

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5章

# 「日本でいちばん大切にしたい会社」を生み出すためには ——「企業見える化研究会」ディスカッション

小澤 栄一×岸本 慎介×小林 洋子×志倉 康之×殿村 順一×  
平松 徹×森田 正朗×山本 倫寛〔50音順〕



〈司会・文〉小澤 栄一  
中小企業診断士

### 司会

小澤 栄一 中小企業診断士  
ディスカッション・メンバー〔50音順〕  
岸本 慎介  
小林 洋子  
志倉 康之  
殿村 順一  
平松 徹  
森田 正朗  
山本 倫寛  
東京都中小企業診断士協会 所属

小澤：本日は「日本でいちばん大切にしたい会社」に取り上げられた事例企業の研究をもとに、皆さんの忌憚のないご意見をお伺いしたいと思います。

### 1. 従業員を大切にすれば業績は上がる？

小澤：「日本でいちばん大切にしたい会社」では、「社員とその家族が第一に大切」としています。しかし、どのような経営状態の会社でも、従業員を大切にすれば、本当に業績は上がると思いますか？

山本：「どのような経営状態でも」と言われると、必ずしもそうだとは思いません。明日の資金繰りにも困っている会社が過度に従業員のみを大切にすると、倒産するケースもあるのではないのでしょうか。

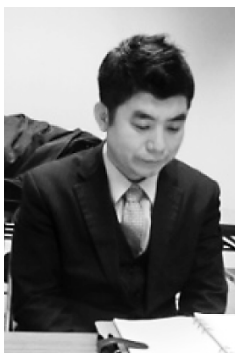
志倉：私は「従業員を大切にすれば業績は上

がる」と思います。当初は「上がらない」と思っていたのですが、「日本でいちばん大切にしたい会社」を実際に訪問し、直接インタビューをしていく中で、徐々に考え方が変わり、その後も多くの経営者と話をする中で、業績が良い企業ほど従業員を大切にしていることがわかり、いまでは「上がる」と確信しています。

小林：ただ「従業員を大切にする」だけでは、業績は上がらないと思います。自分の会社の経営状態を知らずにただ大切にされても、そこには甘えが生まれてしまいます。坂本教授が言われるように、従業員を大切にすることは「甘やかすこと」ではなく、従業員が他人を幸せにできるようにその従業員に努力を要求し、成長を促す厳しさがなければなりません。

殿村：「従業員を大切にする＝従業員満足度が高い」と置き換えられると思います。従業員満足度が高い会社に顧客満足度が高くなる傾向があるのは事実です。その結果、顧客の支持を得られ、業績が向上します。ただ、どのような経営状態でも「従業員を大切にすること」ができるのかどうかについては疑問があります。たとえば、業績悪化に伴うリストラは、従業員を大切にしたことにはならないでしょう。経営が危うくなると、従業員を大事にできなくなるのが実態です。

岸本：業績については断言できませんが、



岸本 慎介



平松 徹

「従業員を大切にする」ことは会社の長期的な成長のために必要な条件の1つです。逆に、従業員を大切にしない会社は成長を望めないと思います。

**平松**：企業の状況によりそのスピードはさまざまですが、私も業績は上がると思います。職責を明確にし、役割をはっきりと認識してもらい、企業としてそれをバックアップする。従業員目線で企業が労務管理、業務運営を進めれば、従業員はそれぞれの状況に応じて頑張り、業績は上がります。

**小澤**：会社の経営状態のレベルに応じた「従業員を大切にする方法」が必要です。「マズローの欲求段階説」で説明すれば、「経営赤字であり、従業員のリストラもやむなしのレベルの会社」の場合は、たとえば、「リストラは絶対にしない、従業員全員の雇用は確保する」という方針が、「安全の欲求」＝「雇用の安定」という従業員の欲求に応えることとなります。

「日本でいちばん大切にしたい会社」の書籍で取り上げられた例では、株式会社日本レーザーの近藤宣之社長が、「給与は下げても絶対に従業員をクビにしない」という方針で業績の黒字化を図りました。しかし、「経営が安定し、給与や賞与が保証されているレベルの会社」の場合は、たとえば、「尊敬、評価の欲求」＝「従業員1人ひとりの評価がしっかりされ、達成感が得られる」評価制度などが従業員の欲求に応えることになると思います。さらに高次の

レベルとなると、「従業員の自己実現を支援する」という会社の人事政策などが従業員の欲求に応えることとなり、さらなる業績向上につながっていくと思います。

## 2. 中小企業での必要性は？

**小澤**：中小企業において「人を大切にする経営」の必要性は高いでしょうか？

**岸本**：大企業に比べてヒト・モノ・カネの資源がないからこそ、中小企業は人を大切にすることで足りない資源を補う必要があると思います。人を大切にしない中小企業は、市場競争の中で淘汰されてしまいます。

**小林**：人材の流出を防ぎ、有能な人材を育てることにつながるため、「人を大切にする経営」は中小企業にとって必要だと思います。給与額や休暇の付与といった面で「大切にする」ことも当然に必要ですが、従業員のアイデアを積極的に採用する、プロジェクトを一任するなど、従業員への信頼を経営者が態度で示すことは、より重要だと思います。

**山本**：私も「中小企業だからこそ」人を大切にすることは必要だと考えます。ただ、中小企業は大企業と同レベルの給与水準などを整えるのは難しいと思います。その規模なりの従業員満足度を感じてもらえる給与水準にすることでよいと思います。中小企業の場合、社長の経営方針やビジョンに賛同して、たとえ給与が低くても満足してい



小林 洋子



山本 倫寛



小澤 栄一

るケースがあります。

**森田**：私は第一に、人的資源を豊かにするために「人を大切に経営」は必要だと思います。第二に、目先の利益、業績だけではない中長期的な成長を図るうえでは重要な視点だと思います。そして第三に、大企業との取引のうえでも重要性が増してくるテーマだと思います。

「ブラック企業」と評判が立つことなどが例となりますが、企業にとって評判や不祥事、訴訟などが業績に悪影響を与えるリスクは、近年非常に大きくなっています。いわゆる大企業においては、当該企業本体だけでなく、取引先や調達先である中小企業が不祥事などを起こした場合にも、大企業自体の評判や売上、株価を引き下げるリスクもあることから、法令違反・訴訟・過労死などを起こすような「人を大切にしない会社」を厳格にチェックし、取引先から外すことも十分に考えられます。

逆に、「人を大切に経営」ができていると認知されている中小企業であれば、大企業も安心して取引ができるため、中小企業にとってはチャンスにもなり得ると思います。

### 3. 業績好調の会社への指導は？

**小澤**：コンサルタントとして、「日本でいちばん大切にしたい会社」を生み出すためには、業績が好調な会社に対して、どのよう

に指導をしていけばよいでしょうか？

**岸本**：企業理念・ビジョンを明確かつ具体的な形で示し、すべての従業員に認識してもらうようにします。そのうえで、日々の業務の中で企業理念の実現に向けた行動を高く評価するように助言します。利益は企業理念の達成のための手段、あるいは達成度に対する市場や顧客の評価と捉え、企業理念の実現に向けた行動をとってれば、自ずと利益という形でフィードバックされるものと、経営者に考えていただくようにします。

**山本**：業績が順調ならば、現在、うまくいっていることがおかしにならないよう、しっかりと監視することが必要でしょう。

**小林**：いまは利益を生み出している事業でも、時代の変化とともに必ず衰退する時期が訪れます。「利益⇒投資（従業員への還元や社会貢献を含む）⇒利益」の正のスパイラルを作るためには、業績が順調でも常に次の一手を探し続け、現状にあぐらをかかないように指導していく必要があると思います。また、業績が順調な会社ほど、社内不正や不祥事が発覚した際の打撃が大きいいため、リスクマネジメントにも力を入れるよう指導します。

**小澤**：業績が好調な会社でも、ブラック企業のように「従業員を大切にせず」、目先の利益だけを追って、ステークホルダーをないがしろにしているようであれば、短期的な好業績に終わる可能性が高いことを理解してもらう必要があります。そして、中長期的な視点から、「人を大切に経営」や「CSR（企業の社会的責任）」に取り組むことが重要であると説いていく必要があります。

### 4. 業績不振の会社への指導は？

**小澤**：逆に、業績が不振の会社に対しては、どのように指導をしていけば「日本でいちばん大切にしたい会社」を生み出すことが

できるのでしょうか？

**岸本**：経営資源などで時間的余裕があれば、企業理念・ビジョンの明確化ですべての従業員が同じベクトルを向くようにして、建て直しのために従業員の協力が必要と促します。余裕がなければ、傷口がこれ以上は広がらないうちに会社清算や事業再生を念頭に置き、転職先を斡旋するなど従業員への負担を軽減しつつ、人件費を抑制する取組みを検討します。

**山本**：一番重要なのは、従業員を路頭に迷わせるようなことをしないことだと思います。そのためには、不振事業を他社に買ってもらい、そうすることによって、従業員の雇用を確保する決断も必要であると感じています。

**小林**：売上アップや費用削減の提案が前提ですが、対象企業の業績にかかわらず、経営者に対して上から目線で指導するのではなく、サポートという立場から、あくまで経営者を立てたコンサル指導を行うべきだと思います。

**殿村**：従業員のやる気やモチベーションを把握するため、モラルサーベイやアンケート、個別ヒアリングなどをして、結果をまとめて経営層に報告することからスタートすべきだと思います。そして、ビジョン・戦略・戦術策定について社員と社長で共有するよう、会社全体を巻き込んで中長期計画を策定します。そのときに社員の不満や生きがいなどを反映できるよう、十分なコンセンサスが必要です。

**小澤**：従来の一般的なコンサル指導であれば、西洋医学のように悪いところの除去手術が中心でした。具体的には、費用面では消極的指導が中心となり、徹底的に費用削減をし、場合によっては大胆な除去手術である「従業員のリストラも是」としたと思います。しかし、「日本でいちばん大切にしたい会社」の事例企業から学んだことをもとにした指導では、東洋医学のように自然治癒力を高めていくことが中心となるのでは

ないかと思います。

具体的には、費用面では積極的指導を行い、無駄な費用は削減しても必要な費用はかけていき、従業員を大切に「従業員のリストラは非」とします。そして、社内の自然治癒力を高めるため、従業員のやる気を引き出していく方法となると思います。もともと欧米型経営は、「株主第一」、「短期業績重視」です。一方、日本型経営の特徴は家族的経営で、「従業員を大切に」して「短期業績のみならず、中長期的な成果も期待」するものでした。このところ、欧米型経営が主流となってきている中で、いわば、日本型経営の見直しにもつながると思います。

**志倉**：私自身の話をすると、ここ1年でコンサルティングスタイルが大きく変わってきました。昔は「戦略ありき」でしたが、いまは「ビジョンありき」です。経営者は日々の仕事に追われ、創業時のビジョンを忘れてしまっている人が多いと感じます。

私が現在の顧問先と話をする際は、好調な会社であっても不振の会社であっても、まず「なぜ、自分の会社を立ち上げたのか」、「具体的にどの人をどのように幸せにしたのか」を毎回、社長の口から話してもらうようにしています。そのうえで、その内容を会議や飲み会など社員と触れ合う際に都度伝えてもらい、重要な意思決定をする際も、ビジョンを軸にして判断したことを意識してもらうようにしています。これをくり返すことで、従業員は経営者の分身のようにビジョンを語り出し、それが社内から社外に伝播していきます。その積み重ねの結果が、「日本でいちばん大切にしたい会社」であると考えています。

**小澤**：今回の研究は、今後の経営コンサルの指導において、幅や厚みを増すことにつながられると思います。本日は、さまざまな視点からのご意見をありがとうございました。