

## [逆境を乗り越えるための渋沢栄一の教え]

text：渋澤 健



逆境の時こそ、力を尽くす

### 第④回 どこでも通用する社員の育成

コロナ禍に加え、環境に配慮する経営が必須な時代になり、量産と破棄を繰り返して商売が繁栄していた事業モデルの見直しが急務である昨今。厳しい現状に立たされている中小企業の女性経営者が、会食中にお話しされたことが印象に残りました。「守るべきは人であって、会社ではないです」

一般的に経営者から聞こえてくるのは、「雇用を守るために」今までの事業を継続するという声です。賃金を上げると利益が圧迫されて経営が苦しくなり、リストラなどを余儀なくされ、守るべき社員が守れなくなるというロジックです。

しかし、この考え方は今の時代でも成立しているのでしょうか。終戦から高度経済成長期に、企業は日本社会の

福祉機能を果たして、安定した雇用を提供することで日本人が豊かになったことに間違いありません。終身雇用、年功序列という企業の人事慣習が合っていた人口ピラミッド型社会の時代でした。

その時代が去り、およそ30年間の安かろう良かろうの時代が続き、日本人の人件費は「高い」と決して言えない世界になりました。そして一つの会社に勤め、30年間をかけて社内で形成された経験が、労働市場でさほど評価されない産業が日本社会で少なくありません。

また、日本企業の人材開発費をGDP対比で他国と比較すると衝撃的な実態が浮かび上がってきます。

2010～14年とデータがやや古いですが、厚生労働省の労働経済の分析(2018

年版)によると、日本は人材開発費のGDP対比が0.1%。米国(2.08%)、フランス(1.78%)、ドイツ(1.20%)、イタリア(1.09%)、英国(1.06%)とは桁違いです。それも、日本の場合、同比率が1995～99年の0.41%から下がる一方です。「背中を見て学べ」というOJT的な労働価値が社内で形成されていることが原因にあるかもしれません。「人」に先行投資していなかった傾向から、日本が世界で競争力を失ってしまったのは当然のことでありましょう。

新しい時代における「新しい資本主義」が向上すべきは日本の人的資本だと思います。そういう意味で、社会における企業の役割とは、「雇用を守る」ことではなく、どこでも通用する社員を育成することではないでしょうか。

「人に投資しても、忠実心がなくて辞

めたらどうする」という反論はあるでしょう。しかし、それはその会社に留まることでは自己実現できない、自分の価値を高めることができない、つまり、魅力がない会社であるから社員は辞めるのです。

社員の賃金を高めて会社の新陳代謝を高めることをためらう経営者が、本当に社員を守っているのでしょうか。

渋沢栄一は、『論語と算盤』の「人は平等なるべし」の項で述べています。

「活動の天地は自由なものでなければならぬ。渋沢の下において舞台が狭いなら、即座に渋沢と縁を切って自由自在に大舞台に乗り出して思うさま手一杯の働きぶりを見せて下さることを心から願っている」

経営者の真の手腕が試される時代になりました。