



社長 山 淑英

## サンコーインダストリー(株) “遊んでいるように仕事する”ことの 本当の意味での大切さ

所在地 〒550-0012 大阪市西区立売堀1丁目9-28  
TEL 06-6539-3537 FAX 06-6539-3547  
設立 昭和23年3月 従業員数 359名  
資本金 1億円  
業務内容 小ねじ・タッピングネジ・木ねじ・ボルト・ナット他ファスニング関連商品、総合商社  
ホームページアドレス <http://www.sunco.co.jp/>

これまで、幸福を考えない人生など世の中に存在したでしょうか。誰しも、幸福を考えたから、がむしゃらに一生懸命働いてきたのです。例えば、一生懸命働いた1970年代の高度経済成長期、それが今と比べて否定的な状況であったかという点、そうとは思えません。日本という国が成熟してきたから、がむしゃらに働くことに対するさまざまな見方が生まれてきただけで、私自身はがむしゃらに働くことの良し悪しについては全く感じることはないのです。なおかつ、祖父の頃も先代の父親の頃も、24時間のうち、睡眠以外の時間をただがむしゃらに働くべきだという考えを持ったことはありません。では、生産性を上げる、つまり一日のうち何か一つでも多くのことをした人が正しいかといえば、それもどうかと思います。いわゆる成果主義の是非についても、私は何も言えず、当社はただ、サンコーインダストリーのやり方ですと歩んできただけなのです。

当社の創業者はもともと「一人ひとりの面倒をしっかりとみる」という考えを持っていました。会社という同じ空間を生きようとしている人々なので、どこまでも面倒をみましょうということです。そして、私の父親の頃は、

生活問題の多くが金銭的な問題であるという時代だったのでしょうか。当時はみんなが裕福になることを願い、また当然、現代でもみんなが裕福にならなければなりません。ただ、裕福の内容や種類が変わってきているのです。大阪の北新地で飲めるのが裕福なのか、会社でスペックの高いパソコンを使えるのが裕福なのか。高度成長期や不況の時代も含めて、裕福を願いつつも、お金だけを基準にしない幸福というものもみんなが追い求めてきたのではないのでしょうか。

もちろん、生活をするためのベースはお金であるというのは、戦後ずっと変わらないことでしょう。そのお金を使う対象が、戦後はまず、第一次産業つまり食糧であり、それがだんだんと二次産業化し、加工品になっていったのです。そして三次産業のサービスに対してお金を払うようになり、これからは六次産業にお金を払うようになるでしょう。そういう変遷を辿ってきただけであって、誰もがお金だけではない幸福を常に追いかけてきたのだと信じています。

労働時間についても、昔は皆が午前様と言われるほど働いたのに、今の子は長時間働かないという比較もよくわかりません。私の幼い頃、「晩になって、お父さんが仕事から帰ってこない」という

家は周囲にありませんでした。仕事を終えて家に帰り、ビールを飲みながら野球を観ている人も多くいましたし、休日には子どもの運動会と一緒に出かけたり、夏休みにはみんなでどこかへ遊びに行ったりしていました。そう考えると、本当に持てる時間を目いっぱい使ってがむしゃらに働いていたかという点、すべてがそうではなかったはずですが、現代において、仕事そのものが自分の人生だという人もたくさんいるわけで、あまり比較にはならないのです。

### ■コミュニケーション化と、 それぞれの多様性を見つめて

日本だけでなく、どの国もそうですが、経済の成り立ちを見ると、インフラが整っていない時は農業・水産などの第一次産業がメインです。それから経済が発展し、二次産業化するにつれ、一次産業と加工の二次産業の両方を行うようになり、その流れで自営業が増えていきます。そして、一次産業がどんどん減っていき、今度は二次産業が三次産業化し、一次産業も二次産業も減って、サービス産業化していきます。サービス産業化されるということは、日本の産業が総じてコミュニケーション化するということになります。つまりは、世の中すべてが心理学化す

るわけです。企業内でも三次産業化が進み、例をあげれば、発言できない人がいると、「この人は暗いな」というレッテルを貼られます。それは、コミュニケーション化しているということであり、暗い人間にも出来る仕事を企業はしっかり用意できているかということが、私は非常に大事だと思うのです。

採用の面接で「コミュニケーションをとれますか?」と尋ねると、たいていの人間は「とれます」と言います。でも、実際に入社したら、それができずに心が折れていく。それについて本人に文句を言うのではなく、その人に見合った仕事を用意してあげるのが企業の仕事であり、それができるかどうかはその企業の能力次第です。コミュニケーションが不得意でも、できる仕事はいくらでもあるのではないのでしょうか。

それができないという理由は、やはりコストであり、コストダウンばかりに目が行った“失われた20年”が最も大変だったのだと思います。私の世代などは、この“失われた20年”しか知りません。そこで、我々の世代は何をめざして生きていけばよいのかと考え始めます。そう考えるだけでなく、その答えも用意せねばなりません。幸福とは何か。例えば、家族についてなら、私は、家族の何がどうなれば幸福と言えるのかと考える世代です。どこまでいっても、幸福とは何かがわからず、そのわからないことを楽しむのが人生だという面をどこかに持っているのです。

“多様な社会”という言葉がずっと使われていますが、そう言うわりには、こうなればこうなるとみんな決めつけます。多様と言いながら、理屈や理由を当てはめようというのは奇妙です。先ほど述べた例でいえば、コミュニケーションがとれない人はダメだというように、白か黒かの二極論で切り捨

てます。なぜ、物事を二極で判断してしまうのでしょうか。平等という言葉がありますが、基本的に、10人いて10人も同じことをするのが平等だとは私は考えていません。10人いたら、みんな違うことをして、等しく同じ結果が出るようにすることが平等なのです。同じような幸福、同じような不満を口にしても、一人や二人は、きっと他と違う考えを持っています。それを全テンプレート化してしまうのは簡単なのですが、そういう簡単だけを追い求めるのはどうなのでしょう。

### ■価値観の変革期を通過し、 既成概念から離れた経営法で

私の世代は、幼い頃から「叩かれても叩かれても這い上がって来い」と言われ続けて育ちました。中学校のクラブ活動でもそういうことを言われ、それが正しいと信じてきました。ところが、サッカーのJリーグが始まった高校の頃、一年もたたないうちに、日本中が「ほめて伸ばそう」に変わったのです。すると、今まで信じて来た価値観が一気に覆され、何を信じてよいのかわからなくなりました。だから、思春期にJリーグと出会った我々の世代は、たぶん最も理解されにくい世代なのではないのでしょうか。幸福論を語る上で、日本の産業や経済の変遷もありますが、世代ごとの価値観の違いというの大きな要素を占めます。70年代生まれはだいたいこういう価値観を持った人が多いとか、90年代生まれにはこういう傾向があるとか、そういう点は確かにあります。

私が社員にメッセージとして常に言うのは、「遊んでいるように仕事をし、当然のように成果を挙げる」です。我々が若い頃には「何を遊んでんねん?仕事をせい」とよく言われたものです。しかし、遊ぶと仕事をするという言葉が同じ文脈で使われて叱られる意味が私にはよくわかりませんでした。叱る人にとって、「遊ぶ」と「サボる」は同義語で、「遊ぶ」と「仕事をする」は反意語だったのです。プライベートと仕事をきっぱり分けろというのもよくわからないことです。私にとって、プライベートの時間に完全に仕事を忘れるというのはあり得ないことで、単にボリュームを切り替えるのです。だから、仕事の合間に遊んで何が悪いのかと思います。しかしながら、悪いと見なされるのは、遊びという言葉がネガティブに使われてきたからです。

遊んでいるように仕事ができれば、たぶん、どんな仕事でも楽しくなります。だから、社員には「雑談を厭うな」とも言います。しょうもない話や笑い話をいっぱいするなかから、知識や経験などいろいろなものが出来上がってきます。そのほか、今の時代では、キャンペーンなど競争することも、がつつくような悪いイメージを持



▲年に2回実施のTQC活動発表会の表彰記念写真

たれがちです。でも、競争も楽しめるはず。例えば、目標を立てる場合、皆が楽しめるような仕組みを作るのも、我々の仕事ではないでしょうか。

人事に関しては、よくできる人間には手厚く、できない人間は蹴落とすという施策こそ、経営者が絶対やってはいけないことだと私は思っています。そんなふうでは、皆が「どうすれば、自分にとっていいことだろうか」と窺う姿勢になってしまいます。目標数値が達成できて、周囲との調和がとれ、人間性が良く、面白い話もできて、気も遣えて…と、あらゆる面でバランスのとれた人間が一番良いはずですが、劇的なわかりやすい成功を取めた人間をぐんと上げて、気に入らない人間をどんと落とすという人事では、昇格するに必要なことしかやろうとしなくなってしまいます。それが本当に良いことでしょうか。

私は、もともと世の中を斜めに視ておりましたので、個人的には集団が嫌いで、一致団結するということも嫌いでした。なぜかといえば、個人主義だったからで、自分のスキルを上げることこそが人生においては必要だと思っていました。しかし、当社に入社して約11年になりますが、この環境が私に合っていたのでしょうか、自分の成果や自分に対する評価について考えなくなりました。社長業の場合、業績を誰が上げるのかということに気がします。もし、「私のお蔭で、この会社がもっている」というようなことを私が思ったのなら、辞めていたでしょう。私一人では何も出来ません。必ず誰かが関係しているから、自分の成績があるのです。皆がいたから、我社の今があると言えるわけです。

## ■東日本大震災の経験を礎に、今後の働き方をとらえ直す

最近、犯罪事件が起きると、必

ず心理学の専門家が表に出て意見を述べるのは、世の中そのものが心理学化しているからです。つまり、世の中のほとんどを心理学が解決しようとしているのです。例えば、経済的に困窮しても、それは経済の問題でなく、心理の問題だと見なされます。月に何十時間以上残業すると、うつ病になりやすいという統計もあり、ますますこういう傾向が強くなることに対してどうしていくのか。今後、多様な働き方をどう作っていくかが大事になっていくでしょう。

また、当社では基本的に土・日曜は休業ですが、仕事を増やそうとすれば、土・日曜にできる仕事を作って、平日に休みをとってもらうということも必要になるかもしれません。実際、こういう事例がありました。女性従業員が結婚することになったのですが、ご主人が平日に休みの仕事だったため、休みが全く合わず、その女性は仕事を辞めなくなかったけれど、辞めざるを得ないということがあったのです。こういうケースにも、多様な働き方を作って対応していきたいと思っています。

それぞれの企業にはそれぞれのやり方がありますが、皆が楽しく働けるかどうか肝心なのではないでしょうか。そして、「楽しい」とは何なのか。それが大切です。仕事のやり甲斐が楽しい人もいれば、仕事が終わってから飲みに行くことが楽しい人もいます。後者が、日中の仕事でサボっているかというところでもないわけで、飲みに行くために一生懸命仕事をする人だっています。人それぞれ楽しさは違うし、「自由に好き勝手に」やってほしい。ただ、その意味は、何かの束縛から解放されるというわけではありません。会社は、1日のうちの約3分の1を過ごす生活空間であり、朝起きて自然に「あ、会社に行こう」と思ってもらえるような場であればと思って

います。

「以前とだいぶ変わりましたね」と、他人から言われることのある私ですが、東日本大震災の時の経験が大きいと思います。当時、私は東京に住んでいましたが、震災の日は大阪にいました。翌朝にはすぐに東京支店へ戻りましたが、震災当日は、東京支店で役職に就いている人間はたった一人しかおらず、彼は大きな不安を抱えていました。社員には「無理をして出社しなくていい」と言いましたが、電車の不通やタイヤの乱れもあったのに、みんな何とかして来てくれたのです。全員揃うのが午前10時頃で、余震が続いていたため、電車通勤組は夕方5時頃には帰らせねばならず、10時から5時の間に仕事を終わらせようとする、けっこう一生懸命やらねばなりません。帰りも駅に人があふれ、大変な状況が続きました。

1週間がたち、緊張の糸がぶつんと切れて泣く子もいましたが、その1週間はみんなの能力がものすごく高まった時でした。でも、これをずっとやらせてはダメだと私は心の底から思いました。それぞれの人生にとって何よりも大切な家族を置いてまで、たかだか会社のためにこうして来てくれて、なおかつ度々揺れる不安な場所で血眼になって仕事をしてくれる、その姿を見て、私は彼らに恩返しをしなければと思ったのです。だから、「一生懸命に働けよ」などとは言えないのです。逆に、「このサンコーインダストリーにいれば、ラクして仕事ができるよ」と言えるようなことを続けていくべきだと思ったので、「能力を上げよう」でなく、「楽に行こうぜ」にしたのです。この当社流のスタンスが、社員それぞれの幸福につながっていけば、私が考えた恩返しになるのかもしれませんが。

(インタビュー取材・文責在編集部)