HP / September 25, 2009 11:41PM
[書摘] 《希望這家公司永遠在》日本最值得珍惜的5家企業
書摘引用自：
圓神活書網 http://www.booklife.com.tw/asp/showbook_note.asp?bookid=P0900082

導讀推薦：http://www.booklife.com.tw/asp/showbook_puch.asp?bookid=P0900082

【書摘】
營造身心障礙者可以有所貢獻，獲得讚揚與肯定的職場

日本理化學工業

五十年前日本理化學工業順應全體員工的懇求：「我們全部的人都願意做她們的後盾」，聘用了兩名智能障礙的少女。如今，這家公司雇用身障者的比例約占全體員工的七成。

一家公司並不是為了提高銷售量或是提升利潤而存在。它的存在應該是為了被人們所需要、員工可以帶著驕傲工作並且能夠帶給所有人幸福。

．七成員工都是身障者的公司

五十名從業員中七成左右是智能障礙者，位於神奈川縣川崎市的這家公司，座落於多摩川附近一處幽靜的環境當中。我推舉這家公司為日本人最應該好好珍惜的公司之一。「日本理化學工業」創立於一九三七年，主要生產無灰粉筆，大約在五十年前，他們開始雇用身心障礙者。

事情的起緣是公司附近一家啟聰學校的老師來訪。一九五九年某一天，一名女性來到當時位於東京都大田區的日本理化學工業訪問。她表示：「我是啟聰學校的教員，有一個冒昧的請求，不知道是不是能請貴公司雇用我們學校今年即將畢業的孩子呢？我聽說大公司都有雇用障礙者的特設名額，我衷心懇求貴公司能夠幫這個忙。」她請求公司雇用兩名智能障礙的女孩。

社長大山泰弘（當時任職常務董事）為此煩惱了許久。

「如果要雇用這兩個孩子，就非得為她們一生的幸福負起責任。我們公司現在到底有沒有能力辦得到呢……」想到這一點，他沒有自信負擔這個責任。

他對老師說：「我非常了解您的意思，但是我們公司可能沒有辦法。真的很抱歉。」

不過，這位老師並沒有放棄，此後又來訪了兩次，卻還是遭到拒絕。

第三次來訪的時候，大山看來相當苦惱，終於老師也不忍心，決定放棄。不過還是提出了這樣的要求：「大山先生，我不會再請求您雇用他們了，可是，即使不能給他們正職，能不能至少讓他們來實習體驗一下工作呢？否則他們終其一生都不會懂得工作的喜悅。他們比我們正常人的壽命要短得許多。」

看著老師殷殷懇求，大山也動了惻隱之心，便答應「為期一週」的時間，讓兩名智能障礙的女孩子來公司實習。

．「我們會照顧妳」

一談妥實習事宜，為此高興的不只是孩子們，學校的老師們和家長也都欣喜若狂。

上班時間是早上八點到下午五點，而這兩個孩子不管刮風下雨，每天早上準時七點來報到。

她們的父母、甚至老師每天都忐忑地送他們來上班，家長更是下午三點左右就來到公司門外，擔心「他們會不會累倒了」「有沒有給人家添麻煩」。
就這樣一個星期過去，實習的最後一天。

十幾名員工來到大山面前，說道：「我們想跟您談談。」

「那兩個孩子的實習明天就結束了，大山先生，我們想請求您，能不能不要就此結束，從明年的四月一日起，雇用他們為正式職員。如果他們有什麼不懂的，我們全部的人都願意做她們的後盾。拜託您雇用她們吧。」

這是全體員工的心願。

那兩個女孩從早到晚全心全意的工作態度，打動了全體員工的心。

雖然只是貼標籤這樣簡單的工作，十點的休息時間、午休以及三點的休息時間，她們的雙手都不曾停下來。她們每天認真地工作，直到有人從背後拍拍她們說：「該午休了喔。」「該下班了喔。」

工作的時候，女孩的臉上總是洋溢著幸福。

．誰都想有所貢獻

由於員工們的懇求，大山決定正式雇用這兩名智能障礙的女孩。

如果只雇其中一個，另一個就太可憐了，而且單獨一人進入職場也會不安，兩個人多少還可以互相照應，因此他便決定兩個都雇用。

此後，公司開始慢慢地雇用身障者，不過大山心裡還是有一件事情怎麼也想不通。與其每天到公司上班，安養院的生活不是更無憂無慮、快活得多嗎？

有的時候他們不懂別人說什麼而犯錯的時候，如果對他們說：「你們回安養院好了。」他們就會哭哭啼啼，一開始大山總是不懂他們為甚麼會這樣。
在一次參加法會時，大山對禪寺的師父聊起這件事，詢問師父的見解。

師父說：「這是理所當然的啊。所謂的幸福，一是被愛，二是受人讚美，三是對他人有所貢獻，四是為人所需要。其中的第二受人讚美、第三對他人有所貢獻、第四為人所需要，都是在安養院得不到的。這三種幸福，必須藉著工作才能夠享有。」

「四種幸福的其中三項，要工作才能得到實現，所以不管是怎樣的身障者，還是會很想工作。光是在安養院或是家裡悠閒地過日子、看電視並不見得是幸福。真正的幸福要工作才能體會。」

對大山來說，工作不過是件普通的事，師父的話讓他驚訝不已。

或許大部分的人都忘了工作所帶來的幸福，反而是身障者讓他們又體會到這一點。

大約同時期，大山偶然在電視上看到大家暱稱為「河馬園長」的上野動物園西山登志雄先生說道：「最近的動物都不會照顧自己的孩子。我觀察了一陣子，好像是因為住在籠子裡，每天都有人餵食，他們就漸漸失去養育孩子的本能了。」

換句話說，這些動物忘了自己到底「為何而生存」的意思嗎？想到這裡，大山終於恍然大悟。

禪寺師父和西山園長的一番話，使大山了解到「人所謂的『生存』，就是透過工作為人所需要，也透過工作，能夠自立更生。」
「那麼，公司不正是可以提供這種機會的場所嗎？這不就是企業的存在價值和社會使命嗎？」

就這樣，五十年來，日本理化學工業長期積極雇用身心障礙者。

．不是人力去配合程序，而是程序要配合人力

雇用身障者看來簡單，但公司起初也遭遇到許多困難。關於工作上的細節，大家都不知道該如何教起。 平常都是人力去配合生產線，但是為了讓這些孩子能夠全力發揮，大山根據每一個人的狀況，去調整機器、工具以及零件。

「這些孩子有的是徒步走來公司上班，有時候也搭公車來，都會經過有紅綠燈的道路。這麼看來，他們至少都具有辨識顏色的能力，就利用這一點吧。」大山大概就是這樣來做判斷。

公司製造的產品是粉筆，有各種顏色，把生產線上的容器改以顏色區分就可以了。此外，為了讓看不懂數字的人，不用看秤上顯示的重量也能進行工作，事先做好所需份量的砝碼，教他們「藍色容器的材料就用藍色的砝碼測量混合」，這樣就不會弄錯了。

至於機器要操作幾分鐘的問題，也是先量好所需時間，訂製沙漏，讓作業員可以一目了然。「按下按鈕以後，把沙漏倒過來，等沙子全部漏完，就把機器關掉。」如此一來，他們就可以依照指示作業。

大山仔細地觀察每一個人會做什麼、不會做什麼，慢慢地了解他們，然後再依照他們個別的能力，去調整工作程序。

大山說，只要配合他們的能力去做調整，給予最適合的工作，就能讓他們的能力發揮到最大極限，成果也絕對不輸正常人。就這樣不斷地花心思調整工作程序，配合雇用智能障礙者，一轉眼就過了五十年。

公司對智能障礙者錄取的標準是可以打理好自己、能夠與他人應答、認真工作、不給其他人添麻煩。這些孩子多半性情都很好，如果他們的工作成果達到某個程度，還可以升任領導職務，使他們更積極投入工作。

．邁向新產品的開發

日本理化學工業的無灰粉筆擁有三成的市場占有率，然而近年因為少子化，加上學校的授課電腦化，使得粉筆的需求量逐年減少。他們必須開發新產品以化解危機。

如果只有身障者的話，或許沒有辦法舉出什麼好的點子，但是加上正常人的協助，就有可能激發新的創意。「先別說我們自己，但總得想辦法賺錢才能發薪水給這些孩子啊。」公司也有這樣的自信，所以不斷地開發出新的創意商品。

舉例來說，來自社長提案的「Korobars」（取日文的「転ばず」諧音，意指「不會跌倒」），望文生義，就是用在雪地或是結凍路面上行走時的止滑帶。

還有，畫在玻璃上也可輕易擦拭乾淨的「Kitpas」，是最適合塗鴉的商品，孩子可以一邊眺望窗外的景色一邊作畫。而且因為可以馬上擦拭，家長也不會因孩子的塗鴉而動怒。他們更打算活用此一商品，尋找適合學校或是辦公室使用的板材，進而開拓新的市場和需求。

而在本業──無灰粉筆方面，利用回收的干貝貝殼，開發了環保商品。

日本理化學工業就這樣做各種嘗試來擴大事業，而這一切的起點都是大山社長為了幫助身心障礙者增加就業空間所做的努力。

．五十年歲月的重擔和溫暖

曾經有一次，我到日本理化學工業拜訪，這次經驗令我永生難忘。

當我與社長訪談的時候，一位老婦人端著咖啡來到會客室。她小聲地說：「歡迎光臨，請喝杯咖啡。」然後又端著托盤走了出去。

等到她離開之後，大山社長才緩緩地跟我說：「她就是我以前提過那個最初的員工。」

原來她就是五十年前兩位智能障礙少女的其中之一。

當時她也才十五、六歲，現在已經六十五、六了啊。

背駝了，頭髮也白了。

打從她進公司服務這五十年，大山先生還有其他同事、上司一直溫柔地守護著她，一起為公司打拚。這期間有世事的

起伏、當然也有歡喜和悲傷，這一切都起源於五十年前啟聰學校老師、全體員工的心願，還有大山先生的決斷，一切都由此開始。當我想到這些歲月所累積的一切，再也忍不住淚水。

當她六十歲，理應退休的時候，公司又繼續聘用她為約雇人員，請她做一些雜務。只要有員工提出要求，公司都會繼續約雇他們到六十五歲左右。事後我到工廠參觀，發現剛才端咖啡給我的老婦人，隨後又回到工作崗位，繼續認真地製作粉筆。

當初曾經為了「能否一輩子照顧這個孩子」而煩惱該不該雇用身障者的大山社長，現在已經貫徹自己的信念，充滿了自信，他臉上洋溢的笑容只有辛苦走來的人才懂。

我拜訪過很多公司，日本理化學工業的一般員工，臉上的表情確實都相當開朗。我不禁詢問社長：「為什麼你們的員工臉上都充滿了自信呢？他們每個都充滿活力的樣子。」他對我說：「因為他們覺得自己對社會也有所貢獻。我們雖然只是區區的中小企業，但是他們在這裡工作，同時為弱勢者、為社會盡一份心力，就是這樣的自負，大大地提升了他們對工作的動力吧。」

．守護孩子幸福的老母親

我曾經在各種報章雜誌上介紹過日本理化學工業，也寫過「最初雇用的身障者員工端咖啡給我」的故事。

刊登後，大山社長便拿給那個員工看。她本人好像似懂非懂，社長把那篇文章交給她，說道：「把這個拿回去給你的媽媽看看。」她都已經六十五歲，她的母親也有九十歲了吧。她拿回去後，她的母親寫了一封長長的信給社長。

當時我聽到這件事，心裡想：「六十五歲的老人家還有母親健在……，她一定是為了守護她的孩子而堅強地活著吧。」這使我非常感動，想像老母親帶著老邁的身軀，為她的孩子守護幸福，這使我整個晚上都無法入眠。

當社長告訴我：「她的媽媽很感謝你寫這篇文章稱讚女兒。最高興的人，是她的媽媽呢。」我聽了相當吃驚……

Edited 1 time(s). Last edit at 09/26/2009 01:34AM by HP.

HP / September 26, 2009 01:34AM

Re: [書摘] 《希望這家公司永遠在》日本最值得珍惜的5家企業

看完這篇書摘，不知道大家有什麼感覺？

我是因為書的整個定位和故事內容很感人，也激勵人而轉錄的。

不過這則故事讀著讀著其實會有種怪怪的感覺，尤其實到了「動物園」的那一段。

其實我很好奇那位社長為什麼會要看到「動物住在籠子裡，每天都有人餵食，他們就漸漸失去養育孩子的本能了。」才會想通他所「想不通」的「與其每天到公司上班，安養院的生活不是更無憂無慮、快活得多嗎？」

但也因為這樣，其實這個例子也很真實，真實地述描及上演一齣後現代的戲碼，看到劇中動物關在籠裡，發現別人好像是關在籠中般，需要解脫，起了惻隱之心，但也沒發現或覺得要發現自己在做的事和牢籠的關係。而我這個在看戲的人，也不知道自己是不是在牢籠之中，在戲中，又還是在戲外。

不過容我用比較悲觀的言語說：我們真的很可憐，不論文中的社長在做的事和牢籠的關係是什麼(我也不敢以高位又判斷)，但至少他和他的員工是關心「那二位女孩」，不論他們身處為何，他們用力也用心在拉拔和守護那二位女孩。而這樣單純的事，卻又是這麼樣的「難得」。

我們這些「正常人」，又有沒有辦法發現自己也是需要反省、提升.....
看到動物處於牢籠中，想到的不只是「為何而生存」，還有「生命的意義」。
看到動物處於牢籠中，想到的不只是別人在牢籠中，還有是不是，自己也可能在牢籠中。

然而文章的主旨應是那種應然的「單純」，但又因為雖然單純又太難得，我們感受到的那種感動。

HP / September 27, 2009 02:35AM

[《希望這家公司永遠在》 作者序 / 坂本光司]
從六千家企業，發現最珍貴的經營理念

書摘連結：http://www.booklife.com.tw/asp/showbook_note.asp?bookid=P0900082

我一向主張「到現場從事中小企業的研究，支援追求成長的中小企業」。每週，我會花一、兩天的時間，離開大學的研究室，實地採訪各企業。截至目前，北自北海道、南至沖繩縣，我拜訪過的企業竟已超過了六千家。

這些企業，多半是從熟識的研究夥伴或中小企業經營者所提供的資料中讀到，有些則是我自己在網路上搜尋，也有從各種報章雜誌上發現的。

值得一提的是，我刻意拜訪的這些企業，都是長期維持良好業績的公司（員工和顧客高水準的滿意度皆可證明），姑且不論業績，它們都是真心為社會、為消費者努力經營、具有價值的公司。

到這些企業與他們的經營者訪談之後，我深深感受到他們實踐的才是貨真價實的經營理念。

不僅如此，記錄訪談內容的筆記本還多次被我的眼淚沾濕，例如有位社長總是掛念著他的職員，甚至他們的家人，還有顧客、下游廠商、地方社會……看到他如此的經營方式，令我滿懷感動。

這些企業的存在，完全推翻了那些只會抱怨問題都出在別人身上，總認為自己是被害者、只想靠別人的中小企業經常掛在嘴上的「五個藉口」。

所謂五個藉口，不外乎「都是景氣或政策不好」「業界狀況不好」「公司規模太小」「地點不好」「都是大企業、大型店害的」。會拿這五點當藉口的經營者，也一定都會說「這就是我們公司業績無法成長的原因。應該改變的是外在環境」。

這種經營者，不管遇到什麼時代，都會拿這五個藉口來安慰自己。

這些經營者還有一個特徵，他們不會去關心員工和他們的家人、外包廠商、顧客是否幸福，即使那才是最應該重視、最必須追求的事。

這是我實實在在的感受。

訪問到這種經營者，在歸途中，我的腦海中總會浮現那些在現場或辦公室裡努力工作的員工還有他們的家人，甚至想到下游廠商的員工，說真的，我很替他們感到難過。我想，那種經營者所率領的組織團隊，絕對不會有人想要「好好珍惜」。

我只能說，本書所介紹的公司，和那種只會把「五個藉口」掛在嘴上的公司之間，有一段相當遙遠的距離。

本書分成第一部和第二部。首先，在第一部我將以「公司是為誰而存在」為題，介紹經營者心中應該時常掛念的「五個人」，以及對他們的使命與責任。

第二部則是以「最值得珍惜的公司」為題，介紹「日本理化學工業」「伊那食品工業」「中村復健器材」「柳月」，以及「杉山水果」這五家公司的經營理念，還有我認為應該好好珍惜他們的理由。很遺憾地，這次撰寫本書，並沒有辦法充分介紹我心目中所有優秀的公司，只好在「專欄」的部份補充另外九家一樣優秀的公司，以供讀者參考。

「日本理化學工業」從五十年前就認真推動雇用身障者，而「伊那食品公司」生產的雖然是人稱夕陽產業的寒天（洋菜），但是他們抱持著「企業目的在於藉由使員工幸福，以貢獻社會」這樣的經營理念，一直以來都腳踏實地、慢慢地成長。

另一家「中村復健器材」，座落於石見銀山的山腳下，地點確實是令人無法恭維，然而他們卻一直致力於生產可以造福弱勢者且有價值的商品，因此擁有良好的業績。還有「杉山水果」，他們只是鄉下一條商店街裡家族經營的零售商店，卻廣受顧客支持，所以也能一直維持好業績。

我相信書中介紹的每一家公司，都能夠讓讀者認同他們的確是我們「最想好好珍惜的公司」。

此外，本書介紹了以上五家公司，加上專欄中補充的九家公司，也僅僅十四家。而我截至目前為止，已經採訪了超過六千家優秀的企業，可以列入書名所指的「日本人最想好好珍惜的公司」，其實還有相當多。

無奈礙於篇幅，這次只能濃縮成五家。

我要藉此感謝本書撰寫之際，各家企業在百忙之中，仍然爽快允諾配合採訪並提供資料，給予我相當大的支援。

藉著本書的出版，若能使更多人認識到這些企業所實踐的正確經營理念，進而提升他們的存在價值，我將感到無比榮幸。