



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。

社員の幸せを 追求する企業

経営は合理性か人間性か

日本社会に企業という形態が出現してから約百五十年がたつ。当初は、封建的な滅私奉公の観念が強く、労働法規も整備されていなかった。『女工哀史』や『蟹工船』に象徴される、いわゆる「ブラック企業」が多かったと推定される。

科学的管理法の父、F・W・テイ

ラーに端を発する経営学は、合理的に売上・利益を追求するので、私は「合理主義経営学」と呼んでいる。そのまま適用すると、社員に過酷な労働を強いるほど売上・利益が上がります。足尾鉾山事件や水俣病のように、公害を引き起こしてでも利益を追求する傾向にもつながる。

そういう企業の横暴に「待った」をかけたのが共産主義革命だ。資本主義側も防衛のため、さまざまな法律を整備して企業に規制をかけた。結果的には共産主義は滅び、社員のみならず、すべてのステークホルダー（利害関係者）に配慮する企業経営が一般的になった。法律が整備されてきたことは社会の進化であり、企業の在り方が変わってきたのは企業の進化だ。その中で、いまだに「ブラック企業」が絶滅しないのは、法律の網をかくぐってでも合理的に利益を追求しようとする不屈な経営者が後を絶たないからだ。

一方、法律が整備される以前でも、少数ながら「ホワイト企業」は存在した。それは、徳のある経営者

天外伺朗
てんがいしろう



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。ホロボック・ネットワーク代表。ホワイト企業大賞企画委員長。

が「合理性の追求」よりも「人間性の追求」を重んじたからだ。日本では儒教、老荘思想、仏教思想などがベースになって「人間性の追求」が社会に偏在しており、三井家、住友家、岩崎家などの家訓、あるいは近江商人の「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」などに反映されている。

西洋における「人間性の追求」は、キリスト教精神だ。ドラッカーの経営学は基本的に「合理主義経営学」だが、「人間性の追求」としてプロテストメントの思想を導入しており、両者のバランスを説いている。

業績がよい「ホワイト企業」

今まで百五十年の企業の進化は、基本的には相矛盾する「合理性の追求」と「人間性の追求」の激しい葛藤の歴史ともいえる。

よくよく観察すると、不思議なことに、合理的に利益を追求している「ブラック企業」より、社員の幸せを重んじている「ホワイト企業」の

明治20年代の名古屋の木綿工場
(写真提供/毎日新聞社)



ほうが、かえって利益が上がるの
だ。そこに、社員の「やる気」「働
きがい」といった、必ずしも合理性
では割り切れない心理的要素が大き
く作用していることがうかがえる。
「ホワイト企業大賞」は、業績を審
査の対象にはしていないのだが、第
一回の未来工業とネットヨタ南
国、第二回の石坂産業、ヨリタ歯科

医院などの受賞企業は、業界平均と
比べて、飛び抜けて業績が良い。

F・W・テイラーが製造工程に科
学的合理性を導入した時、作業を細
かく分け、作業員に単純作業を強い
ることにより生産効率は飛躍的に改
善された。これにより大量生産時代
が出現し、産業は大いに発展した。
ところが、自由度のない単純作業を
強いられると、人々の「やる気」「働
きがい」は失われる。今の一般的な
企業経営はその延長上にあり、あら
ゆるオペレーションで合理性が追求
されているが、それと並行して社員
の「やる気」も喚起しなければいけ
ない、という大いなる矛盾に経営者
たちはたいへん苦労している。

「ホワイト企業大賞」というのは、
合理性から出発する今までの企業経
営の常識を根本から覆すことを目的
としている。企業存在の目的は「社
員の幸せ」だ、と徹底的に追求する
企業が、長い目で見ればかえって業
績も上がり、よりよい社会へつなが
る、という大胆な発想を啓蒙し、そ
れを実行する企業を奨励していく。