

第1節

人材採用力

企業力は、「採用力」「定着力」「教育力」「組織力」

小泉純一郎総理の「構造改革無くして繁栄なし」の構想に従って、日本の構造改革が進行しつつある。そこには、「痛み」を伴わないと変わらないという姿勢がはつきりと打ち出されている。我々の会社も、『事業構造改革』、『人材構造改革』、『財政構造改革』が求められ、それらの改革なくしては企業は、生き残れない時代に來ているのだ。

さて、時代の変化に対応して、改革の戦略、戦術の洗い直しをしようとしても、それを実行する社員が自ら意識改革をして、やる気になり、さらに戦略、戦術を理解・納得して実践しなければ、成果は出ない。

実際、好・不況は社外だけにあるのではなく、社内にも存在する。企業の力は、「採用力」「定着力」「教育力」「組織力」と言われるように、社員のやる気を引き出し、時間を使うのではなく、能力を活かすこと【社員満足度】が鍵を握るのである。逆に、社長が悪ければ、集まるのは「人材」ではなく「人手」となり、それを教育で補っても人材とはなり得ない。社員の意識改革や採用を考える上で、まずは経営者自身の社員に対する意識改革をし、その上で人材改革に取り組みたいものだ。

さて、方法論は、第二節以降、目次に沿って説明するが、まず、それをお読みになる前に、ここに書いた項目を自問自答していただきたい。

1. 行き当たりばったりの、その場しのぎの募集ではなく、将来ビジョンに基づいた計画的な採用をしているか？
.....
[採用力]
2. 良い社員が辞めてしまう会社か、悪い社員が居づらくなる会社か、社長として社員を自慢できるか？
.....
[定着力]
3. 全社員の一体性があるか。社長と社員との間に信頼関係は確立されているか？
.....
[定着力]
4. あなたの会社には、きちんと就業規則、給与規定が整備されているか。会議のルールは決められているか？ 全社あげての「お祭り」制度はできているか？
.....
[定着力]
5. 後に具体的に述べるが、人間には5つの基本的欲求がある。あなたは、この欲求を熟知して社員のモチベーションを高めるようにしているか？（基本的欲求①生物的欲求②安心安全欲求③親和欲求④自我欲求⑤自己完成欲求）
.....
[定着力]
6. 社員に情報をきちんと伝え、発言させ、参画させる仕組みができてきているか？
.....
[定着力]
7. 報告・連絡・相談の習慣と仕組みがきちんと形成されているか？
.....
[定着力]
8. 良い社風が形成されているか？
.....
[定着力]
9. 社員教育に力を入れているか？ 未来人材の育成に力を入れているか？
.....
[教育力]

10・社員同士が切磋琢磨できるような仕組みが作られているか？……………

「教育力」

ここに書いた内部戦略（人材採用、人材育成戦略）は、全体の枠組みを、流れとしてとらえることを意図としたもので、細部の方法論は専門書を参考にされ、より深められることをお勧めする。

◎1. ― 求める人がはっきりしているか
採用の失敗は教育で取り返すことはできない

企業の力は、「採用力」「定着力」「教育力」「組織力」によって決まると言われる。採用の失敗は教育で取り返すことはできない。良い人を採用し、早期に戦力化することが肝心である。行き当たりばったりの、その場しのぎの募集でなく、計画的に、将来ビジョンに沿った人事が大切だ。特に小さな会社では、必要なときに最適な人材を求めることは難しいため、常に必要な人材像を明確にし、相当する人材に出会ったとき、すぐに採用できる体制づくりをしておくべきである。

会社が継続的に発展していく上で大切なことは、毎年切れ目なく人材を採用し、お互いに良きパートナーとして、「人を活かす」会社に育てていくことである。そのためには、定期採用ができる、特に不景気に採用できる会社にするのだ。

しかし、小さな会社ではなかなか優秀な人材を採用できないので、友人、知り合い、親戚等のつてを頼りに募集することが多くなる。また、急募する場合も退職者の埋め合わせに募集することが多く、経済的な余裕もないので場当たり的になりやすい。計画的な採用というわけにはいかず、ほとんどが必要に応じてということになる。

中小企業の社長についても、目の前の利益のためだけに人を採用するのが大抵で、「社員教育は十年かかるよ」と助言しても、将来のための人事を考えないし、教育して育てようとはしない。会社が大きくなると、幹部社員が必要になってくるが、このような場当たり的な中途採用では、上手くいかないものだ。

子供服のミキハウスの事例を紹介しよう。ミキハウスは、少し会社が儲かるようになると、会社の将来を見越して、銀行は都市銀行に切り替え、採用はリクルート社、広告は電通に任せることにした。こうした先見の明があったからこそ、今日のように発展したと言える。人の採用も計画的に考えなければならぬ。

人材の募集、採用手続きについても「何のために、どんな人」を採用したいのかが明確でない場合が多い。優秀でなくても、その部署ではキチンとした仕事のできる人はたくさんいる。人手と人材の定義がはっきりしていないから失敗は起こる。「優秀な人」は必ずしも「適材な人」とは限らないのだ。販売に、製造に、購買に、そして、人事、総務、経理というように、徐々に適材を採用、配置転換したりして充実すればよいのである。

採用方法

(1) 商い、初期商売の人手採用

夫婦、身内が主たる労働力の場合は、少し忙しいときにパート、アルバイトを頼む程度である。補充的募集の場合、外国人労働者、アウトソーシングによる、その場しのぎの採用となるため、応募者も「楽しんで、金は多く欲しい」という、相対的に人間性が低く、生物的欲求を満たすレベルの人が多い。

(2) 中級商売の中途採用

中級商売レベルになると、身内、夫婦のみでは仕事がこなせなくなる。他人を採用する場合、職業安定所や知り合いから募集することになるが、中途採用の社員の中には、人生の敗北者意識を持った人もいる。面接の時にそれをしっかり見極めなければならない。

兄弟で会社を経営してきた人の例である。金属加工部門を分離独立し、広告費の安い求人誌で募集したが、役に立ちそうもない人手ばかりが集まって困った。今度は、一流の求人誌で募集した。すると良い人材が採用できた。経費をケチらず、かけるときにはかけなければならないことを知ったという。

(3) 上級商売の新卒採用

穴埋めの採用から、定期的採用ができる会社にすること、これは大きなステップである。意欲のある、

志の高い社長はいつか中途採用の社員ばかりでなく、新卒の新入社員を採用したいと思うようになる。しかし、好景気ときには良い人材は大手企業に行ってしまうし、不景気ときには、自社も不景気でなかなかそんな余裕はない。しかし、そんなことを言っていたのでは、いつまでたっても新卒は採用できない。ここで決断が必要である。①普段からお金を貯めておいて、思い切った採用戦略が打てるようにしておく。②不景気にこそ、新卒を採用する。人材投資が最大の投資であることを認識することが大切である。

新卒採用

(1) 新卒の採用試験と面接

基本としては、人材を求める部門の長が、総務の人と一緒に面接し、最後の面接は社長がする。新卒者の面接は若い先輩がすると、話が弾んで良い。社員の希望は「給与と休日の多いこと」で、人材として活躍したい人は、会社の将来ビジョンや社長の人柄、考え方に興味を持つはずである。経営指針書を見せ、就業規則を説明する。後でその質問を受ける。人材とは、意欲的で、能力があり、人間性（人柄）の豊かな人を言う。テストは人材募集の専門家が開発した、意欲、一般的能力、人間性のテスト資料を使って行えばよい。

将来に向けての長期的な採用は、長期ビジョンに則り、幹部会で議論して決める。

(2) 内定者をどうつなぎとめるか。

最近の学生は、一つ滑り止めの内定を採り、自分が本命とする企業や公務員を狙うことが多い。だから内定を出したからと言って安心はできない。不況下では多少状況は変わるが、人材と呼べる人はいつも少ないから同じことである。

(3) 入社前教育

今の若者は就社しても、就職していない。

せっかく入社した新入社員なのに、一年後には全員が辞めてしまったということが多々ある。「今の若者には根性がない、我慢が足りない」というため息やぼやきをあちこちから耳にするが、多くは受け入れ体制が十分に整っておらず、新卒社員の扱いに不慣れなことが原因である。豊かな時代に過保護に育てられた若者たちは初めて社会に出てとまどうことばかり。導入研修もせず、いきなり現場に放り込むと、入社前に抱いていた会社のイメージと現実業務とのギャップに、将来の不安と失望を抱いてしまう。

それには、早く会社に慣れさせることで、内定から入社するまでの期間を使って、入社前教育を行うとよい。担当者のいない中小会社では社長が関心を持って行う。方法としては、自社商品のパンフレットや説明書、社史などを送って読ませたり、自分の近況についてレポートを書かせ提出させる。会社の行事には出社させ、先輩に面倒を見させる。実習をかねてのアルバイトを勧める。特に一泊研修などは効果的である。ある会社では「年度方針説明会」に新卒の応募者を招待して参加してもらい、会社の全体像を把握してもらっている。

二人採用しても二人辞め、三人採用しては、一人しか残らない。新人を教育した経験がないとこんなことを繰り返すことになる。入社後の具体的な教育方法については、OJTで早期戦力化を図ることが大切で、それが新人教育のコツをつかむことにもなる。

中堅企業の幹部社員のスカウト的採用について

新卒ばかりの採用では、先輩後輩という年代ごとの上下関係ができて、刺激がなくなり、成長が鈍化してしまう。それにはスカウト的幹部を中途採用し、社内によりよい刺激を作っていくのがよい。しかし、幹部社員の採用は、容易ではなく、これについて悩んでいる社長も少なくない。

会社が急に大きくなり、幹部社員が必要になってスカウトをするものの、トラブルが発生してすぐ退職し

てしまう。あるいは、その人が入ったために会社の一体感が壊れて、辞めてもらわなくてはならなくなる。そもそも、その人の仕事内容や役割がはつきりしていないことが多い。経営幹部か、管理者か、専門職か、時としてはその全部を求めているのかもしれない。採用時の話し合いが甘くて、日本人特有の酒を飲んで意気投合し、勢いで採用してしまうケースもある。

幹部社員をスカウト採用する場合は、簡単に役職で釣ってはいけない。スカウトした人材が大手企業の幹部社員だったりすると、大企業の名前と昔の肩書きで、中小企業の社長を見下し、仕事を覚えようとしなかったり、社風に自ら馴染もうとせず、むしろ会社に要求、要望ばかりするということも少なくない。

他社に長く勤めていた人には良きにつけ、悪しきにつけ、それなりのクセがある。それだけに会社の社風とか、社長の性格になかなか馴染めないところがあるものだ。まじめだが頭の良い堅物の人、中には金と女で失敗した人、さらには人生に敗北して、食うためにいやいや働く人、様々である。だから中途採用は難しいのだ。

駄目な幹部の典型は、飲む、打つ、買うの、女好き、ばくち好き、麻雀好き、ゴルフ好きで、計数嫌い、仕事嫌い、人間嫌い、勉強嫌い、公私混同はする、見栄っ張り、感情ばかりでガナリ立てる人。悪い会社、社長には、波動が合うのか、こんな人が多く応募し、結局採用されてしまう。

幹部社員に適しているのは、人間好きで大らかな人である。本音と建て前が一致していて、公私の区別ができ、仕事好きな人がよい。その上、勉強好きで、計数が分かり、感性豊かで理性で自分がコントロールでき、人の役に立とうと思うタイプが向いている。能力が高く謙虚であれば言うことはない。しかし、そんな人はなかなか来てくれない。

優秀な幹部社員を採用するには、社長が余計なことを言わないで、経営指針書を見せるだけでよい。スカウト的採用は社長の人柄と夢、思想が必要である。また、将来の幹部社員を採用するには、これと思われる資質のある30代後半から40代前半の人を採用し、社長自身が育てていく。特に役職者を採用するには、将来

会社のありたいと思う姿からの採用と教育が必要である。

ここに一つよい例がある。和歌山のSタクシーのT社長が、長年知り合いであった業界内の知り合いがその会社を一身上の都合で退職されることになった。T社長の心の中では自社に来てほしいという思いはあったが、その業界ではあまりにも有能で通っている人だったので、上手く切り出せず、退職の挨拶のときに、自社の経営指針書を渡し、読んでおいてほしいとだけ伝えた。数日後、先方からは非入社したいという連絡があった。人望もあり、能力があるので入社2年にして常務に昇格。しかし、待遇の話になったとき、「皆が苦しんでいるときに待遇の話はしてほしくない、活躍の場を与えていただいただけで充分である、待遇の話がありましたらこの話は辞退する」と答えたそうだ。こういう人が人材というのであろう。

幹部社員の採用は、応募者に別室で経営指針書を読ませ、後で面談すると上手くいくことが多い。優秀な応募者ほどこれが有効だといえる。本当に優秀で人柄もいい人は、待遇条件ではなく、会社の将来性、給与水準、トップの人柄、社長の経営に対する考え方などが自分に合うかが、求職のポイントなのだから。

人材を引き付ける社長になる

人材はより多くの応募者から採用すべきである。それができないのは、①採用に金をかけない。②社長の「人に対する考え方」、「金に対する考え方」に問題がある。採用するのは、人手でよいと思っているうちは、採用に金をかけられない。③会社に魅力がない。ネームバリューが低い、待遇が悪い、そのいずれかである。

ある建築設計会社の社長は、経営指針書を作成する過程で、自分の人間性を高めることに悩み、苦しんだそうだ。すると、どうしてこんな良い人たちがと思えるような人材が集まってしまったという。社長が良くなるかどうか、良い人が採用できるようになる。経営者のレベルが高くなると、どういうわけか応募してくる人のレベルが高くなる。社長の意欲、やる気、志、夢の大きさによって、集まってくる人は変わるものだ。人材は自分を活かしてくれる社長を探している。豊かな《人生観、仕事観、人間観》を持つ社長

は「人材」たちの目には魅力的に映るものである。

◎2. ── 我が社が求める人材像

中小企業は優秀な人より、適材適所の人材が良い

会社にはいろいろの仕事がある。だから採用の視点は、適材適所でなければならぬ。しかし、多くの会社では「それぞれの仕事に適した人」を採用しないで、単に「優秀な人」を求めている。「優秀な人」は、必ずしも「適材な人」とは限らない。募集や選考の手続きについても「何のために、どんな人」を採用したいのかははっきりしていない。優秀でなくても、その部署ではキチンとした仕事のできる人はたくさんいる。人手と人材の定義をはっきりさせていないからである。販売に、製造に、購買に、人事、総務、経理に、それぞれ徐々に適材を採用、転換したりして充実すべきなのだ。先を考えない場当たり的急募をしたり、優秀な人ばかり追い求めたり、ろくな人は来ないと、あきらめて手を打たないのでは会社発展は期待できない。私が中小企業の社長に「掃除のおばさんは人手か人材か」と尋ねると、たいいの人は人手だと答える。その理由を聞くと、「汚い仕事をしているからだ」という。逆に、「一流大学を出た人は人手か人材か」と尋ねると「人材だ」と答える。本当にそう言えるのだろうか。

ずいぶん前になるが、我が社に掃除のおばさんがいた。ある雨降りの午後、彼女が掃除を終えて帰ろうとすると、若い社員が泥だらけの靴で入ってきて、綺麗にしたばかりの絨毯の上を走り抜けた。絨毯には泥が点々とついてしまった。自分の失敗に気づいた社員は慌てて彼女に謝った。その時、おばさんは、「雨の中を仕事で出かけて大変だったでしょう。私が濡れた靴を拭くための雑巾を用意しておけばよかったのに。ごめんなさいね」と自分から謝って、もう一度玄関先を掃除しなおした。社員全員が彼女から仕事に臨む姿勢を教えられた日だった。

また別の事例。私の知り合いが一流会社の部長をスカウトした。大学でのエリートと聞いていた。確かに

営業はうまい。しかし、係数は皆自分からず、決算書を読むこともできない。資金繰りのイロハも知らない。にもかかわらず、この部長は自分が社長気取りで社内を仕切りだした。急激に会社の雰囲気が悪くなり、業績も下がり始めた。話し合いの末、辞めてもらった。その途端、同業の別会社を作って社員を引き抜き始めた。挙句の果て、辞めた会社がすぐにも倒産するというような噂を流し始めた。こういう人を人材と呼べるであろうか。

私の考えでは、人材とは能力があり、意欲も高く、人格的にも優れている人である。しかし、この三つがそろった人はなかなかいない。先ほどの掃除のおばさんのように、世間的に見たら立場は低いですが、意欲が高くて人柄もいい人も人材と考えていいと思う。とにかく生きることによって一生懸命で能動的な人は、適材適所の配置をすればそこで立派に人材として活躍してくれる。中小企業にはこういう人が必要ではないだろうか。意欲も能力も高いが、人柄が悪い人は真の意味で人材と呼びにくい。なぜなら、チームワークを組んで仕事を進めていかなければならない時、自己中心的でまわりに心配りのできない人は始末に負えないからだ。こういう人はせっかくなか持っている能力も出し惜しみするし、仕事が上手くいかないときには他の人のせいにしてがちである。

人手と人材について考える

「やる気」と「能力」と「人間性」について考える。

人材		「意欲」	×	「能力」	×	「人間性」	
人材		○	○	○	○	○	意欲があり、能力があり、人間性豊かな人。
人材?		○	○	○	×	○	意欲があり、能力があり、人柄の悪い人。
人材		○	△	○	○	○	意欲があり、能力は低い、人柄の良い人。
人手		×	×	×	×	×	意欲がなく、能力がなく、人間性の乏しい人。

能力が低い	能力が高い	
<p>○礼儀作法がきちんとしている。思いやりがあり、仕事はきちんとする。提案ができ、創意工夫ができる。</p>	<p>⇒ 教 え る ⇒</p> <p>◎礼儀作法がきちんとしている。躰もよく、気づき、気配り、思いやりができる。能力もあり、チャレンジ精神と創造性豊か。</p>	<p>心が良い。やる気がある。</p>
↑ 育 て る ↓		
<p>×礼儀作法、躰も悪く、さぼることしか考えていない。仕事を作業と考えている。遊ぶことに逃げている。</p>	<p>⇒ 教 え る ⇒</p> <p>△能力はあるが、礼儀作法、躰が悪く、ずるく、能力の出し惜しみをする。気づくが、思いやりがない。</p>	<p>心が悪い。やる気がない。</p>

人手―手と足の人間。

100%の自分の能力を70%に出し惜しみする人。できるだけ楽をしようと考え、多く稼ぐことのみ考えている。すぐ辞めて、楽な所、多く稼げる所へ変わっていく。

人材―頭と心の人間。

70%の能力を100%出し切り、なお120%に向上しようとして常に努力する人。人材とは、自立し積極的に行動できる人間であり、すべてに受動的でなく、能動的な人である。生きることによって一生懸命だからこそ、自分を求め、認め、活かしてくれる会社や社長を探している。そういった人は相手がどんな人であろうとも、自分から先に声をかけてあいさつができる。顔が活き活きし、目が輝いている人が多い。それゆえ自主的で、

相手が望んでいることを先手先手にやることができる。一方、意欲的で頭はよいが、人間性の悪い人は人材として適当ではない。頭のよい人より、時代の変化に対して、自らを変えて成長しようとする人の方が人材になりうるといえる。

(1)やる気、意欲について

人手と人材を【ニュートンの法則】を使って分析し、5つに分類してみる。

- ①外から力を加えても動かない人間。無気力人間。
 - ②外から力を加えれば、反発する人間。批判型人間。
 - ③外から力を加えれば、加えただけ動く人間。管理型人間。
 - ④適材適所の能力で、力を出し切り、より向上しようとする努力人間。
 - ⑤外から力を加えれば、後は自動的に動いていく人間。自主的人間。
- 中小企業では、「優秀な人」より「適材な人」、つまり④適材適所の能力で、力を出し切り、より向上しようとする努力人間が最も企業戦力になる。一方、人は誰でも弱い部分を持っている。その性質をもう一人の自分とすると、それから逃げている人、納得性のレベルの低い人は不要である。もう一人の自分との納得性を死ぬまで続ける人こそが必要だ。ちなみに、我が社が求める人材は、明るく、元気で論理的な人。それぞれのレベルに合わせて、当たり前前のことを、当たり前前にできる社員と考えている。
- (2)適材能力を高めるためのポイント
- 人間観察をしたり、適正検査を実施することにより、社員さんの隠れた特性能力を見つけ出すことが肝要である。

コツコツとよく働く、現場に向く人

礼儀、態度を正せ、それが製品に現れる。

工場生産に従事する人は、製品に魂を打ち込め。製品は自分自身の人格の現れである。世の中で一番尊いのは自分である。自分自身をいとおしみ、大切にせよ。だからこそ力の出し惜しみをするな。それは自分自身の尊厳を傷つけることになる。他人のためと思うから力の出し惜しみをするのである。自分自身のためだと魂に落とし込まねばならない。生きるとは体、頭、心を限界まで使い切ることである。仕事の基本をキチンと理解し、礼儀を正しくする。基本の反復訓練を怠らない。何故大きな声を出すのか、何故行動の速さを問うのか、それは意欲の現れであるからだ。

事務、経理に向く人

協調性を持ち、思いやりのある気配りをするのが大切。相手の立場に立って物事を考える、そこに大きな自分の価値がある。口数は少ないが心が動いて、腰が軽く体が動く人であろう。

(1)『言魂』の大切さを知る。「始まりの言葉」は、おはようございます。いってらっしゃい。「完結の言葉」は、ご苦労さま。ありがとうございます。

(2)礼儀正しいこと。「いらっしやいませ」「ご苦労さまでした」

(3)清潔な会社のイメージを大切にする。

(4)心のこもった電話の応対ができる。

(5)伝票処理が速く、間違いがない。

(6)スピードのある連絡と処理ができる。

創意工夫のできる、営業に向く人

時代の変化に対応して自分を変えようとする意識が大切だ。製品を売ると思うな、自分自身を売り込め。(1)どこよりも数多い訪問回数。

- (2) 速いクレーム処理。
- (3) お客様のために応用創意工夫ができ、創造性豊かな人間である。
- (4) 常にプラス発想し、物事を前進的に考える。
- (5) 筋の通った自分の考えを持ち、人の前でキチンと発表ができる。
- (6) 反省と素直さの心を持ち、常に向上しようと努力する。
- (7) 反対・苦言でなく、提案できる社員。
- (8) 情報を迅速に提供。
- (9) 自主的、自発的、主体的に行動でき、自立できる。

開発に向く人、開拓のできる社員

- (1) 新しい事柄、新しい場所に向かうチャレンジ精神がある。
- (2) 指示されなくても、自ら失敗を恐れず積極的に行動する。
- (3) 常に刺激的状态に自分を追い込み、成長しようと努力する。
- (4) 与えられた権限を駆使し、あらゆる局面で、即断、即決、実行する。常に上司、仲間と『報告』『連絡』『相談』をし、コミュニケーションと協調に気を配る。

管理、部下を育てる幹部社員

- (1) 部下に仕事が教えられる、仕事のできる人。
- (2) 言い訳にたよらず、責任が取れ、ハッキリ恥を感じる人。

会社の将来を創造できる経営幹部

(1)頭が良く、将来が見え、全体が考えられる人。

(2)この時代に逆算式に考えられる経営幹部。

人材かどうかを計るもう一つの目安

人材か否か、それを判断するのに、もうひとつ目安がある。その人一人の人件費の何倍の付加価値を作り出してくれるかというものだ。「一倍社員」「二倍社員」「三倍社員」に分けられ、新入社員は「二倍社員」、普通の社員は「二倍社員」、ベテラン社員は「三倍以上」を言う。「三倍以上の社員」をどれだけ集められるか、それが会社発展の鍵である。

第2節 定着力の強化

年々々々花同じにして、年々々々人同じからず。

せっかく採用したのに直ぐ辞められてしまうのはなぜか？「働き甲斐」「居甲斐」といった信頼関係を確立するための条件、さらにやる気・やり甲斐について考えてみよう。良い戦略、戦術も、良い戦闘環境がなければ意味をなさない。良い戦闘をするためには社員の『やる気』が絶対必要で、良貨が悪貨を駆逐するような会社でなければならぬ。

良い人が辞める理由はいろいろあるが、レベルの高い、より成長したい人は、会社に夢がないから。普通の人は、やり甲斐がないから。一方、レベルの低い人は、働き甲斐・居甲斐がないから、あるいは、会社の成長についていけないから辞める。良貨が悪貨を駆逐するのだ。退職者が後を絶たない不安定な会社ではダメだ。まず〈ハード―科学的システム〉と〈ソフト―人間性の仕組み〉を整備しなければならない。

◎1.1―マズローの五段階欲求説

アメリカの心理学者であるマズローは、人間の欲求を五段階に分けた。そして、人間の欲求は、基本的かつ低位の欲求が満たされることでより高次元の欲求に移行していくと捉えた。もっと正確に言えば、低位の基本的欲求が充足されなければ、より高位の欲求は発現されないと考えたのである。この欲求五段階説を企業という組織体の中で捉え直してみよう。

最も基本的な欲求は、生物的欲求である。

人間も動物であり、まずは食物を摂取して自分の体を再生産していかなくてはならない。また、寒さから

身を守るために衣服や家を確保しなくてはならない。こうした衣食住の基本的な欲求を満たすためには、働いて一定の収入を得なくてはならない。まずは誰でもこの生物的欲求を満たすためのお金を稼ぐために働く。結婚して生殖活動によって家族を形成していくのも、この生物的欲求に含まれるだろう。従って、こうした欲求も満たしてやれないような企業では、そもそも社員定着力などという問題を論じる資格もない。

第二段階の欲求は、安心安全欲求である。

基本的な生物的欲求が満たされると、次には精神的欲求が芽生えてくる。そのもっとも原初的なものが、安心安全への欲求である。外敵から安全でいたい、安心して生活したい、安心して働きたいという欲求が強くなる。倒産への恐怖、リストラされることへの不安は、この安心安全欲求から来ているのである。

第三段階の欲求は、親和欲求である。

安心安全欲求が満たされると、今度は皆と仲良くしたい、周りの人間と協調しながらやっけていく喜びを得たいと願うようになる。職場や集団においてこの親和欲求が阻害されると、人間は大きなストレスを感じてしまう。楽しくない、苦痛だ、早くこの場を離れたいという気持ちに支配されていく。

第四段階の欲求は、自我欲求である。

基本的に親和欲求が満たされると、今度はみんなの中で自分が認められたい、どこかで目立ちたいという欲求が生まれてくる。この自我欲求は、努力して成長していくためには欠かすことのできない欲求である。比較的安定した会社で、自分の仕事の成果や能力に対する評価への期待が生まれてくるのは当然のことである。

第五段階の欲求は、自己完成欲求である。

言うならば、自分もっと成長して、世の中のため、人のために役立ちたいという欲求である。この欲求はもっとも高次元の欲求であり、生物的欲求・安心安全欲求・親和欲求・自我欲求が満たされないと、企業の中ではなかなか発現されない。

このように見てくると、企業が社員に対しどのレベルまでの欲求を満たしてやれるかで、その企業のレベ

ルの高さが分かると言える。また、通常「人手」としてしか考えられない人は、その欲求レベルも第一段階か第二段階で止まってしまふ。それに対し、「人材」と呼べる人は、第四段階から第五段階の欲求の充足を求めて、努力を継続していく。

◎2.1—安定した潰れない会社にする

先に述べた社員の生物的欲求と安心安全欲求を満たしてやることは、企業にとって最低限の責務と言える。衣食住も賄っていけないような低い給与しか払えないようでは話にならない。また、結婚して家族を養っていけないような薄給でも困る。さらには、倒産の恐怖を与えたり、いつリストラされるか分からないという不安感ばかり与えていたのでは、社員の定着力は高まりようがない。優秀な社員ほど早めに沈没しそうな船からは脱出していく。こうなったら、もうその会社の将来はないと考えた方がよいであろう。

企業が倒産するのは、ほとんどが資金繰りシヨートが原因である。振出手形が落ちない、買掛金が支払日に払えない、銀行の元利返済が滞り新たな融資を受けられなくなる、給料日に給与が払えない、こんなことが原因となって企業はその生命を絶たれる。

資金シヨートが起こる原因は様々である。その分析は財務戦略のところでも詳しく読んでほしい。とにかく社長が財務に疎く重要財務係数も読めないと、気づかないうちに資金シヨートの危機が訪れることがある。利益が上がっていても資金シヨートは起こる。ましてや、赤字が何期も続いているれば、その危険性は雪だるま式に高まっていく。ゴルフや夜の社交場でうつつを抜かしている暇があったら、まずは経営者としての基本的な能力を身につける勉強をすべきだ。

赤字を何期も出していると、社員の士気は著しく低下する。社長の経営能力に不信感を持つし、会社の将来性に疑いを持つようになる。また、自分たちの貢献度が利益という形で確認できないので、仕事がむなしくなる。こういう時は、社長が危機感を持って赤字打開の方針を明確に打ち出し、社員を引っ張って全力で

取り組む体制を敷けばまだ良いが、それもないとすると社内の雰囲気は極端に悪くなる。本当の人材の社外逃避が始まるだろう。

安定した会社とはどんな会社だろうか。少なくとも、継続的に利益を上げている会社であることは間違いない。そして、その利益をきちんと内部留保して、自己資本比率を高めている会社である。自己資本比率が15%以下の会社はいつ潰れてもおかしくない。他人資本に依存している割合が高いので、資金ショートが起きやすいからだ。目安としては、最低30%の自己資本比率は欲しい。安定した会社と言えるには、40%以上の自己資本比率があることが望ましい。私の会社では、自己資本比率は40%以上50%以下と定めている。自己資本比率が低すぎてもいけないが、あまり高すぎるのも疑わしい。時代変化に対応するための先行投資をしていないということになるからである。

◎3.1—どのような会社を目指すのか

企業が求める方向は「強い会社」に生まれ変わる絶対条件は、科学性（技術・システム）と人間性（人間的つながり）の仕組みが必要である。一般的に中小企業は科学性が低く、人間味もない会社が多い。しかし、これからは、中小企業でも科学性があり、より人間性に富んだ会社にならなければ生き残れない。科学的とは、現状を把握できる経営管理システムの構築から始まり、時流を読む先見力、計画や戦略、戦術の仕組み等の科学性である。人間性とは、働き甲斐、居甲斐、やり甲斐の仕組み作りである。

物やサービスが不足していた時代には、物を作れば売れた。「俺についてこい」式のリーダーシップが通用してきた。売上拡大、生産性向上を会社の方針に掲げ、ひたすら体で働く努力のみを要求してきた。しかし、物が売れない時代になると、リーダーシップのスタイルも変わってくる。時流を読み、戦略思考をし、現場をあずかる社員一人一人がお客様に満足され、求められる商品やサービスには創意工夫の努力が求められる。人手ではなく、お客様に目を向ける人材としての社員が必要になる。

ところが、社長の考え方を理解できないと、社員は精神的に不安定になる。社長の考え方、会社の将来像とそのための戦略、夢、さらに、社員のやり甲斐、成長をどう考えているか。

次のうち、あなたの会社はどれに相当するだろうか。

- (1) 労使の信頼関係も悪く、能力も低い社員の集まっている会社。
- (2) 労使、社員間の関係が悪く、そのために社員の能力が活かされていない会社。
- (3) 労使、社員の関係は良いが、仲良しこよしでもたれあつて能力を高めない会社。
- (4) 労使、社員間の関係が良く、なおお互いが切磋琢磨している会社。

岡山県の児島に、「Y屋」という建設リフォームの会社がある。不動産関係、リフォーム等いろいろなことをやり、それこそよろず屋といった会社だった。その後、住宅のリフォーム一本に絞り、増改築のやり方を研究し、販売方法も、大手生命会社の販売マニュアルを参考にして、自社専用のシステムを作り、パート社員も各々の役割をはっきりさせた。創意工夫には表彰で応える仕組みを作り、社員のやる気を駆り立てた。よろず屋時代にはそれまでほとんどどんな手を打っても採用できなかったのに、あつという間に若いすばらしい人材を6人も採用できた。体育系気質の社長の下、明るく元気な集団として業績を伸ばしている。これこそ科
学性があり、人間性の高い（小さくても強い会社）である。

◎4. 「働き甲斐」を高める諸制度の整備 ルールや基準の明確化

小さな会社では、社長がルールとなつてることが多い。社長のその時々々の気分、思いつきで物事が決まってしまう。休暇や労働条件、賞罰まで社長の一言で決まる。これでは、社員は不安になるし不満を持つのは当たり前である。社員に働き甲斐を持ってもらうためにも、最低限必要なルールや基準は明確にしておかなくてはならない。

まず必要なのは、明文化された就業規則である。労働時間の規定、出勤退社の規定、休暇の規定、賞罰規定などの基本的な社内ルールは文書化して、誰もが閲覧できるようにしておかなくてはならない。労働基準監督局に提出するためだけにだけ便宜的にこしらえて、後は社員の目につかないところにしてしまうというふうなことがあってはならない。就業規則は実際に日々適用してナンボというものである。こうした基本ルールがなかったら、社員は安心して働けない。いつも社長や上司の顔を窺いながら働くということになってしまう。不公平で誠実さのない社風からは、たくましい人材は育たないし、社員定着力も高まらない。

給与体系を確立し、誰が読んでも分かりやすい給与規程を作り上げ、明文化することが必要だ。中小企業には、きちんとした給与規程のないところが多い。昇給、賞与も社長のその時の気分で決まってしまう。社員に対する好き嫌いで給与を決めてしまう場合さえ出てくる。こうなると、社員はあほらしくてまともに働く気にはなれない。また、自分はどうすれば昇給するのかが分からないから、能力アップの目標も立てられない。明確な給与規程の作成は社長の絶対責務と言える。

次に、經理の公開は絶対である。社員が売上や経費、利益に関心がないと思ったら間違いである。自分たちの仕事の成果や、会社への貢献度を知りたいと思っている。会社の将来性も知る権利があると思っている。こうした要求に応えるためには、定期的に經理を公開しなければならぬ。もちろん、目標を超える利益が出れば、定められた規則に基づいて決算賞与を支給することも大切だ。これは第5節に解説するが、「分配の共有」という考え方である。

(1) 業務システムの構築

- ① 就業規則の整備
- ② 採用活動 * 《採用》の章参照
- ③ 社員教育の整備 * 本書全編を参照
- ④ 先行資金繰り * 本書《財務戦略》参照

⑤ 固定費と変動費の見直し *本書《財務戦略》参照
(2) 業績管理システムの整備

① 売上、利益目標の設定全体、部門、個人目標の設定 *《目標の共有》を参照。

② 業績の進行状況のチェック機能の整備

中小会社では、社長がコンピュータ等の設備投資の必要性やそれを使う能力に欠けていることが少なくない。金庫番と金勘定は奥さんの仕事で、能力のある人を採用してまでそれらを含む業績管理をしようとする。それでは社員のやる気もなく、競争に勝てない。

③ 経理の公開

会社を個人のものと思っている社長は、経理を公開できない。私物化していると個人資産を公開するのと同じようなことなのでしない。これでは若い人は採用できない。

④ 給与規定の整備

給与などの待遇と評価の不明瞭を是正し、経理の公明、給与規定の確立、分配の適正と評価の公正化を図る。

マイ・カンパニーからアワ・カンパニーへ

世の中の会社の多くは決算書の公表をしない。小企業の場合は、社長や奥さんが、自分の財布と誤っているために経理の公開ができない。もちろん、公表したとしても、経営者の公私混同が分かれば、社員は会社を信用しない。だから、私は個人的な飲食代金は、個の預金から経理の女性に引き落としもらうようにし、さらに、公の接待の場と個人的な飲食の場所を分けている。同じにしておくと、店の女将に、会社に付けておきますと言われたとき、同行者の手前いちいち説明するのが面倒だし、人間は弱いからそれじゃと会社持ちにしてしまいやすいからだ。うちの社長はこうしていますから、公私混同はありませんと経理の社員から説明され社員全員納得。そうは言っても、社長業は公の仕事か私の仕事かが分かりにくい場合がある。そん

なときは私は自分で払う。ある日、經理の社員から、〇〇日は日曜日ですが、社長はどこかに行かれましたかと問われ、ゴルフに行ったときの高速度道路の領収書だと答えた。何百円のことか腹が立ったが、いやこれで我が社の經理は万全だと思った。我が社は持ち株制度を採用しているので、株主に決算の説明をする。私が説明をした後、經理の社員が細かく質問に答えている。そんなことで我が社の社員は全員決算書を読める。利益意識がとても高い。

経営指針書に入れている給与規程の考え方について

(1) 給与規程の作り方

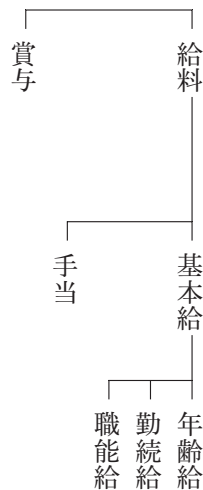
給与とは会社からもらうものだと考える風習が労使双方の心のどこかにあった。しかしこれからは、自分たちが良い仕事をするによりお客様からいただくものと認識を変えねばならない。いってみれば自分で稼ぎ出すもの。しかし、会社としてそのような仕組みを組んできたかという点、そうなっていない会社が多いのが現実である。これからは皆が努力して得られた原資を公正・公平に分配し、社員と会社が一つになって、新しい時代に相応する給与規程を作り作動させていくことが大切である。意味不明瞭な社長独りよがりの給料決定のやり方をやめ、組織と職務要件書と話し合いを重視した面談制度を活用し、理解と役割の認識を深め、緩やかに現在の給料と連動させていくことが望ましい。より人間的に成長し、自分の人生がより有意義なものになることを自己責任型給与規定の目的とする。

(2) 給与規程の大枠をつくる

基本給与と手当と賞与の割り振りの設計

年齢給与と勤続給与と職能給与の割り振りの設計

(例)



給与体系、退職金制度などは多様化し、合理化しているのが昨今だ。定期昇給ベースアップはなくなり、時としてベースダウンもありうる時代になっている。年齢給、勤続給がなくなり、職務給、職能給が主流になっている。上級の仕事をするための級、熟練度が高くなったことによる号が上がるしか、給料は上がらない時代になる。ワークシェア制度化と適用条件を労使でルール化することが必要だ。

(3) 仕組み作り（社員の巻き込み）、架空のモデル賃金の設定

① 職能基準書（等級の定義）を定める

② 職能要件書を定める

③ 基本給の作成：年齢給、勤続給、職能給の配分割合、数字の当てはめ、大枠は地域のモデル賃金表を参考に

④ 手当の作成：項目及び金額の設定

(4) 作動

① 社員個々に仮で当てはめ：級・号を仮決定し、支給総額を計算する

② 仕組み作りの(3)(4)の見直し、修正

(5) 運用

社員との面談開始。知らせ、理解させ、納得させる。規定は明確に、運用は緩やかに。

人事考課と業績評価について

(1)「人事考課と業績評価の違い」——社長の好き嫌いや勝手で処理するな

昇給、賞与の決定に当たっては、各々の能力の向上評価と業績の評価で金額が決まる。昇給はおおよその会社で年一回行う。昇給時には人事考課を行い、昇給とともに昇進（仕事の質が変わる一般的には役職が上がる）昇格（同じ仕事でも、仕事の質が高くなる）を一緒に行う。人事考課は本人の能力を中心に評価する。能力とは知的能力、態度能力、行動能力の三点で考える。知的能力とは、その人の位置で求められる能力のこと（*《役割の共有》参照）で、態度能力とは、その人の人間性に関するものを言う。挨拶がキチンとできる、言葉使いがよい、協調性がある等の、人に好感を与える能力のこと。行動能力とは、計画とかそれを実行する能力。責任感などもこれに入る。この三つを中心に評価し昇進、昇格、昇給を決定する。

業績評価は主に、賞与査定のとくに重視する。賞与は会社・部門・本人単位のそれぞれの目標に対して、どれだけ業績に貢献したかを中心に評価する。その評価はその期間のみで時期は関係しない。能ある人には地位を、功ある人には禄をとという考えで行う。

(2)人事考課のポイント

部下は、自分の仕事を上司はどう見、評価しているか、それが適切かを気にしている。上司が自分の仕事ぶりを理解して、正しく公正に評価してくれることを望んでいる。人間は誰もが自分には甘いもので、ほとんどの社員は評価に不満を持っている。人事考課を単なる昇給の道具に使うのではなく、評価の結果を納得させ、自分をより成長させるための動機づけに使うようにする（*動機づけの節を参照のこと）。

人事考課査定面接（目標面接）

- ① 本人の総合的なレベルをはかり、本人と上司がよく話し合う。
- ② 上司同士の意思統一と評価のレベル差を少なくする。

③ 会社の長期ビジョンと本人の将来ビジョンとの関係も長期的に考える。

人事考課で大切なことは、評価結果を相手に知らせ、一人一人と面談し、この点は良かったが、この点はもう少し頑張るようにと指導することである。最初の評価は直接の上司が行い、さらに一段上の上司や関連部門の上司が評価する。また、それら評価の差を話し合うなどいろいろな方法が考えられる。評価から会社の評価決定までのプロセスをよく説明しておくことも必要である。しかし、どんな方法を取っても完全に理解、納得させる方法はありません、その溝を埋めるのは、平素の上司と部下の信頼関係の構築でしかない。

（*第6節 教える、育てる立場の人間についてを参照のこと）
(3) 資格制度のあり方

全社、全員で業務内容を洗い直してみてもどうだろうか。自分たちのしている仕事について、必要なこと、すべきこと、無駄などが、明確になる。

業績評価の基準、刺激給のあり方

報奨によるモチベーション―刺激給（やり甲斐）

① 頑張った成果を上げた者が報われる仕組みができているか。

② 決算賞与―絶対目標と夢目標の差の分配のシステム化。

③ お祭りのな小さな楽しみ（新記録の金一封など）のワクワク感と連続性。

我が社では、みんなで話し合って目標を設定している（*《目標の共有》参照）。目標対実績の差が、良いときは上限20%アップ、悪いときは20%ダウンの幅で賞与の総額を決定する。例えば、月の支払給料が総額

3000万円、年間賞与が夏2ヵ月、冬3ヵ月とすると、夏期の最高額は3000万円×2ヵ月×1・2倍
||支給総額7200万円と決定される。悪いときには最低額が3000万円×2ヵ月×0・8倍||支給総額
4800万円。この時点で会社の責任は終了する。会社が問われるのは総金額のみで、評価は社員、すなわ
ち上司に委ねられることになる。

次に、部門ごとに業績を査定し、部門ごとの総額を決定する。次に、個人評価を1・2〜0・8の間で、
平均1になるように評価を数値化する。直接の上司、一段上の上司、関連する上司で評価し、調整を行う。
調整はレベル間の調整、新入社員の問題、間接部門の人の調整である。後は物理的に経理が計算するのみ。
この方法なら、上司が部下に剰余額決定のプロセスをキチンと説明できるからよい。

我が社もいろいろな方法で行ってきたが、評価のための評価になつては、本来の目的を逸脱することにな
り、現在の方法に落ち着いている。給与の問題はいつまで経っても相互理解することは不可能で、いかに納
得できるかのみである。

◎5.1 「居甲斐」の確立

誰もが自分の会社の雰囲気、ムードが良いことを望む。明るく風通しの良い会社の中で、皆が一体感を感じ
ながら楽しく仕事をしたいと考える。「この会社に居る甲斐がある」と社員が感じingことを、私は「居甲斐」
と呼んでいる。この居甲斐感を高めるには、五段階欲求説の中でも書いた親和欲求の充足がとても大切だ。
会社において親和欲求を満足させる場合は、公式と非公式の二通りある。

公式な場としては、まず社員合宿がある。同じ食事を食べ、酒を飲み交わし、深夜まで様々なことを話し
合うことで、仲間意識や連帯感が生まれる。参加者全員が対等な立場から、思ったことを発言し徹底的に討
論する。このプロセスを通じて、たまったガスが抜けたり、思わぬ発見があったりする。

非公式な場としては、社員といっしょに飯を食いに行ったり、飲みに関連して行くという方法がある。こう

いう時に、高級なレストランやクラブに連れて行くよりも、社員行きつけの居酒屋や飲み屋の方が喜ぶことが多い。あまり高級なところではかえって緊張して疲れてしまう。話も弾まない。場末の飲み屋あたりの方が、社長が自分たちに一歩近づいてくれたという親近感を持つことが多い。こういうところで、社員の家族の話や日頃の悩みなど聞いてあげれば、居甲斐を意外に感じるだろう。ただ、最近の若い社員はまた趣向が違いかもれない。

(1) 一泊研修合宿

年に3回ほど一泊研修合宿として実施するのが望ましい。十二分に話せた満足感と仲間意識・連帯と生き甲斐の育成。対等平等の立場での徹底討論。人生、仕事、遊び等々を話し合う。価値観の共有の場であるから、できるだけ時間をかける。他には意思統一のための合宿。お互いを分かり合うための合宿が必要である。数字に関する合宿ならば、8月末など、来期に向けての徹底討議をする。

(2) 管理者養成学校

目的は、管理能力の訓練や研修であるが、定期的に行かせれば、管理者養成学校の卒業生の連帯意識が会社の中で生まれる。特に厳しい学校の場合は、言わずとも分かる暗黙の了解が生まれて、親和欲求の充足に大きく貢献することがある。会社の同窓会的目的と意欲、可能性へのチャレンジと礼儀作法、躰のため、忘れない間隔で毎年3〜4名行かせる。

(3) 海外慰安旅行、海外研修旅行

委員会を決める。海外慰安旅行や海外研修旅行も親和欲求の満足に貢献することが大きい。海外旅行がまだ当たり前ではなかった時代に、我が社で海外慰安旅行を計画したことがあった。私自身が募集を開始したが8割の社員が参加しないと答えた。そこで海外慰安旅行委員会を作って募集したら、8割の社員が参加すると答えた。運営の仕方ですいぶん結果が違うと実感した。海外慰安旅行にはお金がかかるが、税金面で考えて半分は国が負担してくれると思えば安い。

(4)各種委員会

お祭り。餅つき大会。ビヤパーティ。飲み会や忘年会、新年会等。全体、部、課の売上、利益の新記録達成報奨金などの制度化で、協調と「飲みにケーション」のお祭り社風を作り出す。共通の思い出を作るのも居甲斐感の向上に役立つ。こうした会に会社から資金援助をすると、社員は喜ぶ。できれば予算化してあげておくと、幹事さんはやりやすくなる。

◎6.― 自我欲求を満たす「やり甲斐」の確立

やる気にさせ、自我欲求を満たし、より成長をさせることが大切である。会社の将来と自分の将来像に不安がつきまとうようでは、社員はやり甲斐を失ってしまう。社長が勉強し、自分を磨く努力をしないと良い社員は逃げていく。

- (1)モデルとなる先輩や上司がいない。
- (2)会社で夢がない、企業自体の将来性が不安。
- (3)トップの哲学や人間性、経営姿勢への不信。
- (4)自分の役割や職務がはつきりせず、自分の将来像が描けない。
- (5)世の中の中小企業の社長は勉強していないから、時流とか戦略を知らない。だから、自社の業績の悪いことを、自分の経験からくる戦術、戦闘で取り返そうと社員に無理を強いる。(第3節参照のこと)

第3節 善循環企業

まず社長自身が意識改革をし、次いで社員を意識改革させること

中小企業の問題は、社長の性格と能力である。高度成長期や、その後訪れたバブル期に会社が儲かったのは自分の力だったと過信し、今まだ同じ意識でいる経営者が少なくない。勘と度胸と并勘定ではこの厳しい時代に生き残ることは難しい。20世紀型の経営概念をすっぱり切り捨て、21世紀に即した企業経営に、切り替えるべきである。新人は会社のシステム、空気に馴染もうとするから、体質が旧態依然としていれば、それに染まっていくし、古株社員は、保守的だから、会社が変わらなければ、変わるうとはしない。だから危機意識も生まれない。

では、会社が変わるためには、どうするか。

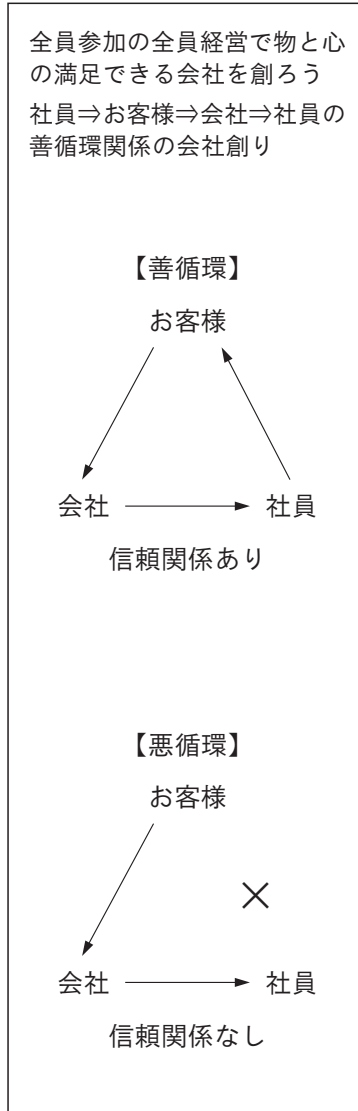
改革は、経営者から社員に至るまでの危機意識によってもたらされる。社長の自覚と意識改革、それが確固たるものであり、それが社内浸透してこそ、社員の意識改革ができるのだ。この章では、社風の重要性和、社長自身の資質と意識改革について解説する。あなたの会社と、社長であるあなた自身、そして改革への自覚度を判定しながら、お読みいただきたい。21世紀を元気に渡り歩く「やる気」のある会社しよう。

◎1.1——強い会社をつくるには、まず「やる気」ある善循環の会社にすることである
悪循環な会社とは

社長がお客様の方ばかりを向いて社員との関係をおろそかにする会社で、社員が社長の顔色をうかがってお客様への対応をおろそかにする会社。そんな会社をお客様が好むはずがない。

善循環な会社とは

社長が社員を大切にし、社員は安心してお客様に対応できる、お客様はそんな会社を大切にします。社員に後ろ向きなことや、口先のことだけを考えさせてはダメだ。〇〇の会社の社員ならうちにはほしいと言われるような社員を育てよう。社長と社員の心のつながりがあることが、この苦しい時代を乗り切る最低限必要なことなのだ。



◎2.1——社長の資質と社風について

激変の時代にはリーダーシップのあり方が変わらねばならない

二十一世紀の激変の時代には、リーダーシップのあり方を変えなければならぬ。まず、社長の意識改革が最優先課題である。考え方、習慣など、まず自分を知ることである（*第1巻の「社長の仕事」を参照）。社長の器量以上には、会社は良くも、大きくもならないことを認識しよう。器量とは、「性格（意欲の強弱×人間性・考え方）×能力」である。意欲を、願望・小欲レベルから我欲、そして大欲・真我のレベルにまで

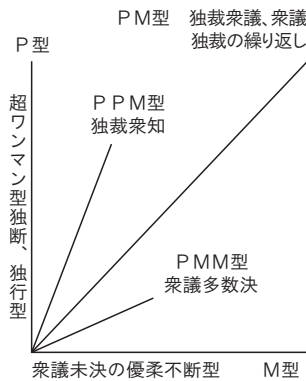
高めなければならぬ。そうすれば考え方が変わり、人間性も高まる。そうなれば、社員の能力をも活用できるようになる。会社の強さは「社会性」「科学性」「人間性」のバランスと、そのレベルの高さで決まる。

社長の意欲と考え方によって会社のレベルが決まる

図にも表したが、世の中にはいろいろなタイプの社長がいる。以下は、そのタイプ別社長の分析である。

(1) M型の優柔不断で衆議未決かPMM型の衆議多数決的社長

グチばかり言って社員のやる気を萎えさせてしまう社長。外に出ることが嫌いな穴熊的社長でウジウジと嫌味ばかり言う。または仕事管理的社長。計数管理のみで、重箱の隅をつつくように小言ばかり言っている社長。自分一人の力も活かせない。他には、



小欲・願望の人。人より多少良い生活をするにとぐらいの意欲で、「生業的会社」商いレベルで終わる。優柔不断な社長は、反面とても頑固なところがある。まず、こんな「やる気をなくす」優柔不断な指示待ち社風をなくさなければならぬ。

- ①「考えておこう」と言いながら、それっきり真剣に考えようとしなない。
- ②「相手社長がウンと言うかな」と言いながら、相手社長に連絡も、相談もしない。
- ③「理屈通りにはいかんよ」と言っ、頭からやらせてみようとしなない。
- ④「それ以外にやるのが一杯ある」と言っ、いつも懸案を山ほど抱えている。
- ⑤「費用がかかりすぎる」と言っ断るが、先例さえあればもつと無駄なことに平気で金を使う。
- ⑥「予算がない」と言っ取り上げず、かといっ次の予算に計上もしない。

- ⑦「時間がない、暇がない」と言って断るが、大事なことから先にやるわけではない。
- ⑧「今の設備が無駄になる」と、設備の改善や、今以上に利益が出る話を頭から聞こうともしない。
- ⑨「失敗してもおれは知らんぞ」という顔をして、それでもやってみるかという圧力をかける。
- ⑩「前にやったがうまくいかなかった」と、事情が変わっているのに前例ばかり持ち出す。
- ⑪「うちの会社は特別だから」と意味不明な理由で避ける。放任的会社。

(2) P型の独断、独行、独善的社長

努力型で、勘と度胸と并勘定の人が多い。瞬発的だが、集中力や持続力に欠ける。瞬間湯沸かし型で、社員の話を聞かない。小言とあら探しばかりの圧力と感情によるモチベーションで、ワンマン社長の顔色ばかり気にしておどおどしている恐怖的会社。そういった会社は社長の言うことが思いつきでコロコロ変わる。それは結果としてウソを言っていることになる。戦略ではなく、戦術っぽい策略が多い。意欲の強い人とは、他に対して負けん気が強いのではなく、もう一人の自分に対しての納得性の高い人のことを言う。駄夫を立たしめるには、志を建たしむべし。人生に対する志を持つべし。反省と感謝のない人は人間として恥ずべき。自分の能力は活かせるものの、初期商売レベルで成り上がって終わる人が多い。社長の考え方が会社の善し悪しを決める。

①社員に対する考え方

会社はトップの人間性が勝負どころである。社長の人間観は、X理論（性善説）か？ Y理論（性悪説）か？ まず問うてみたい。

いびり殺す、使い捨てにする、利用する、活用する、育てる。あなたはどの考え方の社長か。戦闘的で部下と競って勝ったと喜び、社員を殺してしまう社長か。あるいは、必要なとき、必要なだけを利用し、後はポイ捨てる社長か。長く勤めてくれる人が良い社員と、時間の長さで計っていないか。仕事の質や成果で計っているか。

社員を信用しないと、悪い社員が残り、良い社員が辞める。社員を信用すると、悪い社員が辞め、良い社員が残る。目の前の小さな金儲けを追い、社員教育がお留守になっていては、気がついたときには、どうにもならないことになる。第1巻「社長の仕事」にも書いたが、自分一人で走り回り、自分ばかり旨い汁を吸っているようでは社員を育てることはできない。儲かる物を探し歩いて、社員は金儲けの道具と考えている。「人を育てる」と「金を儲ける」では、どちらが大切か？

②会社、お金に対する考え方。儲けは、目的か？ 目標か？ 結果か？ 手段か？

我欲が強く、人より贅沢な生活をするのが目的の社長。会社は、個人の私腹を肥やすためにある……あなたは、そんな社長ではないか？ 公私混同、二重帳簿で、税金はごまかして払いたくない等々、人より贅沢な生活することが目的であれば、商売レベルの会社にしかなれない。

(3) PPM型で独裁衆知的社長

「事業的会社」で大欲があり、自分の地位欲、名誉欲、財欲のために仕事をしている。他人の力が活かせる。専門職として社員の能力を活かす社長。事業家レベルまでは行ける。社員を利用、活用し、自分は旨いものを食べ、時々社員にもお裾分けする。他社と目標を競って喜ぶ。幹部社員には夢を与えることができる。ルール、規則、マニュアル漬けの管理的会社。報奨によるモチベーション。

(4) PM型で、独裁衆議、衆議独裁の繰り返しのできる社長

企業経営レベルまで行ける。自発的で、集中力や持続力もある。すべての社員の幸せと人間としての成長と、社会貢献が目的であれば、企業の永続的発展の企業経営レベルの会社になれる。いつも自分の思想を磨く「企業的会社」の人で、社員の幸せと人間の可能性を引き出すことに熱心である。経営管理的社長で、部下に大きな舞台で、より大きな感動と成長のチャンスを与えられる。方針による自主的会社で、方針がはっきりしていて、相互協調、自主管理的会社。心構えによるモチベーション。情的十知的契約を理解し、自信は体験以上にはならないことを熟知する。失敗の容認・トライ・アンド・エラーを容認し、任

せることと、決定権を行使することで、社員をより成長させる。人間は自分の未熟さを自覚したとき、自負心によって成長しようと努力する。

方針による自主的会社、アンチサラリーマン的社風の会社を創ろう

アンチサラリーマン的社風人材の育成は社長の力量に比例する。

(1) ニコニコ、ハキハキ、キビキビの社風

(2) 開放的な体質がある。社内は開けっ放しで、全員が全体のことを分かるようになっていて、全体の中での自分の役割が分かり、従って自分の努力する意義も、その結果も、誰でも、いつでも充分に認められる。

(3) 社員の中に、伝統的に「やる気」が充満している。いわゆる仕事好きが必ず何人かおり、彼らがキーパーソンになっている。意欲的にしようとする気持ちが起こり、結果に対して怒られず、褒められる。

(4) 社長に、社員を認めさせる度量があり、しかも「失敗を容認」し、大きな傘の下で擁護する。チャレンジできる社風があり、失敗には周りがフォローする。育成の第一歩は意思決定の権限を分散することである。

(5) 考えさせ、行動させ、成功を味わわせ、皆から褒められ、認められ、自信を持たせ、より成長したいと思わせ、人間としての誇りとプライドを与えている。

「やり甲斐を育てる」とは、それぞれの場所で主役にする「こと」

(1) 苦勞のし甲斐のある仕事をさせているか。

楽に仕事をするということは、怠けることではなく、機械ができる仕事は徹底的に合理化して機械にさせ、人間にしかできない「考え創造する」類の仕事を楽しくやることである。苦勞のし甲斐のある仕事をさせなければならぬ。言われたことしかしない、考えない指示待ち人間を作ってはいないか？

(2) 社員は「大事」か「大切」か。

自分にとって社員が必要だという低い意識では社員の存在は「大事（大きな事柄）」。社員にとって成長が必要だという意識なら、社員の存在は「大切（大きな期望）」になる。

(3) 方針で会社が動いているか、それともいちいち指示をしているか。

社員が、「どうしましょう」と聞いてきたら、細かく指示をしないで「どうしたいか？」と尋ねる。大枠は社長が決め、細かいことは社員に考えさせ、任せるべきである。

(4) 礼儀作法、躰は、叱って教え、褒めて育てる。

躰、礼儀作法は相手を思いやる心から生まれるもの。上下左右の人間関係の中で身についていく。会社における上下関係は、リーダーシップ。横並びは、パートナーシップ。

(5) 自主性を育てる。

自分のやったことに責任を持つことが自主性だ。小さな責任を積み重ねて行くことが大切。

(6) 結果でなく、プロセスが大切。

結果ではなく、「やらなかったこと、怠慢」を叱り、「やった」というその行動を褒める。

(7) 育てるということ。

「育てる」一連のプロセスは、考えさせ、やらせ、また考えさせ、褒め、感動させることである。

(8) 教育とは、社員の欲求レベルを高めることである。

第2節の五段階欲求説で述べた欲求レベルの、社長のレベルの高さによって、集まる人が人足、人手、人材に分かれる。自主自発的行動集団の育成は、教育によって、それぞれの欲求レベルを高めることである。

(9) 良い上司とは。

人間にとって仕事とは何かを教えられる人、それが良い上司である（第6節2を参照のこと）。

「中小企業経営十訓」

株式会社アシックス取締役鬼塚喜八郎様（恩年83歳にもかかわらず講演は3時間立ったままといふご健勝ぶり）の「中小企業経営十訓」を、お借りして添付する。

- (1) 企業は公器である。企業を私物化し、公私混同してはならない。ワンマン経営は自滅の始まりである。
- (2) 血を重視する同族経営よりは、思想を同じくする思想的結合を重視せよ。
- (3) 同族企業が悪いのではない、同族意識や、同族経営はやがて同族臭を発生し企業を腐らせていく。
- (4) 無能な同族幹部は責任ある地位から排除せよ。
- (5) 企業経営の根幹は後継者を育成することである。故に、部下に権限を委託し、思い切った活動の場を与えよ。後継者へのバトンタッチの時期を誤るな。
- (6) 同族的序列ではなく、実力主義により後継者を選べ。
- (7) 経営者は
 - ① 絶対に嘘を言うてはならない。
 - ② 率先垂範、先憂後樂を旨とせよ。
 - ③ 公私混同を排除せよ。
- (8) 経理の秘密主義をやめ、ガラス張りのオープン経営をせよ。
- (9) 経営は、経営者の器量より大きくならない。故に、絶えず自己啓発に努め、三無主義者になるな。
 - ① ワンマンで人の云うことを聞かない。
⇒ 茶坊主社員しか育たない。
 - ② 権限を譲らない
⇒ 後継者が育たない。
 - ③ 情報が入らない

⇒決断ができない。

(10)故に、企業家は私利私欲を自制し、正しい人生観、正しい企業家精神を体得し、企業は社会のためにあるのだとの信念で経営に当たらねばならない。
我々にとって、常に心すべきことである。

◎3.1——まず社長の意識改革が最優先事項である意識改革し、能力を高めよう
社長の時代認識が甘い

会社は経営者の器以上には良くも、大きくもならないことは先に述べたとおりだ。高度成長の波に乗り会社が儲かったことを自分の力だと過信してはいないだろうか。21世紀の激動の時代を迎え、社長の意識改革と危機意識を持とう。勘と度胸と井勘定だけではこの厳しい時代に生き残ることは難しい。

(1)「茹でガエル」で、倒産する人。

目に見えない時代の変化に気づかず、水の中のカエルが、水がだんだん熱くなってくるにもかかわらず、逃げないで茹で上がる人が世の中の大半である。日本の会社の200万社の70%が赤字になっている。一時的なものであればいいが、構造的なものであれば間に合わない。

(2)熱湯をぶっかけられびっくりして飛び上がる人。

幸いに、売上の過半数を占めるお客様がなくなってしまった等の変化で、時代の変化に気づかされた人は幸いである。しかし、一時的で目の前が少し良くなると、改革の手を打たないで止まり、長続きしない。

(3)千代の富士のように、時流を読み、時に現状から土俵際まで退きながら次の改革的な準備をして反撃する人。
あなたは、どの社長になりますか（*第1章「外部戦略」参照）。火事場の馬鹿力を出させることができたとしても、理念、長期ビジョン、戦略・戦術がないと長続きはしない。科学性の勉強と同時に人間性を高める勉強を、今だからしなければならぬ。

危機意識のない社長

業績が悪化して赤字に転落しているのにもかかわらず、危機意識がない会社には変革はできるはずがない。改革は、経営者から社員に至るまでの危機意識によってもたらされる。不安感は、先が見えない不安から来るもので、危機感の方が見えるが、手を打っても間に合うかなという時に感じるものである。それでも、現状に満足している理由はいろいろである。

- (1) 景気が回復すれば、自社は何ももしないでも会社はよくなると思っている。
 - (2) 体験から来る戦術的「カン」とか「コツ」がまだ通用すると思っている。
 - (3) 決算書が読めないため、自社の現状を把握しておらず、本当の姿が分からないので、のんびりしている。
 - (4) 仲間も同類であるので、変化した人がいないので安心してている。
 - (5) 目の前の利益のみを追いかけて、先のことをほとんど考えていない。でもなんとなくおかしいとは思っている。不安であるがどうしていいか分からない。
 - (6) 戦闘的で意欲の強い社長は、自社の現状認識が甘く、時流も読めない。自分一人ぐらいはなんとか食えると思っっている。
 - (7) 優柔不断な社長は変化することが怖くて、変化することなど考えたくない。
 - (8) 不安はあるが、勉強していないので、何が原因か分からないので、危機感になっていない。
 - (9) 古い会社の社長は、まだ含み資産があるので、そのうちになんとかなると思っている。問題の先送りをし、現実の苦しさから逃げている。
 - (10) 体験から来る、加算式思考はできるが、将来像からの逆算式思考ができない。
- 先憂後楽の社長は、会社の内容の良いのに危機感を持って先手を打っている。先楽後憂の社長は、会社の内容が悪いのに、根本的なことを見ようとしないで目の前のことしか考えていない。不安感から、危機感へ、そして恐怖感を高めよう。

◎4. 社員に危機意識がないのは何故か

社員に危機感を持たせるには、現状満足の原因をつぶせ（P171参照のこと）

不安感はあるが、危機意識にまで至っていない社員は、危機意識を持ってでも、変わろうとしない。少なくとも、経営幹部と社員の過半数が危機意識をもたないことには、変革などできるわけがない。意識改革ができないのはなぜか。（第V章「情報の共有」「発想の共有」「目標の共有」参照のこと）

(1) 会社の業績をオープンにしないため、現状を知らない。（情報の共有化、結果の共有化がされていない）だから、会社の業績をオープンにする。

(2) 情報管理システムが遅れているか、低いために、全社、部門別、個人別の業績情報が伝達されない。対策としては、部門別損益計算などの事務処理能力のレベルをあげる。金庫番か銭勘定しかできない奥さんは、辞めてもらうか、経理の勉強してもらう。

(3) 業績と幹部の責任がリンクしていないため、責任の追求が甘い。まず役割の明確化をして、責任の明確化をする。時として組織を再編成することも必要である。

(4) 時流、業界動向、地域分析、ライバルの情報が発流されていない。方法としては、外部環境変化、時流、業界動向、市場動向、ライバル動向、自社の強み・弱みは何か、それらの資料を社員に提供する。景気だけでなく、世の中の構造が変わりつつあるから、会社も自分も変わらなければと思わせる。

(5) 業績が悪くても給与を維持しているか、説明なくカットされるのみ。

(6) 不平不満のガス抜きをしていない。参画・考えさせ・発言させる機会を作っていない。そういった繰り返しの中で自分の甘えが見え、不満が不安感になり、危機感になるものだ。

(7) 目標をバブル時代と同じ前年対比とか、右肩上がりの目標を設定している。改革計画、黒字計画はみんな徹底議論し、納得するまで議論しなければ目標数字は出ないはずである。

社員の責任

- 意識改革できないのは、自分のこととして考えていない。自分には関係ないと思っている。
- (1) 国、政府が手を打っているから、その内に景気が回復する。自分は変わらなくてもよいと思っている。
 - (2) 世の中変わっても、特に古い人は今更慣れた仕事から変わりたくないと思っている。
 - (3) 改革レベルのことは、自分でなく誰かがやってくれると思っている。

社員の意識改革をさせるには

意識改革をどうするか。できないのは、やる気がないか、能力がないか、やる時間がないのか。自問自答してみることだ。過去と変わらぬ慣れの仕事をするか、時代の変化に合わせて新しいことにチャレンジするかが問われる。まず不安から危機感に意識を転換させ、「頑張ろう」から「頑張らなければ」に士気を上げていく。二十一世紀激動の時代には社員もリストラ、倒産しても、生きる力を持っていなければならぬ。そのためには、まず社員に意識改革をさせねばならない。若い人は捨てるものが少ないし、残された時間が沢山あるから変わりやすいが、中年以上の人は捨てるものが多く、残された時間が少ないので、なかなか変わらない。過去との決別が難しい。

(1) 頭を使って勉強しなければならぬと思わせる。

そのためには、知恵を出して努力する人のみが報われる時代だと教える。

(2) 全員が熱中し、共感できる目的、目標を与えること。

単に分担するのではなく常に協調できる集団につくり上げ、協調こそ価値があることを徹底させる。

(3) 目標に向けての会社の方針、上司の考え方がよくわかっていること。

各人の役割を明確にし（役割の共有）、自主性（権限と自由）と目標、スケジュールを与えること。幹部社員は、改革レベルのことを考えられ、実行できる人間になる。

(4) 第一線を優遇すること。

お客様と直接接している第一線の意見、希望をできるだけ聞き入れる。方針作成に参加させ、発言させ、コミュニケーションと自主的放任を与えること。社員が原価意識を持つように公開主義に徹する。若い人は、改善レベルの創意工夫をするようになる。

(5) 現状肯定から出発し、プラス発想の積み重ねをさせる。

成功させるんだという強い執念。ポジティブに考える習慣づけ。多少のことは飲み込んでしまいう度量を持ち、相手に自信をつけさせること。幹部社員は自分の人生を大切にし、部下の人生も大切にしよう。

(6) 「今日より明日、明日より明後日に生活は良くなっていく！」と意識づけをする。

将来に向けて豊かな生活への形成に向かわせること。意識レベルの高い人間に育つ。レベルが高いとは、上昇志向で自分を変える努力を常にする人。

(7) 「巻き込み」「共感させ」「燃えさせ」よう。働くことが楽しい協働集団をつくらう。

準備段階の《思い出の共有》《結果の共有》《分配の共有》《情報の共有化》《発言の共有化》《目標の共有化》《役割の共有化》について考えること（*第2章参照）。

体を使って働く労働力は、今後ますます安価な海外にゆだねられるようになる。二十一世紀の日本で生き残れるのは、「頭と心を使う人」のみの時代である。社員につねに意識改革の働きかけをしていくことで、個々にそして全体の危機意識が養われるのである。

◎ 幹部合宿の成功例

合宿に至った経緯

昨年2001年の3月に社長に就任。前年の事業の好調さもあり、自社の方向を改善のレベルで進めていけば良いとのんきに考えていました。6月の指針書の発表会でも、現状の改善レベルで発表しました。しか

し、業績は下がってきました。それと同時に、いろいろなトラブル（人、品質、社員の怪我等の問題）も立ってつづけに起こりました。

幹部研修

幹部の意識の改革と意思を一つにするという目的で、名古屋と香川で開催されている幹部研修に、おのの2名を参加させています。その中で、本当に今のまま、改善レベルでやっていけるのか？という疑問が彼等の中から出てきました。

そのような中で、私の中でも、まだ下請でいけるんじゃないか？いやいや、これだけ状況が変わってきたんでは変化していかないといけない、とか本当にどうしていくのか？ということも、2カ月くらい一人で悩んでいました。そのような中で「大手の下請を主力でやっていることが強みから弱みに転換している」と気づかされました。それから、腹をくくって事業の三本柱をうち立てて、改革のレベルでやっていくという長期構想を4人の幹部と共に考え、指針書に盛り込んでいきました。

幹部の4人は、幹部研修と計画を作っていく中で、改革が必要なんだと徐々に分かってきてくれました。会社全体としては、朝礼等で改革の必要性を話していききましたが、伝えるということさえもなかなかできていませんでした。むしろ、納得などということとは、まったくできません。幹部の中にも、まだ改善レベルでやっていけると思っている者もいました。

全社に現状を理解させ、心一つにしてビジョンに向かっていくようにしようとしていきました。そのような折に、合宿を試みたらどうかとの提案をいただき「はい」と言って合宿を行うことにしました。

一回目の合宿を2001年12月初旬に幹部と課長クラスの15名で行いました。いろいろな話し合いの中から、当社の問題点が見えてきました。一番の問題点は社内コミュニケーションのなさです。ここに一番の時間をかけて話し合いを行いました。私自身の弱い部分が会社の弱い部分なんです。それがよく分かりまし

た。いろいろな話し合いの中から、会社の今後の枠組みも作ることができました。一番感動したのは、合宿を終えるときに、一番変わることをいやがるだろうと思って一人の課長が、自分から「変わらないといけない」と発表してくれたことでした。私には胸に熱い物がこみ上げ、締め言葉も涙で話すことができませんでした。この合宿では全員が会社の現状とビジョンを理解して改革をしなければいけないと理解してくれました。そのなかでも、問題がありました。そのときのNo.2の取締役が「仕事が忙しくて参加できない」ということでした。これは、問題ではなくて機会でした。その後、話をして納得の上で取締役を降りてもらい後進の指導に当たってもらうようにしました。

2002年になって、組織の改革を行いました。しかし、合宿に参加していない人は「なんで急に大幅な組織の変更をするの？」という感じでした。コミュニケーションの不足がここでも出ました。

当社の現状とビジョンをもっと広めていかなければならない時期でした。二回目の合宿は2002年2月の初旬に、サブリーダーと前回の参加者をあわせて25名で行いました。この合宿では、若いリーダー、サブリーダーたちが思っていることを素直に発言してくれました。当社に必要なことはこれだったんだ。コミュニケーションをとるということはこういうことなんだと、全員が気づいてくれました。その中で、当社の現状とビジョンと改革の必要性を理解していつてくれました。その中でまた新しくNo.2になった幹部との問題がおきました。「自分はNo.2ではない、3か4だ」と言うのです。私もNo.2と期待しているし、下の者からも慕われています。でも、自分に自信がなかったんです。逃げてばかりいたんです。それは自分が一番分かっていたんです。でも、期待され、慕われているんです。それを分かってくれました。合宿の最後にすばらしい決意表明で締められました。ありがとうございます。

まだ二回だけの合宿ですが、こんなにもすばらしい成果が上がりました。案ずるより産むが易しかったです。この成果をふまえ全社に広げていくように、3月には全社員を巻き込む合宿を行います。心が一つになった会社はすばらしいだろうと、今から、うきうきしてきます。これからこのような合宿ができるように自分

を高めていかなければと思います。半年に一回は初心に戻るということで、合宿を継続していきます。

同社部長の手紙より

「何やってんだ自分はー」

今まで事務所の者は現場の人が動きやすいように考え動かなければいけないと言っておきながら何一つ役に立っていない自分、年度方針説明会、合宿説明会を行っていながら何一つ伝え切れていない自分に腹立たしさを感じ無力さをつきつけられた合宿だった。会社を良くしたい、そして皆に夢を持ってもらいたいという一心でやってきた自分の本当の姿を見せられたそんな合宿だった。「言葉だけだったのか」、「イヤそうじゃない」を反復しながら夜が明けた。

今からもう一度出直した。全体の計画は進めながら自分自身は冷却期間において客観的に自分を見つめ直し、まず自分の改革を行おう。

私は、自分の会社の人たちが皆好きです。本当に憎めない人たちがばかりです。その人たちやその家族のためにも自分のモットーである「逃げない」ことを再確認した。

第4節 信賴關係の回復

風通しの良い会社にしよう。信賴關係はコミュニケーションから始まる。

社員の一人一人が、顧客に満足され、顧客から喜んでもらえるサービスを提供しなければならない。そのためには、全員参加の全員経営で、物と心の満足できる会社をつくることである。

明るい活気のある雰囲気のある会社にするために絶対必要なこと。それは、朝起きて、会社に行きたくて仕方がないほどの会社でなくても、少なくとも、会社に行きたくないと思われような会社であってはならない。本来的に社員は、明るく希望的なこと、やり甲斐のある仕事をしたいと思っている。会社が良い波動の時は、悪いことが隠れ、良いことが表に出るが、会社が悪い波動になると、悪いことが続発する。社員のやる気があることが絶対条件で、全社の心の一体性をつくるのが先決。そのためには、労使の信賴關係の回復と、信賴關係の確立。社員の建設的提言によって、創造的改革ができる会社にしよう。

◎1.1——社員の「ガス抜き」をしよう

我が社のガス抜きの研修合宿

今思うと古く懐かしくもあるが、30数年前、国税局の特調の査察に入られたことがある。儲かっていたし、公私混同、井勘定だった。約半年の後、一応の決着がついたとき、「査察が入るのは将来見込みがある会社だからですよ」と言われた。「査察が入って潰れた会社は一社もありません。経理をきちんとして頑張ってください。きっと成長します」という。多くの税金を取って白々しいと腹が立ったが、会社に帰って父に話すと、「まさしくその通りだ。これからは近代的経営をしなければ駄目だ」と言ったのである。経理を公開し、目標

を設定して、目標対実績で賞与を支払う。なんと進んだ会社だろうかと私は自惚れていた。その程度でも當時としては社員も満足し、よく働いてくれて大変儲かった。

オイルショックも落ち着き、我が社も社員教育を始めようと考えたが、社員教育が何かも分からず、金を出してどこかに預ければ何とかしてくれるものと思い、管理者養成学校へ社員を出した。愛知中小企業家同友会に入会したのもその頃だ。広島県にあるH洋紙の会社をビデオで見、変わった会社があるものだと思いを持った。社長が庭に水を撒いている。中では社員が経営のことでケンケンガクガクと激論をしている。さっそく社員を2名派遣し見学させていただいた。そうしていると、今度は、北海道のK印刷の話をする。全く同じである。すぐ北海道に飛び、K社長にお話を聞き、いろいろと教えてもらった。よし、合宿をやる。鎌田勝先生に指導願ひ、いよいよ当日。社長は別部屋で本でも読んでいてくださいといわれ、まったく安心していった。さて翌日、発表。出るわ出るわ、よくもこんなに溜まっていたと思うほど社員から不平不満が出てきた。私にしてみると、社員のことをこれだけ思っているのに、何とということだと、腹が立って仕方がなかった。けれど、先生から一切反発論はしてはならないと言われていたので、顔が青くなったり、赤くなったりしていたと思う。少し落ち着いて考えると、なるほど社員のことを思ってきたつもりだったが、ただ経営方針を「知らせた」だけで、「理解」も、ましてや「納得」などさせてなかったのだと思い知らされた。対会社、社員間の誤解、情報不足、要望等々不平不満だらけだったのである。二回、三回と重ねるごとに、理解を深め、建設的な意見が出るようになった。この時より、目標による管理の会社から、目標による経営の会社に脱皮できたのであった。

ガス抜きとは

社員の「コップ＝胸の中」に、腐った水が溜まっている。それは創業から現在までの長い時間に溜まった不平、不満、文句、愚痴がよどんでできた水である。そんな所へ、社長が伝えたいことを喋っても、誰も聞

いていない。社長を信用していないからである。だから、まず、相手の水を抜くことだ。そうすれば相手もこちらのことを聞こうとする。

しっかりとガスを抜くには、一泊か二泊の合宿が望ましい。直接に上司や社長に言えない不満もあるだろうから、できればコミュニケーションを媒介する第三者が入ると望ましい。私は、いくつかの会社でこのガス抜きの手介者の役割を果たしているが、合宿後社員の顔がずいぶん明るくなったことに気づくことが多い。会社には、いろいろの人が存在する。能力はそれぞれのレベルに合ったものがあればよいが、やる気や人間性はそうはいかない。生きるための価値観が合わない人とは同じ職場で働きたくないのが道理である。

中には、本当にいつも不平、不満だらけで、ガスの抜きようのない人もいる。悪いのは、すべて会社や他の人のせいであると考えている。これはもうその人の性格だから、直しようがない。こういう社員がいると、会社の雰囲気は日々悪くなる。「類集の法則」というものがある。どういうわけか人間は波動の似た者同士が集まる。悪い波動の人が数人いると、そこにまた悪い波動の人が集まってくる。逆に良い波動の人が多く、ますます良い人が集まってくる。周りが良い波動を持った人ばかりだと、悪い波動を持った人は居づらくなる。望ましいことは、良貨が悪貨を駆逐していくような会社であることだ。

ガス抜きをしないと爆発する

一般的に社長はこのガス抜きを恐れている。社内に信頼関係のない会社は「ガス抜き」をしないから「爆発」する。自由に発言できる環境で（合宿など）、腹の中のものをすべて出させる。安心して話し合える雰囲気を作り出す。言い合える社風にまでする。何か社員の不平不満が出ない方法がないかと探しているうちにガスが溜まり、一気に爆発が起こるものだ。腸（はらわた）が煮えくり返るが、いちいち社員に反論や言い訳をしないで謙虚に聞く。ここが忍耐。白けて何も出てこない方が問題。それはかなり重症か、まだ社長を信用していないからである。

言いたいことを言い合えるムードが会社を強くする

ここが一つの壁。じつと聞く。腹の中に溜まっていた不平不満、誤解（対関係の確立というより、回復をすることが第一である。会社、社長、社長、仲間同士。社長夫人に対するものは難しい）を吐き出してしまおう、そのうちに相手も「知ろう」とし始める。そして意欲的な質問に変わってくる。社員の小さなコップの満タンの水を汲み取りカラにすれば、また水を飲むようにする。そのためには、先に大きな社長のコップに少ない社員の水を汲み入れることだ。社員との対話は、いくらしても、しすぎることはない。一方的に叱りつけるのではなく、社員から話を引き出すことが肝心。言いたいことを言い合えるムードが会社を強くする。社員の不平等不満希望・提案↓将来のこと聞く↓聴く↓問う（それでどうした等の相手の話を引き出す）。すべての行き違いはコミュニケーション不足から起こる。

社員が社長に望むこと

- (1) 社長の行き先がわからない。連絡が取れなくて困る。
- (2) もっと仕事に熱心に努力してもらいたい。
- (3) どこかで仕込んできて、自分のものになっていない話をしないこと。
- (4) 人間性、品性を豊かにしてほしい。嘘を言わないこと。
- (5) 将来のビジョンを語ってほしい。
- (6) 待遇、給与、幹部社員のこと。

発言が多く出る会社は、よくなる会社か、悪い会社。一方、発言が少ない会社は、信頼関係はよい会社か、全く見込みのない会社。

ここまで来ればもう大丈夫

ここまで来ればもう大丈夫。わかりやすく、ていねいに答えていく。すぐできること、時間がかかること、会社としてできないことなどを分けて、説明していく。儲かったら給与をこうするという交換条件的な話でなく、給与をこうする、それにはこれだけ儲けようというように。説得能力と真心が問われる。

やっと本音で建設的な提案意見を出す。公式・非公式組織を活用する

(1) 信頼関係があれば、現場の社員には非公式の場で聞く。それを社長室に持ち帰り、幹部を集めて相談し、方針を成文化して公式ルートで流す。現場で直接指示を出す、組織が崩れ、幹部が育たない。今すぐできることと、少し時間のかかることと、会社としてできないことに分けて回答する。社員の声は聞く必要があるが、聞きすぎてもいけない。

(2) 現場のことは、現場の社員が一番よく知っている。個別方針を全員参加で、現場で作ってもらう。上が下の意見を聞いてくれると思うと、毎日の仕事の中で何か意見具申することを探そうとし、そのことが創意工夫、建設的意見につながり、仕事に張りが出る。やる気向上への方向転換となる。

本当のバカは誰で、本当の利口は誰か

リーダーは部下の言うことに耳を傾けなければならない。

(1) 社員の心がかめぬ社長

① 社長室に入りっぱなしのお坊ちやま社長―遊びと批評批判ばかり。

② 外に出っぱなしの外向的社長―帰って文句ばかり。

③ 現場に入りっぱなしの現場社長―現場で、愚痴と細かい指示。上が小利口だと下は考えないし、本当の気持ちと言わない。建て前だけ話す。

◎発言しても、反論、批判が返ってくるだけだから。

◎どうせ権限を与えて任せてくれないから。

◎失敗ばかり指摘されるから。

(2)社長室と現場と外の繰り返し社長

上が利口でなくても、人柄が良いと、下は真剣に考え、本音で話してくれる。

①人の話を素直に聞いてくれる。

②やらせてくれる。

③褒めてくれる。

④認めてくれる。

(3)もう一段上の利口は？

経営指針書で、経営理念、会社の進む方向、ビジョン、計画等を勉強し、社長としてやらねばならないことを理解した上で、それは脇において、社員と共に会社の方向を議論する社長。

ボタンの掛け違いは怖い。ここでトラブルを恐れて、何か抜ける技法がないか求めるが、それはない。「ぶつかって」からは、方法はある。

人間はガスがいつも溜まるものだ、時々抜く必要がある

人間はガスが、いつも溜まるので、時々抜く必要がある。ガス抜きは一度抜いたからもういいというものではなく、時々抜かねばならない。人間は活火山であることを忘れてはならない。会社が悪くなり、潰れてもよいと思っている社員は一人もいない。本当は、社員は明るく、希望的なこと、やり甲斐のある仕事をしたいと思っている。効果のない思いつきの合宿は、一時的に盛り上がるが、3日後戻りをする。悪くなつて、思いつきの合宿をしても、冷めてもう盛り上がらない。効果的な合宿とは、社長は社員にいろいろ言わ

れることを恐れないで定期的に合宿をする。その繰り返しで効果が、気持ちの盛り上がり、1ヵ月続き、3ヵ月続き、半年続き、1年続き、やがて社風になる。3年続けると前とは見違えるような会社が変わる。誰か労使に信頼のある外部の人をお願いすると効果的である。

社内には《情報の共有》と《発言の共有》が必要である。腹の中のガスが抜けると、みんなすっきりし、明るく活発になる。やっとな社長の言う方針、指針書に耳を傾けようとする。

第5節 信賴関係の確立

信賴関係が回復できたら次は信賴関係の確立をしなければならない。

前章までで人材の「採用」と「定着」のための意義と目的について述べてきた。具体的な事例もあり、理解を深められたと思う。ここでは、社員の意欲を高め持続させるための方法論を解説する。具体的には15項目あり、それらは、準備段階として必要なことであったり、会社発展のために重要なことであったりするが、すべて【共有】で包括できるものである。【共有】とは、字のごとく「共に有る」である。以下の【共有】について、あなたの会社に存在し、機能しているものと、欠損しているものを、厳しい目でチェックしながら、お読みいただきたい。

「知らせる」と「理解させる」と「納得させる」とは同じですか。知らせ、理解させ、納得せれば人間はやる気になるものである。やる気になれば自立的に動くものである。

◎ 1. ― 15の共有

(1) 信賴関係を育てるのに最低必要な条件

信賴関係は一朝一夕では育たない。それを育てるための土俵とも言うべきものが、この7項目である。これは会社のルールを整え、社風をつくりあげるためのものである。

① 分配の共有

ルール化と公正な評価、それに納得できる分配であること。もらう者が主体になって決めるとよい。

② 想い出の共有

辛かったこと、楽しかったことが心の絆になる。定期的ガス抜き合宿の制度化など。

③ 情報の共有

「知らせる」と「理解させる」と「納得させる」は同じではない。情報はすべて公開され、必要なものはいつでも誰でも知り得る。自社の経理の公開、現状と将来。業界、ライバルの情報。

④ 発言の共有

自由に徹底討論し、全体像が理解できる。コミュニケーションの良さ、何でも言い合える風通しの良い社風。

⑤ 役割の共有

参加でき、知らせ、発言でき、理解できると全体の中の自分の役割が分かり、他人に迷惑をかけないよう自分の役割を一生懸命に果たそうとし、そこに協調性もできる。

⑥ 目標の共有

人間には共通した、そして少し無理をすれば達成できる目標が必要である。

⑦ 結果の共有

嘘を隠さず、よくも悪くもありのままを発表する。目標対結果の全体、個々を公開。

毎月月初め2日朝、月次決算書を全員の机の上に配布。決算書は全員に配布、説明と質問により貸借対照表の読み方まで勉強させ、理解・納得させる。喜び、励み、反省、明日に向けての方針を討議する。

(2) 成長するための絶対条件

挑戦や失敗を繰り返すことで、社員同士に共感が生まれる。共に苦しみ、悩み、喜ぶこと、それは、成長につながる。

⑧ チャレンジ・失敗の共有

⑨ 感動の共有

⑩ 達成感の共有

⑪ 成長の共有

(3) より成長するための十分条件

全員に共有できる夢たる目標、計画があること。

人事については、下からの申告を容認することで、

人事は盛り上がり、社内一体感が持てる。社員重

役の登用や持ち株制度を利用して、自分たちの会社

という意識を強く持たせる。さらに、その積み重ね

はよい社風となって育っていく。

⑫ 夢の共有

⑬ 人事の共有

⑭ 経営の共有

⑮ 思想・経営理念の共有

やる気にさせるための【6つの共有】

【15の共有】のうち、「やる気」にさせるために必要

なのは、ここに解説する【6つの共有】情報の共有、

参画発言の共有、目標の共有、役割の共有、結果の共

有、分配の共有である。当然、それに到達するには、

第1節にまとめた様々な共有があつてこそである。さ

で、全社員の20%の社員が「やる気」になったら会社

15の共有														
より成長するため			成長するため				信頼関係を育てる							
⑮ 思想・理念の共有	⑭ 経営の共有	⑬ 人事の共有	⑫ 夢の共有	⑪ 成長の共有	⑩ 達成感の共有	⑨ 感動の共有	⑧ チャレンジ・失敗の共有	⑦ 結果の共有	⑥ 目標の共有	⑤ 役割の共有	④ 発言の共有	③ 情報の共有	② 想い出の共有	① 分配の共有

が変わるものである。残りの人はフォローと言われ、後からついてくる。「やる気」は、感染し、すぐに波及効果をもたらしてくれる。つまり、社員が「やる気」になるだけで少しの赤字ならず黒字になる。

情報の共有《中期経営計画の目次》「知らせる」

会社の目的、進む方向等を全社員に知らせるために、経営指針書、中期3カ年計画を作成すること（第1章「外部戦略」の指針書の作成、3カ年計画書を参照のこと）。

目標に向けての会社の方針、上司の方針、考え方がわかっていたと、自社の問題点を示し、それぞれの課題を考えさせる。経営指針書を作る目的は、良い会社にするために考えさせ行動させることであり、自分のつくった指針書を偉そうに上から押しつけるものではない。指針書を作ることは、社長として何をやらねばならないかを学び、社長としての物差しを持っただけである。ただ分かっただけで不完全なものである。社長が全体の枠組みを勉強し、会社の目的、目標、問題点、個人の役割を全員に知らせ、社員の関心のあることから（例えば給与規程など）社員を巻き込み、徐々にそのレベルを高めていけばよい。

そのために合宿を行うことが効果的である。【公式合宿】の原則としては【情報の共有】と【発言の共有】が必要である。前提として社長が経営指針書、中期計画、短期計画を作成して、自ら勉強しておくこと。しかし、合宿では前もって社員に出すのではなく、ないものとして、初めからみんなで作るのが得策である。(1)経営指針書を作る

逆算式に社長が思考し、方向性を示す。そして、自分の見識のため、社長が独自の指針書作成をする。

① 経営理念

② 基本方針

(2) 外部戦略と3カ年計画（目次参照）

社長と幹部社員が現状の危機意識を共有し、会社の将来を話し合えること。

① 経済環境分析

- ・時流
- ・業界の動向
- ・地域社会、ライバル

② 自社の分析

- ・商品や販売方法などの強みと弱み
- ・人材や組織などの強みと弱み
- ・現在の自社の財務分析内容

③ 将来進む方向・長期ビジョンと戦略について

- ・会社の現状、将来と自分の将来像の明確化（自我欲求と自己完成欲求）。
- ・会社の将来ビジョンと進む方向。

④ 全社と部門ごとの中期3カ年計画

- ・短期計画と戦術と部門ごとの方針
- ・報告・連絡・相談（ホウ・レン・ソウ）の業務化

報告・連絡・相談のそれぞれの機能を理解し、コミュニケーションの円滑化を図る。（*第6節「社員教育」第1項を参照）

・コミュニケーションの円滑化

このためには、単に物事を伝えるというのではなく、前後左右に少し幅を広げて、多めに伝えることである。ベースには心の繋がりが、少し多めにするか、少なめにするかの差は大きい。

⑤ 結果と分配の方針

・透明性のある会社⇒行きつくところは、経理の公開と理解、納得。

参画・発言の共有

(1) 独裁衆議、衆議独裁の繰り返し

経営指針書のような膨大なものをいきなり示しても、予備知識も専門知識もない社員に理解させるのは困難である。社員側も当惑する（自分が社員の立場に立って考えてみればわかる。日常の仕事もある）。拒否反応を示さないように、社内報のような形で二、三枚に分かりやすい言葉で知らせるか、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。そして待つ。

お客様と直接接している第一線の意見や希望にはできるだけ耳を傾け聞き入れる。方針作成、3カ年計画作成に参加させ、考えさせ、発言させることが望ましい。コミュニケーションの機会と自主的放任を与える。独裁衆議（トップダウン）と衆議独裁（ボトムアップ）の繰り返しを怠らない。やる気を出させるのは、自分の意見が反映され、より高いレベルに戦略戦術化される衆知結集型である。

そうなれば社員は安心してお客様を大切にできる。お客様はそんな会社が好きである。会社・社長は社員が大切。そんな善循環の会社づくりをしよう。社長が言うようなことを社員が言い、社員が言うようなことを社長が言うような会社は強いものだ。

「理解」させるには、参画と自由な発言、そして提案と創意工夫が必要である。社長が言いたいことを話すより、社員の知りたいことを話させることが大切。考えさせ、発言させ、決定させ、やらせ、体験させ、自信を持たせること。階層別、部門別の話し合い作動の第一歩は、社員をその気にさせること。

しかし、創業者社長はどこかアンバランスで、一芸に秀でていたりか、一刻で、一徹な人間が多い。人の話をよく聞き、相手に分かりやすく話すことの苦手な人が少なくない。ここが一芸に秀でた職人社長から、本当の社長として脱皮できるかどうかの瀬戸際である。

アンバランスな人間は、平均的人間に助けられてこそ、バランスが保たれることを知らねばならない。得意なこと、好きなことを捨て、全体的なバランスを考えて、困難なこと、やらねばならないことに手を打とう。厳しさと楽しさ〓仕事と各種委員会を通して自己表現と自己実現のできる会社にしよう。

(2)経営指針書または経営計画を作動させるには

戦略は上から下へ逆算式に↓改革から入り、戦略と戦術が噛み合う

戦術は下から上へ加算式↓現場の社員一人ひとりを巻き込まなければ、現場の改善すべき問題が出てこない。まず現状から加算式に社員に考えさせる。そして作動させるには、社員の考えに応え、導き、巻き込む。こうすることで社長と幹部社員の意識が一緒になる。

①ガス抜き

幹部が社員の声、不平、不満、現場の問題点、夢を聞き、幹部社員との心の一体化を図る。(＊第3項 目標の共有 を参照)

②電卓を叩きながら現状分析

社員に決算書を公表し、各部門別に分析をし、現状の認識をする。そして、原価意識や利益意識を持たせることが必要。

このことで部門別損益計算書が分かり「へエ会社ってこんなに経費がかかるのですね」と危機意識が芽生え、社員が自分のこととして会社や部門のことを考えるようになり、経営感覚がつく。

③給与規程の作成

④短期計画

会社の短期計画をシミュレーションさせる。(部門があれば部門ごとに行わせる)少なくとも、こんな変化の激しい時代には短期では難しく、会社の改革には中期計画が必要だと気がつく。

⑤中期計画

戦略、戦術の理論の一体化をはかる。部門ごとの社員を巻き込み、現場の意見を取り入れる。部門別独立採算制度の徹底と個人目標の明確化、成果配分の明確化をする。この時に注意しなくてはならないことは、前年対比とだけという考え方はやめ、逆算式に考える。

そして、幹部社員、中堅社員を中心に、社員全員で作った計画の発表会を行う。

最後に、実行？ チェック？ 反省？ 作動しかける。このことを繰り返すことで全員の意識改革と将来のイメージングを一致させることができる。

(3) 計画を定着、継続させるには

ここまでできて社員はようやく危機意識を持つ。合宿で社員参加の計画書作りをすると、社員が燃えて作動しかけるが、一番問題になるのは、社長の意識改革と人間性と成長。これで【目標がみんなの共有】になる。そのためには

① 3ヵ月、半年ごとの合宿を定例化する。このプロセスが大切である。

これだけのことをすれば、結果が早いのに、中小企業は社員教育に時間と金をかけない。年齢の高い人は、意識が変わっても考える訓練をしていないので、能力的に無理が生じることがある。思いつきの合宿は同じことの繰り返しだが、定期的な合宿によって社員は成長する。習慣化するまでは、頻繁にやり続けるとよい。これからの時代は体のみを使って働く時代でなく、頭を使って知恵を出して働く時代。経営指針書、3ヵ年計画は社長と社員のコミュニケーションの道具である。社長の頭の中にしかない計画、社長が自分一人で作った計画を社員に押しつける、そんなものが会社で実際に作動するはずがない。社長と社員がアアダコウダと話し合って腹を割れば、その過程で作動していくものだ。

目標の共有

全員が熱中し、納得でき共感できる目的、目標を作ること。会社の目標は、部門の目標は、あなた個人の

目標はと聞かれたとき、私の目標はと即答できる会社は活気もあり、かなり利益も出ている会社であろう。個人目標が明確になっていけば、個人の努力すべきこともはっきりしているというのである。目標があれば当然その達成度合いをチェックでき、もったところしたほうがいいという方法の模索や、反省ができる。この反省がさらに自分自身の動機づけになる。目標なきところに進歩なし。目標は自分自身を駆り立てる道標のようなものだ。

(1) 目標もなかつたガンバロウという会社。

① 夢も希望も計画もなく、今も惰性に流されている。

② 奥さんが經理の仕事をしており、帳簿も信用できない。

③ 公私混同が激しく、えこひいきの評価と、ルールのないその時の気分による分配。

(2) 目標による管理。義務的、ノルマ的目標設定

過去の実績の延長線上の、希望的な数字を掲げただけの1年計画で、目標が目的化している会社。

社長は、無謀な高い目標を出して社員の尻を叩いてやらせようとする。社員は、……社長はどうせできるなんて思っていない。なまじ良い結果を出しても、決算数字も信用できないし、次にまた高い数字を出してやる。できて社長は懐に入って、賞与が多く出るわけではない。ホドホドにやろう……そう思っている。一方、できる人には一人だけ目立って仲間がなじる。社長と社員の間には、不信と不満。社員間には、ヒガミ、歪みが起こる。

(3) 全員で決め納得できる目標と報奨によるモチベーション

自主自発的な目標設定と経営計画との関係

社長が勝手に決めた目標の達成と、社員が参画した上で納得できた目標と実行プロセスのどちらが大切か。

目標設定は、最初はそれなりに努力をすれば70%の人が達成できる数値が良い。そしてできるだけ多くの人が、達成感とボーナスによる満足感を味わえるよう工夫する。そうすれば達成できなかった30%の人

は、次には努力して達成しようとする。さらに次には、自信と満足をより高いレベルで達成したいと願い、大きな新しい目標を、自ら設定してチャレンジするようになる。そのためにこそ、長期計画と事業構想が必要であり、社長はそのことを達成させる仕掛け、仕組みを考えなければならない。

ここまですれば、社員も本気になり、前向き、建設的に発言、行動しかける。我々もこんなに期待されるならもっと勉強しなければと変わってくる。

(4) 売上高至上主義から、利益至上主義に変える。

売上は利益を生むための手段にしかない。

① 効率目標の共有をしよう。

・ 一人当たり売上総利益1000万〜1200万円。

・ 営業マンは自分の年収の3倍は稼がねばならない。

② 経費目標の共有をしよう

・ 固定費を変動費化し下げる努力。

・ 損益分岐点を下げる努力。

・ 原価意識を持つこと、変動費を下げる努力。

・ 不良在庫を減らして回転率重視へ。

・ ムリ、ムダ、ムラの間接費の圧縮。

・ 総人件費の圧縮。

③ 営業利益意識を高めること

・ 一人当たり営業利益200万〜3200万円。

・ 分析・計画・予算化・チェックの計数に強い社員育成。

・ 計数、数字の意味することを汲み取る。

役割の共有

(1)問題は混同と思ひ込みである。

課題と問題について、会社、部署、自分と分類して理解することが重要である。その上で各々の役割を知り、他に協調する。マクロの目的意識と方針、ミクロの役割意識と課題を理解しなければならない。それができない社員には具体的な方策と行動目標を示してやる。そのために「情報の共有」「発言の共有」は欠かせない。「知らせ」「理解させ」「納得させる」この一連のプロセスには時間と金をかけるべきだ。社員の一人一人が自分の役割を認識していれば、組織は大きな力になる。役割が明確になれば、仕事はつきりする。はつきりすると、提案、改善することが見えてくる。小さな会社は兼任が多いから、自分の役割が分かりにくく、やる気を起こさせにくい。専任と協調と兼任が混同している。また、小さな会社では、組織図がない。あっても組織図と違った役割や配置で会社が回っている。社長が組織図を通して指示命令をしない。だから組織が混乱する。

会社にはいろいろな仕事があり、それらを分担しなければ仕事もうまく回らなかつたり、トラブルが発生する。華やかな仕事、地味で縁の下の的な仕事もある。なんで自分がこんな仕事をしなければならぬのかという不平不満も出る。しかし誰かが負担しなければ会社の仕事は回っていかない。担当している仕事は小さな歯車の仕事であっても、その一つが狂えば全体が狂ってしまう。自分の担当業務の責任感をどう持たせるかである。役割意識を持たせる必要がある。どんな仕事もみんな大切で、相手に感謝の気持ちを持ち、そういう態度で接する社風が必要なのだ。野球にたとえれば、三遊間に飛んだゴロをどう処理するかである。数字という「断面」で見てもわからないが、「傾向」で見れば見えてくる。社員が各々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である。仕事と仕事の間がいかにか大切であるかを教え、それができるように教育、訓練しなければならぬ。そして、上司はその数字に現れない陰の努力を見逃

してはならない。協調性があってこそチームワークが生きてくるのである。

毎日の小さな目標から始めよう。その積み重ねが、その人の人生である。可哀想とは何か。重い荷物を背負わせることが可哀想なことなのか、楽な荷物しか背負わせてもらえない人生が惨めで、みずぼらしいことが可哀想か。少数精鋭で一人一人が自分の守備範囲で確実な判断と行動をしている会社は強い。自分で判断し実行する者には、自信と勇気とエネルギーがなければならぬ。『やる気』とか、情熱といった、燃える心が必要である。体の中に入ったものを燃焼させねばならない。

(2) 仕事の種類

- ① コツコツとよく働く一般社員の仕事
- ② 仕事のできる中堅社員の仕事
 - ・ 創意工夫、応用のできる社員
 - ・ 開発、開拓のできる社員
 - ・ 若いとき失敗をしなかった幹部社員ほど怖いものはない
 - ・ 何もしないかとんでもない失敗をする可能性が大きい
- ③ 管理のできるスタッフ幹部社員
- ④ 現場の部下に仕事をさせ、部下を育てるライン幹部社員
 - ・ 部下を大切に育てる幹部
- ⑤ 会社の将来を創造する経営者感覚が必要
- ⑥ 社長の仕事（「第1巻 社長の仕事」参照のこと）。

類集の法則について少し説明をしてみる。

役割意識のない者が一人でもいると組織に危機をもたらす。人間は波動の合う人同士が集まるのは摂理

だからだ（先述の類集の法則）。

- ① 人間はふれあいのない状態では、即ち一人では生きていけない。
 - ② 人間は肌に触れるような、真のふれあいを求めている。
 - ③ 本当はプラスになるふれあいを求めている。
 - ④ プラスのふれあいができないときには、マイナスのふれあいを求めていく。
- そのためにも「想い出の共有」「発言の共有」「《ガス抜き》」が絶対必要。

結果の共有

結果の共有とは、利益意識と利益管理のため、社長の公私混同がなく、正確に結果が出ることである。

多くの会社は、帳簿？ 経理（税務署用）？ だけで本当の意味での経営管理（自社で作成し、月次決算が月初め3日に全員に配布されること。わが社では月初め2日朝に全員の机の上にある）をしていないのではないか？

九州のある飲食店では、毎日の日次決算を手書きし、全員に毎日の売上、仕入れ、経費、利益、昼何人、夜何人、宴会何人、出前の数を知らせ、全員によるミーティングで、結果の発表と反省と対策検討を行っている。

将来投資を除いた営業利益（今期のみんなの努力がはつきりする）と将来投資を入れた経常利益。将来的投資は営業外で処理する。手を放しても、目離さないために。何故良かったか、何故悪かったかの結果をチェックする。

中小企業の社長のほとんどは決算書を読めない。だから手を放せなくて「勘」でやってしまう。過去が通用しない今のような時代には、係数が読めないと自社の足元がわからないし、将来の計画も目標のみになってしまう（この本の財務戦略で勉強を）。不安感があっても、危機感、問題点がわかる危機感と問題点に手が

打てないものだ。

(1) 計画と実績のチェックのあり方

① 繁雑で厳しい管理をすると、目的が内に向き疲れてしまう。

本質（理念、方針）を見極め簡素にすると、前向きになり勇気が湧いてくる。

② 人間は信用できるものであるが、間違いも犯すものである。

間違いが大きくならないようにしなければならぬ。そのために科学的管理体制と機能の強化と人間的

自主管理の強化が必要である。

③ 先行管理による計画遂行管理のあり方

中・長期計画は「我が社が将来めざす姿」である。だから短期の現実がどうであれ、簡単に変えてはならない。より質を高める短期的改善は必要である。目標と実績の差が出ることは、ある意味では良いことである。その差がどんな問題を意味し、その差をどう埋めるかを思考し、努力することが重要なのである。

良くても、悪くても実績に合わせて目標をコロナと変更したのでは、将来のない成り行き経営になってしまう。目標と目的と手段方法を混同しないこと。

ここで再び「事例」をとりあげよう

スイミングクラブ運営会社の経営幹部からの手紙（一部略）

私たちは豊友会に参加するまでは、経営的なことに対して何の魅力も感じていませんでしたし、経営的なことに参画もしていませんでした。ただひたすら水泳指導者として指導のことばかり考え、「人を教えるのに数字はいらない」というかたくなな考えでした。

つまり、私たちは「幹部」と名前のついた「現場監督」であったのです。そんな時、「豊友会へ行ってみるか？」と参加させていただききっかけをいただきました。

最初は経営の話、数字の話で、何が何やら分からないことばかりで、苦痛以外の何ものでもありませんで

した。私たちは損益計算書や貸借対照表の見方すら分からなかったのです。周りで同じように勉強している他社の方々が素晴らしく、輝いて見え、その反面、自分たちの力のなさを痛感したのを覚えています。自分たちが今まで現場のことばかりにとらわれて、経営幹部としての勉強をいかにしてこなかったか……ということ思い知らされたのでした。

まさに「井の中のカワズ」だったのです。

豊友会で勉強を重ねていくうちに、「所詮、数字は数字」という感覚から、数字が言葉となって語りかけてくるのに驚きを感じ、あのショックは未だに脳裏にこびりついています。

・数字は語りかけます。

・数字は方向性を示してくれます。

・数字は人を育ててくれます。

・数字はものの見方を広げてくれます。

自分にとって冷たい数字だと感じていたのは、ただ何となく過ごしていた結果に対しての報いで、温かい数字を願うなら、本気で責任を持って頑張れば温かい数字を感じるものだということに気づきました。

また、考え方においても、それまでは「今までこうしてきていたから」、「今までがこうであったから……」と、常にものごとの判断の基準が「過去」でありました。それが、まず目的地を決めそこに向かっているという、全く逆の基準で考えるということに気づかせていただき、当たり前のことであるのにできていなかった自分が情けなく、なんと今まで考えることをしていなかったのか、と情けなく感じたのを覚えています。

今は、豊友会で勉強させていただき、また、豊友会に参加している方々からいろいろな話を聞くにつけ、見えてきました。

・高く、遠く、深く、広く考えること。

・大きく全体を捉えること。

・行き先を見失わないこと。

・創造、改革、改善を理解すること。

そういうことを学ばなければならない、身につけなければならないことが見え始め、今はそういうことを常に考えておきます。

私達は一指導者から経営幹部への道を歩み続けていますが、いまだに分からないことがたくさんあります。しかし、豊友会でいただきました大きな気づきを活かし、経営幹部としてしっかり歩みたいと思います。出会いは大切です。これからもさまざまな出会いを大切に、チャンスを見逃さず、新しい課題へと常に挑戦を続けてまいります。

分配の共有

重要なことは、「公明な成果の公表と公正な評価と分配の制度化」「報奨によるモチベーション」「経営計画との関係を理解する」ことである。ここまでのプロセスに充分時間をかけると、後の結果が速い。しかし、これでやっと『理解の段階』である。

擦り合わせに時間をかけないと会社は良くならない。二歩進んで、一歩下がる。三歩進んで、二歩下がる、この繰り返しが必要だ。本当にやる気にさせる、意識改革をするには時間がかかる。中小企業の社長は、目の前の利益にとらわれすぎて、心のなかではよい会社にしたい、よい社員がほしいと思っているが、実際には、教育に時間と金をかけない。段取り八分と言うのではないか。目の前の小さな利益は、将来の大きな損である。