

我が社の経営方針

(企業を勝利の道へ導く)

株式会社 ユウデン

代表取締役社長 小碓吉三郎

経営の行動方針

イ・常識にとらわれない構想力

常識を別の切り口から発想してみたり、こうありたいと思うことに対して四六時中間いかけるこだわりから、常識にとらわれない構想力が生まれる。

ロ・果敢な実行力

全社員のベクトル（方向・力）を一致させるためにトップ自らがビジョンを明快にし果敢な（おもいきりがよい）実行力で実現していく。

ハ・顧客の立場に立ったバランス感覚

良いものを作れば売れるという発想はもたない。高度な技術をもちながら顧客の側に立つというバランス感覚がみられる。

ニ・人間的要素の尊重

命令に服従させるのではなく、社員の間で連帯感、チームスピリット（心、精神）を高め信頼して任せることにより、個人の意欲を引き出す。

ホ・経済合理性の徹底

利益追反意欲のないところに起業家精神はあり得ない。

経営課題

イ・ドメイン（領域）、フロンティア（未開拓の分野）の拡大

これまでのノウハウを活用し、また全く新しいノウハウを得て第二、第三の事業の柱を作る。

ロ・経営管理システムの確立

社長個人の革新力に依存した経営から脱却し、権限委譲によって組織的な革新力をビルトイン（作りつけ）した企業運営へ移行する。

ハ・飛躍のための人、組織づくり

各部門への権限委譲、採用戦略の確立、能力開発の積極化などにより人づくり、組織づくりを図る。

実務実行課題

イ・相手の立場に立って商売を

営業は買う立場になって販売をする。

商品の配達は、受け取る立場にて納品を心掛ける。

自分が使う立場になって、商品を進められて、また受け取って良かったとの方向へもって行く。

ロ・三秒三分を大切に

営業は、お客様の電話や出会いにおいて、最初の三秒を大切に、後の三分に心を込めて対応する。

ハ・挨拶の徹底（礼儀の確認）

社員同士の挨拶は、もちろんのこと、ご来社される方々への挨拶は確実に実行する。

ニ・商品を大切に

商品は、会社の財産であり、社員の生活の糧となる物です。踏み付けた米を食べようとは、誰も思わないでしょう。

商品も同じです。私たちの納品した品物で、お客様は商売をされております。一品一品を大切に扱い、お客様に喜ばれる商売ができるように心掛けましょう。

イロハニを常に心掛けることにより、実務効率は向上します。

企業を勝利の道へ導く その一

S I S（戦略的情報システム）

石油ショックが起こると（モノ）資源がそれにとって代わり安定成長期に移って（ヒト）が最も重要な資源として戦略経営となる。

企業のリストラチャリング（事業の再構築）を促す新規事業開発、研究開発が戦略の中心課題になる。人材の分配や育成が営業課題の大きな部分を占める。

情報資源とは情報そのものと情報技術（IT）（インフォメーション・テクノロジー）である。

情報そのものとは生データから始まり人間の解釈が入って知識となり、さらに人間の心が入って知恵や信念、創造性に至る一連の流れである。

情報技術とはコンピューターを中心とした情報処理技術、通信技術でありいわゆるOA（オフィスオートメーション）である。両者のうち大切なのは情報そのものであり、企業を改革するのは知恵、信念、創造性といった人間の心の奥深くに関連した情報である。

コントロール = 主にコスト削減を目的に全体的に管理する時期

統 合 = 各個別の情報システムを経営戦略に基づいて統合する時期

アーキテクチャ = 全社的観点からトータルシステムを再構築する時期

分 散 = ユーザー主体の戦略情報システムが完成する時期

情報技術の利用目的が事務処理の機械化から情報を経営戦略の武器とする方向に向かうこと、省力化から増力化に向かうという点である。

情報資源はどのように企業の革新に貢献するのか。

第一に情報資源が競争上の基盤を変え新しい優位性を構築する上で大きな役割を果たすこと、流通、営業、生産、製品開発、機材調達とリンクさせる。その目的はスピードアップ、ジャスト・イン・タイム（入荷材料を在庫せず使う方式）で顧客サービスを向上させ顧客の囲い込みを行うことである。

第二は情報資源が社内コミュニケーションを活発化することにより、企業風土をより活性化する点である。情報技術は組織の壁や階層間の間仕切りを取り払い直接的なコミュニケーションを可能にする。また情報ファイルの取り出しを公平にし情報の共有化を促進する。

第三は戦略策定やトップの意思決定への情報資源の活用である。情報は経営の感性を磨くためにある。情報技術の進歩は経営者の感性を磨きかける上で大いに貢献する。

情報資源を企業革新に有効に役立てるにはまったく発想の異なる二つのプロセスを両立させる

必要がある。ひとつは経営戦略と連動した情報戦略の策定であり、もうひとつは高度な技術を導入した総合システムの構築である。

S I Sの構築にはシステムの担う情報戦略のコンセプト（合意）が確立されることが先決であり、そのコンセプトを具体化する形でシステム構築の青写真が描かれなければならない。

企業で何かの仕事をする場合、現状維持であってはならない。仕事量はある事柄を元の位置から移動させた距離で測れる過去のおきてや、しきたりを打ち破っていくことが何よりも大切だ。

方向感覚とは環境変化を読んで企業としてどっちを向いて進んでいったらよいかを決める力を指す。方向を決める場合には国際化、技術革新、個性化、組織スリム（簡素）化に目を配ることがポイント。

バランス感覚は中長期にわたり全体を見すえる視点リアルタイム（即時）に物事に対応できるタイミングをはかる力が支える、戦略的に経営を進める。

社員は単なる労働の提供者ではなくトップと共通の目標を持って共に働く同士である。

今や良い会社とは財務諸表の数値が良い会社ではなく、そこで働く社員が働き甲斐を持ち自分の人生をかけるに値する会社だと思っている。その会社で働くことにより自分の能力が毎年向上し、その能力を発揮して付加価値を創造し、そして自分の人生を豊かにする場が会社である。

賃金とは社長が与えるものではなくキチンとした仕事をしてお客様からいただくものということ。

独創とは、いうまでもなくこの世に存在していないものを新しく作り出すこと。

人の使い方に優れている人ほど、人の使い方に苦勞している。

何もしない成功より何かして失敗する方が上、成功者たちはめげずに挑戦するが初めは失敗するケースが多い。失敗しなさいという指摘が多い反面失敗するな、要するに同じ失敗はするなという事。個性はその人特有の性質、個人の特性又ある固体を他の固体から区別するその固体特有なものの全体とある。

横社会は想像以上に早くわが国を浸透しつつあるが、そこにおいて「横」を担う人間の個性とはなんらかの他人とは少し違った能力、情報力、努力志向、人間の雰囲気、集まりやすさ、影響関係、切磋琢磨、相互向上、一種の情操的なもの、共感的なもの、理解可能性といったものの中身の勝負である。

一生懸命やればあとから面白くなるもの、個性とは孤独な人間が生きていくための環境づくりといったもの、仲間をほめるのではなく自分の評価は自分が創造していかななくてはいけない。

個性豊かな人は同じく個性豊かな人に会える楽しみが味わえるからだんだん会いにゆくことが好きになる。たくさんの他山の石にめぐり会えるのは大きな幸福である。

企業もビジネスマンも経済の流れが順調なときには危機感を持たない順風満帆に慣れた企業体質はいざという際には右往左往するだけで何の対策もとれない。明日、何が起こるのか分からない世の中で企業、ビジネスマンにとって不可欠なのは逆境に打ち克つ力を常に備えておくことだ。

幸運を巧みにつかまえそれを企業経営に体现させる能力が大切。企業が大きく発展するには時流に乗っているかどうかが決め手。企業の事業内容が時代の要望にうまく適応できているかその方向にあった商品やサービスを提供する企業こそが発展する。

営業マンは多様化する製品知識の勉強や顧客に合わせた対応能力の習得に努力を欠かせない。指導的立場の人も部下をしかる心を身につけたり、異業種の人と交流することには努力する必要がある。競争社会である限りすべてに人にライバルは存在するのだから打ち勝つ為には人一倍の努力が不可欠である。

情報の入手にはフェイス・トゥ・フェイスが必要。人間にとって人は知らない秘密をもつことは大変楽しいもの、それを人にもらすことは極秘だといわれる情報はフェイス・トゥ・フェイスでかなり速くつたわるものである。

社会とは多くの人々が集まり、住む集団である。秩序と法律を自ら作り、また人格と利益をお互いに尊重し調和させて初めて発展できる。

敬天愛人 天を敬うとは謙虚にして奢らず。真理にたいして敬虔（うやまい、つつしむこと。つつしみ深い）であることであり、人を愛するという事は経営者としては、まず最も身近な自分の社員を幸せにすることである。

人生にひとつの目標を持ち最後までそれをやり遂げた人でも途中で投げ出してしまいたいと思ったことがあるかもしれません。投げ出してしまおうと思ったその原因は自分の心の弱さであったり、あるいは環境であったりさまざまですがそこから再び立ち上がり目標を達成した人はひとまわり大きな人間になれる。

会社の社員であっても、自分は社員稼業という独立経営体の主人公であるという信念に立つ、社員稼業に徹するならば、命じられた範囲で仕事をすませるという事は出来ない。さまざまな創意工夫を凝らすことになる。そこに想像もできない偉大な力が生まれてくる。又そのような心境になったならば仕事に伴う苦痛というものはない。働く喜び自分の稼業の繁栄していく喜びに時の立つのも知らない、疲れも知らないという状になる。

自分で発意し行うことには意欲を燃やすが、人から命令されて行うことはそれがたとえ同じことであっても意欲が鈍るもの、どうしても自分がやらなければならない大きな責任を感じるときには頭を絞りいろいろ工夫するが、誰かがやってくれるだろうと安易に考えていれば創意工夫は生まれない。

企業運営するに当り人事に関する姿勢

会社が社員の期待を求めるもの期待像いわゆる能力である。

人を動かす経営ロマン、人材能力をのぼし、開発する企業を成長し活性化する。

社員の生きがいをみつける。

公平処遇に合うのは人事システム、人事、人材改革である。

社員の活性化、仕事の適正を見いだす人事が職務基準で生産性を向上させる。

社員の意思を尊重し意気を上げ向上させるのが経営又は管理職の能力人事である。

努力が正当に評価される人事を行う。能力の目標、技術の革新の結果意識と価値感の多世化。

知性、生産的、生産性を必要とするのは、人材育成が重要であり、仕事は人がつくり出す年功に加えての能力人事が必要とする。

社風における企業理念に基づいて能力人事を行い、会社の期待像を求める人事、能力の活性化、生産性を向上させる。

社員との話し合い、会議、面接、ミーティング等による企業発展の向上の為の対話が必要で問題の定義づけを用する。部下への育成が管理職の仕事であり能力でもある。その社員の能力を引きのぼし社員の育成をし、企業発展に努力する。

二本立ての生き方は、この人生のしがらみの中で平和に生きる為の知恵である。他者の幸福を妨げない、問題提起を回避した方がよい時、二本立てにしてよい事柄と一本立てで対決を迫った方がよい事柄とを識別することである。世の中が自分のためにつくられていないから、もし自分のためにつくられていないということは、人の都合を考慮していいこと、わるいことを判断せざるを得ないということ。

情報から価値を創造するためには一連の活動の必要がある。それぞれの活動を活性化する為に何が必要かを考えることにより価値創造のカギをすることができる。

フロー情報を収集しそれを直接伝達したり、いつでも伝達できるストック情報として蓄積する活動である。

POS(販売時点情報管理)を端末から端末での売り上げ情報を集めたり、セールスマンの情報をもとに自社の売り上げ情報や競争相手の情報を収集し蓄積したりする。

情報から意味を引き出し判断を行う活動である、端末の売り上げ情報と競争相手の商品情報をもとに、ある商品が「死に筋」であるなどと判断する人や組織、とりわけ人々の物の見方や考え方による。

判断をもとに問題解決を行うという活動がある。ある商品が「死に筋」であると判断された後、その商品をどう処分するか、それに代わってどのような商品を並べるかを定めることである。

最後にアクションをとること、人を動かしモノを加工し動かすことである。処分が決まった商品の入れ替えを行う活動である。

人を動かすための組織とモノを動かすための物的なものの流れ又、他の企業の協力、企業間の協働関係である。

ネットワーキングとはお互いの違いを認識し、積極的に評価し合い、協力できるところでは協力し合い、対立するところでは対立しながら自発性を基本に交流すること、組織全体のためにメンバーが存在するのではなく、メンバー1人1人の自発性の力を発揮させるシステムとしての組織が存在するということである。

愛(め)でる立場とは相手に対して親心を示す立場である。親心を示すとはやさしさ(母的親心)と毅然さ(父親親心)を持って人を見るということである。

人を育てるべきポジションの人はそれなりの責任に徹するのがよい。単なる世話人以上の責任がある。この責任を遂行しようとするから、生活にも張りが出てくるし、周りの人たちも活性化するのである。

見るべきものはきちんと見る能力の育成法は模倣である。自分もあの人のように振舞いたいと思う人物の言動を真似ることである。

起業家能力は、経営能力プラスアルファが企業家能力である。規模は小さくとも新しく事業を、企業を企画し、準備しスタートさせ、それを成功させるという起業の部分を含む能力である。

経営能力の機能

経営哲学（理念、信条）と経営方針を打ち出し、それを組織的に周知徹底する。

長期、中期、短期の経営目標、組織目標を設定しその達成手段、言いかえると経営戦略、戦術を策定する。

人、物、金、時間、情報という五つの経営資源を効果的に確保し配分し、活用する。

組織を効果的、効率的に編成し運営管理していく。チャレンジングな、バイタリティーのある組織風土を育成し人材と組織の能力、意欲、チームワークを強化すると同時に各組織間の調整、意思統一をはかる。

目標達成の為のフォローアップを効率的に行い目標を確実に達成する。他の部門、情報部、取引先、地域社会など外部との関係の維持向上を図る。

突発的、例外的業務の中、部下にまかせられないものを自ら処理し必要に応じ陣頭に立って率先行動を行う。

困難な問題が発生した時は、自ら解決に当り、また部下の問題解決を援助する。さらに問題を発生させない様に、問題予防に努める。常に現状に満足せず、より高きをめざして革新改善を図る。

5.10.15 年先を見つめ将来の対策を準備する。永続的な企業の成長、発展を確かなものにする為の先行投資を現状の利益確保とのバランスをとりながら的確にすすめていく。

企業を勝利の道へ導く その二

一億総中流の同値性を離脱し将来に夢をもち、自己のアイデンティティー（人格における同一性）を確立すべきもの、豊かなる人生の中で自分の生きがいを見出すこと。
国際社会に通用する人間であること、外国に対する（ヒガミ）と（オゴリ）の払拭。

報酬についての指摘、労働時間の長短に対してはではなく自分の勤める企業への貢献度に応じて支払われるものという認識。

何か一つ、人の負けない技量を持って勝負する、対抗して生き抜くためには、肉体、精神両面の健康に十分留意すること。

群から突出し何か自分だけが得意とする分野の実技をみっちり習得すること。
仕事そのものを自分の人生設計の中に組み込んでしまうくらいの心がけ、気迫がある。

働く事を趣味とする企業のために働いているのではない、上司のためにせつせと汗を流しているのではない、自分のため、自分の楽しさのために働くのだと思う。

仕事上の目的意識を明確にし自分の貢献度を高める努力をすること、自分の存在を際立たせる参加意識である。

個性表現、人の見かた、見せかたは、くっきりと相手の耳、目や心をひきつける。鮮やかな自己表現のできる人が歓迎されるようになる。

日本人は人を訪ねる時によく手土産を持っていくが、品物だけで「話のお土産」を持ってきてくれない。ほしいのはケーキよりもその人のユニークな話がほしい。

冷蔵庫、テレビ、高品質の製品又その機能、デザインの均質化と進んでいる。どのように売るか、いかにして売るか、商品に個性的でユニークな表現を与えることが勝負の決め手になる。

企業は偉大なる教育機構であり、社員ひとりひとりが教育の担い手である事を自覚する。そして互いに切磋琢磨しその成長を喜び合う。又、生き甲斐、やり甲斐を追求する。

事業は人なり、一つは事業で成り立つ。人材育成が事業の発展の根本であり、企業には経営者、従業員の個性、品性、能力がにじみでている。人をみればその企業の人格、将来性が分かる。

戦略とは限られた戦力、人物、金、情報を相手の弱点に向けて移動させ、集中的に投入し成果に結びつけ全局を有利に導くことで、シェア一等を勝てる地域、地盤を積み重ねる事、ここで勝つ、これで勝つではないかと思う。

情報とは収集審査して指揮官の決心及び指揮に必要な資材を得るもの。

企業の存在理由、経営理念の確立、何の為に、どういう理念で経営するか。

哲学をもってはじめて部下を動かしていける。困苦、危急に際しても切り抜ける力を生む、又勢いを生む源泉にもなる。

目的への共感、そして団結を生み、目標達成の積み重ね成功のくり返しが、勢いを生む創造的な企業は必ず使命感、ビジョンを明示する。

リーダーシップは個人の自由意志を制限する行為で、自由気ままに振るまおうとし、いろいろな欲望を持つ個人を、必要な一定の方向に従わせ、個人生活をも部下のために犠牲にさせることもある。

リーダーは部下を任されている部分は、組織の宝であり人的資産である。又、リーダーは情熱家であり、忍耐強く謙虚である。

組織における信頼関係と相互作用の始まりは、自分がしてほしい事を他人にその通りすることであった。お互いが自分を愛するように隣人を愛する。ここから愛する心へと発展する。そうする事により自分の幸せも築かれる。

何かを決めたいという大切な時は、決してあらゆる方向を見たりせずに、まっすぐに目と目を見つめ合う、お互いの心を知りたいという時は、この相互注視が一番長い、自分を強く主張しないとその能力を評価してもらえない。

ビジネスに携わる者として、説得力と話の信憑性を相手に納得させることは必須条件である。

仕事を通して自己実現を図る努力のうちに、人格の高さが生まれる。たった一度の人生をいかに有意義に送るか、という命題に真剣に取り組む姿勢が円満で奥行きのある人格を形成する。

よく働き、よく遊べという生き方の教えを生かすことのほうが先決。豊かで充足した社会の中で、独りよがりにならず世界との協調に十分心を研くことができる寛大さを、それぞれの内部に持ち合わせる知恵こそが、新しい時代を支えるビジネスマンの条件という事になる。

本当の実力は術ではなく、もっと重要なのはそれぞれの人生への取り組み方にすべてがかかっている。

三意一体、誠意、熱意、決意、まごころを持って人に接し、難局にもあえて挑戦、好機には迷わず事を決する。三つのうち、どれが欠けても成功はおぼつかない。

企業を勝利の道へ導く その三

良い会社の条件は、社員をのびのび働かせること。

専門能力	プロとして通用する能力が開発できる。
自発性尊重	社員の希望をかなえ、納得づくで仕事をさせる。
評価内容の公開	社内での自分の実績が分かる。
サービス残業	時間外労働には、対価が支払われる。
休日	大切な休みを社用でつぶされない。
社会活動	市民として積極的な参加を奨励する。
企業目標	どんな会社を目指すかが明確。
雇用契約	社員を人間として尊重する。
上下関係	上司への全人格的従属をせずに済む。
意思疎通	自由闊達な社内コミュニケーション。

人材とは自分で良いと判断したら、一步前に入る人。

本社は、現場を管理したり、命令したりする機能ではなく、現場をサポートする事。

会社の目的と社会に対する責任のようなものが明確になっていて、さらに仲間に迷惑をかけないという意識さえきちんとしていれば、その範囲以内で各人が自由にやる。

先憂後楽のマーケティング、本当に消費者のためになるものは何か、そのときに喝采は受けないが本当に消費者にとって必要なニーズを掘り起こし、こちらから提案していくように、最初苦しくても分かってもらえるまで努力しようという精神。

人間に対する信頼感、企業内の人間ばかりではなく、外部の人達への信頼感を持ってもらおうとする努力こそ、これからの企業のあり方のポイントになる。

今後は、強い会社であると同時に良い会社にならなければ、やっていけない時代。経済というものは、人が営むものであり自然現象ではない。

人の気持ちが変われば、経済活動にもその影響がはっきりと出てくる。自分の好き嫌い、昔からの経験、常識という古い枠組に縛られていては、これからの新しい時代の予測をする事は、不可能である。

リーダーの最初の責務は、現実を明確にすることであり、最後の仕事は「ありがとう」ということである。その過程では、いろいろな条件を満たさなければならない。リーダーの力量は、その人物の頭の良し悪しよりも、彼が指揮をとっている組織の雰囲気を見たほうが、正確な判断ができる。

本当のリーダーシップを身につけるためには、自分を組織の奉仕者の立場に置く努力が必要になってくる。

リーダーは会社の各種の資産を維持増大させ、部下が十分に任務を果たせるように、施設やサービスを提供しなければならない。

リーダーは、聞かれたらすぐに口にできるくらいしっかりした価値観の持ち主でなくてはいけない。この価値観は、全員に共有され企業及び、個人が行動する際の原理となっている必要がある。

後継者を育成し組織の体質を外部の影響や変化にどう対処させ、組織の一貫性や特有の企業文化をどう築き上げるか、又社員の潜在能力を見抜く洞察力を身につけ、的確な社員の能力評価を行い、組織内の信頼に基づいた人間関係をつくり出す事などもリーダーの重要な仕事である。

リーダーには企業を成熟させる義務があり、成熟とは企業内の自信、帰属意識、発展の展望、責任感、公平さなどの事を指す。成熟へと向う原動力の一つとして企業に合理的精神を注ぎこむことが必要である。

物事を曖昧にせず、合理的に説明することができれば、企業の活動内容ばかりでなく、社内の人間関係のあり方もスムーズに運ぶ。合理的な考え方がしっかりした秩序をつくり出すからである。

卓越性や熱意、能力といった諸要素は、合理的に社員を説得することのできる企業にしか生まれてこない。

合理的環境に人間に対する信頼と尊厳が生まれ、企業は目標を達成することが出来る。それが社員の成長や充実感につながるのである。

社員には自分たちの企業についての基礎的な知識を教えるべきである。グループの全員が自分たちの職場についてきちんとした知識を共有し、ともに学んでいける雰囲気がなくては、企業の活力を維持したり発展を期待したりする事がおぼつかない。

仕事は生産的でやりがいのあるものでなければならない。働く人間の人生に意義や成熟さ、豊かさ、充実感などを与えるものでなければならない。仕事とは本来そういうものであるべきだし、実際にそうすることは可能である。労働権は人間の持つ権利の中で最高のものの一つである。

仕事環境を創る基本八原則

- ・ 能力を活かす権利
- ・ かかわり合いを持つ権利
- ・ 盟約的關係を求める権利
- ・ 企業の目標を知る権利
- ・ 自分の運命を切り開く権利
- ・ 責任を自覚する権利
- ・ 直訴の権利
- ・ コミットする権利

かかわり合いを持つ権利を確保する為には、全員が共有してリスクを分担するシステムが必要。それには三つの要素がある。

- ・ インプット（参加）
- ・ レスポンス（反応）
- ・ アクション（行動力）のシステムである。

盟約的關係を求める権利は、心の欲求を満足させ仕事に価値観と充実感を与える性格を持つ。働く人間の自主性が何より重要なものとなっている。組織の中でも奉仕活動家のように、自ら進んで仕事に当たる人物の評価は高い

時間は人生そのものである。それはとりかえしができないし、おきかえる事もできない。時間をムダにつかうことは、人生をムダにすること。時間をマスターすることは、人生をマスターすることであり、それを最大限に活用することになる。

「ちりも積もれば山となる」というが、時間もまさに、それでここで三分間、あそこで五分間とムダを省くことが結局はまとまった大きな時間となって自分の人生に返ってくるのである。

いまこの時間をどう使うかが一番いいだろう。これをしなければどうい事が起こるだろうという質問で、その優先順位が決まる。そうすれば何をすべきか、何をすべきでないかを決めるのも、ずいぶんラクになる。だからこの二つのキーワードは覚えておいて損はない。

企業というものはいかなる時代に存在し、いかなる環境下にあっても自らその時代の具現者であり、主体者でなければならない。共通する目的を有し、それを達成するために集う人の共合体としてとらえるべきであり、共有された目的はまさに時代の求めるベクトルそのものである。

企業こそが有限なる地球の資源と、かけがえのない人的資源を消費（活用）し再資源化、最価値化している生命群といえるからである。人類をはじめとした地球上の生命体同様、生き物として生かされている存在であり、人類が多く時間と英知を費やしている生命体である。

企業のあり方の五つのコンセプト (風) (志) (末) (遊) (環)

風 企業環境（内、外）にセンシティブであり、自ら存在位置評価を常に気にかけて問題意識を持ち続ける。風とは環境であり、社風であり、企業イメージである。

志 理念に基づいた戦略を有し、多くの社員が共有し常に企業の風に合わせその内容が変化し続ける、これを規定するのは未来へのビジョンである。

末 企業にはライフステージ(寿命)が存在しうるのか、永遠なるライフステージを約束させるには、常に未完であるべきである。未完のままに発展させる。

遊 車を正しく運転するには、ハンドルにアソビが必要。それは文化でありふところの深さである。究極の遊びは生きること自体である。

環 自らの利益は周囲の利益への還元が原点となる。善循環の起点は常に自分である。

企業のあり方の風、風通しのよい企業とは、自由闊達なコミュニケーションが出来る企業をいう。企業特有の風を社風といい、この風が企業の外に吹き風を感じた人が持つ印象が「企業イメージ」といえる。企業は風に対して敏感でなければならない。同時に環境に対しても敏感であるという事で、外的環境の変化を感じとり、自らの存在価値、位置を確認し新しい風を生み出す力を内包している企業は常に若々しい成長をしている。

企業のあり方の志を持つ企業は、しっかりとしたレーゾン・デートル（存在価値）を持つ企業で、我が社は何のために存在しているかという問いに明確に答えられる企業である。企業独自の理念、戦略を有することが重要だが、それらの再構築を怠り、従来の規範の自縛のもと、衰弱していく企業も数多いことを忘れてはならない。

企業のあり方の末、常に新しい企業目標を設定しそこに到達する為に企業努力を常に怠らない企業は、生命力にあふれた活気がある。そして重要なのは、自己革新を伴うことである。

企業のあり方の遊、プラスアルファの価値、人々はモノやサービスだけでなく企業に遊を求めている。社会や人に与えるプラスアルファを、つまり企業の文化活動である。経済的諸活動の他に人間らしさあふれた活動も企業は実践すべきである。

企業のあり方の環、企業は自らを取り巻くすべての環境により生かされて、存続をゆるさされているという現実をふまえよという事。という事は、消費した地球の資源と人々の人生の価値以上のものを社会や地球に還元する義務を負わなければいけない。

人生談義

成功して順調にいつているときは、運がいいのだと思い、困難なときは、自分のやり方がまずいからだと考える。

人間の心は複雑微妙な心を持った人により成り立っているのがこの社会。我々はまずこの人間の心、人情の機微というものを知らないといけない。

一人の知恵、一人の力は知れたもの衆知、衆力にはかなわない。いくら知恵や力があってもそれにとらわれてはいけない。

熱意のたぎっているところ、人は必ず新しい道をひらく。自ら新しいものを吸収し、勉強する態度、よろこんで人々の教えを受けていくという態度。そういうような態度を持ち続ける人には、進歩はあっても停滞はない。

素直な心になれば物事の実相に従って何かが生々しいか何をなすべきかという事がわかる。

今日の最善は明日になればもう最善ではない。明日は明日の最善を生み出していく。大きな志を持てば持つほど今日一日の歩みを、しっかり踏み支えていかなければいけない

ケジメをつけるという事はなすべき事をキチツとなしていくことではないでしょうか。

物心一如という言葉。物と心というものは紙の裏表のように本来表裏一体をなしている。

我々はどんなときでも一つの見方に立って決して悲観することはない。悲観してしまうと心が縮みいい考えも出ない。

人間の素質、才能も顔と同じようにみな違う。それぞれ天与の特性を持っている。

子供を育てる為に必要なことの一つは親自身。自分なりの社会観なり人生観を持つ事。若い人には親孝行をして欲しい。

幸せを得ようと思えば、まず感謝の心が必要だと思う。

充実した人生を送る為に大切な事は、欲を悪いものだと決めてしまわず、うまく生活に活かす工夫をする事。その為には欲の正しい使い方を知り、必要以上の欲を慎むことを忘れてはならない。サービスは本来相手を喜ばせるものであり、そしてこちらにも喜びが生まれてこなければならない。相手が喜んでくれれば自分も嬉しい。

それは人間の自然な感情で、そういう喜び喜ばれる姿の中にこそ真のサービスもある。

- ・ けんかをするより仲よくする方がよい
- ・ うそをつくより正直なほうがよい
- ・ いばっているより謙虚なほうがよい
- ・ りきむよりまかせる方がよい
- ・ ぐちをいうより喜ぶ方がよい
- ・ 不平をいうより感謝する方がよい
- ・ にくむより愛する方がよい
- ・ はらを立てるより許すほうがよい

常に問題意識を持って仕事に取り組み、積極的に自己主張しそして健康を保つ。一つ言えば十やる。何もいわなくても十やる。

生涯勉強であり自分の目標をたて、達成する為の勉強をつづける。

創造無限、ただの物知りに終わらず、若い間はやり過ぎるくらいの積極性を持ち新しい考え方、新しいあり方を創造する。

何事も信念を持って当たる事、深く掘り下げて物事を見る習慣を身につける。

果敢に行動する個性豊かな想像力。無くてはならぬ人間像が必要。

一日も速く会社を支える力となる。{果敢 (おもい切がよい)}

べき時にべき所でべくるべし。けじめをつける事、その場その場で最善を尽くす自発的行動が何より大切。失敗を恐れず積極的に取り組む。

常に問題意識を持ち変化に対応して、スピーディに柔軟に対処できる効力を持つ。絶えず挑戦する気持ちを忘れない。直言して下される師や友が何よりも大切。30歳までに自分の特性を見つければ毎日楽しく仕事ができる。

多くの人と合うのも良い勉強＝一期一会

社会人としての責任と自覚を持つ。若い時こそ苦勞はかって出る。組織の一員であることを念頭に置いて努力する。会社が成長するためには人の成長が必要で、その人の能力を活かしていくのが企業の役割です。

ビジネス訓

天の時というのは時代の潮流、地の利はその流れの中で事業領域をはっきりさせて商品力を高めること。人の和は社員が協調して力を合わせてやっていくこと。

仲良く仕事をするということではなく、打ち込むべきベクトル（大きさ、方向、力、速度）を互いに一致させてそのうえで創造的な改革を図っていく。

真心から発した姿勢は必ず相手を感動させ、人を動かす。

誠実な姿勢は特に失敗した時に大切になる。又常に危機感を満ち続けていることも広い意味での誠実さと言える。

人間は環境によって変わり、機会があれば能力を発揮する。

問題はきっかけづくりが出来るかどうか。その為にも「だめだ」と決めつけたり、ほめすぎるのは慎み、公平に扱いたい社員がその能力を発揮出来る様、心掛ける。

注意の分散、注意力を集中するのではなく、注意を周囲へ分散させる。

自動車を運転するときは正面だけではなく、バックミラー、サイドミラーに視線を当てる。それと同様に企業経営も特定方向に没入したらダメ。特性の業務に対処するのはスタッフの役割。トップは社員や、各業種にまたがる顧客を広く見る。

待ちの姿勢では何も出来ない。自分のほうから近付いていかなければダメ。

特に、質のよい情報を手に入れようとするなら、自分から情報源に積極的に取り組む姿勢が必要。人間は後悔の連続である。「あの時にもっと力を尽くしておけば」と思うことが多い。その時々々に最善を尽くしたと満足できるように何事も徹底的に取り組むべき。

一つ一つの積み重ねが大きな事につながる。

企業社会に限らないが自分の思い通りに物事が進まないことがある。こういう時は、いらいらせずに「忍」の気持ちでがまんする必要がある。「忍」といってもひたすらに黙して、耐えると言う意味ではなく、言うべきことは言い、相互の理解に努力すべき。相手の欠点に目がつく時でも、逆に良い所を評価するようにしなければ、相手も認めてくれない

あせって自分の能力以上の事をやると破滅をまねく。

会社の力を十分に見極め、無理に背伸びしない事が肝心。あせらず、無理せず、背伸びせずあるがままの気持ちが大切。

会社は人間のために存在しています。

それぞれが持っている才能や資産を生かし伸ばしていくのが会社であります。資本の論理ではなく、人間の論理で経営していくことが何よりも重要だと思います。

物事の成功は楽して求めても、得られるものではない。

逆に大きな失敗は仕事が進んで、得意の絶頂にある時に不意に訪れます。たえず危機感をもって職務にあたる事です。日々の地道な積み重ねがなければ、最後に必要以上に無理をすることになり、下手をすれば、ゼロの逆戻りしかねない。毎日の積み重ねによってついた実力こそが、真の実力といえる。はでなウサギではなく地道なカメの努力こそが大切です。

目標は高く行動は確実に。

理想を掲げただけでは前に進まない。地道な努力の積み重ねがあつてこそ、最終の目標をつかみとる事ができます。決めるまでは一生懸命に考え、決めた後は迷わず全力であたる事です。

うまくいなくても自分に能力がなかったとあきらめる。

いつまでもああすればよかったなどと考えない。状況が予期しない方向に変わり失敗する場合もあるが仕方がないこと。前向きな心構えこそ大切です。

人間には心があります。これをいかに燃え立たせるかが経営の原点です。

そこで必要なのは、人間の幸せということです。幸せには物の豊かさと心の豊かさの両面があります。心の豊かさには以下に充実した時間をもっているかにかかっていますが、これは家庭生活、余暇、仕事などすべての場合で言える事です。会社においても適正に沿って能力を磨き、言い仕事して評価される。そういう一人一人の心の充実につながるように、個性を尊重することにホロック・マネジメントの基本があると考えます。

これからの社会は知識社会である。

工業化社会的な面と「相互に影響を与えながら発展していくものだと思います。新しい知識社会は両者のせめぎ合いの中からつくり上げられていくものです。これからは、知的な面（コンセプト創造能力）と強さの面（コンセプトの効果的な具現化と浸透能力）を併せ持つ両棲型経営が必要となります。

21世紀の企業経営はこの両者の関係の中でダイナミックに知識創造を行っていく経営で、創造的な競争を組み込んだ、ある意味では厳しい経営になります。

知識には言葉で表現できるものと言葉で表現するのが難しいものがあります。

後者を暗黙知といえます。技術などの領域でノウハウと言われものがこれに当たり、

又、個人の思いとかパースペクティブなども暗黙知と言えます。

知識創造とは知識の交換のことであり、これには四つの型があります。移植化、分節化、連結化、内面化、この四つの型が独立的なものでなく絶えずダイナミックに関連し、スパイラルな環境を創り上げていくのが知の創造の本質です。

組織の役割

組織の中の役割をみますとトップマネジメントの役割は、大きな夢、ビジョンを描くこと。

ミドルはローアとの結接の中でトップの思いや組織全体の理念を具体化概念に形式化していく。

ローアは現実に最も接しているエキスパートとして、専門的な知を集積している。

基本的にトップダウンでは組織の知は豊かにならないし、ボトムアップだけでは大きな知はつ
くれない。

トップとミドルとローアの三者がダイナミックなせめぎ合いをし、本当の意味での創造的な
競争が起こり、本質的な対話が起こって知が膨らんでいくのだらうと思います。

状況によっては三者がその立場を入れ替えてみることも必要です。この三つのせめぎ合いの
中に、どこかに中心がなければいけません。いい意味での競争がなければ本当に深い知識は
生み出されません。

その場合、重要になるのは対話であり、対話の本質とは、体化された情報知識の伝達、瞬時的
フィードバック、同時受発信、修正可能なことなどです。絶えず組織の中で本質的な議論が
起こる。知の本質というものは対話の中にあるという事です。

トップダウン型組織のツリーでもなければボトムアップ型組織のサークルでもない、
ミドルアップダウン型組織、言ってみればトップ、ミドル、ローアの相互作用の中で、知の創造
をスパイラルに広げていく鳴門の渦をつくるということです。

ミドルがミドルが形になるコンセプトをつくりトップはそれに輪をかけて大きな輪をつくる。
こうした創造的な対話の中から本当の知が生まれる。

ソフト・システム型の経営の条件

第一の条件

それまでに徹底的に議論されており、空回り又は行き詰まりの状態を経て、問題点あるいは
議論の視点がメンバーに共有されている状況になっていることが必要である。そのような時に
だれかの発言や視点によってメンバーが一斉に納得することである。

第二の条件

自分自身が日常感じている問題やトップから言われ続けている課題に対し「そうか、なるほど、
これが自分たちにとっての答えだったのか」と気づくような感覚をもてることが重要である。

第三の条件

それが絵に描いたもちではなく、何となく自分たちでも実行できそうだという感をもてること
である。

このような条件がそろうとプロジェクトメンバーの全員目から鱗が落ちるのである。
このようにして得られたコンセンサスもまだ十分ではない。なぜならこれまで進めてきたのは
メンバーの直感や主観、あるいは思い入れによる議論であり、何ら客観性を持っていないから
である。

そこで次のステップとして外部と内部環境のチェックをする。

外部環境のチェックとは自社を取り巻く経済、社会、技術の動向はどうか、また、これから手掛けようとしている分野の市場の状況、成長性はどうかといった事を予測機関や業界のデーターを用いて分析していく事を言う。

内部環境のチェックとは自社のヒト、モノ、カネについて検討してみる事を言う。このようにしてコンセンサスが世の中のトレンドに逆行していないか、内部の経営資源や自社の強み弱みから見て現実的であるか、経営陣の以降と大きく食い違っていないか、最後に本当にビジネスとして成り立っていくのかをチェックする。

21 世紀に求められる革新型企業の条件

ネットワーク企業とは市場のグローバル化に伴い、先進国で強まっている連結の経済へ対応できる企業に脱皮すること。当然、企業も各事業部がそれぞれ自立的にビジネスを展開しそれを求心力を持つ本社が統合する分権型のネットワーク経営を行う必要がある。そのダイナミックな情報交換には現在の集中型ネットワークから事業部、機能別分野レベルの分散的S I Sへの移行、大脳レベルの情報のやりとりができるコミュニケーションネットワークが必要となる。

知的生産企業ではサラリーマンが専門家化する時代ですから、自主管理又は管理なき管理の手法が重要であり、その為の知的空間をどう再編するかというネットワークオフィスの概念が必要になる。

人間中心企業では会社第一主義ではなく知的生産性の主体である個人を大切にする人間中心の取り組みが必要であり、パーソナル・アイデンティティの明確化が重要になる。

機会開発企業では市場と社員の自己実現要求にこたえて、絶えず新しい代替案を提示できる自主管理協働組織が求められる。

土着型地球企業では進出先に土着した地域企業が互いに手を組んでグローバルな事業を展開していくアプローチが重要である。グローバルの本質は相互浸透や相互連鎖ですから、日本企業自らが仲間意識を克服し内なるグローバル化を進めることも重要である。

企業にとって一番大切なことは本業の中で社会の革新につながる活動をする事です。

第一は、自分たちのつくり出す価値を鮮明にして、世の中に働きかけ自分達の本業の中で実現していく事。

第二は、顧客だけではなく従業員、株主、取引先企業、市民といった広い層から指示される経営基盤をつくり出す事。

第三は、社内の仲間内の理論だけでなく、健全な社会や市場の論理で考え行動していく事。

第四は、企業活動を利益中心の視点から少し転換して、社会各分野への寄与や貢献といったものも重視する事。

自己の仕事、本業をしっかりとやるのが社会貢献につながるという基本認識です。

一人一人の力ではなく全員がいかにして和合一致、協力一致してやってきたか、この経験が達成そのものよりも遥かに大きな収穫である。

事業、商売の目的は財を残すことでも事業を残すためでもなく、人材を残すためにやっているのです。ただ人材を残すには資金がいります。資金なくして人材は育ちません。その人材が育てば事業は残ると言う事です。

新しい経験をつみ、切磋琢磨、上を見、下を深く見、右を見、左を見、広く深く間を経験していく。このようにして人材を残すために事業をやっている。原点は人材の育成であります。

眼は高く、手は低く左右を見渡してこの大地を一步一步踏みしめて、地道な努力をしていく事。この地道な努力が出来ない人は謙虚さが無いと言う事。謙虚で努力している人は、世の中の広さ、怖さ、大きさ、人、世の中の偉大さを知りなお一層の勉強をするものです。

企業との付き合い

大企業の担当への過剰な接待贈り物攻勢は禁物。

事業計画や財務状態がきちんとしてないと大企業から信頼されない。

株式の一割程度を大企業に持ってもらい信用、技術や人材のバックアップを受ける。

大企業に信頼される事、まず財務状況をきちんとする。小企業とはいえ、組織は組織。大企業は他者と競争する為に中小企業の採算を度外視して発注する時代は終わった。これだけの利益がほしいとバランスシート片手に誇りを持って商売するところほど信頼される様になった。

税理士に帳簿をきちんと見てもらう事が信頼を生むカギになる。

右側に弁護士、左側に会計士がついていない会社とは仕事をしない。

また事業計画を持っていない会社もよくない。一年～三年にかけての計画を常に持ってないと周囲は信用しない。社員もついてこない。

自社株式を大企業に一部持ってもらう。その為にも株式公開をたえず念頭に置き、同時にど会社に持ってもらうのが得策か株式構成も真剣に考える。要するに、純粹にこの企業の将来を考えたら、どうすべきかという事、日本の産学の活性化によい事である。