

自分で考える社員研修ノート

【研修編】

職業生活は、自分で「考える」、「決断する」、「検証する」ことが求められます。
良書に触れていろいろな分野を眺めて自分で考えてみよう。

2011年8月25日発行

はじめに

ブクログPuboo 2010年10月18日発刊、「自分で考える社員研修ノート」に私自身の研修内容を追加した。個人の生活や企業における仕事に対する姿勢など具体的な内容を踏まえて、わかりやすく解説している。自分で考えたこと、参考書籍を通して考えた内容など、仕事の実践とともに自分自身の思索を深めてきた。

人生には、最終結論はない。

それぞれが生涯を通して、常に思索を重ね、自らの意志で行動し、個人が納得できる「解」を発見するための努力の継続ができるかどうか、もっとも大切ではないか、と考えている。

人間、物事が順調にいつているときは、目の前の事に没頭するものである。

他方、順調なときには、本来大切なものを忘れていることがある。

人生、順風満帆で終わることは稀である。

いろいろな困難に遭遇したとき、人は、その存在の真価を問われることになる。

キャリアの問題は、人間を取り囲む複雑な要素が絡み合って形成される。

企業における個人と組織の関係は、優れた経営者との出会いやオープンで個人の発想を大切にする組織があれば、毎日がすばらしいアドベンチャーワールドであり、船長とともに飽きることない航海が続く。このようなキャリアは、まさに個人と組織を融合させて、より良き人生を歩むことさえ可能とする。

今日、個人と組織の関係は、非常に難しい時代を向えている。

日本社会が成功した結果として獲得した社会制度、例えば検察機構の優秀性など、ある時期は社会的信頼に応える機能を有していた組織も、現在は組織の構造的な問題へと発展している。

キャリアの問題は、神戸大学大学院教授 金井壽宏教授が言われているように「どんなによい社会、よい会社にいたとしても究極的には、社会、会社の問題ではなく、個人の問題である」ということに尽きると考えている。

また、同教授は、もともと危機とは「岐路・分かれ目」という意味であり、節目のときに「人生いかに生きべきか」と問う必要がある、それがないと流されてしまい人生の意味や自分の存在意義を失ってしまう、とも言っている。

本書は、社会的な存在である個人が、少しでも有意義な人生にしていけるよう、また誰でも自分の人生を考えていけるように、わかりやすく完結に箇条書きで書いた。

これから人生の荒波に乗り出す大学生から企業の中にあつて自分の存在意義に悩んでいるかもしれないと思われる中堅社員まで読んでいただきたい。

遊び心を大切にする私にとって、是非、楽しみながら遊びながら読んでもらえたらうれしい。

真剣に勉強される方は、それぞれの分野の書籍を読んでいただきたい。必ずあなたの人生をより良き方向へ変化させてくれるはずだ。

目次

I 職業生活につくということ

1. 学業生活と職業生活の違い
 - (1) 職業生活はマラソン
 - (2) 人生の大部分を占める職業生活を描ける人はいない
 - (3) 偶然を味方にする
 - (4) 職業生活とは社会と行き交い人と触れ合うための扉
 - (5) 人生は旅
2. 職業生活の開始と同時に始まる個人と会社の関係
 - (1) 入社1年目における上司との関係
 - (2) 個人がもつ潜在能力（才能）
 - (3) 職業生活における幻滅感
 - (4) 入社1年目に直感で感じた違和感は大切にする
3. 企業で仕事をする上で心がけておきたい基本スタンス
 - (1) 適法性（リーガルマインド）
 - (2) 社会性（企業の存在基盤）
 - (3) 人間性（人間の成長が組織を成長させる）

II 部門間の関係

1. なぜ他部門の情報が必要か
2. 部門機能の原点
3. 全体最適と部分最適

III 求められる人材

1. 企業に求められる人材
2. 企業運営と機能化
3. 知識の根底に必要なもの

IV 経理知識

経理知識の必要性

V 企業に共通する仕事の基本

1. 取引と契約
2. 稟議
3. 受取請求書と支払処理

4. 事業計画と管理会計

VI 東京通信工業の精神から学んだ仕事観

1. 人がやらないことをやる
2. やりたいやつにやらせる
3. 言い出しっぺがやる
4. 若いやつにチャンスを与える
5. 可能性に挑戦する
6. 仕事の報酬は仕事
7. 東京通信工業とソニー

VII 職業生活のポイント・仕事の成果・生き方

1. 二師三兄五友
2. 仕事・学び・遊び
3. 評価は他人がするもの
4. 怒らず・恐れず・悲しまず、正直・親切・愉快
5. 挑戦に終りなし

VIII 参考書籍

1. 第I章 参考書籍
2. 第III章 参考書籍
3. 第VII章 参考書籍
4. その他 参考書籍

1. 学業生活と職業生活の違い (1) 職業生活はマラソン

- ① これまでの人生の約3倍の年月を生きる（65歳定年）
- ② 会社生活 ⇒ 異動、転勤、昇進、昇格、転職、起業など
- ③ 私生活 ⇒ 結婚、子供の誕生、趣味、病気やけが
両親の面倒をみるなど

【研修内容】

65歳定年と考えても、生まれて学生時代までの年月の約3倍以上を生きることになる。想像を超えた年数であり、先ず自分の思い通りにはいかないが、自分の意志によって、ポジティブ思考によって、良き人生となることを信じよう。

仕事における専門的な勉強も重要だが、「人生」いかに生きべきか、と人間として問うておくことが、多くの試練から自らを助けることになる。

私が経験した範囲を書こう。

転勤2回、降給1回、降格1回、解雇2回、転職数回、子供の病気、両親の早死、大失恋などあった。どれもそのときは、自分だけが不幸のどん底だと思う。

すべて時間が解決する。

人間として楽天的な気持ちと、挑戦する姿勢ぐらいあればなんとかなる。

実際、なんとかなっている。

早い時期に「良き本」とめぐり会って欲しい。良き人との出会いも大事だが、こちらは簡単に見つからない。先ずは良書を自分の傍においておくことを勧める。

これからの人生、困った、迷った、病気になったときの四冊だ。

すべて元気がでる。

「会社と個人を元気にするキャリア・カウンセリング」 金井 壽宏（著） 日本経済新聞社

「ほんとうの心の力」 中村 天風（著） PHP研究所

「考運の法則」 鳥飼 重和（著） 同友館

「知にして愚」 樋口 廣太郎（著） 祥伝社

④ キャリアデザイン

- ・キャリアデザインとは
- ・キャリアデザインをするとは
- ・非連続性的な節目を越えるとき
- ・ライフトランジション ⇔ キャリアトランジション
- ・人生行路

【研修内容】

キャリアデザインとは、「仕事上の自分の歩みを構想し計画すること」 だと言われている。これまでの日本

社会のように長期間安定した機能を果たしてきた社会構造では、キャリアデザインをすることは、ある程度可能だったと思われる。

特に社会で強い資格、弁護士や公認会計士などは、キャリアデザインできる可能性が高かったが、今日、「士業」と言われる仕事も変化の大きな波に洗われている。今日のように変化が激しい社会では、「士業」に限らずキャリアデザインすることはなかなか難しくなっている。

キャリアデザインの最初のタイミングは、新入社員で就職したときだと思われるが、実際には仕事を覚えた時期、入社3年目から5年目ごろではないだろうか。大体、このような仕事で自分の生活基盤を作れると感じられる時期である。

この基盤を作るためには、理屈ぬきに、自分のために、猛烈に仕事をするのが大事だ。

キャリアデザインをするとは、「長い時間幅からみた仕事生活のパターン、意味づけ」とされている。

例えば、私は、営業職から総務人事職へ仕事を転換したが、営業職約11年間、それ以降は総務人事職（経理約3年を含む）で職業生活のパターンを作ってきた。

営業職時代に感じた課題から、職種転換を図ったが、総務人事の仕事の面白さや常に経営トップと経営方針の議論をしたり、経営方針に基づく組織運営をおこなうなど、自分が目指す仕事が可能だ。

自分が目指す仕事とは、現場を徹底的にサポートする立場、ソニーのように経営管理が優れている企業を作るということだった。

このことが、私にとって「長い時間幅からみた仕事生活のパターン、意味づけ」となっている。

そのことは、今も、また今後も続くことを意味する。

非連続性的な節目を越えるときが重要とは、例えば、学生から社会人になったときに受ける「リアリティ・ショック」、自分で想像していた仕事や会社に対するイメージのギャップからくる節目、リーダーや管理職となり部下を育成しながら成果を求められる中期キャリアの節目、行く末がみえてくる中高年キャリアの節目、仕事以外では、恋愛や愛する者との離別などといった節目がある。

これ以外にも沢山の節目があるだろう。

私は、新入社員時代、同期の社員や2～3年上の先輩から話を聞くことで「リアリティ・ショック」を克服した。一人であれば、多分退職したと思う。実際、同期の社員で一人で地方へ赴任した者は、比較的早い時期に退職した。

節目を越えるには、同世代とのインフォーマルな会話等、精神を安定させながら将来像をおぼろげながら垣間見ることが大事だ。

中期キャリアの節目は、自分で考え抜き、勇気を出して行動することで克服した。

ある意味、偶然の所作であり、自分の運の強さを感じた。

他人と違うことをおこなう場合や社会一般の常識に捉われない思考と行動をおこなう場合は、他人とイメージや言葉の共有はなかなか難しい。自分の心の中でイメージトレーニングをおこない、いささか常軌を逸していると思えるくらいの楽天性を有し、夢を追う気持ちを持ち続け、その上で徹底した行動しかない。

身内や世の中の理解などほとんどなにもないと思っておいたほうがよい。

あるのは夢が現実になったとき、他人は信じるという「事実」だけである。思考プロセスは、すべて自分の心の中で創られる。

日本人は、このような常軌を逸した物事の進め方に慣れていないのか、簡単に納得しない。また、思考パターンが表層的であり、物事の本質をつかむ点において、ひどく弱いと感じる。

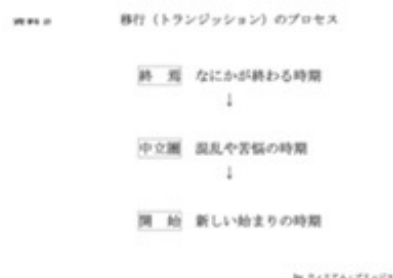
自分を信じると思える人が、少ないようである。

トランジションとは、一般論としては「転機」とされる。生涯発達心理学では、「移行」、ないし「移行期」とされ、人生の節目を指す言葉である。

仕事でもプライベートにおいても人生の中で、何回か繰り返されながら訪れる。

人は誰でも、この高校へいく、この大学へいく、この会社へ就職する、どこそこへ転勤する、どこそこの部署へ異動する、といった転機（節目）を経験しているはずである。

⑤ ウィリアム・ブリッジスのトランジッション



【研修内容】

ウィリアム・ブリッジスは、米国の人事系コンサルタントである。

<http://jibun.atmarkit.co.jp/ljibun01/rensai/career09/career01.html>

人の移行期について非常にわかりやすく解説している。

私の例えで恐縮だが、大恋愛をして大失恋した。

移行期とは、ある状態（恋愛）が終わり（失恋する）、別な状態（新たな恋愛）が始まるということである。苦悩の日々からの脱出に、実に3年の歳月がかかった。

ところが、多くの人は、後者の「開始」ばかりを目にして、いったいなにが終わったかという「終焉」を往々にして不問にしている、またその移行期が重要な転機であればあるほど、テレビのチャンネルを変えるようには、「終焉」から「開始」へと、さらりと移れないものであるとされている。

「終焉」から「開始」の間に、途方にくれたり、やや（かなり）宙ぶらりんな感覚になったりもしながら、徐々に新たな始まりに向けてしっかりと気持ちを統合していく時期が必要であると、ブリッジスは唱えている。

失恋をすると、この感覚は非常によく理解できる。

ちなみに中間期の「もがき」、「苦しみ」は、その後の私の人生に意味をもたらした。

少しはまともに（本当の意味で）人（女性）を愛せるようになった。

実は、キャリアの移行期においても同様の状態がある。

この点、人間はアナログであり、すぐに感情の切り替えができるものではない。私は、総務人事部門から経理部門へ異動したが、当然、頭ではわかっている心の中で「中立圏」のもやもやが徘徊するものだ。

転勤、降格、解雇、異動、昇進、転職のすべてにおいて、感覚の差こそあれ、「中立圏」が存在していると実感できる。

ブリッジスによれば、すべてのトランジッションは、実は「終わり」から始まる、とされる。「中立圏」をくぐるという自覚が「終わり」に劣らず大切だと言っている。

これも失敗が多い私には、よくわかる。

また、これを（中立圏）くぐらなかった人に限って、過ぎ去った過去を振り返ってしまうとも言っている。納得だ。

⑥ ナイジェル・ニコルソンのキャリアトランジッション



【研修内容】

ナイジェル・ニコルソンのキャリアトランジションも、実に理解しやすい。

http://career.biglobe.ne.jp/kyujin/shigotonin/shigotonin32_03.html

第一段階の準備期、第二段階の遭遇（入社、異動）など）、第三段階の順応、第四段階の安定化のサイクルをまわしながら人は成長していく。

基本的な成長パターンをよく表している。

我がまま人間であった私もこのパターンで成長させてもらった。経験したきた事実であり、このサイクルは違和感なく理解できた。

自らが部下の育成をおこなう際に、上手くやれたのもこのサイクルを体得していたからだ。

心理学の巨匠といわれるクルト・レヴィンが言うように、「良い理論ほど実践的なものはない」の見本のような内容だ。

⑦ ストレスとは

- ・ストレスについて知っておこう
- ・ストレスを上手く活用しよう

【研修内容】

ストレスとは、「生活上に起こった変化に対応するために必要なエネルギーの量」とされる。

人は誰でも、次の発達段階に移行すると、必要なことや要求されることが異なる。学生生活に必要とされる要素と職業生活で求められる事柄は、当然だが違うものになる。

職業生活では、仕事をおこなっていくスキルを身に着けることが最優先課題だ。

ここにストレスが発生する。

ストレスは、本人が重要でないと思っている事柄には生じてこないと言われる。自分にとって重要なことにおいて発生するわけだが、多くの人は既に経験済である。

中学や高校受験、大学受験など、本人にとって重要な要素であるためストレスが発生する。

就職していれば、自分がおこなう仕事、会社の中の人間関係、異動、転勤、昇進等次から次へとストレスが発生するはずである。

当然なのだが、新しい仕事は自分のこれまでのやり方でこなせないことが大部分である。

誰しも同じであるが、新しいことはある程度負荷がかからないと、変わらない、変われないといえる。

人生や社会に変化ということが不可欠であれば、ストレスも必然となると言われる。

人生や仕事は、誰にとっても重要な事柄である。そうであれば、一生ストレスと上手く付き合っていこう。

好きな女性といっしょにいてもストレスを感じる。結婚数十年が過ぎてもだ。その訳は、その女性

がもっとも大切だからだ。

ストレスを感じているとは、人や物事に緊張感をもって大切に接していることであり、自分を信頼して楽しむ。

大失恋も人生の中の有意義な経験となるだろう。

⑧ キャリア変遷のイメージ



【研修内容】

日本的成長が衰退した1990年代後半からは、当然だが企業の成長が、停滞、あるいは縮小する時代に入ってきた。

人事制度では、今日見直し機運が高い「成果主義」の導入や早期退職の増加といった低成長に合わせた対策が施され、年功序列主義から能力主義、成果主義が跋扈してきた。

若い人の中でもビジネスにおける能力が高い者は、早期に昇進、昇格するなどの恩恵を受けているが、他方従前のような社内研修や日本企業のもっとも得意なOJTの減少から、一部の若い人達にとっては、従来以上に厳しい仕事環境になっている。その結果、早期に仕事のスキルを上げるために自費で外部講習を受講するといった個人を中心とした職業社会が形成されてきている。

これらの個人主義と相まって個人の転職の機会が増えており、若い世代にとって簡単に自分が目指す仕事に就けるという現実がある。

他方、企業側からは、長期的な展望に立った人材育成や企業に対するロイヤリティーの減少といったことが大きな課題となってきた。

一部の大企業を除けば、人材の長期育成が難しい時代である。

しかし2008年のリーマンショック以降の経済成長の大幅な低下は、1990年代後半からの社会情勢を一変する状況が出現した。

超氷河期の就職環境から大留年時代へ向かうのではないかと、といった観測がでている。これまでにない就職環境の変化である。

これから当分の間、日本社会は21世紀型経済成長モデルの構築と、各企業が独自性をもった経営モデルを構築できるかという新たな挑戦をしなければならない時代を向えている。

まさに小さな企業やベンチャー企業にとって、大きなチャンスがある時代だと、感じている。

もっとも大手企業にもチャンスは等しくある。どちらの企業にとっても判断、決断と実行力が試される時代だ。

1. 学業生活と職業生活の違い (2) 人生の大半を占める職業生活を描きる人など誰もいない

① 最初は、どのような仕事でもやってみよう

② やってみる以外に仕事は理解できない、なにが好きか、なにが嫌いかもやってはじめてわかるもの

【研修内容】

仕事に巡り合うのは、「運」といえる。

そういうと身もふたもないが、事実である。

但し、人には執念があり、その執念の持ち方や努力いかんによって「運」がその人を訪れる。

このことは、「僕の仕事はソニースタイル」へも書いた。

私以外にも多くの人達が経験していることでもある。

次の項で書いているが、「計算された偶然」という考え方がある。

③ なにがやりたいか（意外にむずかしい）

- ・なにが自分にできるか、得意なことはなにか、なにをやりたいのか
- ・だれに喜ばれたいか、どのような人といっしょに仕事がしたいか
- ・なぜ、そういう仕事がしたいか、なにを目指しているのか、自分の夢とはなにか
- ・時間の経過とともに自分がやりたい方向が見えてくる
- ・人によって違いがあり、少し長い時間をかけることも必要

【研修内容】

「なにがやりたいか」ということは、案外むずかしい。

なぜなら、学生時代にイメージしているものは、自分の頭の中で描いたイメージであり、当然のようにすばらしいイメージに仕上がっている。

就職面接でボロボロになるほど、中身がなかったことを思い出す。結果は、一番やりたくなかった営業職だった。身から出た錆といえばそれまでだが、たいして勉強もせず厚かましさとイメージだけの就職活動で希望する職種につけるほど世の中は甘くない。

しかし、最悪と思った事態から幸運が舞い込んでくるから人生は愉快である。一番嫌だと思った営業の仕事が面白くなり、現場から見たよその企業の経営管理など、その後の自分の視座を作ってくれた。

人生なにが幸いするかわからない。

馬鹿な企業であるソニー（昔、バカだったと言い直しておこう）の馬鹿な人間（元上司）に、馬鹿な自分は採用された。

馬鹿が馬鹿を呼ぶのである。現代は、お利口さんの時代である。馬鹿には、ちっと生き難い時代。馬鹿にはかなり厳しい時代であるが、ひとりくらい馬鹿ができる人間がいてもよからう。馬鹿な人間を拾える度量、馬鹿な人間をまともにできる本物の力（人間性＝企業性）をもっている企業がある。やりたいことは、こんな企業の中

にさえいれば、馬鹿でも自然と芽生えてくる。

馬鹿が、良いことをやろうとしても、本来の馬鹿さ加減は消せない。馬鹿の馬鹿たる所以である。馬鹿な話は沢山あるが、ひんしゆくをかうのでやめておく。

ちなみに、今やりたい馬鹿なこと。

研修 ④ 私にやりたいこと

①	自分にできること、得意なこと、なにをやりたいか
	これまでの仕事の経験に基づき「職業生活の楽しさ」を伝えてあげること
②	誰に雇われたいか、どのような人といっしょに仕事したいか
	若い人達
③	なぜ、そういう仕事したいのか、なにを目標としているのか、私の夢とはなにか
	自分自身が若い時に受けてもらったことへの感謝をしたい プレーのように個人が楽しめて、かつ高い理想をもった高品質な設備で彼の中のため に仕事をしようとする人、あるいは起業しようとする人のお役にたっ ていきたい

④ 節目や岐路にたったときにデザインする

⑤ 個人がもっている才能とも関係する

【研修内容】

節目や岐路にたったとき、個人の主観的キャリアや長期的な歩み、また動きを自分なりにどのように意味づけるか、そこにどのようなパターンを見つけるか、今までの動き、歩みから将来をどのように展望するかが必要だとされる。

才能とは、人が無意識に繰り返される思考、感情、行動のパターンだといわれる。

自分の将来展望は、このようにパターン化されやすいと思う。将来展望だけでなく、特に仕事で上手くいったことについて同じパターンを繰り返しながら、物事を判断し、行動している。自分の中に、「これだというもの」をもっている場合、多くの困難な仕事に直面しても、このパターン化された才能（他人と共有することがむずかしい）で乗り越えていける。

このことは、スキルや知識より人のパフォーマンスを高めるともされる。

最後にも書いているが、有能感（上手く生きていける）につながる。

いずれも目の前にある仕事を徹底的にやり抜いて、考え抜く、そしてさらに実行（行動）することで養われてくる。

1. 学業生活と職業生活の違い (3) 偶然を味方につける

① 計画された偶然

スタンフォード大学 ジョンクランボルツ教授

<http://jibun.atmarkit.co.jp/ljibun01/rensai/career07/career01.html>

② 大事な要素

神戸大学 金井壽宏教授

- ・ 大きな方向感覚、自分を貫くものをもつ
- ・ 流されながらも節目だけはしっかりとデザインする
- ・ 自分の活動舞台にも拠りどころがある
- ・ 組織の価値観を共有しながらも、しっかりとした自分がある

【研修内容】

ジョンクランボルツ教授のことは、前記サイトに譲るとして、私はなぜこの考え方に賛同できるか、ということを書いてみよう。

約11年間営業の仕事をおこなってきたが、管理部門のていたらくな現実とこの時期自らの転勤が引き金となって総務部門への疑問を感じた。文句を言うだけでは仕方がないので、自分が総務の仕事やるべく努力したが、残念ながらこの会社ではチャンスをもらえなかった。

経営層の経営戦略と経営管理レベルは、営業活動を通して見た他社と比較して著しく低く、将来性がないという結論に達していた。

なかでできないなら（営業職で在籍していた会社）、外（転職）でやってみようと退職したが、年齢（36歳）とキャリア（営業経験だけ）の問題で苦労することになる。

能力はないが執念だけ強い私は、求人情報誌をみては総務部門の求人に応募するため片っ端から履歴書を書きまくった。

そんな中で出くわしたのが、ソニーであり、小林氏であった。

詳細は、「僕の仕事はソニースタイル」を読んでいただきたいが、ここで書いている部分はほんの一部である。

すべてドラマとしかいいようがない。が、現実には「計画された偶然」だと信じた結果が存在する。また、このことは鳥飼総合法律事務所 鳥飼重和弁護士の著書「考運の法則」を合わせて読んでいただきたい。

人間という生き物にとって本当に大切なことがある、と確信する。

金井教授がいわれている点は、最初の会社にて在籍してときから考えて行動してきたことであり、自分の思考と行動の拠り所となり、ソニー子会社への転職を契機に、さらに自らの価値観を強固にした。

③ 個人の拠りどころ（キャリアアンカー）⇔ 理念・組織文化

エドガー・H・シャイン

【研修内容】

自分が働いている組織が気に入っているなら、組織がよりどころとする理念や価値観と、自分がキャリアを歩

む上で拠りどころとするものが、ときに衝突しながらも共振させるほうがよいとされる。

この点も同感である。

私にとっては、まさにソニーの社風や文化と小林氏を拠り所とし共振させた。小林氏が定年退職したからソニー子会社を離れたが、在籍していれば、私は退職することは100%なかった。小林氏との別れが、自分の次の成長のステージだと考え、新たな目標をもって行動した。

個人の拠りどころ（キャリアアンカー）は、企業理念・組織文化の影響を受けながら自分自身の貴重な価値観となり自らを支えている、まさにアンカーなのである。

心の中で、いつでもあの日の感動が蘇る。

1. 学業生活と職業生活の違い (4) 職業生活とは社会と行き交い人と触れ合うための扉

- ① よい仕事には社会性がある
- ② 物やサービスが売れるということは、お客様に認められ社会の役にたっているという存在
- ③ 仕事が社会と結びつけてくれ、多くの人達との新しい出会いが生まれる
- ④ 良い出会いもあれば、悪い出会いも生まれる。
 - ・ 人生を決定する出会いがある
 - ・ 人生を豊かにしてくれることがある
 - ・ 個人の自立した価値観が必要となる
 - ・ 自分がやるべき可能性も社会という仕組みから生まれる

【研修内容】

よい仕事には、社会性がある。

社会性をを護るためには、多くの困難と向き合うことが要求される。

一例をあげれば、総務部門で株式実務を担当すれば、特殊株主や特殊暴力と直接立ち向かわなければならない。社会性を維持継続していくために体を張った努力がいる。

特殊暴力については、富士フィルムの「株式担当役員の刺殺事件」を契機に、警察機関による民事介入が可能となった。社会性を維持するための努力は、日常業務の目に見えないところで総務担当者が努力奮闘している。また、警察機関には日常적으로世話になっている。

良い出会いも沢山あるが、一步間違えば転落するという事実がある。

ソニー時代の所管部署の営業部門長は、ソニー退職後、起業し詐欺を働き有罪となった。東大卒のエリートである。

これも現実だ。

この種の話は、今日異常と思えるくらい頻繁にニュースになる。良き社風や文化の中であって、日々自ら精進しておく理由がここにある。

明日は、わが身だ。

1. 学業生活と職業生活の違い (5) 人生は旅

神戸大学 金井壽宏教授

- ① キャリアの問題は、どんなによい社会、よい会社にいたとしても究極的には、社会、会社の問題ではなく、個人の問題
- ② 仕事の間を通じた個人が自分探しをする（心理的な）旅
- ③ 人生そのものが旅、しかも偶然を味方にしながら死ぬまで続く旅
- ④ Follow Your Heart 「あなたの心に従ってください」
全米キャリア発達学会 リー・リッチモンド
- ⑤ 節目の重要性
 - ・危機とは、「危険と機会」

【研修内容】

私は、「僕の仕事はソニースタイル」の最終ページで「ソニースピリッツを探す旅」と記した。
それほど強い影響を受けた。
感動すること、行動あるのみ。

Follow Your Heart 「あなたの心に従ってください」という部分は、私は、困難に直面すると「自分の中のもう一人の自分」がでてきて二人で会話する。

特に自分の価値観にかかわる事柄でよく話す。

「危機」とは、心の発達にとってさらに成熟の方向へ進むか、あるいは退行の方向へ陥るかの分岐点であるとされ、この岐路にさしかかったとき、退行の方向へ逆戻りするのではなく、さらなる心の成熟へ向かっていけるかどうかと大切だと、金井教授は、次のように述べている。

中年期の否定的変化についても「自分の先が見えた」とするか、「新しい自分を見つけるチャンスと捉えるか」で大きく生き方が変わってくるだろう。

当然、ソニーの価値観を大切にする生き方は、これからも挑戦することにつきる。心は、いつも20代～30代である。

女房や息子達からは馬鹿と言われるが、決して心の価値観が壊れることはない。強靱なのだ。

2. 職業生活の開始と同時に始まる個人と会社との関係 (1) 入社1年目における上司との関係

① キャリアをスタートするときに最も重要な要素といわれている

- ・ 仕事の意味や進め方
- ・ 企業内（組織内）における役割
- ・ コミュニケーション方法
- ・ 仕事への挑戦
- ・ 失敗のフォロー、
- ・ 職務遂行の原因（要素）となり、キャリア発達の原動力

【研修内容】

職業生活をはじめる上で重要な役割を担っている要素が、上司との関係といわれている。この点、異論がない。

新入社員時代の営業職については、上司及び先輩、責任者から非常によく指導してもらった。もっとも我がままで言いたい放題であったから、よく問題児の面倒をみていただいた、といった方が正しい。

経営層には魅力を感じなかったが、営業部門の仕事を覚えていく環境はベストだった。

前記の各要素をすべて網羅していた。

生意気だったため、いきなり代理店を任せられるが、前担当者の問題点まで改善するという幸運に恵まれた。自分の視点をもっていたが、配属部門の責任者の対応に感動した。

ある代理店の責任者と取引のことで喧嘩をして帰社した。

上司及び責任者へ報告すると、事情をよく聞いてくれ「お前は間違っていないなあ」と二度程確認されたが、その後、この責任者から「向こうから連絡があるまでほっておけ」と言われた。先ずもって自分の仕事が信用された、ということがうれしかった。

大手代理店だから直ぐに誤りにいくか、と思っていたが、責任者は堂々としたものだった。感服。

案の状連絡があり、私の対応が理解され営業活動における大きな改善ができた。同時に、それまで以上により良い関係構築ができ業績を上げることができた。

仕事とは、このように役割分担ができなくてはならない。

上司の役割、責任者の役割、自分の役割が上手くできて、はじめてよい成果がでる。しかもこのような経験を通して上司や責任者の役割を学ぶことができる。

エドガー・シャインは、次のように述べている。

<http://diamond.jp/articles/-/1826>

まさに「キャリア発達の原動力」となるのは、まるっきりの服従でもなく、まるごとの反抗でもなく、「学び」ながら自分を出すという創造的個人主義である、という。

中途採用でまったく新しい仕事をする場合も同じである。

年齢は関係ない、多少物事に対する判断能力がついているくらいである。総務の仕事に変わったとき、いわゆる転職スタート時においても上司と社長の役割が大きかった。感謝である。

キャリアを積んで同じ仕事で転職する場合、私は管理職でスタートしたので部下を指導育成する役割をもっていた。

当然、これまで2社で経験した上司や責任者の役割を、そこで学んだように仕事を進めることができた。

それぞれの場における訓練の賜物である。

実績を重ねておけば、応用レベルの課題となるだけであり、「解」を見つけることはそれほどむずかしくはない。

良き先輩、上司を探すことが重要であり、いなければ他部門などとの接点から非公式に上司を見つけるくらいの積極性が必要になる。

組織や社会の要請と個人の発達とは、簡単に一致しない。組織の発展、社会の進歩と「個人の発達」には、「ずれ」があり、「ずれ」があることで「個人の発達」にはずみがつくとされる。

この点において上司との相互信頼関係をベースとした役割分担は、個人の成長にとって非常に重要な要素だと考える。

「ずれすぎている人間（私）」を矯正するには、唯一これしかないと思った。

② 心理的成功サイクルを作る

- ・仕事の自由度が保証される経験
- ・潜在能力を発揮する機会
- ・ジョブチャレンジ

【研修内容】

ソニースタイルで書いたが、人間の成長は心理的成功サイクルそのものだ。多くの企業で仕事をしたが、三つの要素を活用している企業はソニーだけだった。

経営者（創業者）の経営姿勢で決まると確信した。世界的な企業になっただけあって、まぎれもない本物である。創業期から自然なマネジメントとしてできあがってきたとしか思えない。

小林氏のマネジメントをまじかで見えてきたが自然体であり、年齢を重ねても社風を作り上げてきたのだろうという素直な態度振る舞い（よその人が見ると柄はよくないと思うが）と、いつも若い人を思いやる姿勢は変わることがなかった。

本当に「ソニーブルーの風」が吹いている。

こういう至福の後は、往々にして困難に遭遇するものだ。

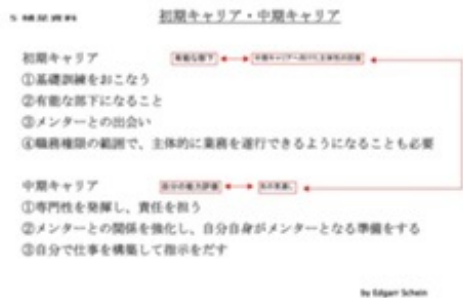
まさに「運」を使い果たした10年だった。10年間の価値は、経営能力の差を実践をとおして見事に理解できたことだ。

その意味では、これからの人生にまた価値がでる、と信じよう。

創造的なことは、既成概念に染まっていない若くて新しい人間にしかできない。ソニーのような経営管理能力に優れた企業を創造できるのは、若い世代であろうと、信ずる。

③ キャリアを考える（図5・補足資料）





【研修内容】

前記二つの図は、エドガー・シャインの組織内キャリア発達を示している。

補足資料における初期キャリアと中期キャリアの分類はわかりやすくて的を得ている。

私は、不良新入社員だったが、それでもシャインが示しているプロセスを踏んで確実にステップアップしてきた。このプロセスにおいて大事なものは、上司との相互信頼関係に基づく仕事の役割分担である。人間系の課題の解決は簡単ではないが、良き上司が傍にいないければ、孤独だが「自分がこれと思う良書」を傍らにおき、厳しいが自分が信ずるにたるものを得ていくしかない。

④ モチベーションは、上司との総合作用

・ 触発 ⇔ 抑圧

⑤ ニコルソンのトランジッション

- ・ 準備（企業内、企業外 入社から半年くらいまで）
- ・ 遭遇（入社半年から1年目くらいまで）
- ・ 順応（1年目から2年目くらいまで）
- ・ 安定（3年目以降）

【研修内容】

教育や人の発達の中になかには、社会の価値観を内面化して、その社会が望む人に育つことも大事なら、自分が望むものを自分なりに引き出して個性を伸ばすことも大事だ、また教育のラテン語源にあたる言葉には、「鋳型にはめる」という面と「引き出す」という面があるとされる。

自分自身の身近で考えれば、スポーツをやっている人であれば、例えば、私はゴルフのプロに長く教えを受けているが、前記の「鋳型にはめる」と「引き出す」ということは非常によく理解できる。

プロのコーチは、基本を教え込み（型）、その後その人の体形や力、あるいはくせなどを上手に取り入れて個性を引き出していく。

会社の場合も同様である。

先ず会社の基本的な価値観・行動などを指導しながら仕事そのものを、極端に言えば、最初は「鋳型に押し込む」ように指導する。その後、個人の仕事をおこなう力（業務遂行能力）応じて、その人なりの仕事の進め方へと発展させていく。

「型」とは、よいプレーを引き出す源（基本）だとされる。

仕事もスポーツもその基本原理は同じだ。

しかし良い型だけで結果がでるわけではない。私のゴルフのスイングは、プロから教わっているのに、打った瞬間だけは、すばらしいスイングだが、それだけで結果を出せるわけではない。コースには、複雑なアンジュレーションがあり、コースすべての面に総合的な判断が必要であるし、練習上でできるスイングなどほとんどできない。

だからこそ日ごろから徹底的に練習（仕事）し、体で体得していくしかない。当然だが、上司（コーチ）との信頼関係がベースとなる。「引き出す」ことができる良い上司ばかりであればよいが、中には抑圧的な上司がいる。

この場合、個性を伸ばすところではない。個性をつぶされる。

よく見極めて部下である自分が上手く対処していく必要がある。

ニ科尔ソンのトランジションも納得がいくサイクルである。

仕事全体が見えるようになるまで3年程度かかる。焦らずじっくりとやることだ。

但し、犯罪行為は当然問題だが、セクハラ、パワハラ等を真面に改善しない企業であれば、退職もやむなし、と考えよう。

それ以外であれば、社会の好感度がよいとされている企業でも個別環境で、いくつかの理不尽さに遭遇する。職業生活における上司の理不尽さは、長い人生において遭遇する理不尽さの前哨戦と思えばよい。理不尽さに戸惑うよりは、「こんなこともあるのか」くらいに理不尽な状況を上手くハンドリングしていけるかが、腕の見せ所だ。

長い目で見れば、このように考えて相応の対応ができる人間は、仕事で成果を出している。

なぜわかるのか、当然のように、私はハンドリングに失敗したからだ。

2. 職業生活の開始と同時に始まる個人と会社の関係 (2) 個人がもつ潜在能力 (才能)

- ① ポテンシャル（やる力）×モチベーション（やる気）×ビュー（考え方）
×チャンス（やる機会）
- ② スキル+知識+才能
才能 ⇒ 無意識に繰り返される思考、感情、行動のパターン
人のパフォーマンスを高める
- ③ 新 将命氏の見解（図6）



【研修内容】

仕事をおこなう前提だが、ポテンシャル（やる力）は個人で着実にステップを踏んで力をつけていくしかない。テストのようにすぐに結果がでないし、結果のレベルも徐々に高いものが要求されてくる。

不安にかられることがあるが、皆同じプロセスを歩んでいるので自分自身との戦いになる。

例えば、部長になっからポテンシャルがあるかどうかは簡単にわからない。自分ではあると思っても、経営者から見れば不足だと思われることがしばしばある。ある程度キャリアを積んでくると、逆に、こちらが上司や経営者の能力を評価していることだってある。

一度、総務部長を降格させられたが、納得できなかったので退職した。

当然、自分で経営者の評価をしたうえで退職したが、その後、経営者の姿勢からくる問題を引き起こした。

評価については、お互い様である。

あまり気にしないで自分の自己研鑽をすると同時に、自分自身のレベルを常にチェックしておくほうが大事だ。降格や降給に一喜一憂することなく、自分の信念に基づいて行動できるかどうかだ。

高い目標や志をもっている人ほど、当然だが自己評価をしてもらおうと低い点数をつける。その人達は、常に現状に満足していないのである。すべての事柄や人について厳しく見ている。反対にこのような人から評価がもらえるように、自己に厳しくできるようになりたいものである。

私もまだまだとても足りない。

モチベーションは、たいていの人にはちゃんともっている。前項でも書いたが、個人の能力を上手く引き出せる上司が、残念ながら少ない。

それから経営層に問題がある場合は、個人のモチベーションが高いほど離職する。やりがいがある個人が、働きがいがない企業を選別するからである。このような企業が比較的多いように思う。

自分ばかり責める必要はない。

自分のありようは、その人自身が一番よくわかっている。大事なことは、勉強していくべき要素が沢山あると

いうことを知ることだ。

特に成功している人から盗む、真似る、学ぶことが一番よい。

営業時代は、一年上の先輩のやり方を真似して苦手な飛び込み営業を克服した。また、他社の優秀な営業の人間の行動パターンや考え方をよく聞いて学んだ。

違う業界だと、結構よく話をしてくれるので非常に参考になることが多い。管理的な仕事に変わってからは、取引先の営業担当者などから頻繁に教えを乞うた。自分が知らなければ、知っている人は皆先生である。いろいろな局面で仕事を助けてもらった。

部長になろうが、知らないことには、部下からも学ぶ姿勢が必要である。

自分がすべて知っているという傲慢なところには、真の成長は絶対がない。

役職は、単なる役割にすぎない。上にいくほどよく働き、皆が楽に仕事ができるように適切な指示や改善をおこない、その上に会社の業績を向上させるのが役職者の本来の仕事だ。

新氏のリーダー考も実践的でわかりやすく実務で使える。

「権力」とは、相手に対して生殺与奪の権限を握っている人であり、組織用語では職務権限がある人となる。いわば「必要条件」であり、組織では、「職務権限」がないと従業員に指示命令ができない。

日常的にはあまり見かけないだろうが、職務権限規程があり、これに基づき組織を運営していく。組織運営のための大事な機能のひとつである。大体、役職別（たとえば、部長、課長、係長、、、）に定められている。

「権威」とは、自分の中から生まれてくるものであり、なかなか簡単に作れない。心からついていきたいと思える人である。できる、できた人であり「才と徳」がある人である。

仕事もできるが、人間としてもすばらしい人だ。

そういわれてみたいものである。

権力に頼らずに、人を納得づくのうでリードするための基本的で、かつ重要な能力とされる。

スキルは、勉強するためのツールがあり、会社の上司などから多くを勉強する事が可能だ。

しかし「徳」だけは、そういう人がいたとしても簡単に学べない。本を読んでなんてことは、到底無理な話。

しかし、役職者で地位があがればあがるほど、身に着けておかななくてはならない。多くの人の上に立ち、責任を引き受ける立場であり、強制力だけでは人は真の意味で動かない。

私のように徳がないと、動いている振りをされるだけである。残念だが、事実だ。

「実績」は、いわずと知れた成果である。

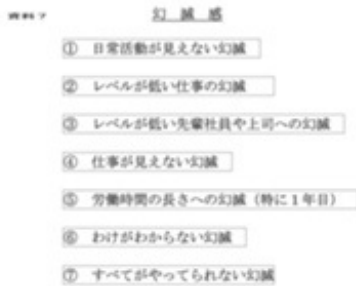
これもないとビジネスの世界では評価されない。当然だ、ビジネスとは、成果を出す、出し続けることである。企業とは成果を出す所であるからだ。

今でも営業時代の日々の苦悩が夢にでる。それほど厳しい。毎月毎月結果が必要な世界だからだ。それでもやってこれたのは、仲間がいたお陰だと思う。

あいつも苦労している、俺もやろうという執念だった。

2. 職業生活の開始と同時に始まる個人と会社の関係 (3) 職業生活における幻滅感

① 幻滅感



研修内容】

日常生活が見えない幻滅感は、教えてもらうことである程度見えるようになるかどうかである。結論からすると、なかなか見えない。

新しいことをやっているわけであるから当然なのだが、学生時代と違い自分だけが見えていないのではないかと不安を感じているケースが多い。

私のように見えすぎる（実際は見えていないのだが）と思っていた人間も幻滅感をもつ。

入社3ヶ月くらいで退職したいと同期に打ち明けた。

当然だが、引きとめられなんとかやっていけた。同期がいなければ、間違いなくやめた。学生時代のように単純にいけないが、同期などとの交流をとおして「よくしゃべる」ことが一番だ。そのうち慣れてくる。慣れすぎもよくないが、先ず1年、次は3年だ。

キャリアを積んで転職しても上記を口ずさんでいる。

1年すぎると、不思議と3年続く。

また、経験した者からすると、どこへいってもあまり変わらない。だから、これを書いている。目標は高いが、現実 is 厳しい。

レベルの低い仕事に幻滅するのは、当然なのである。大事な仕事をいきなり新入社員にやらせる会社はない。わかってはいたが（本当はわかっていなかった）、私は幻滅した。

毎日20件以上の飛び込み営業。大学出てする仕事か、と。今だにやっているようだ。

馬鹿は、後でわかるのだが、非常に勉強できる機会だった。

このあたりもソニースタイルに書いている。

人生、自分で勝手に結論だしたらいかんもんがある。

レベルが低い上司もどこにでもいる。しかし毎日顔を突き合わせるのがたまりません。あるとき、上司に完璧にほされて精神を病みそうになった。不運としか言いようがない。退職するか、適当に合わせてやり過ごすしかない。上手く専務が気付いてくれて一難を免れたが配転された。

経理の仕事だが、年齢がいつてからだったので、こちらも大変だった。退職するつもりで、人材紹介会社を訪問すると、「その年齢で経理をやらせてもらえるなら3年程度経験してからでもおそくない」と言われ素直に従った。

個人的には、不運に思えたが、その後の転職時に営業と経理のキャリアを買われることが多くあった。経理知識が身についたことで自信を持ちすぎたきらがなくないでもない。ほとんどの会社が馬鹿に見えてしまった。

世の中、上手くバランスがとれないものである。

仕事が見えない幻滅感は、私のように総務がやりたいと思ってやっている場合はあまり気にならないが、やり

たくない仕事の場合に顕著だ。当然、営業時代がそうだった。

若いうちであれば、やりたい仕事に移行（転職）という手もあるが、仕事自体は、どんな部署でも、先ずやりたくない仕事が山のようにある。（あった）

転職する場合、もっともやっかいなものは、なんといっても人間関係である。これら難しい状況を乗り越える精神力がいる。

勤務時間の問題は、会社ごと部署ごとにかなり事情が違う。

新入社員時代の最初の3か月くらいは、さっさと帰社して日報を書いて帰宅していたら、皆が帰る時間まで会社に居ろ、と言われた。仕方なく帰社時間を遅くしていた。後でわかったが、先輩達も同様に時間をつぶして帰社していた。

ホワイトカラーの生産性が低いはずである。

担当をもらって自分で業務ができるようになると、直行直帰でメリハリをつけた。当然だが、仕事あらば早朝から取引先に出向き、夜でも仕事とあらば徹底的にやった。可能な限りスケジュールを立てて、早く帰宅できるときはさっさと直帰した。

営業の場合、仕事しているかどうかは、取引先と結婚していれば女房が一番わかる。

管理部門へ移行（転職）してからは、新しい会社の立ち上げ業務であったことと、実務を実際に勉強することなどの要因があり、早朝、夜間、徹夜と徹底的に仕事した。まだ小さな規模だったので上司、役員すべてが理解していた。

特に採用してくれた元社長からは評価をもらい、給与を上げてもらい、今日に至るまで長いお付き合いさせていただいている。

ソニー子会社を退職してからのお付き合いのほうが遥かに長くなった。ありがたい話である。

管理部門時代、部下は仕事がない限り早く帰宅させた。

遅くまでやる企業体質は、社員もわかったもので、それに応じた仕事の進め方をしている。知らぬは、社長（特にワンマン）ばかりなりである。

このような企業体質でも、可能な限り早く帰宅させ自分も早く帰った。この場合、仕事の中身で勝負するしかない、と一種の開き直りが必要。

但し、上司がやりすぎると部下がかえって迷惑するので、トップと距離感を保ちながら、上手く対応することが重要だ。

結論は、ソニースタイルのようなマネジメントを行わなければ、企業と個人の成長はない。自由度が高いが、決して早く帰宅するわけではない。個人が仕事をきちんとマネジメントしているという主体性（一人称）ある仕事をやっているだけだ。上司もそのような姿勢をサポートするし、健康などよく心配してくれた。楽しく自らがやっているので長時間労働で健康を害するなど皆無である。確実に成長できる。

もっとも今日安全衛生法上、会社は従業員の労働時間に応じて健康管理をおこなう必要がある。

強制労働は嫌だが、自由な労働であれば常にウェルカムだ。

ワンマン社長といっても、こちらが徹底的に仕事をすれば、信頼し任せる。これもまた事実である。要は、自分ということだ。

管理職で経営層とお互い信頼関係がもてない場合、なんらかのアクションを起こされる。降格、配置転換、降給等。これをきっかけに（退職理由）退職するのが望ましい。

理由は、その会社に執着しても信頼関係がないところでは、まともな成果は決してでない。

仕事とは、ある面戦場と同じだ。腹をくくるしかない。

労働時間からかなり脱線した。話を元に戻そう。

わけがわからない幻滅、先ずは上司や他の人の話を聞いて素直に行動して見る必要がある。

最初、どうしても頭で物事を考えてしまう。考えること3に対して、行動7くらいの割合で行動を多くした方

が良い結果がでる。スポーツと同じで基本動作ができないのに、やたら本を読んでやってみてもまったくできないのと同じだ。

基本原理を早く体得することだ。

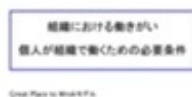
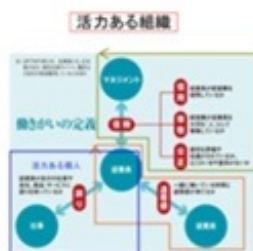
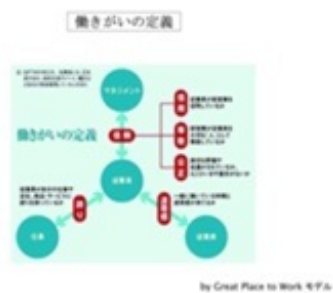
仕事は、頭も使うが、体でおこなうものだ。

営業も管理部門も同じだ。

心配しなくてもだんだん頭を使っていく割合が増えていく。私は、今だ考えること 1 に対して行動が 9 だ。これは大問題である。治療しようと、これを書いている。

すべてやってられない幻滅、同期の中でも「コイツだ」という人間をもて。多分、これしか脱出できない。

② Great Place to Work モデル



この図は、Great Place to Work モデルである。

GPTWモデルでは、個人の仕事に対するやりがいと組織における働きがいについて説明している。わかりやすいイメージなので何度でも確認することを勧める。

仕事に対するやりがいをもっている個人は多い。

どんな環境にあっても活力ある個人は、仕事のやりがいを個人的に得ることができるとされる。

Great Place to Work Institute Japan の元代表、現多摩大学大学院客員教授斎藤智文氏は、個人の「仕事に対するやりがい」と「組織における働きがい」について「仕事に対するやりがい」と「会社における働きがい」という二面性で見ることが必要がある、と言う。

私は、経験からして同氏の見解に賛同だ。

実際に高い目標をもって転職する人間は、仕事に対する忠誠心が非常に強い。モチベーションが高い人間は、どんな逆境の中にあっても当初の目標達成のためにやりぬくものだ。また、他の従業員と連携して会社全体のクオリティーを上げ、会社業績の向上を目指すための努力を、日常的に、しかも他の社員と協力しながらやっている。

一方、経営者は、このようなモチベーションが高い人間が集合すれば、会社業績の向上が可能だと考えていることが多いと思う。

だが、モチベーションが高い社員は、経営者がおこなう経営執行に関して「信頼」がもてないと判断した場合、「この会社における働きがい」がないと判断して退職する。

言い訳に聞こえるかも知れないが、実際、ソニー以後の会社の退職理由はすべてこの点にあった。

ソニーにおける「働きがい」があまりに充実していただけに落差が大きすぎた。

10数年経過した、残念だが、今だ信頼できる経営者にお目にかかれない。

経営者として生きようと考えている人間にとって、Great Place to Workモデルは重要な啓示にも似たことを示している。

本来、仕事に対するやりがいをもった個人は実に多い。社員にとって働きがいがある企業かどうかは、経営する人間の関数となる。

2. 職業生活の開始と同時に始まる個人と会社の関係 (4) 入社1年目に直感で感じた違和感(問題点)は大事にする

- ① 素直な心で物事を見ているので、無意識に良し悪しをつかんでいる可能性が高い
- ② 企業活動にとって非常に有益で意味がある事実を見たり、つかんだりしている可能性がある
- ③ すぐに解決できなくとも大事にしておく、また自分がそのような環境にあったら可能な限り正しいと思うやり方を進めていく努力をしておく
- ④ 可能な限り他の企業を観察する
- ⑤ 可能な範囲で問題となる事柄について勉強してみる

【研修内容】

学生生活までは、誰でも比較的真面目な生活をしてきていると思う。なかには学生らしい発想もあるが、経験する範囲が狭いので当たり前だ。

大体、まともな考え方をもっていると思う。

理由は、自分のことを振り返り、学生である自分の息子達をみて、さらに多くの新入社員を見てきたからだ。

そのような感覚をもった人間が、会社へ入社したときに直感で感じる違和感は大事にして欲しい。その人がもっている感性（違いがわかるということ）が、嫌な感じ方をした場合は、先ずもって当たっている。

私は、入社時に当たり前のように行われていた「毎月末の押し込み販売」に強い違和感をもった。

当該月の目標に達しないため代理店に依頼して目標数字に不足する分の製品を出荷するのである。当然、納入価格のダンピング交渉が入っていた。これはまともじゃないと感じて、違和感をずっと大切にしてきた。

運があった。

その後、営業で担当した取引先が仕入に対して厳しい企業であったからだ。

東京営業所で担当した代理店は、押し込みができないまっとうな企業だったこと、福岡営業所でも同様に仕入に関して実需（実際に販売できる数量）以外の納品ができない企業だった。

当然のように月初から小売店、スーパーなど販売店で実際に販売できるように、その月に販売可能な実需で出荷するよう販売活動をやってきた。

ソニーへ入社して優れた経営管理を学び、多くの課題や問題があることが理解できた。

この点もソニースタイルに書いている。

私の退職後、感じていた問題が内部で発覚し、多くの社員が処分されたと、聞いた。

業務をおこなっていく中で知り合いになる他の企業の社員から、自分が感じている疑問点を確認してみるといい。

経営能力が高い会社か、低い会社かその違いがよくわかる。

取引先における他社比較も有効だ。

AスーパーとBスーパーの仕入形態、契約に基づき契約内容どおり履行しているかどうか。システムの優劣、社員の能力など手取るようにわかる。競合でなくてよい。幅広い他社が販売代理店に対してどのような販売活動をしているか。

月末押し込み販売をやって、月初に返品をするを繰り返しているなどだが、このような会社はすでになくな

った。

20数年前、自分が確認できた範囲で判断したが、比較分析をおこなうことでかなりの的中率だった。

物事（経営）には、原理原則がある。

なんといっても可能な限り正しいと思うやりかたを通して成果を出しておくことが大事だ。

一度染まると、感性がなくなる。

すべてが終わる。

何事も最初が肝心だ。

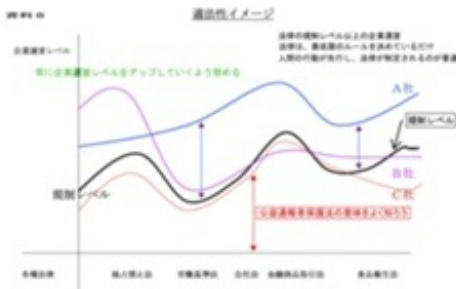
課題（問題）内容が判断できれば、可能な範囲でインターネットや図書館などで勉強しておこう。そのうち役にたつ。

人間と同じように、企業も完全ではない。

それでも常により良い改善をしようと努力しているか、していないかは格段の差がつく。可能な限り、「Do it Right the First Time」であることだ。

3. 企業で仕事をする上で心がけておきたい基本スタンス (1) 適法性

① 適法性のイメージ



② リーガルマインドとは

③ 企業の永続的成長のために社会的基盤が不可欠

④ 法律は、最低限のルールを決めているだけ

⑤ 人間の行動が先行し、法律が制定されるのが常

⑥ 良い企業は、法律で定めた以上の社内ルールを適用しながら企業運営をおこなっている

【研修内容】

リーガルマインドとは、「法的に意味を伴った社会的常識」とされる。世の中には、法律で規律するルールがあるが、企業活動にも一定のルールが社会的に課されている。

会社法、金融商品取引法、独占禁止法、不正競争防止法、法人税法、消費税法労働法、労働基準法、食品衛生法などまだまだ沢山の法律に囲まれて事業をおこなっている。

このような規制は、企業が事業をおこっていく上で企業間の活動の公平性を担保している。

脱法（法律違反）するれば、それだけ利益を上げることが可能だ。

その一方で社会に対して弊害や損害を与えるケースが発生する。独占禁止法違反では、談合などで税金がよけいに流失する。食品衛生法では、人の健康被害を生じさせる。労働基準法違反では、人の健康や金銭的な損害を与えたりする。

社会には、企業に限らず人を含めて安定した社会を維持し生活を営むために、一定の規律が最低限課されている。

企業活動は、これらの法律に最低限合致した運営をおこなっていく義務を伴っている。

経営者の中には、勝手に自分で法律を作って運営するものが結構いる。

この点は、入社する企業にかなり差があるのでしっかりと意識をもっておいて欲しい。とにかく適法性や社会性の欠落した考え方に絶対に染まらないことだ。

このような企業運営を行えば、結果は知れている。

倒産、M&A、適法性をもたない少人数の身内意識の経営（脱法当り前経営）などといった結果になった。

良い企業は、社会が定めた規律以上の経営管理をおこなっている。

最近話題になったJSOXなどより、遥かに高いレベルで事業活動をおこなっている。

内部統制などは当たり前だ。

経営管理の改善に、経営トップから末端の平社員まで、日々努力を継続している。金儲けでなく企業継続のために、お客様に認めていただく製品の開発と販売をおこない、日々の実務では、正しい会計処理や従業員管理から、良き利益の確保を目指している。そうしてできた正しい決算を世の中に報告している。

決算書はどれも同じように見えるが、経営管理レベルが高い会社の内容は、決算内容が良くても悪くても真実を表している。簡単に書けないが、日々の努力たるや並大抵ではない。適法性など関係なく経営している企業ほど決算内容も悪く、事業の成長が図れないものだ。

当たり前である。

事業は社会があって成り立つものだ。

厳しい言い方をすれば、社会から人や金をくすねているのである。

そなん簡単な意味がわかっていない。

ソニーのことばかりで恐縮だが、入社後、「社員は社会からお預かりしているものだ」と言われた。また、事実そのような対応をしていた。

採用してもらった元社長とは、定年退職されるまでのわずか4年間ほど仕事をしただけだったが、今日に至るまで約20年間以上のお付き合いだ。

理屈抜きに、本当に人間を大事にする。

私には到底真似ができない。

3. 企業で仕事をする上で心がけておきたい基本スタンス (2) 社会性

① 法律は、最低限の社会性を担保するもの

② 社会性の範囲の拡大

鳥飼總合法律事務所 鳥飼重和弁護士

・コンプライアンス=法令遵守 ⇒ 法令『等』の遵守

(例) 不二家事件

法令違反はなく、衛生管理の不適切な点を社会が非難

経営者の社会倫理的な責任につながった



法的な責任へ

③ 我が信条



【研修内容】

法律は、最低限の社会性を担保しているものである。

仮に法律が正しくとも執行する側が間違っただけの判断をおこない法律を適用することがある。

一例は、今年度「年金型」生命保険の二重課税問題が、最高裁が二重課税であると判決を下したことで、還付の準備がすすめられている。課税当局は、適法だと判断して課税していたが、法律違反だと判断された。

さらに私に対応した中に、未払い残業代の問題があった。

こちらでも1年間かけて適法性の有無を争って是正勧告を取り下げてもらった。社会性の問題は、法律を最低限遵守したうえで争えることである。企業における日常業務の中で適法に業務を遂行していきながら、当然法律の規定以上に社会性を踏まえて、会社における日常業務の改善を、人事部門の責任者は主体的に実施する。

弁護士に頼みこんでも、前提となる、特に適法性に基づく事業運営がなされていないならば、はじめから争う前提はなく弁護士は引き受けない。

また、これまた当然だが人事の責任者として敗れば退職する覚悟が必要だ。

理由は、経営者が適法性と社会性を踏まえた事業遂行をおこなうとしているのに、その責任をまっとうできなかったならば退職は当然だ。

このように業務遂行においては、確固たる姿勢で望むからこそ、よい企業づくりができると信ずる。日常業務

の中で経営者と真摯な話し合いをおこない業務改善をおこなっている。

経営者が納得したうえで、その改革ができていなければ、その責任は人事の責任者である自分が負うべきものだ。

専門性には、それに付随する責任が常に伴う。

経営者が個別専門的な事象についてすべて把握、理解できるわけがない。10数名程度の会社であれば別だが。

ちなみに社員総数約600名のうち事務系従業員数約70名の2年間の未払い賃金の試算総額は、その会社の賃金レベルで約3億円になった。

いかに日常業務、いわゆる実務をしっかりとこなしていくかが問われる理由でもある。

また、違法な就業体制によって支払われる金銭的な損失だけでなく、企業の社会的評価の低下、さらに従業員もつであろう企業に対するネガティブな労働意識など金銭的損失に加えて長く尾を引くことになり、企業の成長を引き下げていく要因となるだろう。

ジョンソン&ジョンソンの「我が信条（Our Credo）」という経営理念は、1943年創業家出身の第三代社長ロバート・ウッド・ジョンソンによって制定されている。

読んでいただければ一目瞭然だが、企業の在るべき姿が見事に書かれている。

良いものは時代を超えて生き抜く見本である。

経営管理の原理原則には、時代という要素は関係がないと考える私にとって、この内容はこれから先も永遠に生き続けると信ずる経営哲学だ。

ビジネスは時代を認識する感性が要求されるが、経営管理の原理原則は、愚直なまでの経営理念の実行だけが必要とされると、信じる。

その意味でもどのような企業に在籍しようが、「我が信条」は、経営管理の根本原理として学ぶべきものである。

優れた内容はもとより、もっとも重要な行動原理が、社会において企業がとるべき明確な優先順位と行動手順が具体的に記されていることだ。

3. 企業で仕事をする上で心がけておきたい基本スタンス (3) 人間性

「ものをつくるまえに、人をつくっています」松下幸之助

「人間の成長が国家、企業を成長させる」鳥飼重和

- ① 個人、人間、社会人としての生き方の方向感の喪失
- ② 経営や組織の方向感の喪失
- ③ 人の上に立つ者のあり方として「徳」
- ④ 「知識・スキル（できる）」、「徳＝人間性（できた）」

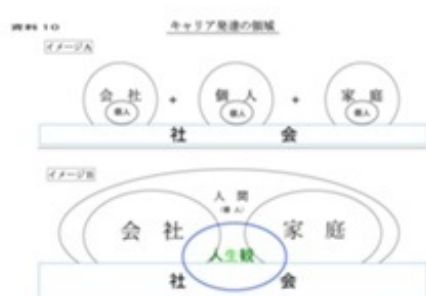


図 001-11 「フォーチュン誌によるリーダーシップ論」

明日のリーダーは、訓練を受けたスペシャリストである場合が多いと考えられる。だがリーダーとして大成するためには、彼らが遅かれ早かれ専門家という壁から這い上がって社会のさまざまな分野を切り離している境界の上に登らなければならない。

現代のリーダーが直面する多種多様な問題や、複数の利害関係者と対峙して実績を上げることができるのはゼネラリストだけである

ゼネラリストは、特定の分野に限定せず、幅広い分野で活躍できる人。これは未来のリーダーに求められる。

【研修内容】

現在の企業活動における問題の多くは、人によって引き起こされている。

適法性のところでも述べたが、いくら法律を厳しくしても必ず破る人間が現われてくるものだ。

良い企業は、経営者、特に創業者に人を得ている。

ソニーに限らず、現在社会において中核的な役割を担っている企業は、創業時の経営者の人間性を根底に企業文化、社風が生まれているといってもよいだろう。

「修己治人」という儒教の教えがあるが、これら創業者に共通する人間性に自分を修養して徳を積み、世（企業）を治め、自分の修養に励んで徳を積み、その徳で人々（社員）を感化して、世（企業）を良い方向で治めているといえよう。

私はむずかしい論語など解説する力はないが、すくなくとも人は「社会の中に存在」しており、「会社」、「個人」、「家庭」は、個別に存在するのではなく、社会と人間という関係の中で存在していると考えている。

常に、イメージBを想像している。

イメージBを前提にすれば、社会におけるひとりひとりの人間の人間性が究極的に社会を構成し、個人や個人の集合体である企業や家庭はその上に築かれるものであると信じている。

家庭では良き夫であり親である個人が、企業社会の中では簡単に悪事をおこなうなどは、社会と人間の在り方、特に「人間性」が社会全体を決定しているという認識をもたず、企業、家庭、個人を個別機能として生きているとしか思えない。

悪事とまでは言わないが、社会性を少々欠いている経営者を有する企業で仕事をする人間としてすごく違和感を覚える。

また、この種の企業では、得てして恨まれようが、社会性に基づく企業運営については是正してもらう方向でアドバイスをするが、これまたどの経営者も同じように聞く耳をもたない。

そして大体において、そのような企業を去ることになる。致し方ない。

人間として生きていく前提が違うからである。

人間の「徳」というテーマは、人間性ができていない私が語るには重いテーマである。

ビジネスと「徳」については、次の書籍を勧める。

「一流の指導者」 新 将命（著）

「知にして愚」 樋口 廣太郎（著）

「豊潤なる企業」 鳥飼 重和（著）

その他、自分がこれとは思える古典を探して読んで欲しいと思う。

1. なぜ他部門の情報が必要か

【研修内容】

仕事をおこなっていくと、自分が考えている事柄だけで物事が進んでいかなことが理解できるようになる。

私の営業時代、有望なコンビニエンスストアに対してどのように製品を販売していくか、ということを考えた。

東京営業所時代は、私が在籍していた会社の担当者から、マーケットシェアの関係で競合他社の製品が定番化されており、在籍した企業の製品は定番化できないとうコメントをもらっていた。

私は、3年後、転勤で九州の福岡営業所へ赴任した。

最初に担当した代理店が幸運なことに、このコンビニエンスストアと取引をしていた。しかも主力代理店であった。

この代理店は、コンビニエンスストアの全国定番である競合他社製品を、このコンビニから定番発注で納品していた。もっとも完全なEDP発注システムで運用されており、代理店側はそれ以外の手段をもてないようになっている。

本書ではテーマではないので書かないが、このような一方的と思えるシステムだが、代理店側には金銭的な意味以上のメリットがあり、相応の金銭的対価以上の価値を得ていた。

九州エリアでマーケットシェアが高いのは、私が在籍していた会社の製品だった。このことから定番化は、コンビニエンスストアにとってもメリットがあると考え、定番化の話を、主力代理店とともに進めていくことにした。

主力代理店とはいえ、これまでの取引で「ある理由」があり、上手く取引関係が維持されていなかった。

その理由は、押し込み型販売を明確に拒否していたことだ。

代理店からすれば当り前の話である。

これまでの取引形態を含めて徹底した改善をおこなった。そのような前提があつてコンビニへの新規展開ができる。

社内もさることながら、営業部門では社外の取引先と販売活動の連携や情報共有をおこない自分の会社の内部情報と代理店側の内部環境を把握した上で、担当者は調整機能を発揮しなければならない。

特に代理店の施策が明確な場合、その施策に乗るかどうかなど、本社部門と調整することが頻繁に必要なになる。

この業界は、業界の特殊性からこの20数年間で企業合併を重ね、企業規模を全国的に拡大しながらメーカーに対する商品仕入れをつけてきた。

主力代理店であったこの企業は、現在も単独企業として九州エリアを基盤に残っている。

中小企業だが、経営戦略と経営管理は、この当時から優れて高くしっかりとしていたが、まさに本物といえる企業であったことを証明している。

この会社のコンビニ納品施策として深夜配送を実施していた。今であれば普通であろうが、当時福岡市内で20数店舗しかない中で、昼間の渋滞を見越して夜間配送をおこなうという判断と実行力があつた。さらにこのコンビニは欠品するとペナルティーがあり、この代理店は、在庫管理、品出し、納品、検品について非常に高いレベルで商品仕入と販売管理のシステムを構築していた。代理店側の責任で欠品した場合など昼間の配送グループが欠品した商品を納品することができる二重配送体制で運用していた。

とにかく主体性があり、社員レベルを他の代理店と比較してみると、自社で考えて自ら実行できる高い能力が備わっていた。そういう社風を築いていた。

多分、社員は、そう高学歴ではなかったはずだが、よく考え、よく実行する。失敗すれば、すぐさま失敗をベ

ースに新しいやり方を実行するという具合だ。

ソニーではないが意思決定の速さと実行力がずば抜けていた。

話が横道にそれたが、話を元にもどそう。

このコンビニは、メーカーが店舗を巡回することができない体制となっていた。もっとも顧客の立場で入店することは可能である。販売活動上、店舗内情報、特に定番商品としておかれている競合他社製品を含む複数商品の中に、こちらの製品を置くだけのスペースの余裕があるかどうか、また置けるスペースがある場合でも、こちらの製品を置いた場合の販売予測の試算をおこないコンビニ側（店舗側）にメリットがあるかどうかの検討をおこなう必要がある。

ともかく店舗情報を可能な限り早く取得するため、代理店が行っている夜間配送に便乗させてもらうことにした。便乗の主旨やその後の対応などを代理店責任者と確認しながら進めることになる。

調査データの分析と検討結果から十分コンビニ側にメリットがでることが判明した。

試算したデータをベースに九州地区のエリアバイヤーと交渉することになったが、結論からすると、バックヤード（商品保管スペース）の関係で各店舗に納品する数量を20個単位にして欲しいという要望が出された。

いわゆる小分け配送してくれということである。

この点、既存製品は1ケース当たりの製品数量が40個のため、当然代理店側で手作業により20個にすることを意味する。

これはどう考えても代理店側に通常以上の作業工数が発生するため無理な依頼となる。

この問題点の解決には、東京営業所時代に百貨店贈答用に製造していた20個詰めの製品を活用できないかと、営業部へ出荷の検討をお願いした。

この製品は、季節出荷のため工場で特定時期に人手による在庫の作り置きをおこなっていた。こちらからのお願いは、この製品の製造を、別途製品出荷計画にいてもらい、毎月度の出荷体制を作ろうというものだ。

営業管理に工場の生産管理との間の調整をお願いし、増産体制を作ってもらった。コンシューマー向けにもかかわらず製品ケースには、会社名、製品名が何も印刷されていない無味乾燥な梱包だった。しかしなにがとも最初から完璧を目指すのではなく、トライ＆エラーですばやく実行することが大事だ。

その後、このタイプの製品出荷は、コンビニの増店とともにメーカー側でも順調に増加していき、製品ラインの設置や新たな製品開発につながっていった。

販売部門の場合、お客様、小売店（販売店）、中間へ入る代理店（卸売業者）、社内の販売管理、工場の生産管理、物流管理などといった関係部門と常に情報交換をおこなっておくことが重要だ。

特に既存の体制でおこなっていないことは、オフィシャルな情報だけでは物事が進まないケースがほとんどだ。

入社時の研修などの機会をつかまえて、人との交流を積極的におこなっておくべきで、そのような人間関係のうえに気軽に相談し、自分が狙っているターゲットに向けた具体的構想の手段を一步步積み上げることだ。

管理部門における他部門との関係は、「僕の仕事はソニースタイル」の次の項目に記しているので、合わせて読んでいただきたい。

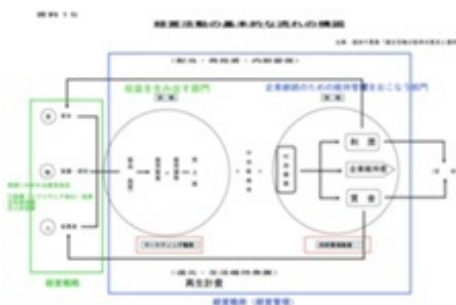
- 6. 総務初仕事
- 7. 本社移転プロジェクト
- 8. 突然グループ責任者
- 10. 41歳経理新人デビュー
- 13. 部門を超える人間達
- 25. 企業活動と保険
- 26. 企業と特殊暴力

2. 部門機能の原点

① 会社機能の原点



② 経営活動の全体フロー



研修内容】

会社機能を理解するのに一番良い方法は起業だろう。

そうはいつでも一般的な人にはかなり難しいことだ。

そこで職業生活をとおしてみてきた範囲で、特にベンチャー企業を含む経験が有効だろう。ベンチャー企業の経営者、実態は営業責任者だ。

まず起業すべき「飯のタネ」、起業で世の中のためにおこなうサービス、製品の製造販売といったことからスタートする。サービスや製品が売れるかどうかはわからないので、ひたすら営業活動である、と聞いた。

簡単に言えば、経理や総務・人事機能は収益を上げる部門を徹底的にサポートする機能である。

いわゆる収益の拡大に寄与しなければならない機能となる。収益の足を引っ張るのであればいらない存在となる。二つの機能があることで、その機能がない場合に流失する収益を確保する役割がある。このことは明白であるが、実際には管理機能が肥大化して収益部門を圧迫していると思われる企業が意外にある。

この機能の詳細については、ソニースタイルに記しているので読んでいただきたい。

我々のような管理をおこなう人間が必要な時期は、ある程度売上の基礎が固まっている。さらに販売を強化するために、社員を増やしていくことだが、売上の拡大を目指している。

最初の図にある「企業活動の原点となる機能」が、原始形態であろう。お金まわりや、人に関する運用整備などをおこなう段階でないステージ。本当の意味での創業期である。

どんなに歴史があり、企業規模が大きくてもスタートは同じである。

私が在籍したソニーの子会社のように親会社が安定している場合は、前提条件が違う。あくまで原始的創業、最初の創業を前提に企業における部門機能の成り立ちを知ろう。

なぜ大事かといえば、お客様にサービスや物が受け入れられて社会から信頼されてはじめて会社は売上を上げ

ることができ、会社存続のための利益を得ることが可能だからだ。

なんといっても、この機能がもっとも大事なのである。

企業規模が大きくなると、この原点を忘れる。企業規模が大きくて見えないともいえる。

大規模な企業に入社した場合ほど、この原点を自分で自覚しておくことは、自分が担当する仕事が会社の中でどのような役割を担っているか、という企業活動の位置づけや相互の関連性、ひいては役割を具体的に進める際に良い仕事ができる前提条件となろう。

詳細は、ソニースタイルで書いているので、次の項目を読んでいただきたい。

1. 経営的思考が必要な時代
2. 企業活動を俯瞰する

次に経営活動の全体フローの図を見ていただきたい。

経営活動をフローからみた場合、収益を上げる機能と管理的機能が連携している様子がみてとれる。利潤を上げている企業では、賃金と利潤により、再生計費と配当・再投資・内部留保して次の活動に備えている。

人、金、物における投資の意思決定は、まさに経営戦略の機能である。

開発・製造・販売と内部管理機能は、企業戦略を遂行する戦術機能であり経営管理機能となる。良い戦略が、本当の意味で機能するかどうかは、経営管理機能のレベで決まる。だからこそ、社員個々の戦術遂行レベルを日常的にレベルアップしておくことが、将来にわたる企業継続の大前提となる。

この図は、経営戦略と戦術を知る場合に社員が主体的（自分の立場、役割で）に考えなければならいことを示している。

良い戦略も重要だが、それを遂行できる経営管理レベル（私達一人一人）がしっかりしなければ良い結果は得られない。

別の意味では、良い企業とは、経営管理レベルが優れていて戦略を実行できる能力を備えた人間が多い組織といえる。

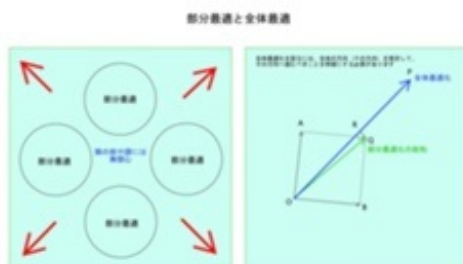
毎日の仕事の中でみれば、社員一人ひとりが自分で考えている。それはなにも管理職だけではない、末端の社員まで、それぞれの仕事において考えている。

勿論、末端の社員は考えたことを上司に報告、相談しながら会社全体からみた仕事の流れをよくしていけるように、また少しでもそれぞれの部門が有機的に機能し、良き利益を出していけるように小さな工夫を絶え間なくおこなっている。

経営管理は決して遠くにあるもの、経営幹部や管理職にあるものではない。

3. 全体最適と部分最適

- ① 部分最適とは、企業について言えば、自部門や、自分が属している事業部のことだけを考えて、会社全体ではどうなのかという視点で考えないこと
- ② 事業に関する情報は、事業に参加する関連部門や協力会社相互に共有し、まさに同じ屋根の下にいるかのように共同事業体として迅速に、オープンなビジネス活動ができる状況が、全体最適ということ
- ③ 全体最適の考え方をするのが経営者や取締役だけでなく、部長や課長も考えられる会社というのは強い組織、自分さえ良ければ、他の部門に負担がかかってもかまわないと部長や課長が考えると、会社内の仕事はスムーズに進まなくなります。
- ④ 他部門の作業性や事情まで配慮できる社員が多数いる会社と言うのは、コミュニケーションもよく、働くことが楽しい職場であり、顧客からの信頼が高い企業です。
- ⑤ 企業では、自分の事情だけでなく、他の社員や他の部門のことにも気配りができる社員であって欲しい、そういう社員は社内で信頼されます。
- ⑥ 今日、「自分さえ良ければ」と考える企業が多くなっています。自社だけでなく、社会全体に配慮した行動が出来る企業だけが真の成長を可能としていきます。
- ⑦ 全体最適と部分最適のイメージ



【研修内容】

管理部門でよくやることだが、例えば、総務でおこなっていた仕事を経理でやってもらう。この場合、仮に本来この業務が経理部門の管轄であったとしても業務の作業量はほとんど変わることがない。総務部門で仕事（作業量）が減少しても会社全体では作業量は一定である。

よくこの仕事は、どこそこの部門や誰それに振れという人達がいるが、こういう人達は部分最適（自分だけがよければ、自部門だけよければ）と考えて、そのような行動にでているケースが多い。一定期間眺めていれば自ずと判断できる。

複数にまたがる問題をそれぞれ克服して双方の作業量が減少するような対策ができて初めて全体最適となる。

当然、簡単には対応できないことが多く、仕事を自分の部門からみながら相手の部門との関係性をつかみ、双方の共通認識がもてて初めて改善行動へ移すことができる。

コミュニケーションが悪い組織では、こちらが善意で対応しても、前向きな改善行動に移行しない。
考え方の共有ができるまで辛抱強く対応するほかないが、考え方が固い人はなかなか共有すべき課題について連携をとることが難しい。

ソニーの盛田さんは、よく次のように言われていた。

Think Globally, Act Locally

「国際的に考えた上で、局地的な行動をせよ」
「全体的に考えた上で、個別の行動をせよ」

私はそれに加えて、次のように言いたい。

Think Socially. Act Human.

「社会的に考えた上で、人間として行動しよう」

1. 企業に求められる人材 (1) 新入社員に求められ基本的な要素

- ① 物事を進めていくには、いくつかのステップがあることを理解し、少し先をみて思考することができる
- ② 人の話をよく聞き、物事をよく見て仕事を実行していくことができる
- ③ 自分の視点で仕事の改善点や課題について考えてみるることができる
- ④ 仕事における疑問点や改善点を見つけて自分の意見として発表することができる
- ⑤ 小さなものでも自分なりの成功体験を積んでいくことができる
- ⑥ 先輩や上司から積極的に物事を吸収できる
- ⑦ 失敗すれば自ら省察し、次は成功へつなげていこうとする積極的な心をもっている

【研修内容】

最初に物事には、一般的な順序があることを理解しておくべきだ。

私のような不良社員は、順序がないと思い込み、飛び込み営業などやられてみると鬱々たる状態だった。少し冷静になればわかるのだが、頭に血がのぼっており、体裁（かつこ悪い）や汗くさい仕事に抵抗した。

本来、世の中は、汗臭い（体を動かす）ことでできているのだが、自分は嫌だという狭量で自分本意な見栄にとらわれていた。

この点は、新入社員と話を交えると今の若者のほうが遥かに理解できていると感じた。また、面接時の話の内容からも生き方や考え方がしっかりしている様子がうかがえる。私のようなことはないだろう。

それでも先ず仕事を進めていくうえでは、いくつかのステップ（時間の経過が必要）があり、少し先が見えている（自分なりの感覚でよい）とよい。

ひとつ上の先輩などから垣間見る。悪いこともあるが、良いことのほうが多いだろう。

人の話の中には、仕事における凝縮されたエッセンスがあり、自分が進める仕事の良きヒントが得られる。

聞き上手な人は、物事の全体を捉え幅広い考え方や実行能力をもっている。

なぜわかるか。私は、まったく正反対のタイプだったからだ。残念だが、生来のわがままな性格がたたっている。治そうとしているが、人間、悪いものはなかなか矯正できないものだ。

若いうちに気づくほうがよい。治癒も早い。

次に、言われたことを素直に実行する中で、もっとこうしたほうが良いのではないかと気がつけば自分なりに考えて検討してみることだ。上司に相談するとダメと言われることもしばしばかも知れないが、上司が理解できていないことがある。

直ぐにできなくとも、考えることは大切にすべきだ。会議などで突然、「なにかあるか」と問われることがある。その際、自分で考えていることを改善点を踏まえて発表することだ。大勢の先輩社員がいて、それだけ多くの考え方がその場にあるのと同じであり、自分の意見に関するコメントが聞ける。会社全体で取り上げられたりすることもある。また、コメントがヒントになってさらに検討を深めることが可能だ。良い意味で考え方のトレーニングになるし、若いうちは内容がそれほどなくとも問題ない。

一生懸命思考している段階も重要なステップ。

最初の成功は、小さなものでよい。また、小さな成功しかない。これをしっかりと積み重ねていける人は、任せられたレベルの成功を積み上げていく。この先に大きな成功がある、と信じよう。

営業職から管理部門へ移行（転職）したが、本社移転プロジェクトは、営業時代に成功した実績があるからこそできたものだ。

自分で努力したものは、決して無駄にならない。できるときにやっておくべきだ。不幸にも病に倒れれば、やりたくてもできない。

尊敬する鳥飼弁護士は、失敗について次のように述べている。わかりやすいすばらしい内容なので、長いが本文のまま掲載する。

「人生、失敗はつきものだ。失敗って、恐れるものか？

誰でも、失敗は嫌なものである。そのため、失敗を恐れて、何もしない人が多い。

何もしなければ、失敗はしないからである。

では、何もしないで成功を手に入れることはできるのか？

それは無理というものである。

成功は失敗と表裏の関係にあるからである。

つまり、失敗するかもしれない何かをすることで、成功するからである。

何かをすることは、失敗をするかもしれないし、成功するかもしれない。

失敗を恐れて何もしなければ、成功のチャンスもない、ということである。

しかも、何かをして、失敗したとしても、喜ぶことができる。

失敗の中に、成功の種があるからである。

失敗が成功の種まきになるのである。

要は、何かをすることは、間違いなく成功に近づくことを意味する。

何かをして、成功することもある。

何かをして、失敗することもあるが、それは成功の種まきになるのである。

つまり、何かをすることは、成功の種まきをしていることなのである。

何かをすることは、成功の種まきであり、未来の果実を手に入れられる。

何かをして失敗することは、恐れることではなく、むしろ、喜ぶべきことである。

これが人生の真理である。

失敗を恐れるのは、人生の真理についての無知が原因なのである」

鳥飼日記

<http://torikainikki.cocolog-nifty.com/blog/>

1. 企業に求められる人材 (2) 中堅社員に求められる要素

- ① 目標設定ができPDCAを実行し、成果（結果）が出せる
- ② 後輩の指導と育成を行っていくことができる
- ③ 具体的な対策をもった意見具申ができる

【研修内容】

この項目は、新入社員と比較するためにおいた。その視点で見えておいて欲しい。参考となる書籍が沢山あるので自分に合うものを選定することだ。

中堅社員の場合、企業の中核を担うわけだから上記のように役割を簡単に定義できるものではない。各社各様、様々なレベルで業務遂行レベルが設定される。

しかし基本的な仕事に対する姿勢の獲得は、若いうちしかできない。頭が柔らかい若いうちに汗をかいて仕事の意味を体得しよう。そこからしか自分の成長はない。

2. 企業運営と機能化 (1) 業務の拡大と機能化

- ① 小企業（社員数50名以内のステージ）
- ② 中堅企業（社員数1000名以内のステージ）
- ③ 大企業（社員数1000以上のステージ）

【研修内容】

それぞれの成長過程で企業規模は違う。

小企業では、成長が著しいステージ、あるいは規模を敢えて小規模にしているかであるが、特にベンチャー系といわれる企業の社長は、自ら営業担当者として活動している。

この規模のベンチャー企業では、みな仲間意識が強く、連帯感をもって一心に企業の成長ステージを担っている。毎日成果が目に見える。

50名未満の会社組織がもっとも効率が高く、財政も安定するし、管理の限界が生じないとされる。

また別な見解では、月商3000万円くらいまでが一番経営効率がよいとされる。

別な意味では、管理すべき費用はほとんどなく、売上と人件費のバランスをチェック（一人当たりの生産性）するだけで十分である。余程売上規模の急拡大を目指さなければ、専門的な経理、総務人事など不要である。

売上の拡大を目指すことができるステージにおいて、事業計画に基づき専門的な経理や総務人事を採用することになる。

この場合でもまず経理を固めて管理会計を含めた毎月度の管理を徹底していく。採用は、社長その他でも可能だ。

総務人事機能が必要になるのは、社員数で言えば、50名から急速に拡大するとき、あるいは株式公開などの要因がある場合に限られる。

200名を超える規模になってくると機会費用の発生がある。営業管理、情報管理、生産管理、購買管理、賃金・人事管理等々、本来、管理が忠実に行われていれば得られる利益を、管理ができていないために失う利益を防止すべき観点から管理機能を確立することになる。

1000名未満の規模であれば、人事的な側面では、フェースツーフェースでコミュニケーションができるギリギリの規模である。ERPなど基幹システムを導入しながら、会社全体の業務効率を上げていき社員がおこなうべき仕事は定型業務でも人の対応が必要な業務、その他非定型業務など固有な業務に特化させていく必要がある。

1000名以上になれば、事業部制、あるいは子会社化など業種特性を加味しながら企業運営規模を適正な規模で維持していく。ERPにおいてもマルチカンパニーシステムを導入するなど、連結会計にも十分な配慮が必要となる。システムにおいては会計連携によって正確性、迅速性、統制性を前提に事業における適時開示性を担っていく。それぞれの経営管理機能に対して迅速な情報をフィードバックして、次の経営判断や経営管理を積極的にサポートすることになる。このような対応をすることで中小企業に負けない意思決定と実行の迅速性を確保している。

ここでもソニー子会社のような大手企業の子会社と単独企業における企業規模ではまったく内容を異にする。

また、大手企業の退職者が企業したような場合も内容が一部異なる。

なんといっても独自に創業した場合、特に大手企業などの勤務がないオーナー経営者の場合には、オーナー経営者の経営管理能力がそのまま会社の中身を作る。

中途採用者を上手く活用して成長ステージをつくる経営者と、従前のワンマン型経営に終始するかで、会社の

次のステージが大きく変化する。

ワンマン型の場合、経営管理についてもオーナー経営者の一存で決定するため成長ステージ合わせた情報システムの更新さえなされていないことがある。さらに経営管理を担うべき責任者が問題を起こすなど、経営管理体制の構築ができていない。

当然だが、次の成長ステージには、なかなかいけない。

経営管理とは、簡単にいえば、権限移譲により経営戦術を確立し、企業規模の拡大を目指すための手法である。

確実に必要な手法だから、絶対的に確立する必要がある。

一見できているように見えるが、真の意味で妥協なく構築することが重要だ。

2. 企業運営と機能化（2）組織と管理

2. 企業運営と機能化（2）組織と管理

① 戦略と戦術

【研修内容】

戦略は、経営が成功するために確立されるべき基本的な目標の設定と、その達成のための最も基本的な手法の確立とされ、会社組織が本来的な利益を得るための事業構造の構築とされる。事業の革新と、新規事業への進出が中心となるが、その実現には3年から5年を要するとも言われる。

プロセインの軍人クラウゼヴィッツの戦略論である。

「戦略が戦争目的のための戦闘の使用にある以上、それは、全軍事行動にその目的に対応した目標を設定せねばならない。すなわち戦略は作戦計画を立案し、この目標に達するために役立つ諸行動をこれに結び付ける。個々の戦役に対する目論見書を作成し、その内部における個々の戦闘の位置を決める。そのすべて事項は不確定要素であり、さまざまな細かい規定をあらかじめ明示することなどできない。

戦略は、戦場に出かけていって、細かいことは現地で決めて、全計画に対し断に修正加えることが必要となる」

このように戦略は、一瞬の間も現実の作業から手を放すことができないものである。戦略を駆使するのが戦争では困るが、この内容は経営戦略と戦術を考える上で重要な要素が記されている。

企業経営に置き換えて読むと我々がおこなわなければならないものの実態が明確になる。

ソニー子会社時代のことで言えば、この通りのことを実行してきたといえる。ことさら戦略と言わないが、経営方針に基づいて、各部門は戦術を遂行するための部門方針と行動計画を作成していた。また普段に計画を見直し行動計画を修正し、経営方針を確実にするために修正計画を実行する。これを徹底的に繰り返す。

詳細は、ソニースタイルを読んでいただきたい。

② 機会費用

【研修内容】

機会費用とは、他方を選択していたら得られたであろう利益を指す言葉である。

AとB二つのプランがあり、Aを選べば100万円の利益。一方、Bを選べば90万円の利益。この場合、Aを選択するのが通常だと思うが、仮にBを選択していた場合に得られた90万円という利益を、Aを選択した場合の機会費用（オポチュニティコスト）と言う。

要は、択一的な選択を迫られる場面で、一方を選んだために逃した利益のことだ。逸失利益とも言う。

実際に仕事をおこなうと、この判断誤りがいかに多いか気づく。私のように行動型のタイプでは遺失利益ばかりになりそうだ。

プランとしては、3つ、最低でも2つは比較検討する必要がある。

また、同じような内容を検討する場合、転職などで新しい取引先が加わると、前回のプランからさらに優れたプランを提示できたりする。

機会損失ばかりに注力すると、肝心な実行力が落ちる。

検討してもそのときは、完全主義から脱却して80%程度で実行に移す必要がある。さもないともっと大きな損失をだすことがある。

要は、なんのためにプランを検討しているかを常に問うていなければならない。

まわりほどあれこれ言う。自分で信念をもって実行計画に遅れがでないように実施しなければならない。

③ 戦術と管理体系

【研修内容】

高原正一郎氏は、戦略と戦術について、次のように述べているが正論だ。

戦術である基本的な管理体系が確立されていない会社組織には、戦略の適用は不可能である。戦術の習得と実践により機会費用を排除し、短期的な利益を獲得してゆくこと、戦略の適用と実践により長期的な利益を獲得し続けることが、会社成長の基本セオリーである。

2. 企業運営と機能化 （3）優良企業

- ① 収益力が高い
- ② 財政が安定している

【研修内容】

優良企業の前提は、収益力が高く、財務内容が安定していることだ。

有価証券報告書を見ればすぐに理解できる。毎年度の高い利益と高い自己資本比率でわかる。付加価値が高い製品、サービスで利益をあげて、投資は営業キャッシュフロー内でおこない銀行借入や社債発行が少ない。

当然、資産の増加となり、内部留保が高く、財務内容が良い結果となる。単純なことなのだが、簡単にいかない。それが経営だ。

資産が増加するが、利益がでておらず、自己資本比率が低下低している場合、流動資産に問題がある。資産として計上されているが、すでに負債となっているものがあるということだ。棚卸資産や仕掛品は要注意だ。

経営管理がまずい企業ほど、資産管理ができていない。

また、現場は使えるものと主張して先送りする。

経営管理が必要になる所以だ。

当事者以外で社内基準を設けて、厳格に会計上の減損処理をおこなうことになる。企業によっては、有税処理をおこない早期に廃棄処分することもある。

とにかくソニーは、徹底的に厳格に会計処理をおこなう。有価証券報告書は、どれも同じように思えるが、経営管理に優れた企業では決算書は真実経営の実態を表している。また、悪い内容ではあれば、決算以前にそれぞれの部門が改善、改革に乗り出している。

決算書の数字に一喜一憂するのではなく、経営管理に対する方針や実行力に注目したい。BS（バランスシート）というだけあって、PL（損益計算書）に見えない企業実態のバランスがよく見える。

2. 企業運営と機能化 （3）経営の基本を勉強するための事業体

- ① 宗教法人・金融業・風俗業
- ② 事業体別の本質的な成長要因



【研修内容】

経営の基本を勉強するための事業体である。

上図は、高原省一郎氏のものである。

歴史的にみて長期にわたって繁栄してきた事業体について述べている。

宗教法人の繁栄の本質的要因は、「満足」、金融機関は、「資本回転率の高さ」、風俗業は、「ローコスト」であるとされる。儲かる事業体は、この3つの要素をもっていけばよいことになる。

しかし経営を考えた場合、この3つの要素だけでできる仕事は簡単のようでなかなかない。

宗教は、小さなところから巨大宗教団体まで身近ある。

金融業は、これもまた身近なところに銀行があり、最低でもひとつくらい口座をもっているだろう。

ちょっと経験がないが、消費者金融もそのひとつだろう。こちらは武富士にみらるるように急速に衰退しているが、衰退理由は、いわゆるグレーゾーン金利の過払い返還金による業績悪化が主たる要因である。

◆判決内容

債務者が、事実上にせよ強制を受けて利息の制限額を超える額の金銭の支払をした場合には、制限超過部分を自己の自由な意思によって支払ったものということはできず、法43条1項の規定の適用要件を欠くというべきである」

（最高裁判所平成16年(受)第1518号平成18年1月13日第二小法廷判決）

GEをはじめとするメーカーや流通業が金融ビジネスに参入する理由は、資本回転率の高さにある。製品や商品を販売してさらにファイナンスをおこない稼ぐビジネスモデルである。また、闇金と呼ばれるビジネスが抜鉤するのは法外な金利と資金回転率の高さにあり、常に借りる人の存在があるからだ。

風俗業は、安価な人件費だけでできるという点、及び他の産業に必要な高価な資本財の投入がないからだ。こちらも知っている方ならすぐに合点いくだろう。

読者は、これら以外の業種につく、あるいはついているだろうが、参考になる事業体だ。これら事業体が繁栄を続ける本質的な要因は、その他ビジネスにも貴重なヒントを与えてくれる。

3. 知識の根底に必要なもの (1) 人生観

① どのように自分の人生と向き合うか

② ライフデザイン

③ 社会人間

【研修内容】

結論からすると、どのように人生と向き合うかは、個人の課題である。しかし自分一人の課題にしては、テーマが大きすぎる。

もっとも良い方法は、自分が好きになれて心からこのように生きたいと思える人の考え方や行動を学ぶのがよい。普通の人には、何事にもお手本が必要だ。仕事にもいえるが、人生を考える、生きる場合も同じだろう。

ある人は宗教を根底におく。

また、別な人は哲学者の言葉を処世訓として生きる。

普段は仕事に没頭していることから、「人生いかに生きるか」など考えている余裕はない。だが、自分自身の岐路に立った時、人生を見つめることが大事だ、と思う。

人間は、本来、岐路に立たなければ、人生を深く考えないし日常的に考えすぎても毎日の行動が伴わないことになる。

一番良いのは、行動（生活）しながら、やはり少しずつ考えておくことだろう。だが、凡人にはこれが、またできない。大体、飲んでうさを晴らしておわるのが関の山だ。私のように不良人生にならないように願いたい。

やはり早いうちに、良い人生をしっかりと歩んでいる人が書いたものを読んでおくことだ。

企業におけるマネジメントも、人生におけるマネジメントも、社会人間を目指すということにおいても、「知にして愚」樋口廣太郎（著）の人生に触れてみてはいかがだろう。

原理原則に時代は関係がない。

良き思考、良き生き方には普遍性がある。

もうひとつお奨めは、「考運の法則」鳥飼重和（著）、幸福の原理原則が明確。楽しく読んで、簡単に幸福になることを知る。

ブログも、また良い。

<http://torikainikki.cocolog-nifty.com/blog/>

3. 知識の根底に必要なもの (2) 組織と個人

- ① 命、運命まで会社と契約していない
- ② 自分で自分を守る
- ③ 組織と個人の新しい関係論
- ④ 知識の根底に必要なもの



【研修内容】

企業で仕事をおこなっていくことは、多くの人間と関係性を保ちながら活動することが前提となる。良い出会いがあり、多くの先輩、後輩、同輩と巡り合える。なかには人生を左右するような良き出会いがある。企業で活動する時間が長くなると、いろいろな出来事に遭遇する。良き出来事もあれば、当然悪い出来事もある。

企業も社会の縮図であり、決して良いことばかりがあるわけではない。新聞を読めば、毎日企業における不祥事がでている。

企業といえどもそこで運営する主体は、すべて人間である。

人間である以上、その人個人の人間性、哲学に基づいて企業における仕事をおこなっている。ここのところは、一人一人が心しておかねばならない。一旦、悪い出来事に巻き込まれると、容易に抜け出せないのが組織といえる。

特に上位役職者によることが多いが、職務権限によって知らぬ間にそのような事柄に巻き込まれる場合がある。

このようなとき、普段から自分の人生観（大げさに考えないで、考え方でよい）をもつことが重要だ。なぜこれがよいかというと、考え方は発言につながり、さらにその人の行動につながっているものだ。そのようにふるまっていると、悪いことを考えている人間の方から近づいてこない。

その変わり、安易な出世もない。簡単である。

自分で自分を守るとは、このようなことである。

樋口廣太郎氏の言葉だが、社員は「命、運命まで会社と契約していない」といわれているが、至言である。

組織と個人の関係は、昔からある古くて新しい問題だ。

人間として物事を考え、行動できる社会人間として生きること尽きる。

会社人間から社会人間へと、ことさら言うべき話でもないが、言われること自体に会社組織における問題が潜んでいる。

今後、不祥事はかなりの高さであぶりだされる。

あぶりだされるような法制度が構築されてきているからだ。

組織の対局にある個人は、その意味でもリーダーシップ、スキルを向上させるとともに個人の良き人生観（社会人間として生きていくためにどうするか、と常に自分に問い、自分なりの行動規範を確立しておくこと）をもつことが、今まで以上に大切だ。

それこそが、自分のより良き人生を築いていく礎となろう。

経理知識の必要性

① なぜ経理知識が必要か

【研修内容】

企業活動の結果は、すべて数字（財務諸表）に置き換えられるからだ。

しかも企業会計原則や税法といったルールが存在する。また、経営は、経営者だけがおこなっているものではなく、株主や利害関係者（取引先）を含めて広義の意味で経営をおこなっている。

取引先は、決算書を見て経営内容を把握し、取引を継続するかどうかの判断をしている。

株主は、投資すべき、あるいは所有する株式を売却するかどうかの判断を財務諸表などを参考に検討している。

企業が仕事をおこなう前提条件のひとつであり、会計に携わるものだけでなく、企業で働く幅広い人達に経理知識の理解があると、それだけ企業運営の精度が向上する。

いわゆるどんぶり勘定から脱却して、数字を上手く活用した経営スタイルを構築できるということだ。

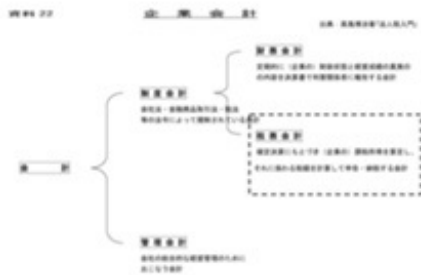
日常的に数字を、特に会計数字を身近に意識して仕事をしているかどうかは、アクションを起こすスピードにおいて差がつく。しかもより末端の社員まで会計情報が認知されていれば、いちいち経営側で指示しなくとも、現場サイドが手を打つ。

まさに経営戦術レベルの実践が可能。

京セラなども独自の会計マネジメントをもっているが、理由は同じである。経営管理のための会計制度は、企業ごとに創意工夫されて運営すればよい。

目的は、経営目標をいかに達成していくか、という手法の問題だからだ。

② 企業会計の基本



③ 管理会計

【研修内容】

企業会計に関する全般的な体系は、上図を参照して欲しい。

経理部門は、制度会計、いわゆる法律や法令に基づいて処理をおこなうべき会計業務を担っている。小さな企業では、制度会計や管理会計を合わせておこなっていることが多い。

管理会計は、各事業年度にたてた予定計画と実際の売上・費用・投資等の差異を比較することによって、各事業の進捗状況の把握をおこない、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ある。

企業に応じた使い易く活用できるものを用意すればよく、取り扱う範囲もあまり細かな項目まで出す必

要はない。日常的に管理するためには、優先順位が高くなる項目を自由に選択して運用する。

そうは言ってもシステム構築上、制度会計と管理会計を同じシステムで扱うため制度会計と同じ勘定科目を使う場合も多い。

どちらにしても日常的に業務運営上、正しい経営数字によってより良い業務改善をすばやく行うことに意味がある。

経理部門は、法律法令による規制があるため、かなり神経をつかい細かな対応をしている。また、結構現場に対してうるさいが、正しい決算を組むために詳細な指示をだして、適正な処理をおこない社会に対する責任と企業運営における有効な情報を提供する役割を担っている。

現場もこのような機能を理解したうえで経理部門の指摘に応じてあげよう。

詳細は、ソニースタイルに譲る。

④ どの程度の経理知識があったらよいか

【研修内容】

簿記2級、3級の知識があればよい。

経理部門で仕事をする場合は、1級を取得しておくことに越したことはない。

財務諸表の基本的な仕組みが理解できればよいが、これは簿記3級をマスターすれば可能である。販売と購買業務における売掛と買掛が理解できる。

現金主義と発生主義の違いを理解できることである。

この現金主義と発生主義は、わかったようでわからないもののひとつだ。次の章で少し詳しく説明する。経理部門が毎月大変な思いと作業をおこなっているところなのでよく理解して欲しい。また、これが全社的によくできている企業は、経営数字を最も有効に機能させているということだ。

簡単なことなのだが、中小企業では徹底されていない企業が多い。

管理会計は、経営管理の手段として活用するには債務計上の徹底があってはじめて有効に機能することを学び実行しよう。

⑤ 先ず売上計上と債務計上を正しく理解しておこう

【研修内容】

詳細は、次章に譲る。

また、実務における詳細は、ソニースタイルを参照して欲しい。

⑥ バランスシートで遊んでみよう



$$\text{固定長期適合率(\%)} = \frac{\text{固定資産}}{\text{株主資本} + \text{固定負債}} \times 100$$



図1 貸借対照表

$$\text{自己資本比率(\%)} = \frac{\text{自己資本}}{\text{総資産}} \times 100$$



【研修内容】

貸借対照表（バランスシート）を見てみよう。

固定長期適合率とは、固定資産を購入して設備投資をおこなう場合などに、どのようにして資金をねん出したかを見るものである。

いわゆる指標である。

固定長期適合率は、A社とB社は同じ91%である。

一般的にこの割合が100%を切っていれば適正であるといわれる。

次に自己資本比率をみると、A社は73%、B社は43%である。

この違いはどこからくるか、ということだ。上図のバランスシートは、それぞれの項目の額に合わせて割合で作成している。

A社が資本の額がもっとも大きく、次にB社が続く、そしてC社となっている。A社は、資本の額が固定資産の額より大きくなっており、自己資金で設備等の投資が行われていることがわかる。

B社は、固定負債によって自己資金＋長期借入金でこの投資をおこなっている。

C社は、固定負債である長期借入金と流動負債である短期借入金まで使って投資をおこなっていることがわかる。

それぞれその結果として自己資本比率が A社73%、B社43%、C社8%という結果となっている。

A社のような財務体質であればベストであるが、一般的にはB社のようなバランスにおいて対応している企業が日本では多い。

A社の場合は、相当付加価値が高く、競争力（収益力）をもった製品やサービスをもっていることになる。

気になる企業の有価証券報告書などの資料から5期ないし3期程度の変化をみると、企業活動の足跡をたどれる。

。 経理部門の社員でなければ、少し遊びながら学んでいけばよいと考える。苦痛になることほど、人生つまらないものはない。

何事も楽しんでほしい。

1. 取引と契約 (1) 取引(商業取引)

① 商業取引

- ・当事者間の契約を元に売買や役務（他人のために行う労務やサービス）の提供に対し金品のやり取りを行なうこと
- ・取引の相手方を取引先（とりひきさき）という

【研修内容】

取引自体は、なんてことない話である。売る側と買う側があれば取引が発生する。

ここでよくわからない言葉に「役務の提供」というものがある。一般的には、単純にサービスをさす言葉だ。経理がこの言葉を使う場合は、ちょっと注意が必要だ。

会社においてこの言葉を聞く場合、次の意味で聞いておく必要がある。

税務において「役務の提供」という場合があるが、その場合の「役務の提供」とは、法人や個人が事業として行っているサービスのことをいう。

税務における「役務の提供」の意味は、たとえば、親会社の子会社に行う経営アドバイスなどの支援活動、役員や従業員に対する社宅の貸与、取引先に従業員を派遣しての販売協力なども、すべて「役務の提供」と考えられる。

この場合の「役務の提供」とは、事業であるかないかに関わらず、会社が行う行為のうち、物品や資産など「モノ」や「カネ」の交付や譲渡等が行われない行為をいうとされる。

詳しい内容は、ここではどうでもよい。

この言葉がでてきたら、少し確認するくらいの程度に覚えておいて欲しい。

ちなみに経理部門の人達はよく勉強している。

機会があれば、経理の人達からしっかりと学んでおくとよい。

② 契約

- ・私法上、相対する二人以上の合意によって成立する法律行為
- ・約束をかわすこと
- ・複数の当事者間の合意によって発生する権利と義務の関係
- ・当事者は契約の内容に法的に拘束され、互いに、契約に定めた義務（債務）を行うよう要求でき、義務違反（債務不履行）があった場合には損害賠償などを請求できる。

③ 契約書

- ・契約の条項（内容）を記し、契約の成立を証明する文書

④ なぜ契約書が必要か

- ・諾成契約
- ・訴訟

【研修内容】

契約は、双方が合意すれば、締結される。いわゆる口約束でもOK。

但し、履行（実行）されない場合、実行された内容が違うなど争いになった場合、双方の言い分が違うものである。

だからこそ、大事な内容であればあるほど契約書という書面を締結しておく。また、これはという取り決めごとは契約書にしてあるものだ。

私の経験で言えば、契約書にするまでもないというようなことでも、簡単なメモでもよいから、記録として残しておくことだ。あるいはコピーを渡しておく、相手からコピーをもらっておいたほうがよい。

双方信頼して対応しているのではという油断からくる小さな行き違いから、取引全体にわたって問題が発生することがある。

学生時代までと違って、金銭や物のやり取りをおこなうビジネスでは、メモの活用を勧める。

諾成規約とは、口頭でなした契約ということだ。また、日本における訴訟はドキュメント主義のため、必ず書面が重要な証拠となる。

この2点だけは、覚えておいて欲しい。

2. 稟 議 （ 1 ） 目 的

- ① 企業の業務運営上の権限の明確化
- ② 業務運営の的確性、迅速性、効率化
- ③ 権限の委譲範囲、及び審議手続きの明確化

【研修内容】

稟議書、あるいは決裁申請書とよばれる書類がある。

決裁（稟議）権限規程に基づいて必要な事項、特に投資をおこなったり、契約を締結したりということを組織単位、責任者単位でおこなっている。

最初に勤務した会社では、まったくおこなわれいなかったもので、最初ひどく驚いたことを覚えている。それと面倒だと思った。

そもそも会社は、人からお金を出してもらって運営している。それをいいことに、勝手に使用されたのでは、株主（お金を出した人）は堪らない。ちゃんと社内のルールにのっとって仕事をしているか、ということを確認する機能である。

書面に残しているので、後日、監査部門などのチェックがはいった場合にも仕事の流れと責任の所在が明確になる。間違った判断などがあれば、稟議書の内容から指摘を受けるが、業務改善をおこない仕事のレベルアップと資金の効率的な運用、組織機能の健全性を確保するなど相当幅広い役割がある。

ちなみにソニー時代は、紙ベースだったので手書きで起案した。管理する総務部門においても紙ベースの管理だったので結構大変だった。

直近の企業では、基幹システムをペーパーレス化して構築した。そのため稟議の起案も実に簡単であり、システム上で管理をしてしまうので総務において管理する必要は全くない。

この社長は若い方であったこと、理系出身ということもあってなにごとにも徹底していた。自分のパソコンにプリンタドライバを入れておらず、従って紙に出すことはない。

やればできる見本だ。

会議資料もデータだけ。

当然だが、良き経営管理支援システムの構築をさせてもらった。この点は、ソニーで経験した以上だった。本当に勉強させてもらった。

2. 稟 議 （2）稟議規程（決裁規程）

- ① 目的を書面化した書類
- ② 稟議規程に基づき業務の運営（執行）を行う
- ③ 組織機能の拡大（強化）と業務執行をバランスさせる

【研修内容】

ネットで「稟議規程サンプル」などで検索すると沢山あるので参照されたい。

問題は、職務権限規程と稟議規程を有効に機能させて事業運営をしているかだ。この点、ソニー以外しっかりと対応していた企業はなかった。

大部分は、社長決裁だけである。

ゆえに戦術である経営管理（権限移譲）ができていないのである。

早い段階から権限と責任を移譲して、経営思考ができる社員の育成をおこなうことが必要だ。もう少し大きくなって、もう少し売上が上がって、よい人材が入社して、からは禁句である。

理由は、人は簡単に育たない、である。

2. 稟 議 （3）稟議書

- ① 稟議書の見本
- ② 稟議書の記入例

【研修内容】

稟議書（決裁申請書）のポイントは、内容を5W1Hで簡潔に起案することだ。

現在、ERPなどのシステムと同時に稟議システムを導入しているケースもあるだろうが、企業によって仕様はかなり違うと想像する。

DBで起案させる項目や文字数などを規制して書かせることもある。理由は、稟議書を簡潔に書けないからだ。ペーパー、システムのいずれにしても要領よく簡潔に起案したい。

事業計画、管理会計とも関連しているので企業ごとの仕組みを理解しておこう。

3. 受取請求書と支払処理 (1) 物品購入と請求処理

① 物品購入と受取請求書の処理方法



研修内容】

たかが請求書、されど請求書である。

まず請求書には、2つある。

販売部門などが製品やサービスをお客様へ販売した場合に発行する請求書だ。こちらは製品の販売をおこなった場合には、当然のように小さな会社では自分で発行し、大きな会社では営業管理部門などが発行している。

もう一つは、物やサービスを購入したときにもらう請求書がある。

こちらは、間違わないように受取請求書と呼ぶ。

企業は、物を売る、物を買うという2つの機能をもつ。

このことを経理的には、取引の2面性ともいう。

今回、話す内容は、受取請求書である。

まず物を販売したときに発行する請求書は、販売管理システムなどで毎月日程を組んで請求書を発行し、例外はあるが原則一斉にお客様（顧客）に発送する。

大体、請求書発行業務はこれだけだ。

今日、販売管理システムのおかげでそれほど手間はかからない。

一方、受取請求書はそうはいかない。

極端な話、物やサービスを購入した分だけ発送されてくる。企業規模が大きくなるほど、取引総数が増加する。また、社内的には部門別に購入するので、購入した物（サービス）の内容について間違いないかどうか、社内を確認をおこなう。納品書と請求書、規定による発注であれば稟議書との照合をおこなう。その後、経理部門へ提出する。

あるいは大企業の場合は、しかるべき管理部門においてシステムから処理をおこなう。

文房具類のような小さい物品の購入から設備投資における大型装置の購入まで、その数たるや膨大となる。

上図は、物品購入から受取請求書の基本的処理フローである。

何事も基本からである。

3. 受取請求書と支払処理 （2）受取請求書の支払処理

① 受取請求書と支払処理の基本的フロー



【研修内容】

現代の取引は信用を前提とした「掛」取引である。

簡単に言えば、代金を後日支払う契約で行う取引だ。反対は、現金取引となる。

企業もスタート時、信用がなければ個人と同じように現金取引をする。あるいは決算内容が悪ければ、「掛」取引から「現金」取引に変更される。

企業会計の原則は、発生主義会計である。

物やサービスを購入した費用（経費）は、物やサービスを購入した月に経理計上しなさいというルールである。

そのため物の購入と現金の流れに差異が生じる。現金の流れのことを「キャッシュフロー」という。

どういうことかといえば、お金は出ないが、費用は経理計上する。勘定科目でいうと「未払費用」と「買掛金」ということで、まだ現金が支払われていませんという意味で、帳簿上に受取請求書に基づき仮の金額を入れる。

受取請求書の金額＝仮の金額＝未払費用（買掛金）ということになる。

理由は、費用収益対応の原則による。

これは、その月に売った金額（販売額）とその月に購入した費用（経費）を対応させなさいという「決まり」である。

会計の考え方だ。

販売額100万円、物品の仕入れ費用が80万円とすれば、計算結果（費用収益の対応）としてその月の利益は20万円となる。

$100\text{万円} - 80\text{万円} = 20\text{万円}$

逆に言えば、正しい利益を計算する場合、正確な費用がわかればよい。

これが一筋縄でいかないのである。

理由は、前項でも書いたが、受取請求書をもらう取引先の数、締日の違い、企業規模の違いによる社内処理の煩雑さなどの要因から正確な計上ができていない会社が非常に多い。

特に中堅中小企業である。

いわゆる適当な計上、月がづれていたり、金額が間違っていたり、再発行分とダブって計上したりと、無正確さのオンパレードだ。

この点、上場会社の場合は、決算短信や有価証券報告書による開示があるので厳格に対応する。

上場企業の場合、中堅企業でもかなり正確に処理できている。

未上場会社と経理処理レベルの違いだ。

また、未払費用や買掛金の正確な計上ができなければ、上場もできない。正確な月次決算の前提となるからだ。

自分で受取請求書をもらう立場にある場合は、この会計の仕組みをよく理解したうえで、物品等を購入している取引先へ依頼して、会社が指定する日までに受取請求書をもらい債務計上を確実にこなわなければならないことを知ろう。

正しい決算内容を入手すれば、それがベースで仕事の改善をかけることができる。あるいは、売上の増加が厳しいようであれば、早めに費用（経費）の削減に乗り出すことが可能だ。

一人一人の社員の意識が高く、つまらないと思える仕事にも誠実なマネジメントができてこそ、良い企業として着実な成長ができる。

4. 事業計画と管理会計

① 事業計画とはなにか

【研修内容】

企業が、各事業年度において売上・費用・投資等の金額を算出しその事業年度の予定計画を立てることである。

事業計画については、企業によって大いに違いがある。

先ず上場企業の場合は、部門単位で事業計画を策定し運営できる能力がいる。基本部分は、最低でもできる。翌年度の販売金額、必要経費の額、投資予算といったことになる。

そして毎月度予算実績（予実という）比較における差異分析をおこない、問題個所の把握と対処事項について報告し、改善を進めている。

やはりこの分野においても良い企業では、徹底的におこなう。

数値予算の計画、経営方針を受けた部門方針の確立、行動計画、投資計画、年間スケジュールと、きめ細かく実行する。

計画の策定もさることながら行動計画に基づき毎月度予実会議をおこない計画の進捗状況を徹底してつめている。四半期ごと、部門別責任者によるレビューを実施する。毎日、現場実務をこなしながら、問題点の把握、改善手法の提案、具体的な行動計画の再提案と、気が休まることがないくらいに仕事をおこなっている。

これらの仕事ができはじめて好業績を上げる。

② 管理会計との関係

【研修内容】

事業計画は、管理会計を活用して企業の事業年度予定計画の進捗状況を把握し、事業活動全般の課題を数値項目から発見して、適宜修正をおこない年度目標達成の精度を向上させる目的がある。

事業計画＝部門方針＋計数管理（管理会計）＋アクションプログラム（行動計画）

管理会計＝計数による課題管理

高原省一郎氏によれば、経営数字がキャッシュフローを変えるのではない、経営行動が経営数字を変える。目標とする経営数字を確立し、いかなる経営行動を行うべきかが特定されると言われている。

その通りだと考える。

実務詳細は、ソニースタイルに譲る。

1. 人がやらないことをやる

【研修内容】

私も人がやらないことばかりやってきたが、ソニーという会社には心底驚いた。先ず人がやりたいことについてじっくりと話を聞く。

なぜ総務をやりたいのか。

こちらの転職理由について言いたいだけしゃべらせる。転職動機の強さのようなものを感じてもらっていたように思う。

現場を知っている人間が、管理部門を担当すべきだと熱弁をふるった。結果的に今日まで営業からはじまり総務、人事、経理と職歴を重ねてきたが、やる気があればだれでもやれるとわかった。

但し、良き上司や学ばせてもらうための専門性が高い人達の存在が欠かせない。

このようなチャンスがあってはじめて、ど素人でもできるようになる。

人がやらないことをやるにも人がいる。

新しいものが好きな会社である。社員みなに新しいことをやらせる。機会があるのでみな自分で考えて創意工夫する。

失敗してもけろっとしているし、また別な新しいことを考えて実行に移す。まさにトライ＆エラーの繰り返しである。

今だ、このようなマネジメントをおこなっている企業に出くわさない。

それだけ「人がやらないことをやる」会社なのだ。

決して夢物語をやるのではない。日常的に一人一人が小さくても「人がやらないことをやる」のである。

2. やりたいやつにやらせる

【研修内容】

まさに私の採用がそうだった。とにかく自分であれこれやるという人間が大勢いる。余程問題がな
いかぎりやらせる。

また、やりたいやつが率先していろいろなことに挑戦する。なかには上司を飛び越して役員へ直訴
するやつがいる。そのかわりしっかりと自分で責任をとることが必要だ。これを逃げると、当然だがやりたいや
つメンバーから外される。

なんといってもやらせてみることだ。仕事の成果を見るには一番だ。

一般的に日本企業はマイクロマネジメントだ。

なかなか社員が育たない原因だが、必要以上に細かなことまで言ってくる。

やりたいやつにやらせてみて結果を見ることは、遠回りだが、確実に人が成長する。勿論、金額が大きくなる
投資は、何回かの提案を繰り返しながら進めるが、それで決定すれば、その人間がプロジェクトリーダーだ。

全責任を担う。

わかりやすい。

3. 言い出しっぺがやる

【研修内容】

あるとき技術研修の話を社長へもっていた。誰にやらせましょうか、と問うと、お前がやれの一言。

ソニーでは、「言いだしっぺがやるって知ってるか」と言う。長くソニーで仕事をしていない私は、そんなの知りませんと、返答。

直ぐにプロジェクトリーダーになった。

そもそも「やりたいやつ」は、必然的に「言いだしっぺ」になるものだ。

この会社、あまりむずかしい理屈がない。

4. 若いやつにチャンスを与える

【研修内容】

詳細は、ソニースタイルに譲る。

よくもまあ、というくらいチャンスを与える。

チャンスをつかみにいく奴が多いということだ。

DNAとしか言いようがない。

つかむのも離すのも本人次第だ。

5. 可能性に挑戦する

【研修内容】

その人間ができるかどうかを見るために可能性に挑戦させる。これもまた徹底している。

あらゆる可能性へ挑戦する。

みな唸りながらやりはじめるが、挑戦してみると一つ脱皮するものだ。また次の挑戦がすぐにくる。

段々挑戦することに慣れてくる。

これらもちよっと真似できないマネジメントだ。

6. 仕事の報酬は仕事

研修内容】

仕事ができる人間は、すぐにまた新しい仕事がかかる。まさに仕事そのものが報酬だ。
この点は、他社（1社）でも同じことが言えた。それでもその会社の社長は、仕事量に対して様子をみながら配慮があった。

ソニーは報酬（仕事量）に配慮はない。徹底して報酬がかかる。とても普通じゃない。
仕事を面白がってやっていかなくては到底続かない。

最終章に書いたが、まさに「有能感（上手く生きられること）」ができあがる。
不思議な社風なのである。

7. 東京通信工業とソニー

【研修内容】

この章を、なぜ「ソニー」としないで「東京通信工業」としたか、その理由を話そう。

私が知るソニーは、あくまで小林宏氏からの伝聞と同氏からのマネジメントだけだ。

小林氏の経歴を簡単に書く。

同氏は、私が3歳のとき、東京通信工業へ入社された。

入社の経緯は次のようなものだと言った。

今は亡き父上が弁護士をされており、東京通信工業と訴訟をおこなった原告側の代理人をされていたとのこと。その折、被告側担当者で来ていた樋口さん（後の副社長）の人物に心酔され、小林氏に相談なく父上が入社を決めてきたそう。

私が知る樋口さんは、すでに大賀さん（元社長）から「社宝」といわれるくらいの存在だった。

当時無名の東京通信工業という会社でしかなく、その担当者として来た人物をみて入社させた父上の慧眼としか言いようがない。

私が知るソニーは、小林氏から受け継いだものだ。

ソニースタイルは、現在のソニーとはだいぶ違うと思われる。

小林氏から出てくる言葉、行動様式は、東京通信工業時代から、いわば創業期からのものであると想像する。

ちなみに入社時の社員数は、400名程度だったという。創業から10年程しか経ていない時期だ。

小林氏は、そのような小企業時代のカルチャーをそのまま引き継いでいたと感じる。

その理由は、その後の世代の人達との違いからそう思う。

創業期のよいところは、仕事自体は大変だが、経営者（創業者）に近いところで仕事ができ、しかもまじかに考え方や行動を学べることだ。

この点が、同氏以降の世代との大きな違いの理由だと推測している。

現在のソニーをイメージしてもらおうと困る。

また、だからこそ創業期における経営管理の大切さを、創業期の視点からソニースタイルでは書いたつもりだ。

同氏の息子さんからは、まるで小林商店だと言われた。

ソニーもまた、井深、盛田商店からはじまったのだろう。

現在も毎年1回東京通信工業時代の社員の方達を一堂に集めて慰労会がなされていると聞く。

ソニーに限らず良い企業は創業期を大切にするものだ。

創業の精神の一端に触れさせていただいた者として限りなく光榮に思う。

1. 二師三兄五友

【研修内容】

人生に「師」をもっている人は強い。

「師」とは、人生において自分の目標となる人だ。

身近に存在していることもあれば、本などで知る人物が「師」となる場合もある。

いずれにしても、「あのような人になりたい」と思える人の存在と、そうしたいと思う自分の存在が必要だ。

人生を少々（ある人に言わせれば、相当だが）なめている私のような人間ですら、思えば、良き師、良き兄、良き友がいる。

しゃかりきに見つけたというよりは、やはり偶然の出会いだ。

出会ったあとの影響はすさまじい。

こびりついて離れないくらいの影響力だといえよう。

すぐに忘れるような人ではない。

寝ても覚めても思い続けるほど影響する。

だからこそ自分の人生を変える力がある。「本の中の師」といえば、樋口廣太郎氏だ。

会社生活に限らず、スポーツでも師がいる。

ゴルフでいえば、習っていたプロだ。

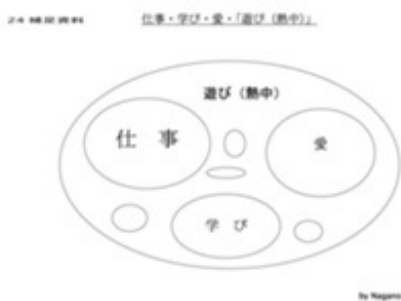
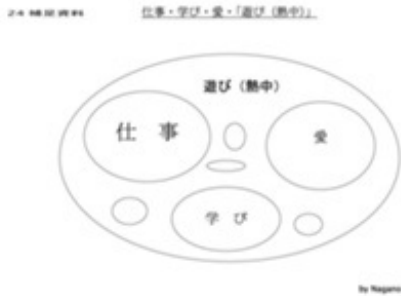
当然このような方達とは、現在もなんらかのお付き合いがある。

人生は、ある意味、人との出会いでつくられる。結婚だってそう。子供たちとの出会いも同じだ。そう考えると、人生は楽しくて面白くて愉快である。

あまり堅苦しく考えることはない。

2. 仕事・学び・遊び

① 仕事・学び・遊びを考えてみよう



【研修内容】

私は、遊びを上図イメージBだと考えているし、心からそう思って行動している。

不謹慎に聞こえるかもしれないが、いつも仕事そのもや人間関係を含めて楽しんでいる。
本を通して学ぶことも同様だ。

いつも、なぜこのように考えるのだろうか、この部分は自分が感じていることと同じだ、
ここは今度試してみようとか。

本を読むといつもわくわくする。とくにわくわく感がもてる本はなんどでも読む。一度目
とは違う別の遊び方をしながら学んでいく。

別な遊び方で読むと、別な本になる。1冊で二度も三度も楽しめるのである。

樋口廣太郎氏の本は、15年くらい前の出版だ。今だに楽しく遊び学べる。

なにも、仕事、学び、遊びを分けて考えることはない。

人生そのものが大きな遊び道具だ。

生物学的にも人間は、他の動物と少し違うようである。遊びの感覚を忘れないで欲しい
ものだ。

ソニー時代は、まさに遊びの塊だった。だから真から成長する。

遊びの王様、子供を見ればよくわかる。

② 遊びの要素

24 遊びの要素

アゴン 《競争》 の要素	運動、格闘技、かけっこなど
アレア 《偶然》 の要素	宝くじ、じゃんけん、ギャンブルなど
ミミクリ 《模範》 の要素	演劇、ものまね、ままごとなど
イリンクス 《めまい》 の要素	メリーゴーランド、ブランコ、ラグビーやフットボールに近いものなど

四つの要素は、仕事にも共通します

「遊びと人間」
by Roger Caillois

【研修内容】

上図は、フランスの社会学者・哲学者ロジェ・カイヨワの遊びの要素だ。

http://shop.kodansha.jp/bc2_bc/search_view.jsp?b=1589202

私は、結構勝手気ままに生き、良きにつけ悪しきにつけ自分なりに考えて行動する。

その考え方と行動から自分らしい物の見方が備わってきたと思う。

哲学者ではないので真理の追及（探究）をしているわけではないが、ふとこのような本に出くわす。自分が考えていることもまんざら悪くもない、と思うことが寄ってくる。こうして、また我がままな人生が強化される。

③ 有能感

有能感（うまく生きられる）は、それ自体が動機付け要因であるという点が特徴、内発的動機付けという概念に近く、有能であること、やっているプロセスそのものが面白く楽しいこと、途中が辛くても達成がうれしいこと、自分が決めたことをやっていること（自己が決定していること）が、がんばることそれ自体によって動機付けられている状態をもたらす。

ロバート・W・ホワイト（ハーバード大学）

【研修内容】

有能感（うまく生きられる）という言葉は、近頃はじめて知った。楽しくいきている人の特徴がうまく表現されている。

私も心の中に、常にうまく生きられるという思いを描いている。

これは経済的に豊かになるという意味ではない。私のうまく生きられるは、人生を意味あるものとして生きていけるという感覚だ。

だからなんど失敗しても起きあがれるし、自分で立って次の行動を起こすことができる。前になにも見えなくとも、「うなく生きられるはずだ」という強い思いが溢れだす。

そして必ず次の結果がでる。

だからあきらめることなくチャレンジできる。

3. 評価は他人がするもの

① 第三者の評価

② 内なる評価

【研修内容】

評価は、学校の成績表以来、本人以外がおこなうのが相場だ。

私のように小学生時代「1と2」ばかりの人間にとって評価などどうでもよかった。

親は、少々心配だったろうが、時代がよかった。親も大した学歴もなく、もともとそれほど過大な期待をもっていなかった。

成績がよくなったのも友人の一言。感謝だ。

大学入試は、1年間だけ今までの自分より少し勉強した。寝ても暮れてもの悲壮感などまったくない。東京が駄目なら、福岡（実家）があるさ。まあ、気楽である。うまく福岡から脱出できた。

すぐに話が脱線する。

社会で仕事をする場合、社会の評価は大切だ。

評価＝信頼＝仕事の結果がでる、という構図だ。

会社では上司の評価も大切だが、直接指示命令される上司よりも、ある程距離がある人からの評価が大切だ。

上司は、どうしても身びいきが生ずる。

直接的な関係がない他の部門の人やお掃除のおばさんなど多様な人の評価が大切だ。

見ていないようで、よく見ている。利害関係がないだけに、シビアだ。

そこで評価（信頼）されている人は、仕事ができる。

人は評価のために働くわけではない。

多くの人達に信頼されてはじめて仕事の結果がでる、そして評価が立つ。信頼される。

もうひとつ大切なことがある。

それは自分自身においておこなう「内なる評価」だ。

上司やまわりにいる人達から評価されることは悪くない。一方、他人の評価だけを気にして生きていくわけにはいかない。

もともと自分のことは、何を置いても自分が一番よくわかる。

仮にある時期の仕事の評価が悪くてもそればかり気にする必要はない。やった仕事のプロセス、成果のすべては自分がもっとも理解できる。悪かった点は素直に改善する、よかった点は自分自身の内なる心で評価しておくことだ。

仕事は結果ばかりではない、また、上手いかなかったことばかりでもない。仕事を進めるプロセスの中には、すばらしくよくやった場面がきっとある。

その部分の内なる評価をする。

その積み上げが、次の成功につながる。

上司の評価だけで仕事を全否定することはない。

人生においても「内なる評価」は大事だ。

人生の意味や足跡は、自らの意志で評価するものだ。

4. 怒らず・恐れず・悲しまず、正直・親切・愉快

① 幸福

② 考運（鳥飼重和弁護士のかえ方）

③ 誠実・愛情（思ひやり）・調和

【研修内容】

「怒らず・恐れず・悲しまず、正直・親切・愉快」は、「三勿三行」といい中村天風氏の言葉である。

「勿れ」という言葉は、禁止の意を表す。「してはいけない」こと。

「怒らず・恐れず・悲しまず」の三勿は、おこなってはけませんよ、ということだ。

「正直・親切・愉快」は、三行は、行いなさい、ということだ。

どれも人生を生きるための姿勢だ。

この言葉、あるところで近頃知った。反省すべき点ばかりが思い浮かぶ。この言葉を知ってから姿勢を正している。今まで姿勢が非常によくなかったので、すぐに人生かわれない。

だが、変わると信じた。

幸福の意味も近頃知った。

「幸」は、幸いの原因が自分の中にない、偶然的な、他より与えられたに過ぎない幸い。「福」原因を自己の中に有する、すなわち自分の苦心、自分の努力で勝ち得たる幸い。

自ら努力重ねながら、偶然的な幸いを得てはじめて幸福となる。努力をすることで偶然を呼び寄せるとも言える。

「考運」も、偶然にあることから知った。

著者の鳥飼重和氏は、有名な弁護士である。

2007年「豊潤なる企業」という経営学者にかけないすばらしい経営管理の本だ。

これまでお付き合いしてきた弁護士とは、ちよいと違う。

実際は、かなり違うと思う。

同氏は、「考運」を次のように述べている。

「いいことばかり考えていると、いいことばかりが起こるという法則」人生は考え方次第であり、「幸運」を呼び込む考え方をすると「幸運」になる。

「考運」という思考 ⇒ 行動 ⇒ 継続

「言葉も力なり」⇒ 言った内容を実現する力がある ⇒ 言葉も行動そのもの
多くの人が思考の大切さを言われるが、同氏は誰でも実践できるように展開しているところが特徴だ。

また、経営管理について人間の本質論から述べられている。

価値ある書籍である。

5. 挑戦に終りなし

① いろいろな可能性がある

【研修内容】

人間の本質は、人間は考えることで無限の可能性をもつ存在とされる。また、人間が心で思ったことは必ず実現するとも言われる。

やりたいことは楽しく思うと、先ず努力できる。

努力できるとは、楽しく学べることである。

楽しく学ぶから成長する。

そこから楽しいチャンスが生まれる。

これが私の可能性の展開だ。

簡単だ。

すべてのキーは、遊び心と楽しさだ。

② 自分を信じる

【研修内容】

鳥飼弁護士は、「自分を信じる」といことについて次のように述べている。

自分の可能性を信じているものだけが思いをなしえる。

自分の可能性に疑いをもち、あるいは否定した者は行動しない。

成長発展の成果は、行動のみが生み出す。

至言である。

③ 自分の人生、どういう旅をするか

【研修内容】

人生とは何か、自分が生まれてきた理由はなにか、

幸福や成功のために何が重要か。

自ら考えることだ。

良書は、人生の良きパートナーとなる。

仕事をすることも人生そのものであり、後悔のない幸福な人生とつながっている。

本来、仕事をするにもっと楽しさがあっていい。

個人が楽しく生き生きとしていれば企業は必ず成長する。

個人の生き方が問われている時代でもある。

時間があれば多くの書物に触れてみよう。

そこには、また多くの人生がある。

本来の学問や教養の意味を、鳥飼弁護士は次のように言う。

知識を身に着けるより、打たれ強い、いかなる事態に直面しても動じることがない人間を創り上げるためにある。

動じないだけでなく、打たれたことをむしろ活用して、それを将来の幸福や成功への飛躍の足がかりにしようという。

打たれたことを将来の幸福や成功への飛躍の種として、その種を蒔くという考え方である。

いつまでも自分を信じ、行動できる人間となるということだ。

第Ⅰ章 参考書籍

「会社と個人を元気にするキャリア・カウンセリング」 金井 寿宏（著）

日本経済新聞社

<https://sites.google.com/site/sankoushosstyle/keiei-gaku/kyaria-hattatsu>

経営学者である神戸大学大学院教授である金井教授が中心となり、専門の臨床心理学者を参加させてキャリアの問題をより深く解説し、実践に役立つように工夫されている。

初期キャリア、中期キャリア、後期キャリアといわれるそれぞれの世代の方に読んでもらえる書籍である。自分が置かれている状況に応じて読むことができるので、節目ごとに何度も読見返すことができる。

「豊潤なる企業（内部統制の真実）」 鳥飼 重和（著）

清文社

<https://sites.google.com/site/sankoushosstyle/keiei-kanri/ri-garu-maindo>

一言でいえば、最高の経営管理の考え方を学べる書籍である。

鳥飼氏は弁護士だが、異色の経歴をもたれており、弁護士以上の深い視座から書かれている。

「一流の指導者」 新 将命（著）

かんき出版

<https://sites.google.com/site/sankoushosstyle/keiei-kanri/manejimento>

マネジメントについて非常にわかりやすく平易に書かれている。外資系企業が長く論理的で明快だ、他方、人間に必要な感性や徳といった側面から人間性の重要性をわかりやすく説かれている。

若い方は、早めに読んでおくとよい。

「知にして愚（“緩”の精神が、奇跡を生む）」 樋口 廣太郎（著）

祥伝社

<https://sites.google.com/site/sankoushosstyle/keiei-kanri/manejimento>

樋口氏は、住友銀行副頭取からアサヒビール社長へ転じて、スーパードライでアサヒを見事に再建された。

樋口氏の人生からマネジメントまで幅広い要素がつまっているすばらしい書籍である。

この本を小脇に抱えているだけで社長業は安泰だろう。

21世紀を創造する優れた企業を目指す人には、是非読んでいただきたい。

第Ⅲ章 参考書籍

「会社成長の原理」 高畑 省一郎(著)

ダイヤモンド社

<https://sites.google.com/site/sankoushosstyle/keiei-kanri/seichou-genri>

会計全般の知識から経営管理まで見事に網羅されている、それでいて読み易く、わかりやすい。

経営と会計の関係を知るための良書である。

同氏は、会計から経営について幅広いで視点で実践的に展開している。

前著「会社存続の原理」もお勧めだ。

「知にして愚（“緩”の精神が、奇跡を生む）」 樋口 廣太郎（著）

祥伝社

<https://sites.google.com/site/sankoushosstyle/keiei-kanri/manejimento>

樋口氏は、住友銀行副頭取からアサヒビール社長へ転じて、スーパードライでアサヒを見事に再建された。

樋口氏の人生からマネジメントまで幅広い要素がつまっているすばらしい書籍である。

この本を小脇に抱えているだけで社長業は安泰だろう。

21世紀を創造する優れた企業を目指す人には、是非読んでいただきたい。

第Ⅶ章 参考書籍

「ほんとうの心の力」 中村 天風(著)

PHP研究所

<https://sites.google.com/site/sankoushosstyle/jiko-keihatsu/kokoro>

心のもつ意味や作用をを知るための良書である。

この本とともに「中村天風の行動学」武田鏡村（著）を同時に読むことをお勧めする。

「考運の法則」 鳥飼 重和(著)

同友館

<https://sites.google.com/site/sankoushosstyle/jiko-keihatsu/un>

鳥飼弁護士の書籍だが、異彩を放つ良書である。

同氏が主張する幸福論だが、実践的であり、人間の可能性を引き出す原理をやさしく実践的に説いている。また、鳥飼弁護士の人生談があり、挑戦姿勢と実行力に感服する。

同氏は弁護士だが、分野を限定せず多くの人達に読んでいただきたい書籍である。

その他参考書籍

仕事の基本を学ぶ&自己研鑽するための参考書籍

<https://sites.google.com/site/nsbsbooks/>

これまで多くの書籍を読んできたが、その中でも繰り返し読み返すことで、そのときどきの思索を深め、行動力の源泉となっているものを集めてみた。

書籍は、読む人によって多くの意志をもつ。

人生のヒントをつかむには、多くの書籍と向き合う必要があるだろう。

人生の一助になれば幸いだ。

「僕の仕事はソニースタイル」

<http://p.booklog.jp/users/ns0014>

ソニー子会社の立ち上げ業務からみたソニー流（東京通信工業）マネジメントの神髄をありのままに記した。本の出版からこの10年を振り返ってみたが、まさに本に書いたとおりの課題が残った。自分の10年間の行動とともに、再度、世に問いたいと心から思った。

どんなに良い戦略も戦術として実行できる能力が必要だ。

良い企業には、優れた経営者と同時に優れた経営管理の存在、いわば戦術を着実に実行できる数多くの人間がいる。

21世紀、本物の企業人を目指すことは可能である。

経営管理の原理原則には、時代という要素は関係がない。

ビジネスは時代を認識する感性が要求されるが、経営管理は原理原則に基づく愚直なまでの人間の普段の実行力が問われる。

混迷した時代だからこそ、「Back to the Basic（原点回帰）」だ。