

# 優れた日本の経営

先号で日本の経営の特性を十挙げたが、解りにくい項目もあるので少し詳しく説明する。日本が欧米や中韓アジア諸国とどれだけ違う価値観を持っているかを知ることが、海外に進出している日本の会社に欠かせない。これを知らなければ他を知ることができない。他を理解するためにも。

## 国民性は江戸時代に萌芽した

①家意識(家族的つながり、一家、組、終身雇用)

会社は家族が一緒に暮らす家である。親は子孫の幸福と家の存続に責任を持つ。子孫が財産を食い潰したり社会の信用を失ったりすることを許さない。そのため家の維持繁栄に尽くすよう家訓を作り指導教育する。

中小企業では親から子、子から孫への事業継承が一般的である。同族経営には弊害もあるが家族的結束は難局を乗り切る時に威力を発揮する。

会社組織以前の日本の組織は一家(本家・分家)や組と言った。三井家の組は「越後屋」であり、千年以上続いた日本最古の会社の名前は「金剛組」である。

私は若い頃部下から「染谷組」の親分にされた。部下が勝手に「染谷組集まれ！」「きょうは染谷組がみんな揃っていますね」と言っ親分子分の関係を作ったのである。

よく一緒に酒を飲み、家に連れて行つて泊めた。妻がいやがらずに朝飯を出して会社へ送り出したので部下たちは味をしめて「きょうもいいですか」とよく泊まった。金に困っている部下に、酔った勢いもあって、なげなしの五千円

を「返さなくていいよ」とあげた。後になってその部下から「五千円くれたの覚えてますか、あの時は助かりました」と言われた。私は覚えていなかった。当時私の小遣いは月一万円で、五千円は痛いはずだが、なぜ記憶にないのか今も解らない。

私は面倒見のいい上司だった。そのため部下は上司というより親分と見做したのだろう。

現在も中小企業の社長や管理者には、組織のルール一辺倒ではない、面倒見のいい親分肌の人が多い。そうした会社では社員(子分)は親分に忠誠を尽くし、喜んで働き成果を出しており、業績好調なところが多いようである。

家族は一生のつき合いです。雇用期間などない。アイウエロは「頭が大丈夫で自分の足で歩けるなら死ぬまで仕事をしたい」が公約。文字どおりの終身雇用であり、年齢制限の定年制度はない。

四年前に心臓病で急死した坂中滝江課長は当時七十五歳、死ぬ二日前に会社でお客様に電話で話していた。死ななければ今も勤めていただろう。

会社は雇用契約で成り立っているがそれだけでは中小企業は生きていけない。社長(上司)と社員(部下)の家族的結合があるからこそ荒波超えて進んでいけるのである。

「勤勉」は日本人の国民性ではない。江戸時代に生まれた歌舞伎や俳句と同類の一つの文化である。本能的なものではなく人工のものである。

動物にとつては食うことが生きることである。ほとんどの動物は腹が満たされていれば寝ている人も同じだった。必要最小限働いて、後は休んでいた。のんびり怠けていた。

②勤勉儉約誠実

「勤勉」は日本人の国民性ではない。江戸時代に生まれた歌舞伎や俳句と同類の一つの文化である。本能的なものではなく人工のものである。

動物にとつては食うことが生きることである。ほとんどの動物は腹が満たされていれば寝ている人も同じだった。必要最小限働いて、後は休んでいた。のんびり怠けていた。

戦争がそれを許さなかった。ヨーロッパの歴史は戦争の歴史である。どこの農家にもじゃがいもや加工した肉の貯蔵庫がある。戦争で働き手の男が狩り出され、戻つてこない。あるいは畑が荒らされ家畜を略奪される。こうした体験から食糧を貯える必要に迫られた。新しく採れたものではなく古いまずい物から食べる習慣が身についた。

日本も同じ。足利幕府の衰退から二百年に渡る戦国時代を迎え、庶民は「貯める」「蓄える」必要に迫られ働かざるを得なくなつた。これは動物の本性に反している。農民はうんざりした。長い戦乱で戦っている兵士や侍まで厭世的になった。

江戸幕府が開かれ平和な世の中になった。もう必要以上働かなくなつた。だが戦乱の後遺症は重かった。元戦国時代で出家した鈴木正三(部下)の家族的結合があるからこそ荒波超えて進んでいけるのである。

「勤勉」は日本人の国民性ではない。江戸時代に生まれた歌舞伎や俳句と同類の一つの文化である。本能的なものではなく人工のものである。

動物にとつては食うことが生きることである。ほとんどの動物は腹が満たされていれば寝ている人も同じだった。必要最小限働いて、後は休んでいた。のんびり怠けていた。

## 経営管理講座 317 染谷和巳

ビジネスの世界では「こんなくさいもの」と言われるが、社員間、取引先との間に根底にこの特性がないとトゲトゲしいぎくしゃく順調な経営ができる。

## 会社が幸福な人生を約束する

④思いやり、慎み、恥じらい  
現在男女間で使われている「愛している」は欧米からの輸入品である。昔から愛するという言葉は執着する。「ご機嫌をとる」で、恋人に「あなたを愛しています」と言つたら相手は「この人何言ってるの?」となった。この場合「好き」「惚れている」と言った。欧米の愛は激しく戦闘的である。キリスト教の影響である。日本の愛は慈悲深くやさしい。仏教の影響である。全くの別もの。思いやり、慎み、恥じらいは日本流の愛の表現。相手を尊重し、相手を上に置き、一歩下がってへりくだる。

⑦人材育成(社員教育、新卒一括採用)  
会社に対する忠誠心を養うには、色に染まった中途採用より、白紙の学生を採用するほうがうまくいく。会社の理念や慣習を身につけさせる教育がしやすい。社員教育に力を入れることが会社の存続と成長の決め手であることが中小企業でも周知となった。

⑧人間性の向上(知識教養人格、武士道精神)  
中小企業の社長や上司は優れた人間性の持ち主でなければ成功できない。自分の人間としての欠点を知つてそれを直し、より高い人間性の人になる努力を続けることだ。

⑨継承(のれん分け、分社制度、会社は田んぼ)  
後継者がいないので会社を売つた、会社をたたんだという話をよく聞く。この被害者となる社員や取引先を思うと社長の努力不足は罪である。会社は代々つと子孫に引き継いでいくものである。自分の私生活の安泰しか考えない人は日本の経営に反する人である。のれん分けや分社によって多くの子社長を作る人が日本の経営を行う経営者である。

⑩会社は人間修行の道場  
現在会社は人が成長できる唯一の場である。

⑤意思統一(根回し、稟議制集団主義)  
「聞いてない」「知らない」「覚えがない」という弊害をなくすために文書を回して、見た人が判を押す稟議制が普及した。正式の場でないきなり切り出すと同意してくれないので前もって下工作をする。これが根回し。合理的とはいえない「意思統一」をはかるこうした行動は対決や争いを好まない日本人の優れた点。

⑥経験主義(年功序列、徒弟制)  
能力主義、実力主義の時代になつても、年齢と経験をもとにする年功序列はなくなりません。親方の元へ弟子入りして五年十

③義理人情浪花節  
この特性もやはり江戸時代に確立された。江戸では忠義・礼節・自己犠牲などの武士道、大阪では商人侠客の倫理規範である「男を立てる」「男が立たぬ」「頼まれて嫌とは言えぬ男伊達」から発生し、日本人全体の義理(信義を守る)、人情(弱きを助ける)、浪花節(名譽、面子を重んじる)という特性になつた。

①家意識(家族的つながり、一家、組、終身雇用)  
会社は家族が一緒に暮らす家である。親は子孫の幸福と家の存続に責任を持つ。子孫が財産を食い潰したり社会の信用を失ったりすることを許さない。そのため家の維持繁栄に尽くすよう家訓を作り指導教育する。

②勤勉儉約誠実  
「勤勉」は日本人の国民性ではない。江戸時代に生まれた歌舞伎や俳句と同類の一つの文化である。本能的なものではなく人工のものである。

④思いやり、慎み、恥じらい  
現在男女間で使われている「愛している」は欧米からの輸入品である。昔から愛するという言葉は執着する。「ご機嫌をとる」で、恋人に「あなたを愛しています」と言つたら相手は「この人何言ってるの?」となった。この場合「好き」「惚れている」と言った。欧米の愛は激しく戦闘的である。キリスト教の影響である。日本の愛は慈悲深くやさしい。仏教の影響である。全くの別もの。思いやり、慎み、恥じらいは日本流の愛の表現。相手を尊重し、相手を上に置き、一歩下がってへりくだる。