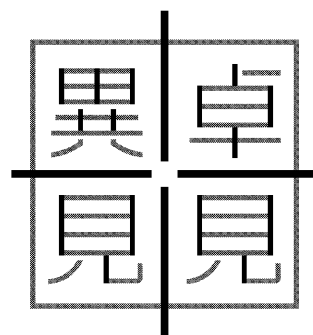




サノヤスホールディングス会長

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。

歴史と時を心に刻む

2025年は「昭和100年」であり、同時に「戦後80年」「日航機墜落事故から40年」「阪神・淡路大震災から30年」「前回の大阪万博から55年」などさまざまな節目の年。本コラムは最終回となるが、この半年間「時を刻む」ということ、すなわち「歴史と時を心に刻む」ことの大切さを再認識できた。

25年は現時点でも歴史に残る事案が多い。トランプ登場による混乱、我が国政界の多党化時代到来、既存メディア対SNSの対立、異常気象など。国家間の対立・戦争が激化する一方、我が国では世代間ギャップ(三重構造)・富

分断の時代に新PDCA

分配のアンバランス(貧富差の拡大)、AI(人工知能)と人間の協働と対立(AIはホワイトカラーの仕事奪い、逆にエッセンシャルワーカーの人手不足は深刻化する)などに直面している。まさに今、グローバルの分断リスクが高まり、「分断(多様化)の時代」の入り口に立っているのではないか。

諸課題にどう立ち向かうか。難しいテーマだが歴史に学び、どっしり構えることが大事ではないか。ビジネス界で半世紀、私が大事にしてきた考えを取りまとめた。

私は昭和50年(1975年)に社会人となった。その年の新入社員は「カモメのジョナサン型」。いわく「群れから外れやすく上空から白けた目で見ている一方、目敏い(めざとい)」と。この生き方も現在の複雑化した時代を生き抜

くために良いかもしれない。ちなみに25年度の新入社員は「変化呼び込む!新紙幣タイプ」らしい。

79年のIMD留学時代に学んだことは「Now, or Never」(今しかない、今やらねば二度とない)と「Something New」(いつも何か新しいことを)という言葉。我が人生のキーワードになった。その後、こだわり続けていることは「企業は人なり」「人財十人材」だ。組織に必要な人材のタイプを「VSO P」と表した。Vitality(バイタリティー、活力、明るく元気)・Specialty(スペシャリティー、専門性・得意分野を持つ)・Originality(オリジナリティー、独創性・創造性)・Personality(パーソナリティー、人格・その人らしさ)。組織としてタイプの違う人を揃えると変事対応力が強くなる。最近、企業の人事制度における人の見方は細かくなり、求めるタイプが画一的になり過ぎている感もあるが、もっと個性を大事にすることが必要ではないか。組織としてV・S・Oのタイプをバランスよく揃え、全員がPを持つこと、これが変化常態化時代の組織を強くするはずだ。

四方よし経営など発信

08年以降のサノヤス時代には「二つのカエル」(還る+変える)、「二つのC(Challenge for Change)」、「三不(不透明・不確実

情熱と夢持ち行動・挑戦

・不安定)の時代、「三現主義」(現場・現物・現実重視)、「四方よし経営」(顧客・パートナー企業・社会と未来・従業員にとつて良い会社づくり)、そして「人財重視経営」「中堅・中小企業連邦経営」「高い志、熱き情熱、不退転の覚悟」など多くのキーワードを社内外に発信してきた。

現状維持は衰退招く

結びにあたり最新の上田キーワード、新「PDCA」を紹介する。PDCA(計画、実行、評価、改善)という言葉はご存じだろうが、私の新「PDCA」はPassion(情熱・熱量)・Dream(夢・理想)・Challenge(挑戦)・Action(行動)だ。大阪・関西万博に何度も足を運び、「いのち輝く未来社会のデザイン」の大切さを感じたこと、7月の参議院選挙における政党や国民のものの考え方・情報入手や発信の仕方や価値観の大変化を知ったことが大きなきっかけだ。企業人として日本人として「これだ」と思った次第。

私は豊かなニッポンで生き続け、世界に誇れる日本人であり続けたい。それをDreamとして、次世代にバトンを渡したい。ニッポンの次代を背負う永河期世代の皆さん、間もなく時代の主役になるY世代・Z世代の若者たち、「現状維持は後退を意味する」ということを腹に入れ、この新しいPDCAを回してほしい。この願いを込め、筆を置く。

(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)