



The White  
Company  
Way

社員がイキイキと喜んで働く「ホワイト企業」。そんな会社をつくるためには、経営者は何をすべきか——。ホワイト企業大賞企画委員長を務める天外伺朗氏が、社員の働きがいを重視するホワイト企業への道について語る。

## 無条件の受容

天外<sup>てんがい</sup>伺朗<sup>しろう</sup>



昭和17年(1942年)、兵庫県生まれ。本名:土井利忠。元ソニー(株)上席常務。工学博士。ソニー勤務時代には、CDや犬型ロボットAIBOなどの開発を主導した。平成18年に同社を退職後、新企業経営論「人間性経営学」を樹立し、天外塾を主宰する。ホロボリック・ネットワーク代表。ホワイト企業大賞企画委員長。

### 社員は「泥棒」

第一回「ホワイト企業大賞」を受賞された未来工業(株)は、徹底的に社員の「働きがい」を重視した経営で知られている。利益率がいいのはそのためだといわれているが、もう一つ、あまり知られていない理由もある。それは、一切のチェックを行わないので、経理・人事などの間接部門費が極端に少ないことだ。

私は、創業者の故・山田昭男<sup>やまだあきお</sup>さんのセミナーを三年(三期、各三講)にわたって主催した。塾生は、山田さんは「性善説」信奉者だと思いい、そういう質問をする。ところが、ご本人は、「社員は皆「泥棒」だと思つとるよ」と一蹴<sup>いっしょく</sup>する。かつて購買部もなかったころ、担当者が個別に材料を発注していた。山田さんは「お前らはどうせ「泥棒」だろう。せいぜい高く買って賄賂<sup>わいろ</sup>でももらえ」と言い放っていたという。

食堂での食事は半分会社負担。個人負担分は給料から差し引かれる。食券もなく、何回食べたかは自己申告。山田さんは「上手にごまかせよ。でも、二十回食って三回しか申告しなかったらばれるぞ。十回食って七回くらい申告すればれない」と、ごまかし方まで指導している。材料の購買は、チェック機構がないので高く買われたかどうかは分からない。ところが、食事に関しては、給食会社の報告と社員の自己申告は毎月びたりと合う。つまり、山田さんの指導もむなしく、誰もごまかさ

ないのだ。山田さんは「ちゃんと申告しろ」と言うと皆ごまかすが、「ごまかせ、ごまかせ」と言っているとも誰もごまかさないと放言する。

## 「信頼」の探求

ちょっと聞くと、これはとんでも発言かと思うが、それが真理であることをNLP（神経言語プログラミング）という心理学の一分野が解き明かしている。

「ごまかすな。ちゃんと申告しろ」というメッセージは、新しい脳と呼ばれる大脳新皮質で受け取る。意味は理解するが、必ずしも行動には結びつかない。ところが、その指示は「あなたはごまかしている人ですね」という裏のメッセージ（前提条件）を含んでいる。裏のメッセージは、古い脳に直接入るので、本人も気づかぬ間に「ごまかす人」になろうとする衝動を呼び起こすという。逆に「ごまかせ」という指示は、「あなたはごまかさな人ですね」という裏のメッセージを含むので、人はごま

故・山田昭男氏  
(提供=未来工業株)



かさなくなるという。

山田さんと出会って、私は「信頼」という言葉の概念が根本から覆った。普通の企業経営という「信頼」とは、「あなたは、きつといい人ですよね。だから信頼します」だ。いい人かどうか分からないからチェックが入る。ところがチェックするということは「あなたを信頼しませんよ」というメッセージを相手の古い脳に送り込んでいる。当然相手は信頼を裏切るような行為に走る衝動に駆られることになる。つまり、従来の管理型経営というのは、膨大なコストをかけてチェックする体制を作り、わざわざ社員にごまかすことを

奨励しているようなものだ。

今までの企業経営を、深層心理的観点から全面的に見直さなければいけない理由が、ここにある。

山田さんの言葉は極端な表現が多いのでよく誤解されるが、「お前たちは泥棒だろう」と言い放って、しかもチェックを入れない、ということとは「たとえ、いい人でなくても……たとえ泥棒であろうとも、俺はお前たちを信頼するぞ」という暗黙のメッセージになっている。

これは私が「無条件の受容」と呼ぶ態度であり、人々を意識の変容に導く、優れたリーダーシップのあり方の一つだ。

山田さんがNLPを勉強したとはとても思えない。経営学を勉強したとも思えない。それでも、ここまで人間を深く理解し、それを経営に生かしてきた、ということは驚嘆に値する。天才とはこういう人のことをいうのだろう。山田さんからは「ホワイト企業」を推進するうえで、かけがえのない多くのヒントをいただいた。