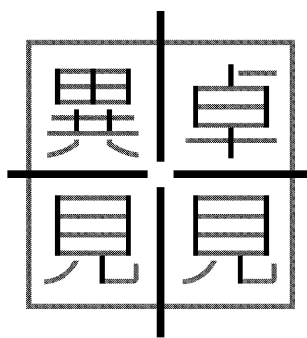




サノヤスホールディングス会長

上田 孝



うへだ・たかし 75年(昭和50)神戸大経済卒、同年住友銀行(現三井住友銀行)入行。常務執行役員大阪本店営業本部長などを歴任。サノヤス・ヒシノ明昌副社長を経て09年社長。11年サノヤスホールディングス社長兼サノヤス造船社長、21年サノヤスHD会長。兵庫県出身、73歳。

従業員のスキルに投資

人的資本経営が叫ばれ始めたのは2020年9月の経済産業省「人材版・伊藤レポート」がきっかけ。従業員のスキル・知識・経験などの能力を「資本」と捉え、その価値を最大化するために投資することだ。以降、企業における「ジンザイ論」がかしこい。私は銀行時代15年間人事部に籍を置いたが、そこで学んだことを少し振り返りたい。

「ジンザイ」は通常「人材」と書くが、私は40年近く前に「人材」という表記を思いついた。「人材」は人をコスト(人件費)とみて損益計算書(P/L)の費用項目となるのに対し、「人財」は貸借対照表(B/S)の資産項目に計上する考え方だ。人材論では採用数・総人員コントロール、機械化による人員削減、正社員の低賃金労働力(パートなど)への置換、働き方と配置の効率化などにより総人件費を削減することが当時はポイントだった。

「人財重視経営」を問う

住友銀行は「効率経営」と「実力主義」で知られ、合理化・効率化の立案・実践という仕事で人事部生活をスタートした。

その後、人事考課担当となったが、人をコストとして見ることは一面的と考え、『住友銀行の人財論』なるペーパーを取りまとめた。上司から「上田君、漢字が間違っているよ」と指摘、ジンザイは「人材」だと。私は「人は企業にとって財産(宝)」とみるのが大切ではないかと反論した。人

事部経験を経て「企業は人なり」とは人を「人材(コスト)」と「人財(資産)」の両面から見るべきとの結論に至り、その後の私の基軸の考え方になっている。

「企業は人なり」実践

95年人事部卒業後、大阪市の玉造支店長を拝命したが、スローガンは『人づくり↓客づくり↓店づくり(玉づくり)』。支店業績を上げる、すなわち「店づくり」のスタートは人財力のレベルアップ(人づくり)である、そう自身と部下職員に訴えた。97年本店に戻り広報部長を拝命。時はバブル後遺症が顕在化、山一証券や北海道拓殖銀行が倒れ、翌年には日本長

期信用銀行や日本債券信用銀行が経営破たん、波乱の2年間であった。99年には本店営業第一部長に就任、06年までの7年強は銀行への公的資金投入や銀行界の再編(三井住友銀行は01年4月発足)の真っただ中、新時代の大企業取引のあり方を模索しつつ、不良債権処理や顧客企業の再編を担当する仕事に熱中した(あるアクティビストとの闘いは某電鉄会社の統合につながった)。

これらの経験から企業経営にとって最も重要なこと、その本質は「企業は人なり」(松下幸之助翁の言葉)だと実践的に学んだ。誠実さや「三つの目」(長期的、多面的、本質的に見る)ことが大切というところとして「人財重視経営」の本質を学んだ貴重な時代だった。多くの企業では悩ましい課題を

世代間格差 埋める努力を

抱えている。いま眼前の課題は世代間ギャップ、職歴(キャリア)ギャップ、価値観ギャップの三つだろう。また人材・人財の三重構造が我が国や企業の閉塞(へいそく)感につながっているのではないかと。三重とは高度成長期を含め豊かなニッポンとその後の衰退を知る55歳以上の経営層・幹部人材、40―50代前半の就職氷河期世代、ミレニアル(Y)世代・Z世代と呼ばれる20―30代の若者、この三世間のギャップが大きい。課題解決の第一歩はこれらギャップの存在を理解することだろう。

リーダーこそ挑戦を

経営人財の皆さん、Z世代では常識のMBTI(マイヤーズ・ブリックス性格診断指標)をご存知だろうか。ご自身でチェックしていただきたい。互いの世代を理解するためにも有効だ。ちなみにトランプ大統領は「起業家型」、私は「指揮官型」だ。デジタル技術の進展もあり、三世代間ギャップが拡がり、我が国が「一億総中流社会」から「格差社会」に転じた今、ギャップを埋めることが喫緊の課題ではないだろうか。もう一点、企業が生き続けるために大事なことは、AI(人工知能)時代が猛烈な速さで進む今こそ「人ありき」と信じ、己の人財力(人間力)を高めることだ。大変革の時代において、企業人・政治家のリーダーに求められることは「高き志、熱き情熱、不退転の覚悟」だと考え、リーダーこそ新たなチャレンジを続けることが肝要であろう。(次回は製造DX協会代表理事「エスマット代表」林英俊さんです)