

講演録：「いい会社、いい社員」

講師 北村三郎先生（人と情報の研究所代表）
日時 平成19年10月9日 14:00-15:30
会場 東京本社飯野ビル 722 会議室

■ “いい会社” と “いい経営者”：

司会： 北村三郎先生のプロフィールを紹介させていただきます。北村先生は昭和11年に東京でお生まれになり、早稲田大学政経学部をご卒業後、いすゞ自動車㈱に35年間勤務されました。その間、人事教育課長、北米部長、事務合理化推進室長、管理部門部長を歴任されております。現在は、当時の関社長のもとで風土改革参謀（ブレン）をされ、黒字化の立役者として活躍されたご経験を活かし、企業だけでなく行政や組合を含んだ組織風土改革に取り組まれています。

北村： 北村三郎です。私は現在70歳、高度成長期の猛烈サラリーマンの「残党」です。日本全体が急成長している中で企業人として多くの時間を過ごし、様々な経験ができました。私の経験が少しでもこれからの日本のためになればと願っており、組織風土改革や企業内教育をテーマに、方々からお声をかけていただいております。

さて、本日のテーマは「いい会社、いい社員」です。赤字などの苦しい体験をしていると会社の病状が体験的に分かってくるものですが、（帝人グループのような）“いい会社”に勤めている社員にとって自社の「病気」は見えにくいものです。本日は組織風土の視点も織り交ぜながら、「いい会社」と「いい社員」について考えてみたいと思います。

■ “神様” と呼ばれた経営者： 松下幸之助：

会社はやはりトップ次第という面があります。トップがダメだと会社はダメになってしまいます。“いい会社”になるかどうかは、“いい経営者”かどうかで90%は決まると思っています。ですから、“いい会社”を勉強しようとしたら、まず“いい経営者”を勉強するとよいと思います。

戦後の名経営者といえば、松下電器の松下幸之助さんです。人間ですから経営者といえども神様にはなれないのですが、松下幸之助さんだけは「経営の神様」と言われています。松下電器もいろいろなことがありましたが、幸之助さんの考え方や経営方針が脈々と伝わって、いい会社であり続けています。幸之助さんは『商売心得帳』や『経営

心得帳』といった経営哲学に関する著作を多く残しました。これらの本はいまでも売られておりますので、“いい会社”のガイドラインとしてぜひお読みになることをお勧めします。

その松下幸之助さんから直々の薫陶を受けた方に上甲晃さんという方がいらっしゃいます。幸之助さんに信頼され、松下政経塾の塾頭を経て副塾長になり、10年前に55歳で松下政経塾を辞められ、今は「志ネットワーク」という会を主宰しています。上甲晃さんの話から、幸之助さんがどのような思想で社員を教育していたのかを知ることができます。

いろいろな秘話の中で、今日は一つだけお話ししましょう。幸之助さんは人事異動、つまり専務とか常務とか取締役を決めるときにどういう基準で決めたか。もちろん能力や実績がもとになるのですが、一番のポイントは「運のいい人」をトップに持ってくるといことです。それでは「運のいい人」はどのように見分けるのか。幸之助さんの答えは「自分は運がいいと思っている人」「自分は運がいいと思込んでいる人」だそうです。

実は運が良くなるポイントがあります。一つは「笑顔」です。いい笑顔を持つ人に「女神」は微笑むのです。怖い顔をしている男性は多いのですが、自然な笑顔ができる人、わざとらしくない自然な笑顔です。なかなか難しいですね。わざとらしさはすぐに分かってしまうものですから。

もう一つは「謙虚さ」です。体験的にも感じますが、本当に実力のある人は謙虚で腰が低いものです。実力のない人はちょっと威張ってみせたりするものです。実るほど頭を垂れる稲穂かな…ですね。

「笑顔」と「謙虚」、この二つを実行して欲しいものです。これらは“いい社員”にも通じることです。

■現代の経営者たち（1）：鍵山秀三郎&塚越寛：

私がお縁をいただいた本物の経営者の中に、塚越寛さん（伊那食品工業会長）と鍵山秀三郎さん（イエローハットの創業者、現相談役）がいます。

まず、伊那食品の社是社訓は非常におもしろい。たった一行「いい会社をつくりましょう」これだけです。ですから、社員一人一人が“いい会社”とはどういう会社なのかを考え、“いい会社”をつくるためにどう行動しなければならないかを考えます。これは社員の創造力を引き出すうまいやり方です。塚越寛さんの本『いい会社を作りましょう』を読んでみて下さい。この本を学習してから会社訪問するといいと思います。

今年の12月に一冊の本を出します。私がプロデュースした『幸福への原点回帰』と

いう、イエローハットの鍵山秀三郎さんと塚越会長の対談をまとめた本です。

鍵山さんは74歳ですが、20代の後半、社員が3~4人の頃から毎朝6時半に会社に出社してトイレ掃除を行ったり、営業車を磨いたりしていたのです。社員は社長を馬鹿にして、そんな暇があったらお客さんのところに行って営業して来いと文句を言っていたそうです。その頃から40年以上経った今では、ニューヨーク・ブラジル・北京・上海と、海外まで掃除の会が広がっています。

では、なぜ（企業内でも）掃除をするのか。それは、水や洗剤を無駄にしないといったコスト意識や環境意識、さらに、手順をきちんと踏んで効率よく物事を進めるやり方を細部まで徹底する改善マインドを育むからです。掃除後の後片付けでは徹底的に道具もキレイにします。後始末は次回の準備に繋がっていきますから、後始末が不十分だと次の準備もおかしくなって、一連のサイクルが狂ってしまいます。こういったことがすべて仕事に通じていますから、掃除を通じて、「整理・整頓」「準備・実行・後始末」という仕事のサイクルを体で覚えることができるという考え方です。

鍵山さんには『凡事徹底』という著書があります。「凡事徹底」とは、平凡なアタリマエのことを誰にも負けないくらい徹底してやるという意味です。「徹底」とは、他人から見ると異常なくらいのレベルまでやり尽くすということです。

トイレ掃除で言えば、ある便器を徹底的に掃除することで隣の便器との差がはっきりします。つまりやったところとやってないところの差をはっきりさせる。汚れとか乱雑さに対する感覚がものすごく敏感になります。「気づく力」が身に付いてくるからです。気づく力というのはいくら本を読んで学習しても身につかないものです。体験や実践の中から自分で見つけなければなりません。私はいろいろな会社に行きますが、まずトイレに行くのです。トイレでその会社の状態がわかります。

『幸福への原点回帰』は書店に並びませんので、インターネットで通販購入してお読みになっていただきたいと思います。

■現代の経営者たち（2）：林文子：

最近ダイエーの副会長になられた林文子さん。この人はすごい人です。青山高校出身の高卒ですから、昔の大手の会社なら、お茶汲みやコピー要員で23歳に寿退社という暗黙のルールのようなものがありました。林さんは松下電器にいるときに結婚され、子育てをして30歳になったときに再び自分は働きたい——お金を稼ぎたいということよりは働くことを楽しみたい——と一念発起し、女性の自動車セールスがいなかった時代にホンダに応募したのが30歳。

すると見事に車が売れる。もの凄く売れる。売り方に彼女独特のノウハウがあるので

す。私も自動車会社出身だから林さんのすごさがよく分かります。林さんはあまりにも車が売れるので、支店長そして営業所長になられた。普通、一匹狼のセールスというのは車の売り方はうまいけれども、上に立つとマネジメント（部下に売らせる）のは下手ということが多いものです。名選手が名監督になれないのと同じです。ところが林さんが所長になると、ダメセールスもみんなやる気になり、チーム成績もナンバー1になってしまう。ついにフォルクス・ワーゲン東京の社長、続いてBMW東京の社長にもなった。フォルクス・ワーゲン東京の時は、赤字だった会社を2年間で黒字化したわけです。

なぜ林さんが組織のトップになるとみんながやる気になるのだろうか、私はそれが不思議でたまらなかった。実は林さんには、ハウレンソウは上からという考え方があるのです。ハウレンソウとは、ビジネス用語で言う「報告」「連絡」「相談」のことで、普通の会社の常識ではハウレンソウは下から上にするものです。ところが林さんのハウレンソウは絶えず上から下へです。

こうしてダイエーのCEOを経て、今は副会長になられています。

■現代の経営者たち（3）：丹羽宇一郎&岡田卓也：

伊藤忠商事社長の丹羽宇一郎さんとのお話も勉強になりました。この人のすごいところは、青山の本社に電車で通勤していたことです。上場企業の社長で電車通勤する人は極めて少ないでしょう。そして、なんと所有車が（トヨタ）カローラです。一般の庶民と目線を合わせようという考え方があるのですね。著書に『人は仕事で磨かれる』など多数あります。

ジャスコの会長岡田卓也さんとのご縁もありました。岡田家というのは四日市の岡田屋という呉服屋さんで現在7代目です。ダイエーは中内さんが戦後作った会社ですが、岡田屋は長い歴史を持っています。岡田屋は1970年にジャスコ、2001年にはイオン会社に社名変更しています。社名変更というのは非常に大変なことで、例えば帝人グループが社名変更することを考えればその大変さが想像できます。会社は生きものですからいつか必ず死にます。100年後に帝人という会社があるかどうかは分かりません。そこで岡田さんは企業の寿命を30年と見たのです。だから30年ごとに社名を変え、気持ちを新たに常に創業精神で事業をやろうという考え方があるのです。

皆さんにお配りしている資料に『あしあと』がありますが、これはイオンの社員用に配っている書籍のコピーです。いわゆる帝王学の本、リーダーになる人が読む本です。その中に人事の要諦に関する記載があって、「虚構性」というキーワードが書いてあります。皆さんが将来リーダーになったとき、人の見分け方などに際して重要なヒントが載っています。私も人事畑出身ですので、なるほどと納得したものです。「本物」と

「偽物」を見分けるには眼力が重要になります。是非この虚構性の部分を読んでいただきたいと思います。

■参考： 「虚構性」（『あしあと』112～115 ページより）

……企業のトップはどのような人間を重用する傾向があるか。意外なことに、虚構性の強い人間を重用することが多いことに驚く。虚構性とは、要するに真実を真実として伝えないことである。つまり、真実の中で都合の悪いことを打ち消して、事実の一部分だけをもって事実にしようとする。虚構性が強い人間とは、こういう人たちのことをいう。彼らは常にトップの顔色うかがいを旨としているため、トップにとって都合の悪い情報があったとしてもそれをひたすら隠してしまう。一見事実性があるように、事実の一部分だけをクローズアップして見せてしまう。もちろんトップといえども人間であるから常に完全ではあり得ない。耳に心地よい言葉を信用したいという気持ちがどうしても働く……。

……具合の悪いことに虚構性の強い人間は、それが本来の性格だから、本人自身も虚構だとは気づいていないのである。

今までの経験からいえば、虚構性の強い性格の人は、必ず、他人の失敗によって現在の不利がもたらされていると告げる。それが真実のこともあろう。しかし彼らは、自分が担当していたこと（自己の責任）であっても、それは決して自分の責任ではないと信じ込んでしまう。失敗をしない人間はいないにもかかわらず、自分の失敗はあり得ないとするのが虚構性の強い人間である。少しくどいほどこの性格について説明したが、それほどこの性格の持ち主の見分けは難しく、分かりにくいものである。

とくに、トップの意思決定に強い影響力をもつ地位にあり、切れ者といわれる人に、この種の人が多いので注意を要する。人事担当者はこのような性格についてよく勉強し、人を見極め、要注意人物はトップの周辺から排除することである。そのことも含めて人事担当者は、人の構成すなわち組み合わせに技術を習得しなければならない。

■ビジネスパーソンとして必要な3つの能力：

右肩上がりの時代には、社員教育の主眼は職業的な能力を高めることでした。ビジネスの世界に必要な職業的能力には、大きく分けると3つあります。

1つ目はテクニカルスキル。それぞれの業界や職種に必要な知識・技術・技能のことで、これがないと実務は回していけない。

2つ目はヒューマンスキル。マネージャーなどの役職になると、人の気持ちが分かる力が必要になっていきます。

3つ目はコンセプチュアルスキル。概念力などと言いますが、問題意識・判断力・決断力といった力です。高度なスキルと言えましょう。判断力や決断力は知識として勉強してもなかなか身に付くものではありません。絶えずいい判断、いい決断を下さないと部下はついてこない。

これらの3つが従来から言われている職業的能力ですが、さらに最近重要視されてきているのは、その人の人間力とか人間性、人柄といったものです。本来は家や社会で身につけるものですが、残念ながら不十分という日本の現状があります。

理想的なのは、職業的能力を備えていて人柄もいいということです。これが私の考える“いい社員”の条件です。普段はあまり意識しませんが、人柄がよいということとは実は非常に重要なことなのです。特にリーダーになったときに切実な問題として皆さん自身の問題として降りかかってくることでしょう。

■ “いい会社”の3条件：

“いい会社”というのは、やはり経営者が高い「志」を持っている。社会を良くしよう、社員を幸せにしよう、地域社会のために貢献しようなど、トップ自身が誰かの役に立とうという志を持っている。その志を実現するために、社員の協力を得ていくわけです。

こうした経営者の志を基礎として、“いい会社”の条件は3つあると思います。

1つ目の条件は「業績」（収益性）です。収益や財務状態が悪く赤字を繰り返している会社は“いい会社”ではない。業績がよければ再投資でき、従業員の処遇も上げ、いい製品やサービスを世の中に広めていけます。損益よりもバランスシートが大事です。バランスシートは会社の「体質」を現しますから、単に儲けているだけの会社が“いい会社”ではないということです。

2つ目の条件は「地域社会に役立っていること」（社会性）です。帝人グループは社会に役立っています。私の出身のいすゞ自動車も、具体的には大気汚染を防ぐディーゼルエンジンを開発することなどで世の中から必要とされています。実はここで私の言いたいことは、（事業所のある身近な）地域社会に根付いているか、受け入れられているかということです。言い方を変えれば、地域の人から好かれているかということです。

先ほど紹介した伊那食品工業（長野県伊那市）という寒天のトップメーカーは、従業員300人で約50年間、ずっと右肩上がりの成長を続けている会社です。ここの社員はどのような社員なのか。従業員は朝、車で通勤してきますが、彼らは右折しないのです。なぜ右折しないのか。右折すると後ろが渋滞するからです。必ず回り込んで左折する。そういった気配りや思いやりを大切にしているわけです。すると「あの会社の社員はい

つも道路を混雑させない」と地元の人々に喜んでもらえるのです。

同じようなことは駐車場を見ても分かります。普通の会社では玄関に近いところから停めますが、伊那食品の社員は一番遠いところから停めます。自分のことだけを考えるのではなく、後から入ってくる人のことも考えるのです。一事が万事、常にそういった考え方で仕事をしているということです。ゴミをちらかしたり騒音を出したりしない。だから地域の人から「あの会社は“いい会社”だ」と言われるのです。

3つ目の条件は「社員が育っているかどうか」（教育性）です。社員を道具・材料・部品のように、ただ収益のために使い捨てるといふ会社は“いい会社”ではありません。職業的能力だけでなく人間力・人間性・人柄の面でも向上するような社員教育ができていくかがポイントです。確かに人間力を上げるかどうかはあくまでも個人の問題です。しかしそういう面の教育もサポートしているかどうかが大切なのです。人間力・人間性・人柄を高める機会を意図的に作り、奨励しながら、実際に社員が育っていることが“いい会社”の条件の一つになります。

■ “いい会社”を見分ける3つの方法：

いい会社の見分け方には3つあります。

1つ目は、非常にシンプルです。朝その会社に行く。とくに月曜日の朝、「おはようございます」と明るい声で元気よく社員が入ってくるかどうか。月曜日の朝に暗い感じで入ってくると、かなり病気にかかっているなど見ます。“いい会社”の共通項は、まず「気持ちのいい朝の挨拶」なのです。これは一見簡単なようで難しいことです。アタリマエのことをアタリマエにできていなければ“いい会社”ではありません。

2つ目は、先ほども説明した「準備・実行・後始末」です。何事やるにも「段取り八分」（準備に8割のリソースをかける）です。それを日頃から上司が部下によく指導し、準備段階でいろいろな角度から検証したうえで計画を立てているかどうか。計画が不十分だと実行段階でミスやロスが発生しやすい。よく PDCA と言いますが、日本に昔から伝わっている言葉では「準備・実行・後始末」と言うわけです。このモデル（教材）がさきほど説明した掃除にあるのです。

3つ目が「整理・整頓」です。さて、「整理」とはどういう意味でしょうか（聴衆の一人に質問）。片付けるということが整理するということですか？ 整理と聞くととき人によっていろいろな意味に解釈します。一人は整理しているつもりだけれど、もう一人は整理しているように見えないということが発生します。一つのキーワードをみんなで正しく共通語にする必要があります。整理とは「要るものと要らないものを分けて、要らないものを処分すること」です。そこで、整理には基準が必要になります。会社全体

できちんと基準をつくり、要るものと要らないものを仕分ける習慣がついているかが大切です。

ちなみに「整頓」とは、物が置いておく位置が決まっているということ。ある位置が決まっていて、出してきたら再び元の場所に戻すという習慣づけです。これは子どもの躰でも大切なことです。元のところに片付けておく。出し戻しの仕組みは時間のロスを少なくしてくれますから、残業解消のツールになります。

■トヨタ経営の原点：仕事＝作業＋改善：

トヨタ自動車は世界一の会社になりました。しかも東京発ではなくて、駿府・三河という地方から世界一になった会社です。トヨタがなぜ“いい会社”なのかを研究して分かることができました。

まず、トヨタ自動車で「仕事」という言葉が使われるときに、実は明確な定義があるのです。トヨタでは：

仕事＝作業＋改善

なのです。豊田喜一郎から始まって以来、これが現場の常識になっているわけです。トヨタでは「作業」だけやっても「仕事」をしていることにはなりません。仕事の定義が明確だから、トヨタの人は現場の人もたえず改善項目を見つけます。どんな仕事でも完璧、完全無欠ということはない。もっとコストが下がる、もっとお客様にいいサービスができる、こうした問題意識も持って研究すると必ず改善の余地があるものです。

多くの会社で提案制度があります。トヨタにも一応提案制度はありますが、実は提案などしないで関係者だけで組織化してやってしまうのです。なぜ組織化するかというと、改善テーマは関係部署どうしでお互いに助け合わなければ解決できないからです。このような風土を持っていない一般の会社にはなかなかマネできないものです。こうした風土が社員の自立心を育むことにつながっていくのです。

■自律と自立：

“いい社員”とは、自立した社員です。ジリツには「自律」と「自立」がありますが、自律というのは自分を律する、いわゆるセルフディシプリン。自立はインデペンデント。人が見ていようが見ていまいと自分を律するわけですから、セルフディシプリンのほうが高度で難しいですね。

一般的に、上役の指示通りに仕事をするすると評価が上がる傾向があるので、どうしても依存型になります。失敗したときには私は言われた通りにやっただけ、上司が間違っ

から失敗が起きたのだと、言い訳が通りやすいわけです。これからの時代は自立する社員、つまりインデペンデントの社員が増えなければなりません。「自立」を定義すると、自分の頭で考え、自分の心で判断するということです。

人間には二重チェック機構があります。右脳と左脳です。会社は論理や理屈（左脳主体）で動きますから、社員はロジックに見合った「もっとらしいこと」をやります。しかし中にはどうしても心で受け付けないものがあります。心が拒絶反応をすることと言ったらいいでしょうか。こんなことをやっているといいのだろうか、と。

会社を長いことやっていると収益中心になりがちですから、利益を上げるために多少の無理をする。そうすると様々なつじつま合わせが出てくる。一方、自分の頭で考え自分の心で判断するような二重チェック機構が働くと、こんなことやっていいのかなと感じます。健康な組織では、そのような（会社からすると都合の悪い）意見でも受け入れて修正することができます。組織の中に、自己治癒力や免疫力があるのです。そのような組織風土が重要です。

■大組織病の兆候：

ここまで“いい会社”を勉強してきました。そこで逆に「大組織病」（昔は大企業病と言っていました）の典型的な3つの兆候をお話したいと思います。現在、生活習慣病が問題になっていますが、大組織病の兆候もそれに似ています。

1つは「自部門防衛病」です。部分最適・全体不適ということです。国でいえば省益あって国益なし。業績が悪くなりますと、例えば全体会議が敵対関係の構図になっていきます。一方は攻める、もう一方は守る。そのためだけに裏で資料作成など一生懸命やっている。そのような会社がたくさんあります。

2つ目がいわゆる「つじつま合わせ病」です。業績や結果が出なくても、結果を出したように“形をつくる”。企画部門や計画スタッフに得意な人がいて、上役の参謀として様々なつじつま合わせを行う。その結果、つじつま合わせの上手な人が出世していく会社もあるわけです。

3つめは「やらせ・やらされ病」です。会社の中が「やらせる」立場の人と「やらされる」立場の人との二極構造になる。トヨタ自動車は品質管理や生産管理という部門が少なく、いわゆる現場の人数が多いのです。人員の30%が管理部門にいたらかなり危ない。理想的には10%ぐらいでしょう。理想は「みんなでやる」です。自立した社員が理想を持って周囲を巻き込みながら仕事をするのがベストです。誰かに管理されなくても、自己管理していければいいのです。

■中小企業に学ぶもの：

日本中にいろいろな“いい会社”がありますが、ぜひ地方にある“いい会社”を見つけて訪問してみてください。“いい会社”は大企業より中堅中小のほうに数多くあります。たいていの中堅中小は会社が若く血液の巡りも良いからです。

大企業では組織が大きくなって官僚化してきます。動脈が硬化して血のめぐりが悪くなってくる。つまり情報の流れが悪くなって、生活習慣病にかかる大企業が多いのです。長い歴史が官僚化を加速させる。社員としてみれば、大きな会社に働いていれば給料もちゃんと入ってくるしと、安心感もある。しかし、現状維持にしがみついた人間集団は弱いものです。

■風土改革の処方箋：“いい社員”になる3つの方法：

“いい社員”は、①自分の頭で考え自分の心で判断し、②職業的能力だけではなく自分自身の人柄も鍛えている。そしてそういった“いい社員”の集まりが“いい会社”だと思います。では、“いい社員”になるためにはどうしたいか。私は大きく3つの方法を考え出しました。

1つは、“いい会社”の社員と交流する「会社訪問研修」です。“いい会社”——収益性、社会性、教育性を兼ね備えた企業——の社員と付き合うことです。現場を訪れて社員の表情を見たり経営者の話を聞く。すると、ああいう風に明るく気持ち良く働けたらいいな、何か幸せそうな感じがするな、どうしたら自社（帝人グループ）をそういう会社にできるだろう・・・こういったことを身体で、五感で感じ取ることができます。ぜひ“いい会社”の“いい社員”との交流をおすすめします。

2つ目は「地方五感塾」です。私は33年間組織風土改革をやって参りましたが、結局行き着いたのはこの方法でした。私は企業内教育にも携わりながら、知識教育ばかりに偏重しているのではないか、その結果、感じる力や気づく力がものすごく落ちていると感じていました。教育は教室の中での学びだけでは不十分で、現場で五感をフル動員して感じる力を養う必要があります。その五感を養うために、特定の地方で一隅を照らして日夜頑張っているホンモノの方々との交流の機会をつくっています。これが「地方五感塾」です。

日本には日本の良さ、素晴らしい固有の文化があります。その良さは、東京や大阪といった大都会ではなく、地方都市に残っていると私は感じているのです。文化だけでなく人も同じです。まだまだ地方には、その土地の文化を継承し、自分の地域から日本を良くしていこうと行動している人がたくさんいます。日本をもう一度足元から再点検して日本人としての誇りを持っていく。私はそういうことをやりたいと思っています。実

は会社組織も同じことなのです。自分の足元（職場や部署）をどれだけ明るく照らすことができるかなのです。「五感塾」は、職業的能力よりは人間力・人間性・人柄を磨く研修となっています。

“いい社員”になるもう一つの方法は、「日本を美しくする会」に参加することです。この会ではトイレ掃除をしており、一つの県に5つも6つも支部があります。小学校から大学生、老若男女みんなで行います。トイレを教材（ツール）として活用しいろいろ気づいていく。

ボランティアではなく自分の“気づく力”を高めるためにやっている社会運動ですから、「掃除に学ぶ会」というのです。掃除から学ぶ、掃除で気づくのです。いいモノは必ず広がりますから、世の中の動きを注視しててください。会社が強制すると絶対ダメです。行きたいと思った方が参加する。これが実践力です。すると今日の私の講演が、単なる知識ではなく身についたものになると思います。

■ “いい社員”として目指すべき3つの事：

最後に3つのことを皆さん一人一人にお願いして、この講演を終わりにしたいと思いません。

まず1つ目は「志」を持って欲しいということです。志とは古い言葉に思えるかもしれませんが、豊かな人生を生きるにはとても大切なことです。さて、やる気のある人にはエネルギーがある。実はエネルギーは、出世したい、お金を儲けたいなどという野心野望からも出る。しかし、志は野心野望ではない。社会を良くする、周りの人を幸せにするという考え方です。家族とか、夫婦、自分の子ども、職場の周りの人を幸せにするという視点で行動することが志なのです。

2つ目は「自分が変わる」です。過去と他人は変えられませんが、自分と未来は変えられると言います。たった一回の人生です。人生を豊かに開花させて、自分の才能を満開にするまで生き切って欲しいのです。そのためには、まず自分が変わる必要があります。自己変革しないということは、生き方において惰性の軌道に入ったということです。皆さんも子どもの時にどんどん勉強して右肩上がり成長していきました。ところが30代の後半から40代の始めになると、よほど努力しないと惰性の軌道に入ります。時間はアッと過ぎていきます。時間を大切に使いましょう。日常の小さなことを大事にして、惰性の軌道に入らないようにしてほしいのです。

3つ目は「足元から変える」です。松下幸之助さんはなぜ松下政経塾をつくったか。国家百年の計を考えられる政治家を育てようと思志したからです。ところがなんと、国の100年を考える人たちにお掃除をやらせたわけです。自分の足元をキレイにできない人

間が国を洗濯できるか、国をキレイにできるか。まず自分の足元を変える。自分の職場、自分の家庭、自分の地域社会…。足元の小さな取り組みが積み重なってみんなが良くなる。こういった考え方に意識を転換するわけです。自分の小さな一步の延長線上で、会社全体が変わる、日本全体が変わることにつながります。「一灯照隅、万灯照国」(最澄)の精神です。

本日はご清聴ありがとうございました。

司会： ありがとうございました。質問がある方はいらっしゃいますでしょうか。

質問者： 今日はどうもありがとうございました。帝人グループの良いところや悪いところがありましたら、教えていただきたいのですが。

北村： 私の印象では、帝人グループさんは2番手集団なのですね。絶えず一番手を見て良くなろうとしている。非常によく学習していますから、ぜひトップ集団に出て欲しい。ただ、トップ集団に踊り出するには、何らかの独自性を持っていなければなりません。他社が真似できないユニークなものがなければならぬ。ユニークな戦略かも知れないし、ユニークな企業文化かも知れません。

どの企業も、戦略や製品で差別化してトップ集団に躍り出ようとしているわけです。しかし、カッコイイことに目が眩んで意外とアタリマエのことができてない会社が多い。例えばマナー、人柄、挨拶、整理整頓など、そういったアタリマエのことができていない大会社は少ない。職業的能力プラス人間性や人柄とか、さらに現場力とか、こういったことを何か一つでも徹底して磨いていくことで、他社にはない組織風土ができます。そこではじめてトップランナーに躍り出ることができるのではないのでしょうか。

質問者： “いい会社”になるために、いいモデルを見たほうがよいということだったのですが、工場を見たほうがいいのでしょうか。私は事務職なのですが、事務系で見たほうがいいのかという会社があれば教えていただきたいのですが。

北村： 事務系でいい会社というと、イエローハットの事務所に行っただけではいかがでしょう。いかに整理整頓されていて空気がクリーンか。まず書類がないのです。帰るときは全部椅子を机にのせて帰るからです。机の上に物を置いて帰れない。これが組織風土ですね。いつかこういった会社も自分の目で見てください。自発的に見に行くということが大事です。自分が学ぼう、何か盗もうという気持ちがないと、大事なことは見えてき

ません。

司会： 時間が迫ってまいりました。北村先生、本日はありがとうございました。

以上