

第6節 社員教育

会社における教育とは何か。

社員教育とは、一体何か？ 仕事における技術を教えることか、それとも、会社員として会社の業績に貢献するノウハウを教えることか？ 答えは、ノーである。そもそも「教育」とは何か。会社の業績を上げるに、個人のスキルアップや個々、総じて全体の「やる気」を上げることが必要不可欠であるが、社員個々に、人間としての教育をしていくことこそ、「教育」の原点である。前章で人材の定着についての話をしたが、仕事の技術ばかりを追いかける教育では、人材は定着しない。同じように人間性を高めていく教育を行ってこそ、定着し、努力をする。

人は誰も、会社のために成長しようとは考えないと仮定しよう。個人の時代であるから、まんざら仮定とも言い難いが、それならば、人が成長したいと思うのは、どういった理由か。答えは簡単で、すべからずその人の人生や幸福のためである。「人材」たる成長を望む「やる気」のある人は、会社にそれを見いだせなかつたときは、躊躇なく会社を辞めていく。あなたが採用された社員の側ならば、どういう教育を受けたいか？ 考えたこともなければ、今から考えてみることだ。

さて、採用された社員は誰に教育されたいか？ 社長から直々にという人もいなくはないだろうが、大抵は、経営者からではなく、先輩からである。上から下への教育の仕組みがあり、それが会社の慣例となること、社員を育てられる社員を育てることが大切である。教育環境を整えていかなければ、会社の繁栄と存続はあり得ない。現代人に即した教育の原点を再認識することが、社員教育の大前提である。

社員教育を「教える」ことと、「育てる」こととに分けて考えてみよう。

◎1.1——社員教育は、繰り返しである

学校と社会の教育の違いは、生きていくための厳しさを教えることである

今の学校教育は、知識の詰め込みである。基準は〇か×かで、成績の善し悪しで勝ち負けを競うことが勉強になってしまっている。本来、教育とは育てる、人間性を磨くものでなければならぬ。

社会における教育は、人間性の教育であり、すぐに答えは出ない。また、答えについても、何が正しく、何が正しくないかもはっきりしない。つまりただの知識の伝授ではなく、人と人との魂のぶつかり合いであり、人格と人格の勝負である。ある意味では、学校における差より、大きな差が一生の間には出ると思う。

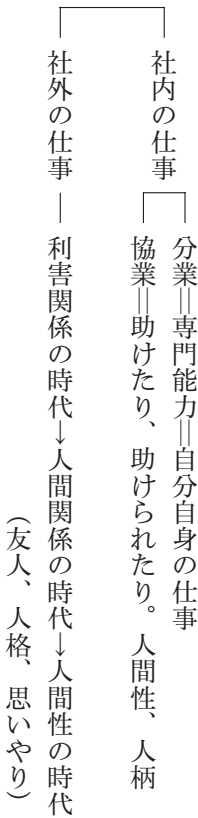
また、社員教育は大きくわけて2種類ある。ひとつは、仕事の技術を修得すること。もうひとつは人間として精神性を高めていくことである。技術の修得は、教えられて得るものであり、精神性を高めていくことは、育てられて得るものである。

社会の仕組み

人間の能力や資質は、社会全体（公）と部分（私）の関わりからつくられていく。仕事の部分としてノルマ化するものではない。

仕事を部分的なノルマ化するのではなく、全体と部分の関わりを大切にする。

社会の仕組み



人間に必要な基本能力

(1) 深く学ぶ

一人前の人間として生きていくのに必要な能力

何かに徹する || 計算力、記憶力、暗記力、表現力、行動力。

今の若い人に心配するのは、深く学ぶ、何かに徹する、意欲、執念というものに欠けることである。(株)麻益では、社員全員を管理者養成学校に行かせているが、上記のことを知り、訓練するという目的に絞っている。また、管理者養成学校の同窓生との仲間意識を持つことも大切なことになる。

(2) 広く学ぶ

第三者のため、世の中のためになる必要な能力

興味、関心をもつ || 応用力、理解力、独創力。

このことは、今の若い人には心配は要らない。むしろ日頃の仕事に慣れ、頭の固くなったベテラン社員のほうが心配である。

(3) 大きく遠く学ぶ

魅力的人間、人材として必要な能力

自分を創る || 判断力、実行力、説得力、包容力、指導力、先見力。

礼儀作法、躰を強制的に教える

社員を躰げるときにとっても参考になる言葉なので、どなたかに、ファックスで送っていただいたものであ
るが引用する。

「はきものをそろえる。はきものをそろえると心もそろろう。心がそろうときはきものもそろろう。ぬぐときにそろえておくとはくときに心がみだれない。だれかがみだしたらだまってそろえておいてあげる。そうすれ

ばきっと世界中の人の心もそろおうでしょう。」

このように相手を思いやる気持ちが基本的である。

仕事の知識、技術を教える

(1) 仕事での教育

① 仕事の知識や技術の基本として教えることは、仕事の知識能力・技術能力・態度能力である。これらを訓練(基本の繰り返し)することで習慣化する。さらに、仕事の基本姿勢として「連絡、報告」を徹底させる。

② 作業↓仕事↓自己表現↓人間的成長が繰り返される。

③ 仕事に対する意識、考え方の指導は、下記のテーマで部下と検討しながら指導する。

- ・ 仕事の価値、働く意義を考えさせる
- ・ 仕事に精通し、自信を持つことについて考えさせる
- ・ 知恵を出し、創意工夫することについて考えさせる
- ・ ルールなどの行動基準を守る意味について考えさせる
- ・ 相手の立場を考え、協調する必要性について考えさせる
- ・ 原価の重要性について考えさせる
- ・ 職場の諸活動への参加の意味について考えさせる
- ・ 長期計画と変化に対応することに関して考えさせる

(2) 社内の立場によって教えることが異なる日々の仕事中には様々な問題が起こるが、その対処の仕方は立場によって異なる。

① 日常の問題(基本業務の不徹底から発生する)

- ・ 一般社員の仕事―基本業務を徹底

・ 中堅社員の仕事||目に見え形になっていないものを応用、改善する仕事

② 管理的問題（読みと経験が必要。ルール化、制度の不備）

・ 係長、中堅社員||目に見え、形になっていないものを改善提案

・ 課長の仕事||目に見え、形になっていないものを創意工夫

③ 戦略的問題（原理原則の修得と勤が必要）

・ 部長以上トップの仕事||目に見えてなく、形になっていないものを創造する

(3) 企業の二面性について教えなければならぬ。

どの企業にも、企業本来の役割と企業の存続という二面性がある。そのことを岡山にある大手病院を例に考えてみる。その病院は、患者を患者サマと院長自ら呼んでいる。

① お客様の要求を満たす、企業本来の任務を果たすためのサービス集団であるという認識を全員に徹底している。

② 競合他社と戦って、勝たねばならぬという、競争集団であるということを教育している。

社風に馴染ませる、経営方針の教育

新入社員には、早く仕事の基本的知識、技術、礼儀作法、躰を教え、身につけさせてほしい。そして、社風に馴染ませることが必要である。

本人がやる気になって、強制と自主的行動を繰り返し継続していけば、仕事の基本はすぐ身につく。しかし経営方針の徹底教育はそうはいかない。しかしこれが一番大切である。このことで社風に馴染んだ社員が成長していく。時間はかかるが、やってみせ、やらせてみて褒めて育てること。まさしく教育の原理原則である。

新入社員教育で成果を上げている企業の教育内容は実にきめ細やかである。現場の管理者と先輩が協力して現場教育をし、同時に、新人自身に何を学びたいかの計画を作らせている。この二つが相乗効果となり、自主的的精鋭集団がつくり出せる。

自主的精鋭集団をつくるためのチェック

- (1) 良貨が悪貨を駆逐する体質ができているか
- (2) 社員が自分の会社にプライドを持てるように努力しているか
- (3) 社員に夢を与えているか。また社員はあなたに夢を与えてくれているか
- (4) 社員の一人一人が今どんな夢を持ち、どんなレベルにいるか関心を持ち接しているか
- (5) 求める「社員像」、仕事をする上の「行動規範」を確立し、実行しているか
- (6) 社員によく働くワーカーか管理者、経営者の分身として経営幹部のどの社員を求めているか。また、そのことを明確にしているか
- (7) 顧客第一主義の理念のために指導力を発揮しているか

管理の仕事を教える

管理の仕事とは、最小限の経理的記帳と経理を経営管理部とし、将来のための経営を管理することである。日常業務としては、金銭に関することや法律で決められた書類の管理、日常の仕事に必要な伝票帳簿類の記帳をする。記帳には必ず目的があって、どのような記帳をすればその目的にあうのかを考えなくてはならない。そうでないと記帳類が多くなり、そのために不必要な仕事が多くなってしまふ。

(1) 最小限管理組織をつくる

管理は、組織を維持する最小限あればよい。少人数だから、精鋭の社員が育つ。一方で機械化や合理化を進める。管理部門は生産性がないのに、知らぬ間に人間が増えていくものである。多くなると何もかも管理しようとし、結果、融通のきかない管理になりかねない。

ホウ・レン・ソウの視点

ホウ・レン・ソウとは、報告（ほう）、連絡（れん）、相談（そう）である。これについても、社長はその考え方、やり方を見直すべきである。

大抵の人がホウ・レン・ソウは下から上、つまり、部下から上司、社長にするものだと思っている。しかし、実質的には上から下へするのが望ましい。問題について上のものが既に答えを持っている場合でも、それをあえて伏せ、下の者に上の者が「どうしたらよいだろう」と相談することで、下の者は問題意識を持つて事に当たることができ、相談されたという責任感も生まれる。報告、連絡についての考え方も然りである。逆に下から上に相談される場合にも、どうしたらいいですかと聞きに来る社員に、さっさと答えを指示する社長と、どうしたいかと問い尋ねる社長。どちらが社員を教育していると言えるか。報告は良いことより、悪いことを報告させること。世の中の社長は良い報告を好む。だから悪いことが隠れる。点と線と流れで報告させることが必要である。社長への報告書は、形式的なものは一切不要である。すべて経営指針書に盛り込んであれば、それでよい。方針の不明点を確かめるために聞くか、指示に迷って相談する以外は、コミュニケーションのための会話で十二分である。

ホウ・レン・ソウのやり方としては、上下左右に一つずつ多く伝達するのがよい。つまり、本来伝えるべき上の者以外の下の者や同列にいる者が同じ情報を持つことで、今後の対応がしやすくなる。その上で、どこからきてどこへ向かっているかという過程と方向性を示しておけば、より業務は円滑になる。

会社の中の活動を基準化する

会社の中の仕事というものは、その大部分が単なる日常の繰り返しである。繰り返しである限り、そこには法則があり、「基準化」することができる。それで日常業務の効率化を図り、余った時間を新しいチャレンジや創意工夫、創造など社員の成長のための時間に使う。

- (1) 販売、生産活動（今日の収益）
- (2) 現業（日常の繰り返し仕事）
- (3) 管理（日常の繰り返し仕事のコントロール）
- (4) 開発、開拓（明日の利益）
- (5) 思考、創造（将来の収益）

社員心得を教える

それぞれの企業には、社訓や社員の心得といった精神的なルールが決められている。こうしたルールの教育と徹底も、社風づくりには大切なことである。ここでは、一般的な心得を紹介する。これを参考にそれぞれの企業に合った心得を考えてはいかかがか。

- (1) 諦めないという気持ちを持ち、達成するまでやり続け、成功を信じること。
- (2) 一歩踏み出す勇氣を持つこと。
- (3) まずやってみるという、素早い行動をとること。
- (4) ハイと返事をする素直さを持つ。
- (5) 私がしますという自発性を持つ。
- (6) アリガトウと感謝すること。
- (7) 売らなと思うな。お客様が喜ぶこと、ものを売るより自分を売れ。
- (8) 今までのものを見直し、創意工夫のできることを。
- (9) 個性的な人とは、自分をキチンと持っている人である。
- (10) 自主自発的とは、上からの指示待ち人間でなく、自分の意志で動くこと。

◎2.1——教える、育てる立場の人間について

重要な中間管理職とマネージャーの役割

(1) 部下を育てられる管理者とは

一般社会ではよく、「モノを売る」専門職（営業マンなど）を幹部社員にした結果、最も優秀な専門職が最前線から一步退くことになり、顧客の真のニーズが分からなくなる悪循環がおこる。一方、できる専門職の社員では、役職などの地位を与えられても、幹部としての教育がなされていないので、部下を活かすきれないこともある。名監督は名選手でなければいけないが、名選手が名監督になれるとは限らない。やはりトップからの信用と部下からの信頼が不可欠なのである。

(2) 良い上司とは

上司たる者は部下を育てる上で、部下にとって何が可哀想で、何が可哀想でないかを明確に見極めることが必要である。

年老いた後、社会の変化についていけず、使いものにならない人にするか、今は、厳しく苦しくても、社会の変化に対応できる人に育て頼られる人にするか。どちらが可哀想か。本人のためになるのなら、後者の方がその人のためになる。さらにその部下が、仕事や会社の経営、社会との関わりにおいて、観客や傍観者から脱出すれば成功である。育てるとは、内なる力を引き出してやるのが大切なのである。

① 水が飲みたいと思わせること

② 水の飲み方を教えること

③ 自らより美味しい水を求めさせること

(3) ライン幹部とスタッフ幹部の違い

ライン幹部は、仕事を教えるプロの専門職で、能力重視で評価するマネージャーのような役割である。スタッフ幹部は、部下を通して仕事をする人で、地位と名誉を与え、成果配分で評価する管理者のよう

な役割である。スタッフ管理者の役割は、管理、調整、部下の育成である。その場合、ポイント制で行い、管理者と部下を連動評価することである。

管理者の「指導する」「教える」「育てる」の違い

(1) 管理者の任務は指導すること

管理者は、会社の方針を具体的に指し示し、部下をその方向に導く人間であり、仕事を教えるためだけにいるのではない。

例えば、軍隊でいう指揮官の「指導」と、軍曹の「教える」は違う。両方を混同してはならない。「教える」には、教わる者より多くの知識、技術が必要である。けれども、「指導」は、指導される者より多くを保持していてもできる。

管理者の責任は、部下を人間的に育てることにある。しかし、一般的な管理者は、部下に教えなければ統率ができないと思ったり、部下に教えられて赤面して憤慨したり。仕事で部下と競って一喜一憂しているような管理者は、肝心の「指導」を「教える」や「部下に勝つ」と混同しているのだ。

(2) 管理者に必要なこと

- ① 相談、説得、命令、聞くこと
 - ② 判断、決断力を高める
 - ③ 余力とサバ読み
 - ④ 部下を指導すること
- ・ 明日についての指導。
 - ・ 進路について、昇格について、上位の仕事について、不安を解消する指導等々。
 - ・ 失敗、ミスの指導。

・マンネリ防止の指導。

・不平不満の指導。

・健康の指導。

・階層別の指導。若手層。中堅層。中高年層。

(3)部下との人間関係を保つために

部下に指示を徹底させるためには、管理者は努力をしなければならぬ。同じことを何度もやれるまで言い続けなければならない。そして、打ち出した方針でも、状況次第で変更せざるを得ない場合は、部下に細かく説明をし、正式に変更や打ち切りを宣言しなければならない。

部下を、人前で叱ってはいけない。指摘することは悪いことではないが、注意すべきは、指摘が適切か、それから部下にとって指摘の仕方が適切かである。上司たる者、あくまでも仕事には厳しく、人間には温かく接しなければならぬ。そして人と人が一緒に仕事をする上で大切なことは、劣った者ほど目をかけるといふ思いやりである。一人もおろそかにしないという姿勢や、目立たない人への気配りを忘れなければ、劣った人からも人材は育ってくる。

人間は、集団になると、必ず3・4・3に分かれる。下位の3を切っても、また3・4・3ができる。この場合、注意することは、上位の3は大丈夫であるが、中位の4が上に着くか、下位の3に着くかによって、会社の勢いが変わってくるということである。常に下位の3に目をかけ、中位の4を励まし、上位の3と競争させる環境を作っておくべきである。

管理者のあり方

①自分の技術や知識を惜しみなく部下に与え、人の嫌がることを率先してできる。

②ドシヤ降りの時、自ら先頭に立つ。失敗の容認と部下の泥をかぶる。

③管理者は部下の資質を見抜かねばならない。よく部下を知る努力をする。自分の時間の30%（毎日30分は部下の話聞く）を部下の育成に当てる。時として部下の目線にまで降りる。

④部下に具体的目標を設定させ、達成させ、自信を与える。認識と励まし。問題意識を持ち、部下に具体的課題を与える。

⑤結果を出したら、これまでの努力が無駄でなかったことを認識させる。

⑥部下とプライベートなつきあひもする。

⑦虚栄を捨て、危機を全員にキチンと告げる。

⑧逆境を経験してこそ、部下に未来の夢を語れる。夢がないと優秀な人はやる気をなくすか、辞める。教育とは、ともに夢を語ることである。

⑨部下の琴線に触れる説得ができる。

(4)部下が黙って行動を起こすための条件

人材の育成の基本は、部下が自ら伸びようとする気持ちを尊重し、行動をサポートすることである。部下を、成長したいという気持ちにさせる条件を整えることである。

部下がやる気になる条件は、

①自分の仕事の価値を自ら認めているとき。

②人から自分が認められたとき。

③良い上司に恵まれたとき。

④良いライバルに恵まれたとき。

⑤やれば報われると確信できたとき。

⑥会社の方針・目標を納得できたとき。

⑦ 仕事に不安がないとき。

⑧ 個人的悩みがないとき。

(5) 目標を明確にし、適切な評価と指導をする

社内にモラルの高い状況を作るため、ベースとなる能力開発の人事、賃金制度を整備し、適切な運用をすることが大切である。人事賃金制度の目的は、単に給与や役職の決定のためではなく、社員が納得いく目標を設定でき、適正に評価を受け、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大きな意義がある。

社員能力の向上は、会社の業務向上に寄与するだけでなく、本人の喜び、働き甲斐、自己実現にもつながるもので、経営上、最も重要なテーマのひとつである。

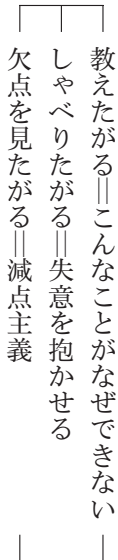
教える立場のリーダーのあり方

部下と同じ土俵に立ってないリーダーに、リーダーの資格はない。一緒に泥まみれになり、部下をその気にさせることのできるリーダーが、組織を強くする。

(1) 幹部社員と部下の関係

幸せになりたくない人や成長したくない人はいない。リーダーは常に使われる立場、成長したい人々の立場に立って考えてみるのが大切である。

教える



相対的評価—説教をする

教えてもらう心〓できるじゃないか
聞く姿勢〓間(き)く 自信を持たせる

長所を見る〓加点主義

絶対的評価〓説得、納得

私はこれがなかなかできない。すぐ自分がしゃべりたがる。

①育てようとする心と、育ちたいという心が一致することが大切である。仏教の言葉に「碎啄同時」という言葉があるが、私は、これが強すぎるかもしれない。良い会社は、社員がやる気になることが絶対条件である。

②体験する場やチャンスを多く与えること、そして待つこと。相手の立場に立って微笑むこと。

・ 仕事か作業か、させているのはどちらか。目の前の利益のみを重視し、慣れ作業的仕事をさせている会社と、向上するための仕事をさせている会社では、将来差が出る。儲けは目標であり、結果であって、目的ではない。重要なのはプロセスである。

・ 教えるとは、できるまでやらせる。繰り返し繰り返し教育する。継続は力なり。教育とは水に字を書くがごときの例えもある。

・ 自ら考えさせるように指導する。問題を知らせ、課題を考えさせる。育てるとは、考えさせ、発言させ、決めさせ、やらせること。働かせるだけで、考えさせないと指示待ち人間をつくってしまう。

③成功、失敗は、行動の結果だから、仕方がないと割り切る社風をつくるのが大切である。必要な価値ある無駄をさせているのと、させていないのでは、先に差が出る。

④恥を感じさせ、知らないことを分からせ、知りたい、学びたいという気持ちをおこさせる。そのための自己管理、啓発を徹底し、意識改革させる。

⑤チャレンジさせ、成功させ、感動を覚えさせ、自信を持たせること。そして失敗を少なくさせる。

⑥大きな期待をし、勇気と希望を待たせる。一つ上の目標、目的を待たせ、夢を語り合うことが必要。

(2) 反復継続、繰り返し原則

部下が、結果を出したら、これまでの努力がムダでなかったことを確認させる。

反省の3原則

- ① 何が悪かったか。
- ② なぜそうなったか。
- ③ これを改めるにはどう決意するか。

成果拡大の3原則

- ① なぜ良かったか。
 - ② なぜそうなったか。
 - ③ これを伸ばすにはどう決意するか。
- (3) 褒めて自信を持たせる

部下は、地位の高さでなく、仕事上のポジションで最高の能力を出させる。そのために3倍褒め、普通に叱る。実際にやって見せ、やらせてみて、言って聞かせて褒めてやらねば、人は育たないのである。会社の調子が悪いときは、褒めるより、けなすことが多くなる。気をつけねばならぬ。

(4) 競争心（相互啓発）と向上心（自己啓発）を持たせ、プラス発想させる。

人間は、他を知って何かを感じなければ本当に変わろうとしない。

人間は、本質的に

- ① 肌に触れるような真の触れ合いを本当は求めている。
- ② プラスになる触れ合いを本当は求めている。

③ 触れ合いのない状態では人間は我慢できない、生きていけない。

④ だから、プラスの触れ合いのできないときは、マイナスの触れ合いを求めていく。こうした心理を理解した上で部下の成長に携わっていききたい。

(5) 感動を味あわせ、より高い可能性にチャレンジさせ、より人間的に成長したいと思わせる。

自信は、当人の体験以上にはならない。チャレンジし、達成感を味わい、満足感が生まれ、周囲にも認められることで自信となっていく。この繰り返しで勇気となり、より成長したいという欲望になっていくのである。継続は力なりである。そして、より大きな夢を求めて人間性、個性が磨かれていく。

人が変わるための、動機づけについて

(1) 人を動機づけるための方法を工夫する

わが社では社員の心構えとして「3つのモチベーション」と「動機づけ強化」と「内面的動機づけ」を駆使して人材育成をしていく。

① 恐怖によるモチベーション

明日からクビだ、瞬間湯沸かし器のように感情的に怒る。中小企業の威勢のよい社長に見られるタイプ。

② 嫌味によるモチベーション

グジグジュと嫌味を言う奥さん。中小企業の、人柄の悪い意欲の低い奥さんにありがちなタイプ。

③ 報奨によるモチベーション

信頼関係の回復と確立のために、公明な経理と公正な分配、公正な評価、納得のゆく報奨制度により、明日に向けて豊かな生活の形成をする。決算賞与とか、金一封とか、役職をつける等は時としてやる必要がある。しかし、それらは多用してはいけない。イマジンの榎本社長が自著の本『HARD COPY』の「感覚は実績に優る」の中で書いている。今年は業績が良いから賞与を沢山払う、来年以降払えるかど

うかはわからないがと、きちんと説明して払ったのに、次の年業績が悪く払えないとすると、去年よりこんなに少ないのかと文句を言われる。役職も一度つけたら、取り消すことができない。

④心構えによるモチベーション

人材を育成するために必要な心構えのモチベーションには「動機づけ強化」と「内面的動機づけ」の二つがある。ニワトリの卵の殻が割れ、中の雛が外に出るには、雛が外に出たいと思う力(内面的動機づけ)が六割で、親鳥が外から加える力(動機づけ強化)が四割の力が必要で、その加減で殻が割れるのだそうだ。

動機づけ強化には、日頃からの心のコミュニケーションが充分にされていることが必要だ。それには相手の心に染み込んでゆくような言葉と声のトーンが欠かせない。

(2)心構えによるモチベーション

①不平不満↓要望↓安心の発言↓建設的意見↓お祭りのコミュニケーションの社風

言葉十心と心の通じ合い↓信頼関係確立。

②動機づけ強化

厳しさと温かさ(ノルマでなく必要性を納得させる)をもつてする。目的、目標(全体と個人の夢ビジョン)を知らせ、理解させ、納得させ、そしてやらせてみる(プロセスが大切)、失敗の容認をしつつ、チャレンジ的体験の社風の形成をする。

③内面的動機づけ

自らに気づく、感じること。「良寛さん」の親戚に放蕩者の息子がいた。「良寛さん」が高僧だという噂を聞いて、ある日、息子を改心させてもらうため、説教してもらおうと良寛さんを家へ招待した。夜食事しても雑談をするだけで、説教の一つもしないで寝てしまった。親戚の人は「良寛さん」は噂ほど大した高僧ではないのかと思った。

朝立立ちの時、息子が良寛さんに草履を履かせていると、ポツンと水が手の上に落ちた。息子が見上げ

て良寛さんの顔を見ると、目に涙が一杯であった。息子はハッと良寛さんの心を感じた。息子は改心できたということである。琴線に触れる話である。

呉子曰く「賞罰それ自体は勝利の保証になり得ない。君子が命令を発すれば喜んで服従する。動員令を下せば喜んで戦場に行く。敵と対陣すれば喜んで命を投げ出す。この三つが満たされてこそ勝利が保証される」。「功績のあつた者は拔推はくすいして、手厚い待遇を与える。これは当然である。しかし、その一方で功績のなかった者を激励することも忘れてはならない」。「常に最下級の兵士と同じものを身につけ、同じものを食べ、寝るときもムシロを敷かせず、行軍の際も車に乗らず、自分の食料は兵士に運ばせず自分で携帯する。ことほどさように兵士と苦勞を共に分かつ。こうすれば部下は上を信賴する」。

人間は自分で何かを感じなければ変わらない。

信賴と激励の動機づけ強化について

(1) 叱ること

人を使う際に、なかなかその人を使いこなせないことがある。そのような場合は、しばらく放っておいて相手の自発的変化を待つ方が良い場合がある。ここでも良い仲間、先輩がフォローすれば最高。うるさく干渉しすぎて意固地にさせてはならない。

人を叱咤するときには、あまり厳しい態度で臨んではならない。相手の受け入れられる許容範囲の限界を心得ておかねばならない。それは、相手とこちらの信賴関係の深さによる。日頃からこの信賴関係を確立することに心を砕かねばならない。叱るときにはパッと叱り、部下が自分に与えられた仕事を精一杯頑張る、たまに失敗するとそれを上司が泥をかぶってやり、フォローしてやり、部下に仕事の自信とプライドを持たせる。こんな風にバックアップするという気風、社風が必要である。

最近の企業で目につくのは「私はこういう良い先輩に鍛えられた」「あの上司が教えてくれたことが忘れ

られない」という声が若手社員から消えたことである。こうしたしつとりとした感情が失われつつあることは残念だ。あまりにも成果結果を追いすぎるから、心の余裕がなくなりつつあるのではないだろうか。

もう一度言う。社員を育てることが目的で、利益はその結果なのである。一般は全く反対のことをしているのである。部下が自分の力の60%の人であれば、満足し有難く思わなければならぬ。専門分野においては、自己より秀でた人々の集まりであれば、なんと素晴らしいことであろう。最近叱られなくて何か張り合いがない、と冗談が出るようになれば最高である。

私は叱るとき、大きな問題でないときはみんなの前で立ってやる。なぜ叱るかをみんなに知らせたいのと、自分の性格上座ると長くなるからである。

恐怖経営というのは厳しく人間に当たるだけに、恨みを残しやすい。そこで社長、上司は常に罰を与えた社員をいかに救済するかを考えておくべきである。組織に恨みを残してはならない。つまり組織の長として大切なことは、叱りつ放しにしてはならないということである。いかに事後のフォローを充分にするかである。

松下幸之助が部下を叱った後、部下の家に電話して、コレコレシカジカで叱った。旨いものでも食わせてやってくれと、フォローをしたということである。

叱咤するときには、相手の人生、人間的成長にとって叱ることが良いか悪いかの一点を外してはならない。自分の都合のためとか、一時の感情で怒ってはならない。

(2) やるべきことを自主的に決める

優良企業の多くは、二、三の基本となる価値観を原動力として動いている。社員の自主性を尊重し、これらの価値観に基づいた自発的なイニシアティブをとることを奨励している。だからこそ、彼らは仕事とその成果を自分のものとして考えるようになる。

この「自分たちで決められる」ということが最重要ポイントである。だから心理的成功感を味わうことができる。これらの会社は、並の人間に、並外れた仕事を要求し、またそれを前提としている。カギとな

るのは、少数のどうしようもないノルマ社員でもなく、一握りのやり手でもない。むしろ、ごく普通の社員に大きな思いやりと小さな気を配り、彼らが生き生き、のびのびと働ける環境づくりと、社員全体が協力できる社風をつくり出していることである。

そういう会社はどんな業種であれ、その企業体質の中に、他をしのぐプラスαを持っている。やぼったく見えることもあるにせよ、何か並外れたことを徹底して繰り返すことによって、全社員が自社の企業文化に同化していく。その企業文化の中身は、例外なく、ほんの数種のテーマに要約される。「人間尊重と人間的成長」。そして、すべて自分たちの商売を「サービス業」と定義し、お客様第一主義として行う。そのことは社員の人間的成長によってのみできるのである。

良い会社と悪い会社との差は、最初はほんのささいな差でしかない。しかし、何年かの間には大きな差になる。その一つが「ピラの人たちの一人ひとり」に至るまでが、自分たちがやるべきことをよく理解し、やるべきことをキチンとやっているという点である。顧客の要求を満たすため、競争相手に勝つため、甲斐、生き甲斐を感じるために人間の集団と個人をどう指導し、育成していくかを考えねばならない。

自由と権限とを失敗の容認、責任はトップがとる

(1) 大企業と中小企業の長所と短所

① 大企業

生物的欲求・安心安全欲求はあるが、親和欲求・自我欲求・自己完成欲求は今ひとつ乏しい。

② 中小企業

生物的欲求・安心安全欲求は今一つだが親和欲求・自我欲求は小さい会社だからできるはずである。しかし、現実には努力を怠っている会社が多い。

・しているのは、仕事か、作業か？

- ・ 仕事とは、やっつけていて楽しい、自分にとって成長になるものである。
- ・ 作業とは、やらされている、苦しい、自分の成長にならないものである。

(2) 自由の中には、不自由しかない。

自由の中には不自由しかない。不自由の中に自由がある。それを勝ち取るのは会社の社風と自助努力である。

自由と権限を与える
 行動の自由 歩く

実行のために必要な自由

時間 の自由	見る、 聞く	責任感 が生まれる
予算 の自由	考える	

(3) 実力や能力以上の権限を与えると人は育つ

責任の所在を明確にしておく。責任にも種類がある。権限と発言と責任、発言と責任は同列にある。

- ・ 自己主張はするが、責任は取る
- ・ 自己主張はさせないで、責任は取らせる
- ・ 自己主張はするが、責任は取らない
- ・ 自己主張もしないが、責任も取らない

社長の力を過信してはいけない

部下にパフォーマンスをさせてくれる上司が最高である。社長が自分一人で社員の2〜3人分の仕事でできたとしても、たかが3人分。社員の力が社長の半分としても×10人＝50。これをさせるのが社長ではないだろうか（第1巻「社長の仕事」参照のこと）。

社長は、部下が自分の能力の60%の人間であれば助かると思うべきである。部下は、社長より部分的には優れている点が必要なものだ。自分一人でできることは知れている。そんな社員が会社を守っていてくれている。

そして、トップや幹部が現場に出かけ、現場の声（お客様、仕入れ先、自社の現場）を聞き、社長室で考

え、幹部と協議し、改革課題、改善課題・目標を具体的に方針として出す。すべては現場から発想せよ。行きづまった時は原点、現場に戻ることを心がけることが大切である。

独断・独行とリーダーシップとコンセンサスを混同しない

中小企業の社長の多くは、独断・独行とリーダーシップとコンセンサスを混同している。

将来あるべき姿・方向、大枠、方針を知らせる（独裁衆知）のがリーダーシップというものでありそれを知らせ、理解させ、納得させるのがコンセンサスを得るというのだ。

大枠の基本戦略を社長が作り、知らせ、理解させることが独裁衆知である。戦略、戦術等方針は社長と幹部で作ることが独裁衆議。個々の課題、問題を確認すること（ボトムアップ）が衆知結集で、それは幹部と社員で作る。誰に何をやらせ、何を期待するか。そのために必要な日時、方針、目標を社員で確認する。そして理解・納得させることに時間をかけることに注力すべきである。

任せるには、任せても任さぬ、手さばきのポイント（第8節参照）

仕事を任せる場合、任せた本人は任せたつもりでいるが、任された側の部下はそのことをよく理解していないことがある。これは任せた者と任された者のコンセンサスがとれていないためである。また、管理を強化しすぎると、自分で考えない指示待ち人間を育てることになり、放任すると勝手気ままに行動するクレナイ族を育てることになる。そうならないためには「ハイサポート」の「ローコントロール」が不可欠である。

やることをよく理解させ、自主管理・相互管理による方針とチェックを行い、自発的に「こうしたいがどうですか」と聞くまでやらせる。そして影のフォローをしてやり、チェックをする。最後に実績を褒めて認めることで、任された部下は、自信が付き責任感が生まれる。責任感で人間は成長する。ここで社長が部下に仕事を任せられない言い訳をいくつか紹介する。

◎不安で任せることができない。しかし、いつまでもこのままでいるのか？

◎各々の会社には段階がある。今は任せられない。いつになったら任せるか？ そのための準備をしているか？

◎失敗もなしに任せる人間が育つか？ 任せるにはある程度の幅と方針と目標を与えること。

また、企業のレベルによってその任せ方も異なる。

(1) 手も目も放している。商い

(2) 目放して、手放していない。商売

(3) 手も目も放していない。事業

(4) 手放して、目放していない。経営

業務によって任せていいことと任せてはいけないことを整理をしてみると

① 任せてもいいこと

幹部の仕事。協議決定されたある幅。報告、連絡、相談をさせる。

② 任せてはならないこと

社長の仕事。会社全体と最重要事項。下の者の意見は聞く。

戦場的現場の仕事。点と線。報告、連絡を受ける。

ミクロでなく、マクロでコントロールする。

社内外に適正な競争と協調があること。

人はチャレンジし、恥を感じることで刺激的相互啓発と自己啓発の繰り返しをする。しかし、マンネリ化すると、成長が止まる。

社内に優秀なライバルがいて、常によい意味の緊張、競争、相互啓発があることは、人間をより成長させる。さらに、自分で気づき発見する「内面的動機づけ」によるモチベーションが一番である。加えて、外部

からの刺激による「動機づけ強化」も時として必要である。この2つが組み合わさって人を成長させていく。また、人間は、精神的支えがなくなるともろいものである。単なるガンバリズムでは解決しない。精神的飢餓を恐怖に感じるからだ。そんなとき良い仲間がいて、助言、協力してくれるとホッとするものである。

会議の種類

- ① 経営幹部会議
- ② 各部署責任者会議
- ③ 部門会議（営業会議、生産会議、業務会議）
- ④ 緊急会議（各種連絡会議等を会社の必要によって決める）

会議のやり方

- ① 会議の日時を定期化して決めておく、または二週間前に決めて参加者に通達しておく。
- ② 会議がダラダラしないために、会議の目的を明確にし、議題を事前に参加者に通達しておく。
- ③ 時として、議長を決め、社長の独演会にならないように配慮する。
- ④ 後日のために議事録を配布、保存しておく。

(1) 公式―仕事、会議、打合せ、経営委員会公式会議の制度化

中小企業では定期的会議、部門会議等、日時、議題を決めてキチンと話し合う機会がない。行ったとしても思いつき、社長の独壇場で議論ができない。だから、和して、同ぜずの幹部が育たない。後に残す議事録もなく、確認すらしない。

中小企業の社長は、社内の誰かと話し合ったことで方針を伝えたとか勘違いしている。聞いている社員と、聞いている社員がいて、不信が生まれる。方針と呼べるのは、会議で決まったことである。

第7節 社員の成長

人はなぜ成長するのか。

「人間は、考える葦である」その言葉どおり、人間は危機的状況のときにこそ、成長するものである。参画し、考え、決定し、実行する。自発的に考えることをしない「作業的」な仕事ではなく、自分の技量に対する責任意識の高い「仕事」をさせよう。

会社は全従業員の生活手段であると同時に、人間成長の場であることは前章までに書いたとおりである。つまり、人に求めるのは、効率ではなく能率でなければならぬ。人材としての高い能力と意識を身につけさせることで、個々の仕事あるいは経営の能率化を図るべきである。仕事時間の長さ、効率といった量の問題もさることながら、仕事の意味、意義、価値といった質や効果が問われてくる。

大きな視野で見ると、社員一人一人にとって、仕事のために自分が必要なのではなく、自分のために仕事が必要なのである。もちろん、ここでいう仕事とは、経済的な理由だけではなく、やり甲斐、生き甲斐のことである。努力はそういった理由があつてこそ生まれるものである。さて、あなたの会社では、社員は仕事をする意義を感じているだろうか、努力し成長したいと思うに足る魅力があるだろうか。

◎1.1 ― 社員を成長させる社風 「チャレンジ・失敗の共有」リスクにも果敢に挑戦する

社員の責任とは何か。それは「方針を忠実に実行するために与えられた権限をフルに使い、目的に向かって積極的に邁進する」ことである。社員は、目標が達成できなくてもまた失敗しても責任を負わなくてもよ

いが、方針に基づいて行わない、あるいは、与えられた権限を活用しない怠慢については、責任が追及される。権限を与え、プラン・ドウ・チェックを自らさせ、多くのチャンスと体験をさせるべきだ。

「任される」ことを「自分の思う通りに勝手にやれる」と考えがちであるが、実際には「任された」のは『決定』である。そのためには、明確な「目的」「目標」「方針」（戦略、行動基準）、つまり制約が与えられ、全員が参画して「理解」「納得」に至るといふ条件の『決定』が求められる。任された者は、その範囲内において、行動、時間、経費の自由を保証される。もちろん、最大限行使して遂行しなければならぬ。

一生懸命という理由なら、少しぐらいの範囲逸脱はむしろ褒められることも多い。逸脱することは、その人の本来の裁量より大きな権限を執行したことで、それは「意欲」「責任感」「執念」「気迫」を評価されたことに他ならない。つまり、社員が自らの責任を果たすために必要なものは、権限でなく、どうしてもやり抜くぞという意識なのである。そうした意欲的な社員にクレームの責任を追及するような社長こそ一番の問題である。さらに、恐いことは責任のなすり合いで失敗が隠れることである。これでは、官僚役人と同じになってしまう。

当人にとって、未知のことを体験させるわけで、成功の確率より失敗の確率の方が高いのは当然である。みんな失敗して人は育っていくのである。しかしそれは恥をかかせるのではなく、恥を感じさせることが大切である。人間は、何かを感じたときに成長するものだからだ。（内面的動機づけ）

そして、叱り役、教え役、相談役、フォロワー役、飲み役など周りのフォロワーが必要である。若いときにできるだけ多くの失敗の体験をさせ、必要なムダをどのくらいいさせるかで、その人の成長が決まる。このためにも会社は利益を上げ、内部留保をしておかねばならない。

(1) クレームで昇進

ある日、課長に連れられた社員が私に「話があります」という。応接間で話を聞くと1600万円のクレームを発生させたというのだ。よくよく聞くと、それは我社にとっては未知のことであった。10分間で

結論を出し、「よしわかった、明日から係長だ」と言うと、叱られると思っていたのに昇進とは社員はキョトンとしていた。

3年後にまた同じ人間が1600万円のクレーム。こんどは係長から課長に昇進させた。確かに当時としては大きな金額であった。しかし、このことで、当社は前向きにやった失敗は叱られるより、むしろ褒められるということが全員に浸透し、社風にまでになった。そのことが大きな成果であった。彼は、会社の基本方針を、勇気を持って実行したのである。彼はその後、その件についての日本一のプロになると宣言し、今まさしくそうなっている。

(2) 失敗を成功の母にしよう

失敗したとき、損したらどうするのか。お客様に迷惑をかけたくない。だから新しいことは慣れない人間に任せることは難しい。けれど、一時の損をしてでも人を育てるのだという長期的考えに立てば逆の考えになる。人は必ず成長したいと思っている。しかし、失敗を責めすぎると、萎縮する。避けねばならぬことは人頼みにする依存心の強い人間、指示待ち人間、ふてくされ人間にしてしまうことである。

やって良かったという感動ができるようにしよう。

成長は、日々研鑽の結果であり、行動し失敗してもそれは褒められることである。失敗を恐れて行動しないことこそ、成長の最大の敵である。やらない悔いより、やった悔いを。リスクに挑戦させ、新しいことを体験させること。このことは、数字に出ない会社の大きな財産になっていく。

失敗は成功のはじまりだと頭でわかっている。社員は失敗を怖れている。慣れた仕事のみをして、積極的にやらないようにし、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。

そうさせない一番の策は、失敗を体験させることである。失敗を恐れずやったという事実を褒める。そして皆が協力して成功させる。人間は理屈3割、感情7割で動く動物である。「やり抜くぞ」という意欲の波

「動」「考えているぞ」という波動」「ニコニコと心暖まる波動」「頼んだぞと心が通じ合う波動」は、伝わり広がる。書かれたものを見せるのではなく、社風になるまで言い続け、繰り返すことである。失敗をしてこなかった人を幹部にするほど怖いことはない。このような人は、無作為の罪と言って何もしないか、会社を潰すような大きな失敗をする危険性が高いのである。

感動の共有

(1) 楽しく仕事をさせる

感動とは、潜在能力以上の課題を与え、それを達成したときに生まれる。強い組織には、チームワークを保ちながら個性をアピールする社員が多く、好きなことを楽しんでやれる気風がある。そして仕事を面白がって楽しくする組織は伸びる。

(2) 自信を持たせる

伝統的に「やる気」の社風がある会社は、感動↓達成感↓満足感↓認められる↓自信↓ライバルのサイクルがあり、もう一人の自分との刺激や競争といった良い循環がある。そして責任感のある社員が育ち、社員それぞれが仕事に対して前向きに参画し、目的や目標を自分たちで決められるようになる。だから、押しつけられた作業をするのではなく、自分の自発性と自主性で仕事を成し遂げる。そして彼らは仕事とその成果を自分のものとして考えるようになる。

この自分たちで決めるといことがポイントである。だからこそ心理的成功感を味わうことができる。これらは自信を持つ基本条件であり、他人から認められることは促進条件である。

達成感の共有

(1) 数字の裏づけのない一生懸命は、真の一生懸命にはならない

仕事を一生懸命するのは、目標があり仕事が目白く、やり甲斐や夢があるからである。一生懸命に働くためには、目標と努力のプロセスと、何より成果が出なければ意味がない。いつまで努力しても到達できない目標を設定している会社は、一生懸命努力しても達成感が味わえない。本当は目標が達成されているのに、社長が個人で勝手に使う公私混同が激しく、公表される数字は未達成などということになっている。あほらしくてやっついていられない。その状態で無理をすると、不平不満が出る。

将来に夢があれば、努力できる。しかし、人間は長い間結果が出ないと、努力しなくなる。未達成の原因を探するのはいいが、それをつついていてはダメだ。成功のためのストーリーを語りつづけよう。

ここで再び事例を紹介しよう。

卸事業から小売直販へ進出を果たした会社社長からの手紙（一部略）である。

「今まで、二代目として会社に入り9年、今は社長となって経営しているが、はつきり言って、成功したことがなかった。何か目標を決めて、結果を出そうとしたことは何度もあったが、掛け声だけで終わり、たまたま、結果が出たこともあったが、しばらくすると悪くなり、継続して良くなることはなかった。結果が出ないため、さらに朝早くから夜遅くまで働き、社員にも努力を求めた。

今から考えれば、戦略が間違っているのに、考えなしに働くだけだった。昨年（2001年）年頭、勧められて合宿に入った。

社員のガス抜きから、社長の性格、人間性のタイプ。会社の状況から決算書の見方など、社員が理解できるように話していただいた。いわゆる情報の共有、発言の共有、目標の共有、役割の共有、経営の共有の機会を与えてもらった。目標計画を作る際には、何事も決定できないでいた私に、衆議独断のきっかけをつくらせてもらい、リーダーとしての役割の実践をさせてもらった。

大きな目標達成の方策と枠組みの変更は卸売事業単独から小売直販への進出だった。

社長の私が豊友会に入り一年半が経過し、変わろうとしているのは社員も感じてくれていたが、皆を引っ張るまでの力はなかった。ただ、合宿のおかげで、会社が変わらなければ、やがて倒産する状況の理解や、私が本気で変わろうとしていることを感じてもらえた。

1月、2月の業績は、計画未達成で赤字であったが、3月から計画達成し、月次黒字化ができるようになってきた。毎月、合宿あるいは、全体会議を行い、前月の業績報告、及び担当者ごとの活動報告をし、未達成項目の要因分析や、新たな行動計画を全員で話し合った。

月次の業績も、荷動きや電話の内容から意識するようになり、配送の人まで、月次の計画を達成できるのが関心事になり、営業マンを励まし、協力できることを聞くようになってきた。

今までは、皆に業績を意識しろと言ってきたが、知らせて、理解させることが、こんなに社員の意識や行動に変化を与えるのかと知らされた。私自身、社員が計画を意識して結果を出すという、初めての体験であり、社員との一体感を知識で聞いていただけでは全く理解できていないことがよくわかった。

9月以降の業績は、市況の悪化の影響を受け、卸販売先の実績が減少したが、小売り・直販・ビルダーが、相互に紹介をはじめ、取引を増やすことができ、売上の6%、粗利の11%を占めるようになった。年間では、計画の経常利益は達成できなかったが、やっと6年連続の経常赤字から脱出できた。

私自身の気持ちの中にも、社長としての意志決定の重要さと、その結果による成果というものが、わずかながら実感できるようになった。社員にも自分たちの会社の変化に対応し、未来のある会社に変われるという意識ができてきた。

人員は一名が退社したが、月を経るごとに社員は固く団結していった。

社員たちから、「社長、うちの社員はいい人が多いのだから、このメンバーで仕事のやり方を変えて乗り切っていこう」という言葉や、「社長、最近変わりましたよね」という言葉が出るようになった。

社員からは、「1年前の合宿の時は計画は立てたものの、本当に変わって結果が出せるとは思っていなかった

た。「今年も変わってゆきましよう」という言葉もでた。

さらなる変化、枠組の変更のスタートを切ることができた。

まだまだ、社長としても、会社としても、未熟であるが、いかに課題があるかが分かってきたことと、自分自身も、社員も変わって成長してゆけるのだという気持ちになれたことは、大きな財産である。

◎ある経営管理部・幹部からの手紙

会社と社員が変わったこと、会計処理が変わったこと

今までの社員は指示で動き、会社のこと、給与のこと、不平不満はあってもだれも言わなかった。第1回目の幹部合宿の時だと思えますが、幹部は、社員の不平不満を一日かけて聞きなさいと言われました。その時から社員がだんだん変わってきたと思えます。会社のことを考え、自分のことを考え、自分の仕事に責任を持って自分の意思で行動するようになったと思えます。

会計は、予算もなく前年対比のみで、決算書も1年に1回税理士から説明を受けて経常利益がわかるという状態でした。現在では、毎月の部門別月次決算、在庫管理、決算1カ月前ぐらいには在庫調整をして決算時には税理士へ行く前に決算書ができるようになりました。

会社の方針が大きく変わったこと

売上至上主義で利益管理ができなかったため、3年連続で赤字が続いた上に、得意先についていくためには、今の場所ではやっていけないとわかり、借金をして現在の場所を購入、今まで貯まっていた積立はすべて出し尽くしました。ところが、そこまでして頼みになっていた得意先が入札合戦で、当社の売上の4分の1がなくなるといふ事態になってしまい、その時から、社長はじめ幹部社員が変わりました。生き残るために毎月毎月予算を組み直し、固定費の削減をし、社員全員一致団結したと思います。

ちようどその時、短期利益計画の勉強会で教わったことがすべてあてはまって、現在でもその時のものを、中身は変えています。使用していません。泣きつ笑いつの毎日の中で、切磋琢磨しつつやっていると、社長や他の幹部社員をはじめ、多くのフォロワーがあつたのことに感謝しています。達成感を共有できたことは、自分にとつても会社にとつても大きな財産になりました。当社の経営理念は「信頼と成長」です。文字どおり成長し、信頼が生まれ、さらに成長することができました。今は、共有の大切さを実感し、毎月、幹部社員と膝を突き合わせて月次決算を見、夢目標達成のために頑張っています。

(2) 自主自発的目標設定

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のではないかと思う。そしてできるだけ多くの人が達成感とポーンナスによる満足感を味わえるように工夫する。そうすれば達成できなかった30%の人は、次に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思い、大きな新しい目標を自ら設定しチャレンジするようになる。人間は一度達成するともう一段上を狙いたいものである。

そのために

- ① 売上目標を共有化する
- ② 効率目標を共有化する
- ③ 経費削減目標を共有化する
- ④ 利益目標を共有化する
- ⑤ 原価意識を共有する
- ⑥ 利益意識を共有する

これらの共有化とともに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。

成長の共有

(1) 自己完成欲求を満たす

素直で勉強好き、プラス思考でチャレンジする社員を育成するためには、金太郎飴ではなく、個性を活かすフレキシブルな人材育成が必要である。

それは、自分が世の中から必要な人間だと期待され、褒められ自分に自信を持てることが大切である。将来に向けての「自己完成欲求」を充分満たして、やったという心理的成功感を味わえることである。

そのためには、ある程度の苦労は必要である。人間、苦労をしなければ成長しない。好調な時は考えないし、努力もしない。慣れた作業的な仕事しかしないものである。

人間として生まれた限り、人生は荒行の場なのである。

(2) やる気にさせる

人間はどんなときに一番「やる気」になるか。それは、人から信頼されているとか、重要な存在だとか、そういった自分の存在感や自我欲求が満たされたときではないか。逆に、自分の存在感を否定されたとき、人間は失意の底に落ちるのである。

社長や幹部は、部下に自我欲求を持たせるために、自分はさらに高い自己完成欲求を磨かねばならないことになる。ともあれ、会社では幹部であろうと社員であろうとやる気満々な人間が多いほどよいわけである。一人一人の存在感をどう高めていくかが大変重要なことなのである。

それには、現状肯定から出発し、プラス思考の積み重ねをさせる。成功するんだ、成功させるんだというように、良い方向への強い執念を持たせ、習慣づけていく。

(3) 経済的余裕が、精神的ゆとりになる

経済的に余裕があると、来年、再来年へも対応できる。そのゆとりが自分の成長にもなり、会社やお客

様のためにもなる。そしてさらなる余裕を生む。こんな善循環の会社経営が目標である。

(4)「巻き込み」「共感させ」「燃えさせ」る

働くことが楽しい協働集団。「納得」させるには、実行の中での信頼関係の確立が必要。

海外研修旅行の話

先輩が海外でカッコ良く仕事をしていると、自分たちは行かせてもらえるだろうか、想像している。しかし、入社数年の社員に突然海外出張を命じると、エツとビックリして「1年待ってください」と言う。このように同じ海外出張でも社員の感じ方は異なるのである。

社員を育成していく上で、環境は重要な役割を持つ。社長にとって、いつも社員が活き活き働ける舞台を用意することが最も重要な仕事である。

麻益(彌)は企業目的で、「仕事を通して人間が人間らしく生き且つ人間的に成長することで社会に貢献できる会社になろう」と謳っている。私は「会社は人間として成長する舞台だ」と考えている。当然、目的も舞台のために働くことでなく、そこで舞う(成長する)ことになる。どうせ踊るなら、三流の舞台より一流の舞台のほうが踊り甲斐があるではないか。だから踊る舞台を大事にしようと言っている。

社長と社員の間にはご無礼してはいけない距離がある。

よく中小企業の会社で社員を外部の勉強会に出すことがある。教育熱心で良いことであるが、自分自身は勉強しない社長が多い。私も若いころ、下が育ってくれたら自分も上に行けるのにと思っていたことがあったが、それはとんでもない勘違いで、むしろそう考える私こそが邪魔をしていたのである。

私が成長したら彼らは待っていましたとばかりに成長してきた。社長の成長が停まると、下の距離が詰まり優秀な社員がスパインアウトするようになった。

距離が開くと取り残された劣等社員はアタフタする。会社が良いときは良い社員が集まり、悪い社員が辞める。会社が悪くなると、良い社員が辞め、悪い社員が集まる。これを類集の原理と言い、波動とも言う。中小企業の社長は以下に書くような幹部社員を求めているが、果たして、自分に社長としての器があるかむしろ問われる。

3・3・6の原則

他で良い話を聞いてきては、まるでそれを自分の考えのように話す社長。自分の考えでないから、いつもポイントがクルクル変わるといふ話を、よく耳にする。そうした話を聞いて勉強をした気分になっているよりは

- (1) 3カ月、社長が自社の理念、方針を言い続ける
- (2) 3カ月、社長自ら理念、方針をやり続ける
- (3) 6カ月、社員にやらせ続ける

そうすれば、昨日と今日という短いスパンでは会社は少しも変わっていないが、1年前と今現在の会社とは雲泥の良い変化がある。

これを行うときのポイントは

- (1) チャレンジできる社風で、失敗が容認され、周りがフォローすること。
- (2) 成功を味わわせ、自信を持たせること。
- (3) 人間としての誇りとプライドを持てること。
- (4) 皆から褒められ、認められ、より成長したいと思うこと。
- (5) 例外的な事柄に対して権限が与えられており、何をすべきかが分かり、手が打てること。(育成の第一歩は意思決定の権限を分散することである)

(6)そのことをしようとする気持ちがおき、その結果に対して叱られず、したことを褒められること。意見が分かれたとき、相手の意見をチェックする。ここはどうなっているか、これはどう考えているかなど、筋が通っていればできるだけ相手の考え方でさせる。

プライドを持たせる

やり甲斐の成果として、効率とか成功とか報奨が得られないと、人は誇りやプライドを持たない。しかし、効率とか成功を考えすぎると、冒険、創造、遊び、楽しみに臆病になり、やはりやり甲斐を感じないものである。

また、目的と目標と手段方法を混同してもいけない。「どれだけを達成するか」でなく、「なぜやるか、どうやるか」のプロセスが一番大切である。人間の素晴らしい成果は、なんととっても自覚に基づく内面的動機（心構えによるモチベーション）によるところが大きい。

人間が、ひとつの仕事に打ち込み熱中し、そしてそれを長続きさせるためには、内面的な動機づけが生まれる環境をつくってあげなければならない。人間が仕事に本気で取り組むためには、その本質的な価値を見出し、必要性を強く思うことが重要である。

目標のある人生と、ない人生はどちらが素晴らしいか。自分の充実した、生き甲斐ある人生のために、本当の仕事をしよう。社会に役立つ人間を育成し、世の中から必要とされる人間になろう。

主体的人間の育成

企業にとって社員として主体的な人は、大変貴重な存在である。主体的な人材を育成するためには自主性や自発性を持たせることが必要となる。ここで主体性があり期待される社員像を紹介する。

(1) 反対・苦言でなく、提案できる社員。

- (2) お客様の要望に対し、応用・創意工夫・創造力豊かに考えられる社員。
- (3) 指示されなくても、言われなくても、自ら失敗を恐れず積極的に行動する社員。
- (4) 自己主張のできる攻撃的で、個性豊かなクリエイティブな社員。
- (5) 与えられた権限を駆使し、あらゆる局面で、即断・即決・実行できる社員。そのために、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性に気を配る社員。
- (6) 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社員。

社員のアンチサラリーマン化の条件

- (1) 社長が社員を認め、社員に任せる度量を持ち、しかも「失敗を容認」し、大きな傘の下で擁護してくれる。
- (2) 社員の中に本来的に「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、彼らが会社のキーパーソンになっている。
- (3) 開放的な体質がある。社内のこととは開けっ放しで、すべての人が全体のことを分かるようになっていて。全体の中で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、いつでも誰もが、充分に分かる。
- (4) 絶えず「競争」のような、あるいは「大きな夢の目標」のような緊張した条件がある。社員を刺激、あるいは共感させるものが必要である。
- (5) 業績の向上↓満足↓認められる↓自信↓仕事が好きになる↓業績がさらに向上する↓より成長したいと思う一そんな好循環が必要である。
- (6) 各個人に、大きな夢、目標、いわゆるロマン、ビジョン、冒険心がある。それらがあきらめと平準化を打破する。

現在の仕事に意味を与え、将来の大きな夢を描かせ、より大きな感動的舞台を与えることで、より成長し

たいと思うようにさせる。トップおよび幹部はこの成長のコツを会得しなければならぬ。そのためには、社長自身が仕事に燃えていなければならない。しかし、現実には成果が上がらなければ、やる気も持続しない。まず感動を与えよ。今いる人が満足していなければ、新しい人が入っても辞めていく。

◎2.1——将来に向けて「自己完成欲求」を満たすために 夢の共有

(1) 目標による経営について

ある時、ガス抜き合宿で「目標の共有」をした。話が盛り上がり、目の前の利益だけでは満足できず、将来どういう会社にしたいかという話題に及んだ。眼前の目標はあくまで管理的目標で、ここで言う目標とは第1巻に書いた、「どんな会社にしたいか」である。その結果、長期ビジョン、中期・短期計画を立て、結果を考察し、将来に向けての戦略、戦術、戦闘の努力目標を掲げるまでに至った。一番大切なことはそういうことを考えることと行動のプロセスである。目的に向けて努力したかどうか。常にプラスに努力していれば必ず良い結果は生まれる。

我が社の事例である。

我が社では、30年程前台湾に工場を建てようとした。しかし、私の未熟さのために提携先に騙され、そのときは海外進出の夢を果たせなかった。

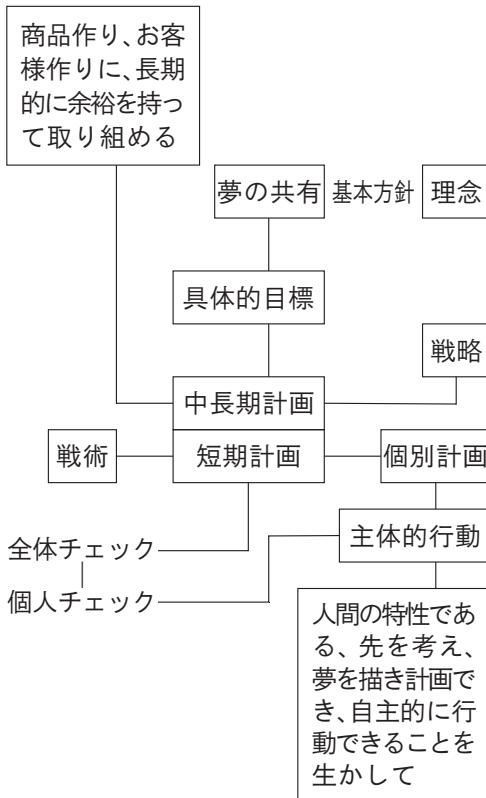
高度成長の折、日本は人の命より金が大事と、公害を垂れ流した経験を持つ。その苦い経験をこれから発展する国に役立てたいと思っている。中堅国際企業として、社会に役立ちたい。私の願いであり、夢である。会社の幹部、社員とも社会性の高いその夢を共有したいと考え、それを語ってきた。

現在、独資で中国に工場を新設し、稼働して既に3年経つ。中国で生産し中国で売っているのは、空気、水等の環境をよくするための濾過布である。

社員が成長するためにも、新しいこと、長期的展望に立ったビジョンが必要だ。一流の舞台で社員を舞わせるという夢がないと、優秀な人が会社を辞めていく。

(2) 目標による経営

貸借対照表的会社への変革をすることで、貸借対照表に載らない含み資産が出る。それが会社を強くする。わが社では、財務の基本方針に、自己資本比率40%以上、50%以下の会社にする明記してある。自己資本比率40%以上は会社の安全性のために必要な金額を言い、50%以下とは、未来に向けての会社継続のための投資を意味している。未来人材の育成、未来事業の開発、未来市場の開拓である。



(3) 今日より明日、明日より明後日に生活は良くなっていく

将来に向けて豊かな生活への形成に向かわせること。給与と報奨金と成長のできる会社。

(4) 我慢と無理と無駄

私の友人で、創業間もない試作用自動車部品メーカーの社長がいる。社員がある時社長にこう談判した。「社長、我社の今のお客さんは三流です。自分たちがもつと頑張るから、もう一段上のお客様から注文を取ってきてください」と。社長は社員と共に徹夜で働く。疲れていても嬉しそうである。会社の夢に託して、社員は自分たちの人生の夢を叶えようとしている。自分たちの将来像が見えているのだ。将来に夢があれば、社員も今は我慢できる。

なんでも加算式に考えると、目の前に無理難題が一杯出て、やる気が半減する。しかし、「逆算式思考」で考えると夢はかないそうな気になってくる。先読みは力なり、イメージング・イズ・パワーである。念ずれば通じる。通じないのは、心の何処かで、できないと思っっているからだ。もちろん、念じたら、次は戦略的思考をしなければならぬ。

人事の共有

役割の共有化、組織力と深く関係する

(1) 同族会社でも有能な人間は将来重役等経営に参画できることを明確にしているか。

同族会社では上を占めるのは身内ばかり。それでは一生せいぜい課長ぐらいで、将来の夢がない。

(2) 組織が作動しないのは、役職者が役の仕事をしていないからである。

同族会社では社長の資質もさることながら、身内の資質が問われる。弟の専務は「何もしない専務」、奥さんは「金庫番と銭勘定」。これでは社員のやる気が出るはずがない。

同族が悪いというのではない。身内重役に業務遂行能力があり、人柄と責任感があれば最高。経営能力

と経営権が分離した上で一致していれば、身内ほど強いものはない。

① 責任感があるか、危機感があるか。

② 経営感覚があるか。

③ 問題意識があるか、問題が分かっているか。

④ 売上、経費、利益意識があるか。係数に強いのか。

⑤ 個々の課題が分かっており、部下にそれを指示しているか。

⑥ 部下に考えさせ、部下を育てているか。

(3) 中小企業では名前だけの役職者で、社長以外はすべて横並びの、文鎮型人事が多い。

戦闘的社長はすべて自分で仕事を抱えて、落ちこぼれた仕事を社員にさせている。作業の仕事でなく、創造的仕事をさせよ。幹部に課題を与え、考えさせ、それを習慣化しているか。未経験の大役を幹部に任せ、自分が10年かかって得たものを2〜3年で任せられる幹部を3人つくる。

(4) 右腕と左腕になる幹部の育成（組織力の項参照）。なぜNo.2、No.3の幹部社員が育たないのか。相談する相手と相談する内容のレベル

何を（目の前のことか、中期的なことか、長期的なことかどのレベルのことを）誰と（奥さんか、幹部社員か）相談しているのか。

自分の不得意な部分を補佐してくれる右腕（ホンダ自動車の技術畑の本田社長と係数と営業に強い藤沢専務の関係）

不得意な部分を担う人を育てるには、依怙贖するぐらいで丁度いい。自分の得意な部分を任せられる左腕は少し厳しいぐらいが丁度よい。社長穏和で、専務嚴格か、その反対の社長と専務の凸凹の役割分担がほしい。

経営の共有

(1) 共有の条件

- ① 自分の働きが自分で見え
- ② 自分の働きで、組織を発展させ
- ③ 自分の働き甲斐を自分で作り出せ
- ④ 自分の仕事の主人公になれる会社

(2) 経営者感覚の燃える自主的集団の育成

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。

先日、ある木材家具メーカーが合宿をした。大手ハウスメーカーの下請をしていたが、親会社が海外生産に切り替え、仕事が激減した。会議はその対策のためであった。

今までは、「生産を上げよ」「コストを削減せよ」と尻を叩かれるばかりで、会社の現状とか、将来どうするかという話し合いの場はなく、経営的な会議はそれが初めてであった。若い課長が反抗的に突っ掛かってきたりして、議論が白熱した。それでも決算書等の資料を基に電卓を叩きながらいろいろな議論をし、抜本的な対策を打たねばならないことが理解、納得され、組織変更まですることになった。

総論賛成、各論反対という激論の末、やらねばという雰囲気が変わって、会議が終了した。年末の賞与額は0・5カ月分しかなかった。それでも、合宿で反抗的だった課長が部下に対して、「会社の業績が悪く沢山出せなくてすまん。でも一番苦しいのは社長だよ」と話したそうだ。

社員全員が経営に参画する機会を得たことで、会社に対する理解が大きく変化したのである。

(3) 「経営権」と「経営能力」の分離と一致する会社

オーナー社長とサラリーマン社長の違いについて少し述べてみたい。

オーナー経営者はムダを発見すると「俺の金をムダ遣いしているな」と感じてしまうものである。利益

が出ている場合の、おごってやるといった感覚も困る。会社は自分のものではないことを自覚すべきである。

大企業は、まったく逆で、「会社から日当もらって旅行に行けた」という感覚の人が多い。要するに、会社は自分のものではないから、せびり取るうという意識である。

実際にはお金は、お客様からもらうのであって、会社からもらうのではない。大企業のサラリーマン社長になっては困る。いつでも中小企業のオーナーの気持ちで経営しよう。

思想・経営理念の共有

事業継承は、事業という形を継承するのではなく、思想を継承しなければならない。会社が小さいときは、社長の個性が求心力になり、人・物・金等の経営資源が不足していても、希望と未知に対する期待が社員を引っ張っていく。しかし、会社が大きくなり、社員数が多くなるといろいろな願望が出て、会社に対する不満やマイナス発言が多くなり、前途に対する希望を失っていく。いわゆるバラバラ分散の遠心力が働くようになる。

この段階になると、集団を構成する人々の、行動に影響を与える「企業文化」たる何かが必要になってくる。多様な欲望を超え、しかもだれもが心の奥底で求めている、人のため、世のため、自分の人生のためという格調高い大義名分、志が大切である。一人の人間としての生き方についての信念を確立する必要がある。信念を言葉で表せば信条、すなわち会社でいえば経営理念であり、個人でいえば人生态度である。

経営理念はトップの哲学であり、企業目的は自分の生き方についての指針であり、行動目標である。このように信条は、自分の行動の方向を示すだけでなく、日常の行動の妥当性を判断する基準となるものである。信条があるからこそ自らの行動に一貫性ができ、自分を励ます心の拠り所となって困難にも勇気をもって挑戦することができる。経営者の確固たる信念や信条は社員の求心力になる。その意味で、経営理念、企業目的は経営のヘソであり、要である。このように会社の理念は、明確にして末端まで浸透していることが重要

である。

小さくても「強い会社」を経営する仕組みは、よい社員を採用し、教育し、やる気を育てることで行われるが、そのために必要なものが、魅力的な指針すなわち経営理念である。経営理念ができたなら、次は、それを具現化する長期ビジョンを設定することである。ビジョンとは、将来あるべき姿をイメージングすることである。より大きな効果を求めるなら、ビジョン設定に必要な人を参画させることである。さらにそれをより具体化するために中期計画を策定し、儲かる仕組みを、戦略的かつ戦術的に設計しなければならぬ。仕組みができたなら現状との問題、課題をどうやって埋めるかについて議論する。ただ伝え、一方的に命令するのではなく、全社員に情報を提供し、経営に参画させることが重要である。これが「強い会社」を創る必要要件である。

(1) スーパーニチイ、八百半はなぜ潰れたか。

スーパーニチイの創業者は、戦後間もないとき、サラリーマンが電車で駅に降りてくるのを見て、新品でなくてもいいから、継ぎはぎだらけの服ではなくキチンとした服を着せたいと思ったそう。すぐ、駅前の銀行に飛び込み、お金を貸してほしいと申し入れた。当然貸してくれるはずはない。しかし、支店長が自分の退職金を担保にして銀行からお金を借りて、貸してくれたのだ。

どんな話があったかは分からないが、支店長は考え方に感動したのであろう。

ある年、社長は、当時の部長（創業者のご子息）に夏の商戦どうだったかと尋ねたことがある。その年は冷夏で商いは良くなく、在庫も多く抱えたそう。しかしその答えを受けて社長は「涼しい夏で、お客様ごしやすくてよかったですね」と言われたそう。私などそんな答えは思いつきもしない。

またある年、熱海に台風が上陸し、町は相当被害を被った。そのとき八百半の社長はありつた金の金と車を動員して、小田原に野菜を買い付けに行った。帰ってきて売り場に立ち、「お困りのときはお互い様です、日頃皆様にお世話になっております、お返しに半額で提供します。元氣を出してください」と言われた

そうだ。

スーパー長崎屋が熱海に出店することになった。八百半の社長は、これは大変なことになったと思った。しかし、よくよく考えられて、これはお客様にとっては大変良いことだと思い、長崎屋の開店の日に「長崎屋さん出店おめでとうございます、今後ともに研鑽してお客様のために努力しましょう」と新聞一面にお祝いの広告を出した。

利益をこれだけ出そう、会社をここまで大きくしようと言うのは目標であり、目的ではない。しかし、目標が、目的化することが多々ある。

企業にとって目的は経営理念の実現である。わが社の「細く、長く、白く」は目標であり結果である。そのための方法は「進取と堅実」であり、企業目的は「仕事を通しての人間の成長」である。経営も経済も、本質的な目的は、「人と場を元気にする」ことで社会に役立つことである。会社を大きくすることや利益はその結果であり、決して目的ではないはずである。

高度成長に惑わされ、拡大することが良いことだ、多く儲けることが良いことだという風潮に踊らされて、本来の目的である「社会のお役に立つ」ことを忘れたことが、現在の日本の経済状況をもたらしたのではないか。二社の事例は、利益追求を最優先とする現在の経営のあり方について、考えさせられるものである。

二社の例は卑下して取り上げさせていたのではなく、「初めの志忘ることなかれ、時々の志忘ることなかれ、老後の志忘ることなかれ」の言葉を我々は忘れてはならないという戒めのためなのである。形あるものは滅する。継承できるのは、人と思惟だけである。何のために働くのか。食うために働くのか、人間的に成長するために働くのか、生きた証のために働くのか、人間にとって仕事とは、仕事にとって人間とは、が問われる時代である。

(2) 会社の理念、方針が明確であり、末端まで浸透していること

会社が全従業員の生活手段であり、人間成長の場であるという認識を浸透させることは、効率主義から能率主義への転換である。仕事の時間の長さ、効率といった量の問題もさることながら、その仕事をやる意味、意義のあることか、感動できるか、人間的成長をもたらすかといった質が問われる。

ビジネスにおける生活時間というのは、他と同様に、興味の所在や、やる価値、意味の問題である。自分の大切な時間を何のために使うか、である。だからマネジメントの最も重要なことは誰をも価値のある方向に向けることである。

仕事のために人間を尊重するのではなく、人間にとって仕事とは何かを問うことである。仕事にやる意義がなかったり、魅力がないと、人間はそれを束縛と感じるのである。

(3) 崇高な理念は信念であり、人間対人間の高次元な信頼関係を確立する

理念とは、まさしく歴史（永き）と伝統であり（思想）経営理念は額縁の中で飾られた、借り物の言葉であってはならない。人間の持つ様々な欲求の中で、誰もが最終的に求め、従う根本的なものが経営理念である。経営理念は、読む人に問いかけ、ためすものでなければならぬ。ここで豊友会のメンバーの代表的な経営理念を紹介する。

【命を燃やす】 S タクシー

【人間万歳、あなたの喜びはわたしの喜びです】 O フーズ

【歓喜・感動】 W アスレチック

【感動と成長】 T ゼミナール

【人良かれ、己良かれ、尚良かれ】 K 建設

(4) 経営理念の役割

① 経営理念、企業目的、事業目的を明確にし、どう考えて仕事をし、成長してゆくか、社会に貢献する行動指針、基本方針を知らせ、「社員の幸福を追求する場」として企業経営を考える。

②あなたは自身の生きざま、死にざまなど、人生観、仕事観、宗教観、哲学、世界観、宇宙観等について語れるか。人生の設計図が語れるか。部下の琴線に触れる心構えや内面的動機づけのモチベーションについて、説得ができるか。

③あなたの会社では、社会への貢献性を常に社員に語りかけ、それに社員が賛同しているか。

④戦略は経営理念、思想から発想されないと、誤ったり長続きしない。そして目の前の損得に左右される。経営者の喜びは、金＋地位＋社員の成長＋こころの満足であるべきだ。給料だけでは勘定に合わないものである。精神的な喜びはやってみて、実感しなければ分からない。

第8節 幹部社員の質と量

幹部社員というポジションの中身

会社がそれなりの規模になってくると、どうしても幹部社員が必要となってくる。しかし、自社で幹部を育てていない場合は、結局、中途採用することになる。ところで、幹部社員がほしいと言ったところで、どのような資質の人材が適当か、また、幹部社員とは、何をすればいいのか、改めて問われ、明確に答えられる社長は、どれだけいるだろうか。

大きな捉え方をすれば、会社の仕事には、枠組みを作る、仕組みを作る、仕掛けをする、その3つの流れがある。簡単にいえば、仕事を創造するのが枠組み、その過程や改革をするのが仕組み、実際に言い、改善するのが仕掛けである。そして役割分担は次のようになる。社長は枠組みを作り出す。社長と幹部は仕組みを作り組み立てる。幹部と社員はその組み立てにそって仕掛ける。社長は、仕組み、仕掛けを考えられ、さらに、時として社長が出した枠組みに対して、対策案を出し、討論できる幹部社員に育てなければならぬ。幹部社員は、自分の代わりに「社長業」をしてくれる人でもなければ、社長のいいなりになってくれる人でもない。たとえば、優れた人材を幹部にしても、経営者の人間的資質（思想＋性格）と経営能力に対して、疑問を投げかけられるようでは、幹部はよき片腕とはなってくれない。経営者は、つねに幹部に一目置かれる人材でなければならぬのである。もちろん、それはすべてに優秀ということではなく、幹部にとって片腕になりたいと思わせる個性であったり、資質であったり、はたまた経営能力であったりということである。優秀な幹部を欲すれば欲するほど、経営者にはそれに応じる魅力が必要なのである。

会社を大きくする上で必要不可欠な幹部社員について、この章でじっくり考察、ご検討願いたい。

◎1. ― 重要なのは経営幹部の育成

幹部社員の資質について

幹部社員といわれる人は次の3つのタイプに分けられる。

- (1) 社長と共に会社の方針を考える経営感覚の幹部社員。
- (2) 方針を部門ごとの課題として考え、部下を育成する管理者。
- (3) よく働くワーカーとして優秀で専門職をやるベテラン中堅社員。

中小企業の社長はそれをごちゃ混ぜにしているか、そのすべてを求めている。経営幹部と管理幹部、ベテラン中堅社員の業務は異なる。

経営幹部は、経営者の分身として、トップマネジメントの一角を担う。経営理念、企業目的の実現を目指して、経済環境変化に適応する方針を社長と共に検討、決定し、これを遂行するための責任と権限を現場に割り当て、人・物・金・情報等を手配する。

管理幹部は、管理テクニクと部下の育成、経営の方針を、最も効果的にかつ能率的に遂行するための方策や手段を決定し、それを実現する人と言う。そのため権限と責任を持つ限定部門の総括責任者であらねばならない。

プロの専門職が、管理幹部に成り難いと同様に、管理者として優れた実績を上げていても、今までどおりの仕事への取り組み方では、経営幹部として成功するとは限らない。

経営幹部の役割は、仕事に詳しいというだけの人ではない。任された仕事について、言い訳のできない立場に立つことである。言い訳のできる限り、本当の責任者とは言えない。「和して、同ぜず」の勇気を持って対案の出せる人である。提案だけしておいて、後でそれを言い訳に使うようなことをやってはならない。いつでもトップに立つ覚悟と能力と特に人間性が必要である。

幹部社員の育成について

(1) 幹部社員教育には10年かかる

会社が大きくなり幹部が必要になっても、自社で育成していなければ、中途採用で求めることになる。

しかし、中途採用の社員は、他社に長く勤めていたため、善きにつけ悪しきにつけ、それなりのクセがある。それが会社の社風や社長の性格になかなか馴染まない場合がある。また、まじめで堅物、あるいは人生の敗退者のな人もいる。私は、幹部社員の中途採用は30代後半から40代前半までの人がよいと思っている。年齢的にもクセが少なく、就職した会社慣れ、心の絆を創る時間的な余裕があるからである。

幹部社員を育成するなら、体を使う慣れた仕事ばかりをさせてはいけない。しかし、中小企業の社長のお多くは、目の前の利益ばかり追い、幹部社員育成に時間と金をかけない。

幹部育成のためと思い、年寄り社員を勉強会へ誘ってみるが逃げられる。頭を使う勉強会は苦手なのだ。年を取ると意欲も気力も萎えてきて、負けず嫌いとか他人に負けたくないといった気持ちもなく、結局、意固地になるだけ。

幹部になりたい人間は、本人に意欲があり、人間性があれば会社が小さい方がチャンスもあって育ちやすい。会社が大きいと、古い年寄りが多く、若い人になかなかチャンスが来ないからだ。

ある会社の若い幹部候補社員が、中期3カ年計画の勉強会に来ている。彼の会社は、社員数人の小さな会社である。初めは訳の分からない、難しい言葉ばかり出てくるので嫌がっていたが、理解しはじめると、徹夜してでも宿題をやってくる。半年ぐらいうすぎると全く別人のように目が輝いてくる。それは社員育成に金をかける意味だけではなく、何のために仕事をするのか、役に立つとはどういうことか、さらには働く意味、生きる意味なども考えるようになるからである。すると、幹部社員と社長が一緒に作る中期3カ年計画は作動する。

社長はビジョンと夢を語り、幹部社員を巻き込んで勉強会を行い、一緒に問題と課題を考えることが一

番重要である。

左記は幹部研修会に参加したある幹部さんの感想である。

初めての参加から……

2000年3月より給与体系の勉強会で初めて豊友会に参加させていただき「おや!?」と思ったのが正直な感想です。

通常何処にでもあるセミナーと違い、基本や時流などを教えてもらった後は、自らの力で考え文章にし、発表を行い、他の方からの審査(チェック)を受け、さらに、他の研修生の発言を審査し、自分の意見を述べる、という内容だったからです。

自分が発表するために勉強をし、人的確なアドバイスをするためにも勉強しなければなりません。こんなにも効果的に人間を「やる気」にさせる方法があったのかと驚くばかりでした。懐厚く、必要な時に常に確に飛んでくる厳しいご指導の言葉。「経営幹部としてのあり方」さらには、「人間としてのあり方」を知らされた気がしました。

研修会に参加してから自分の変化

今まで自分の成長のために勉強をし、自分なりに一生懸命努力してきたつもりでしたが、豊友会に参加して、最初に感じたのは自分の「無知さ」でした。仮にも会社では幹部社員と呼ばれているのに他社の幹部社員と比べ、何も知らない、いえ、知らないどころか考えたこともなかった……。まさに「井の中の蛙」でした。とにかく「恥ずかしくない程度に勉強しなければ」という気持ちでいっぱいになり、帰路についたのを鮮明に覚えています。

そうこうしながらも半年くらいがすぎ、少しずつ自分の中で考え方に変化が起こってきました。上司が離

職して、自分の会社に置ける立場が少し変化してきた頃でした。きっかけは、和歌山で開かれた研修会の発表で、ある審査員の方にご指導いただいたことでした。「自分は一体何のため、誰のために勉強しているのだろう」そんなことを考えるようになりました。研修会で自分の無知さを思いながらも、やっぱり私は自分のために勉強をしていました。とにかく「自分が恥ずかしくないように」「自分が負けたくないから」と。しかし、それからは、会社や社長に認められるのでなくても、部下やパートさんに慕われるように努力しよう。自分を慕ってくれる部下や同僚から何を聞かれても一緒に考え答えを見つけられるように勉強しよう。いつからか、こんな風に思うようになっていました。今やっていることをしっかりと見て、これからするべきことをじつくりと考えて、皆に分かってもらうように少しずつ話をしていく、そういった仕事が楽しくなってきたのです。

そういう意味でも「経営管理」以上に、「本当の人間の勉強」をさせていただいた1年間でした。

研修会に参加してからの社内の変化

私共の会社は、幹部社員数名が豊友会に参加していますが、よくみんなで話すのは、大きくは次の2つのことです。

まずひとつは、「今まで何気なしに使っていた言葉の重要性」。

きちんとその意味を考え、適切などころでの確な使い方をすれば、すぐスムーズに会話を進めることができ、なおかつ相手に理解してもらいやすいということ。たったこれだけのことと思いがちですが、繰り返し繰り返し話しても解ってもらえなかったことが、意味を持った言葉で説明すると、いとも簡単に納得してもらうことができます。これを勉強できたことは、会社にとって大変大きな財産だと思います。

もうひとつは、私達幹部社員が少し将来のこと（といっても1〜3年先ですが）を真剣に受け止め考え、先ず自分たちで議論をし、その上で、社内会議で社員たちに話ができるようになってきたことです。

今までは将来といっても一年先が関の山。実際には、来月どうしよう、来週どうしよう、といった話しかできなくて、本当に目の前のことしか考えていませんでしたし、それでもよいと思っていました。

ところが3ヶ年年計画・単年計画を作っていく過程で、将来的な展望から、来月はこれをしよう、半年後にはあれをしようといった話が出てくるようになりました。おかしなもので、幹部の二、三人がそうして熱っぽく話をしていると、少しずつですが、会社の雰囲気にも変化を与え、一部の社員の表情が変わってきました。

豊友会に参加してからの社長の变化

実は一番大きく変わったのは社長かもしれません。指針書の会では、各方面からきつく言われているようですが……

社内ではパート社員にもわかるくらいに大きく変わってきています。先に述べたように社内の雰囲気が変わりつつあるのも、実はそれが一番の要因かもしれません。社員たちが（主に幹部社員ですが）社長の顔を窺わなくなりましたし、相談に行く社員も、この1年間で増えたような気がします。かくいう私もこの1年間で社長と話をする機会が格段に増え、会社の将来、部下の将来等、今までには考えられなかったことが話題になることもしばしば。大きく見れば「まだまだ」かもしれないが、私達にとっては大きな変化であり大変な進歩の第一歩であるような気がします。

1年間を振り返って

この1年間で社長、私たち幹部社員、そして会社の雰囲気が変わってきました。しかしこれらは豊友会に参加し社長と幹部社員が勉強することによって、なるべくしてなったことなのかもしれません。

本場の「変化」は、今まで私たちが勉強してきたことを社員の皆に伝えて、社員全員で作成し実行していくことのできる、本物の「経営指針書」ができた時かもしれません。この1年間は足元を見つめ直し、今い

る場所を確認し得ただけにすぎないようにも思います。しかし少なくとも、それすら判らずに将来に夢も希望も持たずに仕事をしていくよりも、おぼろげながらも、「何がいけなかったのか？」が分かったことは、大きな前進なのだと思います。

(2) 幹部社員に任せる

会社を大きくするには、社長の得意な仕事をどれだけ社員に渡せるかがカギになる。そして、社長としてやらなければならない仕事だけやることだ。

得意な仕事を振って振りまくり、残りの10%が社長の仕事。得意なことを握り込んで、落ちこぼれた雑用を任せるのは社長の本業ではない。しかし、今まで「自分一人でやってきた」という社長の自負が、社員に考えさせ任せるということさせない。任せられないのは「任せてはいけないうこと」「任せたほうがいいこと」「任せなければならぬこと」が決まっていけないからだ。

権限を与えないで、責任だけを問うのは、社員を信じていないか、良い結果、利益のみが目的の社長である。社長は、システム化と組織化を行い、管理型と自主管理型を行ったり来たりしながら幹部社員に仕事を分担し、方針を伝え、課題を考え、実行させるようする。社員に仕事を任せ、権限を与え、責任を問うようにする。それが社長である。

(3) 幹部社員の教育（役割の共有）

現場の仕事を知っている社長と現場の仕事を知らない社長。どちらが幹部社員の教育ができるか。現場を知っている社長は、その仕事をなかなか幹部に任せられない。一方、現場を知らない社長は、仕事を任せっきりの結果主義になりがちで、良い結果が出ているときは褒めるが、結果が悪くなると、訳も分からず幹部を攻めたてる。だから、答えは、仕事が分かっている上で、かつ任せて褒める社長である。

ある飲食業の社長の話。1店舗目の出店のときは、独裁・独断・独行のワンマンでやった。よくはやっているが、教育にはならなかった。

2 店舗目の出店は、衆議多数決の放任でやった。結果はイマイチだった。

3 店舗目の出店は、枠組みは社長が考え、全員で仕組みや仕掛けを考えた。これが一番よかったという。このように現場の判る社長が、幹部とそれぞれに役割を分担し、共有して一緒に考え、全社員が同じ方向に向かっていくことが、事業の面でも幹部教育の面でも大変重要なことである。

時代の変化に対する危機感と不安感

あなたの会社の幹部社員は、時代変化に対して感じるものは、不安感かそれとも危機感か。

不安感とは、先の見えない闇を見ているようなもので実体のない恐れである。これに対し、危機感とは、将来、明らかに起こりうる事柄に対し、手をこまねいていることでありとても具体的なことである。幹部社員が、不安感ばかりで危機感を感じていないのは先が読めていないからである。

このように具体的な課題を考えさせることは教育だが、これを考えさせるためには「会社の問題」を社長が理解している必要がある。しかし、中小企業の社長の多くは、会社の問題を理解していない。経験やカンに頼るのでなく、科学性とシステムを論理だてし、係数に活用できる幹部が必要となる。

最後は信頼関係を確立するための時間と費用のかけ方

中小企業の会社では社長と幹部社員の一体性が不可欠である。それは親分肌の社長の気風のよさと、創業時ともに苦労した《想い出の共有》が基盤となる。社長と幹部が、信頼し合いアウンの呼吸になるまでに10年かかる。その間、人材育成にどれだけ時間とお金をかけたかが結果として表れる。

しかし、中途採用の人と人間関係を築くことは大変難しい。大切な仕事をする幹部社員と信頼関係を築くには、お互いの人間性が第一である。お互いの心が通じ合う、少しのこだわりが容認できるよう《想い出の共有》《遊びの共有》により多くの時間と費用が必要となる。

社長の一番大きな仕事は、人を育てること

幹部と社長の間には、ご無礼してはいけない距離がある。社長が、成長すると幹部も安心して育つ。これが『共育』である。社長が成長しないで、距離感が詰まると幹部は辞めていく。我々の勉強会にも、幹部社員を出して社長が来ない会社がある。社員は成長するのに社長が成長しないから、社員は離れていく。

我々の仲間の社長のひとりには「私は仕事が嫌いだからと、朝は10時出勤、夜は5時退社の毎日です」という。しかし、その社長は人の使い方がうまい。幹部社員さんと、人生の話、戦略的な話をジックリし、彼らが自らやるように仕向けている。幹部社員も自らの仕事とともに、幹部社員の育成のために我々の勉強会に来て、手取り足取りで教育している。社長の影響であろう。社長は幹部社員より最低3段上に成長していなければならぬ。そのよい例だと思う。

◎2.1——管理者の仕事、経営幹部の仕事、社長の仕事とは

◎ある土建会社の社長と部長（事例）

部長の人柄

土木建設業を営む、ある会社の話。部長は入社した当時、会社に長い間在籍するつもりはなかった。理由は自分で同種の事業を興そうと思っていたからである。そんな調子だから、遅刻を繰り返し、先代社長（当時の社長）との激しい討議も平気だった。しかし、先代社長は部長に何かを見出し、辞めさせなかった。当時、工場は積みブロックのJIS認定をとる時期に当たっており、部長はそれに従事していくうちに、仕事に新しい面白みを見出し、また、本人の結婚という事情もあって、結局腹をくくることになった。

さて、二代目の若社長は直感で行動するタイプ、部長は経験で行動するタイプ、正反対である。

社長と部長の関係

部長は、先代社長の代より在籍しており、年齢が若社長より上で、その分経験が豊富である。よって部長への依存度は他社より高い。

若社長は、部長を右腕、いやそれ以上に頼りにしている。

若社長の突進を止められるのは部長で、部長の考えを行動に移すのは社長。若社長が攻めの姿勢を示したときは、部長は守りの姿勢になる。逆もあり、両者がともに攻め一方、守り一方になることはない。若社長に不足している知識・経験を部長が補い、部長に不足している行動力を社長が備え後押しする。これで上手くかみ合っている。

一見して、若社長より社長らしく見えるのは部長。しかし、若社長の中身を知っている人はこの限りではない。不思議な魅力と社長らしい発想・器を持っている。

このように、社長と幹部の能力は、凸凹の関係で補いあっているのが理想的である。加えて書けば、性格など資質についても同様で、第3章2節でも書いたが、同タイプの社長と幹部でなく、片方の欠点をもう片方の利点が補う性格であることが理想的なのだ。

この会社では、社内で討議があつたとき、この二人はお互いの意見をとことん突き合わせ、妥協しようとはしない。「和して同せず」である。しかし、一歩社外に出ると、お互いを認め合い褒めちぎり、他人がうらやましがらるほどの結託のよさを見せつけるのである。

私もこのような関係を築いていきたいものだと思う。

経営幹部の資質と職制、どんな資質が必要か？

経営幹部になる人には、それなりの資質や職制といったものがあると思う。そのいくつかを紹介する。

(1) 認識・覚悟・責任感

- ① 責任感があるか、危機感があるか。
- ② 経営感覚、意識があるか。

(2) 能力

- ① 問題意識があるか、問題が分かっているか。
- ② 時流とか戦略が解るか
- ③ 加算式でなく、逆算式の未来からの創造的思考ができるか
- ④ 計画が組めるか
- ⑤ 売上、経費、利益意識があるか。計数に強いのか。
- ⑥ 個々の課題が分かっており、部下にそれを考えさせているか。
- ⑦ 部下に考えさせ、部下を育てているか。
- ⑧ 社長に代替案が出せること。

(3) 人間性

- ① 人間性と忠誠心が一番
- ② 自律と倫理がきちりしている人
- ③ 功のある者には禄を、徳のある者には地位を
- ④ 役職者は、人の役に立つ人という認識があるか

このように経営幹部社員には、さまざまな資質や職制があるが、業務遂行能力にもまして、人柄や責任感といった「人間性」が重要だと思う。

経営者の分身としての経営幹部の育成

経営者感覚の幹部社員を育成するには、通常「社長の仕事」と言われる仕事をさせればよい。

(1) 経営方針の決定（第1巻経営指針書目次、中期3カ年計画目次参照）

① 経営理念、企業目的の確立と再認識

経営は判断と決断の繰り返しである。価値判断、行動の基準となる経営理念、企業目的、基本方針等に立ち返って現状を見直す必要がある。「人と場の元気の創造」が目的であるのに、手段である金儲けが目的化してはいないかを常に確認しないと、バブル時代のようなことが起こる。

② 自社の強みと弱みの把握

自社の現状を正確に把握していないことが多々ある。自社の現状を経営レベルでの確に把握し、自社の問題と、課題を明確にする必要がある。

③ 自社を取り巻く経済環境分析

時代の変化がどう自社に影響しているか、業界の経営環境はどのように変化していくか。社会環境・法規制・業界・地域・市場・ライバル・技術などの動向を常に認識し、自社にとってのチャンスと脅威を整理し、把握に努める。

④ 将来ビジョン

経営戦略を遂行するための指標となる計数がわかっているか。

長期経営計画に参画し、社長と共にそれを作成しているか。ブレークスルーの時代には過去延長線上に未来はない。将来ありたい理想の姿をイメージし、事業構造改革・財政構造改革・人材構造改革に対応して社内コンセンサスを得ることが必要。それを中長期の重点方針に展開し、部門の方針に連動させること。経営計画を短期的な営業計画、販売計画と勘違いしてはいないかを確認する。

⑤ 「これがわが社の経営戦略だ」と明確に言える経営幹部を育成しているか

自社の存続と成長を保証してくれる最も重要なものは何かについて確信を持って答えられるか。自社の成功要因が何であるかが、分かっているか。

経営幹部に会社の長期的な最重要課題、中期計画の重点方針が何かについて、社長と同じ認識と問題意識を持たせているか。

⑥ 中・短期計画と方針

中長期の経営方針を踏まえて、部門ごとの計画と方針を整合性のあるものにするために管理職などの意見を十分取り入れ決めることが必要である。

(2) 方針の浸透と調整

幹部が真剣に自己を高めなければならないという危機感を持つように、常に相互啓発、自己啓発の動機づけをしているか。

① 幹部社員が方針決定へ参画

経営幹部は、戦略的な経営方針を決定し、それを部門ごとに理解・浸透させ、それが実行されるように統括する役割がある。方針を浸透させるには、会社の基本方針策定に参画させ、一緒に検討させることが必要である。

その上で各部門の課題を検討し、自分のこととして考える意識が生まれる環境を作り出すことが大切である。

② 会議、ミーティングの有効活用

しっかりとした計画を策定して、戦略・戦術を理解されても、チェック機能が弱いと所期の目的を達成することは難しい。会議、ミーティングのあり方を見直し、有効に活用しチェック機能を高める。会議の目的は、突き詰めていえば「対応策を決定する」「決定事項の実施状況をチェック・フォローする」「その結果、情報を共有し、相互啓発を図る」こと。情報交換をしても具体策が決定されなかったり、パーフェクトを求めるあまり、タイミングを失することのないように注意しなければならない。

③ 積極的に調整を

経営幹部の仕事の中で、意外におろそかにされがちなものに「調整」の役割がある。組織力の発揮度合

により、調整力の強弱は大きく左右される。そのため組織の重要ポストを占める経営幹部の責任は重大である。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を推進することだ。そして、役員が必要に応じて積極的に乗り出すことは、自社のタイムリーな問題点を把握する上でも、役員としての問題解決能力を向上させる上でも大切なことである。

社長の仕事

前節で述べたが、社長は9割の仕事を社員に任せ、残りの1割の仕事を行う。

そのためには、目の前の問題に追われ、現場でいちいち指示を出す点と点の問題解決型ではなく、将来ビジョンと方針を示し、全体の流れをつかみ、それに向かう創造型でなくてはならない。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ことがおろそかになる。二兎追うものは、一兎も得ずの例えがある。管理型や問題解決型の社長になってはならない。無方針は誤方針より恐ろしい。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。

常に問題が起こらないように、先手を打ち、創造するのが社長の仕事である。

会社というものは「仕事の管理」よりも『事業の管理』の方が大切である。生き残るための経営の知恵を創造しなければならぬ。損益計算書の商売から貸借対照表的経営の会社に変革すること。社長は会社の将来のことに専念し、今年、来年、再来年のことは経営指針書に基づき、完全に社員に任せるといふ新ワンマン経営者になることが理想である。そして、将来の危険を回避するため備えなければならない。

そのためには、経営者の人間的資質（思想＋性格）と経営能力を診断することが必要である。それは、社長の考え方や性格が、経営に反映するからである（第1巻参照のこと）。

経営能力をチエツク

- (1) 金の使い方、人の使い方、時間の使い方はどうか？
- (2) あなたは、目先の小欲にとらわれて、将来の大欲を逃していないか？ 近道は遠回り、遠回りは近道と昔から言われているではないか？
- (3) 成り上がって、飲む・打つ・買うの遊びにうつつを抜かしてはいないか？
- (4) 勤と度胸と并勘定と言われているが、そのレベルで満足していないか？
- (5) 経営者には意欲、判断力、決断力が問われるが、あなたは「若い」か？ 経営者の若さは、達成意欲の高さで計ることができる。1・3・5の原則を知っているか？ もう一人の納得性のレベルをそんな低いところに置くべきではない。
- (6) 経営能力が問われるが、あなたの経営者としての能力と資質は、現在の自社の企業規模を上回っているか？
- (7) 経営には常に新しい発想が必要であるが、勉強する機会、能力向上努力を常にしているか？
- (8) 強いリーダーシップ||指導力が求められるが、独裁衆議、衆議独裁の新ワンマンになれるか？
- (9) 昔から教師を「聖職」というが、本当は社長のほうが教師よりはるかに聖職者である。あなたは聖職者としての意識をもっているか？
- (10) 人間的魅力、人柄が人を引きつけると言われているが、社員から見ても教祖的存在、社員を信者にするような教祖になるような努力をしているか？
- (11) 人間はなかなか自らを律することは難しい。一生を通しての怖い人生の師匠をもっているか？

社長の実務としては

(1) 経営指針書の作成

- ① 会社の将来図の設計と方針の決定。経営指針書の作成と発表を各人が分担して行う。

②わが社の方向づけをして、儲かる仕組みを考え、こ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。

(2) 幹部社員教育。

(3) 投資の決定。

(4) 税金対策。

(5) 10年に一度の大きな組織変えと、あつてはならないが人員整理。

(6) 銀行とのつきあい。

(7) 社員の昇格の決定。

(8) 外に出て、お客様の要求を知る。将来のため業界、他社の情報を手に入れる。

(9) 長期事業構想のプロジェクト計画書の作成や重要な活動の基準を決める。

① 未来部門は必ず現業と分離し、社長直属として文字通り専任させる。

② 会社の中で最適任者の人材を充てること。

③ 明確な方針を与えて計画的な運営とチェックをする。

(10) 計画書や方針、指示のチェックをする。

(11) 大きなクレームは必ず社長が処理する。

部門長としての幹部の仕事

あなたの会社の幹部は、経営のプロとしての能力と資質と知識があるか。これが部門戦略だと言えるものを確立することが、部門長としての仕事である（第1章「外部戦略」参照）。

営業部門長の場合

(1) 「誰に」「何を」「何処で」「いくらで」「どう仕入れて」「どんな方法で売るか」という、営業戦略の確立と

多様性などの検討、決定。

- (2) 会社のイメージが取引先を左右する。自社の魅力について語れる。
- (3) 数年前に比べて販売流通ルートがどれだけ強化拡大しているかを常に考えている。
- (4) 市場における自社のポジションは（業界の市場占有率）、将来ともに有効な位置にあるか、悪化する兆候はないか常に業界の動向を把握している。
- (5) 5年後の商品とターゲットを明確にし、その戦略を定める。
- (6) どのマーケットに向けて商品開発を実施するかを決定し、マーケティングポリシーを確立させる。
- (7) 顧客を逃がさないノウハウを確立し、絶対の競争力を発揮する分野を明確に意識した開発営業活動をする。
- (8) 自社の生産体制が、どのような商品分野に適しているかを把握し、商品開発を行う。（アンソフの法則）
- (9) 新規開拓分野には、社長と共に率先垂範して行動する。
製造部長の場合
- (1) 製造戦略だというものを確立させる（製造戦略参照）。
- (2) 差別化、絶対の競争力を有する技術分野を明確に意識した開発活動をする。
- (3) 商品開発を成功に導くための条件の整備を行う。
- (4) 自社の製造体制がどのような分野に適しているか充分認識した商品開発を行う。
- (5) 複数の商品開発テーマのうちどれが一番有利か、独自の基準で選定する。
- (6) 自社生産設備、合理化投資と協力工場対策を考える。
- (7) 大量生産と多品種少量生産の対応を考える。
- (8) 協力工場の設備と後継者問題にも対応できるようにする。
経理部長の場合
- (1) これがわが社の経営管理戦略だというものを確立する（財務戦略参照）。

- (2) 損益計算書、資金繰り表以外でも財務管理をする。
- (3) 計数に裏打ちされた思考、管理を行う。
- (4) 自社の重要管理指数が何であるかよく理解する。
- (5) あなたの会社の3年から5年後の財務体質に常に問題意識を持つ。
- (6) 管理システムの革新を常に行う。
- (7) 自社の部門別、個人別月次決算を月初めに出す。
- (8) 銀行との関係は常に良好な関係を保つ。

豊友会の管理者コースに参加した会社の営業部長からの手紙（一部略）を事例として掲載する。

私がこの一年教えていただいて感じたことです。この観点で自社を改革していこうと思います。不都合な点は多々あると思いますが、またご指導よろしくお願いいたします。

幹部の資質

講話や懇親会で何度か聞かされた「高い思想を持たなければならない」という言葉は、私にかなりのインパクトを与えてくれました。高い思想を持つとはどういうことなのか……。それは、人間性を高めること、人格向上することだと思えます。自分はどうなりたいか、またどうあるべきかを決め、今の自分をきちんと把握し、そのギャップを埋めるため、日々自己革新に努めていくことだと思えます。心と知識の引き出しをたくさん持ち、苦手をつくらず、いろんな事、いろんな人を受け入れられる自分を創ることも必要でしょう。そういう自分を創るためには以下のプログラムが必要と考えます。

(1) 精神的姿勢を確立する

- ① 主体的にやる姿勢づくり
- ② 常に向上心を持ち、進歩発展を目指す
- ③ 自分だけよし、ではなく相手の利益もはかる姿勢づくり

(2)そのために思考方法を整備する

- ① 中心、本質思考
 - ② 両面思考
 - ③ 立場、多角度思考
 - ④ 事実をもとに客観思考
 - ⑤ 具体と抽象
 - ⑥ 普遍性と特殊性
 - ⑦ 目的と手段
 - ⑧ 原因と条件
- (3)実際に知識の拡大をはかる

① 嫌がらず、めんどろくさがらず、好奇心を持ち、たくさんの物事に首をつっこむ習慣をつくる。

② 覚えた知識、良いと思ったことは、頭の中だけにとめておかず、すぐに行動に移す習慣づくり。

③ 一期一会を大切にし、多くの人と接する習慣をつくる。

(4)自己革新のための心構え

① 強い決意と覚悟

② 着実に一歩ずつ進む

③ 思いどおりいかない方が通常

④ 自分のすべきことを明確にする

⑤ 困難と苦勞が生じなければ異常

⑥ かけがえのない人生において本当の価値は何か

幹部の役割と必要能力

(1)方針の起案と策定

立場で異なるとは思いますが、社長の方針を受けて自部門の中・短期の方針の策定をすることと、社長が速やかに意思決定できるような全社的な中・短期の方針の起案をしなければいけません。手順として

① 現状分析をする

自社の問題点を数字と状態で把握し、その原因を確定する。ここでのポイントは本当の問題点を把握し、その本質的な原因を探り確定すること、本質を見抜くことです。そして、それを全員で共有すること、共有できるシステムを構築することです。

② 外部、内部、財務で戦略を立てる

・外部戦略

まず市場を決め、その市場で一番になるための差別化の柱を決定することです。差別化はどんな企業も、どんな時でも外部戦略の中心になります。ただ弱者としての差別化戦略をとるか、強者としての差別化戦略をとるかで、その方法は大きく変わるといえます。これは、市場の設定の仕方と深く関係します。

・内部戦略

内部戦略を実現するために、戦略にそった適切な組織を構築しなければなりません。そのときのポイントは「適材適所」です。だれがどのポジションを担当するかで成果は大きく変わります。次に、組織をより成果の出るものとするために、システムが必要となります。システムとは一体化です。一体化するには、制度と道具が必要です。制度と道具を上手く構築できるかどうかで、組織が運営でき、成果を左右すると思います。この制度と道具は、社風とも連動します。かなり重要なことなので、これが一番のポイントだと思います。

・財務戦略

数値的な戦略目標になります。外部、内部の戦略を数値的な観点で、その整合性を検証するものでもありません。収益性、生産性、安全性、成長性、そしてキャッシュフローを十分に計画しておかなければなりません。

(2)戦略の実践と修正

①戦略を実践するために、マネジメント、マーケティング、マーケティングのレベルを高めるよう日々状態と数字をチェックし、分析と改善対策を行わなければなりません。

②また策定した戦略が、市場で受け入れられているか、時流に適切しているかを適時、適切にチェックし修正する必要があります。この修正は戦略そのものより、戦術、戦闘レベルが中心になります。

●指示、命令の変更 ●教育の追加と変更 ●制度と道具の見直しと変更及び追加 ●適切な配置転換等が主なものです。

幹部に欠かせない “リーダーシップ”

一人一人に要求される、高い組織性を発揮する要素

① 主体性、自主性 ② 進歩性、創造性 ③ 協調性、協力性

集団に必要とされる能力

- (1) 戦略的統一性がすぐれている
- (2) 責任分担に関する理解及び遂行制度が高い
- (3) 戦術、戦闘に対する各人の自由度と創意工夫の程度が高い
- (4) 連係能力と相互補佐機能の水準が高い
- (5) 情報ネットワーク、連絡特性がすぐれている

原点である戦略が全体的に一致、統一されているか否かが、組織力を決定づけるといえるでしょう。一つの方向に向かって組織構成員全体が “心一つになって奮い立つ” ような状態となって集中するかどうかが成果を上げる決め手でしょう。以上のことは、組織を構成する個人の能力の優劣もあります。戦術に向かつてベクトルを同じにするリーダーの能力が大きく左右するのではないのでしょうか。そして個人の能力をいかに引き出せるかもリーダーの力量だと思います。リーダーは、組織を構成する構成員つまり従業員をどう位置づけるかで、成果が変わるのではないのでしょうか。従業員、つまり人は経営にとって手段ではない、目的だと位置付けるべきだと思います。つまり、従業員は利益追求のための単なる “資源” ではなく、従業員の物心両面における幸福と発展”を図ることが、経営の目的であると考えるべきなのではないでしょうか。そうすれば人間形成のための場作りや、条件作りも経営の目的のレベルに入ってくるのです。人を活かすことそのものが経営の目的となるとき、その組織は計り知れない成果を生み出すと考えます。

リーダーシップを発揮する幹部の行動

- (1) それぞれのレベルに応じた段階的特性を考慮し、方向性だけを指示し、そのやり方の細部は直接指示せず任せる。
- (2) 反対意見を自由に言える土壌をつくる。
- (3) 成果のあがる組織の中心、本質は一人一人の行動の中にある。形式や形態が中心、本質ではない。
- (4) 何のために収益をあげるのかという、上のレベルの思想や哲学を持つ。
- (5) 具体的にイメージ化した内容を持つ。
- (6) 大きな発展には、小さな歪みや損失は不可避である。
- (7) 経営には奇手、妙手はない。当たり前のことを徹底してやり続けることが発展への近道。凡事を徹底して非凡化する。
- (8) 自らが率先して自己革新に取り組み、模範的な行動をする。
- (9) 指導や説得は、感情的な面と論理的な面の両面でみる。

事例として、もう一例管理者コースを受講した経営管理部長からの手紙（一部略）を掲載する。

管理者コースを受講して

中期3カ年計画を作成することを目標に、現状分析からはじまり、財務、外部、内部戦略の立て方を学ばせていただきました。全社的な計画をこういう包括的な形でつくるという経験がなかったので、たいへん勉強になったと思います。

ただ肝心な中期3カ年計画については、当社の進む方向がきちんと定まっていなかったもので、正直なところ外部戦略があいまいな形でしか立てられませんでした。そのために財務の計画数値についても根拠のない

ものとなってしまい、審査員の方にもご指摘を受けました。せっかくの機会でしたので、納得のいくものと思っていたのですが、全然作り込みが足りず反省しています。

また計画を作っていく上で感じたことは、中期3カ年計画の意味づけから言えば、まず根幹が明確にされていることと、次に長期計画が立てられていて、この3カ年の位置づけ、役割について大筋で決められていること、これらがないと非常に作りにくいということです。作りにくいというよりも、いろいろな面で整合性がとれないので、堂々の陣を敷くにはほど遠いというところでしょうか。

「経営幹部」として自分なりに必要だと思うこと、大切にしたいと思うこと

① 自覚すべきこと

私の人生が、私にとってかけがえのないものと同様に、人生のすべてをかけてチャレンジしている経営者にとって、会社はかけがえのないものであること。その会社で20年近くお世話になり、今、経営管理部長という立場で働いていること（その意味では私も自分の人生をかけていること）。

② 自分を磨く

揺らぐことのない、しっかりした自分の価値判断基準を持つこと。自分を信頼し、自信を持つこと。

③ 本質を捉える

世の中は常に変化していきますが、時代を問わず変わらないものもあります。販売員から笑顔で「ありがとうございました」と言われて気分を悪くするお客様はいないでしょうし、不公平な処遇を受けて腹のたたない社員もいません。これらは昔も今もこれからも、きっと同じでしょう。

現在の社会は非常に複雑に見えるけれども、複雑に見すぎると、また見ようとすることが多いのかもしれない。「安くてもいいもの」を提供すれば売れるのは、いつの時代でも同じで、このデフレ時代にユニクロの商品がバカ売れするのも、すごく単純で分かりやすいことだと思います。もっとシンプルに、もの、こと、の

本質をとらえることがこれからは大切だと思います。

主体性を持つ

常に問題意識を持ち、問題点が見つかったなら、まず自分で考えて、自分で答えを出すこと。次に、それを形に変えて成果を出すこと。結果については必ず自分で責任をとること。

情報に振りまわされたり、頭でっかちになって理論ばかりを振りかざす「言うだけの人」にならないよう、気をつけたいと思っています。

部下を育てる。良い組織、良い社風を創る

現在そしてこれから当社を支えてくれる部下（私には直属の部下は現在いませんが）を育てるということは、経営幹部、管理者として当然の使命としなければなりません。ただその風土としての組織ならびに社風がいいものでないと、やはり人は育たないというか、育ちにくいとも思います（個人の資質は別として）。

何をもちて良い組織というのかは難しい問題ですが、まずは組織の目的・目標が明確であることが必要です。これがないとただ人間が寄り集まっているだけになります。次に指揮命令系統が一本化されていて、メンバー各自の役割と権限、義務、責任が明確にされていることも必要です。加えて適材適所ということが施されれば、組織の運営効率をさらに高めることができるでしょう。

そして最後に最も大切なこと、たぶん組織として最も成果をあげるための条件といえる「共通の目的に向かって苦楽を共にして働いているという一体感」があれば、良い組織といえる最低限の条件は満たしているのではと思います。組織そのものと社風とは別物ですが、良い組織ができると自然と社風も良くなるのではと考えています。

「厳しいけれど、楽しく仕事ができる。仕事にやり甲斐を感じる」と全社員が思える状態を一日でも早く創り上げるための条件づくりをひとつひとつ着実にやっていくことが自分の大切な仕事のひとつだと思っています。

先行管理

現在、私が行っている管理は、事後処理的 management になっていることが多いです。この先の見えづらい時代では、計画と目標による先行管理が必要不可欠になってきました。事後処理型から先行管理型へ管理体制の移行を現在進めているところです。

第9節 組織力

会社のレベルと組織力レベル

組織は、商い、商売、事業、企業のレベルなど、会社のレベルによって異なる。単に組織力という社員数で計りがちであるが、そうではなく、上下左右の職務分業と協業がいかに行きわたっているかによって計るべきである。少数精鋭と言われる会社などは、この組織がしっかりしていて、それゆえに「力」を発揮しているのである。

中小企業は大きく分けて、3つに分類される。

- (1) 初期商売レベルの組織、社長と奥さんと人手的社員の小さな組織である。
- (2) 中級商売レベルの、社長以外はすべて横並びの文鎮型、あるいはワンマン社長が一人で束ねる鵜匠型の組織。
- (3) 社長以下ピラミッド型を形成する上級商売の組織。

組織は、社長一人が人の配置を決めてつくるものではない。会社は経営者のものではなく、経営者と社員全員のものであるから、幹部や社員を含めた全員でつくりあげていくべきである。どんな優秀な社長でも、所詮一人の力は一人である。社長の最も大切な仕事の一つは、自分の分身になる幹部社員を育成することである。採用、教育、育成、その繰り返しと、それによっていく組織こそが力を持ち、組織力という会社の戦力になる。

◎1. ── 中小企業の組織力について
組織について考えてみる

小さな会社では社長一人で全体を把握して、必要な指示命令をすればこと足りるが、社員の数が増えてくると、組織というものが必要になってくる。全体が一つにまとまり、また、どの仕事はだれが受け持ち、効率よく仕事ができるかが重要だ。分業と協業という水平の関係と、命令系統、直属の上司はだれであるかという上下の関係を、はっきり明確にしておかねばならない。

行動するときは、全員が一体化し全体の力が一つになる必要がある。【和して、同ぜず】の社風が必要である。物事が決まるまでは、いろいろな意見を出して検討すればいいのであるが、一度決まったら全員がその方向へと動く。そうすると集団の力は倍以上になる。

何もしない奥さん専務が社長の代理をして組織を混乱させたり(家業レベル)、年功者に役職名をつけるが、教育をしていないので本人も組織も混乱する。

先日も10名ぐらいの会社で、4組に分かれて白板に自社の組織図を書いてもらったら見事に4通りの組織図ができた。それくらい指示命令系統、役割が不明確なのである。それでみんなで話し合っ、すっきりした組織図を作成した。各々の役割、仕事の分担、話が次から次へと弾み、活気も出た。

それは前に書いた「15の共有」がそれなりになされた結果である。組織は人が創るものである。しかし、一度創ると組織が人を支配することがあるので注意しなければならない。組織は人が創るものではない。

組織は、商い、商売、事業、企業のレベルなど、会社のレベルによって異なる。

(1) 初期商売レベルの組織

社長と奥さんと人手的社員 || 社長と奥さんとコツコツとよく働く社員と一体性のある組織

(2) 中級商売レベルの文鎮型組織、鵜匠型組織

文鎮型組織とは、社長以外はすべて横並びの組織である。文鎮型の組織図は役割がこんがらがっている。それは役職名と仕事の内容が一致していないからである。中途採用をするとき、名前だけつけて、仕事の内容の確認をしていないからこんなことが起こるのだ。ましてや、このレベルの会社は兼任が多くて、役

割がはっきりしないし、何が自分の仕事かはっきりしていない。だからやり甲斐とか成長がない。人事も逆算で考えないと、後になって困る。

(3) 上級商売レベル

どんな優秀な社長でも、所詮一人の力は一人である。何から何まですべて自分でやらないと気がすまない、身体がいくつあっても足りない。社長の最も大切な仕事の一つが自分の分身になる幹部社員を育てるということである。

まず右腕と左腕をつくれ。自分の苦手な部分を補佐してくれる右腕（ホンダ自動車の技術畑の本田社長と係数と営業に強い藤沢専務の關係）、苦手な部門の人を育てるには、えこひいきするぐらいで丁度いい。自分の得意な部分を任せられる左腕を育てるには、少し厳しいぐらいが丁度よい。

信頼できる幹部がいて、日常の仕事は彼らに任せておけば大筋間違いないでよく、時々チェックすれば大丈夫というようにしておけば、時間的にも精神的にも余裕ができ、より高い、大きな視点から物事を考え、判断できる。

その場合注意すべきは、

- ① 同族会社でも有能な人間は、将来重役等経営に参画できることを明確にしているか。
 - ② 幹部に課題を与え、考えさせ、それを習慣化しているか。
 - ③ 未経験の大役を幹部に任せ、自分が10年かかって得たものを2〜3年で任せられる幹部を3人つくる心のゆとり。
 - ④ 右腕的幹部社員と左腕的幹部社員のバランスが重要。
 - ⑤ 社長ニコニコ、専務厳しいか、その反対―社長と専務の凹凸の役割分担
- ここまで来れば、強い会社になる。中小企業は大きな組織はいらない、初期ピラミッド型組織で充分。中堅会社でも3属人事の初期ピラミッド型組織でいい。

なぜ幹部社員が育たないのか

幹部社員が、育たないのは社長夫人と幹部社員、会社のレベルの関わりが違うからである。

何を（目の前のことか、中期的なことか、長期的なことかどのレベルのことを）、誰と（奥さんか、幹部社員か）話し合い、相談しているか。

会社が小さいときは、忙しいか、儲かっているかなど仕事の話は社員とするが、会社の将来の話、人生の話は奥さんとする。なんの不思議とも思わない光景である。しかし、会社が大きくなり社員が会社にもっと関わりたい、自分の将来はどうなるのだろうと考えるようになったとき、社長はゴルフ、夜のつきあい、親睦団体の会合に忙しく、外の親和欲求にうつつを抜かして、必要な資料等は間に合わない。奥さんは社員にグチり、公私混同はする。そんなことでは幹部社員はやる気がなくなり、成長しようとは思わないし、いずれ辞めることのみ考えるようになる。

創業時の重要な戦闘員としての奥さんで、みんなから慕われた気風の良いカーチャンが、少し会社が大きくなり、ゆとりが出でくると口うるさく、心貧乏になる。勉強しないから会社の必要な業務ができなくなる。

奥さんが経営に参画するために

- (1) 家業から会社にするためには、諦めさせるか辞めさせる。
- (2) 経理としての専門職の勉強をする。あるいは
- (3) 経営幹部として経営の勉強をする。

◎2.1——時代の変化に対応できない組織

会社の力は幹部社員の質とその数で決まると言われる

戦闘の好きな社長は、自分が走り回って、組織的に人を活かす使い方ができない。

もう一つの問題点は、世の中の中小企業は、組織図と役割が一致していない。

社長一人で面倒が見られるのは、せいぜい10名から15名まで、それ以上数が多くなると新しい人がその枠の中に入れなかったりして辞めていくか、えこひいきが起きたりして社員数が増えない。しかも良いワーカーとして使ってきたので物事を考えさせていない。だから組織が大きくなつたとき幹部社員として使えない。年を取るとお互いが苦しむ。社長の気風が良いだけではここで壁に当たる。しかし世の中のレベルでもない会社が多い。

古い社員を活かすには

世の中は年功序列制が崩壊し、能力主義が台頭しかけている。でも日本社会では、まだまだ年功序列的風潮が残っており、能力主義的人事をためらう傾向が強い。しかし、世の中の競争に打ち勝つには能力主義的人事に切り換えざるをえない。

そのため新しい時代に合わせ、役割の見直しと組織の改革、仕事の配置換えをする。激動の時代に向けて若い社員が新しいことに挑戦しようとするときに古い社員が足を引っ張ると大きな問題になることが多い。

役職者になって困る人

- (1) 慣れた仕事しかしてこなかった人
- (2) 戦ってこなかった人
- (3) 負けた経験、失敗した経験のない人
- (4) 必要なムダをしてこなかった人

会社が小さかったとき、頼りにする人に役職を付ける。よくある話である。会社が大きくなつたときに、現場の古い考えの社員をどう意識改革させるか。慣れた仕事しかしてこなかった古い専門職社員や、考える

ことをさせてこなかった管理者社員は、激動の新しい時代に対応できなくなってしまった。そんな社員は自分の地位を誇示し、存在感がなくなることを怖れ、自分の持っている仕事を部下に教えようともしないし、渡そうともしない。むしろ若い者の邪魔をしようとしている。会社に対しても文句ばかり言う。こんな会社には競争心のない人ばかりが集まっている。

古い社員は組織で仕事をしないで、個人で仕事をしてきた人が多く、協調性がない。専門職の人はガンコ一徹な人が多い。管理者になるには人間性が大切であり、係数の勉強が必要。50歳以上の人を変えることはほとんど不可能。その人が成長していればいいが、成長していないときには、降格するか、首を切らねばならない。また、今の時代に合わせ、若い有能な社員を幹部として登用しようとしても、古いプロ専門職が、管理者を受け入れずバカにすることが多い。そうかといって自分が管理者になるつもりもないのに。会社が大きくなるときには、そんな問題が噴出する。

そんなことにならないためには、教育を常におかねばならない。

古い人と若い人が、ともに新しい時代に対応しようと努力する会社にするには、若い人を立てて、古い人は少なくとも若い人の足を引っ張ることがなく、バックアップする体制をつくる。このことが中級商売から上級商売、事業、企業に発展するための一つの壁である。社長はここで悩む。目の前の利益を重視すれば、古い人に頼り、将来の利益を重視すれば、目の前の利益を捨て若い人の成長に期待する。一時的に業績が悪化しても、将来の若い人の成長にかけるかが問われる。しかし、言うほど成果が現れない。時間と金が足を引っ張る。だから一般的には目の前の利益を重視する。目の前の役に立つが将来駄目になるであろう古い人を切れるか、切れないか迷う。格下げをして、専門の慣れた仕事をしてもらい、若い人の邪魔をしないように話し合う。

上級商売レベルになると、右腕、左腕になる幹部が必要となる。社員教育（失敗させる、考えさせる、計数の勉強等）、就業規則、給与規程、組織等の作成が必要になってくる。しかし、肝心なことは、社長がその

必要性を感じるかどうかである。そうしないと有能な社員が辞め、不必要な人材が残ることになる。

組織を創る

管理者的スタッフ幹部と専門職的ライン幹部と経営幹部が、組織作りの仕上げとして、職務分担と職務権限の明確化という問題がある。いわゆる「役割の共有」である。職務規定表を作成し、各セクションが分担する機能を明確にする。職務分担が明確になれば、それに伴う権限がどうなるかという問題が出てくるのは当然である。職務分担と権限は一体のものである。あとは運用の問題。どんなに規定を完備しても、それを動かすのは人なのである。役職者は《人の役に立つ職業》という認識が必要。自分の都合を優先させるのではなく、組織の都合を優先させることである。特に社長にその発想が要求される。ルール破りは社長のほうが多い。社長の行動が与える影響が、非常に大きいことを忘れないことである。

(1) 注意すべき組織上の問題点

① 組織がひとり歩きする

組織は人間が創ったものであるが、いったん組織ができ上がると、その組織が人を支配するようになる。だからマンネリ化しないように時々組織替えをしなければならぬ。今、外務省で発生している不正がこれである。

② 派閥抗争による内部分裂

人間は、多くの人が集まると、あの人とは合うとか、あの人とは合わないという相性が生まれる。それが高じると派閥を形成するようになり、何かのときに派閥抗争を引き起こすことになる。

③ 意味をはき違えた人間関係優先的組織

人間成長に役に立つかどうかでなく、すべて部下の意思を尊重するという名目で部下との摩擦から逃げている組織はダメ。部下の不平不満をすべて受け入れるような軟弱な組織にしてはならない。

(2) 円形型組織、クモの巢的組織が望ましいだろうか？

管理階層が多くなると社長の意図が想像以上に伝わりにくくなることを知っておかねばならない。その度合は階層の二乗に反比例すると言われている。組織は社長の意向が末端まで素早く、正確に伝わり、逆に末端の情報が入りにくく、正確に伝わる組織が最高である。そして経済的成果、人間的成長を高めることを目的とした組織でなければならぬ。

しかし、組織が硬直化すると、どこかで糞ヅマリを起こす。これからは日常の繰り返しの仕事に焦点を合わせた、管理指向型組織ではダメである。

社会変化に対応するためのトップの方針が通りやすく、またお客様の要求が吸い上げられ、それに応えられる現場の機動力と弾力性のある組織は、いかにあるべきかを常に考えなければならぬ。中心はあるが、上下がなく、横の協調性、自由のある組織を目指さねばならない。

(3) 幹部の動きを把握しているか、表の組織と裏の組織、作動は裏の組織がある

名前だけのリーダーと、影のリーダーがあり、それが一致していないと組織がうまく作動していないことがある。先般、話題となった大臣と官僚と族議員の関係が生まれることになる。

(4) 長期的視野に立って組織を考える

トップの方針と部門長の権限、そして、分社制、事業部制の長短について。

部門のことは部門あるいは現場の人々が一番理解しているものである。しかし、部門の自由意志によって会社の経営を左右することはできない。部門の目標も方針も、会社の経営視点によって判断され決められねばならない。一番注意すべきことは、長期的利益を軽視し、短期的利益を重視しがちになることである。

短期の利益を重視すると、それぞれの部門は、他部門との利益の比較競争に関心が強くなる。垣根ができて組織の硬直化が起き、他部門との協調性がなくなりやすい。「連絡調整会議」等を行っても、それは情報伝達にしかならない。日頃から上下間のコミュニケーションを密にし、人間関係をよくしておくこと

である。

(5)部門責任からくる落とし穴

「人間は責任を負わせると、責任を果たそうと努力するし、人間的にも成長する」。

変化に対応する機動力と柔軟性を持たせるには、分社、部門制がよいが、それによって「部門責任重視」という強みが失われることがある。

自分の部門に考えが集中し、会社、お客様のことを無視しがちになるのである。そうなると特色も、逆に外部情勢の変化に対応することも、機動性、弾力性も失われてしまうので、占有率向上のチャンスまでも失われてしまう。会社の全体的決断は社長が下すもので、与えられた仕事の範囲の判断と決断をするのが現場であることを、明確にしておかなければならない。