



志を探して ③

イタリアの小村、ソロメオの9月の空は澄んでいて。緑の丘陵に鐘の音が響き、中世に迷い込んだよう。14世紀に建てられた古城がファッションブランド、ブルネロクチネリの本社だ。

色鮮やかなカシミヤ製ニットで人気の同社は1978年に創業。60力国以上に店舗を上げ株価は直近5年で3倍に。1400人がこの村で働き、丁寧な手仕事で評価を高めてきた。

ベゾス氏が訪問

従業員の手を引き出してきたのが創業者のブルネロクチネリ会長が掲げる「人間主義的経営」だ。米アマゾン・ドット・コムやジェフ・ベゾス前最高経営責任者(CEO)をはじめ、こ

働く尊厳「千年企業」生む



ブルネロクチネリは「尊厳を
持てる職場」づくりを進める
(イタリア中部ソロメオ)

の地を訪れて理念に触れる経営者は後を絶たない。

午後5時半以降の仕事のメールは禁止、昼休みはたっぷり1時間半。なのに従業員の賃金は業界平均より2割ほど高い。熟練工が指導する養成学校のほか、文化や芸術は人を成長させるとの信念から劇場や図書館、ワイナリーまで設けた。

かつて米ニューヨークで違和感を感じながら働いていた男性社員(43)は言う。「自然に囲まれ上下関係なく尊敬し合って働ける。毎

朝、起きるのが幸せだ」

クチネリ氏の原点は工場で働く父の姿だ。疲れ果て「こんなひどい侮辱を受けるなんて」と涙を流すことも。「働くとは消耗ではない。誰しも仕事を通じて人間の尊厳を高めるべきだ」

企業会計ではモノとカネは資産になるが、ヒトはただ費用として扱われる。

米スタンフォード大のロブ・リーシュ教授は、単発で仕事を請け負うギグワーカーを代表例に「技術革新は企業が人件費などのコストを最小限に抑えることも可能にした」と話す。特に日本は人への投資に乏しい。購買力平価ベースの賃金水準は30年間ほぼ横ばいで推移する。

効果は3年後に

だが、ヒトこそ競争力を左右する資産だ。働きがい向上は3年後の業績に寄与する。クレジット・ブライシング・コーポレーション(東京・中央)は、社員口コミサイトの1150万件の投稿を分析。3年前

に比べ働きがい最も上がった企業群の13、19年度の平均売上高成長率は6・5%で、最も下がった企業群に3割近い差をつけた。

潮目は変わりつつある。米国では20年から上場企業に、人的資本に関する情報開示を義務付けた。人材育成などへの取り組みが投資判断の重要な指標になる。

「あなたの人生のパフォーマンス(目的)は何ですか」。英ユニリーバでは入社時に「こう尋ねられる。「カフェを開きたい」など事業と無関係でも、年2回の面談で具体的な道筋を共に描く。「社員が生きる希望、情熱を持つことが会社を強くする」(島田由香・日本法人取締役)と考えるからだ。

同社は創業期の19世紀末に、従業員家族のための住宅や学校を整備した。手厚く社員に報いてきた結果が、売上高6兆円に至る1世紀超の長き成長だ。

再びソロメオ村。クチネリ氏が最後に力を込めたのは「千年後のビジョン」の大切さだった。「モノがなくなってもヒトが尊厳を持つには『番人』として次世代に引き継いでいける」。働く人を核に永続に挑む。