



「21世紀の資本主義の進化」 なぜ、日本型資本主義と 日本型経営が復活するのか」

田坂広志氏

資本主義はこれから大きく変わっていく。その時代において、日本の企業を代表して、このアメリカの地で現地の方々とともに働いている皆さんに、どのような考えを持ってマネジメント、経営に携わればいいのか、お話ししたい。世界経済危機の後、資本主義の進化は非常に大きなテーマとなっており、「資本主義はもつと成熟しなければならぬ」と、誰もが感じている。そして、精神が成熟すると、「目に見えない価値」が見えるように、資本主義も成熟すると「目に見えない資本」を大切にしようになっっていく。すなわち、単なる「金融資本」だけでなく、知識や智慧などの「知識資本」、人や組織との結びつきという「関係資本」、さらには「信頼資本」「評判資本」「文化資本」「共感資本」などの「目に見えない資本」こそが、これからの知識社会においては重要になってくる。それゆえ、昔からこうした「目に見えない価値」を大切にしてきた日本型資本主義と日本型経営は、これから復活してくるであろう。

現在、多くの経営者は、知識社会や知識資本主義という、すぐ知的所有権のことを考えるが、それは知識資本の「一部」にすぎない。その奥にある知識を生み出す人々の心の状態、人間関係、場の空気や雰囲気、組織の文化にまで目を配って初めて知識社会における経営が成り立つ。しかし、残念ながら、このレベルまで目を向けている知識資本論や企業経営論はあまりない。

これに対して、昔から、「目に見えない価値」と「目に見えない資本」を大切にしてきたのが、日本型資本主義であり、日本型経営であった。その例をいくつか挙げよう。まず最初が、日本の成熟した「報酬観」である。「報酬」というと、通常、給料や年収、役職や地位という「目に見えない2つの報酬」が重視されるが、報酬には、それ以外にも「目に見えない4つの報酬」がある。第1が「仕事の働きがい」、第2が「職業人としての能力」、第3が「人間としての成長」、第4が「良き仲間との巡り合い」である。日本では昔から、経営者も社員も、これらの「目に見えない報酬」を深く見つけてきた。

特に、不況期において、「目に見えない2つの報酬」については、マネジメントにそれほど裁量の余地はない。しかし、「目に見えない4つの報酬」については、マネジメントがその裁量を増やしていくことができる。しかも、「目に見えない2つの報酬」はゼロサム報酬であり、誰かが多く受け取れば、誰かの取り分が減るのに対して、「目に見えない4つの報酬」は、皆で力を合わせて増やすことができる。そして、この4つの報酬を本気で追求める人には、結果として、最初の2つの報酬もついてくる。すなわち、「目に見えない報酬」とは、自ら求めて得るべき報酬であり、「目に見えない報酬」は、後からついてくる報酬にはかならない。

では、マネジャーや経営者には、この4つの報酬を部下や社員に与えるにはどうすればよいのか。

第1の「仕事の働きがい」。この意味を知るためには、日本型経営の根本にある「労働観」が世界に誇るべき深い思想であることを理解すべきである。なぜなら、日本で「働く」とは「はた(傍)」を「らく(楽)」にすることである。この思想が語られてきたからである。本来、日本人にとって、誰かを幸せにすることが「働きがい」であり、報酬なのである。

そして、その奥にある日本型経営における「社会貢献」の思想が、さらに深い。いま欧米でブームとなっている「企業の社会的責任(CSR)」

においては、法令順守や企業倫理という言葉が盛んに語られ、あたかも「世の中に対して悪しきことをしない」ことが企業の社会的責任だという思想が流布されているが、日本においては、「世の中に対して善きことを為す」とこそが企業の社会的責任であると考えられてきた。すなわち、昔から日本には、欧米のCSRを超える堂々たる思想があったのである。そして、日本型経営においては、「社会貢献」という言葉も、欧米のように「利益の一部を社会貢献の事業に使う」という意味ではない。

それを象徴するものが、日本型経営において昔から語られてきた「3つの言葉」である。「企業は、本業を通じて社会に貢献する」「利益とは、社会に貢献したことの証しである」「企業が多くの利益を得たということは、その利益を使っさらなる社会貢献をせよとの世の声である。これは、日本型経営が世界に誇るべき思想である。なぜなら、利益追求と社会貢献を並べたとき、日本型経営においては、究極の目的は、あくまでも社会貢献だからである。利益とは、その目的を実現するための手段にほかならない。しかしだからこそ、経営者やマネジャーは利益にこだわる。利益を上げなければ、お客様に喜んでいただける商品やサービスも開発できない。



田坂広志氏/シंकタンク・ソフィアバンク代表

社会貢献を喜びとする社員の生活も支えられない。そして、この素晴らしい企業を長期に存続させていけない。その意味において、経営者やマネジャーは利益にこだわるのである。そして、「本当に社会に貢献できているのなら利益は必ず上がる」との信念を持っている。日本型経営においては、利益追求と社会貢献とは、決して矛盾しないのである。

第2は「職業人としての能力」。なぜ、我々は腕を磨くのか。いま、「自分の商品価値を上げるために腕を磨く」という浅薄な思想が流布されているが、我々は、「傍」を業にするために腕を磨くのであり、お客様に喜んでいただくために腕を磨くのである。そして、その奥にはさらに深い「道」の思想がある。我々は、どのような仕事の中にも奥深い「道」を認め、すべての仕事を「〇〇道」とし、そこに向かって腕を磨き続けることを喜びとする。

そして、日本型経営においては、「教育観」もまた深い。欧米的なマネジメントでは「もつと後輩を育てない、君が業にならぬ」と言われるが、これは結局は自分のためという深みがない思想である。しかし、日本の教育観は、「先輩から受けた恩は後輩に返す」というもの。無条件に、無償で後輩を一生懸命に教え、そしてその後輩がまたその後輩に教えていく、人から人へとつないでいくという素晴らしい思想である。

第3は「人間としての成長」。日本型経営の「成長観」は、仕事を通じて自分を磨く、という思想であり、人間成長が最高の報酬であると考ええる。日本語には「良き苦勞」という言葉があるように、日本人にとって、苦勞、困難、逆境というものは決して否定的なものではなく、人間が成長するために大切な機会を与えるものにはかならない。

また、日本型経営はさらに「顧客観」が深い。日本では、顧客とは商品売りつける相手ではない。むしろ、お客様を自らの鏡として自分自身に深まる、お客様との一期一会の出会い、お客様との深いご縁、という思想になる。近年、CS(顧客満足)という言葉が欧米から入ってきているが、これは実は、顧客を対象化する「主客分離」の思想、日本のおもてなしの思想とは「主客一体」の思想であり、お客様と一体の立場にならなくて動く。だから日本のサービスは素晴らしいと言われる。

さらに、日本では「下座の行」という思想がある。特に営業は下座の行であり、営業担当者は、この下座の行、顧客に仕えることに徹することを通じて成長していく。さらに、「荒砥石」という思想もある。クレームをつけてくる厳しい客に対して、このお客様は、自分の心を磨いて下さる有り難い「砥石」だと考える思想である。

第4は「良き仲間との出会い」。日本型経営における「職場観」は、職場を単なる機能集団とは考えない。職場とは、人間同士が不思議な縁に導かれ、巡り合い、互いに成長していく場であると考ええる。その奥には、「小賢は山陰に通し、大賢は市井に通す」という思想がある。人間のエゴがぶつかり合うこの修羅の巷(ちまた)こそが、人間同士の最高の修行の場であると考ええる。人間である限りエゴがあり、ぶつかる時もある。人間だし、それを超えてお互いの心結び合い、成長していけると信じ、我々は、日々の仕事の中で修行を続けていく。

そして、日本型経営の「人材観」。最澄の「二隅を照らす」といって、日本人は、職場において象徴されたり、日本人を宝だと考える。さらに、日本型経営の「組織観」も素晴らしい。我々は、何かを成し遂げた時に、多くの人が支えてくれたことに感謝し、「おかげさまで」とお礼を言う。それに対して、「お互いさまだよ」と答える。「人間は、自分に本当の自信がないと謙虚になれる。本当に強くないと感謝ができない」という言葉があるが、「おかげさまで」と心を込めて言うようになることを人間成長の課題とする。それゆえ、日本型経営の「リーダー観」も深い。「千人の頭となる人物は、千人の頭を垂れることができるように、日本では、部下や社員に象徴される自分、日本では、「部下や社員に大切な人生をよむ」という未熟な人間が預からせていただくのだ」という謙虚な思いでリーダーの仕事に取り組み、誰もが同じ人間成長の道を歩む御同行(ごどうぎょう)であると考えよう。

最後に、日本には「使命」という素晴らしい言葉もある。「使命」と書いて、「命を使う」と読むのだと私は思っている。我々の人生には、必ず終わりがやってくる。その人生は一回限り。さらに、この人生はいつ終わるかわからない。そのかけがえのない命を何に使うか。もうすでに、皆さんは、素晴らしい使命感を持って日々仕事に取り組みられていると思うが、皆さんが預かっている部下や社員、職場の仲間、日本人であろうとも、どこの国の人であろうとも、人間であるという点において何も違いはない。その方々との巡り合いを大切に、素晴らしい人生の一瞬を歩まれることを祈念して、終わりの言葉とさせていただきます。