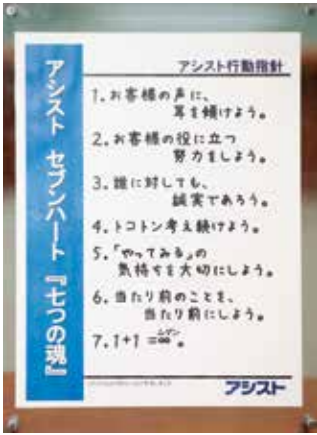


社員全員でつくり上げたアシストの行動指針



牛島 これまで、このシリーズでお招きした方は、ほとんど上場企業の経営を経験した方でした。トッテンさんは今は帰化されていますが、米国出身ながら日本でアシストを起業し、会社が成長した今も非上場主義を貫いていますね。

トッテン 非上場主義とはいっても株式会社なので、形式上とはいえ株主はいます。以前は私を含めた一部の役員が株主でし

顧客、社員、協力会社の「三方良し」が基本

た。しかし、今では全株をアシスト本舗という会社が保有しています。つまり、事実上アシストには株主がいらないんです。ですから、お客さまと社員、協力会社のために仕事をすればいいということになっています。

牛島 トッテンさんの過去の著書などを拝見すると、「アシストの目標は3つ」だとおっしゃっている。第1が顧客であり、2番目が社員、3番目が協力会社だと。これを拝読した時、ジョンソン・エンド・ジョンソンの「Our Creed」に似ていると感じました。「Our Creed」も、「カスタマーファースト」で始まります。次に社員、3番目に地域社会。この地域社会は、アシストの「協力会社」に置きかえることができると思います。

トッテン もう30年も前に書いたことですね。今は少し変わ

りました。お客さまを大事にしなければ、お客さまにそっぽを向かれて社員が損をする。社員を大事にしなければ、社員がお客さまを大事にしてくれない。協力会社をないがしろにすれば、いい製品を供給してくれない。そうなるかと巡り回って、お客さまに満足していただけない。このように、すべてはつながっているという考え方に変わっています。3つの要素のうち、どれが1番と順位を付けられるものではない。すべて1番、いわば「三方良し」ですね。

「納得」を土台にした 理念、風土づくり

牛島 なるほど、よく分かります。ところで、トッテンさんが来日されたのはどのような経緯なのでしょうか。

トッテン 1969年に初めて

来日したのですが、当時働いていたシステム・デベロッパーメント社による日本市場の調査のためでした。その頃は全く日本のことを知りませんでした。マロン・ブランド主演の「サヨナラ」という日本を舞台にした映画があるのですが、その映画くらいしか印象がなかった。そこでとにかく日本のことを勉強しようと思ったんです。日本文化のことから、日本の市場、企業のことまで、調べられることはとにかく勉強しました。松下幸之助や本田宗一郎、出光佐三といった著名な経営者の発言や経営論、実際にどういうことをしているかまで、調べたんです。その頃はただの会社員だったので、きちんと経営のことを学んだのは初めてでした。僕の考え方の基本は、その頃に学んだことがベースになっています。ですか

米国出身でありながら日本で起業して成功を収め、わが国の社会問題や企業文化にも深い造詣を持つビル・トッテン氏。同氏が設立したアシストという会社の根底にある思想、そして非上場主義を掲げる背景にあるものとは何か。牛島信氏が鋭く迫る。

アシスト会長

弁護士、作家

ビル・トッテン × 牛島 信



(ビル・トッテン) 1941年生まれ、米国カリフォルニア州出身。ロックウェル社、システム・デベロッパーメント社に勤務し、在職中に南カリフォルニア大学にて経済学博士号取得。69年市場調査のために初来日し、72年にパッケージソフト販売会社のアシストを設立し、会社を成長に導く。2006年日本国籍を取得。12年に社長を退任し、会長に就任。現在も講演活動などで幅広く活躍する。

(うじま・しん) 1949年生まれ。東京大学法学部卒業後、東京地検検事、広島地検検事を経て弁護士に。牛島総合法律事務所代表として、多くのM&Aやコーポレートガバナンス関連の案件を手掛ける。97年『株主総会』(幻冬舎)で作家デビュー。この他、『株主代表訴訟』『買収者(アクワイアラー)』等、企業社会を舞台にした多くの作品がある。日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク(CGネット)理事長。上場会社など4社の社外役員を務めている。

ら、米国人ではありませんが、きわめて日本的な経営論を学んだと言えます。

牛島 そういう視点から、日本企業がどのように見えるのか、興味があります。例えば、雇用の面に関しては、米国では優秀な人には高額の報酬を払ってつなぎとめますが、そうでない人は、どんどん入れ代わっていいという考え方があります。しかし、日本企業ではそう考えられなかったし、アシストもそうではありませんね。終身雇用とまでは行かなくても、雇用期間が長いほうが、企業と社員の双方にとって良いことだという発言をされてきましたね。

トッテン 企業のガバナンスを考えたときに、今の日本がかわいそうだと思うことがあります。それは、道徳教育です。日本では聖徳太子の時代から第二次世界

が叫ばれています。これは単に「株主が第一だ」という流れではなく、「株主を第一に考えれば、会社全体、そして社会がうまくいく」ということではないかと思っただけです。私は、コーポレートガバナンス論の根底には、雇用があると考えています。今、「コーポレートガバナンス・コードを導入すると何が良いのか」と質問すると多くの人は「会社がもうかるんだ」と言います。では「会社がもうかると何が良いのか」と聞けば「国が豊かになる」と。さらに追い打ちをかけて「国が豊かになると何が良いのか」と聞くと、明確な答えがなくなりがちです。これでは考えが足りないと。株式会社という制度のもっとも素晴らしいところは、「人々がより幸せになれる仕組みだから」ということだと考えています。

大戦の敗戦まで、一貫した道徳教育があった。特に江戸時代は寺子屋などもあって、世界でも類を見ない教育が行きとどいた国でした。そのベースには、神道、仏教、儒教がある。ところが戦後、



そうしたベースが失われてしまった。その点で、日本はとても損をしたと思います。道徳とは「納得」なんです。日常生活だけではなく、企業でも同じです。**牛島** それはどういうことでした

ようか。
トッテン 先ほど、OURIC Redoの話がありました。企業理念、働き方など、企業には文化、風土があります。アシストの創業当時、僕と創業メンバー

で毎日のように話し合っ、それを作りあげた。本当に毎日、食事をしながら、ああでもない、こうでもない、と納得できるものを作り、それを社員一人一人と話し合いました。もし納得できな

トッテン その話は興味深いですね。
牛島 優れたリーダーがいて、会社を経営し、そこに雇用が生まれる。会社が成長すると雇用が増える。そのために会社はあ

味を感じることができ。これがこそが、株式会社制度の根幹ではないかと。
トッテン 大部分は賛成できます。ただ、アシストという会社に限って言えば、僕や現社長の考



るし、成長しなければなりません。世の中の多くの人には、リーダーの資質はありませんが、優れたリーダーのもとで働くことで、やりがいを感じて仕事ができ、報酬を得て、自分の人生に意

えだけではなく、社員全体のアイデアで会社が動いています。私も、現社長も、リーダーというよりは指揮者に近いかもしれな。リーダーの会社ではなく、みんなの会社だと思っています。

かったら、辞めてほしいと考えるていました。

牛島 企業理念に従ってこれと言っても、辞めてほしいとまではなかなか言いませんよね。

トッテン 最初こそ、トップダウンで叩き台は作りましたが、創業メンバーで何度も話し合い、社員からも取り入れるべき意見は取り入れて、修正していきました。今でも数年ごとに、変えるべきところは変えています。社員の提言で変更した部分も多い。そういう意味ではボトムアップですから、そこで納得できないなら、辞めるべきですよ。

リーダーではなく指揮者に近い経営陣

牛島 事実上、株主の影響を受けることがない経営をしているアシストですが、一方で、今はコーポレートガバナンスの重要性

給与体系まで含めて、全社員が納得してくだ動いていますから。だからこそ、創業当初は数少ないメンバーで毎日議論しましたし、社員が30人くらいまでは、話し合ったことが不文律として徹底されてきました。ただ、社員が100人を超えた頃から、明文化しないと駄目だとは感じました。

牛島 100人を超えたあたりがポイントなんです。今、アシストにはグループ会社を含めて1千人を超える社員がいて、協力会社を含めるとその数は万単位に届くかもしれない。そこでは、やはり不文律では無理が出てくるのでしょね。

トッテン それだけ人数が増えると、コミュニケーションも仕組みづくりを考えなければいけません。くいかなくなっていくます。

(次号、後編に続く)

ビル・トッテン × 牛島 信

企業統治の正鵠(後編)

会社組織が小さいうちは、自らの背中を見せてリーダーシップを発揮してきたトッテン氏だが、規模が拡大するにつれ、社内コミュニケーションの仕組みづくりの重要性に気付いたという。今回も引き続き、アシストの非上場企業ならではの知恵と、経営哲学について聞いた。

自分が死んでも何も変わらない仕組みづくり

牛島 社内コミュニケーションの重要性を考えたときに、東芝の不正会計事件を思い出します。上司から「目標を達成しろ」という圧力があり、部下はそれに応えるために誤魔化しを行った。ものすごく簡略化するとそういう構図ですが、ある程度の規模を超えるると一人一人の部下まで上司の目が届かなくなると思えます。

トッテン だからこそ、目が届く範囲でコミュニケーションが取れる仕組みづくりが大事です。

例えば部長が5人、課長がそれぞれに5人、そして課長それぞれに5人の部下がいる。そういう5555の体制だと100人以上の組織でも、きちんと目が行き届きますよね。この5人というのは、江戸時代の五人組から得た発想です。

牛島 そう考えていくと、5人の部長の上には取締役なり執行役員がいて、その上にCEOがいる。なんとなく、私が考えるリ

ーダーたる経営者とフォロワーという関係性とはニュアンスが違っても感じますね。

トッテン 少なくともアシストでは違います。リーダーとフォロワーの話だと、リーダーが変わると会社も変わってしまう。そうではなく、僕がいなくなっても、会社が変わらず継続していくことを考えています。アシスト本舗という会社をつくって

(うじま・しん) 1949年生まれ。東京大学法学部卒業後、東京地検検事、広島地検検事を経て弁護士に。牛島総合法律事務所代表として、多くのM&Aやコーポレートガバナンス関連の案件を手掛ける。97年「株主総会(幻冬舎)で作家デビュー。この他、『株主代表訴訟』『買収者(アクワイアラー)』等、企業社会を舞台にした多くの作品がある。日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク(CGネット)理事長。上場会社など4社の社外役員を務めている。

た。そしてこの持ち株会社は、アシストのことをよく知る、アシストの人で運営しています。これにより、たとえ私がいなくなつたとしても、アシストの理念は継続されるようになったと思えます。

従業員のための ショートターミズム

牛島 話は変わりますが、歴史的に見ると17世紀に東インド会社ができ、株主が取締役を選任し、取締役が経営者を選ぶという仕組みができた。その仕組みは今も続いていて、世界的なスタンダードになっています。これはとても興味深いことで、株主には経営はできないんです。でも、例えばウォールストリートあたりの株主は「自分に利益をもたらせ」と大きな声を出す。従業員でも取引先でもなく、株

主を一番大事にしるというわけです。今コーポレートガバナンスを論じる人の中で、こういう傾向を歓迎している人は少ないですが、ショートターミズムに偏向した動きは確実にあります。

トッテン 1980年代頃まで、日本の上場企業の資本のうち8

で、極論すると秒単位で株が売買されている。そんな環境では、上場企業に長期的視点を持つというのは難しく当たり前です。**牛島** 会社が一所懸命に会社を継続させるために活動していくと、おのずと中長期的視点で行動するはずですが、なぜ多くの企業はショートターミズムに走

割くらないは、銀行からの借り入れでした。それがアメリカ式になったら、四半期の決算が重要



(ビル・トッテン) 1941年生まれ、米国カリフォルニア州出身。ロックウェル社、システム・デベロップメント社に勤務し、在職中に南カリフォルニア大学にて経済学博士号取得。69年市場調査のために初来日し、72年にパッケージソフト販売会社のアシストを設立し、会社を成長に導く。2006年日本国籍を取得。12年に社長を退任し、会長に就任。現在も講演活動などで幅広く活躍する。





でノルマを決めていました。当然、社員はノルマを見るし、それを達成できなかったときの上司の顔色を気にします。お客さまよりもノルマ、上司を気にするようになるんです。結果、売るために商品の欠点をお客さまに言わなくなる。つまり、誠実ではなくなりません。だからノルマの考え方を根本的に改めました。

また、株主の方を見ているとシヨートターミズムになるという話がありました。株主は株を手放したら縁が切れますが、従業員はそうではない。会社が

トッテン 社外取締役も、ただ導入すれば良いというものではないでしょう。例えばEUではオンブズマン制度が役に立っています。これは見ようによっては社外取締役制度に似ているとも言えますよね。

トッテン 僕個人は自己管理を徹底して、恥ずかしいことをすると必ずバレると思っています。取締役会や会社の中を開かれたものにする、そこで何が

トッテン 経営者も、取締役も、社員もすべて同じです。やるべきことをきちんとしていく、それが天命なんです。

社外取締役が社内情報を外部の目にさらす窓口

永続的に続くことを考えれば、株主よりも、雇用のほうが大事だと思えますね。雇用を守るために、お客さまを大事にするの

トッテン 社外取締役も、取締役全体の一部ですから、発言の重さは他の取締役とは変わらな

トッテン それは昔、大きな間違いをしたからです。会社のノルマは経費から決めると言いま

トッテン そうとは言いきれないかもしれません。例えば、当社は四半期決算ではなく、4カ月ごとの三半期決算です。その理由は、年3回のボーナスを支払うと、最も法人税率が低かったから。そのボーナスは業績に連動しますから、三半期のシヨートターミズムで業績を追い掛けることになりません。株主のためではなく、自分のボーナスのために、シヨートターミズムになって

トッテン 過去にお招きしようという話が出たことはありますが、実現しませんでした。ただ、今回の対談で興味は出て来まし

トッテン 過去にお招きしようという話が出たことはありますが、実現しませんでした。ただ、今回の対談で興味は出て来まし

トッテン それは昔、大きな間違いをしたからです。会社のノルマは経費から決めると言いま



トッテン 社外取締役はいいかもしれませんが、ガバナンスはとも

トッテン 当社は上場こそしていませんが、ガバナンスはとも

トッテン 僕個人は自己管理を徹底して、恥ずかしいことをすると必ずバレると思っています。

トッテン 経営者も、取締役も、社員もすべて同じです。やるべきことをきちんとしていく、それが天命なんです。