

# 中小企業の現場のリーダーシップ



オヤジ社長

に学ぶ

## 2) 愛情で会社と社員を育てる

- ✓ 1) 人間力のリーダーシップ
- ✓ 2) 愛情で会社と社員を育てる
- 3) 変化、兆心にアンテナを張る
- 4) 危機を乗り越え人間力を磨く
- 5) 好き、得意を突き進む
- 6) 正心誠意、心を磨く

### 会社は子供、社員は家族

3月まで放映されたNHKの朝ドラ「マッサン」は、ニッカウキスキーの創業者である竹鶴政孝さんとその奥様のリタさん（ドラマではエリー）が主人公でした。昼休みに食堂などで観ていた方もおられたのではないかと思います。あのドラマは、中小企業のオヤジの姿を如実に表現していたと思います。悪戦苦闘の連続で、何度も首の皮一枚になりながらも、周りの人の協力を得て志を遂げていく姿に感銘を受けたのは私だけではないでしょう。そして竹鶴さんを支えたりタさんの内助の功なくして、我々が国産ウイスキーを飲むことはできなかったでしょう。

竹鶴さんもそうでしたが創業期の経営者は、工場内に住み込み公私一体で過ごした人が少なくありません。休日だろうが正月だろうが、会社を見回り安全を確認するなど、まさに自分の子供の成長を見守る親のように毎日を過ごします。

お金も知名度も信用もない時代から会社に協力してくれた社員は、社長にとっては家族同様です。社員が結婚するとなれば参列し、新郎新婦の家族と共に祝い、その社員の人生を引き受けることになり

ます。結婚すれば子供ができて、将来の給料を期待して家を買います。ある経営者の方が「社員がマンションを買いローンを組むらしい。嬉しいと同時にプレッシャーも感じる」と呟かれたのを思い出します。

まさしく中小企業の社長は、会社と社員を子供であり家族と考えるオヤジなのです。

### 人は愛情で育つ

親の一番の使命は、子供を自立させることです。つまり親がいなくなっても自分の力で生きていけるよう成長させることです。では人の成長は何によってもたらされるのでしょうか。まず人が健やかに育つには、衣食住の環境が整わなければなりません。衣食住はかなりの部分、お金で解決するでしょう。人間の身体はお金で買える物質的なもので成り立っていますが、人には心や精神というものがありません。では健やかな心や精神を育むのは何か。それは「愛情」ではないのでしょうか。

愛情で育つのは人間だけでなく、ペットなどの動物でもそうですし、お花や農作物、盆栽など生命のあるものはすべてでしょう。人であれ何であれ、育み成長させ

る力は愛情なのではないでしょうか。特に、相手に何かの見返りを求めるのではなく、無償の愛こそ大きな力を持つのでしょうか。

つまり、経営者は親同様に、親は社員の模範となる教育者であり、その価値観や言動が周囲の人格形成に大きな影響を持つ存在なのです。

### 経営者はメンター

再び「マッサン」の話に戻りますが、この物語で鴨居の大将が重要な役割を果たしています。彼は寿屋（現在のサントリー）の創業者である鳥井信治郎氏がモデルであり、国産のウイスキーを作りたいという志を同じくする竹鶴さんと京都山崎に日本初のウイスキー蒸留所を建設しました。

鴨居の大将はスポンサーとして、竹鶴さんに商売の厳しさを何度も論じ、最後は「やってみなはれ」と背中を押しました。「やってみなはれ」はサントリーの社是であり、その思想は現在に引き継がれています。私が学生時代には、リザーブやローヤルなどのサントリーのウイスキーは憧れでしたが、当時から非上場ながらブランドイメージはかなり高く、就職人気企業でもありました。事業の多角化や文化的な活動にも継続的に



三村邦久 (みむら くにひさ) 社長参謀 [www.i-partner.co.jp](http://www.i-partner.co.jp) ▶座右の銘「収穫を問う莫かれ、但だ耕耘を問え」  
1961年兵庫県生まれ。酒米の王様「山田錦」を育てる父親の愚直な働き方を見て育つ。神戸商科大学(現兵庫県立大学)卒業後、電子部品メーカーに就職。27歳で中小企業診断士資格を取得、経営コンサルタントに転身。中小・中堅企業に対し、業務のIT化、経営管理、評価賃金などの経営システムを構築し、組織運営の円滑化に貢献する。経営の継承、新規事業立上げにも携わり、社長の“夢と悩み”を共有し、会社と人の天性を孵化させることをモットーとしている。著書『愚直経営で勝つ! 経営者9人のチャレンジストーリー』(PHP研究所)



注力し、オーナー系企業が持つ独自の文化を形成しているようです。その源流には「やってみなはれ」の思想が脈々と流れていると思われま

す。つまり、中小企業のおヤジは、人を育て事業を孵化・成長させるメンターなのです。

### 成長は失敗から

人が成長するということは、研修で知識やスキルを身につけることはほんの一部であり、経験を積んで自分なりのやり方を見出し、自信をつけることに他なりません。成功より失敗のほうが多くの学びがあります。人間とは愚かな生き物であり、成功すると有頂天になり傲慢になり失敗を引き寄せます。失敗は人を謙虚にし、失敗を避ける知恵を学ばせてくれます。そして周りの人の助けの有り難さを身にしみて感じさせてくれるものです。

つまり、失敗は成功の母であり、失敗経験と学びの量が人の成長に比例するのです。

しかし、日本の企業社会では、学校受験と就職試験に成功した人が有名な会社に入り、失敗して評価を下げないよう慎重に安全な道を選ぶのが賢い生き方と考えられているようです。社員のチャレンジを引き出すための目標管理制度も、その部署や会社を支配する空気が成否を決めるでしょう。つま

り会社の文化が、「やってみなはれ! (失敗したら責任は私が引き受けるから)」なのか「目標は100%達成しろ! (失敗は許さない、汚点を残すな)」なのか、職場を支配する空気が人と会社の成長を決めることになるでしょう。

言い換えると、リーダーが自分の保身と出世を優先するか、部下の成長を願うか。ここが大きな分岐点となるのです。

### 人を育てることは自分の幸せ

中小企業のおヤジはリスクに対して、サラリーマン社長よりも遙かに敏感です。前号で述べたように、オーナーとして個人の資産を賭けて経営をしているわけですからそうなるのは当たり前です。リスクを回避し会社を守らねばならないが、社員にはチャレンジの機会を与え成長を促さなければならない。十分なお金があるわけでもないにもかかわらずです。大企業なら1億円や2億円は稟議書一つで動かせるお金でしょう。しかし、中小企業はそうはいきません。会社の金ではあるものの、最後は個人が引き受けるべきお金なのですから。

成長とリスクは表裏一体、リスクテイクなくして社員の成長も会社の発展もない。失敗しても辞職して終われない。ではどう意思決定するか。拙著『愚直経営で勝つ!』に登場していただいた経営

者の例をご紹介します。

1人の経営者は、数十億の投資の判断もいくらシミュレーションしてもリターンは正確に予測できない。最後は「社員の成長につながるか」を判断基準にしていると言います。別の経営者は、「社員の自立を考えれば、自分の思う通りにはならない。ある程度諦める。社員の成長につながることであれば、最後は目をつぶる」と言います。

これは、かなり忍耐のいることであり、人間的な度量の大きさが求められます。自分の利益より他人の利益を考える利他の精神も必要です。こうなるためには、日頃から経済的にも精神的にも余裕を蓄えておくことが肝要です。

つまり、社員を育て会社を成長させることは、経営者自身の成長と表裏一体なのです。世の中のリーダーという仕事は、損得で考えれば概ね損な役回りでしょう。365日24時間気の休まる時間がなく、万一のときは大きな負担を強いられる。しかし、金銭に換算することが難しい責任を引き受け、無私の精神で働くからこそ、そこに大きな尊敬と力を得られるのでしょう。

リーダーシップの本質は、「人を幸せにして自分も幸せになる」という心のあり様、損得ではなく生き方そのもの、つまり人生哲学なのではないでしょうか。