

お忙しくても、約 2 分間で読めます

# ハートフル・ワード (心からの言葉)

山内公認会計士事務所

TEL 098-868-6895

FAX 098-863-1495

## 経営者への活きた言葉

縁の下で支えている社員にも目配りする 後藤 卓也 (花王前会長)

- 今年 6 月末の株主総会で会長を退任し、現在はいくつかの社外活動を残すのみで、一切会社の経営から身を引きました。会社には私が使う個室もクルマも、ゴルフ会員権の類も一切ありません。もともと在任中はずっと電車通勤でしたし、もともと役員用の個室もゴルフ会員権もなかったので、不便だとか寂しいなどといった気持ちは微塵も感じていません。
- 1997 年、社長に就任しましたが、特別重圧は感じていませんでした。ただし、自分 1 人で何でもやろうとは考えず、社員皆の力を生かす会社にしようということだけは心に誓っていました。例えば、ヒット商品が生まれると、決して 1 人の力だけでヒット商品は生まれません。生産や物流、宣伝、営業といった一連のラインの努力が積み重なってこそ、売れる土壌が築かれます。その裏には、商品の安全性の研究を黙々と続けているスタッフや、3 交代で夜中も工場生産活動に従事している人たちなど、縁の下で支えている社員がたくさんいるのです。こうした日の当たらないところに目配りすることが、経営者である自分の役割だと思ってきました。
- 一方で、5 年先、10 年先を考え、将来性が見込めない事業や仕事をやめるのも経営者の仕事です。社長就任の翌年、米国のフロッピーディスク工場を閉鎖しました。また、社員が自分の仕事に自覚と誇りを持っている企業は強いものです。事業選択と集中を進める一方、研究開発費など必要な投資は怠らなかつたことで「ヘルシア緑茶」になどのヒット商品が生まれました。  
(参考:「日経ビジネス」2008 年 9 月 15 日号)

## 経営者のための理念・哲学

自分は自分を創っていく責任者

- 東井義雄先生は明治 45 年、兵庫県の但東町に生まれました。昭和 7 年、姫路師範学校卒業、故郷の小学校に勤務。以来、その生涯を小中学生の教育に捧げた人である。東井先生は語る。人間は 5000 通りの可能性を持って生まれてくる。死刑囚になる可能性も泥棒になる可能性もある。その 5000 通り可能性から、どんな自分を取り出しているか。「世界でただ 1 人の私を、どんな自分に仕上げていくか。その責任者が私であり、皆さん一人ひとりです」。
- 私たちは眠っている間も息をしている。心臓の鼓動も自分が動かしているわけではない。死ぬほど辛いことがあっても、胸に手を当てた時、ドキドキしていたら「辛かろうが、しっかり生きてくれよ」と仏さまの願いが働いてくれる、と考え直してほしい。東井先生はさらに、「自分は自分の主人公、世界でただひとりの自分を創っていく責任者」と教えています。  
(参考:「致知」:2008 年 12 月号)

## 人事・労務について

年齢序列の給与制度 松浦 元男 (樹研工業社長)

- いい仕事ができるのは 40 歳を過ぎてからで、技術が完成される 60 歳以降が一番生産性が高い。年寄りが一番稼いでいます。年寄りの生産性は新入社員の 5 倍くらいはあります。うちの制度は年齢序列です。年功(勤続年数)ではありません。生涯賃金表にもとづいて、年齢が上がると給料も上がっていく。いい仕事をしようが、業績を上げようが給料には一切関係ない。最高齢の社員は 68 歳で、その人が一番給料を貰っています。残業手当なども付きませんが、年齢で決まる本給が 9 割を占めています。
- ボーナスも年齢で決まります。「今回のボーナスは総額でいくらですよ」と全員にメールで送っています。その時、「社員が何人いるから一人当たりはこれくらいです。それに満たない人は評価が低いわけじゃない。足らないの年齢だけですからもう少しお待ち下さい」と但し書きを入れます。(参考:「日経ベンチャー」2008 年 10 月号)

## 古典に学ぶ

私欲の制し難きは

「私欲の制し難きは、志の立たざるに由る。志立てば真に是れ紅炉に雪を点ずるなり。故に立志は徹上徹下の工夫なり」

(訳) 欲望を抑えられないのは、しっかり志を立てていないからだ。志がしっかりしていれば真つ赤に燃える炉の中に雪を入れたように消え去る。だから立志は、上は道理を極め、下は日常の些細なことまですべてに徹するよう工夫をすることである。  
(参考:佐藤一斎「言志四録」:PHP 文庫)