

なる。

- ・公共性:健全な社会の発展に役立つもの
- ・安全性:確実に回収できるもの
- ・収益性:リスクに見合った適正利潤を確保すること
- ・成長性:企業の健全な成長に資する融資であること
- ・流動性:反復・継続して行われ資金が流動的に回転すること

これらは、つまるところ企業は何のために存在するのか、という問いに根ざすものだ。企業の存在価値とは、まず雇用者に給与を払い、そして納税を行うことにある。企業は社会の公器として存続しつづけなければならない。株主への配当はそのあとに位置づけられるもので、損益計算書の順番を見ても明らかだ、と櫻庭さんは強調された。

他方、近年「企業は株主のもの」という考え方が主流になりつつあり、経営者は株主から高い配当や株価の上昇を求められている。そのための代表的な指標が株主による資金である自己資本に対してどれだけのリターン(当期純利益)が生み出されているかを示すROE(自己資本利益率)だ。しかしながら、櫻庭さんはこの考えに警鐘を鳴らす。

「ROEには、企業の安全性の指標である自己資本比率と相反する面があり、私はROEばかりを重視する見方には違和感を持っています。非上場企業であるミツワ電機は、自己資本比率を重視しています」

ROEを上げろという株主からの圧力は、借入れを増やしてでも利益を上げろということにつながり、そうすると自己資本比率が下がり、経営の持続的な安定性は下がってしまう。「いまの経済の主流はこちらですが、しかし企業は社会の公器であるという考え方からすると、株主の私欲に根ざした志向であるROE重視の考えに安易に首肯することはできません」

松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)で長くキャリアを積んだ渡部猛さん(昭和46年卒)は、“経営の神様”松下幸之助の言葉を引いて講義をされた。

松下幸之助は、「企業は社会の公器」であると考えた。私利私欲にとらわれてはならないのだ、と。そして、「物事の実相を見る」ことを重視した。一方的な主観や先入観にしばられず、物事のありのままの姿を見ることが大切なのだ。さらに、「融通無碍(ゆうずうむげ)」の精神を重視した。見方や考え方は、時に自在に変えていくことが必要なのだ。「ピンチこそチャンスなんだという認識も、幸之助が繰り返し唱えたことでした。創業当初から幸之助はこう言いました。松下電器は何を作るところかとたずねられたら、人をつくることです。あわせて電気器具もつくっております。とお答えしなさい、と。どんなに資本やすばらしい技術があっても、それを使いこなす人間たちがお粗末であったなら、何もできない。社会の役に立つという志や使命感が、人間を強くして成長させる。そうした人間が集まってこそ本当に価値のある物づくりができるのだ、という信念です」

○企業という組織

企業の平均寿命は30年前後とも言われ、目まぐるしく変化するビジネス環境にあっては「変化しないこと自体が最大のリスク」といった指摘すらある。エバーグリーン講座の講師は、いかなる名門企業であっても変革を恐れては生き残ることができない、と異口同音に語る。

植木宏さん(昭和 51 年卒)は本学卒業後に麒麟ビール(株)に入社。2009 年には麒麟ビール初の M&A であるメルシャン(株)代表取締役社長・CEO に就任。麒麟マーチャライジング(株)を経て 2011 年、グループ再編成による新会社麒麟ビールマーケティング(株)代表取締役社長に就任した。同社は、顧客接点におけるマーケティングを強化するためにふたつの会社を統合して設立された営業の新会社で、売上高・営業利益ともにキリングroup内で最大だ。全売上中、海外での売上が3割を占めている。従業員は雇用形態も多岐にわたる約 3500 名。この多様性を上手く機能させていかないと企業は動かない。同社がまず取り組んだのは、従来は縦割りだった組織を横のつながりで結びつけることだった。植木さんは、ひとつのビジョンを共有するために、全従業員に創業の志と方針をメッセージした。その上で人材の育成と組織力の強化に取り組む。酒類を含む総合飲料業界の目まぐるしい進化と変化は、年を追ってさらに多様化複雑化している。しかし、と植木さんは言う。

「どんなに企業戦略が複雑に高度化しても組織で働くのは人です。現場の仕事が複雑で高度のままでは動かない。となると明確なビジョンを仲間と共有できるリーダーを育て、組織内のコミュニケーションを活発にすることがなにより重要になってくるわけです」

植木さんは、企業の底力は人間の力にほかならなると力説された。そこで大切なのは、上からの動機づけではなく、自分たちで考え、自分たちの中からエンジンの回転数を上げていくこと。「仕事というのは仲間のために頑張るほうがより大きなパワーになります。組織で言えば、まずひとりひとりにしっかりした力があり、それが仲間同士の力を受けてさらに大きな力に束ねられていくのです」

○企業の社会的責任

先進諸国では CSR(企業の社会的責任)という理念が定着し、我が国においても震災などを契機として熱心に CSR に取り組む企業が増加しつつある。労働人口の減少や過重労働などつぎつぎと新たな経営課題も生じ、これから社会に出る大学生にとって企業経営と CSR の関係を理解しておくことは必須であるとも言えよう。CSR 経営をリードする(株)クボタで活躍する渡辺玉範さん(昭和 52 年卒)の講義からその実態を探ってみたい。

本学卒業と同時に久保田鉄工株式会社(現・クボタ)に入社した渡辺さんは、人事や総務、法務といった間接部門で 20 数年、営業などの直接部門で 10 数年のキャリアを積み、2011 年からクボタワークスというグループ会社の社長を務め、2013 年からは同じくクボタサンベジファームの社長を兼務している。この2社は、クボタが障がい者雇用の面で CSR を進めていくために設立した特例子会社である。

クボタグループが大阪で創業したのは 1890(明治 23)年。創業者は水道管の安価な国産化をはじめ実現させた久保田権四郎だ。その後昭和 20 年代には農業機械の分野にも進出して、日本ではじめて耕耘機を作った。それからトラクターや田植機、コンバインなどを開発して、高度成長期に大きく売り上げを伸ばしていく。水道管と農業機械の両分野とも、国内でナンバーワンのシェアを持っていて、さらにいまではこのふたつの分野で、世界約 110 カ国で生産販売を展開している。

クボタの CSR には、スポーツや教育支援、災害復興支援など、6つの重点カテゴリーが設定されており、渡辺さんは本来の事業ドメインである『食糧・水・環境』分野の課題解決への取り組み」と、社会の「多様性の支援」について解説された。人々が生きていくのに決して欠かすことができない食料・水・環境分野における社会貢献活動を、クボタでは「クボタ e プロジェクト」と名づけている。特に力を入れているのが、耕作放棄地の再生支援だ。これは CSR の3つの領域のうちの3番目。企業の事業領域周辺にある社会問題の解決につながる。

日本の農家数は、ここ 20 年間ほどで 414 万戸から 210 万戸ほどに激減した。平均年齢も7歳ほど上がっていまは 66 歳くらい。農業人口がどんどん減ってしまい高齢化も進む。必然的に耕作放棄地が急増した。いまでは、かつての農地のうち、富山県と同じくらいの面積(42.3 万 ha)が耕作されずに放棄されているという。「クボタでは 2008 年から、耕作放棄地の再生をめざしている地域を、農業機械の提供などによって支援する取り組みをはじめました。私は CSR の企画部長としてこの事業の最前線にいました。この取り組みはいまでは全国で 35 カ所くらいの地域に広がっています。各地のクボタのディーラーが機械を提供しています」

例えば新潟県の長岡では、再生した水田に菜種やゴマ、大豆などの特産品を栽培している。この地域は「ホタルの舞う里」という取り組みを行っているので、農薬は使わない。「農家の方とディーラーの所長らによる討論会を開催して、私は司会を務めたことがありました。このとき所長がとても印象的なことを言いました。取り組みによって、社員がよりいきいきと自信をもって働いてくれるようになった、というのです。つまり自分の会社が地域のためにこんなに意義のあることをしている。それが良い仕事をする強い動機づけになってきた、と。理論や理屈からではなく、CSR の意味を農業の現場で私も実感することができました」

渡辺さんは CSR の本質について、単に企業の社会貢献活動と捉えるのは理解が浅いと注意を促した。企業は、日々の事業活動において従業員や顧客、取引先、仕入先、消費者、株主、地域住民、自治体など、実にさまざまな利害関係者(ステークホルダー)と関わっている。彼らと積極的に対話を重ねて、互いがメリットを分かち合う良好な関係を保ちながら、経営を持続的に発展させていくことをめざす活動が CSR だ。

CSR は大きく3つの領域に分かれる。一つは「企業倫理・社会責任」の領域。これは社会に迷惑をかけない、隠し事をしない、従業員をちゃんと処遇するといった、いわば当たり前のことを当たり前にすることだが、企業はときにこれを守り切れない。企業の不祥事がニュースとなることが珍しくないことからそれがわかるだろう。二つ目は「事業活動を通じた社会革新」の領域。近年では LED 電球や電気自動車などに見られるように、すぐれた製品によって社会を革新していくことだ。例えばトヨタ自動車は、2050 年までに従来型のガソリン車を全廃するビジョンを掲げている。このことによって、社会全体が大きく革新されていくにちがいない。三つ目は「社会貢献活動」の領域。企業が植樹活動やアフリカで井戸を掘る支援をするといった事業だ。これら3つのうちでいちばん重要なのは、なんといっても1番目の企業倫理や社会責任になる。それがちゃんと果たせてはじめて、2番目、3番目の領域での活動が価値を持つのだ。不正をしている企業が、たとえいかに革新的な技術を産みだしてみても、あるいは環境保全に取り組んだとしても、社会の信頼や信用は得る資格は無い。

○企業における人事の視点

企業経営における資源がヒト・モノ・カネ(と情報)であることは本学の学生なら知らない者はいないだろう。企業経営における人的資源管理の重要性を説いたのは、人事スペシャリストとして(株)東芝に始まり欧米系の企業4社を渡り歩いた太田研一さん(昭和54年卒)だ。ともすれば企業の人事セクションとは、採用や人事の事務的な管理を担う部門と思われるかもしれないが、人事が担う役割はそれに留まらないことを示された。

「人事の仕事は、単に社員を管理することではありません。経営針路に則って企業組織全体のアウトプットを最大化するために、人的リソースを揃えてさまざまに組み合わせ、各人を成長させていく。そのための制度設計を行うのです」

企業が目的に向かって組織を動かすに当たっては、ふたつのやり方がある。「リーダーシップ」と「マネージメント」だ。定義すると、「マネージメント」とは、「現状の諸事に対処すること」。「リーダーシップ」とは、「環境の変化を事前に予測して変革を推進、対処すること」。だから組織の長となるマネージャーとリーダーでは行動の仕方がちがってくる。マネージャーは、目標を実現するための合理的なプランをつかって行動し、問題が起こった場合は事態を収拾する。一方でリーダーは将来のビジョンを見据え、そこに向かうようメンバーの同意を取り付ける。また、組織ひとりひとりのモチベーションを高める。リーダーのリーダーシップは、つねに現状を問いなおしながらオリジナルの革新を行い、人を重視して社員同士の信頼関係を強くして目的を達成する。

「縦軸にリーダーシップ能力、横軸にマネージメント能力を据えてマトリックス図をつくり、いろいろな企業や組織を位置づけてみると面白いでしょう。たとえばベンチャー企業ならリーダーシップが強く、マネージメントが弱い。またマネージメントが強い官僚的な企業は、時代の変化に対応しづらい。あるいは、リーダーシップ能力とマネージメント能力、これがともに低ければ、倒産は時間の問題です。リーダーシップが重視される組織では、指示待ち人間は要りません。ひとりでも、そして仲間とでも、自発的に考えて最適な行動ができる人間が求められます」

会社や組織の原理原則を理解した後に、幅広い業種・職種で活躍する本学卒業生の多彩なキャリアから「仕事とはなにか」という問いに対する答えの手がかりを導き、働く上での心構えを参考にしてみることにしよう。

○仕事とはなにか

宮城県に基盤を置く七十七銀行に勤める堀内康平さん(平成8年卒)は、卒業して20年ほどビジネス社会に身を置きながら、仕事についてさまざまに考えをめぐらせてきた。

「仕事」とは何だろう。辞書で仕事と引くと、4つくらいの意味が載っている。ひとつめは、「何かを作り出す、または成し遂げるための行動」。勉強や部活もこれに当てはまるだろう。ふたつめは、「生計を立てる手段として従事する事柄、職業」。これが一般に考えられる仕事だ。三つめは、「したこと。行動の結果。業績」。良い働きをしたときに「グッジョブ(good job)！」というのがこれに当たる。そして最後に、「悪いことをしたりたくらんだりすること。しわざ。所業」。こうしてみると、つまりどんな人でも、毎日仕事漬けであることがわかる。生きていくことは、仕事を重ねていくことにほか

ならないのだ。

堀内さんは、さらに職業としての「仕事」を分解してみる。それはまず、サラリーマンと自営業に分けられるだろう。サラリーマンは毎月一定の給料を得て、安定して暮らせる。ローンを組みときでも会社の信用があるし、病欠でも同僚がフォローしてくれる。厚生年金や税金の手続きも会社がやってくれる。自分が社会の矢面に立つことはあまりなく、社会的責任は限定的だ。一方で、組織のルールに従わなければならない、全体に自由度は低い。これが自営業だとどうだろう。実力があれば、自分の好きなことをやって生計が立つ。すべて自己責任だから、いやな上司も理不尽な人間関係とも無縁。誰からも文句を言われぬ(ビジネス上で顧客などとの軋轢はあったとしても)。しかし一方で、その仕事が明日どうなるか、世の中の動きや病気などによって売り上げが急激に落ちてしまうかもしれない。抱えるリスクは、企業組織にいる人とは比べものにならない。

サラリーマンと自営業者、それぞれの延長上にあるのが社長業だ。サラリーマンなら、競争を勝ち抜いて到達する頂点。自営業の場合は、事業を拡大していった人も雇用して法人化することで社長になります。

「仕事でたくさんの社長と仕事をさせていただきましたが、成功している社長が日々こなしている仕事の量と質は、サラリーマンや個人事業主の比ではありません。情報収集も徹底していて、つねに向上心をもって、事業への自問自答を繰り返しています。ある社長に社長業とはどういうものですかと聞いたとき、その方は『下りのエスカレーターを上ってるようなものだよ』とおっしゃいました。ちょっとでも立ち止まると下がってしまうのです」

○社会(仕事)は不条理だという前提

上場企業を3つ経験して最終的に起業の道に踏み出したのが、三上淳さん(平成8年卒/かもめソリューションズ代表)。現在札幌でビジネスコーチングやビジネススキルのトレーニングを事業化し OBS にも通っている。三上さんは卒業後まずエネルギー系の総合商社に入り、石油の輸入やガソリンスタンドを経営する子会社を設立する仕事に取り組んだ。それからゲームが好きだったこともあり、20 代の終わりにゲーム会社に転職。東京ゲームショーなどで企業ブースを企画したり、ゲームキャラクターのフィギュアをデザインする仕事を行った。その後3社目となるリクルートの人材育成部門に転職してコンサルタントとして働く中で、人材育成のマネジメントなどを深く実践的に学ぶ。しかし、大手企業にいと、おのずと取引先も大企業が多くなるのが物足りなかった。北海道で生まれ育った三上さんは、学んだことをもっと北海道の人に伝えたい。北海道の人の働く力を高めていきたい、と思うようになったのだ。そうして立ち上げたのが「かもめソリューションズ」だった。「部下が育たないのだからどうしたらいいか」、「営業成績を上げるためには」、といった企業の相談にのりながら研修を行い、官公庁や定時制の高校でキャリア教育の話もしている。

3つの会社では、失敗も成功もいろいろな経験を積んだ。商社時代、この人は信用できると思って採用した人に店を任せると、売上金を持って逃げられたことがあった。2社目のゲーム会社ではプロモーションを担当したが、夜中に仕事をするクリエイターの仕事を待っていて2、3日の徹夜も珍しくなかった。昼間は本来の仕事があるから、寝る時間がない。そうやってある程度社会で経験も積んで自信を持って入った3社目では、自分より10歳以上年下の頭の切れる優秀な人材がごろごろいて、すっかり自信を失ってしまった。