

『新日本科学の経営理念』

京セラ経営学講座 ベンチャービジネス論 於 鹿児島大学 2001年10月30日

□ベンチャースピリットについて

「ベンチャー精神」、つまり、スピリットは、起業する意思の強さを示すところ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。1960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ものの、オイルショックや急激な円高でことごとく失敗した、という記事を読んだことがあります。

一方、80年代アメリカでは、シリコンバレーを中心にITベンチャーが数多く勃興し、ベンチャーの言葉を復活させました。

私も81年に当社の取締役(非常勤)となり、83年から常勤で仕事をしていますが、もとは医学部卒の医師で、中枢神経、いわゆる脳内科を専攻しました。当時は、何故、医者が会社に入るのかと珍しがられました。ある意味ではベンチャースピリット、アントレプレナーシップからだったのかもしれない。それから、今に至るまでほぼ月1回、時には2〜3回も海外出張をします。年間数百時間飛行機に乗ります。月に50時間以上乗ることもありませんが、そうなると時差調整が頻繁に必要となります。何故、そこまで仕事をやれるのかと聞かれますが、本質はやはり、アントレプレナーシップ、日本語で言うところの「覚悟」だと思います。一方、日々様々なことが起こりますが「ここを鍛える」ということを常に念じています。苦しいこと、不安なこと、そういう時にこそ「智恵の試練」だと思おうようにしています。時差ボケでとても眠くても、これも自分にとって成長のチャンスと思い、必死で目を覚ますのです。

若いころ、私の尊敬する密教行者の大阿闍梨から、私に「貴方は非常に頑張り屋だけど、足りないものがある」と言われました。「何でしょうか」と教えを乞うと、「大欲を持ちなさい」と言われました。まさか、お坊さんに欲を持つと言われるとは思いませんでした。しばらく「大欲を持つ」ということはどういうことか考えました。「欲望を持つ」、「もっと稼いでお布施をしろ」ということなのか、よくわからず10年くらい悩んでいました。しかし、最近になって真の意味がようやくわかってきました。それは「小さな欲」ではなく「大きな欲」ということです。非常にシンプルだったのです。

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、それは単なる欲望ではなく、強い、大きな、聖なる心であり、それこそが「大欲」だと思います。将来ベンチャーで会社を起こしたいという方もおられるでしょう。本当にやりたいと思えば、実際にアクションを起こすには強いエネルギーと覚悟が必要です。本日の講演がそのエネルギーの源になれば幸いです。

□私の経営方針

会社を作るのは簡単で、誰にでもすぐに作れます。しかし、私は「起業」とは「社会に貢献する組織を作ること」だと思っています。そのためにはどうしたらよいか。答えは、社会に必要とされる事業をすることです。社会に必要とされない事業を起しても続ける意味がありません。企業は社会に生かされて存続するものです。だから、自分がいくらすごいことをやっていると思っても、社会に必要とされなければ、その会社は存在できない、と思います。

経営の本質の一番目は、「個々の社員が成長できる職場環境を整備すること」です。

会社は名前や建物ではなく、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、組織が不安定となり、本来の目的であるはずの「社会に貢献すること」ができません。

2番目は、「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は存続できません。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、すなわちキャッシュを社会に供給することが企業の本質的な社会的役割でしょう。

企業経営者の競争心理は会社を起こしてみなければわからないでしょう。競合他社はたくさんありますが、つまるところは「自分との戦い」です。ちよつとのこころの弱みから、「今日はこの辺でよいかな」、「もう深夜なので眠いから」、「お酒も飲んでるし」、「最近、忙しくて疲れているから出張は延ばそう」という気持ちが起こってきます。これを「こころの饒舌（じょうぜつ）」と言います。そのような中でも、「自分は、日々、こころを鍛える修行をしている」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、それを継続すると企業発展として形に現れます。経営者は、企業が倒れるのが先か、自分が倒れるのが先か、というくらいの危機感を持って仕事をしなければならない、というのが経営理念の基本精神です。

ここまでの話を聞いただけで、多くの人がベンチャー企業を起こすのをやめようと思うかもしれませんが、今まで話したのはほんのわずかな一部です。会社を起こすと実際にはもっと苦労があります。その中でやり抜くだけの覚悟と強いエネルギーがないと、ベンチャー企業は継続できません。

□企業経営者の「こころ」のベクトルを示す

組織に対しては、「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、全社員がそのベクトルを認識して、共有意識を持つてもらおうようにいろいろな仕組みを作ってきました。私は、「自分のこころの強いエネルギー

ーは愛情の1つとして社員にささげるものだ」と思っています。

毎年春に、数十名の新卒社員が入ります。研修期間中には懇親会をします。そこで親しくなると、時々メールが届きます。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きます。「社長の愛を受け取りました！」と。このようなやりとりが関係性を構築して距離感を縮めて行きます。

海外にいる時は、時差ボケでほとんど夜は眠れません。ある朝、目を覚まして時計を見ると、もう7時半でした。慌てて起きて準備を済ますと、実は夜中の2時だったということがありました。時計の針を逆さに見ていたのです。そんな時差で辛い中でも、頻繁にメールを確認して会社の状況をキャッチし、必要なら即座に電話で指示を出します。そんなとき新人社員からメールが届くと、元気が出ます。社員に愛情をもって接することで、社員からも同じように愛のエネルギーをもらっているように思います。プラスエネルギーをお互いに交換し、喜びを分かち合っているようなものです。こころのベクトルを示すということは、社員一人ひとりに愛情を配っていくことだと思えます。

□会社のロゴマーク

全社員に会社のロゴマークバッジを配っています。このロゴは、私が社長を降りてからも、または死んで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、人を非常に重視しています。人材といってもよいと思えます。

私の希望の1つは、将来、創業百周年の記念行事をやって欲しいことです。入社したときには常勤の社員は30人くらいでしたが、今では1000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だと思えます。

□新日本科学の使命

当社には、「創業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」というミッションがあります。企業の目的は、複数の視点で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。「創業と医療技術の向上を支援する」とは、事業を健康産業、すなわちヘルスケアの領域に絞り込むということです。「人類を苦痛から解放する」とは、常に患者さんの苦痛を念頭に置き、日々、業務にこころを込めて完遂することが使命であるとして掲げました。

□新日本科学の事業展開

新日本科学は、57年に鹿児島で生まれた会社です。私は32歳で社長に就任しました。それからまず国内の事業所を、東京、大阪、和歌山と増やして行きました。同時に米国を中心とした海外展開を進めてきました。海外では、土地を購入して、建物を新築し、日本で行っている事業の市場拡大を目指しました。また、現地の企業との業務提携や合併会社の設立なども行いました。

「なぜそんなに新しい会社を次々に作るのか」と社員に聞かれたことがあります。会社を作るのが「目的」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を基盤とする新規事業が必要になります。それが新しいビジネスとして成長すると、そのビジネスをスピニアウトして、そこでまた新たに利益を生む企業として成長させることとなります。このような企業グループ化を進めることが1つの企業の発展形態です。

実際、海外に設立した企業を日本からコントロールするのは難しいものです。我々は日本的経営を海外関連会社の役員と社員に示し、現地独自の文化や経営慣習と融合させています。決して、日本式をそのまま押しつけることはしません。

グローバル・スタンダードという言葉をよく聞きます。これはアメリカナイズを意味しているように思います。日本にグローバル化がそのまま入ってきたら、日本の企業や社員はついていけません。法律・文化・言葉が違うところに、外国の会社がやってきて、その会社の社長は外国人で自国の手法のままで経営をします。そうすると社員とベクトルが合わず、多くが辞めていくでしょう。そのような事例を私はいくつもみてきました。私は、日本から外国に進出しましたが、そのような押しつけは「やるまい」と思っています。「日本ではこういうやり方をしています。するとこのようによくなる」と実際に示します。外国人もここを込めて話せばわかります。そして、「自分たちもそのようにやってみようか」という考え方が出てきます。そうなるとうい具合にお互いが融合していくのです。言葉が正確に話せなくても、思いはちゃんと伝わるものです。

□株式上場の目的

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。ポストンがあるマサチューセッツにはベンチャー企業が250社くらいあります。彼らが上場目的について共通して言うことが2点あります。1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です。これもお金が関係しています。

新日本科学の上場する主な目的は、よりよい人材を集めるためです。そして、会社の知名度を上げてブランドを構築するためです。さらに、今後、国際的に事業展開をしていくために、株式市場からの直接資金の供給を確保する目的もあります。これらを総合的に判断して株式上場を決めました。

□―Tの積極的な利用

先ほど、海外に行つてメールをたくさんもらうと述べましたが、82年当時、鹿児島には、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の研究所は、完全なオンラインシステムを構築していました。このシステム導入には数億円をかけたのですが、当時の会社規模からは無謀と言えるくらいの高額でした。

DEC社のミニコンピュータ2台をホストとし、そこから実験室には蛸足で100本以上も配線を個別に引きました。コンピュータオンラインシステムを導入することで手書きのデータ無くしていこうと考えたのです。業界では世界初めての試みでした。

従来は、手書きのデータシートに記入したデータをまとめて、計算機にキー入力し、統計処理していました。データ処理には、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、どうしても間違いがありますが、コンピュータではミスがない。それは画期的でした。その後、85年には、イーサネットを利用した社内LANを導入しました。当時、日本語の文字は、角張っていて、綺麗な文字として印刷されませんでした。カタカナのような漢字と平仮名でした。

一方、実験現場の端末画面は英語しか表示できず、「日本語が使えたらどんなによいだろう」と思ったものでした。アメリカでは、アップル社のマッキントッシュを使うと画面を複数開くことができ、文字と絵が同時に出てくる機能がありました。しかも、自分の机上の印刷機からプリントアウトができたのです。今では当然なのですが、当時、日本では印刷するとなるとホストの部屋まで行き、そこで印刷していました。これは「すごい」と思い、アメリカからの技術を持ってきたいと考えました。机上での印刷ができるのは、当時の日本では2つのメーカーのものだけでした。富士ゼロックスとマッキントッシュです。富士ゼロックスのコンピュータはとて大きく1台が600万円以上、マッキントッシュでも250万円もしました。検討の末、私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89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。国内で初めてLANで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 95が出て、この頃からメールが可能となり、私も海外に出て簡単に仕事ができるようになりました。96年には、ドイツ政府が指定した「DAMOS」というフォーマットを用いて、日本初の新薬電子申請システムができる環境を開発しました。新薬の申請には膨大な申請書が必要になります。冗談ではなく、本当にエッフェル塔くらいの高さの紙が必要でした。環境問題を考えると、1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、ドイツ政府が奨める「DAMOS」というプロジェクトができて、私は日本代表メンバーになり、厚生省に電子申請の効用を紹介するなどしました。その後、日本もこのシステムを導入して、厚生省のデモ番として96年に第一号申請の支援をしました。

また、TV会議システムを98年に導入しました。新日本科学には、国内外に様々な事業所があり、TV会議システムを24時間フル稼働して有効に利用しています。また、月曜日の朝にはTV会議システムで朝礼をします。ここでは、社長講話を行い、重要な情報を伝えます。

□自分の考えを伝える」

私は、朝礼では自分のメッセージを伝えることを重要視しています。今、私が何を考えているのか、今後どのようにしていきたいのかという話をしています。すると社員からの反応もあります。

重要な決議事項は基本的に役員会で決めます。「私はこのようなことを考えている」ということを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ます。そして、意見を聞いておいて調整し、数人の幹部・担当取締役と議論をする。もちろん私の一存でものごと決めることもできるでしょうが、基本的に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「こうだ!」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きます。決定事項がスムーズに実行されるためには議論が必要になってくるのです。

□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。まず愛好会を立ち上げて、同好会として、それから正式な部に昇格しました。クラブ活動にはお金が必要で、大学には予算があります。クラブが1つ増えると他のクラブの予算枠が狭くなりますので、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ない、ということでした。毎晩のように、他のクラブの主将や幹部と食事をして飲み歩きました。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1本空ける人でした。これはかなわないと思いつながらつきあったわけですが、その時に酒を飲んでもすぐに吐き出す方法を身につけています。それでも一生懸命にクラブを作りたいという話をしたら、体育会系のキャプテン会議の時にその主将が一番応援してくれました。空手同好会としての活動の承認が得られ、その2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今も毎年参加しています。だから、卒業してからも引き続き学生と接しています。現代の大学1年生、2年生は、どのような考え方をしているかわかります。企業人として学生とずっと接していると、彼らがどのようなところに興味を持っているかがわかります。空手部も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。空手部出身の卒業生が医者となり、空手部で鍛えられてよかったと言われると本当に嬉しいです。

学生でも、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。個人的なものでよいと思います。若いうちにエネルギーの増幅を目指しましょう。

□Remote Access Line Service: RALSの採用

以前は、コンピュータを使って送受信をした場合、公衆電話を探さなければなりませんでした。しかも、公衆回線だとデータを盗まれる恐れがあります。会社のイントラネットに繋ぎたいができない。そこでNTTに相談して、NTT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。

その後、BPR (Business Process Reengineering:業務改革) の過程でナレッジシステムというものを開発しました。社員は日々色々な経験を現場で使っています。その経験したことをコンピュータに記録して、後からそのデータを多くの人が使い、応用していくというものができればよいと思っています。我々の業界ではまだ事例がなく、どのように利用していけばよいのか試行錯誤の段階ですが、すぐに動き出すと思います。このように、システムの設計図ができあがると、世界中の離れたところからもアクセスでき、どこにいても安全に情報が共有できるようになります。

□和歌山・薬物代謝分析センター

鹿児島県で起業して、初めて県外(和歌山)に研究所を建設しました。98年のことです。なぜ和歌山を選んだのかと言いますと、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。また、現地の行政の方々が企業誘致にとっても熱心でした。

ここには、ナノオーダーという非常に微量の薬物を測定できる分析装置が数十台あります。1台一億円近くもする高価な装置です。

□アメリカへの進出

私は25歳のころ、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際、電車に乗りました。その時、アメリカの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。大陸横断で窓から見え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5時間以上もかかり、時差が3時間もあります。そのときの渡米目的は、アメリカの研究所訪問と学会参加でした。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いように見えました。「すごい! すばらしい! 日本とは違う!」とカルチャーショックを受けました。そして、「私も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40歳で現実になった時はとても感動しました。

「鹿児島島の田舎にある非上場会社で、経営は素人。よくもアメリカに研究所を建てられたな」とよく言われます。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このエネルギーを生み出し、早期黒字化を目指して頑張りました。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物ですからね。

□経営を取り巻く環境

90年代から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ました。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きます。昔は足を使って情報は集めるものでしたが、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ると書いても過言ではありません。

市場では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と為替差益・差損が出てきます。我が社の方が安く質もよいと思っても、企業努力を超えた要因で負けてしまうこともあります。円安に向かっている時であれば、日本から海外に向かってやりやすくなっていますが、海外で仕事をするときは逆の条件となります。

一方、事業戦略を立てる場合、情報の信憑性を考える必要があります。情報は、事実個人の判断が加わったものですから、真実であるとは限りません。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

戦略というと戦いのようですが、まさしく事業は戦闘です。私は「ビジネスソルジャーだ」とアメリカで言うのと、「そうだそうだ！」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要視するということです。利益の出ない経営では生きていきません。一家の大黒柱のお父さんが一生懸命に働いても、収入が生活費よりも少なかったら、家族は生きていきません。企業も同じで、「利益を重視する経営」をまず一番に上げるべきです。

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、いったん決めた組織だからそれでしばらくやっていこうと考えるようでは世界では通用しません。昨日作った組織であっても情勢の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。そして、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ったことが1つの秘訣です。もちろん、個々の社員のスキルやプライドも考慮します。

3番目は、「経営者マインドを持つリーダーの養成」です。しかし、これはなかなか難しいです。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

営者マインドが一変しました。皆「私の会社」とか「うちでは」と言うようになりました。時々、何か不平不満などがあるとき、「この会社では……」と第三者的に言う社員がいます。「この会社？ あなたはこの会社で働いているのですか」と思います。当事者意識の無い人は、自分が働いている会社のことを「この会社」と言います。しかし、自分で株式を持つと意識が変わり、「私の会社では……」と言うようになります。ほんの一言だけの違いですが、「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。

営者マインドは、新入社員のうちから潜在意識の中で育んで行かないと、年をとってからは遅すぎます。

□私が目指す経営

「全員参画の経営、リーダーの養成」

営者自らが、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常に幹部社員と情報共有しています。

「トップダウンとボ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」

トップダウンとボトムアップの調和の中でリスクファクターとなりえるのが管理職です。課長や部長は意図せずしてトップの方針や考えを伝える、理解させることの障害になることがあるからです。なぜそうなるのかというと、例えば、部下が社長に余計なことを言うのではないか、そうなる自分の立場が危うくなり評価が下がるのではないか、ということをお心配してしまふわけです。そうすると組織の透明性という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。曇りを取るということは、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。どうすれば磨けるか、その人達とコミュニケーションを頻繁にとることしかありません。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）。

例えば、よく目にする光景ですが、一流企業の社員がやってきて営業の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うと、私達は「この企業は一流と聞

いていたが、何という会社だ!?」と感じることになるでしょう。どういう意味かというところ、その人自身がその企業を代表している」ということです。

何万人も社員がいる大企業の中の、たった1人の行動が非常に大きな意味合いを持ちます。会社から一歩外に出たら、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、そこで働く人そのものなのです。

□社員が求める欲求(マズ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 (特定の組織や団体に所属することを求める)
4. 自尊欲求 (他人に認めて欲しい)
5. 自己実現の欲求 (自己成長を伴う夢の実現)

私は、脳神経に関する研究で医学博士を取得しましたので、心理学にも興味があります。これまで多くの心理学に関する本を読みました。その中の1つ、心理学者マズ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、3段階以上が大事です。

3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、4段階以降が難しくなってきました。4段階は、自尊の欲求です。他人や上司に認めて欲しい、褒めて欲しい。これは満たすのは非常に難しい。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す。ですから、こういうことを理解した上で社員に接しなければいけない。

一方で、時にこのころのエネルギー増幅を目的に、敢えて不満を持たせることも大事です。それを自身でコントロールできるようにします。例えば、本来ならば褒めてあげたいところを褒めてあげない。もっと高いレベルを求めて、あえて問題点や不足するところを論理的に指摘するので。相手の人格・尊厳を踏みにじるには、複数の人前でその人を非難すれば容易ですが、これはプライドを傷つけることにもなります。個々の性格を見て適切な助言をしないとダメです。あくまでも業務への指導であって人格の批判ではありません。昔はこの会社でもよく見られた光景ですが、最近あまり見ないです。また、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つては病気にもつながるので細やかなケアが必要です。

最後の5段階は、自己実現(自己成長を伴う夢の実現)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った、自分はこういう資格を取った、困難を伴いながらも自分の部門予算を達成したなどといった自己成長を経験しながら目標を達成することにより、その人の欲求は満足して行きます。ある意味では経済的利益よりも優先することがあります。

私は、最近、第6段階の欲求というのを考えるようになってきました。それは何かというと、

「自己犠牲に基づく社会的欲求の達成」です。犠牲というと、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。自らを犠牲にして大きな社会的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、成功確率が高まることになります。何事も、チャレンジです。ただし、「すべてを失う危険を伴う」ことを覚悟することが必要です。

□ボランティア精神と自己成長

ボランティア精神があると、自己成長します。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」ということを言っていたわけです。ところが購買担当は、「手続きがありますから、そんなに簡単には行きません。事前にわかっていたはずですから、なぜ余裕をもって申請しなかったのですか」という状況でした。そして、「それは私の責任ではありません」と言うわけです。そう言われると、聞いている方もカチンとくるわけです。「それはあなたの問題でしょう？」という話になるのです。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していました。責任の転嫁です。そのとき、本人は気がつかないでしょうが、落ち着いて考えようと理解できるはずですよ。

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てストックを持っているべきでした。今日のところはとにかく緊急性がありますから少しだけでも納品させるように手配していただけませんか」と言えば、受ける方も臨機応変に「うん、わかった。次回からは気をつけて下さい。申請書は同時に出して下さい」ということで話になるわけです。皆さんが企業に入ると、興味のある仕事をしたい、楽しい仕事をしたいと誰もが思うでしょう。実際は、仕事をやっているうちに興味が湧いてくるもので、興味が湧くように自分のところをコントロールします。最初から「これは面白いな」という仕事は少ないです。仮に、面白そうだと思っていた仕事に就けたとしても、しばらくやっているうちに「どうも違う、思っていた仕事ではない」と感じることもあります。そうすると「面白くないから辞めた」となりやすいです。転職を成功させるには、応募者が即戦力を有していなければなりません。即戦力を持たない人を企業は中途採用しません。企業は、その人が持っているスキルを買うのです。

若いときに家族と新車の販売店に行ったことがあります。中年の営業マンに車の機能や特徴を聞くと、ほとんどわからない。「これはどういうエンジンで、どういうオプションがついているか」という質問をしても、「最近はどうぞん新しいのが出るからわからないのだよ」と平然と答えるのです。私はその人に、「営業のプロとしてきているのですから、あなたのこのころ構えはとんでもない」と言ったことがありました。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、車の営業をして車を売っている。お客さんも当然その車に興味を持つわけがない。それでは車は売れない。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、お互いに人として成長していけばよいなと思っています。とかく社員は会社に依存し、そして権利を主張して、組織や他人に責任を転嫁します。一人ひとりが、こころの感受性を高めようとする気持ちを持つことで、満足する人生を送ることができるとに不平不満の大声をあげている人がいるのは残念なことです。

本当に満足する人生を送るためには、自我の欲求と自己実現の達成を具現化して、日々実践して行きながらゴールを目指すことに意義があります。そして自己成長を日々、自ら感じ取ることで、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とんでもないことになりますので、責任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、各部門責任者に実務に関する権限と責任を委譲しています。最初はすごく不安でしたが、時間が経ってみるとそれぞれの良識の中でコントロールされています。

□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ください」と言います。要するに、時間的な束縛や感情から「忙しい」と言わないでくれ、ということなんです。忙しいのはこころの問題です。本当に忙しい人と、忙しいと思っ込んでる人は区別します。忙しいと思っ込まないことでその人の能力を無限大に伸ばせます。こころに限界の壁をつくっつてはいけません。

□企業が求めている人材は

企業が求めている人材はスキルの高いエキスパートです。よほどの高い調整能力がある人は別ですが、普通レベルの「何でも屋」というジェネラリストははつきり言っつて利用価値は高くありません。簡単な仕事は、テンポラリーな臨時社員を利用するか、外注した方が合理的でしょう。人件費が大部分である固定費の削減は経営の基本となります。

「自分は医学のエキスパート」、「自分は経理のエキスパート」、「自分はマネージメントのエキスパート」こういう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したのです。

□業務の質Ⅱ顧客の満足度

顧客の満足度は業務のコア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、残念ながらそれは信頼性に乏しい場合が多いです。お客様が「御社にはすばらしい人がいますね」と言われたら、「優秀なのだな」と思いますし、「今度の仕事も是非お願いしたい」と言われると、「本当にその社員を信頼していただいているのだな」と思います。

・顧客対応原則「Whatを探せ！」

私はいつも「まず、お客様が何を求めているのかを探しなさい」と言っています。しかし、誰しもまず、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？

「これは買うお客さんに見る目がないからだ」という風に考えがちです。しかしこれはまったくの逆思考です。言い訳思考といってもよいです。最初から、お客様が何を欲しいのかということを考えて、計画を進めていけば、こういうことにはならないのです。

当社は受託研究をしています。クライアントの望んでいる研究結果と合致するということはなかなか難しいものです。研究はやってみないとわからないのですから。ところが、そのプロセスで「こういうデータが出ました」「このように考えます」と間をおかずにクライアントに連絡するとします。そうすると、相手は「このようなデータが出たのか、それではこうしましょう」というコミュニケーションが生まれます。このようなことをきちんと日々積み重ねていくことが大切です。

これがこのころのシンクロナイズであり、顧客とのハーモナイズになります。

ところが、データが出た、それが夜の10時だとします。すると「明日の朝に送ろう」ということになりがちです。さて翌朝になると、この実験、あの実験、ああ、忙しい、忙しい……。そして、昨夜のデータのことを忘れてしまう……。お客様の方は、「あの結果はどうなったのかな、うまく行っているのかな？」と気にしているでしょう。しばらくして「ああ、報告するのを忘れていた」ということであわてて結果だけお客様に送ります。そうすると「何だ、このデータは？とんでもないな、いつのデータだ？」と言われると、「1ヶ月前のデータです」となっています。そうすると、顧客とハーモナイズしていたはずが、一瞬にして崩れてしまうのです。

信頼を積み上げるといふことの大切さがここに出てきます。お客様とのハーモナイズができていけば、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ましょう」という風に済むのです。信頼関係さえあれば問題ありません。ところが、これを隠したり嘘をついたりすれば信頼関係は失われます。絶対にはいけません。

□危機感の度合いがすべてを決定する！

「危機感を持って」というのは「仕事に向かっては神経を高ぶって持ちなさい」という意味と理解しています。要するに交感神経を一生懸命に活発化させる、医学的にもそういう状況に持つてくる、ということですよ。自分のところで危機感を持ち、そのような状態にすることができる。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、それに備えることで進化してきました。私は、組織防衛では情報の共有化によって危機感を共有することが重要と考えています。

この中の学生さんにはいな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」という人はいませんか。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にも原因の一端があるからです。大学という象牙の塔の中で、机上や実験室の中だけの理論の展開だけであれば、顧客の真の要求はほぼつかめません。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積極的にきかなければ、真の要求はつかめません。

□産学の共存共栄原則

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ありません。

だから、本当に学生が興味をもてる教官を世界中から引っ張ってきて、学生が興味を持つ講義をし、そして社会が要求する学生を世に送り出す。それには、外部評価制度の導入が一番大事だと思います。卒業生がどのような会社に行って、どのような評価を受けているのかということホームページで公開する。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。そうすると各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と思います。

学校法人など、公益団体の民営化という波はどんどん進んでいます。「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、残念ですがそうは行かない。これまでが異常だったのですから。

ところで、ベンチャー企業の集積ですが、大学と企業と一緒に新産業を創出しようという動きは一層活発化していくと思います。それにより大学の活性化を図ろうということでしょう。その先行は既にアメリカで80年代に始まっています。例えば、アメリカでは州立大学というのは日本の国立大学と同じですから、民間と合併事業を行うことはできません。しかし、それでも州の法律を変えれば可能となります。私は現実にアメリカで州立大学との合併会社設立を成しえました。鹿児島大学でもやる気があればできます。大学の知恵と企業の知

恵を融合させて、企業の得意とする事業戦略を立てて、大学教授がベンチャーを起業し、W in・Win関係を構築すること、これが鍵です。

□新日本科学社員心得

私は社員心得を理念手帳として全社員に配り、それをしっかりと理解してもらう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 仕事に誇りと責任を持つこと

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ところは鍛錬されていきます。日々こころを鍛錬していくと、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なり、夢が実現されていきます。

※2001年10月30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』を一部加筆・修正してまとめたものです。
(2020年2月26日改定)

『新日本科学 21世紀の経営戦略』

一般社員研修 於 株式会社 新日本科学 安全性研究所 2002年6月10日

本日は、新日本科学の21世紀の、経営戦略についてお話します。

脳科学では、人間は脳の5%ぐらいしか使っていないことがわかっています。残りは潜在意識というレベルで、経験したものを記録したり、物事を直感的に判断したりするのに重要な役割を果たしていると言われていきます。この潜在意識をうまく利用することで人生の満足度を効果的に高めることができます。潜在意識には正しい考え方を刷り込んでいくことができます。日々、継続することで習慣化させることが、その技法です。

私は、皆さんに企業理念をしっかりと伝えます。イントラにも掲載し、常に携帯してもらう手帳も準備します。また、機会あるごとに反復して、皆さんの潜在意識の中に刷り込んでもらい、それを上手く活用してもらうことで、皆さんとともに会社も成長していきたいと思っています。今、私が注力していることは次の5つです。

1. 企業哲学を理解する
2. 経営理念を理解する
3. 組織強化を行う
4. 人事制度を改定する
5. 教育制度を改定する

これらはそれぞれが独立しているようですが、実は、すべてリンクしており、同じような力配分で、同時に進める必要があります。この5つを改革の柱として、皆さんと一緒に進めていきたいと思っています。

1. 企業哲学について

企業哲学とは、会社の中核となる心です。次の5つから構成されています。要点を以下にまとめます。

ア. ビジョン

イ. 使命(ミッション)

ウ. 倫理綱領

エ. 薬師の誓い(誓言12ヶ条)

オ. 5か条の社員心得(行動指針5ヶ条)

ア. 新日本科学「企業理念」としてのビジョン

環境、生命、人材を大切にすることを会社が永らく存続するためのビジョンです。それを視覚的に表現したものが、SNBLのロゴマークとなります。そこにある三色（青、緑、紺）について説明します。

青は、青い空、青い海、素晴らしい「地球」を永遠に保つことの大切さを示します。

緑は、ヘルスケアビジネス（パブリックヘルス）に携わる私たちの仕事を通じて、かけがえのない「生命」を認識して、大切な「命」に畏敬の念を持ち続けることを意味します。

紺は、人を表します。社会の財産は「人材」です。人が人材であるための「心」を大切にすることを表現しています。

これが新日本科学企業理念のビジョンとなります。

ロゴマークのそれぞれ三色を日々、目に焼き付けて、この色を見たら、環境、生命、人を直観し、それらを大切に考えることができるようになります。

イ. 新日本科学「企業理念」の使命（ミッション）

私たちは、「創業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」を絶対的な使命とします。

「新薬開発の支援」と「医療技術向上の支援」を使命の中核に置きました。そして、「人々を苦しみから救う」ことを目的とします。これが私たちの企業ミッションです。

ウ. 新日本科学の「倫理綱領」

私たちは、「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。これが、新日本科学の倫理綱領です。

毎年、新年度の初めに個々に誓約書を交わし、これを定期的に見直すこととお互いに誓いを守ることを約束したいと思えます。コンプライアンスは、とても大事ですので、評価の対象とするような制度を構築していきたいと思えます。

ごく当たり前のことなのに、その当たり前のことが出来なくて退場する企業が多くみられます。世の中に存在するものは、すべてが無から存在し、いずれ無に還っていくわけです。これは宇宙の法則です。新日本科学も例外ではありません。ただ、存在している間にどれだけミッションを果たすことができたか、すなわち、社会に貢献できたかが存在価値となります。社会が必要としている間は存在し続けることができます。企業はさらに規模を拡大していくこともできるわけです。私は、新日本科学が創業120周年を迎えることを常に心の中で確信しています。これには根拠があります。その根拠が、この倫理綱領となります。

倫理綱領に基づいた行動規範が以下の5つです。

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。
大人の社会人として、品格のある言葉を話し、節度ある行動をすることを常に守って
いただきたい。

二．私は、帰属する組織の名譽を代表していることを認識しています。

一人ひとりが組織を代表しています。社外で人と接するときには、1人の行動が組織を
代表しています。組織の名譽を傷つける言動は厳に慎んでください。

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。

人は、つい魔が差すものです。このくらいはよいだろう、誰も見ていないからよいだろ
う、黙っていたらわからない、そんな悪魔の囁きから自分を守るのが企業理念と倫理綱領
となります。一度でも罪を犯した人間には、社会は冷たいものです。残念ながら再犯は非
常に困難です。企業理念と倫理綱領は、皆さんを守ってくれる御守でもあります。

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。

仕事を通じて、企業や個人の機密情報を手入することがあります。それを第三者に漏洩
するようなことがあっては絶対いけません。守秘義務はしっかりと守って
いただきたい。

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。

不正行為をすると、その場ではわからなくても、必ずどこかでわかるものです。常に正
しいことをしていれば、そのような心配もありません。日々の作業やデータの整備は正し
く行うことが大事です。常に正しいことをしなければならぬという習慣を身に付けてい
ていただきたい。

エ．新日本科学の「薬師の誓い」

(誓言12ヶ条)

- 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。
(人権保全)
- 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)

1年は12ヶ月ありますので、毎月1つずつ目標を掲げて、この12の項目を1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、言動に表すことができるようになりましょう。

この中で、

十、私達は、確実性を大切にしています。(評価の基準)

は、特に重要で、評価の基準になります。我々の仕事は確実でなければなりません。また、十二、私達は、人類の幸福に貢献しています。(仕事の目的)

は、仕事をやる目的を示します。皆さんの自分の幸福、家族の幸福、仲間の幸福、そして、社会の幸福です。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。心の思い方1つです。たとえば、山登りを自らの意思でするのか、追われていやいや山に登るのかでは、まったく違います。人生を幸せに暮らすのか、不平不満の合唱をしながら暮らしていくのか、この違いを決めるのは、皆さんの一人ひとりのこころです。

自らが自律的に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、本人は苦にならないということです。私は、「仕事はたいへんでしよう」とよく言われますが、自分ではまったくそうは思っていません。本人がどう思うかが大切です。そこがこの誓言にあるパワーです。12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です。

オ、新日本科学の「5ヶ条の社員心得」(行動指針5ヶ条)

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。

従来のものに、それぞれ主語(私は)を追加しました。また、第五条の表現を少し変え、従来の「責任を転嫁しない」というネガティブな表現を改めました。本質的に内容は同じですが、以前は、してはならない、という否定形でしたので、前向きな表現に変更しました。

2. 新日本科学の「経営理念」

経営理念は、私がトップとして、皆さんに示すベクトルであり、私自身の戦略目標でもあります。会社と社員が共に成長する職場であり続けること、これが私の目指すところです。12項目あります。役員は、経営責任を負いますので、しっかりと実現していきたいと思えます。

一. 私は、大欲を持って事業を行います。

大欲とは、貪欲であることを示すものではありません。大欲は無欲に通じるといふように、個の欲を超えて、社会の欲を目指すことです。自分から少しづつ距離を広げていき、家族のため、会社のため、日本のため、世界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社会に必要とされず、社会から活かされることはありません。新日本科学が存続し続けるための必要条件です。

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納めています。税金を納めることで社会に貢献しています。税金は直接的には会社が納めています。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ので、皆さん一人ひとりが税金を納めているということにもなります。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しますので、たくさん株主ができます。皆さんも株主です。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。

これから多くの新規事業を進めていきます。それぞれにリスクを伴いますので、撤退する事業も出てくると思いますが、統合してリスク&ベネフィットの均衡を保ち、勝利するまで挑戦し続けます。失敗とは、困難を途中で諦めることです。可能性があれば、一歩でも前に行ける人こそが成功を手にすることができると思っています。本質的に成功する可能性があれば、最後まで諦めないという強い意志を持ちます。

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。

皆さんには明確に経営方針を示します。機会をみながら、何度も繰り返し話をすることで、皆さんに共通の目的意識を持つていただこうと思えます。分析センターや支社等にも訪問して直接話をしたと思います。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っていますので、なるべく時間を取る努力をしていただいて、また上司も部下の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。

指揮命令系統、レポートラインを明確にします。明確なコマンドラインを創ることで、機動力のある柔軟な組織を創り、助けが必要な部署があれば、臨機応変に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ので、全社一丸となって対応してください。全社一丸となるということはここを1つにするということです。

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、かなりの情報を皆さんに発信して共有しています。皆さんが必要とする情報にアクセスできる環境を整えています。情報が足りないと言う人もいるでしょうが、情報は取りにいけば溢れるほどあるものです。情報が足りないと言う人は、受け身になっており努力不足です。必要な情報は自分から取りにいってください。私はそれを経験的に学んできましたから、自ら海外へも頻繁に赴くようにしています。情報の共有化ができる職場環境は私が整備します。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、21世紀を生き残る会社の絶対的必要条件です。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いければならない。皆さんの多くは家に帰れば、家族を養う立派な大黒柱であり、経営者です。私とは責任の度合いや種類が違います。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、社外研修も充実させて、優秀な人材を一人でも多く養成していきます。

九. 私は、いかなる困難があっても、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ない経営者がいますが、私は、新日本科学の社長として、創業家として、大株主の一人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ういうことです。私は、困難に立ち向かっても絶対成功することを信じています。

十. 私は、自らレセプターの感受性を高め、自己実現を達成します。

マズローの話をしたことがあると思います。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、ここを鍛錬して自己の夢を実現していきます。

十一. 私は、顧客とこころのシンクロナイズを徹底して維持します。

お客様との心の融和（同調してハーモナイズ）を経営理念の一つとして掲げます。色々なわがままを言う方もおられますが、根幹となるのは心のシンクロナイズを目指すことです。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ます。

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。

新日本科学グループは、ヘルスケアに根差した企業です。人類の健康・保健・医療に貢献する事業を主たる事業とします。

3. 組織構築

それぞれ個人の強みと弱みを認識し、相互に補完する人組み型の組織を構築します。言葉では簡単ですが、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(得意、不得意)があります。皆さんの強みと弱みを科学的に分析します。それによって個人の弱みを補完しあう組織を構築します。お互いを補完しあうことで最適な組織ができます。大きなプロジェクトを成功させようとした場合、最適な組織を形成してやり遂げることができません。こういった組織を人組みとして構築していきます。

皆さんは、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、認識してください。弱いところを強化することはたいへん苦痛ですから、弱いところは誰か得意な人に補完してもらおう。自分が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。新日本科学に最適な人事制度を皆さんと一緒に創りましょう。私が自分で作って皆さんに押しつけることはしません。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ます。

5. 教育制度

経営者と社員がともに企業哲学と経営理念に根差した、「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づけます。企業哲学と経営理念を色々な場面で反復していきます。自利利他ということは、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します。現実の社会は、すべて人間のこころによって形成されています。人間は、本質的にわがままですが、真の本質を理解してくると変わります。まず、自分を好きになることです。そして、自分のことだけ考えていたのでは、大きな欲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、自利利他の精神が必要となります。必ず自分自身は幸せな人生を送っている、と感じられます。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。

そのためには、何事にも自ら進んで参画するということも大切です。それには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、文章にできるようになることです。自分の考えを自分の頭の中でどれだけ整理できるかが大事です。具体的方法としては、日常的に、きちつと文章にまとめていく訓練をしなければなりません。読む人がわかりにくい文章は、どこかに原因があります。毎日文章を書いて、指導者の下できちつとした添削をもらうと、自然に物事をまとめる力がつき、誰が読んでもわかりや

すい文章を作ることができるようになります。そういう研修をしていくことが、私の教育研修の柱となります。そして、皆さんは世界の超一流のビジネスマンになると思います。

私は、新日本科学を世界に通ずる超一流の会社になり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だめです。そこで働いている一人ひとりの社員が、どの会社と社員と比べても、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。積極的参画型の研修を習慣づけていこうと思います。

以上、5つの大目標を掲げました。これらを達成することによって目的に到達することができるわけです。目的達成のために、日々、皆さんの努力と精進をお願いいたします。

※2002年6月10日に、鹿児島安全衛生研究所で行われた一般社員研修における講義を、加筆・修正したものです。

(2020年2月26日改定)

『新日本科学の経営改革』

鹿児島県市町村一般職員研修 於 鹿児島県自治研修センター 2002年11月12日

公務員の皆さんを対象に、この研修を5年ぐらいやっています。毎年、元気が無くなってきているように感じます。もっと楽しくやりましょう。新日本科学にも毎年新卒の社員が入ってきます。彼らも元気が無いというか、よ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、すごく目立ちます。自分の10年後、20年後を夢見て、皆さん元気に目立ってください。

今日は、企業にはとても大切な「経営理念」についてお話します。そして、幸せに生きるため参考になる話をします。最後に新日本科学で取り組んでいる企業改革について説明したいと思えます。

私は、アメリカのボルチモアにあるメリーランド州立大学と合弁会社を設立しました。アメリカでは1980年頃、それまで州立大学は国の機関からの援助金でほとんどを賄っていたのですが、国の財政状況の悪化で自立を迫られ、大学に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、日本の多くの大学は縮小されるか、合併や淘汰されていく大学が出てくると思います。4〜5年前になりますが、公務員研修で、「皆さんの市町村は将来統合されますよ」という話をしたところ、当時、皆さんは笑っておられました。しかし、実際そうなりつつあることは明らかです。

世の中はもの凄いスピードで動いています。いつまでもぬるま湯につかっていると、知らない間にお湯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」また、「大海の鯨、井の中を知らず」と言うように、自分のいるところだけ見ていると、世の中の常識から外れていきます。

メリーランド大学は州立大学ですから、公的機関です。当然ビジネスはできない。日本でも市町村が直接、企業経営して利益を追求することはできないでしょう。しかし、必要ならできるようにはしようとするのがアメリカです。クリアすべき問題を調査して、州議会で法律を変えてできるようにしました。日本でもそういうことができるだろうと思い、昨年夏、鹿児島大学の教授らとベンチャー企業を立ち上げました。文部省には、我々が最初に申請したのですが、なかなか許可が下りず、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、1ヶ月ほど遅れて鹿児島大学も許可されました。日本でもこういったことができるようになりつつあります。大学が大学の技術移転を目的に会社を作り、TLOと言っていますが、こういうことが行われます。ただ、私は多くのTLOは、このままでは立ち行かなくなるとも思っています。なぜなら、企業経

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うからです。知識が豊富だったら簡単にできると誤解されていますが、私は難しいと思います。他方、自分ではできないから、経営はプロの経営者を入れてやっていこうというベンチャーもあります。そういうところは特許の内容がよければ、うまくいく確率が高いと思います。世の中ほとんどん変わってきていますから、市町村でも改革をやったらいよと思います。企業と協働してやればよい。規制があつてできないならでできるように変えてしまえばよい。しかし、それをやるころはなかなか出てきません。ダメだ、できないと言っているうちに船が沈んでしまうのに、それになかなか気づかないのが現実です。

さて、新日本科学グループは、従業員数が既に1000名を超えています。さらに毎年、約100人ずつ増えています。それで、何が問題になるかといえます。新しい人の比率が多くなつたということです。私が社長に就任した1991年ころ、従業員数は100名程度の会社でした。すべての社員の顔もよくわかり、家族構成やどういう考えを持っているかもわかりました。最近はどうも顔もわからなければ、名前もわからない人が大勢います。そんな中でどうやって組織を私が目指す方向に持っていけばよいのか悩んでいました。それで、CEOに就任した1997年、企業改革を考えました。

現時点では改革のほとんどが完了しています。どういうことを実行したかをお話しします。一般に「会社は学校ではない」といいますが、私は逆に「会社は学校だ」、だから「管理職は教育者だ」、従つて「教育者としての能力の無い幹部は管理職の資格は無い」というふうに開き直つたのです。若い人材を徹底的に教育し、そしてしっかりとした理念(哲学)を浸透させ、私が考える会社の方向性に導いています。「会社は学校」ということにし、「SNBLアカデミー」という企業内大学院を社内に創設しました。将来は専用の建物も造つて、公的な資格取得を推奨したり、一般の方も参加できるようにしたり、そういった教育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について

経営戦略を立てるには言葉として明確に表現しなければいけません。企業改革を始めた時に、私がいま考えた基本的な方針が次の3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目指しています。ある意味で危機感を共有することもあります。各部門での月次の売上、利益を全員が把握します。数字を目標とするのではなく、企業理念を真直に遂行して、結果として予算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。対策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

これは企業理念をわかりやすく明確に示して、理解してもらうことです。現場の最前線で何をやっているのか、また経営陣は何を考えているのか、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お互いに経営状況を把握して、社員も経営者も重要な情報をタイムリーに共有できる環境づくりをします。

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

上司が指示を細かく出し続けていると、部下は解のように上ばかり向いて、上司の顔色をうかがっている「指示待ち人間」になってしまいます。指示待ち人間とは、指示がなければ動かない人です。よく聞く話ですが、上司からの指示を上手く実行できなかった部下が「そのようには聞いていませんでした。だから、できませんでした」と言い訳します。聞いていなかったではなくて、聞きに行く、わからなければさらに突っ込んで聞く、そういう姿勢が大事なのです。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の組織が必要です。「トップダウンとボトムアップ」、これを自然に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よ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で生きていますから、社会が必要としなくなると、生きていけない、消える運命にあります。これが自然の法則です。社会に必要とされるには、社会変化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。

情報氾濫

情報はたくさんあります。溢れています。どの情報が正しく、自分に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するといった方法もありますが、私は基本的には自分の足で情報を得る努力を怠りません。人と会うとその人の持つ本当のよさがわかりますし、何が正しいかが見えてきます。

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。その低価格帯で勝負していかなければならないのです。一方、国際的な動向として、政治不安や異常天候、病気の蔓延などに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。売り上げだけ伸びても、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2つの社会貢献が企業の目指すところです。これができないと、自然の法則で社会から淘汰されます。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対応できる力、それらを持ったリーダーのいる組織、ということです。

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、どういうふうな知識や哲学が必要なのかを机上レベルで教育しながら、現実に実践させて、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1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です。

ITの活用

IT技術はここ20年の間に目覚ましく発展しました。我々も、1982年にオンラインシステムを導入してから、とにかくいろいろなことをやってきましたが、まだ世界のトップには完全に追いついていないと思っています。5年前にこの研修会で、皆さんに個人でパソコンを持っている人はとたずねたところ、2〜3人しか持っていない人がいました。今は多くの方が持つていらっしゃるんですね。これはどういうことかといいますと、将来は誰もが持つことになるように世の中が進んでいるということです。個人で持つていないと遅れてしまうということなのです。今お持ちでない方は、今日帰りにでも買うべきです。パソコンを持つためには、お金がかかるとか、自分は使えないからいらぬ、と思われる方もいらっしゃるかもしれませんが、それでも生きる上では構わないのですが、世の中の流れについていけず、遅れていくことになり、そのうちに社会から必要とされなくなってしまうよ。結果、貧しくなると思います。

顧客対応原則

「What」と「How to」というのは何が違うかといいますと、よく、「コレできますか」とたずねると、「いえ、こういう理由でできません」と答える人がいます。その人は、「どうやって」「How to」ということからまず考えているのです。ある意味、そう言う人は先を読む頭のよい人かもしれません。しかし、私が求めているのはそうではなく、「What」「何をやる」ということを最初に考える習慣を身につけて欲しい。まずは何であっても「手を挙げる」ことです。どうやるかはその後考えればよいのです。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。どうやるかはその後です。まず、やってやろう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、「ここをシンクロナイズ、同調させること」が大切なのです。

提供者の自己満足

「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、新規開発をしようが、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ことはしない」という思考に知らず知らずに陥っていないでしょうか。「自分のいる間は穩便に」と考える傾向も理解できますが、そのようなことではお客さんである住民とこのころのシンクロナイズはできない。

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、顧客が判断します。ですから、公務員の皆さんの場合、地域の住人が評価することになります。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しますが、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さ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が、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り担当の若い女性がいました。たぶんアルバイトでしょう。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、当然気持ちよ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ようになる職員教育こそが、「ここころのシンクロナイズ」には欠かせないのです。

忙しいと言っ前に

この中で、「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」は違っます。休日も食事も睡眠もしっかりとっっているのに忙しいと言っっている人は、まさにこのころの問題です。忙しいと思っうのは、そう思ったい気持ちがあるからです。人間、社会に必要とされて思っ思うことと自己満足するのです。睡眠時間が人並みであれば、私は忙しい人とは思っません。人間は本当に忙しくなると、まず食事を抜き、次に休日に働っ、最後に睡眠時間を削っっていきます。

私は、月のうち1〜2週間は海外にいます。国際線の移動日は土日を使っます。また、国内出張は毎週あり、ほぼ2〜3日おきにホテルや社宅を転々としています。自宅で食事をすることは珍しいです。時差の関係で睡眠時間が短い日が続っことが多いですが、でも私は忙しいと言っわないように心がけています。時々、機内でアテンダントからお忙っしいでしょう、と聞かれますが、私は毎日、日曜日のようなものです、と返っします。

経営改革

日本では、

あ： 当たり前のことを曖昧に、

い： 痛みが無いように急がず、

う： 内輪の和を大事に、

え： 円満に荒立てず、

お： 表沙汰にせず穩便に、

する傾向があります。

しかし、このような組織は、陳腐化してしまっ、腐っていきます。

こういうことやっっているから日本は世界競争で勝てなくなっってしまったのです。

企業改革は、

あ： あっという間に、

い： 一気に着手し、

う： 有無を言っわず、

え： えこ鼻根なく、遠慮なく、

お： 思っきり行っ、終わるまで行っ

これが鉄則。

私はこの考え方が組織改革には絶対に必要だと思っます。

ただ、一人ひとりの個性を無視せず、個性を活かした組織改革を実践することも大事です。

□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）やスキル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。

わが社では全員を対象に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思うのではなく、お互いの弱みは補完しあうのです。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進んでもらう。守り型の人にはそういう人を補佐して一生懸命支える。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。人の個性をよく知り、それぞれ適した役割を選ばなければなりません。人は、それぞれの因子をすべて持ちあわせていますが、その強さの違いで性格が分類できます。

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が、組織を調整する能力は高い。父親や教師からの影響が強く、男性に多い。

マネージメント型タイプ

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うタイプ。母親からの影響があります。日本人には多いですね。

タグボート型(狩猟民族型)タイプ

周囲のことは考えずにどんどん進んで、獲物がかまらるまで先に行くタイプ。革新的なタイプですが、周囲から迷惑がられることもあります。

アンカー型(農耕民族型)タイプ

その場にとどまり、今の状況を死守する。自分がいる、ここをよくしていくのだ、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。人間はそれぞれが、これら全ての素質を持っており、どれが強いかで、どのタイプかに分類します。わ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：タグポート型
4. 樫型：アンカー型

「組織を変えるー社員を変えるー会社が変わる！」
④インタビュージョン 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わかると思います。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、インタビュージョンの小林恵智氏が研究されたFFS (Five Factors a nd Stress) といいます。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、小林氏がアメリカの国防省で長年研究され、その科学的裏付けだけでも膨大な資料があるそうです。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。最強ではないところが大事です。

例えばここで、「皆さんグループを組んでみてください」と言っただけです。そうすると、おそ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(樫型)の人が必ず組まなければならない、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が非常に多いのです。リーダー型(檜型)やタグポート型(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何も言わない、でもいつもコツコツとやっていると言われる人です。どの型もそれぞれの任務があっ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、状況の改善度合い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だと、そこで空中分解し、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チームを編成する論理的な組織構築をやっています。

経営というのは、経験だけでなく、サイエンスも必要です。しっかりとした知識と行動力、そして哲学があれば、若い人でもできます。組織を組む場合、経験だけで構築すると十分機能しません。科学的に裏付けされたやり方で構築するほうが成功する確率が高くなると思います。

人事制度

新日本科学では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1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・イノベーションと言っていますが、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。ただ、この制度が軌道に乗り、成果を出すまでには10年はかかるでしょう。

教育制度

先に述べたとおり、私は、「企業は学校」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づけることであります。SNBLアカデミーの設立とSelf Innovation Program（後に始まる永田塾の序章）の導入は今後、当社の教育制度の柱となっていくでしょう。

個性について

「強みと弱み、多様性（自然の法則）」

自然の法則は、多様性を持つということです。仮に、ある強いウイ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点、その人は、そのウイルスに感染しづらいか、抵抗力があるからです。その人の免疫状態や遺伝子を調べてみるとそのウイルスが侵入しにくい、増殖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あります。それを耐性菌といいますが、これがどんどん増えますと薬が効かなくなります。今後はこの耐性菌は非常に大きな問題となります。

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。弱みと感じていながらの弱みの克服というのは悲惨な

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。反面、強いと思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。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、心理的特性を持っている」

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ーこうたずねると、ほとんどの人が答えられないでしょう。そんなこと考えたこともない、という方がほとんどだと思います。

皆さん、目的と目標の違いについて知っていますか。

知っていると思う人、手を挙げてください。知らない人は。

手を挙げなかった人、この講義に「参画」していないですね。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には「参画」しなければ意味がありません。「参画」は英語で Participation といいます。アメリカの学校や大学の授業では、Participation していかない人は、筆記試験の点数がよくても成績はあがりません。授業に「参画」して自分の意見をしっかりと述べて、皆に貢献する。これが大事です。シートと座っていれば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、こういった講義であっても「参画」しなければならぬ責務を持っています。

参画(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。恥をかくてもよ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、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」ということです。

目的：成し遂げようとする。目指すところ。戦略目的

目標：目的を達成するために設けた目印。数値化できる、手段。戦術目標

こういった違いがあります。

目的というのは、大きな最終的な大目標です。目標というのは、大目標である目的に到達するまでの経過地点のことです。例えば、鹿児島から東京に行こう、東京が目的地。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、こういう感じですよ。

例えば、

究極の目的：自分が死ぬとき、人生に満足すること
究極の目標：そのために、日々を幸せに生きること

人生に満足して死ぬことが目的／大目標で、そのために日々を幸せに生きることが目標であるということです。幸せに生きるということ、楽するということとは違います。区別する必要があります。

昨日、ある学校での講演の後、私の話を聞いた生徒さんから、「先生は幸せに生きていますか。仕事はたいへんではないですか」と聞かれました。実は、以前にも同じ質問を受けていました。私は、「経営者というのは、会社が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は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」と答えました。今の私の生活状況からは、決して、楽をしているとは思えないでしょうね。

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、戦略というのは目的です。戦術というのは、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、何をするか、どうあるべきか

目的からブレイクダウンした大目標、中目標、小目標

まず自分の人生の目的として、大きな目標を1つ考えてください。今度は中目標を数個、そして小目標を10個くらい考えてください。そう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して変わるでしょうが、こういうものを持つことが大切です。今日は1つしか書けないかもしれませんが、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95%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95%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、見えな部分が多々あります。

今、私が「リンゴ」と言うと言います。そうすると、皆さんの中には形を想像する人もい

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るいろいろなものを想像するでしょう。このようにちよつとしたきっかけ、言葉だけで、昔のこと、ある場面を、ある人を思い出す、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(先入観)となって、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嫌な思い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よ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。潜在意識の中で、好きだ、と思っていることであつたら、別に不快に感じないというふうになります。テストはしませんが安心して下さい。

□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
- ・不眠不休

・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。この特徴は上手く利用できます。

・すべてを保持する

すべて記憶されて保持されます。コンピュータと同じようにデータはすべて残ります。消したと思っ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でよく使っています。潜在意識もコンピュータと同じで、すべて保持されています。脳の95%もあるのですから。

・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がたくさんあります。海外で使われている文字というのは音からきているのです。象形文字も音で、意味をなしていません。漢字はイメージなので特に反応しやすい。

・不眠不休

潜在意識は休みません。これをうまく使えば、寝ている間も使えます。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、現実の世界に応用することができるともいえない、といわれています。日々、自ら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ることがあります。

「私は〇〇している人間です」と、今はできなくてもそれを日々宣言することによって、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ります。そうすると実際現実になんかという場になった時に、できます。

オリンピック選手は、この潜在意識のイメージトレーニングをやっています。頭の中で競技中の完璧な像を徹底的に潜在意識に刷り込むことで、実際の試合の時に、これができる。潜在意識が一瞬に判断し、それに非常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。幸せな人生を送ることができると思います。

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用いません。たとえば、「〇〇をしない人はいない」などのように否定語の否定をする人がよくいますが、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。

□エッセイの書き方演習

1. 新聞記事の色分けで意見を事実から切り離す練習をする

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。私が話をしていることにも、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、私の意見も含まれています。こういった訓練をすることによって、意見なのか事実なのかわ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ことは、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大事。訓練されていないと価値の低いものしか作れない場合が多い。

2. 事実をいろいろな本、雑誌、インターネットを通じて調べてまとめる。

3. それぞれの事実の出所(出典)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)をつけ加えます。

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。文章を書く目的は、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ものです。読み手に理解してもらえなければ意味がないし、かつインパクトを与えることも必要です。大事な部分を理解してもらうためには、順番が大事です。1番理解してもらいたいところが最初だ、あるいは最後までという決まりはありません。その都度、流れを考えながら順番を決めることが求められます。

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。伝えたいことがないとなかなか書けるものではないですが、これさえしっかり守れば、楽に100ページのエッセイが書けます。

□戦略の立て方を考える

まず、企業を経営するには戦略、ストラテジーを立てます。いわゆるブレインストーミングです。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」という本を読んで行ったのですが、そこで彼に「たかが喫茶店、コーヒーショップですよ。どうしてそこまで成功したのですか」とたずねたところ、「自分の書齋は、

離れの小さな部屋で、机が1つ、社員は自分1人しかいない、そこで全部自分1人で考えた」、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、「これが私のブレインストーミングです」と言うのです。彼は、スターバックスをシアトルで始めた時に、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ろうと思ったそうです。何が違うかということ、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、対象とする顧客、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。普通のコーヒーショップとは競合しない、オンリーワンといいますが、自分だけの市場を作り出そうとしたのです。

今ある喫茶店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、というのです。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1つずつ掘り下げていくのです。例えば照明1つとっても、いろいろなものがあり、どの照明であればどういう問題があるのか、それぞれ掘り下げていくわけです。コーヒー豆でもそうです。種類、入手経路、価格、どんどん深く掘り下げていくのです。こういうふうな種類のコーヒーだったらどう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です。

成功の秘訣：

よいことを習慣づけること

継続とは、五十日続けること

自分をまず好きになること

私は天使だ、私は天才だ、と思うこと

自分が嫌いな人は、自分の翼を捨てて焼き鳥にはならない。「まあ、よいじゃないか」と、きらきら光る自慢話をする。

よいことを習慣づけるため、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。よい習慣をつけると、続けることに対してエネルギーを必要としなくなりません。まずはこれが大切です。続けるには、理由を考えないことです。

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と立てて、それに到達するための最低条件として、自分は天使だ、天才だと思うのです。自分を嫌いな人は、自分で天子の羽を捨てている。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。きらきら光る自慢話。一方で、他人の自慢話を聞くと嫌な気分がしますが、聞いてあげるのです。

他人との調和：

すぐ褒める、陰で褒める、小さなことを褒める、「二」ろから褒める。

ある本から取ってきた言葉ですが、よい言葉だと思います。「仕事の上の敵を褒めなさい」、
だいたい、競合会社のことは悪く言うものですが、私は営業のスタッフには他社の悪口を言っ
てはいけないと言いつけています。

逆に陰で褒めるとこれは効きます。これが人を通じて相手に伝わった時には、その人は見方
を変えます。敵が味方になるのです。

試しに敵を褒めてください。嫌いな人を褒めてみましょう。私はあの人のこう言うところが
好きだ、あの人のこう言うところはすばらしい、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100倍くらい大
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、現実にもそうなるのです。

言葉は言の刃、言刃で切られた傷は深い

「ことば」、「言葉」は「言刃」です。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、非常に柔らかな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、最初から皆さんに「やさしい人だな」と思われなくなかったからです。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、このころの中では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ク
なるのです。アツくなると寝る人がいなくなります。どうやって聴衆を寝させないかも講師の
テクニクです。でも今は柔らかな言葉を使っています。その必要がなくなったからです。言
葉の使い方はこのようにとても大切です。

やってみせ、言いつけて聞かせて、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。最近の若い人は褒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
たらまず褒めることです。そうすることでだんだん成長してきます。

□4行日記(25文字の4行)の薦め

事実： テレビでタバコを吸うとがんになりやすいことを知った。

気づき： 私は長いことタバコを吸ってきた。

教訓： タバコを止めるとことで、がん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、小林恵智氏が薦めている4行日記というのをお話します。

事実、気づき、教訓、宣言それぞれ25文字程度、わが社でも新しい教育制度の試みとして全員、毎日書いています。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氏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、それで何を気づいたか、どういうことが教訓になったかを書き、最後に宣言するわけです。宣言は、「私は」という主語で、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です。

こうやって宣言することによって、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ようにと思って宣言するのですから、実際、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、会社も成長します。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。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1年後の自分も10年後の自分も、今があつてあるのです。

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、決して切れてはいない。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、1年後、10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送ってください。

※2002年11月12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。
(改定 2020年2月26日)

□目標のブレイクダウン

目標のブレイクダウンとは、企業戦略（目的）を達成するためにそのプロセスを具現化するということです。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き、個人目標を立てます。この善し悪しで実績が左右され、その成果によって皆さんの評価が決まります。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、自ら掲げたハードルである目標を大きく超えなければなりません。

事業部門の目標をしっかりと理解すること、上司とよく話しあう事、これらが重要です。事業部門や自分のチームの目標が具体的にブレイクダウンされて、個人目標が決められます。個人の目標は部門の予算目標とは違い、上司から強制的に置かれたものではなく、上司と話しあって自分の責任で置くものです。これが個人の目標設定となります。それがうまくいかないと、現場から目標が崩れてしまい、事業部門全体が統制を失うこととなります。だからこれは、非常に大事なことです。

チームリーダーは、次の点を明確に理解することが求められます。まず、一人ひとりが得意とするスキルが違うということです。要するに、スタッフの得意分野と得意でない分野を見抜くことです。得意でない分野は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FFS理論です。そのために、スタッフの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、よく理解することが大事です。

チームリーダーもそれをよく理解しなければなりません。あの人はどんな前にいくのが強みだ、この人はデータをまとめるのが得意だ、というように仕事の分配をすると、業務は効率よく進みます。これが大事です。社員一人ひとりが、「自分は会社から期待されている」という認識を持って仕事をしてもらいます。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とても辛いことです。もし何か間違えたら叱られるでしょうし、期限が迫ってきたら恐怖感が出てきます。そうやって仕事をしてもらって全然楽しくないです。

だから、チームリーダーは、一人ひとりに明確な目標を持ってもら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。皆さんもリーダーにはきちんとそれを主張すべきです。自分の目標をしっかりと持って、それを常に認識してください。

□自分はどうなりたいのか

次に、「私は目標を持つているけど、君はどんな目標を持つている」という具合に、お互いに確かめあうことも効果的です。目標が無い仕事というのは、楽しくないし、辛いのです。それから、目標を立てるときには、自らの可能性を広げる思考を取り入れるとよいです。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、これくらいをやればよいよ」というように決めつけてしまうのでは意味がありません。そうではなくて「あなたは、今はこの職位にいるけれども、ここそこができるようになれば、上の職位に上がれる。そのためには、具体的にこういう目標を立てて、このように実行したらよい」という指導をするのが、リーダーの本来の役割です。ずっと同じ職位にいてもモチベーションは上がらない。上位の職に上がった方がプライドも高まり、給料も上がります。皆さんは若いですから、エネルギーも十分にあります。しかもCROという業種は、多くの新薬開発に携わることができて密に仕事ができます。皆さんにやる気さえあれば、製薬メーカーにいるよりもかなり早く技術を磨くことができます。

早く上位の職位に上がりたい、早く成長したいという思いを持つことが大事です。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、何をしたらよいかということをよく考えてください。これが、自分の可能性を広げていくことになります。さらに、新日本科学を自分の活躍のステージとして、自分の人生で何を実現していきたいか、ということを確認にします。

自分は将来どうなりたいのか、どうありたいのか、1年後、3年後、5年後、10年後、20年後、30年後、40年後、50年後……。考えて、考えて、考えるのです。真っ白い紙に書いてみるのがよいでしょう。夜、目を閉じて、じっと考えるだけでもよい。考えないと何も見えません。惰性で生きてしまうと、あつと言う間に時間は過ぎ去ります。時間には、過去と未来しかありません。今、この時間はすぐに過去になります。だから、すぐの未来に向かって準備するという考え方を身につけます。時の流れの中で未来を創造するところが常に存在して、それによって次第に過去ができあがっていくのです。是非、先見性を持つてください。

自分の目標をビジョンとして描き、それを文章にします。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、ということを考えるのです。他人のことではなく、自分のことだけでよいのです。自分のことを考えるのです。要点を明確にするために文章にします。文章にすると、霧が晴れて景色が見えてくるようにだんだん先がわかってきます。昨日はここまで考えた、今日はここまで考えた、明日はここまで考えよう、という具合に、毎日毎日、明確になってきます。そうすると、目標が明確になって、仕事に張りが出てきます。

同時に、仕事だけではなくて、ここを豊かにする生活を送ってください。自分のところをコンピュータのディスク容量にたとえて、100ギガあるとします。そして頭の中にサーバーを思い描いて、バーチャルでサーバーを2つ置いてみるのです。100ギガを、50ギガ+50ギガとするのではなくて、100ギガ+100ギガのディスク容量を作るわけです。そうすると、ところが200ギガの容量になります。こうすると、ところをどんどん大きく、強くできます。人間は左脳で物事を判断します。しかし、これは同時に右脳の機能を抑えてしまいがちです。まずは、左脳判断のスタートを原点に戻します。

これまでの常識を取り外します。四角、白い、やわらかい、これらから多くの人が豆腐を想像します（私は、豆腐はあまり好きではありませんが……）。さて、ここで潜在意識から豆腐以外のものを考えます。このようにして豊富な想像力をつけていきます。色、音、におい、形状、味、触覚、温度、いろいろな要因を幅広くしていきます。固定概念を崩していくのです。そうすると右脳の働きが顕在化されて、ディスクは2倍の容量になります。自分でトレーニングできるので試してください。少しずつ、右脳が活性化されていきます。

頭の理解、こころのハーモナイズ、これらを区別することも考えてください。こころはこちらの部分で、自分はどういうものを追い求めるのか、希求していくのか。もう一方の部分ではどうか。自分自身、どうやったら成長していくのか。昨日の自分はこうだった、今日の自分はこうだった、明日の自分はこうであろう。今日の自分はあまり幸せを感じていない、なぜならば、こういう所がうまくいかなかったから。であれば、こういう所を頑張って、明日はもっと幸せを感じよう。そうすると、1歩、あるいは1歩に届かなくても、0.5歩くらいは前進します。今日の自分は、昨日の自分よりたとえ少し成長できた実感できるわけです。生きがいも感じます。さらに業務での達成感となれば、申し分ないです。仕事が楽しくなります。どんなに仕事が厳しくても苦になりません。

□ 4 行日記の薦め

皆さんに日記を書いてください、と言いました。訳も無く言ったわけではありません。たった4行の日記を書くことによって、チームリーダーとのコミュニケーションが上手くできるようになります。では、なぜこのような事をするのか。1年後、すなわち来年の春、皆さんの業績を皆さんのリーダーが評価します。そのときに、おそらく皆さんは「私のことを正當に、公正に評価して欲しい」と願うでしょう。リーダーは皆さんに「正當、公正に評価しています」と言うでしょう。しかし、評価というものは簡単に納得が得られるものではない。認識にギャップが生じます。

なぜ評価の認識にギャップができるのか。それはコミュニケーションに問題があるからです。そうすると、評価の過程で、ここるところにすれ違いが生まれます。ところが、日々コミュニケーションをしっかりと取り、相手のここるところとの距離を近づけておくと、上手くいきます。年度末の評価で、上司に自分を正しく評価して欲しい、上司も部下を正しく評価したい、このお互いの希望を叶えるために、毎日4行日記を交わすことでここるところのコミュニケーションを図るわけです。これが、ここるところのハーモナイズです。

ここところをハーモナイズしておけば、お互い気持ちを共有できます。部下を評価するとき、これが必要ならば「いくら上司であってもその評価は納得できない」となり、部下が反発する場合もあります。だから、4行日記の交換は、毎日行うことが必要なのです。仕事で困ったこととか、あるいは日常生活で気になったこと、何でもよいのです。例えば、

事実：家の犬がお座りできるようになった

気づき：生まれて6ヶ月、犬も教育すればできるようになるもんだ

教訓：教育は、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、日々学習している新入社員です

このような4行日記も書けるでしょう。そういう4行日記が送られてくると、上司は「よかったですね」というくらい気持ちで受け止めるでしょう。そういうふうな4行日記であれば、仕事上には何も問題無いから、それでよいわけです。

ところが、例えば事実のところに、業務で問題があったとか、自信が喪失しつつあるとか、深刻な悩みを持っているという類のメッセージが書いてあれば、それは危険信号ですから、その人の悩みを聞いてあげる必要があります。自分自身では解決することができない、でも上司に言う程でもない、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、即座に反応して、それを解決していくことが大切な役目です。

感受性が高まっていなくて、自分のチームで何が起きているのかわからない。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、この4行日記があります。日記ですから、何を書いてもよいのです。これが日報となると、業務のことを毎日書いて報告しないといけないから、とても苦痛でしょう。日記であることが大事なのです。これは単なる心理的なコミュニケーションメソッドと考えて、気軽に書きましょう。たった、4行です。

□目標を設定することの意義

私は、皆さんに「目標を持って仕事をしてください」と言いました。この「目標を持って仕事をすること」というのは、そうでないのと何が違うのでしょうか。

例えば、昔、エジプトでピラミッドを造っているとします。大勢の人達が大きな石を運んでい

ます。ムチ打たれて、さぞかし苦痛だったでしょう。でも、金貨1枚もらえるとすれば、そのために頑張るでしょう。労働によって利益が得られるわけです。たとえ苦痛でも少しはましです。そこで王様から「金貨1枚しか与えることはできないが、私は君らと一緒に世界一のピラミッドを造りたい。君たちの名前を一人ひとりこの石に刻んでおこう。お互いに頑張ろう」というふうに言われたら、モチベーションは上がりますね。石を運ぶ人達も「俺は、王様と世界一のピラミッドを作るんだ、名前も残るんだ。金貨ももらえる」と考えます。それはまさに、目標が具現化されています。

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ます。目標なく仕事をしていると、今日はどこまでやればよいかわからない、本人が成長を感じることも難しい。楽しくないから注意散漫となり間違いが出てくる。そうなると当然、仕事の質も落ちる。仕事の量と質を高めるためには、目標を具現化させる必要があります。私は「あなたの人生の目的は何ですか」と聞く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くのです。

さて、目標が達成できる人、それはどういう人なのでしょうか

毎日仕事をしていると問題が起こります。それを「目標達成の阻害要因」と言います。それが起こったら、一つひとつ、その都度、クリアしていきます。絶対に、そのままにして置かないことです。そうすれば、目標は達成できます。人間だから、ミスすることもありますが。でもミスをしたら、直ちにその処置をします。たとえ小さなミスでも、仕事の先にはお客さんがいるわけですから、そのお客さんに対して適切に対処します。プラチナタイムとは、問題が発生から対処まで2時間以内、ゴールドタイムはその日のうちで6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。信頼を失います。たった1人の認識不足で、会社全体が信頼を失うことになります。そうなると個人では取返しのつかない大きな問題へと発展してしまいます。

目標を設定する時、個々に目標を設定します。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。できない部分があって当然であり、それはできるようになればよいのです。1年かかってもよい。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、上位職に上がることができるわけです。

だから、職務要件表を見て、自分の1つ上はどこまで、2つ上はどこまで、3つ上はどこまで、ということを理解してください。それをもとに、いつ、どこを狙えばよいのか、自分の人生設計としてどう考えるか、ということを考えます。ここは2年後、ここは5年後、であればこの2年の間に、こういうことを勉強してここを狙おう、そして次の3年の間にこういうことを勉強して、資格と獲得して、ここを上げよう、というふうに、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。毎年1つずつ上がる。だから、人よりもたくさん努力する」それもよいでしょう。やはり努力をしないといけない。そして、リーダーは、部下の一人ひとり

に、職位を上げるために何が必要か、ということを示さないといけない。皆さんはリーダーに対して「私はこの職位に来年いきたい、いけますか」と問う。リーダーが「いや、今は無理」と回答すれば、さらに「じゃ、どこをどうしたらよいか。具体的に示してください」と言うのです。「私はそのハードルをちゃんと超えます。見ていてください」と宣言します。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、目標の設定と達成です。

ハードルを超えたとリーダーが認めれば、評価Aを獲得できます。大きく超えたら、評価Sです。目標は文章で書きます。その中には「誰が、どこで、誰に対して、何を、いつまでに、どのようにして、どれだけのコストで」というような詳細な要件が必要です。そうした要件を全て含めるのは難しい目標もあるでしょう。それでも、頑張って細かく設定します。少なくとも期限は必要です。例えば6月末までにとか、年度末までに、あるいは再来年9月末までになど、この期限が非常に大事です。私がいつも言っていることですが、組織を活性化させて欲しい、活性化させるために上司は部下の身になって、部下は上司の身になって考えて欲しい、ということです。お互いに考えて欲しいのです。二人称の視点です。そして、部下に仕事を指示した場合は、必ずフォローする。よくできたら、それを認める。失敗したら、どこが問題だったかを反省してもらおう。そこが大事なのです。業務指示だけの一方通行では意味がありません。目標を持って仕事をしてもらうこと、そして強みを活かす仕事を与えること、これが大事です。強いところをさらに強くする、これが大事なことです。

□「愛」と「感動」のレベルで仕事をしたい

人を動かすファクターを5つだけ挙げるならば、恐怖・欲望・利益・感動・愛、この5つと考えます。もちろん、そのほかにもあるでしょう。まず恐怖。怖い、怒られる、だから仕事をすると、というレベルです。そして欲望。こういうものがほしい、こういうことをしたい、だから動く、というレベルです。自分が動くことによって人を動かす。つまり、これを自分にするから、これは貴方がして欲しい、それでも人は動きます。

欲望で動くのは動物と一緒。利益となると、金貨1枚をあげましょう、だから動く。利益でモチベーションが上れば、少し人間らしくなります。しかし、脅すことで仕事をさせられてもよい仕事はできない。欲望や利益でも本当の意味ですばらしい仕事はできないと思う。

でもこれらに、感動が加わり、そして愛情が加わると、人を動かす強いファクターになります。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、あるいは仕事を通じて、家族、仲間、会社、人類と分かちあう喜びは何事にも代えがたいものです。本当によい仕事ができるときに、組織で共有する感動は、モチベーションが高まります。

感動は、利益だけでは難しいです。皆さん、仮に年俸が100万円上がったとしたら、そ

の時は嬉しいでしょう。中には飛び上がるほど嬉しい人もいるでしょう。でも、しばらく経つと慣れてきます。そのうち、100万円の上乗せが当たり前となります。それを当然のこととして受け止めて、それほど嬉しくもなくなってしまう。そして、100万円では不満を感じてしまうのです。人間は、比較によって幸せを感じます。逆に、過去と比べて環境が悪化すると、欲求不満の塊になり、悪くすると鬱病になってしまうこともあるのです。

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、愛もありで、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って仕事をすべきです。頂上を狙うことです。そうすればきっと、本当の人生の達成感、幸せを必ず感じるようになります。つまるところ、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、すばらしい人間として、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。会社は情報をリーダーにどんどん流しています。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ってください。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、組織は腐っていくものです。必ず、情報は取りに行くようにしてください。そして、リーダーが持っている情報を共有化して、コミュニケーションをしっかりと取って、組織を活性化するように努めてください。

□OJTってなに

教育総論の時代は終わった、と私は言っていますが、これはどういう意味かというと、例えば、ある拠点で皆さんを集めて話をするとします。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続かない。そして、翌日の午後になれば、「あれ、社長きたんだよね、昨日きたんだ」というくらいになり、これが次の週になると、「社長いつきたのかな、何を話したのかな」という具合にポイント忘れてしまっているものです。だから一方的に話をするという教育総論だけでは効果はありません。リーダーは、私が話したら、各論を即実行すべきです。では各論とは何でしょうか。OJT教育でしょうか。OJT教育というのは、もしも先輩についていくだけであれば、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ことができるわけではないのです。私は、OJT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。そうして、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、小さな目標を作成してもらいます。毎週、毎月の感覚で中目標を作成します。年に1回は大目標を作成します。こういう具合に、個人が成長できる目標をキチツと日々共有していきます。皆さんは、具体的にそれを日常生活に落とし込んでください。そして、目標には必ず期限と評価基準をつけます。

ここまで達成したら成果として認める、ここまでであれば当たり前、でもここまでできなかったら評価は下げる。その場合、注意するというか、叱ってあげないといけない。よくできたら賞賛します。たくさん褒めてやることです。叱るのは、10回に1回くらいで十分。これをやらないと、教育総論である私の話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教育が大事と皆さんはよく言いますが、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、10倍も20倍も効果があるでしょう。そこで出てきた言葉の定義を知っているからです。全く知らない状態でOJTに連れていっても、記憶に残るのはただいった、ついていった、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、勉強して記憶する教育をします。皆さんのところに配属されている新人です。新人は既に準備はできていますので、この段階では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ください。自分で自分のハー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、競争させるということがすごく大事でしょう。私はそういうふうに指導しています。

□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9時からということ。はっきり言って、やめた方がよいでしょう。朝9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10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。一生懸命まとめてきているかもしれない。そういうやり方ではなくて、毎週1回、全員が集まった時に、新人1人だけ発表をしてはどうでしょうか。時間はきっちり8分、プラス2分の質問時間、合計10分で終わるようにするわけです。朝でも、昼でも、夕方でもよいでしょう。

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、10点中何点という形で点数をつけるようにします。そして、総合点をきた人数で割る。そうすると平均点が出ます。10人いたら、1位から10位まで点数が出ます。そうすると、発表者はみんな一生懸命やることでしょう。聴く方も点数をつけるわけですから、一生懸命聴きます。楽しいでしょう。皆さんはどちらの形式を選びますか。点数をつけて、上位

に入選した人には何か賞品をあげてはいいですか。何でもよいです。そうすれば、発表する方も聴く方も、やりがいがあります。こういうふうな一捻りが欲しいのです。

ただ単に、9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いうものは違うわけです。皆さんも、後輩が入社してくると思いますが、後輩を指導する大きなファクターを2つ挙げるならば、1つ目は競争させるということです。競争して、勝ったら賞賛することです。これがとても大事です。自分の部署の新人が1位を取ったら、みんなでお祝いしてあげてください。

2つ目、それは自律的にやらせるということです。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るのです。そういうやり方を取り入れれば、スキルも伸びます。朝までだつてやるでしょう。今年の新人の皆さんは、実際に朝までやっていました。新人研修で発表をさせて、1位には賞品があると言いましたところ、翌日、「昨夜は遅かったんじゃない」と聞いたら、「いや、寝ていません」と言うのです。すご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ないのです。でも1位のグループは、朝までやって賞品を獲得したのです。非常に喜んでいました。そして、聴いている人も点数をつけていました。点数をつけながら聴くというのは、楽しいものです。そういうふうに一捻りしてください。自律性を持たせるのです。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。

会社にきてもすぐに成果が出せないのなら、課題を与えて、「大学にでも行って調べてこい」ということでも構わないのです。当社は、朝会社にきて夕方まで会社にいる、という必要性はないのです。最も効率のよい所で情報を仕入れればよいのです。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は必要です。

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5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6月15日を期限としました。6月15日とイントラに掲載したら、誰が最初に提出してくるかなど、見ていたわけです。既に27日までに4人が提出してきました。私は最初の5人までは、Sをあげようと思っていました。そして、6月15日の期限を5月31日に繰り上げました。最初からその計画でした。5月31日の朝、それをイントラに出す計画だったのです。ということは、6月15日が期限だから、6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よいな、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。28日とか29日に一生懸命読んで、31日までに提出すれば、まだその人はよかったですでしょう。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ませんか。期限は待ってもらえるものだ、そう思っていないませんか。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、これが必要になってくるものなのです。

例えば、「このデータが5月末までに必要になってくるので、新日本科学さんお願いしますよ」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るとはなりません。そして、「もうできていました、すぐ送ります」ということで、5月27日に送るとします。お客さんはどう思うでしょうか。

逆に、「いや、まだやってないので、6月に入ったらやろうと思っていました」ということであれば、お客さんの評価はどうでしょうか。完全に評価Cです。世の中、そういうことが当たり前に起こるのです。だから1年生には、そういうことが起こるんだという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、一人ひとりの感想文を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。

□目標設定ーBSC

目標を皆さんが設定するわけですが、実際に具体的にどうやって目標を書いてよいか、という話になります。BSC(バランススコアシート)4つの視点というものに常に留意してください。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4つの視点が大事です。

最初の財務の視点は、1つにはどうやって成長するかという成長戦略、もう1つはどうやって効率化するかという戦略、この2つに限定されます。ついで、顧客の視点は、顧客は満足しているかどうか、これは顧客でないとはわからないものです。これで満足しているだろう、と自分達で思っても、お客さんが満足しなくては、高い満足度は得られない。

マーケットシェアとは、どのくらい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50%のシェアを取っている、というようなことです。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、新日本科学へ仕事の80%を出しています、という指標、これが顧客ごとのシェアです。

そして、このお客さんに新日本科学の価値を高く見ってもらうためには、我々は、どういう計画をしたらよいのでしょうか。この4つの視点から、顧客の立場に立って考えてください。

それから、業務プロセスは、我々が何を提供するのか、何をお客さんに提供できるのか、報告書だけではなく、ほかにいろいろと提供しています。その際にいかに効率よく提供できるのか、お客さんとの関係の維持や強化はどうやってできるのか、こういうふうに自分の業務

の中で日々考えていくということです。最後に、組織は、自律的に成長することが大事です。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。ここ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。

組織風土の醸成も重要です。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いいけません。そして、新日本科学で働きたい、と思われるためにはどうしたらよいのでしょうか。会社が社員を選ぶのではなく、社員が会社を選ぶのです。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、思われるような企業になるためには、どうしたらよいのでしょうか。

「それは社長が決めるべきものだろう」と皆さんは思っていますか
違います。これは、皆さんが、こういう視点で組織を変えていくことなのです。制度も変えていきます。そして、選ばれる企業を自分達が創っていくのです。私はそれができる環境を整えます。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。

□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。モバイルでも、こういうふうな大きな目標を持って、全員に落とし込んでいます。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、目標を設定しています。

それぞれの目標をどのようにして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て込んで設定するためには、一つひとつの内容を「スマート」に作成するというのがポイントです。どういうことかという点、

- 「Specific」↓具体的、明確である事
- 「Measurable」↓測定可能である事
- 「Achievable」↓到達可能である事
- 「Relevant」↓経営目標に即した適切なものである事
- 「Time-based」↓期限を明確にしている事
- 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でも、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ったら、ブ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

目標には、「検討する」とか、「支援する」、「強化する」という用語は不適切です。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ください。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するのです。

予算達成という数字だけの目標に偏らない。それ以外の個人レベルの目標を達成するということを大きな制度の中に入れ込みます。個人が成長することが大事です。その個人レベルの目標達成度を、経営陣にまでフィードバックして、組織が学習・成長して、社員に選ばれた企業になります。

これは、リーダーに言うことですが、皆さんも、リーダーはこういう気持ちで業務をしているということを認識し、結果を出す責任を持ってください。必ず目標を達成するという、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ると、自分のチームの目標が達成できなかったら、皆さんもCになってしまうのです。そうなれば「どうにかしてください、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、バンバン引っ張ってくれて、全員が目標達成できたら、全員Aをもらえる、Sをもらえるかもしれないのです。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、いい加減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、反省してください。ただしそれは、「責任」を追及しているわけではないのです。何か問題が起こったら、最終責任はすべて私になります。何をしても、結局はそうなります。皆さんに「責任」を追及して転嫁することはできないのです。私は、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、それが再発しないように対処するためです。そのために、徹底的に原因を追求するのです。

さきほど言ったように、一つひとつの仕事の先にお客さんがいる、相手がいる、ということ。試験管を1本洗うにしても、その先にはお客さんがいる、ということをお忘れなくください。そして、お客さんのことを考えている、いつも考えていることによって、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えています。たった試験管1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、コンタミが起こって、全部やり直します。たった試験管1本の洗浄ミスで、です。それは「プロセス」の問題です。それでも、「結果」は出るかもしれません。でもその「結果」は使いものにならない。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、完璧にやって初め

て、最後の1つの数値が出てくるのです。この「プロセス」をいい加減にすると、間違いが起こり、問題が起こり、ひいてはクレームが起こるのです。

人間、ミスは起こしてしまうこともあります。その時は原因をその都度、つぶしていただく。そして、もし、自分のリーダーが逃げ腰になっていたら、皆さんが一生懸命盛り上げて、さらにそ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。これを誠実にやれば、お客さんのところをがっちりつかむことができ、適切に解決すると、新日本科学はこういうクレームでも直ちに対処してくれる、信頼できる会社だ、というように逆転勝利することもできるものなのです。

□即戦力か即害力か

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4つに1つです。皆さんは、この戦力の中に入っているだろうと、私は信じています。新人でも、非常に優秀な人もいます。この戦力外から抜き出て、戦力になっている人もいます。戦力外の予備軍の人材が、非常に短い間でスポッと戦力に入ってくることがあります。私は優秀な新人を採用します。ボヤツとしていると取り残されるかもしれませんよ。

ただ、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、2・6・2の法則、1・8・1の法則とかいうものですが、一生懸命頑張って組織を引っ張っている1〜2割の人、それに何となくついていっている6割の人、そこはまったく関係無く足を引っ張る1〜2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よいのだけでも、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うということです。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。こうならないように、皆さんはガチッ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！」という、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。こういう人は戦力になります。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と思える人、手を挙げてください。では、リスクを楽しめる人材だと思える人、手を挙げてください。社長になりたいと思っている人はいますか。強くこちらに思えば、何でもなることができます。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、ぜひ社長になってください。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ください。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ものなのです。

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。皆さんのこちらの部分に少しだけ入り込むことをしました。ここでは皆さんが育てていくものです。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なのです。各論は自分でやらないと、誰もやってはくれないのです。

※2003年5月28日、和歌山の薬物代謝分析センターにて行われた新人研修の講義を、加筆・修正したものです。
(改定日 2020年3月8日)

このところ、各事業所を訪れるたびにいつも話すことは、新日本科学の「企業理念」です。内容は同じでも、色々な角度・視点から噛み砕いて話していますので、何かいつもと違うことを聞いた感じがする、と皆さんが受け取ってもらえれば幸いです。結局、「聞いている時は新鮮に感じるけど、聞き終わった時にはいつもと同じ」と感じていただければと思います。皆さんは、業務で忙しいのは十分わかっておりますので、短時間でお話したいと思います。

■直接会って話をする意味

毎週、月曜日の朝礼で話したことはイントラに掲載されています。情報を共有するには、お互い会って話す、電話で話す、メールでやり取りするなど、方法はいくつもあります。電話だけでやり取りすると、どのくらいのコミュニケーションができるか、科学的に分析した研究では、1対1で会って話をするのを100%としますと、電話のやり取りでは7%ぐらいの情報伝達しかできないそうです。たった7%しか相手に伝わらない。すなわち、93%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、その中で誤差が生まれてくる。事実、メールのやり取りをフォローしていると、「いや、そういうつもりではなかったのですが」、という誤解を説明する場面に遭遇します。「わかってはいるつもり」「わかってはいるでしょう」「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てあげばよ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と、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、会って話すことの重要性を話しましたが、例え会って話しても伝えたいことが100%相手に伝わるとは限りません。これはまた、別問題です。会食して、2次会まで行って、カラオケも歌って、お互いに十分にわかり合ったつもりでも、あとから「あの人が、本当にわかったのかな」と思うこともあります。ですから、今、当社では、メールを通じて多くの情報の共有をしています。例えば、メールではほんの少しの情報共有しかできていない、という事実をまず理解して下さい。例えば、男女がお互いに愛しあって、理解できていると思っても、そうはいかないのが現実です。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

化は完璧では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、ゼロよりは7%でもあったほうがいいわけですから、メール交換を頻繁に行う意味はあるわけです。ただ、定期的に会って話をするのが、本質的に大事なのだということを理解してください。遠距離恋愛がうまくいかない場合があるのは、多分そのためなのでしょう。

■未来を考えるII「先見性を持つ」本質

私は長年、断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した。

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6時を指していると思います。しかし、そこには秒針があつて、常に動いている。「今、何時」「6時だよ」といった瞬間に秒針が動いて、6時1秒…になる。その時に私は、「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。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、1時間後、30分後、1分後、1秒後、我々は未来という時間も頭では理解できません。そして、過去と未来という時間の間でサンドイッチされているわけです。しかも、時間は留まることなく流れていくわけです。時間の流れに応じて、過去が積み重なっていきます。自分自身の人生を振り返ったとき、生まれてから現時点まで、時間の流れの中で事実が積み重なっているのです。死んでも時間も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になりました。当然、生まれる前もそうだったのです。

自分がこの世で生きた時間の中で、自分の過去を人はそれぞれに背負っていつかは死に逝く。葬式の時に、「新日本科学の永田社長は会社をどういうふうに経営して、どんな戦略をもっていったのか」と評価するでしょう。私も自分で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には、この一瞬にして過去に移ってしまう瞬間、この一瞬を大切にすることが鍵となるように思います。

すなわち、「今」という時間が存在せず、すぐ先の未来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かを考えてみましょう。この未来という時間に価値観を置いて、自分の生きる価値を高めるのです。未来に価値観を置き、今という時を通して過去に落とし込む。これが具体的な戦術と考えます。もちろん、未来のことは誰にもわからない。今日の午後のことさえもわからない、わかるはずがない。でも、過去の出来事を振り返ることによって、およその未来は予測できます。そして、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、俯瞰的に未来を予測するのです。

自分自身の評価を高めるには、未来を予測することが大事であるという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。明日は明日の風が吹くだけ」と考えていたら、その時点で、価値の不高くない過去が明日にはできてしまうのです。私たちは、本当に短い時間を生きていると実感してください。この一瞬が、価値の低いものになってしまうように、未来のことをしっかりと考えましょう。未来を考えるとということは、経験に基づいて計画を立てることです。過去の事実を基に、先見性を持ってどうなるのかを推察するのです。その上で、明日の計画を立てるのです。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、実際には予想通りにならないかもしれない。でも、その時は、その時です。その理由を考えます。それまでに積み重ねた事実、思い通りにならなかった今日の現実を受け入れ、その背景を考察して、経験として落とし込むのです。

■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います。同時に、今年の4月から複数の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ると思うでしょう。しかし、これには理由があります。

新日本科学の事業所は散在しており、それぞれ距離があり、社員の間にもこの壁がありません。ある意味、各事業所が独立して成長しています。今、当社グループには1000人以上の従業員がいます。アメリカや中国など、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、私は組織を横串に刺していきたいと考えています。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、横にもしっかりと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、人事交流を通じるプロジェクトを横柱として使い、そのプロセスの中で、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と、皆さんのところの中に存在するわけです。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。しっかりした基礎を創り、よい材料を使わなければなりません。プロジェクトはこころの中で、強いエネルギーをもって進めなければならない。

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。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

プロジェクトにいます。大阪はシェイプアップⅡSUP、和歌山はブラッシュアップⅡBUP、鹿児島はパワーアップⅡPUP、東京はグローアップⅡGUP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きます。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。

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してリーダーを指名します。実際に、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、一昨年から新規事業として始めたSMO部門では、いくつか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配置し、その人が新規に人材を募集してから、地域病院と業務提携して、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、少々失敗しても実害のない範囲において、です。実際、新規事業を起こすにあたり、仮に予算1億円として、事業戦略を作り、ランチを作り、それぞれのランチで人材を採用し、1つのミッションのもとに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、経営陣は不安になります。失敗すれば1億円損失するのですから。このような経験というのは、実際にプロジェクトの中で学ぶしかないのです。これを学校の授業のように、先生が1人で多数に対して、黒板を使って一方的に教えても効果的でない。実際のプロセスの中で、苦勞して悩んだことが、将来生きてきます。

それぞれのリーダーは、プロセスの中でメンバー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、中心は企業理念からのブレイクダウンとなるのが鍵です。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、そしてその目的に向かって、個々が前進していけば、プロジェクトのプロセスの中で、参加した個人がそれぞれに成長し、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ります。ですから、プロジェクトが複数走っていますが、「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。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、ほんとうに苦勞した人が大きく成長します。苦勞の「苦」は知恵を生んでくれます。知恵は「苦」がないと生まれません。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、1年間の期限を設けています。ですから、来年の夏までに各プロジェクトは完了します。それまでに動きが鈍ければ、成果が出ないかもしれない。動きがよ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1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。

これらのプロジェクトは入社して3年までの人達で中心に動いてもらいます。毎年、新人から3年生までを順に教育していきます。この手法は、どの事業本部においても同じ経営戦略のもとで動かしています。入社して3年間がとても大切です。最初の3年間で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、どんなに素頭がよくても、なかなかうまく成長しません。ですから、最初の3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（後に永田塾としてスタート）を創ります。コンサルタントも使って3年かけて準備を行います。教育資料を作成したり、専門の講師に指導してもらったりします。

先日アメリカから霍見芳浩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です。日本まできていただき、世界最高峰の講義をやってもらいました。私としては、たくさん社員を対象にやりたいのですが、人数が多くなると効果が薄まるそうで、1回の講義には8人くらいが一番いいそうです。少人数の研修になってしましますが、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を作成します。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、受け身中心の教育はしません。受け身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。一方的に知識を詰め込む講義するのではなく、創造的な学習をさせることが、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、これらは若い社員を対象に行います。大きな効果をもたらすと思います。若い優秀な人材を一流に育てていく、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、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、小冊子にして、「永田イズムを読む」と命名しました。小冊子だけでは言

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、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、企業の成長はありえません。

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」という言葉が出てきます。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、これから経験を積んでいくしかありません。

これらについては、アメリカの企業経営者がそれぞれの考え方をいろんな書籍で述べています。新日本科学のコーポレート・ガバナンスはどうすべきか、コンプライアンスはどう高めるのか、これらが、私の責務となります。これを失敗すると、経営者として失格ということになります。

では、私はいかにしてこれらを適切に進めていくかという点、まずは次の5つの視点から、俯瞰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、財務の視点
- 五、マネージメントの視点

本日はこの中から、「二、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ると考えます。この企業理念を皆さんの深層心理に刻み込んで、コンプライアンスを高め、企業を統治していくのです。これどうまくいくかどうかはわかりませんが、企業経営の「経営」には、「経営学」という「学」の字がつかますので、学問です。私は、経営はサイエンスだと思っています。過去のケースを学習して、業界を取り巻くレギュラトリーの中で、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、仮説を検証します。

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刻み込むことが、企業経営の本質である」。この仮説を今、検証しているわけです。これどうまくいったら、ケーススタディの1つとなり、「新日本科学では、これどうまくいきました」となるわけです。

では、具体的に企業理念を浸透させるには、具体的にどうしたらいいかということになります。私は、まず、会社の色、3色を決めました。それぞれの色が意味を持ち、根本たる理念を表します。皆さん、3色とも言えますか。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、同時に私の経営スキルの問題でもあるわけです。私のコーポレート・ガバナンスが上手く進んでいない証拠になるわけです。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3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と考えます。さらに、企業ミッション「創薬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、理念浸透のためには必要です。「経営理念十二ヶ条」ならびに「薬師の誓い十二ヶ条」(後に誓言12ヶ条)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」(後に行動指針5ヶ条)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、「企業理念をもって企業統治する」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。この香りの石鹸や入浴剤を作りました。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、としたいと思います。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。ここで大事なものは、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しただけで、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、いつも自分にはよいものを運んできてくれる」、と違ってもらわないと効果がありません。

私は、クライアントには「当社オリジナルの石鹸と入浴剤を使って下さい」と言いたいと思います。クライアントが「今日は、受託会社5社から相見積りを取ったが価格はどこも同じだなあ」と考えている時に、入浴剤や石鹸からふっと、「フリージアの香り」がしてくる。「何となく新日本科学がいろいろな気がする」、となるかも知れません。

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。報告書をクライアントに送るとき、封筒にこのシールを貼ってください。SNBLerとして責任を誇る意味でフ

リージアの香りも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いっぱいにしていきましょう。

※2003年8月25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。

(2020年3月10日 改定)