

令和5年度一橋大学学位記授与式 祝辞

日本郵政株式会社、南海電気鉄道株式会社、積水化学工業株式会社
社外取締役 肥塚 見春

卒業生の皆様、ご卒業おめでとうございます。また保護者、諸先生方にも心よりお祝い申し上げます。卒業式のご挨拶という名誉なお話をいただき思い出したのは、私が卒業した時のことです。

卒業はオイルショック前後の昭和54年でした。男女雇用機会均等法の前でしたので、女子採用のない会社はたくさんありました。私は女性であることが不利にならない小売り希望でしたが、女性を採用する会社は、百貨店でもごく一部でした。

私が高島屋に入社したのはちょうど、高島屋ではもちろん、一部上場企業でも初の女性重役を輩出した年でした。一橋の先輩である石原一子さん（昭27学）で、テレビや新聞を賑わせていました。今から45年も前の話です。

私は経営層になるまでも、なっってから、かなり異動をしています。売り場配属の後、3年目で子会社出向となります。26歳で子会社の店作りをさせてもらったことで、商いの原点を学ばせてもらいました。これが私の分岐点となります。子会社での店作りの経験から、36歳で新宿新店準備室に異動となります。新宿高島屋がオープンした平成8年、40歳になって私は同期から遅れて初めて管理職になります。その時学んだことは、「ビジョン（こうなりたいという目標）を持つこと」でした。しかも部下にわかりやすく共有できるビジョンです。皆が本気になるまで、何度でも訴えて、周囲を巻き込み組織として仕事をする。組織で仕事をする上で大切なことは、いかに人を巻き込んで組織として目標を達成できるかです。一人の仕事が点とすれば、チームで同じ目標の仕事は面となって力を発揮し、成果も大きな物となるからです。一人ですることには限度があります。皆さん、小さなことでもビジョンを持つこと。やってみてください。新入社員でも持てますよ。

そして、どんどん責任は重くなり、権限も与えてもらいました。山を登るのと同じように景色が変わり、見渡す眺めは大きくなり、登る辛さと面白さの両方を経験することとなります。

その後、数回の異動を経て、私は岡山高島屋で社長をすることとなります。岡山高島屋は高島屋の100%子会社でした。ここでは社長兼店長で、当時は2億5千万円の赤字でした。また、岡山の有力企業である両備ホールディングスと資本提携したため、両備の当時の社長が岡山高島屋の会長に就任されました。再建するためと、私を社長として教育するためかと思います。私のミッションは赤字からの脱却です。リーマンショック後、あらゆる企業はコストカットと呼ばれる経費削減策を実施し、リストラだけでなく、ボーナスカット、減給に至っていた時期です。事業縮小、撤退が相次いだ時代でした。

私の上司となった会長は、その頃よく言っていました。「肥塚さん、高くジャンプする時は、ウーンとしゃがむでしょ。今がその時だよ」。結果として、その年のボーナスは80%カットとなり、1/3の社員がやめました。落ち着いた頃に「肥塚さん、守って勝った將軍なしだよ」。うんとしゃがんで、筋肉ついたら、攻めてこいと言っているわけですね。これは経営の基本ですが、仕事でも人生でも、形を変えて通用する考え方です。覚えておいてください。

高く飛びたいければまずうんとしゃがみ、無駄なこと、無理なこと、無茶なことは全て見直す。その次に「守って勝った將軍なし」を胸に秘めて、挑戦し、高く飛んでください。私は、しゃがむ時も全従業員に赤字の現状を正直に話し、「その後必ず先を見た投資をし、立て直す」と何の保証もないのにやる気だけで説明しました。働く従業員は、展望が見えない会社にはやりがいを感じません。有言実行で自分を追い込むしかなかったわけです。

その後、投資資金を本社から勝ち取り、店のリニューアルを行い、岡山高島屋は3年目で黒字となります。本当に嬉しかったですが、黒字化したのは、私ではなく、従業員の皆さんのおかげであることを付け加えておきます。

私のつたない仕事人生の中で特にこれだけはお話したいと思うことを申し上げました。何かを感じていただけることがあれば、嬉しいです。個人的には、働いている間に家庭を持ち、子供たちを授かり、いつも余裕がなかったと思います。くやしいですが、仕事と家庭を両立していたとは言えません。これからは、男女とも仕事と家庭の両立について考えてくださいね。

ところで、一般的に「キャリアを積む」といわれますが、キャリアは前に築かれる物ではありません。後ろに積まれていく物です。目の前にある仕事を懸命に遂行し、悩んだり、苦しんだり、時に達成感を味わったり、色々な物が積み重なってキャリアとなります。皆さんが社会に出た時、様々な問題や課題に必ず直面します。その時は、目の前にある与えられた任務、職務にまずは、素直に向き合ってください。一步はそこからです。私は逃げたことも、おびえたこともあります。それでもいいのです。後悔しながらでも前に進んでください。振り返れば、後ろにキャリアが積まれています。結論としては、働くことは、どのように生きるかということと同じであると思います。

これからは、今のお話をします。コロナのまっただ中でも業績を伸ばす会社は、何とか乗り切るために、業務改善策を実行したり、事業の選択と集中を検討したりと様々ですが、総じて言えることは、稼いだ利益を次の成長のために投資をしている会社です。日本は、成功体験のあと、バブル崩壊、コロナと続き、この30年世の中の需要や技術の作り方はあまり変わらなかった、変わろうとしなかった気がします。国内だけを見ていたのではないかと思うのです。技術開発力やものづくりのスキルも充分海外に伍する実力を持っている企業が多数あります。日本は少子高齢化が進んでいるため、国内需要は減少していきます。成長す

る企業であるためには、業態の国内シェアを拡大するか、他社とのM&Aを行うか、海外市場を開拓するかがこれからは重要な戦略となります。つまり、日本の企業はこれからなのです。私たちよりも皆さんの方が、ごく自然に、ビジネスのベストプラクティスを学び、世界のやり方を取り入れることができますと思います。グローバルに通用する日本の優れた技術、こだわりのものづくり、顧客へのサービスが世界の注目を集めています。

ご存知の通り株価は3月に4万円を超え、最高値をたたき出しました。皆さんは、コロナのために、描いていた学生生活を送れなかったかもしれませんが、悪いことばかりではありませんでした。この4年間で社会では、一気に働き方が見直され、終身雇用型の日本企業がジョブ型という個のスキルや知見を重視するようになりました。また、サステイナブルな企業の変革を求められ、稼いだ利益を投資に向け、企業の持続的な成長に舵を切り始めています。

ここ数年の企業の課題は、日本でも、世界的にも「人材」です。グローバル企業には人的資本を含む非財務情報を詳細に報告することが求められています。これは人に投資し、未来を描いているかの指標になるからです。いわば「経営の質」を問われているのです。ポイントとして6つ掲げます。

1. 次世代の経営者をどのように育成するか、サクセッションプランが活用されています。
2. 転職することにもはや抵抗はなく、皆、キャリアアップのために、自分の能力をより評価してくれる企業に転職されます。企業は人材の確保のためにも、海外および他社に人材流失を避けるためにも当然、終身雇用の報酬体系ではなく、ジョブ型報酬の検討をしています。皆さんは会社に求められるスキル、知識、実績を身につけるようにしましょう。
3. 私の同期、ある会社の社長をやっていた方が好きな言葉に「事上磨錬」をあげていました。意味は「実際の行動や実践を通じてしか実力はつかない、深い知識も強い精神も身につかない」です。長く働いているとこの言葉を実感します。皆さんも育てられるだけでなく、自ら学び、力を蓄えてください。変わることを恐れずに、たくさんを経験してください。
4. ダイバーシティという観点、いわば人材の多様化ですね。女性、海外の方、中途入社の方等、多岐にわたり採用が検討されています。特に喫緊の課題は女性管理職 30%のハードルの高さです。ある企業の外国人社外取締役は、取締役会議に女性役員がないことに対し、厳しい提言をされたそうです。ガバナンスに問題があるとまで言われ、その会社の社長は困っておられました。男女ともに働き、家庭を持ち、子供を育てる、または、一人で生きていく、パートナーを探し生きる等、人生には色々な形があります。どの人生を選択しようと生き方の多様化を妨げるようなことがあってはなりません。このことは、女性だけの問題ではないことはおわかりいただけたと思います。

5. 社員のエンゲージメント向上が重要視されています。従業員にアンケートを毎年とり、従業員のエンゲージメント指数を測定します。それが経営者、役員の業績評価項目に入れる企業も多くなりました。

6. ウェルビーイングという観点で人事施策を考える企業が増えています。肉体と精神面、さらに社会的な面でも満たされるように組織の環境を整え社員の意欲やエンゲージメントを高めることです。人材育成だけでなく、働くことで、充実感を持ち、色々な意味で幸せな人生を送れることです。どのようにすれば、社員のウェルビーイングが果たせるのか検討中のところが多いです。企業の価値は財務指標だけではないという時代になってきたのです。

ここからは、皆さんがこれからやった方が良く、私が思うことを6つ述べます。まずは、情報をもつ。特に初めは新聞を読んでください。経済、社会、文化の情報だけでなく、世の中の流れ、問題が透けて見えてきます。さらに大事なことは、自分の会社や職場の常識が、世の中の非常識となっていないか知ることができます。2つ目は健康でいること。気力で何とかするほど人間は強くありません。3つ目は人脈を大事にすること。同級生、同窓生、仕事等の色々な場で出会った方を大切にしてください。将来、あなたを助けてくれるかもしれません。友達は大切にしましょう。4つ目は正しいことを言えるようにする。簡単なようでとても難しいです。これができれば、コンプライアンス違反という言葉がこれほど言われるようにはならなかったでしょう。正しいことを言える風土作りは皆さんの役割でもあります。5つ目は仕事以外のことにも興味を持つこと。音楽を楽しんだり、アートを見たり、ものづくりに挑戦したり、歴史を学び直したり、それが人生を豊かにしてくれます。最後に、悔しい思いも後悔も含め、よく頑張ったと時々自分で自分を褒めてあげてください。良かったら、今から始めてください。

私の歳になりますと、「働くことはどのように生きるか」であるをつくづく感じます。皆さんがこれからどんなふう働き、生きるのかを応援し、贈る言葉とお祝いの言葉に代えさせていただきます。

本日は卒業生の皆さん並びに保護者の方々、諸先生方、誠におめでとうございました。