

特集：“日本でいちばん大切にしたい会社” にとっての「見える化」

第1章

「企業見える化研究会」とは ——事業経営の王道の研究



平松 徹

東京都中小企業診断士協会城西支部

1. 「企業見える化研究会」について

「企業見える化研究会」は、内部統制の研究を趣旨として発足しました。J-SOX法（金融商品取引法）が、2008年4月以降の事業年度から施行されたのをきっかけに、そのコンサルティングスキルの研究としてスタートしました。内部統制は、企業の財務についての見える化であるため、「企業見える化研究会」と命名しました。研究会発足から、もう8年です。

研究会の歴史としては、根本的なテーマである「事業経営の王道の研究」の中で、「江戸CSR」, 「CSR」, 「渋沢栄一の『論語と算盤』」, 「『日本でいちばん大切にしたい会社』」を研究してきました。その成果について、要点を書きます。

(1) 江戸CSRの研究

①家訓が企業長寿の秘密

日本企業は長寿です。その秘密の1つが時間軸です。その第一は家訓です。三井家には『宋竺遺書』, 住友家には『文殊院旨意書』があります。

「家訓のほとんどは創業者として事業を成功させた人の言が中心になり、二代目あるいは三代目の主人がこれに補足を加え、形としてまとめたものが多い」と、松下電器の副社長を務めた平田雅彦さんが『ドラッカーに先

駆けた江戸商人の思想』（日経BP社、p.218）で書いています。この平田さんの本を基本書にして、研究を進めました。

「家訓はその家にとって絶対的でした。家訓に違反した主人は押し込められ、整居の対象になったとさえいいます」（同書、p.218）

家訓は、江戸時代の商家が持っていた時間軸の豊かさです。持続的成長のためには、物事を長期的に考える必要があります。その意味では、株主資本主義はすぐに株式配当などを考える短期的な視点で、企業の持続的発展につながりにくいところがあります。

②周りに誠実であり、信用を大切にす

次は空間軸です。「天の理を恐れつつしむこと、それこそが謙の道である」とは、長崎商人で儒学者でもあった西川如見の言葉です。

「満つるということは奢りとなり、その奢りは万悪の基となる。欲を薄くして、満ち足りることのないようにしなければならない」（西川如見『町人囊』）

「天理とは天が示す道理であり、自然の摂理である。人間が最も弱い点は、おごりの心が起き始めるとそれを抑える制約力を失いがちになることである。

人間は欲を持っている。その欲は限りなくふくらむ。充たす限度がわからなくなる。奢りの心である」（同書、p.107）

縦軸としての時間軸，横軸としての空間軸がしっかりと豊かに交わり，膨らんで，江戸からの名家を支えています。

③江戸時代の社員の扱い

「使用人が良いも悪いも主人たるものの心がけ次第である。(中略)

誠実さをもって人を使えば，人はまた誠実さをもって応えてくれる。上に立つものが邪の心の持ち主であれば下もその通りになるものだ」

と，三井家家訓の『宋竺遺書』にあります。江戸の名家も従業員を大切にしました。

(2) CSR の研究

ここでは，国際規格 ISO26000を基本書として研究しました。また，その成果を『企業診断ニュース』2014年5月号の特集において執筆しました。

ISO26000の中での「倫理的な行動」，「ステークホルダーの利害の尊重」など7つの社会的責任，それを具体的に検討する際の「組織統治」，「公正な事業慣行」など7つの中核主題などは，「事業経営の王道」を研究するうえでとても有益でした。

(3) 渋沢栄一の『論語と算盤』

社会への貢献と，その結果としての利益の正当性として，渋沢栄一の『論語と算盤』についても研究しました。

「ソロバンは『論語』によってできている。『論語』もまた，ソロバンの働きによって本当の経済活動と結びついてくる」(守屋淳訳『現代語訳 論語と算盤』ちくま新書，p.13)。

渋沢栄一は，第一銀行や王子製紙，東京電力，東京ガス，JRなど多くの企業の設立にかかわりました。その数470社といわれます。

「自分さえ都合がよければと思っていたら，たとえば鉄道の改札を通り抜けるにも，狭い場所で我先にとみながひしめくことになる。これでは誰も通れなくなって困ってしまうの

だ。身近な例えて考えても，自分さえよければいいという考え方が結局自分の利益にならない。正しい行為の道筋は，天にある日月のようにいつでも輝いていて少しも陰ることはない。

一時の成功や失敗は，長い人生や，価値の多い生涯における，泡のようなものなのだ。ところがこの泡に憧れて，目の前の成功や失敗しか論ぜられない者が多いようでは，国家の発達や成長が思いやられる」同書，p.220)

事業運営の王道が，社会的責任を果たし，社会貢献をすること，そしてその結果の利益も重要ということ，そのためには，まず従業員を大切に，顧客を大切にすべきことなどがよくわかりました。

2. 社員を大切にすること

株式会社オルタナの雑誌『オルタナ』34号における，法政大学大学院の坂本光司教授のインタビュー記事です。「社員とその家族を大切にすることは甘やかすことにならないでしょうか」という問いに対する答えです。

「当然『甘やかす』という意味ではありません。本来、『社員とその家族を大切にすること』というのは，厳しさの中の優しさです。

私は，自分の利益よりも相手の利益を大切にすること『利他の経営』を提唱しています。でも，利他を実践することは簡単ではありません。なぜなら他人の利益や喜ぶことを提供しないといけないからです。(中略)

人は成長するために死ぬまで努力をし続けなければいけない。本を読み続けるべきだし，話も聞かないといけない」

ややもすると，社員を大切にするのは社員を保護し，甘やかすことと考えがちです。ま

た、同記事で坂本教授は次のように話しています。

「企業の最大の使命は、『社員とその家族を幸せにすること』です。『企業経営は業績を高める活動』ではありません」

なぜ、社員とその家族が大事かというと、自分が所属する組織に不平、不満、不信感を持っている社員が、会社の業績を高められるわけがないからです。

ES なくして CS はないのです。

社員が、顧客が喜ぶ商品、サービスを創り出します。喜びも悲しみも苦しみもともに分かち合い、誰も犠牲にしない、それが正しい経営です。

組織から「温もり」がなくなると、会社はおかしくなるのです。

3. 家族を大切にすることが特に大切

研究会では、前出の坂本教授のベストセラー本『日本でいちばん大切にしたい会社』（あさ出版）の研究を進めてきました。

企業には、5人のパートナーを幸せにする責任があります。その5人のパートナーとは、

- ①社員とその家族
- ②下請け企業とその家族
- ③顧客
- ④地域社会
- ⑤株主

であり、この順番で大切にします。

ここで重要なのが、「家族」を大切にすることです。本特集の第2章でも坂本教授が話をされていますが、それは温もりのある「大家族的经营」そのものです。

4. 障がい者が働くことの意義

そしてもう1つ、前出の『オルタナ』34号

の中で坂本教授は障がい者が働くことの重要性を強調しています。

「障がいを持って生まれたい人はいません。障がい者を生みたいお母さんもいません。遺伝子工学的に言えば、障がい者が生まれなければ、健常者も生まれないのです。

障害者の方々が幸せになるための方法は、働くことしかありません。働かなければ、人に尊敬もされないし、認められないし必要ともされません。

ですから、その働くチャンスを与えている会社は正しいと思います」（『オルタナ』34号）

また、坂本教授の書かれた『経営者手帳』（あさ出版）には、次のようにあります。

「人の幸せは四つ

- 一つは人にほめられること。
- 二つは人に必要とされること。
- 三つは人の役に立つこと。
- 四つは人に愛されること。

これら四つの幸せは、働くことをおいて得るしかない。どんな重度の障害のある人でも働く場を欲しているのは、働くことがどんなに大変でも、幸福になりたいからである」（同書、p.213）

坂本教授の人に対する洞察の深さと優しさ、そして考えの広がり、研究を通してよくわかりました。

平松 徹

（ひらまつ とおる）

大分県大分市生まれ。上智大学哲学科卒業。空調機器卸売業を経て、専門学校で教鞭をとる。その後、独立。ISO、労務問題、まちづくりの専門家として業務活動を展開中。著書に『ダントツ重要部門になる総務・経理の基本実務』（中経出版）、『これでわかる会社の見える化と攻めの内部統制』（週刊住宅新聞社）など。

