



「日本でいちばん大切にしたい会社」

— なぜこの会社はひとが辞めないのか —

元法政大学大学院教授 経営学者 坂本 光 司氏

静岡文化芸術大学教授、法政大学大学院教授、法政大学大学院静岡サテライトキャンパス長等を歴任。これまで8000社以上の企業を訪問し、調査・アドバイスを行っている。「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の審査委員長をはじめ、国・県・市町村の審議会や委員会の委員を多数兼務。著書に『日本でいちばん大切にしたい会社』1～6、『理想の会社をつくるたった7つの方法』（あさ出版）、『さらば価格競争 非価格経営に取り組む21社の実践』（商業界）ほか。

今日ここに何うまで「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の会議に出ていました。審査員には会計士さんや弁護士さんなど様々な方々に参加していただいています。

応募基準は五つ、第一次審査50項目、第二次審査10項目のチェックがあり、初めて参加される方からは「これほど厳しい基準に該当する会社が今、この日本にあるのですか」という声上がるほど年々ハードルが高くなっています。

会社は誰のために？

これまで8000社ほどの会社を訪問、調査を行ってきました。そのうちの1割、約800社は世間の景気がどうであろうが不況にはなっていない。

それらの会社を調べてみると、いくつかの共通項がありました。まず、顧客第一、株主第一ではなく、業績や勝ち負けでもなく、人をトコトン大切にしていること。そして、社員や関係者が自分たちはトコトン大切にされていると実感していることです。

「景気が悪い」とか、「規模が小さい」、「業種が悪い」、「人材がいらない」など、会社がうまくいっていない理由

を外のせいにする人がいます。しかし、経営の失敗は環境や社員のせいではなく、すべて経営者の責任なのです。

辞めていく社員が1割も2割もいたり、鬱の社員が多発していたり……。そのような企業にかぎって、不況になると経営者や身内は残って社員をリストラの対象にする。全くおかしい話だと思います。

あるデータによると、いま日本の労働者の中で働き甲斐を感じている人の割合は52%。残りの人たちは働き甲斐を感じずに毎日出社しているということ。

自分が所属する会社に対して不満や不満・不信の気持ちを持っている社員が、会社の業績を飛躍的に高めようと命がけで努力するでしょうか。しないと思います。正しいことをしている会社は続いています。が、欺瞞に満ちたいいかげんな経営をしていると会社はやがてつぶれます。

業績や成長は継続するための手段にすぎない

日本では、大学を卒業して最初に入った会社を辞める人の割合が約32%に達しているそうです。辞めることを前提に必要な人数の1.3倍採用

している企業もあると聞きました。東証一部上場している有名な会社です。そんな会社が広告宣伝を派手に出しているのを見ると、いったい何を考えているのかと言いたくなります。

利益率が10%とか20%という好業績企業だからといって、そこがいい会社かというところとは限りません。どんなに業績が良くても社員の給料が低い会社があります。社員が稼いだのですから最大限還元するのは当たり前のことでしょう。たとえ利益率が低くても社員の給料が高い会社には私は軍配を上げます。

私たちの全ての行動には、目的と手段、そして結果があります。いちばん大切なのは「目的」です。企業にとって業績はたしかに大事ですが、それは手段や結果であって経営の目的ではありません。

企業の盛衰は有効需要ではなく有効供給

イギリスの経済学者ケインズは、「有効需要」が不足すると不況になると説きました。私は「有効供給」が不足しているところに不況は訪れると考えます。

企業は市場対応業ではなく、市場

創造業あるいは市場提案業なのです。需要は自ら造るものであり、要はお客様が心から感動する商品、喉から手が出るような価値を創造すればいい。

会社を訪れると、必ず「社員を大切にしていますか」「取引先を大切にしていますか」と訊きます。私が提唱しているのは需要サイドではなく、明らかに供給サイドの経営学です。

企業には「五人に対する使命と責任」がある

私は、会社には「五人に対する使命と責任がある」と考えています。その使命と責任を果たすための行動のことを本当の「経営」と定義しました。

大切にすべき五人とは

- ① 社員とその家族
- ② 仕入先の社員とその家族
- ③ 現在顧客と未来顧客
- ④ 地域住民、とりわけ障がい者など社会的弱者
- ⑤ 出資者・関係者

「三方よし」という言葉があります。私はあえて「五方よし」としました。最大の違いはその順番です。

一番は、「社員とその家族」です。かつて、企業経営において大切にすべきは③の顧客満足度、あるいは⑤の株主満足度でした。自分が教える立場になってから、私はそう教えていません。なぜならその考えは間違っているからです。

ぶれない企業は社員第一主義

新潟県燕三条市の会社に伺った際、社長さんがこんな話をしてくださいました。末期ガンで余命3か月の宣告を受け、先ごろ亡くなった40歳の社員さん。痛み止めで意識がもうろうとするなか、震える手で書かれた遺書には「私が亡くなったら棺の中に会社でいつも着ていたユニフォームを入れてほしい。火葬場へ向かう際には通勤と同じ道を通り、会社の前では一度停まってほしい」とあったそうです。

社長の親族が三分の一という会社は山ほどありますが、その会社は社員の親族が三分の一いる。私がお会いした方は、お祖父さん、お父さん、ご本人と三代続けて経理課長として勤めている。いい会社だなあとつくづく思いました。

長く組織にいれば良いことばかりではなく、辛いこともたくさんあり

ます。胃が痛くなるような仕事でも、50歳も過ぎればこのまま我慢しようと思うのではないのでしょうか。

愛する家族には幸せな人生を送ってほしい。誰もがそう願うはずです。娘や息子に対して、毎日が苦痛に感じる会社に就職を勧める親はいまません。

困難なときにこそ、問われる経営の姿勢

宮城県気仙沼市の会社の事例をご紹介します。東日本大震災で10工場のうち九つが全壊。家族を失った人、家や地域社会を失くした社員もいます。彼らにとって唯一の絆は会社です。この絆を切ってしまったら、もうこの町に住み続けることはできません。

調べてみると、その時点で内部留保金が全社員の給料1年半分あったそうです。結果、誰一人としてリストラはしませんでした。

全員解雇してその都度必要な人に来てもらうしかない。そう主張する幹部社員を前に、「たとえ一年半先に仕事ゼロになっても、それまでは何とか毎月の給料を払うことができ。社員とは生きる時も一緒、死ぬ時も一緒だ」と社長は言ったそうです。

す。現社長のお父さんが裸一貫からつくった会社です。カリスマ社長といわれたお父さん、ずっと下を向き黙っていたと聞きました。息子は自分の言いたいことを言ってくれた。きつとそう思っていたはずだ。

その後社員たちが一丸となったことは言うまでもありません。モチベーションが上がリ、飛躍的に業績が回復しました。今では従業員800名の企業として頑張っています。

人間というのは無限の力を持っているんですね。温かい組織というのは掛け算なんです。足し算にもなっていない、足の引っ張り合いをしているような組織が多いように思います。

外注先・下請企業の社員を幸せに

二番目は、外注先・仕入先の社員とその家族です。その方たちは自分たちの「協力会社」の社員であり、いわば「社外社員」なのです。それにしては、冷たいやり方、理不尽な扱いをしているところが多いように思います。

先日、福島県郡山市の建設会社に行ってきました。ここは仕入れ額が年間600億円ほど、一か月にすると50億円の支払いがあるそうです。



大手のゼネコンはほとんど手形ですが、ここは全て現金、しかも週払いというので驚きました。相手にとって非常に有難いことだと思えます。

もうひとつ、大阪の自動車部品メーカーさん。初めて訪ねた時、入った瞬間にここはいい会社だなと感じました。これまで8000社も訪問しているのに、空気というのか、社員

さんの目つきや顔つきなどで何となくわかるんです。

いちばん驚いたのは倉庫でした。在庫でいっぱいなんです。「下請けの会社には一日3回も4回も納入する体力はありません。結果的に自分のところに大きい倉庫を作りました」とおっしゃっていました。

新潟の東証一部上場会社。真冬にしか売れない商品を扱っているにもかかわらず、一年を通して発注しているとのこと。冬の時期だけに仕事が集まれば、下請けさんはたいへんな思いをして作らなければいけません。そんな圧はかけたくない、その会社の倉庫で商品を保管しているのだそうです。

最近、無倉庫・無在庫主義という言葉をよく耳にしますが、そんなに上手くいくものでしょうか。金を払っているのだから、仕事を出してやってくれるんだから……、という態度で接すれば、反発が強まるのは目に見えています。

下請企業・外注企業に無理難題を課せば、廃業を加速させることにもつながります。結果として困るのは発注者の方でしょう。だからこそ、彼らを大切にすることが必要なのです。

自分たちは大切にされている。相

手は命がけで自分たちを守ってくれている。日ごろからそう実感できていたら、彼らはどんなことがあっても命がけで応えてくれるのではないのでしょうか。

お客様に感謝される製品やサービスを提供する

鳥取駅前の商店街で営業する文具店。この1店舗で主に万年筆を製造販売しています。いちばん安いものが7万円、高いものは80万円、すべて手づくりの商品です。納期は約2年。お客様の半分は外国人でアメリカの方が多いそうです。みなさん、遠くから受け取りにいらつしやると聞きました。

福井県、従業員15人の洋傘屋さん。価格は1万5千円から8万円まであり、売れ筋は3万円。濡れない傘「ヌレンザ」というブランド名で、通販のほか、高級百貨店やトヨタのレクサス店で販売しています。

大企業と中小企業の違いは、規模の違いではなく、生きる世界の違いなのだと思います。中小企業は小さなニーズに小さく応えるのが得意です。お客様が各県に一人いれば47人、各自自治体に一人ならば2千個近く売れる。百億の売上げならば一億の市

場を百作ればいいと、私はよく言っています。

その会社の商品、サービスを受けることによって、お客様の心が和む、幸せになる、感動する……。お客様がいなければ、社員がお客様を創造すればいいんです。市場を創る担い手は誰かといえば社員です。社員満足度を高め、外注企業の満足度を高めれば、必然的に顧客満足度も高めることができるのです。

障がい者、お年寄りが活躍する職場

岐阜県大垣市のシステム開発会社。生まれつき臓器がすべて左右逆という重度の障がいをもつ方が創業しました。10年以上障がい者雇用創出に尽力し、昨年永眠されています。彼はたいへん優秀な学生だったので、障がいがあることを理由に採用する会社はなかったそうです。

弱者と呼ばれる人たち、その代表格が障がい者の方々です。いま日本に障がい者手帳を持つ方は800万人以上。地域社会への貢献の方法はいろいろありますが、もし自分が障がいをもっていたら、あるいは家族だったらと考えたら、彼等に何をしたらいいかは簡単なことだと思います。

す。

私が訪れた会社の中には、10代から80代の社員がまるで家族のように助け合いながら働いているところがありました。高齢者を大切にすることも大切な企業の責任です。ある年齢になると希望退職を募ってバツサバツサと切つていけば、「ああ、この会社は長くいるところじゃないな」と気づくはずですよ。

「日本でいちばん大切にしたい会社」の表彰制度は、正しいことを正しくやっている会社を1社でも増やしたいという思いからスタートしました。本日ご紹介した企業は、その使命と責任を果たそうと懸命に経営を行っている会社です。

いま日本で働いている方々の5%ほどが日常的に医者に通っているそうです。その多くが精神障害、鬱病を抱えている。従業員が6万人いるある有名企業ではそのうち約5千人が鬱を患っていると聞きました。そんな会社が莫大な広告宣伝費を使っているとしたら、何かが間違っているように思います。

日本のエリートといわれる人々を対象に、「自分の能力を会社の中でどのくらい発揮できていますか」という調査をしたところ、答えは一割

でした。そんなことで激烈な世界競争に勝てるはずがありません。

自分が所属する会社、あるいは上司に不平や不満を抱えている社員が会社のために貢献するでしょうか。繰り返しになりますが、組織に対する満足度が高く、帰属意識の高い社員でなければ、お客様が喉から手が出るほど感動するような製品、お客様が満足するようなサービスは提供できません。供給サイドの方々は顧客以上に大切にしなければいけないのです。

企業の目的とは、ライバル企業に勝つとか、シェアを高めるとかではなく、関係するすべての人々を幸せにすることだと思います。人を大切にしておかしくなった会社はひとつも存在しません。

会社は売上げを上げるために、利益を上げるために存在しているのはありません。この会社においても幸せになれないと思う人は辞めていきます。本当に必要とされ、社員として誇りをもって働くことができる。みんなが幸福を感じることができる。経営の基軸が「人をトコトン大切にすること」にあるかどうかもう一度考えていただくきっかけになればと思います。

※事例に学ぶ

「社員の幸せのための経営」「戦わないう経営」を貫く――

伊那食品工業 長野県伊那市の寒天メーカー。「会社は社員のためにある」という経営理念のもと、同業者とは戦わず、目先の利益に走らず、環境に配慮した工場を作り、100年先を視野に入れた「年輪経営」を実践する。

超高齢社会のビジネスモデル――

コーケン工業 静岡県磐田市のパイプ加工メーカー。66歳以上の高齢者が全体の16.7%。定着率も高く、四世代の社員が家族のように働く。障がい者雇用率も高く、重度、精神の障がいをもつ人々を正社員として雇用し、健常者と同様の給与を払っている。

リフォームを通じて地域に貢献する――
さくら住宅 神奈川県横浜市の住宅会社。営業しない、価格競争をしないリフォーム会社。どんな小さな仕事も手間を惜しまず、地域に住むお客様の声に耳を傾ける。

最先端の技術で世界の難民を支援――

富士メガネ 北海道を本拠地に全国67店舗。世界の難民キャンプを訪れ、検眼をし、メガネを贈る支援を36年続けている。

精神障がい者の支援活動に尽力――

ラグーナ出版 メンタルヘルスに関する本の出版と、精神障害者の自立訓練を行う鹿児島市の会社。利用者の体調を十分に配慮しながら、就労をサポートしている。

人を軸にした経営を実践――

ディンタイホン 小籠包が看板メニューの中華レストラン。台湾を中心に、世界10か国に110店舗を展開。30人の募集に3000人が殺到する。月の残業時間0.5時間。

誠実な商売を通じて、心に残る思い出づくり――

道頓堀ホテル 期待するサービスを99.9%実行し、驚異の稼働率を誇る。インドやネパールの留学生が就職すると、社長が実家まで挨拶に行く。