第42回 特別対談企画

経営を好循環に乗せるカギは、経営者の感謝の心と人間力。

一般社団法人人間力大学校校長／公認会計士／宮城大学名誉教授
天明 茂 氏

ロシアのウクライナ侵攻を契機に過度の円安が進み、輸入材の高騰に起因する物価高も加速しています。急速な円安の恩恵で過去最高益を上げる企業もあるようですが、新年に入ってから環境変化に耐えきれず、行き詰まる企業が増えてくると考えられます。海外の政治動向に左右される現在の日本の経済状況下では、即効性のある処方箋は期待できません。ならば、数少ない商機を確実につかむため、企業トップが自らを変えて自社の可能性を広げる努力も必要でしょう。

今回対談をお願いしたのは、一般社団法人人間力大学校校長を務める天明茂さんです。公認会計士の肩書きも有する、私にとって業界の大先輩にあたる方で、20代後半の頃に経営コンサルタントとしての技能や心構えを外部講習の場で熱心に教えていただきました。学んだことは現在の私の血肉となっています。

多くの著作や講演を通して、天明さんは経営者の人間力向上に取り組んでおり、その柱に「家系分析」を据えています。混迷の時代に企業トップはどういう生き方をすればいいのか、家系図作成の効果を含め聞きました。

よい家庭経営者はよき企業経営者

畠 今回、対談をお願いしたのは、天明茂先生です。先生が日本創造経営協会で働いておられた時に、私が加入している会計人の団体のセミナーで講師役を務められ、経営コンサルタントとしての技法、心構え、姿勢などさまざまなことを教えていただきました。恩師として今でも尊敬しています。

天明 畠先生からそう言われると大変光栄です。今回はお招きいただきましてありがとうございます。

畠 「朝早く起きろ」とか「先祖を大事にしなさい」とか言われ、面食らったのを忘れもしません。50年以上のキャリアを積んだ今だから、教えていただいたことの意味がすべて理解できます。両親の愛情をはじめとする「人のおかげ」というものを丁寧に教えていただきました。

天明 確か箱根でしたね。

畠 作文用紙を前に両親について思いを馳せ、涙があふれ出たことを昨日のように思い出します。朝早起きをしなさい、思ったことはすぐ実行する、今使っている道具を大事に使う、時間管理、経営指針の必要性など、今振り返ればどれも当たり前のことなのですが、多くのことを指南していただきました。

今回はせっかくの機会です。天明先生の人間力教育の神髄が企業経営にどのように応用できるのかをあらためてお聞かせください。

天明 私の恩師は、薄衣佐吉先生という公認会計士です。戦後ソ連に抑留されていて、1948(昭和23)年に日本に帰還して会計事務所を開きました。

薄衣先生は行き詰った会社の再建ばかりやっていました。そこで、なぜ会社が経営的に行き詰まるのか、債務超過で倒産してしまうのか調べたところ、結局、経営者の人間性に問題があると気づきました。自己中心的だったり、お金の亡者だったり、ちゃらんぽらんで自己管理ができなかったり、いろいろあるのですが、先生はそういう人はみんな共通して家庭がうまくいっていないと見抜いたのです。

畠 なるほど。

天明 親子関係、夫婦関係でいさかいが多い。これを直さないと良くならない。

薄衣先生は、労働環境などの科学的管理法を広く啓蒙したリリアン・ギルブレス(ギルブレス夫人として著名)が来日して行った講演の中で、「よい企業経営者は、よき家庭経営者である」と言っていたということを繰り返し話していました。

畠 米国の著名なコンサルタントが、自分と同じ見解を持っているというのは自信になりますよね。

天明 家庭経営がうまくできていない経営者に、薄衣先生は家庭を良くすることを指導し、私はスタッフとしてその手法を学んだわけです。

自分が変われば相手も変わる

畠 具体的に、どのようなことをクライアントに指導していたのですか。

天明 まずは夫婦関係、親子関係の改善について。特に夫婦はお互いを責めるのではなく、お互い違うから夫婦になっているのだということ、妻の足りないところは自分の良さで補い、自分の足りないところは妻に補ってもらっていることに気づいて感謝しなさいと。

畠 夫婦は補完し合う関係だということですね。

天明 親子の関係でいえば、もし子供にいろんな問題があったとしても、親の責任でそうなったのだから、子供を責めずにまず自分を見直すことから始めなさいと。

それから、日常行動についても指導に注力しました。薄衣先生は人生の基準となる「基準行動」を強調していましたね。

畠 基準行動とは？

天明 朝、家族を含め人と会ったら大きな声で「おはようございます」と相手の目を見てあいさつをする。そして、整理整頓、後始末。これらをしっかりやるように指導しました。

すると、家庭が明るくなっていきます。家でやっていることは、そのまま会社での振る舞いにも現れますから、自然と会社の雰囲気にも反映されるようになります。

畠 どれもそんなに難しいことではないですよね。自己管理をきちっとするとか、当たり前のことを当たり前にやるということは。

天明 そうです。まさに、当たり前のことを当たり前に。小言を並べる前にまず自分を正す。自分が変われば相手が変わります。

畠 私は人にお会いする機会があったら、よくはがきを書きます。「一歩踏み出した瞬間、未知は道になる」と。踏み出して一歩一歩進みながら考えていっても人生遅くないですよといった趣旨のことをしたためます。

天明 変化を怖がらず、とにかく何事でも一歩踏み出す。その踏み出したことを後からついてくる人がいると踏み固められて道になっていく。そういうことですよね。

畠 ありがとうございます。次に、先生が指導されている家系図と経営との関わりについてご説明ください。

家系図作成で感謝を思い出す

天明 家系図作成も薄衣先生が開発した経営指導の一手法です。「家系図は、たった一つの自分だけの教科書である。世の中には書物がごまんとあるが、家系図はたった一つ、自分のためだけに書かれた書物である。だからこれに学ぶとすべてが解明する」と薄衣先生はおっしゃっていました。私は継承者の一人として、家系図作成を人間教育の柱としています。

行き詰った会社、つぶれるような会社の経営者は、言い方は悪いけれど、ついてない、運が悪い、人徳がない。なので、会社に人が居つかない。よそはうまくいっているのに何故、自分の会社はうまくいかないのか。運に見放されている、徳がないという根本には、物事や他者への感謝の不足があります。

畠 そこで家系図ですね。

天明 家系図作成は感謝を思い出す、習慣づける上で効果的なトリガーとなります。

自分の両親や祖父母はどのような人だったのか、曾祖父母は…とさかのぼっていく。それを家系図としてまとめます。

ちなみに、家系図は江戸時代までさかのぼる必要はありません。3代前までで十分です。うちは武家だ、源氏の流れだとかいうことが分かれば誇り高いことを言うのですが、何百年も前のことを言っていても仕方がないので、自分に直接関係のある3代前までの戸籍謄本を取って、そこから家系図を書いてみます。

すると、自分が何者なのか、だいたい見えてきます。自分を100とすると、両親は50、50です。祖父母は25、25、曾祖父母はそれぞれ12・5の割合です。

畠 戸籍は明治までさかのぼれますからね。

天明 専門に家系図を書いてくれる業者はいますが、家系図はあくまでスタート地点です。出来上がった家系図に記された先祖がどのような生き方をしていたのか、ここを認識することが大切なポイントです。

どこで生まれて、どんな人で、どんな仕事をしていて、どんな趣味を持っていたのか。健康状態は、死因は、いくつまで生きたのか。離婚、再婚はしたのか。それを見ていくと祖父はこうだから、父はこうなんだ、だから自分はこうだという流れが浮き彫りになります。その流れを人生シナリオと言うのですが、それを読解していくと、「そうか、だから自分が今ここにいるんだ」

畠経営グループ 会長 畠 善昭

一般社団法人人間力大学校校長、公認会計士、宮城大学名誉教授 天明 茂 氏

てんみょうしげる。1942年東京生まれ。明治学院大学経済学部卒業。日本コンサルタントグループ、日本創造経営を経て、90年に天明マネジメントサービスを設立、代表に就任。97年に宮城大学教授、2007年同大名誉教授。その後、特定非営利活動法人全日本自動車リサイクル事業連合理事長(現在名誉顧問)、事業構想大学院大学教授、東京国際大学客員教授を歴任し、16年に一般社団法人人間力大学校理事長(現在校長)、20年から全国日本道連盟顧問。中堅・中小企業約200社の経営診断、指導・教育に携わる傍ら、中小企業大学校各校、商工会議所・商工会、中小企業団体中央会、金融機関等が実施するセミナーの講師を務める。『原点回帰の経営～経営者は日本道に学べ～』(日本ベンチャー大學パブリッシング)、『なぜ、うまくいっている会社の経営者はご先祖を大切にするのか』(致知出版社)など著書多数。

「この徳はみな頂き物なのだ」と気づき、感謝の念が生まれます。

置き去りにした和魂を取り戻せ

畠 命をつないでくれた、自分が育つ環境を用意してくれた人達からの預かりものだと。

天明 そうです。それを勘違いして、自分の偉さ、自分の培った長所だと信じると驕り高ぶって、不徳になってしまう。頂きもの、預かりものだと謙虚に感謝して受け止める。そして、受け取ったバトンを子供や孫に渡していこうという気持ちがあればあるほど、先祖の徳が自分のものになっていきます。

畠 この世に永遠はありません。だからこそ、謙虚に感謝することを忘れてはいけませんよね。

天明 私は、「徳とは、他に与えた喜びの天への貯金」であると考えています。もちろん自分も他に喜びを与える。それは自分の貯金なのですが、両親、祖父母、先祖が貯金してくれているものがある。それが自分の徳になっていて、自分が貯めてくれた徳のほうが大きいのではないかと僕は思っているのです。先祖は、こんないいことをしたのだ、あんな素晴らしいことをやったのだと、その徳に気づき、感謝し、受け継ごうと努力することで自分に徳が回ってくる。

畠 素晴らしい考え方です。

天明 私は企業経営の方向性として、株主中心主義でなく、社会課題を本業を通して解決していく企業に転換していくべきだと思います。売上や利益の追求ではなく、社会が困っている課題を解決する。これが企業の本来の目的であり、その結果として利益が生まれてくるのが理想です。社会の問題を解決することに、共感し、共鳴してくれる仲間や取引先と一緒に、よりよい世の中にしていく。そういうソーシャル・カンパニーがたくさん現れる形が、新しい資本主義であると思っていて、そうなってほしいと願っています。これは株主資本主義に対して、共感資本主義・共創資本主義と呼ばれます。

2024年に新紙幣に切り替わり、1万円札に渋沢栄一が描かれます。社会性の高い新事業、新会社を次々と興した渋沢栄一の登場に、天啓を感じます。

畠 確かにそうですね。

天明 少し話がそれてしまうかもしれませんが、なぜ、日本がこの30年間、どんどん沈んでいるのか、二つ原因があると私は考えています。

畠 どのようなところでしょう。

天明 明治維新後、和魂洋才と言って、西洋から知識・知恵を導入したのはよいのですが、洋才、海外の才ばかり入れて、和魂を置き忘れてきたのが一つではないかと思っています。もう一つは、GHQに戦後の7年間日本が占領されている間に、日本の良さ、誇りが消されてしまった。この二つが60年、70年経って、ボディブローのように効いてきているのが今の日本なのではないでしょうか。

畠 古くからの美徳や誇りが令和の現代日本では失われているということですね。

天明 そこで私は今、「親子で学ぶ寺子屋にっぽん」というものをオンラインで開講しています。3歳～10歳の子供たちに、お父さん、お母さんと一緒に日本の良さ、誇りを学んでもらっています。コロナが治まったら全国にこういう寺子屋を作っていきたい。そして、できれば企業の中にもそういう寺子屋を普及していきたいと思っています。そうすると、20年ぐらい経った時、日本が変わって世界に貢献できるようになるのではないかと考えています。

社会のために何ができるのか

畠 おお、素晴らしいですね。期待しています。

もしコロナが完全に終息しても、人類をおびやかす新しいウイルスが再び出てくると私は思っています。変化に対応していかなくてはいけないその時に大事なのは、リーダーシップを発揮すべき経営者の心や感性です。

多くの経営者に人間学を勉強してもらい、自分はどう生きるのか、どういう哲学を持つべきなのかを考え、急速な社会変化のただ中でもぶれない指針を持ってほしいと願っています。

天明 同感です。私は「縮充社会」と言っているのですが、縮まるけれども充実していく社会の実現が今後は必要でしょう。これ以上世界の経済規模を大きくすると、地球がもうもたない瀬戸際まで行ってしまいます。そんな中で、縮めるけれど充実させていく、幸せ度を高めていく。争いではなく、共に仲良く幸せに暮らしていく、そういう社会づくりをしていかなくてはいけない。そのためには、人間力を高める学びが不可欠だと信じています。

畠 そうですね。勉強ができる、できないももちろん大切かもしれませんが、それよりも人間には大事なことがもっとたくさんあると思います。

天明 社会のため、地域のため、人のために何ができるか。これを一人ひとりが考え、実践に移していくことが重要です。これは企業も同じです。事業を通して、社会の課題を解決する。

あと10年生きられるか、20年生きられるか分かりませんが、私は体が続く限り、他の役に立てる経営者づくり、人づくりの指導にこれからも邁進していきたいと思っています。

畠 今回は天明先生とお話しさせていただいて、表には見えない経営の本質を改めて痛感しました。自分に命を授け、たった一度の人生の中で経営者となる機会を与えてくれた両親、先祖に感謝しながら毎日を生きています。そして、できるだけの人のお世話をさせていただく。愚直に、真面目に経営というものに取り組んでいく。これしか経営の王道はないような気がします。

本当に今日はありがとうございました。

天明先生のご健康とご多幸を心よりお祈りいたします。

天明 こちらこそ、ありがとうございました。