

# 本物といえる 経営管理実務を学ぼう

「僕の仕事はソニースタイル」

経営戦略は、戦術となった瞬間から  
経営管理となり、従業員の管理遂行  
能力に応じて目標達成が可能となる。

## お願いとお詫びにつきまして

---

本書は、2000年に上梓したものです。

その後、法制度の改正等により法律名の変更が(例：商法⇒会社法、証券取引法⇒金融商品取引法など)あったものがあります。内容の変更をしておりませんので、条文等を含めて適宜読み替えていただきたくお願い致します。

その他、誤字脱字等があれば、お詫び申し上げます。

「僕の仕事はソニースタイル」

目 次

はしがき

1. 経営的思考や行動が必要な時代
2. 企業活動を俯瞰する
3. 企業活動の原点をみる
4. 私のソニースタイル
5. 入社早々採用担当者
6. 総務初仕事
7. 本社移転プロジェクト
8. いきなり新卒採用活動
9. 突然グループ責任者
10. 41才経理新人デビュー
11. 新入社員と営業時代
12. ソニー流事業の進め方
13. 部門の仕事を超える人間達
14. コーポレート・ガバナンス
15. ソニーとガバナンス
16. ソニーと監査部門
17. ベンチャー企業と人事的視点
18. 自由と自己責任
19. ソニーにおける企業実務
20. 企業活動に必要な基本的な知識
21. 文書管理
22. 受取請求書と債務計上
23. リース資産と固定資産
24. 契約と企業活動
25. 企業活動と保険
26. 企業と特殊暴力
27. 事業計画と管理会計
28. 目標設定の実務
29. 経理知識の必要性
30. 仕事とリスク

- 3 1. 企業活動を眺めて
- 3 2. 知識の根底に必要なもの
- 3 3. ソニースピリッツを探す旅

はしがき

新入社員時代から約11年間営業の仕事をしてきた私は、こともあろうに36才にして総務・人事の仕事に挑戦しようと、世に言う常識はずれな転職を決意しました。それはバブル期の後半とはいえ、これまでまったく経験したことがない、いわばキャリアがない仕事をやろうとすることであり、当たり前ですが無謀きわまりないものでした。

何故かといえば、簡単なことですが、転職そのものが企業で積み上げてきた個人の仕事におけるキャリアを売るということです。また、企業はそのキャリアを買うということだからです。

ある有名人材紹介企業のコンサルタントに転職アドバイスを受けた私は、転職の意味やこの国の転職事情、またキャリアに対する考え方に我を見失うような錯覚を覚えました。

「これはやばいことをやっているなあ！」と。

今にして思えば、よく転職できたものです。ある面で奇跡に近い、もう一度やれといわれても二度とチャンスがないのではないかと、思います。

すべては、妻がもってきてくれた新聞求人広告がきっかけでした。

「ソニーシステムサービス株式会社、新規設立につき人事担当者求む」という募集広告からはじまりました。

筆記試験、二度の面接。

「これからの時代は現場を知っている人間が、管理部門の仕事をするべきだ」という人事部長らしき人の話。入社後わかりましたが、なんとこの人、社長でした。入社1年後、この社長に「キャリアがないのによく採用していただきましたね」と尋ねると、社長曰く、東通工時代の採用ってのは、来てくれた人に「何がやりたいの」と尋ねて、総務といえば総務を、開発といえば開発を、と応募してきた人達がやりたいことをやってもらったんだよ、と。「本人がやりたいことをやらせるほうが、企業は伸びる」、また「ソニーはそうやって大きくなったんだ」と。さらに「東通工時代には、今のソニーのように人がきてくれなかった」と。

まさに私がやりたいことをやらせてくれた社長でした。今日、こうして私があるのもソニースピリッツとご自身の信念をもって採用してくださったからにほかなりません。

入社後もカルチャーショックの連続。徹底的な実戦形式の仕事、自分で考え、自分のやり方を作りあげ、自分で部門運営していくという見事なまでの権限委譲。その上事業計画の策定は部門の自主性を尊重して作成するという、本当にオープンなシステムを採用しています。他の企業の人が見ると「経営数字が、こんなに丸見えでいいのか」と思うことでしょう。

本書は、私がソニーシステムサービス株式会社の立上げ業務を通じて経験したソニーにおける仕事のやり方、特に実戦を通して経営全般を理解させるという、ソニースタイルの仕事のやり方をなんらかの形で展開してみたいとの思いが強くあり、昨年6月よりメールマガジンを利用して大学生と新入社員向けに発刊していたところ、オーエス出版株式会社の米山弥太氏より執筆依頼をいただくという幸運に恵まれました。

米山氏は、昨今の数多いベンチャー企業の創設に伴い、企業の基礎的、あるいは基本的な仕事を見直す必要性があるのではないかと考えておられました。一方、私は、企業活動の全体を理解することが、大学生あるいは新入社員にとって自分がおこなう仕事を捉える上からもより重要になる、との認識をもっていました。

このような観点からソニーの企業活動を参考にすることで、仕事の基本的な流れやどのような部門に配属されても、仕事をおこなう上で知っておかなければならない基本的な機能などをわかりやすく展開しようという試みです。

ベンチャー企業の社員、大学生、新入社員、あるいは企業の中堅社員の方達まで含めて、一度仕事の全般的な流れや必要とされる基本的な機能を勉強しようという皆様に、是非ご一読いただきたいと願っています。

最後に、本書を執筆するにあたりソニーシステムサービス株式会社元社長小林宏氏には、ソニーシステムサービス株式会社在職中はもとより退職後も公私にわたるご指導とお付合いをいただき、本書における数々の勉強をさせていただきました。この機会をお借りして改めて御礼申し上げます。

# 1. 経営的思考や行動が必要な時代

---

## 1. 経営的思考や行動が必要な時代

21世紀を目前に経済環境の急激な変化に伴い、特に経済活動のグローバル化に伴う会計基準の見直し、時価会計、税効果会計の導入、連結決算制度の見直しと日本企業を取り巻く経営環境が大きく変化しており、新たな経営展開が急がれています。

これからの企業人としてどのような視点が必要か、企業活動を担う社員としての行動力、組織対応能力、あるいは企業活動のコアとなる個人の人間性や知に関してなど、多くの要素が企業活動の中には存在します。また一方では、成果主義、実力主義の導入で、早晩、年齢に関係なく企業のそれぞれ部門において責任あるポジションを担うことになると考えられます。真に企業活動を支えるために求められる条件とは、一体なにか。仕事の実践とともに、益々多くの自己研鑽が求められることでしょう。

私は、仕事の基本とは、複数の部門で成果を出すことができる基礎的能力の獲得、と定義しています。

これまでの日本企業のキャリアは、一般的にはゼネラリストといわれ、専門性が欠如した企業内キャリアと考えられていました。

私が見てきた範囲内で簡単に言わせていただければ、日本的なキャリアの実態とは40才前後で課長になる前のキャリアに関しては、どちらかと言えば企業内スペシャリストとして配属された部門における成果を常に求められていたようです。他方、管理職としての課長職は、前記配属部門の中で担当してきた仕事において実績を出しながら企業内評価を積み上げ、相応の年齢を加味されることで昇進してきたポジションではないか、と考えています。さらに管理職昇進後は、マネジメント主体の管理業務をおこなうという、いわゆるゼネラリストとして部下を指導・育成しながら部門目標の達成に努めるといった管理的業務を担ってきたのではないかと考えています。

このように日本企業の職務内容は、成果追求をおこなう業務と目標達成を管理する業務という二つの機能を活用しながら経営活動を支えてきたと考えられます。別な観点から見れば、一般職のスペシャリスト機能と管理職のゼネラリスト機能という二面性を前提に人材の活用をしてきたのではないのでしょうか。

21世紀の経営は、安定成長、場合によってはマイナス成長をも考慮した企業経営をおこなうことが課題となるでしょう。

利益を出すことは、言うまでもなくいつの時代にあっても企業経営の根幹をなすものです。しかし今日の企業経営は、多様なお客様のニーズを満足させて、ニーズに対応できる製品の存在、個性的な製品群の開発能力、また高品質な製品や付加価値が認められるサービス、さらに変化に柔軟に対応できる生産技術の有・無、あるいはネットワーク機能を利用しながらお客様と緩やかな

コミュニケーションをおこなうといった、創造的で、しかも連続して価値を生み出すことができる経営システムや経営能力が問われようとしています。

マーケットに成長余力がある時代には、過去のリニアな前提の上に経営システムを構築すれば経営が可能な時代でした。しかしこれからの時代、21世紀は、各企業自らがマーケットを創造していかなければなりません。それは、これまでのシェアの競争からマーケティング本来の意味である『市場の創造』をおこなうことに他なりません。

このような時代に組織機能に重点を置いた経営、他の言葉を借りれば合理性・機能性だけを追求する経営スタイルでは、お客様の真のニーズを発見することも企業価値を見出すことさえできない時代になるのではないかと危惧しています。

個人や企業も経営活動に関する真摯な取り組みがない限り、新しい時代における本当の仕事の意味や意義を理解することが難しい時代になりそうです。マーケットを創造するためには、敢えて極端な言い方をすれば全社員が、経営者の視点でビジネスを捉えることが重要ではないかと。起業的・創業的時代においては、すべての社員がマーケットを覗いたり、あるいはお客様と継続的なコミュニケーションをおこない、また家族や友人など多くの人達から間接的、直接的に知りうる情報の中にこそ真の価値が存在するのではないのでしょうか。

企業の仕事もこれまでのように、部門という全体の中における部分機能の役割を担うことから常に変化を前提とした組織システムや組織機能の構築が必要になります。経済や市場、あるいは個人の変化が当り前の時代だからこそ、常に変化に適応できる体勢が要求されるのです。

このような時代の特徴とは、常に変化させることが、実は安定につながるのです。変化に合わせるのではなく、企業やそこで働く個人を変化させるところから、経済や市場の変化を掴まえるといってもいいでしょう。でなければ、何が変化なのか、その本質を把握することなどできるはずがないと思われるからです。

マイクロソフト社前代表取締役 成毛 真氏は、人材育成に関して次のように語っておられます。『人事的な面で言えば、当社では5年以上は同じ仕事を続けさせないんですよ。現在関わっている業務に天賦の才能があろうと、人間的繋がりがあろうと、関係なく変えていきます。これは、取引先との癒着を起こさないという問題ではなくて、そうしないと人が育たないと考えているからです。営業マンばかりつくっても仕方がなくて、マーケティングの部門に行って、また戻ってくると。そうすると、マーケティング感覚の身についた営業マンになる。その次に開発部門やサポート部門をやって、もう一度営業に戻す。だんだん付加価値が付いてきます。会社全体の戦力を上げるうえでは、一人一人の能力を向上させなければなりませんから、そのために5年で転部させるわけです』

\*プレジデント1999年12月号より

大前研一さん流には、『So What?で考えられるか』と言ったところでしょうか。

『本当の問題は何か』ということを社長の立場で考えることができるかどうかだと書いておられます。

\*サラリーマンサバイバルより



スペシャリストか、あるいはゼネラリストかを論じる時代は、とうに過ぎ去っているように思えてなりません。即ち経営的思考や行動ができるかどうか、まさに問われようとしているのだ、と私は確信しています。

## 2. 企業活動を俯瞰する

---

### 2. 企業活動を俯瞰する

#### 新入社員時代からの疑問

私は、約22年間のサラリーマン時代を通して次の疑問をもつようになりました。

1. 大学時代までの勉強と会社の仕事に必要な知識に乖離があるのではないか。
2. 企業は、経営あるいは企業活動に必要な知識を理解させてこなかったのではないか。
3. 企業は、企業活動をサポートしている機能とそれらを活用する意味を理解させてこなかったのではないか。

別な視点で捉えれば、（1）学問的視点から実務的視点への切換えが必要（2）企業活動を俯瞰する知識や考え方の醸成が必要（3）企業における収益をあげるという外部的な機能と企業内で収益部門を支えるという管理的あるいは内部的機能を理解する必要性がある、といったことになるでしょうか。

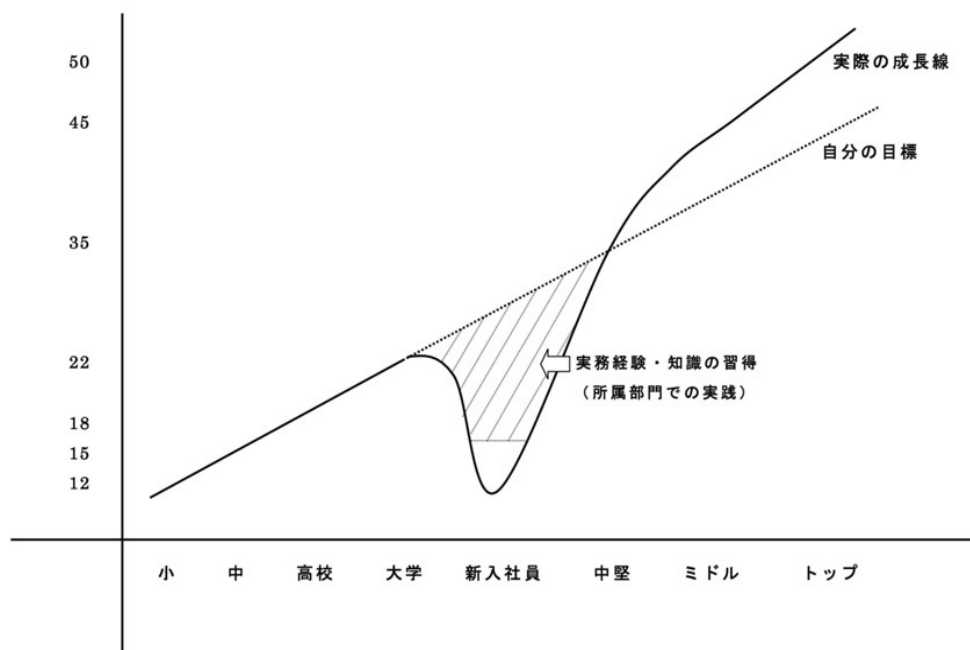
実は、私自身は卒業してから右肩あがり直線的に仕事の能力ができあがり、その上自分自身の成長もこのように直線的に成長が可能だと、信じていました。

（図1参照）

しかし現実の仕事は、想像を絶するギャップの連続で、逃げ出したいほどのショックでした。今思い返せば、会社の仕事をするとは、なるほど経験したことがないことばかりなのですからできなことのほうが当然と言えば当然なのですが、当時は卒業して自信满满ですから手におえません。

結論から言わせてもらえば、また約22年間のサラリーマン経験から言わせていただければ、これからベンチャー企業を立ち上げるみなさんや新入社員のみなさん達にとって企業の仕事を考える上で、必ず学ぶべきポイントが厳然と存在しています。

学生と社会人の成長関係のイメージ（図1）



### 3. 企業活動の原点をみる

#### 3. 企業活動の原点をみる

最も重要なポイントは前記（2）企業活動を俯瞰する知識や考え方の醸成が必要、だということです。

それは、何故か。

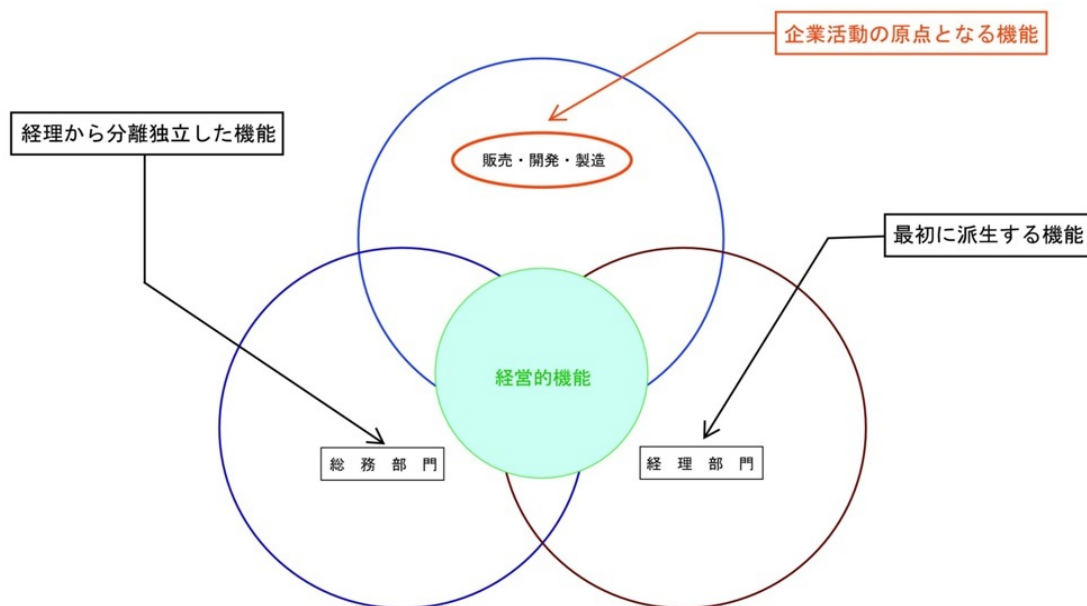
企業の存在目的を理解することが一番重要だからです。具体的には、企業は、それぞれの企業が独自性ある付加価値をもった製品やサービスをお客様に受け入れてもらうこと、即ちお客様に購入していただくことが企業存立の大前提となるからです。さらに経理、総務、法務、資材、開発といった各部門の存在は、企業の存立基盤を支える機能だからです。簡単に考えれば、ひとりで全部の仕事をやれば、それが一番いいわけです。開発、営業、経理、総務、人事などすべての仕事をやればいいわけです。

しかし現実には、それができないのでやむを得ず各機能に分けて仕事の効率化を図ろうと試みてきたにすぎません。その結果、今日の企業活動では部門最適を追求しすぎたため、企業の存在目的を忘れ去ったかのように機能不全に陥っています。企業規模の拡大とともに、企業に就職しているようで実際は、企業のそれぞれの部門に就職している現実があります。

部門へ入社した人達が部門最適を目指すのは、ある面で仕方がないことだと言わざるを得ません。企業規模と企業活動があまりに大きいために企業の存立基盤を容易に理解できなくなっていますからね。

ここで企業活動を集約する形で俯瞰してみましよう。（図2参照）

部門機能と成り立ち 図2



企業活動を大枠でまとめてみると、第一に収益部門があります。収益部門とは、企業活動、あるいは企業存続の中心をなす機能です。企業は、なんらかの付加価値を創造して創造した価値をお客様に販売し購入していただくことで成り立っています。この機能なくして企業活動そのものがありえません。

第二には、経理部門の機能、いわゆる企業活動あるいは取引活動は、製品の販売やサービスの提供をおこないながら最終的にはお金に置き換わる取引形態を有しています。その上、このようなお金の取引には、企業会計原則、証券取引法、税法といった慣習および各法律に基づく会計処理が必要な取引活動です。

創業当初、大抵、社長あるいは数人のメンバーが手分けしながらおこなっていた前記営業活動や経理の仕事は、営業活動の拡大とともに、このような会計の仕事は、適法かつ専門的な経理処理の必要性が求められるようになり、創業当初、渾然一体となっていた仕事から営業は営業、経理は経理といった各機能を分離、独立してできあがってきたものです。

ということは、経理部門の本質的なあるいは実態的な仕事とは、まず収益部門で発生するお金の流れの実態があり、それらのお金の流れを伝票に起票することで帳簿の作成をおこなう、あるいは仕入れた商品の代金を支払ったりするという仕事だったはずで

ここに経理の仕事の原点があるのです。

第三に、さらに事業規模が拡大していくことで、総務・人事的機能、例えば人材の採用、就業環境の整備、給与処理の経理からの分離、社内文書の整備、事務用品・備品の購入、社宅や住宅の整備、固定資産・リース資産、損害保険といった企業活動の発展とともに必要となるサポート機能を充実させることで収益部門あるいは経理部門からさらなる分離、独立をしてきたものです。

現在でも小企業あるいはベンチャー企業などでは、このような発展経過を見ることができます。また、このようなプロセスを見ることが企業活動の発展過程を理解しながら企業存立の原点を知ることは重要な意味があると確信しています。

現在、ベンチャー企業に在籍する私は、まさにこのような発展段階をつぶさに見ることができます。

では、それぞれの機能をみてみよう。

第一の収益部門とは、各企業で開発される製品の販売、あるいはサービスをあくまでお客様に提供して購入していただけることを前提に、適法な企業活動の結果として創造される付加価値、最終的には利益を上げることを目標にしています。

当然、企業活動の根幹をなす機能です。このような機能があるからこそ企業は継続的に存続することができるという企業の存立基盤をなしているものです。

まさに企業の存在意義が問われるところです。

自分の会社の存在意義は何か、ということをごどのような部門で仕事をしていても改めて認識することが重要です。

ソニーの出井会長は、城山三郎著「勝つ経営」の中で、「ソニーは海外で年1回ぐらい、世界中の中間管理職の研修を国籍を問わずいっしょにやっているんですけど、海外でソニーを代表して責任をもって働いてもらうために、日本国籍の企業の立場と、ソニー企業全体のグローバルな立場と、各々の社員が働く国の立場、この三つを考える力は、ソニーで働く上で重要なことだと私は思うんです。個人の資質によってバランスの置き方は異なっていていい。個別最適でいいんですけど、判断するときは一瞬でもいいから全体最適を考えてほしいと。これは全体最適としてはどうかなと思うことがあれば、必ず本社のしかるべき所に一報をくださいと言っています。もちろん全体最適の解だけ求めたら、現場の責任者とはいえません。個別最適と全体最適の解はいつもちがうわけではない。」と語っておられます。

出井会長の話のように多国籍で企業活動をおこなう場合に限らず、今日の企業活動においても部門の最適が全体の最適なのか、いわば企業活動の最適なのかという疑問を常に考えて仕事をおこなうことが求められるでしょう。

特に本書のテーマは、どのような部門に配属されようと『収益機能』『経理的機能』、『総務・人事的機能』を習得しておかなければ、今後の企業活動を適切におこなうことができないと確信しています。

勿論、専門性を否定するつもりはありませんが、企業活動の大半を占める各部門の実務といわれる仕事では、これら『収益、経理、総務・人事の基本的機能』を理解していなければ全体最適の解、あるいは部門最適の解を見出せないことになると考えています。

いわば企業活動を貫いている本質的機能と言ってもよいでしょう。

第二の経理的機能ですが、実務の立場から見る経理の基本的な機能は、受取請求書の処理と債務計上の理解、固定資産・リース資産に関する購入と経理処理、事業計画と管理会計、決算の意味と適正な経理処理といったところが重要な機能となります。

特にカンパニー制やバジェット管理（部門損益の管理）をおこなう企業では、このような経理の基礎的知識が必要になります。最初から正しい経理処理ができるかどうかは、部門経営の第一歩です。そこから部門の課題や問題点などを把握して、最善の施策や対策をすばやく、的確に実行に移すことが可能となります。

また、これまでの日本企業の管理会計システムに関しては、間違いなく優秀だと思います。しかし各企業の社員達のすべてがこのような基礎的知識や機能を理解した上で、このような管理会計システムの運用ができているかどうかは、甚だ疑問だと言わざるを得ません。

なぜか。

これまでの日本企業の多くでは、事業計画策定業務に関して、本社の企画部門などのスタッフ達によっておこなわれてきました。このことは、本社ダウンで事業計画策定をおこなうことができる前提、いわゆる日本的な経済成長の前提があったからであり、さらに社会構造の同一性や画一性を前提にした成長が存在していたからではないでしょうか。

今日、日本経済の構造変化にともない、市場におけるマーケットの縮小や経営システムの抜本的変革の必要性など、いわば大手企業といえども事業の再構築が必然といえるほど大きな経済環境の変化に襲われています。

多くの企業のトップ達が、「時代が変わったのだ」、「新規事業を開拓せよ」などと声高に叫ばれていますが、では、社員個人が新規事業を展開できるだけの基礎的知識の習得や個人の能力を発揮するためのトレーニングをこれまでにやってきたのかというと、これまた甚だ疑問だといわざるを得ません。

だが時代は、多くの日本企業にマーケットへの対応においてさらなる変革を迫ろうとしています。

第三の機能である総務・人事機能ですが、はじめに総務的機能では、事務用品等購買、決裁関係、文書管理、固定資産やリース資産の物品の管理、水道光熱費や事務用品などの受取請求書確認、社屋や工場などの建物や施設の管理、損害保険の付保、危機管理、渉外、株式関係などの機能があり、人事的機能では、出退勤など勤怠、出張精算、人員、募集・採用、就業規則の策定・運用などといった機能を有しています。

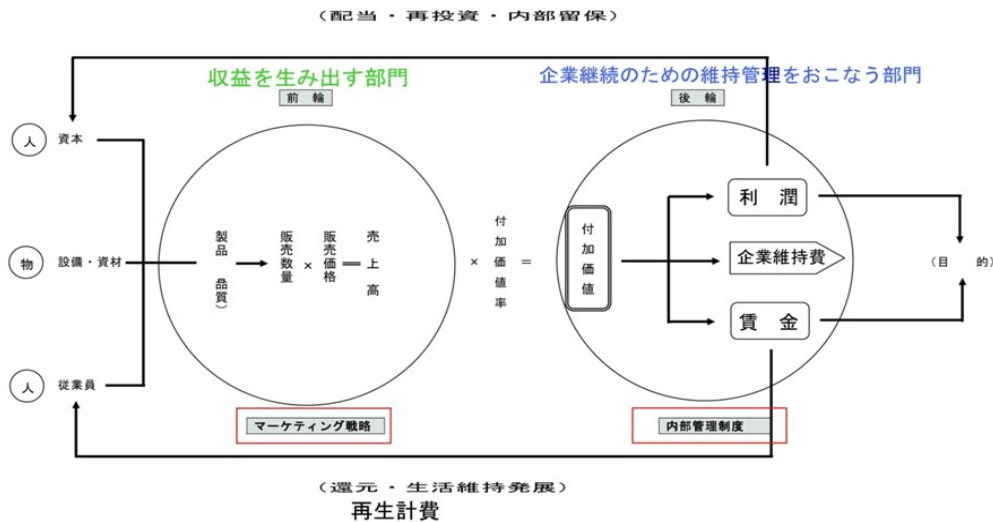
人事的機能は、労働法や労働基準法といった法制度に基く運用が前提であり、日常的な会社業務をおこなっていく上での基本的インフラとなる機能です。

このように企業活動を集約すれば、これら三つの機能を併せ持って企業活動がなされているといっても過言ではありません。日常的な仕事では、目の前の仕事に忙殺されることが多いでしょうが、実は、企業の中ではこれらの機能が働いているのです。

さらに広義の企業活動を支える機能としては、生産の三要素である人、金、物といった経営要素を利用しながら企業活動を進めています。(図3参照)

経営活動の基本的な流れの構図 図3

出典：窪田千貫著「適正労働分配率の算定と運用」



こちらは、オーソドックスな経営活動の基本的な仕組みを捉えています。このことから理解しなければならないポイントは、収益を支えるマーケティング機能、いわば外部機能とそれらを支える内部管理機能、こちらは内部機能が存在していることです。

第一に収益を支えるマーケティング機能は、前記収益部門の機能になります。第二の内部管理

機能は、収益部門を支える経理的機能と総務・人事的機能ということになります。

また、内部管理機能を支えていくことができるのも、収益部門の機能が健全に働くことで、十分な付加価値、すなわち企業維持費と給与、さらに利潤を生み出してくれるからです。

このような各機能の好循環が企業活動を円滑、継続的且つ創造的に企業を発展させる原動力となっています。

(図2)における三つの機能が重なる部分はなにか。こちらは、いわゆる経営的な機能と考えてください。これまでの日本企業では、戦後の長期的経済成長の中で見失われていた部分でもあります。これからの企業においては経営者で企業業績が変化するほど厳しい経営環境が待っているでしょう。安定成長あるいはマイナス成長の中にあっても企業の成長戦略を明確に描くことができる経営者がいる企業のみが生き残っていくといえそうです。

横並びや上がり的な人事で昇格してきたこれまでの経営者では、到底これからの激しい変化に耐えうる経営はとても難しいように思えてなりません。

早くもマーケットでは、経営者の資質や企業戦略の変化の速さといったことを織込んだ形で株価の形成がなされているようです。しかもe-エコノミーとt-エコノミーの熾烈な競争は、まだはじまったばかりであり、本格的な競争環境では、経営者や企業価値、あるいは企業文化といった暗黙知の要素がより大きなパワーになっていくものと思われれます。

企業規模が大きくなればなるほど企業は複数の事業領域をもっています。このような個別領域のビジネスを良好に展開するだけではなく、複数の事業領域間の連携、企業グループ全体の最適性の追求、それぞれがの事業領域が有している価値連鎖の推進、あるいは形式知と暗黙知による創発性の発生といったより複雑で困難な課題にチャレンジしなくてはなりません。

その意味では、ジュニアボード制などの活用で早期に経営職としての適性を発見するとともに、早期に役員登用をしていく人事制度の実施が待たれます。

また、現在おこなわれている取締役会改革での進展からみて、既存の大企業の中において経営職までいける人というのは、間違いなく極少数の人達にならざるを得ません。

では、チャンスがないかと言えば、そんなこともないでしょう。これからの時代ベンチャー企業の台頭で、経営職のニーズは高まることはあっても下がることはないと考えられます。

勿論、これまでの大企業における社内スペシャリストのように営業だけしか理解できない、あるいは経理だけしか理解できない、または総務だけしか理解できないというのでは、このようなベンチャー企業では殆ど役に立たないと思われれます。

だからこそ、若い人達は入社時から、また起業した場合には、創業期から企業における仕事のも多機能性を十分認識しながら、実践的に3つの機能を習得していく必要があるのです。また、この三つの機能の中心にあるのが経営的機能ですから、収益的機能、経理的機能、総務・人事的機能を習得することが、実は、企業活動の真随に近づく早道なのです。



## 4. 私のソニースタイル

---

### 4. 私のソニースタイル

今日、新聞を賑あわさない日がないくらいに、ソニーの情報が飛び交っています。

今、なぜソニーなのでしょう。

やはり井深さんと盛田さん抜きには考えることができないのではないかと思います。戦後の焼け野原の中からお二人は、「夢」の実現に向けて邁進されてこられたのだと思います。

当時の設立趣意書には、「真面目なる技術者の技能を最高度に発揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設 中略 従業員は厳選されたる可成少員数を以って構成し、形式的な職階制を避け、一切の秩序を実力本位、人格主義の上に置き個人の技能を最高度に発揮せしむ」とあります。

ソニースピリッツとは、「人がやらないことをやる」「やりたいやつにやらせる」「言い出しっぺがやる」「若いやつにチャンスを与える」「可能性に挑戦する」と、これは私が在職したときに、当時の社長小林さんから仕事とおして言われた言葉です。どうも在社していた時代には、ソニースピリッツなる言葉も知らなかったような気がします。

でも、これらの言葉は年を増すにつれ私の頭をよぎっていきました。さらになにをやるにもこの言葉が最初に出てくるのです。どうもこの言葉に自分自身が定義づけられているような不思議な気持ちを覚えます。

ソニーに関することは、これまでも多くの方達が本を書かれていますし、もっとも井深さん、盛田さんご自身も多くの書籍を残されていますので詳しい内容は是非数多くの書籍を読んでいただきたいと思います。

私は、私が経験できた事実に基づく範囲でソニーの仕事のやり方、考え方、人材育成方法、組織展開、事業計画、監査業務といったことを書いてみたいと思います。

それこそが、この本を出版する大きな理由になるからです。

私が、ソニーシステムサービス株式会社に入社したのは、平成2年6月16日でした。

なぜ、ソニーのグループの会社へ入社できたのか、また経験がない総務・人事の仕事につけたのか。私が新卒で入社した最初の企業では、約11年間営業職として仕事をしてきました。元々学生時代から総務部門で仕事をするのが希望でしたから、新卒で入社した企業においても自己申告書では「異動希望総務」と明確な意思表示をしていました。結論から話せば異動することができませんでした。

既に36才。

本来であればやってはいけない転職、つまり転職でもまだ営業職から営業職への転職であれば可能性があるのですが、まったく経験がない総務・人事の仕事だというのが絶望的理由です。その結果は履歴書、職務経歴書送付50数社、筆記と面接までいけた企業はわずか3社でした。

読者の皆様には、とてもお勧めできないチャレンジです。（笑）

このような状況で採用してもらったのがソニーシステムサービス株式会社でした。採用時の経

緯ははしがきに書きましたので、ここでは割愛させていただきます。

総務・人事の仕事がやりたいということで、採用してくれた企業がソニーシステムサービス株式会社でした。さらに幸運だったのは、当時の社長小林さんがソニー勤労部の出身であり、入社は古く東京通信工業時代とソニーと社名を変更する前の草創期の入社であったことです。この点、採用でもソニー原点を知っておられ、しかもソニーの独自性ある採用活動をされてきたご当人だったことです。いかにソニーと言えども小林さんをおいて他の人だったら採用してもらえたかどうか、甚だ疑問ですね。現在、ソニーを離れておられますがこよなくソニーを愛する人間、今は好老人。（笑）今でも話を聞かせていただく機会がありますが、話の内容は、ソニースピリッツそのものです。そりゃそうですね。実際にソニーの土台を築いてこられた人材のお一人なのですから。

小林さんとの出会いこそが転職を可能にできた本質的な理由だと思います。ソニーという企業がなければ、先ず間違いなく営業職として転職することになったでしょう。

このようなユニークな採用ができるのもソニーの魅力そのものなのです！

## 5. 入社早々採用担当者

---

### 5. 入社早々採用担当者

入社後は希望どおり総務部に配属されました。総務部という組織ですが人事機能もいっしょにはいった形態になっていました。社長の小林さんの話だとこのような小さな組織で二つに分けることはない。「すべてお前達でやれ」と一喝。当時の総務・人事担当者は上司、私、4月に入社した新入社員の女性が一人と総勢3名ですからね。驚いたのなんのって、想像を絶する現実でした。

入社してからは、なにわともあれびっくりすることの連続でした。第一弾は、入社したばかり元営業マンが採用担当をやったことです。

よもや1~2ヶ月で採用担当などやるはずがない、と思い込んでいた私は、次回から「お前へやってみろ」と言われて驚愕。入社試験を受けにこられた方達も、まさか入社したばかりの元営業マンが採用担当者とは思っていなかったはずです。

理屈抜きにやらせます。誰も最初からできる訳がない。失敗して、やって覚えるしかないだろう、とあくまで実戦主義！

1~2ヶ月間位は、上司の課長のやり方をみせてもらい勉強していましたが、いざ本番となるとそうそう簡単にできるものではありませんね。（笑）

舞い上がったことは言うまでもありません。適性試験では、各問題に必要な時間があるのですが、ストップウォッチを押し忘れて時間がわからなくなったりと散々な船出でした。試験を受けられた方達には大変なご迷惑をかけてしまったと思います。

余談ですが入社のは、殆ど毎週土曜・日曜日に採用試験をおこなっていました。この年の応募者約900名、筆記試験受験者約540名、採用者35名でした。募集費用は、一人約100万円程度かかっています。

採用試験の担当をやる際、社長から次のことだけ注意されました。

- (1) 応募者の前で威張るな。
- (2) 採用できる人は、応募者の数人の人達なのだから応募者の方達には丁重に対応してくれよ。
- (3) 採用できなかった方達も一歩外にできれば、ソニーのお客様になるのだから、採用担当者のお前は謙虚にやりなさい。
- (4) お前達で、技術系の職務経歴など簡単に理解できるわけがないのだから、できる限り多くの人に筆記試験を受けてもらってチャンスをつくってあげなさい。

36才で採用経験などないわけですから、このようにひとつずつ教えてもらいながらの挑戦です。ソニーが一介の町工場から、なぜこのように発展できたのか。採用のありかたひとつをとっても、ソニーイズムとして、また人として生きる道理が十分な哲学をもって語られていると思います。ソニーが歩んできた道には、普遍的な真理があり、これから会社を起こそうとされる方や新入社員のみなさん、あるいは中堅社員のみなさん達にとって学ぶべき多くの要素があると考えています。

## 6. 総務初仕事

---

### 6. 総務初仕事

転職後最初にやったのは社宅業務です。いわゆる転勤に伴う借上社宅、要は一般の賃貸住宅を会社契約で借り上げて従業員に貸与する社宅のことです。はじめに担当した理由の第一は、宅建の資格をもっていたからでしょうか。これもまた、これからやってみる、てな感じでしたね。何事も自分の頭で考え、自分で必要な規定を作成し、自分で運用していかなければなりません。また、社宅家賃個人負担分の給与控除データの作成といったお金に関する仕事も同時に処理していきます。

最初に在籍した企業では、地域別に家賃補助額が決まっていたのですが、補助額×10%を個人負担分として控除するようにしてあり、例えば45,000円の家賃補助であれば、その10%、4,500円が社員の個人負担分です。また、45,000円を超える家賃はすべて個人負担となります。但し、原則定年まで補助されました。

ソニーの場合は、地域別に転勤住宅手当支給基準があり地域別に家賃限度額を決めていましたが、個人負担額は、前記家賃限度額の1/3と決まっていた。但し、支給対象期間があり期間により個人の家賃負担割合が変化する規定内容、例えば5年までは1/3、6年目から2/3といった基準です。このことは運用する側には、日割処理が発生して管理が複雑になる上、月度処理をおこなう際には慎重さが要求されます。退去時の精算も同様に日割計算で十分な注意が必要です。給与業務は、固定控除、固定支給はマスターに登録するだけでOKですが、変動控除、変動支給は個別入力になりますから毎月手作業でおこなうことになり、間違いが発生しやすい原因になります。

さらに毎年1月には、「不動産の使用料等の支払調書」を提出しなければなりません。これは、同一人に対する年間支払額が15万円を超えるもので、土地、建物の賃借料だけでなく権利金や礼金、更新料なども含まれます。また、金額の判定には、原則消費税、地方消費税を含めるとされています。

この場合も毎月データをしっかり整理することが大事です。今では、法定調書まで出力できるソフトもあります。

注1) 年間支払額は、変更される場合がありますから毎年確認が必要です。

社宅でも転勤のための社宅手当は非課税ですが、一般社宅の場合は、個人負担割合により課税されますので注意が必要です。一般社宅の個人負担額は税法上の規定があり、企業で一方向的に決定するわけにはいきません。わからない場合は、管轄税務署に相談することです。場合によっては、個人に所得税がかかることになり、給与所得として課税される場合があります。

次に契約関係では、契約書の確認が重要です。なかでも契約期間は、1年なのか、2年なのか、あるいは3年なのかといった借りる期間ですが、場合によっては更新料が発生したり賃借料の値上げがあったりします。どちらも無いのが一番ですが、あればその分会社が支払うコストが多くなります。さらに退去時に支払う現状回復費用の条件は絶対に見ておかなければなりません。契約時に条件交渉しておくことがコツです。100万円なんて請求する家主がいるのです。大体、判

例でも家賃の2.5ヶ月分程度です。普通は、実費程度ですが精算時には注意が必要です。担当者は、大家さんとの交渉力が問われるところです。

最後に前記、礼金、更新料、権利金、保証金では経理処理が違います。総務担当者でもこの程度の経理知識が必要になります。先ず、礼金、権利金10万円以上は繰延費用といって5年で償却します。10万円未満は、一括して費用として経理処理をします。保証金は、期間満了後全額返金されて企業に戻ってきます。権利金、礼金は戻ってきません。

注2) 固定資産計上額も金額が変更されますので、税務署等で毎年確認が必要です。

社宅管理の仕事一つをとっても、不動産の知識、税法の知識、経理知識といった複数の知識が必要になります。さらに不動産屋、あるいは大家さんなどとの交渉をおこなうといった交渉能力が求められます。ソニーでは、このような仕事を入社早々、まったく経験がない人間に意図も簡単にやらせてしまいます。最初からできる人間はいない。担当者がどのような方法で有効な仕組みを作ることができるか、また仕事で発生する課題や問題にどのような姿勢で対応することができるかということが、ソニーという企業ではもっとも重要です。やる気さえあれば知識の勉強はいくらでもできる。自分自身で勉強するかしないかだ、という個人の姿勢をととても大切にする社風があるのです。さらに様々な知識を吸収するのにソニー本社や子会社といった垣根などありません。あるのは自分が勉強しようという姿勢と尋ねて行ってでも勉強するという行動力があるかどうかだけです。本当にオープンな企業なのです。

私のような未経験者でも、積極的な姿勢があればいくらでも実戦的な勉強をすることが可能です。そこから成果を出すことができれば、中途採用者にとって不利なことなど一切ありません。あくまで実力主義の会社なのです。

## 7. 本社移転プロジェクト

---

### 7. 本社移転プロジェクト

転職時にソニーシステムサービス株式会社が入社していたビルは、現在大崎ゲートシティがあるところに存在していました。今では、一昨年のオープンで新しい都市機能ができあがり見違えるような景観になっています。

私が、入社した平成2年当時は、大崎ニューシティがあるだけでこじんまりとした古びた住宅街と小さな町工場があるようなところでした。そんな一角の古びたビルの中にソニーサービス株式会社と同居した形で業務をおこなっていました。入社したばかりの私には、ビルの古さに驚きと戸惑いを覚えました。なんと言っても世界のソニーですからね。採用試験のとき説明で聞いた「都市計画で1年ないし2年で移転せざるを得ない」という話だけが唯一の救いだったですね。

入社して理解できたことですが、ソニーという会社そもそも建物などというものに殆ど興味をもたない会社です。工場などの一部を除けば、不動産といった資産はあまりもたない企業です。

当時、ソニーの本社そのものが従来の工場の跡を改装してオフィスビルとして利用する一方、また芝浦TECや大崎TECなども旧工場から設計部門の拠点へとその利用内容を変えています。明らかに実質本位の企業経営を展開していると言えそうです。これらの実質本位の姿勢も創業期の流れ、いわゆるベンチャー企業としての企業精神を持ちつづけている大きな要素だと思われます。テレビなどのマス・メディアから眺めるソニーとは明らかな違いがあるところですよ。内側から見るソニーは、意外なほど堅実で地味な会社だと言えるでしょう。

さて、ソニーの堅実性に関して書いてきましたが都市計画による入居ビルの返却とそれに伴う移転先の検討をおこなうことが必要でした。入社三ヶ月も経ったころでしょうか、芝浦にある某ビルに関して、ソニー本社の建設部から紹介があり、早速ビルの下見をおこない借用面積に応じた入居部門の割付をおこなう作業が発生しました。これまた驚くことの連続。何故かって。1200㎡もあるスペースを模造紙に1/100の縮尺で手書きで作図するのですからね。私は、備品メーカーにお願いしてCADで書いてもらえばいいのではと考えていました。書いていくだけでもかなり時間が必要になりコストを考えると一見無駄なような気がしていました。私は、自分で書いていきながら、一方では専門業者をお願いしてCADで書いてもらう作業と平行しておこなうことにしました。このあたりは担当者に任せてしまうのが小林流です。つべこべ言いません。作業効率は言うまでのなく専門の事務機器メーカーに軍配があがるのはあたりまえです。一応手作業で作成した図面と専門業者をお願いした図面と二つを運営会議に提出することにしました。

その前に、運営会議とはなにか。

運営会議は、原則毎週1回月曜日の午前10時から開催される会議です。目的は各部門からあがってくる企画などを審議する機能と役員決裁に関する決裁機能の二つ機能をもっています。

基本的には、企画に関しては、自分がやりたいことがあればどのような部門に所属しようとして企画を上げていくことができます。当然、承認される企画もあれば否決される企画もありま

すが、会社全体の中で必要と思われる新規事業の提案や各部門の新たな投資に関する企画などがあります。また、経理、企画、総務、人事といった部門でおこなう業務改革や就業規則などのルールの変更といった全社的な企業運営に関する項目についても報告をおこなったり、現業の部門と同じように投資といった項目については経理や総務といった間接部門でも必ずそれぞれの企画を提案する仕組みになっています。

この仕組みの優れている点は、毎週おこなっているので、非常に臨機応変に企画の提案が可能であり、役員の判断や承認を瞬く間にとることができる。否決された企画でも内容のさらなる吟味をおこなって再提出することができます。現場と経営が密着しており企業運営を迅速かつ効率的に実施できます。我々社員側からすると企画の提案権がフリーにあり、経営機能を間近に、しかも実戦的に勉強できる場になることです。このような運営システムもこれまで経験した企業では、まったく想像すらできない運営形態です。その上、運営会議に提案した企画について、審議をおこなって承認されれば承認事項として議事録を通して全国にある支店に配布するといった完全に情報をオープンにするスタイルを採用しています。

このような経営情報の全面開示によるオープンな運営を採用してできる限り現場と一体化した経営スタイルとして独自の運営方法を確立しています。子会社の場合、これらの運営形態は社員の立場からも納得性が高く、企業運営を的確かつ迅速に展開する手段になっていると確信しています。

このような企業運営形態は、店頭公開企業や中小、中堅企業でも活用することが可能であり、運営形態に課題をもっている企業にとっては価値ある企業運営の一つだと思います。

また、このような独自の運営形態を創造してきたところにソニーの企業経営を支えるインフラが、メディアで紹介される技術系の開発スタイルのソニーらしさとともに、ソニーらしい独特の企業運営の存在が、実は、経営基盤を盤石にしているということが言えそうです。アイボのような研究開発、あるいは世界のブランドとしてのソニーといった側面が強調されますが、このようなオープン、シンプル、スピードといった現場主義に基づく経営スタイルにもソニーの独自性と真の強さをみることができます。さらに後述しますが、このような経営スタイルを支える側面としてソニー監査部の存在があります。監査部については、54ページに書いていますのでこちらを参考にしてください。

運営会議のことが少し長くなりましたが、この章のテーマ「本社移転」に話を戻しましょう。私と上司は、移転図面の最初のドラフトを運営会議に提案することになりました。短い期間と手作業の中でやった結果ですから詳細な検討とまではいきませんが、ある程度の評価をもらうつもりで提案しました。また、ドラフトの提案は、専門メーカーの提案図面、さらに自分達で作図した2案の合計3案を提案することにしました。結果は、3案の一つが採用されましたが、飽くまで3案の中での基本的部分、つまりどのような部門を入居させるか、それぞれの部門の使用面積、増員や新規事業の展開といった将来の事業展開の簡単な検討と移転に伴う什器備品といった基本的項目などの仮承認にすぎません。その後も運営会議で変更や調整事項など細かな点を指摘されては、図面の変更、入居部門との調整交渉を繰返して、入居部門、使用面積といった基本的部分できたのが11月頃だったでしょうか。あくまで図面上での基本案になります。



そんなある日、入居しようとしていたビルに入っていたソニー株式会社の開発部門の異動が中止になったということで、書き上げた図面も敢え無くお蔵入りです。いわゆる出直しです。当然ですが、新たなビル探しになります。但し、ビルに関してはソニー本社の不動産部から情報してもらっていましたので、数件の提案がある度にビルを実際にみにいくといった作業をしながら、借用面積、ロケーション、賃借料、電気容量、荷物用エレベータの有無といったビル内容と事業活動の上で発生する問題点を把握しながら、都度運営会議で報告する作業が主たる仕事になっていました。そんなある日、ソニー本社の不動産部からソニー芝浦TECに直接隣接するビルをソニーで賃借するけどどうですかという提案があり、早速みにいくことになりました。第一印象は、小さなビルなので現場部門を入れるのにやっかいだなあ、ということでした。案の定、エレベータは狭く、ワンフロアが大体120坪と小さく現場業務を機能的に配置するには非常にむずかしい作りになっています。その他電気容量や大型機器の搬入・搬出は絶対にできない、といった案配です。片や都市計画の関係で移転までのタイムリミットは1年を切るといった状況です。ただ、救いは、隣接するソニー芝浦TECの機能を利用させてもらえることが最大のメリットでした。もっともメリットといっても社員食堂の利用、ATMの利用、売店の利用といった社員のための福利厚生の利用が中心です。他方、最も重要であり、収益部門としての主要部門をどのようなところに移転させるかという課題があります。こちらソニー不動産部の配慮で、ソニーがもっているソニーパーツセンターの大型建物のオフィス用途部分を無理に提供してもらうという提案をもらい、こちらなんとか移転を可能にできるようになりました。十分な面積ではありませんが、取りあえず移転先を確保できるということで全員安堵といったところでしょうか。しかもその後の事業活動の大きな展開に伴い拡張につぐ拡張と創業発展期の現業部門の活動を支えてくれる重要な拠点になっていきました。また、実に美味しくて安い社員食堂があり、その他診療所など福利厚生面でも充実した機能を利用させてもらうことになりました。移転当座は、借用面積も少なくかなり手狭で現場の方達には多くの苦勞をしてもらうことになりましたが、発展過程の一ページとしてお許しいただきたいと思っています。

前記ソニー芝浦TECに隣接するビルに関しても、大崎移転時期の関係で、当時の社長小林さんの英断で移転しようという結論になりました。一部には、賃借料が高いといった問題を指摘する声もありましたが、活動拠点としては、ソニーパーツセンターとも車で10分足らずと近く地理的条件も良いことから一気に決断してもらいました。担当部門、総務部門担当としては、このようなトップの決断がなければ移転作業のスケジュールはじめ、その他の移転に関する仕事そのものが進展しないといったより本質的問題が発生してしまいます。なんと言ってもこのような決断があったからこそ、本社機能の移転という重要な仕事の展開ができるのだと思います。

後は、我々スタッフ部門の仕事にかかっているとんでも過言ではありません。これからがさあ本番、大変です。

早速、移転プロジェクトチームの新設です。前回は途中で中止になりましたが、今回は都市計画の関係で平成3年11月末日までに賃借しているビルを明け渡さなければならず、移転業務を再度延期することは事実上不可能です。

この移転プロジェクトをおこなうにあたって、前回から上司である課長がリーダーとしてやっていたので、今回も当然課長がリーダーとしてやるもんだと思っていた私は、

上司から今回のプロジェクトは、お前がリーダーでやるようにと社長の小林さんに言われた、と言うではないですか。まさに仰天同地！私にできるわけがない！！

上司が言うには、小林さんは、長野にリーダーをやらせてお前（上司）がサポートしてやれと言われたそうです。

これが「若いやつにやらせる」といったソニー流の真髓です。

本当にやらせてしまいます。

また、やらせることで学ばせるといっても良いでしょうか。

上司ができるのは当たり前、上司は、部下がチャレンジすることをサポートしてやり、成長させる使命と義務があるんだといわんばかりです。

このように入社1年目の転職者にも簡単にチャンスを与えます。

チャンスは与えたぞ、チャンスをつかむのはお前自身だ、といわれているようです。

後述しますが、経理部への移動でもあつと言う間に異動させ、その日から経理の仕事をやらせてしまいます。経理知識があろうがなかろうが関係ありません。自分で学んでいく姿勢があれば、他の人間でもやっているのだからどんな人間でもできる、となんの躊躇もなくやらせます。そのようなチャンスをつかむのも自分自身だ、と確信をもってやらせます。他の企業がどのようにやっていようと一切関係ありません。人がやらいことをやる、というソニースピリッツそのものなのです。

このような環境から多彩な人材が排出して、独自の企業文化を生み出しています。ソニー流マネジメントの本質がこんなところに存在しているようです。

では、具体的な内容を少し書いてみます。

お前、図面引いたことある、と上司が聞いてきます。

これまで、ただの営業だった私が、図面を引くなんて経験するわけがありません。あんたも知っているでしょう、と言いたいところです。当然やったことなどまったくありません。

じゃ～、教えるからやってみろ！

ハイ、わかりました。（素直、小生のいいところ）

これが、地獄のはじまりとは露知らず．．．．．

まずは、1/100で各部門のレイアウト図面を作成していきます。みなさん、どうやると思いますか？

CAD?なんて想像するでしょう。

これがすべて手書きです。

実は、模造紙に手書きでやったのです。

いやあー、写すだけなら簡単ですが、今後の事業展開を踏まえて各部門の拡張性を掴むなど、膨大な作業内容です。

図面を書く前に、各部門の責任者との意見交換、トップとは事業活動の将来展望の確認等々．．．．．

図面を引く前段階の作業だけで参りした．．．．．

図面を引く段階では、事業の将来像を描きながら、自分のポイントオブビューが必要になります。

当然、各部門の責任者やトップの意見を考慮しながら自分で作成する案について自分の考え方をまとめます。漫然と引くだけなら、事務機メーカーにお願いすればCADで綺麗な図面ができあがります。しかしこれだと図面上、自社の事業展開の方向性が十分に見えてこない、また図面の変更を適宜すばやく展開できないなど多くの問題があります。事業活動の機能を理解しながら図面を仕上げるには、どうしても自分で事業活動をイメージしながら図面を作成する必要があります。このような作業に関しては、非常に徹底しておこないます。現場を参加させて、徹底した意見交換と将来像を出させます。総務部門としても、各部門の機能を理解した上でないと十分な意見が言えませんし、図面上に各部門の機能を落としていくといった仕事そのものできません。さらに現場を引っ張っていくだけのリーダーシップが必要です。

やっとなんとか自分の頭の中で、業務のイメージが固まってきたので図面を起こすのですが、これまたA1の模造紙に手書きです。

時間がかかるのなんのって．．．．．信じられません！

また、この時期は会社の立上時期とも重なっており、通常業務いわゆる9時～18時（当時）の就業時間中には、他の業務が山のようになっていました。必然的に移転作業の仕事は、18時以降におこなうことが当り前でした。終電ぎりぎりまで行い、場合によっては宿泊です。朝一番で、プロジェクト会議をおこなえば変更箇所の発見と再展開と、ああ、今夜も、また泊りかぁー???

これら図面作成作業をやってみると、移転予定のビルの広さやエレベータなどビル付帯設備から、やはりこのビルの展開は事務系あるいは研修室、サポート機能などオフィス機能に集約するしかないとの結論に達しました。かなりの紆余曲折がありましたが、最終的には本社部門を中心とした研修部門、管理部門を入居させることが決定されました。現業部門は、ソニーパーツセンターに移転させることでこの移転計画を推進することになりました。

移転日時は同時が原則。これからは、最終的なレイアウト図面の作成になります。

図面ができあがったら、新規に購入するデスク、チェア、保管庫といった什器備品、あるいはコピー機やFAXといったOA機器の選定や見積依頼をします。什器備品といってもデスク、チェアからコピー機あるいはパーティション、システム保管庫、現業部門専用の作業台、またリフレッシュコーナーのテーブルやイスなど千差万別です。購入総額も2～3千万円は軽くいってしまいます。その他専用の造作、設備の付加費用、法令に基く防火関係の設備費用など瞬く間に発生します。

図面も各部門のレイアウト図が完成すると、次はその図面上に電気関係の系統図、電話、通信の系統図も同様に作成します。さらに付帯設備全般の図面作成が必要になります。電話関係なども新規設備を入れるので数千万単位でコストが発生します。また、それぞれの図面には、コンセントやスイッチの位置、電気容量と使用電気の種類、電話やコンピュータの位置を書き込んでいきます。このような系統図面が出来上がってはじめて、それぞれの工事業者との打合せと見積依頼あるいは問題点の抽出が可能です。同時に移転作業をおこなってもらう引越業者との打合せです。移転時の問題点、移転作業の手順等の確認、当然見積依頼もおこないます。さらに移転時の挨拶上の印刷や郵送手配、法務局、税務所や職業安定所への移転手続きの準備を平行しておこなっ

ていきます。

最後に、移転日を踏まえた上で工事・移転の工程管理表を作成してスケジュールを確認していきます。

スケジュールに基き進捗管理と現場管理、さらに変更箇所を適宜対応していきます。

その後も拡張、拡張が続きましたので、さすがに手書きは勘弁してもらいました。当然、CADを入れて自由自在に変更できるシステムを採用しました。こうすると移転、拡張などのための図面作成は短時間で可能になります。その分、各機能などのより本質的な議論が実施できます。総費用数億円のプロジェクトのすべてを入社1年目の転職者にやらせてしまいす。これぞ、まさしくソニースピリッツ。

## 8. いきなり新卒採用活動

---

### 8. いきなり新卒採用活動

入社して総務業務を立上げてきた私は、平成4年4月から採用業務やれということで、新たな仕事への挑戦です。

採用業務に関しては、入社後すぐに経験者採用の担当者として仕事をしてきましたが、今回はこれまたリーダーとしてやれとの命です。しかも新卒採用を開始するとの新たなチャレンジとなり、採用業務も新展開を迎えることとなります。

新卒者採用、これもまたまったくやったことがない私は、いったいどうするの？と半ば呆然。

こりゃ、取りあえず新卒者採用の基本を学ぶことが必要だなあ、と考えソニー本社の採用部を尋ねることにしました。この時もソニー本社採用部の担当者の方から非常に丁寧に新卒採用の基本とソニーグループ全体の採用活動の基本を学ぶことができました。

特に、技術系の新卒者採用に関しては、各学部で就職責任者の教授がいること、その方をとおして推薦依頼をしてもらうことなどをはじめて知ることができました。さらにソニーの考え方として、採用者を長い間拘束しない、簡単に言えば選考したらすぐに結果を出して応募学生に知らせることは徹底してください、ソニーの基本ですからと言われました。新卒者採用に限らず経験者採用を含めて選考は非常に早いですね。日曜日に筆記や面接試験をおこなえば、翌日には選考結果を発送していました。選考を受けた立場からみても、合否にかかわらず結果が早いと納得性が高くなるように思えます。

新卒者採用の基本的な知識を理解できるた後は営業活動と同じです。各大学の学生のみならず教授の方達にいかに自社の仕事を理解していただけるかです。

やったことがないわけですから、いわゆる飛び込み営業。いや飛び込み採用活動ですか。

1年目は、自分と会社を理解してもらうための活動でしたね。いかにソニーの名前がついているからといっても1年目から推薦していただけるほど甘くはないのです。また、各学部とも一部上場企業との関係ができており、ことはそう簡単ではないのです。推薦をいただけたのは、2年目からです。

採用活動も新しい人間にやらせた方がよい、というのが社長の小林さんの考え方です。セミナーの開催、職場見学会の提案など新卒採用の全般と経験者採用のすべてに権限をもたせてやらせていくのです。

自分のやり方で採用活動を創造させます。自分のキャラクターを大事にさせます。他の人と違うから良いのだ。個性値全開です。

やりたいやつにやらせる、とこれまたソニー流のチャレンジなのです。

## 9. 突然グループ責任者

### 9. 突然グループ責任者

転職後2年が経ちようやく総務の仕事になれてきた私は、前述したとおり新卒者採用をおこなうことになりました。と同時にこれまで一緒にやってきた上司が企画部門へ異動することになりました。当然、新しい上司が来るのだと思っていた私は、「上司はこない」といわれ、またまた啞然。

これまたお前がすべてをやれ、の一言。

グループ責任者として部門をまとめる、いわゆる課長職同様の仕事をしろということです。入社わずか2年ですよ。本当に変わっている会社だなあ、とつくづく思いましたね。

変ってる会社. . . . .

この当時、総務課員5名。この人数で総務、人事のすべてをおこなうことになります。

因みにこの当時やっていた仕事の中身は、図4を参考にしてください。

総務部職務分担一覧

担当者	担当別職務内容		
A氏	①総務全般 ②諸規定関係 ③社屋 ④海外出張（交渉・手続き） ⑤車両	⑥渉外 ⑦固定資産・リース物件管理システム（経理共同） ⑧購買（大型備品等） ⑨給与・勤怠システム選定作業	①人事全般 ②昇給・昇格 ③人事異動 ④社宅 ⑤採用全般
B氏	①給与・賞与計算 ②退職金管理 ③厚生年金管理 ④労災（法定外含む） ⑤事業計画・決算資料	⑥勤怠管理資料 ⑦諸手当管理 ⑧人員管理 ⑨永年勤続	
C氏	①勤怠管理 ②社会保険手続き（健保・厚金等） ③業務用物品購入 ④帳票注文・管理 ⑤ユニホーム類注文・管理	⑥文具・備品注文・管理 ⑦社員証 ⑧出張関係（国内） ⑨中元・歳暮 ⑩ファミリーカード	⑪ランドセル ⑫文書回覧
D氏	①給与計算 住民税・財形・個人財産積立 持株会・療養付加金・会社幹旋 ②通勤交通費 ③名刺・封筒・ゴム印注文・管理	④書籍・レコード ⑤カレンダー・ダイアリー ⑥保養所 ⑦食事カード	
E氏	①契約書（リース・保守・社宅） 整理・管理・手続き ②住宅貸付 ③諸規定整備 ④固定資産管理	⑤火災保険 ⑥自動車保険 ⑦動産保険等 ⑧グループ保険全般 ⑨出張関係（海外）	

小林さんに、このような異動をどうしてやったんですか、と最近会って当時の話を伺うことができました。

すると小林さんは、簡単だ、上を変えたほうが組織は変る。下の者ばかり変えても組織はかわらない、と話しておられました。言われてみれば確かにそうですね。しかしそれを大胆にやってしまうことができる。若手を本気で育てるための異動！そんなことができる企業が日本に何社あるでしょうか。

また、運営会議では部長や課長同席の中で、自分の意見を好きなだけ言わせてもらいます。

勿論、ピントがずれている話をするかもしれませんが、「もう一度考えてもってこい」の一言です。やっぱしユニーク。この方法、若い人達を育てるのにはもってこいです。上司の苦勞もよく理解できるようになります。眞の権限委譲は責任感を育てます。

若い人達にとってチャンスをもたらって自分自身が成長できれば、その人はまた必ず次の世代を育てようとするでしょう。

育てるときに、上司やトップのサポートがまた必要なのは言うまでもありません。この世代間の循環が企業文化を醸成して、企業活動のより本質的な要素としての人材を頭数ではなく、異質な人材の多層性となっていくのです。

このような独自性と創造的マネジメントができる人材の多くは、井深さんや盛田さんといっしょにソニーを築いてきた第一世代の人達に強くみられる要因のひとつではないかと想像しています。おそらくこれらの諸先輩達は、井深さんや盛田さん自ら社員をリードされながら、数多くの人達を育ててこられた中で作りあげられてきたものなのでしょう。そう言えば、小林さんもちことなく井深さんや盛田さんに似ていると思うのは、私だけでしょうか。

Sony Way とは、そんなソニーの軌跡であり、未来に向かう指針でもあるようです。

とにかく任せたら徹底的に任せます。最初からすべてをやれる人なんていないのです。ひとつひとつのテーマに対して、全力で仕事をしていくことです。その際重要なことは、既存のルールや仕組みを疑ってみる、また自分の目で確認しながら仕事の抜本的な変更をおこなうことが必要です。実は、このような視点で仕事をする場合に生きてくるのが複数の部門で仕事をしてきた経験です。何故か？簡単です。複眼で物事の本質をみることができるからです。ひとつの部門だけしか経験してきたことがない人達は、既存の枠組みから抜け出せなくなるからです。単眼的な指向になりやすいといえます。さらにこれまで自分達がつくってきたルールや仕組みを自ら壊すことなど実際には不可能に近いと思われます。重要なことは、人や組織、あるいは仕組みを常に変化させることです。そこに変化の兆しをつかみとり、新しい枠組みをつくるチャンスが生まれるのです。変化こそ安定であり、チャンスなのです。過去のキャリアだけでは、進化は進みません。むしろ変化を作れる人達は、過去のキャリアを自己否定しながら現実の矛盾点を知ることで進化を進める役割を担っているのです。もう一度書きますが、変化こそ安定なのです。その認識さえできていれば、こんなに楽しい時代はないと思います。

チャレンジャーの道には、多くの失敗がつきものです。その失敗の中から偉大な成功は生まれるのです。トライ&エラーの繰返し。そこにこそ創造の芽が生まれてくるのです。

井深さんや盛田さんは、常に変化を起こすことで時代を切り開き、一中小企業だったソニーを世界のソニーへと変化させていかれたのだと思います。

## 10. 41才経理新人デビュー

---

### 10. 41才経理新人デビュー

平成6年8月、総務・人事の仕事を約4年程度やってきた私は、上司の役員から今度経理をやってみないかという話をもらいました。実は、この異動には少しわけがあります。そのわけとは、前年4月にソニーから総務担当の課長が赴任してきていましたが、1年あまりいっしょに仕事をしてきましたがこの方と合わないという実態ができあがっていました。総務・人事を会社設立時期から4年以上やってきたわけですから、やはり変化が必要な時期にきていたのでしょう。タイミング的には、ベストだったのではないかと、思います。但し、本音は、経理部門とは考えていませんでした。私もさすがに経理はやっていけるのかなあ、と不安がありましたね。なんと言っても簿記の勉強といった基本的知識もないし、経理に関する基礎的な知識もありません。その上、年齢41才です。異動するほうもするほうですが、異動させるほうもさせるほうです。当時の上司も面食らったでしょうね。しかも私はうるさいタイプですからね。経理部門の上司は、一時監査部門に席をおいたことがあるようですが、ソニーシステムサービス株式会社では珍しく経理畑一筋でやってこられた方です。ソニーサービス株式会社出身でありソニーグループの企業の中でも比較的早い時期に設立された企業であること、さらに地域会社制を採用していた関係で本社企業と地域企業間での異動、いわゆる出向による異動を頻繁に経験されてこられ、地域会社の設立時には経理業務の立上げをおこなってきたという特殊な要因もあるようです。また、ソニーシステムサービス株式会社設立時期における経理業務の確立は、この方抜きには語れません。

社長の小林さんは、この方のことをソニーの経理部門が欲しいとやってきたそうですが、いなくなると当社の経理ができなくなると断ったそうです。確かに勉強家であり、経理に関する専門性はずば抜けています。管理会計を含めて経理、会計に関する社内信頼度ナンバーワンです。

私自身は、勉強したいという思いと本当に経理の仕事がやれるようになるのか、かなり不安があったのも事実です。それでもそろそろ総務・人事部門でやるべき仕事が終わったと感じる寂しさとまた新しい仕事にチャレンジしなければという複雑な心境のようでした。心の中は、常に動き回るものです。不安とチャレンジ！まあ、このようなときは、やってみるに限る。これが私の生き方だと決断しました。変化は安定、といいながらも一面、変化は不安定という心理状況におかれるのが人間です。ここを突き抜ける勇気と実戦力が必要になります。その上に、好奇心旺盛ということであれば、ベストでしょうか。嫌でも好奇心が学ばせてくれます。遊びも仕事もこのような立場からみれば同じではないでしょうか。

スポーツでも同じですね。ゴルフであれば、同じコースで何回プレーしても変化があります。常に好奇心旺盛にチャレンジすることができれば、同じコースでプレーしてもいつも楽しさや面白さといったものを感じ取ることができます。

仕事も同じことが言えます。

ただし、人間の場合、どうしても慣れるに従い変化を遠ざけてしまいます。環境に安住してしまうとも言えるでしょう。

社内異動では、異動という変化を作ることによって違った視点を養い、常に新しい事を学ぶという姿



勢を継続させていくということに意味があります。

さて、経理に異動して最初にやった仕事は、なんといっても伝票起票です。なんのことはありません。経理伝票、いわゆるひとつは入出金伝票、もうひとつは、振替伝票の起票です。特に自社の銀行口座における入出金を中心とした伝票の起票です。入出金伝票の起票は、現金出金の際に起票します。小口現金といわれる企業の日常活動で使用する現金で経理に保管してあるお金です。外出交通費や出張時の仮払い金の出金といった際に利用することになります。その他会社業務で急に必要となる現金の出金に対応しています。経理規程で必要な金額を設定しています。本社経理部では、残高50万円、地方の営業所では10万円といった具合に決められています。また、本社に隣接した収益部門に入金された現金は、当然経理部門に入金されますので、この場合は銀行への入金処理をおこないます。入出金伝票を起票して、取引銀行に入金します。

一方、銀行口座にお金が入ってくる場合、地方の営業所に入金された売掛金を本社経理部門に送金します。このお金は、送金受入れとして振替伝票を起票することになります。この場合、地方の営業所では本社経理部送金として振替伝票を起票することになります。実務的には、営業所の銀行指定口座から毎月送金日を指定することで自動送金されてきます。一定の残高を指定してそれ以上になれば自動的に送金する仕組みが作ってあります。また、本社経理部門でも売掛金の入金がありますので、これらの入金処理をおこないます。こちらも本来は、振替伝票を起票するのですが、ソニーシステムサービスの場合には売掛金を処理するシステムをもっていましたので、このシステムを利用して売掛金の入金処理をします。請求番号を入力するだけで、自動的に仕訳をおこなってくれます。但し、間違った入金処理をおこなえば、手作業で振替伝票を起票して訂正することになります。また、一部の売掛金には、システムを利用できないものがありますから手書きで振替伝票を書くことになります。

銀行口座からの出金の場合には、先ず電話、水道光熱費、通信費、新聞・雑誌の講読料金などがあります。さらに所得税、消費税、労働保険料、地方税などの税金納付もおこないます。このようなお金の動きがあれば必ず振替伝票を起票することになります。毎日相当数の伝票を起票することになります。

では、なぜ伝票起票といった仕事をさせるのでしょうか。

簿記もわからない人は、借方や貸方といった仕訳の基本が理解できません。銀行預金の仕訳が理解できると貸方と借方にくる勘定科目が大枠で理解できるようになります。ちょっと不思議ですが。そんな理由からこの経理課長は、この方法で新入社員の育成をおこなってきたそうです。それを私に応用しただけだそうです。

おそらくやっている本人より教える側のほうが大変だと思います。知識の理解と違い、経理の仕事の流れをつかむまでにはある程度の時間が必要です。実務の基本は、総務・人事でも同様ですが先ず1年間やってみないと理解できないと考えても言い過ぎではないでしょう。新入社員の場合でも、実務をやりながら必要な専門的知識を習得していくなど、日常業務をおこないつつ勉強をしていく必要性がありますからかなりの努力を要します。また、労働基準法や税法の改正は、頻繁に実施されますので、実務ができるだけでも問題があります。常に法改正をフォローしながら日常の仕事をおこなうことが求められます。

仕事をおこなっていく前提は、大体複数の要素が複雑に絡みあって仕事そのものが動いています。1年やってみても基本的な部分を理解できるに過ぎません。やはり3年程度同じ仕事をやりぬいてみることが必要です。そうすることで、自分がやっている仕事と他の部門との関連や業務遂行上の実務的なポイントを把握することが可能になります。それぬきにして仕事の本質を理解することは非常に困難だと言えます。

さて、このような伝票起票の仕事を半年程度やりながら、毎月の月次決算処理をやることになりました。ソニーの場合、米国会計基準を採用している関係で連結決算制度を採用しています。ソニーの100%出資の子会社であるため当然月次決算処理を実施することが要求されます。また、事業計画の進捗状況を把握するという目的からしても月次決算の意味は大きいといえます。収益部門では、当月の売上高と利益を確認することが非常に重要な仕事のひとつです。部門責任者は、担当する部門の売上高と経費、さらに利益をみることで部門のおかれている経営状況を迅速につかむことが必要ですし、事業計画との乖離を把握して、適宜部門の業務内容の変更や新規投資のタイミングなどを毎月検討しています。現在のように経済環境の変化が早い時代にあっては、日常業務の変更、あるいは新たな業務の創設など毎月の経営数字とともに部門業務をしっかりと把握することで、最善の施策を実施することが要求されます。どうにもならなくなってからは遅すぎるのです。そのためにも月次決算のもつ意味は、今日の企業においては重要なウェイトを占めていると言えそうです。その上、ソニーシステムサービスの場合、経営数字をオープンにしていたから経営数字の全社的な共有ができていました。毎月おこなわれる所長会議で実績に基づき部門活動のレビューをおこないます。さらに次月の展開、あるいは新規投資が必要な事業展開などを自由に検討できる場を提供しています。生きた経営数字をベースに各部門の事業展開を図っていくことで、事業活動の善循環を作り出していたと思います。

他方、経理部門にとって、正確かつ迅速な決算をおこなうということは、ある意味で経理業務が非常にタイトになるということです。毎月1日から末日までの経理処理を翌月のいつまでにおこなえるかという経理処理能力が問われるからです。経理部門にとっては、厳しい仕事の連続になります。私が在籍していた時期でも実動6日目に前月度の決算を確定していました。現在は、実動4日目だそうです。

決算処理の迅速化ためには、全国にある9個所の営業所での日常的な経理処理も重要になってきます。各営業所では、地域別におこなった営業活動における売掛金の消し込み処理を日常的におこないますが、大体法人企業が得意先になりますので、勢い月末集中することになります。消し込み処理の自動化が欲しいところです。また、ソニーグループの企業全体の請求処理をおこないますし、メンテナンス関係では、前受金の取崩処理、銀行口座の月末残高証明書の取得、通帳のコピーを本社経理部へ送付するなど多くの仕事を迅速におこなっています。まだまだあります。部品や仕掛品といった棚卸資産のデータ入力作業をおこないます。さらにメンテナンスやシステム工事の工数入力といったデータ入力とともに製番管理をおこなっています。最後に、予算実績比較表を出力して最終損益の確認をおこないます。営業所では、お客様からの問い合わせといった営業サポート業務を最優先でおこなっていますので、お客様との仕事の合間をみながらこのような経理処理及び月次決算処理を実施するといった大変な努力をともなった仕事になります。月次決算では、現場の協力があってこそ経理業務を迅速に正確におこなっていけるのだという認

識をもつことが大切です。決算終了後も滞留債権の督促をおこなったりとかなりのハードワークになります。

小林さんは、営業所の事務担当の女性社員のことを「真の社長」だといってました。心からそう思っていたようです。女性社員にも人気がある社長でしたね。

では、本社経理部門の月次決算業務は、どのような仕事内容で実施されているのでしょうか。

本社経理部門でおこなう決算処理は、各営業所でおこなっている経理処理と重複する仕事内容があります。この理由は、第一には各営業所でおこなっている経理処理をチェックする機能をもっているからです。各営業所の経理処理に関して、本社の経理担当者による確認作業をしています。例えば、経理システムを利用したエラーチェックをおこない、エラーリストを出力して仕訳を確認して、正しい仕訳を起こすという作業などをおこなっています。エラーチェックに限らず、経理の仕事の大変さは、毎月度の企業活動にともなって発生するお金に関するすべての処理に関して必ず締めをおこない（決算をして）正しい経営数字を確定するという仕事だからです。毎月正しい決算業務をおこなうことが、事業年度の正しい決算となります。この目的のために毎月スケジュールを決めて月次決算処理の迅速化を進めているのです。そのことが株主に対する責務、いわゆる説明責任になります。また、企業活動の課題や問題点の発見には、最新の情報をできるだけ早く現場部門に提供する役割を経理部門は担っていることになります。目立ちませんが、現代の企業では非常に重要な仕事の連続です。

経理部門以外の人達でもこのような機能を理解することが、企業活動の質的レベルを上げていく方法になります。

本社経理部門でおこなう仕事は、このほか全社に共通した請求に関する一括請求業務や売掛金の消し込み作業、未払費用と買掛金の債務計上および支払、家賃や水道光熱費あるいは警備清掃費、OA機器など共通費用の経費配賦、固定資産関係の経理計上と減価償却、消費税チェックと相殺・債務計上、貸借チェック、手形残高チェック、銀行預金・通帳コピー照合、前受金チェック、予算実績チェックなどの仕事をおこなっています。

企業の仕事の中でもお金を扱う部門のため他の部門よりもやや独立性が高く仕事内容が見えにくいといったこと、また経理の仕事の性質上、企業における現金や資産を預かる立場から各部門の経理処理について厳しい指摘をしていくなど、他の部門からすると嫌な存在に写るかも知れませんね。しかしこの様な機能が適切に働いているからこそ企業活動を継続的にしかも積極的に展開できることが可能になるのです。このような経理部門の活動をしなければ部門をマネジメントすることなどできないと言えます。

ソニーの事業展開は、常に日本をリードする存在です。いや、世界をリードしている存在です。日常的にソニーの話題が新聞に掲載されない日がないくらい頻繁に登場します。さらにソニーをテーマにした書籍も数多く出版されています。日本企業にない自由闊達さと若い人達にチャンスを与えるというソニースピリッツを掲げて、これからのネットワーク時代のさらなる開拓者になっていくことでしょう。

世界最初のトランジスタラジオにはじまり、トリニトロンテレビ、ウォークマン、あるいはハンディカムといった技術革新を前提としたその時代の先端の製品を開発してきたといってもよいでしょう。最近ではバイオですか。とにかく技術革新をとまなうソニーらしい製品に注目があ

たることが多いようです。いわばメーカーの宿命でもあります。

しかし一方で、1961年米国預託証券（ADR）の発行を日本企業ではじめておこなこない、1970年9月17日にはニューヨーク証券取引所に日本企業ではじめて上場しています。日本で連結決算制度が導入されたのは、2000年3月期決算からです。どうもソニーという技術の先進性やデザインの独創性に関して話題になることが多いのですが、企業活動の根幹を成す経営システムの先進性も今日のソニーを支えている大きな要因のひとつではないかと考えています。もうひとつの要因は、なんと言っても社員を活躍させるソニー的マネジメントだと言えます。

『私は、アメリカへ行くたびに、次第にアメリカで行われている時価発行に関心をもつようになった。周知のように、アメリカの会社は、自分の株価を世に問う姿勢で株式を発行する。好業績は正確に株価に反映される。株価が高ければ、それだけ資本調達のコストは下がる。応募した投資家には、責任をもって応えていく。この時価発行こそ本来の資本調達のあり方ではないか、と思うようになった。そしてソニーはその道を選ぼうという決心をしたのである。

時価発行に踏み切ったときの哲学は「良い会社は、有利な条件で資本調達ができるはずである」というものであった。そしてその哲学が通用する市場で資金を調達しようという目標を設定した。

日本では、良い会社も悪い会社も資金調達の条件は同じである。むしろ、相対的には良い会社がハンディキャップを取られ、悪い会社ほど有利な条件で調達できる面すらある。つまり、銀行借入といういちばん安易な方法に依存するからである。底辺を揃えてしまう銀行融資では、優良会社の国際競争力は落ちる一方で、逆に悪い会社は日本株式会社の保護を受けることになる。

これに対してソニーは、業績を忠実に反映する資本市場で。しかも時価発行によって資本を調達しようと考えた』と盛田さんは明確な将来像を1960年代から描いておられました。日本の場合、2000年になってやっと連結決算制度の導入が実施されました。盛田さんの先見性のすばらしさというほかありません。

また、『元来、私は物理屋のせい（工学部物理学科卒）、ビジネスに奇跡を信じない。もちろん、運というものはあるだろうが、根本原理は必ず通る、という信念を持っている。ものごと、ショートサイトのいろいろなことに惑わされず、ロングレンジで見れば、必ず根本原理が通る、という考え方をしているので、こういう決定ができたのかもしれない』と、また『私は常に、ショートサイトで判断し今年だけ儲ければ良い、というような商売はしない。だれからも評価される正当な経営を続け、信用を高めることがソニーの最大の社会的責任であり、またソニーの根本原則であると確信している』と書いておられます。

好奇心旺盛な盛田さんがアメリカでみたものとは。真理とは。思わずそう考えずにはおられません。40年前、ひとりアメリカに立ちグローバルな視点で企業経営の本質をみておられたことに感動を覚えるのは、私だけではないでしょう。

今日、ソニーがEVAを導入して資本効率を意識して収益性を高め、再投資による事業活動の創造とともに適正な株価を目標とした経営をおこなっていますが、原点はまさに盛田さんがやってこられたことの延長線だといえそうです。

企業会計は、これから益々重要な意味をもってきます。ベンチャー企業の資本調達はずいぶん時価発行調達が可能になっています。資本市場の自由化にともない容易に資金の調達が可能になったことはそれなりに評価できることです。しかし一方、安易な上場による資本の調達は企業活動の安易な運営に繋がっていく懸念もあります。公開するという立場を十分に理解して、企業運営をおこなっていけるベンチャー企業が何社残っていくことができるのか、これから資本市場の自由化とともに各企業に突きつけられた課題だと言えそうです。

その意味でもソニーがおこなってきた経営姿勢には、ベンチャー企業の経営活動をおこなう上で大きな目標になるといえそうです。

自由な資金調達が可能だからこそ、自らに厳しい企業運営を課していくことが重要になってきます。21世紀のソニーになっていけるベンチャー企業が生まれるかどうか、実はこのような経営システムの根幹を支えている仕事の全体像を理解できるかどうかにかかっていると云えます。

ソニーは、常に自社に厳しい環境を選択していたのです。

それこそが自分を強くすることができる唯一の方法だと信じていたからだと思います。

これからのベンチャー企業の取るべき道も自社を常に厳しい環境におくことが、次の時代を切り開いていく最短コースなのです。

## 1 1. 新入社員と営業時代

---

### 1 1. 新入社員と営業時代

昭和53年新卒で入社した最初の企業では、営業職として東京、福岡、北九州、大分、千葉と約11年間の勤務をしてきました。トイレタリー製品の製造・販売をする企業でした。主たる仕事内容は、代理店および量販店を中心とした営業活動をおこなうことでした。特にこの企業の特徴は、重厚長大企業である親会社の影響を受けているせい、目標販売数量、販売促進費あるいはマーケティングといった機能に関して本社が主導権をもっている典型的な本社ダウン型企業でした。

当然営業活動は、本社が決定したエリア別、製品別販売目標数量を販売目標として与えられて販売活動をするという活動形態でした。また、販売促進費についても本社が決めた範囲内で営業活動をやるということが当たり前でした。

事業計画を作るためのP/L、B/Sといった知識も必要なく、また販売した製品の請求に関しても大半が銀行振込ですから、手形や小切手、あるいは支払遅延といった要素が非常に少なく、営業職としては、販売目標数量を販売予算内で販売することが主たる仕事でした。後は、代理店の仕入担当者や販売担当者とコミュニケーションをとりながら自社製品をいかに販売するかが営業担当者の役目でもありました。量販店の商談においては、ルートセールスとしての販売システムが確立していましたから、新規取引先の開拓といった社員の独自性を必要とする活動形態もほとんどなかったといっていでしょう。

私自身も、このようなルートセールス中心の仕事を各エリアでおこなってきました。

私が退職した後、この企業は親会社どうしが合併をすることになり、子会社に関しても親会社同様、子会社どうしが合併することになりました。まさに成熟産業の宿命のような合併であり、これにより企業規模の拡大と安定性を確保したようです。

以上のような内容を書いてみますと、なんだか少しも勉強することがない無価値な仕事ではないかと思われるでしょうが、実は、営業の仕事には多くの学ぶべき要素があります。今日コミュニケーション能力ができたことも、また市場分析をおこなえる力がついたこと、あるいは得意先を選別していく能力をもったことなど、意外に他の仕事でも、総務や経理などの仕事でも活用することができるものです。このような様々な能力を確立できたのも営業職を経験したからだ、と確信しています。

私が、この会社で最初に配属されたのは東京営業所でした。全国の営業所の中で最も販売実績をもつところでした。しかも本社部門と同じビルに入居していたためか、妙な緊張感がありました。新入社員として入社して3年間東京営業所で勤務したところで、初めて福岡営業所への転勤発令をもらうことになりました。

福岡営業所に赴任して最初に感じたことは、ここも東京営業所と同じように月末集中型の販売、言葉を変えれば、問屋押込型の販売が主流だ、という現実でした。押込型販売は、いうまでもなく実需がないのに製品を販売するわけですから、多くの問題点を発生させます。さらに営業担当者のプレッシャーも相当なものです。

## 押込み販売の問題点

- 第1 押込時に過剰な販促費等が必要になる。
- 第2 問屋側でも販売先がないのに在庫負担を背負う。
- 第3 問屋にとって過剰な資金負担が発生する。
- 第4 翌月過剰な在庫を意識しながら販売活動をするようになる。

結論から話をすると、前記の対応を受け入れてきた多くの問屋が倒産しています。

とは言ったものの、自分の販売目標は達成しなければなりません。矛盾を感じながらも同様の営業活動を毎月おこなっていました。しかし、一方で何とかしてこの現実を変える事ができないか、とも考えていました。転勤してきたばかりですからすぐに市場の状況が理解できるわけではありません。取りあえず福岡市内の量販店や小売店を訪問しては、競合他社を含む市場の各種データを収集しながら、自社製品の市場におけるポジショニングを確かめることから始めました。データも少しではたいして役に立ちませんが、数が集まると一定の整合性が見えてきます。各社のシェア、販売価格、流通経路、納入価格、概算の販売数量、小売段階の商品評価、各社の評価、問屋の評価等々。担当した代理店は、主力代理店でありながら、押込をガンとして受け入れない強さがありました。やむを得ず、代理店と取引がある地場スーパーに目をつけて足を運ぶことにしました。しかし、そこは競合他社が主力製品となっており、一筋縄ではいかない雰囲気。とにかくこのスーパーの特売チラシや問屋情報、このスーパーの売場担当者からの情報収集、また直接バイヤーから情報を収集することにしました。数ヶ月かけて集めた情報は、納入価格は非常に安い販売数量も桁違いに大きいということ、また当時出店攻勢をかけているので将来地域一番店になる要素があることなどがわかってきました。代理店と協議しながら、先ず、出店時のオープン協賛からはじめることにしました。オープン協賛とはスーパーの新規出店時に、特別予算を申請して通常よりも一段と安い価格、所謂、目玉価格で販売することです。その他、オープン時に、商品の品出しの手伝いをやったりしながら、バイヤーとコミュニケーションができるまで徹底的におこないます。

まあ～、日本的といえば日本的ですね！現在でも新規出店時には、各メーカーや問屋各社は借り出されているようです。

このように製品を取り巻く環境を十分に把握した上で、自社の強み、製品の強み、販売ルートの強み、担当者としての自らの強みを認識して、他社の弱いところを徹底的に攻めていきます。勿論、自社を取り巻く弱みも把握しておくことが必要です。競合他社と自社の置かれた立場を相対的に比較しながら、自社の弱みを最小限にして自社の強みを最大限に活かして販売攻勢をかけていきます。

自分なりの目標に近づいていましたが、押込型を変革するには次に担当する北九州地域の営業活動を待たなければなりません。北九州もはじめての地域ですから、先ずは地域のデータを集めます。福岡と違ったのは、比較的中堅クラスの量販店が多く、全体的な数字を維持しておかないと販売目標を落とす、という危険があることでした。とにかく取引先企業の過去の販売実

績データと自分で集めたデータから販売プログラムを考えていきます。目標数量、重点販売店、重点販売月、新規開拓先と販売ルート等々。販売目標は、基本的に1年間から月別に展開します。但し、実際は、販売の状況をみながら四半期ごとに目標数字との整合性をとりながら年間の目標に近づける方法をとります。できるかぎり各量販店と年間販売契約をおこない、販売のスケジュール化を推進することなどが重要です。それでも他社の納入価格でだしぬかれることもありますから、毎月の訪問で問題点と販売施策を検討しておくなど、きめこまかな対策が必要です。それとともに販売数量がすくない小売店に対しても可能な限り対応して、毎月の基礎数字を固めておくなどの配慮が必要になります。

実際に押込をやらずに販売目標を達成することができたのは、入社から8年が経っていました。このように、現実の販売のやり方を改革することは、言うは安く行うは難しです。また、担当者個人でやるには、あまりに多くの課題があります。企業の販売姿勢や販売システムの抜本的改革をやらない限り、経理処理などの点で根本的な問題を発生させるでしょう。しかも企業決算を正しくおこなう前提を失い、コーポレート・ガバナンスや適法性の点で企業存続の基盤を失いかねないほどの問題が発生することになります。

他方、当時新規展開が著しいコンビニエンスストアへの製品定番化ができないか、と思索していました。

新入社員として入社した会社は、創業25年が過ぎ製品は市場において成熟商品として十分な位置づけがされていました。製品自体、商品としての認知度がありますから営業活動上新しく説明する必要性もなく、また流通経路も確立されていたのでいわゆるルートセールスそのものでした。但し、スーパーの特売商品の一つとされ（目玉商品）、価格交渉は極端に厳しいものがありました。

何とか新規に販売するところがないか、とひとりで思索していました。そんなとき福岡で担当していた代理店が、当時店舗展開をはじめた大手コンビニエンスストアと取引をおこなっていました。このコンビニエンスストアの本部は東京にあり、マーケットシェアの関係で競合他社製品が定番商品化させていました。コンビニエンスストアの戦術としては、当然の帰結です。このような現実の中にあって、自社製品の定番化を東京営業所の担当者に確認してもらいましたが返ってくる返事は、当社製品の定番化は困難だということだけでした。

九州地区の場合、私が所属していた企業の製品のほうが競合他社製品のマーケットシェアよりも高く、定番化はコンビニエンスストアにとってメリットがあると考えていました。このコンビニエンスストアの九州地域本部を訪問してバイヤーと商談を重ねましたが、直ぐに定番化するのは難しい状況でした。但し、このコンビニエンスストアの場合、データを重視した商品仕入をしてくれることが唯一の望みでしたね。

ともかく私は、継続的にシェアを調査することにしました。それとともに各店舗を訪問して、本来は厳禁ですが、商品陳列棚に空きスペースがあるかどうかを確認しながら、数ヶ月間かけて可能性を探っていました。

これらの調査報告書をもって再度地域本部を訪問して、バイヤーに現時点での可能性を話してみたところ、次のような提案がありました。商品の発注単位の変更（ケース単位では数が多すぎる）が可能であれば、地域定番化を推進してみるという回答でした。ある製品では、通常1ヶ



一スに40個の商品が梱包されていますが、その半分の20個単位で納品が可能であれば検討する、という提案です。さて、導入できる前提はできあがりでしたが、発注単位の問題が残ります。問屋にケース半分の商品を手作業で小分けしてもらい出荷依頼をするということでは、コスト高は目にみえています。当然、このような出荷作業工数の増加というコスト高を前提にした依頼であれば、問屋側の承諾は非常に難しいと言わざるを得ません。一難去って、また一難です。なにか可能性はないのか、と模索する日々です。

そんなある日、東京営業所時代に販売していた百貨店向け贈答用のハーフケースの存在が頭をよぎりました。これはいけるかも知れない。

早速、本社営業部に前記事情を説明したうえで、コンビニ向けに生産ができないか、と交渉を重ねました。2~3ヶ月間かかりましたが、本社のOKをもらい出荷体制を確立することができました。目をつけてから1年半くらいが経っていましたが、本来の目的を達成することができました。そこには、いくつかの幸運もありました。

第一に、当時、このコンビニエンスストアのバイヤーが地場スーパーから転職をされた方であり、自社製品に理解があったこと。第二には、自社にこのようなハーフケースが存在していたこと。第三に、成熟市場といわれていましたが、既成概念にとらわれずいろいろな視点で市場をながめていたことです。さらに仕事の達成には、いろいろな関係者の協力があってはじめて達成できるものです。

ひとつの仕事の達成には、複数の企業やそれにかかわる人達などの存在があります。企業活動の前提はこのことが基本になり、さらにこの関係性を理解することが重要になります。

この会社で、疑問に思っていたことに前記押し込み販売と販売促進費用の曖昧な運用がありました。これは、どういうことかということ。各営業所における各製品に対する販売促進費用があります。具体的には、製品1個当たり、いくらという金額を指示されます。当然1個当たりこの販売促進費用以内で販売ができれば、何も問題がありません。ところが製品の性質上、非常に厳しい価格競争にさらされています。簡単に予算内で販売できるわけがありません。結果として販売先に販売促進費用が借金として残ることになります。上司の中には、非常に多額の販売促進費用が残り退職を余儀なくされた方達もおられます。どうもこのような販売形態にも非常の多くの課題があるように思われました。

どうしても販売部門で販売計画を立てるといった機能がありませんでしたし、本社ダウンで計画される販売目標ですから、この当時においても現場サイドの販売数量、販促費用、エリア別の他者との競合関係など会社全体で把握するという企業システムには程遠い状況でした。とても企業活動の現場から経営目標を設定することなど不可能に近いと思われました。

さらにこの時期、大手コンサルタントを導入して企業活動全般の見直しを実施してきました。この結果も至って単純なものです。自社の製造工場に近く、販売シェアが高い東京地域に営業活動の重点をおくというものです。この施策のお蔭で、福岡から千葉への転勤が可能になったのはなんとも皮肉な結果と言わざるを得ませんが、私にとってはチャンスとチャレンジ精神を発揮できる舞台をもらうことができたとも言えます。

退職後数年を経て親会社どうしの合併を受けて、子会社であるこの会社も合併で消えてしまうことになりました。

残念ですが、経営の結果としては致し方ない結果だと思えます。あまりに市場と乖離した経営活動の延長線からは当然の帰結だと考えています。

## 12. ソニー流事業の進め方

---

### 12. ソニー流事業の進め方

私が、ソニーシステムサービス株式会社に入社してもっとも驚いたことは、担当者レベルで仕事を考える、ということでした。

良い例が、事業計画です。各部門が主体性をもってやるべきテーマを決めて、さらに売上高、経費といった予算を決定します。これまでの与えられた目標数字に慣れきっていた私にはカルチャーショックそのものでした。上司から「P/L、B/Sはわかるか」と質問されて、これもまた当然ですが「わかりません」というしかありませんでした。上司が「やっていればその内わかる」と言ってくれたことが、唯一の救いだったでしょうか。企業によってこれほどまでに仕事のやり方が違うのか、と心底驚きを隠せませんでした。

1年間の企業活動をどのようにおこなうか、誰が決定するのか。事業年度の企業活動の決定権者が誰であるのかということです。現在のように経済環境の変化が大きな時代においては、マーケットサイズが小さくなりしかもお客様が抱える課題をいかに解決することができるかというソリューション型のビジネスが求められており、事業活動の展開そのものを現場主導でおこなうことが必要になっています。

これまでの日本の経済成長のように毎年マーケットサイズが大きくなるような、いわゆる右肩上がりの経済成長が可能な時代では、本社ダウン型の事業計画の策定をおこなうことができるだけの前提があり、むしろ本社で一元的に事業活動を検討し、年間の事業目標を数字に置きかえて事業計画を確定するほうが効率的な時代でもありました。また、市場を含む独自性や創造を鼓舞するよりも横並びと前例主義の方がより低いコストでより大きな市場を獲得できたのですから当然の手法だったと考えられます。

一方、ソニーはそんな時代の中であって、「人のまねをしない」とうソニー独自の企業運営を前提に企業活動を展開しています。このことは取りも直さず1960年代の高度成長期に入る以前、1950年代盛田さんが単身米国に行かれたことから始まっているようにも思われます。

即ち大手家電メーカーと同じ土俵で戦っても勝ち目がない、ソニー独自の製品や企業運営を築き上げていかなければこれら多くの大企業に勝てるわけがないという企業存亡の中から自ら単身米国にいかれた行動力があつたればこそソニースタイルという独自性の高い企業運営や世界に冠たるソニーブランドの確立できた大きな理由だと考えています。

企業の事業活動をどのようにして展開するのか。ソニーらしさは、どのようにすればいいのか。私が見たソニーの事業活動の特徴は、間違いなく現場主義です。社長の小林さん自らが現場を歩く、現場の社員達とよく話をする。現場サイドの意見をよく聞いている。ちなみに昔は、井深さんや盛田さんをはじめみんながなつぱ服を着ていたもので、ある時ガスの検針をやっている方と間違えられたりとユニークな話には事欠きません。

話が横道にそれましたが、新規投資の対応などもこのような企業活動の中から随時展開できる柔軟性を兼ね備えた柔構造の組織システムをもっています。

おそらく事業計画の策定もこのような現場主義の流れの中から自然にできあがってきたもので

はないかと想像できます。

むしろソニーらしさを生み出すことができる可能性とは、現場、もっと深いところでは、より本質的なところのいわゆる「人」の可能性に源泉を置いている企業だからだと思います。もっともお客様に近いところへ権限を委譲する、否権限委譲の意識すらないのではないかと考えられます。物作りの楽しさ、それもお客様と同じレベルで楽しめる組織、それこそがソニーなのです。

ソニーとは、お客様あつての現場であり、そこに事業展開をやらせていくという基本的スタンスがあります。必ずしも効率的な方法ではないと思います。無駄な時間を費やすことも多々あります。遠回りをしているように思えることもあります。投資の判断が甘くなる場合もあるでしょう。しかしお客様と楽しさを分かち合う場としての「現場」のもつ意味の大きさは無駄なことを止揚するだけの創造性と人間の未来を切り開くというソニーらしい夢があるからだと思います。

ところで実際の事業計画はどのようにやっているのでしょうか。

次年度の事業計画の基礎資料作りを企画部門や経理部門、総務部門が中心になっておこなっていきます。大体、前年度の11月頃から基礎資料を作っていきます。これらの部門で作る基礎資料は、共通費用といわれるものです。

総務部門で作成する資料には、OA機器などのリース費用、営業活動で使用する車両のリース料、建物や備品などに付保する火災、あるいは動産保険などの保険料、建物の賃借料、電気・水道・ガスなどの料金等の共通費用を部門別一覧とします。

人事部門では、職制別の人件費予算を算出します。こちらは、次年度の昇給の概算計算をおこない職制別、いわゆる一般、主任、課長、部長といった役職別月次平均賃金を出すこととなります。

各部門で事業計画を作成する際には、それぞれの役職の人員数を入力すると自動計算をおこないP/L上に自動計算されます。また、社会保険料等の会社負担分を自動計算するようになっていますので、各部門で入力するのは人員数だけになります。さらに賞与の毎年度の引当金の基礎資料を作成します。

経理部門では、固定資産の月次減価償却費用の一覧を作成しています。その他各部門が入力時に使用するフォーマットこれは表計算のエクセルを利用して基礎データを入力するようにしてあります。入力作業後、事業計画の決定後には、このフロッピーディスクを利用して予算実績比較表にデータを取り込み次年度の毎年度の予算資料になります。次年度には毎年度の実績と予算の比較をするための予算実績比較表を出力することになります。

次年度の共通費用の作成が終わると、各部門に事業計画作成のためのスケジュールが送付されることとなります。

殆どすべての事業活動の権限が委譲されていますので、各部門の責任者の腕の見せ所になります。また、日常業務をやりながら事業計画を策定するわけですからかなりのハードワークになります。自己責任で実行できますが、それだけに厳しく部門運営能力が問われることとなります。まさに自由と自己責任をつらぬく姿勢が要求されます。私が経験した最初の企業のように本社ダウンの計画を実施するという他力本願な目標ではないわけですから自分の責任で計画した目標を実行することで成果を出すことが必要になります。文句言う相手はいません。本当に自分の能

力との格闘です。

基礎資料をもらった各部門でおこなう事業計画の作業は、先ず部門の基本方針の策定をします。基本方針は、部門活動の将来展望を明確にすることが必要になります。どのような展望をもって部門活動をおこなうのかという行動の指針となります。因みに、ある年度の採用活動に関する基本方針は、21世紀のシステムサービスを担える質的採用の実施、学生・教授に対する企業認識を変革できる採用活動の実施、次代を担う柔軟性と創造性を発揮できる技術のソニーたる人材育成の実施、基礎的研修制度を確立して先端技術に対応できるエンジニアの育成、各部門と一体感ある研修および採用活動の実施というような基本方針を作成していました。

このような方針を受ける形で、半期の重点目標を設定します。会社パンフレットの作成、エンジニア懇親会の開催、新入社員向けエンジニア基礎研修の新設等の目標を設定します。目標が決まると重点目標の実行計画を作成します。これはスケジュール作成とやるべき重点項目の内容を検討しながら具体的な実施項目を決定していきます。これら実行計画書に基き具体的に実施していきます。最後にこれら事業計画を実施するための投資計画を検討して、投資内容を決定します。投資には、固定資産として投資するケースとリース投資をする場合があります、このような投資の判断基準は経理部門と調整をおこないながら最終決定をしていきます。

事業計画の策定も書いてみると簡単のようですが、各項目の具体的な実施項目をつめていく段階では各部門の責任者と十分な打合せと協議をおこない、双方納得することが重要になります。単純に計画を策定すれば、すべての目標計画が実行されるわけではありません。計画はあくまで計画に過ぎません。実行を担保するのは、各部門の責任者と事業計画の実行に関する納得と責任を分担することができたときです。計画を作ることは、誰にもできることでしょう。しかし実行して企業の中で成果を生み出すことができはじめて事業計画を策定する意味があるのです。

ソニーシステムサービスの場合、事業計画のスタートにあたっては課長職以上のメンバー全員が出席して各部門別の事業計画を発表する機会を設けていました。全メンバーに対して発表するので経営トップに話すよりも大変だと思います。計画の具体性の有・無は現場の担当者の方が理解できますからね。結構シビアに見ているもんです。トップは、特に投資や新規事業、あるいは全社にまたがる経営課題に対して、トップの責任で判断をおこない速やかに全社的立場から具体的な企業活動をおこなえるよう決定していきます。さらに中間報告会で事業計画の進捗状況の報告と各部門の業務の課題と修正をおこないます。特に、投資の判断はトップの判断が必要なケースが多いのでこの機会を利用することで課題の検討と実施あるいは中止の判断をおこなうこととなります。とにかく課題や問題点に関する検討は十分なくらい徹底的におこないます。また、決定までのプロセスはトップが参加して実施するのでいたって早い決定になります。現場の営業活動もオープンな形で検討をおこないます。悪い情報も良い情報もすべてオープンです。ここから競争戦略が作られていきます。最後に半期毎のレビューを徹底的におこないます。これもまた、各部門の責任者が各部門の実績を発表することになります。上手くいった部門、上手くいかなかった部門、すべて事実に基づく結果報告をおこないます。そこから次期目標の設定あるいは前記目標の未達成部分をどのような形で展開するのかといった次期の計画を策定することになります。大幅な下方修正をやる場合もあれば、上方修正することもあります。これらの修正も半期の業務実績に基づいて実施することになります。事業計画の策定だけを義務的にやってい

れば、中間発表、レビューなどの機会で本質的な部門の課題や問題点など把握することができないでしょう。厳しい日常業務の積み重ねの上に事業計画策定、実行、課題の把握といった本質的仕事があるのです。この理解なくして事業計画の意味もないと言えます。これがソニ一流事業計画の真髄です。

本社スタッフ部門が作る事業計画ではありません。あくまで各部門が主体性をもって策定します。当然ですが、本社部門が策定するよりも厳しい現実があります。先ず、すべての結果から逃げることはできません。日常業務の合間を縫って作成するので、時間的に非常に厳しいものがあります。このような現実があって現場主義は成り立っているのです。日本のサラリーマン社会にこの自覚がある社員がどれほど存在しているのでしょうか。

自由闊達なソニーですが、自由と自己責任の厳しさも要求されるのです。この現実があって限らない個人と企業の成長があるのです。

楽なだけのところに人間の成長はありません。

## 13. 部門の仕事を超える人間達

---

### 13. 部門の仕事を超える人間達

私が入社試験を受けたときに、当時は筆記試験、適性検査、性格検査をやっていました。試験の案内が来たときには、ちょっと驚きました。まあ、こりゃ筆記試験で落ちるな、と思って試験だけは受けに行くことにしました。試験当日、なんだか気になることがあるのです。なにかと言うと、各試験の担当者がそれぞれ違うのです。しかも長髪といったちょっと風変わりなタイプがいるかと思えば、七三の真面目なおじさんがいたり、長髪でもかなり年齢がいつている人がいたり、こんなに人事の担当者がいるわけがないし、どう見ても人事部門の人間と思えないのです。まあ、ソニーだからこんなのもいるのか、やっぱり変わった会社だなあ、と心底思いました。

入社後理解できたことですが、一人を除いてエンジニアでした。人手がないので、試験官を頼んでおいて、人事担当者は採点をやっていたのです。その人事担当者、先程書いた中の長髪の一人でした。これまた驚きの驚き。

入社すれば結構この手のユニークなタイプがいますので、その内慣れますが、入社直後は異様な雰囲気です。

現在、ベンチャーに在籍していますが、今の若い人達の方が身綺麗にしていますし、長髪は非常に少ないですね。

ソニーの場合、若い人達よりも年配者にこのような個性派が多いのにも驚きます。あまりうるさく言わない企業です。このへんもカルチャーショックの一つになりますかね。

当時、どうしてこのような応援をもらわなければならなかったのか。理由は簡単です。人事・総務担当者一人しかいなかったからです。それでちょっと手伝ってよ、てな感じです。

この会社の営業開始が平成2年4月1日でしたので、間接部門の人間がいない、だから担当者を募集しているのですが。採用に限らず、ソニーシステムサービスを作り上げるために集まった中堅クラスのメンバー達がどのような部門を作っていくのかということを考えて、実戦的に業務の展開をおこなっていました。

最初から部門があり、仕事ありなどと言うことはないのです。中堅クラスのメンバー達がそれぞれ自分達で仕事を作っているのです。また、自分達が作って仕事に必要な人材の採用も、人事任せにせず自分達も参加して人事担当者といっしょになって採用活動などもおこなっています。まさに社内起業と言えるのです。このへんは、ベンチャー企業の事業展開に通ずる要素が沢山あるように思われます。それぞれの担当者に夢があり、夢の実現のために土曜・日曜にかかわらず自己責任でこれらの仕事をしています。トップがどうのこうのということは、殆ど感じることはありません。トップの方でもまかせておいたほうが上手くいくと思っているのか、任せっぱなしといった状況です。やっているメンバーは、当時全メンバーが40代です。

現在のような市場環境の変化が大きな時代にあっても、40代のメンバーに簡単に新しい仕事の展開を任せることが出来る企業が何社あるでしょうか。だからこそ、今般のベンチャーの起業が増加の一途といった状況になるのだと思われます。特に現在の40代の閉塞感を見るにつけ、

30代、20代自らが起業を選択していく動機づけを与えているようなものです。

今までにない何かができるのではと思う人達にとって、現在、日本企業のシステムの重たさは遺憾ともしがたいものがあるようです。

ソニーは大手企業の中での意思決定が早いといわれていますが、ベンチャーの意思決定の速さにはかなわないと思います。ソニー自身もかつてそのようなベンチャーのスピード力と独創性で発展してきた企業なのです。

ソニーもまた今日のベンチャーに学ぶべき事があるように思えます。時代の流れの中で絶えず、ベンチャースピリッツを注ぎ込む込むことが重要課題だと言えそうです。

このような採用のプロセスを経て、なんとか入社できた私は、総務・人事担当者として3人目のメンバーになりました。ちなみに二人目は、4月に入社した女性の新入社員です。上司を入れて、なんとわずか3名での船出です。前途洋々。今日からパニックでしたが。そんな船出の中で、まずは採用活動を担当することになるのですが、技術職を採用するにも専門試験を作る、面接時の面接官を依頼するという具合に現場のメンバーにお願いしなければ採用活動そのものが進展しません。当然、このような担当者自身、自分の仕事の立上げをおこなっており、強烈ないそがしさです。その間隙をぬって、依頼しなければなりません。その上、企業組織のシステムでやらせる、いわゆる辞令を出してやらせるなんてことをしない企業ですから、あくまで自分で依頼するしかありません。ルールなんてないのです。自分自身は、相手をどのように口説くかという能力が問われるのです。当然ですが、簡単にOKしてくれません。非組織的、反対に言えば徹底した人間主義の仕事の展開をやらせます。一見すると効率が変わるく時間がかかり成果を出しにくいように思えますが、双方が理解でき納得できれば、これほど強力な機能はありません。また、このような方法で仕事をやらせると使命感をもってやる人と給料分、時間分の仕事しかしない人達が明確にわかれます。前者の使命感があるメンバー達が集まってこそ創造的な仕事も可能になります。このような選別も簡単にできることになります。さらに何か、新しい事業展開をやろうとする場合に、いつでも非公式に会って問題点や課題の検討、あるいは事業展開について忌憚ない話あいができます。有形無形の財産になります。

本社移転時のプロジェクトにおいては、電気、通信、情報関係といった知識の習得、図面関係の作成方法など多くのことを短時間で展開することができました。これも入社当時の採用活動における協力関係や人間関係があったればこそできる芸当なのです。この場合も自分の仕事をやりながら協力してくれるのですからこれ以上の喜びはありません。企業展開の上でも、スピードと実行力には申し分なく意義ある事業活動になっていきます。私が経験したどのような企業でもこのようなメンバーの存在があります。ソニーと違うのは、機会を与えているかどうかだけです。大抵の企業は、ほったらかしにしているだけ、このようなメンバーの存在を無視するか、組織にとってマイナスだと思っている伏しがあります。

本当の価値は、このようなメンバーが無報酬で自社の成功のためにチャレンジすることをいとわない人間性を有していることです。これらのメンバーを発見する方法は、自由にチャンスを与えることしかありません。どんなに作り込んだ人事評価制度や目標管理制度などを利用して発見できるものではないのです。

ソニーでは、当り前のことを当り前に意図も簡単にやってしまうところに企業としての柔軟性



と創発性そのものを内在しており、本当の意味で人間をコアとしたシンプルな組織をもっているのです。

非公式な関係で積み上げられた信頼性が高い人間関係は、ビジネスが厳しい環境にあればあるほど真価を発揮します。企業には、こういう自律的な人間と一見無駄と思われる組織機能の柔軟性が必要なのです。

組織を超えることができる人材は、企業のより本質的な課題や問題点をつかむことができ全社的な立場から企業活動の進化を促進する役割をもっているのです。徹底的にチャンスを与えることで自己進化をしていきます。特に、その他の条件を心配することはないのです。自分で発見した課題、経営トップからもらう課題でもなんでも良いのです。ただ単にチャンスを与えて結果を求めることが重要です。このタイプの人材は、必ず答えを出します。その繰返しの連続で企業もまた進化していくのです。年齢も関係ありません。年功的な発想そのものがこのような人材を消失させる大きな原因になるのです。個人としてトライ＆エラーの徹底的な評価が必要です。しかも人事評価ではないのです。人事部に眠る一律な評価ではないのです。ビジネスの実戦をとおして成果そのものをトップ自らが評価するといった絶対的な評価が必要なのです。

どんなメンバーを揃えて実戦するのか、どのように課題を捉えているのか、どのようなプロセスで課題を分析しているのか。どのような目標を設定しているのか。どのようなプロセスで実行するのか。結果の責任を誰が取るのかといった一連の流れを把握することでビジネスの実践的評価は可能です。これまでの大量採用、相対的評価といった人事部が主体となった評価制度ではこのような人材を発見することなど不可能です。ベンチャーが成長するエネルギーは、まさにこのようなビジネスの実践的評価が可能だからだと確信できます。大企業でもやろうと思えば簡単にできるのです。これまでの組織運営や制度、あるいは人事機能を抜本的に改革できるかどうかだけです。やるのは経営トップ以外にありません。人材は、ソニーに限らずどのような企業にも必ず存在しています。人材不足を言うなら、むしろベンチャー企業のほうですね。そう思えてなりません。

このような評価をおこなっていないために、ソニーでも人材の流失があるのではないかと心配です。年齢にかかわらず、人材といわれる人達に常に活躍できる場を提供することが、会社の発展の最短距離なのです。ビジネスの結果は、案外簡単に見えるものです。難しい評価表よりも簡単ではないでしょうか。まあ、評価できる経営トップが少ないことがもっとも重要な課題ですか。残念ですが、小林さんのような方が少ないということですね。

みんな仲良く60才定年というのもなんだか変な仕組みです。人事の立場からは公平な人事制度として何も考えることなく、文句も言われず運営できるという最高のシステムです。でもなんだか変だと思うのは、私だけでしょうか。

若い人達にチャンスを与えることは、非常に重要なことは言うまでのありません。その一方、優秀な人材を年齢だけで年功的に退職させていくことは、企業の将来性の点からみても企業成長力を弱め、ひいては企業の存在能力の低下を惹起させてしまうことになるのではないかと考えています。

スタンフォード大学教授 青木昌彦氏は、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス2000年1

月号で『情報技術革命の一つの重要な帰結は、デジタル化しえない「暗黙知」が依然として、いや、いままで以上に経済価値をもつ可能性である。シリコンバレーにおけるベンチャー・キャピタリストのガバナンス上の役割も、定型化されない暗黙知、つまり新しい知識創造の可能性を判断することにかかわっている。こう見ると「人は財産なり」という日本企業の伝統的価値観も簡単に捨てるべきではないと考えられる。人的資産のを重視すること自体が間違っているのではなく、情報技術革命によって価値ある人的資産の構成と正味が激しく変わりつつあるということなのだ』と述べられています。

大手企業の人材集積能力に対抗するなどということは、いかに勢いがあるベンチャー企業でも到底太刀打ちできるものではありません。他方、人材の活用といった側面では、人がいないだけにひとりひとりの実戦力＝企業力となります。人材の活用といった側面では、ひとりひとりが活躍できる舞台はそろっています。大手企業では、人材集積能力を活かして個々の能力発揮に結び付ける人材活用の場の創造が必要でしょう。他方、年功的に会社を去らざるを得ない年功的処遇を継続するというような人材の無駄遣いを是認するような人事制度とそろそろお別れする時期ではないかと考えています。

このような制度がいつまでも続くことがないように、ベンチャー企業などとの交流を通じて人材の真の活用できるような仕組みを考えていく必要があるのではないのでしょうか。

日本社会の欠点でもある閉鎖性を打破するためには、大手企業とベンチャー企業が交流できる場を創設していきたいものです。21世紀の日本企業の創造的発展のためには、このような交流をおこなえることが重要だと考えています。こんなチャレンジ制度をもつことがこれからの人事に求められる大きな要素だと考えています。自分の企業を客観的、ないしは相対的に理解していくためにも非常に実戦的で意味あるものになると思っています。

## 14. コーポレート・ガバナンス

---

### 14. コーポレート・ガバナンス

現在コーポレート・ガバナンスに関する議論が盛んにおこなわれています。多くの経済誌の新年号等で特集が組まれていますし、これからの企業経営を考えていく上で非常に重要な意味があります。

また、日本経済新聞2000年1月23日付には、社会経済生産性本部が1999年春の新入社員を対象に実施したアンケート調査からの結果ですが、会社のためなら不正もやむなしとする新入社員は40%もいると、コメントしています。

総会屋に対する利益供与に関して、警察当局から度々の要請にも関わらず、いまだ一部の企業から利益供与や交際費の提供など、関係部門の担当者、あるいは取締役の逮捕といった不祥事が発覚しています。

警察当局の再三の呼びかけに、特に過去の経緯は問わないことを前提に、積極的な情報開示と絶縁への取り組みが継続的に要請されています。

特に警察当局の要請には、過去の経緯を問わないという画期的な条件に恵まれている中であっても、今だ、このような経営をおこなう日本企業の本質的体質とは、どのようなものなのでしょうか。

大体、不祥事が起こると決まっておこなわれる定例行事があります。組織変更、組織改革、担当者の異動などです。どうもこのように部門機能や担当者の変更はおこなうのですが、抜本的に経営能力を高めるための努力をしたり、より本質的な経営システムの改革などは依然として苦手のようです。

苦手というよりは、嫌な面の本質的究明をしないといったほうがよいでしょうか。日本人のDNAのなせる業ですかねえ。(笑)

一部の人間の突出した行動などとして、事態を収集することで、対外的なイメージだけをすばやく回復させたいというような思いが強くなるよう感じられます。ちょっと違うんじゃない、と言いたいところですが、そう思うのは私だけでしょうか？

これまでの日本企業の経営システムに問題はないのでしょうか？実は、新入社員の不正やむなしということよりも、より本質的な問題があります。なんと云っても、経営のチェックがなされていなかったといっても良いのではないかと思います。さらに経営者の経営能力が問われにくいシステムだったのではないかと考えています。

経営能力が問われにくいシステムとは、どういことでしょうか？

神戸大学の加護野忠男教授は、企業統治の根本的な『二重の無責任』の問題として、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス1月号に次のように述べられています。

『日本でもコーポレート・ガバナンス（企業統治）をめぐる議論が活発におこなわれている。この議論で気にかかるのは、企業統治に関するグローバル・スタンダードをいかにして受け入れるべきかというところに議論が集中し、日本企業の国際競争力を高めるための企業統治はどうあ

るべきかという視点が欠落していることである』、また企業統治に関しては『経営者の任免・牽制・誘導を通じて、健全で活力ある企業経営を生み出すための制度と慣行である適切なリーダーを選び、このリーダーがより良いリーダーシップを発揮できるような条件を整備することが企業統治だと言えるかも知れない』と書いておられます。さらに株式会社という制度の欠点について『株式会社という制度は、企業統治という観点から見ると、多くの欠陥を抱えた制度である。それにもかかわらず、株式会社が現代の資本主義社会で支配的な会社形態となったのは、この欠陥を補って余りある利点が存在するからである。株式会社、特に上場会社における企業統治の最も根本的な問題は、「二重の無責任」にある。つまり、経営者と株主が共に無責任になってしまいがちということだ。経営者は他人の財産を預かるわけであるから、自分自身の財産を運用するときと比べて、真剣さが不足しがちである。株主は、株価と配当にのみ関心を持ち、企業経営にコミットしないという意味で、無責任になりがちである』

加護野教授が言っておられる経営者の無責任とは、経営者の経営能力の欠如と考えてもいいと思います。

経営能力の中には、適法性に基き企業の独自性を発揮することで市場経済の中で、自社の企業業績を上げていく能力とともにビジネスをおこなっていく際に必要となる経営者個人の倫理観も含まれています。

経営トップと言えども、我々と同じ人間です。

企業業績を上げて、経営職へ登用されたからといって個人として正しい倫理感を有しているかどうかは別の問題であり、別の次元のことなのです。また、どのような人間でも間違いを犯すということは、歴史の多くが証明しています。

このようリスクがあるからこそ、適法な企業経営ができるようなシステムをいかにつくるかが重要になります。

コーポレート・ガバナンスの問題は、まさにここに帰着する問題だと言えそうです。当然ですが、経営者をチェックする仕組みをつくる必要があります。

ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス同月号で、オリックス株式会社社長 宮内義彦氏は、『これまでの日本企業のガバナンスについて振り返ると、その姿形こそ株主総会、取締役会、監査役などが整備されているが、株主の立場から見れば実体は形骸化しており、ときとして経営トップ一人の肩にガバナンスを背負わせる人治主義に陥っていた。しかし、グローバル化が進み、複雑化を極めるビジネス環境では、経営トップただ一人にすべての判断を委ねる人治主義はリスクが大きすぎる。チェック機能をシステムとして備えること、すなわち、法治主義へと転換しなければならない』、また『世界のガバナンスの潮流を見ると、アカウントビリティ（報告責任）、ディスクロージャー（透明性）、フィディシャリティ（公共性）、議決権行使制度、取締役会の役割と責任などが共通要素として取り上げられている』

宮内義彦氏は、同誌面の中で日本企業におけるガバナンスにおける改革として3点をあげておられます。

第一点は、取締役会の改革です。

『まず手始めに、取締役会と執行役員との分離を検討すべきである。すなわち、経営に不可欠な

意思決定と執行に対する監督機能が十分に果されていなかった。日本企業では取締役会が両機能を兼任することがほとんどであり、取締役会の本当の役割である。』

この点は、宮内社長も書いておられますが、社外取締役制度やアドバイザー・ボード制を導入することで経営者自身の経営能力をチェックすることが必要になっています。

米国企業などの経営経験者の就任がより効果的です。実際、数は少ないですが一部の企業では就任しています。

アドバイザー・ボード制、こちらも米国企業の経験者をいれて、本格的なチェック機能をもたせている企業が現れました。

いずれにしても経営トップの経営能力の評価・報酬・進退の進言、経営に対する助言などをおこないます。

第二点は、報酬制度の見直しです。

『健全なガバナンスを構築するためには、マネジャー層の安定した協力が不可欠となるそのためには、株主利益と経営者利益のみならず、従業員利益をも一致させる必要がある。中略 いずれにしても、生産部門と間接部門、採算部門と非採算部門などの特性に応じた正しい評価制度をつくり上げることを前提として、株主に向かった経営を実現するためにマネジャー層などを巻き込んでいくには、報酬制度について再考しなければならない。』

報酬制度に関しても、多くの日本企業で管理職の年俸制をはじめとして多くの改革が進んでいます。

ソニーのようにジョブサイズ制を採用して、これまでの職能資格制度を基本とした賃金から仕事の大きさに合せた賃金に変化をさせようとしています。マネジャー層の活性化と企業業績の連動、さらに株主価値を上げるためチャレンジだと想像できます。

但し、多くの日本企業では、企業業績の低調さから企業コストの削減のための年俸制度導入をおこなっていると思われる企業もあります。

ソニーやオリックスをはじめとしたコーポレート・ガバナンスに根ざした報酬制度の改革を実施できている企業は少数だと言えます。

第三点は、経営数字の全社的な共有です。

『収益性を向上させるためには、限られた経営資源を効率的に活用しつつ、常に新たな事業機会を探っていかなければならない。とはいえリスクとチャンスは裏腹で、しかも絶えず変化している。だからこそ、資本を各事業に最も高率的に割り当ててマネジメントすることが不可欠となる。同時に、株主利益と経営者をはじめとする従業員の成果を一致させるためにも、社内で経営数値を共有することが必要である。』

自社の事業活動の結果としての数字をオープンにすることで、自分自身で経営数字を認識することができさらに事業活動の判断をすることで、自分のポジションにおける客観的な状況を把握することができます。それがよりチャレンジングな活動を可能にするのです。

最後に、日本独自のガバナンスを模索して確立することが必要です。

コーポレート・ガバナンスのあり方に関して、宮内社長は『ガバナンスの確立に向けた一連の試みの出発点となるのは、実は「株主とはだれか」という問いである。一口に株主と言っても、その種類はさまざまである。なかには、短期的な株価の値上がりのみを追求するような株主もいる。

たとえ株主資本主義とはいえ、企業は存在し続けていかななくてはならず、ただ単に、どんな株主の要求にも応じていけばよい、というものではない。』

コーポレート・ガバナンスに関しては、前掲のスタンフォード大学の青木教授は同誌面の中で『企業内部の人的資産を有効利用するためには、経営者と従業員の馴れ合いを規制する第三者的チェックの仕組みを工夫することが必要となる。そうした観点から資本市場による規律の役割も重要である。コーポレート・ガバナンスには一斉に強制されうるような妙薬はない。よりよい仕組みを求めての実験は、21世紀においても経済界の主要なアジェンダであり続けるであろう。』

オリックスの宮内社長は、これからはガバナンスに優れた企業が有利になると、語っておられます。このことは、前記のとおり経営の透明性が高くなり、人治主義から法治主義経営への転換を意味し、開かれた経営を目指すための当然の帰結だからだと思います。

新入社員の不正やむなしではなく、経営トップ自らが経営能力を高め自社の経営の在り方を根本から改革できるかどうかにかかっています。適法経営が可能な経営システムをいかにつくることができるかへの挑戦です。

今後は、このような観点から内部監査システムをつくるなど、各企業の創意工夫により、公共性や透明性、あるいは経営情報の全社的共有といった企業固有のシステムが必ず生まれてきます。このような角度から企業を理解することが非常に重要になります。また、企業間格差もこのような経営システムの差となって広がっていくものと想像されます。

個々の仕事とともに、このような経営の根幹をなすガバナンスという視点を各個人がしっかりと認識をして勉強しておくことが大切です。

## 15. ソニーとガバナンス

---

### 15. ソニーとガバナンス

現在、ソニーでもコーポレート・ガバナンスに関して多くの改革を急速に展開しています。

その前に、ソニーに関する経営改革の流れをみておきたいと思います。

1994年にソニーでは、カンパニー制を導入しています。企業規模の拡大と共に経営活動の迅速化や効率化を推進していく目的で導入をおこなっています。投資等における決裁権限の大幅な委譲などが実施されています。

ソニーが最初に導入したカンパニー制は、瞬く間に日本企業で導入された経緯があります。しかしその後導入企業を見てみると、業績を上げている企業もあれば、業績不振に陥っている企業もあります。また、カンパニー制を導入せずとも高い収益性がある企業も存在しています。単に、カンパニー制という仕組みの導入をおこなっても現場における経営活動の抜本的な改革なしに機能することはありません。

ソニーがおこなう経営システムの変更やチャレンジな数々の挑戦は、それが結果ではなく、いつもはじまりなのです。必ず成功するという確信の元におこなうというよりは、現状のシステムに問題があれば、先ず新しい考え方や仕組みを導入してやってみる。いわば、現状否定から出発しています。また、新しいものにチャレンジしながら、問題点や課題を解決するといったトライ&エラー方式の挑戦なのです。しかも社員達は、全員とは言えませんが、経営トップに近い小林さんなどもそうですが、「またソニー本社がやりやがったな」といいながら果敢に挑戦する姿勢があります。そういう訓練を若い時代から受けているというか、ソニーのDNAというのか、半分は面白がっているようなところもあります。むしろ若い連中や途中入社の人々のほうが度肝を抜かれているような気がします。

まあ、何事もやってみなくてはわからない、といった哲学を毅然ともっています。このへんもソニーのユニークさのひとつだと思います。

形式ばらず、変化を楽しむ、変化の先にある未来にチャレンジしていくとった柔らかな柔構造の改革です。駄目だったら、元に戻せばいいやあ、程度の軽い感覚で実行していきます。当然、悲壮感などありません。

なにやら改革そのものが目的となっている日本企業における堅い構造の変革とは、似ても似つかない改革です。問題、OK。課題、OK。あればあったで、気づいた連中がさらに改革すればいいじゃないか、といった現場が主体となったオープンなやり方で実行していきます。

制度改革というとかくご本社様の威光に沿った制度を現場が受け入れて、あくまで本社部門による一貫した変革を目指すというフィックスされた改革を想像するのですが、ソニーの改革は、この点最終的な結論などないと考えていたほうがよいでしょう。実践しながら現状を打破することが目的であり、制度の変更は単なる手段にすぎません。より多くの可能性発見のための挑戦です。

現実には、カンパニー制もその後、1996年には、前年就任した出井社長の登場とともにデジ

タル技術と通信技術、あるいはネットワーク時代にふさわしい事業展開を推進するためのITカンパニーなどを含む従来の8カンパニーから10カンパニーに変更されています。

カンパニーの独自性が確立するとともにカンパニーだけで自己完結しようとする組織機能が働くことは、自主自律性をもたせて経営スピードを早めより市場に近いところで事業活動がおこなえると同時にソニー全体、いわば企業活動の全体からみた経営スタンスを見失い、カンパニーの中に技術や人材が埋没するといった欠点をも内在しています。

1997年には、このようなカンパニー制の課題とソニーの事業領域の全体活動を強化していく目的で、グループにおける本社機能を強化しています。

このようなチャレンジしながら問題や課題を発見して経営システムの変更や事業活動の修正を適宜できるところにソニーの柔構造の強さがあります。

またかよ、なんて言いながら結構みんなよくやります！

あれだけ大きな企業の割りには、やっている経営システムは驚くほど軽いのです。日本企業には想像できないところではないでしょうか。簡単にまねができないはずです。井深さんや盛田さんが創業期から若い人達を育てあげてきたからこそ、ソニーでは意図も簡単に経営システムの変更が可能ですが、従来からの日本企業では、変更しても自主的に自律した組織運営をできる人材そのものがないと言い過ぎではないでしょう。また、本社サイドの過度の干渉のために自律できないといった組織矛盾もあるようです。組織システムを何度変更しても、このような自律した人材と真実権限を委譲できなくては、経営システム改革など夢ではないかと思います。

このような経営活動が子会社を含めて、実践できるところにソニーの経営システムの真の強さが存在しています。

ベンチャー企業やこれから企業業績を伸ばしていこうとする小企業にとって絶対的に参考になると確信しています。むしろ大企業にとって、ソニー流のやり方はソニーそのものが過度の企業統制をおこなっていないだけに、変革のプロセスにおいては、本質的な意味がまったく違ったものになる危険性があると思われます。このあたりのソニーのマネジメントにおける真実を把握しないで、制度の導入だけを真似しても上手くいかないのではと危惧しています。

ベンチャー企業や小企業にとっては、人材に相当大きな仕事のチャンス与えることができ、また経営システムを簡単に変更するだけの自由度もあります。このような時期からソニー流を学んでおくことには多くの意味と意義があると考えています。

カンパニー制の修正やグループ本社機能の強化と伴に1997年に執行役員制を導入しています。

執行役員制に関して出井社長は、前掲「勝つ経営」城山三郎著 文藝春秋の中で『企業には、競争戦略と成長戦略の二つがあります。競争戦略というのは、松下やフィリップスに対してどのような競争をしていくかを考えることです。これは執行役員がトップを努めるカンパニー（事業会社）に任せています。成長戦略というのは、ソニー・グループ全体を運営しながら、会社全体としてこっちへいくべきではないかというような将来の基本的な方向性を考えることです。これは本社の9人の取締役の仕事です。』さらに『従来の日本型のボードメンバーは、競争戦略の代表者でした。しかし取締役は本来、会社全体の経営を考えるのが仕事のはず。取締役になったら、この意識改革をすることが大事だと思います。』



現在のソニーの経営システムは、このように成長戦略をソニー全体から見る立場での取締役と競争戦略の立場で事業活動をおこなう執行役員との機能分化をおこなうことを目的にしています。

次に、このような商法上の取締役の経営執行機能に対する目的というよりもソニーの企業活動のより本質的な発展のためという視点でコーポレート・ガバナンスの強化をおこなっているようです。

適法な経営をおこなっていくための仕組みづくりや報酬制度改革、あるいは企業内部の監督のあり方、外部からの経営監督の仕組みづくりなどをおこなっています。

むしろ、以前から内部監査制度など適法経営を推進していく仕組みやシステムは、非常に充実したものがああります。井深さんや盛田さん亡き後、いわゆる創業の時代が終わり多くの経営者を育てあげなくてはなりません。その前提は、なんといっても経営能力がある経営者をいかに育てあげ、次代のソニーを作りあげることができるかにかかっています。急速に経営システムの転換を図っているのも、次代を睨んだ経営戦略の一端だと確信できます。

おそらくこれからもあっと驚くような行動をおこなうでしょうが、進化のために変化ありの企業ですから次々と新たなチャレンジをしていくでしょう。

## 16. ソニーと監査部門

---

### 16. ソニーと監査部門

最初に入社した企業は、資本金が約25億円でしたので監査法人、いわゆる会計監査をおこなうことを専門にしている企業の会計監査を受けなければならない事業体でした。ソニーと同じブライス・ウォーター・ハウスが監査をおこなっていました。これは、米国企業との合併ということで、前記監査法人に依頼していたようです。もっとも約11年勤務していましたが、監査法人の監査を実際に受けたのは、福岡で勤務していた1回だけでした。その他、企業に常駐している常勤監査役から監査を受けた経験ありません。まあ、監査なんて経理部門など間接部門の話だと考えていました。

ソニー入社して総務部門の仕事をはじめて3年目でしょうか、ソニー本社の監査部の会計監査を実施しますとう通告がきました。

社長の小林さんは、ありのままをちゃんと話せ、と一言。

実際監査の経験などまったくないわけですから何がなんだかわからないといった状況ですかね。

いよいよ監査の当日です。

いやあ、驚きの連続。チェックの雨嵐ってな感じですか。

猛烈の一言。

まず、決裁申請書のチェック、決裁ルールの確認、誰が起票して誰が申請しているか。また、必要な証憑などの確認をおこないます。通常の仕事の合間というよりは、ほとんど監査の仕事におわれるほどの厳しさ、会社の借上社宅などの契約書と契約金の支払状況の確認、さらに敷金や保証金の計上ルールの確認や処理方法の確認など詳細に聞き取り調査をされます。経理部門と関係性があるものは、経理部門の担当者に確認をするといったぐわいに部門間の業務の流れや問題点、課題などを指摘されながら実施されます。上司をいっしょに入れておこなうことなどしません。あくまですべての担当者を含めて監査する項目に関する確認を直接おこないます。他の担当者の回答や手順が悪ければ、上司である私の責任です。担当者が理解できない場合は、私が呼ばれてチェックを受けることとなります。そこで整合性がとれていればいいのですが、中には私も理解できないケースに関しては、私の上司がチェックを受けることとなります。

部門における業務処理に関して、徹底的に実施します。監査担当者は、このような作業から部門業務の運営に関する課題や問題点、改善方法の提案などを最終的に社長の小林さんあてに報告書が送付されてきます。尚も、改善点に関する指摘事項を指示された期間内に実施し、その改善報告書に社長印をもらって監査部へ提出しなければなりません。

大体、5日間くらい実施しますが、回答できない事項に関しては、指定された期日までに担当者本人が書面で報告をしなければなりません。

本当に厳しい監査システムです。

経理部門に在籍しているときにも一度会計監査を受けましたが、同様に厳しい監査を受けました。

領収書の発行チェック、小切手帳や手形帳のチェックから決算業務の手順と書類の確認、さらに経理計上に必要な契約書のチェック、振替伝票や入出金伝票のチェックなど他項目にわたるチェックをおこないます。

こちらも5日間でしたが、この期間に報告できない事項については、後日書面で報告することが求められます。

また、現場部門では、毎年1回抜打ちで業務監査が実施されています。

ソニーといえば、自由な雰囲気は何事もおおらかなイメージが想像されるでしょうが、企業活動の根幹をささえる業務や会計システムにおける処理方法やルール、あるいは実際に業務をおこなう担当者の業務執行に関しては、非常に厳しい仕組みを設けてあります。

このような監査システムを導入しているのも、早くからADRを発行してニューヨーク証券取引所に上場しているために株主に対する責任、あるいは適法な経営システムの確立といった企業活動を支えるこれらのインフラの重要性を創業時代から十分認識していたものと考えられます。だからこそ、世界の企業を凌駕できるだけの確信と自信をもっているのだと思います。日本的監査制度とは、まったく異質な方法で実施されています。

決算に関しては、月次決算をおこなっていますが、棚卸資産なども毎月現物チェックをおこないます。また、不稼働部品の除却などもグループで統一された基準をもっています。さらにADRの発行にともなう会計情報の処理もオンラインで簡単に実行できるシステムを有しています。

今後は、月次決算処理を2稼働日で実施するなど会計システムの強化を打ち出していますが、このような展開を可能にするのも監査制度の充実とグループ企業間の会計制度の統一的運営をおこなうことができるといった仕組みの充実、またそれらを可能にする多くの人材を有しているからです。

ベンチャー企業や小企業においても、ある意味では最初からしっかりとした仕組みと人材育成をおこなうことが企業発展の前提となりそうです。ソニーのこのようなシステムを参考にしながら企業活動の充実を図っていただきたいと思います。

コンピュータシステムの進化は著しいものがありますが、企業経営には適法性の認識が必要であり、その仕組みをどう作るか、そのために人材育成をどうするかという本質的な発想がないかぎり経営システムの発展はないと言っても過言ではないでしょう。

こように経営者の発想の差が事業活動の差となって企業の発展の差となっていくと思われます。まさに経営能力が問われる時代だと言えそうです。

## 17. ベンチャー企業と人事的視点

---

### 17. ベンチャー企業と人事的視点

現在、第二次ベンチャーブームといわれIT企業を中心に多くのベンチャー企業が生まれています。

その多くは、それぞれの企業が独自性を発揮しながら付加価値を創造できるIT産業の展開、特にASPなどIT産業をリードしていく新たな事業構造を創造するといった展開が進んでいます。若い人達の自由な発想とすばやい行動力に関しては、既存の大手企業の事業展開のスピードとは比較にならない速さです。事業展開に合せた人の増員やオフィスの増床など急展開で実施しています。特にASP分野などでは、大手企業が参入するにはマーケットが小さく簡単に参入できないという現実が存在しています。これに比較してベンチャー企業の企業規模、大体10名前後から企業の骨格ができあがりITビジネスにおいて付加価値を兼ね備えることができれば、これをビジネスの新機軸として急速な増強を図っています。売上規模が小さいだけに伸び率の大きさは計り知れないものがあります。これらベンチャー企業の多くが給与においては年俸制や成果給、あるいは業績給さらに成功報酬制度といった仕事の成果や結果に基いた給与制度を採用しているようです。また、勤務形態に関しては、フレックスタイム制や裁量労働制、あるいは営業関係ではみなし労働時間制を採用しています。

このようにできる限り自由な勤務形態と仕事の成果に応じた給与体系を取り入れて若い社員の可能性を引き出そうとしています。

ベンチャー企業の経営者は、既存の大手企業でおこなわれている勤務形態や給与制度の硬直化などを理解しているだけに、チャンスと成果をできる限り直接的に結び付ける制度を採用して自社の業績と人材の活用をストレートに反映しようとしているようです。また、ベンチャー企業におけるこのような運営形態は、若い人達からも大半が支持されているように思われます。

大手企業でもこれまでの硬直した勤務形態や給与制度、あるいは昇格における年功制といったオールド・エコノミーにおける旧態依然の制度との決別が急がれているところです。大手電機メーカーなどでも裁量労働制やフレックスタイム制を導入して若い人達の意欲を引き出すための運用制度拡充を目指しています。

しかし、一方で先般大手電機メーカー数社に労働基準監督署が立ち入り調査を実施しました。係長をはじめ主任クラスなどの一般職における裁量労働制の導入に伴いこの制度がサービス残業の温床になっているのではないかと危惧されています。成果主義の導入に応じた労働基準法の整備は、現段階では管理職を対象としたものであり、前記一般職に対して労働基準法は厳格に労働時間の管理を求めています。こここのところはベンチャー企業においては、十分慎重な運営が求められるところです。

スタート時点では、一人ないしは数人の協力者を得て事業の立上げをおこなっていますが、10名を超えると労働基準法に基く就業規則を作成し、労働基準監督署に届けでなければなりません。このあたりから事業展開の難しさと重要性が増加していきます。他方、社員の側では、なんだか管理指向が強くなるような気がするのでしょうか、一部には反発や意見の相違がみられ企

業運営の本質的な問題に直面しています。中途採用者の中でも大手企業勤務の経験がある人達は、このような時間管理の現実と組織的企業運営を理解できていますので、あまり多くの矛盾は感じないようです。これらの人達は、まあ、これまでよりも多くの自由度があると感じてくれているようです。

経営者にとっても時間管理を全面に押し出して、これまでのオールド・エコノミー流の会社運営をおこなうなどといったことは、毛頭考えていません。むしろ各個人の成果に応じた報酬を短いサイクル、例えば3ヶ月程度で反映させていきたいといった急速発展型の企業運営と活動が主眼となっています。可能であれば、全員管理職の年俸プラスインセンティブ型のマネジメントを実施したいのが本音でしょう。

やむなく労働基準法に基く時間管理を最低限実施するといった比較的消極的な導入に他なりません。あくまで個人の主体性で実績を生み出すことができ、出社の有無や時間の管理などを前提とした一般職的な人材を求めているわけではありません。実力があれば年齢に関係なく報酬を得ることができる実力主義の企業運営を目指しています。

ところで現実はどうかといいますと、残念ながらベンチャー企業の経営者が求める自立して自己責任で仕事ができる人材は枯渇状態です。中高年サラリーマンだけでなく若い人達にも起業家精神を有し、自立できた人材が実際少ないですね。これもこれまで日本企業がおこなってきた人材育成が、いわば家族的、家父長的な制度の延長線上に人材を利用するといった企業内活用の必然的な結果ではないでしょうか。

若い人達にも転職イコール自立だと錯覚している伏しもあるように思われます。ひとつには、就職した企業で実績を残すという成功体験があるかどうか、ふたつめには勤務年数は短くとも相当の問題意識をもって果敢に仕事をした人でないと、転職後、それなりの成果を出すことは不可能ではないかと思っています。ベンチャーであろうとなかろうと仕事をおこなっていく際にもっとも重要なことは自分自身でそれぞれが担当する仕事を通じて自分なりに仮説を設定することができるか、また目標達成のためにいかに制約条件をクリアすることができるか、さらに自ら実践することで仕事の現場を把握し、目標と現実の間を走りぬけ常に現実から目標を狙えるだけの理論的裏付けと徹底した行動力が必要になるからです。

この点は、企業規模の大きさにかかわらず個人が有する思考特性や行動特性といった基本的な人間特性そのものだからです。このような認識がなくベンチャーへ入社しても到底成果など期待するべくもありません。むしろこの点はベンチャー企業においては重要な特性なのです。個人の抜きんできた特性なくしてベンチャー企業そのものの存在などなくなってしまうでしょう。

ベンチャー企業の人材活用の主たる姿勢はなにかといえ、なんととっても若い人達で企業運営することでしょうか。採用条件を眺めてみれば、先ず40才以上の人達の入社は不可能でしょう。平均的には35才くらいを中心に採用を進めているようです。

デジタル社会、あるいはIT産業を展開するにはこのような若い人達を中心になって起業していくのも時代の流れであり、米国においてもIT産業の主役は、若い人達だということは間違いないことでしょう。

おそらくベンチャー経営者の人達にとっては40才を超えた人間のマネジメントに関して、信

頼感そのものを失っているのではないかと思います。既存の大手企業で超低速な企業運営をおこなうという重大な問題を発生させているのは、明らかにこの世代ではないかと思っっているように見えます。

だからこそ彼らは、40代未満の若い世代を活用することで次代を切り開いていこうという情熱と信念をもって行動しているのだと確信できます。起業できない、時代の変化に対応できないこの世代の人間を採用したところで、所詮企業運営におけるギャップを克服することはできないと信じているかのようです。

では、ベンチャー企業にとって若い人達だけの企業運営で十分な成果を生み出しているのでしょうか。

これもまた、現実は厳しいのではないかと想像できます。

デジタル技術やコンピュータ技術を利用した開発技術は、この世代の武器でありこれなくしてベンチャー企業のそのものが成り立ちません。比較的投資額が少なくて多くの付加価値を生み出すことができるのもこのようなコンピュータ技術やデジタル技術の進化のお蔭であり、その恩恵を最大限に利用しているといえそうです。まさに彼らこそIT産業の主役なのです。また、これからもこのような技術を利用した産業を次々と展開していくことでしょう。

だが彼らに死角はないのでしょうか。

実は、ゼネレーションギャップこそが死角になるのかもわかりません。何故かといえば、技術を応用した機能を創造する実戦力と展開力は彼らの右に出る者はいないと思います。他方、このような技術を利用した低コストで利用価値があるサービスを利用する企業、ひいては利用する担当者の中心は、案外40代の世代が実権をもっているといえそうです。担当者といわないまでも、裁量権限者はこの40代の世代だといえそうです。

技術のギャップもさることながら、販売活動におけるこの世代のギャップも相当なものといわなければなりません。利用価値を説明するだけでも難儀だといえそうです。行動様式、考え方、生き方、仕事観といった全人格的な課題があるように思えます。この部分を若い人達だけの販売活動で切り抜けるには相当な覚悟と努力が必要になると思います。事実、ベンチャーといわれる企業の中でも、マザーズに上場後、業績の下方修正をおこなっている企業が結構あります。この原因の多くは、大手企業からの売上減と若い世代の営業力の欠如が主たる原因ではないかと思われる。IR情報から内部活動を知ることができます。

このことは取りも直さず、他の多くのベンチャー企業にも多くの課題があることを意味しています。営業という人間活動が中心となる行動には、相当の経験と実戦が必要になります。ここをきり抜けるのは、案外容易ではないと想像できます。人間を中心とするアナログ的活動には、非常に厳しいことですが時間と経験が必要になります。また、個人差が顕著になります。この点を理解していなくては、今後大きな成長を望むことは不可能だと思えます。

一体解決策はあるのでしょうか。

私は、ふたつの解決策があると考えています。

ひとつは、40代以上の世代の優秀な人材を社内に入れて、営業や総務、人事などアナログ的、いわゆる人間系の経験を必要とする活動を補完してもらうことです。

ふたつめは、営業を人に頼らないで実行する。即ち、全てのサービスをダウンロードを利用す

ることで実施する。いわば営業行為においてもデジタル化を推進することです。

そんなこといってもそのような企業などあるはずはないといわれそうですが、実際、数は少ないですがベンチャー企業にはそのような企業があるのです。しかも起業後すべての事業年度で黒字化しています。このように徹底したデジタル化が可能かどうかです。このようなデジタル化ができない場合には、やはり人間を中心とした営業活動が必要になります。いわば技術のデジタル化と販売のアナログ化をいかに調和させて機能的に展開できるかです。

ベンチャーの経営者にとって自分より年上の従業員を使うことになんともなく抵抗があり、しかも信頼ができないといった心理的状況があるのは理解できることです。実際非常に困難でしょうが、克服する必要性がある部分だと考えています。

一方、採用される側、40代以上の世代の人達においても、自分の経験だけを押しつけるやり方では信頼関係さえも築けないまま退職しなければならないことになるでしょう。若い人達がチャレンジしているのです。当たり前ですが、最初から完璧にできるはずなどありません。40才以上の世代の人達が若い世代の人達をどのように育てることができるかが重要です。そこで必要なことは、自分の息子や娘達を育てるような思いやりと自立できるための実戦を支えていくことだと思えます。上司、部下といった垂直的な関係ではなく同じ目線で仕事をやっていける人間としての視線が重要な意味をもってきます。この点もベンチャー経営者、中高年世代ともにパーセプション・ギャップが大きくなかなか理解できない部分のようです。

しかし両者ともにこのような観点から企業活動を構築することは、今後事業展開の質的な展開を求めるのであれば重要な手段となると考えています。多くの中高年世代が必要なわけではありません。ベンチャー企業に必要な営業活動、あるいは経理、総務、人事業務におけるアナログ的経験を要する業務に関しては、必要な人材を積極的に活用する場の提供を考えていくべきだと思います。その際、若い経営者の起業に対する姿勢や多くの困難の中でチャレンジしている真摯な姿勢を理解することが、多くの中高年世代の人達に必要なことなのです。真に謙虚な姿勢と行動力において証明できる本当の実力が要求されるのです。それは、邪魔をしないで人を育て、仕事の成果を出すことができるという本物だけに許された価値ある生き方なのです。

沈着冷静で知的な判断力をもち、若い人達へ対する深い思いやりがあり、なおかつ遊び心を忘れないでいつも余裕を感じさせることができる人間なのかもわかりません。

若い経営者の方々も人材に年齢や性別は関係ありません。常に本物の能力がある人材を求め、お客様に認められる創造的事業の展開を可能にするために進んで人を求める真摯さが大切になるでしょう。

今しばらくはこのような観点から事業展開を考えていくことはむずかしいのかもわかりませんが、いずれこの点を踏まえて新たな事業展開をおこなう時期が早晩くるような気がしてなりません。それぞれの人材が出会う場ができるだけ早く来ることを願ってやみません。双方妥協なき切磋琢磨があってこそベンチャーの真の発展があるのだと確信しています。使う使われるためだけの出会いではなく、自分とベンチャー企業成長のための出会いなのです。

## 18. 自由と自己責任

---

### 18. 自由と自己責任

私は、仕事とは○○○、あるいは○○○だと考えています。

さて、みなさんは、この○○○の中になにが入ると思われませんか。

実は、私は、仕事＝あそび、あるいはゲームだと考えています。それは、何故か？

非常に簡単です。小学生時代のあそびの延長線上に仕事を捉えているからです。

私は、小学生時代を福岡で生活してきました。毎日毎日あそびの連続。しかも我々の時代、あそぶおもちゃも少なく、あそびといえば、もっぱら野山や田んぼをかけまわるのが日課でした。私は、勉強なんてほとんどしたことがありませんでした。当然、通信簿は電信柱のオンパレード。いわゆる1と2ばかりです。そんな日常で身につけたものは、あそびの楽しさと創造性です。山の中に隠れ家を作ったり、大きな洞穴を見つけて秘密の場所にしたり、かぶとむしやくわがたを採ったり、めじろを鳥もちでつかまえたり、くろあげはやクマゼミを採ったりと、そんな毎日の連続です。あるいは、川でフナやこいあるいははやなどをとっていました。秋には、近くの大きな池の池乾しがおこなわれ、池の水を1日で落としてしまいます。友達とみんなで水が少なくなる池の中に入ってこいやフナをつかまえるのです。冬は、雪がふれば雪合戦や大きな雪だるまをつくり、雪の田んぼの中を走りまわっていました。また、そりを作って坂道をすべったりと。春は、田んぼ一面のれんげの中どころげまわってあそびます。つゆの時期、大雨で田んぼの中にできた池で、いかだをつくってこぎだします。

まさに子供は、あそびの天才なのです。

次々とあそびを生み出す子供時代のパワーは、一体なんなのでしょう。

それは独自性と創造性が一体となり、あるいは混濁した大きなエネルギーの渦のようでした。あそびを生み出すエネルギーのすごさは感動的です。

では、このような感動的エネルギーを生み出す源はなんなのでしょう。

それは、まさに『自由さと主体性』だと信じています。

私にとって仕事とは、この小学生時代の延長なのです。『あそび』なのです。

なんだか不謹慎に思われるでしょうが、私にとって仕事とはあそびなのです。毎日新しい物の発見です。また、多くの難問はゲームをクリアするときを考える自分なりのプロセスです。結果は、自分で選択したプロセスの成果ですから自分の責任となります。極当たり前ですが、子供時代のあそびのときと同じなのです。言ってみればあそびの対象が変わっているだけなのです。ですから、11年もやっていた営業の仕事、いや営業のあそびも11年目には飽きてしまったというのが本音でしょうか。なんだか次のあそびをやりたような、次の仕事にチャレンジしたいようなそんな感覚でしょうか。

人生の主役は誰なのでしょう。

私は、人生の主役とは、自分自身だと思っています。大前研一さん流には、『人生の最高執行責任者』なんてことになるのかなあ。

あくまで自分の人生をどのように選択するかという自分自身の意思が重要なのだと思います。



まさに子供時代のように自分の自由な意思と行動力で楽しめる人生こそが大切ではないでしょうか。

自由と自己責任とは、小学生時代のあそびの本質なのです。そう考えれば、気楽なもんです。いかに仕事をあそびとして楽しめるかなのです。私は、そんなときいつも小学生時代の自分に戻っています。あそんでいる自分。なにかを創造している自分。なにかにチャレンジしている自分。そこに自由と自己責任が見えるのです。大人の世界よりも余程多くのことを学べると思っています。

現在、ベンチャー企業にお世話になっています。ようやく年間の売上が固まり、企業を拡大するための人材募集をしています。ベンチャーへ入社することは、ある意味でハイリスク、ハイリターンを目指すことになります。ベンチャー企業から見れば、高付加価値の創出を求めています。具体的には、自分の頭で考えて、特に販売におけるビジネスプランを考えて、行動計画を立て、ベンチャーが求めるビジネス成果を出すことができるかどうかです。いわゆるサラリーマンを求めているのではありません。求めているのは、企業家なのです。現実には、残念ながらこのような資質を備えた人材が不足していると思われまます。フォロアーを求めているのではありません。ビジネス展開のすべてを創造できるリーダーを求めているのです。ある意味では、経営者と同じ目線で思考でき、行動できる人材を必要としているのです。ビジネスプロセスは、どうでもいいのです。各人が創造できるビジネスプロセスを自由に創造して、いかにベンチャーの発展へつないでいくかということが非常に重要になります。あそびの感覚がない人達にとっては、将来像を描くことさへできない状況におかれることでしょうか。あきらかに大手企業が求める人材とベンチャー企業が求める人材では、人材の本質的な要素で大きな違いがあると言わざるを得ません。

大企業では、マーケットの大きさ、いわば市場の大きさが必要になります。企業規模の大きさは、端的に言えば売上の大きさです。また、多くの従業員を雇用して日本の経済活動を支えています。その前提には、製品戦略やサービス戦略といった市場やマーケットに対応した独自の製品、サービスを有しています。そこで必要になる人材の要素は、企業が打ち出すビジネスプランを理解して実行することができるというどちらかといえば、与えられたビジネスが中心となります。あるいは自社の製品やサービスを理解していかにお客様に販売できるかという販売能力に関する資質が重要になるようです。後は、大手企業のブランド力やネームバリューに基くマーケティング力がものを言います。飛び込み訪問をおこなっても、先ずどのよなお客様でも会ってもらえるだけの存在価値があります。自分の力というよりは、企業力が先行する活動と言えます。

これに比べて、ベンチャー企業に求められる人材は、ベンチャー企業が有する製品やサービスを理解することも重要ですが、製品やサービス自体の中身を考えることも必要になります。大手企業のように出来上がった製品やサービスなどないと考えていたほうがよさそうです。ビジネスプランひとつをとってもこれといった前提がないわけですから自分自身で市場を歩き、自分自身で作りあげるしかありません。製品やサービスにおいてもお客様の要望を聞きながら製品やサービス自身を検討していくことが必要になります。まさに企業家としての人材が求められます。

このように大手企業とベンチャー企業で求められる人材の要素は、多くの点で根本的な違いがあります。イメージだけでベンチャー企業に入社しても何もできないということもありそうです。自分自身が大手企業タイプなのか、ベンチャー企業タイプなのかを慎重に検討することが必要です。

ベンチャー企業の社長自体非常に若い人達ですから、当然やってきた発想や行動力にいたっては大手企業のサラリーマンとは比較にならないくらい強烈です。また、猛烈に働いています。この現実を知っておかなければ、大手企業よりも厳しい現実が待っています。相当な企業家精神と自分自身で考えることができ、常に実戦状態で行動することができるという高いレベルのビジネスが要求されます。しかも成果を出すことができなければ去るしかないのです。まさに『自由と自己責任』が要求される世界なのです。

コンサルタントの高橋俊介氏は著書「自由と自己責任のマネジメント」ダイヤモンド社刊の中で、『「自由と自己責任」に基く組織運営においては、仕事は与えられるものではなく、与えられた大きなミッション（使命）の中で、自分たちでつくっていくものだ。

さらにいえば、自分たちのつくった仕事を進めていく際、中間段階の状況を自分たちでモニターしながら、業績を最大限に引き上げていく。つまり、自分たちの組織をセルフマネジメントする。それが「自由と自己責任」に基く組織運営といえる。

こうした組織運営がうまく機能するためには、二つの条件が必要となる。

一つは、ブレインストーミング・カルチャーと呼ばれるものだ。

自分たちで仕事をつくり、進めていくには、いかに創造性を発揮できるかが大きなポイントになる。現代のように価値観が複雑化した社会では、個人の単独の力では創造性を生み出すことは難しく、それは、異質な考え方がぶつかり合う中からでないとも生まれにくい。

だから、この仕事は誰その担当であると、一人ひとりの職務限定をしてしまうような組織運営の中から創造性は出てこない。自分の担当であろうとなかろうと、しかも、上下の隔ても関係なく、互いに自由に考えをぶつけ合うことができるような組織運営のカルチャーがどうしても必要になってくるのだ。

もう一つの条件は、オープンで納得性のある意思決定システムだ。

とかく、日本企業では、本当は白でも上の方が黒といえれば黒にしなければならないような、権威主義的な風土がある。あるいは、下の者がいいだしたことは、それがたとえ正しくても、認められない官僚的な土壌がある。だが、これでは、自分たちで仕事をつくり、セルフマネジメントを実現することなど望むべくもない。誰であろうと、正しいことをいった人の意見が通るような意思決定のスタイルが欠かせないものとなる。』

また、同氏は、週刊ダイヤモンド1996年9月28日号において、これからのビジネスマンの競争力の条件について『（1）リスクテイキング、「火中の栗」を「棚からぼた餅」と読む力（2）制約条件排除の発想、「できない」条件をあげるより、「やりたい」ことをやるために制約条件をひっくり返す（3）戦略的キャリアデザイン、自分から仕掛けてキャリアを積み上げる（4）デュアルキャリア、複数のエキスパートになる/2つ以上の成功ストーリーを持つ（5）ラーニングビジネスマン、「仮説→検証」を繰り返しラーニング（学ぶ）（6）実績→チャンスの良い循環、最大5年以内に必ず実績を生み出し、次のチャンスにつなぐ（7）変化の5段階、「変化

を読む」、「変化を利用する」、「変化に身を置く」、「変化を起こす」、「変化を楽しむ」、「変化に流されず」に（8）地アタマのよさ、受験勉強型秀才ではなく、本質をつかむ感性とロジック』だ  
とっておられます。

時代は、自ら次代を切り開いていくことができる「自由と自己責任」を求めているのです。

## 19. ソニーにおける企業実務

---

### 19. ソニーにおける企業実務

ソニーシステムサービス株式会社におけるソニーグループとしての業務の捉え方や進め方は、企業社会で生きているみなさんにとって多くの示唆を与えてくれるように思われます。さらにこれから企業社会へ入られる学生のみなさん、あるいは新入社員のみなさん、またベンチャー企業における業務の在り方に多くのヒントと方向性を示してくれると確信しています。

企業活動においては、各企業の経営戦略を前提とした企業固有の活動があります。しかしながらそのような企業固有の活動の中にあっても、企業活動全体を貫き通す各企業に共通する企業実務の存在があります。企業活動を組織活動と捉え直せば、組織活動を遂行する上で必要な一定のルールがあるのです。

特に各企業で共通したルールには、購買業務、決裁、文書管理、受取請求書に関する業務、リースに関する知識、固定資産に関する知識、施設全般の知識、セキュリティ、契約に関する業務、業務車両に関する知識、企業活動のリスクに関する保険、物流に関する知識、株式に関する知識、企業活動に伴う危機管理、就業規則に関する知識、事業計画と管理会計に関する知識等、多くの基本的知識が求められます。

これらの基本的知識を駆使して企業業務を遂行していくことになり、また適法な企業活動をおこなう前提としての重要な基礎知識になります。企業で働く個人に必要な知識であると共に企業においては、このような企業実務の基礎知識を前提に適法な経営をおこなっていくことが益々求められてくることでしょう。

あまりに基本的なことで、日常の企業活動の中で意識することなく運営されていることが多いのですが、実は企業活動を支える重要なポイントなのです。

これら企業実務の基本に乗っ取り日常業務をいかに適正、適法な企業活動にしていくことができるかが今日企業活動に求められているのです。

一方、企業で働く社員にとっても多くの課題に直面しています。例えば、第二新卒の採用活動と採用後を見ていると、やはり多くの問題があります。

企業側にも第二新卒者の実務経験に期待をかけていることもあり、可能な限り即戦力と考えているようです。特に、ベンチャー企業では、新入社員を教育する時間的な余裕もなく、また社長自らが営業活動をおこない、あるいは技術開発をおこなったりと猛烈な仕事量になっています。その意味では、できれば社長と同レベルの人材を希求しています。そこに年齢など関係なく成果に応じた大きな年俸さえ用意しています。

では、現実はどうなのでしょう。

採用企業は大きな期待をもって採用活動をおこなうのですが、いざ採用して仕事をおこなっていくと大きなギャップにぶつかっています。

何か？

期待する成果がでない。特にベンチャー企業では、若い優秀な経営者のもと短期的業績向上を

目指しているところが大半です。いわゆる成長性ですが。その意味では、大手企業以上に実績主義、あるいは成果主義だといわざるを得ません。

一方、これまでの日本的経営環境の中で仕事をおこない、しかも2年～3年の間に仕事の成果を出していない人達にとって、この時期の転職は致命傷になる可能性を秘めています。

先ず持って、入社した企業で実績を出していない人達にとって転職後に実績を出していくことは、転職前の環境よりも厳しいベースが待っているからです。仕事の的にも人的にも、新たなベースを開拓をするだけの能力が必要になるからです。相当の覚悟が必要です。

どのような企業に就職しようがあくまで自分自身で成果を出すことが仕事の前提になります。しかし現実には、企業活動の停滞感、売上の低迷、一向に変化の兆しのない年功的処遇、能力なき上司の存在等々新入社員を取り巻く就業環境の閉塞感も十分理解できます。

ベンチャー企業に転職するればなんとかなるなんて考えてしまうのもわからないわけではありません。しかし結果はさらに厳しいものになります。

何故かって？

大手企業にあるような閉塞感もないかわり、すべてを自分で考え実行することができる能力が求められます。さらに成果そのものを厳しく求められるからです。自立した自己を確立できた人でなくてはかなり厳しい現実が待っています。

ということは、最初に就職した企業がどのような企業であれ、その企業で成果を出せない人間にとって、他社で実績をだすことなど不可能だと思われれます。単なる思い入れ転職となりそうです。

結論から言えば、自分自身の成功の鍵は、最初に入社した企業で自分なりの足跡、いわば実績あるいは成果を残すことです。どのような形であれ、仕事に関する成功体験を持つことが重要です。それなくして転職後のキャリアアップを実現することは不可能ではないかと考えています。

現在、採用でコンピテンシーを見ようという考え方があります。その目的は各企業で実績を上げている人材のコンピテンシーを見ることで、採用時における自社の人材に必要な資質を早期に発見しようというところみです。

コンピテンシーを利用した人材資質の発見は、その場の付け焼き刃で回答できるような内容ではありません。

むしろこれまで生きてきた個人の価値観や行動様式を見ることでその人の可能性を判断しようとしています。その意味で入社後成果を出しているのかどうかを判断しておくことは、非常に重要な意味があります。

コンピテンシーから仕事を眺めれば、仕事の目標設定をおこない、仕事に必要な知識を学び、実践することでスキルを身につけ、仕事の将来ビジョンを描き、目標をクリアしていくことです。その上に自分自身のやるきやイメージ、あるいは感性や価値観を築き上げていく作業です。

評価とは、本来他人がおこなうものです。

自己評価とギャップがあることが大半です。

人間の思考や行動パターンを簡単に評価することは、そうそう容易なことではありません。そ

れ故、自分でやったことを第三者に評価してもらっておくことは貴重なのです。

それこそが、唯一実績と呼べるものなのです。企業の社員として働く以上、その中で評価を得るしかありません。それが嫌なら、自分で起業するしかないのです。

年齢的に35才程度までの転職は、比較的容易できるでしょう。転職の機会の増大＝転職後のキャリアアップと単純につながるものではありません。自己実現と言えども、企業で働く者の前提は、あくまで企業における仕事の実績あるいは成果に対する第三者の評価しかありません。

キャリアアップのための転職なのか？、現実の仕事や人間関係からの逃避なのか？、ということは今一度考えてみるのが大切です。

先ず就職した企業で実績あるいは成果を出すことです。それができれば、将来の可能性が見えてくるものです。ベンチャー企業では、年功的処遇など考えていません。実績オンリーの成果主義です。年俸も大手企業の年功的処遇とは格段の違いがあります。

このような現実を理解した上で、現在在籍している企業における自分の仕事にチャレンジしておくことです。多くの転職を見てきましたが、転職の目的意識の希薄さと仕事に対する情熱、さらに仕事をおこなう上での基本的知識の欠如と、転職以前の課題が山積しています。このような視点から自分自身を見詰め直しておくことが重要です。

## 20. 企業活動に必要な基本的な知識

---

### 20. 企業活動に必要な基本的な知識

企業は、社員を雇い、資金を調達し、建物を借りたりしながら経営活動をおこなっていきます。仕事をおこうということは、必ずなんらかの形でお金が必要になってきます。あるいは仕事上の重要な決定事項に関することなどがあります。その際、各人が勝手にお金を使用したり、仕事の意思決定をしていたのでは、企業活動の統制が取れなくなってしまいます。

そこで、企業活動で使用するお金の使途、あるいは重要事項の決定などに関して企業では、その実施プロセスと承認者を決めています。その目的は、業務運営上の権限委譲範囲ならびに審議手続きを明確にして、業務運営の的確化、迅速化、効率化を実現しようとするものです。

ベンチャー企業では、社長、役員が直接承認することが日常茶飯事ですし、決裁申請書（図5）を利用しないで電子メールで承認しているケースもあります。しかしいずれ上場する場合には、決裁事項に関する規程を設ける必要性があります。

どのような企業でも、運営スタイルの違いはありますがこのようなルールに基いて企業運営をおこなっているです。

#### 決裁申請の書き方（図6）

- （1）内容は、5W1Hで簡潔に記載します。
- （2）金額の訂正は、一切できない。
- （3）金額以外の軽易な修正は二本線で抹消して起案者の訂正印で訂正する。
- （4）修正液の使用はしない

などを注意して書きます。また、このような基本的な書き方ができるかどうかで、その人の仕事のレベルも自ずとわかってしまいます。

\* 但し、各企業によって考え方が異なりますから各企業のやり方を習得する必要性があります。

図 5 - 6

受付日 2010年5月21日

決 裁 申 請 書 (正)

決裁番号	総 10 - 015
申請期日	2010年5月20日

決 裁 区 分	決 裁	条件付許可・否決		決裁番号
取締役会 代表取締役 部長 所長				-
事前確認	了 解	異 議 有	コ メ ン ト	

件 名	人事給与システム導入の件	申 請 者	所属 総務部人事課 氏名 山本雄二 印			
<p>標記の件人事給与システムを新規導入致したく、下記のとおり 決裁申請を致します。</p>						
記						
1. 導入目的	旧システム入替のため					
2. システム	システム21人事・給与システム [日本ユニシス(株)]					
3. 導入費用	(1) 購入金額 ￥9,320,000- (税別)					
	(2) リース金額 ￥167,760- (税別)					
	(3) リース総額 ￥10,065,600- (税別)					
	*購入見積書・リース見積書別紙添付					
4. リース期間	2010年7月1日 ~ 2015年6月30日 (5年間)					
5. リース契約先	株式会社ソニーファイナンスインターナショナル					
6. 企画書	2010年4月26日 承認済					
以 上						
部門コード、PJNo.	事業計画計上額	本件決裁申請額	当期累計額	進捗率	起 案 者	長
1000	12,000 千円	10,066 千円	10,066 千円	84 %		



(1) 発議No. とは、各部門ごとに起案される決裁事項を事業年度の申請順, No. 1 から採番(番号をとる)する。

(2) 申請期日とは、発議No. をとった日付です。

#### 起案者と申請者

(1) 起案者とは実際に決裁申請を書いた人。

(2) 申請者とは、決裁申請をする部門の最上位責任者。

#### 件名

決裁申請事項を簡潔にタイトルにする。

#### 決裁番号と決裁期日

(1) 決裁番号とは、各決裁区分に従って決裁事項の承認がおりたときだけに番号がつけられる。大体、総務部門などで番号がつけられます。

(2) 決裁期日とは、決裁承認がおりた日付。

このように決裁事項が承認されることで、その業務を実施することが可能になります。

#### その他

部門コード、プロジェクトコード、事業計画計上額、本件決裁申請額、当期累計額、進捗率に関しては、事業年度の事業計画に基づき金額を記入することになります。予算(バジェット)と実績を把握します。

企業活動を集約すれば、最終的には、お金として集約されることになります。事業活動の効果、いわゆる利益を上げるということは、企業が有する自己資金や銀行などから借入れたお金をいかに有効に活用して成果をあげるかに尽きます。予算統制という観点からも決裁をとることでより効果的な企業運営を目指しているのです。

## 2 1. 文書管理

---

### 2 1. 文書管理

企業活動では、多くの文書や書類、あるいは請求書といった証憑類が作成されたり、他の企業から受けとったりしています。しかも法律に定められ法定年数の保管を義務づけられた文書などもあり総務などの担当部門では、この対応だけでも結構な作業量になります。

法定文書には、商法、労働法、税法、社会保険関係の文書などがあります。

ここでは基本的な文書を書いてみたいと思います。

最初に、企業の基盤であり、活動の基本を定める書類として「定款」があります。これは商法263条1項で会社が存続する限り無期限に保存することが義務づけられています。実際、みなさんがおこなっている企業活動は、この「定款」の定めによっているのです。

株主総会に関する「株主総会議事録」は、10年の保管が商法244条3項に定められています。

次に、労働基準法関係では、社員のみなさんにとって最も重要な「就業規則」があります。常時10名以上の労働者を使用する事業場に備え付ける、あるいは労働者各人に書面を交付することが必要です。

また、安全衛生法に基く「健康診断の結果報告」を労働者へ書面交付することが必要です。

次に、労働基準法に基く、「労働者名簿」、「賃金台帳」、「雇用、退職に関する書類」、「災害補償に関する書類」等々は、3年の保管が必要です。

税法関係では、帳簿類「仕訳帳」、「総勘定元帳」、「仕入元帳」、「売上・仕入帳」、「固定資産台帳」等などがあります。

さらに証憑類「領収書」、「預金通帳」、「小切手帳」、「納品書」、「送り状」、「受領書」、「検収書」、「見積書」、「注文書」、「契約書」やこれらの控えなどは5年・7年の保管が必要です。

日常業務で頻繁に見ることができる領収書や請求書などかなり長い期間保存しておくことが求められます。

企業にこのような保管が義務づけられるのは、企業活動は、常に適法性が求められます。後年にかあった場合、特に違法性を問われた場合などには、このような書類に基き適法性を証明していくことになります。このような背景をよく理解した上で、日常業務を遂行していくことも重要な要素になります。

文書管理は、前述のように法で定められた文書のほか、企業内で必要に応じて出される文書があります。企業規模や業種による違いはありますが、企業活動には企業独自の情報の流れが必ず存在します。具体的は、各部門でおこなう業務情報の収集や情報の発信、企業業務の企画や計画立案のため情報収集や発信、業務遂行のための指示文書の発信、あるいは生産・販売業務活動のための発信文書などがあります。

情報収集や発信のための手段は、電子化、例えばイントラネットを利用したり、グループウェアを利用したり、あるいはベンチャー企業ではEメールを利用したりしながらこのような情報のやり取りをおこなっています。あくまでも自社に適した仕組みを採用していくことが重要です。

特に、ベンチャー企業などでは、ペーパーレスで文書管理を考えていますので、コンピュータを利用しながら適法な企業活動を推進することが重要です。

文書の中でも業務指示文書は、各部門からいろいろな文書が発信されます。例えば、総務部門では、(図7)のような業務指示文書の発信をおこないます。各企業とも各部門で相当量の発信文書がありますので、よく理解しておくことが必要です。

## 図7

本部長 殿  
部・室長 殿

総2010-50  
2010年6月10日  
総務部

### 96年度動産総合保険付保の件

今年度より従来付保しておりました火災保険を変更しまして、動産総合保険を付保することになりました。内容につきましては、裏面を参照ください。

特に動産総合保険では、各部門の資産総額を提出していただく必要はありません。又、保険料支払は、本社で一括支払をいたしますので各部門で支払をする必要はありません。さらに保険料の負担部門は総務部といたします。尚、プログラム製造・物流保険と合せて動産総合を付保しますので、裏面比較表にて保険内容の確認をお願いいたします。

損害発生の場合は、下記要領で別紙事故連絡書に記入の上、総務部長野まで報告をお願いいたします。

#### 記

- (1) 事故連絡書太枠内記入
- (2) 破損の場合 → 必ず写真貼付
- (3) 盗難の場合 → 警察へ盗難届提出
- (4) 事故連絡書を総務部まで送付

以上

また、平成10年1月1日より民事訴訟法の改正で文書提出義務の一般義務化(民訴220条

）に伴い各企業における文書管理の在り方がさらに厳しく問われることになりました。このような点からも文書管理の重要性を認識しておく必要があります。どのような部門においても、業務遂行に伴う決裁申請書や業務指示文書に関する管理・保管体制の見直しが求められるでしょう。

この他に文書管理の周辺業務として印鑑管理に関する業務があります。こちらは、企業活動、特に営業活動の最終プロセスにおける契約の締結に関する代表取締役の捺印等、法人活動としての代表者印や社印の押印は、非常に厳格におこなうことになります。

この場合も決裁と同様、業務上の捺印権限の委譲範囲ならびに押印手続きを明確にして、捺印業務的の確化、迅速化、効率化を実現しようとしています。

実務的には捺印依頼書、あるいは捺印申請書などといった形式の申請書を利用して申請をおこないます。

このような手続きをとおして捺印を取得するのも、企業活動における内部統制の必要性からです。誰にでも自由に取得できると用途や責任の所在が不明確になるからです。あくまで適法な企業活動を遂行するための仕組みなのです。

捺印関係の他、会社登記簿謄本の申請や代表取締役の印鑑証明の申請、さらに代表取締役の委任状申請などがあります。特に商業登記簿謄本は、会社の戸籍にあたるもので内容は（１）商業欄（２）目的欄（３）役員欄（４）その他の欄の４部構成になっています。例えば、売掛代金が滞り代金の回収ができなくなった場合など裁判に訴えることで代金に回収をおこなうのですが、その際相手方を特定しなければなりません。個人であれば相手の住民票を添付するのですが、法人の場合は商業登記簿謄本を添付しなければなりません。この他にも新規取引開始時に添付書類の一つとして提出を依頼されるケースなどがあります。いずれも企業活動を進めていく上で比較的頻繁に必要な書類です。これらの実務知識を知らない社員が意外と多いものです。このような実務知識の習得は、企業活動の常識ですから是非基本的な知識の理解をしてください。

尚、会社登記簿謄本は、現在「現在事項全部証明書」という名称で法務局で取得できます。

## 2 2. 受取請求書と債務計上

---

### 2 2. 受取請求書と債務計上

営業活動をおこなっている社員のみなさんにとって請求なんて常識中の常識でしょう。製品の販売やサービスをおこなえば、当然当月の売上に応じた請求をお客様におこないます。その際、必ず請求書を発行してお客様のところへ発送あるいは持参していると思います。

実は、ここでいう請求書は、製品の販売の際に自社で発行する請求書ではなくて、物品の購入やサービスを受けたことで自社が受取る請求書、実際は、受取請求書といわれるものです。

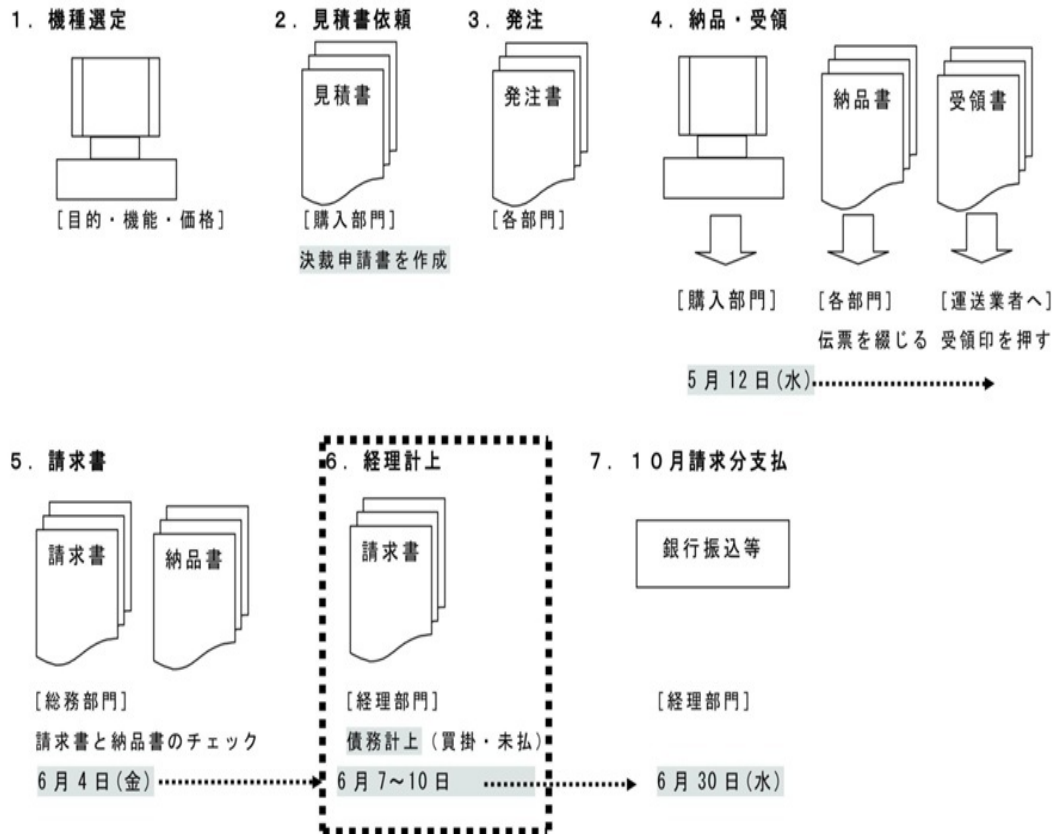
このように請求書という場合には、二つの請求書が存在することを理解してください。このことを経理的には、取引の二面性といいます。例えば、メーカーでは、資材を購入して製品を製造して、製品を販売することで収益を上げます。IT関連のベンチャー企業の場合は、資材の購入といった製造活動に伴うような購買活動は少ないのですが、サービスの内容を掲載したパンフレットの作成や什器、備品の購入あるいは家賃の支払といった取引が発生します。どのような企業でも企業活動をおこなうということは、このような仕入取引が必ず発生します。

企業の中においては、日常的に発生していることですからあまり意識していないといってもいいでしょうか。特に総務部門をはじめその他営業管理などの管理部門においては、かなり頻繁にこの受取請求書をもらっているはずで、毎月、請求書がくればそのまま経理部門へまわしているだけなんてことかも知れませんね。

ところがここにも実務の重要な要素が隠れています。その前に、物品購入の簡単な流れ（図8）を見てください。

## 物品購入と請求処理の基本 図8

例：コンピュータ購入



(図8)の1.に書いているように企業活動における物品購入は、原則掛けでおこないます。これは、経理用語では買掛と未払費用となります。現金取引もありますが、企業活動では非常に少ないといってもいいでしょう。

物品購入から支払までの流れは、先ず物品の発注があり次に(図8)の2.にあるように物品の納品がおこなわれます。ここでは、物品が発注したものと間違いがないかということを確認します。これを「検品」といいますが、物品を確認します。その際納品書記載の品物と同じかどうかの確認も必要です。間違いなければ、納品してくれた業者の方へ物品受領書に確認印を押印、あるいはサインをして返却します。物品は、この後発注部門などのへ運ばれていき活用されることになります。ここまでは、物の流れになります。

次は、お金の流れになります。物品を販売してくれたメーカーや商社などは、物品受領書を返却し、確かに注文主が受領しましたということを確認にして、今度は請求書を発行することになります。その際、1回限りの注文であれば、すぐに請求書を発行すれば済むでしょう。しかし現実には、企業では多くの物品やサービスを毎月購入しています。このような場合、一回一回請求書を作成していたのでは、非常に手間がかかることになります。そこで期間を決めて、その期間内に購入した物品やサービスの販売に対しては、その期間まとめて請求をおこなうことが普通です。販売先と購入先の請求処理の効率化を図っています。この期間のことを「請求の締め期間」といいます。通常、毎月1日～末日までの1ヶ月間をいいます。また、「締め日」とは、請求書を

締める日ですから前記の期間でいえば、末日です。この末日を「末締め」といっています。具体的には、9月であれば9月30日ということになります。但し、2000年9月30日は土曜日ですから実務上は、29日までに納品したものに関して9月1日から29日までの期間内の販売額をまとめて請求することになります。

今日、コンピュータシステムの充実でこのような請求処理に関する業務は、非常に簡単に対応することができます。早い企業では、翌月2日あついは3日頃に請求書が到着します。遅いところでも15日頃までには到着するようです。

実は、これからが非常に重要です。社員の方達が理解していない、あるいは理解しがたい部分、さらに企業側も十分なシステムを構築していなかったために社員の理解度が極端に低いものになっています。やや経理的側面が強いので理解しがたかった、とも言えそうです。

それはなにか。

これこそが「債務計上」なのです。

何が重要なのか。

大体、大手企業では、月次決算制度を導入しています。簡単に言えば、毎月決算をおこなっています。毎月売上と企業活動にかかった費用を計算して、その月の利益を算出しています。この場合、売上は、自社の販売システムによって比較的簡単に計算できます。一方、費用の部分にあたる受取請求書に関しては、各企業がバラバラに送付してきますし、送付日もバラバラといった状態です。

実は、経理部門で一番工数がかかる仕事が、この受取請求書の経理計上です。毎月固定的に支払われるもの、契約などで支払額が毎月決まっているもの、例えば家賃などは、経理システムに登録すれば自動的に債務を計上することが可能です。しかしこのような固定金額で支払われるものは、そう多くはありません。大半は手作業で債務の計上をおこなうことになります。月末から月初にかけて経理部門が超多忙というのはこのような事情によるところも大きいのです。

さらにソニーグループでは、情報開示の観点から月次決算確定日に関して、私が在籍していた時でも実動5日で確定させていました。ということは、この受取請求書をもらう期間は実動4日目までになります。その4日間の間に請求書を受取って債務計上をおこなうことになります。これは、取りも直さず各部門の協力がなければ、月次決算の早期化はなかなか達成できません。

ところが一般的に経理部門以外の社員の方達は、この債務計上の意義、あるいは意味をなかなか理解していません。

経理的には、発生主義会計といいます。その月に使用した費用は、その月に計上しなさいということです。税務的には、費用と収益の対応といいます。正しい売上からその月に使用した費用を引いたものが、適正な利益だと考えています。

この原則があるので、経理部門における受取請求書に関する処理基準は厳しいのです。ソニーでは、今後実動1～2日で月次決算をおこなう予定があるそうですから債務計上の意味は相当重くなります。また、抜本的に受取請求書に関するシステムを変更しなければならいと考えられます。と共に月次決算処理から日次決算処理に変更されるのでしょうか。興味があるところです。

どのような企業においてもこのような原則で経理処理をおこなっています。経理部門以外の人

達でもこの原則はしっかりと理解しておいてください。

このテーマの最後になりますが、支払は締め日の翌月、9月30日締めの場合、9月分請求書の支払は、原則10月31日に支払われます。これを「未締めの翌月末払い」といいます。その他銀行振込み、小切手、手形での支払があります。それぞれの企業によって支払に関する条件が違いますので、自分の会社の支払条件は確実に理解してください。実務の基本中の基本です。企業によっては、マネージャークラスでも知らない人がいます。問題外の話です。



## 23. リース資産と固定資産

---

### 23. リース資産と固定資産

営業部門、技術部門、生産部門、総務・人事部門、あるいは経理部門といった企業の中にあるあらゆる部門では、必ず何か新規導入することで部門業務の革新性や効率化、あるいは生産性の向上を目指しています。その際、企業の運営方針に従って投資をおこなうことになります。

大体、リース資産で投資をおこなうか、固定資産で投資をおこなうかの選択になります。また、リース資産と固定資産は兄弟のような関係ですから一度に両者の基本知識を習得しておくほうが効果的であると思います。

まずリース資産に関する基本的な知識からはじめます。リースの意味ですが広義には、リース物件の所有者、大方所有者とはリース会社になりますが、賃貸料受けることを条件として、他人にその物件の使用を一定期間認める契約です。例えば、○○○リース株式会社が、コンピュータシステム一式を購入して、それらを△△△株式会社が借り受けて、毎月リース料金を支払うことを約束する契約です。

リース形態には、企業活動の中でもっともよく利用する形態として次のようなものがあります。

- (1) ファイナンスリースがあります。これは、物件本体を賃貸するだけで、前述したように人事給与システム一式を導入（借り受けて）して、毎月リース料を支払うという金融だけを目的にしています。尚、導入した物件の維持管理は、お客様側でおこない、リース期間は3年～7年程度になります。原則、中途解約ができません。
- (2) オペレーティングリースは、保守管理サービスが含まれていて、比較的短期契約で中途解約ができます。いわゆるレンタル契約であり、自動車、一般建設機械等で利用されています。
- (3) サービスリースは、前述ファイナンス・オペレーティングリースにいろいろな機能を付加したものです。サービス機能の内リース物件の修繕維持、保守管理のメンテナンスサービスを提供するものをメンテナンスリースと呼びます。例は、カーリースなどです。

リース契約の長所は、特別な資金調達をしなくとも毎月のリース料の支払で設備の導入がおこなえます。財務部門では、資金の効率的な運用が可能であり、経理部門では、リース料が経費処理できる点にあります。また、管理部門では、事務の合理化を推進できます。但し、この点は、固定資産の資産管理に準じて物件管理および棚卸しをおこなう必要性があります。現在、このように固定資産に準じて物件管理をしているところは少ないと思いますが、資産という前提でリースを見れば、収益を上げるために有効に活用されていなければ、違約金を払って契約解除する必要性がありそうです。また、リース物件そのものの存在がなければ収益を上げることもできません。企業運営の立場からは、固定資産と同様の資産管理が必要なのです。使用部門では、技術革新へ対応が比較的早く実施できるという利点があります。

一方、固定資産は、企業で使用される建物、製造装置、各種機械、OA機器、什器・備品などの比較的長期にわたって利用することで収益を上げることができる財産価値を有するものです。

固定資産の種類としては、（１）建物およびその附属設備①冷暖房設備②照明器具③通風設備④昇降機⑤その他建物の附属設備があり、（２）構築物には①橋②軌道③煙突などがあります。

さらに（３）機械および装置（４）船舶・航空機（５）車両および運搬具（６）工具・器具および備品（７）無形減価償却資産があります。

（７）の無形減価償却資産には、①工業権②漁業権③特許権④実用新案⑤意匠権⑥商標権⑦営業権があります。

固定資産は、税法上購入したときに全額経費処理できません。簡単に言えば、企業が現金で100万円の車を購入しても、その全額100万円を費用にすることはできません。

このような資産はある期間使用することで、企業の利益を獲得するために使用されます。使用して効果を発揮している期間に応じて、一部ずつ費用に計上していきます。この費用に計上する計算手続きを「減価償却」といいます。また、このような資産を「減価償却資産」といいます。

単純化して、イメージで示すと（図9）のようになります。あくまでイメージです。詳しくは、経理書などを参考に勉強をしてください。

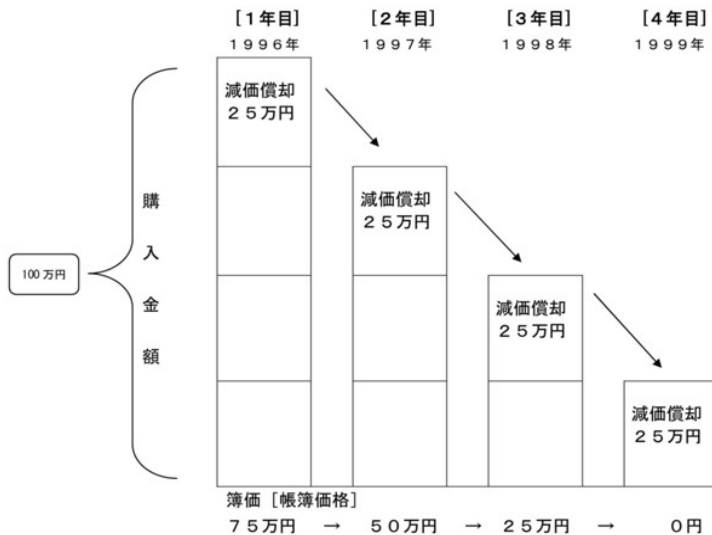
### 減 価 償 却 の 考 え 方 図 9

〔例〕 車両を100万円で購入した場合

（１）法定償却年数 4年

（２）定額法〔償却方法〕

注）わかりやすくするために簡単なイメージにしています。法定耐用年数等詳細は専門書を必ず確認してください。



## リースと固定資産は友達 図 10

どこが違うの? ⇨ 備品やCPUシステム等を(1)借りるか(2)買うか

	(1) リース	(2) 固定資産
1. 支払方法	ローン	一括支払
2. 経理処理	リース料支払	減価償却
3. B/S計上	無 オフバランス取引	必要 資産計上
4. 物品の管理	必要 決算棚卸時チェック	必要 決算棚卸時チェック
5. 利用しなくなった時	中途解約金を支払う 費用の一括計上	資産から除く(除却) 除却損を計上する
6. 廃棄処理	廃棄証明が必要 リース会社に渡す	廃棄証明が必要 自社で保管(証明用)

注) 上記はいずれも原則的なものです。リース会計は、2008年4月以降大幅な変更がされていますので  
新基準につきましては確認をお願い致します。

また、リースと固定資産の簡単な比較表(図10)を参考にしてください。

固定資産には、前述(1)～(7)までの償却資産と①土地・借地権②書画・骨董③事業用に供していない資産という非償却資産があります。

実務上は、会社方針によってリースあるいは固定資産として必要な設備や備品を導入していくことになります。両方ともに部門損益制を導入している企業では、リース料あるいは減価償却費として毎月費用として計上されています。投資に関する企画をおこなう場合などには、このような視点から導入を検討することが求められます。リース資産、あるいは固定資産に限らずB/S、P/Lの基礎的知識を理解することが必要です。

また、決算時には、現物チェックをおこなう資産の現地棚卸しをおこないます。現物には、連

番で資産番号、あるいはリース資産番号が貼り付けてあります。資産管理システムで一括して管理していますので、確実に実施することが重要です。棚卸しの意味や棚卸しそのものを正確におこなうことが、企業会計を適正なものにします。この点でもソニーグループの姿勢は厳格です。あくまで適正、適法な会計処理をおこなうことで正しい財務諸表が作成されるのです。

経理部門以外に配属されても、このような視点で企業活動を勉強することが、自己の実務能力の向上とマネジメント能力、ひいては経営能力をつけていくのです。

## 24. 契約と企業活動

---

### 24. 契約と企業活動

企業活動では、様々な取引が発生します。各種取引に関して口頭で約束することは特に問題はありませんが、一旦、契約内容を破るような事態が発生した場合、日本の裁判制度では、ドキュメント主義の原則から必ず証拠となる書面が必要になります。また、必ずしも裁判だけの問題ではなく、お互いの契約内容を後日確認することができるように書面（契約書）として残す必要性があります。

企業活動の中で必要になる契約は多数ありますが、基本的な契約書としては次のようなものがあります。

先ず（1）商品売買契約書あるいは売買基本契約書などですが、契約書に定める事項は、売主、買主いずれの立場に立つかで契約事項に差違が生じてきます。売主側からは、売掛金の効率的で早期回収できるように、また買主側からは、品質が保証された製品を指定日までに購入できるかどうか、といったことが重要になります。

売主側は、代金支払に関する条件、現金なのか、小切手なのか、あるいは手形なのかといった支払条件、さらに支払日に関する条件が重要になります。買主側では、納入価格、納品日、品質などです。しかも製品に瑕疵があった場合の瑕疵担保責任の条項などが重要になります。大手企業では、法務部がありますので、このような確認を厳格におこなうことができるでしょうが、すべての人達がそのような環境で仕事をおこなっているわけではありません。業務上必要な契約に関する基礎知識は自分で学んでいくことが必要です。その上で、理解できない点や問題を惹起させるような交渉内容は事前に顧問弁護士等に相談することが必要です。顧問弁護士がない場合は、東京弁護士会が主催する法律相談にいった確認するくらいの実行力が必要なのです。契約に関しては、今後益々シビアになることはあっても緩くなることはないと考えられます。

その他（2）不動産売買契約書（3）賃貸借契約書（4）特許使用許諾契約書（5）工事請負契約書（6）保守契約書（7）リース契約書などは比較的近くに見ることがあると思います。

特に総務部門では、借上社宅の契約で賃貸借契約書を自ら判断することが必要になります。あるいはリース契約書や導入した機器の保守契約書などは、直接目をとおして判断する必要性があります。この程度の契約書に関する基本的知識の習得は極あたり前です。一々弁護士に相談することではありません。実務では、それぞれの知識を勉強して自分で交渉をおこなっていきます。

さらに就業規則などの労働法関係の規程の作成は、自ら学んで各企業の実態にあった制度を策定していきます。労働基準法や労働安全衛生法、労働者災害補償法といった労働関係を取り巻く法制度の勉強は、日常茶飯事に必要になります。総務・人事の実務的側面では、非常に重要な要素です。特に就業規則は、第一に労働関係組織づけの法規範性があると判示されており、社内の秩序維持は就業規則によるとされています。また、第二には、労働条件決定の法規範性があるとされており、就業規則は雇用契約にかわる契約だと判例で労働契約書としての効力が認められています。総務・人事では、このような点でより専門的な知識と実務対応能力が要求されます。

自分が配属された部門で、どのような法律知識が必要なのか、仕事とともに自己研鑽しておくことが、いざという場合に仕事の窮地を救う手段になります。また、法的知識があることで、その後の訴訟対応なども的確に進めていくことが可能になります。実際、某企業ではこの面でまったくといっていいほど基本的契約を締結していなかったために莫大な損失を出してしまいました。販売や製品の製造委託をおこなう場合などには、それぞれの権利義務関係をできるか限り明確にしておくことが自社のリスクを最少にする手立てなのです。営業社員個々のレベルが高い企業では、より確実な営業活動を展開できます。企業が教えなくとも自分の仕事のレベルアップを考えれば、法的知識の習得は必須です。

## 25. 企業活動と保険

企業活動では、資本や借入金を得て生産設備や物流センター、研究所、本社社屋をはじめ各支店社屋など多くの資産を所有したり、あるいは社屋や設備などを借りて企業活動を展開しています。

また、人も人的資産になりますね。

このように資産を沢山もっているということは、資産を失うリスクも非常に大きいということです。そこで企業活動を取り巻くリスクに関して、企業活動を中心とした保険が存在します。基本的には、個人で入っている火災保険や傷害保険と同種のものもありますが、企業活動特有の保険も存在しています。この章では、企業活動に付随する問題点とそれをカバーする保険の関係を書いてみます。

まず、保険の種類ですが、（１）物的損害を補償する保険①火災保険②動産総合保険、（２）費用損害を補償する保険①利益総合保険②リコール保険③取引信用保険などがあります。次に（３）賠償責任損害を補償する保険①施設賠償責任保険②生産物賠償責任保険（PL保険）③会社役員賠償責任保険、（４）損害を総合的に補償する保険①自動車保険②船舶・航空機保険③労災総合保険（法定外補償）といったものがあります。

保険実務の難しさは、各企業とも保険の専門知識を有する人材がいないことです。身近で頻繁に利用するのは、なんといっても会社車両に関する物損事故や人身事故ではないでしょうか。自動車事故の場合には、保険会社の示談サービスを利用できるので、安心して事故時の対応をお願いします。

ところが前述の自動車保険の示談サービスは、保険実務の中では例外中の例外です。結論から言えば、その他の保険に関しては、保険会社が示談をおこないません。企業が主体となって賠償に関する交渉を実施しなければなりません。その意味では、素人担当者が担当している企業がほとんどではないでしょうか。特にPL保険では、自社製品のクレームに関して、先ず企業が実施するのは、製品クレームの再現試験をおこないます。できる限りお客様が使用していた環境に近づけて、再現テストをおこないます。そのテストでお客様が指摘する症状が出現すれば、メーカー側に有責性があるわけですから。いわゆる責任があるということです。しかる後に保険会社との間で責任範囲を確定していきます。企業側の有責性にかかわらず必ずしも100%保険対応してくれるわけではありません。保険会社では、補償範囲の査定をおこない賠償範囲を確定します。お客

様との見解の相違があれば、賠償額の再交渉や説得、場合によっては訴訟になることもあります。

営業行為におけるクレームは、先ず営業担当者がお客様のところへいくことが一番なのです。その時点でクレーム内容を十分に聞いてさしあげることができれば、状況はかなり好転してきます。この第一歩の対応能力に欠けると初期損害以上に損害を拡大させてしまうようです。さらにクレーム対応と保険対応が明確化されておらず、お客様に対する不信感を増幅させているようです。PL事故に対応するには、保険知識を有する専門担当者を専任して、組織的に対応することが望まれます。私が、お世話になったある企業では、大手外資系損害保険会社から早期退職された方を雇用することで非常に効果的な対応をおこなうことができました。後述しますが、クレームには、その他特殊暴力等の対応が含まれることがあります。この場合には総務が積極的に関与していきます。製品クレームといえども、販売を担当する営業担当者、また保険担当者、さらに開発部門、生産部門、場合によっては総務担当者と広範囲なメンバーで対応するのです。このような関係式を理解しながら自分が担う役割を認識しておくことがポイントになります。

保険に甘えることなく自分で客観的に判断できる製品知識やクレーム対応能力をつけてクレームからさらに次の販売活動に展開できるだけの自己革新性が必要です。

## 25. 企業活動と保険

---

### 25. 企業活動と保険

企業活動では、資本や借入金を得て生産設備や物流センター、研究所、本社社屋をはじめ各支店社屋など多くの資産を所有したり、あるいは社屋や設備などを借りて企業活動を展開しています。

また、人も人的資産になりますね。

このように資産を沢山持っているということは、資産を失うリスクも非常に大きいということです。そこで企業活動を取り巻くリスクに関して、企業活動を中心とした保険が存在します。基本的には、個人で入っている火災保険や傷害保険と同種のものもありますが、企業活動特有の保険も存在しています。この章では、企業活動に付随する問題点とそれをカバーする保険の関係を書いてみます。

まず、保険の種類ですが、（１）物的損害を補償する保険①火災保険②動産総合保険、（２）費用損害を補償する保険①利益総合保険②リコール保険③取引信用保険などがあります。次に（３）賠償責任損害を補償する保険①施設賠償責任保険②生産物賠償責任保険（PL保険）③会社役員賠償責任保険、（４）損害を総合的に補償する保険①自動車保険②船舶・航空機保険③労災総合保険（法定外補償）といったものがあります。

保険実務の難しさは、各企業とも保険の専門知識を有する人材がいないことです。身近で頻繁に利用するのは、なんといっても会社車両に関する物損事故や人身事故ではないでしょうか。自動車事故の場合には、保険会社の示談サービスを利用できるので、安心して事故時の対応をお願いします。

ところが前述の自動車保険の示談サービスは、保険実務の中では例外中の例外です。結論から言えば、その他の保険に関しては、保険会社が示談をおこないません。企業が主体となって賠償に関する交渉を実施しなければなりません。その意味では、素人担当者が担当している企業がほとんどではないでしょうか。特にPL保険では、自社製品のクレームに関して、先ず企業が実施するのは、製品クレームの再現試験をおこないます。できる限りお客様が使用していた環境に近づけて、再現テストをおこないます。そのテストでお客様が指摘する症状が出現すれば、メーカー側に有責性があるわけですが、いわゆる責任があるということです。しかる後に保険会社との間で責任範囲を確定していきます。企業側の有責性にかかわらず必ずしも100%保険対応してくれるわけではありません。保険会社では、補償範囲の査定をおこない賠償範囲を確定します。お客様との見解の相違があれば、賠償額の再交渉や説得、場合によっては訴訟になることもあります。

営業行為におけるクレームは、先ず営業担当者がお客様のところへいくことが一番なのです。その時点でクレーム内容を十分に聞いてさしあげることができれば、状況はかなり好転してきます。この第一歩の対応能力に欠けると初期損害以上に損害を拡大させてしまうようです。さらにクレーム対応と保険対応が明確化されておらず、お客様に対する不信感を増幅させているようです。PL事故に対応するには、保険知識を有する専門担当者を専任して、組織的に対応すること



が望まれます。私が、お世話になったある企業では、大手外資系損害保険会社から早期退職された方を雇用することで非常に効果的な対応をおこなうことができました。後述しますが、クレームには、その他特殊暴力等の対応が含まれることがあります。この場合には総務が積極的に関与していきます。製品クレームといえども、販売を担当する営業担当者、また保険担当者、さらに開発部門、生産部門、場合によっては総務担当者と広範囲なメンバーで対応するのです。このような関係式を理解しながら自分が担う役割を認識しておくことがポイントになります。

保険に甘えることなく自分で客観的に判断できる製品知識やクレーム対応能力をつけてクレームからさらに次の販売活動に展開できるだけの自己革新性が必要です。

## 26. 企業と特殊暴力

---

### 26. 企業と特殊暴力

コポレートガバナンスの章でも書きましたように、大手企業における総会屋に対する利益供与事件は、相も変わらず発生しています。過去の因習を変えることができない性を垣間見る思いです。

企業と特殊暴力あるいは総会屋の関係は、元々自社の株主総会の円満な運営のため、企業側も積極的に利用してきた経緯があるのです。このような理由から企業側も総会屋に便宜供与してきた事実があるのです。いわば裏世界のことは、裏にまかせることが普通であった。株主総会の関係で企業の総務部門との繋がりが深くなっていったという事情があったようです。しかし今日開かれた企業活動を推進していくためにも、適法性に基く企業運営をおこなう上でも、このような社会悪と決別することが必須の課題です。しかも当局の積極的支援があるわけですから直ちに決別することが求められているのです。

では、特殊暴力とは、一体どういうことでしょうか。

暴力団、総会屋、右翼、えせ同和等の組織の威力を利用して違法な金員や取引行為を強要する特殊な団体の行為です。

具体的には、第一に暴力団とは、従来は「組」の組織として暴力利用して不法行為に及んでいましたが、近年は「組」として暴力を使用して不法行為に及ぶというよりは、「フロント企業」として通常の企業活動のごとく、最初は通常の取引から一般企業に入り込む等手口が巧妙化してきています。

第二には、総会屋ですが、こちらは、企業の株主総会を取り仕切る役目で、企業派、反企業派とわかれて株主権を行使してきた過去があります。但し、現在は商法の改正に伴い、前述の特殊株主に便宜を図ると利益供与罪（商法292条2項）で供与側、要求した側双方ともに民事上の問題のみならず刑事罰もかされます。

第三は、右翼ですが、右翼の名前を名乗り、一見社会正義のごとくみせながら不当な要求をおこないます。但し、受け入れない場合、街宣車をだして街宣行為をおこなったりします。上部組織では、暴力団と繋がりがあがる場合が多いようです。

第四に、えせ同和ですが、同和組織をなのり不当な要求をおこないます。

今日、企業に求められるものは、コンプライアンス、コポレートガバナンスに基く法律を遵守し透明性が高い、社会に開かれた経営です。

企業は、商法改正に伴う利益供与に対する不法行為をしっかりと認識して、特殊暴力には、警察当局、関係諸団体および弁護士と相互に連携をとりながら日常的に情報交換をおこない、緊急時に組織的対応が可能ないように企業のトップ並びに担当者を含めて社内システムを確立しておくことが必要です。さらに特殊暴力に限らず、日常の企業活動においても適法性を追求し、企業活動の創意工夫とお客様に認められる付加価値において正々堂々と利益を得ることが求められます。

このような特殊暴力に企業単独で立ち向かうことは、また担当者個人が標的にされては毅然と

した対応ができないことになりかねません。そこで、警視庁を中心に特殊暴力の排除と企業・警察との相互の情報交換、あるいは企業同士の連携を築く目的で特殊暴力排除を目的とした各団体が結成されています。

- (1) 社団法人 警視庁管内特殊暴力防止対策連合会
- (2) 財団法人 暴力追放運動推進都民センター
- (3) 警視庁 暴力ホットライン

私が実際経験した範囲でも、取引契約に絡んで街宣行為をおこなわれたり、あるいは製品クレームの代理人として自称右翼となのる人物が登場しています。さらに取引先では、手形詐欺グループが企業に入ることによってその企業が倒産しています。

企業活動には、前述したリスクが結構あります。一部大手企業の事件などという認識では、自社の特殊暴力に関するリスクの排除はなかなかできないことになります。

仕事をしていくなかでこれは自分がやる仕事なのか、あるいは他の部門がおこなう仕事ではないかと思うことがしばしば発生します。例えば、製品クレームについて、販売部門で対応していくべきケースと拡大損害の発生がありPL担当部門が対応するケース、さらに特殊暴力関係のクレームであれば総務部門も積極的に関与していきます。

このように企業を取り巻く業務は、複数の部門と密接な関係を持って動いています。前記、特殊暴力の場合などは、クレーム内容と適法な損害額をPL部門と共同で算出しながら、不当な要求に対しては総務部門がイニシアチブをとって排斥していきます。

この事例ひとつをとっても、総務担当者は、経営トップ、販売部門、PL部門、開発部門、警察当局、弁護士、損害保険会社などと情報交換をおこない最善の対応方法を検討します。また、実際、対応窓口の最前線に立って会社を代表して交渉をおこないます。

特に、総務部門の業務を希望している方達や実際担当している方達は、このような現実をよく理解しておかないと、本質的な仕事の意味がいつまでも理解できないことになります。これらは、仕事の好き嫌いの範疇を超えた部分ですから人間としての使命感が必要なのです。

## 27. 事業計画と管理会計

---

### 27. 事業計画と管理会計

事業計画とは、企業が各事業年度（日本企業の場合4月～翌年3月までの1年間が多い）において売上、費用、投資等の予定金額を算出し、予定利益を計画するといった一連の企業予算計画をいいます。

ソニーシステムサービス株式会社では、前述しましたが部門担当者がこのような予算計画を策定する運営形態でした。社長の小林さんは、大所高所からのアドバイスや意見をいうことはありましたが、できる限り部門の独自性を尊重するやり方を採用していました。

さて、管理会計とは何でしょうか。

前述した事業計画、いわゆる予算計画と実際の売上、費用、投資等との差異を比較することによって進捗状況を把握して修正計画等を速やかに実施する目的でおこなう会計上の手法です。事業計画の実務は、第一に各部門ごとに売上、費用、投資などの予定数字と各部門の基本方針、重点項目、行動実施計画を策定していきます。

また当然ですが、管理部門では売上予算はありません。費用および投資になります。

第二には、全社で各部門ごとの事業計画のすりあわせをおこない各部門間の調整事項や全社的投資項目の選択などをおこない最終案を作成していきます。この最終案は、企画部門が取りまとめていくことになります。

最後に取締役会で承認されて実施されます。

管理会計とのつながりは、どのようになっているのでしょうか。

各事業年度計画がまとまると、経理部門あるいは企画部門で運用している管理会計システムに予算データを取り込みます。大体、エクセルなどの表計算データをCSV形式で取込むことが可能です。経理システムに取込むと月次の予算一覧が作成されます。後は、毎月の経理データが実績欄にはんえいされ、予算と実績を一覧表で比較することが可能です。各部門では、予算実績比較表から差異分析をおこない適宜部門運営の問題点の把握、部門活動の将来予測、投資の修正や追加、なかには部門予算計画の抜本的な修正変更もあります。企業活動の中で会計情報は客観性が高く、しかも経理処理システムの進化で非常に早いスピードで実績を見ることができます。数字だけが企業活動ではありませんが、企業活動を支える重要な情報のひとつであることは間違いありません。これらの情報を企業はいかにオープンにできるか、社員はいかに有効利用できるかが問われようとしています。その相互作用によって企業活動の発展と進化があるのだと思います。

## 28. 目標設定の実務

---

### 28. 目標設定の実務

事業計画を策定する際には、数々の目標設定が必要になります。では、目標はどのように見つけるのでしょうか。

なんといっても日常業務の中から発見するのが一番です。おそらく業務をおこなってれば、改善、改革したほうがよいと思われる業務、仕組みや項目がありますし、またそのような課題や問題点を発見することを習慣づけておくことが必要です。常に現状の方法がベストかという問題意識をもつこと。さらに課内や他部門との意見交換を日常的におこなうことで課題を発見しておくことが大切です。

特に実際の事業計画の目標に落とし込む場合には、前述した課題や問題点を出発点にして半期別（上・下期）の部門目標にすることで課内の全員で共有しチャレンジしていく姿勢が重要になります。また、全社的視点から部門の真の課題を発見して、部門業務を発展させていくことが求められます。あくまで部門のための業務ではなく、全社的な仕事のなかで部門にどのような役割があるかを理解しながら部門目標を推進することが大切です。

部門あるいは課内の社員全員と目標の共有ができれば、次は重点項目別に行動計画を決定して実施スケジュールを作成します。担当者別、グループ別に具体的なスケジュールを作成します。毎月課の責任者（通常、課長）が予算および行動計画の進捗状況の把握して、さらに問題点の抽出をおこないます。もし課題や問題があれば適宜修正しながら最終目標に向かって計画との整合性を見つけていきます。

ソニーシステムサービスでは、各部門や課で事業計画の策定をおこなったり、あるいは部門間の異動を積極的に推進していました。ソニーグループでは、カンパニー制の導入など制度変更の場合、単に制度の変更にとどまらず経営活動にかかわる基本的な知識や運用を日常業務として訓練されています。常に、いろいろな制度を柔軟に実施できるバックグラウンドがあります。むしろ変化することが当たり前だという企業文化があり、常に実戦的な変化を起こしていきます。

今後、企業では経営的視点を有する人材が、各ポジションで必要になってくると思われます。特に、ミドルマネジメントの早期育成、企業活動全般を把握できる経営者的な発想、行動力、マネジメント能力が、不可欠になると考えています。ミドルマネジメントは、自部門の利益を第一とするか、企業全般の利益を第一とするか、これからは厳しい選択を迫られる局面が数多く発生するでしょう。

この際、部門をリードしていくにあたり人間的な能力が求められ、部門の利害関係を調整しながら企業全般の利益との整合性をとっていくことが要求されるでしょう。また、個人のスキル、いわゆる専門的能力と管理職としての仕事および人のマネジメント能力が問われることは当然なことです。

こように管理職として部門経営をおこなう上では、早い時期から専門的能力、マネジメント能力と人間的能力を磨いておかなければなりません。

\*前記能力論は新将命氏の能力論を参考にしています。

\*新将命著「一流の指導者」より

## 29. 経理知識の必要性

---

### 29. 経理知識の必要性

企業活動の中でもっとも理解し難い知識の一つが経理の知識ではないでしょうか。なんとと言っても例の「貸方・借方」という複式簿記を理解することが大変です。その上、営業部門などでは優れた販売管理システムが導入されているため、難しい経理知識の必要性がまったくないといってもよいでしょう。

現在では、パッケージソフトでも多くの業務を短時間で処理してくれます。例えば、見積書の作成、売上票の作成、請求書の発行、売掛金等の回収状況の把握、在庫照会などに対応しています。さらに毎日の販売実績、月次実績、期間実績資料の作成や得意先別、エリア別、担当者別のこれらのデータを簡単に出力してくれます。特に経理知識を必要としなくとも販売に関する多くの作業とデータ作成をおこなってくれます。

それでも経理知識が必要でしょうか、と質問されそうです。

私は、それでも必要だと考えています。

何故かといえば、企業活動の全体としての結果、いわば経営活動としての結果に関しては、最終的に数字に置換えられます。いわゆる財務諸表になります。

企業活動の総括として表す財務諸表を読む力が必要になると考えていますし、部門活動においてもたとえ販売部門に所属していても、開発部門や生産部門におけるコスト構造を理解しておく、あるいは物流部門のコストを理解しておくといった全社的な活動における経営数字の理解は、全体最適と部門最適というバランス感覚を育てる上では非常に有効な方法だと思われま

す。一般には、経営数字をそこまでオープンにした経営をおこなう企業が少ないのですが、今後の企業成長の原動力は、このような経営数字を認識した各部門や各課の担当者の自主的な判断、あるいは独自性を発揮する企業活動に光りがあたってくると思われます。その意味でも部門経営をおこなうという認識にたって経理、あるいは財務の知識習得にチャレンジしてください。

では一体どのくらいの経理知識が必要なのでしょう。

私見で言わせていただければ、先ず(1)簿記の3級~2級程度、仕訳の基本が理解でき原価計算の基本的な部分が理解できる。(2)財務諸表の基本的な仕組みが理解できる。いわゆる貸借対照表と損益計算書が理解できる。(3)販売や購入(仕入)業務における経理的な流れが理解できる。売掛金・買掛金の流れが理解できる。(4)費用計上における発生主義の理解ができる。(5)予算管理と管理会計が理解できる。

前記の内容程度が理解できると企業活動を数的側面から眺めることができ各個人の仕事の幅ができてきます。また、経営的側面から自らの仕事を捉えることができますので、自分のやっている仕事をより客観的、相対的に見ることが可能になります。

## 30. 仕事とリスク

---

### 30. 仕事とリスク

経理を担当しているときに、ファームバンキングを利用した仕入取引に関する支払業務や給与支払、あるいは地方税納付を省力化するために新規システムの導入を検討していました。

当初、メインバンクのA銀行のファームバンキングシステムを採用して実施しようかということで検討をはじめました。

そんなある日、B都市銀行の営業担当者が飛び込みで会社を訪問してきました。当然、ソニーシステムサービスの主力銀行を理解しており、新規取引開始が非常にむずかしいということも担当者は十分理解していました。それでも、なお、「なんとか口座の開設ができないか」と積極的に訪問していました。

偶然にもファームバンキングを利用する支払業務の効率化計画を進めている状況でしたから、私は「それならB銀行のファームバンキングのサンプルバージョンをテストしよう」と担当者に報告しました。複数銀行のファームバンキングシステムの機能テストの意味もあり、テストを実施することにしました。

ファームバンキングシステムのテスト結果は、B銀行のシステムについて、次の点で高い評価を下しました。

- (1) DOS版でありながら非常に操作性がよく機能的な設計になっている。
- (2) ソニーシステムサービス経理システムと連動のためにシステム開発をおこなう際、B銀行関連のシステム開発会社のシステム開発能力が高いこと。
- (3) 導入に対するトータルコストがA銀行に比べて低い。さらに導入後の支払業務に関する運用コストがA銀行よりも低くなる。

この結果、B銀行と取引を開始することは、システム開発や開発コストの優位性だけでなく、将来的にも安定した運用が可能であり、システム拡張の場合も効果的である。さらに運用コストを下げることができるので、B銀行との新規取引を開始する判断を下しました。

早速、私はB銀行のファームバンキングシステム導入の企画書を作りあげ承認をもらうことができました。

その後、ソニー関連会社を訪問したB銀行担当者の口から、他の関連会社で新規取引ができました、という報告を聞くことはできませんでした。

確かに、既存の枠組みや仕組みを変更するということは、今まで普通に運営できていたものを変更するわけですから少なからず担当者として不安が生じるものです。リスクが高いと考えるのももっともな理由だと思います。しかも長い年月と諸先輩たちが築き上げた制度の変更ともなれば躊躇することが普通なのかもしれません。

しかし、そのような状況にあっても、企業活動の次の展開に向けて新しい仕組みをつくる感性



と自らリスクをとって実行する勇気が必要です。

たとえ、長い間継続的に、しかも問題なく日常業務がおこなわれていても、新たな仕組みやシステムと比較検討することは、いつの時代でも、どのような場合でも必要なことです。比較検討することで相対的に現在の内容を判断することが可能になります。自社の現状を客観的に理解することができます。その上で、新たな仕組みや新規システムの検討をおこなったり、あるいはこれまでの仕組みを見直すことで、企業活動にとってよりよい選択を求めることに意味があると思います。常に仕事の中身を見直し、その時々でのベストの選択をおこなうことが担当者としての努めであると、私は考えています。

実際、比較した内容の優劣までわかっている人達が企業の中には多数います。最終的に過去のしがらみなどにとられることなく、大胆に実行できる人達が少ないといえます。

私の転職経験から見ると、どのような企業の担当者も新規にリスクをとって、従来からの仕組みを変えていくことに消極的でした。私がこれまでつくった仕組みなど、そのときどきで選択した結果に他なりません。新しい人達によって、また、そのときどきに優れた選択により変更され、より充実した内容にしていけばよいと考えています。

また、新しい視点で主体的に仕事をするのが個々人の個性を存分に発揮させ、自己責任にもとづく自由で創造的な仕事を可能にする方法であると確信しています。

企業のトップは、必ずしも組織のなかでノーリスクを望んでいるわけではありません。むしろ人間がリスクをとりながら事業展開していくことに、どのようなトップも寛容であると思います。但し、適法性にもとづくことは言うまでもありません。

むしろ、企業のなかにいる我々世代の人間が前例主義の呪縛にとられ、組織的硬直を招いていることのほうが多いのではないのでしょうか。

最後に、必ず実施した結果はすべて自分が負うという責務がともなうことも忘れずに胸に刻んでおいてください。その上で、新たなものを作り上げたときの喜びはひとしおなのです。

どちらを選択していくかは、みなさん次第です。

## 3 1. 企業活動を眺めて

---

### 3 1. 企業活動を眺めて

現在、私は、あるベンチャー企業の総務人事マネージャーとして勤務しています。社員数は、役員3名を入れて16名です。驚くほど小さな企業です。スタートは、社長と同じ企業で働いていた仲間4名です。自分達のアイデアが商売になるというシンプルなもののようです。まさにソニーがスタートしたときのように井深さんや盛田さんを中心にみんなが夢を描いているように見えます。

現在の課題は、なんといっても売上を上げて利益を出すことですか。ほとんど何もない、就業規則も福利厚生もなにもない状況です。まるで銀河が生まれるときの小さな超新星の輝きのようなものでしょうか。ほんとうに企業の進化過程を見ているようです。

ここで企業規模別に企業を除いて見たいと思います。小企業、私は、大体、社員数50名程度を想像しています。良くも悪くも企業活動の全体が見えてしまいます。社長も社長業というよりは、営業をやったり開発をおこなったり、経理をやったり、採用活動をやったりとあれもこれもがんばっています。企業の成長を自らの手でおこなっています。そこへ総務や人事担当の人間が入り、そのようなサポート的な仕事が分化していきます。社長自身も本業、あるいは収益に関する部門にウェイトをかけていくといった状況です。まさに機能化の最初のはじまりですね。

どこかにまだ、同好会的な雰囲気を残しています。企業というよりは、クラブ活動的な同志意識が先行する企業形態です。

特にベンチャー企業では、早期の上場を検討していますから、売上高の拡大と内部管理体制の確立が求められています。この辺は、小企業ながら大手企業並みの企業運営が必要になってきます。また、内部管理体制の確立のためにベンチャータイプの企業活動が一部制約される場合もあります。企業のバランスある発展をいかにおこなっていけるかが課題になります。さらに自社の製品やサービスにおける収益構造の在り方、特に事業規模を拡大する増員時における収益構造の転換等に大きな課題がありそうです。またサービス内容の高付加価値化、あるいは単純化を選択するのか、といった事業内容のむずかしい選択があります。毎日の仕事が冒険の連続といってもいいでしょう。

次に中堅クラス、社員数でいえば、500名程度までの企業では、企業基盤が確立しています。組織も部門別に機能化が進み、それぞれの部門の役割もかなり明確になっています。このクラスの企業では、大手企業の子会社の場合、ソニーシステムサービスのような企業と社長がオーナーで一代で築いたような企業では、企業規模以上に企業運営が異なっていることです。

大手企業の子会社の場合には、良くも悪くも親会社の影響を受けながら企業活動をおこなっています。就業規則、福利厚生、経理業務といった企業活動の骨格といったところは、ほとんど共通した制度を有しています。その意味では、グループ一体となって経営をおこなっていると言えます。

一方、単独の中堅企業では、まさに企業発展のプロセスを垣間見ることもあります。特に社員

層における創業期からの社員とかなり大きくなってから入社してきた社員との企業文化や企業活動における認識の違いなどがあります。企業運営の仕組みにも小企業だったころの面影、例えば、全ての経営判断が社長に集中しているといったことがあります。また、社長を中心に企業活動のすべてがまわっていくというような部分も散見されます。企業の基本的システムはできあがっていますので、前述した小企業とは異なり、規定関係や福利厚生といった機能も完全ではありませんができています。組織機能もマネージャーを中心とした部門責任体制が確立しています。この規模の最大の課題は、大企業へと変身できるかどうかだと思います。売上規模は、100億円以上になっていますし、次のステップとしては、300億円、500億円といったところが目標になるのですが、100億円規模から突破できない企業では、企業内部になんらかの課題や問題点を抱えていると思われる。むしろ拡大できずに縮小していく実態があります。売上の好循環を維持できない、なにかが存在しています。私が在籍したこの企業も外国企業の買収を受け入れています。公開企業でしたから数度の自己資金調達をおこなっていますが、有効な開発に結びつかず収益を悪化させました。

ソニーに比べると明らかに自由度がないと感じました。ソニーの場合は、企業活動の主体は若い人達であり、常にいろいろなものにチャレンジさせます。若い人達の成果の集積が企業活動の成果になっているように感じます。主役は、自分だといわんばかりです。若い人がもつエネルギー上手く引き出しているようです。とにかく動きながら考えます。考えながら動きます。この企業では、ソニーに比べて組織運営が硬直しているように感じたものです。創造性や人のやるきがでにくい、と言えますか。

企業文化や組織価値をどのように築いていくか、ということはこれからの企業活動にとって生命線になるような気がします。

それとともに企業活動を支えるマネジメントの集中選別による経営的思考の確立が必要だと考えています。

## 3 2. 知識の根底に必要なもの

---

### 3 2. 知識の根底に必要なもの

私は、自分の人生をどのように考えているのでしょうか。何気なく考えていたことですが、死ぬときにどのような人生のアルバムをもって死んで行けるかどうかを考えてきました。それは、自分の家にあったアルバムにある写真は、どれも楽しそうにしている写真ばかりでした。当然といえば当然ですが、写真を撮るときですからにこやかな笑い顔が自然にでる場面なのです。実は、自分の人生も写真の笑い顔のようにいつもにこやかな笑い顔を絶やさない人生でありたい。とりもなおさず、心の中にどれだけ笑い顔の写真を数多く撮ることができるかどうかだと考えています。そのような人生をいかに築いていくか、ということが大きな課題だと感じています。

サラリーマンの前に、人間としてどう生きるべきか、と。

確かに企業組織に入れば、職制があり課長であれば課長のやるべき仕事、総務であれば総務の専門性が必要です。また、仕事をマネジメントすることも自分の部下をマネジメントすることも求められます。そのような仕事の中にあっても人間的な視点を忘れない、否人間性を大事にしながら生きていこうと努力しています。100%満足できる環境があるわけではありませんが、意識するかしないかは人生という長丁場にとっては重要な意味があるように感じています。さらにそのような考えていると自然と人間性が自分の行動を縛っていくことがあります。

例えば、特殊暴力関係で相手に向かう際に自分のスタンスを確立することができます。何が重要で何が本質なのか、人間的な視点で判断することができます。こうしていくつかの危機は乗り越えることができました。案外、このような気持ちをもって仕事に取り組むほうがより創造的でより自分の可能性を発見できるのかもわかりません。

企業活動では、企業活動に必要な多くの知識を学ばなければなりません。書物を読むことも必要ですが、なんといっても実践的に実務を習得しなければなりません。さらに昇格することで、人や仕事そのものをマネジメントするという高度の役割を学ばなければなりません。しかも全社的な立場からは、リーダーシップを発揮して部門や課を企業目的に合致するように引っ張っていかなくてはなりません。企業で仕事をすることは、想像以上にハードな環境です。

しかし人間は、ロボットではありません。企業活動で知り得た知識や実戦で学んだ仕事だけで人生に向き合っているわけではありません。

やはり自分が生きていく上で、自分の人生を決めている根本的な視点と向き合う必要性があると思います。

アサヒビール名誉会長樋口広太郎氏は、著作「知にして愚」の中で「組織のために個人は何ができるか、そして自分は自分のために何ができるかという自分主役型の思考こそ、実り多い人生につながるのではなかろうか。受けのバランスではなく、『攻めにまわった組織と個人のバランス』こそが、これからの組織と個人の新しい関係論でなければならないと思う。中略 自分らしさを発揮できないまま、組織の論理・体制に身を委ねざるをえないというのは、組織にとっても個人にとっても有益とはならないのである。ここで断っておきたいのだが、『自分らしさ』とは、ビジネスマンとして会社という組織の中でどう『個』を発見するかということではなく、自分の人

生をいかに生きるか、である」と言われています。

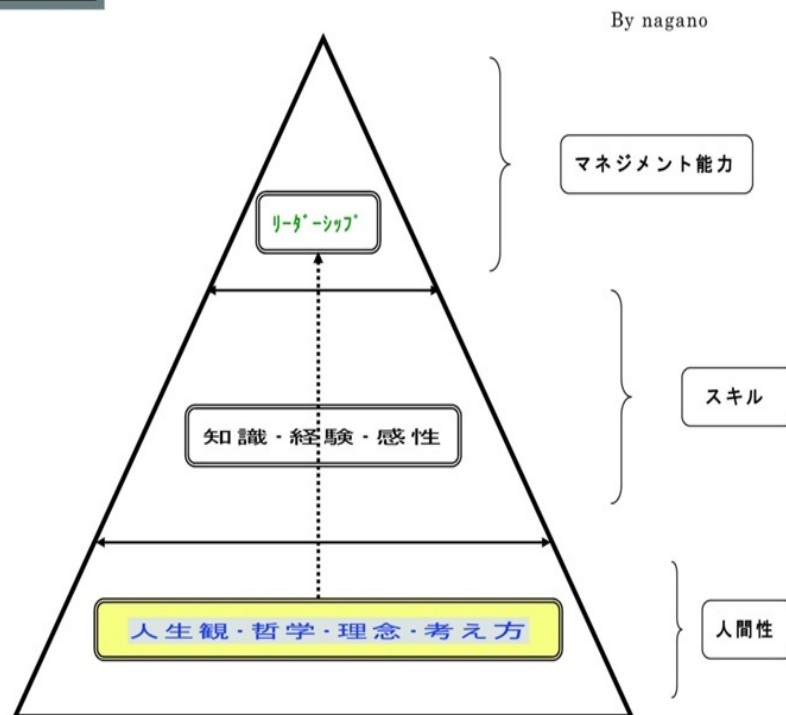
まさにこれが、人生観になるのだと思います。

企業社会で学ぶスキルやリーダーシップの根底に必要なものは、このような個人の人生観、哲学、理念、あるいは考え方ではないか、と考えています。

その上にこそ、すばらしい知識や経験、あるいは感性といったものが花開くのだと確信しています。優れたリーダーとは、個人の確固たる人生観や哲学をもった人のことをいうのだと思います。（図11）

知識の根底に必要なもの

図11



### 33. ソニースピリッツを探す旅

---

#### 33. ソニースピリッツを探す旅

ソニーシステムサービスでの約7年間の生活に終わりを告げようとしていました。会社を去ろうと決意した第一理由は、社長の小林さんが退職されてからソニーらしさを感じなくなったことでしょうか。小林さんが在職されておられる間は、そんなに強くソニーを意識したことはありませんでした。ただただ毎日が面白い、楽しい、時間の過ぎるのがあっという間でした。ソニーの上の人達は面白い人だなあ、と知っているくらいでしたか。小林さんが退職されるとそんな雰囲気もなくなり、なんだか普通の企業に変わっていくようでした。これは、どうも小林さんの存在がソニーシステムサービスの存在を作っていたなあ。

小林さんから教わったソニーの雰囲気、当時ソニースピリッツという言葉は知らなかったような気がしますが、何故か自分の中で膨らんでいくのです。経理業務から総務業務へ戻りたいという気持ちが強くなり、しかも総務業務の中でも株式関係の仕事を経験したいという気持ちがあり、平成8年12月31日付でソニーシステムサービスを退職することになりました。

同年11月22日には、小林さんにも退職の報告をさせていただきましたが、一方ならぬご心配をいただきました。また、今日に至るまで多くの応援と変らぬお付合いをいただき感謝の念に耐えません。

ソニーで学んだ人間として他社で通用するどうか、というチャレンジでした。ところが再就職どころか就職活動に苦勞する日々でした。ソニーシステムサービスを退職して、みずから20数社の小さな企業を訪問してみました。過去の実績など真摯に聞いてくれる企業は、殆どありませんでした。毎日悔しい思いの連続です。何故、チャンスを与えてくれないのか？だめならば、自ら去るぐらいの決意は、十分もっているつもりです。我々の世代の転職に関して中小企業は、閉鎖的で、チャンスを与えることに臆病すぎるようでした。

むしろ大手企業の労働条件などを持ち込まれたら企業として迷惑千万な話だ、と考えている節があります。このへんのギャップは非常に大きいような気がします。なんだかんだで3ヶ月間も就職活動をやっていました。

このときの就職活動で決めていたことは、できる限り小さな企業に就職できないか、ということでした。何故かといえば、ソニーの前身東京通信工業の創業のときのように企業の骨格ができる前の企業発展を実感できるところで仕事をしてみたいということでした。やはりこの段階の企業を見つけないと企業の本当の発展過程を理解することなどできないと考えたからです。その上、井深さんや盛田さんの起業スピリッツに触れたいという大きな願望、否無謀な願望があったからです。

いかんせん企業がそれを許してくれませんでした。結果は、社員数300名というある中堅ゲームソフト開発会社に就職することになりました。小企業入社の夢やぶれるでした。しかしこの企業は、店頭公開をおこなっていましたので、第二の目標である株式業務を経験することができました。また、この企業では、多くの転職者がはいつてきた関係で今なおお付合いいただいています。まるで人材の宝庫でした。勿論、社長ともお付合いをさせていただきます。不思議な

魅力がある社長です。まだ55才とお若いのでこれからの活躍をお祈りいたしております。きっと何か新しいことに挑戦されるでしょう。

さて、そんな企業も2年半で退職することになりました。理由は二つありました。一つは、自分自身でやってみたいことがあるということでした。もう一つは、この企業で総務を担当していましたが、このとき約2年半部下を育ててきました。ソニーシステムサービス時代社長の小林さんから受けた薫陶、上司を異動させて私に総務・人事の責任者として仕事をさせるという小林流マネジメントのお返しをする局面だと確信したからです。そうです、私の変わりに部下が責任者として総務をまとめていく時期だと決心したからです。これも小林さんから教えていただいた納得性が高い人材育成方法だと信じていたからです。

部下は、見事なチャレンジで私なき後の総務をマネジメントしています。この企業でもソニー小林流のマネジメントが真価を発揮しています。

さて、第一の退職理由は、ソニーシステムサービス時代に小林さんをとおして知ったソニースピリッツに関して、今般はやりのメールマガジンを活用することで書いてみたいという希望をもっていたからです。さらにメールマガジンから独自のセミナーを開催していきたいという思いがありました。セミナーの中心は、大学生ですが、企業実務の実態と企業入社時に感ずるギャップをどのように克服していくかをテーマにしています。また、大学の就職部をとおしてセミナーの開催ができないかと東京を中心に数十校の大学および短期大学の就職部を訪問させていただきました。残念ながらすべての就職部から評価をいただけませんでした。一方大学生のセミナーは、数回開催して一部の学生のみなさんとは、今日交流できるまでになりました。来年、彼らが企業に入社してからの楽しみができました。今後は、大学生をはじめとして新入社員から入社2～3年目までの社員を対象にしたセミナーを開催していきたいという希望を膨らませています、どうなることやらといったところです。

ソニースピリッツ（ベンチャースピリッツ）とは、人間の向上と組織価値の向上を目指し、既成概念にとらわれることなく将来にわたって常にチャレンジし、チャンスをつかみ、変化を尊ぶことができる自己能力を確立し、真の人間形成を目指す実践なのだと思っています。

自分ひとりではじめた挑戦ですが、約10ヶ月になろうとしていました。残念ながら最初の挑戦は失敗でした。先ず持って時間が足りない、費用がたりない、大学生の仕事観と企業実務のギャップの大きさといい、多くのことがはじめて体験することでした。セミナーに対する根本的な見直しをしなければなりませんでしたが、時は自分の活動をさせてくれるほど甘くありませんでした。再就職活動をおこなわないと生活自体が成り立たないという状況になりつつありました。

今回の就職活動も前回に引き続き、3ヶ月あるいはそれ以上の期間が必要ではないかと考えていました。取急ぎデジタルビーイングをはじめとするWebの就職媒体から就職先を探すことにしました。先ず、ベンチャー企業の採用活動の活発さに驚きました。しかしどの企業も年齢40

才まで、私のような47才では到底採用に達するのはむずかしいと思えました。事実、厚かましくも履歴書を送付した大半の企業からは早々にお断りのメールをいただく毎日でした。私の長所は、それでもめげずに出すところですが。そんなある日次のようなメールが渋谷のベンチャー企業、トライコーン株式会社から舞い込みました。

長野 様

トライコーン株式会社 人事部です。

この度は弊社求人にご応募いただき誠にありがとうございます。

これ以降は貴殿とトライコーン株式会社とのやり取りになります。

以下にここから先のプロセスをご説明致します。

- 1) まず、このメールへの返信として以下を記述したファイルを添付して、メールにてお送り下さい。書式は自由に作成していただいてかまいません。ファイル形式は、Excel97、Word97、テキスト形式のどれかで作成して下さい。この応募書類の返信を持ちまして正式な応募と認識させていただきます。なお、応募書類は返却できませんのでご了承ください。

【すべての方】

△ 履歴書

△ 職務経歴書（新卒の方は不要です）

△ 自己PR

- ・ これまでのインターネットの利用方法
- ・ 自分がやっていきたいこと、将来のビジョン
- ・ 自分が関わったウェブサイトの紹介（URLを明記）
- ・ その他セールスポイント

【技術系職種のご希望の方】

△ テクノロジーバックグラウンド

- ・ 使用OS、言語、DBMS、その他のサーバーアプリケーション
- ・ システム構築経験、システムの概要とそのときの役割等、インターネット上で見られればURL
- ・ 今後、取り組んでいきたいテクノロジー
- ・ その他

2) いただいた応募書類を元に、弊社にて簡単な書類審査をさせていただきます。

3) 書類審査の結果は、書類受領後、1週間程度以内にご連絡いたします。



書類審査合格の方は、面接の日時も同時にご連絡いたします。

4) 弊社担当者と、弊社にて面接をしていただきます。

5) 面接合格後、採用となります。

何か不明な点などございましたら、採用担当までメールにてご連絡頂ければ幸いです。

それでは、ご応募心よりお待ちしております。  
今後ともよろしく願いいたします。

トライコーン株式会社

採用担当

というようなメールです。

これは、自分のためのある企業だあ、とひとりで叫んでいました。何故か。まさに「△自己PR」に可能性を見つけたのでした。

これなら書ける。ひょっとするといけるかもわからないなあ、と。

早速、次のような内容の自己PRを返信させていただきました。

平成12年5月17日

自己PR

長野修二

#### 1. インターネットの利用法

メールマガジンを利用した大学生、および新入社員向け実務講座を開設。

同メルマガを利用した無料セミナーの実施。

同メルマガから実務書出版の依頼がありウェブの有効性を発見。

#### 2. 将来のビジョン

これまでの実務経験を活かし、若い人達に仕事の面白さ&作り上げることの楽しさを教えていきたい。

さらにベンチャー企業の基盤整備にチャレンジしていきたいと考えている。

#### 3. ウェブサイトの紹介

<http://www.mag2.com/m/0000018150.htm>

<http://www.mag2.com/m/0000028869.htm>

#### 4. セールスポイント

ソニーらしく、営業職から管理部門を担当することには意味がある、と異質性を買われ、総務、人事、経理職として複数部門において成果を出すことができた。

特に経営と実務をつなぐマネジメントに秀でており、経営的視点を踏まえ納得性が高く付加価値がある業務遂行ができる。

事業計画、管理会計、経理知識ならびに監査システムに関しては相応なレベルにある。モットーは『チャレンジスピリッツ』。

以上

すぐにこのトライコーン株式会社から面接の予定をいただき、管理部門担当役員、社長面接を含めて1週間で採用を決定していただきました。しかも37才以下の平均年齢29才の企業にたったひとり47才が入ったのです。入ったほうも入ったほうですが、採用したほうも採用したほうですね。(笑) またひとつ「人がやらいことをやる」というソニースピリッツの成果です。しかも前述のトライコーン応募メールは、社長のHさんが自分で作ったオリジナルメールです。他のベンチャー企業では、大手企業と変らない応募フォーム、大体、大手企業等から転職した担当者が採用業務を動かしているのだと思います。まったくオリジナルな部分を感じません。社長のHさんのモットーに「人の真似をしない」があります。ソニーとどこか相通ずる姿勢があるのです。だからこそ年齢に係わらず採用していただいたのだと思っています。

トライコーンは、メールマガジン発行機能とデータベース機能を有する「アウトバーン」というメールマガジン発行システムのASP事業をメインとしている企業です。ソニーマガジンをはじめ大手企業を中心に約200社に導入実績があります。設立1997年2月ですが、過去3期連続黒字を計上しています。

Hさんは、年齢35才です。立派の一言です。また、Hさんはプライスウォーターハウス時代の仲間4名でトライコーンをはじめられています。みなさん優秀です。最初の面接をしてくださった管理部門担当のSさんは、公認会計士の資格をもたれていますが豪放磊落でとても会計士にみえないユニークな人柄です。現在直属の上司です。社員数は役員3名を含む16名、まさに自分がチャレンジしたい企業規模なのです。本当に東京通信工業の創業期を彷彿させる企業活動だと思っています。やっとな井深さんや盛田さんが起業されたころを想像できる企業規模の会社に入社させていただいたことは、感動そのものです。自分の思いが通ずる。人生の不思議な出会いの一コマです。まだまだ課題がありそうですが、ソニーの成長のように一步一步チャレンジしていけることと思います。本当にソニースピリッツを証明できる場を与えていただいたと心から感謝しております。

一方で、メールマガジンの挑戦からこのような本の執筆依頼を受けるチャンスをいただきました。こちらもちまたすばらしい感動であり心から感謝しております。セミナーそのものは失敗でしたが、チャレンジしたことで多くの新しい可能性を発見できました。人間のやることは、一見

無駄なようですが挑戦する姿勢にこそチャンスが訪れるのだと、改めて人生の不思議さを噛み締めています。

ソニースピリッツを探す旅は、これからもずっとずっと続くことでしょう。ソニーシステムサービスで小林さんと巡り会え、まばゆいばかりの仕事に挑戦させていただいたあの日々の感動をいつまでも忘れることなく生きていくことこそが、ソニースピリッツを探す旅の原点だと信じて筆を置きたいと思います。