

『新日本科学の経営理念』

ベンチャー・スピリットについて

「ベンチャー精神」の精神、つまり、スピリットは、起業する意欲の強さを示す心のエネルギーであると思います。ベンチャーは和製英語だそうです。一九六〇年代に日本で生まれた言葉で、当時、優秀な学生が大企業に入らず、自ら会社を立ち上げたところが、オイルショックや急激な田高で「どこどこ失敗した」という記事を読んだことがあります。

一方、一九八〇年代アメリカではシリコンバレーを中心にハイベンチャーが始まり、ベンチャーの言葉を復活させた経緯があります。

私も一九八三年から企業で仕事をしていますが、もともとは医学部卒の医師で、中枢神経を専攻しています。当時は、何故、医者がか会社に入るか珍しがられました。ある意味ではベンチャーだったのかも知れません。

私は、ほぼ月一回、時には二〜三回も欧米に行くことがあります。そうなるので一ヶ月間に四回以上の時差調整が必要となります。年間六百時間は飛行機に乗り、月に五十時間以上乗ることになります。何故、そこまでして仕事をやるのかと聞かれますが、本質を考えるとやはり、スリット「心」の強さです。日々様々なことがあります。心を鍛える「スリット」を常に念じています。苦しいことと不安なことが、そういう時にこそ、智慧の試練」と思っています。時差ボケで眠れても、これも良いチャンスと想って目を覚ましていきます。

私の尊敬する密教行者が、私のことを非常に頑張り屋だ。しかし、足りないものがあります。「と」言われました。そして「大欲を持ちなさい」と言われました。お坊さんに欲を持つと言われるとは思いませんでしたが、しばらく「大欲を持つ」ということは、どういうことか悩みました。「欲望を持つ」ということが、もっと利益を稼いで寄付をする「スリット」なのか悩んでいました。しかし、最近是真的の意味がよくわかってきました。それは「小さな欲」ではなく「大きな欲」ということだと、非常にシンプルです。

坂本竜馬が日本を開国しようと思った時、大きな欲を持って開国しようと思ったはずですが、それは単なる欲論ではなく、強い、強い、大きな、大きな聖なる心であり、それが「大欲」だと思つてです。「この中で、将来ベンチャーで会社を起したい」という方がいるでしょう。本当にやりたいと思ひ、実際にアクションを起すには強いエネルギーが必要です。そのエネルギーの源になって欲しいと思ひます。

私の経営方針

会社を作るのは簡単で、誰にでもすぐ作れます。しかし、私は本当の「起業」とは「社会に貢献

する組織を作ること」と思っています。そのためにはどうしたら良いのかという点、社会に必要なとされる事業をすることです。社会に必要なとされない事業を起すことも意味が無いと思っています。

企業というのは社会に活かされているものです。だから、自分がいくらすごいことを思っているても社会に必要なとされなければ、その会社組織は意味が無いのです。

経営の本質は、「社員が成長できる職場環境を整備する」だと思っています。

会社は組織であり、組織は人材から成り立っています。社員が成長できる職場環境を整備することが社長の役割です。社員が成長できない、あるいは成長する環境が整っていない職場は組織が不幸になり、本来の目的であるはずの社会に貢献すること「はできません。

次に、「利益を社会還元できる経営を行う」ことです。

利益が出なければ会社ではありません。利益を出すということが生き残るための必須条件です。

社会に利益を還元するということは、利益から税金を払い、生きた血液「キャッシュ」を供給することが企業の本質的な社会的役割ではないでしょうか。企業経営者の競争心理は会社を起すことしなければわからないと思います。競合他社はたくさんいるでしようが「しまる」という自分との戦いです。心の弱みから「今日は」の辺でいいか」とか「今日は眠いか」とか「出張の予定を延ばそう」という気持ちが目覚めつつ来て来ます。そのような中で「自分は日々心を鍛える修行をしなければならぬ」と思えるようになると非常に強いエネルギーが湧き出てきて、企業発展として形に現れてくる。企業が倒れるのが先か、自分が倒れるのが先か、というくらいに危機感を持って企業経営者は仕事をしなければならぬ、というのが私の経営理念の本質です。

「」まで話を聞いただけでも、多くの人がベンチャー企業を起すのをめっちゃ思っています。ほんのわずかな話ですが、実際に会社を起すこともっとも長い時間の苦労があります。その中でやり抜くだけの強いエネルギーがないと「ベンチャー」ビジネスは成り立たないのです。

企業経営者の心のバクトルを治す

組織に対して「私はこのように考えている。このような方向で会社を経営している」という明確な姿勢を示しています。そして、全社員がそのバクトルを認識して、共有意識を持つてもらいたいといういろいろな仕組みを作ってきました。よく「心のエネルギーを社員に対して愛としてあげる」と言います。若い女性に言うところケルのですが、男性には「かかれてしまいます」。

毎年春に、七十〜八十名の新卒社員が入ります。研修期間やその後も時々懇親会をします。そこで親しくなると、時々メールが来ます。すぐに「届け！社長の愛」と返事を返します。するとまた返事が返って来ます。「社長の愛を受け取りました！」というメールが返って来ます。

海外にいる時は、時差ボケでほとんど夜は眠れません。目を覚まして腕時計を見ると、朝の七時半と思い、慌てて起きると実は夜中の一時というところもよくあります。そんな中でメールを見て会社の情報をキャッチして指示を出します。そんな状況で社員からのメールが届くと、私自身非常に元気が出ます。社員に愛と感動を呼び起こすことによって、社員から同じように愛のエネルギーをもらっています。つまり、プラスエネルギーを分かち合っているのです。心のバクトルを示すとい

うことは、社員一人ひとりに愛を配っていくことだと思っています。

会社のロノマーク

全社員にロノマークのバッジを配っています。このロノは私が社長を降りてからも、または死んでからも残して欲しいと思っています。

青は「環境」を意味しています。環境を大切に考えて事業を選択する、逆に環境を壊すような事業は行わない、という意味が込められています。

緑は「生命」です。私達は生命を救う仕事をしています。生命を粗末にはいけないという意味です。

紺は「人材」を表しています。会社は人で構成されています。人材を大切にすること、これを非常に重視しています。

私の希望として、将来、創業百二十周年をやって欲しいと思うのです。新日本科学は、二〇〇二年に創業四十五周年を迎えます。二〇〇三年に四十五歳になる私は一代目社長です。二十年前に会社に入ったときには社員は十人くらいしかいなかったのですが、今は十名を超えるまでになりました。会社は生きており、人間の寿命をはるかに超えて成長していくものをつくづく感じます。

新日本科学の使命

当社には、「創薬と医療技術の向上を支援し、人類を苦痛から解放することを絶対的な使命とする」という企業ミッションがあります。基本的に企業目的は、大局から見て制定することが大事ですが、同時に神聖でなければなりません。簡単に達成できるゴールではありませんので、企業の生命もそれだけ長くなると考えています。「創薬と医療技術の向上の支援」は、事業のフォーカスをこれまでの健康産業の領域に絞り込むということ、「人類を苦痛から解放する」は、常に患者の苦痛を念頭に置き、日々の業務を「こころを込めて誠心誠意完遂すること」をミッションとして掲げました。

新日本科学の事業展開

新日本科学は鹿児島で生まれた会社です。私は二十二歳で社長に就任してからまず十年間は国内事業所を東京、大阪、和歌山と増やしていき、同時に欧州での海外展開を進めてきました。海外展開では、目的とする事業を行っている会社との業務提携や、合弁会社設立などを行いました。

「なぜそんなに新しい会社を次々に作るのか」と総務部門の担当者に聞かれたことがあります。別に会社を作るのが「趣味」ではありません。企業には主流となる本業があります。しかし時代とともに新しい技術や知識が企業に入ってくることで、それが新しいビジネスとして成長して来ます。すると、そのビジネスがスピンアウトして、そこでまた新たに利益を生むことになります。そして、企業グループ化してどんどん来っていくことは、一つの企業の発展形態です。

海外企業の日本でのコントロールは難しいものです。我々が日本の経営を海外の社員と役員に示し、アメリカ独自の分化や経営形態と融合させています。決して、日本式を押しつけることはしません。

日本ではグローバル・スタンダードという言葉が流行っています。これは所謂アメリカナイズです。日本にグローバル化がそのまま入ってきたら、日本の企業はついていけません。法律文化・言葉が違うところに、アメリカの会社が日本にやってきて、その会社の社長はアメリカ人でアメリカ手法のままで経営をすると思います。そうするとベクトルが合わず、だいたい辟易していくでしょう。そのような事例を私はいくつも見て来ました。私は逆に、日本からアメリカ進出したのですが、そのような押しつけは「やるまい」と思っています。ただ、「日本ではこういうやり方があります。するとこのように良くなる」と示してやります。アメリカ人も話せばわかり、「やってみようか」という考え方が出てきて、良い具合に融合していくのです。言葉が正確に伝わらなくても、考えていることはちゃんと伝わるものです。

株式公開の目的

私は、アメリカでベンチャー企業を起こしたCEOを多く知っています。例えばマサチューセッツには二百五十社くらいあります。その彼ら／彼女らが上場目的について共通して言うことが二点あります。一つは株式公開をしてハイリターンの創業者利益を得ること、つまりお金の目的です。また類似した方法として、ある程度会社を成長させて売却すること、M&Aです。これもお金が関係しています。

しかし、当社の上場する主な目的は、新日本科学により良い人材を集めるためです。そして会社の知名度を上げるためです。今後、さらに国際的に事業展開をしていくために、直接的な資金の供給も必要です。これらの判断から株式公開を決めました。

ITの積極的な利用

先ほど、海外に行ってメールをたくさんもらって述べましたが、一九八二年当時、鹿児島ではコンピュータシステムはほとんどありませんでした。その中で新日本科学では、この山中に完全なオンラインシステムができていました。当時、数億円をかけましたが、会社規模からは無謀と言えらるほどの額でした。

ハードはDEC社のVAXにも満たないミニコンピュータ一台、ホストから実験室には電話で百本以上も配線を個別に引きました。目的は、コンピュータオンラインシステムを導入して、手書きのデータを無くして行うと考えていたのです。業界では初めての試みでしたので、これには非常にお金がかかりました。

従来は、手書きのデータをまとめて、小さな計算機にキー入力し、統計処理していたのですが、実験をしてから何週間もかかり、急ぎのときには徹夜していたものでした。しかしそれがオンラインになると、その場ですぐに出る統計処理されて、図表が出てくる。涙が出るほど嬉しかったものです。しかも、人間が計算するところについても間違いがありませんが、コンピュータではミスがない。

一九八五年には、イーサネットLANを導入しました。当時は日本語の文字は綺麗な文字ではありませんでした。角張ったカタカナのような漢字と平仮名でした。実験現場は英語ばかりで、「日本語で処理できたらどんなに良いだろう」と思ったものでした。一方アメリカでは、画面を複数開いて、文字と絵が同時に出てくるなどしていたわけです。しかも、自分の机からプリントアウトができたのです。当時、日本では印刷となるとホストのある部屋まで行き、そこで印刷してしまっていた。「これは「すごい」と思い、アメリカからこの技術を持って来たいと思いました。机上での印刷ができるのは、当時の日本では一つのメーカーのものででした。富士ゼロックスやマッキントッシュです。富士ゼロックスの「コンデュータ」はでも大きく六百万円以上、マッキントッシュでも二百五十万円もしました。そこで、当社はマッキントッシュ導入を決定し、LANに組み込むソフトを一九八九年に作りました。日経産業新聞記事のトップにも取り上げられましたが、国内で初めてLANでのデスクトップパブリッシングというものをやり遂げました。

その後、Windowsが出て、この頃からメールが可能となり、私も海外に出てどんどん仕事ができるようになりました。翌一九九六年には日本で初の電子申請システムを開発しました。新薬の開発をするに膨大な申請書が必要になります。トップエリ塔ぐらいの高さの紙が必要です。そこで環境問題を考え、一つの薬を開発するのにそんなに紙が必要なのか？ということになります。そして、ドイツに電子申請を奨める「DAMOS」というプロジェクトができ、私は日本からのメンバーになり、厚生省の人を案内するなどし、日本もこのシステムを導入して、厚生省の王番として一九九六年に第一号を申請しました。

しかし、行政というのはなかなか時代の流れに着いて来られず、今だに紙のままの状態です。止まっているのです。電子化というものはますます進んでいきますから、紙から電子への移行は早くやらなければなりません。

また、TV会議システムを一九九八年に導入しました。様々な事業所がありますが、月曜日の朝にTV会議システムで繋いで朝礼をします。そこでは情報の交換が目的ですが、情報はイントラネットを見ることができ、すべてにわかります。

自分の考えを伝えること

私が本当に重視しているのは、私のメッセージを伝えることです。日本にこのことが少ないので、月に一回か二回の機会ですが、それでもなるべく皆に私が何を考えているか、今後どのようになりたいかという話をしていきます。これが目的です。すると社員からの反応が返ってくるのです。

企業は、大事なことは基本的に役員会で決める。「私はこの方向のことを考えている」といって関係のある役員に伝えることで、情報を役員とリンクさせたいと思っています。そして、意見を聞いておき調整をして、数人の取締役と議論をする。もちろん私の一存でものごとく決めることはできません。私が、私はそれはやりません。

役員は皆それぞれキャリアを持っており、また社員の中から上り詰めた人々です。私が「うーだー」と強く言っても、反対する人や別の意見を持っている人も必ず出てくるので、議論が必要にならなければならない。

自分で新しいものを作り上げる

私は学生時代に空手部を作りました。まず同好会を作ったのですが、活動にはお金が必要であり、大学にも予算があります。クラブが一つ増えると他のクラブの予算枠が一つ狭くなり、他のクラブにとっては一大事です。その時に学んだのは、色々なクラブの主将と仲良くならなければならぬ、ということですでした。毎晩、他のクラブの主将と飲み歩きました。一番辛かったのは柔道部の主将です。日本酒の一升ビンを軽く一本空ける人でした。これはかなわないと思いつきながら付き合ったわけですが、その時に酒を飲んですぐに戻す方法を身に付けました。当時私は大学一年生で相手はものすごく年上でとても怖かったです。一生懸命クラブを作りたいという話をしたら、体育会系のキャンプ・テン会議の時にその主将が応援してくれました。空手同好会の承認が得られ、二年後には空手部に昇格しました。

実は、私は母校の空手部の夏合宿に毎年参加しています。だから、卒業してからも二十年間、引き続き学生と接しています。現代の大学一年生、二年生はそれぞれどのような考え方をしているのかもわかります。企業人として学生とずっと接しているから、どのようなところに興味を持っているのかもわかります。現在、空手部は私の出た大学で一番大きなクラブになり、大会でも優勝することもしばしばあります。医学部ではとても珍しい。空手部出身の卒業生が医者となり、空手部で鍛えられて良かったと言われると本当に嬉しいのです。

学生の皆さんも、学生時代に何か、新しいものを作り上げて欲しいと思います。個人的なもので良いと思います。若いうちにエネルギーの増幅を目指しましょう。

Reflete Access Line Solution: RAISの採用

コンピュータを使い会社の情報の送受信をしたい場合、公衆電話を探さなければなりません。しかも、公衆回線だとデータを盗まれる恐れがあります。しかし、会社のイントラネットには繋ぎたい。そこでNETに相談して、NETでも初めての試みで導入しました。無線でイントラネットに入り、データのやりとりが非常に楽になりました。

今は、BPRの過程でナレッジシステムというものを開発しています。社員の間は日々色々な経験をしています。その経験したことをコンピュータの中に入れて、色々な人が後からそのデータを使い、応用していくというものができれば良いと思います。いくつかの製薬会社では導入しているようです。我々の業界ではまだ事例がなく、どのように知識を入れていけばいいか試行錯誤していますが、すぐに動き出すと思います。

このように、私達のシステムの設計図ができあがり、色々なところからアクセスできるところについてもセキュリティを心配せずに安全に情報が共有できるようになったわけです。

臨床薬理部門

鹿児島市内のシーブシークリニックで第 相臨床試験を行っています。鹿児島大学の学生さんにはボランティアとして参加いただいています。ボランティアに参加してもらおうということで、新日本科学のミッションに参画してもらおうということになります。学生の方々は、もちろん社員ではないのです

が「黒字目標を救済」という新日本科学のミッションの大きな支援になっているのです。

和歌山 薬物代謝分析センター

鹿児島県から会社をスタートして、初めて県外（和歌山）に研究所を建設しました。一九九八年のことです。

なぜ和歌山を選んだのかといいますと、関西には製薬メーカーが多く、国内の顧客を確保しやすいこと、また急増する海外の顧客にとっても、関西国際空港が近く便利であること、そして分析研究の専門家が確保しやすいこと、という理由です。

ここには、ナノオーダーという非常に微量の薬物を分析できる機械が数十台あります。一台一億円以上もする機械があります。今後は、ピコレベルの世界やプロテオミクスの研究領域に入ります。

アメリカへの進出

二十年前くらい前のことですが、アメリカ本土に初めて渡航する機会があり、そこがたまたまシアトルでした。空港に到着してターミナルを移動する時に空港内を電車で移動しました。その時、空港の巨大さを感じました。そこから飛行機を乗り換えて東海岸に向かいましたが、大陸横断の時に窓から見たアメリカはとにかく広く感じました。実際、西海岸から東海岸まで五時間半もかかり、時差が三時間もあります。渡米目的は、研究所訪問でした。アメリカには労働環境については厳しい規程が制定されており、とても作業がしやすそうに見えました。感想は、「すごい！ 素晴らしい！ 日本とは違う！」と思ったものでした。そして、将来はアメリカに研究所を作りたいという大きな夢を持ちました。それが現実になった時はたいへん感動しました。

鹿児島島の田舎の非上場会社、経営者はド素人の若社長がアメリカに研究所を建てられたな」とよく皆に言われます。ある意味で無謀との声もありました。そのような言葉が更なる心のエネルギーを生み出し、早期黒字化を目指して頑張っています。

やはり、経営者の評価は結果であり、利益が出なければ会社はただの箱です。「」を早く利益化することが私の大事なミッションの一つです。

経営を取り巻く環境

昨今、グローバル化と情報化のスピードがどんどん速くなってきています。そして、得られる情報が非常に多くなってきました。インターネットで検索すると溢れるような情報が出て来ます。昔はどのようにして情報を集めようかと考えたものでしたが、今はどのように情報を峻別しようかという時代になりました。その情報を正確にいち早く峻別ができるか否かに企業の生死がかかっています。

また、市場取引における価格競争が激しくなっています。特に、国境をまたいで事業をしていますが、為替差益・差損が出て来ます。我が社の製品の方が安く質も良いと思っても、どうしようもない要因で負けてしまつことになります。円安に向かっていく時であれば、日本から海外に向かっ

て仕事するにはちりちりすくなくなってきますが、海外で仕事をするときにはまた逆の条件になります。戦略を立てる場合、情報の信頼性を考える必要があります。情報は、事実にあくまでも個人の判断が加わったものですから、事実そのものではありません。特に、スピード化のために急いで獲得した情報は疑って掛かるべきです。

経営戦略

戦略という戦いの術ですが、まさに事業は戦闘です。私は「ビジネスソルジャーだ」とアメリカで言っていました。そうだなさうだ」と言ってくれます。

まず、事業戦略は、「プロフィット重視の経営」です。これはキャッシュフローを重視するということです。利益の出ない経営では生きていけません。一家の大黒柱のお父さんが一生懸命に働いて収入が生活費よりも少なかったら、家族は生きていけません。企業も同じで、利益を重視する経営はまず一番に上げられるべきです。

次に、「企業の組織は動きが速く、機動力がなければならぬ」ということです。しかも、いたん決めた組織だからそれでしばらくやっていこうという考えでは通用しません。昨日作った組織を今日の世の中の情勢急変で変えなければならなくなったら、すぐに変えればよいでしょう。柔軟な考え方で組織を作る、または動かしやすい組織を作るということが一つの秘訣です。

三番目は、経営者マインドを持つリーダーの養成です。これはなかなか難しいことです。当社では、「持ち株会」を作って社員に株を持ってもらうようになってから、社員の経営者マインドが一变しました。皆「私の会社」と言つようになってきました。社員が何か業務について不平不満などがあり、「この会社では…」と第三者的に言うようになります。「それではあなたはどこで働いているのですか?」ということになり、「当事者意識の無い人はこの会社の社員ではない」ということになります。しかし、自分で株式を持つと意識が変わり、「私の会社では…」と言つようになってきます。ほとんと言だけ違いますが、「この会社」と「私の会社」という違いは非常に大きなものがあります。

経営者マインドは、新入社員のうちから潜在意識の中に育ていかないと、年をとってからでは遅すぎると思います。

私が目指す経営

「全員参画の経営、リーダーの養成」。

経営者自らも、経営者マインドを持ったリーダーの養成をしていくことです。そして、ガラス張りの経営、すなわち、情報の共有化を進めることが大事です。

今、コンピュータがものすごく発達しています。ですから、様々な部署で行われている種々の作業進行状況を皆がわかるようにすることです。例えば、私のスケジュールはイントラネットに掲載されていて社員に私の行動を知らせています。

「アップダウンとポトムアップの調和した経営、クリアな指揮命令系統の確立」。

アップダウンとポトムアップの調和の中で一番リスクファクターとなるのが管理職です。課長や部長は責任が重い。アップダウンのバランスの障害になることがあるからです。なぜそんなのかうござい

例えば、部下が社長に余計なことを言つたのではないが、そのなると自分の立場が危うくなり、評価が下がるのではないかと「いつ」ことを心配してしまつわけです。そこで、ガラスに曇りが出てくる。この曇りを拭い取らなければなりません。曇りを取ると「いつ」とは、管理職を排除するのではなく、彼らのマインドを磨いてやればよいのです。そのためには、とにかく愛情をもって日々、磨いていくしかありません。どつすれば磨けるかというところ、その人達と「コミュニケーションを頻繁にとることです。その人達のマインドをよく理解して、それぞれに対して愛を吹き込むのです。これは効き目があります。誰も人間であり、愛を求めているのです。人間のところに年齢は関係ないのです。

社員に求める自覚

一人ひとり個人の集まった組織が会社であり、企業の名前や建物が会社ではありません（組織への帰属意識）。

よく目にする光景ですが、例えば、外部業者として一流企業の社員がやってきて話をすると思います。そして仮に、その社員がとんでもない理不尽なことを言つと、私達は「この企業は一流と聞いていたが、何という会社だ！？」と感ずることになるでしょう。どつという意味かというところ、その人そのものがその企業です」という意味なのです。

何十万人も社員がいる大企業の中の、たった一人の行動が非常に大きな意味合いがあります。一歩外に出たら、その人が会社そのものになるのです。だから、組織に自分が帰属している。外に出たら会社の代表として皆と話をしているのだ」という認識が必要です。

つまり、会社は名前でも建物でもないその人そのものなのです。

社員が求める欲求(マクローの欲求階層より)

- 1 生理的欲求 (睡眠、食欲など)
- 2 安定性の欲求 (生活基盤となる収入、住居)
- 3 社会的欲求 (所属、友人を求める)
- 4 自尊欲求 (他人に認めて欲しい)
- 5 自己実現の欲求 (自己成長)

私は、精神医学に関する実験的研究で医学博士を取りましたので、心理学に興味があります。これまで多くの心理学に関する本を読みましたが、その中の一つ心理学者マクローの欲求階層説についてお話しします。皆さんも勉強されているかもしれませんが、これは企業の組織運営の手法としてとても大事です。特に、三段階以上が大事です。

三段階までは比較的簡単に提供あるいは獲得できるのですが、四段階以降がとても難しくなってきました。四段階は自尊の欲求です。他人や上司に認めて欲しい。これは満たすのが非常に難しいものです。いずれの欲求も単一で十分ではなく、複合的に満たされることが大事であると考えています。ですから、「いつ」ことを理解した上で社員に接しなければいけないと思います。

一方で、時にエネルギーの増幅を目的として不満を持たせることも大事で、それをコントロールできるといえます。例えば、本来ならば誉めてあげたいところを誉めてあげない、というところをし

ます。もっと高いレベルを求めて、わざと強く指摘するのです。自己の尊厳を踏みにじるには、複数の人前でその人のやった業務を非難すれば容易でしょうが、ただしこれはプライドを傷つけることになるので、個々の性格を見てコントロールしないとダメです。あくまでも業務の非難であって人格の批判ではありません。昔は会社ではよく見られた光景ですが、最近はあまりないようです。不安と不満は違う定義であることを認識しなければなりません。不安は人の性格によっては病気にもつながるのでケアーが必要です。

五段階は、自己実現(自己成長)です。自分が仕事を通じて成功体験を経験し、企業の中で認められて成長していくこと、例えば自分が入社した時はできなかったことが、今は軽々とできるようになることか、自分はこれだけの売上に貢献した、自分はこういう資格を取ったなどといった自己成長を経験することにより、その人の欲求は満足していきます。ある意味で利益よりも優先することがあります。

私は最近、第六段階の欲求とこのを考えるとようになってきました。それは何かというと、「自己犠牲の欲求」です。非常にネガティブに聞こえるかもしれませんが、そうではありません。自らを犠牲して大きな目的を達成することです。失敗すると悲劇ですが、犠牲が大きいほどエネルギーが増幅しますので、成功の確率が増すことになります。何事も、チャレンジです。ただし「失う危険もある」といっています。

ボランティア精神と自己成長

自己犠牲(ボランティア精神)がある故に、自己保身(自己成長)が成立します。先日、電話口で怒っている社員がいました。事情を聞いてみるとある社員が、緊急に物品が必要だからすぐ購入する許可が欲しいというのを言っていたわけです。ところが、「手続きがありますからそんなに簡単にはいきません。事前に分かっていたはずですからなぜ申請しなかったのですか?」という状況でした。そうするとその社員が、「それは私の責任ではありません」と言っていました。そう言われると聞いている方もカチンと来るわけです。「それはあなたの問題でしょ?」という話になるので、電話線の間で責任という名のボールがあっちに行ったりこっちに行ったりするわけです。責任の転嫁です。そのとき、本人は気が付かないでしょうが、落ち着いて考えられるはずですよ。

そこで思ったのが一言「申し訳ございません。本来ならば今回のような予期せぬことも考えられてストックを持っているべきではありませんが、今日のところはとにかく緊急性がありますから納品させるように手配していただけますか」と言えば、受ける方も臨機応変に「うん、わかった。次回からは気を付けて下さい。申請書は同時に出して下さい」ということで話が済むわけです。これが自己犠牲の上に成り立つ自己保身です。皆さんが企業に入ると、興味のある仕事をした、楽しい仕事をした、誰かと思っただけです。実際は、仕事をやっているうちに興味が湧いてくるか、興味が湧くように自分の心をコントロールしていかなければいけません。最初から「これは興味があつた仕事ではない」と感じていることなのです。そうすると「面白くないから辞めたい」となるでしょう。今は辞めても簡単に行けるような都合の良い会社はめりません。応募者が即戦力でない

ければ、企業は中途採用をほとんどしません。あるとすれば、その人が持っているスキルを買っ場合のみです。

かなり前ですが、家族と新車を見に行ったことがあります。ところが、営業の人に新型車の機能や特徴を聞いてもわからない。「これはどいつ型派、どいつ型オプシオンがついて…」という質問をしても、「最近の車はどんだん新しいのが出て変わるからよくわからない」と平然と答えるのです。プロとしてあなたの心構えはどんでもないことだ、とその営業の人に言ったことがありましたが、要するに自分の仕事に興味を持っていないのです。車に興味を持っていないのに、車屋さんで営業をして車を売っているであれば、お客さんも当然その車に興味を持つわけがないのです。そこが仕事の本質だと思います。

社員に自己成長のチャンスを与える

1 自我の欲求達成と自己実現の達成

経営者も社員も同じ人間ですから、お互いに人間として成長していけばいいなと思っています。とかく社員は会社に依存し、そして権限を主張して、組織や他人に責任を求めます。それは習性としてわかっているのですが、一人ひとりが自分のレセプターの感受性を高めようと心の中で努力しようとする気持ち、それを持つことで自分自身が満足する人生を送ることができると思っています。ところが、不平不満の大会唱をしている人がいるわけです。

「足るを知らず」に、不平不満の合唱をしても自分の人生が有意義なものとなるものでなく、意味がないものです。自分が本当に満足する人生を送るために自我の欲求の達成と自己の実現の達成を具体化して、日々実践していきながらゴールを目指すということなのです。そして自己成長を日々、自ら感じ取ることに、これが唯一の問題解決法です。

2 権限の委譲と組織の活性化

職位が上がると、権限を持つと、すごく元気になる人がいます。しかし、権限だけ持たせるとんでもないことになりますので、責務とのセットが大事です。権限はコントロールしなければならなりません。しかし同時に、権限の委譲は組織を活性化します。

私は各事業部長に実務に関する権限と責務を委譲しています。最初はすごく不安でしたが、時間が経つてみるにそれぞれの良識の中でコントロールをされています。

忙しいと言っ前に！

私は、忙しいと言っ前に、ちょっと考えてみて下さいと言います。要するに、時間的な束縛や精神的感情から忙しいと言わないでくれ、というのです。この問題は、本当に忙しい人と、忙しいと思っ込んでいる人は違います。忙しいと思っ込まないということはその人の能力を無限大に伸ばしているというところにつながります。この限界をつくってはいけません。

企業が求めている人材は

企業が求めている人材はエキスパートです。“何でも屋”というのははっきり言って利用価値が低い

のです。簡単な仕事は、テンポフリーを利用するか、外注した方が安いです。人件費が大部分である固定費の削減は経営の基本です。

「自分は医学のエキスパート」、「自分は経理のエキスパート」、「つついっエキスパートを企業は採用あるいは育成しなければいけません。先ほども申し上げましたが、このために私は株式公開をするのです。

業務の質＝顧客の満足度

顧客の満足度が業務の質だと私は考えています。だから、個人の自己評価も聞きますが、残念ながらそれだけでは信頼性に乏しいと思つています。お客様が御社には素晴らしい人がいますね」と言われたら、「あ、彼／彼女は優秀なのだ」と思いますし、「今度の仕事も是非彼／彼女に御願いました」と言われると、「本当に彼／彼女のことを信頼していただいているのだ」と思います。

顧客対応原則 Whatを探せー

私はいつもまず、お客様が何を求めているのかを探さないと言っています。しかし、誰も先ず、How toを考えるのです。だからWhatが見えません。How toはその後です。いろいろな商品開発をして、社員もたくさん採用したのに、品物が売れない儲からないとします。何故か？「これは買つお客様に見る目がないからだ」という風に考えがちなです。しかしこれはまったくの逆思考です。

まずお客様が何を欲しいのかとどうやって考えて、計画を進めていけば、どうなるかはなほなほのです。

当社は受託研究をしていますが、クライアントの壁にでいる研究結果と100%合致するといふことは難しいものです。研究はやってみないとわからないのですから。と君がそのプロセスで「こういうデータが出ました」「」のうちに考えます」と聞をおかすにお客様に連絡するとしています。そして、お客様は「」のうちのデータが出たのか、それではどうして「」と「」のケースが生まれる。「」のうちのデータをきち々と日々積み重ねていくことが大切です。

「これが心のシンクロナイズです。」
と君が、データが出た、それが夜の十時だとします。すると明日の朝に送らうと「」の「」となりがちです。そして翌朝になると「」の実験、あ、たしい、たしい。そして、昨夜のデータの「」を忘れてしまつた。。。お客様の方は、あ、結果はどうだったのかな、うま〜行つていかな〜、と気がついて「」の「」を報告するのを忘れていたと「」の「」でお客様に送ります。そうすると「何だ、」のデータは「」でもないな、いつのデータだ、」と言われると「」ヶ月前のデータです」となつてしまふ。そして、シンクロナイズしては「」の「」が「」について解つてしまつたのです。

信頼を積み上げるといついつの大切さが「」に出てきます。お客様との心のシンクロナイズができていれば結果の如何を問わずお客様に報告すれば、問題があればやり直して「」の「」に済むのです。信頼関係は「」であらねば、と君が「」を隠して嘘を吐けば絶対だめになります。

危機感の度合いがすべてを決定する！

「この標語は社内の壁にめさげ貼ってあるのですが、危機感を持つてこの標語は神経を高ぶれということですよ。要するに自律神経を一生懸命に活発化させる、ということですよ。医学的にもそういう状況に持つてくるといっていいです。自分の心で危機感を持ち、そのような状態にすることができるといいです。実際には他人に言われて簡単にできるものではありません。動物はそもそも危険から遠ざかる自己防衛本能があるわけで、人間は危機感をその本質と考えて、危険を予知し、それに備えることができるわけです。私は、組織防衛は情報の共有化によって危機感を共有することでできると思っています。

「この中の学生さんにはいいことを望みますが、本当はこの講演に出たくないけど、単位が足りないから仕方なく出ているという人もいるかもしれません。私はそのような人が（いたとしても）悪いとは思いません。それは常々、面白くない、興味の湧かない講義をする教授の方が問題です。象牙の塔の中の机上理論の展開からだけでは、顧客の真の要求は掴めません。大学など、閉鎖された環境の中では、教授が何を言ってもそれは正しくなります。実際に社会や学生が何を求めているのかはわからなくなるわけです。会社の中でも同じです。お客さんから現場で何を求めているのかを訊かなければ、真の要求は掴めません。

産学共存共栄原則

大学というのは社会のニーズに合わせて学生を育てる、これがミッションだと思っています。教授が自己満足のために大学で学生を教えるという時代ではないと思います。

だから、本当に学生が興味をもてる教育を世界中から引っ張ってきて、学生が興味を持てる講義をし、そして社会が要求する学生を世に送り出すのです。そして、外部評価制度の導入が一番大事だと思っています。卒業生がどのような会社に行つて、どのような評価を受けているのかということをもホームページで公開するのです。その講座はどうだったか。どのようなことを教えていたかということの評価するわけです。そうすると講座が競争を始めます。結果、学生も教授も一生懸命になるのではないかと思います。

民主化、民営化という波はどんどん進んでいるので、そのような競争状態にはなりたくないと考えている先生もいらっしゃるかもしれませんが、それは行かないでしょう。「これまでが逆に異常だったのですから」。

トウズロブ、ベンチャー企業の集積ですが、大学と企業で新産業を創出しよつという動きが芽生えています。それで大学の活性化を図つていこうというでしょう。その先行は既にアメリカで一九八〇年代にやっています。アメリカでは州立大学といつのは国立大学と同じですから、事業を行うことができません。しかし、それでも州の法律を変えれば可能であつて、そして私はアメリカに州立大学と合弁会社を作つたわけです。鹿児島でもやる気があればできるわけです。大学の技術と企業の技術を融合させて、企業の得意とする事業戦略の中で大学教授がベンチャーを起業していき、Win Win関係を構築することが鍵です。

新日本科学社員心得

私はこの社員心得五ヶ条をカードとして社員に配り、それをしっかりと理解してもらつことを一番大切に考えています。

- 一条 即実行すること
- 二条 誠心誠意尽くすこと
- 三条 真実を伝えること
- 四条 先見性を持つこと
- 五条 責任を転嫁しないこと

この心得を日常生活の中で取り入れられたとすると、皆さんの人生は大きくプラスの方向に動くことを私はここで確約します。実行するのは手ごわいですが、実行しようとする気持ちがあればその人の心は鍛錬されていきます。日々心を鍛錬していくと、これがだんだん実行できるようになります。実行できれば、自分の人生がどんどん楽しく、自我が実現されていきます。

平成十三年十月三十日、鹿児島大学にて講演した。『京セラ経営学講座 ベンチャービジネス論』を加筆・修正したものです。

『新日本科学 二十一世紀の経営戦略』

新日本科学の二十一世紀の経営戦略をお話します。

人間は脳の二〇〇%のうち、五%くらいしか使っていません。残りの九十五%は潜在意識というもので、これがいろいろな物事を直感的に判断するのに重要な役割を果たしているわけです。

この潜在意識をうまく利用することができるか否かによってその人の人生の満足度が決まると言えます。潜在意識の中に正しい考え方を刷り込んでいくことが大切です。これは日々やらなければならぬことです。いろいろなやり方がありますが、企業理念というものをしっかりと皆さんに伝えます。イントラにも掲載し、常に携帯してもいいものも準備します。こうして日常的に皆さんの潜在意識の中に記憶してもらい、うまく利用してもらって皆さんとともに会社が成長していきたいと思えます。

- 1 企業哲学を再認識してもらう
- 2 経営理念を明確に理解してもらう
- 3 組織の再構築を行う
- 4 人事制度を見直す
- 5 教育制度を見直す

これら五つはそれぞれが大切で、同時に、同じような力の配分で行う必要があります。この五つの柱を中心に、皆さんと一緒に大変革をやっていきたくと思います。

1 企業哲学について

企業哲学には五つあります。

- ア 企業理念・ビジョン
- イ 企業理念・ミッション
- ウ 倫理綱領
- エ 薬師の誓い
- オ 五か条の社員心得

ア 新日本科学「企業理念」のビジョン

環境、生命、人材を大切にすることを会社であり続ける。

SZBRのロゴマークになる三色について説明します。

青は 青い空 青い海 素晴らしい地球」を永遠に保とう。

緑は かけがえない生命」。大切な命」に畏敬の念を持ち続けよう。

紺は、社会の財産は「人材」、人が人材であるための「心」を大切にしよう。

という意味です。

これが新日本科学の企業理念のビジョンです。

ロイヤルのそれぞれ三色の色を潜在意識の中にきちんと刷り込んで、「この色を見たら感覚として 環境、生命、人が出てくるようになるまで身に付けます。

イ 新日本科学「企業理念」の使命「ミッション」

「創薬と医療技術の向上を支援し、人類を苦痛から解放する事を絶対的な使命とします。」

「医薬品開発の支援」という表現を「創薬」と「医療技術の向上」を支援する」という言葉にしました。

「苦しみから救う」ということが重要で、患者さんの病気が治ったけれども苦しみからは開放されないのでは本末転倒です。これが我々の企業ミッションです。

ウ 新日本科学の「社員倫理綱領」

私達は、憲法の精神を支持し、

法令を厳守し、社会規範を尊重し、

知的な紳士淑女として社会の模範となることを強く意識して行動します。

改めて皆さんとそれぞれ誓約書を交わり、毎年、これを見直して、お互いに誓いますということをやりたいと思います。大事な部分ですので、評価の対象とするような制度を後から構築していきたいと思えます。

これはごく当たり前のことですが、当たり前のことが出来なくて消えていく企業が多く見られます。世の中に存在するものはすべて無から存在し、いすれ無に還っていくわけです。「これは宇宙の法則であり、新日本科学も例外ではありません。存在する間にどれだけのことができるかミッションを果たすことができたか、社会に貢献できたかが重要です。社会に貢献できている間は社会が必要としているわけですから、存在し続けることができ、企業はさらに規模を拡大していくことができます。私は新日本科学が百二十周年まであり続けるのだと常にこの中で確信して皆さんにお話しているわけです。これには根拠があり、その根幹がこの社員倫理綱領なのです。

さらに行動の基準として細かく分類します。

一 私は 良識のある大人の社会人と言われる言動を約束します。

社会人として、大人としての言葉と行動をすることを常に潜在意識の中に刷り込んでいたいただきたいと思えます。

二 私は 帰属する組織の名誉を代表していることを認識しています。

一人であつても新日本科学の組織の人間であれば、新日本科学を代表していることになり
ます。社外の人と接するときには、この一人ひとりの行動が組織を代表していますので、皆さ
んには組織の名譽を守っていただきたいと思ひます。

三 私はいかなる時も企業理念と倫理綱領に立脚した行動をとります。

企業理念と倫理綱領に立脚した行動をとることが大切です。

四 私は、業務上で知り得た個人と企業の秘密保持を厳守します。

業務を通じて、臨床試験では患者さんの情報を得ます。また、会社では、同僚の個人情報
や企業情報を得ます。顧客からは、いろいろな機密情報を入力するわけですが、それを第三
者に漏洩するようなことがあつては絶対にいけないということです。これは、企業と個人を守
る上で最も大切なことです。守秘義務はしっかりと守っていただきたいです。

五 私は、不正行為が罰せられる前に自らそれを罰する勇氣を持ちます。

不正行為は絶対にしてはいけない常に正しいことをしなければならぬということを常に
この中に刷り込んでいたきたいということです。当社では定期的な行政査察があり
ますが、平常心で臨んでいただきたい。アメリカでは通知無しに突然FDA査察が行われます。
完璧な日々の作業、データの整備が大事です。日常においては「魔がさす」ということがあり
ますが、それが習慣ついてもつと怖いもので不正行為が当たり前と錯覚してしまつもので
す。逆に常に正しいことをしなければならぬという良い習慣を身に付けていただきたい。ど
ちらになるかは皆さん次第です。私は当然後者を人材として救い上げていき、どんどん会社
の中枢に取り入れます。前者のような人間は新日本科学には必要ありません。

「新日本科学の『薬師の誓い』」

- 一 私達は、地球の環境保全に参画しています。 **環境保全**
- 二 私達は、何よりも命に敬意を払います。 **生命の尊厳**
- 三 私達は、人類の健康回復を支援しています。 **創薬支援**
- 四 私達は、人類の健康増進を応援しています。 **健康増進**
- 五 私達は、人類の医療向上に寄与しています。 **医療向上**
- 六 私達は、人類の疾病予防に挑戦しています。 **予防衛生**
- 七 私達は、絶対的な安心を追求しています。 **入権保全**
- 八 私達は、研究の安全基準を遵守しています。 **法令遵守**
- 九 私達は、積極的に協働しています。 **仕事の姿勢**
- 十 私達は、確実性を大切にしています。 **評価の基準**
- 十一 私達は、仕事とともに成長しています。 **成長志向**
- 十二 私達は、人類の幸福に貢献しています。 **仕事の目的**

これらの十二項目を完璧に実行することはいかぬことですが、一年は十二ヶ月ありますので、
毎月一ずつ皆さんが好きな目標を掲げて、この十二の項目を一つひとつ、一年かけて、毎年、潜
在意識の中に刷り込んでいきましょう。常に「こころにあつて、言動に表すことができるようになり

まじゅう。

」の中で

十 私達は、確実性を大切にしています。(評価の基準)

特に、確実性については、評価の基準になりますので大事です。我々の仕事は確実でなければなりません。評価の基準は確実性であるということです。

十一 私達は、人類の幸福に貢献しています。(仕事の目的)

仕事をやる目的は皆さんの幸福、社会の幸福、全人類の幸福です。健康で、幸せに暮らしていきたい。これが皆さんの望むことではないでしょうか。思い方一つで大きな違いです。山登りをするか追われて山に登るのかでは、人生を幸せに暮らせるのか、不平不満の合唱で苦勞しながら暮らしていくのか、「これらには大きな違いが出てきます。この違いを決めるのは、私ではなくて、皆さんの一人ひとりの心です。皆さんの潜在意識にきちっと刷り込んで、正しい方向に持っていつて下さい。

自らが意思を持って行動すれば、傍目から見るととても辛そうでも本人は問題ないということになります。私もよく「たいへんですね」と言われますが、まったくそうは思っていません。本人がどう思つかが大切です。そこがこの薬師の誓い「中にあるパワーです。十二項目の言葉で表されていますが、「これを皆さんに心のパワーとして持つてもらいたい」と思い、「この薬師の誓い」を作ったのです。

オ 新日本科学の「五ヶ条の社員心得」

- 一 私 は、即実行する社員です。
- 二 私 は、誠心誠意尽くす社員です。
- 三 私 は、真実を伝える社員です。
- 四 私 は、先見性を持つ社員です。
- 五 私 は、仕事に誇りと責任を持つ社員です。

五ヶ条の社員心得として、それぞれ五ヶ条に主語を持ってきました。また、従来の第五条の表現を少し変えました。本質的に内容は同じですが、以前は、してはならない、という否定形で強制的でしたので、前向きな表現に変更しました。また、この行動指針五ヶ条は皆さんに携帯用のカード入れとともに配布します。

2 新日本科学の「経営理念」

経営理念というのは私が戦略として皆さんに示すベクトルであり、私自身の目標でもあります。

会社と社員が共に成長する職場であり続ける。

これは私が目指すところの経営理念の本質です。これにも十二項目あります。私も皆さんと同

じようび、毎月二つずつ、一年かけて実行していき、完璧なものにしていきたいと思っています。これについても私から皆さんに行動評価をお知らせします。皆さんはそれに対して評価して下さい、お互いに評価し合う関係となるわけです。

一 私 は、大欲を持って事業を行います。

大欲というのは大きな欲望ではありません。大欲は無欲に通じます。大きな大きなことを成すための欲のことです。まずは自分のためから、家族のため、そして会社のため、日本のため、人類のためと大きな欲を持つことを意味します。

二 私 は、社会に貢献する組織作りに努めます。

社会に貢献する組織でないと社会から活かされないわけですから、新日本科学が有であり続けるための必要条件です。仕事を通じて社会に貢献していきます。

三 私 は、利益を社会と株主に還元できる経営を行います。

新日本科学は毎年税金を払っています。税金を払うことで社会に貢献しています。税金は会社が払っていますが、会社は組織であり、組織は皆さん一人ひとりの個人から成り立っているわけです。皆さん一人ひとりが税金を払っているということになりますから、皆さんは新日本科学の社員であることを誇りに思ってください。また、新日本科学は株式公開を目指しますので、それが実現すれば千名を超えるたくさんの株主ができると思えます。皆さんも株主だと思えます。株主にしっかりと利益を還元できる経営を私は行います。

四 私 は、新規事業のリスクを恐れず、勝利するまで挑戦し続けます。

新規事業をたくさん行っています。それぞれ確かに大きなリスクがありますが、リスク&ベネフィットで均衡を保って、リスクを恐れず、勝利するまで諦めずに挑戦し続けます。失敗した多くの人は、途中で諦めた人達ですが、一歩でも前にいける人こそが成功を手にすることができるのです。本質が正しければ成功するまで諦めないという強い意志が大切です。

五 私 は、経営方針を明確に示し、全社員に共通の目的意識を持たせます。

その一環として今こうして皆さんに話をしているわけであり、皆さんには明確に経営方針を示します。最近は朝礼にもなかなか出ることができず、支社毎に朝礼をしていることもありまして、一堂に会して話をする機会が少なくなりましたが、イントラを使って皆さんに語りかけていくことを続けていきたいと思っています。その中で皆さんに共通の目的意識を持っていただくと思っています。また、支社には毎月一回は行きますので、そのときに集まっていたいて、直接話したいと思っています。仕事の都合でなかなか会う機会の少ない人もいますが、私の行く時期は事前にわかると思いますが、なるべく時間を取る努力をしていただき、また上司の方も時間を作ってあげる努力をしていただきたいと思います。

六 私は、明確な指揮命令系統と機動力のある柔軟な組織を創ります。

指揮命令がいろいろなところから来ると、その人は非常に戸惑っわけですから、明確な指揮命令系統・コマンドラインを創ります。そして機動力のある柔軟な組織を創り、助けが必要なところがあればそこに力を注ぐようにしていきます。定期的に行政査察がありますが全社一丸となって対応して欲しいと思います。全社一丸となるということとは、同じことを一つにするということなのです。

七 私は、ガラス張りの経営を行い、情報の共有化ができる職場環境を創ります。

私は、既にかんりの情報を皆さんに発信していますし、皆さんが多くの情報にアクセスできる情報を取りにいける環境を整えています。情報が足りないと言われる方もいるでしょうが、情報は取りに行けば溢れるほどあります。情報が足りないと言つ人は努力不足です。重要な情報は自分から取りに行かないと得られないものです。私はそれを経験的に学んできましたから、自ら海外頻繁に赴くようにしているのです。情報の共有化ができる職場環境は私が整備しますが、情報を取りに行くのは皆さんです。努力なくして必要な情報は得られません。

八 私は、経営者マインドと卓越した能力を持つリーダーを養成します。

一人ひとりの社員が経営者マインドを持つということが、二十一世紀を生き残る会社には絶対必要です。自分は役員ではないから関係ないという言い訳は通用しません。少なくとも現時点で皆さんは新日本科学の社員です。そのためには、経営者マインドは持っていなければならぬということです。これが経営理念です。皆さんの多くは家に帰れば、家族を養う立派な経営者です。私と違つのは従業員がいないということで、責任の度合いや種類が違っただけです。今後、会社が生き残るためには卓越した優秀な能力を持つリーダーが必要です。そういった人材を養成するために、社外での研修も行います。他の企業と比べて優秀な人材を一人でも多く養成していきます。

九 私は、いかなる困難があつても、事業の自己責任を完遂します。

世の中には失敗しても責任を取らぬ経営者が多く見られますが、私は、新日本科学の社長として、事業に全ての責任を負います。自己責任を完遂することはこのことです。私は、困難に立ち向かい、絶対成功することを信じています。

十 私は、自らのセンターの感受性を高め、自己実現を達成します。

マスコットの話をしたことがあると思いますが、自分自身をどう高めていくかが大切です。私は、自分の感受性を高め、マスコットを鍛錬して自己実現していきます。

十一 私は、顧客とマスコットのシンクロナイズを徹底して維持します。

お客さんとのマスコットの融和を経営理念として掲げます。色々なわがままを言つお客さんにもいますが、根幹となるマスコットは心のシンクロナイズです。それは日々のお互いのコミュニケーションによって

築かれるのです。

十二 私は 人類の健康 保健 医療に貢献する企業を目指します。

我々新日本科学グループは、人類の健康 保健 医療に関連する事業を行うことを企業理念に掲げます。

3 組織構築

それぞれ個人の強みと弱みを認識し、相互補完する、人組み型の組織を構築します。

言葉に表すと簡単ですが、現実的にこういった組織を構築するのは非常に難しいことです。

人にはそれぞれ強みと弱みがあります。皆さんに心理学に基づくテストをしてもうって、それぞれの強みと弱みを科学的に数値化しました。それによって個人の弱みを補完し合う組織を色々とシミュレーションしています。今の組織から徐々にその組織の方向に変えていくつもりです。

現在進行中の仕事がありますから、すぐに変えるというわけにはいきませんが、お互いを補完しあえる最適な組織ができると思います。

大きなプロジェクトを成功させようとした場合、それぞれを組み合わせることで、最適な組織を形成して、不可能と思われたこともやり遂げることができるようになります。こういった組織を人組みとして構築していきます。

皆さん、自分のデータを見てそれぞれ自分の強み、弱みをもう一度見て下さい。弱いところを自分でやるうとすることはたいへんな苦痛ですから、弱いところは誰かに補完してもらおう。強いところをどんどん伸ばしていくことが非常に効率的です。

4 人事制度

企業と社員が共に成長していける自律成長型の人事制度を構築します。

社員が成長すると会社が成長します。社員の成長なくして会社の成長はありませんから、共に成長していける人事制度を構築します。その中で新日本科学に最適な人事制度を皆さんで創って下さい。私が自分で作って皆さんに押しつけることはしません。皆さんが新日本科学に最も適した人事制度は何かをよく考え、そして会社と社員が共に成長していける人事制度を考えて下さい。

5 教育制度

経営者と社員がともに企業哲学と経営理念を反復 徹底して潜在意識に刷り込み、自利利他の精神とともに自己実現を目指して成長して行く、積極的参画型の研修を習慣づけることです。

企業哲学と経営理念を色々な場面で何回も何回も反復していくということです。

自利利他ということとは、他人のために尽くすということが自分のためにもなるという仏教の教えです。なかなか難しいことですが、これは真実です。この精神とともに自分を高めて自己実現を目指すということです。現実の社会は、すべて人間の心によって形成されていることを悟ることが大切です。人間は、本質的にわがままです。でも、人生の目的を知って、真の本質を理解してく

ると変わります。自利利他がわかります。まず、自分を好きになることです。これができないと自利利他はできません。そして、自分のことだけ考えていたのでは、高い欲求は満たされないということに気付くことです。自分自身が幸せな人生を送っていくためには、自利利他の精神を乗り越えなければなりません。これはたいへんに難しいことです。多くの人が脱落していくと思います。しかしこれ乗り越えると皆さん、必ず自分自身は幸せな人生を送っている、と感ぜられると思います。自分が死ぬ時に自分の人生は幸せだったと思うことが大切だと思います。

自ら進んで参画するということとは、一方的に相手の話を聞くのではなく、自ら進んで自分の考え方をまとめて相手にしっかり理解してもらえよう話せるようになる。文章にできるよつたなることです。語学力も大事ですが、とれだけ自分の考えを自分の頭の中で整理できるか、そちらの方がはるかに大事です。整理できるよつたなるためには、日常的に、きちっと文章にまとめていく訓練をしなければなりません。読む人が分かりにくい文章は、どこに原因があるかと言いますと、作る人の文章作成能力が低いからなのです。作成能力が低いということとは、どこかと言いますと、日々文章を作る訓練をしていない、正しく文章を作る指導をされていないということなのです。ですから毎日文章を書いて、きちっとした指導者の下で添削をすることも、自然に物事をまとめめる力がつき、誰が読んでも分かりやすい文章を作るよつたになります。そういう研修をすることが、私の教育研修の大きな哲学です。

「こつ」という教育研修をしていけば、皆さん世界の超一流になると思います。私は新日本科学を世界に通ずる超一流の会社にしたいと思っています。超一流の会社というのはただ大きいだけではダメで、そこに働いている一人ひとりの社員が、どの会社の社員と比べても、優秀であると第三者から評価されることです。

そのためには日々の教育研修が大事ですから、経営者と社員がともに企業哲学と経営理念を反復徹底して潜在意識に刷り込み、自利利他の精神とともに自己実現を目指して成長していく、積極的参画型の研修を習慣つける研修をやってこつたと思っています。

以上、五つの大目標を掲げましたが、これを達成するよつたよつた目的に到達するよつたよつたわけです。目的達成のために、日々、皆さんの努力、精進をお願いいたします。

『新日本科学の経営改革』

公務員の皆さんを対象に、この講義を五年くらいやっていますが、毎年元気が無くなってきたように感じます。新日本科学にも毎年多くの新卒の社員が入ってきますが、最近の彼らも元気が無いというつが、良い子が多すぎるように思います。たまに元気のある人がいると、すぐ目立つ。世の中には自然淘汰されるという法則があるので、目立たないと生き残れません。自分の十年後、二十年後を夢見るためには、皆さん元気に目立ってください。

今日はまず、企業にとっても大切な経営理念についてお話します。そして、皆さんが幸せに生きるため参考になる話をし、最後に、私が会社で取り組んでいる企業改革について説明したいと思います。

ところで、私は数年前に、アメリカのメリーランド州立大学とともに、ボルチモアに合弁会社を設立しました。よく日本の大学の先生と話しますが、危機感が無いように思います。アメリカでも一九八〇年頃に、それまで州立大学は国の機関からの援助金で賄っていたのが、国の経済状況の変化で自立を迫られ、大学改革が起こりました。大学は、自分で生きる道を探すことを強いられました。今の日本と同じですね。今後、日本の多くの大学がどんどん縮小され、淘汰されていく大学もあると思うのです。四、五年前にこの公務員研修で、皆さんの市町村は将来統合されて、かなりが無くなりますよ」という話をしたところ、当時笑っておられましたが、実際そうなりつつあることは明らかです。

世の中は動いています。いつまでもぬるま湯に浮かっていると、知らない間に水が沸騰して煮え湯となり、その中で生きていくことができなくなります。井の中の蛙、大海を知らず」です。また、「大海の鯨、井の中を知らず」。「大きければいい」ということではないですが、自分のいるところの小さいところだけ見ていいよ、世の中から遅れていきます。

このメリーランド大学は州立大学ですから、当然、公的機関ですので、ビジネスはできないはず。日本では、市町村で企業を経営することはできません。アメリカも一緒です。しかし、できないならできる方法をいろいろと探して、クリマすべき問題を調査して、州議会で法律を変えていただく、その努力が大切です。

日本でもそういうことができるならいいことですが、昨年夏、鹿児島大学の教授とベンチャー企業を立ち上げました。我々が最初に申請したのですが、なかなか文部省人事院の許可が下りず、

第二号で申請した熊本大学の方が先に設立されてしまい、一ヶ月ほど遅れて許可されました。

日本の大学でも「ついつい」たことができるようになりつつあります。大学が大学内の技術移転目的にで会社を作ろう、TOOと言っていますが「ついつい」でもほとんど行われてきています。しかし残念ながら、私は多くのTOOは「このままでは仕方なくなると」思っています。なぜなら、経営の経験がない大学の先生方に企業経営はできないと思っからです。一般に、企業経営は簡単にできると錯覚されているのですが、私はそれでは無理だと思えます。中には自分ではできないから経営サイドはプロを入れても「ついつい」ついでに「ついで」が一部にあります。その「ついで」は技術特許の内容さえも良ければ「ついで」でいいと思います。

世の中ほとんど変わってきていますから、市町村でも改革をやったらいいのです。企業と共存しやればいいのです。規制があつてできないならできる「ついで」に変えてしまえばいいのです。

だいたい引かかる「ついで」はすぐ分かるので、そこを委ねただけでいいのです。しかし、それをやるところはなかなか出てきません。ダメダメだと言っているうちに船が沈んでしまつのに、それになかなか気がかないのです。

さて、新日本科学グループの従業員は千名を超えています。毎年、どんどん増えてきています。それで、今、何が問題かと言いますと、それだけ新しい人が多くなったということとです。私が社長になった十二年前は百名程度の会社でした。すべての社員の顔もよく分かりますし、どついつ考えを持っているかもよく分かりましたが、最近はどうも顔も分からなければ、名前も分からない人もいます。だから考え方も分からない。そんな中でどつやつと組織を私の目指す方向に持っていけばいいのか「ついで」CEOに就任した五年前に企業の大改革を考えました。

今、改革のほとんどが完了していますが、どついつことを実行したかと言いますと、一般に「会社は学校ではない」とよくいいいますが、私はまったく逆に「会社は学校だ」、だから「管理職は教育者だ」、従って「教育者としての能力の無い幹部は管理職の資格は無い」といつぶつに聞き直ったのです。若い人を徹底的に教育し、そしてしっかりとした理念(哲学)を植付け、私の考える会社の方向性へしっかりと導きました。

「会社は学校」といついで、「SNBアカデミー」といつ企業大学院を社内に創設しました。将来は専用の建物も造って、公的な資格制度に参加したり、一般の方も参加できるようにしたり、そついつた環境を創りたいと考えています。

新日本科学が目指す経営のついで

経営戦略を立てるには明確に言葉として表現しなければいけません。五年前に企業改革を始めた時に、私が見え考えた基本的な方針がこの三つの柱です。

1. 全員参加型の経営を行う

全員が参加する経営、社員全員が経営に参画する組織作りをしています。ある意味で危機感を共有するということなのです。各部門での月ごと売上と利益も全員が把握します。しかし、あくまでも数字を目標とするのではなく、企業理念を徹底的に遂行して、結果として目標を達成することが大切です。目標に達成しづらい場合は、いち早く手を打って対策を考えます。これはその部門長が自ら考え、トップと相談します。

2. ガラス張りの経営方針を示す

企業理念を明確に示して、理解させることです。そして、現場の最前線で何をやっているのかまた経営陣で何をやっているのか、これらをきちんとお互いが理解することが大切です。明確な指示命令系統の中で経営状況をきちんと把握して、社員も経営者も重要な情報を、お互いに共有できる環境づくりをしています。

3. トップダウンとボトムアップの調和された組織を創る

上から常に指示を出し続けていると、部下は金魚のように上ばかり向いて、指示待ち人間になってしまいます。指示待ち人間というのは最悪です。よく聞く話ですが、部下に注意すると「それは聞いていませんでした。だから、しませんでした。できませんでした」という言葉が返ってくるようでは話になりません。社員の一人ひとりが、自分でよく考えて行動して、上司に提案できるボトムアップが必要です。「トップダウンとボトムアップ」、これを調和させることが大切なのです。

経営を取り巻く環境について

スピードを増したグローバル化

今の我々の経営環境というのは、グローバルゼーション、言い換えるとアメリカナイゼーションです。必ずしもアメリカ方式が良いとは限りませんが、世の中は概略そうなっています。ですからグローバルゼーションについていけないと、生きていけない、ということになります。企業というのは競争社会の中に生きていますから、社会が必要としなくなると、生きていけない、消え去る運命にあるのです。これが自然の法則です。社会に必要なとされるには、社会のスピードについていかなければなりません。社会がグローバル化していくのなら、会社もグローバル化しなければ生きていけないのです。

情報氾濫

情報はたくさんあります。どの情報が正しく、必要であるかを選択する正しい眼と耳が本当に必要です。ある程度、スクリーニングされた情報を得るようになるといった方法もありますが、私は基本的に足で情報を得る努力を怠りません。人と会ってその人の持つ本当の良さが分かります

し、真理が見えてきます。

価格競争

価格はどんどん下がっています。洋服なども、以前と比較すると信じられないほど安くなっています。その価格で勝負していかなければならないのです。特に国際的な動向として、政治不安や異常天候、病気の蔓延なども注意することが大事です。

環境の変化に対する取り組み方について

プロフィット重視

会社というのは利益を出さなければ成り立ちません。利益が無ければ税金も払えませんし、株主に配当金も払えません。企業は仕事を通じて直接的に社会に貢献すると同時に、利益を出して税金を支払い、間接的に社会に貢献する。この二つの社会貢献が企業の目指すべきことです。

これができないと、自然の法則で社会から抹殺されます。ですから企業にとって、利益を出すということは、生きるか死ぬかの非常に大切なことです。

機動力のある柔軟な組織

機動力のある組織とは何かというと、何かが起きた時に、すぐに動ける行動力、周りの環境の変化に迅速に適切な対応できる力、それを持ったリーダーと組織が必要、ということなのです。

経営者マインドを持つリーダーの養成

経営者にならないと経営者マインドは身につかない、理解できないものですが、経営者とはどのような心理状態にあるのか、どういふような知識や哲学が必要なのかを机上レベルで教育し、それから実践を経験させて、リーダーを育てています。

個人責務の認識

一人ひとりが集まった組織が会社です。企業の名前や建物が会社ではありません。一人ひとりが会社の代表です。どんなに大きな会社でも、たった一人の社員がとんでもないことをすれば、その会社はとんでもない会社だ、という評価になるのです。個人一人ひとりの考え方が非常に大事なのです。

ITの活用

IT技術はここ二十年の間に目覚しく発展しました。我々も、一九八三年にオンラインシステムを導入してから、とにかくいろんなことをやってきましたが、また完全に追いついていないと思っています。五年前に比べて、自分でパソコンを持っている人々となすねたところ、一丁二入しかもつていら

としまで済んだこと。今はあくの方が持つことの方がいいです。将来的には誰もが持つことになるといいですね。世の中が進んでいくと、持つことと遅れることとどなのです。今お持ちではない方は、今口癖だけでも置きましょう。パントリーを持つには、お金がかかるとか、自分は使えないからいいな、と思われる方もいるかもしれません。それはそれで構わないのですが、世の中の流れに対しては遅れていくことになるので、そのために社会から必要とされなくなってしまうかもしれません。

顧客対応原則

「What」「How」が何を指しているかという点が、「Why」としてではなく、「How」としての理由で語らせてあげると答える人がいます。その人は「What」「How」として語ることができるのです。そのためには「Why」何をやるというのを最初に考える習慣を身につけることです。まずは何であつても手を挙げるのです。どうするかはその後考えればいいのです。

我々は常にお客さんが何を望んでいるかを考えています。

相手が何をしたいのか考えることです。どうするかはその後です。まず、どうするかという気持ちを持つことが大切です。

ですから、お客さんが何を望んでいるか、「心をシンクロナイズ、同調させること」が大切なのです。

提供者の自己満足・要注意

「これだけ一生懸命やっているのだから、買わない顧客に見る目が無いのだ」と言う人がいますが、どんな広告をしようが、開発をしようが、立派な施設を建てようが、どれだけ優秀な人が関わろうが、それらはお客さんにとっては関係の無いことなのです。

お客さんが満足しなければ、まったく意味がありません。提供者の自己満足です。

人間誰しも、自己保身を図るものです。公務員の皆さんの立場であれば、「前任者がやったことがないものはない」という考えに知らず知らず陥ってないでしょうか。「自分のいる間は總便に」と考える傾向もあるかもしれません、そのよすがではお客さんである住民の心のシンクロナイズはできないのではないかと思います。

業務の質=顧客の満足度

仕事の質は、上司が評価するものではなく、顧客、公務員の皆さんの場合は地域住人が評価するものなのです。上司から評価されなくても、顧客、住人から評価されれば、それが業務の質に繋がります。本来ならば、業務の質が高いことと、業務の考課、評価が一体でなければ矛盾するのですが、公務員の皆さんは業務の質と勤務評価が必ずしも相関しないと言われるかもしれません。しかし、長期的な展望で見れば、業務の質の高い人は、社会から必要とされるのですから、必然的に評価もついてくるはずです。その場しのぎの対応ではなく、また、既得権の保持といったつま

らない慣習を捨てて、本質的な対応と業務に励んでいただくことを願っています。

以前、県庁にパスポートを取りに行った時に、私の目の前で新しいパスポートを床に落とした担当の若い女性がいました。人間として普通なら「ごめんなさい」と言って欲しいものです。でもその女性は何にも言わずに、表情も変えずに私にそのパスポートを手渡しました。私としては、当然気持の良いものではありませんでした。このあたりのきめ細かな対応ができる教育が、「ビジネス」クロナイスには欠かせないのです。

忙しいと言っ前に！

「の中で、忙しい！」と思っている人はいますか？

「本当に忙しい人」と「忙しいと思っ込んでいる人」は違います。休日も食事も睡眠もしっかりとっているのに「忙しいと言っている人」は、まさに「ビジネス」の問題です。忙しいと思っるのは気持ちの問題です。睡眠時間が人並みであれば、私は忙しい人とは思いません。人間忙しくなると、まず食事時間を次に休日、最後に睡眠時間を削っていきます。

私は、月のうち十日〜二週間は海外にいますので、土日は国際線の移動日に使いほとんど休めません。また、残った日のほとんどは国内出張で「日おきにホテルを転々としています。時差の関係で睡眠時間二〜三時間くらいの日が月に半分くらいあります。でも私は「忙しいと言わないように心がけています。経営者の多くが私と同じような生活をしているのです。」

経営改革の鉄則

あ：当たり前前のごときを、曖昧に

い：痛みが無いように、急がず着実に

う：内輪を大事に

え：円満に

お：表沙汰にせず、穏便に

これが陳腐化してしまった日本の組織の体質です。

「どういつとやっっているから今の日本になってしまったのです。」

企業改革は、

あ：あっといつ間に

い：一気に着手し

う：有無を言わず

え：えこ鼻根なく、遠慮なく

お：思いきり行い、終わるまで行っ

これが鉄則。

私はこの考え方が絶対に必要だと思います。
これをやる場合に大事なのは、一人ひとりの個性というものを無視してはいけないということです。

新日本科学における四つのタイプ分類

個性というのは、その人の強みと弱み、すなわち個別的な特性のことです。人間それぞれ遺伝子が違うのと同じで、個性も皆それぞれ違います。個性は身体的なものだけではなく、精神的なもの(性格)をいう場合の方が多いのです。個性も心理学的に分類できます。その人それぞれの強み、弱みが分類できるのです。

わが社では全員心理分析をやっています。その人の強み、弱みを自分自身が知ること、周りの一緒に仕事をする仲間が知ることが大切です。弱いところを無理に強くしようとすることではなく、お互いの弱みは補完し合うのです。

リーダーシップのある人はリーダーにしてどんどん先に行ってもらおう。守り型の人にはそついう人を補佐して一生懸命支えてもらおう。守り型の人に対して、リーダーシップを期待して革新的なことをやれといっても、できるわけがないのです。人をよく選んで、それぞれ適した役割を選ばなければなりません。

誰でも、それぞれの因子はすべて持ちあわせていますが、その強さの違いで性格を分類します。

リーダー型タイプ

自己の価値観を大事にして、自分が決めたことはどんなことがあってもやり通す。他人の言うことはあまり聞かない。父親や教師からの影響が強く、男性に多い。

マネジメント型タイプ

自分が幸せになるためには、周りが幸せでなければならぬと思つタイプ。母親からの影響があります。

タグポート型(狩猟民族型)タイプ

どんどん先へ進んで、獲物がかまると先に行くタイプ。革新的なタイプです。

アンカー型(農耕民族型)タイプ

その場において一生懸命今の状況を死守する。「口を良くしていくのだ」というタイプ。

これらに弁別性という論理性、すなわち理論的に判断できる能力を見ます。それから、ストレスの度合いを見ていきます。適度なストレスは最適な業務に必要ですが、過度になりますと不都合ができてきます。人間はそれぞれこれら主たる素質を持っているわけですから、どれが強いかで、

どのタイプか分類します。分かりやすくするために木に例えると、

- 1 檜型：リーダー型
- 2 杉型：マネージメント型
- 3 桜型：タグボート型
- 4 樅型：アンカー型

『組織を変える！社員を変える！会社が変わる！』
関インティビジョン 小林恵智／古野俊幸／末吉孝生 著 中経出版より

自分自身のことはおおよそ分かると思っています。そして自分自身の強みを生かしていく、弱みは弱みと認識して、そこには不必要なエネルギーを使わないようにします。これらの心理分析は、インティビジョンの小林恵智先生が研究されたFFS (Five Factors and Strengths) といえます。組織構築とは、社員の個性それぞれ個人の強みと弱み(を認識し、相互補完する、人組み型の最適組織を構築することです。この心理学的特性分析を導入して最適チームを編成します。

この最適チームの編成については、小林先生がアメリカの国防省で長年研究をしておられ、その科学的裏付けだけでも膨大な資料がありますが、基本的には「社員の個別特性それぞれ個人の強みと弱み(を社員と仲間、上司が相互に認識し、相互補完する、人組み型の組織を構築することです。これで最適チームを編成できます。

例えばここで、皆さんグループを組んでみてくださいと言ったとします。そうすると、恐らく似たもの同士が集まります。

マネージメント型のみ といった仲良しクラブのグループができます。そうすると一見物事がうまくいくように思えます。しかし大きな間違いです。相互補完というのは、リーダー型(檜型)とアンカー型(樅型)の人が必ず組まなければならず、その間にマネージメント型(杉型)の人を入れていきます。

日本人はこの杉型の人非常に多いのです。リーダー型(檜型)やタグボート型(桜型)は一見あの人は目立っている、変わっている、自己中心などと嫌われがちです。アンカー型は、あの人はいつも静かでも何とも言わない、でもいつもコミュニケーションを取っているとされる人です。どの型もそれぞれの任務があつて補完関係を作るには必ず必要です。

チームを構築してしばらくすると、状況の改善が極端に悪化してどん底に落ちていきます。チームがどん底になって初めて、このチームの強みが発揮されてくるわけです。しかしこういった人組み型の組織ではなく、仲良しクラブでは空中分解し、組織としてまったく機能しなくなります。我々はコンピュータを使って、それぞれの個性を適切に相互補完できるようにチームを創る論理的な組織構築をやっています。

経営というのは、経験ではなく、サイエンスです。しっかりと知識と行動力、そして哲学さえあれば、若い人でもできます。組織を組む場合、経験で構築しては十分機能しません。こういった論理的な科学的に裏付けされたやり方で構築しないと失敗する確率が高くなると思います。

人事制度

わが社では非常に新しい人事制度を導入しています。

企業と社員がともに成長していける自律成長型の人事制度を構築するのが目標です。

「このように文章にして書いてみると簡単に見えますが、この一つの文章に深い意味があるわけです。」ともに成長「自律成長」、我々はセルフ・イノベーションを言っていますが、自ら成長していく社員、それを支援する上司と経営者、そして社員が成長することによって組織が成長し、企業が成長する、という考え方です。

教育制度

先に述べたとおり、「企業は学校である」と考えています。

経営者と社員がともに企業哲学と経営理念を反復徹底して潜在意識に刷り込み、自利利他の精神とともに自己実現を目指して成長して行く、積極的参画型の研修を習慣づけることとなります。

SNBLアカデミーの設立とSelf Innovation Programの導入は今後の当社での教育制度の柱となっていくでしょう。

個性ってなに？

「強みと弱みのこと、多様性がある(自然の法則)」

自然の法則は、多様性を持つということなのです。仮にある強いウィルス病が流行したとします。ほとんどの人が死んでしまっても、死なない人がいます。なぜ死なないかというと、その人は、そのウィルスに感染しづらいからです。その人の遺伝子を調べてみると、そのウィルスが侵入しにくい構造をしています。

これは人間だけに限らず、バクテリア等、細菌のレベルでもそうです。薬に対して、どうしても効かない細菌がいます。それを耐性菌といいますが、これがどんどん増えています。そうなる薬が効かなくなります。これが自然の法則です。

まずは、個人レベルで各々が強みと弱みを自分自身で理解します。弱みを克服することは現実的には大変難しいものです。弱みと感じているがらの弱みの克服というのはものすごく悲惨な現実を迎えます。ですから弱みと認識していることに対しては頑張らないということなのです。反面、強いと知っていることは徹底的にやります。強みの強化は楽しく、有能感を感じられ、結果として成功しやすいのです。強みを強化することが大切です。

心理分析

「心理的特性：個人ごとに性格がちがう、心理的特性を持つこと」

先天性とは、生まれつきのことです。遺伝子で癌になりやすい、潰瘍になりやすい人がいます。後天性とは、家族、学校、職場などの環境によって作られたものです。ほとんど心理的特性は学童期に固定されてしまいます。それ以降はもう変わりようがないものです。性格を変えろといっても変

えられないので、自分はどんな性格を持っているか、自分自身を知ることが大事です。

目的と目標の設定

皆さんの人生の目的と目標は何ですか？こつたずねると、ほとんどの人が答えられないでしょう。そんなことを考えたこともない、という方がほとんどです。

皆さん、目的と目標の違いについて知っていますか？知っていると想う人、手を挙げてください。手を挙げなかった人、「参画」していませんね。昨日は私立学校の中高校生に対して講演しましたが、生徒の皆さん、よく参画してくれました。

講演や講義というものは「参画」しなければなりません。「参画」は英語で participation といいます。アメリカの授業では participation していない人は試験の点数が悪くても良い成績にはなりません。授業に「参画」して自分の意見をしっかりと述べる、これが大事です。シートと座っていれはなんとか時間は過ぎる。これは「参加」です。「参画」ではありません。皆さんの立場は公務員であり、「こつたずね」講義であっても「参画」しなければならない義務を持っているのです。

参画の三かくとは、頭をかく恥をかく汗をかく

これは京セラのあるコンサルタントの先生が言っていた言葉ですが、私もそう思います。恥をかくてもいいから自分の意見を主張することが大切です。人前で意見を言って、みんなの前で恥をかく、そして頭をかく、汗をかく、これが参画する「こつたずね」です。

目的・成し遂げようとする目標、目指す事柄、行為の目指すところ。戦略目的

標

こつたずねた違いがあります。

目的というのは、大きな大きな最終大目標です。目標というのは、最終大目標／目的に到達するまでの経過の地点のことです。例えば鹿児島から東京に行く、東京が目的。では最初の目標地点は、熊本。でも今日のところは水俣が目標だ、こつたずね感です。

究極の目的・幸せに死ぬこと

究極の目標・そのために幸せに生きること

これも小林先生の言われていることですが、私もまさにそうだと思います。

幸せに死ぬことが目的／大目標で、そのために幸せに生きるこつたずねが目標であるこつたずねです。幸せに生きるこつたずねと楽しむこつたずねとは違います。区別する必要があります。昨日、学校の講演の後で私の話を聞いた生徒さんから、「先生は幸せに生きていると言えますか？たいへんではないですか？」と聞かれました。実は、以前に一般の講演の時に同じ質問を受けました。私の回答は、「経営者としての会社は健全に成長していき、社員が幸せであれば、自分も幸せにな

るものです。もちろん家族のためにも頑張っています。家族と一緒にいる時間ほとんどありませんが、家族のために命がけで仕事をしている時が一番幸せと感じます」といっています。今の私の生活状況からは、決して、楽しんでいないとは思えません。

言葉の定義は大切です。例えば戦略と戦術の違いで言えば、戦略といつのは目的です。戦術といつのは、戦略からブレイクダウンした目標です。戦略は指令本部が考え、戦術は現場が考えます。

指令本部が戦術を考えることはありません。ですから戦略と戦術、言葉の区別は非常に大切です。

幸せに生きるためには、何をすべきか、どうすべきか？

目的からのブレイクダウン大目標：一つ、中目標：数個、小目標：十〜二十

まず自分の人生の目的を考えてください。今度は中目標を数個、小目標を十〜二十くらい考えてください。そしてそれらを書き出します。人生の中で増えたり減ったり変わったりするでしょうが、こいつこいつものを持つことが大切です。今日は一つしか書けなかもしれませんが、明日にはすばらしい目標が得られるかもしれません。山に登るにしても、無理やり登らされるのと、目的を持って登るのではまったく違います。

潜在意識と顕在意識について考える

潜在意識とは、深層心理(意識の底辺)のことです。これを利用します。におい、味、映像、音などをきっかけに断片的な記憶構造が蘇ります。

脳の九十五%が潜在意識です。皆さんは今、脳の5%である顕在意識で私の話を聞いて理解しているわけです。氷山の一角という言葉がありますが、氷山の九十五%は海の中に沈んでいて、見えているのは5%に過ぎないように、人間の脳の場合もほとんどが潜在意識であり、見えない部分がほとんどです。

今私が「リンゴ」と言うと、形を想像する人もいれば、赤い色、美味しい味、実るリンゴの状況など、それぞれの人が一瞬にしていろいろなものを想像します。「このようにちょっとしたきっかけ、言葉だけで、昔のこと、ある場面を、ある人思い出出す、想像力が働く、これが潜在意識です。

テスト前におなかが痛くなり、落ち着かなくなるのは、潜在意識にある失敗体験が恐れる気持ちとなって、先入観が意識を邪魔しているからです。

この講義が終わったらテストをします、と私が言ったら、さあ、皆さん、どうしましょう。一瞬「イヤだな」と思われたでしょう。これが潜在意識です。今までのテストに対するいやな思いが出が潜在意識から蘇ったのです。

しかし、特に勉強しなくてもいつもいい成績を常に取っていて、楽に試験をやっていた人にとって

は別に嫌なことではないかもしれませんが、潜在意識の中で、好きだと思っていたらどうだったか、別に不快に感じないというふうになります。テストはしませんので安心ください。

潜在意識の特徴

時間の概念がない

想像と現実の区別がない

すべてを保持する

単純な言葉は理解して反応するが、言葉を持たないのでイメージで反応する

木眠不休

時間の概念がない

潜在意識は時間と空間の区別ができません。昨日の潜在意識と十年前の潜在意識では区別できないのです。

想像と現実の区別がない

実際に起こったことと夢の中で起こったことが同じです。この特徴を利用するのです。

すべてを保持する

すべて保持されます。コンピュータでも作ったデータはすべて残ります。消したと思っていてもそれは画面上消えたように見えるだけで、実際は残っており、その上に上書きしていきますが、上書きしてもその下のデータは読めるのです。アメリカではこれを犯罪捜査によく使っています。潜在意識もコンピュータと同じです。すべて保持されています。脳の九十五%もめるのですから。

単純な言葉は理解して反応するが、言葉を持たないのでイメージで反応する

潜在意識は簡単な言葉は理解しますが、イメージで反応します。

漢字は日本や中国等の独特の文字ですが、漢字の形から意味が一瞬にして理解できるものはたくさんあります。海外で使われている文字というのは音から来ているのです。象形文字も音なので、そこで、意味をなしていないのです。漢字はイメージで反応しますこのです。

木眠不休

潜在意識は休みません。これをつまぐ使えば、寝ている間も使えますし、すべてを保持することもでき、想像と現実の区別がつかないので現実の世界に应用することができるかもしれない、ということが今言われています。

日々宣言して潜在意識に刷り込むと、既に潜在意識の中ではできていることなので現実的に能動的に処理されて簡単にできていると思います。

「私は している人間です」

と今ではできていなくてもそれを口々に言うようになって、潜在意識の中ではそれができてしまう。そういう自分が潜在意識の中に存在するようになっていきます。そしてすると実際現実にそういう立場になった時に、できます。オリンピック選手がこの潜在意識のトレーニングをやっていきます。頭の中で完璧な像を徹底的に潜在意識に刷り込むことで、実際の試合の時、「これはできる」と潜在意識が一瞬に判断し、非常にそれに近い状態が出せるのです。「これを皆さんも実生活に使ったらどうでしょうか。幸せな人生がきつと遅れると思います。」

潜在意識へのアプローチ

ポジティブシンキング

否定語を用いない習慣

否定語の否定は複雑で理解できない・高度な手法ではありませんが、利用価値はありません。

原則として否定語をえません。よく否定語の否定をする人がいますが、脳にとっては高度な手法で、潜在意識では理解できないものです。常に単純な言葉でポジティブシンキングをするよう心がけることが、潜在意識へのアプローチには大切です。

「事実」と「意見」はちがう

事実と自分の意見を混同している人が多い

「みんながこんなこと言っていますからこうしてください」「と部下が言ってきたら、「みんながそう言っているのか」と思ってしまう。しかし、「みんなという人はいないので、それはその人の意見なのです。ですから、それは事実ではないのです。テレビのニュースキャスターなどが自分の意見を混ぜて事実の紹介をします。ニュースキャスターなどは有名になると、事実より自分の意見が多いこともあります。ニュースというのは事実を伝えることが役目であって、意見を伝えるものではないと思います。しかし受け取る側は事実と意見を混同し、錯覚してしまいます。」

メディアの書き方演習

1. 新聞記事の色分けで意見を事実から切離す練習をする

社会人として新聞は毎日読むのが当然ですが、その際に自分の読みたい記事、例えば社説をよく読み、事実は赤、意見は青という形で色分けすると、訓練になります。私が今話していることにも、私は科学者なので基本的に事実に基づいて話をしますが、中には私の意見も含まれていきます。こういった訓練をするようになって、意見なのか事実なのか分からない部分を明確にすることができるようになります。

しっかりとした文章を書くという事は、社会人として非常に大切なことです。報告書を書く、説明書を書く、案内を書く。こういった文章を書くことが非常に多いと思いますが、訓練されていないと使い物にならないことが多いのです。

2 事実をいろいろの本、雑誌、インターネットを通じて調べてみる。

3 それぞれの事実の出所(田典)を記録しておく。

事実だと思っていたものが意見だったということが非常に多いですから、文章を書く時には事実の出典をしっかりと記録しておくことが大切です。

4 それぞれの事実に対して、気付いたこと、意見(自分、他人)を付け加える。

そして、それぞれの事実に対して、気付いたこと、意見(自分、他人)を付け加えます。

5 記載する順番を考える。

それらをまとめて、記載する順番を考えます。文章を書く時には、書き手の自己満足ではなく、読み手が理解するために書くのです。読み手が理解しなければならぬし、インパクトを与えなければなりません。大事な部分を理解してもらったためには、順番が大事です。一番理解してもらいたいところが最初だ、あるいは最後だという決まりはありません。その都度順番を考えることが必要です。

6 何を最も伝えたいのかを明確にする。

何を伝えたいのかを明確にする。これがエッセイの書き方です。何も知らないとなかなか書けるものではないですが、これをえいっかり守れば、誰でも百ページのエッセイが簡単に書けます。

戦略の立てかたを考える

まず、企業を経営するには戦略、ストラテジーを立てます。英語で言うフレインストリーミングと言います。先日、スターバックスの創業者の自宅に招かれ、食事をしてきました。私は事前に「スターバックス物語」という本を読んだのですが、そこで彼に「たかが喫茶店、コーヒーショップですよ。」とっして「そこまで成功したのですか?」とたずねたところ、自分の部屋は離れの小さな部屋で、机が一つ、社員は一人しかいない、そこで全部自分ひとりで考えている、「彼は白い紙を持ってきて、そこにはいろいろな色が描いてあり、」これが私のフレインストリーミングです。「とっつのです。彼は、スターバックスをスタートルで始めた時に、今あるコーヒーショップとは違うコーヒーショップを創らうと思ったそうです。何が違うかという、具体的に違いが出せるものを白い紙に書いていったそうです。」

例えば、味、顧客、場所、店の雰囲気、照明、入り口、いろいろな要素があるわけです。今ある「

「トーシヨップ」は競争しない、オンラインワンといいますが、自分だけの市場を作り出すつもりです。

今あるところと勝負しても既にたくさんあるわけですから勝てない。新しいところで勝負するための市場を頭の中で考え、ブレインストーミングした時の紙がこれだといいのです。そしてこれを投資家にドンと持って行ったわけです。この中にはいろいろな彼のブレインストーミングした跡がありました。色分けしたものをひたひたずつ掘り下げていくのです。例えば照明一つとっても、いろいろなものがあり、どの照明であればいいという問題があるのか、それぞれ掘り下げていくわけです。「トード」でもそうです。

種類、入手経路、価格、とどんどん深く掘り下げていくのです。「こいつはどんな種類のコーヒーだったらいい」ところから入ってくるのか、値段はいくらになるか、とどんどん深く掘り下げていくのです。

掘り下げていったあとに集まった情報を取捨選択します。これは本人が決めます。そして決めたものについて使うものを自分で順番立てて文章にします。それが事業の企画書になります。彼は創業前、十分な資金を持っていなかったため、投資家はその企画書を見せ、資金を調達してきて創業したのです。それが戦略を立てるということなのです。

成功の秘訣…

良いことを習慣つけること

継続：五十日続ける

自分をまず好きになる

私は天使だ。私は天才だ。

自分が嫌いな人：自分で自分の翼を捨てない、焼き鳥にはならない。まあ、いいじゃないか、きびきび光る自慢話。

良いことを習慣つけるため、五十日続けましょう。四十九日という言葉がありますが、これだけの時間が必要です。良い習慣を付けると、続けることに対してエネルギーを必要としなくなります。まずはこれが大切です。

そして、自分を好きになりましょう。自分の人生の目的をしっかり立てて、それに到達するための最低条件として、自分は天使だ、天才だと思つのです。自分を嫌いな人は、自分で天子の羽を捨てているのです。それでは羽が無い焼き鳥になって皆に食べられてしまいます。

そして自分は天使、天才なのですからどんどん自慢話をしましょう。きびきび光る自慢話、他人の自慢話を聞くと嫌な気分がしますが、聞いてあげるのはです。

他人との調和…

すべて誉める、影で誉める、小さなことを誉める、心から誉める

本から取ってきた言葉ですが、いい言葉だなと思います。以前読んだ他の本では「仕事の上の敵を誉めなさい」と言われていました。だいたい、競合会社のことは悪く言うものですが、私は社員に

も絶対他社の悪口を言うてはいけないと言いつ聞かせています。

逆に影で誉めるとこれは効きます。影で誉めたことが人を通して相手に伝わった時には、その人は見方を変えます。敵が味方になります。

敵を誉めることです。嫌いな人を誉めてみましょう。私はあの人が好きだ、あの人はすばらしい、そう思っている人間だと自分で自分の潜在意識に刷り込むのです。そうすると、それが相手に伝わった時は、その効果は百倍くらい、それくらい大きいものになっています。そうしているうちに、本当にその人のことが好きになってきます。潜在意識というのは現実と想像の区別ができないため、現実になっちゃうのです。

言葉は言刃、言刃で切られた傷は深い

「とげ」、「言葉」は「言刃」で、ナイフで切られた傷は治りますが、言刃で切られた傷はなかなか治らないものです。ですから話す時は言葉に非常に気を付けなければなりません。私は意図的に、話す時に非常に強い言葉を使う時と、非常に柔らかい言葉を使う時とを使い分けています。本講義の冒頭で私は意図的に非常に強い言葉を皆さんに使いました。なぜそうしたかというと、最初から皆さんに「やさしい人だな」と思っていたてはいけなかったからです。そうすると研修の効果が落ちるからです。反発感を与えたからです。ある程度の反発感というのは、心の中では一見負のエネルギーなのですが、オームの法則と同じで抵抗があればアツくなるのです。アツくなると寝る人がいなくなります。どうやって寝させないかも講師のテクニクなのです。でも今は柔らかい言葉を使っています。その必要がなくなったからです。言葉の使い方は非常に大切です。

やってみせ、言いつ聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ

これは海軍の山本五十六元帥が言った言葉で、すばらしいと思います。これで海軍は統制されていたのです。最近の若い人は誉めなければ何にもしない人が多いのです。新人が入ってきたらまず誉めることです。そうすることでだんだん成長していきます。

四行日記（二十五文字の四行）の薦め

事実：テレビでタバコを吸って癌になりやすいことを知った。

気付き：私は長いことタバコを吸ってきた。

教訓：タバコを止めると癌になる可能性が低くなる。

宣言：私はタバコを止めている父親です。

宣言が願望にならないように現在進行形で宣言する。

最後に、小林先生が薦めている四行日記というのをお話しします。

事実、気付き、教訓、宣言それぞれ二十五文字程度、わが社でも新しい教育制度の試みとして

全員で書いています。詳しい本も出ていますので参考にしてください。当社ではこの本の著者である小林先生に直接指導してもらっています。

具体的には、今日あった事実をまず書いて、それで何を気付いたか、どういことが教訓になったかを書き、宣言するわけです。宣言は、私とは違う単語で、現在進行形で書きます。現時点でできていないことを現在進行形で宣言するのはです。

こうやって宣言するようになって、潜在意識の中に刷り込まれ、すんなりと実行できるようになるのです。

宣言というのは自分がより高い位置に成長するつもりだと思って宣言するのですから、実際にそれができたらその人は成長しているのです。社員が成長すれば、会社も成長するのです。ですから非常に大切なことです。

時間というのは、昨日と今日では切れていません。今日と明日も切れていないのです。朝、目が覚めて、今日が始まって、夜、寝る時に今日が終わるのではなく、時間は過去から未来へと永遠に連続しています。ですから、明日の自分も一年後の自分も十年後の自分も、今が今であるのです。

逆に、今日の自分は昨日までの自分があるからこそあるわけで、決して切れてはいけません。これは潜在意識も同じです。不眠不休ですつと続いているわけですから、今宣言したことは潜在意識に刷り込まれ、時間の概念が無いから、一年後十年後も同じように存在するわけです。これが潜在意識の利用です。すばらしい宣言をして、より充実した幸せな人生をおくってください。

平成十四年十一月十二日に実施した、公務員研修講演録を、加筆・修正したものです。

『新日本科学新人事制度 目標のブレイクダウン』

目標のブレイクダウン

目標ブレイクダウンとは、企業戦略(目的)を具現化することです。経営企画部門と各事業本部と間で戦略の実行プロセスの具体的戦術(中目標)を決定して、それをグループ、チームの作戦(小目標)へと落とし込んでいってから、個人目標を立てるのがルールです。

これによって皆さんは評価されるのです。相対評価ではなく絶対評価ですから、誰もがSを取ることができます。Sを取るためには、自ら掲げたハドルを超えなければなりません。それが個人の目標設定となります。上司が強制的に置いたものでは目標とは言えません。ハドルは自分で置くものです。自分自身で決めること、そしてそのために、事業本部の戦略目標をしっかり理解すること、それが必要です。そして、それがグループやチームの全体の戦術目標や作戦となってブレイクダウンされて、個人目標がキチッとその中で合わないといけないわけです。

それがうまくいかないと、現場から目標が崩れてしまい、事業本部自体が統制を失うことになります。だからこれは、非常に大事なことです。

チームリーダーには、私の方から次の要点を厳しく指導しています。

まずは、一人ひとりの個別特性が違うということを理解することです。要するに、人には得意分野と得意でない分野がありますから、得意でない分野を、誰かが補完できるようにします。お互いに補完して、全体の効率化を図ること、これが、FES理論です。

そのために、一人ひとりが自分の個別特性はどうか、強みは何か、弱みは何かということを知って理解することが大事です。そしてチームリーダーは、それをよく理解しなければなりません。あの人はどどん前に行くのが強みだから、あるいはこの人はデータをまとめるのが得意だから、というような形で、仕事の分配をするときにそれぞれの特性をよく考えてそれを活かしていく。これが大事です。

そして、社員一人ひとりが、「自分は会社から期待されている」という認識で目標を持って仕事をしてもらうことが大事です。皆さんは、目標を持って仕事していますか？ 目標が無いのに、ただ毎日これをやれ、あれをやれと言われるのは、辛いことです。もし何か間違ったら怒られるでしょうし、期限が迫ってきたらだんだん恐怖感が出てくるでしょう。そうやって仕事しても全然楽しくないでしょう。

だから、チームリーダーは一人ひとりに目標を持たせるということがいかに大事か、それを認識して欲しいと思います。逆に皆さんはリーダーにきちんとそれを主張するべきです。自分の目標をしっかりと持って、それを常に認識して下ろす。

自分は何になりたいのか

次に、「私は目標を持っていないよ、君は持っているよ。」という具合に、お互いに確かめ合っている。目標が無い仕事というのは、楽しさが無い、全然面白くないものです。

それから、目標を立てるときには、自らが可能性を広げる行動を考えるべきでしょう。大きな夢を持てれば最高です。リーダーが「あなたの能力はこれくらいだから、これくらいをやらなければいけません」といつかいつか決めつけてしまつては、まったく意味がありません。そうではなくて、「あなたの職はこれくらいだけれども、あなたができる範囲になれば、次の上の職位に上がれる。そのためには、具体的にこの範囲で目標を立てて、この範囲で実行していきましょう」といつかいつか指導をするのが、リーダーの役割です。

なぜならば、ずっと同じ職位にいるよりも、上位職に上がった方がいい、それによって給料も上がっていくのです。しかも皆さんは若いエネルギーがあり、しかもR&Dという業務は開発品目の受託数が多く、ものすごく密に仕事があるわけです。皆さんにやる気さえあれば、製薬メーカーの倍の速さで成長することも決して不可能なことではないのです。

だから、早く上位の職位に上がりたい、早く成長したいと思つていくことが大事です。

そのためには、今日、今週、今月、今年…、具体的にどのような目標を立てて、何をしたらいいかというのをよく考えて、可能性を広げていくのです。

そしてさらに言えば、新日本科学をステージとして、自分の人生で何を実現していきたいか、というのを明確にするのです。

自分は将来どうになりたいのか、どうありたいのか、一年後、三年後、五年後、十年後、二十年後…、考えて、考えて、考えるのです。真っ白い紙に書いてもいいでしょう。夜、目を閉じて、じっと考えてもいい。でも考えないと何も生まれません。時間には、過去と未来しかありません。今すべてこのころに決めてもそれはすぐに過去になります。だから、すべての未来に向かって完璧に準備するという考え方を身に付けて下さい。そして、時の流れの中で完璧を求めるころが常に存在して、それによって次第に過去が完璧になっていくのです。だから、先見性を持つことが大切なのです。

自分の目標をビジョンとして描き、そして文章にするためには、自分自身が何を求めているのか、どうありたいのか、何を求めて成長したいのか、というのを考えるのです。他人のことではなく、自分のことです。自分のことはどうなのだと考えるのです。

そして、要点を明確に文章にすることです。文章にすると、だんだんだんだんわかってきます。昨日は「これまで考えた」、今日は「これまで考えた」、明日は「これまで考えた」といつかいつか、毎日毎日、どんどん明確になっていくでしょう。そして、自分の目標が明確になっていくようにして仕事に張りが出ていくのです。

同時に、仕事だけの生活ではなくて、「自分を成長させる生活を送ってほしい」。

自分の「自分を」を「コンピュータのディスク容量」として、十ギガあるとします。そして頭の中に「パー」を思い描いて、「パーチャル」でこれを二つに分割してみるのです。

十ギガであれば、五ギガ＋五ギガではなくて、十ギガ＋十ギガのディスク容量を作るわけです。そして「パー」が「パー」が「十ギガの容量」になります。「パー」を大きく、強くするのです。

上司も部下を正しく評価したい、そのために、毎日四行日記を交わして、「カンパニョーニ
「ゲーシヨ」を図るわけです。

これが私の言っているハーモナイズです。「」を小トナイスしておけば、どちらかが出した
評価といつのは、お互い共有できます。突然部下を評価するとなっても、「」の共有がなければ
「」から上司でもそれは納得できない」「と言って部下は反発するでしよう。

だから、四行日記の交換は、毎日行うことが大事です。毎日です。皆さんが仕事の中で困った
ことか、あるいは日常生活の中で書きたいこと、何でもいいのです。何を書いてもいいのです。

事実 ・家の犬がお座りできるようになった

気付き ・生まれて六ヶ月、犬も教育すればできるようになるもんだ

教訓 ・教育や研修は、毎日続けることでその成果が出せる

宣言 ・私は、教育を大切に考え、日々実行している新入社員です

「」のちひな四行日記も書けるでしよう。そういう四行日記が送られて来ると、上司は「良かった
ですね」とごほうびの気持ちで受け止めるでしよう。そういう風な四行日記であれば、仕事上には
何も問題無いか、それでいいわけです。

ところが、例えば事実のところに、業務で問題がありますとか、目標達成で自信が喪失しつつあ
りますとか、深刻な悩みを持っていると、この類のメッセージが書いてあれば、それは危険信号で
から、その人の悩みを聞いてあげなければいけません。

自分自身では解決することがない、でも上司に言う程度でもないことかもしれない、あるいは
言えない状況にある、そういう場合、上司はアンテナを敏感に張り巡らして、どっこの風な問題で
あるのかな、と即座に反応して行って、それを解決していくことが大切な役目です。

だから、感受性が高まってないと、自分のチームで何が起っているのかわからないう。犬の
話が出てくるときは順風で行っている時、悩みが出てくるときは、何か問題がある時であり、直ち
に手を下すべきです。

そのために、「」の四行日記があります。日記ですから、何を書いてもいいのです。「これが仮に日報
となると、業務の」を毎日書いて報告しないといけないから、とても苦痛でしよう。日記であるこ
とが大事なのです。「これは単なる心理的な」リネーションメントと考えて、気軽に書きましょ
う。たった四行です。

目標を設定する際の意義

私は皆をたに、「目標を持って仕事をこなせよ」と言いました。「」の「目標を持って仕事をす
る」といのは、そのでないのと何が違うのでしようか。

「」リミットを造るときに、何人もの人達が大きな石を運んでいます。ムチを打たれてさぞかし
苦痛でしよう。

でも、その人達が、金貨を一枚もらえらるとなれば、そのために頑張るでしよう。労働によって利

益が得られるわけですから、たとえ苦痛でも少しはまじです。

そこに、もしま王様から「金貨一枚しかやれないが、私は君と一緒に、世界一の「リミット」を造りたい」と思ふ。君の名前を、「石に刻んでおこう。お互いに頑張ろう」という風に言われたら、また違つてしまう。石を運ぶ人達も、「俺は王様と世界一の「リミット」を作るんだ、名前が残るんだ。金貨ももらえぬ」と考えるであろう。

それはまさに「目標が具現化されている」ということなのです。目標を持って仕事をすると、仕事の量と質の両方が改善されるのです。しかし目標無く仕事をすると、量も達成できないばかりか、本人の成長も無いでしょう。しかも間違いがたくさん出てくるかもしれません。そうすると当然、質も落ちることになります。これは大きな違いです。

だから、量と質を加速させるためには、目標を具現化させる必要が絶対にあるわけです。

私はいつも、厳しく厳しく「目標を持って、あなたの人生の目的は何だ?」と言っている理由は「ここにあるわけです。組織の効率化を図るため、経営戦略として、これを取り入れているのです。」

さて、目標が達成できる人、それはどういった人なのでしょう?

答えは簡単です。毎日仕事をしていると問題が起ります。それを「目標達成阻害要因」と言います。それが起ったら、それを一つひとつ、その都度潰していくのです。解決していくのです。絶対に、そのまま存在させないことです。そうすれば、いつかは目標を達成できるのです。人間だから、ミスをするでしょう。でもミスをしたら、直ちに処置をするべきです。たとえ小さなミスでも、全ての仕事にはお客さんがあるわけですから、そのお客さんに対して、キチンと対処するべきです。プラチナタイムは二時間以内、ゴールドタイムはその日の六時間以内、シルバータイムは翌日までです。それ以降の対処では意味がありません。

目標を設定する時、皆さんは個々に目標を設定するわけですが、それは職位の職務要件表に併せて設定することになります。

上位の職位に併せて設定するわけですから、できない部分があつて当然であり、それはできるよつになればいいのです。一年かかつてもいいのです。今できなくても、将来それができるようになれば、その職位をクリアでき、上位職に上がれるわけです。

だから、職務要件表とをじっくり見て、自分の「上は?」は?、「上は?」は?、「上は?」は?と、どこまで?と、いつか?を理解して下さい。それをもとに、いつか?を狙ふはいいのか?自分の人生設計としてどう考えるか?と、いつか?を考えて下さい。「1年は1年後、2年は5年後、であればこの二年間の間に、1つ1つのことを勉強して」を狙おう、そして次の三年の間に1つ1つのことを勉強して、2つを上げよう、と、という風に、人生設計を構築していくわけです。

「いや、俺はもっと加速したいんだ。毎年一つずつ上がるんだ。だから、人よりもたくさん努力をする」、「それもいいでしょう。やはり努力をしないとけないと思います。」

そして、グループの仲間達一人ひとりに、職位を上げるために何が必要か、ということをしてリーダーは示さないといけないでしょう。逆に皆さんはリーダーに対して、「私はこの職位に来年行きたいです、行けますか?」と問うのです。リーダーが「いや、今は無理です」と回答すれば、あなたに「どうして?」をどうしたら行けますか?具体的に指示して下さい。「はい」と聞くのです。「私はそれをち

ちゃんとクリアします。そこに私はハードルを置きます。私はそのハードルをちゃんと超えます。見て「アハハ」と言っているのです。

リーダーは、「じゃ、あなたにはこれとこれが必要だ、これとこれをいつまでにやれば、このハードルを超えたと認めましょう」という指針を提示します。これが、目標の達成です。ハードルを超えたとリーダーが認めれば、誰でもAが獲得できるのです。大きく超えたら、Sになることも可能です。

目標を書く時には、文章で書くことです。その文章の中には、誰が、どこで、誰に対して、何をいつまでに、どのようにつけて、どれだけ「コストで」といふような要件が満たされるに書いていくのです。そうした要件を全部含めるのが無理な目標もあるかもしれませんが、それでも、期限は必ず入れて下さい。例えば六月までに、九月までに、来年の春までに、あるいは再来年の春までになど、この期限が非常に大事です。

私は経営幹部にいつも言っていることがあります。それは、組織を活性化させて欲しい、活性化させるためには、上司は部下の身になって、部下は上司の身になって考えたいということです。お互いに考えて欲しいのです。そして、部下に仕事を要望した場合は、必ずフォローすることです。よくできたら、よくできたね、と誉める。失敗したら、しっかりと、「ここが問題だったから失敗したのだと確認する。そこが大事なのです。業務の一方通行は意味がありません。部下に目標を持つて仕事をしてもらうことで、そして部下の強みを活かす仕事を与えること、これが大事です。弱みを強くしようなどと考えても、それは無駄なこととは言いませんが、効果は概して得にくいものです。強いところをさらに強くする、これが大事なことです。

【敵】と「感動」のダブル仕事を目標したい

人を動かすファクターを五つ挙げるならば、恐怖、欲望、利益、感動、愛、この五つとなります。まず恐怖。怖い、怒られる、だから仕事をするとどうレベルです。そして欲望。どういふものがほしい、どういふことをしたい、だから動く、というレベルです。自分が動く、それによって人を動かす。つまり、これをしてあげるから、これをしな、それでも人は動きます。欲望までは、実は動物も一緒です。さらに利益です。金貨一枚をあげましょう、だから動く。利益が加わってくれば、少し人間らしくなります。しかし単に脅すことで仕事をさせられたり、あるいは欲望があったり、利益がついたり、このレベルでは本当の意味ですばらしい仕事はできないと思つのです。

でもこれらに、感動が加わり、そして愛情が加わると、パーフェクトに人を動かすファクターになるのです。しかもそれは、自分自身が仕事の目標を達成することによって得られる達成感とその感動、あるいは自分自身がその仕事を通じて、家族、仲間、会社、人類に与える愛、です。

その組織の全員で共有するものあり、そこがパーフェクトに明確になっていて初めて、本当にいい仕事ができるものです。モチベーションが上がリ、そして人が動くわけです。利益だけでは、仕事としては未完成です。

皆さん、仮に年俸が百万円上がったとしたら、その時は非常に嬉しいでしょう。飛び上がるほど嬉しいでしょう。でも、しばらくたって、他社から二百万円上げると言われれば、気持ちはそちら

に動くものです。そのうち、百万円、二百万円の価値が見えなくなるのです。それを当然のこととして受け止めてしまつてしまふ。それほど嬉しくもなくなつてしまいます。そして、実力が正当に評価されて元の年俸に戻ると、大きな不満を感じてしまふのです。人間は、比較によって幸せを感じるものです。逆に、過去と比べて環境が悪化したりすると、欲求不満の塊になり、悪くすると鬱病になつてしまふこともあるのです。

しかし、常に自己成長を基盤とした自律成長型の組織に帰属していれば、実力に応じた評価があり、そして感動もあり、愛もあり、利益は必ず後からついてきます。だから、利益だけでインセンティブを終わらせるのではなくて、確かに利益は大事ですが、もっと上位の感動と愛を狙つて仕事をすべきです。頂上を狙つてこそです。そうすればきっと、本当の人生の達成感、幸せを必ず感じることが出来ます。つまり、恐怖と欲望の動物レベルに、プラス利益の金貨を得て、それに感動と愛があれば、人は動くし、そうできれば、素晴らしい人間として、完成された人間に近くなるのです。

次に、情報の共有化は大事です。受身でなく、自分から情報は取りに行くものです。情報が足りないとか、聞いていないとか、よく耳にしますが、それは責任の転嫁に過ぎません。自分から情報をどれだけ取りに行く努力をしたか、それが問題です。情報はリーダーにどんどん流れていきます。リーダーは、非常に多くの情報を持っています。だから、リーダーから情報をどんどん取つて下さい。隠す必要はないのです。コミュニケーションが途切れたところから、組織は腐つていくものです。必ず、コミュニケーションは取っていくようにして下さい。そして、リーダーが持っている情報を共有してコミュニケーションをしっかりと取つて、組織を活性化するよう努めて下さい。

オートミー

教育総論の時代は終わった、と私は言っていますが、これはどういふ意味かというところ、例えば皆さんを集めて話をする、講義をするなどします。でもそれだけでは話を聞いてから数時間後、あるいは翌日の朝くらいまでしか効果は無いでしょう。そして、翌日の午後になれば、「あれ、社長来たのだよね、昨日来たんだ」という具合になり、「これが次の週になると、社長いつ来たのかな？何を聞いたのかな」という具合にボンと忘れてしまつてしまっているものです。

だから教育総論だけでは、効果はありません。リーダーは、私が総論を話したら、各論を即実行すべきです。では各論とは何でしょうか？オート教育でしょうか？オート教育というのは、もしも先輩について行くだけであれば、それは単なる「金魚の糞」にすぎません。全員がそれで仕事を覚えらるるわけがないのです。私は、オートというのは、教育を受ける側が事前にしっかりと必要な知識を記憶しておいて、完璧な準備をしてから、適切な指導者について、初めて効果があると確信しています。そして、智慧がつくのです。

毎日、指導者が、個人の強み、弱みを見ながら、小さな目標を与えていきます。毎週、毎月、中目標を与えます。年に一回、大目標を与えます。こつこつと具合に、個人が成長できる目標をキチンと日々与えていきます。皆さんは、具体的にそれを日常生活に落とし込んでいき、必ず期限と評価基準を付けます。

「11まで達成したら褒める」「11まであれば当たり前、でも11までできなければ叱る。叱ってあげないといけません。よくできたら誉めるのです。たくさん褒めてやることです。叱るのは一回に一回くらいで十分です。これをやらないと、教育総論だけでは何の効果もありません。この各論が大事です。リーダーが日々「これをやって初めて新人は成長するのです」。

OJT教育と皆さんがよく言いますが「これは事前にその人が自律性を持って主体的にそのOJTで経験するときに必要な知識を得ていたならば、十倍も二十倍も効果があるでしょう。なぜならば、そこで出てきた言葉の定義を全部知っているからです。全く知らない状態でOJTに連れて行っても、記憶に残るのはただ行った、ついて行った、それで終わりです。まさに「金魚の糞」です。だから、新人に対して、私は徹底的に、自分自身で調べて自分自身でまとめて勉強し記憶する教育をしてあります。皆さんのところに配属されている新人です。今の段階から新人に手取り足取り教える必要はありません。

皆さんは皆さん自身のことを考えて下さい。自分で自分の小ドルをクリアすることをまず考えるのです。リーダーはこの小目標の中で、必要なものを自律的に勉強させていくのです。手取り足取り教えないことです。そして、競争させるというところがすごく大事でしょう。私はそういう風に指導してきています。

競争と自律性

今日、新人の卒論発表会がある、と放送で言っていました。朝九時からということ。はつきり言ってやめた方がいいでしょう。

朝九時は忙しくてバタバタやっている時間です。それに集まる人は十人もいないでしょう。それでは新人つまり発表する人がかわいそうです。一生懸命まとめて来ているかもしれない。そういうやり方ではなくて、毎週一回、全員が集まった時に、新人一人だけ発表をしてはどうでしょうか。時間はきっちり八分、プラス一分の質問時間、合計十分で終わるようにするわけです。朝でも、昼でも、夜でもいいでしょう。

そして、その発表を全員で評価するのです。聴きに来た人は、スライドの仕上がり、発表、質疑応答など、十点中何点という形で点数を付けるようにします。そして、総合点を来た人数で割る。そうすると平均点が出ます。十人いたら、一位から十位まで点数が出ます。それはそれは、みんな一生懸命やることでしょう。聴く方も点数つけるわけですから、一生懸命聴きます。楽しいでしょう。皆さんはごちらの形式を選びますか？点数を付けて、上位に入選した人には何か賞品をあげてはいかがですか？何でもいいです。そうすれば、発表する方も聴く方も、やりがいがあります。こういう風な一捻りが欲しいのです。

ただ単に、九時になったら集まれ、というような管理した組織運用をすることは止めましょう。ちよつとした工夫で、人のこころの動きとどうもの違つわけです。

皆さんも、ごんごん後輩が来ると思いますが、後輩を指導する大きなファクターを一つ挙げるならば、「11は競争させる」ということです。競争して、勝ったら誉めてやることです。これがすごく大事です。自分の部署の新人が一位を取ったら、みんなでお祝いしてあげて下さい。それが大事

です。

「二丁目それは自律的にやらせるといいんです。自らパワーポイントを作らせるのです。作っている間に、パワーポイントの使い方は覚えるでしょう。そして発表の仕方を覚えるのです。恥をかきたくないから、一生懸命、いろんな本を読んで文献も読んで勉強してくるようになっていくのです。」

そういうやり方を取り入れれば、一生懸命やります。朝までだつてやるでしょう。今年の新人の皆さんは、実際に朝までやったのです。新人研修で発表をさせて、「一番は賞品があると言いました。翌日、『昨夜は遅かったんじゃない？』と聞いたところ、『いや、寝てません』と言つのです。すくく意欲があると実感しました。」

私はその時、朝までやれなんて一言も言っていないのです。でも一位のグループは、朝までやつて一位を取つたのです。非常に喜んでいました。そして、聴いている人も点数を付けていました。点数付けながら聴くというのは、楽しいものです。そういう風に、捻りして下さい。自律性を持って、手取り足取り教わるのではなくて、競争する好奇心を持って、自分で勉強していくのです。

もし、会社に来てみてもすぐに成果は出せないのなら、課題を与えて、大学にでも行って調べて来い、ということでも構わないのです。当社は裁量労働制なので、朝会社に来て夕方まで会社にいる、という必要性は何もないのです。最も効率の良い所で情報を仕入れればいいのです。ただし、その期限とそれに対する評価基準をあらかじめ明確にしておくことが大事です。

先日新人の皆さんに、「採用の超プロが教える、できる人、できない人の本を読んで感想文を書け」と指示しました。あれはそもそも五月末日までを期限とするつもりでした。最初は、それをわざと六月十五日を期限としました。六月十五日とインターネットに掲載したら、誰が最初に提出してくるかなと見ていたわけです。既に二十七日までに四人が提出して来ました。私は最初の五人までは、それをあげようと思ってしました。そして、六月十五日の期限を五月三十一日に繰り上げるといふ、最初からその計画でした。五月二十八日の朝、それをインターネットに出す計画だったので。

ということとは、六月十五日が期限だから、六月に入って本を買って、読んで、それから当日の朝提出すればいいな、と計画していた人は、その時点ですでにアウトです。本が無いのですから、その段階でアウトです。本は買ったけど、まだ読んでない、という人はギリギリセーフでした。二十八日とか二十九日に一生懸命読んで、三十一日までに提出すれば、またその人はよかったでしょう。

期限というのは、いつ変わるかわからないものなのです。

皆さん、期限は延ばすものだと思っていませんか？期限は待つてもらえるものだけ、そう思っていないかもしれませんか？違います。期限というのは繰り上げるものなのです。状況に応じて、突然、これが必要になつてくるものなのです。例えば、「このデータが五月末までに必要になつてくるので、新日本科学社にお願ひしますよ」と依頼された時に、わかりましたと言って即座にとりかかれます。そして、「お、ご希望でしたよ、すぐ送ります」といふので、五月二十七日に送るとします。お客さんはびっくりして、お、うか、

逆に、「いや、まだやらないのですよ、六月に入ったらやるつもりです」といふことであれば、お客さんの評価はびっくりして、お、完全にです。

世の中、そういうことが当たり前になり起るのです。だから一年生には、そういうことが起るん

だといつことを身をもって知らせるために、わざわざ期限を繰り上げたのです。身をもって体験させることです。ちなみにあの感想文の評価の結果は、きちんと評価システムの中で見てもらっています。私は、感想文を一人ひとり読んで、コメントを書いています。後から、本部長を通じて返却します。

目標設定 BSU

目標を皆さんが設定するわけですが、実際に具体的にどこをもって目標を書いて良いかという話になります。

BSU(バランスシート)四つの視点と一つものに常に留意して下さい。これは、ハーバード大学のビジネス専門家のアイデアです。すなわち、財務、顧客、業務のプロセス、組織の自律的な学習と成長、この四つの視点が大事です。

財務の視点については、一つはひとつをもって成長するか、一つは成長戦略、もう一つはひとつをもって効率化するか、一つは効率化戦略、この二つに限定されます。顧客の視点は、顧客は満足しているかどうか、これは顧客でないかわからないものです。これで満足しているならば、と自分達で思っても、お客さんが満足しなくては満足度はあげられないものです。

マーケットシェアとは、どのどのマーケットのシェアを占めているか、という指標です。例えば新日本科学が日本の市場の五十%のシェアを取っている、というふうなことです。一方で、お客さんの中ではどうでしょうか？例えばこの製薬会社は、新日本科学仕事の八十%を出しています、という指標、これが顧客のシェアです。

そして、このお客さん達に新日本科学の価値を高く見てもらうためには、我々は、どういう風な計画をしたらいいのでしょうか。この四つの視点から、顧客の立場に立って考えていくのです。

業務プロセスですが、これは我々が何を提供するのが、あなたは何をお客さんに提供できるのか、報告書だけではなく、いろんなものを提供しているわけですが、その際にいかにそれらを効率よく提供できるか、お客さんとの関係の維持、強化は、どうやったほうがいいものか、こういう風なものを自分の業務の中で、日々考えていく、ということが大事です。

組織が自律的に成長することは大事です。組織は個人の集まりですから、個人のスキルが成長しないと、組織は成長しません。

それから、ITは非常に大事です。このたび、CIO本部長が変わりました。彼は、これまでいろいろな経験を持っています。「和歌山のインフラも、主体性を持って改善してくれています。」

また、組織の風土も重要です。風土はさきほど言ったように、時間や年数とともに成長し、変わっていくわけですが、やはり組織も成長していかないとダメです。

そして、新日本科学に行きたい、と思わせるためにはどうしたらいいのでしょうか。会社が選ぶのではなく、社員が選ぶのです。新日本科学で仕事をしたい、私はここでずっと仕事をしたい、採用されたい、と思われようかな企業になるためには、どうしたらいいのでしょうか。

それは社長が決めるべきものだからと皆さんは思っていますか？

違います。これは皆さんが組織の中で、どういう視点で組織を変えていかないとダメな

のです。制度も変えていかないとはいけません。そして、社員に選ばれる企業に自分達が創っているのです。私はそれを支援するだけです。

受身ではなく積極的に、自分が主体的にやることです。

「このように、財務、顧客、業務プロセス、組織の学習と成長」というポイントを常に考えていくことが重要ですよ。「このようにプロセスを考えるのです」。

目標設定 SMART

以前、サウスウエスト航空の話をしたことがあります。モデルでも、このように風な大きな目標を持って全員に落とし込んでいくのです。財務、顧客、業務プロセス、組織の学習と成長という観点でテーマを設定し、目標を設定していきます。

それぞれの目標をどのくらい測っていくかということですが、目標に明確に数字を入れ込んで設定するためには「1000の収益を」「5人」に作成するというのがポイントです。このように「1000人」

「number」

「measurement」

「achievement」

「related」

「time based」

S.M.A.R.T. いずれも具体的に計測可能です。

その際、十分にチャレンジングだけれども、頑張れば達成できる、ちょっと背伸びすれば届く、ちょっとジャンプすれば届くというレベル設定が必要でしょう。

また、企業戦略を実現する上で関係があること、つまり戦略を具現化していつ、フレイクダウンしたものであることが必要です。

そして、期限が明確になっていることが大事です。これがないと目標とはいえません。また「支援する」とか、「検討する」とか、「強化する」とかいつ用語は不適切です。具体性がありません。戦略と業績評価指標を具体的に設定して下さい。

何をすべきで、何がなされれば評価となるか。今回、新人事制度と目標管理制度をリンクさせて動かしました。だから、それぞれの目標を個人の目標とリンクさせて、そして個人の評価、個人が成長することによって、チームグループも目標を達成して、大きな戦略も達成できるようになるのです。

予算の達成という数字だけの目標に偏らないで、それ以外の個人レベルの目標を達成するということも、大きな制度の中に入れ込みます。個人が成長するということが大事です。その個人レベルの目標達成度を、我々経営陣にまでフィードバックして、組織が学習、成長して、社員に選ばれる企業になりましょう。これは、リーダーに言ったことですが、皆さんも、リーダーは「このように気持ちで業務をして」ということを認識し、結果を出す責任を持って下さい。

必ず目標を達成するということ、その責任感が無ければ社会悪です。なぜ社会悪かというと、自分

のリーダーがいい加減にやっていて、自分のチームの目標が達成できなかったら皆さんもこじになってしまつたのです。

そうなればどうにかして下さいリーダーさん」と言いたくなるでしょう。逆にリーダーがすごく優秀で、バンバン引張ってくれて全員が目標達成できたら、全員Aをもらえる、Sをもらえるかも知れないのです。そうなればすばらしいことです。リーダーに感謝し、そこで感動が生まれるのです。

私はリーダーに、部下の無責任な行動は絶対許すな、無責任なことをしたら絶対許すなと言っています。だからリーダーは、いいかげんなことをすれば許さないでしょう。そのつもりで覚悟して臨んでくださいただし、人間だからミスは犯すでしょう。その際、ミスは徹底的に「原因」を追求して下さいただしそれは、責任」を追究しているわけではないのです。

何か起こったら、最終責任はすべて私になってしまつたのです。何をしても、結局そうなります。皆さんに責任」を追究しても果たせないのです。私は、もしも皆さんがミスをした場合は、その「原因」を追求します。そして、それが二度と起こらないように対処するのです。そのために、徹底的に追求するのです。

おきほど言ったように、一つひとつの仕事にお客さんがいる、相手がいる、とごじやです。試験管を一本洗つにしても、その先にはお客さんがいる、とごじやを忘れなして下さい。そして、お客さんのことを考えている、いつも考えているとごじやって、皆さんが本物のプロに成長するのです。お客さんは常に厳しく見ています。

たった試験管一本のために、いい加減に洗浄して、それが標準曲線を描く大事なポイントであるならば、コンタミが起つて、全部やり直します。たった試験管一本の洗浄ミスで、です。それはプロセスです。確かに結果」は出るかも知れませんが、でもその結果」は使いものにならないのです。なぜなら、プロセスが悪いからです。

プロセスの一つひとつにお客さんがいて、完璧にやっつて初めて、最後の二つの数値が出てくるのです。このプロセスをいい加減にする、間違いが起つり、問題が起つり、ひどい場合はクレームが起るのです。

人間、ミスは起こしてしまつこともありますが、その時は発生源をその都度、つぶしていつて下さい。そして、自分のリーダーが逃げ腰になっているのならば、皆さんが一生懸命盛り上げて、さらにその上の上司と一緒に頑張って、クレームは直ちにつぶしてください。これをうまくやれば、お客さんのこころをつまぐ掴むことができます。うまく解決すると、新日本科学は「ついでにクレームでも直ちに対処してくれる、信頼できる会社だ」とごじやに逆転勝利することもできるものなのです。

即戦力が即害力か

新人は、戦力になるか、即戦力になるか、それとも戦力外であるか、あるいは即害力か、この四つに一つです。皆さんは、おそろくもう、この戦力の中に入っているだろうと、私は信じています。新人も、非常に優秀な人もいますし、この戦力外から抜き出て、戦力になっている人もいます。この戦力外だけでも予備軍の人材が、非常に短い間でスボッと戦力に入ってくることがあります。

私はほとんど優秀な新人を採用しますから、本当に入ってきてます。ボヤツとしてると取り残されるかもしれません。

一方で、組織の中には、必ず即害力という人が生まれます。

これを取り除いても、底辺の人がそうなってしまうものです。組織に常に起こりうる二・六・一の法則とか、一・八・一の法則とか言うわけですが、一生懸命頑張って組織を引っ張っている一・二割の人、それに何となくついていっている六割の人、そこはまったく関係無く足を引っ張る一・二割の人、というのが組織では必ずあります。

足を引っ張る人を即害力といいます。即害力はじつとここに黙っていればいいのだけでも、問題はそういう人達が新人のような戦力予備軍を喰ってしまつていくことです。そうすると、この戦力になるはずの人が即害力にボンと落ちてしまいます。こつならないように、皆さんはガチツとガードしなければなりません。そのためには「あの人の言うことは聞く必要が無い！」と、先輩の一言が大事です。「この人は即戦力の人だから、言うことは正しいよな」とか、「この人は即害力なんだ、となると言うことは聞かないと考えることができます。こつという人は戦力に來ますから、皆さんの戦力のパワーもアップもできることになります。」

私が求める人材

私が希求する人材は、

常に挑戦し続ける人材

リスクを楽しめる人材

将来社長になりたい人材

自分は挑戦し続ける人材だと思える人、手を挙げて下さい。では、リスクを楽しめる人材だと思える人、手を挙げて下さい。社長になりたいと思ってる人はいますか？強くこころに思えば、何でもなれるのです。挑戦し続けなければ何もなりません。挑戦してリスクを楽しまないと楽しくないでしょう。そうしていれば、そのうちに苦を超えて楽しめるようになります。この中の誰かが、ぜひ社長になって下さい。そうすれば私は、早く引退できます(笑)。とにかく、挑戦する人を私は支援します。権限は自分で獲得して下さい。金魚になって、上を向いてパクパクしても餌は下りてきません。金魚になったらそれまでです。責任は完結することです。責任は完結しないといけないのです。

以上で私のお話は終わりますが、今日話をしたことはあくまでも総論です。皆さんのこころの部分に少しだけ入り込むことをしました。これを皆さんが育てていくのです。自分自身で育ててください。リーダーとともに、自分自身のスキルを高めていくことが各論になります。各論は自分でやらないと、誰もやってはくれないのです。

『企業理念によるこれからの事業展開』

私が各事業所を訪れるたびに話すことは、いつも新日本科学の「企業理念」ですが、概要は同じでも色々な角度・視点から噛み砕いて話すことによって、何か違うことを聞いた感じがするというように皆さんが受け取ってもらえれば光栄に思います。それは話す人間の力量にもよるのでしょうが、詰まるところは、「聞いている時は新鮮で、聞き終わった時にはいつも同じ」と感じていただければ良いと思います。皆さんが業務で忙しいのは十分分かっておりますので、短時間でエッセンスを伝えたいと思います。

会って話をする意味

本店あるいは東京本社の朝礼で話したことがイントラに載っているかと思いますが、情報を共有するには、お互い会って話す、電話で話す、あるいはメールやFAXでやり取りするなど、方法は色々あります。言葉だけでやり取りするとどのくらい「コミュニケーションができるか」ということを科学的に分析した文献があります。我々が一対一会って話をするのを百%としますと、言葉だけのやり取りでは七%ぐらいの情報伝達しかできないそうです。たった七%しか相手に伝わらないのです。すなわち、九十三%の誤差が生まれてくる可能性があるということです。

そして、その中で誤解が生まれてくる。事実、メールのやり取りをフォローしているところ、「いや、そういうつもりではなかったのですが」という誤解の説明の場面に遭遇します。「わかっていないつもり」「わかっていないでしょう」「私、伝えましたよね」「あそこに書いてあるじゃない」など。確かにそうではあるけれども、そういう意味にもとれるし、逆に「いいや、私はこう理解しました」ということがあり得ます。それでは言葉をなるべく正確に使用して、たくさんさんの情報を文章の中に入れ込めば良いと言われる方もいるでしょうが、なかなか日常業務ではそうはできません。それに対して会って話をする、言葉のニュアンスとか、その人の声の大きさとか、あるいは顔の表情とか、その時の周囲の環境といったものが加味されてきます。つまり、会って話をしなければ本当の意味での情報伝達は難しいということです。

今、会って話すことと比較しましたが、例えば会って話しても伝えたいことが百%相手に伝わるとは限りません。これはまた、別問題です。会って、お食事して、二次会まで行って、カラオケまで歌って、お互い、もう完全に分かり合ったつもりでも、あとから何かあって「あの人が、本当にわかっていたのかな？」ということもあります。ですから、今、当社では、皆さんはメールを通じて多くの情報の共有をしていますが、メール

ではほんの少しの情報共有しかできていないということをまず理解して下さい。男女がお互いに愛し合って、理解できていると思っけていても、そうはいかない世の中ですから、社内メールで情報のやり取りをしていても、正確な情報共有はそれだけではうまくはいかないということです。

「じゃあ、メールは使えないのか？」となりますが、そうになるとメールの意味はゼロになってしまつてしまうでしょう。ゼロよりは七%でもあったほうがいいわけですから、メールの交換を頻繁にやるわけです。でも、定期的に会って話しをすることが、本質的に大事なのだということです。遠距離恋愛がうまくいかない場合が多いのは、多分そのためなのでしょう。

未来を考える＝「先見性を持つ」の本質

さて、私は長年に渡って、持続的に時差の中で生活しています。そのためか時間という概念について考えることがよくあります。以前、成田空港でふと感じたことがあります。

時間が流れていきます。時計の長い針と短い針があります。例えば、今、夕方六時を指しているとします。しかし、そこには秒針があつて、常に動いている。「今、何時？」「六時だよ」といった瞬間に秒針が動いて、六時一秒・・・になる。その時に私は「今、今」という時間は何なのだろう？」と感じるのです。

よく聞くのですが、「『今』という時間を大切にしましょう」と言います。でも、「今」と言われてもその定義が正確に理解できない。今月の目標は？今年は何をする？など、このくらいの長さになると比較的時間に余裕ができて理解もできます。もう少し短くして、午前中、午後、夜とかでも理解できます。でも、私はこの「今」という時間の定義が困難であることに気づきました。

我々は時間の中で、時間とともに生きています。過去の歴史の中に多くの事実があります。一方、未来について考えると、明日、一時間後、三十分後、一分後、一秒後、我々は未来という時間も頭では理解できます。そして、我々は過去と未来という時間でサンドイッチされているわけです。しかも、時間がどんどん流れていくわけです。時間の流れにに応じて、同時に過去がどんどん積み重なっていきます。我々が自分自身の人生を振り返った場合、生まれてから死ぬまで、時間の流れの中で事実が積み重なっているのです。死んでからも時間はそのまま流れていくでしょう。ですから、時間というものはずっと流れていることとなります。生まれる前もそうだったのです。

自分がこの世で生きた短い時間の中で、自分の過去を人はそれぞれに背負つて死んでいく。それと同時に、他人もそれを評価する。「新日本科学の永田社長は新日本科学という会社をどういふふう経営して、どんな戦略をもっていたか？」ということを色々な人が評価しています。私も自分で考えて自分を評価しています。この評価が自分で考えてそれなりに満足できる、あるいは、他人からも高く評価されるためには、一瞬にし

て過去に移ってしまう未来の瞬間、この一瞬を大切にすることが鍵となります。

「今」という時間が存在せず、未来という時間が一瞬にして過去に移るのであれば、この未来という時間をどうやって大切にしたらよいのでしょうか。この未来という時間に価値がなければ、自分の生きている価値がなくなってしまうます。未来の時間に価値を持たせて、過去の蓄積の中に有意義に押し込む、これが具体的な戦術となります。未来のことは誰にもわからないわけです。今日の午後のこともわからない、わかるはずがない。でも、過去の流れや歴史の蓄積を知ることによって、およその未来が予測できます。そして、これが業務となると、過去にやったこと、経験したこと、起こったこと、成功したこと、失敗したこと、などを考え、未来をできるだけ正確に予測するのです。

自分自身の評価、あるいは成果を高めるには、未来を予測しなければならぬという結論に結びつくことが理解いただけましたでしょうか。だから、「明日は何が起きるかわからない」という考えを持っていたら、その時点で、自分自身に空白な過去ができてしまうのです。歴史の中で、本当に短い時間を生きている私たちです。この一瞬が、意義の無いものになってしまうように、未来を考えないといけない。未来のことをわかるためには、計画性をもって、先見性を持って推察する。そして、明日はこうなるだろうという予測を立てるのです。これが、当社の行動指針第四条にある「先見性を持つこと」という所以です。

でも、実際には思い通りにならないかもしれない。でも、その時は、その時です。それまでに積み重ねた有意義な成果を持って、思い通りにならない現実を受け入れるのです。

プロジェクトの意義

今、私はSNBLアカデミーの立ち上げに多くの時間を費やして一生懸命取り組んでいます。そして同時に、今年の四月から色々なプロジェクトを各事業所で開始しました。大阪、和歌山、東京、鹿児島とそれぞれでSUP、BUP、GUP、PUPと名前のついたプロジェクトが、一見バラバラに動き出しています。これには理由があります。

現在、新日本科学の事業所は色々な場所に散在しており、それぞれ距離と社員間のことの壁を持っています。ある意味で各事業所が独立して成長しています。今、千人以上の人が従業員います。海外の拠点も年々、増えてきています。現在の組織では、コマンド・ラインが縦の組織ラインで動きます。これに対して、私は組織を横にも串刺していきたくて考えています。横の組織ラインを組み入れることで、人組み型の組織を創っていくことができます。家の柱は縦方向だけだと崩れてしましますが、横にもしっかり合掌を組むことによって強くなります。安定した人組み型の組織を創るためには、プロジェクトを横柱として使い、そのプロセスの中で、活きた、自律主体の人組み型の組織を創っていくのです。

この人組み型の組織というのは、現実的には目に見えません。では、どこに存在する

のかということ、皆さんの心の中に存在するわけです。そして、家を建てるのと同じように、人組み型の組織を創るには、設計図が必要です。その設計図に基づいて建てる家も組織も頑丈でなくてはならない。ですから、しっかりした基礎を創り、しっかりした材料を使わなければなりません。故に、プロジェクトは心の中で、強いエネルギーをもって進めなければならないのです。

大事なことは、これらを戦略的に考えることです。原則的には、私はプロジェクトを直接指導はしません。私はすべてのプロジェクトオーナーではありませんが、リーダーはそれぞれのプロジェクトにいます。大阪の黄君がリーダーをやっているのがシェイプアップ＝SUP、和歌山では山根君がブラッシュアップ＝BUP、鹿児島では桑野君がパワーアップ＝PUP、東京では横塚君がグローアップ＝GUPという横串のプロジェクトを開始しています。各事業所に蒔かれた種が芽を出していくのです。プロジェクトごとに、リーダー、サブリーダーを置き、各事業所には担当リーダーとサブリーダーを置いて、全社的な組織に横串を刺すのです。

原則として、プロジェクトを動かすには、まず、各事業所に自分の分身を探すことが要求されます。実際に、皆さんが業務を行う場合でも、このようなケースは出てきます。例えば、神戸で一昨年から新規事業として始めたSMO部門では、日本の色々な地域にブランチを作っていますが、そのエリアの中心になる人物を探し、その人が新規の人材を募集してから、地域病院と業務提携を組んで提携医療機関を増やしていきます。今申し上げたプロジェクトのプロセスと全く同じです。ですから、プロジェクトのプロセスで学ぶことが実際の業務でも役立つのです。

一方、プロジェクトを実践することによって、ある種の「ゲーム感覚」を養うことができます。ただしそれは、少々失敗しても実害のない範囲において、です。実際に新規事業を起こすにあたり、仮に予算は一億円として、事業戦略を作り、ブランチを作り、それぞれのブランチで人材を採用し、一つのミッションももってこれを遂行するとします。プロジェクトを経験していない人がやると、会社や株主は不安になります。失敗すれば一億円損失するのですから。このような経験というのは、プロジェクトの中で自律主体の立場に立つて学ぶしかないのです。これを学校の授業のように、先生が一人で多数に対して、黒板を使って一方的に教えても誰もできないでしょう。実際のプロセスの中で、苦労して悩んだことが、将来生きていくのです。

それぞれのリーダーは、プロセスの中で皆を巻き込んでいかなければならない。そうしなければ、プロジェクトは成功しません。このプロジェクトは、企業理念からのブレイクダウンが鍵です。どのプロジェクトも企業理念の中で活動します。企業理念というものは、普遍です。この理念をブレイクダウンしたプロジェクトがそれぞれのミッションを持ち、そして目的に向かってそれぞれが前進していけば、プロジェクトに参加した個人がそれぞれ成長し、個人の成長が組織を成長させ、会社を成長させていくことになるのです。ですから、プロジェクトが色々走っていますが、「自分には関係ない」とは

思わずに、皆さん一人ひとりが主役なのですから、プロジェクトの中にどっぷりと入り込んで、できればリーダーとして活躍してください。このプロセスで苦勞した人程成長します。苦勞の「苦」は知恵を生んでくれます。知恵は「苦」がないと出てきません。ですから、「苦」は、知恵の試練なのです。

それぞれのプロジェクトには、一年間の期限を設けています。ですから、来年の夏までに、今回の各プロジェクトは完了してもらいます。それまでに動きが鈍ければ、あまり成果が出ないかもしれないし、良ければものすごい成果が出るかもしれない。どちらにしても、メンバーは一年で交代してもらいます。何事にも期限というのが大切です。今後、これらのプロジェクトは入社して三年までの人達で中心に動いてもらいます。ですから、毎年、新人から三年生までを順に教育して育てていきます。この手法は、どの事業本部においても同じ経営戦略の基で動かしています。入社して三年間がものすごく大切です。最初の三年間に徹底的に鍛えられた社員は、その後の伸びが安定しています。これをやらなければ、どんなに素頭が良くても、なかなかうまく成長しません。ですから、最初の三年間にこのようなプロジェクトを経験させて、そして、そのプロジェクトの中で自律主体となって動いて学ぶことによって、個々が成長してもらおうということです。そして、このプロジェクトを横串に刺すことによって、会社を人組み型の強い安定した組織、そして自己成長する組織を創り上げていきます。

SNBLアカデミーのミッション

私の経営理念のひとつに、「経営者マインドを持つリーダーを育成する」というのがあります。経営者マインドを一人ひとりに持っていたのですが、将来のリーダーを育てるために、SNBLアカデミーに経営者育成コースを創ります。コンサルタントも使って三年計画で準備を行います。色々な教育資料を作成したり、実際に専門の講師に講義をしてもらったりします。

先日モアメリカから霍見教授を東京本社にお招きして、特別研修をやって頂きました。ハーバード大学でMBA教育者として熟練した教授に日本の新日本科学まで来ていただき、世界最高峰の講義を徹底的にやってもらいました。私としては、たくさんの方が社員を対象にやりたいのですが、人数が多くなると効果薄まるそうです。一回の講義八人くらいが一番いいようです。ですから、少数の研修になってしまいますが、こういうコースに入って勉強することが大事と考えます。

これからSNBLアカデミーでは概略のカリキュラムは作りませんが、あくまでも大まかなものであって、ルールを敷くようなことはしません。私は「企業は学校だ」とよく言いますが、今の大学のように受身中心の教育はしません。それでは期待する効果が得られないのです。私は機会があるたびに友達の大学教授に「もっと講義の仕方を考えてみたら」と言っています。一方的に講義するのではなく、自律主体で創造的な学習をさせることが、本当に身につく学習方法です。SNBLアカデミーでは、このような手

法を取り入れていきます。そして、これらは若いうちにやるのが大きな効果をもたらします。若い人材を育てていく、これがSNBLアカデミーのミッションです。

理念浸透によるコーポレート・ガバナンス

企業が存続するためには、社会から必要とされなければなりません。社会から必要とされるために、私は、企業哲学を企業理念として、明確に皆さんにお話しています。この企業理念とは何かというと、私の考え方、経営哲学なのです。

そこで、私がどういう考え方で新日本科学を経営しているか、一冊の冊子にしました。「永田イズムを読む」と命名しました。言葉だけなので言いたいことの少ししか伝わりませんが、私の経営哲学と企業理念はこの中に明確に書いてあります。この中で本質としたのが、「組織は人の集まりであり、結局は、個人の成長が一番大事」ということになります。個人の成長なくして、企業の成長はありません。

最近あちこちで、「コーポレート・ガバナンス」という言葉をよく耳にします。その中に「コンプライアンス」という言葉も出てきますが、これらの意味を辞書で調べると、「コーポレート・ガバナンス」＝企業統治、「コンプライアンス」＝法令遵守」となります。しかし、これらはあくまでも辞書での定義であって、具体的にどうしたらよいかは書いてありません。

これについては、色々な本で企業経営者がそれぞれの考え方を述べています。そして新日本科学のコーポレート・ガバナンスはどうやるか、コンプライアンスをどう高めるか、というのが、私の責務なのです。これで失敗すると、経営者として駄目だということになるのです。

では、私はいかにしてこれらを適切に統治していくかということ、次の五つの視点から戦略的に統治していきたいと考えています。

- 一・株主の視点
- 二・社員の視点
- 三・コンプライアンスの視点
- 四・ファイナンスの視点
- 五・マネージメントの視点

本日はこの中から、「一・社員の視点」でのコーポレート・ガバナンスについてお話します。この鍵はまさに企業理念の浸透にあります。この企業理念を皆さんの深層心理に何度も刷り込んで、コンプライアンスを高めて、企業を統治していくのです。これでもうまくいくかどうか、誰にもわかりません。でも企業経営の「経営」には、「経営学」という「学」の字がつきますので、学問に近い部分があります。ですから、私経営というのはサイエンスだと思っています。過去のケースを勉強して、業界を取り巻くレギュレトリーの中で、自分自身で適切な仮説を立て、それを実行することによって検証していく。サイエンスと同じく、仮説を検証するものです。

そこで私は、こういう仮説を立てました。「企業理念を個々の潜在意識に刷り込むことが、企業経営の本質である」。この仮説を令、検証しているわけです。これでうまくいったら、ケーススタディの候補となり、「新日本科学では、これでうまくいきました」となるわけです。よその会社でうまくいかはわかりませんが。

では、具体的に企業理念を個々に刷り込むには、どうしたらいいかということになります。新日本科学の場合は、まず、会社の色を作りました。それぞれの色が意味を持ち、それが我々の根本たる理念となります。皆さんは三色とも言えますよね？水色、緑色、紺色です。以前は、幹部の人でも、黄色とかオレンジとか、とんでもない色を言う人がいました。これはその人の問題でもあるのですが、同時に私の経営手腕の問題でもあるわけです。私のコーポレート・ガバナンスが失敗している証拠になるわけですから。私は個人レベルに企業理念を刷り込んでコンプライアンスを高め、企業統治していこうとしているのに、その個人が会社のシンボルカラーを言えないということは、このプロセスの中で私はすでに失敗していることになるわけです。どうすれば我が社の社員全員がこの三色を言えるようになるか、具体的な戦術を各本部長と一緒に考えています。

社員全員が、「水色は環境、緑色は生命、紺色は人材です」と、新日本科学の基本的な企業理念を理解することが必要です。さらに、企業ミッション「創業と医療向上を支援し、人類を苦痛から救うことを絶対的な使命とする」を正確に理解することも、理念浸透のために必要です。「経営理念十一ヶ条」ならびに「薬師の誓い十二か条」を理解すること、また日々の業務の中では、行動指針である「五ヶ条の社員心得」を業務の基盤とすること、その上で倫理綱領により、人間としての基本理念を持って、コンプライアンスを高めること。このようなプロセスを通じて、私の仮説である、「企業理念をもつて企業統治する」ということを実行しているわけです。

フリージアの香りと新日本科学のクオリティ

新日本科学に電話をすると保留音で社歌が流れます。会社を音が表現しています。そして最近、会社の香りも作ることにしました。フリージアの花の香りです。石鹸や、入浴剤を作っています。例えば、クライアントさんのところへ新日本科学から報告書が届いた、何か香りがする。フリージアのいい香りだ。フリージアの花のシールまで貼ってある、シールには担当者のサインがしてある、となります。これで、報告書が完璧であることが幾度か繰り返されると、フリージアの香りを嗅ぐだけで、新日本科学を思い起こします。ここで大事なのは、内容が「質の高い」ものでなくてはならないということです。ミスだらけの報告書がこの香りと一緒に何回もやってくると、受け取る側は香りが出ただけで、憂鬱になります。これでは全く逆効果です。クオリティが高いというのがとても大切なのです。「この香りは、いつも自分には良いものを運んできてくれる」と思ってもらわないと効果がありません。

私は、クライアントさんには「当社オリジナルの石鹸と入浴剤を使って下さい」と言

います。クライアントさんが家に帰って、お風呂に入り、「今日は、受託会社五社から相見積りを取った、値段的にはどこも同じだなあ」と考えている時に、入浴剤や石鹸がらぶつと、「フリージアの香り」がしてくる。「何となく新日本科学がいいような気がする」、「となって欲しいわけです。人間の心理に働きかけて、こうなって欲しいのです。」それから、小さなフリージアの花のシールをたくさん作りました。本当に自信を持って報告書をクライアントに送るときは、封筒にこのシールを貼ってSNBlerとして責任を誇る意味での自分のサインをして下さい。そして、フリージアの香りをしっかりとふりかけて下さい。

世の中を、新日本科学のクオリティの象徴であるフリージアの香りでいっぱいにしてほしい。

平成十五年八月二十五日、新日本科学 大阪支社にて行われた講話を、加筆修正したものです。