

# 専修大学社会科学研究所月報

The Monthly Bulletin of the Institute for Social Science  
Senshu University

ISSN0286-312X

No. 712

2022. 10. 20

## 目 次

### Well-being 経営とソシオ・カンパニーの進化

|  |       |    |
|--|-------|----|
| —影響要因と事例分析—                                      | 上田 和勇 | 1  |
| はじめに：リスクマネジメント目的の進化                              |       | 1  |
| 1. 日本の Well-being 経営のルーツと進化                      |       | 2  |
| 2. Well-being 経営を志向するソシオ・カンパニーの考え方の登場            |       | 4  |
| 3. ソシオ・カンパニーの考え方に近い最近の事例—三谷産業のケース                |       | 6  |
| 4. Well-being 構成要因からのアプローチ—Well-being 経営達成要因の体系化 |       | 8  |
| おわりに   |       | 13 |

### 研究ノート

#### ビジネス小説にみる戦後経営者の関心とコミュニケーションスタイル

|                                    |      |    |
|------------------------------------|------|----|
|                                    | 小林 守 | 15 |
| はじめに                               |      | 15 |
| 1. 経営者の関心とコミュニケーションをめぐる視角          |      | 16 |
| 2. 清水一行「世襲企業」にみる経営者の関心とコミュニケーション   |      | 19 |
| 3. 城山三郎「外食王の飢え」にみる経営者の関心とコミュニケーション |      | 25 |
| 4. 高杉良「世襲人事」にみる経営者の関心とコミュニケーション    |      | 32 |
| おわりに—作品が示唆した経営者の関心とコミュニケーションの重要性   |      | 35 |

|      |  |    |
|------|--|----|
| 編集後記 |  | 38 |
|------|--|----|



# Well-being 経営とソシオ・カンパニーの進化 —影響要因と事例分析—

上田 和勇

## はじめに：リスクマネジメント目的の進化

最近 Well-being 経営、いいかえれば幸福経営という考え方が出てきている。端的に言えば社員の幸福感の醸成を優先させる経営思考である。ビジネス・リスクマネジメントの分野においても、そうした考え方と同調したリスクマネジメント思考や目的が必要となる。

ビジネスにおけるリスクマネジメント（以下、必要に応じ RM と表記）の目的はどのようなリスクを対象とするかにより異なる。損失のみを生じさせる純粋リスク（例：火災、事故、不正他）を対象とする場合は、リスクマネジメント活動の目標はリスクによる損失の予防、最小化そして転嫁（但し、不正や倫理リスクの転嫁はあり得ない）である。

一方、損失と同時に利得をも含む投機的リスク（例：金融リスク、戦略リスク、人材採用リスク他）の場合は、損失に対しては純粋リスクと同様その予防、最小化を図るとともに、利得に関しては投機的リスク負担によるリターンの最大化を目標とする。このリターンのなかには売り上げ、収益、市場占有率などの経済的リターンを目標とすることがこれまでの典型的な目標であった。

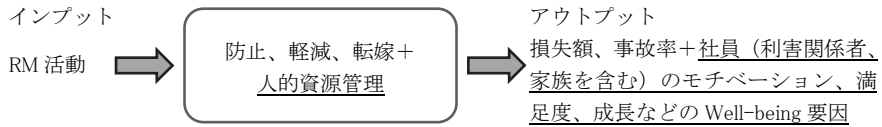
RM 活動の対象が純粋リスクであれ、また投機的リスクであれ、アウトプットされる RM 活動成果に注目すると、それは前述の損失額、事故率、売上、市場占有率などの経済的指標が中心的指標であった。そこでは活動の担い手の社員のモチベーションや成長などの非経済的な要素についてのマネジメントがブラックボックスとなっており、そのマネジメントが軽視されてきた（図表1参照）。

これからの RM 活動においては、投機的リスクの場合は勿論、純粋リスクにおいてさえも、リターンの中に経済的指標に限定するのではなく、さらにはそこで働く社員（利害関係者、家族などを含め）のモチベーション、職場での満足度、離職率、社員の成長など質的でソフトな指標にも注目し、改善を図るリスクマネジメントが重要である。なぜならば企業を動かすのは社員やその関係者であり、リスクの直接的あるいは間接的原因が特に内部にある場合にはなおさらこうした人々を対象にした RM 活動が RM 効果のみならず企業経営全体の価値向上に結び付くからである。

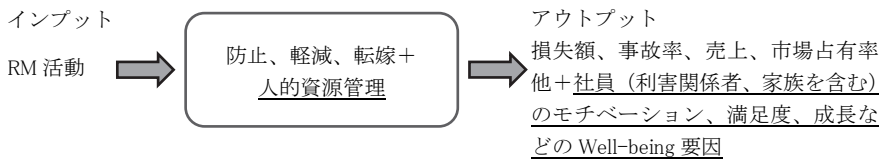
こうした考え方に同調するのが近年いわれている社員の心や満足、幸福感にも焦点を合わせ

図表1 リスクマネジメントの役割と目的の変化

<企業の純粋リスクを対象>



<企業の投機的リスクを対象>



注：+の意味はこれからのRM目標に人的マネジメントを付加する必要があることを示している。

る Well-being 経営である。企業における Well-being 問題については近年何人かの論者が検討しているが<sup>1</sup>、筆者の Well-being 経営の定義やコンセプトは次のものである。

「Well-being 経営とは、社員の身体的、精神的、社会的健康などの増進を通じた幸福感の醸成を企業の重要な経営課題と捉え、社員他の満足度やモチベーション向上を図ると同時に、結果として企業価値向上にも結び付け、統合的に捉えようとする経営手法である。そのためには、会社および社員が関わるリスクを最適化し、社員の持つ潜在的な能力を最大化させ、幸福感を醸成する企業文化やマネジメント・プロセスが必要である」。

本稿ではこうした well-being 経営問題につき、主に下記の諸点から検討する

- ① 日本の Well-being 経営のルーツと進化
- ② 塚本 寛の年輪経営以降のソシオ・コンパニーの概念と事例の検討
- ③ ソシオ・コンパニーの考え方に近い最近の事例—三谷産業のケース
- ④ Well-being 構成要因からのアプローチ—Well-being 経営達成要因の体系化と事例

## 1. 日本の Well-being 経営のルーツと進化

幸福や Well-being の根底には歴史的にも徳や倫理の概念が存在しており、善い行いが人を心

<sup>1</sup> 前野隆司、小森谷浩志、天外伺朗 (2018)『幸福学×経営学』内外出版社、前野隆司 (2019)『幸せな職場の経営学』小学館、近藤宣之 (2020)『中小企業の新幸福経営』日本経営合理化協会出版局、本田幸大 (2021)『幸せな会社の作り方』扶桑社、上田和勇編著 (2021)『復元力と幸福経営を生むリスクマネジメント』同文館

地よい心の状態にする。言い換えれば倫理観、美德に基づく経営が幸福経営に結び付くといえる。この点の詳細については2022年の拙著「Well-being 経営のルーツと近年の事例に関する研究—角倉素庵から塚本 寛までの検討を中心に—」『商学研究所報』第54巻、第1号で詳細に検討しているため、本稿では割愛するが、このことを端的に表現すれば、Well-being 経営を目指す企業家は、まず企業行動面において（生産、流通、価格、販売、広告、販売促進、投資、競争など）、自社の行動を律するという、言い換えれば上記の各面において企業の倫理観を整えることが Well-being 経営のスタートになるということを考えるべきである。こうした考えおよび近年の日本の Well-being 経営にかかわる経営の進化をまとめたのが次の図表2である。

図表2の横軸には Well-being 経営の日本のルーツから理念型（ここでは日本の著名な経営者2人の理念型を示している）、さらにはソシオ・コンパニーの概念（1992年頃の思考）、そしてソシオ・コンパニーの現代版の例（2022年）を示している。

図表2 Well-being 経営の進化：ルーツから具現化へ

|             | ルーツ  | Well-being の進化（理念型）   | ソシオ・コンパニー（SC）の思考の登場   | 現代的な SC の典型  |
|-------------|--|---|---|--|
|             |  |   |   |  |
| 理念          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・角倉素庵（舟中規約）（1603年、利他の思想）</li> <li>・渋沢栄一（論語と算盤、1916年、倫理と利益の両立他）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・稲盛和夫（京セラ、全従業員の物心両面の幸福の追求と社会への貢献）</li> <li>・塚本 寛（伊奈食品、1937～、社員の幸福感の向上が会社の成長、幸福第一）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・前川製作所（産業用冷凍機の製造販売）</li> <li>・「子供がプラモデルを作るように楽しく働こう」、初めに人ありき</li> <li>・SC とは「事業価値、社会価値、人間価値（社員の自己実現への貢献度）の3つの価値のバランス化を志向している会社」</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・三谷産業（化学品や樹脂製品を扱う老舗商社）</li> <li>・「顧客の最適の追求、あるいは、社員との信頼関係を大切にし、安心と働きがいのある職場環境をつくること」。</li> </ul> |
| 1) 社員への貢献   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・全員経営</li> <li>・仲間からの賞賛と感謝</li> <li>・職場環境の自主的改善</li> <li>・会社の成長は社員 1 人 1 人の成長の総和</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・仲間目標設定</li> <li>・生涯現役の経営スタイル（定年制実質なし）</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・労働時間削減</li> <li>・育児手当</li> <li>・定年制実質廃止</li> <li>・育児・奨学手当</li> </ul>                           |
| 2) 企業価値への貢献 |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・アメーバ経営</li> <li>・年輪経営</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ニッチ戦略（無競争社会への挑戦）</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・新規事業のニュース・リリースを通じた商品開発の促進</li> </ul>   |
| 3) 社会への貢献   |  |   | 1992年、北矢行男『10年後一流の会社—第三世代ソシオ・カンパニーだけが生き残る』同書では不明瞭   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・被災地支援（額開示）</li> <li>・ベトナムへの貢献（額開示）</li> </ul>  |
| 4) 情報開示     |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・3つの側面（社員価値、企業価値、社会価値）からの開示不十分</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・3つの側面（社員、企業価値、社会価値）を Company well-being index として自主開示（2021年6月から）</li> </ul>                    |

注：筆者作成

図表2の縦軸には4つの要因が示されている。これはWell-being経営の指標軸を示すもので、ここで検討する北矢のソシオ・コンパニーの概念を参考にするとともに、それに情報開示の概念を筆者が追加したものである。

ところで、近年のWell-being経営の進化とくにその理念型においては、既に『商学研究所報』第54巻第1号において、次の課題を指摘した。

- ① 有能な先見の明のある経営者の強力なリーダーシップにより、Well-being経営に関する理念、ビジョンが設けられ、その経営哲学に関わる経営が志向されている。

この点について付言すると、ビジョンや理念は素晴らしく、それは経営者自身の過去の経験や苦勞から見出されたもので、単なる思い付きや世間受けを狙ったものとは思えない。しかし、理念の具現化と継承という点については不明瞭さと不安定さが残るのではないだろうか。

- ② ①の課題とも関連するが、Well-being経営の理念に関する具体的指標、評価軸が不明瞭であり、したがってWell-being経営が経営全般のパフォーマンスに与える効果、そしてその情報開示という側面では課題を残している。

この点について付言すると、社員の幸福感ファーストの効果が経営全般の問題、たとえば売り上げ、収益、評判、社員満足度、顧客満足度、労災事故、商品の品質管理、イノベーション、退職率などの側面への影響を評価し、それを社会に情報開示するところまでいくことが望ましい。またそのことで後継者たちも具体的にWell-being経営の持続化が可能となる。

## 2. Well-being経営を志向するソシオ・コンパニーの考え方の登場

社員を最も重視する経営を志向するWell-being経営の考え方は1990年代以降、いくつかの文献でその兆候が見られる。その一つが北矢行男（1992）『10年後一流の会社—第三世代ソシオ・カンパニーだけが生き残る』かんき出版にみられるソシオ・コンパニーである。ソシオ・コンパニーとは同書第1章によれば「志の高い会社」、すなわち「事業価値（収益への貢献度）、社会価値（社会への貢献度）、人間価値（社員の自己実現への貢献度）の3つの価値をバランスさせる会社活動を展開している会社」である。

北矢の3つの価値のバランス化に関して、筆者は特に人間価値への貢献（社員の自己実現への貢献度）にある。北矢は当時の超一流会社に就職した学生が3割ほど退職するという事実をみて、「働く場、つまり会社が、社員の自己実現の場として機能するかどうかに会社の未来がか

かっているといっても過言ではない」といっている<sup>2</sup>。最近の筆者の事例分析からも分かったことであるが、Well-being 経営を実現するには多様な要因が関係しており、社員の自己実現への会社の支援がある。

こうした北矢の考え方に、ソーシャル・リスクマネジメント学会創立者の亀井利明関西大学名誉教授は北矢の著書を参考にしつつ、2009年『ソーシャル・リスクマネジメントの背景』ソーシャル・リスクマネジメント学会、pp.36-38において、「企業は大規模化、国際化した段階で、社会と共生する企業、ソシオ・カンパニーへの道を歩まねばならない」と指摘している。北矢の提言後、17年後の指摘であるが、Well-being 経営への道を見据えた提言ともいえる。

ところで、北矢はソシオ・カンパニーを具現化している企業として前川製作所を上げている（同書、pp.142-159）。今から30年前に刊行された同書を参考に、前川製作所のソシオ・カンパニーの特徴のポイントを示すと図表3のようになる。

図表3 前川製作所のソシオ・カンパニーの思考

|                        |   |
|------------------------|---|
| 前川製作所<br>(産業用冷凍機の製造販売) | ソシオ・カンパニー (SC) の思考 (1992年頃)             |
| 理念                     | ・「子供がプラモデルを作るように楽しく働こう」<br>「初めに人ありき」の思想 |
| 1) 社員への貢献 (大切に)        | ・仲間で目標設定<br>・生涯現役の経営スタイル (定年制実質なし)      |
| 2) 企業価値への貢献            | ・ニッチ戦略 (無競争社会への挑戦)                      |
| 3) 社会への貢献              | ・同書では不明瞭                                |
| 4) 情報開示                | ・3つの側面 (社員、企業価値、社会価値) からの開示が不十分         |

注：筆者作成

同書で示されている3つの価値 (社員への貢献、事業価値への貢献、社会への貢献) への貢献は上記表の通りであるが、社会への貢献を主に環境への貢献と捉えれば、その当時の社会からの企業への環境配慮の要請が弱い状況のためか、同社のその面での実態が事例としても明示されていない。また、それらの情報開示の面でも充分ではない。

企業行動は時代が求める規範、文化、価値観などに左右されるので、この時代ではソシオ・カンパニーの理念はすばらしいものであるが、その実態面となると理論通りには反映されない。優れた企業家とは競争環境だけではなく、時代が求める規範、文化、価値観などの企業の外部環境変化に柔軟に適応しつつ、時代をリードする行動を起こす人をいうのであろう。

<sup>2</sup> 北矢、前掲書、p.40。

### 3. ソシオ・コンパニーの考え方に近い最近の事例—三谷産業のケース

2022年5月23日の朝日新聞(夕刊)に、三谷産業の記事が次の見出しで掲載された。「SDGsは呪文じゃない」、「活動を独自指標で評し、公表」。前掲で3つの価値(社員への貢献、事業価値への貢献、社会への貢献)を推進し、それを情報開示していくことが重要という指摘をしたが、三谷産業はこの面でソシオ・コンパニーの思考とその情報開示を実行している企業である。

三谷産業(株)は創業1928年(昭和3年)の化学品や樹脂製品を扱う老舗商社で、首都圏、北陸地区、ベトナムを主要拠点に6つの事業を展開する老舗総合商社である。社員数は(連結)3,540名、(単体)564名(2021年3月末時点)であり、同社の理念は下記の通りである。

・理念:「お客様にとっての最適を追求すること。あるいは、社員との信頼関係を大切にし、安心と働きがいのある職場環境をつくること」で、これらはすべて、三谷産業が創業以来、目指し続けてきたものということである。

筆者が同社に注目している理由の一つは、2021年6月から「Company Well-being Index」を策定し、実行している点である。その理由として同社HPでは「長期的な視野で“良い会社”であり続けるために、企業活動の財務的側面と両輪をなす非財務的側面における経営指標として新たに「Company Well-being Index」を策定したという。この「Company Well-being Index」がまさにWe-beingすなわち幸福経営の指標である。

三谷産業は公式Webサイト上にページを開設し、さまざまな企業活動を「事業基盤の部」、「事業変革の部」、「公益事業の部」の3つの観点で捉えて指標を設定し、各指標についての年度ごとの実績と目標を公表している。その概要を示したのが、次の図表4である。

同社のプレスリリース資料によれば、SDGsを標榜するよりも、自社の考え方をまとめた「Company Well-being Index」を公開することを選択。それは、長年にわたり育まれてきた自社の価値観や理念に基づき社会貢献する姿勢を引き継いでいくことにより、企業グループとしての継続性や一貫性、あるいは社会的な経済合理性といった観点から、今後も永続的に有意義な活動を推進していくことができると考えているからということである。

3つの価値(社員への貢献、事業価値への貢献、社会への貢献)の側面および情報開示の側面から三谷産業の行動を整理すれば図表5のようになる。



図表 4 三谷産業の Company Well-being Index の概要

|  | 2020 年度実績       | 21 年度目標   |
|--|-----------------|---|
| I. 事業基盤の部（事業価値への貢献と社員への貢献）                       |                 |   |
| ・社員エンゲージメント・スコア                                  |                 | 準備中   |
| <ホワイト企業度><br>所定時間外労働時間（月間 1 人あたり平均、管理職）          | 71 時間           | 62 時間未満   |
| 所定時間外労働時間（月間 1 人あたり平均、非管理職）                      | 37 時間           | 45 時間未満   |
| 育児休業取得率  | 男性 100%、女性 100% | 男性 29%、女性 100%  |
| 入社後 3 年間の定着率（新卒採用）                               | 90%以上           | 86%   |
| 入社後 3 年間の定着率（キャリア採用）                             | 80%以上           | 96%   |
| 奨学手当、社員子女育児資金および海外駐在員子女向けの教育費の支給総額と対象社員数         | —               | 支給総額：約 53 百万円<br>対象社員数：70 人                                     |
| <品質マネジメント><br>品質目標達成割合、[達成目標項目数/目標項目総数]          | 80%以上           | 89%   |
| 不具合の再発率【各部門】、[当該部門での再発件数/当該部門での再発防止策適用数]         | 0%              | 0%  |
| 不具合の再発率【全組織】<br>[共有案件と同一モードでの不具合件数/共有案件数]        | 0%              | 0%  |
| <安心安全><br>労働災害の発生件数                              | 0 件             | 0 件   |
| II. 事業変革の部<br>新規ビジネスの創出に向けた新たな取り組みに関するニュースリリース件数 | 12 件以上          | 11 件  |
| III. 公益事業の部<br>公益事業に投じた金額                        | —               | 約 1 億 4500 万円   |
| 公益事業活動   | —               | フェイスシールドの寄贈、マスクフックの製作およびベトナム医療機関等への寄贈、被災地支援活動、公益事業を目的とした財団への寄付他 |

出典：同社ホームページ参照（2022 年 6 月 20 日）

図表 5 3 つの価値と情報開示の視点からみた三谷産業の Well-being 経営

|                |  |
|----------------|--|
| 会社 三谷産業        | 化学品や樹脂製品を扱う老舗商社、創業 90 年  |
| 前提：理念          | 顧客の最適の追求、あるいは、社員との信頼関係を大切にし、安心と働きがいのある職場環境をつくること。<br>Company well-being index 実施（2021 年 6 月から） |
| 1) 社員への貢献（大切に） | ・労働時間削減<br>・育児手当<br>・定年制実質廃止<br>・育児・奨学手当   |
| 2) 企業価値への貢献    | ・新規事業のニュース・リリース  |
| 3) 社会への貢献      | ・被災地支援（額開示）<br>・ベトナムへの貢献（額開示）  |
| 4) 情報開示        | 3 つの側面（社員貢献、企業価値、社会価値）を Company well-being index として自主開示                                       |

注：筆者作成

- ① 社員への貢献
  - ・労働時間削減
  - ・育児手当
  - ・定年制実質廃止
  - ・育児・奨学手当
- ② 企業価値への貢献
  - ・新規事業のニュース・リリース：この指標はイノベーションへの取り組み度合いを見るもので、社員からのアイデアなどをベースにその取り上げ度合いを見ている。自由で闊達なムードの中から多くのイノベーションが生まれる点を考えれば、この指標は幸福感の醸成そしてその商品化との関連を示す指標である。その結果、同企業価値に貢献したかどうかは中長期的結果を今後見る必要がある。
- ③ 社会への貢献
  - ・被災地支援（額開示）
  - ・ベトナムへの貢献（額開示）
- ④ 情報開示
  - ・3つの側面（社員、企業価値、社会価値）を Company well-being index として自主開示

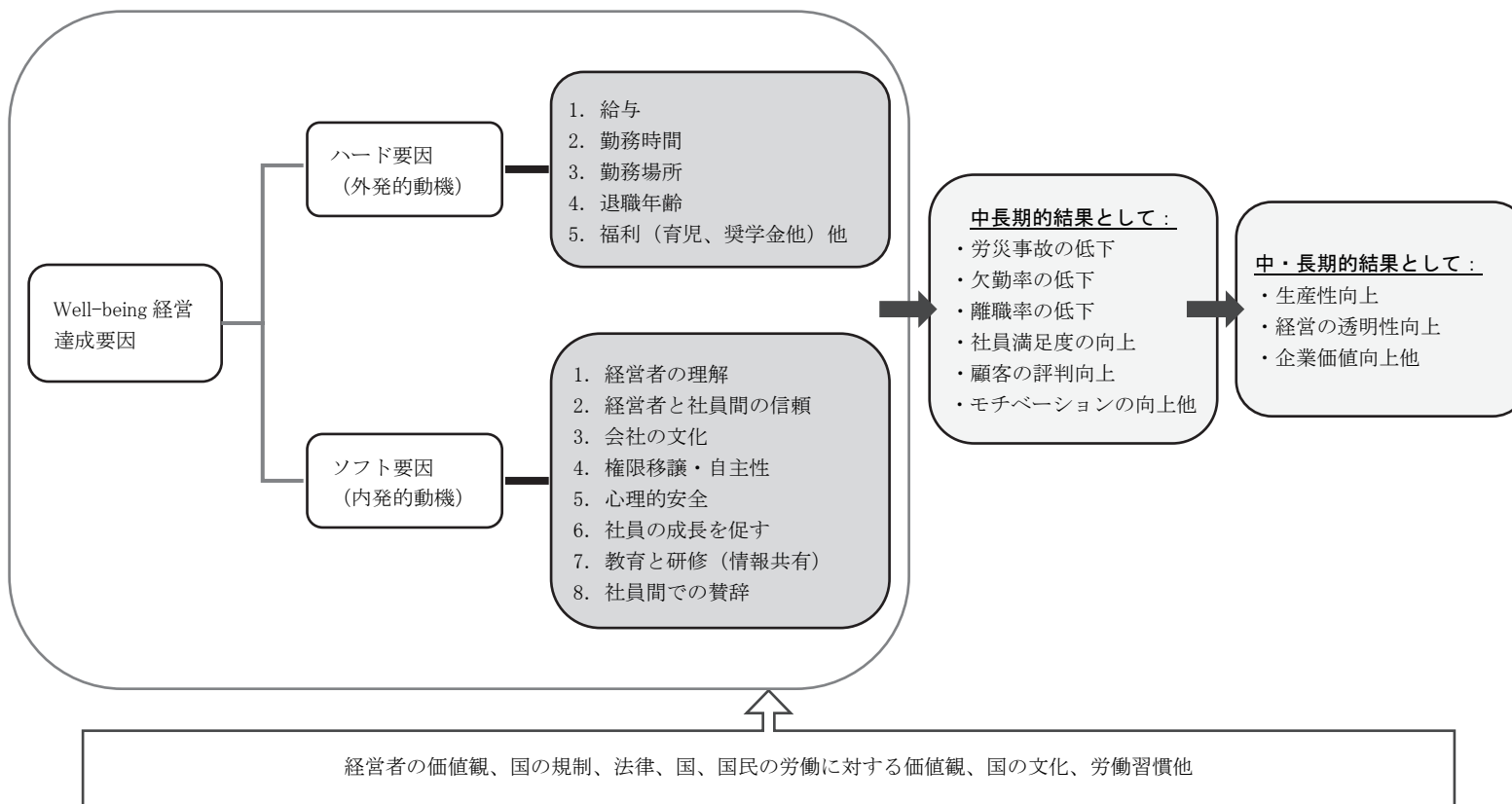
このように三谷産業は「ソシオ・カンパニー」の考え方に似ている指標軸（Company Well-being Index）を策定し、その実績を自主開示している点、多くの企業が大いに参考にすべき事例である。Company Well-being Index を開始したのは2021年6月からということで、今後、同社の実績と社員の満足度、会社の事業価値との関連などを注目していきたい。

## 4. Well-being 構成要因からのアプローチ—Well-being 経営達成要因の体系化

### （1）Well-being 経営達成要因の体系化

社員の幸福感を向上させるには、何らかの施策が必要であり、この視点からいくつかの企業の事例をみていくと、筆者は Well-being 経営達成の施策要因は経済的、物理的、時間的要因などに関わるハード要因と社員の心理、モチベーション、経営者との信頼、教育・研修、成長などに関わるソフト要因とがあると考えている。それを体系的に示したのが次の図表6である。

図表6 Well-being 経営達成要因の体系化

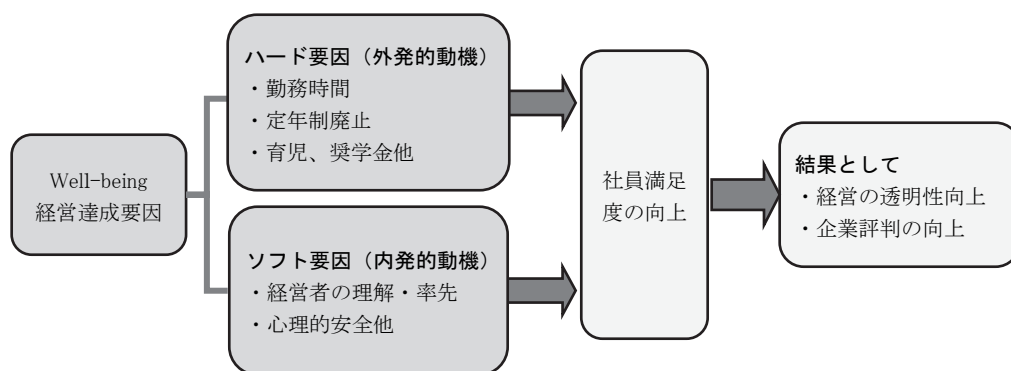


注：筆者作成

図表6のWell-being経営達成の施策要因はその一例である。今後、事例研究を進めていけば新たな施策要因が出てくるかもしれない。またハード要因、ソフト要因いずれも経営者の価値観、その国の規制や法律、国や国民の労働に対する価値観、国の文化、労働習慣他に影響を受ける。従って日本企業のWell-being経営を進めるには、我が国の規制や法律、国や国民の労働に対する価値観、国の文化、労働習慣他にも影響を受けるであろうが、最も重要なのはそうした環境下で、いかにして社員の幸福ファーストの理念を具現化していくかという経営者の実行力である。この点、前述した1928年創業の総合商社三谷産業の代表三谷忠照は現在37歳で4代目の若手社長ではあるが、その実行力は高く評価できる。

三谷産業のWell-being醸成の施策をWell-being経営達成要因に関する図表6に沿って、以下、分析してみよう（図表7参照）。

図表7 三谷産業のWell-being醸成施策の体系化



注：筆者作成

## （2）三谷産業のハード要因によるWell-being達成

1）三谷産業の勤務時間については、多様な働き方をするため下記のような施策をしている<sup>3</sup>。

・テレワーク制度（2019年2月に正式導入）

・時差出勤制度（育児、介護、病気治療）：未就学児・要介護状態の家族を持つ社員、3大疾病または指定難病に罹患中の社員は、通常の始業/終業時間8:30/17:00の前後1時間30分の間で30分間隔での時差出勤ができる。

・短時間勤務制度（育児、介護、病気治療）：未就学児・要介護状態の家族を持つ社員、3大疾病または指定難病に罹患中の社員は、9:00～17:00内で始業時間を30分間隔で選択可能な6時間勤務が出来る。

<sup>3</sup> 働き方、休み方改善ポータルサイト参照

・各種休暇制度（子の看護、介護休暇、通院休暇）：未就学児・要介護状態の家族を持つ社員は看護または介護の際に利用できる無給の休暇を1時間単位で1年あたり5日まで利用可能（対象家族が2名以上の場合10日まで利用可能）。

・3大疾病または指定難病に罹患中の社員は、通院に利用できる無給の休暇を1時間単位で1年あたり5日まで利用可能。

## 2) 定年制廃止<sup>4</sup>

年齢制限をなくして長く働けるようにし、継続雇用を終える時に2度目の退職金を支給するのが柱。定年退職を事実上廃止する制度と位置付けており、上場企業では極めてユニークな人事制度となる。

この制度は、65歳まで嘱託社員として継続雇用する現行制度を改め、健康面や体力などに問題がなければ、原則として無期限で働けるようにする。60歳の定年を迎えるか、60～65歳で継続雇用中の国内のグループ社員のうち希望者全員が対象。

現行制度では、60歳の定年後に子会社に転籍し、子会社から本体などに出向する形で継続雇用している。新制度でも60歳でいったん退職し、子会社に転籍する仕組みは変えないが、60～65歳は正社員として個別に雇用契約を結び、65歳以降は1年ごとに契約を更新する嘱託社員として雇う形に改める。

従来通り60歳の定年時に退職金を出すのに加え、継続雇用を終える時点で2度目の退職金を支給する。2度目の退職金は定年後の働きに対するもので、定年時の退職金と原資を分ける。こちらも上場企業では極めて異例の制度となる。

同社の三谷社長はユニークな継続雇用制度について、記者会見で「超高齢社会を迎える日本で、企業風土を築いてきたシニアを大切に、社員一人ひとりがそれぞれの事情に合わせて「ちょうどよい働き方を」デザインできる「新たな終身雇用」を目指すと言っている<sup>5</sup>。

## 3) 奨学金

平成29年3月27日の同社のプレス・リリースによれば、奨学金制度について、下記の内容が公表されている。

「社員が安心して働き、子育てできる環境づくりの一環として、社員の子が大学進学に際してかかる授業料の一部、もしくは全額を給付する“給付型奨学金制度”の導入を平成10年4月より進めてきましたが、本年4月1日をもって当社子会社である三谷産業コンストラクションズ株式会社（本社：石川県野々市市／社長：干場 克英）、およびディサークル株式会社（東京

<sup>4</sup> 金沢の商社、定年退職を事実上廃止へ 2度目の退職金も：朝日新聞デジタル (asahi.com) 参照。

<sup>5</sup> 朝日新聞夕刊、2022年5月23日参照。

都千代田区／社長：西岡 毅)に導入されることにより、当社および国内連結子会社すべてにおいて本制度が完備されることとなります。

社員の年収は、会社の業績や個人の成果によって毎年変動しますが、本制度は、子育てにかかる経済的負担の大きい大学の学費の一部もしくは全部を4年間支給することで家計負担を軽減すること、経済的理由により子女の学習機会が制限されないことを目的とし、社員が安心して働け、目標達成に向けて自己成長が実現できるよう、また次代の社会を担う子ども一人ひとりの育ちを応援するため、制定しました。

平成10年4月より、当社、および当社子会社に順次制度導入を開始し、支給額や支給対象者などの見直しを繰り返しながら、このたび、当社および国内連結子会社すべての企業(全11社)において、最大で90万円／年の給付型奨学金制度が完備されることとなりました。対象は当社および国内連結子会社の正社員および準社員である。

### (3) 三谷産業のソフト要因による Well-being 達成

#### 1) 経営者の理解・率先

前述したように継続雇用制度は三谷忠照社長の肝いりで導入された点、また社員一人ひとりがそれぞれの事情に合わせて「ちょうどよい働き方」をデザインしようとしている点、既述した非財務的経営指標である「Company Well-being Index」を独自に作成し、自主的に情報開示した点などは三谷氏のそして同社の Well-being 経営を引っ張っていつている大きな力となっている。

#### 2) 社員の心理的安全

社員が幸福感をもちつつ、仕事に打ち込めるには経営者と社員との信頼が大切であるが、これまで述べた三谷産業のハードおよびソフト要因による well-being 醸成策はそれに値する施策であろう。それが社員の心理的安全を向上させているであろうが、その検証には現段階では次の方法がある。

一つは図表4にある Company Well-being 指標の「社員エンゲージメント・スコア」の確認である。ただ現段階では図表4からも分かるように準備中であり、今後の開示を待つほかない。もう一つの確認方法は「社員エンゲージメント・スコア」とも関連する「ホワイト企業度」の指標であり、それは図表4に開示されている。これらについて、三谷氏はインタビューにおいて、次のような発言をしている<sup>6</sup>。「Company Well-being 指標は、「事業基盤の部」「事業変革の部」「公益事業の部」の3つの観点から構成している。事業基盤の部では、社員が職場環境に満足し、いきいきと仕事に取り組んでいるかをアンケートにより定点観測する「社員エンゲージ

<sup>6</sup> SDGs・ESGではない独自指標を掲げる、北陸の良い会社 - coki

メント・スコア」を公開していく。また、所定時間外労働時間、育児休業取得率、入社後3年間の定着率などを客観的データに基づく形で開示する「ホワイト企業度」という項目もある。

「奨学手当」の支給実績という項目もある。明記されている数値を見ると、約53百万円が支給され、社員70人の世帯に対してこうした支援を行っている。当社は、成果主義的な報酬体系をとっているが、それにより生じる社員同士の給与差によって社員の子どもたちが教育に関わる機会が著しく損なわれることがあってはならないという思いから、子どものいる社員に対し、給与とは別に様々な手当を支給している。奨学金の返済は求めている。

事業変革の部では、新規事業を生み出す活動のうちプレス・リリースに至った件数を開示している。

公益事業の部では、ベトナムでの社会貢献活動や被災地支援などの実績や投じた額を公表している。

筆者は、こうした指標の今後の成果を注目している。

## おわりに

本稿では主に、次の項目について検討してきた。①日本の Well-being 経営のルーツと進化、②塚本 寛の年輪経営以降のソシオ・コンパニーの概念と事例の検討、③ソシオ・コンパニーの考え方に近い最近の事例—三谷産業のケース、④Well-being 構成要因からのアプローチ—Well-being 経営達成要因の体系化と事例。

その結果、以下の諸点が指摘できる。

- ① 日本の Well-being 経営の根底は企業や経営者の倫理観が極めて重要であること、したがって、そのルーツの一つには17世紀初めの国際倫理規約を上げることができる。
- ② それ以降、Well-being 経営に近い経営哲学を持った経営者が現れた。
- ③ また研究者では Well-being 経営に近いソシオ・コンパニーの提唱も見られたが、これらは当時の前川製作所の事例で検討したように、理念の具現化と継承という点については不明瞭さと不安定さが残った。
- ④ Well-being 経営の理念に関する具体的指標、評価軸が不明瞭であり、したがって Well-being 経営が経営全般のパフォーマンスに与える効果、そしてその情報開示という側面では課題を残していた点などである。
- ⑤ 三谷産業はソシオ・コンパニーの思考の中心である3つの価値（社員への貢献、事業価値への貢献、社会への貢献）を推進し、それを情報開示していくことに関して、2021年からソシオ・コンパニーの思考とその情報開示を実行しており、まさに現代の Well-being 経営を

推進している代表的企業といえる。

今後、より多くの企業が Well-being 経営を推進していく必要がある。そのためには各社の理念と自社にあった Well-being 経営指標を策定し、それを時系列的に管理して社員の Well-being と会社の生産性とを同時にあげていくことが重要となろう。その際に、本稿で示した Well-being 経営達成要因と本稿では割愛したが Well-being 経営のマネジメント・プロセスが参考になろう。

Well-being 経営の特に効果の側面を事例的に検討していく点については、個別企業の関連データや資料がどれだけ入手できるかによるが、今後の重要な検討課題である。

## 主要参考文献

- ・前野隆司、小森谷浩志、天外伺朗（2018）『幸福学×経営学』内外出版社
- ・前野隆司（2019）『幸せな職場の経営学』小学館
- ・近藤宣之（2020）『中小企業の新幸福経営』日本経営合理化協会出版局
- ・本田幸大（2021）『幸せな会社の作り方』扶桑社
- ・上田和勇編著（2021）『復元力と幸福経営を生むリスクマネジメント』同文館
- ・北矢行男（1992）『10年後一流の会社—第三世代ソシオ・カンパニーだけが生き残る』かんき出版
- ・亀井利明（2009）『ソーシャル・リスクマネジメントの背景』ソーシャル・リスクマネジメント学会
- ・やつづかえり（2019）『本気で社員を幸せにする会社』日本実業出版社
- ・加護野忠雄、山田幸三、長本英杜（2015）『スウェーデン流グローバル戦略』中央経済社
- ・小野 浩（2019）「働く質を高めるための基礎条件—事例研究からの示唆」『日本労働 研究雑誌』No.706、May、pp.28-41.
- ・ジェローム・シュシャン（2016）『ターゲット：ゴディバはなぜ売上2倍を5年間で達成したのか』高橋書店
- ・ジェローム・シュシャン（2019）『働くことを楽しもう』徳間書店
- ・朝日新聞、2022年5月23日夕刊記事、Another Note



## 研究ノート

# ビジネス小説にみる戦後経営者の関心と コミュニケーションスタイル

小林 守

### はじめに

著名な評論家の佐高信はビジネス小説の存在意義について、「経済小説（ビジネス小説）が読まれるのはそれがビジネスマンにとって身近な人事小説であり、情報小説であり、そしてモデル小説だからである」と述べている<sup>1</sup>。また、ビジネス小説の著名な作家である、高杉良の言葉として、「小説を読む時間などなく、あったとしても『オレは小説なんか読んでいていいのか』と思うビジネスマンが経済小説（ビジネス小説）を読むのは『小説という形で情報がつまっている』からであり、経済専門紙誌を読む延長として読んでいるということであろう」と紹介している。

このようにビジネス小説は小説ではあっても、完全に作家の頭脳で白紙から紬だされた空想小説ではなく、現実の企業や経営者、従業員等をモデルとして取り上げ、そこにかれらによる組織の中の「ふるまい」の意味と影響をノベライズ（小説化）して社会一般の興味を喚起している、ある意味、写実的な小説の側面をも有していると考えてもよいであろう。ビジネス小説の中には大衆受けするエンターテインメント性を含みつつも、企業社会で起こっている人間と組織の問題、すなわち、組織人の問題を掘り下げ、その作家なりの解決案を示唆していると思われる名作も少なくない。ビジネス小説の主人公は往々にして、自社の創業に関わった経営者あるいは創業一族出身の経営者である。創業期等の多難な期間を経験しているがゆえに、その人生も波瀾万丈であり、小説の素材としては適しているからである。戦後のビジネス小説の旗手である城山三郎はそうした経営者を「創業者的経営者」とよび、人間としての経営者が利益の追求を宿命とする企業という組織のなかでどのようにふるまうべきかについて数多くの名作を世に発表している<sup>2</sup>。ビジネス小説は現実の経営者に対する、作家からの示唆でもある。

本稿はそれらビジネス小説に提起された創業的経営者のあるべき「ふるまい」について、経営学的なフレームワークで比較検討しつつ、作家の示唆を整理しようと試みるものである。検

<sup>1</sup> 佐高信（1994）「経済小説のモデルたち」現代教養文庫、社会思想社 p.276、本稿では「ビジネス小説」と呼ぶことにする。

<sup>2</sup> 「創業者的経営者」は城山三郎（1993）『『老子』に学ぶ経営術、嵐の中の生きがい』宝石 1993年5月号、光文社で用いた用語を本稿でも用いる。

討対象の作品としては戦後のビジネス小説界の大御所である（あるいはあった）、清水一行（2000）、城山三郎（1987）、高杉良（2020）の作品を取り上げ、「ふるまい」の具体的な内容として、創業者的経営者の「関心」と「コミュニケーションスタイル」に焦点をあて、検討していくこととする。

## 1. 経営者の関心とコミュニケーションをめぐる視角

Rosemary Stewart (1967) は160人の企業管理職に対して、彼らがどのような業務に時間を使っているかを調べ分析した。これによると時間の使い方では、報告や業績の分析などのためのペーパーワーク作成、出張、接待などもるが、やはり管理職であるため、上司、部下、取引先との会議や打ち合わせなどのコミュニケーションに関わるが多い。管理職の職種、職務、専門性、業種によって、業務遂行上の関心が異なり、その関心にもとづいて、コミュニケーションの在り方が異なっていることがデータによって示されているのである。すなわち、その時間の使い方は関心の対象によって決まるということである<sup>3</sup>。

ところで、組織には縦方向のコミュニケーションと横方向のコミュニケーションがあるが、縦方向は組織のヒエラルキーの中に位置づけられるマネジャーとその部下であるメンバーとの間にあるコミュニケーションであり、横方向はマネジャー間のコミュニケーションやメンバー間のコミュニケーションである。この縦と横に置けるコミュニケーションは双方向に円滑に流れていれば、組織の方向とそれに期待されている業務遂行が健全におこなわれる。縦の糸と横の糸がしっかりと連結し、組織という布をゆがみや縮れなく維持するのである。

一義的には経営者自身にとって重要なのは縦方向のコミュニケーションである。創業に深くかかわった創業者的経営者にとっては「事業＝自分自身」という意識が強く、事業のパフォーマンスへの関心が著しく強い。ただし、事業を収益の源泉である現場で遂行するのは従業員である。ここに、事業のためには関心を従業員に対しても寄せなければならなくなる必然性がある。しかし、事業と従業員に対する関心の寄せ方には経営者にとって濃淡があるであろう。本稿で取り上げた3作品にはそれぞれ、その濃淡の違いが表れていると思われるものである。

経営者が事業に強い関心を寄せるのは洋の東西を問わず共通であろうが、その対極として、日本には「日本的経営」として従業員を疑似家族として強い関心をもつことが、日本企業の強みとされたこともあった。特に戦後の日本ではバブル経済の崩壊が叫ばれるまではこの考え方が主流であったといつてよい。

こうした観点から、本稿では経営者の関心において関心がより強く事業に向いているのか、

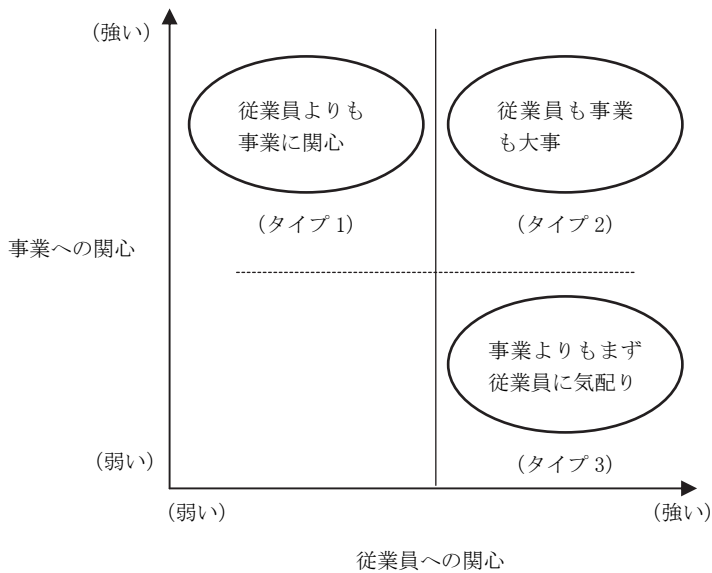
---

<sup>3</sup> Rosemary Stewart (1967), “managers and their jobs”, pan piper

あるいは従業員により強く向いているのか、という2つの視角を設定し、それぞれの作品の与えようとした示唆について比較し、整理するための検討を進めていく。

創業に深くかかわった創業者的経営者にとって、事業は自分の人生、すなわち命であるという意識が強い。ゆえに事業の拡大等のパフォーマンスへの関心が著しく強く、それが自分を絶対視したり、過度の自信から、従業員を事業＝自分の成功のための単なる手段と考えているような関心のあり方がある。その場合コミュニケーションもそのような雰囲気や特徴をもつものになるであろう。

図1 経営者による関心の方向—事業 vs 従業員—



出所：筆者作成

このタイプの創業者的経営者は、社内での権力が強くなればなるほど、すなわち、「独裁的」になればなるほど、非公式・非定期的なコミュニケーションに依存する傾向が出てくるであろう。定期的で公式的な情報は自分に上がってくる過程で部下が都合の悪い情報を多かれ少なかれ隠蔽し歪曲されていると考えていることもしばしばである。そのため社内ルールで決められているコミュニケーションプロセスを飛び越えて、自分の目と耳で確かめないと気が済まないのである。あるいは「側近」に自分の「目」と「耳」として情報を集めさせるかもしれない。図1におけるタイプ1である。コミュニケーションの目的は自分の指示通りに部下が確実に遂行しているかどうかの監視やチェックである。部下が正しい情報（経営者にとって耳障りの悪い情報）を隠蔽していないかどうかのチェックでもあろう。自分の指示通りに動いていない従

業員に対しては厳しい対応を行うのもこのタイプである。

タイプ3の従業員への関心が強い創業者的経営も現場とのコミュニケーションが好きであるが、目的が異なる。それぞれの従業員を監視・チェックするためではなく、従業員一人一人を理解し、そのモチベーションを上げ、自発的な一体感を醸成するためである。また、従業員が業務を遂行するにあたって直面している問題の把握を行うことであり、そして解決へのサポートをするためである。したがって、コミュニケーション頻度は定期的・非定期的なものに関わらず多い。こうした経営者は従業員一人一人との接点を大事にし、それとの継続的なコミュニケーションの確立に腐心する。

タイプ1とタイプ3の中間がタイプ2である。事業と従業員に同程度に関心を寄せる創業者的経営者のコミュニケーションは主に事業の各セクションを担当する幹部や管理組織からの情報に依存することが多いが、彼ら従業員にもマスとして関心を持っていて、定期的に現場に訪問するなど、バランスの良いコミュニケーションを的確に行っている。従業員を不安がらせたり、やる気をそぐような、突発的な情報の取り方はしない。目的は事業に関わる状況をできるだけ迅速に把握して対策を立てるためである。

もちろん、どれか一つのタイプにクリアに分類される創業者的経営者は現実にはいないであろう。この3つのタイプが一人の創業者的経営者のなかにまじりあったり、状況に応じてタイプが変わったりするのが現実である。しかし、経営者にも個性があるための、いずれかのタイ

表1：創業者的経営者の関心の対象とコミュニケーションの特徴

| 経営者の関心の重点      | 従業員よりも事業そのものに強い関心<br>(タイプ1)                                       | 事業と同様に従業員に関心(但し従業員はマスとして関心)(タイプ2)   | 従業員一人一人の状況に関心(タイプ3)  |
|----------------|---|---|--|
| コミュニケーション対象と形式 | 自分の直感で様々な情報を取りに行くため対象は定まっていない場合が多い。そのうえで、命令的・一方的なフィードバックを行う傾向にある。 | 公式的チャネルを通じ定型的な情報を受け取り、コメントや指示をフィードバック。特に企業規模が大きい場合、主に幹部や管理組織から定型化された内容に依存する傾向にある。 | 非公式・非提携チャネルを通じた現場からの直接的な情報を重視。従業員の意見に耳を傾け、問題に対する認識を共有しようとする。さらにそれに対して自らのアクションを通じたサポートをすることもある。 |
| コミュニケーションの形式   | 社内の噂など非公式の非定型情報を公式の定型情報よりも重んずる(公式情報は事実を歪曲・隠蔽していると疑心暗鬼になりがち)       | 公式の定型情報を非公式の非定型情報よりも重んずる。   | 公式的の定型情報および非公式の非定型情報に関わらず、様々な形式の情報にアンテナを張る。  |
| コミュニケーションの頻度   | 非定期的で不安定。   | あらかじめ決められた頻度で安定的。   | 頻度は定期的・非定期的ともに多い。  |
| コミュニケーションの目的   | 自分の指示が確実に遂行されているかどうかの監視・チェック                                      | 事業に関わる数値化された状況の分析と解釈  | 従業員一人一人のサポートのための情報収集   |

出所：筆者作成

プに傾斜している人物は存在するということはできるであろう。タイプ1の場合、その経営者は「従業員と自分自身は事業の成功に奉仕するために存在する」という前提でコミュニケーションをするであろう。事業に関連しない事項については従業員とはコミュニケーションしようとはしない。

タイプ2のタイプの場合は事業の状況によって従業員への関心を強めたり、弱めたりするであろう。例えば、事業のパフォーマンスが良いときは従業員への関心は薄い。うまくいっているから現状維持でよしとしてコミュニケーション頻度は下がり、良くない時は関心を強め、コミュニケーション頻度が上がるといった具合にシステムティックである。そして、タイプ3の場合、経営者は事業通じてともに困難と闘う「同志」であり、必要と感じれば、それぞれのプライベートな部分まで関心を持ち、サポートのためのコミュニケーションを行う。

このほかに、ドラッカー流に言えば「社会への関心」（社会貢献等）をもち高邁な理想で社会の諸問題を解決していこうとする「社会起業家」も存在するが、本稿の対象とするビジネス小説はその舞台が日本の戦後から高度経済成長期までであるため、現在では注目されている社会起業家の視点は当時では希薄であり、今回は含めないこととする。

## 2. 清水一行「世襲企業」にみる経営者の関心とコミュニケーション

### (1) 創業一族という「正統性」に寄りかかる経営者

経営者が自らの価値観と立場の正当性を過信した場合はコミュニケーションが双方向性を失う。経営者が独裁的に経営に影響力を持つ同族企業、世襲企業にこうした傾向が多くみられることに対しては疑念を挟む人は少ないだろう。特に近年のようにコーポレートガバナンスの透明性が求められるような時代とは異なり、戦後から高度成長期までの日本の企業においては創業者一族が経営に強い影響力を有している場合が頻繁に見られる。その権威は社内組織の統合原理と一体化しており、「企業のガバナンス＝経営者の意向」といった「人治」による統治が行われている場合が多かった。従業員には、そうした体制への何かしらの付度が求められる。特に、創業一族出身の経営者が絶対的な権力で長期に会社の経営権を握っている、いわゆる同族企業<sup>4</sup>であり、世襲企業<sup>5</sup>である。そうした企業をモデルとして書かれた経済小説が、清水一行の「世襲企業」である。

この作品は広島市に本社をもつ大東自動車を舞台に創業者の三沢英之助、二代目社長の三沢辰雄、三代目社長の三沢直治の三代の社長の物語である。本作品の解説を書いた井家上隆幸

<sup>4</sup> 同族企業＝同じ血筋でつながるもの、一族、一門の会社（三省堂「新明解国語辞典」）

<sup>5</sup> 世襲＝その家に属する財産・格式・職掌などを、子から孫へと受け継ぐこと（同上）

(2000)によると大東自動車は日本の代表的な自動車メーカーである戦中戦後から昭和中期における東洋工業株式会社（現マツダ株式会社）がモデルとのことである<sup>6</sup>。もちろん小説であるから事実そのものではないとしても、作者は世襲企業に散見される共通の問題点を東洋工業に仮託して提起したのであろう。

大東自動車の前身は大正6年に初代、三沢栄之助が創業した大東コルクである。栄之助はこれを基礎に工作機械メーカーに発展させ、昭和になるとオートバイ（自動二輪）、さらには自動三輪トラックへの製品を高度化させていく。三輪トラックは原動機に三輪をつけ、荷台をつけたもので今日の「自動車」の概念からはかけ離れていたものの、この段階で大東自動車と社名を変更している。戦中は旧日本軍の要請で小銃や信管を製造するが、戦後は自動三輪トラック

表2：清水一行「世襲企業」のモデルとなった東洋工業（現マツダ）の主な年表

| 年    | 主な事象  |
|------|---|
| 1920 | 経営難に陥った地元コルク工場を地元、広島財界の有力者が救済し、「東洋コルク工業株式会社」設立。初代社長、海塚新八氏。                      |
| 1925 | <b>第2代社長、松田重次郎氏</b> が経営再建するも火災で工場を焼失。松田得意分野、機械工業による再出発。1927年に「東洋工業株式会社」に社名を変更。  |
| 1931 | 自動車業界への進出。自社開発の三輪トラックが爆発的なヒット商品になる。1932年、海外（中国大陸）への三輪トラック輸出。                    |
| 戦時中  | 軍用機械を生産   |
| 1948 | 三輪トラックの生産を再開。1949年、海外（インド）へ三輪トラック輸出。  |
| 1950 | 三輪乗用車、1トン積み4輪トラックの生産・発売。  |
| 1951 | 松田重次郎の長男、専務の <b>松田恒次氏が社長に就任</b> 。   |
| 1960 | 軽四輪乗用車の生産・発売。1962年、軽四輪トラックの生産・発売  |
| 1961 | 韓国、フィリピンにてノックダウン生産開始。副社長制を導入、松田耕平が就任。   |
| 1962 | ビルマ（ミャンマー）政府と自動車製造に関する技術協力契約を締結。1963年、ビルマ（ミャンマー）にてノックダウン生産開始。                   |
| 1964 | 小型乗用車ファミリアの生産・発売。   |
| 1967 | 世界初の低公害技術、ロータリーエンジンの搭載車、コスモスポーツを生産・発売。  |
| 1971 | 松田恒次社長の死去に伴い、長男で副社長の <b>松田耕平氏が社長に就任</b> 。                                       |
| 1973 | 第4次中東戦争に起因する石油危機勃発  |
| 1975 | 燃費で劣後するロータリーエンジン車の北米市場の不振にて有史以来の赤字計上。   |
| 1979 | 米国フォードとの資本提携（フォード持ち分25%）  |
| 1983 | 韓国・起亜自動車に資本参加。  |
| 1984 | マツダ株式会社に社名変更  |
| 1993 | 日産自動車と商用車のOEM基本契約。フォードとの戦略提携。   |
| 1996 | フォードの持ち株比率33.4%に引き上げ。フォードからウオレス社長を迎える。以後数代にわたりフォードから社長を向かい入れ、12年間実質的にフォード傘下になる。 |
| 2008 | フォードの持ち株比率が13.8%に低下。  |

出所：MAZDA 100<sup>TH</sup> ANNIVERSARY www2.mazd.com（2022年9月2日閲覧）より筆者作成

<sup>6</sup> 井家上隆幸（2000）

の生産に復帰し、戦後の復興に合わせたブームによって急速に地方の大企業の地位を確立していく<sup>7</sup>。しかし、社内ではこの驚異的な発展を成し遂げた初代、英之介の圧倒的な権力が確立しており、「忖度」の文化が浸透している。清水はこの状況を以下のように描写している。

「戦前はもちろん、戦後の一時期まで、英之助は大東自動車の創業者で、同時に絶対君主のような社長であった。……(中略)……英之助の譜代でばかりで固めた取締役陣に、陰湿な派閥抗争が渦を巻いていた。絶対君主のような社長に支配された企業の派閥抗争は君主に対する忠勤合戦であった<sup>8</sup>」

## (2) 事業承継と「忖度」のコミュニケーション

初代、英之助は娘を常務に嫁がせて閥閥をつくっていた。女婿たちは「忖度」に励み「番頭」的な立場、すなわち、常務取締役を始めとする役員に昇進していく。長男、辰雄は直系であり、自他共に後継者になると思われていたため父親であり、現社長の英之助に「忖度」しなかった。自分が次期社長を務めると確信していたからである。このため、逆に「忖度」に励む女婿の常務や忠勤に秀でている「番頭」取締役たちから疎まれ、孤立し、52歳で会社から一時期放逐される。大阪の小さなボールペン会社という本業とは全く関係のない関連子会社の経営者として3年間、単身、「飛ばされて」しまうのである。英之介は女婿役員をはじめとする古参の番頭役員の意見を受け入れ、息子を追放してしまったのである。息子を一度谷底に落として鍛え、また古参役員の忠誠心を喚起するという一石二鳥の効果を狙ったものでもある。経営者の座は与えられるものでなく、自ら闘争を興してつかみ取るものだというビジネス組織の厳しさを息子に教えようとしたとも考えられる。作者の清水はこうした判断を下し、実行した英之助の人となり以下のように活写している。

「貧乏漁師の十二番目の倅として生まれ、鍛冶屋の小僧から刻苦して事業家に成り上がった英之助にはそういう厳しさがあつた<sup>9</sup>し、「十三歳で大阪へ出て鍛冶屋の徒弟として住み込み、炉とふいご、鉦床とハンマーの金具屋で修行し、やがて機械鍛冶屋から呉海軍工廠造船部の職工となつたたき上げの職人であつた<sup>10</sup>」のである。

放逐され、関連子会社で鍛えられた辰雄は3年後の昭和25年に大東自動車に復帰する。しか

---

<sup>7</sup> 清水 (2000)、pp.39-40

<sup>8</sup> 前掲書、p.40

<sup>9</sup> 前掲書、p.43

<sup>10</sup> 前掲書、p.101

し、先代経営者と付度する古参幹部の結び付きの強さは、依然として、さながら江戸時代の藩主と家老の関係のように強固であった。経営者の長男でさえその結び付きの中には入っていけないと感じた辰雄はそうした古参幹部に深い怨念を抱きながら、父親と同じように対抗する自らの派閥、側近を以下のように作ってゆく。

「昭和二十五年七月に辰雄は大東自動車へ復帰した。それからである。辰雄は社業推進の中心に座り、二十七年に英之助から社長の椅子を受け継ぎ、翌年英之助が死ぬと、今度は浜崎や林（取締役会における三沢一族以外の有力派閥一筆者注）に対抗する新しい腹心グループを露骨に築き上げていった<sup>11)</sup>」

同時に、先代を支えてきた古参幹部による直言も素直に受け入れる姿勢もとり、自分に対する警戒心を解いていく。自分に対する耳が痛い意見を虚心にきくという姿勢をとった。「先代の長男だから、実力も人格も劣っていても世襲した」といわれるような弱い立場で経営するのを嫌ったのである。ただ、そのためには先代を上回るほどの業績を世間に示し、圧倒的な経営者としての実力を見せなければならない。そのために、世界一の技術水準を実証するためにロータリーエンジンの開発に社運をかけていくのである。辰雄は「偉大な親である前任者の子どもである」だけでは大企業の後継者として正統性は確立しない時代に入っていることを認識していた。「自分が圧倒的な経営者の質をもっている」ということを実証することが目標であり、自分の指導力の強さを確認するために現場や周囲の状況を自ら作り上げた側近に収集させる、といったコミュニケーションスタイルを確立してゆく。自分＝企業そのものという強烈な自己認識とあってよいであろう。従業員よりも、自分自身への関心がより強い経営者のタイプ1の人物として描かれている。

しかし、日本経済の高度成長により大東自動車の業容も拡大し、同社は既に広島県や中国地方の単なる地元大企業として振る舞っていれば良いわけではなかった。中央自動車（トヨタ自動車がモデル）や東京自動車（日産自動車がモデル）と共に、日本を代表する自動車メーカーの一つとなっており、そのステータスに見合ったふるまいが、メインバンク、労働組合、業界団体（自動車工業会）から求められていた。しかし、社内の付度文化に染まっていた辰雄のもとには同社をめぐるそうした外部のステークホルダーの意向や動きに関する情報はあまり、入ってこず、また入ってきても深刻に受け止められなかった。

これに伴う弊害はやがて顕在化する。辰雄の息子、創業家三代目の直治への社長の承継をめぐる際、辰雄は「(直治への経営権の承継について) だれもが大東自動車を三沢家の家業と考え

---

<sup>11)</sup> 同上



ていたし、多少の批判があったとしても、表面化することはまず、考えられなかった<sup>12)</sup>と考  
えていたが、思いのほか多くの関係者から懸念を示されたのである。

特に、直治は自分が関心の対象としていない労働組合幹部から、自分の社長就任について強  
烈な反対があることは、まったく考慮に入れていなかった。事業の一族への承継はあくまでも  
三沢家の家業としての大東自動車の問題、つまり経営上のことであって、(給料を払って働かせ  
てやっている)従業員には全く無関係な事と考えていた。従業員を、会社を支えるステークホ  
ルダーとして見ておらず、それゆえ関心はなかった。したがって、彼らとは丁寧なコミュニケー  
ションをとろうとはしてこなかった。こうした姿勢に従業員が好感を抱くはずがない。また、  
三代目の直治は二代目の辰雄のように先代から「谷底に落とされて鍛えられていた」わけでは  
なかったため、創業家の直系である自分が予定調和的に、自然に社長になるものだと思ひ込み  
(傲慢な)態度を普段からとっていたこともこの事業承継に対する反対論に油を注いだ。当時、  
直治は辰雄社長の(強引な人事権のおかげで)副社長を務めていたが、会社の宴会で組合幹部  
からは次のような声を浴びせられる。

「三沢社長の子だから言うて、我々が尊敬できる経営者になれるという保証がどこにあるん  
ですか、そんなものはなにもないじゃないか<sup>13)</sup>」や「わたしらの尊敬できる経営者でなかった  
ら、一番困るのは組合員じゃ<sup>14)</sup>」

また、先代の時代から会社に貢献している経営幹部への敬意も示さず、少し異論を示される  
と、感情的になり、放逐した。海外ミャンマーに次ぐ、海外ノックダウン工場の立地選定にあ  
たって、そのリスクを指摘する古い取締役である林専務を会社から追い出したのである。従業  
員への関心が薄いため、自ら真摯にコミュニケーションをとらなかったことが有能な経営幹部  
の退職につながってしまった例である。日頃から耳障りの言い付度コミュニケーションに慣れ  
きってしまい、正しいコミュニケーションが成立しなくなっていたのである。この状況を清水  
は以下のように描写している。

「特にこのところ、直治の身边には茶坊主的な取り巻きが集まり、辰雄に対する以上のお追従  
合戦を展開していたから、経営についてお説教する感じの林の発言は、直治の感情を刺激した<sup>15)</sup>  
からである。

---

<sup>12)</sup> 前掲書、p.77

<sup>13)</sup> 前掲書、p.170

<sup>14)</sup> 前掲書、p.171

<sup>15)</sup> 前掲書、p.190

父親の辰雄社長は直治に社員から好かれ、株主やメインバンクから好かれるように努力せよ、というが、時すでに遅く、メインバンクからも信頼を勝ち取ることはできなくなっていた。やがて先代辰雄社長が亡くなって、結局、直治が社長の座を継承するが、その時、メインバンク興亜銀行（住友銀行がモデル）の頭取は、以下のように三代目、直治の力量に疑問を呈するのである。

「これは三沢家だけの問題だけではありませんからね、経営の失敗ということは許されないので、（先代の）辰雄社長にはまだ、4、5年生きていていただきたかった<sup>16</sup>」

こうして、三代目の直治は自分の認識と従業員やメインバンクの認識とが大きく乖離している現実を突きつけられる。組織の村度文化にまみれたコミュニケーションの不全を放置しておく、内外の重要なステークホルダーとの間に正しくコミュニケーションは成立せず、信頼は劣化していく、ということになる。この時点で大東自動車発行株式数に占める三沢一族の持ち株比率はわずか2.75%であり、外部株主の発言権は強まっていた。従業員や取引先により関心をもって、コミュニケーションに取り組みことの重要性は増していたのである。しかし、生まれながらのオーナー意識に伴う傲慢さはそうした危機感を持つことを妨げていた。

### (3) 「村度」文化によるコミュニケーションの劣化

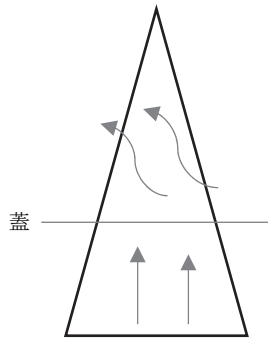
現在では承継時に従業員、取引先、融資先、安定株主など、企業を取り巻くテークホルダーマネジメントがうまくいかない場合、株主総会で経営者は解任されるケースが増えてきた。しかし、いまでも同族におけるオーナー意識がこれを軽視し、貴重な内部の人材、外部からの信用を毀損し、企業として衰退していく事例が見られる。経営者が部下である従業員からの提言・忠告を嫌い、化粧された（歪曲された）情報、すなわち、経営者にとって、都合の良い情報だけを部下に求め出すと経営者に不安を与える情報は現場から上がらなくなる。すなわち、「村度」がコミュニケーションに影響を与えるのである。これは経営者の判断を狂わせることは言うまでもない。優秀な経営者であれば自ら現場に情報を取りに行くが、組織が巨大である企業の場合、それには困難を伴うこともある。

特に創業者や中興の祖といわれる経営者が長く権力の座に君臨する企業組織において、社長は絶対的な権力者であり、社員はその「意向」を汲んだ行動をする。コミュニケーションもこうしたプロセスの中で劣化する。経営者はしばしば「どんどん自分に革新的なアイデアを出してくれ」、「旧弊を打ち破って、社内に新風を吹き込んでくれ」、「保身に汲々としなない大胆な行

<sup>16</sup> 前掲書、p.268

図2：「忖度」コミュニケーションの概念図：

現場からの正しい情報は蓋をされ、上層部には歪曲（忖度）された情報が上げられたり、伝わらなかったりする。



出所：筆者作成

動を望む」などと高邁な理想と姿勢を示し、部下を叱咤激励するものの、実際はそのような行動が部下の間で澎湃と起こってくることに戦々恐々としている場合がある。そうした心理状況にある経営者に対して、従業員が「革新的なアイデア」をだすと往々にして潰され、「大胆な行動をとって」失敗すると、責任を押しつけられ左遷、降格という「報復」が待っている。結局「忖度して、社内の体制側の意見についての方が得である」という事になる。コミュニケーションの劣化という病状はますます悪化するのである。このような現象が起きやすいのは絶対的な権力で長期的経営権を握る同族企業<sup>17</sup>、世襲企業<sup>18</sup>においてである。清水一行の「世襲企業」はこうした同族企業、世襲企業のコミュニケーションの問題を提起するためにタイプ1をはっきりと示すモデルを題材に小説化したと考える。

### 3. 城山三郎「外食王の飢え」にみる経営者の関心とコミュニケーション

前述の「世襲企業」とはやや異なる創業者的経営者のコミュニケーションスタイルを描いたビジネス小説に城山三郎「外食王の飢え」がある。この小説ではモデルは二つの企業である。この作品は草創期のファミリーレストランチェーンの2人の経営者を比較して描いている。一つはエリート家庭を飛び出し、自分の才覚を信じた倉原礼一が創業した九州福岡県発祥のレオーネ。もう一つは極貧の東北農家出で、旧満州引き上げ者である沢兄弟（孝、修、彰）が創業したサンセットであり、修が中心である。それぞれのモデルは「ロイヤル」の江頭匡一氏と

<sup>17</sup> 同族企業＝同じ血筋でつながるもの、一族、一門の会社（三省堂「新明解国語辞典」）

<sup>18</sup> 世襲＝その家に属する財産・格式・職掌などを、子から孫へと受け継ぐこと（同上）

「すかいらーく」の横川寛氏とその兄弟である。両者は目指す事業像を追求し、よりよい事業にするために絶えず、事業のパフォーマンスに強い関心を持ち続けたタイプとあってよい。この過程で従業員にも強い関心を示したが、しかし、両者の従業員観と関心はかなり異なる。その結果、コミュニケーションスタイルも異なる。本稿の枠組みで言えば、いわば、前者をタイプ1の事例、後者をタイプ2の事例といえる。

### (1) レオーネの経営者における事業と従業員への関心

まずレオーネから検討する。レオーネの創業者、倉原は九州の鉱山会社幹部職員の厳格な家庭に生まれ育った。戦前の企業社会において、鉱山会社は超一流企業である。そこで管理職を務めていた父親は東京帝国大学卒である。東京の私立大学に通っていた倉原はこの父親から常々「東大以外は大学ではない」と能力を否定されていた。倉原はその考えに反発し、卒業間際に通っていた私立大学を中退する。小説では卒業論文を破り捨ててわざと中退するという行動によるドラマチックなシーンとして描かれている。その後、腕一本でのし上がり、成長期に抑え続けられていた父親の価値観を覆そうと起業する。日本に駐留する米軍基地で食材調達や料理の腕をたたき上げて学び、洋食レストランチェーンを創業し、全国的にチェーン展開していく。倉原にとって料理は父親の価値観を突き崩すための、人生をかけて挑戦する分野になっていく。

コックとしての倉原は経営者になるために、レストランビジネスの知識とノウハウを学ぶために経理や資金調達の経験者を雇用し、自分にはない企業経営の知識を身に付けていく。やがて、倉原の企業、レオーネは倉原のトップダウンで大胆な事業展開で大発展を遂げる。倉原自身の「レオーネの隅から隅まで自分で見ていないと気が済まぬ<sup>19</sup>」という命がけの努力で成し遂げた成果である。一つ一つの新料理メニューの開発や導入、新店舗の決定すらも倉原が自分で味見し、その決定がなければ実現しない。一つ一つのメニューに至るまで倉原が納得するまで試行錯誤を重ねられ、最後に倉原が味見して決定する。一事が万事で、なんでも最後は倉原が決めるのである。しかし、陣頭指揮は一步間違えば「独裁」と紙一重であり、従業員は意見をいうのも気を付けなければならなくなる。コミュニケーションの劣化が始まるのである。

従業員への関心も採用した当初の間だけは強いが、やがて薄れていく。採用についての倉原のふるまいは苛烈で、自分の知らない分野を知っている従業員には熱い視線を注ぎ、高い関心を持つ。例えば外部から経験者を三顧の礼と好待遇で引き抜いた直後の従業員への関心は高く、濃いコミュニケーションが交わされるが、いったんノウハウを吸収した後は関心を失い、それ

---

<sup>19</sup> 城山 (1987)、p.128

表 3：城山三郎「外食王の飢え」のモデルとなったロイヤルの主な年表

| 年    | 主な事象   |
|------|--|
| 1951 | 福岡空港にて機内食搭載と喫茶営業を開始。福岡市内にて製菓・製パン業を開始。創業者、江頭匡一氏。      |
| 1953 | 福岡市にてレストラン業を開始。有限会社ロイヤルを設立。                          |
| 1956 | ロイヤル株式会社設立   |
| 1962 | セントラルキッチンシステムを採用。                                    |
| 1969 | 福岡市に新本社・工場完成。1970年、大阪万博に出店。1971年、ロイヤルホスト1号店を北九州市に開店。 |
| 1982 | 東京本社設立（東京都世田谷区）                                      |
| 1983 | 東京、大阪両証券取引所1部上場。                                     |
| 2005 | 創業者、江頭匡一氏死去  |

出所：ロイヤルホールディング株式会社ホームページ (royal-holdins.co.jp) 2022年9月2日閲覧より筆者作成

とともにそうした経験者のアドバイスを煙たがり、コミュニケーションをとらなくなるのである、そして、退社に追い込むこともしばしばである。結果として、自分に異論を唱えず、提案せず、自分の方針を実行するだけの忠実な部下だけで回りを固めていく。労働組合は作らせず、社員親睦会しか認めない。すべては倉原が決める。

こうした態勢は倉原の健康を蝕み、健康を害していく。手術・入院を繰り返し、医者から何度も警告されてもそのスタイルは変えない。もちろん家庭も顧みない。こうした生活は家族の心の離反を招き、後を継がせようとした息子は父親のこうした姿勢を嫌い、後継者になろうとしない。静かな反抗を繰り返し、結局ネパールの山奥で旅行者向けの宿泊施設を経営するために日本から離れることになる。その後、この息子をネパールに尋ねるが、倉原は事業を自分だけで決定しているため、それを心配するあまり、一人だけで強行軍の日程で帰国しようとし、結局、ネパールで交通事故にあって亡くなってしまふのである。

この作品において、倉原と従業員の関係は不安定である。一時は目をかけても、その後は関心を失って、突き放し、さらには会社を去らせるなど、倉原は従業員に対し、心底からは関心を持っていない。したがって、従業員も倉原を信頼しない。従業員が自分の求めるものを持っている限りは目を掛けるが、それが終われば目もくれない。倉原にとって従業員は自分の事業を発展させるため、その時々に必要なただの「コマ」であって、「ステーキホルダー」（利害関係者）ではない。コマは役割を果たさなくなれば、もはや用はないのである。こうした人間関係に信頼関係が生まれるはずはない。

ついに倉原のその場限りの要求に対応してくれる従業員としかコミュニケーション関係が成

立しなくなる。自分の要求のスピードについてこれない従業員は「会社発展の障害」でしかなく、会社を去ってもらっても構わないのである。後にライバル、サンセットに転職面接を受けに来た元レオーネ社員は以下のように言う。

「(倉原) 社長が頼んで入ってもらった人でも、社長と対立すればひとたまりもありません」

倉原は経営者として焦っていた。それはすべてを自分が決めるという態勢を貫き通して心身に無理を重ねてきた自分の寿命に不安を感じていたからでもある。城山は本作品で倉原の性格を以下のように表現している。

「ゆっくり時間をかけて人が育つのを倉原は待ってられない。大企業と違い、待っていたのでは倒されてしまう。成績が上がらなければ、あるいは少しでも失態があれば、直ちに人をとり代えた<sup>20</sup>」

「欲しいとおもった人間に、倉原は、夢中になる。……だが、いったん迎えてしまうと、倉原の熱は急速に冷めた。……大抵の人材が、倉原の期待したほどの力を発揮してくれない。あるいはまた、その能力の秘密を吸い取ってしまうと、後は重荷であり、目障りに思えた。すると今度は、一日としてそのポストにとどめておきたくない。そのままにしておくとその人間だけでなく、周囲の人間まで腐り始める気がする<sup>21</sup>」

「倉原は（自分が招聘した専務の）松枝派と思われる社員を一人、また一人と切っていった。やめざるを得ないようにも仕向けた。<sup>22</sup>」

次第に創業時から長い間、苦楽を共にした草創の部下も去っていった。そうした状況を倉原自身が作っていった部分もある。倉原は事業が発展すればするほど、あくなき拡大意欲を見せ、自社の発展スピードを遅いと感じる。その焦りはやがて、苦勞を共にした草創期の部下の退社にもつながっていくのである。最初は「事業（＝自分）」とともに「従業員」を大切にしていたが、事業の発展とともに倉原の従業員に対する関心は薄れ、一方通行的・命令的なコミュニケーションだけしかなくなる。レオーネの倉原はタイプ2からタイプ1の方向に変化していった

---

<sup>20</sup> 前掲書、p.126

<sup>21</sup> 前掲書、p.206

<sup>22</sup> 前掲書、p.88

経営者である。

## (2) サンセットの経営者における従業員への関心

城山はレオーネの倉原と対照的な創業者としてサンセットの沢（兄弟）を描いている。組織内の縦と横、すなわち従業員、そして外部、すなわち取引先や金融機関に関心をもって大事にし、それらともコミュニケーションに苦勞しながら、やり遂げて事業を發展させた事例として作品にしている。城山は沢の性格を以下のように描写している。

「沢の基本的な態度は『自分は何も知らない』だから『いろいろな人に教えてもらわなければならない』である。沢は東北出身で旧満州からの引き上げ者である。コックではない。農家の出身である」

城山は「おれらは田舎っぺだ。何も知らん人間だ、何でも教えてもらわなければいけねえ」と沢に言わせている。他人に対しては「わからないので教えてください」といい、経営も自分一人ではやらない。3人兄弟で、それぞれ得意な分野を分担する。従業員も「仕事が好きか」を重視した採用である。細かい指示はしない。採用した人材には「これまでの能力や経歴を活かし、あとは努力と工夫で働け」と告げる。採用したその日から戦力である。プロの味を知らない沢は新メニューの味見はしない、経験のある社員に任せる、とユニークな沢の従業員との関係を描いている。つまり、上から従業員を見下ろした経営者のコミュニケーションではない。従業員に出す指示は以下のように単純明快であり、従業員の能力を信じている。したがって、従業員への関心は高い。コミュニケーションも相手を成長させようとする情が感じられる。

「(失敗しても) うろたえるな。当座多少の影響が出るだけだ。君たちは、ただ、いつももう少しうまく、もう少し、良いサービスができないかと、それだけを考えよ。いつも自分を未熟だと思って、努力し続けることだ<sup>23</sup>」

「何ができるとか、知らないということを気にすることはない、自分が、何が出来ないかを認識すればいい。自分で出来ることは120パーセントやり、できないことは出来る人にたのむ。そうしながら、みんなが一人残らず知っていることで、サンセットは成り立っている<sup>24</sup>」

---

<sup>23</sup> 城山（1987）「外食王の飢え」p.248

<sup>24</sup> 前掲者 p.247

沢にとって、従業員は会社のステークホルダーであり、従って従業員に労働組合を認める。従業員教育のための研修（座学）は行わず、ビデオによる学習の他はすべて従業員同士で教え合う OJT である。

「沢たちは人材に飢えていた。人材が育つのを待ってられない。そのため、ミドルの中途採用や引き抜きも盛んにおこない、労務管理、財務管理、品質管理等々の専門家を次々と入社させた<sup>25)</sup>」

従業員はサンセットを発展させてくれるためのノウハウを持ってきてくれる貴重な資産である、という認識であり、関心は高い。サンセットをここまで成長させてくれたのは経営者だけではなく、いろいろな新しい知識、情報を持ってきてくれた従業員であり、いろいろ教えてくれた取引先であるという認識である。自分の子供だから、後継者するというわけにはいかない。

これに関して、城山はサンセットの組織文化を以下のように描いている。

「プロの味を知らない沢は新メニューの味見もしない。味の分かる社員を配置して味をみるのだ。いろいろな人の熱意で支えてもらうサンセットには創業家の3兄弟に次のようなコンセンサスが生まれる」。すなわち、「自分たちの子どもにはサンセットを継がせないようにしよう」

表 4：城山三郎「外食王の飢え」のモデルとなったすかいらーくの主な年表

| 年    | 主な事象  |
|------|---|
| 1962 | 横川 4 兄弟でことぶき食品有限会社を設立。1969 年、株式会社に組織変更。             |
| 1970 | 東京府中市にファミリーレストラン、すかいらーく 1 号店（国立店）を出店                |
| 1974 | 株式会社すかいらーくに商号変更。                                    |
| 1977 | 埼玉県東松山にセントラルキッチン開設                                  |
| 1980 | ジョナサン 1 号店（練馬区）出店。1983 年藍屋出店。1986 年バーミヤン（神奈川県鶴川）出店。 |
| 1982 | フランチャイズにて台湾 1 号店出店。                                 |
| 1984 | 東京証券取引所 1 部に上場                                      |
| 1992 | ガスト 1 号店（小平市）出店。1994 年夢庵 1 号店（神奈川県新百合ヶ丘）出店。         |
| 2003 | ガスト 1000 店（八王子市）達成                                  |
| 2006 | MBO 実施、東京証券取引所 1 部上場廃止。                             |
| 2008 | 創業者、横川寛氏の社長解任                                       |

出所：すかいらーくホールディングスホームページ（corp.skylark.co.jp）2022 年 9 月 2 日閲覧より筆者作成

<sup>25)</sup> 同上



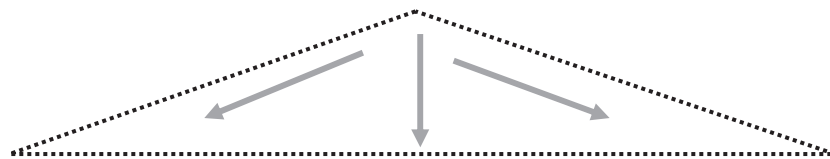
「会社はみんなの預かり物だから私してはならない<sup>26</sup>」

ここには大東自動車の三沢辰雄やレオーネの倉原礼一のような世襲により、一族支配をしようとする意志はない。それゆえ、後継者候補として従業員を見るが必要になり、必然的に従業員への関心も高まることになる。サンセットの沢はタイプ2であるが、むしろ、タイプ3にやや近い側面を有している経営者として描かれているといっても良いだろう。

### (3) レオーネとサンセットの組織概念とコミュニケーション

以上のようにレオーネとサンセットの事業や従業員への関心の方向はかなり違って描かれている。人材の引き抜き合戦、資金の調達合戦、ノウハウの米国からの学びでレオーネとサンセットは次第に激しい競争を繰り広げていくが、それぞれの企業文化を城山はこの作品で「レオーネにコックの見識、サンセットに素人の熱意<sup>27</sup>」と表現している。レオーネは官僚的ではないが強いヒエラルキーがあり、その頂点には創業者、経営者の倉原がいる。大きな意思決定も小さな意思決定もすべて倉原を通さなければならず、その意味では高さの低いややフラットなピラミッドの形をしたヒエラルキーといつてよい（図3）。

図3：レオーネの組織とコミュニケーションの流れの概念図



出所：筆者

但し、レオーネのヒエラルキーは大東自動車のような、創業一族と草創期を支えた側近を頂点とした高くそびえ立つ固定的なヒエラルキーではなく、そのピラミッドは平たく、頂点以外は流動的なヒエラルキーである。ピラミッドを構成する従業員は頂点にいる創業者のその時々  
の要求にこたえられれば、その限りにおいて頂点である倉原の近くに移動する。要求にこたえられなくなり、倉原の関心が遠ざかれば頂点から遠いピラミッドの底辺近くに追いやられる、といった具合である。すなわち、組織図には表れない創業経営者、倉原の心理に存在するヒエラルキーなのである。一方、サンセットは平面の同心円である。それは中心から外延部を次々

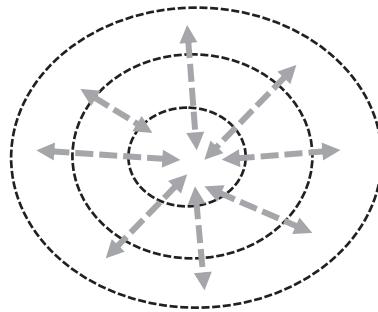
<sup>26</sup> 同上

<sup>27</sup> 城山（1987）、p.202

と加えて輪郭を増していき、企業の成長と共に大きくなる同心円である。

サンセットは原理原則の共有が担保されれば、組織の成員はそれぞれの担当分野でそれぞれの長所（ノウハウ）を活かして意思決定ができる組織である。概念的に言えばこの組織の垂直方向の頂点はなく、平面上の同心円状の中心に経営者、沢がいるとあってよい、すなわちフラットなピラミッドの頂点が経営者なのか同心円の中心が経営者なのか、と両者を対置させることができる。コミュニケーションもサンセットのコミュニケーションは始点と終点の間の双方向の動きがあるが、レオーネは倉原の指令が倉原を始点として終点である現場の従業員に一方的に伝えられる。

図4：サンセットの組織とコミュニケーションの流れの概念図



出所：筆者作成

#### 4. 高杉良「世襲人事」にみる経営者の関心とコミュニケーション

##### (1) 「たたき上げのサラブレッド」経営者の覚悟のふるまい

同じ世襲経営者でも、前述の小説と全く違うコミュニケーションを通して経営を行おうとした人物をモデルとして扱ったのが、高杉良「世襲人事」である。高杉良「世襲人事」の主人公、広岡巖太郎は、日本一であり、世界有数の生命保険会社、大日生命保険相互会社社長、広岡俊の息子である。父の要望で大手総合商社の課長職を捨てて、父親の会社に中途入社し、同時に取締役任に任命される。現社長が自分の息子を後継者にしようとするのは誰にも明らかで、典型的な世襲人事である。

相互会社とはいえ、超大企業である保険会社の役員（取締役）として社長が39歳の子息を社外から招くというこの人事は高度経済成長を経て、世界第二位の経済規模をもち、堂々たる先進国になっていた1980年代日本においてはすんなり受け入れられるわけもない、異常な人事である。創業家出身の現社長が、その権力にモノを言わせて後継者として「御曹司」を指名した

ようなものであり、世間はこの人事に対して批判的であった。社会からは労働組合が「世襲人事」として猛反発し、社外でもマスコミが批判した。

しかし、巖太郎自身は単なるサラブレッドとして、父親からの後継社長の座を、楽をして受け継ごうとする人物ではなかった。この点、「世襲企業」の三沢直治とは違うタイプの経営者として描かれている。巖太郎は入社条件として大日生命始まって以来の人事を希望する。すなわち現場の支社長<sup>28</sup>との兼務である。創業家の御曹司であることをたてにすんなりと次期社長になろうとする安易な人物ではなかった。すなわち「帝王学」を学び「絹のハンカチ」を持ってつぶれない超大企業の安楽椅子に座ることを拒絶する。作者は巖太郎に、「僕は絹のハンカチやありません。帝王学なんて勉強するつもりもないですよ」と言わせ、「絹のハンカチでぬぐえない現場の汗は雑巾で拭くしかない巖太郎の決意があらわれた会話であった」<sup>29</sup>とその決意のほどを描写している。ここには取締役そして、現社長の息子としての権威などを振りかざして、いやなことは現場に処理させ、自分はその成果をかすめ取るなどという、会社の日常でしばしば経営者もつ非情さはない。現場の人間に問題の責任を押し付かず自ら火の粉を被るために最前線に行こうとするのである。従業員への関心も高く、些細な変化でも見逃さない。従業員の悩みは自分の悩みとしてとらえる。例えば、従業員個人の債務問題や従業員の子供に進学問題もそれが現場の士気を削いでいるとみるや、自らのポケットマネーを使ってでも解決していくのである。その結果、前職の大商社を管理職として退職した時に得た退職金は底をついていくのであるが、それを苦にすることもない。

もちろん、経営幹部の一人としての取締役らしい活躍もする。現場を離れて本部の取締役企業保険部長に移動した際には、巖太郎は国際化戦略の先頭に立ち、米国の大手生命保険会社との提携に成功する。大手商社時代に米国留学、米国駐在、合成樹脂部輸出課長を経験した巖太郎は米国企業とのタフネゴシエーションを乗り切り、大日生命の国際化に大きな貢献をする。

しかし、このように本部で国際化の仕事をしつつも、この間、支社長時代とともに苦勞した部下を忘れず、引き続き非公式にコミュニケーションを絶やさず、陰ひなたに支える。だが、皮肉にもこうした超人的な行動は過勞と不摂生につながり、糖尿病と心筋梗塞で早世してしまう、というのがこの作品の結末である。

この小説のモデルは本作品文春文庫版の解説を書いた高成田亨氏によると日本生命保険相互会社の弘世巖太郎氏である<sup>30</sup>。弘世家は日本生命を創業し、その後も第三代、第四代、第五代と社長を輩出している(表5)。本作品が取り上げた時代は1970年代の弘世現氏(社長在任1948

<sup>28</sup> 販売員(セールスレディ)を統括する支部の上で支部を統括する組織

<sup>29</sup> 高成田亨「解説」、高杉(2020)pp.362-363所収

<sup>30</sup> 高成田亨「解説」、高杉(2020)文春文庫P.365所収

年～1982年)の時期であり、同氏は日本生命の「中興の祖」といわれる大経営者である。三井物産の課長職を務めていた長男の弘世巖太郎氏を自社の取締役役に「引き抜く」人事を行った。巖太郎氏は本作品のように活躍したが、1975年、44歳の若さで亡くなっている。あたかも、経営者して従業員を深く理解し、どもに手を携えて企業を発展させようとした世襲経営者は肉体という限界にその理想をくじかれたがごとくである。

表5：日本生命保険相互会社の初期の歴代経営陣

| 代                | 氏名（社長在任年）                    |
|------------------|------------------------------|
| 創業者              | 弘世助三郎（1889）                  |
| 初代               | 鴻池善右衛門（1889～1903）            |
| 第二代              | 片岡直温（1903）                   |
| 第三代              | 弘世助太郎（1928～1936）             |
| 第四代              | 成瀬達（弘世現の実兄）（1936～1948）       |
| 第五代              | <b>弘世現（中興の祖）</b> （1948～1982） |
| 六代候補<br>（本作品の設定） | <b>弘世巖太郎（本作品のモデル）</b>        |

出所：「日本生命 -- 歴代社長」FC2<http://rekidai.blog.fc2.com>> blog-entry-272  
（2022年9月6日閲覧）等から筆者作成

## (2) 「従業員＝同志」としての強い関心とコミュニケーション

作品中に描かれた広岡巖太郎のコミュニケーションは双方向であり、水平、垂直、斜め等四方八方に伸びている。それは縁したすべての従業員個人への関心が結果的にそのようなコミュニケーションスタイルへと導いたともいえる。創業一族の出自、すなわち、サラブレッドであればする必要のない苦勞である。巖太郎は黙っていても父親の跡を継いで社長になれる立場にある。する必要のない、リスクのあるコミュニケーションをしているのである。

取締役を兼務しながら、一介の支社長として一人一人の外務員（いわゆる成果ベースで保険販売を請け負う保険販売員、女性が多かったので「セールスレディ」とも当時呼ばれていた）と向き合う。外回り営業に同行して、顧客の無理難題に対応し、彼女らの個人的な悩みを聞くなど、現場従業員の悩み苦しみを同苦していく。現場の苦しみ、悩みを知るためには現場に入り、彼ら彼女らから信頼されてこそ初めてそうした情報を得ることができるとして、巖太郎は極力どんな小さな会議、会合、打ち上げにも顔を出し、率先炊飯して一つ一つの場を盛り上げていった。その過程で耳に入ってきた様々な問題は営業ノルマの達成で苦しむ彼女らの愚痴であり、営業先とのトラブルであったりする。一人一人のプライベートな問題や不正の問題であったりもする。例えば、ある時は一営業マンとして営業先からのクレーム処理に自ら出向いていっ

た頭を下げ、ある時は上司として彼女らの子供の学費の相談に乗って支援し、ある時は借金をしてまでノルマ達成に尽力した部下の支部長<sup>31</sup>を見捨てず、その債務を肩代わりまでしていく。

このように巖太郎は非公式で非定期的な情報までも収集し、それにコミュニケーションで解決していくのは従業員に対する強い関心からである。巖太郎にとって従業員は自分の命令を遂行するための「部下」ではない。ともに苦難を乗り越えていく「同志」なのであろう。「同志」であるがゆえに、従業員の人柄を知ることが重要になる。人柄を知るためには相談を受ける。そのことが業務に関することであろうとなかろうと関係はない。従業員の個人的な悩みは士気に影響しているのであれば積極的に介入し、面倒をみる。従業員、すなわち組織のモチベーションは飛躍的に上昇した。巖太郎の健康を犠牲にして。

### おわりに—作品が示唆した経営者の関心とコミュニケーションの重要性

本稿は著名なビジネス作家が戦後日本企業というビジネスシーンで敏感に感じとったのであろう問題の提起、すなわち、経営者の従業員に対する関心とコミュニケーションの問題を結び付けて、経営学的な観点から読み解こうとしたものである。本来ならば多くの点数の作品を基に議論すべき問題かもしれないが、本テーマに即して、しかも実際に存在した経営者をモデルに書かれたものはビジネス小説といえどもそれほど多くない。ここでは、本稿の分析枠組みにあっていと思われた作品を取り上げて検討を行った。戦後日本企業を発展させた実在の経営者、特に創業者や創業一族出身、いわゆる創業者的経営者がいかなる関心を持ちながら事業をすすめ、事業推進の課程でどのようなコミュニケーションをとっていたのかを考える材料としてビジネス小説に着目した。

いうまでもなく、小説は記録やノンフィクションではないから、実在の人物が実際に行動した有様を正確にたどっているわけではない。しかし、多く読まれた作品とはそれぞれの時代の読者が問題意識をもって知りたかった経営者の実像に迫ったがゆえにベストセラーになったと思われる。この意味でビジネス小説はそれぞれの創業者的経営者のふるまいのエッセンス（本質）を提供してくれる材料として貴重であると思う。

従業員への強い関心はよいコミュニケーション生み、よいコミュニケーションはよい従業員、すなわち人材を育てる。本稿の対象作品の作者でもある城山三郎は様々な創業者的経営者をモデルに多くのビジネス小説を創作したが、そのうち戦前の大商社、鈴木商店の創業者的経営者である金子直吉を通して、以下のように述べている。

---

<sup>31</sup> セールスレディを統括する販売エリアの責任者

「金子商店本体は（昭和恐慌によって一筆者注）つぶれたが、彼が作った帝人、石川島播磨（現 I H I）、神戸製鋼、日本製粉、日商岩井（現双日）などの会社は日本経済の中核企業として現在全部残った。金子直吉は事業を残し、人材を残した。それも経済界だけでなく、幾人かは大臣として活躍した。このため、鈴木商店ほど人材を育てた会社はないといわれる（中略）その秘密は人（従業員一筆者注）の心を理解し、部下をとことん信頼することにあった。思い切って部下に権限を与えた<sup>32</sup>」

城山は鈴木商店が従業員を人として関心をもち、コミュニケーションで理解を深め、信頼することで人材が育ち、長期的には素晴らしい企業群の持続的発展につながった、と金子直吉を評価しているのである。

ひるがえって、平成以降の日本企業についてみると小野・古野（2010）は「バブル経済崩壊以降に行ったリストラ、人事制度の変更、採算の合わない事業の売却、コンプライアンスをはじめとした管理強化で、会社と個人の間にあった「信頼感」が壊れ、「やりがい」を失った」と指摘している<sup>33</sup>。経営者と従業員間の信頼感を醸成するためには経営者がまず、従業員に関心をもってその声を聴かなければならない。「自分の状況を分かってもらう」ことを従業員は望んでいるのである<sup>34</sup>。

城山は、また、カナダの経営者キングスレイ・ウォードの事例も引き、「才能のある男も、自信の強い男もだめで、誠実に社内外の人間の声に耳を傾ける（下線筆者）学者肌の男が会社をトップとして立て直すということが起こった」と言っている<sup>35</sup>。そして、現代の日本企業には出世するために社内力学にアンテナをはり、保身のために「人間関係」（社内派閥等）に関心をもつ経営者は多いが、一人一人の従業員を「人間」として関心をもつ経営者は少なくなったと嘆いている。従業員を会社や事業発展のための重要なステークホルダーとして強い関心をもつ経営者の出現こそ求められているといってもよいであろう。

## 参考文献（書籍、論文等）

Gordon Donaldson, Jay W. Lorsch (1922) “Decision Making at TOP” Basic Books  
Rosemary Stewart (1967) “managers and their jobs”, pan piper  
清水一行 (1983) 「同族企業」 角川文庫、角川書店

---

<sup>32</sup> 城山 (1993)、p.94

<sup>33</sup> 小野、古野 (2010)、p.13

<sup>34</sup> 高橋、河合、永田、渡部 (2008)、p.20

<sup>35</sup> 城山 (1993)、p.92

城山三郎（1987）「外食王の飢え」講談社文庫、講談社  
城山三郎（1993）『『老子』に学ぶ経営術、嵐の中の生きがい』宝石 1993 年 5 月号、光文社  
佐高信（1994）「経済小説のモデルたち」現代教養文庫、社会思想社  
高杉良・佐高信（1999）「日本企業の表と裏」角川文庫、角川書店  
清水一行（2000）「世襲企業」勁文社文庫、勁文社  
井家上隆幸（2000）「解説」、清水一行（2000）「世襲企業」、勁文社文庫所収  
高橋克徳、河合太介、永田稔、渡部幹（2008）「不機嫌な職場 なぜ社員同士で協力できないのか」講談社  
現代新書、講談社  
小野泉、古野庸一（2010）『『いい会社』とは何か』講談社現代新書、講談社  
柴田昌治（2010）「なぜ社員はやる気をなくしているのか」日経ビジネス人文庫、日本経済新聞社  
高杉良（2020）「世襲人事」文春文庫、文藝春秋  
高成田亨（2020）「解説」、高杉良（2020）「世襲人事」、文春文庫所収  
小林守（2022）「戦前の文学作品にみる近代中国・上海の企業人像－茅盾『子夜』、横光利一『上海』、アン  
ドレ・マルロー『人間の条件』から－」、社会科学年報第 56 号、専修大学社会科学研究所  
小林守（2022）「ビジネス小説にみる戦後経営者のカリスマ型リーダーシップ」専修ビジネスレビュー、Vol.17  
No.1 専修大学商学研究所

#### 参考文献（インターネット Web サイト）

MAZDA 100<sup>TH</sup> ANNIVERSARY [www2.mazd.com](http://www2.mazd.com)（2022 年 9 月 2 日閲覧）  
すかいらーくホールディングスホームページ（[corp.skylark.co.jp](http://corp.skylark.co.jp)）（2022 年 9 月 2 日閲覧）  
日本生命 -- 歴代社長 FC2（<http://rekidai.blog.fc2.com>> blog-entry-272）（2022 年 9 月 6 日閲覧）

## 執筆者紹介

うえだ かずお  
上田 和男 本学名誉教授および本研究所研究参与

こばやし まさる  
小林 守 本学商学部教授

## 〈編集後記〉

2022年10月、各都道府県の地域別最低賃金の改定が行われた。地域別最低賃金は、前年から31円引上げられ、全国加重平均額で961円となった。1978年度に目安制度が始まって以来、引き上げ額は最高となった。2017年3月、働き方改革実現会議が決定した「働き方改革実行計画」で、年3%程度を目途として、名目GDP成長率にも配慮しつつ引き上げ、全国加重平均が1000円になることをめざしている。このこともあり、しばらくは地域別最低賃金の引き上げが続く見込みである。

今年の中央最低賃金審議会では、使用者側が最低賃金の引上げに強い難色をしていたが、複数の地方最低賃金審議会でも同様の対応がみられた。また、目下進行する、エネルギー価格や原材料価格の高騰、為替レートの変動の影響を受け、消費者物価指数と企業物価指数の上昇が進んでいることから、来年の最低賃金の改定に影響を及ぼすことになろう。日本の最低賃金制度では、使用者の支払い能力を考慮することが法律にも明示されていることから、中小企業や小規模事業主に対し生産性向上などの支援や、公正競争を実現するための取引条件の改善も求められているところである。コロナ禍の停滞が未だ残る日本において、企業の成長と労働者の賃金の上昇とを実現する経済の回復が求められる。

このような時期に、月報No.712として、経営学に関する2本の論考を所収することができた。上田氏の論考は、Well-being 経営の発展過程を示した上で、筆者が提示する Well-being 経営達成の施策要因に関するフレームワークを用いて、三谷産業のケーススタディを行なっている。外的動機付けと内的動機付けに分け、従業員の Well-being の達成が従業員満足の向上につながり、結果的に企業経営の透明性を高め、企業評価にもつながるといふ。

小林氏の論考は、ビジネス小説を用いて、企業社会で起こっている人間と組織の問題を分析している。分析対象は、清水一行、城山三郎、高杉良の小説である。これらの小説に出てくる「創業者の経営者」に注目し、彼らの関心やコミュニケーションに焦点を当てている。事業と従業員への関心の組み合わせから3タイプの経営者像と、それぞれのタイプのコミュニケーションの特徴を示した。

これらの論考では、従業員に寄り添った経営が結果的に企業のパフォーマンスを向上させることや、従業員をはじめとするステイクホルダーへの関心をもつことの必要性が問われている。是非、多くの読者に目を通していただきたい。(N. S.)

---

2022年10月20日発行

〒214-8580

神奈川県川崎市多摩区東三田2丁目1番1号 電話 (044)911-1089

専修大学社会科学研究所

The Institute for Social Science, Senshu University, Tokyo/Kawasaki, Japan

(発行者) 大矢根 淳

製作 株式会社グラフィカ・ウエマツ

新宿区下落合4-21-19 目白LKビル3F 電話 (03)6915-3835

---