

特集

①

「百年企業を創る」というコンサルティング理念を掲げる(株)S・Yワークスの佐藤芳直社長は「日本という経済性の高い国は『日本人』という社会資本によって成り立っている」と指摘する。そんな佐藤社長に「日本人」という社会資本がいかに醸成され、それがどのように企業永続の力となっているのかについてお話を伺った。

(株)S・Yワークス代表取締役

佐藤芳直



さとう・よしなお

昭和33年(1958年)、宮城県仙台市生まれ。早稲田大学卒業後、(株)船井総合研究所に入社する。平成18年に同社常務取締役を退任し、(株)S・Yワークスを創業。現在は本業のかたわら年間300回以上の講演活動も精力的に行う。主な著書に『日本はこうして世界から信頼される国となった』(プレジデント社)、『なぜ世界は日本化するのか』(育鵬社)など多数。

社会資本としての「日本人」

「利他の精神」が企業の永続を可能にする

セブン・ミニッツ・ミラクル

日本は、世界に類を見ない老舗^{しよせ}大国です。国内には創業百年以上の老舗が、三万三千六十九社あり(東京商工リサーチ『全国「老舗企業」調査』平成二十八年

十二月)、世界に五千五百八十六社ある創業二百年以上の企業の半数以上の三千百四十六社が日本の老舗であり、次点のドイツ・八百三十七社を大きく引き離し、断トツの一位となっています(聯合ニュース二〇〇八年五月十四日)。

日本の老舗の存在は「Shinise」という世界語と共に広く世界にも知られるようになりました。そして、その研究も進められ、多くの研究者が日本に老舗が突出して多い理由を、さまざまに論じていますが、私はその理由を「日本人」とい

う社会資本があったからだと考えています。「日本人」という社会資本とは何か。それについて、例を挙げて、ご説明しましょう。

例えば新幹線。海外から来た外国の経営者のほとんどが「日本の新幹線に圧倒された」と語ります。新幹線の性能もさることながら彼等が仰天するのは、その運行密度においてです。JR東日本を例に挙げると、北海道・東北・秋田・山形・上越・北陸新幹線が発着する東京駅は、一日で実に百六十本もの新幹線をたった二面四線のプラットホームで運行させています。この運行計画を可能にするためには、プラットホーム一線で一時間当たり平均三〜四本の新幹線が発着させなければなりません。

これを可能にしているのが「セブン・ミニッツ・ミラクル（七分間の奇跡）」で世界に知られる(株)JR東日本テクノハートTESSEIです。新幹線の清掃業務を行う同社の従業員は、チームを組んで新幹線一本を清掃しています。新幹線一本という長い場合で十七車両、短くても六車両です。一車両当たり百席としても、一本で千席を超える場合がざら

にあります。車両数によって人数は上下しますが、平均二十二名で清掃が行われ、その際にかかる時間はわずか七分。

ゴミの回収、テーブル拭きからトイレ、洗面所の清掃まで、その素早さと完璧さは、まるで一つの演劇を見ているようであり、それをたたえて「お掃除劇場」とも呼ばれています。お客様が降りるのに二分、社内清掃に七分、お客様が乗り込むのに三分、合わせて十二分で東京駅に入ってきた新幹線は再び走り出します。このTESSEIによる「セブン・ミニッツ・ミラクル」があるからこそ、たった四線のホームで一日百六十本もの新幹線の発着が可能になっているのです。

新幹線並みの高速鉄道を走らせるだけなら、他国でも可能です。中には、新幹線よりも最高速度の速い鉄道もあります。しかし、これだけの高速鉄道網を整備・運行できる国は、世界に日本しかありません。優れた高速鉄道網をつくるために重要なことは、少ないホームでどれだけ多くの鉄道を運行

できるかであり、日本が世界最高水準で、それを実現しているのです。

社会資本「日本人」

では、なぜ日本だけが優れた新幹線網をつくることのできたのでしょうか。もちろん、技術も必要でしょう。ルールも必要でしょう。しかし、それだけでは実



東京駅ホームに並ぶ東北・上越新幹線。TESSEIの事例はアメリカ・ハーバード大学経営大学院の必修教材に採用されている

現は不可能です。私はそこに「日本人」という社会資本があると見ています。つまり、「時間をしっかりと守る」という時間に対する厳しさや「決めたことは守り抜く」という規律性などの、日本人独自の特性のことです。そのような社会資本があるからこそ、新幹線の密度の高い運行が可能となるのです。

そう考えると、一日百六十本もの運行を可能にしているのは、何もTESSSEIの従業員のがんばりだけではないことが見えてきます。もし、乗客がゴミを床に捨てたまま新幹線から降りたとしたら、いくらTESSSEIといえども七分間で清掃を終えることはできないでしょう。つまり、この奇跡を可能にしているのは、多くの乗客が降車する際に自分の座席の背もたれを元に戻し、ゴミをゴミ箱に捨てているからなのです。

また、各駅での短い停車時間中の乗降についても、「日本人」という社会資本が際立っています。降りる人が先、乗る人は後というルールが徹底されているからこそ、わずか一、二分のうちに乗降が完了し、新幹線の運行を遅らせるようなことがないのです。

世界は気づいています。新幹線のような効率的で合理的で経済性の高い高速鉄道網をつくるには、技術やシステムだけではなく、それを運用する「日本人」という社会資本が重要であることを。そして、これは何も新幹線のことだけに限りません。日本の社会も「日本人」によって円滑に運用されています。

この「日本人」という社会資本をひと言で説明すると、それは「利他の精神」と言えるでしょう。先ほど述べた「時間をしっかりと守る」「決めたことは守り抜く」という特性は、どれも「人様に迷惑をかけない」という「利他の精神」に基づいています。この「人様に迷惑をかけない」という行為は、他人から信用・信頼を得るために重要な要素です。

安定が育んだ恩送りの思想

ここで、なぜ日本人は他人から信用・信頼を得ることを重視するようになったのかという疑問が頭に浮かびます。この問題については、日本の歴史に目を向けて考える必要があります。

日本は非常に不思議な国で、二千年を

超える歴史の中で外国から侵略攻撃を受けたのは、ここ百年ほどの近現代を除くと元寇だけです。その後も戦国の騒乱や飢饉、政権交代の戦もありましたが、日本は世界史の中で奇跡のような平穏な時代を過ごします。多くの庶民の財産や生命が犠牲になるような大きな動乱が起らない期間が六百年間続いたのです。

そして日本には、墾田永年私財法という汗水流して開墾した土地は開拓者のものにできる、非常におおらかな土地私有制度が八世紀の時代からありました。そうすると、自分たちや祖先が一生懸命開墾した土地を、よりよくして子孫に譲り渡したいと考えるのが人情です。農地を灌漑し、肥料や道具を工夫して、代々手間ひまかけて田畑の生産性を高めていくようになりました。

そうなると、永く一か所に住み続けることが、子孫に豊かな財産を残すことにつながります。そして、同じ集落に住む仲間との共同作業によって収穫量も決まってくるので、村の中での自分たちの評価を高める信用や信頼が重視されるようになりました。また、親世代から受け継いだものを、今より良くして次世代に渡

すという考え方が恩送りと呼ばれる思想となり、「日本人」という社会資本の一つとして定着していきます。

その一方で、外国ではどうだったのでしょうか。例えばシナ大陸(注1)の場合には、秦の時代から「易姓革命」(注2)という政治思想のもと、王朝交代のたびに革命の嵐が吹き荒れ、数百万人の人民が殺戮されました。清国から中華民国に政権が移る時には数千万人が殺されたともいわれています。このように庶民にも被害が及ぶ大虐殺が行われてきたシナでは、土地を丁寧(ていねい)に耕し、子孫に伝えようと努力しても、ひとたび事が起こると土地も生命も奪われてしまう危険性が非常に高かったのです。

そんな環境では、ひとところに居を構え、子孫累代、丁寧に仕事を伝えていく

注2 易姓革命

中国古代の政治思想。天下を治める天子は、その徳の高さが天に認められ、天命を受け国家を統治しているため、天子の徳が衰えれば天命もあらたまり、他姓の有徳者が革命を起こして、新たに王朝を創始するという考え方。そのため、王朝が代わる際には、旧王朝の王族や関係者、庶民に至るまでが、新王朝の軍隊に虐殺された。

という発想は育ちませんでした。これと同じようなことが、ヨーロッパ大陸でも起こりました。紀元前四世紀のアレキサンダー大王のマケドニアの時代から近代に至るまで、支配層が代わる戦乱の中で虐殺が頻発したのです。

明治時代が幕を開けた時、多くの欧米人が日本にやってきました。その時、日本人の父親や祖父が子供をなめるようにかわいがる姿を見て一様に驚いていました。そこにあるのは、欧米のような「飴と鞭」の教育ではなく、「いずれ、この子が自分たちの田畑を継いで、墓を守っていつてくれる」という思いだけです。この恩送りの思想は、日本の安定した政治土壌の中で育まれていきました。

世界一の永続組織・日本と皇室

そして、この恩送りの思想が、家や企業の永続に価値を見出す「日本人」をつくってきたことは想像に難くありません。私自身、コンサルタント業として「百億円、十億円の利益を出して五年、十年で潰れる会社よりも、一千万円、五百万円くらいの利益でも永く続く会社をつく

りましょう」と訴えてきました。

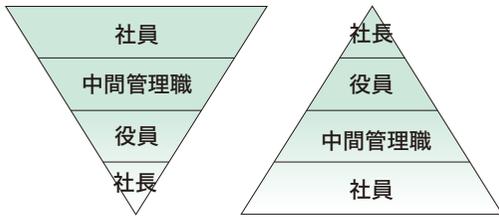
そのような問題意識から、私は企業経営の目的が繁栄、永続、安定にあると考え、それらを可能にする法則を知るために老舗企業の研究も行っています。その研究において、ある日、気づいたことがあります。それは世界のあらゆる組織体の中で、最も繁栄、永続、安定している組織は日本であるという事実です。

先述したとおり、日本には二千年を超える歴史があります。さまざまな王朝が興っては消えていったシナ大陸とは違い、日本は皇室というリーダーのもとに国が形づくられ、その王朝が絶えることなく現在まで続いています。永続に価値を置く「日本人」のリーダー層にとって、皇室が武力も城壁も持たずに永続してきたことに、大きな関心を寄せてきたと想像できます。そこでリーダーたちは皇室的な思考スタイルを模索したのではないかと私は考えています。

では、日本のリーダーたちが模索した皇室的な思考スタイルとは、どのようなものだったのでしょうか。それは『日本書紀』にある「即位建都の詔」の言葉に表されています。

注1：著者は中原(黄河中流域の平原地帯)初の統一王朝「秦」に由来するとされる「シナ」の呼称を使用しています。

図「三角形と逆三角形の組織図」



三角形の組織では、トップが外れても新しいものに
乗せ替えることができるが、逆三角形の組織のトップ
は、組織の要であるため替えは利かない

「苟くも民に利有らば何ぞ聖の造に妨はむ」

この詔は、紀元前六六〇年に神武天皇が現在の橿原市に都を開かれるにあたり、発せられたものです。要約すれば、民を利することこそが天皇の仕事である、という意味になります。この詔には、天皇の民意優先、民利優先という「利他の精神」が如実に表されています。このような思想が、皇室には連綿と現在まで受け継がれているのです。

一般的な組織図というのは、三角形をしており、その頂点に最高責任者が位置します。企業でいうと、三角形の頂点が

経営者の位置であり、底辺が従業員の位置です。しかし、日本の組織図は違います。日本の組織図は逆三角形になっています。その逆三角形の一番下に天皇がいらっしゃり、すべての国民を支えられているのです。これは扇の要のような構造にもなっていて、扇の要が外れると扇はバラバラになり、組織は崩壊してしまいます。

この意味において、日本のリーダーは、組織の要として構成員との一体化を非常に重視してきました。このようなリーダー像は「封建時代」の武家政権にも脈々と受け継がれていきます。例えば、鎌倉時代の北条氏。北条家の「お壁書き」と呼ばれる家訓には、次のようなものがあります。
「酒の座敷にては、はるかの末座までも、つねにめをかけ、こと葉をかけ給ふべし」
宴会の場において、主たるものは、一番末席の者にも気を配り、声をかけなさい。単に酒を飲んでいるのではなく、親睦を深めているのだから、そうすることによって本当の主従関係が生まれるのです、という内容が続きます。

「封建社会」というと上下の別が厳しい

縦社会のように思われますが、実際はそうではなく、武家の家訓には、いかに家臣と一体化していくかという項目が散見されます。このような思想が武士道に脈々と受け継がれていき、江戸時代に入ると石田梅岩が、この武士道をベースに「石門心学」を唱え、庶民の道徳観を形づくりました。このような歴史の中で皇室の「利他の精神」は、永い時間を経て支配階級の武家を経由して、一般庶民にまで伝播していったのです。

八年間閉店した(株)赤福

特に石田梅岩は「商人道」といえる考え方を唱えており「富の主は天下の人々なり」(『都鄙問答』)という言葉を残しています。つまり、私利私欲のために商売をするのではなく、天下に富を広げるために商売をするのだという商いの目的を高らかに宣言したのです。これもやはり「利他の精神」に基づいています。

このような「商人道」は、お客様を偽らない誠実な商売を求めます。自分たちが儲かるためにお客様を騙すようなことを戒めたのです。その一例として、伊勢

の(株)赤福の事例を紹介しましょう。

宝永四年(一七〇七年)創業の老舗・赤福は、昭和十九年から二十六年までの間、店を閉めていました。その理由は、戦中・戦後の物資統制により、高品質な原料を十分な量、確保できなくなったからです。しかし、戦後になると闇市で仕入れた原料を使った赤福餅の類似品を販売する店が出てきました。

そこで当時の番頭が「うちも闇市から仕入れて、店を再開させましょう」と言うのですが、当主は頑として首を縦に振りませんでした。そこには、どんな事情であれ、満足のいかない品質の製品はお客様に提供できないという同社の「利他の精神」がうかがえます。結局、赤福を戦前の水準で再び生産し、店舗を再開したのは二十六年のことでした。

そんな同社の姿勢に応えるように、店舗を再開後、お客様や地元から熱烈な支持を受け、赤福餅は売れました。その結果、類似品を売っていた店は潰れるか、(株)赤福に吸収されていた店は潰れるか、

自社が苦境にあっても、「利他の精神」をもって誠実な仕事をする会社には、ステークホルダー(利害関係者)がさまざま

まに協力してくれます。平成十九年のいわゆる「赤福事件」後も同社が支持され続けたのは、一時期、効率第一主義の弊に陥ったとはいえ、それまでお客様や地元域などのステークホルダーに対して、真摯な商売を行ってきたからではないでしょうか。

永続のために歴史教育を

これまで述べてきたような経緯によって、日本には「日本人」という社会資本が備わっており、それが老舗企業の永続の原動力ともなりました。しかし現在のその「日本人」という社会資本の劣化が目立ちつつあります。というのも戦後「自分が一番大事、自分のために生きよう」という教育が長く続いたためです。

そのため「日本人」という社会資本の核となる「利他の精神」が薄れ、自分や家族だけが良ければそれでいいとする考えを常識とする家族が増えました。しかし、社会や企業では社会全体や周囲の人に貢献できる生き方を善しとする常識があります。

私は前者を「家族知」、後者を「社会知」

「企業知」と呼んで区別をしています。今や「家族知」と「社会知」が大きく乖離してしまっています。

「家族知」で生きてきた新入社員を、いかに教育して「社会知」へと切り替えていくか。これが現在の経営者の大きな課題です。今の若者たちは、戦後教育の影響で自信を持っていません。そういう意味で、企業教育が「日本人」という社会資本を支える最後の砦となっています。

私が企業教育の現場で歴史の話をするのは、まさにそのためです。日本の歴史に登場する偉人たちは、記紀の時代から現代に至るまで、さまざまな失敗を繰り返し、挫折しながら成長して歴史に名を残してきました。「挫折したとしても、そこから開ける未来がある」ということと、「日本人」としての「利他の精神」を、歴史を通して伝えたいのです。

永続をめざす経営者こそ、自社の若い社員に歴史教育を施し、「社会知」を植えつけ、「君たちは日本人だから大丈夫」と伝え自信を持たせて、何にでも挑戦できる人財(人財)を育てなければいけません。そんな人財をどれほど育てられるかが、企業永続の鍵なのですから。(談)

注3: 著者は「従業員は企業にとって財産である」との考え方に基づき、人材を人財と表記しています。