

(タイトル)

日本の伝統や精神性を
大切に
愛情あふれる仕事を

縄文アソシエイツ 代表取締役 古田英明

1. 企業のCSRの前に、個人の働き方を考える

「二丁目の八つつあんは、休みとくりや一日中だつて酔つ払つてるけどさ、あいつにカンナ持たせたら、右に出るやつあいねえ。いい仕事するよ」

かつて日本には、腕の立つ職人が数多く存在していました。彼らが周囲の人々から信頼を集めていたのは、一貫した仕事観を持っていたからです。「俺たち大工は、お客さんが安心できる住まいを建てる責任がある。ちよつとやそつとじゃびくともしない、子々孫々まで受け継がれる家をつくつてやろう」と考える。それだけの技術を身につけるためには惜しまぬ努力をし、心の込もった仕事をしていたのでしよう。

日本のCSRの原点は、この辺りにあるのではないのでしょうか。CSRのあり方を考えるとき、日本古来の伝統的な精神性や仕事観に多くのヒントが隠されていると思えるのです。ところが、私たちは今、どう働けばよいのかを見失ってしまっているようです。「どんな働き方(＝生き方)をしたいか」と仕事観を問われて、明確に答えられる人は多くはないはずです。だとすれば、企業のCSRという以前に、まずは社員一人ひとりが仕事の目的や働き方について十分に考える必要があるでしょう。

四書五経の一つである『大学』は修己治人の学であるといわれていますが、その中に、「格別」「致知」「誠意」「正心」「修身」「齐家」「治国」「平天下」の八つの条目があります。どれも難しい言葉ですが、中でも「修身」が身を修める」というキーワードは、何のために仕事をするかを考えるうえで大きなヒントになると思います。自分自身のあり方を見極めることが出発点になるのです。社会の中で自分の役割や働き方がわからないのは、修身ができていないからにはかなりません。

仕事を取り巻く環境は、時代とともに変化しています。一度就職すれば一生安泰——とはいかない現在では、仕事について考える際、仕事内容の吟味よりも、就職する企業の将来性や自分の地位、年収などといった表面的なことに目がいきがちです。年収一千万円と年収三百万円では、有無をいわさず前者のほうを「勝ち組」とする現代の風潮も影響しているでしょう。

働く目的（仕事を通じてわが身を修めるといつてもいいと思いますが）を考えるにあたっては、収入ではなく、自分自身の働きがいや照準を定めるとわかりやすいでしょう。どんな働きがいや手にすれば満足が得られるかは、人それぞれです。お客さまの喜びかもしれませんが、難しい仕事をやり遂げた達成感かもしれません。いずれにせよ、お金の換算できない価値を仕事に見いだせた人は、仕事へのモチベーションが強くなります。したがって、働く目的が明確になったときが、個人におけるCSRのスタートだといえるのではないのでしょうか。

2. 失われた「日本人の仕事観」

CSRという輸入された言葉は、私たち日本人にとってあまりピンとくるものではありません。「企業の社会的責任」といった日本語訳も同様です。「欧米からやってきたキーワード」という印象が強く、かえってこの言葉の意味をわかりにくくしてしまっているような気がするのです。この言葉を否定するわけではありませんが、欧米で生まれた言葉を日本でそのまま請け売りするのではなく、きちんとした大和（やまと）ことばに置き換えて、私たちなりに意味を咀嚼することが大切だと思います。私たちの腹にストンと落ちれば、誰もが自分のこととしてCSRをとらえやすくなるのではないのでしょうか。日本人特有の感性で、こうした言葉の意味をとらえることが必要だと思います。

一九九〇年代、日本経済が根底から揺らいで低迷し、それまでの日本型経営が足元から崩れはじめました。そこに欧米の、いわゆるグローバルスタンダードが流れ込み、企業再生を名目に大胆なリストラが横行して、企業は次々と成果主義を導入しはじめました。このとき、リストラや成果主義というものが日本人の文化になじむかどうか吟味することなく、スタイルだけを模倣したため、日本人は、自分たちの持っていた仕事観を突然壊されることになってしまったのです。

「会社のために尽くす」といった愛社精神や終身雇用を抛り所としていたビジネスマンたちは、旧来の雇用スタイルが永遠に続くという考えが幻想にすぎなかったと気づきはじめました。「どう

すればいいのだろう」。戸惑うビジネスマンの前に台頭してきたのが、戦後からいわれ続けてきた個人主義です。会社に寄りかかるウェットな思想や働き方よりも、ドライな個人主義がトレンドであり、それこそがグローバルスタンダードに取り残されない方法だというイメージがあつという間に広がりました。それまで横並び的な考え方で生きてきた日本人にとっては、負担の大きい変革となりました。

さらに悪いことには、私たちは、「個人主義」と「自分勝手主義」の意味を履き違えていたのです。本来の個人主義とは、一人ひとりが一個の人間として存在し、自分に責任を持つということです。自立した人間であれば、企業という組織の中でも自分の意志に沿って判断し、自分の行動に責任を持つことができます。

これに対し、日本で行われてきた個人主義は、何でも好き勝手にやればいいという「自分勝手主義」でした。大した自信も志もないけれど、とにかく好きなようにやりたい。それで周りが迷惑しても、私の責任ではありません、というかなり勝手な考え方です。クールで格好よく見えるこの「自分勝手主義」が、若年層を中心に広がったことによつて、日本の企業文化が変わつてしまったのです。

たとえば、もとは日本の企業、たつたある外資系企業の話です。外資系企業の傘下に入ったため、社長がアメリカ人になりました。この社長はアメリカ人なのですが、日本人と同じように皆でワイワイと盛り上がるのが大好きで、突然、「合宿をやろう」などといい出しては社員を驚かせていたそうです。先日も合宿で北京へ旅行し、「ホテルに部屋を取つてあるのに、寝袋を持つて万里の長城

で寝るハメになった」と社員がこぼしていました。

外資系企業のアメリカー社長だから従業員も素直に従っていますが、同じことを日本人の社長が実行したら、「そんな全体主義的なことをしているから、日本の企業はダメなんだ」などと批判されかねません。仲間との絆を大事にして、一体感を持ちながら働きたいと思うのは、日本人にかぎらず万国共通で本能的に持っている感情のようです。とくに和を重んじる日本では、「和を以つて尊しとなす」として昔から大切にされてきた考え方のはずです。

日本人は自分たちの価値観に、もつと誇りを持つべきではないでしょうか。ここ数年、新渡戸稲造の名著『武士道』がビジネススマンの間で再評価されています。新渡戸稲造は、「義」「勇」「仁」「礼」「誠」「名誉」「忠義」などを武士道の核であるとし、それが日本人の行動原理の根底にある道徳であり、美学であると解説しています。それは今でも、私たちの体に流れている原点だといつても過言ではないでしょう。

3. 礼節を重んじる企業は伸びていく

そして、当然のこととして、「日本的な思想」は、CSRを考え、実践していくうえでも大いに役立つはずです。私たちが大切にしてきた「おかげさま」「お互いさま」といった感謝の念や調和

の心は、仕事においては人間関係の潤滑油となります。一つの商品やサービスを開発する際、常に「お客様のおかげ」であることを忘れずに、支え合って生きていくこと。あるいは、企業、お客様、そして取引先（あるいは地域や地球）が「お互い」にメリットを享受できる方向を目指すこと。そういうことにつながるものだと思います。

企業がよりよく存続するために、よいリーダーは欠かせません。「よいリーダーの条件」には、礼節を重んじる心が欠かせないでしょう。私たちが幼稚園で習ったことを、大人である今なお実行できることが、実はとても大切なのです。

たとえば、挨拶をきちんとする。出社したら「おはようございます」、出かけるときは「行ってきます」「行ってらっしゃい」、退社する際には「お先に失礼します」「お疲れさまでした」。誰かに何かしてもらったら感謝の気持ちを込めて「ありがとう」とお礼を述べ、間違っただらば「ごめんなさい」と謝る。修身の基本というにはあまりにも基本的なことですが、こうした基本ができないビジネスマンは、生き方や働き方が少しずつ歪んでいってしまうのです。

ビジネスマンの集団である企業も然り。ビジネスを進めるうえでは、誤りが発覚してもすべてを公表して謝るわけにはいかないことがあるかもしれません。しかし、ここ数年、不祥事における企業の対応を見てみると、正直に過ちを認め、頭を下げるべきときに謝罪できない経営陣があまりにも多いことに驚かされます。

基本的な礼儀ができていない企業では、社員は心のこもった仕事をしているものです。社員一人

ひとりが心を込めて仕事をしていると、自然とよい商品がつくられ、よいサービスが提供できるのです。

ほとんどの企業は、よりよい社会づくりを目指しているでしょうから、企業には、善悪を的確に判断し、「善し」とすることを遂行する責任があるはずで、難しいことではありません。たとえば「この仕事は自分の子どもに見せても恥ずかしくない」と思える仕事をする。基本はシンプルなのです。自分たちはどこを目指し、何をすべきなのか。答えは意外にも、すぐ近くにあるのではないのでしょうか。

4. 心を動かす仕事にはお金がついてくる

人間にとっての最大の喜びは、生きていてよかったと心から思えることです。

「この仕事をしていてよかった」と実感できる瞬間。それは、自分の仕事がほんとうに好きでなければ、味わうことができません。実は、そうした仕事と収入や利益は、相反するものではないのです。不思議なことに、幸せな仕事をしているときほど、お金もついてくるもののようなのです。

ただ、仕事そのものに生きがいや喜びを感じている人は、それほど多くはありません。皮肉なことに、多くはいいからこそ、そういう人には必ず高い値がつくのです。技術レベルはまったく

同じだけれど、うれしそうに仕事をするAさんと、嫌々ながらのBさん。どちらに仕事を依頼するでしょうか。おそらくほとんどの人がAさんを選ぶでしょう。Bさんの数倍支払ってでも、Aさんに頼みたいと思う人さえいるかもしれません。Aさんのほうが、丁寧で確実な仕事をしてくれただからです。

仕事がほんとうに好きな人は、はたで見えても気持ちがいいものです。真剣に、かつ楽しそうに働く姿は、周りの人間をも幸せにするのです。結果的に顧客や協力者を集めることになり、それが次の仕事を生み出していきます。企業においても同じことがいえるでしょう。心からやりたいと思う事業を行い、そこにかかわり、どれだけ多くの人に幸せを与えられるかを考える。人の幸せを願う気持ちが大きくて強ければ強いほど、世の中から必要とされ、役に立つ企業となり、結果として売上げや利益も増加するのです。

今取り組んでいる仕事について、「社会に必要とされているはずなのに、なぜか芽が出ない」と感じている方がいるとしたら、周囲の人を幸せにしたり感動させたり、ということが十分にできていないからかもしれません。人の心というのは、「そこまでやるのか」という驚きを与えなければ動かないものなのです。

私が尊敬するある経営者は、営業マン時代、なかなか会ってもらえないお客様にはある作戦を実践していたそうです。毎朝、家の前でおお客様が出てくるのを待つのです。朝七時におお客様が家を出ようとすると、家の前にその営業マンが「おはようございます」と元気な声で挨拶をして、笑顔

9

で立っている。お客様には「悪いけれど、その話には興味がありませんから」と断られるのですが、「いつかお話しさせていただければと思っておりますので、よろしく願います」と笑顔で応える。それを一カ月も二カ月も、毎朝、立ち続けるのです。そうすると、お客様も最初はうっとうしく感じながらも、次第に毎朝その営業マンの顔を見ることが生活のリズムの一つになっていくのです。

そしてある時、お客様がいつものように家を出ると、いるはずの営業マンがいない。「どうとうあきらめたか」とほっとする半面、「風邪でも引いて寝込んでいるのでは」とか「事故に遭ったのでは」などと、心配になるのが人間の情というものです。翌日、営業マンが、またいつものように笑顔で立っていると、「交通事故でも起こして入院したのかと思つたよ」と思わずお客様自ら声をかけてしまう。営業マンのひたむきさが心を動かすのです。そして、「一度決めたことを最後までやり通す人間」と評価され、信用と仕事を得ることができるようだそうです。

住友財閥・中興の祖として知られる伊庭貞剛という人物は、「頼みごとがあつて人を訪問するには、雨風や大雪で歩けぬような日は吉、天気の良い遊山気分の日などは凶だ」といったといわれています。玄関から入ってきた客が、服も靴もずぶ濡れになっているのを見れば、相手は気の毒に思い、話を真剣に聞こうという気持ちになってくれる、というのです。

伊庭は住友の大番頭として、多くの困難な交渉をまとめあげた人物ですが、自分の真剣度を伝えるためには「そこまでやるのか」とびつくりさせる仕掛けが必要なことを知っていたのでしょう。

10

伊庭はまた、前述した言葉に続けて、「物事を成し遂げるには全力でこれにあたり、労を惜しまないことが大切だ。これが誠意というものであり、誠意がなければ、人は信用するものではない」とも語っています。

感動とは、心が動くこと、心を動かすことです。会話やビジネスの中で、どんなに効果的といわれるテクニックを用いても、誠意が込められていなければすぐに見破られてしまい、心を動かすことはできません。

どのような仕事をするにしても、「心が動く」ことからすべてははじまるのです。誠意を持って仕事に取り組み、「そこまでしてくれるのか」と相手の心を動かすような仕事をしてこそ信頼も得られ、ほんとうの意味での仕事、そして報酬も得られるのです。

5. リーダーが導く社会的に意義ある仕事

すべての企業や仕事には、必ず社会的責任がついてまわります。これは至極当然のことです。それをわざわざCSRという言葉で位置づけて意識しようとするのは、社会的責任を果たせなくなつた企業が増えていることの表れではないでしょうか。「当社は社会のお役に立つために存在している」と明言できる経営者やリーダーが少なくなつてきているのだと思います。

11

実際、成果主義を全面的に導入するなど、経営方針を急激に変更する中で、目先の利益を上げることに心血を注いでいる経営者も少なくありません。ROA（総資本利益率）、ROE（株主資本利益率）といった、経営指標の向上に固執してしまっている経営者を見かけることがあります。

もちろん、利益を追求するのは経営者として当然のことで、企業活動の目標の一つです。しかし、経営者はそれだけで終わってはなりません。企業としての使命感や理念を示していくことも大事な役割なのです。それは、今の日本の企業では、利潤追求よりも実は大切なことなのではないでしょうか。

そうした使命感や理念が社員の士気を向上させ、企業文化や風土を育んでいくのです。逆にそういうものが希薄な企業は、一時的な成功を収めたとしても、継続させていくことは難しいでしょう。これからは経営者を評価する際に、経営指標以外にも「人物」や「人望」を問うことにしてはどうでしょうか。

「人物」や「人望」といつても求められるのは、正直さや誠実さ、謙虚さ、義理堅さなどということになるでしょう。親が子どもに「大切なことだよ」と言つて聞かせるようなことばかりです。子ども時代に親からいわれたことがきちんと実行できれば、よい経営者やリーダーになれるのではないのでしょうか。ところが、残念なことに、こうしたことを実行できる経営者やリーダーは少ないのが現状なのです。

それは、小手先のテクニックで通用するものではなく根本的な人間性に通じるものだからです。

12

小さいころはどんな子どもで、両親にどのように育てられたかということが大きく影響しています。企業が人で成り立っている以上、経営者やリーダーの人間性が部下に影響し、そこで働く人々の人間性もまた、企業のあり方を方向づけるものであることは否定できません。

6. 企業や社会を愛する気持ちが大切

ガラガラと崩れてしまった感のある日本人の仕事観や哲学を、今再生しなければ、日本の将来は明るいとはいえないでしょう。企業のあり方や信頼性が歪んでいる現在、欧米の経営手法や哲学の表面的な部分だけを取り入れて、効率や競争に勝つことに価値を置いた社会であり続けることは非常に危険です。こうした考え方に基づいて成果主義が導入され、リストラやM&Aが経済を活性化させるのに有効な手段だととらえられていることには疑問を感じます。

もちろん、資本主義社会の中では、すべてを否定することはできませんが、成果主義もリストラもM&Aも、日本で有効に活用するためには、それぞれの意味づけを変える必要があるでしょう。そして、日本のよい伝統や精神性を生かさなければなりません。

私はいつも、転職をする方々に「新しい会社、職場を心から愛してください」とお願いしています。きれいな花を咲かせるには、丁寧に耕したよい土や肥料やたっぷりの水が必要なように、よ

い仕事をしようと思つたら、その土台である会社に愛情を注いで大切にするのは当然のことです。会社を愛するということは、修身・齐家・治国・平天下になぞらえていえば、自分自身や家族、会社の仲間、お客様、さらにいえば国家や地球にも愛情を注ぐということです。社会に対しての責任を考え実行するとき、愛情を持って仕事に取り組めるかどうか、ほんとうの意味で問われるのではないのでしょうか。

【略歴】

古田英明（ふるた・ひであき）

1953年生まれ。76年東京大学経済学部卒。株式会社神戸製鋼所入社。86年野村證券株式会社に転職、資本市场部、金沢支店にて、引受・企画・営業等を経験。96年4月に日本初のエグゼクティブ・サーチ会社「縄文アソシエイツ株式会社」を設立、同社代表取締役を務める。「ひとつの会社の終身雇用からひとつの社会の終身雇用」へという理念のもと、経営幹部サーチ、コンサルティングなど様々な活動をおこなっている。著書に『もうこの会社やめたい』と思つたとき読む本』（天和書房）『新・ヘッドハンターとつきあう法』（総合法令出版）『転職する人、できない人』（新潮社）などがある。