

[文献紹介]

鋤柄修 著

『経営者を叱る』

(三恵社, 2018年4月刊)

広浜泰久 著

『よい会社をめざす

「自他を決しておとしめない」生き方と経営』

(中小企業家同友会全国協議会, 2020年1月刊)



菊池京子 (千葉県中小企業家同友会 事務局次長)

はじめに

2冊の書籍は、中小企業家同友会全国協議会(以下、中同協)の前会長・現会長がそれぞれ執筆したものである。中小企業経営者として歩んできた半生を振り返り、会得した経営の要点や経営者としてあるべき姿をまとめている。

そして中小企業家同友会の理念・活動とリンクさせ、学んだことをどのように自社・そして個人にとり入れてきたかについて書かれている点が共通している。

そのために両書は、中小企業家同友会の会員経営者にとっては、会の学びの真髄に到達するための手引書となりうるものであり、中小企業家同友会の外部の方にとっては、会のめざすところや性格を十分に知る解説書ともなりうる。

しかし、たとえ同友会理念という「共通言語」を脇に置いたとしても、よい会社とは何か・よい経営者とは何かという普遍的な問いに対して、多くのヒントが得られる書籍といえる。それはその追及に半生を費やしてきた二人が、精神論ではなく体験談で失敗も成功もさらけ出して書いているためである。以下でそれぞれの書籍を見ていく。

「経営者を叱る」の概要

「叱る」というインパクトのあるタイトルを冠する本書は、中小企業経営者という普段は叱られることの少ない「お山の大将」の立場の人たちのよくある「悩み」を皮切りに、鋤柄氏が叱咤激励する構成となっている。

全体を貫いているテーマは「リーダーとしてのあるべき姿」であり、第1章では鋤柄氏と会社(株エステム)の歴史、第2章では同友会に入会してからの歩み、第3章は同友会運動の歴史と目指すものをそれぞれ切り口にして展開されている。

第1章 共に学ぶ会社を目指す—私の経営者人生

- 1, 悩み—会社のビジョンが描けません
- 2, 私はどのようにしてビジョンを得たか?—エステムと歩んだ半世紀
- 3, 私は何を目指したのか

第2章 自ら深く学ぶ経営者を目指す—同友会会員としての半生

- 1, 悩み—経営者は孤独です
- 2, 私はなぜ同友会活動に熱中したか?—同友会と歩んだ37年
- 3, 同友会で、経営者の生活習慣病を治そう

第3章 後輩たちにビジョンを託して—社会の一員としての提言

- 1, 悩み—後継者がいません
- 2, 世の中を変えてゆくのも経営者の使命
- 3, 「同友会運動」の最終目標

鋤柄氏は大学卒業後フジパン(株)で経験を積み、結婚後に義実家であるビスケット工場に娘婿として入社。しかしビスケット工場を売却することとなり、1971年に大学時代の同級生が創業した総合施設サービス(株)(現・(株)エステム)に入社する。同社は創業が1970年であり、鋤柄氏はほぼ創業者に近い形で、企業の成長発展プロセスを一通り経験している。家族的・同志的集団から技術者集団へ成長していく苦しみの中で同友会に入会し、経営者としての資質を磨き、会社経営と同友会活動をまさに不離一体で進めてきたことがうかがえる。

その中で、本人曰く「なぜだかわからない」が「叱る人」の役割を担ってきたという同氏。本書の重要なワードになっているので触れておきたいが、まず鋤柄氏にとって「経営者を叱る」という行為には前提があり、第1にパワハラ要件である上下関係がない経営者同士であること、第2に「留飲を下げる事ではなく、相手の能力を伸ばしたり、正しいと思われる方向を示してあげることが目的」であることとされている。

つまり「相手のことを思って叱る」ということになるが、これは一見するとハイリスク・ローリターンな行為にも思える。波風を立てたくない日本的慣習の中で、相手に真意が伝わらなければ、叱ることがただ亀裂を生んで終わってしまう可能性をはらんでいる。しかしそれを進んでする理由を、鋤柄氏自身は「叱ることで自分が育つ」と分析している。それは相手に伝わるような言葉選びや知恵であり、場の精神に流されない自立精神と倫理観であるという。

ここから明確に見えてくるのは、第1に他者を鏡として絶えず自らに成長を課している姿勢、第2に自身の経験や知識を惜しみなく共有しているという姿勢だ。このリーダー像は、経営者

が単純に知識を得るだけでなく、研鑽し合うという中小企業家同友会の目指す活動そのものとながっている。

「よい会社をめざす『自他を決しておとしめない』生き方と経営」の概要

広浜氏は1977年に父が経営する廣濱金属工業(株)(1947年創業、現・(株)ヒロハマ)に企画課長として入社。以降様々な役職を経験して1991年に社長に就任。なお同友会に入会したのはその1年前の1990年である。

同友会には3つの理念があり、ひとつの目の理念が「よい会社をめざす・よい経営者をめざす・よい経営環境をつくる(3つの目的)」、2つ目の理念が「自主・民主・連帯の精神」、3つ目の理念が「国民や地域と共に歩む中小企業」である。

本書はこれらの理念がどのような相関関係にあり、どのような実践課題があるのかを整理した構成となっている。

第1章「自主・民主・連帯の精神」を体現しよう—「よい経営者」をめざして

- 1, よい経営者をめざす上での「自主」
- 2, よい経営者をめざす上での「民主」
- 3, よい経営者をめざす上での「連帯」

第2章 真摯により会社をめざそう—科学性・社会性・人間性のすべてをレベルアップ

- 1, よい会社をめざす上での「自主」
- 2, よい会社をめざす上での「民主」
- 3, よい会社をめざす上での「連帯」

第3章 すべての人がその素晴らしさを発揮できる社会をめざして—同友会の使命

- 1, 同友会がめざしてきた「自主」
- 2, 同友会がめざしてきた「民主」
- 3, 同友会がめざしてきた「連帯」

鋤柄氏の書籍と比べて経験が時系列になった構成ではなく、同友会理念をベースとした構成となっており、一見すると会員外には読みづらく感じるかもしれないが、その枠組みの中で書かれているのは労働組合との関りや、自己の投

資判断による失敗、現場の社員との日常のやり取りなど、あくまで自社での具体的実践事例である。つまり理念を木の幹とするならば、幹について語るのではなく、木の幹から自社がどうやって葉を茂らせて実をつけていったかということがわかりやすく整理されているのが本書の大きな特徴だ。そして整理する上で用いられているのが、横軸に同友会の3つの理念を並べ、それぞれが交差する部分に実践課題を書き込むというオリジナルの「同友会理念実践マトリクス」であり、本書でも紹介されている。

本来経営理念を幹として一本の木になるはずの会社で、理念が壮大すぎたり、果てしない道のりであるがゆえに、日常の会社運営と切り離されてしまうということはよく起こる。絵にするならば木は根を張らず葉も伸びず、周囲に雑草がまばらに生えるだけという状態だ。

それに対し、理念を「きれいごと」で終わらせず、実践に落とし込みPDCAサイクルを確立するという点において、広浜氏の姿勢は徹底している。それは「経営指針に基づく経営のポイント」という項で語られている通りだ。

本書では(株)ヒロハマという会社の事例を通して、会社経営で起こりうるあらゆる問題、その点と点を線で結び、理念の実現へつなげていくアプローチも学ぶことができる。

共通点から見える会社づくりの必要条件

さて、それぞれ異なる角度から論じられている2冊の書籍であるが、両者の経験則には共通点も多い。その中でやはり特筆すべき点は、社員との摩擦をバネに、自身と組織を成長させている点である。1980年代に時を同じくして労働組合との交渉を経験しており、その時のことを鋤柄氏は「最近まで家族のようにやってきた会社だったのに、突然、敵と味方に引き裂かれたようでしかなかった」、広浜氏は「『普段は一緒に働いている仲間なのに…』と涙が出てくることもありました」とそれぞれ記述しており、一

人一人の顔が見える中小企業だからこそその生々しさが伝わってくる。

この局面を打開していったのは、第1に経営者が組合以上に学んだこと、第2に数字を根拠に真摯に説明したこと、そして第3に「労働者も一人の権利主体であり人間的には対等であるということ」を胎の底から理解した」ところに集約されるのではないだろうか。

(株)ヒロハマでは「労働時間を減らしてほしい」「給料を上げてほしい」という一見トレードオフの要求に対して、同友会で学んだ「人時生産性（一人が一時間に稼ぐ付加価値）」の考え方を説明して、労使が同じ方向を向けたことで、「生産性向上も完全週休二日制も一気に進んでいった」と述べている。また、鋤柄氏は「筋道を立て、数字を示して、冷静に話す」ことで、組合員は会社が目標とすること、社員と共有したいことを理解してくれ、交渉は「社員教育の場が変わる」と述べている。両者ともに組合員は組合員である前に社員であり、社員である前に一人の人間であるという対等性を認め、尊重していくようになる過程が書かれている。

この経営者の気づきと実践こそが中小企業を成長・発展に導くための必要条件であるということであらためて両書から感じる。現代では労働組合運動が下火になっていたり、多様な働き方が生まれているが、資本主義下における経営者と労働者の関係は基本的に変わっておらず、問題の発露の仕方が離職や労基署への駆け込みなどに変まっているだけではないだろうか。しかし「経営者と労働者の人間的対等性」と「経営者と労働者の立場の違い」を混同せずに理解することは、言葉にするほど容易ではなく、今日も多くの中企業経営者が躓いているのを見かける。若手の経営者にも本書を勧めたいと思う理由がここにある。

組織の社会的存在意義と分業

もう一点2冊で着目したいのが、二人の組織

(ここでは主に同友会と会社) へのかかわり方である。自己犠牲的でも自己中心的でもない組織への参画の仕方をつくるのは、社会的存在意義の追求であると強く感じる。社会的存在意義の追求が多くの人を巻き込み幸福にしていくプロセスが、同友会活動にも会社にも見て取れる。

両者の同友会での活動について書いてある部分から、読み解いていきたい。

まず前提として同友会は、入会も退会も参加も欠席も自由な団体である。会社といういわばメインの組織を抱えている経営者にとってはサブ的な位置づけで、いつでも望めば「傍観者」になれる場所であり、参加者のかかわりの濃淡が生まれやすい特徴がある。

同友会としての理念・目的は当然あるが、どんな組織にも共通するように、達成に向けて最短のパフォーマンスを発揮できる時ばかりではない。それは組織に関わろうとする動機がそれぞれ微妙に異なるからだ。自分にとって有益な情報や有益な人間関係を得たいという動機もあれば、組織運営そのものが楽しいという動機もある。そして、個人では達成できない目的の達成や、他者へ貢献したいという動機もある。

温度差も濃淡もある集団の中で、どれか一つの動機にこだわったり、想いが強すぎたりして、理想と現実のギャップに失望してしまうケースもたくさん目にする。そのような組織でモチベーションを保ち続けることは、対価が見えやすい会社経営より難しいかもしれない。しかしこの点において、鋤柄氏と広浜氏には優れたバランス感覚のようなものが感じられる。

鋤柄氏は、同友会に関わり続けてきたモチベーションの一つを「多くのストライクな経営者と出会える確率が高まる」という点を挙げている。そして広浜氏は同友会活動の特徴である「自主的な活動」「多数決によらない物事の決め方」に、「面倒をはるかに凌駕する素晴らしさ」を見だして会社経営に活かしている。また広浜氏は「主体者になることこそが自分の良さを生かす方法」だとして、傍観者でいることのもっ

たいなさを説いている。両者とも自分にとってのメリットを活動の中に見だし、主体的に獲得する貪欲な姿勢がうかがえる。

一方で、当然にそれだけではないものが二人にはある。それは他者や社会へ貢献したいという動機であり、大きな目的を達成したいという想いだ。90年代、金融機関の中小企業への貸し渋り・貸しはがしを受けて同友会で起こった「金融アセスメント法」制定運動や、中小企業憲章(2010年閣議決定)制定運動もその現れである。

鋤柄氏は時に抵抗勢力を含む集団に、信念をもって立ち向かう大変さの中で、こう語っている。「信念は『自分のため』であってはならない。『この改革は組織が要求していることである』『この変化は世の中が求めていることだ』自分ではない誰かのための信念でなければならない」。リーダーでいることや運営を自己目的化せず、たえず社会の中に位置づけられている中小企業、個人としての姿が意識されている。

そしてそのベースとなっているのはあくまで「一人や一社でできることに限界がある」という謙虚さではないだろうか。鋤柄氏の場合は、学生時代に野球に打ち込んできた経験も、こうした考え方に結びついているかもしれない。

一方で広浜氏もある社内での経験から鋤柄氏と似た考え方に至っている。過去に大きな投資に失敗した時のことだ。二代目としての功績を早く上げたいという焦りと虚栄心のような「不純な動機」による失敗だったと気づき、広浜氏は経営理念の再構築を始める。そんな時に気づきを受けたある人の言葉が、「『人が喜んでくれることを最も効率的な分業の仕組みのある組織で行うこと』が会社をやっている意味なんじゃない?」というものだ。それで、お客様のことや社員のことを中心に据えた経営理念を作成した時に「自分自身にとっては『一切の後ろめたさがない』という心境を得たのが何よりの収穫だった」と語っている。

自分と組織と社会が一本の線につながった時に、初めて誰かを幸せにできる仕組みが生まれ

るのだという深い気づきが、その後の広浜氏の生き方につながっているように思う。

おわりに

著者のお二人と言葉を交わす機会は少ないが、お会いした限りでは全然異なるタイプに見える。鋤柄氏が頼もしいリーダーシップでぐいぐいと人を引っ張っていくタイプとすれば、広浜氏は朗らかに屈託なく自然と人を巻き込んでいくタイプという印象があり、両書の内容もそれにたがわぬ個性が現れている。

しかし、二人には共通点も多いというのが新たな発見であった。

私見であるがあらためてまとめてみると、それは実践から物事を語るという姿勢であり、目的と本質を見失わない冷静さであり、社会的使命を自身の生きがいに行っているところである。そしてそれを果たすには、自分一人の力だけではどうしようもないことを知っていることだ。本書を読んで、心に灯がともるような気持ちになれるのは、このような経営者が、会社が世の中に存在していることが心強く、未来が明るいものに思えるからだ。