

経営指針書

第1節

経営指針書を作る意義と必要性

◎1.1 指針書を作る意義

会社の経営指針書は、方向性を指し示すための羅針盤のようなものであり、中小企業の経営指針書は「人生の指針書」でもある。

中小企業の場合には継承の問題が絡んでくるので、表面的には子供に継がせたとしても、実権はなかなか譲らない経営者も多い。それは自分の人生の指針をはっきり表明していない、あるいは後継者である子供に理解されていないからである。

指針、つまり目指す方向さえ共有できれば、後は子供のやり方に任せればいい。人間が違うのだから方法

が変わってくるのは当たり前である。

◎2.1——東海自然歩道を歩いて、経営指針の必要性を改めて知る

平成元年9月25日、今日は、東海自然歩道の比叡山から大津までのコースを3時間半で歩く予定。慣れと距離の短いことで簡単に考え、事前の準備もなく、朝も起きれる時に起きればいいやと朝寝坊する。

7時起床。JR名古屋駅へ行くと、米原行きは出たばかり。大垣行きに乗り大垣で30分待ち、米原行きに乗る。そこでまた明石行きに乗り換え、石山駅で下車。京阪電車に乗ればいいと思い、案内所で尋ねると「JRで大津まで行き、そこからバスに乗った方がいい」と言われ、すぐ引き返しJRで大津まで行く。大津駅のバス案内所で聞くと、「比叡山頂上行きは今出たばかりで、1時間後でないとバスはない」という。だが「もうすぐ2番乗り場から比叡山駅行きのバスが出るから、それに乗ってケーブルで行った方が早い」といわれる。ケーブルカーの駅に着くと今にも発車するところ。ハアハアと息せき切って乗る。それを逃がすとまた30分待たねばならない。気が焦って疲れるばかり。

無計画と準備不足は、このように疲労と無駄が多い。考えてみると、毎日の仕事でもこれと同じことの連続だったように思う。計画性のなさ、事前調査・準備をしないで物事を行うと、無駄ばかりが目立つ。

何より重要なのは、頂上の根本中堂に行くのか、ケーブルの終点の頂上駅に行くのか、という目的地がハッキリしていなかったことである。交通の方法手段が一つしかない場合は、ただそれをジツと待つしかない。しかし方法手段がいくつもある場合、特に現代のように情報が多いときには、目的がハッキリしていないと、洪水のような情報に振り回され、うろろう、イライラするのみである。

平成12年10月、社長を引退して会長になってから、家でジツとしていた。このままでは健康に良くないし、会社のことを思うと苛立ってくるし、気持ちを押さえようと思えば無気力になるから、と思ってはじめてのが、東海自然歩道を走破することであった。

最初のころは、「なぜ、俺がこんなことをしなければならないのか?」と思って歩いてきたものだから、周りの景色は目に入らず、足もなかなか前に進まないため、まったく健康的ではない散歩だった。「こんなことではないけない」と考えているうちに、ふとこう思った。

「人が50代でする仕事を、私は40代でさせてもらったのだ。そして、普通は60代になって山歩きをしようと思っても、なかなか足腰が言うことを聞かないためできずにいることを、私は50代のはじめにできる。自分なんて幸せだろう」

それからは足が進むようになり、周りの景色も見えるようになり、山菜を採る楽しみも生まれ、歩くのが面白くなってきた。これが悟りというものだろうか。

こうしてはじめた東海自然歩道歩きも、今では全行程を調べ、春夏秋冬それぞれのシーズンごとに歩く場所を分け、交通機関や天気状況を調べ、自分の体調をみながら歩くのを楽しむようになった。それでも「1年以内に終わらせよう」と期限を切っていなかったため、今もって全行程の3分の2のところまでウロウロしている。

理念と目的を持ち、目標を定め、全行程走破の計画を立て、交通機関を調べ、短期計画のもとに一つ一つ実行していく。まさしくこれは会社経営と同じではないか。計画がキツチリしていて、体調が良ければ楽しく山歩きできるし、計画が杜撰だと、今日のようにただイライラして疲れ、時間ばかりかかって楽しくないのである。つくづくと考えさせられた1日であった。

人生に五計あり

国文学者の安岡正篤先生がこう言っている。

「人生に五計あり。即ち『生計』『身計』『家計』『老計』『死計』」

「生計」とは、せっかく得た我々の生を、いかに健康に暮らし、全うするかという計画である。

「身計」とは、社会生活・社会活動の中で、自分の一生をどのように身を立てていくかという計画である。「家計」とは、どういう女房を貰って、どういう家を造り、親兄弟、親戚、朋友等といかによく付き合うかという計画である。

「老計」とは、いかに有意義に年をとり、人生の晩年を衰えずいかに立派に過ごすかという計画である。「死計」とは、いかに安楽に死ぬかということであり、それはいかに生きるかということでもある。人間はみな、このように考え生きていかねばならない。

10年先を考えて、今手を打っておかないと、10年先も今と同じである。早ければ早いほど良い。遠ければ遠いほど良い。詳しくければ詳しいほど良い。何事も10年はかかる。今やっていることが10年後の私を決める。愛知県三河地区のセミナーで、YカーテンのY社長が「我々零細企業の者は、良い経営指針書を作ろうとする前に、ただ1行か2行『良い経営者になろう』または『社員さんを幸せにしよう』と自分の手で紙に書いてみよう。これが立派な指針ではないですか。そして毎日それを眺めていると、何となくそんな気になってくるものです」と話された。大変印象的で、強烈な感動を参加者に与えていた。

◎3. — 社長が良くなれば、会社は良くなる

気をつけねばならないのは、経営指針書ができると先が見えてくるから、すぐ将来に向けての変化をしたがることである。

しかし、まずやるべきなのは、足元を固めて安定させるための努力なのだ。そうでないと、奇手・妙手を求める破滅的な危険発想が起こり、現在と将来がゴチャゴチャになり混乱を招く。人・物・金のうち、1つでも頼りになるものを確保する地味な努力をしなくてはならないということを、くれぐれもよく認識していただきたい。

将来に向けての準備は必要だ。そのために一番重要なのは、周りの人々に変化の方向を知らせ、理解させ、

納得させ協力してもらおう努力である。だからこそ長期計画と指針が必要なのだ。

企業経営はあくまで経営者の考え方・性格・行動によって左右されるものであることを、肝に銘じておくべきである。実務・手法とはその思考・思念を具現化する手段にすぎない。

社長が良くなれば、会社は良くなる。これが大原則である。

人間とは不完全な生き物だ。意欲のない人は穴熊的になり、愚痴や批判ばかりで自ら努力しようとしなない。意欲的な人はとかく勉強嫌いである。意欲のはき違いで会社をも食い物にしかねない。

事業的な人は自信過剰でワンマンになり、社員を私物化・奴隷化し、自分に利さないことにはケチになりがちである。

会社が良くなるということは、経営者の考え方が変わり、行動が変わり、経営能力が高まり、それにつれて、社員が変わり、売りものが変わり、お客様が変わり、財務状態が変わり、螺旋状に変化していき、その間、何年もかかるのが通常である。

これではいけないと気づいても、すぐ変わるものではない。

この最初の経営が変わるために、指針書の作成は重要である。

第2節 経営指針書をつくる決意

人間は、目の前の目に見えるものには一生懸命戦うが、目に見えないもの、予測できないものに対しては、気がつかないか、見ようとしらない人が多い。

会社を経営するからには、「決して潰してはいけない」という方針を持たねばならない。そのためには、見えないものを見て、考え、それに対して手を打たねばならない。これからの時代は、今までにない激変の時代である。そんな時代に今まで経験してきた過去延長的発想は通用しなくなったのである。

一方、人間は願望こそ多くあるが、特に社長は現状を変えらることに心理的抵抗感を感じ、現状が不安でも現状維持にこだわる傾向を持っている。それは責任者として、現状を変えらる不安と共に、経済的、精神的余裕ができた今を変えたくないという本能が働くからである。また願望は、夢とか、ロマンでなく、なかなかイメージングされ、スケジュール化されないものである。

始める前から心配しても仕方がない。小手先の方法論で片付けることもできない。すべての成功者が一度はぶつかる壁である。「とても」「どうせ」「やっぱり」「まさか」の4つの禁句を捨てて、今こそ激変する時代に向けて、潰さず、発展するために願望を計画化せねばならない。迷わないでやろう。必ず先が見えてくる。念ずれば花開く。余裕を「ゆとり」にまで高め、新しい激動の時代に向かおう。

今まで指針書作りに取りかかるときの、多くの経営者の心のゆれを見てきたが、それらはおおよそ以下4つのタイプに分けられる。これに近いことは他章でも触れてあるので、詳細は避けておく。

(1) 何からも逃げる人 || 20%

生業、家業で満足しているか、「自分には無理だ」と諦めている人。

(2)自分には必要がない、関係がないと今思っている人 || 60%

心の中では「なんとかさせねば」とは思っているが、切羽詰まっていけないので、ぬるま湯から出たくない。しかし他人のことが気になるから情報だけは取り入れようとす。まず自分を追い込んでみたらどうか。

(3)切羽詰まった状態なので、「やらねばならぬ」と立ち上がる人 || 10%
続けばよいが、調子が良くなると元に戻ってしまう。

(4)「余裕のあるうちに」と自分で自分を追いこめる人 || 10%

第3節 経営指針書作成の目的と狙い

◎ 1. 1 指針書作成の目的

従来は、過去の実績、傾向の過去延長線の思考で将来を予測できたが、戦後の経済構造が終わり、本格的な経済構造変化期、成熟時代を迎えた今、過去の延長線で将来を予測することはきわめて困難になってきたとともに、成長というよりも組織体自身を維持することすら難しい時代になってきた。今までは全体の成長の中の好・不景気の繰り返しの中での経済活動であったものが、激変の中で個々の企業の成長を考えなければならぬ時代になってきたのである。

そんな今、企業を存続発展することは、環境変化を的確に予測し、確実に対応するとともに、長期的に適者企業としての対環境性能を磨き上げ、経営構造をいかに変化させるかにかかっている。多様化した市場、顧客のニーズ、多様化した社員の欲求に対し、意識を統一して向かうために、会社の進む方向、儲かる仕組み、戦略などを知らせていく必要がある。それにはトップの経験からくる勘に頼る経営から、企業経営の羅針盤である経営指針を作成し、的確な予測とともに、原理原則に則った戦略色を鮮明にして推進できるような経営に変えていかなければならない。

そして、それがトップまたは一部の幹部のみのものでなく、経営指針を成文化し、それを全員に知らせ、理解させ、納得させ、共感させてこそ経営指針が生きてくるのである。思いつきや、どこかで聞いてきたことをその時だけ、言いつばなしにしているようではいけない。

◎2.1——指針書作成の狙い

指針書を作成し、掘り下げると、会社経営の目的や、使命が明確になり、どのような会社になければいけないか、我社の将来のあるべき姿が明確になり、イメージングできるようになる。そして、それが「志」となって、ムラムラと情熱が沸き上がってくる。ワクワク、ドキドキと心が燃えたぎってくる。今まで「儲からないな」「社員はなかなか思うように動かないな」と悩んでいたことが、「どうしてこんなことに悩んでいたのだろう」と今までの自分がちっぽけな自分に思え、「よし、やるぞ」と勇気が沸き上がってくる。先が見えないから悩むのであって、やるべきこと、使命、ビジョンが明確になると、一気に勇気が沸き、元気になるのです。社長が志をもつて、将来の明確なビジョンのもとに、元気に挑戦するようになると、周りも安心して、がぜん張りきることになる。会社の雰囲気も、一気に変わっていく。「社長が変われば、会社が変わる」というのは、このことである。

また、社員さんも、今まで口ばっかり、言うことは、コロコロ変わる社長にうんざりして、「言わしておけ」と聞く耳を持たなかったものが、指針書にはっきり明記されることによって、そういう不信も無くなり、社長に対する信頼が増し、この社長と共に、この会社と共に生きようと、自分の人生をかける気持ちにつながってくる。今までは、我が我がで、自分中心の考えばかりしていた自分に気づき、社員さんと共に、やりがいや、幸せを追求する、共に生きること喜びを感じ「共に苦勞し、共に成長しよう」という本当の絆ができてくる。

第4節 経営指針書作成の手順

◎1. ― 決意すること

まず、社長自身が「経営指針書を作る！」と決意する必要がある。決意が鈍れば人生の目的も経営の目標も遠のき、いずれかき消えてしまう。掲げた理想を「机上の空論」で終わらせてはいけない。

また、社員に対しても指針書作成の決意をきちんと表明しよう。「指針書ができてから発表すればいい」と考えるのは、最初から自信がない証拠である。「できないことははじめから言わない」のではなく、「今までできなかったことを可能にするために発表する」べきである。

◎2. ― 経営指針書作成の勉強会に入り、実行する

一人ではなかなか先へ進まないし、独学で学んだことは内容が偏りやすい。また、人のことが気になるからといって、様子見だけのために1日だけ勉強会に参加するような生半可な気持ちではいけない。

ともすると怠けようとする自分自身を半強制的に駆り立てるためにも、仲間作りが大切である。諸先輩たちから教わり、仲間とともに学び、自分自身を磨き上げよう。

◎3. ― 指針書作成の形態を決定する

指針書を作成する人員と、指針書の「伝達・理解・納得・実行」の手順を決める。社長一人で作るのか、幹部も参加するのか、あるいは社員全員で取り組むのか、という作成から実行に至るまでの形態を決定するのである。

- (1) トップが基本方針と計画を作り、幹部または全社員を集めて説明して終わり。これではただ「知らせ」ただけで終わってしまうので、指針書を作った意味がない。
- (2) トップが理念と基本方針・重要方針を幹部に示す。それに基づいて幹部が話し合い、各部門毎の計画を作成し、トップの承認を得て発表する。
- (3) トップが理念、基本方針を各部門に示す。各部門毎に基本方針を具体化するための重点方針を決め、それを部課で話し合って計画を作成する。
- (4) できる限り多くの社員を参加させ、衆知を結集し、創意工夫を加え作成する。それを通して社内の活性化を図る。

●4.1 策定の日程計画を決める

「いつまでに完成させるか?」を決める。決意したからには、期限を設けて作成のスケジュールを組む。そして指針書に基づいて会社を変えていく覚悟を決めるために、指針書を全社員の前で発表する日時をあらかじめ定めておく。

指針書発表の日を、会社が新たな一步を踏み出す晴れがましい日とするために、発表会場を予約しておくべきだろう。

第5節 作成するための実際のプロセス

理念よりもまず長期経営計画を作る

指針書の冒頭にはまず経営理念を挙げなければならぬが、実際に理念をつくることは難しいことである。なぜなら、現実の話として崇高な理念に基づいて経営をしている人は皆無といってもいいからである。だから経営指針書作りでは、理念を作るのに最も苦労する。したがって、まず長期経営計画から入る。

そうして全体像が見えてくると、必ず皆さんは「私は今までいったい何を勉強してきたのでしょうか。こうして経営指針作成の作業をしてみても、今までの話は右から左に抜け、自分のものになっていなかったというところが、やっと分かりました。これからは人の話も役に立つでしょう。そして今、私たちは何のために会社経営をするのでしょうか」と言って議論するようになる。その結果まとまるのが理念なのである。経営指針が社員を巻き込み、皆の議論によってでき上がった時には、知らぬ間に社長自身が良くなっている。皆さんは必ずこう言う。「社内が明るくなった」「知らぬ間にコミュニケーションが良くなった」「どういう訳かツキが来るようになった」などなど。

未完成の指針書で全員を巻き込む

指針作りの勉強会を何度も行った経験から言えるのは、社長が最初から最後までできっちり作り込むよりも、まず全体をざっと大まかに作って社員全員を巻き込んだ方がよい、ということである。社長一人の頭では限界があるし、未完成の方が社員さんが入りやすい。

会社をよくするのは社員のためでもあるので、初めは愚痴や不平不満がボロボロ出てきて聞くのも辛いだ

るうが、そのような過去の垢をすべて出し切ってきれいにした方が、のちのちの作成プロセスで効果が出てくるのである。

たとえば営業・技術・資金づくりなど、人・物・金のうち1つでも特色のある会社や、意欲のある社長からは夢・ビジョンが出やすい。1つの特色に他の特色をプラスし、より充実すればよいと見通しがつき、確信をもって計画することができる。

過去に特色のない会社や意欲のない社長は、そもそもそれこそ会社が良くない原因なのだが、すぐ過去延長的発想になったり、出てくる意見やアイデアを否定しあつたりして、なかなか計画ができない。自己革新のためのよほどの努力が必要である。だが、努力の必要性があることを知っただけでも可能性がある。

努力は、あるレベルの量を越えると、努力の質そのものを変える。言い換えればレベル以下の努力をどれだけしても無駄だということである。努力の足りない人が、他人の話の良い所どりをしてもあまり役に立たない。何事にも徹したことのない人の特徴である。責任は自信の範疇にしかとれない。自信は徹した体験から生まれる。

第6節 経営指針書を社内浸透させる

トップは実施に際して、熱意と誠意と正しい姿勢を示さなければならぬ。

「社長と共に会社をよくしよう」という思いを社員たちから引き出し、強い共感が得られれば最高である。そのためには経営指針書を社員にどう「知らせ」「理解させる」かを考えよう。（後編 洋々のロマン「内部戦略」参照）

◎1.1― 労使の信頼回復

社員の多くは「うちの社長は朝令暮改、三日坊主だよ。誰かの受け売りをまるごと信じて訴えるけど、部下にばかりやらせて自分はやろうとしない」と思っている。すなわち上は下を信用していない、下は上を信頼していない。まず、上下の信頼関係の確立というより、回復することが第一である。

信頼関係の回復が大切である。社員たちは社長を、今まで会社の経営を低迷・悪化させていた元凶として見ている可能性が高い。一度与えた不信感をぬぐい去るのは至難の業である。社長自身が変わった、これからは心を入れ替えて共に会社を盛り上げていこう、という気持ちを中心に伝えるものは、決して言葉ではない。

社長自身の決意と覚悟の強さを、社員は自ずと感じ取るものである。社長自身が変わったと感じたとき、社員も変わることができる。社長が自分の背中で教えるためには、「忍耐」（信じて待ったための根気）が必要である。

◎2.——現場を一番知らないのはトップ

言うことをコロコロ変えず、変わらぬ意志で同じ言葉を言い続け、社長自身が率先垂範してやり続けると、社員は「今度は社長も本気かもしれないぞ」と思い始める。そして社員たちが本音で発言できる環境をつくり、全員に不平不満、問題点を言ってもらう。

部下がトップを知るには3日あれば充分だ。だが、トップが部下を知るには3年かかるという。現場を一番知らないのは案外社長なのである。

◎3.——ガス抜き

社内会議だけでは社員たちの本音はなかなか出てこない。環境を変え、寝食を共にすることでお互いの距離を縮め、じっくり時間をかけて本音を言えるミーティングを開こう。

第1段階 不平不満の噴出

すると今までの不平不満が一気に出る。会社に対する不満、社長に対する不満、仲間同士に対する不満など。一般的に社長は、このガス抜きを恐れている。シヨックを受けたり、腸が煮えくり返ったりするが、いちいち社員に反論や言い訳をしないで謙虚に聞くこと。ここが「忍耐」のしどころだ。

むしろ、座が白けて不平不満が何も出てこない方が問題なのである。トップに対して本音が言えないのはかなりの重症だ。まだ社長を信用していない証拠である。

ここが一つの壁である。じっと聞く。腹の中に溜まっていた不平不満や誤解を吐き出してしまおうと、そのうちに社員たちも会社や社長を「知ろう」としはじめる。そして意欲的な質問に変わってくる。

社員たちの心の中にある小さなコップは、それまで水が満タンになっていたのだ。その水を汲み取って空にすれば、彼らはまた水を飲もうとする。だから、社員たちのコップの水は、社長の大きなコップに汲み入

れなければならぬ。

第2段階 意見交換

ここまで来ればもう大丈夫である。分かりやすく、ていねいに答えていこう。ただし、「会社が儲かったら、給与をこれだけ支給する」という交換条件的な話ではなく、「給与をこうする、それにはこれだけ儲けよう」と、あくまでも全員を経営に引き込む方向に持っていくのである。真心と説得力が問われる。

社員から意見が出された場合、グズグズしないでその問題を以下の3つのうちのいずれかに分け、すぐに返事をして対応する。

- (1) すぐできること。
- (2) 少し時間のかかること。
- (3) できないこと。

すると社員たちも、「それなら本当のことを言いますが、そんなに難しいことではないですよ」と、やっと本音で建設的な提案意見を出せるようになる。

出された提案を検討し、それを実行に移すにはどうすればよいか、みんなで考えよう。全員にやる気を持たせる方向へと転換しよう。

本当の馬鹿は誰で、本当の利口とは誰か？

(1) トップが小利口で弁舌が達者だと、社員は考えないし本当の気持ちを言わない。そのため建て前だけを話す。小利口さから社員を言いくるめようとするからである。

だから社員たちは、仮に心の中では意見を持っていたとしても、「発言しても、反論・批判が返ってくるだけだから、言っても無駄だ」「どうせ権限を与えて任せてはくれないだろう」「失敗ばかり指摘されるか

ら」と思っ言わないのである。

(2) トップが利口でなくても人柄が良いと、社員は真剣に考え、本音で話してくれる。人柄のよい社長は、相手の話を素直に聞いてくれる。やらせてくれる。褒めてくれる。認めてくれる。そうすると、うれしくなつて、さらに積極的に提案し、行動するようになる。

(3) もう一段上の利口とは？

トップ自身は分かっている、自分でもできるのに言わない。部下が気づき、発言するのを待ち、出てきた意見を聞いて任せることである。

◎4. — 「理解」と「納得」
「理解」やせぬこと。

経営指針書のような膨大な文言をいきなり表明しても、予備知識も専門知識もない社員にはなかなか理解させることは困難である。理解どころか、当惑する一方だろう。

自分が社員の立場に立って考えてみれば分かる。指針よりも、今すぐ処理しなければならない日常の仕事の方が、彼らにとつては重要な場合もあるからである。

拒否反応を示さないように、社内報のような形で知らせるか、合宿、仕事の中、会議、委員会などで全員を巻き込み、参加させ、時間をかけて理解させること。そして待つこと。そうすれば社員も本気になり、前向きに考え、建設的に発言し、行動しはじめる。我々も「彼らがこんな真剣に取り組んで期待するなら、もっと勉強しなければいけない」と気持ちを引き締められる。

しかし、創業者としてやってきた人は、一芸に秀でている代わりにどこかアンバランスで、一刻で一徹な人間が多い。そのため、人の話をよく聞き、相手に分かりやすく話すことが苦手である。

そしてここが、一芸に秀でた職人から本当の社長へと脱皮できるかどうかの瀬戸際である。アンバランス

な人は平均的バランス人間に助けられてこそ、もう一つ大きなアンバランスのバランスが保たれることを知らねばならない。そうでないとただのアンバランス人間で終わってしまう。得意なこと、好きなことを捨て、全体的なバランスを考え困難なこと、やらねばならないことに手を打とう。

「納得」やせるには？

実行の中で信頼関係の確立。自信は体験以上にはならない。

理屈では「新しいことに挑戦するのは大切なことだ」と分かっているけど、社員は失敗して怒られることを怖れている。だから、慣れてよく知っている仕事のみに従事し、初めての新しい仕事に積極的に手を出さず、様子を見ている。失敗すること、チャレンジすることから逃げている。辞めることを考えているかもしれない。

まずはトップがやってみせ、それから社員にやらせてみて、失敗を体験させることが大切だ。ただしポイントは「やったことを褒める」ことにある。そして皆が協力して成功させる。感動を味わう。認める。自信を持たせる。

それでこそ、その経験を応用してより新しい何かを創造していくことができる。勇気が湧き、人間的に成長していると実感できたときに、やっと「納得」できるのである。心理的成功感を味わうことができる。その基本条件は「自信」であり、促進条件は「他人から認められること」である。

失敗を成仏させよう。今、困っていることや、不平不満に耳を傾けよう。今はまだ形になっていない欲求を引き出し、より良い夢を提案し、共に考え、創造していこう。人を育てれば、自分も育っていくのである。共有とはこのことを指すのではないだろうか。やり続けることで自主的人間集団ができていくのである。

人間は理屈3割、感情7割の動物である。つまり、理屈で分かるより、感情で分かれば理解したことはないならぬし、自分のものとして身体に染みつかないのである。言葉で書いたものが社風になるまで、言い続け、やり続けよう。社風として浸透するまでに10年はかかるだろう。

すると「10年もかかるのですか?」というあなたの言葉が聞こえてくる。

私はそれに対して「今やらなければ一生今のままですよ」と言わねばならない。

心配しなくても、動きはすぐに社員の方から出てくる。

しかし、物事は何でも、直線的な右肩上がりでも改善されるわけではない。良くなったり、少し悪くなったりを繰り返して、トータルでよくなっていくのだということを、忘れてはいけない。

◎5. ― 指針書の発表

指針書ができ上がったら、全員参加で発表会を開催しよう。皆の前で発表するとなると、いい加減にはできず、より真剣にならざるを得ないものである。

もしも可能ならば、協力業者や取引先・銀行等の関係者も招いて行くと、さらに発表会場は盛り上がる。また、自社を皆様によく知っていただくことができ、より良い協力者となってもらえるので、二重の効果があるのだ。

発表に際して、社長が担当するのは、信条、経営理念、企業目的、経営基本方針等、経営に対する基本的な考え方でとし、基本戦略はNo.2の幹部に、また各部門の計画は部門長に発表してもらおうこと。社長一人が一方的に押しつけるのではなく、このような形で幹部社員を巻き込み、全員経営の方向に導くことが大切である。

これが、企業の経営への入り口なのだ。

第7節 経営指針書を作成して会社はどう変わったか？

社長は社員を我が子のように褒めよ

豊友会で勉強して経営指針書を作成し、社内に浸透させている会社例をここで紹介しよう。

◎「私が自分の性格に気づいたとき」

株式会社I O社長

私は20年前に脱サラし、住宅を売ったお金を元手に生まれ故郷でメガネ補聴器の小売業をスタートさせました。メガネの専門学校を出て、レンズメーカーに勤めていたので専門技術に関しては問題ありませんでした。

行商からはじめましたが、周りには技術に強いメガネ店がなかったため、3年くらいすると利益が出るようになり、そのころ店舗付住宅を建てて、店を持つことができました。多店化すればもっと利益が出ると考え、2店舗目を出し、3店舗、4店舗と増やしていきました。バブル景気が訪れる前のことだったので、この調子で行けば100店舗も夢ではないと思うくらい売上も上がりました。

しかし、売上が増えるようになると、社員からは「給料が安くて休みが少ない、残業代がついていない」という文句が絶えなくなり、社長は口を開くと社員の悪口ばかりになりました。それを聞くのも嫌だと言って辞めていく人もいました。

「少し手を広げすぎただろうか？」と思いましたが、融資を受けた銀行が毎月集金に来るし、自分の敵は社内にあると感じながら、来る日も来る日も「負けないぞ」と頑張っていました。

ちょうどその頃、高木会長が経営指針書の作成指導のため、京都豊友会に来られており、私も友達に呼ばれ出席させていただきました。その時受けた衝撃は今でも忘れられません。私の悩みに対する答えが、

会長の口からマジックのごとく次から次へと出てきたのです。悩みを解決するにはこの道しかないと思い、その日のうちに参加させていただくことにしました。

経営指針書の作成がはじまりました。私の場合、大阪で14年間勤めたレンズメーカーでの経験から、「世の中には、奪われることはあっても、恵みを与えてくれる人はいない」と思っておりました。また、独立当初からの付き合いがある同業社社長からは、「この世には、捨てる神あれば拾う神もある」ということを教えていただき、人を信頼し、信用する気持ちをすっかり忘れていたことに気づきました。

そんなことを思い起こしながら、指針書の「心情と信条」を書きました。書いているうちに「自分は何のために生まれ、何をして、どこへ行こうとしているのか？ 自分とはいったい何者か？」などと、いろんなことを考えるようになりました。

それまでの自分が、ひどく自己中心的な考え方をしていたことに気づかされました。私は、高木会長の言われる「家業的商売」をやっていたのです。「儲けた金を何に使うか？」という目的も思想も何もなく、ただ自分の欲求を満たすために金儲けしたい自分がいることに気づかされました。

私はこの頃は40代の前半だったので、寝ずに仕事をしていても楽しい毎日でした。たとえば、東京へ行く時は朝4時に車で新大阪へ向かい、新幹線で東京に昼過ぎに着いて打ち合わせや店舗見学をした後、最終便で新大阪に着き、夜中の3時頃自宅に帰ってくるという状態でした。しかし、そのようなハードスケジュールもまったく苦になりませんでした。

しかし、これもよく考えると、社員の仕事をすべて社長が取り上げていただけのことなのです。夜中まで仕事をしていても楽しいのは社長一人で、社員は給料を貰っているから仕方なく働いている、という雰囲気を感じるようになり、私はこの先いったいどうすればいいのか、非常に苦しみました。

(2) 社長としての考え方がどう変わったか？

その頃、14歳になる長女奈美のことで考えさせられることがありました。

ある日、家に帰ると妻は留守でした。焼き肉の用意がしてあったので、それを食べようとして焼いていると、娘が近寄ってきました。「一緒に食べる？」と言ったところ、娘は喜んで、非常にたくさん食べました。

奈美は「なんでこんなによく食べる子を、親は大事に育てなあかんのかな？」と尋ねました。私は「奈美がどんどん大きくなっていくのを見守るのが楽しみだし、夢や希望を与えてくれる子だから、どうしても大事に育てる必要があるんだよ」と言いました。

すると今度は、「奈美にはなぜ親が必要なの？ 奈美には分からない」と聞いてきました。私は思わず、「運動会で1等になっても、テストで100点取れても、それを無条件で喜んで褒めてくれる親がいなければ、次からは頑張ろうと思わないでしょう」と答えたのです。

このことは会社の上下関係でも言えることではないか、と私はふと思いました。よく考えてみると、社長と社員さんの関係との関係は、親子関係と非常によく似ています。

このとき初めて誉めることの重要性を知り、社員さんを見る目が変わってきたように思います。私は非常に不器用な技術屋なので、人を誉めたり認めたりすることが、なかなかできませんでしたが、娘や社員さんのおかげで少しずつ考え方や行動が変わってきたように思います。

またある時、会長が勉強会を終えて帰られる後ろ姿を駆で見た私は、「会長に本当に申し訳ない」と気づきました。会長は私たちのために、わざわざ名古屋から6〜7時間もかけて手弁当で教えに来てくださったのに、私たちはというと、「今日は仕事が忙しいから」と自分の都合だけで、勉強会に出たり入ったり繰り返していたのです。自分勝手も甚だしいのですが、自己中心的私たちには自分たちがいかに失礼な行動をとっているか、分かりませんでした。

指針書の導入を決めて、社員さんたちのガス抜きをした時、社長である私に対して、妻に対して、会社に対して、不満が山ほど出てきました。私は最初、「これだけ一生懸命会社や皆のために頑張っているのに、何を言ってるんだ！」と思いましたが、よくよく考えてみると、彼らの言う通りでした。

社員さんたちは皆、「これを言ったら社長からクビを宣告されるかもしれない」と思っていたはずですが、それを思えばこそ、自分たちの首をかけてでも、よくぞ私に言ってくれたと、最終的には感謝することができました。

高木会長はよく「10年後、3年後のことは今日決めなければいけない。今日のことはどうにかなるものだ」と言われます。その意味がやつと分かりかけてきたように思います。先のことを今決め、任せてあげなければ社員が育つチャンスは無く、社長の思いも果たせないことがよく分かってきました。

「社員さんが良くなるには教育が必要だ」と長年思ってきましたが、最近では「求めてあげること」「任せてあげる」「誉めること」「結果の共有をすること」が重要であると感じるようになってきました。

(3) 会社がどのように変わったか？

今現在、パートさんたちまでもが多能工化し、どんどん店長の代わりをこなせるようになっていきます。交替で休みを取る余裕もでき、社員さんは毎日する仕事があり、雇用のミスマッチもなく、店長はますますもって本来の業務に取り組むことができるようになってきました。

また、従来は社長の一声で売上戦略の80%を作ってきましたが、現在は70%くらいまでが店長会議で決めた内容になっているように感じております。いよいよリーダーを中心に、各店長の力が発揮される時が来たように思います。

前期の目標を300万円の決算ボーナスと決め、予定通り昨年9月に決算ボーナスを出すことができました。これは社員全員の力を結集できた成果であると思います。

最初のころに思っていた「敵は社内にある」という考えは消えてなくなり、いよいよお客様の方を向いて仕事ができるようになってきたと感じています。

当社の経営理念「感動と成長」に向かって、社員は仕事を通じて生き生きと成長し、社長は社員の嫌がることを一切言わず、一緒に考え、任せ、成果を誉めて、お客様に大満足していただけるサービスを提供

したいという理想の形に、少しずつ近づいていたいと、全員で頑張っております。最後にこのような機会を与えていただいたことに感謝し、お礼申し上げます。

◎会社はお客様と社員さんのためにある

豊友会で経営指針書作りの勉強会へ参加するまでの私は、経営における基本的なノウハウや知識をしっかりと整理された形で持ってはいませんでした。目の前の出来事に対し、意欲だけ動き回って対処していたように思います。

そうした商売ベースで経営を進めていきましたが、私が目指していたのは事業ベースで進めるやり方だったのです。ですから、経営の勉強をしたいという気持ちはあったので、経営参考書を読んだり、経営勉強会へ参加したりしたことはありません。

しかし、「今度こそ本気で学ばなくてはいけない」と考えたきつかけとなったのは、かのバブル景気崩壊の時でした。今の自分が変わらなければ、本当にこの会社を倒産させてしまう、という恐怖感に苛まれ、大変不安な心境でした。

それから豊友会へ入会して、指針書作りをするまでには若干の時間がありました。我が社の経営が新しい門出を迎えたのは、やはり豊友会で経営指針書を作ったことによるのではないかと思います。

豊友会で教わって以来、今の私の考え方の柱となっていることは、まず、私という人間が生まれてから、今日までの間に起こった出来事の意味を知ったことにより、自分の人生の使命や目的などに気づくのだ、ということなのです。

次に、高木会長が提唱されている豊友会のスローガンは「正々の旗、洋々のロマン」という短い言葉ですが、それによって経営者としてあるべき姿の意味を知り、我が社の企業の目的、事業の目的を明確に自覚し、納得した時の喜びは、筆舌に尽くしがたいものがありました。

M株式会社 M社長

さらに我が社の企業理念・社是など、我が社のあるべき姿や、企業の社会性、人間性、科学性の基本方針のあり方など、企業経営をする者にとって大事な項目をすべて教えられ、気づかせていただいたことには、非常に感謝しております。

経営指針書チェックの会に参加して、我が社の経営指針書を作り、併せて「社是」を作成しました。そして幹部社員さん4名とともに、社是の実践を通して内部に定着させるという名目で「社是実践会」を開催しました。

この会では、指針書の会で勉強しながら作った「事業の目的」や「企業目的」、我が社の10年後の姿、社会性、人間性、科学性の基本方針などを、社員さんに訴えながらまとめてゆきました。私は今まで、そのようなことを社員さんに全く話していなかったのですが、いろいろな間違いに気づきながら、幹部社員さんたちにも納得のいくものを作ることができました。

このような会を重ねていくうちに、会社が良い方向へ変わっていくという実感が皆の中に生まれるようになっていきました。

その中の一例を挙げます。豊友会で学んだ「会社はお客様と社員さんのためにある」という教えを、我が社全従業員が仕事をする上での判断基準の中心にしよう、と決めた時のことです。

幹部社員さんたちは皆、この言葉は知っています。言葉の意味も理解できるし、納得もできます。しかし、日頃の仕事の中で明確に活かして「お客様に喜んでもらおう」と考えていたわけではありませんでした。そのことに気づいたとき、自分たちの仕事の重要性を再認識しようです。

社員さんたちが「会社はお客様のためにある」ことを明確に納得して以来、それが納期対応の変化として現れ、品質の向上に繋がっていきました。そしてお客様からもいろいろと良い評価をいただくようになりました。

別な例を紹介します。指針書の中で私は、社員さんを豊かにすることが我が社の目的の重要部分であるこ

とをきちんと謳いました。そのためには「利益」が必要です。企業存続のため、社員さんを豊かにするため、社会を良くするために利益を上げることが、我が社の目指すところのものです。我が社で働く社員さんに対して、「自分の人生を賭けてこの仕事に打ち込もう」という明確な意義目標を示すことができたのではないかと思っています。

このような基本方針を示すことが重要だと考えるようになってきたのか、それ以来私は「この会社をこのようにしたい」ということを、機会あるごとに社員さんに話すようにしています。

もともと私は勉強不足のためか、考えをまとめる力も、言葉で自分の考えや気持ちを伝える言語能力もほとんど備わっておりません。そんな私が社員さんに言いたいことを伝えるには、大変なプレッシャーと闘わねばなりません。30分話をするための原稿作りを、別の仕事で忙しいからと言い訳してギリギリまで先延ばしにし、精神的に大変悪いやり方をしていて、いつも反省ばかりさせられております。

経営指針書という「正々の旗」を持った我が社は、日々「社是」の唱和と共に一日が始まります。全従業員が毎日毎日清々しい気持ちで仕事に入れるわけではありません。しかし、社是の唱和が社員さんに何かの力を与えていることは感じます。

高木会長は常々、「自分の言ったことは、いつか自分に襲いかかってきます。自分の言ったことを自覚せざるを得ない場面に出会ったとき、いや必ず出会うことになっているのですが、この時に決して逃げないようにして下さい。その時こそ自分が一番成長する時なのです」と言われます。私は自分に言い聞かせるつもりで、全社員さんにこの話をしました。

経営指針書は「目次1」「目次2」「目次3」から成り立っています。現在までに私が社内で行ってきたのは「目次1」に相当することです。このシステムをさらに良きものにしてゆくことは無論ですが、これから並行して「目次2」を理解できる人を育てていかななくてはならないと考えています。

このため、これから新しい「中期3ヶ年経営計画」を営業担当者と幹部社員さんとで作っていきます。「目

次2」を社内ですべて計画できる人作り、システム作りが今後の経営の大きなテーマの一つです。

創業時から助けてもらっている幹部社員さんと私の妻に「指針書を作ってから、私や会社がどんなふうに変ったかね？」と尋ねたところ、妻曰く、「会社が明るくなって、若い社員さんが多くなったわね。社員さんに根気とやる気が出てきたし、みんな責任感が強くなったわ。それから社長と社員さんの意志の疎通が良くなった。それとあなたは何よりも数字にうるさくなった。決算書を早く出せとうるさいくらいに言うようになったね」とのことでした。

幹部社員さんからは「お客様あつてのM鐵鋼であるとの考えが浸透してきている」「利益を上げることに対して以前とは随分意識が変わってきた」「目先ではなしに長期の目標が示され安心して自分の仕事に取り組めるようになった」などの答えが返ってきました。

今、時代は大激変を迎えようとしています。企業を時流に合った流れに載せ、新しい時代に合致する企業へ向けて変革の舵取りをし、企業の継続発展と社員さんの幸福を共に実現してゆかなくてはなりません。私たち企業経営者は、ますます経営の基本・原理原則を深め、身につけなければならないのです。

◎指針書作成過程における5つの気づき

株式会社D O社長

平成9年2月、友人15人くらいと共に「経営指針書の会へ参加しませんか？」とのお誘いを受けた当時、我が社は減収減益の真っ直中にありました。ビジョンを描けない苦悩と、創業当時の情熱・パワーを自分自身の中に見出せない苛立ちを感じていました。

私自身が出した結論は、「先が見えたら参加しよう」「今、参加しても無意味な時間を費やすだけであろう」というものでした。

その後、友人であるTさんの勧めにより、結局指針書の会へ参加することとなったのですが、果たして自分に務まるのかどうかという不安がずっとありました。

指針書の会は通常、月に1度1泊で行われます。案じた通り、最初は計画・指針の土台すらできませんでした。指針書の会に参加はするものの、会長の講話をお聞きしたり、豊友会の皆さんの体験談をお聞きしたりした後、1人タバコを吹かしながら、薄暗い深海のただ中へ、深く深く潜っていくような心境で、土日の2日間を過ごしていました。

入会して約1年後、給料規定作成の研修に参加させていただいたことが、第1の転機となりました。給与規定作成を通して、創業時の想い、責任、そして今いる社員さん、これから入ってくるであろう社員さんに対する想いを、呼び起こさせていただきました。

その時に作成した指針書には、「社員さんが、幸せを感じ取れる会社、仕事を通して誇りと自信を培っている会社、自己の能力を最大限に発揮できる会社、という視点から捉えることによって、自社の将来像がだんだん見えてきました」と書かれてあります。

第2の転機は、ある日会長が「決めるから見える」と言われたときに、私がふと「気づき」に至ったことによります。結局のところ、経営も人生の一部です。「自分自身がどう生きたいかを決めることなく、経営はできないのだ」と、私はそのときしみじみ感じたのです。会長はなおも「経営者は人生を語れ、事業家さえ、戦略的思考と意志決定が必要である」と言われます。戦術も然り。

「決めるから見える」という言葉自体は、それまでも何度も何度も聞いていたはずです。しかし、その時期になってようやく私の心が受け入れられるようになったのでしょうか。これは今もって、自分の人生にとって大変貴重な言葉であると感じています。

第3の気づきは、初めて指針書を発表した直後に訪れました。「どうせ創るなら、社員さんと共に創らなければ意味がない」そう思ったのです。

この人生をどう生きたいと思っているのか、どんな会社になりたいと思っているのか、そしてそれらを共有して、この会社を舞台に何をしたいこうと考えているか。そんな一人一人の想いを共有できる会社にしてい

くために、発表直後から1年間、分科会である「中期3カ年計画」の作成会に社員さんと共に参加させていただき、環境分析・戦略・戦術の技法から、基本方針・経営理念までを、まだ十分ではないにせよ、共有できたように思います。

第4の気づきは、「社員さんと共に作り上げた指針書・計画書が、日常の業務の中で活かされていないのでは？」ということです。

翌年1月から3冊目となる経営指針書をファイル形式に変え、これまであまり充実させられなかった短期計画を主軸に据えて、各種のプロジェクトを立ち上げ、週・月時単位の会議時には必須の書となるように心配りました。社内での経営計画発表会も行い、一枚岩になるべく最大限の注意を払い、運営に活かしているよう配慮いたしました。

第5の気づきは、必須となった「書」がただ単なる計画書じみて、魂・指針を置き忘れてしまってるのではないか、ということでした。

短期の計画に重心を置きすぎたのが原因と思われませんが、目先の計画、進捗管理、目標達成に一喜一憂するあまり、本来の目的である「何のために会社経営を行うのか？」を改めて問うことができなかったのかないかと思います。指針・基本方針の大切さを改めて感じはじめると共に、組織的運営が必要になってきた時期でもあったのだと感じています。

今振り返ると、この4年間は、毎年決算期の5月末日に指針書・経営計画書を更新する度に、いろいろな気づきをいただいているように思います。

経営の原理原則、人として守るべき原理原則を、会長は厳しくも温かいお人柄で繰り返し繰り返しご指導くださいました。私はそれを少しずつ学ばさせていただいたのではと思います。

今、4冊目となる指針・経営計画書作りの真最中です。

経営指針書は決して、「作成したから会社が良くなった、業績が上がった、社員さんが生き生きと仕事を

きるようになった」というものではありません。作成する過程において「気づき」に至ることが肝要なのです。「会社をどのように発展させたいのか?」「社員さんにどんな想いで働いてほしいのか?」「自分自身の人生をどのように生きていきたいのか?」「そうするための方法は?」「教育は?」「給料は?」「そんなことに思いを馳せ、良き仲間と高木会長に支えられてきたからこそ、ここまでやってこれたように思います。

今もって多くの仲間が社長さんと共に豊友会にお越しになり、お互いに裸の自分をさらしながら学ばれている姿に感動すら覚えます。

現実、会社に戻ればさまざまな人間ドラマが繰り広げられています。外部環境においても然りです。悠然と経営していくのは困難であり、理想にすぎないとつくづく思います。

しかし、これが自分自身の選び取った人生です。ドリームの仲間と共に、「あるがまま」の人生を送っていきたいと思います。