

社長の「器」以上に 会社は大きくも良くもならない

第1節

社長の器とは何か？

第1章では、みなさんに「どんな会社にしたいですか？」と尋ねた。各々の会社のレベルには、社長の資質が問われる。逆に言うと、社長の資質が高くなれば会社のレベルが上がるのである。つまり会社は、社長の器以上に良くも大きくもならないものだ。

社長がいくら技法を学んでも、意欲や人間性など内面の問題を解決し、自身を高めていかないと、結果は変わらないのである。

皆さんの名刺の肩書きには、代表取締役社長と書いてあるだろう。商店主も社長、商売人も社長、事業家も社長、経営者も社長、みな同じ社長という肩書きを持っているが、社長の仕事は、会社規模・会社レベル

によって、また社長個人の器の大きさによってもおのずと違ってくるのだ。

◎1——社長の器にはレベルがある

経営者の器は、「意欲」「知力」「行動力」「人間性」の質と、そのレベルの高さによって決まる。そこで以下に会社規模と経営者の器のレベルの高さを項目ごとに分け、列記した。

経営者の器 || 意欲 × 思考力 × 実行力 × 人望

	【意欲】	【知力】	【行動力】	【人間性】
商 生業	優柔不断	ドジ	グズ	ケチ・お人好し
商 家業	私利私欲	思いつき	やりたいことの行動	心貧乏
金儲け 事業	地位名誉	判断 感	率先垂範	事後処理
経 営 企業	使命感・志の高さ	決断 勘	困難克服力	赦し・包容
	人のため	知識のシステム化	瞬発力と持続力	任せる

社長の人柄
 { こせこせした人 || 小社会では通用する。人が育たない。
 ケチ || 小さな人 || 人が逃げる。
 おおらかな人 || 人が育つ。

社長の器の大きさと企業規模には、相対的な関係がある。

まず、生業（商い）レベルの社長は、一般的に「ドジ・グズ・お人好し」と言われる性格の持ち主である。人間性は良いのだが、優柔不断が災いして生業レベルで止まってしまう。

家業（商売）レベルの社長は、私利私欲が強いゆえに行動力はあるのだが、心貧乏な性格の持ち主が多く、永続的な商売につながらない。

事業家レベルの社長は、勉強好きで、科学性に強く体験からの感が鋭く、商売上手で人間性は悪くない。しかし、出世欲名誉欲が強く、思想的には志が低いため、事業は永続しない。

企業（経営）レベルの社長は、使命感・志が高く、どのような困難にもへこたれない強い意志と、粘り強い持続力を備えている。体験からくる勘を理論化し、科学性にも強く、包容力に富んでいる。我々が理想とする社長像である。

◎2.——器の中身は何か？

もう一度言うが、会社は社長の器以上に大きくも良くもならない。これが社長の器に関する大原則である。したがって、会社を大きくするには、まず社長の器を大きくする必要がある。器に入る中身こそが器を大きくするのである。

器の中身を大別すると、意欲・人間性・能力の3つになる。これら3つの要素は人間の全行動に関連して増減するものである。分かりやすく言えば、仕事だけでは中身は増えない。もちろん遊んでばかりいても中身は増えない。仕事と遊びの振幅が大きいほどに中身の質量を増大させ、器の成長を促進するものであると私は考えている。

器に入る3つの中身

(1)意欲

意欲とは、何ごとかをやり抜くための気力・体力を生み出すエネルギーである。

意欲の質と強弱レベルの違いによって、攀念智（はんねんち：第3章参照）の意欲、願望、小欲、我欲、中欲、大欲、真私の意欲など、さまざまな意欲がある。

この中には器の成長を阻害するものもある。特に攀念智による意欲は、人間性までも屈折させる。貧

しい家に生まれ育ち、幼年期において金銭的な苦勞をした経験を持つ社長は、物事の判断基準がすべて「金」になりやすい。そういう社長の会社は商売レベルで止まってしまふ。

(2) 人間性 (第八章参照のこと)

辞書的な解釈では、人間に特有の本性・精神のはたらきであり、特に思いやりや温かい気持ちのことを指す。ここではプラスの人間性とマイナスの人間性を表すために、「生き方」と言い換えておこう。生き方とは人間の品格・性質のことなので、善し悪しの幅がある。

「人柄がいい」とは、自分にできる範囲で面倒見がいい、頼りがいがある、信頼できるという意味である。いわゆる「お人好し」とは違う。お人好しは、頼まれたら断れない、自分にはできもしないのにいい顔をして引き受けてしまう人のことである。

「人柄が悪い」とは、嘘をついて人をだます、約束を破る、人を陥れて自分だけいい思いをしようとする、ということである。

(3) 能力 (第二巻参照のこと)

ここでは特に、科学性を身につける能力を意味する。科学性とは理論や原理原則のことである。会社経営には当然経営理論や法則が必要である。情報・知識をキャッチし、自分の力として消化することも大切だ。

この能力は、常に問題意識を持って物事を洞察し、問題に取り組みながらいろいろなものを学習・実行を反復することにより、確実に成長していく。「今までできなかったことが、どうしたらできるようになるだろうか?」といつも問い続け、答えを探し続けることが大切である。

できる人は常に問題意識を持っている。できない人は問題を探している。

第2節 よい会社とよい経営者

◎1.——よい会社とは？

よい会社とは、地域社会に貢献でき、社会的存在価値のある会社のことである。社会に必要とされ、社会に愛される会社である。そして、明確明瞭な経営哲学・方針を持って自ら率先垂範している経営者と、誇りを持って生き生きと働く人材がいて、経営基盤がしっかりしている永続性のある会社である。

より簡単に表現すると、物心両面を満足させてくれる会社と言える。社会と社員を満足させてくれるよい経営者がいる会社である。

◎2.——よい経営者とは？

よい経営者の仕事とは、会社の進むべき方向を定め、その道を指し示すことに他ならない。そのためには、いわゆる経営の法則・セオリー、原理原則といった「科学性」を勉強しなければならない。そして学んだ科学性を発揮するには、社員を巻き込むパワーが必要である。

そのパワーの源になるのが「意欲」であり、意欲に基づいて社員を導くためには「人間性」が問題となるのだ。いかなれば高いレベルの「能力」「意欲」「人間性」を持ち合わせた「器の大きい」経営者が、よい経営者である。

◎3.——経営者は船団の船長である

経営者の仕事は、たとえるならば大きな船団の船長である。まず何のために、どこに向けて行くか最終目

的地を決定する。船団の規模、航海の道順、航路の天候（気象）情報など、すべてのデータを集め、安全かつ有益なプランを立てるのである。

そして、船員を集め、航海の目的地と内容を具体的に分かりやすく伝える。船員一人一人の役割を認識させ、万全の体制をとって航海に出発する。

航海中の船長は、計画通り航行されているか、クルー全員が病気もなく元気に仕事に従事しているかどうか気を配る。ときには、船員同士のトラブルの仲裁も行う。

安全かつ確実に、船団を最終目的地に到着させることが、船長の役割である。そのため、常に刻々と変化する周りの状況に細心の注意を払いながら、最善の決断をしていくのである。

経営者の仕事は、社員に仕事を振り分けていき、振り切れずに残った本場に重要な仕事はどんなことでもやることである。社員に仕事を振るのは社員を育てることであり、それによって、経営者は自分にしかできない仕事をやることができるのである。仕事を振れない理由や、できない言い訳をして行動しないのは、根本的な問題を延ばし延ばしにしているだけなのだ。

経営者が自分のやるべき仕事を放棄したら、会社は濃霧の中を航行する船のように、いつ暗礁に乗り上げ浸水することになるか分からない。

また、経営者が仕事を怠り、船体についた些細な傷を放置すれば、やがて取り返しのできない事態になってしまふということを踏まえ、本来の経営者の仕事をするように心がけていただきたい。

◎4.1——経営者の仕事とは方向指示機付き裏方業である

経営者に必要なのは「指導力」である。なぜなら、経営者の仕事とは、会社の進むべき方向・方針を「指示し、社員を「導」いて実行することだからである。これはまさに裏方業といえる。

経営者が持つべきリーダーシップ、指導力の内容は以下の通りである。

(1) 指す(第2巻、外部戦略と財務戦略を参照のこと)

将来の会社の夢や、進む方向・やり方を示すこと

- ① 計画をつくり、戦略、戦術を練り、実行に移す。
- ② 仕事が忙しくても、自分は余裕を持ち、頭は次のことを準備する。
- ③ 堅実な考え、信念を持ち柔軟に対処する。
- ④ 良いこと・悪いことを経済的に判断し、行動する。
- ⑤ 経営的重要順位の意志決定をし、優先順位に従って行動できる。
- ⑥ 経営と事業と商売の区別ができ、いつもバランスを考えている。
- ⑦ 安定は滅亡の始まりであることを知っている。

(2) 導く(第2巻、内部戦略参照のこと)

社員の感情に揺さぶりをかけて、夢に巻き込むこと

- ① お祭り好きで、常に部下を集めて心の一体感を図っている。
- ② どの階層の社員にも声を掛ける大らかさがある。
- ③ 約束をきちんと守り、人間的に信用される。
- ④ 人の厚意や痛みが分かり、金銭面、物質面、精神面で社員をフォローする。
- ⑤ 情熱と落ち着きがあり、常に人から慕われている。
- ⑥ 物よりも金よりも人の大切さを知り、人は感情ではなく、本能で動くことを知っている。
- ⑦ その人の力に合わせて、青天井を分けてやれる。
- ⑧ 会社の将来を考えることができ、社員の教育・育成に熱心である。
- ⑨ 人を感化し、よい緊張感を持ちながら人生を楽しみ過ぎていく。
- ⑩ 心の琴線に触れるような話をし、人生観・仕事観で社員を引っ張れる。

(3)力

困難なことには率先垂範して飛び込むこと

- ① 問題解決は現場に行つて、具体的な対策を考え、率先垂範して動く。
- ② お客様がトコトン惚れて親身になってくれ、その人の力で問題解決していただける。

◎5.1——社長の仕事と経営者の仕事について

前述の通り、経営者の仕事は「会社の将来の方向を示す」ことである。そのためには、痛みを伴う決断をしなければならぬし、社員にもその痛みを共有してもらわねばならない。会社がどんな局面を迎えようと、最終責任をとるのが経営者である。

ところが、中小企業の社長の多くは、進む方向も示せないし、万が一のときには自分が一番に逃げることを考えている。

このように経営者の仕事と社長の仕事とは、根本的に違いがある。

我々は、経営の〈名将〉〈知将〉にならなければならないのに、現実には〈兵士〉のごとく、ひたすら現場の仕事をしている社長がほとんどである。

「現場を知っている社長は、なかなか経営者になりにくい」と言ったのは、経営コンサルタントの船井幸雄氏である。今まで多くの社長を見てきたが、本当にその通りだと私も感じている。

参考に私の考える〈名将・知将〉の定義を試みてみよう。

〈名将〉の定義

己の心を整え、部下の心をつかみ、人の心を読み得るものにして、〈知将〉の實力に人間性が加わった理想の姿である。

〈知将〉の定義

将来を予測して、現在の準備を怠らず、事に当たっては積極的にやり抜く気概と実力を持ち、自分の体験を通して独自の法則を生み出すものである。

さまざまなタイプの社長が経営者になれない理由

現場を知っている社長は、現場を捨てられない。社長でありながら、自分自身が人手となつて毎日働いているため、基本戦略を決めないで、枝葉の方法論ばかり追っている。だから経営者にはなりがたい。

意欲のない社長は、理屈ばかりこねて行動せず、優柔不断でグズグズしているために、生業止まりになつてしまう。経営者へはほど遠い。

意欲的な社長は目先がきき、商才があり、金儲けがうまい。しかし、従業員に小言ばかり言つたり、仕事を部下と競つて「勝つた」と言つては喜んでゐる。勉強嫌いだが天狗になりやすく、小金を持って遊びに走るために事業形成ができず、家業止まりが多い。

戦闘レベルのことが楽しい社長は、商売人にしかなれない。

勉強する社長は科学性に秀でるが、思想的に弱く名誉欲に駆られ、ワンマンになりやすい。

経営者はアクセルとブレーキをバランスよく操作するが、営業マンタイプの社長はアクセルばかりでブレーキがない。

◎6.1——社長室でやんぐいす

経営者の仕事は、お客様の声と現場の声を聞き、社長室で幹部と独裁衆議、衆議独裁の繰り返しで会社の方針を決定し、組織的に公式ルートで伝達することである。

要注意点：現場の声を聞きにくるが、現場でいちいち指示・命令しない。

経営者の仕事

- (1) 現場や外に出てお客様の要望を知る。自社の将来のために、業界・他社の情報を手に入れる。
- (2) 自社の方向づけをし、儲かる仕組みを考え、それを経営指針書に成文化して、社内に知らせ、理解・納得・徹底させる。
- (3) 長期事業構想のプロジェクトや計画書の作成など、重要な活動の基準を決める。
 - ・ 未来部門は必ず現業と分離し、社長直属で専任させる。
 - ・ 会社の中で最適任者の人材を充てる。
 - ・ 明確な方針を与えて計画的な運営とチェックをする。
- (4) 計画書や方針・指示のチェックをする。
- (5) 大きなクレームは必ず社長が対処する。

社長の人格形成に関して、社内で気をつけるべきこと

- ① すべてのものをとことん大事に。特に人を大事に。
- ② どんな人にも誠意でつきあうこと。長所を見、欠点を見ないこと。
- ③ 否定したり、排除しようとしたり、悪口を言ったりしないこと。
- ④ 部下や、世話になった（なっている）人を特に大事にすること。できるだけ任せよう。
- ⑤ 発言、文書は一言一句まで慎重に。
- ⑥ できるだけ多くの人に納得させよう。守るべき秘密は守り、必要な説明や情報公開を惜しまないように。

第3節 出身別の社長のクセ

現場を知らない社長・現場を捨てられない社長の中には、過去に経験してきた職種の出身ごとに、特有のクセ（特徴）のようなものを持っている人が多い。そのクセから抜けきれず、会社の発展を邪魔している深刻なケースがよく見られる。

特に共通するクセは2つある。第一に、経験がすべてで勉強嫌いな点。第二に、計算はできるが、係数に弱いという点である。

さて、あなたはどのようなクセ（特徴）をお持ちだろうか。自分を見つめるために以下の項目を参考にしていたきたい。

◎1.1——営業畑出身の社長

社長室に入らず、お客様や仕入れ先のみに興味を持つ。

儲かるか儲からないか、すべて目の前のソロバンだけで弾く。金儲けにつながらないとなると、まるで関心を示さない。ソロバンは大事だが、すべての行動にこのクセが出る。打算的なクセが優先すると、社員に對して、また得意先・業界仲間のつきあいにおいて顰蹙を買うことになる。本人はこのことに気づかない。

現場上がりで叩き上げの人が多く、基本的に勉強嫌いであり、自分の経験と感だけに頼りすぎる。自信過剰な人が多い。また、計算はできるが係数は読めない。会社の経営は税理士や会計士の先生にお願いしてやっ
てもらっているような状態。

集中力、持続力がないから深く考えることができず、時間のかかること、特に人を育てたり、売り物を磨

くことが苦手である。

◎2. ─ 技術、職人畑出身の社長

現場に入りっぱなしで好きなことに熱中し、外に出てお客様と話すことが苦手である。こういう人を私は「穴熊的」と呼んでいる。

集中力・持続力はあるが、瞬発力に欠ける。

自分の技術と長年積み重ねたやり方を信じ込み、部分的な技法・工夫・考え方はよく理解しているが、他のやり方と比較して総括的に物事を考えることができない。全体の経営や販売に弱く、経理的係数に弱い。

頭が固いため、自分に分かるものは受け入れるが、新しい研究などは受け入れられない。物理的な仕事の中で職人的に生きてきているから、人を思いやる心に欠けている。自分の生き方・やり方が一番正しいと強く信じ込み、これですべてのものを判断し決定しがち。いわゆる「わからず屋の頑固オヤジ」と言われるタイプである。

言葉使用や行動が率直なためズケズケとものを言い、何気ない言動から「エチケット知らず」「鈍感」などと誤解されて大損をする。心理的な駆け引きができないのもこのタイプの特徴で、人は悪くないが、人当たりの悪い社長が多い。

◎3. ─ 経理、事務畑出身の社長

社長室ではなく事務所で仕事をしている。

何ごともきちんとなしないと気持ちが悪い。キツチリ、ハッキリさせようとするあまり、重箱の隅をつつくことに専念するようになる。

頭が固く融通がきかないから、含みをもって考えることができない。

得意先に対しても事務的な態度が抜け切れず、細かいことをきちんとしすぎるばかりに、つまらないことで相手に不愉快な印象を与え、損することが多い。

経営者の立場に立って幅の広さと奥行きのある判断ができないタイプで、企業全体からの見地を忘れて、浅はかな思考・感情で動き、大きなソロバンを逸する。儲けるための大きな観点に立ってメスを入れることが大事なのに、枝葉末節の能率や経費のことだけ取り組んで、「自分は始末上手だ」と勘違いしている。

◎4・――お坊っちゃん出身の社長

現場を知らないで、社長室に入りっぱなしである。

頭でっかちで行動力がなく、実務を軽くみる傾向がある。理屈など何の役にも立たないということが分らず、言い訳や屁理屈ばかりこねて、渡る前に石橋を叩き壊してしまふ。

こういう社長は、もっと実務経験を大切にして、そこから起こる経験的直感を重視する必要がある。

第4節 経営能力の3つのポイント

◎1.1—ポイント1 営業能力の問題点

営業力の中でも特に重要なのは「社交性」だ。お客様に好感を持たれ信用を得て懇意にってもらえるかどうかは、社交的な能力の有無に関わってくる。たとえ経営状態が悪化しても、「人に会うのが苦手」「口べた」だからといって、社長室に籠りっぱなしで金庫番のようなことばかりしては、赤字から倒産への道を加速しながら走っているようなものである。

嫌いなことには手を出したくない、というわがままは社長だから通じるのだが、努力を放棄して自らの成長を止めるのは、会社の成長をストップさせるのと同義であると考えるべきだ。

◎2.1—ポイント2 人材活用能力の問題点

人材活用力については、社長が社員をどう見ているかが要となる。社員である前に一人の人間として尊重しているかどうかである。「雇ってやっているのだから、家畜並みに扱って当然」という態度をとっていないかどうか、自分自身を振り返るべきだ。

社長自身が感情をコントロールできず、失敗を犯した部下をボロクソに言えば、いくらその部下が悪いとはいえ、本人は大きく傷つくものだし、「何もそこまで言わなくても」と社長に対して不信感を抱くことにもつながる。

また、何でも自分で決めなければ気が済まないワンマン社長は、自分の決定に異を唱える部下に対して、「俺が決めたことに文句を言うな。黙って従っていればいいんだ」と頭ごなしにはねつけてしまう。部下は会社

のことを考えた上であえて進言したのに、ワンマン社長はそれを「批判」と捉えるのである。

社員のアドバイスを耳を傾けるのは、経営者の沽券にかかわるとでも思っているのだろうか。このように誤ったプライドを修正しない限り、優秀な人材ほど去っていき、小さなことにもいちいち社長のお伺いをたてないと何もできない無能社員ばかりが残るのである。

人を使う上で大切なのは「包容力」と「指導力」である。「会社は学校ではない」と言うなかれ。どちらも人間の成長の場であることには変わりない。社長自身が成長し、部下も成長しなければ、会社の成長はありえないのである。

◎3.——ポイント3 「金に対する考え方」の問題点

自分優先か、会社優先か、社長自身の金の使い方を見れば、社員はすぐに見抜いてしまう。そして、社長の私利私欲のためだけに働かされている、と感じた社員が会社を去るのは時間の問題だろう。

◎4.——3つのポイントの共通点

これら3つのポイントに共通するものは、自分自身をも含めた「人間に対する考え方」である、というのが私見である。

まずは、社長自身が苦手とするもの、つまり自らの「攀念智（はんねんち）」を克服すること。人間的な向上心を失った者には、会社経営の資格なし、とあえて強く言いたい。（第3章参照）

第5節 真の経営者になるためには

私たちは、知らず知らずのうち現状に満足して、自分が今置かれている思考や能力レベルに甘んじていることが多い。本人にとってそれが一番の幸福ならばそれでもいい。ただし、それが許されるのは個人商店レベルの場合だけである。自己実現欲求レベルへとさらにランクアップしたいと考えるなら、それは社会的責任のある立場に立つことであり、真の経営者を目指してたゆまぬ努力をすべきである。ここでは、真の経営者になるためにすべきことについて考えていきたい。

◎1.1——事業の管理

企業的な経営をする真の経営者のなすべき仕事は「事業の管理」であり、会社の将来を創造的に戦略的に考えて仕事をすることである。

仕事がかかっている、会社のことも分かる社長が最高である。しかし、日常の仕事に没頭してしまうと、どうしても会社全体のおろそかになる。「二兎追うものは一兎をも得ず」の例えがあるように、会社の将来も危うくなってしまう。

会社においては「仕事」の管理よりも「事業」の管理の方が大切であり、社長は特に会社の将来を考えることに専念すべきである。すなわち、生き残るための経営の智慧を創造し、損益計算書の商売から貸借対照表的経営の会社に変革させることである。今年、来年、再来年のことは経営指針書に基づいて、完全に社員に任せるといふニュータイプのワンマン経営者が最も理想的といえる。

真の経営者になるには、自分の得意なことを捨てられるかどうか、また、それをどれだけ社員に任せられ

るかにかかっている。自分の長所がいずれ短所になることを知っておかなければ、真の経営者にはなれないのである。

会社経営とは、「攻める、守る、引く、捨てる」のタイミングを計って決めること。特に勇気がいるのは引くときと捨てるときである。（危険と冒険の違いはこれである）

間違っても仕事管理型の社長になってはいけない。ましてや社員と競って喜んでいる戦闘的社長は最低である。問題が起こらないように先手を打ち、創造するのである。そして「将来の危険に備えない危険」こそ回避されなければならない。無方針は誤方針よりも恐ろしい結果を招くということを認識していただきたい。

◎2.1——仕事の創造

仕事を創るのは社長の仕事であり、その仕事をするのは社員の仕事である。

中小企業の社長は、今日の前にある戦闘的・作業の仕事が好きである。しかし本来社長の仕事は、今日を改善する明日の仕事を経て、明日を創造し改革する明後日の仕事へとレベルアップしていかなければならない。

今日の戦闘的・作業の仕事や明日の改善的な仕事はすべて社員に任せるくらいでなくては、社長は本来の仕事ができない。任せる人がいないから任せないのではなく、任せられる人を作るために任せるべきである。そのようにして人は育つのである。

今日の仕事をしている社長も明日の仕事をしている社長も、今の仕事を任せられる「人材」を育てる中期計画を立てることが必要だ。

社長の仕事は、目に見えない風（雰囲気、社風、予感）を感じて、問題を明らかにし、将来を先読みする戦略的な仕事である。そして社員に自分の考えを押しつけるのではなく、社員が興味と関心を持って当たられるような課題を与え、将来のことを踏まえて決定させ、それを一つずつクリアさせることである。

社長業は、短期的な「営業」と長期的な「経営」をバランスよく推進することである。経営とは、全体と

部分のバランスコントロール業である。

◎3.1 麻益株式会社の例

我が社、麻益は、工業繊維製品の製造販売業を営んでいる。

1980年代は、日本の大手紡績メーカーがござって、生産拠点を台湾・韓国・中国と移管した時代だった。当然、我が社の製品も製造機械とともに海外に輸出されていた。

当社の製品は消耗品なので、購入してから2〜3年後には「そろそろ注文があるはずだ」と期待していたが、実際にはなかなか注文が入らなかった。そこで私は、状況確認のため現地に飛んだ。

現地では、当社の製品を買うすべも分からず困っている、という状態だった。お客様からは「即注文したい」との要望があったが、「私は仕事を創りに来たのだから私が受けてはいけない」と考え、「発注は担当にしてください」とお願いし、日本から担当者を呼んだ。

お陰で現在も当社の担当者が訪問し、ご愛顧をいただいている。担当になった社員も最初のころは戸惑うばかりだったが、現在は一流の海外担当営業マンとして活躍している。

また1990年代になって、海外での市場性・採算性・将来性を分析した結果、私は海外生産を決断した。プロジェクト総予算額は2億円と決め、工場の立地から責任者にいたるまで、すべてを息子である社長に任した。

私は彼が理解してくれるまで、会社の将来ビジョン、夢、経営理念、企業目的を語った。社長は、何度も何度も構想を練り直しながら、事業計画を創り上げてくれた。

その甲斐あって中国の天津に製造工場が完成し、現在ではフル稼働している。この工場は当社の海外戦略の要であり、これで10年後の事業展開の基盤ができたと思っている。そして一番の喜びは、社長以下幹部社員がこのプロジェクトによって立派に育ってくれたことである。

私は、社長に「このプロジェクトが失敗しても、最終責任は私が取るからやりたいことをとことんやってみろ」と言った。五代目社長である彼が事業を立ち上げるのは、創業するのと同じくらいの努力と苦労が必要だったはずである。私がそこまでしてこのプロジェクトを彼に任せたのは、金で買っても創業の経験をさせたいと考えたからである。その結果、事業継承の一環として重要な「思想（経営理念）の継承」ができたと考え、感謝の気持ちで胸がいっぱいである。

● 4. ─── 経営者の 8 つの条件

第 1 の条件

理念・ビジョン・戦略・戦術の具体的展開を、体系的、論理的に語れること。

(1) 個々の「成功体験談」は成功の条件が偶発的に重なっただけなので普遍性はなく、人々を納得させる論理的な力も持たない。しかし、「理念」には普遍性と論理性がある。だからこそ多くの人々に呼びかけても共感が得られるし、人々を理念の下に集約させることができる。

(2) 社長の人生観・仕事観で社員を引っ張っていけること。

① あなたは「社員の幸福を追求する場」として企業経営を考えているか？

② あなた自身の人生の設計図（生きざまと死にざま）を堂々と語れるか？

③ あなたの会社の社会貢献スタイルに社員は賛同し、誇りを持っているか？

④ あなたの会社は、努力して成果を上げた者が報われる仕組みになっているか？

(3) 三大実行分析を常に行っていること。

① まず自分から現実の問題点に気づいて、それを意識すること。

（教えてもらえない先生と通訳助言者としての仲間が必要）

② 自分がそれを変えたいと希望すること。

(励ましてくれ、叱咤激励してくれる仲間が必要)

③ 絶対に変えてみせると決心し、それを粘り強く実行し続けること。

(仲間と怖い師匠が必要)

(4) 計画を立て、戦略、戦術を練り、実行すること。

① 多く売る ↓ 改善的短期計画

② 利益率を高める ↓ 改革的中期計画

③ 経費を削減する

④ 他の物を売る ↓ 創造的長期計画

(5) 戦略的思考と戦術的思考の違いを区別していること。

戦略決定は二者択一だが、戦術には千術ある。戦略は大胆に、戦術は細心に。

第2の条件

これまで自分の足でかせいだ「確定的事実」があること。

たとえば、社員を放任するのではなく、任せたことによって本人の自信につながるため、自分が実際にした体験、信頼できる人の体験、人の体験を自分で試してみたこと、調べてみたことなど。

調査・行動なくして発言権なし。ましてや自信が持てるはずはない。

第3の条件

最後までやり抜く意気込みと覚悟があること。

第4の条件

社員を巻き込むこと、知らせ、理解させ、納得させること。

(1) 多くの人に発言させて、じっと最後まで聞いていることができる。

(2) さまざまな発言を聞いた後で、個々の意見の特徴や、共通点・対立点を即座に総括できる。

(3) 決まった時間内に物事をまとめることができる。

(4) 大きな情報把握（時流、戦略）と、目の前の実際的処理（戦術、戦闘）とを区別し、かつ結びつけることができる。

(5) 全員参加の討論・研究発表を通じて一同のやる気を高め、各人の力を充分に発揮させることができる。

第5の条件
率先垂範の行動力があること。

行動力がないと理念が実現できない。実行のない理論は空論であり、理論のない行動は無意味である。

第6の条件

以下のような成果があること。

(1) 自分が変化したこと。

(2) 社員を変えた実績があること。

(3) 変えた社員を組織し、継続的な活動につなげること。

第7の条件

分配を優先すること。

商人は「自分さえよければよい」と思い、事業家の理想は「自分も社員もよい」こと。しかし最終的には「まず社員をよくし、自分はその次」と考える経営者にならねばならない。

第8の条件

行動的で気風が良く、人間性が豊かなこと。

◎5.1——経営者が考えるべきこと

経営と管理との違い

経営者の仕事として具体的なものの第一は、経営指針書の作成である。指針書に掲げた3カ年計画を作動させれば、良い会社を作ることができる。しかし、経営と管理の違いが区別できなければ、指針書の作成も計画の実行もうまくいかない。

経営とは、経営理念の実現を目指して、環境変化に適する方針を決定し、これを遂行するための責任と権限を割り当て、モノ・カネ・情報等を手配することである。

一方、管理とは、経営の方針を、最も効果的に、そして効率的に遂行するための方法や手段を決定し、これを実行することである。

具体的な思考内容

さて、私は前項で経営者に必要なのは指導力であると述べた。ここでは「指すこと」と「導くこと」の具体的な内容を説明しよう。

(1) 経営方針の決定 ↓ 「指すこと」

経営方針は企業経営の根幹となる最も大切なものである。

環境の変化に適応する方針と計画を明示し浸透させ、社員のモラルを高くし、生産性を高くしなくてはいけない。

① 経営理念の確立

経営は判断と選択の繰り返しである。経営理念とは、価値判断・行動選択の基準となる経営のバックボーンである。顧客のニーズ、ウォンツに応えることで会社の発展と社員の幸せを実現していく経営理念・行動方針が求められる。

② 自社の強みと弱みの把握

自社の経営レベルを的確に把握し、クリアすべき課題と伸ばすべきポイントを整理・認識することが必

要となる。

③ 自社にとつての好機と脅威の把握

3 年先、5 年先に自社を取りまく環境は、どのように変化していくのかを見定める。社会環境・市場・業界・法規制・協力会社・技術革新などの動向を常に意識して、自社にとつての好機と脅威を把握して、必要がある。

④ 経営ビジョンを描く

経営理念の実現を目指し、自社の「強みと弱み」そして「好機と脅威」を踏まえ、3 年後（中期）または5 年後（長期）の姿を描くこと。そして、事業構成、経営基本目標、組織などについて社内コンセンサスを取り、中長期の各年度別の重点実施事項に展開すること。

⑤ 年度経営方針・計画を明確に

中長期を踏まえ、年度経営方針を役員が中心になって定める。続いて管理職などの意見を十分吸い上げ、5 W 1 H を押さえて、全社方針と整合性のある統括部門の方針・実行計画を定める。

(2) 方針の決定と調整 ↓ 「導くこと」

① 管理職の方針決定への参画

方針を浸透させるためには、(1)の①～⑤の各項目を自分一人だけで定めようとするのではなく、管理職の部下などにテーマとして与え、一緒に検討することが大切である。

② 会議・ミーティングの有効活用

会議の目的は、突きつめて言えば、以下の3つである。

(イ) 対応策を決定する。

(ロ) 決定事項の実施状況をチェック・フォローする。

(ハ) その結果、情報を共有し相互啓発を図る。

情報交換をしても具体策が5W1Hで決定されなかったり、パーフェクトを求めるあまりタイミングを失うことがないように注意すること。

③ 積極的に調整をする

打てば響く社内コミュニケーションの仕組みづくりと、日常業務における適切な報告・連絡・相談が徹底された組織風土づくりの推進が求められる。役員が必要な調整に積極的に乗り出すことは、自社のタイムリーな問題を把握する上でも、役員としての問題解決能力を向上させるためにも大切である。

(3) 人材育成 ↓ 「導くこと」

「企業は人なり」という。役員の役割として重要なのは後継者を育てることと、そのために社員のランクアップを図っていくことである。

① 黙っていても社員が行動を起こす条件

(イ) 自分の仕事の価値を自分で認めているとき

(ロ) 自分が認められたとき

(ハ) よいリーダーに恵まれたとき

(ニ) よいライバルに恵まれたとき

(ホ) やれば報われると信頼しているとき

(ヘ) 会社の方針・目標に納得しているとき

(ト) 会社に不安を感じていないとき

(チ) 仕事に影響を与えるプライベートルームな悩みがないとき

② 目標を明確にし、適切な評価と指導を行う

モラルの高い状況をつくるために、ベースとなる能力開発型の人事賃金制度を整備し、適切な運用をすることが大切である。社員が納得のいく目標設定をし、適正に評価してその結果を基にしたアドバイスな

どを通じて社員の能力開発を進めることに意義がある。

社員の能力向上は、会社の業績向上に寄与するだけでなく、本人の喜び・働き甲斐・自己実現、ひいては人間性の向上へとつながる。これは経営上最も重要なテーマのひとつである。

③ 3…3…6の原則

あなたは社員さんからこう思われていないだろうか？

うちの社長はいつも、社外で良い話を聞いてきては、自分の考えでもないし自分がやりもしないのに、まるでそれが自分の考えであるかのように話す。けれども実際には自分の考えではない話だから、いつも話す内容がコロコロと変わる。

3ヶ月、社長が自社の理念、方針を言い続けること。

3ヶ月、社長自ら理念、方針をやり続けること。

6ヶ月、社員にやらせ続けること。

これが「3…3…6の原則」である。あなたはこれからの1年間、こうして「忍耐」できるだろうか？

◎6.1——社長の最大の仕事は、人を育てることである

あなたにとって利益とは？

経営者として大切なのは「金を儲ける」ことと「人を育てる」ことのうち、どちらだろうか。ここでよく考えてほしい。

もちろん、「金を儲けたい」という強烈な意欲や野心は確かに必要だが、それだけで会社経営がまっとうできるほど、世の中や人々は単純ではない。儲けを目的にしているうちは、人のことが分からない。だから人がついてこないし、必然的に金もついてこないのである。

あなたにとって、利益（儲け）とは、目的だろうか？ 目標だろうか？ 結果だろうか？ それとも手段

だろうか？ 会社を潰すも育てるも、社長の利益に対する考え方一つで決まるのだ。社員の可能性を活かす殺すも同様である。

賢明な社長であれば、金儲けと人材育成のどちらが大切な、もうお分かりのはずである。

育てるべきものは、チームワークである

三遊間に飛んだゴロをどう処理するか？ これは野球の話だけではなく、仕事でも考える必要のある問題である。

一つの数字だけを切り取って「断面」で見ても、その善し悪しの判断はできない。必ず前後の数字と見比べて、傾向や流れで見なければ分からないのだ。つまり、各々の社員が自分のポジションを全うすることが、チームワークの第一歩なのである。

したがって、自分の仕事に熱中するあまり、周りが見えなくなっただけでは困りものである。ゴロをキャッチしようとしたところへ、隣のポジションの選手と衝突して、結局どちらも取り損なうことになりかねない。

だから、自分の仕事と相手の仕事の連携がいかに大切かを教え、それを理解しお互いを尊重できるように教育・訓練しなければならない。そして上司は、数字には表れることのない部下たちの「見えざる努力」を見逃してはならないのだ。ある部署の成績がいいのは、他の部署のバックアップがあつてこそ、と考えるべきである。協調性なくして、会社のチームワークはうまく作動しないのである。

社長や上司は野球の監督よろしく、選手たち、いや社員たちの動きを見て、客観的で的確な指示を与えねばならない。社員たちは現場での経験を積み重ねるとともに監督の判断や指示を内面化し、自らチームワークを高めていくようになるのだ。

社員の成長を助ける方法とは？

荷物を運ぶ仕事をしている人間に、抱えきれないような重い荷物を背負わせるのは残酷で可哀想なことだろうか？ 軽くて運びやすい楽な荷物だけを背負わせればいいのか？

それでは、その人がいざ重い荷物を運ぼうとしたとき、一体どうなるだろうか？

体力が衰えてしまつて運ぶことができなくなり、その後その人は惨めでみすばらしい人生を送ることになつてしまうのではないだろうか？

それでも、あなたは相変わらず、軽い荷物だけを運ばせるだろうか？

一人一人の社員が自分の守備範囲内で確実に判断し、自己の責任に基づいて行動している少数精鋭の会社は強い。自ら判断し実行するには、自信と勇気とエネルギーが必要である。彼らに「やる気」と「情熱」を吹き込むのは、言うまでもなく社長の役割である。

昨日と同じ荷物を運んでいたのでは、社員の成長はありえない。自分一人では運びきれないような荷物を目の前にしたとき、ふんばる力を増大させたり、今までとは違うやり方でどうにかしてその荷物を運ぼうと努力するのである。

今までやったことがなく、しかし知恵を絞れば何とかかなりそうな仕事に直面したとき、社員はやる気と情熱を傾ける。社長は社員に対して、少しずつ難しい問題を与えていけばいいのである。

昨日と同じ仕事を繰り返し与えることの方が、実は社員にとって可哀想なことなのである。

社長自身がやるべき仕事

仕事を社員にできるだけ振り分けて、振りきれずに残ったのが社長の仕事である。そして社長に残された数少ない重大な仕事とは、ハンドルをどちらに切るべきか、アクセルとブレーキのどちらを踏むべきか判断し、決断することである。そして一度決めたら躊躇や動揺は禁物である。

- (1) 撤退を躊躇してはいけないポイント
 - ① 突発的事態が起こったとき
 - ② 大きく変化するとき
 - ③ 引退するとき
- (2) 決断するときのポイント
 - ① 迷ったときの決断
 - ② 引き際の決断
 - ③ 攻めるときの決断
 - ④ 人事の決断
 - ⑤ 投資の決断