これで万全！ 働きがい改革・虎の巻 ―未来志向のイノベーション構想―

第6回

家族主義経営のメリットと限界

― 経営承継研究会 ―
中小企業診断士　野﨑　芳信

Question　私は，建設会社に勤務後，父の急病を受けて父の経営する地方ゼネコンを継ぎ一定の評価を得ることができました。長期的な展望にたつと，地方では建設業のビジネスモデルだけでは生き残れないことは明白です。地元金融機関から地域に残さねばならない企業の後継者不在に伴う買収話が多数あります。財務諸表だけでは各社内の実態は分かりません。リーダー人材の存在や従業員が働きがいをもっているかの確認の方法を教えてください。

1 家族主義経営とは

地方の独立企業で，買収に値する企業と確認できるか否かは，事業内容が地域に欠かせないものなのか，従業員が働きがいを持って仕事に従事しているか否かが，重要なポイントです。「盛和塾」を主宰し，日本航空の再建を果たした故稲盛和夫氏は，京セラの創業者として高名です。京セラの経営理念は「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に，人類，社会の進歩発展に貢献すること」です。まさに家族主義経営で創業し1959年から家族主義経営を経営の原点とすることで，従業員の働きがいを求め，実現しています。

1．日本の現在の家族主義経営とは

日本の国柄に合った，目標とすべき家族主義経営は，利益を優先するのではなく，社員を家族のように信頼し大切にしたうえで，公明正大に利益を追求する経営です。稲盛和夫オフィシャルサイトに，原点が以下のように掲載されています。

『私たちは，人の喜びを自分の喜びとして感じ，苦楽を共にできる家族のような信頼関係を大切にしてきました。これが京セラの社員同士のつながりの原点といえます。

この家族のような関係は，お互いに感謝しあうという気持ち，お互いを思いやるという気持ちとなって，これが信じあえる仲間をつくり，仕事をしていく基盤となりました。家族のような関係ですから，仲間が仕事で困っているときには，理屈抜きで助け合えますし，プライベートなことでも親身になって話し合えます。

人の心をベースとした経営は，とりもなおさず家族のような関係を大切にする経営でもあるのです。』

日本の家族主義経営は，経営者の経営理念です。その理念を社内で共有化し，お互い理屈抜きで幸福を追求することは，働きがいに繋がります。

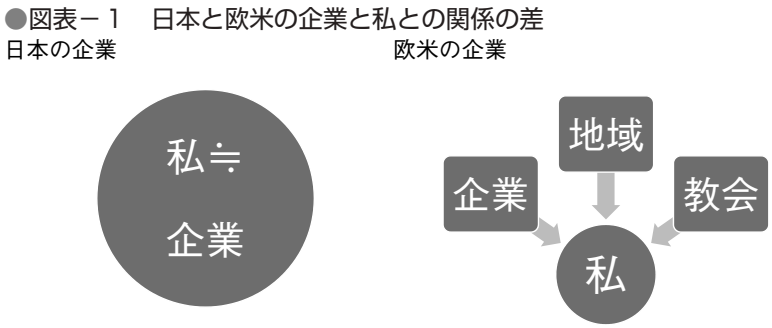
2．欧米の産業革命の歴史と家族主義経営の位置

欧米の躍進は，産業革命に大きく依存しています。まず18世紀に，イギリスで軽工業に関する発明が起こり，蒸気機関の発明を経て，熟練工を中心に創意工夫の可能な労働者が生まれました。その後生産技術は進化しましたが，各種労働にも，女子や子供も駆り出され労働環境全体は劣悪でした。社会は不安定化し，欧州各国は第一次大戦に突入しました。

第一次大戦後，復興特需の恩恵を受けた米国では，重工業の産業革命を実現しました。その旗手，H.フォードは，著書「今日及び明日」で，奉仕による善意の実践で家庭内円満を導こうとし，家族主義経営を導入しました。しかし，欧米では仕事と宗教と生活は分離されており，地域や宗教にまで介入する家族主義経営は，「悪」であるとされ試みは失敗しました。

以降，欧米では家族主義経営から離れ，合理的な経営に軸足を移していきます。人間性を加味した経営，リーダーシップ・組織・戦略的意思決定をもとにした経営，イノベーションを起こす経営へと，経営者・管理者層にとって働きがいのある仕組みを作っていきました。

●図表－1　日本と欧米の企業と私との関係の差



2 「日本の経営」はアジアのビジネスモデルにできるか

戦後の日本的経営は，欧米以外の国で初めて全面的な工業化を達成しました。これを，アジアのビジネスモデルとできるかとの観点から，「日本の経営」は，ジェームス・G・アベグレンが1955年から1956年にかけて全国の大規模製造業と中部地区の中小繊維製造業で聞き取り調査した結果をまとめたものです。

1．結　　論

欧米以外で初めて全面的な工業化を達成し，経済力で欧米諸国と肩を並べるに至った理由は，欧米から導入した技術を，単純な技術の物まねとすることを避けて，日本の価値観に基づいて構築した企業組織を取り入れたことにあるとしています。創意工夫こそ日本の工業化成功の源泉と評価しています。

日本企業の発展の源泉となったとされる企業組織の特徴は，次のとおりです。

○日本の企業は集団主義で，構成員が安全で幸福に暮らせるようにすることを最大の目的としています。

・「終身の関係」が日本の雇用関係の原則で，日本の強力な経営方式の根幹です。
・労働組合は労働側と経営側の対決の組織ではなく協力の組織です。
・報酬と昇進の制度は，以前から年功の重視を維持しています。

他のアジアの諸国が同じ工業化が出来るかは，各国の歴史と制度と人材次第との結論を出しています。アメリカ企業の海外展開は各企業の判断とすべき，としました。

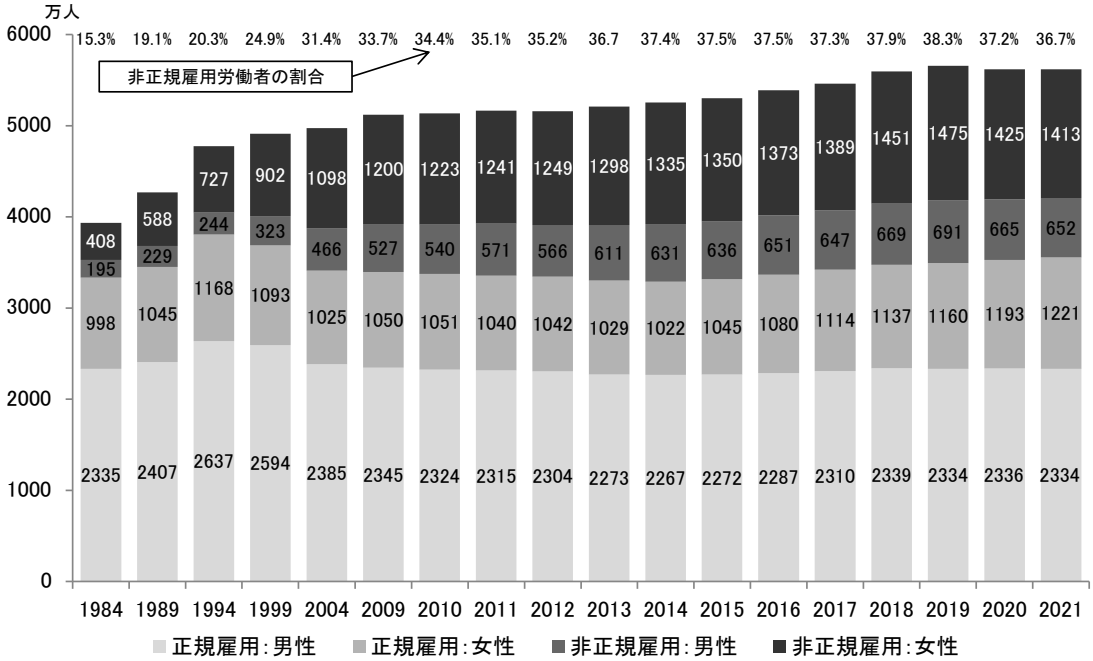
2．調査の背景

アメリカの学会は，経営の成功事例を広く求め，実証的に検証していく努力を惜しみませんでした。調査に応じてくれた日本企業は成長に貪欲で，先進的手法に挑み，学者のインタビューに答えてその後の発展の基礎にしました。

3．50年経過後の反省と警鐘

失われた10年を経過した段階で，日本企業は強さを支えてきた源泉を放棄し，好調なアメリカの経営を真似るべきとの見方が出てきました。社会の高齢化という状況に適応しながら，年功の重視をかなりの程度まで維持してきた実績を失いかねない（2005年，新訳版出版の解説から）と，新訳版を出版しましたが，その警鐘は十分伝わらなかったようです。失われた30年になってしまいました。多くの大企業と関連の中小企業が，海外の安い労働力に頼った工場の海外進出で，強みであった第二次産業の空洞化を招きました。国内では産業構造のサービス産業化が進展しましたが，非正規雇用労働者により賄われました。労働者の意欲の差は，非正規雇用と正社員との働きがいの差にあるとの分析もあります。

●図表－2　働きがいの減退する1999年以降の非正規雇用者の増加



（出典）　令和４（2022）年版男女共同参画白書

3　家族主義経営を標榜する各社と実際のデメリット

地方の中小企業が参考となる，リーダーの育て方・やりがいある人材の事例を集めました。

1．家族主義経営のメリット

・経営理念の共有とそのための重層的教育訓練，仕事への取組みの自律性
・入社してから死ぬまで一体という共同体意識
・家族主義経営実現のための原価管理の徹底

2．家族主義経営のデメリット

・家族という言葉故，温情主義の経営（甘い）と曲解を受けやすい
・家父長制との混同で，圧迫的イメージを受ける
・余剰人員を抱え，生産性の劣る経営となる（一般に日本の会社は生産性が低い）

3．出 光 興 産

創業者出光佐三店主の経営理念が会社の経営の原点として同業他社との経営統合後も生き残っています。上場会社ですが，家族主義をうたっています。会社設立の1940年に経営の原点として定めた，５つの主義方針は，①人間尊重，②大家族主義，③独立自治，④黄金の奴隷たるなかれ，⑤生産者より消費者へ，です。

大家族主義とは，①いったん出光商会に入りたる者は，家内に子供が生まれた気持ちで行きたいのであります。店内における総ての事柄は親であり子であり，兄であり弟である，という気持ちで解決するのであります。②失策をいとわない。欧米の家父長制とは真逆です。

・新入社員は，人が全ての上位概念として，家族の様な対立の無い経営・風土・制度としてあらゆる局面で伝えられます。当然，厳しさもことあるごとに伝えます。人員余剰無です。
・退職しても，病気やけがで辞めても，社員は永遠に家族と宣言しています。
・入社直後から，地方支店勤務・現場主義でガソリンスタンド実習から入ります。大幅な権限移譲をその時からずっと経験していきます。
・2030年に向けた基本方針では，職場風土改革・やりがい向上の取り組みを PDCA の取組で展開しています。

＜やりがい調査アンケート⇒課題把握⇒取組⇒モニタリング⇒やりがい調査アンケート＞

新入社員段階から，大幅な権限移譲・挑戦の取組の伝統を，研修・現場・面談でくどいほど叩き込まれます。社員・退職者の話を聞いても，実際に家族主義経営のデメリットと言われる事態にならないことで，単なるスローガンでなく，伝統として次の世代に受け継ぐ「理念」であることを，身をもって体験できています。

4．サントリー

創業者鳥井信治郎の創業精神「やってみなはれ」は，創業から脈々と継がれる思いで，サントリーの DNA，サントリーそのものです。①失敗を恐れない！②自ら旗を掲げる！③あきらめず，やりきる！創業以来挑戦と創造の歴史をたどっています。やりがいそのものです。専制的でなく，自らの提案・実行が重んじられます。

大切にしているもう一つの価値観「利益三分主義」は，①事業への再投資②お得意先・お取引先へのサービス③社会貢献です。社会貢献の内容は，ホール・美術館など文化事業，社会福祉法人運営，スポーツ支援です。社員の目を社会に広げることで，モチベーションはあがります。

創業精神と人材開発を重要視しています。「人材は原酒と一緒。短期で決めつけたらあか

ん。長い目でみてやらなあかん」まさにウイスキーを熟成した経験から生まれた言葉です。やってみなはれに続く言葉は，「やらせてみなはれ，やらなわからしまへんで」です。

ダイバーシティ活動も，あらゆる面で先を行っています（項目が多いので詳細は割愛します）。すべては社内報・社内通信・ホームページに公開されています。特筆する内容は，TOO（となりのおせっかいおじさん／おばさん）（Think Of Others 利他のこころ）です。シニア社員が，若手・転入者の面談・声かけを実施，組織の活性化を図っています。シニア社員からサントリーの文化を伝承し，若手のやりがいを促し，余剰人員はいなくなります。

サントリーは，文字では家族主義をうたってはいませんが，実態は家族主義経営です。

5．京　セ　ラ

この論考の最初の部分に記載したとおり，創業者稲盛和夫が，信じあえる28人の仲間と作り上げた企業です。独自技術で独自製品を作るため立ち上げた会社です。経営の実践の中から，アメーバ経営と称する管理システムを生み出しました。原価管理が現場で行え，結果をもとにすぐに改善活動に入れる仕組みを創出しました。毎日が決算で，全員が経営者との自立意識が育ちます。原価管理は厳しく，余剰人員はすぐに解決します。

創業当時，労使対立が激烈でしたが生き残れたのは，信頼の意識に気が付き，労使双方に受け入れてもらえたからとしています。会社を経営していく上で，重要なことは，いかに従業員をやる気にさせるかです。日本航空の再建を果たした後に，日経新聞社から出版した「従業員をやる気にさせる７つのカギ」においては，①従業員をパートナーとして迎い入れる，②従業員に心底惚れてもらう，③仕事の意義を説く，④ビジョンを高く掲げる，⑤ミッションを確立する，⑥フィロソフィーを語り続ける，⑦自らの心を高める，を示しました。３年の固定費を確保し，自律性を重んじる，家父長専制的な組織とは真逆の家族主義です。

4 家族主義経営の方向と働きがい

家族主義経営の課題である，余剰人員の存在は，地方における人材不足と対極の問題です。家族主義経営を実践している企業を増やしていくことは，地域課題解決の貴重な手段です。働きがいがある仕事を育て，UIJ ターンで戻ってくる人材を増やすことに繋がります。

最初に，将来人口を増やすことを念頭に置くことが必要です。子育て世代が集まるには，保育園や子育て関連人材・施設を充実することが重要です。次に，リモート勤務の可能な事業を開発するとか，職種を集中的に集めると良いでしょう。

不足している人材（若手）を集め，余剰の人材（高齢者）を活用するには，生き残った地元人材のマッチング・ノウハウを生かすことが重要です。大企業の事例を参考に出来ますし，都会にはいない人材に育て上げることも重要です。

岐阜県奥地の過疎化が進む石徹白地区で，明治時代に地元資金で作った小水力発電設備が埋もれていました。小水力発電機製造会社の社員が，地元行政との息が合い，家族で移住し，全国を視野に入れ小水力発電の普及を促進するコンサルの NPO 法人を立ち上げ，保育士や他の新たな生きがいのある仕事を生みました。発電所があれば，大規模野菜工場にもつながります。働きがいを持つ人材の存在や育成が最大の解決策です。