

少し経営を考えてみよう

自分で考える経営研修ノート

辻 俊彦 著 “愚直に積み” から学ぶ

経営の原点を学び
ソニーのような世界的企業を
目指すために

2011年8月25日発行

自分で考える経営研修ノート

～辻 俊彦 著 “愚直に積み” から学ぶ～

私は、新入社員時代を営業職からスタートし、約11年間にわたって営業活動の第一線で仕事をしてきました。その後、総務、人事、経理と約21年間管理部門の仕事をさせてもらい通算32年間の会社生活を送ってきましたが、そのような職業生活の中であって転職した中堅企業や中小企業の事業運営には、多くの戸惑いと違和感を覚えたものでした。

それは仕方ないと言えば、仕方がないことなのですが、中堅企業や中小企業とは、今だ、発展途上の会社であり、数々の問題を抱えながらなんとか成長していこうと日々努力している存在だからです。

だからこそ、これらの企業は、私のような大手企業出身者を採用して新たなステージを踏み出そうとしています。このことは、言ってみれば社内に専門的な人材がいないので外部から招へいしようとしているわけです。この点も入社すればすぐに理解できることなのですが、私が経験した企業はすべて営業主で組織が作られており、内部管理体制において最低限必要な機能をもっているに過ぎませんでした。まずは食べていくことが前提であり、管理は社長自らがおこなっていることが大半です。

中堅企業や中小企業からすると、このことは、極当たり前の光景だと思います。

大手企業だけで働いていると、このような光景を見ることはほとんどないと思いますが、データからみれば日本における企業数の約9割は中小企業であり、そこで働く人達は、労働人口の約7割にもなると言われています。むしろこの光景が普通であり、大手企業の光景のほうが特別なものなのです。

往々にして、人は、自分が見た最初の景色を主体として物事を眺めてしまい、その他のものを客体として見てしまうという本能的な性質があります。それにしても私は、世の中を知らな過ぎた、と感じたものです。この頃は、これがやっと当たり前だと少しずつ理解できるようになってきました。

私のような人間を採用しようとする企業経営者は、少なからず今までの事業運営を改革しようという意欲をもっています。そうでなければ、高い人件費を払って雇用しようとは考えないからです。その意味でオーナー経営者は、常にシビアであり、自社の拡大発展という視座から目を離すことはありません。

もっとも直ぐに大手企業並みの事業運営を取り入れるかと言えば、これもまたそうではありません。理由は、経営者を中心としたシンプルな組織機能を有しているからです。いわゆる「ワンマン体制」といわれるものです。

世の中で一般的に言われる「ワンマン」という言葉の響きには、あまりこのましい言葉でとらえられていませんが、企業経営における「ワンマン」は一概に悪いとばかりは言えません。なぜなら企業が発展する過程は、人による強いリーダーシップが求められるからです。一般的に、企業における決定事項のすべてが社長で決まることを「ワンマン経営」と言っていると思われそうですが、ある程度の規模まで成長発展しているということは、まさに経営者の「リーダーシップ」が機能している証拠でもあります。

それでも企業規模のさらなる拡大を目指していくという目的から、あるいは株式の公開を目指して内部管理体制を確立するため、という理由から多くの人材を採用します。

私が見てきた企業は、すべて後者の株式公開を目標にして人材の採用をおこなっていた企業でした。当然、このような企業における処遇は、給与あるいは役職とも大手企業並みか、あるいはそれ以上の条件を提示されます。そこには、やはり経営者の強い意欲が感じられるものです。

このようにして中堅、中小企業へ入社して、それぞれの仕事をおこなっていく上で、いくつかの根本的な課題に直面します。

第一は、入社直後は従来から継続されている経営者主導による事業運営が、当然ですが継続しておこなわれており、すべての懸案事項について経営者が決裁するという事実です。この点大手企業出身者がかつとも驚くことであり、自分がなんのために入社してきたか、という存在意義を見出せなくなる原因にもなります。

どうしてもこれまでの大手企業の実績をベースに物事を考えてしまい、新たな企業へ入社してその企業を前進させていくといった気構えや、処遇、いわゆる給与や役職によって、つい力がはいつてしまうと言えそうです。また、目の前にある混沌とした状況をなんとかしたいという前向きな思いや姿勢から、じっとしておれないことのほうが自然なのかも知れません。しかし、この事態は当分続くと思っておいたほうがよいでしょう。

経営者は、確かに自社の次のステージへ向かって挑戦しています。だからこそ人材を採用するのですが、一方既存の機能、いわゆる「ワンマン体制」をすぐに解体することはありません。理由は、人や組織はすぐには変わらないということを知り尽くしているからです。また、権限移譲は、一步間違えると自分の経営者という地位を危うくさせる、と恐れるからです。だからこそ時間をかけて慎重に物事を進めていきます。この時間をかけるという部分は、こと営業活動に関しては真逆です。非常にスピーディに物事を決裁します。理由は、事情をよく知り現場の人間とも双方の信頼関係が構築されているからです。だからこそある程度の規模まで企業を発展させることが可能なのです。

第二は、入社した人材のポジションについてですが、採用面接のときに詳しく説明する経営者であればよいのですが、間々説明不足で入社されるケースがあるようです。

この場合、説明されるケースではおおむね次のような話をされることが多いと思います。私が総務人事の面接で経験した内容を簡単に述べてみます。

「当社は、総務はあるが、数人の社員がいるだけで事務用品の発注や受付など簡単な仕事をしているだけです。現在、人事はありません。入社すれば、それぞれの機能を一人から一人でやってもらうことになりますがよろしいですか。株式公開をおこなうので公開に対応できる内部管理体制の構築をお願いします。経理部でもすでに人材を採用しましたので協力しながら進めていただきたい。5年程度はかかると思っていますので、辞めないで責任をもってお願いします。また、会社特有の雰囲気がありますが、社員の人間性は良いと思いますのであまり心配しないでください」といった感じの話でした。

かなり長時間にわたって説明を受けましたので、入社前の心境としては随分と良いイメージが残った感がありました。当然、このときの印象から長く勤務できるという直感がありましたが、株式公開を中止されたことで約5年弱で退職しましたが、説明されたとおりに実践してこられた経営者だったと思います。

このように入社に際して十分な説明をされる経営者は、私の転職経験と面接経験から見ると非常に少ないと思います。まずは、自分がおこなう仕事内容をよく把握しておくことが必要となります。

また、役職や給与から見ると中堅企業や中小企業のほうが、大手企業より処遇は良いことが多いものです。一方、組織機能が出来上がっていませんから組織機能における役割の行使は、この段階ではできないことがほとんどだと思っておいたほうがよいでしょう。すくなくとも総務以外の管理部門においても自らが先頭に立って日常業務をこなす、人を育て、役割分担を教え、組織機能を作っていくという作業が発生します。現在の仕事をこなしながら、将来のための仕事やるというダブル、あるいはトリプル能力を発揮していく必要があります。それができて初めて役職者としての権限が発揮できるようになると思います。

また、この間、収益部門における権限移譲と会社全体における組織機能やマネジメント機能の構築といった、さらに骨太の改革が実行されます。こちらは経営者自らが計画的に進めていきます。これらの機能がある時点で融合されてきて、そして会社全体の機能ができあがります。勿論、その間には、人を育成しその機能を運用できるようにしておかなければなりません。このようなプロセスを是非イメージしておいてください。

最後は、コンプライアンスに関してですが、入社時におけるコンプライアンスについて過剰な期待は避けることです。

どのような企業でもスタートは、営業優先で事業拡大を図っているため、先ず利益を出すことに注力しています。さらに就業環境があまり良くないため入退者が非常に多いといった特徴があります。そのような環境の中で対応していますので大手企業のような適切な管理がなされていないことが大半です。現実の問題から将来どのように転換させていくかを経営者といっしょになって考えていくことが肝要となります。経営者自身かなり悩んでいます。もっともこのようなことに悩んでいない経営者であれば、転職そのものを再考したほうが良いでしょう。

なんといっても大きな矛盾を抱えての船出になります。

ひとつひとつのかじ取りについて経営者と慎重な議論と対応方法の検討をすることが大切です。そのような企業に入社された場合、企業を成長発展させるためのいくつかのステージがあるということを確認しておくほうが、仕事を進めていく上でより重要な要素だと思います。大手企業に在籍していた者からすると、「そんなの当たり前」と思われるでしょうが、中小企業では、その「そんなの」ということがほとんどできていません。この点、非常に悩ましい問題ですが、経営者といっしょになって将来の着地点を探っていく努力が求められるでしょう。

私は、ソニー子会社の立ち上げ業務をおこないましたが、ソニーの経営管理を実際に経験した者として、会社規模に限らず、どのような企業においてもある程度の経営管理が必要だと思っています。理由は、優れた経営者が存在している企業でも経営者が進める優秀な経営戦略を推進していくのは、紛れもなく、その配下にいる多くの社員達です。

経営戦略が経営戦術となった瞬間から、これら多くの社員達によって経営戦略が具体的に実行されなければなりません。そのためには、当初経営者がもっていた権限を組織機構を作って移譲させる必要がでてきます。その訳は、経営戦略が経営戦術になったときから日常業務において、当初の目標に向けた経営戦略の修正や改善をおこなうという細かな作業が発生してくるからです。企業規模が50名程度であれば、直接社員へ指示を出し、日々、目標に近づくための作業を経営者自身でおこなっていくほうが効率的であり、確実に事業運営の進捗管理が可能となるでしょう。経営者が身近にいて直接指示を出されるほうが、社員から見ても仕事を進めていく上でわかりやすく納得がいくものになると思います。大手企業のように、わけがわからぬ中間管理職の指示や業務運営より、厳しいが働きがいがある組織（会社）とも言えます。

しかし企業規模が社員数で50名を超えてくると経営者が一人で見るには管理可能な範囲に限界が見えてきます。実際、ある企業の経営者は、社員数70名くらいを超えるようなステージから社員一人一人の動きが見えなくなると、話していました。それでもこの経営者は、300名近い社員数まで経営者自らが直接経営管理をおこなっていました。

当然、このような組織では、組織と役割に対応した職制は作られていますが、ほとんど機能していません。文鎮型のフラットな組織になります。いわゆる組織階層がないものになります。必然的に一般社員は、職務権限がない上司の仕事を見ているから、表面上は別として本音では上司の仕事ぶりに滑稽

さを感じているようでした。勿論、尊敬の念や信頼感をもつようなことはあまりありません。

やはりある一定規模以上になった場合、企業の成長ステージを構築するために経営者は分権化と組織機能の大幅な改革をおこなっていく必要性がありそうです。そこに前述した「経営管理」の課題があると、私は考えています。

この本は、良いビジネス書から現実の事業運営を学ぶと同時に、私が経験した企業実務を織り交ぜながら、経営管理を進めていく上でのヒントを伝えていきたいとの思いから書かせていただきました。

沢山の書籍を読んできましたが、残念ながらそれらの多くは企業活動の中で利用できるものが少なく、その中でも企業運営の実務に取り入れることができる書籍を身近に残してきました。その経験をベースに多くのみなさんの企業活動のお役に立つように工夫したつもりです。

本書とともに、辻 俊彦氏の原著「愚直に積み」（東洋経済新報社）を是非一読していただきたいと思います。

原著の文章からにじみ出る思いは、その作者の心からの叫びにも似た情念の世界であり、その世界を感じることができる感性を養っていく努力が必要だと思えますし、私はこれからもその努力を続けていきたいと思っています。

このような本を書くことは、みなさんへの伝言であるとともに、実は私自身の新たな学びの機会でもあります。そうすることでさらに自分自身を成長させていこうとする意欲が湧き上がり、これからの人生に対する意志をより明確にできるものだと信じています。

(1) 失敗を前提に仕組みを作る

【辻氏の言葉】

- ① 新規事業はほとんど成功しない
リスクコントロール（撤退基準等）が重要
- ② 新規事業が既存組織から生まれることはない
- ③ 成功確率を上げる唯一の手段は、的確な人選
- ④ 事業化段階では予実比較を徹底する

【経営研修ノート1】

私は、ベンチャー企業に限らずその他の企業において、あるいは人間においての基本は“挑戦”することだ、と考えている。“挑戦”という言葉は、かなり高い目標に向かっていくイメージがあるが、私は、目標の高さもさることながら目標を完遂するための原理原則を学び、その“実行”、あるいは“行動”だ、と捉え得ている。

ベンチャー企業に在籍した経験からすると、わずか4社ほどだが、いくつかのパターンがあった。そのうちの2社は、独自技術をもって創業していたが、1社は「撤退基準」をある程度もっていたと言える。理由は、事業計画の未達等で株式公開をおこなうことができなかつたが上場会社へ企業の売却をおこないベンチャーキャピタルや社員へ迷惑をかけることなく撤退できたからだ。また、経営者は、相応のキャピタルゲインを得ることができ設立出資に報いたものになったように思う。

2社とも当初計画の目標達成にはほど遠かつたが、もう1社は上場後、大手企業に対する株式割当増資を数回おこない、なんとか今日まで生き延びているが、当然、株価は長期低迷している。

他2社は、1社は独自技術をもっているとされたが事業化途中、いわゆる研究開発途上であり、4年目になるが事業化の目途が立っていない。また、今年度、表向き業績悪化といわれているが、実際は、ベンチャーキャピタルをはじめとする投資資金が底をつき社員の早期退職がおこなわれているようだ。また、社員へ賃金の一律カットの提案がおこなわれ、労働組合が結成されて、しかも整理解雇と称して組合員だけを対象とした解雇をおこない現在係争中である。

さらにもう1社は、同業種の経営者（オーナー）達による出資で立ち上げている企業だが、業界内の専門的な知識、事業運営ノウハウ等をしっかりとっており、コンスタントに成長させている。株式公開を目指していたが、事業運営における会計処理に課題があるとして、株式公開を中止するようにアドバイスした。

現在、出資企業を中心とした運営で着実に事業の成長を図っている。株式公開を目指しても、多くの点で株式公開要件に抵触すると思われるので、非公開型の事業運営が妥当なところだと思う。

辻氏が書いているように新規事業はほとんど成功しないというのは、前述の私がみてきた企業からみても“正解”だと思う。

また、成功している場合は、既存ビジネスの延長線上に、新しいビジネスモデルを付加した場合である。この点からリスクコントロール（撤退基準）を明確にしておく理由がある。このような対策がない場合は、むやみに突き進み、多くの利害関係者に迷惑をかける結果となる。

この点で、マザーズに上場した株式会社エフオーアイという会社の問題を見てみよう。

この会社の簡単な内容（by Wikipedia）は、次のようなものである。

「有価証券報告書に記載されている2009年3月期売上高は118億円としていたが、実際は2億円程度であったことが2010年5月中旬に判明。粉飾の手口は出資ファンドからの出資金を簿外に移した後、製品

の売上金として計上する手口で売上高を水増ししていたり、[1]架空の仕入先に代金を振り込み、架空の売却先からの受注があったように装い入金させることで架空の売上を計上。[2]上場審査時の粉飾決算が明らかになったのは初。また、新規上場から上場廃止までの期間は過去最短となる」

要は、事業運営の実態がない架空の会社を上場させていたということだ。このような実態から監査法人、東証等多くの関係者の責任問題に発展している。

この会社の社長は金融商品取引法違反ですでに逮捕されているし、会社もすでに破産し上場廃止となっている。

この問題の深刻なことは、この経営者が大手電機メーカーの出身者であり、ビジネスに精通していたことだ。一般的に大手企業の経営を主導している立場にいた人というのは、起業における先導者として高いポジションで評価を受ける。しかしこのケースは、むしろこれが仇となった格好だ。

私が経験した1社も同様に大手企業において取締役まで務めた方であったが、本人がもつ“自信や自負心”からすると、なんとも危ないマネジメントだ、と思われた。少なくともこのような経営者がもっている資質をみながら仕事をすることになる。

大体において、このような自信過剰なタイプの経営者は、真つ当な話に耳を傾けることがなく、逆に経営における専権的人事権を行使することが多い。

このことは、辻氏が言う「的確な人選が必要」だが、往々にして不適格な人選をおこなうことが多いと思われる。人事には、あらゆる面で経営者の経営哲学が現れるし、その企業を作っている骨格となる。所詮、“企業は人なり”である。

さらに「予実比較を徹底する必要がある」については、ベンチャー企業に限らず、これがまた徹底されていない企業が実に多い。

できている企業は、完璧ではないが人の人選がそこそこできており、予実が行動計画の源泉としてある程度徹底されている。また、ある程度は経営管理能力がある社員を人選して事業をおこなっており、経営者がおこなう経営戦略を現場レベルの経営戦術で普段に実践している。また、予実比較をおこないながら次のアクションプログラムに結び付けていくことができる。

本来、経営者と社員は、信頼関係に基づき的確な連携プレーがおこなわれ、戦略レベルを戦術レベルに転換し、事業計画の目標を達成していくことが要求される。経営者と社員は、それぞれが経営戦略と経営戦術の役割と機能を分担しながら、事業運営をおこなうことで、良い結果を生み出すものだ。

辻氏が言う①～④の内容は、ベンチャー企業に限らず多くの企業で経験したが、それぞれの実践段階での的を得た結論であり、事業開始においては、ベンチャー企業にかぎらずこの点を徹底することだ。

(2) なぜを繰り返す

【辻氏の言葉】

- ① 会社側の課題認識の欠落
その場限りの議論
数字から導き出されえる結論が陳腐
- ② 記憶力は有限だが、指向力は無限

【経営研修ノート2】

“なぜ”の点では、ソニーで学んだQMDEIを取り上げてみようと思う。

先ずQMDEIについて説明しておきたい。

Q=Quality

M=Management

D=Determination

E=Education

I=Implementation

それぞれの頭文字をとってQMDEIと称されている。

私が在籍していた当時のソニーでは、“ソニーの使命とQMDEIの目的”について研修をおこなっていた。

現在、一般的な言葉になったが、“Customer Satisfaction”を全社的な企業風土として確立するためにグループ企業を含めて推進していた。

QMDEIは、いかにしてお客様の満足を得るかという企業目標達成のために、ソニー内部で確立した経営手法のひとつである。私はこれまで多くの研修を受講してきたが、そのほとんどを忘れていたが、QMDEIの手法はCSに限らず、あらゆる業務に活用できると思っている。そのため研修以降、どこへ行ってもなにか問題が発生する度に研修資料を捲りながら問題点の改善を進めてきた。

これまで実践で活用してきたのには少し訳がある。

それは、私はいろいろな物事を眺めていると、ついこれは“なぜだろう”と思う習慣が身についている。どうしてこのようになったかは、あまりよくわからない。理由はどうあれ、仕事を進めていく上で、常に“なぜこのような対応をとるのだろうか”、といった疑問を持ちながら、また、その疑問に関する背景や根拠を突き止めるまで、自分が納得できる“解”を見つけるまでやるという習性が本性になってしまった。

辻氏が著書で“なぜを繰り返す”ことで現状の課題を見つけ出し、具体的な対策をあぶり出すと書いている。

まさにQMDEIと同じ手法である。

ソニーでは、この“なぜ”を全社員で進化させていきながら、会社があるべき姿にしていこうということで体系化を図っていた。経営者から一般社員まで、この“なぜ”をおこなうことで問題点の本質にまで到達し、業務の本来的な改善を実行している。

上司からすれば、会社内で共通言語をもつことは、一般社員と仕事を実行する際の課題解決に対する理解が進み、しかも問題点があれば“なぜ、なぜ”手法で具体的に解決していくことになる。実にシンプルでわかりやすい。他社へ転職してからも自ら活用してきたが、ソニー時代同様に機能することが

わかった。

QMDEIの手法を簡単に説明しよう。

先ず図1では、企業経営の鉄則である経営戦略と経営戦術（方法）について説明している。表現方法は各社各様だろうが、内容はそれほどかわらないと思う。経営者による経営方針（経営戦略）がだされ、それに基づいて各部門の戦術（経営管理）が実行されることになる。

当然、良い経営戦略と良い経営戦術があれば①のエリアに該当する。また、その他のエリアに該当する場合も①のエリアへ到達させるべく、日常業務の改善を全社員で実行していくことになる。

どの企業においても到達すべき目標は、すべて①のエリアだということは理解できているものだ。また、良い経営者が存在することで良い経営戦略を打ち出すことが可能だろう。しかしそれだけでは目標達成はできない。理由は、良い戦略を実行できる社員がいてはじめて目標達成が可能となるからだ。

経営戦略は、実行レベルになった途端に経営管理（戦術）になると言われる所以である。しかも良い経営戦略は優れた経営者一人で描くことも可能だが、経営戦術レベルになると同時に、社員の実行能力、実現能力へ転化される。

経営管理（経営戦術）の重要さは、このように経営戦略に基づく事業展開ができる社員を何人もっているかで、その達成が決まるといっても過言ではないだろう。それゆえ社員一人一人が経営戦略を実行できる能力を備えるために、日々の実践を経てその経営管理能力（経営戦術能力/業務遂行能力）が身についてくるものだ。

経営者の中には、この理屈が理解できていない人がいる。

一般的に経営者は、損益計算書が好きだ。いくら儲かっているかがわかるからだ。では、儲けるための源泉といわれる投資のための資金はどこにあるのか。当たり前だが、貸借対照表の中にある。

経営管理とは、いってみれば貸借対照表の中にある人的資産と物的資産としてのストックとして捉えることが可能だ。ストックには、資金としての内部留保金と人における人財がそこに表されている。このことは、それぞれの企業が企業独自の経営手法によって長い期間をかけて積み上げてきたものである。

良い業績を上げることができる企業は、経営戦略もさることながら、その経営戦略を着実に実行しながら結果を残せる人材が多数いるということだ。

図の四つのエリアは、仮に経営戦略が正しくて結果が出ていないということは、経営戦術レベル（経営管理）における人材に課題があるということになる。

中小企業は、このタイプがほとんどである。どこに真の課題があるかを真剣に考えてみることだ。

次の図2は、QMDEIのフローチャートである。

QMDEIは、経営者から一般社員まですべてが対象となる。先ず経営者、管理職、一般社員に限らず目標達成に向けたそれぞれのレベルにおける「決意」が必要となる。いわゆる”コミットメント”であり、コミットメントとは、日本風に言えば、”やると思えばどこまでもやるさ”という意志の表明である。

次に経営者、部下をもつ社員は、それぞれのポジションにおける役割を前提として部下を指導教育することが必要になる。

なぜQMDEIを通して会社目標を達成させるかといった企業理念の説明や、あるいはQMDEIの具体的な進め方を指導教育していきながら、目標達成に向けた仕事の改善をおこなっていくことになる。また、監査部門は、業務監査をおこなうことで適正な業務の進め方の指導と改善を進言し、企業目標達成のためのサポートをおこなう。ソニーでは、毎年1回、抜き打ちで業務監査が実施され、監査と同時に業務改善の指導が具体的に示されている。当然、社員に対する指導育成と問題がある業務プロセスがあれば業務

プロセス自体を改善させていくことになる。

実行レベルでは、社員からの問題点や課題の抽出がおこなわれるが、なにもQMDEIを意識することなくやるべきことなのだが、日常業務の中から気づいた人が出していくことになる。至急でない課題等は、一か月まとめて出して検討会をおこない改善させていく。検討会において改善させる内容をより具体的に、そしてより本質まで近づけるために「ソニーの窓分析」を活用する。「ソニーの窓分析」は後述する。

次に図2は、QMDEIのフローチャートであるが、全体的な流れを表している。実務では、実行レベルを繰り返しながら仕事の精度を上げていくことになる。

図3は、実行レベルにおける具体的な作業手順の流れを表している。

図4は、QMDEIを実行する際の具体的手法の関係を表している。

図5は、課題から未然防止にいたる流れを表している。

図6は、原因分析における「狙い」と「手順」について書いている。

ここにおいて”なぜなぜ5回”という言葉が出てくる。

真の原因に到達するまでは、経験則からして、5回程度、問題項目や課題となる項目を深堀する必要があると考えている。勿論、1回や2回程度で真の原因にたどり着く項目もあるだろうが、よりむずかしい問題や課題に直面したとき”なぜなぜ5回”が真価を発揮することになる。

図7は、原因分析をするときに活用するチェックシート（ソニーの窓分析）である。

図8は、問題点や課題の各項目から真の原因を探し出し、そこから発見した改善策を展開するための実行用のシートである。

教訓化から未然防止へ発展展開できるようになると組織機能は格段に成長する。

長くなったが、辻氏が言っている「なぜを繰り返す」のは、思考の拡大と真の課題の発見、さらに、それに基づく本質的な可能性へ挑戦し、経営戦術レベルの実行能力を高めることになる。

図 1

目標達成のための戦略と戦術（方法）

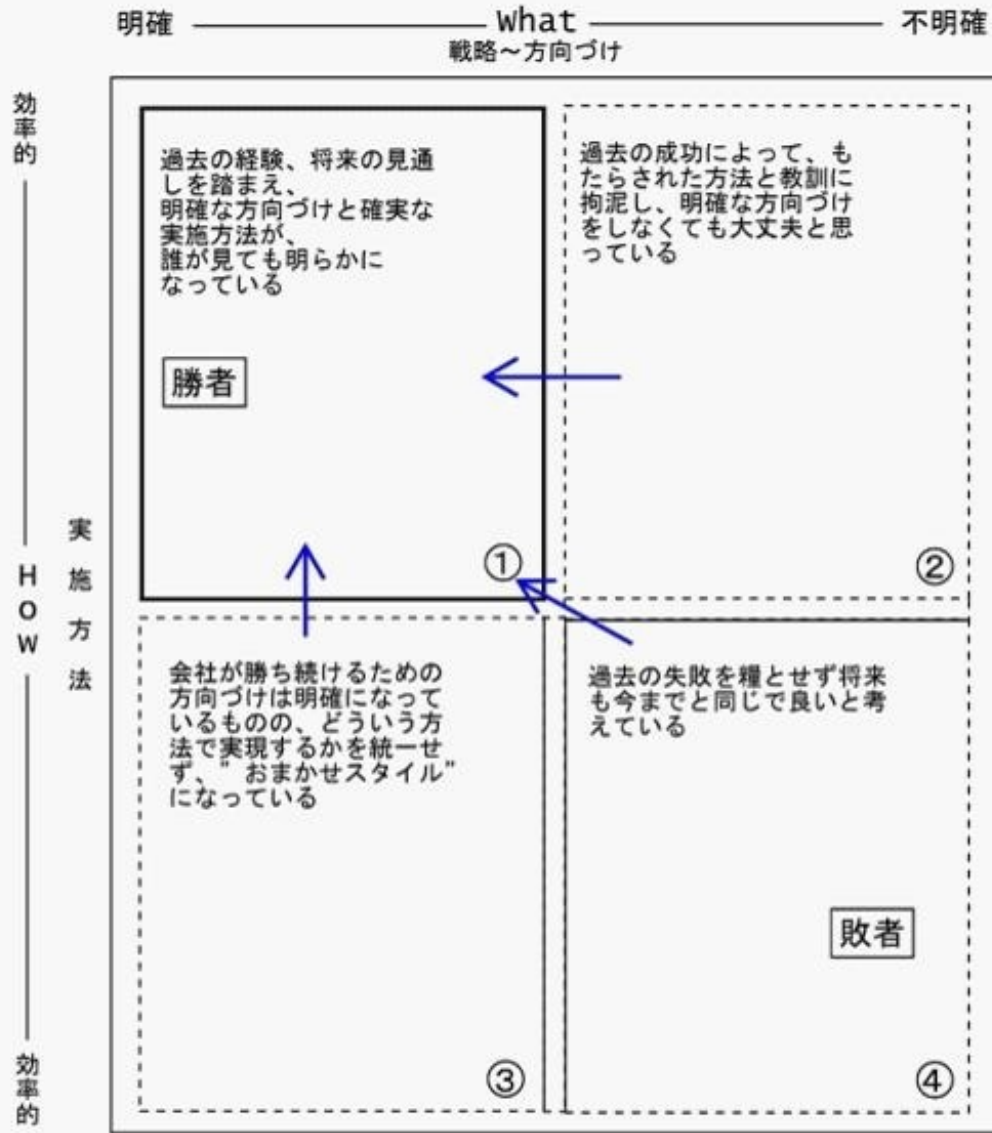
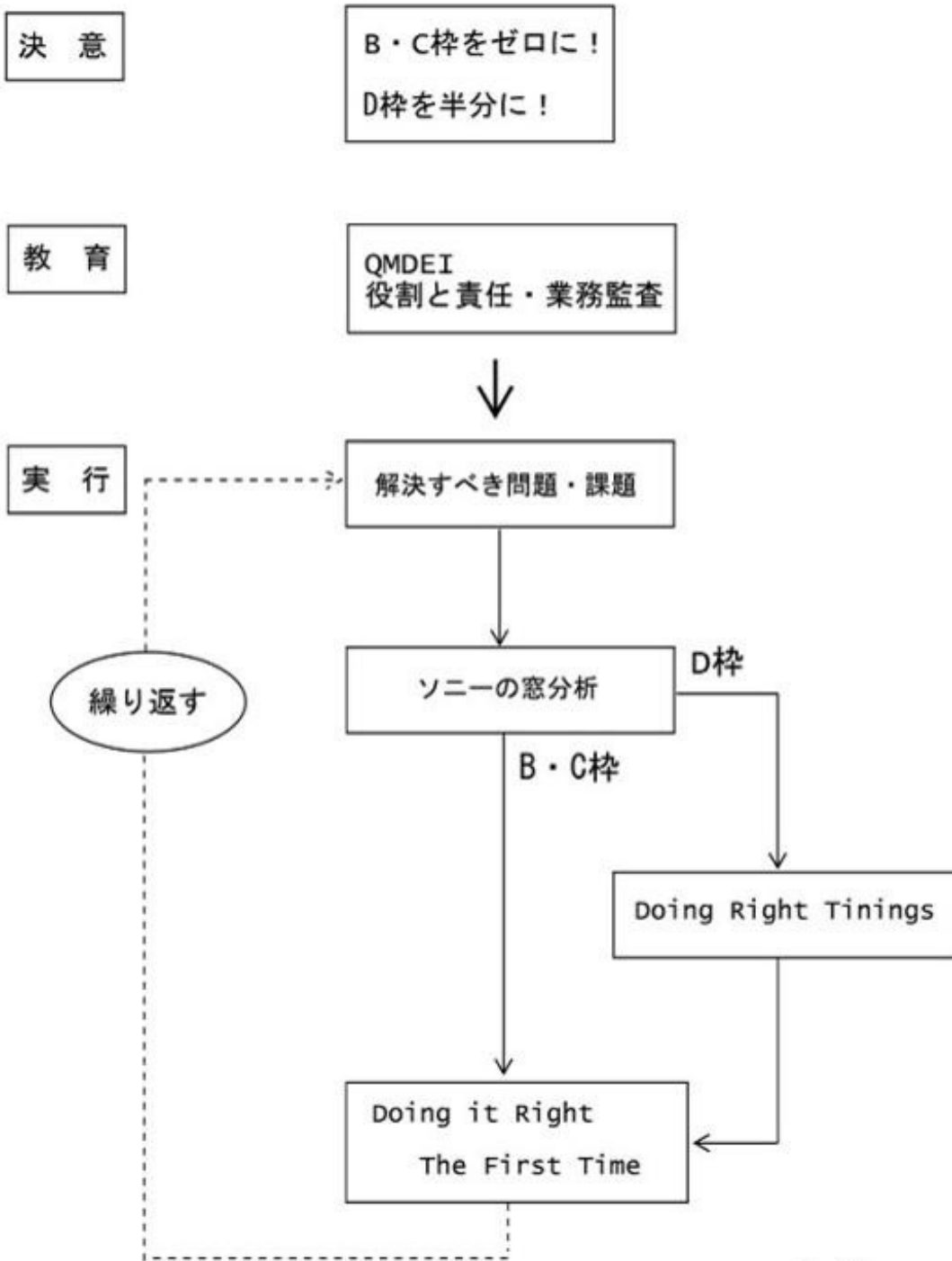


図 2

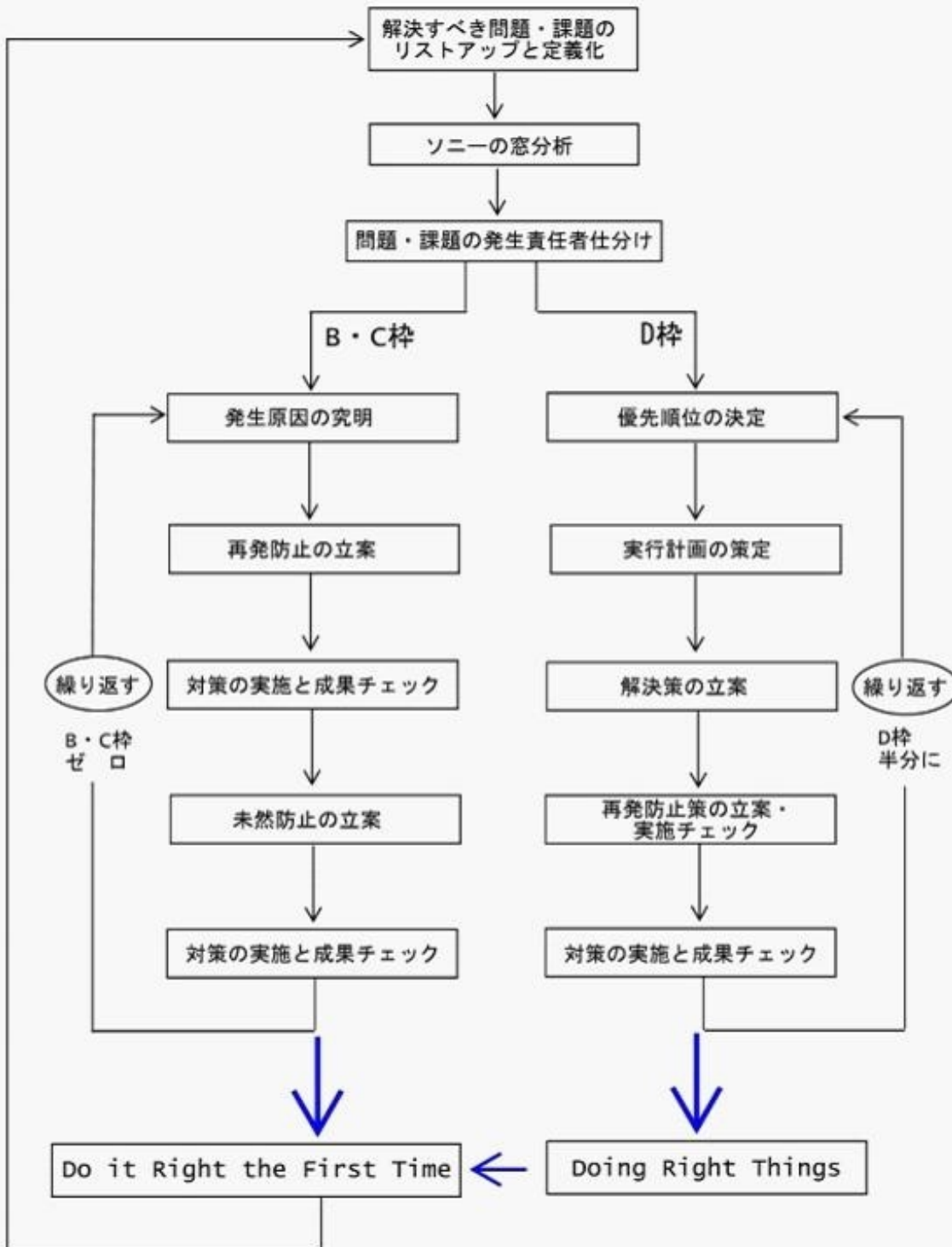
QMDEI フローチャート



by Sony

図3

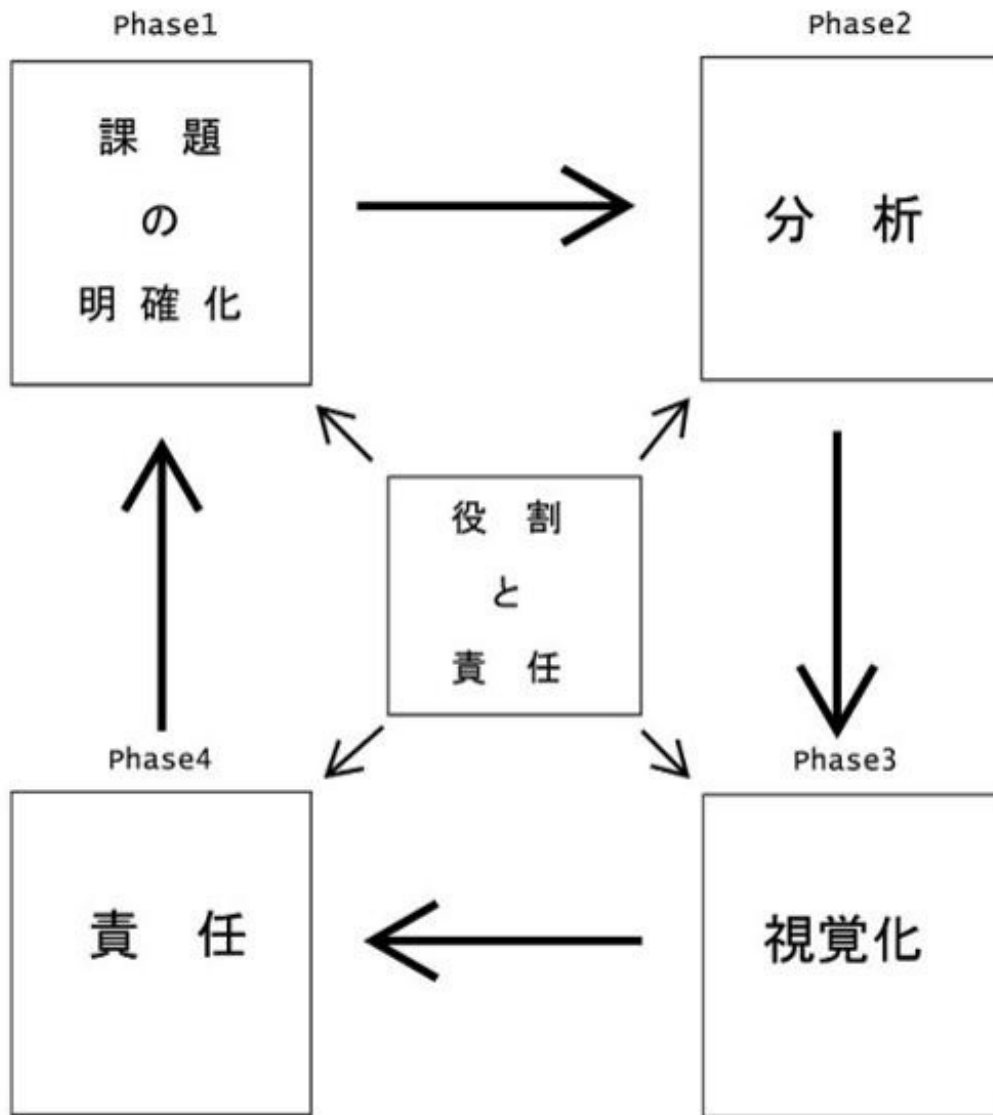
具体的進め方手順



by Sony

図 4

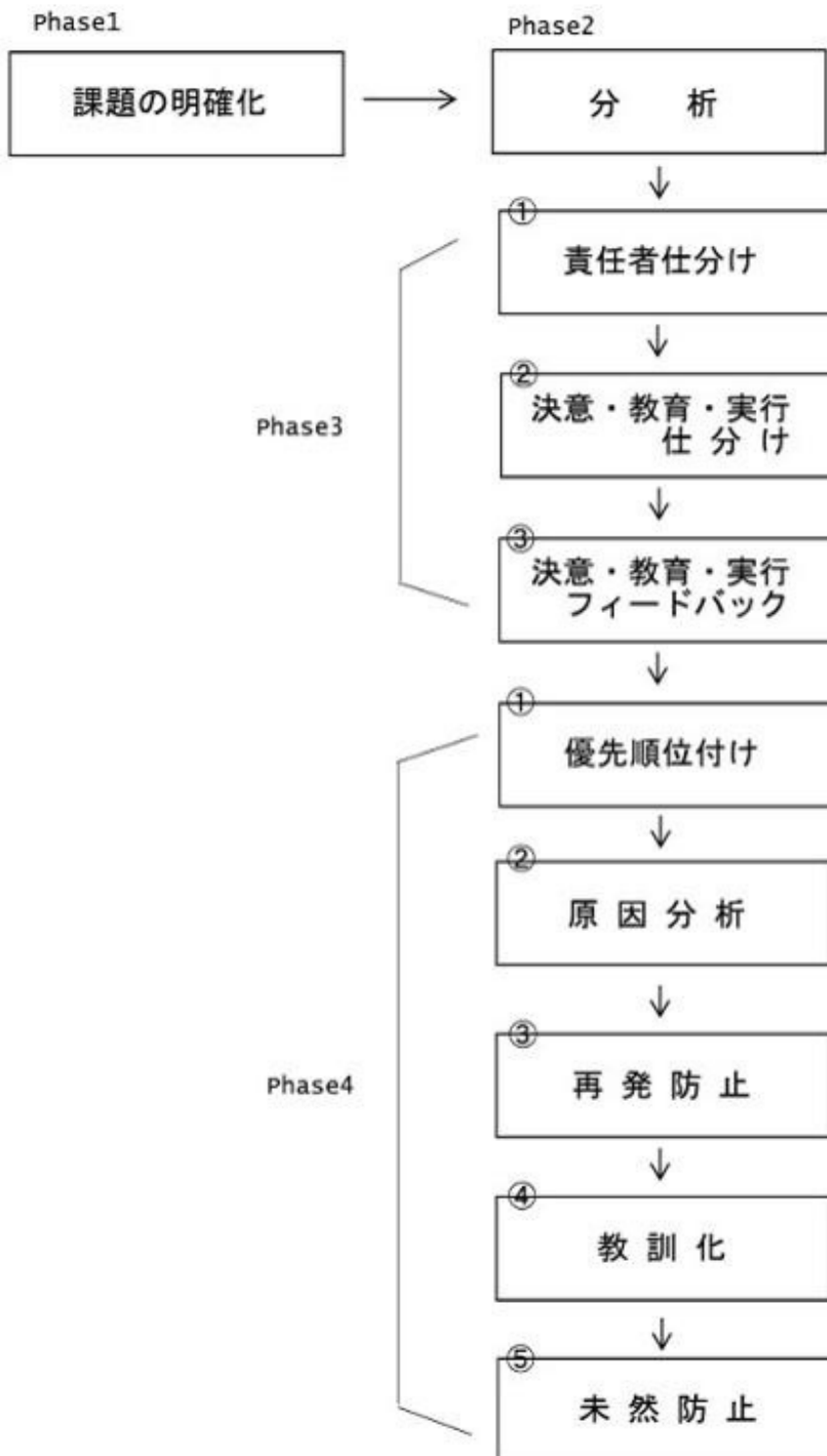
DS-Methodの概要



by Sony

図5

DS-フローチャート



by Sony

図6

原因分析

狙い

- ① 現象面の直接原因だけでなく、真の原因を究明する
- ② ミラーアクションに走らない

例 原因 : 教育不足

対策 : 教育をする → これではダメ

手順

なぜなぜ5回

一次原因、二次原因・・・と元の原因に至るまで事実を調べて究明する

この時、科学的因果関係があること

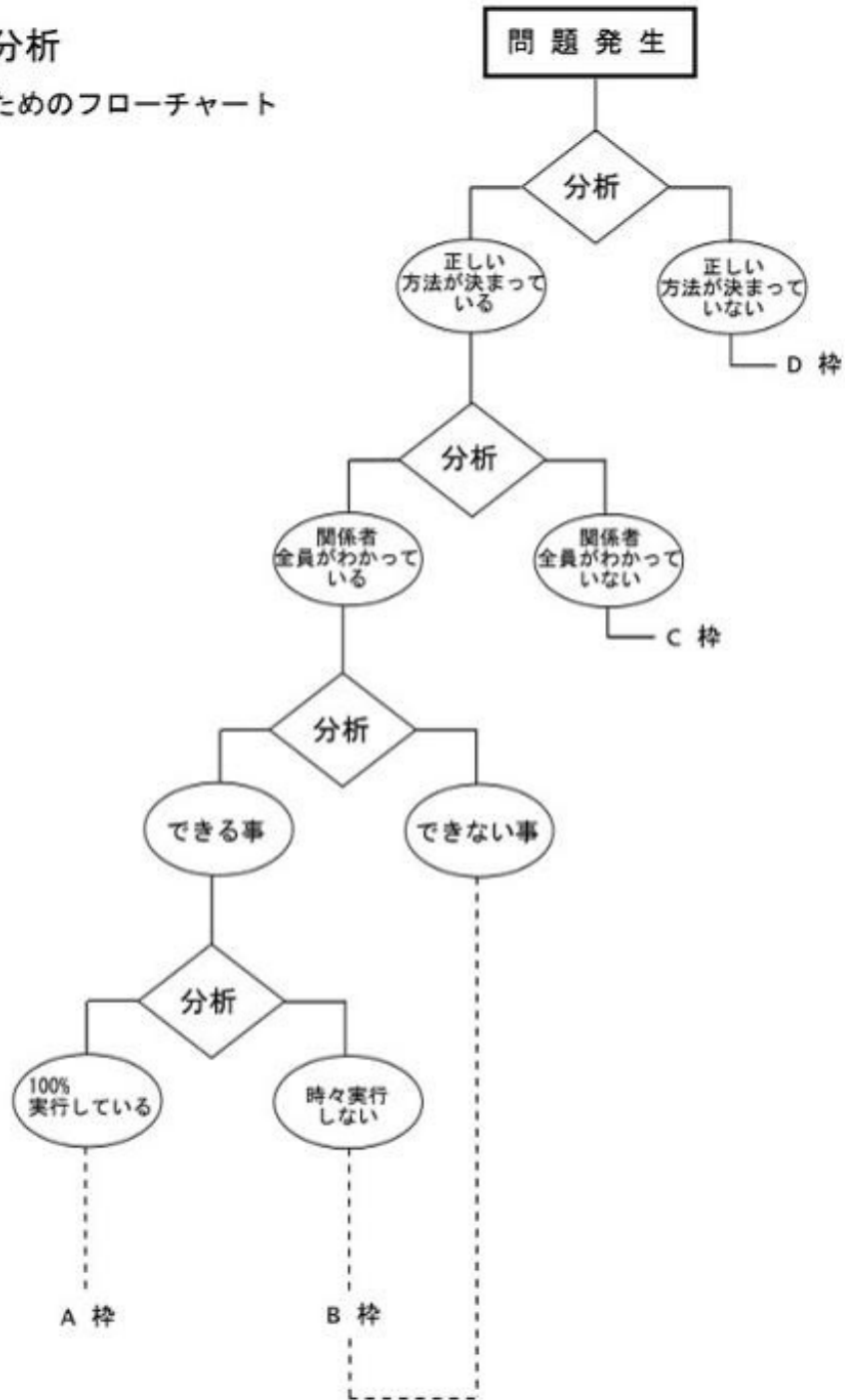
(頭で考えた想定原因ではない)

by Sony

図 7

ソニーの窓分析

問題分析のためのフローチャート



by Sony

図 8

実行展開プロセス

課題（文章化）と①優先順位づけ

課題（文章化）	欠陥コストの算出 — 優先順位
---------	-----------------

◎ ○ △

②原因分析（なぜなぜ5回）

それはなぜですか？	1	
それはなぜですか？	2	
それはなぜですか？	3	
それはなぜですか？	4	
それはなぜですか？	5	

③再発防止策（発生したトラブルを2度と再び発生させない対策）

暫定対策		担当者	期限
再発防止策	抜本的原因の除去 当該の対応策 上記1～5のどこに手を打つか		
再発防止の拡大 ⇒ 水平展開	同一対象の類似欠陥 同種対象の同一欠陥 に対して		

④教訓化

--

⑤未然防止策（教訓化を踏まえたトラブルを起こす恐れのある事に対するマネジメント対応）

BC種の遡流にあるものに対して（ハインリッヒの法則を適用）	担当者	期限

by Sony

(3) 社長らしさは必要ない

【辻氏の言葉】

- ① 作文の嘘を糾弾するばかりで、背景に理解を示さないと悪循環は続く
- ② 投資家が求めているのは、社長らしさではなく、社長がたたき出す業績

【経営研修ノート3】

ベンチャー企業に在籍してみると、辻氏の言葉は、経験に基づく真理だと思う。心に響く。

実際にベンチャー企業では作文が多い。

もっともベンチャー企業以外でも作文が多いのだが、自力で立ち上げてきた経営者は、この場合、ベンチャーキャピタルなどから出資を受けておらず自らが設立出資した経営者ということだが、社員が書く作文を見抜く力があり、作文の中にある問題や課題に相応の対応策を次々と打ってくる。

ベンチャー企業のようなお決まりの会議にはならない。

経営者は、瞬時に具体的な内容に基づいて社員へ指示を出し、結果にいたるプロセスを自らチェックし、目標の近似値で結果を出している。

ベンチャー企業の経営者は、このような自力がなく本当の問題点や課題に到達しないし、成果につながらないことが非常に多い。

取締役会の議論は、経営者が語る未来の予想が幅を利かせ、多くの参加者から疑問や改善点が語られることはほとんどない。業績をたたき出すとは思えない経営者とサラリーマンキャピタリストによる真昼の泡沫の会議であり、一幅の絵画を見ているような景色がある。

会議は踊るではないが、やはり会議には躍動感がなくてはならない。

優秀な企業ほど、会議は見事なまでに踊っている。それもプロの踊りであり、他人を魅了するだけの話題や将来を左右する議論まで盛りだくさんのプログラムがある。常に真の原因に基づく限りない挑戦が継続されていく。まさに終わりなき戦いである。

一例をあげれば、在籍した1社は研究開発型の企業であったが、研究開発を担う技術者が退職し、素人が開発をしている状態だった。私のような事務屋からみても危うさが見えるわけであるから、少し技術がわかっている人達であれば、かなりの確率で開発成功の有無は予測しえたであろう。

経営者が人の話を聞かないタイプであったため、多くの社員は、いわゆる面従腹背を決め込んでいた。

結果は、先に書いたが、開発の目途が立たず資金枯渇により事業化の断念と社員のリストラへいきついている。その後、リストラから労働組合の結成、組合員を対象に解雇通告をおこない労働組合が解雇差し止めと地位保全を求める仮処分を裁判所に申し立てている。急速に事業転換を図っているが、資金との競争になりそうだ。

ここまでひどくはないが、事業化してもなお収益性の点で自立できないベンチャー企業が多いのは、ベンチャー企業以外の経営者のように企業設立資金を自らの働きだけで調達するという人間力とビジネスに対するどん欲な姿勢、利益を上げるための本質的な意味を体得していないからだ、と感じる。

ベンチャーキャピタルなどの資金に頼らず自らの力だけで創業した経営者は、あきらかに見かけと違う人間的な凄みが備わっている。まして、このような能力には、年齢的な要素はまったく関係がない。

(4) プラン・ドゥ・チェックをきちんとやる (5) 目標設定の目的は、行動を起こすことにある (6) 数字とアクションの往復を繰り返す

【辻氏の言葉】

(4) プラン・ドゥ・チェックをきちんとやる

- ① Plan⇒アクションプラン (各人の行動計画)
プランを作る、きちんと考える
必要性と結果によるチェックにより考える精度を高める
- ② Do⇒実行プランを愚直に実行していくプロセス
安易にプランを変えてはいけない
成果がでていない会社は実行の不徹底
実行力がない会社は安易なプラン変更が多い
- ③ Check⇒アクションプランの効果測定
責任追及のためでなく、プランの進化のためにおこなう
- ④ 成長するには
計画・実行・検証のプロセスをスピーディに回すこと
- ⑤ 成長できない企業とは
計画がない
実行がない
検証がない

(5) 目標設定の目的は、行動を起こすことにある

- ① 今、何をなすべきかが明確になり、タスクの優先順位が酔いになる
- ② 事業計画は、予想ではなく達成への意志表明
目標が達成されたことで良しとするのではなく、意志を伴った行動がなされることで良しとする

(6) 数字とアクションの往復を繰り返す

- ① 結果の共有には、人間が絡まない数字のほうが望ましい
- ② 事業計画に基づく予算達成度、同業他社との比較で成果を判定
リーダーは、数字の背景にある人間の行動を促すことでしか、数字を変えることができない

【経営研修ノート4, 5, 6】

計画性については、多くの企業で認識されているが、重要なことは計画を作ることではなく計画を実行に移して当初の予測との乖離をみて、次のアクションプランを作り実行することにある。計画の達成率だけを見ては間違いのもとである。

企業がおこなうビジネスプロセスは、前年と同じように成長をしていく分野であれば計画値の精度は当然上がるだろうし、新規分野のビジネスへ挑戦するような場合は、計画値は想像的かつ希望的なものとなるだろう。当然、計画値の精度は低くなる。

そのような場合でも計画が必要かと問われれば、そうだと答える。理由は、ビジネスは人がおこなうものであり、そこに人の意志が必ず存在しているものだ。その人の意志の形を表現するために計画が必要

となる。頭の中にあるイメージは、刻々と変わっていく、当初思い描いていた将来像も常に大きく揺れ動いているものだ。計画の達成率が上がろうが下ろうが、自分が予測していた世界との乖離を把握することで、次のステップである実行計画の修正が可能となり、行動パターンを変えて、次の挑戦へとつないでいくという役割を「計画」は担っている。

どのような会社でも、大体計画は作成されているが、優れた企業とそうでない企業の差はどこからくるのだろうか。

ひとつは、計画自体の精度と運用の問題であり、もうひとつは、計画を作成する人間の問題だといえる。どちらが重要かは、当然、計画は人が作成するものであるから計画を作成する人のほうがより重要となる。

会社を見ていると、計画に人が振り回されている光景をしばしば目にすることがある。いわゆる手段と目的の履き違えだ。当然、大規模な企業のほうがこの罫に嵌っているように思える。

上場している場合はなおさらだ。四半期開示や決算短信など投資家等へ開示を義務付けられている報告内容の多さが要因である。経営者は、経営情報に一喜一憂しながら毎月月次決算を追っている。社会的責任と言ってしまえばそれだけのことだが、どうしても決算内容から自社の株価や自社のポジションが気になってしまうらしい。

ベンチャー企業の場合は、これまでにない新たなビジネスに挑戦することが多いわけで、日本の場合は必ずしもそうとは言えないが、本来であれば未知の分野における不確実性のほうが多く、計画が外れることもしばしばだろう。また、ベンチャーキャピタルをはじめとする投資家は、この点を理解してその会社の将来性に賭けて出資をおこなっている。しかもお金に限らず、人や設備などあらゆるものが不足しているが、このような環境下だからこそ「計画」が持つ意味は大きくなると言えよう。

ソニー子会社を立ち上げたときのように、親会社の機能が万全であったとしても新規ビジネスへ挑戦している子会社の内部では、計画に基づき徹底した事業の進捗管理が行われている。一見すると人、金、物があると思えるだろうが、親会社は、資本金（出資）以外はほとんどなにもバックアップしない。子会社の主体性に任せた運営が基本だ。しかも配当だけは確実に要求する。これが現実だ。

まさに経営者は経営能力が問われ、赤字が数期続けば退任だ。これもまた現実である。経営者の債務保証を除けば、ベンチャー企業以上の事業運営能力が要求され、厳しい成果が要求されている。勢い計画に基づく行動管理は、現場レベルで経験した中小企業やベンチャー企業以上だった。紆余曲折はあっただろうが、だからこそ20年を経てそれなりの事業規模へ成長している。この点に興味がある方は、ソニー子会社の企業実務を綴った『ボクの仕事は「ソニー」スタイル』を参照していただきたい。

ベンチャー企業だからこそ、辻氏が言うように、計画に基づく仮設検証のサイクルをスピーディに回すことが要求される。事業環境は瞬時に変化している上、何もない状況から計画を活用して期待されている成果をださなければならない。また、事業計画を経営戦術レベルで活かしていきながら、同時に人材育成を進めていくことが必須となる。まずは人材の固定概念を打ち払って実行計画をベースとした行動をおこさせ、そこから導き出される結果を「是」として受け入れ、さらなるビジネスチャンスをすばやくつかんでいくことが生命線となる。

ビジネスからの撤退可否の判断は、このような実践によって適切なタイミングを押し量ることが可能となる。

辻氏が言う、次の内容は至言である。

「リーダーは、数字の背景にある人間の行動を促すことでしか、数字を変えることができない」

所詮、「計画」は「計画」である。計画に息吹を与えるものは、なんといつても経営者の並外れた思いや情念、そして社員を深く思いやる人間性が発露となり、社員の行動を変え、企業を変え、世の中を変えていくものだとつくづく思う。

(7) まずは黒字化を目標にする (8) 資金繰り対策にはファイナンスより売上を伸ばす (9) 未来から学ぶには行動を起こすしかない (10) 仮説を加えることで新しい価値が生まれる

【辻氏の言葉】

(7) まずは黒字化を目標にする

黒字会社であればこそ、報酬や経費の妥当性が裏付けられる

(8) 資金繰り対策にはファイナンスより売上を伸ばす

- ① 資金繰り 入金>出金
- ② ファイナンスはカンフル剤

(9) 未来から学ぶには行動を起こすしかない

- ① 仮説を立て、それを実行に移すスピードの速さ
- ② 決断を留保するより、間違った決断をするほうがよい
- ③ 近道を求める人は見えるものにしかあてにしない
- ④ 未来はターゲットとする顧客の心の中にある 企業の中にはない

(10) 仮説を加えることで新しい価値が生まれる

- ① 人間は現実ないものを見る
- ② 「見えているもの」と思っているものは、実際に目で「見ている」ものではなく、見えているものは、頭の中にある
- ③ 未来を創るには、行動することが重要

【経営研修ノート7, 8, 9, 10】

ビジネスにおいてもっとも重要なことは、事業を継続していくために利益を上げることである。ベンチャー企業に限らず「黒字化」は、事業運営からすれば当り前の鉄則であるが、また「黒字化」の前提があるからこそ人を雇用し、商品を仕入れ、あるいは資材を購入して、それぞれのサービスや商品、あるいは製品の販売が可能となり事業活動を継続していける。

創業における「黒字」は、事業を継続している企業が出している「黒字」とは意味がかなり違う。

先ずベンチャー企業では、事業活動をゼロ（起業）から進めている途上であるため、「お金」が出ていく一方であり、入ってくる「お金」がほとんどない。資本金として計上されている資金（お金）から事業運営費をまかなっていくわけであるが、資本金の金額以内でサービス化や製品化が進み、しかも販売できれば、いくらかの売上金がいってくるだろう。この点は、各企業の事業化（黒字化）のスケジュールによるところであるが、いずれにしても販売する前の段階で資本金を使いきってしまえば、事業化は終焉することになる。いわば廃業、破産等することになる。

従って創業期の企業における事業化（黒字化）のスピードは絶対的な条件となる。この点、新規創業会社における事業運営の極めてむずかしいところだ。また経営者の経営能力が本当に問われる局面だ。

ファイナンスは、昔と比べれば銀行借入や普通社債のようなデットファイナンスから新株発行のようなエクイティファイナンスをおこなうことが可能となっており、ベンチャー企業における資金調達を可能にしているのは、このようはエクイティファイナンスに負うところが大きい。起業する場合、ビジネ

モデルにもよるだろうが、このような制度によって比較的簡単に融資を受けることができるようになってきた。

また、ベンチャー企業の場合、出資者を探す段階で事業計画に基づくビジネスプランができており、このような情報を前提にベンチャーキャピタルは融資を引き受けることになる。しかも早期に株式公開をおこなうことで、これら出資者に対して報いていくことになるため、事業の黒字化は必須条件となってくる。これができないとベンチャー企業存続の基盤を失うことにもなりかねない。

経営者が、必要以上に事業展開に焦りを見出す理由がここにある。

事業計画の精度にもよるが、大体、計画通りに進むことは少ないものだ。このような事情から当面の運転資金の確保がはじまるが、いわゆる資金繰りの問題である。追加融資に応じるベンチャーキャピタルもあれば、応じないキャピタルもあるが、総じて一旦起業した場合は、必要な資金は簡単に集まらないものである。

勿論、創業まもないこれらの企業は、銀行借入といったデットファイナンスは不可能に近い。

ベンチャー企業に限らず大手企業の子会社においても「黒字」化は事業継続の必須条件であり、ソニー子会社の立ち上げ期においては、第一期から黒字化させた。それだけ仕事と事業収益の確保における社員のスタンスは厳しく問われており、徹底した合理化と新規事業における事業収益確保を最優先で事業展開をおこなった。

スタートから3年間は「息つく暇もない」とは、まさにこのことだ。在籍したベンチャー企業では、驚きだったが、このように必死になった事業運営を見ることはなかった。ソニーが世界的な企業になった意味が体でわかる。それほどまでに優良起業とは、事業活動がハードだということだ。ましてソニーの創業期はこの程度のもものではなかつたらう、と少しだが、創業当時を思い起こすことができた。

この意味で強烈な創業期のメンバーは、至上の価値をもつのだ、と思う。

ソニー時代、多くの失敗はあったが、行動力がずば抜けているだけに決断が速い。結果のジャッジも同じだ。この徹底した実行と結果の反復から収益モデルを見つけていくことが可能となる。海外など、どちらかと言えば発展途上国だが、一人で現地のおんぼろ飛行機に乗り込んで仕事をやってのける強者のエンジニアがごろごろいる。

事業計画のように頭で描いただけで、簡単に利益は生まれない。

(11) 信用の蓄積が成長の分岐点

【辻氏の言葉】

(11) 信用の蓄積が成長の分岐点

- ① 取引の継続
- ② 信用の蓄積
- ③ 手間と時間をかけるしかない愚直な足し算
- ④ トラブルの原因は、事前の期待と結果とのかい離にある結果に対するイメージを顧客と共有
- ⑤ 事前の期待に120%以上応えることに全力をつくす
- ⑥ リピートオーダーを獲得する

【経営研修ノート11】

信用の蓄積の点では、ソニーの子会社の立ち上げは、子会社だったことで、子会社の実態は別としてすでにある程度の信用力を備えていた。このおかげで仕事が取れていたことは紛れもない事実である。

一方、ベンチャー企業は、信用の積み重ねが必要になることは論をまたない。情報配信事業をおこなっていたベンチャー企業は、まさに経営者を筆頭に毎日営業活動に励み、ひとつひとつ信用を積み重ねていた。その結果、驚くようなところと取引がすることができるようになり、少しずつではあるが売上があがっていた。「血のにじむような努力」とは、このようなことを言うのだろう。真面目な経営者だった。

辻氏が指摘しているとおおり、ファイナンスをおこなわず着実に売上を伸ばしていた。最終的には、当初計画のように上手く事業目標を達成できなかったことで企業の売却をおこなったが、これまでの着実な事業展開と、多くはないが確実に利益を出していたことで、この企業は相応の評価を得て円満な売却にいたっている。しかも現在は、上場企業傘下でなお確実に成長している。

また、株式公開はできなかったものの企業売却により、ベンチャーキャピタルは、キャピタルゲインを得ることができたし、創業者は同様にキャピタルゲインを得ている。このように企業売却ができたのは、発展段階を真面目におこなってきたことと、やはり辻氏が言うように、自らの営業活動で信用を積み重ね着実な売上を確保していったからである、と信ずる。

他方、ファイナンスばかりでなんとか事業運営を乗り切っているベンチャー企業では、辻氏が言うように、「カンフル剤」にしかなくなっておらず、事業展開は一進一退であり、現在もまだ黒字化の目途が立っていない。

この企業、上場したことで多くのベンチャーキャピタル（出資者）は、キャピタルゲインを得ているが、公開で株をもった一般投資家は高値で取得し暴落し、相当な損失を出していると思う。すでに大手企業から多額な資金調達（第三者割当増資だが）をおこなっているのに、事業運営は、創業経営者からそう遠くない時期に出資会社から入ってくる社員によりおこなわれていくのではないかと想像している。

良い技術の種をもっているのだが、事業化（黒字化）の点で上手く展開できていない。経営者が聞く耳をもたないタイプであり、研究開発事業の真の問題や課題を捕まえていないと思える。この経営者は、もともとエンジニアとして社会的評価を得ていたが、なにごとにつけ、常に自らが意思決定していた姿が、今も臉に映る。

新規事業をぶち上げるが、企業業績の流れは、毎回同じパターンの繰り返しになっている。

なかなか抜本的な問題にまでたどり着くことはむずかしいものだ、と考えさせられる。経営者以外は、案外、企業内部の課題や問題を理解しているのだが、経営者の資質によって経営者以外の人達は寡黙な社員を貫くものだ。

(12) 自分との約束を守る

【辻氏の言葉】

- ① 小島勇著「いきざま」
 - ・ 仕事をしていたら何時間でもやっつけられる
 - ・ 時間にはかなりうるさいほうである
 - ・ 3年、5年、10年先の夢をもっているか
 - ・ 毎年毎年、何か会社で改革をしているか
 - ・ 会議は2時間以内で終わらせている
 - ・ 時代の流れに乗っているか
 - ・ 社員に責任と権限を与えているか
 - ・ 会社の印鑑は自分で管理し、必ず自分で押しているか
 - ・ 会社の美化をうるさく言っているか
 - ・ 社内であいさつと笑い顔を自分から率先しているか
- ② トヨタ、ソニーのような会社を目指す
自分の子供に説明できないビジネスはしない
- ③ 経営は、決断と実行

【経営研修ノート12】

小島勇氏の言葉は、社員の立場でみても仕事に没頭できる環境があれば可能だと思う。経営者ではないので環境に依存した結論だが、凡夫である身からはその程度のレベルであろうと思う。

しかし、たとえ社員であったとしても、ある期間を区切ってなら、やってこれたし、やれるだろう。

経営者のすべてに言えることだが、「仕事をしていたら何時間でもやっつけられる」は、どこの経営者も同じだと言える。どの経営者も、早朝から深夜まで働きづめである。とても私には真似ができない。

「身命をとして」と言えるほど仕事に没頭しているが、それでも結果が伴わないところに、それぞれの経営者の悲劇がある。人生、世の中とは誠に不思議なものであり、ビジネスの真理は、それだけ深いということだろう。

また、辻氏が言うようにベンチャー企業では、「行動」を起こすのだが、どうしても的中率が低い。このため当面、事業運営を黒字化するための事業が必要だ、と感じた。

先に書いた1社は、経営者は大手企業のエンジニアだったが、このような観点から先ず自分がもつ得意分野で事業化（黒字化）を進めておいて、新規に研究開発事業をやっていくといった多段階の事業展開が必要だったように思われる。結局、本来、ビジネス展開が簡単にできるはずだった事業に参入することが遅れてしまい、また新規開発事業の中止という機に及んで参入したため、事業資金との追っかけっこになっている。さらに参入を急いだため、販売した製品の一部に不良品を抱えるといった相当無理な生産と販売活動になっているようだ。

ビジネスに対する経営者の嗅覚といってしまうとそれまでなのだが、このクラスの人であれば相応のアドバイスをしてくれる人脈があると思えるのだが、起業した新規ビジネスは、経営者自身その中身に精通しておらず、さらに研究開発のための技術者をもたなかったことで事業開始自体に問題があったと思わざるを得ない。

(13) リーダーは事業に「トチ狂う」

【辻氏の言葉】

- ① 優秀な人をつなぎとめるのは、リーダーの事業に対する確信
- ② 社員の想いの起点は、敬愛している社長の想い
- ③ 社長の機嫌をうかがうようになると手足は止まり、頭で考えるようになる
- ④ 魂をかよわせる

【経営研修ノート13】

ベンチャー経営者は、ひとりで事業に「トチ狂って」いるのだが、社員は妙に冷静というか、覚めているが多かったように記憶する。ベンチャー経営者からすれば自分がやりたいことをやっているわけだから「トチ狂って」いないほうが嘘になる。

問題は、それ以外の人達がどれくらい「狂って」いるかだ。

良い企業と言われている企業は、社員が「トチ狂って」いて、経営者が抑えにまわっている。

ベンチャー企業の場合は、経営者自らが開発や営業をやるわけだから社員同様「トチ狂って」いてもどこもおかしくない。むしろ少し冷静になって考える時間が必要ではないか、とこちらは心配するくらいでちょうどよいのだろう。現実には、残念ながら、経営者ひとりが「トチ狂って」いる。せめてある部分は、社員がいっしょになって「トチ狂って」もらわなければならないのだが、なかなか「トチ狂って」はくれないものだ。

それというのは、やはり経営者と社員の信頼関係に課題があるからだ。

経営者は、間違いなく自分の仕事に関する能力を高く自己評価している。自分の能力が、ビジネス展開のすべてだと思っている節がある。

実際、創業にこぎつけるまでは、経営者一人の能力に負うことがほとんどだろう。経営戦略を掲げてベンチャーキャピタル等をまわり、出資にこぎつけるだけでも相当な能力だ。少人数でスタートするわけだから、なにからなにまで自分が行うことが多いだろう。しかし段々と社員が増えて管理範囲が広がってきたときに、事業運営のパターンを変更しなければならないのだが、この転換点を大部分の経営者はやり過ぎしてしまう。いわゆる権限移譲の問題である。創業経営者は、これがなかなかできない。結果として無気力な社員が増え、経営者が経営管理（戦術）レベルまで対応することになり、事業運営の悪循環を引き起こすことになる。

当然と言えば当然なのだが、経営者は時間があればなにをやってもそれなりの仕事を達成してしまうという根源的な能力が備わっている。だが、やるべき仕事とその範囲において時間という有限な資源のため、自らの分身となる社員を探し、権限移譲をおこない、事業拡大に向けた経営管理体制を構築していかなければならぬ。

経営者のなかには、管理体制を組織図と対応する社員名を入れて作成しているが、本気になって権限移譲をおこない経営管理体制を構築していこうという意欲をもった経営者が、残念だがない。社員は、このような実態を見ているから、とても「トチ狂って」などとは考えないし、行動も起こさない。このようなことは、ベンチャー企業に限らずできていない企業は多いものだ。

このため辻氏が言われているように、「社長の機嫌をうかがうようになると手足は止まり、頭で考えるようになる」という現実ができあがる。しかも魂を通わせるなどということはできないばかりか、信頼関係すら作れないまま事業運営が進んでいき、待っている結果は、事業の行き詰まりである。社員は、常日頃からこのことを理解しているので、このような事業の悪化という結果にさして驚かない。どの時点で退職して次の職を見つけるか、ということに注力している。また、このような体制では、例外な

く優秀な人からやめていく。

(14) キャピタリストの反応はこうよむ

【辻氏の言葉】

① 根拠があいまいで否定モード

ダメだしタイプ

新しい産業を生み出していくという、キャピタリストの使命を忘れている

② 根拠が明快で、否定モード

もっとも役に立つタイプ

③ 根拠が明快で、肯定モード

④ 根拠があいまいで、肯定モード

⑤ 無反応

課題 現実には、①と⑤が多数

【経営研修ノート14】

ベンチャー企業では、出資したベンチャーキャピタルの一部は、社外取締役で入っていることが多い。毎月1回開催される取締役会へ出席して意見を述べたり、質問をおこなったりする。

一般のみられることだが、出資はするが積極的に事業に関与しない姿勢のベンチャーキャピタルが多数である。理由はいくつかあるだろうが、主なものはビジネスの展開を理解できるのは創業経営者しかいないといった消極的な立場のようだ。

毎月お定まりの会議になる。

経営者もわかったもので、プレゼン資料で上手く事業が進捗しているかのように見せながら会議をやり過ごしていく。

ベンチャーキャピタルの人間は、内心は事業の進捗が思わしくないと理解していながらも、出資した以上は経営者に任せるしかないといった心境だろう。そんな中で外資系投資ファンドの社員は、幾分鋭く質問を浴びせることがある。事業展開の話なれば経営者はプロ中のプロであり、言葉を使った説明は理を通した見事なもので、質問した投資ファンドの人間も納得せざるを得ない。ベンチャー経営者は、説明に使える素材はなんでも使うといったほうがよいだろう。

ベンチャーキャピタルは、だいたい大手金融機関系の企業が入っていることが多いが、この点では、親会社の経営方針の影響を受けており、ビジネス分野によっては思い切った投資をおこなうようだ。それだけ期待を得て社会に対する責任を担っているわけであるから、なんといっても経営管理（戦術レベルの展開）体制構築の不備は残念でならない。

ベンチャーキャピタルの人間は、どのような会社の人でも穏やかな印象がある。それがいいのか悪いのかはよくわからないが、辛抱強く待ち続ける恋人のように見えてしまう。

辻氏が解説されているベンチャーキャピタルの特徴は、起業しようとする人には大いに参考となるだろう。

(15) 責任を引き受ける人が未来を明るくしていく、社会が豊かになり成熟してくると明日は安泰という気やすさとなる

【辻氏の言葉】

- ① 危機感がなくなる
- ② 当事者意識が薄くなる
- ③ 安易な現実批判が相次ぐ
- ④ 現実のあら捜しに執着する評論家が跋扈する
- ⑤ 当事者意識の欠落
- ⑥ 責任を引き受ける人

【経営研修ノート15】

社会を明るくしていくという点では、経営者が未来を語り、実現可能性に向けた確固たる信念と実行力で、その右にでる者はいない。また、多くの責任を担っていることは論をまたないだろう。

我々社員は、責任をもつこともなく気楽なサラリーマン稼業になっているのかもわからないが、一方でその企業にお世話になることは仕事を通して社会に貢献したいという思いをもっている。但し、経営者が考えているようなレベルの話ではない、あくまで社員のレベルなのだ。

そもそも経営者レベルの力があれば、自分で起業している。その力がないがゆえに社員として働いているわけだ。

社員の立場から包み隠さず話せば、やはり経営者がもつ巨大なエネルギーのもと、自分の能力を発揮させたいと思っているが、企業内部におけるそのような場が提供されなくなれば、段々と自らの殻の中で生きていこうとする。

特に上手く事業運営ができていない会社は、安易な批判が相次いででてくる。無論、良い企業においても批判はつきものだ。だが、そのような会社では、批判者をも取り込んで事業運営をおこなう度量がある。影でいろいろなことを言っているのを知りながら、その人がもっている能力を発揮させる。悪く言えば、利用できるものはなんでも利用して事業展開をおこなうというどん欲さと執念がある。タダで置いておくなどといったことは決してしない。まわりもわかったもので、このよう人間と上手くコミュニケーションをとりながら、仕事を進めていく幅広い人間性と職務能力を有している。

“あら”が悪いのか、“あら”を言う人間が悪いのか、この点、辻氏の見解と少し違う。私は、“あら”を出させる経営能力に問題があると思っている。どんな企業においても“あら”はある。違うのは、“あら”を超えるビジネス展開をして常に企業を成長させ、その中で人間の成長の実感があるかどうかではないか、と考えている。いわゆる“あら”のレベルが違うのだと思う。このような企業のマネジメントは、“あら”さえも次の成長プロセスへ飲み込んでいくような力強さを秘めている。言うならいってみる、といった明るくて前向きな強靭さである。

社員の当事者意識は、やはり経営者による力強い企業成長の渦の中に引っ張りこまなければでない。

ベンチャー企業では、往々にして社員達は暇をもてあましていく。このことが、“あら”を言い出す時間的余裕を生み出し、そしてそのような人間達によって当事者意識が欠落していく社員を増やすことになる。なんといっても全社員を成長させるためには、仕事を通した渦の中に放り込んでいくことだ。そこから自ずと一体感がでてきて責任を担う人間となってくる。

現実には、経営者による一体感がでない言葉であったり、マネジメントが機能していなかったり、一部

の社員に対する特別な処遇（厚遇）などによって、この一体感が削がれている。

(16) 売上5億円からが本当の勝負

【辻氏の言葉】

- ① 売上2～3億円 社長の個人技でなんとかなる
- ② 10億円以上になると仕組み化が必要

【経営研修ノート16】

企業の成長と売上、あるいは社員数の規模は、私は人事経験が長いのでつい社員数でみてしまうが、およそ50名以上の規模になってくると経営管理の手法が必要になると考えている。いわゆる管理する部門を含む体制を構築することである。

特に販売部門、生産部門、管理部門を統括していく人材が最初に決定されていなければならないし、しかも確実に権限移譲がされていることが必要だ。ここを中心に経営管理体制を構築することになる。各部門における人材の育成は、戦術遂行のための重要なキーファクターだ。優秀な経営者がいたとしても戦術を実行できる人間がいなければ企業の発展はない。そのうえ戦術レベルの展開は、日常的に修正と改善を繰り返しながら実施されることになるので、その遂行には社員一人一人の仕事のレベルアップを、休むことなく続けていくという気が遠くなるほどの普段の努力が必要になる。このような前提があつてはじめて実戦における戦術展開が可能だ。しかも経営者と現場業務を実行していく者達とのバランスが必要になる。

当然だが、経営者のほうが、すべての点において遥かに優秀である。そこを理解しながら”おろか、かしこ”に進めていく深い人間性を滋養しておくことが求められる。企業の成長は、すべからく人の成長があつてこそだと、経営者が体得しているかどうか、まさに問われるところだ。

辻氏が言われる10億円は、私は社員数50名以上の規模だと考えている。

経営者の個人技が使えなくなる規模だ。

(17) こういう人がベンチャー企業に向いている (18) ロボットはいらない

【辻氏の言葉】

(17) こういう人がベンチャー企業に向いている

- ① フットワークの軽さ
- ② 新しいことにワクワクする
- ③ 学習する力がある

(18) ロボットはいらない

- ① 安心・安定求める人は、正社員であることや大企業に依存したがる
- ② 大きな組織は、社員個人の人間性を否定したシステムに陥りやすい
安心を与える代わりに、自由を抑制される
- ③ 環境の変化が激しい時代
- ④ ベンチャー企業の危機
安定指向の人間の入社
社員ひとりひとりのワクワク感が減退したとき
- ⑤ 楽しむことを忘れた社員
言われたことの最小限しかやらない
社内政治に神経すりへらす
顧客のことは意識の外
- ⑥ ささげた時間の体化として報酬を要求するのではなく、働くこと自身を楽しめる 人間らしい仲間こそが必要

【経営研修ノート17, 18】

辻氏が言う、「人が価値を生む」はそのとおりだと思う。

「ソニー子会社時代」生産性は収益を向上させるが、企業価値の創造は人による”と感じた。さらにベンチャー企業にむいている人材の要件を定義されているが、ベンチャー企業に限らず、これらの人材要件は重要だ。これまでの時代環境でも変化はあったが、その変化を超えるだけの経済成長があったので、多くの企業は、大きな流れの中でさほど大きな変化として捉えていなかった。

そのような時代の中であって繊維産業などは、大きな変化の波を直接受けて抜本的な事業再編をしてきた先駆者だろう。東レやクラレなどの企業にみられるように21世紀型の先端素材を提供する企業へ大変革している。

今後は、特定産業だけでなく、数多くの分野において繊維産業が直面した経済環境の変化の波に洗われてくるだろう。その意味でも、「人が価値を生む」は、より多くの企業にとって本質的な課題となる。

これまでは社内調整タイプの人材、いわばロボット型人材でよかったかも知れないが、今後、我国が直面するであろう、あらゆる構造変化に対してより柔軟な思考ができ自分で考えて行動できる人間が必要となる。

既存の大企業などでは、企業規模（事業規模）の大きさから外部環境要因に対する感受性が弱くなっている。さらに、先ず安定的に継続した事業をおこなうことが定義されてしまう。毎年、数兆円規模の売上を確保するわけであるから、安定した事業運営が必要であり、そこに携わる人材は比較的画一化した事業運営に精通した者でなければならないという条件もあるだろう。

大企業といえども人間によって運営されているわけであるから、そこで働く人によってはベンチャー企業のような”わくわく感”や”自由度の高さ”といった事業活動はあると思う。但し、あくまで個人のマネジメントの範囲という限定された空間でしか見られない現象だろう。企業活動のベクトルが、どちらを向いているかが重要な要素となるが、社員数の多さは、いかんともしがたい。人が多いほど、個人の多様性や独自性は拡散し中心化傾向がでてくるものであり、そのような環境の中に安住してしまうのを一概に責められない。この点、各社における事業運営の創意工夫が必要となる理由である。

反対の意味からすれば、組織は小さいほど人間の個性や創造性を発揮しやすいと言える。勿論、それだけ事業運営にはリスクが伴うことになる。どうしても人間がもつ生物個体の特徴としてどちらかに偏ってしまうものだが、バランスをとった作為的（人為的）なマネジメントは、どんなに優れたといわれる経営理論をもってしても意図的に機能化させるということはできないのではないかと近頃感じている。

大企業になったとしても、多くの人材の才能を活用していける組織機能を作っていくことができるような経営者とは、その人自身が生れつき持っている才能のひとつではないか、と思うようになった。

また、ソニーのような企業では、創業時の経営理念や雰囲気はなくなっていくなかで企業規模の大きさから、社員が意識することなく、ある期間（どのくらいかは、わからないが）は継続的に生きながらえていくものだろう、と思う。さらに外国企業からみると、日本語や日本的な企業活動、あるいは日本の経済活動は、ほとんどがリスクと映るだろうから、簡単に買収の対象にもなりにくいといった特徴がある。この点では、ルノーによる日産の買収は、外国企業における日本企業運営の参考になるだろう。但し、中国企業から見た場合、積極的に買収してくるケースが考えられる。理由は、日本企業がもつ競争優位条件、地理的要因、自国の高い経済成長、膨大な消費があり、しかも潤沢な手元資金がこれからも積み上がってくるからだ。

(19) 給料は十分条件ではない

【辻氏の言葉】

- ① ベンチャー企業では、やりたい仕事をする前に、たくさんのやりたくない仕事があふれている
- ② 自ら決断したわけだから、我慢手当まで給与に期待しない
- ③ 我慢手当がないと生活できないのかどうか、見極めること

【経営研修ノート19】

私などは元来学業の成績がよくなかったので”必要条件”と”十分条件”なる意味をあまり理解できていない。

早速、調べてみると次のような表現に出会った。わかりやすいので自分の勉強を兼ねて書いてみる。

「必要条件」と「十分条件」については、「自動車を走らせるには ガソリンを入れておく必要がある」のだから、「ガソリンを入れておくこと」は「自動車を走らせること」の必要条件だ。しかし、ガソリンを入れただけでは自動車は走らない。ほかに「ドライバーが免許証を持っている」といった必要条件もある。こうした必要条件をいくつか集めると自動車を走らせるのに十分な条件になる。必要条件が一定数集まると十分条件になるということだ。

恥ずかしい話だが、この歳になってはじめて理解できたような気がする。

少し勉強したところで本題に入ろう。

ソニー時代、厳しい表現だが、「金を言う奴は採用するな」と指導を受けた。理由は、金を言う人間は、また金で辞めるからだ、と言われ、なるほどと、妙に感心した記憶がある。それでも人材枯渇のため、この格言を破って採用したら見事に的中してしまった。それ以来、どの企業へ転職しても採用を担当するときには大事していることのひとつだ。

自分自身に当てはめてみるとよく理解できる。転職の動機は、まさに「金」以外だった。考えてみれば、転職をしたが”お金”の交渉は、一度もしたことがない。提示された金額でいつもスタートしていたし、仕事の結果をみてもらえば相応の昇給は可能だろう、と常々思っている。現実には、金額は別として、そのような結果になった。

もっともお金より”仕事自体”にはまっていた、と思う。とにかくどこの企業へいっても、常に仕事は新鮮だったし、わくわく感がもてた。今は、退職してこのような本を書いているが、それでも毎日”わくわく”感がある。

出版社へ企画提案しても多くは戻ってくるものだ。しかし、自分以外の誰かが読んでくれっているということ自体に感謝の気持ちがある。また、丁寧なお詫びの言葉をもらう。突然、企画提案するこちらのほうが恐縮してしまう。

人生には、”お金”だけでないなにかがある。その意味でも会社で仕事することを再考してみてもいいだろう。

また、ベンチャー企業以外でも中途採用を繰り返しているような企業は、管理体制ができていないものだ。

転職した場合の仕事は、辻氏が言っているように「やりたい仕事」の前に「やりたくない仕事」が山のようにある。しかしそのような「やりたくない仕事」もやってみると、仕事の基本や仕事の本質を知ることができ、とても大きなご褒美をもらえるものだ。また、人が嫌がる仕事ほど成長できる。理由は、嫌がられるだけ、その仕事はオリジナリティーが高いと言える。ゲームで言えば、達成難易度が高いものになる。むずかしいが成し遂げた達成感も充実感もはかりしれないくらい大きくなる。だからつい

つい、また、はまってしまふ。

(20) 方向違いの成果主義は弊害が多い

【辻氏の言葉】

① 短期的な結果主義に陥る

どうしても数字偏重の量的評価による結果主義に陥りやすい

成果を測るべきものは、企業ビジョンに照らした質的評価であり、プロセスに対する評価であり、質的評価をしなければ、顧客満足度は向上しなだろうし、見えざる資産の蓄積は実現しない

ビジョンに照らした評価をしなければ、社員の行動を同じベクトルを束ねることはできない

② 内向きの相対評価に陥る

③ 経営陣を例外扱いにする

【経営研修ノート20】

この点も辻氏に同感だ。

辻氏が書いているように「方向違いの成果主義」では会社の成長はない。しかし一方で個人、チームや部門、あるいは課といった単位で評価できる内容が整えば評価していく姿勢が必要だ。

もっとも一番大切なことは、企業全体でいかに業績を上げたか、ということである。この大前提がないと、収益基盤を失い早晩企業業績は悪化する。その意味では、経営者とともに社員の責任も相応のレベルである。

先ずは企業全体の業績向上が必要であり、それに基づき各社が創意工夫した評価制度をベースに配分することが必要になる。やはりなんといっても企業成長の源泉は、長期的な視点に立って人間をコアとした総合力になると思う。

特にベンチャー企業の場合は、辻氏が言う「見えざる資産の蓄積」という点では無いに等しい。その点において仕事における管理体制が確立していないベンチャー企業は、日々の仕事におけるプロセスの評価が会社存立にとって非常に重要な要件となる。

経営者は、自分を例外扱いにしている人はいなかったし、経営能力は別として、一心不乱によく働く経営者ばかりだった。この点は、幸運だったと思う。

(21) 週100時間以上働くことを楽しむ

【辻氏の言葉】

(21) 週100時間以上働くことを楽しむ

【経営研修ノート21】

見てきた経営者の75%は、週100時間以上働いていた。

私は、毎週100時間の仕事をしたとは言えないが、ある時期徹底的に仕事をしてみることは重要だと思う。但し、我々のようなごく普通の人間は、仕事を徹底的にやってみようと思える仕事に偶然でもよいから巡り合えるという機会が必要だ。この意味では他力本願であるが、そのような機会だと思った瞬間があれば徹底的にやり抜いてみることだ。

自分が主体的にやった仕事と、いやいやながらやった仕事の違いにおおいに気が付くだろう。その違いに気が付くことが、最初の第一歩だ。

経営者が仕事に嵌る感覚が少しわかるようになる。

欲を言えば、経営者は、ベンチャー経営者に限らず社員のすべてについて“仕事に嵌る”感覚をもたせることができれば、その企業の成功したも同然だ。経営者による細かな指示命令による仕事ではなく、社員個人の主体性に基づく仕事になるわけであるから、仕事の成果は自ずと違ってくるし、社員の主体性に基づく仕事のほうが、より大きな成果を出すことが可能だろう。

経営者が、このようなマネジメントを心から楽しめるかどうかだ。もっともそれには、度胸がいる。

成果主義の台頭は、このような人間を中心としたマネジメントとの対局にあるわけであり、根本的な経営姿勢の違いによって成り立っている。なかなか難しいテーマだが、経営者による経営能力の違いがでるものだ。また、このような経営者の経営姿勢の違いによって、今後、企業業績の違いが大きくなってくだろう。

現在のような混沌とした社会情勢が続く限り、経営者の経営能力は、さらにきつく問われてくる。それは、別な意味では、経営者格差の時代であり、経営者を峻別する厳しい時代だが、経営能力を磨けるチャンスがある時代が到来していると言える。

(22) 稼ぐ人と動かす人、両方が欠かせない

【辻氏の言葉】

- ① 人が動くのは、指示されたからではない
- ② 本人自身が動こうという心を持つ必要がある
- ③ 上司の愚直なまでの真面目さや最後まで決してあきらめない姿勢
- ④ 頭で理解し、心で納得し、体で行動する、というプロセスが必要になる
- ⑤ 上司が親身になって話を聞いてくれることで、育まれていく
- ⑥ 会社が組織として成長していくためには、（稼いでいなくとも）面倒見のよい人の存在は重要なカギを握る

【経営研修ノート22】

経営管理の側面からみれば、管理する人は、一般社員ができない仕事をする人であり、働き者でなければならぬ。働き者とは、管理する人がよく働くので周りの社員が楽になるということである。また、管理する人は、能率が上がるように指示を出すので、社員が働きやすくなることだ。

この点について、往々にして稼ぐ部門主体で企業運営をおこない、管理部門については不要だという認識で事業運営をおこなう経営者が結構いるものだ。いわば稼ぐ部門主体主義（収益部門中心主義）である。その反面、資産管理や労務管理ができていないことを声高に叫んでいるという自己矛盾に陥っている。

当然だが、経営者はこれらの問題に自ら振り回されることになる。そして肝心な研究開発の抜本的改革のチャンスを失っていく。

稼ぐ人と動かす人の役割をよく理解できている経営者は少ない。

最後の論点でしかも重要な論点だが、「面倒見がよい人の存在」は、普通、なかなか理解されていないところだ。

このような視点から経営管理を見ている人は、辻氏を含めて極めて少数だろう。

私は、意識してやってきたわけではないが、キャラクターとして人が寄ってくるほうだったので、その点から面倒見がよくなってしまったと思っている。出世はしないが、会社の中で意外と重宝がられるし、組織運営上、真の意味で人を動かすことがあると信じている。

経営者は、このような人材を、少ないが探し出して、人のマネジメントを担ってもらう必要がある。

こと人の課題は、ロゴス（理性）とパトス（感情）というテーマが付きものだ。あの人が言っていることは正しいと思うが、私はあの人は好きでない、といったことが人間にはしばしばある。もっとも経営者が、ロゴスとパトスに飲み込まれていては、企業の将来は見えてしまっているようなものだ。人間は、やはり感情の動物だが、感情をコントロールできる唯一の動物でもある。

経営者といえども人間だ。

このことが認識できるかどうかは、常に自分と真正面から向き合ってみつけておくことが必要だし、経営者の資質として広くて深いテーマだ。

(23) 笑顔のある会社はいい会社である

【辻氏の言葉】

- ① ベンチャー企業にはノリのいい軽い雰囲気が必要
- ② 真剣さと笑いを共存させる
- ③ 真剣さは集中力 笑いの息抜きがあつてこそ、真剣度を高めることが可能
- ④ 笑があれば心の充足感は保たれる
- ⑤ 平均的な4歳児は1日300回笑う 平均的な大人1日15回しか笑わない

【経営研修ノート23】

笑顔がある家庭はいい家庭である。企業も同じである。所詮、人が中心だからだ。人間が生きていく上での真理は普遍だ。

なんだか暗い雰囲気のする会社があつたりするが、面接でこのような会社に出会ったならば、早々にお断りするようになっている。生物として人間がもつ機能は、生きていく本来の機能を有していると思うので、この点、自分の感性をいつも信じる。

近頃不況のせい、笑顔の少ない社会になつたと思う。笑顔がないから不況になつたのか、不況だから笑顔が少なくなつたのかはわからないが、少なくともどのような環境にあろうとも人間が本来もっている“笑顔”の効果をもっと理解していいと思う。

マネジメントとは、所詮、人間関係論だ。“笑顔”が絶えない企業が発展するのは、良き人間関係がその企業の中にあるからだ。

私の生き方の基本は、“遊び心と楽しさ”だ。これがなくては、人生もあり得ない。

どんな苦境であっても、感情をコントロールできる唯一の動物として、私は、常に笑いの絶えない人間でありたいと思う。

(24) デキル人を目指すなら四の五の言わず実行する

【辻氏の言葉】

- ① 本当に頭がいい人は、すぐに行動に移し、実行するなかで学んでいく
- ② 他人のアドバイスを素直に受け止め、自ら何かに気づき、すぐに行動する
- ③ 学校の評価と企業の評価確実に異なる
- ④ 頭でっかちな人がいると、会社が様子見気分になり、成長しない
- ⑤ まずやってみる、すぐに動いてみる
- ⑥ 他人の意見を素直に受け止め、自らの成長の糧とする柔軟性こそが求められている

【経営研修ノート24】

ビジネスでもっとも重要な要素は行動だ。ビジネスは頭の中で考えていただけではなにもはじまらない。すべてのビジネスは、先ず行動からスタートする。ビジネス=行動だ、と言ってよいだろう。

勿論、計画も大事であるが、実行を伴わない計画は単なるお絵かきにしかない。実行、行動があってはじめてビジネスとして成果の可能性がでてくる。

私のように学業成績がよろしくない人間にとって、辻氏が言う「学校の評価と企業の評価確実に異なる」という指摘は勇気づけられる。

実際にビジネスをおこなっていくと学歴や学業の成績と、ビジネスの成果がリンクしないことは誰にでもわかってくる。この点、ビジネス社会の良い点だろうと思う。

次の「頭でっかちな人がいると、会社が様子見気分になり、成長しない」という点は、民間企業より公務員をみているほうが理解できるかも知れない。現在おこなわれている事業仕分けの中で公務員が話す内容を聞いていると、このことが、どのようにおこなわれているか推測できる。民間企業でもないわけではないだろうが、現状の経済情勢は、このような悠長なことをやっておれる状況にはなく、経営者を筆頭にみな行動しまくっている。行動が伴わない人は、「行動だ、行動だ、行動だ」と呪文を唱えてみよう。少しは行動する意欲が湧くこともあろう。

自分以外、みな「師」だと思って人の話に耳を傾けていると、意外な事柄に出くわすものだ。それが縁となって物事がスムーズにいくことがしばしばある。物事を柔らかく捉えることが重要だ。いわゆるいろいろな切り口で見ていく、考えてみる、行動してみるということに繋がり、やはり意外な結果、良い結果だが、出くわすことがある。しかも段々と行動の幅を広げていくことになり、自らの成長へつながっていく。

(25) 理不尽とのつきあいが無から有を生む

【辻氏の言葉】

- ① 人間は思いつきで言葉を発し、行動するのが常態
- ② 経済学が役に立たず、ビジネスモデルが思惑どおり機能しないのは、実際には、例外的な状況である合理的な人間像を前提とするからである
- ③ ベンチャー企業に転職した人は、その理不尽さにとまどう
- ④ 理不尽な状況をいかにハンドリングしていくかが腕の見せ所
- ⑤ 理不尽さを幼稚さに置き換えて、あら捜し糾弾に終始する勘違いが跡を絶たない
- ⑥ マネジメントが劣っているのではなく、より高度なマネジメントが必要とされる混沌状態なのである
理不尽な現場から利益を生み出すには、有から有を生む論理構築力ではなく、無から有を生む直観力が必要
- ⑦ 熱中しやすいタイプこそ発想が豊かになり、ひらめきの力は熱中の持続によってのみ獲得される
- ⑧ 現場に密着し、理不尽さと付き合うことが何よりの近道

【経営研修ノート25】

理不尽さは、生まれついたときからあるものだと思う。わかりだすのは幼稚園へは行ったところだろうか。なにか納得できないものがある、と感じる気持ちが心の中に残っている。

ビジネスの世界は、人間がおこなうことであるということと、もうひとつは、人間は、すべてではないが、“利”を求めて行動する点で、「理不尽さ」は常だと思っておいたほうがよい。

前者の人間がおこなう意味での理不尽さは注意が必要だ。それは、本人がなにも「理不尽さ」だと思っていないことが多い。むしろ彼らなりの理屈がちゃんとある。

このようなケースでは、そのような理不尽さがどのようなことから発生しているのかを発見しておくことが必要だ。先ず話を聞いて大枠を理解することだ。その中から問題の本質に迫る原因をいかに見つけることができるかという共同作業になる。ある面で、こちら側に専門的知識が不足していたり、仕事の全体像が把握できていなかったために理不尽に見えていたという、いわば誤った認識をもっていることが結構ある。

辻氏が言う「理不尽な現場から利益を生み出すには、有から有を生む論理構築力ではなく、無から有を生む直観力が必要」の部分は、暗黙知の部分でなかなか理解しがたいところではあるが、見えないもののみることができるという人間が本来持っている機能を活用して発見するようなものである。実際は、なかなかむずかしいところだが、ビジネスでは相当大きな比重があるように感じる。多分これでも辻氏がいつている内容とはかなり違うかもわからないが、一度会って直接聞いてみたいところだ。しかも重要な要素だと考えている。

(26) 数が多いと進化が遅れる

【辻氏の言葉】

- ① 進化するには、多数とは離れたところのほうが有利
- ② 次の時代の真実は、中心ではなく周縁にある
- ③ 社員数30名を超えてくると、無難志向に陥りやすい
- ④ 工夫が必要になり、10名未満のチームでの収益管理、5人以下の会議
・意志決定、少数意見の尊重
- ⑤ 進化のために変化し続けることができるような仕組みを内包すること

【経営研修ノート26】

社員数が多くなると必然的になんらかの経験をもって入社してくる人間が中心となって事業活動が行われる。新しく入社した人間は、どうしてもこれまでの組織の思考パターンや行動パターンを、新しく入った企業内でもおこなうとする。ある意味致し方ないところだが、このようなメンバーに言って聞かせても、なかなか新しい行動はできないものだ。

経営者は、企業の拡大において先ずコアメンバー型組織運営をおこなうのか、段々と経営管理を含めた組織体制構築型運営をおこなうかという判断をしておく必要がある。

このような判断がなされていないで新たな社員をいれていくだけでは組織機能は出来上がってこない。どのような組織運営で拡大期を乗り越えるかという基本戦略が必要だ。往々にして人さえ取れば、あとは経営者のマネジメント能力によって拡大できるという判断だけで、社員を増員しているケースが目立つ。

会社スタート時におけるコアメンバーのような立場で仕事ができる人間は、極めて少数だ、という認識いる。この点において対応を誤ってしまうと、その後、組織運営の統一ができなくなる。

コア型で成長させる場合、経営者を含めてかなり特殊なタイプを採用することになり、採用活動における人材選別はむずかしくなる。しかも簡単に見つけることができないので相当長期的な対応が求められる。その上、組織のメンバー比率はコアメンバーの裁量が揮える比率を維持しながら確実に人材育成をおこない拡大させることになる。

一方、組織構築型の人材の場合は、コアメンバーへ権限移譲したうえで経営管理という普遍的なマネジメントスタイルを導入していくことに伴い、コアメンバーの意識転換が必要になる。これに失敗すると新しく採用された人材の流失が止まらなくなる。

このように拡大期は、経営者の意識改革が求められ、経営戦略において大転換が必要だ。このことを深く認識している経営者はやはり非常に少ない。人間誰も今までの延長線上に成長があると思ってしまう。ベンチャー経営者でも同じである。ベンチャー流の無難思考に陥る。

辻氏が言っている「進化のために変化し続けることができるような仕組みを内包すること」は、言うことは容易いのだが、実際の組織機能として稼働させていく場合は非常にむずかしい。理由は、そのようなことができるのは、そのことを本当に理解できている人間が必要になるからだ。しかもそのようなことができるための実戦をおこなった人間はそうそういない。ベンチャー企業では、経営者自らがそのような組織機能と人材育成をおこなっていくほかない。このことは、ものすごく多くの課題があるのだが、現実のベンチャー経営者は、ほとんど収益にしか関心をしめさない。

むしろ人材育成や組織機能構築は、大手企業と比較してベンチャー企業のほうが遥かに沢山の課題と実行すべき事柄があるといったほうが正しい。

(27) 未来を創り出す力には3つある (28) 火事場の馬鹿時からを自覚できるか

【辻氏の言葉】

(27) 未来を創り出す力には3つある

- ① 慣れ
- ② 危機感
- ③ 夢を持ち続けていれば目先の結果はあまり気にならない
不安を解消するためや前例墨守で行動の選択をおこなってはならない
慣れないことを実行するストレスや将来に対する不安を打ち消せるのは
安易な安定に安住することなく、意志のスタミナを保ちながら、日々の
行動の確固たる夢を継続して持ち続ける意志の力である
選択を行うことが、成長を求められているベンチャー企業経営者の責任

(28) 火事場の馬鹿時からを自覚できるか

- ① 自らの現場が火事場であることを五感を通じて自覚すること
- ② 経営者は社員が危機感をもつ環境を醸成しなければならない
- ③ 脅かすことではなく、高い目標を設定し、アクションプランの不実行を
個人の気づきに訴えるものである
- ④ 結果の数値化をとおして、ビジョンをスポーツのようにできれば理想
- ⑤ 素質や能力ではなく、変化対応力こそが、生き残りの条件となる

【経営研修ノート27, 28】

まじかに見るベンチャー経営者のマネジメントは、相当大変な作業となっている。ほとんど火事場状態だが、社員はまったく危機感がない。

この点は、経営管理の問題があると思う。先ず経営数字を社員へ開示していないため社員に危機感をもってといったところでもてるはずがない。もっとも安心して開示できる社員がいないという点が課題かもわからないが、結局のところすべて中途半端な状態でマネジメントがおこなわれており、早い段階で経営数字をとおした社員による事業計画の進捗管理をおこなう必要がある。それにも拘わらず一方的に怒鳴りちらしている経営者や反対に寡黙な経営者がいたりする。

要は、怒鳴ろうが、寡黙であろうが、社員が主体的に事業運営をしていく仕組みを作らなければならない。そのために早い段階で社員を信頼して事業計画の前提である経営情報を開示していくことだ。これを恐れている経営者が多く、社員と信頼関係の構築ができなばかりか事業運営自体が急激に悪化していく。

経営者になった以上、早めに決断して社員に変化対応力をつけてもらうことが、先ずもって有効な手段である。人間の素質や能力にそれほど大きな差はない。やるかならないかだけの問題だ。しかも、やる以上は徹底にやることに尽きる。

(29) 認めてあげることで相手のモチベーションがアップする

【辻氏の言葉】

- ① さまざまなストロークがある
- ② 相手が認めてほしいと思っていることを認めてやる
- ③ 客観的ではなく、主観的に認める

【経営研修ノート29】

前述のコメントを読むと、辻氏が担当されてきた企業の課題がよくわかる。

このような点をいちいち指導していかなくてはならないのが、今日、日本のベンチャー企業の実情だ。現在のベンチャー企業では、経営者と社員の信頼関係構築について、ここまでいってあげなくてはならないという現実がある。ベンチャーで起業するような場合、可能な限り早めにこのような経営マネジメントは実戦で学習しておいてほしい。起業状態の中で経営マネジメントの学習をすることはほとんど無理ではないか、と思う。また、再三コメントするが、経営者以上の能力をもつ者が入社する確率は極めて低いわけであるから、経営者は、”おろか、かしこ”で人材マネジメントをおこなって欲しい。

経営者の優秀さばかりが表にでてしまうと社員は近寄らないし、能力以下の仕事しかできなくなるものだ。社員を能力以上に働かせていくためには、少々自らの能力を抑えて、人間性からマネジメントをおこなっていくほうが経営管理における本質的な事業運営が進むことになる。

(30) 会議は成長のエンジン

【辻氏の言葉】

- ① 定時に開始する
- ② 議事録をつくる
- ③ 自由に意見が言える
- ④ 事前の準備はほどほどに
- ⑤ 60分を目安に

【経営研修ノート30】

会議は、その企業の実態を反映する鏡だ。

先ず定時に開催される会議は少ない。大体、経営者が遅刻するケースが大半だが、社員が遅れると怒りまくっている。わが身を映すという作業ができていない経営者が大半だ。その上、時間が長く、自由に物が言えない一歩通行の話となる。当然だが、時間は、経営者の用事がない限り延長されるのが当たり前になっている。終わると社員は疲労困憊で、次の会議に対する発展的な意識など芽生えようがない状態だ。私が経験したのは、どこも大手企業出身の優秀な経営者（技術者）だった。

会議体として機能していないので、単なる伝達会のようなのだ。ソニーの会議とは180度違う会議である。ベンチャー企業がこれでは先は見えてしまっていたようなものだ。実際、そうなった。

(31) 会議が変われば会社が変わる

【辻氏の言葉】

- ① 会議の成果は、いかに多くの結論を出すか
誰が何をいつまでにやるか
- ② インフラが必要

【経営研修ノート31】

会議体も大事だが、会議をやる前提となるインフラが必要だ、という点は、同感だ。

私は、インフラについて、事業計画をすべての部門単位で作成して運用することだ、と考えている。最初は精度が低いだろうが、なんといっても全社員で共有できるインフラが必要だ。

勿論、経営数字だけの目標づくりではなく、アクションプランが必要になる。もっともこれより先に経営者の経営方針が必要だが、経営方針に基づき各部門は部門方針を確定し経営数字に基づく部門計画と行動計画を策定する。あとは、部門計画と行動計画を徹底的につめていくことになる。そうすることで辻氏が言う「誰が何をいつまでにやるか」が明確になる。悪い内容も良い内容も正直にだしていき、徹底した行動と改善を繰り返すことで実行能力が格段と高くなっていく。

このような生きた経営数字をベースとした会議は、組織機能のひとつとして間違いなく人と組織の力を向上させていく。自由な発言と正直な実態をベースとして再挑戦を繰り返し、確実に目標へ近づくための議論がされて、確実にアクションプログラムへ結びつけていくことが可能だ。

生きた経営数字をベースとした会議では、会議の時間は決められた時間内でほとんど決着する。理由は、行動計画が確実に決定されるからだ。経営数字がベースになれば、議論する時間は少なく、常にアクションプログラムに基づく行動へ移せるからだ。

(32) 課題に優先順位をつける

【辻氏の言葉】

① 対策の内容は模範解答である必要はない

正解がひとつでないビジネスの世界では、対策に多くの人が合意（共感）し、団結して実践していくことが重要であり、企業の活力となる

② 成長ステージにおける優先課題

資金繰り（黒字化）

成長促進（収益率改善）

エグジット（投資回収）

【経営研修ノート32】

ベンチャー企業に限らず、今日どのような企業においても、課題に優先順位をつけることは重要だ。日本のような成熟したビジネス社会においては、競争環境が激化しており、自社が取りうる選択の中でどれを優先して実行するかで、ビジネスの結果が大きく異なってくる。課題の設定と優先順位づけが上手くできた企業は、ビジネスの成功を手にする確率は高くなるだろうし、ある程度の予測のもとに、課題を素早く実行していくことでマーケットにおける検証作業を他の企業よりスピーディにおこなえる。これを連続して素早くおこなう企業に勝算がでてくる。

辻氏が言うように「会社全体の団結心」は、常日頃から大事だ。日々、多くの社員と真正面から向き合い共通の目標設定や課題の実行ができる組織は確実に成長する。大体、その反対の組織が多く、成長どころではなく、次々と問題の対応に追われ、本業のビジネスをやっていく余裕がなくなり、ついには企業活動が止まることになる。

資金繰りは、企業であれば最重要課題だ。

但し、ソニー子会社時代のようにオープンな経営システムを除けば、社長とそのまわりにいる幹部社員、あるいは経理部門の人間くらいしか理解できていないだろう。

巷言うところの”経理関係の社員がよくやめる会社は危ない”という程度にしか見えないものだ。結局のところ経営管理ができていないため、すべて経営者が段取りをすることになる。

起業時は当然だが、経営者の優れた才能によって資金が集まってくる。経営者として資金繰りに対する最終責任は必要だが、まずは経営管理をしっかりと構築すると同時に早期にビジネスを黒字化させなければならない。それができない場合、経営者は、必然的に運転資金の調達に走ることになる。

収益化のプロセスは、各企業においてかなり大きな違いがあるところであり、一概に答えはだせないが、出口戦略であるエグジットの部分は経営者が明確な方針をもっておく必要がある。

運転資金との調整関係になり、資金調達と企業売却における適時判断が求められる。

ベンチャー経営者以外は、独自資金で企業を稼働させているのでこの点の判断は明確だ。

私が在籍したオーナー企業（ベンチャー企業ではない）では、あくまでキャッシュフロー内で事業展開をおこなっており、銀行借入に頼るようなことは一度もなかった。急速な拡大と発展もないが、倒産などの心配もなく、着実に成長させていくタイプだ。経営者が若いこともあって堅実な事業運営をおこなっていた。お酒も飲まない、ヘビースモーカーだったがタバコもやめて、とにかく仕事一筋だ。このような経営者もいる。

日本社会の場合、ベンチャー企業に対するベンチャーキャピタルの投資行動は、だいたい横並びが一般的であり、ビジネスの本当の意味や事業展開力などを把握する力が弱いと感じる。同時に経営者にも甘えの構造があり、ベンチャーキャピタルから投資を受けることで”功なった”と思ってしまう節が

ある。

一方、このような“一代叩き上げ型経営者”は、ビジネスの黒字化において抜きんできた才能を発揮することで急速な黒字化に成功している。キャッシュフローをバックに健全で余裕をもった経営を日ごろからおこなっており、費用対効果については厳しい側面をもっているが、投資に関しては非常に思い切ったことをやる。また、やれるだけの資金と決断力をもっている。

(33) しっかりと聞いて空気を読む

【辻氏の言葉】

(33) しっかりと聞いて空気を読む

【経営研修ノート33】

辻氏は、このコメントをキャピタリストの自分に言っているが、世の中の経営者は、“社員”へ語っている（わからせている）ことが多い。

だいたい経営者は、“耳に痛い話”に耳を傾けない。むしろ俺（経営者）の話をしっかりと聞け、という空気を自らが作っている。

本来、経営者は、社員の話をよく聞くことが大事だが、ほとんど一方的に結論を伝えることが多く、会議ではなく経営者からの伝達会へ変貌していることが多々ある。

辻氏は、キャピタリストとして取締役会の“空気を読む”ことの重要性を書いているが、実際の会議（取締役会）は、経営者による一方的な説明会になっており、本質的な議論の場になっていないという中から“その会社（経営者）がもつ特有の空気を読む”ことが必要になる。

私は、「しっかりと聞いて空気を読む」ということは、経営者に求めたい。これができれば事業の本質が理解できるし、真摯な事業展開が可能となるだろう。事業の“答え”は、まさにそこにあるからだ。

また、取締役会には、すばらしい人材、企業が集まっている。このような貴重なメンバーの話を聞かない手はない、と思う。私には、その場は本当に“宝の山”に見える。

(34) 行動が変わらなければ「わかった」ことにならない

【辻氏の言葉】

(34) 行動が変わらなければ「わかった」ことにならない

【経営研修ノート34】

この点は、すべてのことに言える。本を読んでも本当に納得したかどうかは、“行動がかわったかどうか”である。人間、頭でわかったことと体でわかったことは相当に違うものだ。頭では簡単に理解するが、いつのまにかいつもの自分のパターンで行動している。

メジャーリーガーの松井選手の母校星陵高校野球部訓である。母校のベンチに貼ってあるそうだ。

「心が変われば行動が変わる。行動が変われば習慣が変わる。習慣が変われば人格が変わる。人格が変われば運命が変わる。」

まさに心と行動は良き人生の出発点だ。

(35) 「成功の罨」と「日常の罨」に気をつける

【辻氏の言葉】

- ① 脳は過去の体験を繰り返す傾向がある
- ② 人間は接触する機会が多いものに対してより肯定的になり、接する機会が少ないものに対して否定的になる

【経営研修ノート35】

企業に限らず人間も多くの成功体験を身に着けてくると、“成功の呪縛”に覆われる。人がこれまで培った思考や行動パターンを変えることはむずかしいし、なかなか抜け出せない。

私は人より感受性が強いと思っているが、良い方にこのような感覚が働けば、危ない状況から身を救うことになる一方で、悪い方では、極端な結論を見出すことがしばしばあった。相手が考えている以上に、自分が考えてしまうということだが、上手くバランスを取ることを覚えなくては、結局他人の理解が得られないことになりかねない。

この頃は、会社など経営者の思考特性、行動特性などの成功例で勉強するようにしている。特に相手方（個人）に対して感じる部分は、失敗が多く、どうも極端な感じ方をしていると自分なりに考えて、“自分の考え”を無視するようにしている。

自分の感じ方だけでは、相手の能力を引き出せないばかりか、一歩間違えば相手（部下など）の成長を奪ってしまうことになる。

敢えて自分の脳がもっている傾向を揺さぶってみることが必要だ。それは自分の脳にとって、あるレベルの不快感をもたらすが、物事を新しい視点で眺めることができるし、結果においてそのほうが良い結果につながるものが個人的に多くなった。

対人関係は、ある意味接触時間と比例するものだと思う。その一方で仕事における対人関係は、その人が有している思考特性や行動パターンが自分と合うかどうかによって影響されているように感じる。特に経営管理をおこなう場合、経営者に近いポジションで仕事を進めるため、このような思考や行動といったベクトルが上手く合っていれば不快感なく順調な対人関係を継続していくことが可能となる。

この意味で面接時における会話からお互いにストロークがかかるような場合は、入社後も上手く仕事を行えるといえそうだ。その反対の場合は、入社したとしても早晚違和感を覚えるし、同じベクトルにはならないものだ。

今から考えれば、採用時における面接における経営者とのやりとりはもっとも重要であり、このような観点から会話すべきであった、と深く反省している。経営者を見ぬけなかったことの失敗（原因）は、自分にその責任の大部分がある。

(36) 実行する脳をつくる

【辻氏の言葉】

- ① 簡単なことでも実行することで脳は活性化され、豊かな発想が生まれってくる
- ② 前進している実感があれば、脳は充足感で満たされ、人間は行動を続けていくことができる
- ③ 脳をいい状態に保つには、悩むのではなく、小さな成功体験を積み重ねていくが大切
- ④ 当たり前の積み重ねが非凡な結果を生むのは、脳がいい状態を保っている帰結

【経営研修ノート36】

私は行動できるタイプだと思っているが、実行する脳は実行（行動）しすぎるという欠点がありそう。実行することで結果を出してきた者としては、辻氏が言う内容は、至極当然だと思う。

但し、人とどれだけ共有可能かという点では、かなり課題があると思っている。

脳科学者ではないのでよくわからないが、このような特性を身に着けるためには、若いころから継続的にこのような行動パターンを習得しておかなければならず、ある程度年齢が高くなって行動パターンを変化させるには、かなり強烈に意識づけをすることと、行動パターン変革のためのチャンスが必要になってくる、と思っている。

私は、日本人の場合、大半の人が”現代的教育”である”読めてわかる”という範囲にとどまっております。物事を深く考えて自分なりの”解”を導き出すという経験がないため、簡単にいかない（行動できない）のではないかと、という仮説を立てている。

私自身が、これまでおこなってきた行動は、多くの人と話してきたが、世の中の人に本質的な理解はされていないと感じている。理由は、自分の”解”を出すという教育がなされておらず、このような結果を受け入れる前提がないからだ、と今は考えている。

(37) 無気力状態はこうして克服

【辻氏の言葉】

サクセスストーリーが必要不可欠

【経営研修ノート37】

無気力状態に陥った組織の立て直しほどむずかしいものはない。負の連鎖が発生した組織を回復させていく方法を私は知らない。巷いうところの経営者自身によって回復させていくしかないというのが本音だ。

そもそもサクセスストーリーをもっている企業は、経営者によって成功へ結びつくマネジメントがなされているものだ。それができていない場合、経営者を変えていかななくてはならない。それ以外に対応していく方法がないのではないか、と思っている。

成長、成功している企業には、ひとつの要素がある。経営者は、起業するときから成功すべき方法で経営をおこなっているという事実だ。

優れた企業は、小さな企業から大企業までサクセスストーリーに満ち溢れている。当然、次々と事業活動を成功させていく。

何事も” Do it Right the First Time” だ。

(38) 自信满满ほど危険なものはない

【辻氏の言葉】

- ① 投資家からみて自信满满の企業家ほど危険なものはない
- ② 成功した理由は全部自分、失敗した理由は全部自分以外と考えたがる
- ③ ②の自己愛に自覚がないと、自分の考えたとおりにやれば必ず成功すると
思い込む
- ④ 身の丈を超えた無謀な挑戦をし、取り返しがつかない失敗をする
自信がもてないというのは、企業家にとって必要不可欠の資質
- ⑤ ベンチャービジネスは、自信なく、恐る恐る始めていくもの
- ⑥ ビジネスプランや仮説設定ができたなら全力をあげてすぐにやる
- ⑦ 全力投球できないのは、徹底的に考え抜かれていない証拠
- ⑧ 自信や確信は、事実の集積でしか獲得できない

【経営研修ノート38】

「投資家からみて自信满满の企業家ほど危険なものはない」と辻氏は言うが、社員からみた場合も同様に危険だと感じる。勿論、起業家に、“勇氣”は必要だろうが、“自信”は、そこそこにあるが“满满”ではないと言えるだろう。

“自信がある”と“自信满满”では、経営プロセスに大きなかい離が生ずる。“自信满满”の場合、自分の言うようにやればよいという物事断定型の事業運営がおこなわれる。当然、周知集めて議論をして社員全員で立ち向かうというプロセスは忌避される。辻氏が言う「成功した理由は全部自分、失敗した理由は全部自分以外と考えたがる」ということは、実際に私が経験した経営者の“自信满满”は、辻氏が言うとおりであった。

私がおこなう部門運営においてできえ、常に周りの状況や専門的判断が必要かどうか、と日々“少々の不安感”をもって仕事をおこなっている。この“少々の不安感”から仕事の本質へ近づくための努力と行動ができる。どのような局面においても常に謙虚に、謙虚すぎたはいけないが、人や仕事と適切な距離を保っておくことが重要だ。人や仕事との適切な距離を保っていないと“自己愛”に溺れてしまう。“不安感”は、人や仕事の間適切な距離感となって物事をより客観的に見るための視座を作ってくれる。

“自己愛”に溺れることがない経営者は、“謙虚すぎない適切な謙虚さ”という物事の本質に迫るための“清んだ心”をもっている。この“清んだ心”が、社員の心に響き、経営管理の実行が、社員の日々の訓練として着実に実行されることに結びつく。また、経営者は、経営能力の限界を自ら悟り、経営者として本来の仕事に立ち向かわせることになる。

(39) ハイブリッドパワーを活用する

【辻氏の言葉】

- ① 成長していく企業は、少しずつ「成功の罠」にはまり、ハイブリッドではなくなり 純血化していく（唯我独尊化）
- ② 改革を起こすには、異種との交配が欠かせない
- ③ 個人の成長にもハイブリッドパワーはつかえる

【経営研修ノート39】

ハイブリッドパワーを活用している企業の筆頭はソニーだろう。必要に応じて職種別に現場採用をおこなっているのも、異質な人材を活用することに違和感はない。もっともソニーのイメージだけで入社してきた人材は違和感だらけとなるだろう。やはり自分でやりたい目標が必要だ。それがない人達は、早々に退職する。

ベンチャー企業は、本当は世の中に必要なものを急速に波及させていくことを目指す変化推進業であるから、変化なくして自らの成長はない。経営者自身が、変化の中に身を置きながら自らを変化させなくてはならないが、簡単に変化できない。特に大手企業に長く勤務していた経営者の場合、その大手企業のカルチャーが自分自身の背骨になっている。どうしてもこの”背骨”を通して経営活動を見てしまう。

本来、ベンチャー経営者は、変化させるべき当事者にならなければならないのだが、変化できない現実直面する。いわゆる「純潔化した思考と行動パターン」がそこにあり、「唯我独尊」状態を自ら作ってしまう。

ベンチャー企業を起こしたときは、まさに辻氏が言う「改革を起こすには、異種との交配が欠かせない」チャンスなのだが、このチャンスをみすみす逃してしまう。経営者としては、このチャンスで一皮むけるという、人生の大転換点になるのだが、ほとんど気づかないまま過ぎ去っていく。

世の中は、すべからく”Times change and we with them”である。

”時の概念”には、単なる計測上の意味以外に、多くの示唆にとんだ内容が含まれている。

(40) 支援を求めて「踊り場の危機」を乗り越える

【辻氏の言葉 1】

(40-1) 支援を求めて「踊り場の危機」を乗り越える

- ① 経営者と社員のギャップ
- ② 意欲的な計画に対して、結果が伴わず、ビジョンを見失い、数字のつじつま合わせに終始する経営者に対して周囲が失望感を抱く
- ③ 成長してきたのが社員の功績であることを忘れ、必要以上に現場に介入して社員の離反を招く、思い上がった経営者ほどこのことに気がつかない
- ④ 真剣に会社のことを考えている社員ほど先に去っていく
- ⑤ 取り巻き社員だけで脱することができるくらいの危機ではないことは、後になってわかる
自分だけでなんとかしようと思わないこと、危機をまねいたのは自分自身であることを認識し、成長に力を発揮してくれた人々に対する感謝の気持ちを忘れないこと
結果責任を負う経営者は、何とかしようという強い気持ちを、支援を求める謙虚な姿勢に変えていくことが必要
定量分析は、目標の達成度を測るものであり、解決策を浮かびあがらせるものではない
定量的にコストカットしたり、売上を無理やり積み上げても現場の疲弊を招くだけ
- ⑥ 上場したとたんに、予算必達という意識に目覚めた経営者は悲劇を招く
経営者には重い経営責任があり、それを果たせない人は、自らの倫理観に基づいて、辞任するほかない
- ⑦ 経営者としての倫理観は常に問われている
業績が上がらないときは、自らの報酬には手を付けず、社員の賞与で帳尻を合わせることは愚の骨頂
- ⑧ アリーステージから会社が成長していく際の阻害要因は、経営者に由来することが多い

【経営研修ノート40】

この項目は、実際の経験から話してみたい。

成長できないベンチャー企業は、経営者と社員のギャップが大きいことは論をまたない。ベンチャー企業では、ベンチャーキャピタルから投資を受けた企業であれば事業計画は見事なものがあるし、営業活動の一環として売上の一部は前受金で受領していたり、ある程度成果をもっているため、一見すると事業活動が順調に推移しているように見える。潜在的な期待値が高いベンチャー企業は、このような計画から“資金”が動く。いかにも経営活動が順調だと見えるだろう。

しかしベンチャー企業の中にいる社員は、疑問の目で見ているし、しかも平社員ほど覚めた目で実態把握ができています。企業から2年もたてば、最初に入社した社員達は、相当なレベルで事業運営の実態をつかんでいるものだ。また、その時期までに優れた能力をもった経営のコアとなるような社員が去っている場合が少なくない。

およそこのような経営者は、自分を変えようとしなばかりか、さらに自分しかいないというほど、

次々に末端の組織まで指示をだしてくる。このため現場の末端レベルでは混乱の極みである。益々、経営者とのギャップが広がることになる。そして行き着くところは、賃金の一律カットなどになる。

事がここに及んでは、あらゆる矛盾が一挙に露呈されてくる。残業代の未払い、労災隠し、不当解雇など労務問題のオンパレードだ。その帰結は、労働組合の結成を迎えることになった。

それでもこのような経営者は、組合敵視姿勢をもつため、今度は組合に対する不当労働行為をおこなうといった最悪の経営状態を経営者自らが主役となって演出することになる。

辻氏が言う「経営者には重い経営責任があり、それを果たせない人は、自らの倫理観に基づいて辞任するほかない」が最終的な結論である。

実際は、これもなかなかむずかしい。引き継ぐ人がいないからだ。ともかく早期身売りに奔走するようになる。外部者となった私は、上手く買い手が見つかることを祈るばかりである。

「アリーステージから会社が成長していく際の阻害要因は、経営者に由来することが多い」という辻氏のコメントは、見事に証明されている。

【辻氏の言葉 2】

(40-2) 支援を求めて「踊り場の危機」を乗り越える

- ⑨ 判断能力は社内で最も優れているとしても（そうでなくなっている場合も多い）
等しく優秀な他人に権限を委譲し、長期的な視点で会社の方向を設定し、
ビジョンの浸透に力を注ぐことが新しい仕事になる
- ⑩ 成長のチャンスを逃がす
- ⑪ 判断能力の限界を超え、思いつきの判断で経営が行われる
社員は劣悪な判断に振り回される
- ⑫ 権限を与えられない社員は指示待ちなり、やる気がそがれる
他人を信用できない器の小さい経営者だとみられ尊敬されない
- ⑬ 経営者本人のプレッシャーや心理的負担が過大になっている
- ⑭ ビジョンを浸透させる力がなく、社員の行動の方向性が揃わない
- ⑮ ワンマンショーの次に来る経営者の新しい仕事は、ビジョンを明確にし、
権限を委譲すること
- ⑯ 組織的な運営をすること
- ⑰ ビジョンを明確にし、コミュニケーションによる浸透を図る
- ⑱ 価値観を共有できる多様で優秀な人材を採用する
- ⑲ 社員を信頼し、積極的な権限移譲をおこない、効率化を目的として、業務
プロセスの標準化及び組織作りをおこなう
- ⑳ 有限な経営資源を活用して、目標とする経営数値にコミットする
顧客、取引先、投資家など社外の声に真摯に耳を傾ける

【経営研修ノート40-2】

ベンチャー企業に限らず創業経営者は、先ず仕事の手順を考えておかなければならない。

第一は、創業期における早期黒字化（資金繰り）

第二は、撤退に対するスケジュールをもっておく（起業は必ず成功するわけではない）

第三は、経営管理の導入（いわゆる組織化と権限移譲）

ベンチャー企業の経営者は、一般的にはビジネスモデルが信頼されることによってベンチャーキャピタルなどの資金調達ができおり、スタートは比較的順調である。ベンチャー経営者は、むしろこの点からも創業当初から現実的でしたっきりとした事業運営プラン（事業計画ではない）をもつべきだ。

大体、このようなプランは、経営者の頭の中に入っているだけでよくわからないものだ。経営者だけがもつ事業運営プランを事業計画同様に文書化しておくべきだ。また、ベンチャーキャピタルなど優れた外部機能を有効に活用できる機会があるわけだから、率直かつ真摯な姿勢で、タイミングを見計らって相談しておくべきだ。不測の事態に及ぶ前に、多くの社員を雇用する立場があり、将来的な展開が上手くいかない場合を含めて対応しておく必要がある。

やむなく撤退戦をおこなう場合、ベンチャーキャピタルなどの外部支援者は、株主でもあるわけだから積極的な支援をおこなうものだ。

創業した時からベンチャー経営者は”見栄”などもつべきでないし、まして出身企業などと競争するものではない。

私が経験した経営者は、出身企業への過度の意識が、良くも悪くもあり、このことが事業運営に良い意味でも悪い意味でもしばしば見られた。そのことは別の観点から”トラウマ”になっていたと言える。このような感情をもって事業運営をおこなうと、より狭くて固い意識から物事を判断するため、いわゆる独善的な運営をおこなう原因になると考えている。事業運営としては、非常に危険だ。

辻氏がここまで詳細にコメントされているのは、事実、このような経営者が多いということだろう。私が経験してきた範囲の中だけでみても多いと感じているし、やはり人間が物事を進めるときに注意しなければならない”権力の魔性”というものだ。

反対解釈からすれば、辻氏のコメントは、”絶対に失敗する法則”となる。

(4 1) 責任感過剰は失敗の連鎖を招く

【辻氏の言葉】

- ① 責任感と自意識過剰とはべつもの
- ② 特徴、いわゆる真面目な人で、謙虚さを装う反面、自分の能力に対する自己評価が高い
- ③ 「私にすべての責任がある」「私が決める」
自分の能力に自信がなければ、口にできない
潔さをリーダーシップと勘違い
受け身で無責任な社員を生み出す
当事者意識を持たない社員はヒソヒソ話に終始する
結果が悪ければ、他人のせいにする
- ④ 社員のモラルを問う前に、自らの責任感過剰に気づくべき
- ⑤ 責任過剰な経営者が結果を残せなかった場合によくとりがちな行動は、現場への過剰な介入
- ⑥ 取り組むべきは、自分以外の人にやってもらうシステムの考案である
- ⑦ 権限を委譲し、話し合いを通じて能力に応じた責任がの分配を行い、結果の検証を公正に行うシステムを確立することが重要

【経営研修ノート4 1】

辻氏の”愚直に積み”は、あるベンチャー企業を退職した時期に購入した。そのため内容のひとつひとつが、私が経験してきたことと、あまりに同じだったことで驚嘆してしまったことを、鮮明に覚えている。

今は、少し時間がたっているが、それだけに在籍していた企業で現在起こっている内容は、辻氏が言う内容をさらに深めていると言える。

私が退職した時期は、まだ、それほど差し迫ったものはなかったが、それでも一部には事業の中心的な開発分野において素人でもわかるような問題が発生していたし、結果的にこの開発が失敗し事業運営が立ちいかななくなっている。私は経営者の言動からこの企業の将来を予測していたが、あまり当たって欲しくないないと思っていたが的中してしまった。その上、辻氏の著書における内容から、やはり成長できない企業における経営者の姿勢は重要だという結論に、今更ながらいっている。

辻氏が言う次の内容は、すべて事実である。

「特徴、いわゆる真面目な人で謙虚さを装う反面、自分の能力に対する自己評価が高い」、「私にすべての責任がある私が決めるは、自分の能力に自信がなければ、口にできない」、「潔さをリーダーシップと勘違いしており、受け身で無責任な社員を生み出し当事者意識を持たない社員はヒソヒソ話に終始するし結果が悪ければ、他人のせいにする」、「社員のモラルを問う前に、自らの責任感過剰に気づくべき」

企業を成長させることができない経営者には共通項があるようだ。やはり起業する際には、経営者自らの起業に対する考え方、行動パターンあるいは自分がかつ感情まで、よくよく理解しておくものだと思う。

成功には成功する法則があり、失敗には失敗の法則が厳然とある。

創業する前であれば、まだ間に合う。

勿論、事業計画に限らず自分の特性について、もう一度真剣に検討してみよう。これが貴方（経営者

) を起業の失敗から守る方法のひとつだ。

(42) 経営者の仕事は夢と金繰りに尽きる

【辻氏の言葉】

- ① 夢をもつことによって始めて、組織は機能し、経験豊富な経営チームの力や画期的なビジネスモデルが本領を発揮する
- ② 夢に向かってシンプルに行動できるのがベスト
- ③ リーダーは、メンバーを動かそうとして政治的な発言をしてはならない
メンバーは政治的な発言には敏感
- ④ 成長すればするほどオペレーションの負担は増大する
業務に埋没しては夢の方向を見失う
人的資源が少ないのに、みんなが目指す方向が揃わなければ、負け戦は必至
北極星が必要になる理由
- ⑤ 夢を共有する具体的方法は、日ごろからのコミュニケーションの積み重ねしかない
- ⑥ 夢を語り続けたいと思うならば、足元のキャッシュに細心の注意を払うべきである
現預金がいくらあるかを即答できなければ、経営の本質を見誤っている
- ⑦ お金が足りなくなる心配をせず、夢だけを追い続けられる環境が社員の能力最大限に発揮させる
- ⑧ 経営者は、⑦の環境を提供する大きな責務がある

【経営研修ノート42】

経営者の仕事については多くの書籍がでていますが、辻氏が言う「夢と金繰り」に尽きるというのはわかりやすい。また、私が尊敬する元アサヒビール社長樋口廣太郎氏が言われる”社員に夢を語らせ、社長は損益の責任を担う”ということだ、と考えている。

実際、大多数の社長は、経営をむずかしくしてしまっているように思う。その最大の要因は、細かなことまで自分でおこなうため、肝心要の経営ビジョンや経営方針といった大局観に立った事業活動ができていないことだ。

しばしば言われることだが、社員ができないから自分がやるというが、およそ、このような社長は先ず社員にやらせていない。だが、本人はやらせているというだろう。経営管理に関する認識の違いだ。結果として社員を育てる手間を省き、すべて自分が指示をだし、その結果見事に失敗する。さらに失敗の責任を自ら取ればよいのだが、ほとんど社員の責任に転嫁する。

企業活動は、まれにみる長丁場だ。また、企業は、経営者が死んでも続く、限りなく永遠に活動する性質を有している。先ずもって経営者ができる事は知れている。企業活動は、多くの人材の集積とそれら人材に仕事を任せていく以外に真の成長はない。大手企業において成功したかも知れないが、それは私も含めて成功させてもらったのであり、自分で成功したわけではない。

この勘違いから経営も転職も間違いが発生する。

今一度、事業活動の成功とは、と定義して、経営者自身を振り返って見ることをお勧めする。

本当の成功要因が、見えてくるだろうか。

(43) 成長する企業の経営者は社員を怒らない

【辻氏の言葉】

- ① 成長するベンチャー企業の経営者はとても辛抱強い
- ② 経営者、他人の言うことを聞くより、他人を自分の思い通りに使いたいタイプ
ベンチャー企業がオーナー企業に陥る理由
- ③ 怒る経営者は、企業の成長を本気で考えていない
- ④ 真剣だからこそ怒ることというのは、経営責任から逃れたい言い訳にすぎない
- ⑤ ベンチャー企業が差別化に成功し、競争優位を得るには、創造性あふれる仲間が不可欠
- ⑥ 重い雰囲気の中で考えない社員を増やすことは、企業の成長と最も逆行する行為
- ⑦ 目標達成できそうな気にさせること
- ⑧ 成果が出るまで辛抱強く待つこと

【経営研修ノート43】

ベンチャー経営者に限らず「怒る」経営者は多い。

成功させている経営者は、サラリーマン経営者に限らず辛抱強いと思う。ほとんど怒らいといってもよいくらいだ。怒らなくともマネジメントは上手くできているし、日頃からコミュニケーションがよいのが特徴だ。毎日ジタバタしながら物事を進めていくことがなく、長期的な観点から事業の成果を生み出していく。

”怒る”経営者とは、どうしてもコミュニケーションがむずかしくなる。これを言えば怒られるのではないか、という心理的な不安が先に立つ。私のように少々厚かましくても、やはりそのような経営者になにかを話す前には逡巡することが何度もある。

もっとも退職の意思表示をした上で経営者から個別に呼ばれた場合は、明確に退職理由と経営者の問題点を指摘する。さすがにその場で怒りだすことはないが、それでもなお”俺の言うとおりにやっていたらいい”と言うから救いようがない。もっとも経営者は将来を危ぶむ言葉だと理解していないが、それが原因で本当に退職するのだが、事ここに極まる、である。

経営や人も思い通りにいくようであれば、“皆”経営者になる。

辻氏の言葉は、近くで経営者を見ていた人だからこそ言える。

残念だが、今だ、このような経営者は多いのだろうが、21世紀を担う経営者となる人にはあってはならないことだ。まさに本物が必要な時代だ、と感じる。ソニーのように世界的企業になれるよう、本物の経営者を目指して欲しい。

良き人材は世の中に数多いが、本当の意味で人材を活用することができる経営者は少ないものだ。

経営者は、みな「真剣」だといひ「怒る」が、経営結果から見ると”真剣”でなかったことが証明される。それは、”怒る”という所作から健全に成長できる企業はないということだ。経営者に限らず経営の一部を担う管理職も同様だ。

(44) 正解がないときに決めるのが「決断」

【辻氏の言葉】

- ① 「判断」とは、存在する正しい答えを探すこと
論理的な解決が可能
- ② 「決断」は、正解がない場合に決めること
成否は現場で検証する
- ③ ベンチャー企業の成長過程のステップ
ビジネスは、やってみないとわからない正解がない世界
開発段階では、開発に経営資源（リソース）を集中し地下に潜る
マーケティング段階では、パイロットユーザーの下で実践的な開発を進め
製品を（売れる）商品にしていく
その後、自力売上の実績を積みながら販売チャネルの構築を進めていき
黒字化を目指す
- ④ 投資した資金が成長（黒字化）のために使われるか否かは、経営者の資質
に委ねられる
- ⑤ 経営者は、有限な資金を仮説検証に使い黒字化を目指すべき
- ⑥ 赤字会社は社会貢献度が低く、経営者・社員への報酬も過大であることが多い
- ⑦ 経営者の決断力は、資金の使い方に顕著に表れる
赤字会社は、成長のための投資以外に貴重な資金を使うべきでない

【経営研修ノート44】

スタートアップ時における事業の進捗管理は特に大事だ。製品化、サービス化までの段階と資金計画をリンクさせておかなければならない。

この点は経営者が自分でやる以外にない。

それ以外の仕事は、適宜現場の責任者へ権限移譲させていくことが、再三言うように経営管理の問題として必要となる。ベンチャー企業における事業は、本来ビジネスモデルがないか、あるいはビジネスモデルがあってもビジネスモデルによる成果がでていないものである。これらの事業化（黒字化）は、資金との追っかけっこになるが、撤退時期を含めて徹底した管理が経営者に要求される。

折角、ベンチャーキャピタルから多額の資金を調達できたとしても事業化のプロセスに誤りがあると、あっという間に資金が流失する。

私が経験した中では、研究開発施設に多くの資金を投入したため肝心な研究開発自体に資金が回らず、開発自体を中止せざるを得ない状況となっている。また、ビジネスモデルを一部変更しなければならぬ部分があったが、修正することなく進めていったため、無理な開発事業となったケースもある。斬新なビジネスモデルほど研究開発の時間と資金、あるいは人材が必要となる。ビジネス立ち上げ時の事業化モデルは、より慎重を期して検討しておかねばならない要所だ。そうでなければ事業化が可能なモデルまでもが進捗しないことになる。まさに経営者による選択と集中と決断が必要になるところだ。

(45) 志をもって決断する

【辻氏の言葉】

- ① 合理的な判断に基づく決定ではなく志に基づいた決断
- ② 情報不足のため、合理的な判断ができないことを嘆いてはならない
- ③ 少ないリソースで勝つためには、独自の仮説を立て一点集中で実行し、結果の検証を次のアクションにスピーディにつなげていくことが必須
- ④ 必要なのは、決断に基づく実行
- ⑤ 経営は、理論ではなく実践であり、予定ではなく結果である
- ⑥ 重要なことは、現場で実践した結果の積み重ねである
洗練されたプランよりも残した数字を尊ぶべき

【経営研修ノート45】

ベンチャー経営者は創業期から「志」はもっているものだが、空理空論が続き、結果がでなくなり資金繰りに窮するようになると、「志」は直ぐに「金」に移行（資金繰り）する。この時期になると、ほとんど場当たりの対応に終始することになり、企業が進むべき道筋など見えないといったほうがよい。もがけばもがくほど深みに嵌っていくことになり、正常な意思決定などできない、と考えておいたほうがよい。

経営者以外から上手く事業売却などの話が持ち込まれてくるという幸運に恵まれる場合もあるが、この場合、社員の当面の生活はなんとか安定する。だが、これはあくまで当面だけの話であって、将来の企業成長が約束されたわけではなく、次の経営者がおこなう事業展開によって事業の成否は決定する。

これまでの経営から抜本的な改革ができるかどうかは、多くの社員の心を一つにまとめることができるような経営マインドをもった経営者が現れなければ、以前の経営者のマネジメントの延長線上に社員がいるため、双方のコミュニケーションはかなりむずかしく、早晩、多くの問題を発生させることになるだろう。

資金の有無だけが事業の成功を保証するものではない。私はベンチャー企業以外でこの事実をみてきた。新たな出資者によって多額の出資、約300億円だが、を得て再生を目指したが黒字化ができなければ3年もすれば資金が枯渇する。（した。）再度事業の売却をおこなったが、現在に至るまで収益を上げるにいたっておらず事業内容そのものを抜本的に変更してほそぼそと企業運営がされているにすぎない。

やはり経営者の「高い志」なくして企業の発展はない。辻氏が言うように、経営者は「北極星」でなければならない所以である。

(46) 巧遅は拙速にしかず

【辻氏の言葉】

- ① 完璧を目指すことをやめ、目の前のことにいかに素早く反応するかに集中する
- ② 精巧さより、素早いふっとワーク

【経営研修ノート46】

経営者の大半は”巧遅は拙速にしかず”で仕事をおこなっている。

問題は、やはり仕事の精度だと思う。この点で社員の戦術遂行能力の差がでる。また、組織化ができないばかりに経営者がかかえる問題は、本人の処理能力をはるかに超えていくことになる。素早いフットワークから遅速といわれるまでにスピードは落ちてくる、また、当然だが決断ができず事業の推進力を失う。周りは、指示待ち人間ばかりとなっているため、延々と物事が進まない。

素早いフットワークを維持するために経営管理（組織化と権限移譲）が必要となる理由だ。

(47) 永遠のベータ版でいく

【辻氏の言葉】

- ① 大切なことは完璧であることではなく、向上心を持ち続けること
- ② 完璧でない事実と真摯に向き合い、粉飾するのではなく、努力を続けること

【経営研修ノート47】

どのような仕事においても”完璧”はない。

仕事の成果が満足するものであったとしても、その瞬間からさらに良い改善ができるのが仕事だ。

常にベータ版でいくことは、仕事に向き合う姿勢として、とても大切な条件だ。また、事実から逃げないことだ。良いことも悪いことも事実を起点に改善や改革を可能とする。

(48) ヤル気だけでなく結果と向き合う

【辻氏の言葉】

(48) ヤル気だけでなく結果と向き合う

【経営研修ノート48】

結果という事実と向き合うからこそ次の成長がある。成果が出ないことが必ずしも悪いわけではない。そのプロセスの中に成功に導く”真の要因”がある。結果という事実をまげて報告したりすると、それ以降のプロセスの中に”虚”という要因が混ざってしまうため”真”の要因になかなかたどり着かない。

やる気は必要だが、同時に結果と正しく向き合う姿勢があってはじめて成功へつながる道筋が見えてくる。

(49) 予算とのずれがあるから成長する

【辻氏の言葉】

- ① 大事なことは、予算と実績のズレを認識し、今後に活かしていくこと
- ② 予算の制度を上げるには、予算の立て方を変えるのではなく、予算達成
- ③ 最初はズレが大きいほどいい予算の立て方
のための行動計画を変える

【経営研修ノート49】

どのような企業においても予算の策定は、むずかしいものだ。

毎年継続されているような事業でも今日のように変化が激しいと予算の精度は低くなる。しかし低くなるほうが高くなるほうが、毎月の事実を把握することが大事だ。

特に予算と乖離がある場合は、予算と現実の分析が徹底されるので”原因”にたどり着くことが可能だ。反対に精度が良い場合のほうが問題だ。なぜなら予算を作った条件と同じ条件で達成されていれば良いが、大体、偶然に予算が達成されていることが多いからだ。

結果が良い場合も悪い場合同様に原因分析はしっかり行っておくことだ。先々業績が悪くなる要因が含まれていたりする。特に現在のように変化が激しい時代は、要因分析は、良くても悪くても徹底しておくことが大切である。次のチャンスをつかむのは、このような努力を継続してできる社員がいる企業であり、他社より先にチャンスを発見できる企業だけが着実に成功という成果を出せることになる。

また、経営数字は、行動の基礎となる資料を与えてもらうだけであり、どんなにすばらしい分析がおこなわれても、実際に実行しなければなんの意味もない。分析は、行動における精度を上げるためにおこなうものであり、常に実行によって次の結果が担保される。

(50) 特殊・例外の多い会社は要注意

【辻氏の言葉】

- ① 悪いことは構造的な要因の基づく出来事、良いことは偶然の出来事
- ② 危険度チェック
 - ・ 経営判断する際に数字に基づく資料が少なすぎる
 - ・ 悪い出来事について、いつも例外扱い
 - ・ 良い出来事について永続すると思っている
 - ・ 赤字を垂れ流している部門にメスが入れない
 - ・ 財務責任者がドンブリ勘定

【経営研修ノート51】

このケースはベンチャー企業に限らず当てはまる。とかくオーナー経営者がおこなっている経営は例外が多い。自分の感性で経営活動をおこなってきたからだ。大手企業から入社するとかなりショックがあるだろう。

例外をできるだけ少なくしていく経営者は、健全な企業成長をもたらしていくが、例外を温存させている企業は、企業活動が弱まるように思える。経験した企業では、ほぼそのとおりになっている。

やはり企業は社会の中で活動するわけであるから、社会的なルールや社会一般の常識に基づく運営が要求されるのは、当然だ。なにか、このような体制にすると企業活動が弱くなると錯覚している経営者がいたりするが、本当は逆であり、社会とバランスが取れた活動をすることによって社員の活力が湧いてくるというのが”真理”だ。

経営数字をオープンにして全員で共有できる企業は成長していくが、経営数字をクローズしている企業は成長しない。社員全員が経営を担っているかどうかという自覚の有無が、企業発展のコアになっているからだ。

結果は、言うまでも見るまでもない。財務部門がどんぶり勘定であれば、企業活動全体もどんぶり勘定であり、早晚立ち行かなくなる。経理部門の重要性については、拙著『ボクの仕事「ソニー」スタイル』を参照していただきたい。

(5 1) 会社の様子は社長の姿を映す鏡だ

【辻氏の言葉】

- ① 会議が時間通り始まらない会社の社長は、自らの都合で予定を勝手に変更する
- ② 不正を行う社員がでる会社は、社長自らが不正をおこなっている
- ③ 社内と社外の顔を使い分ける社長の会社の社員は人を見て対応する

【経営研修ノート51】

会社の風景は大事だ。やはりその風景が会社の社格を表していることが多い。

家庭でも同じだが、私はあまり自信がないが、その風景をつくるのは一家の主人ということになる。風景が悪いのは主である私に多くの問題があるということだ。会社の主は、もちろん経営者である。会社の風景をつくっていくのは主である経営者ということになる。

採用面接の機会などで企業を訪れてみると、やはり各企業独自の風景が現れてくる。綺麗に見える風景もあれば、殺風景な景色もある。華やいだ景色、凍てつく景色、寒風が吹き込む景色、やわらかな春の日差しを浴びた景色などなど、驚くほど多くの景色があるものだ。これらの景色のひとつひとつは、まさに経営者の心の景色の投影だと思う。日ごろから積み重ねられた経営者の心の響きまでが景色の中にある。

経営者に限らず社員といえども人間である以上、常に自分自身を磨いていかなければならないのだが、やはり経営者がおこなう所作の影響は大きい。日頃から硬直した人間関係がそこにあれば、外部に対しても硬直的な対応となり、見る者を向い入れる雰囲気にはほど遠い。

辻氏が言われるコメントは、あくまで基本的なものだが、これができていない経営者は、残念だが多い。

経営者が参加する会議の開始時間について、とにかく遅れるのが当たりまえだと思っている経営者が多く、当然だが、経営者以下の幹部社員が主催する会議も同様のやり方になる。また、経営者の顔色だけを窺っている社員ばかりになると、外部の方に接するとき、幹部社員ほど経営者と同じ対応をおこなうものだ。よく見ているとむしろ平社員のほうが人間的な対応ができていたりする。日ごろから経営者の近くにいないことで、人間が本来もっている人間性を失っていないと言えるだろう。

辻氏は著書で、次のように述べているが、もったもななことだと思う。

「マネジメントとは、自制に基づく謙虚な社風の醸成が重要である。経営とは、権力の行使ではなく、働きがいのある社風の醸成である。自社の社員の無能さを吐露することは、自らの無能さを強調しているに過ぎない。成長する会社の社長は、きわめて謙虚である。顧客、株主、社員、パートナー企業への感謝を忘れることなく、慎重かつ素早く歩みを進めていく

」

経営者に限らず部下をもっている人間にとっても非常に重要な内容である。経営者ばかりを責めるのではなく、幹部社員になればこのような対応ができなければならない。

”働きがいのある企業”というテーマで企業改革の提言をしている”Great Place to Work モデル”を紹介したい。

次の図は、Great Place to Work モデルの基本図である。

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図なので何度でも確認することをお勧めする。

実は、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ているが、私はそのとおりだ、と思っている。

Great Place to Work Institute Japan の元代表、現多摩大学大学院客員教授齋藤智文氏は、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。

私も、自分の経験を通してみると、同氏の見解に賛同できる。

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。また、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。さらに他の従業員と連携して会社全体のクオリティを上げ、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、会社の業績が向上すると考えているようだ。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ことが多い。

言い訳に聞こえるかも知れないが、実際、ソニー退職以後、会社退職の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数年経過したが、残念だが、今だ、信頼できる経営者にお目にかかれない。

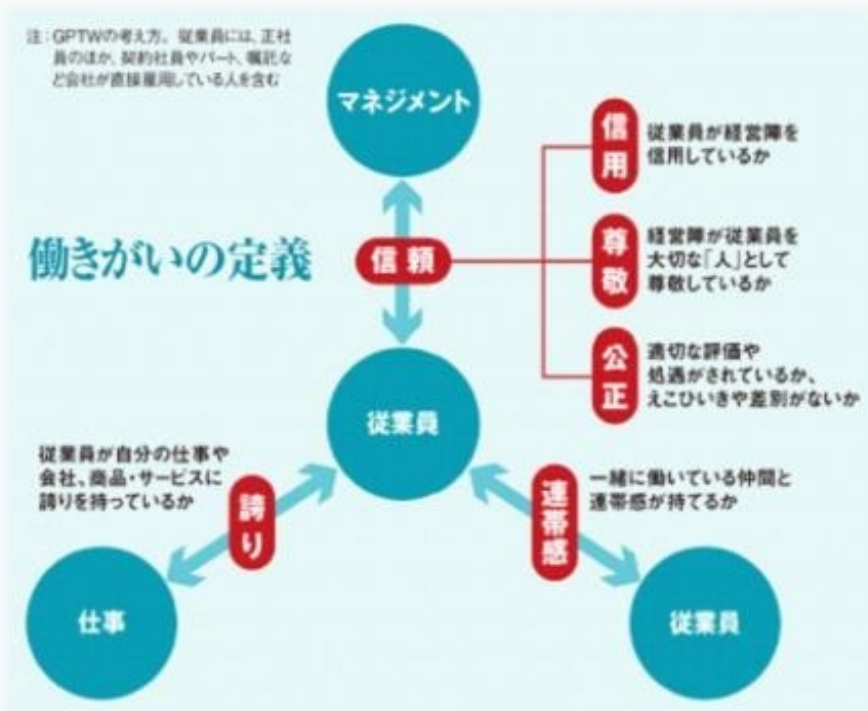
経営者として生きようと考えている人間にとって、Great Place to Workモデルは重要な啓示にも似たことを示している。

本来、仕事に対するやりがいをもつ個人は実に多い。

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。

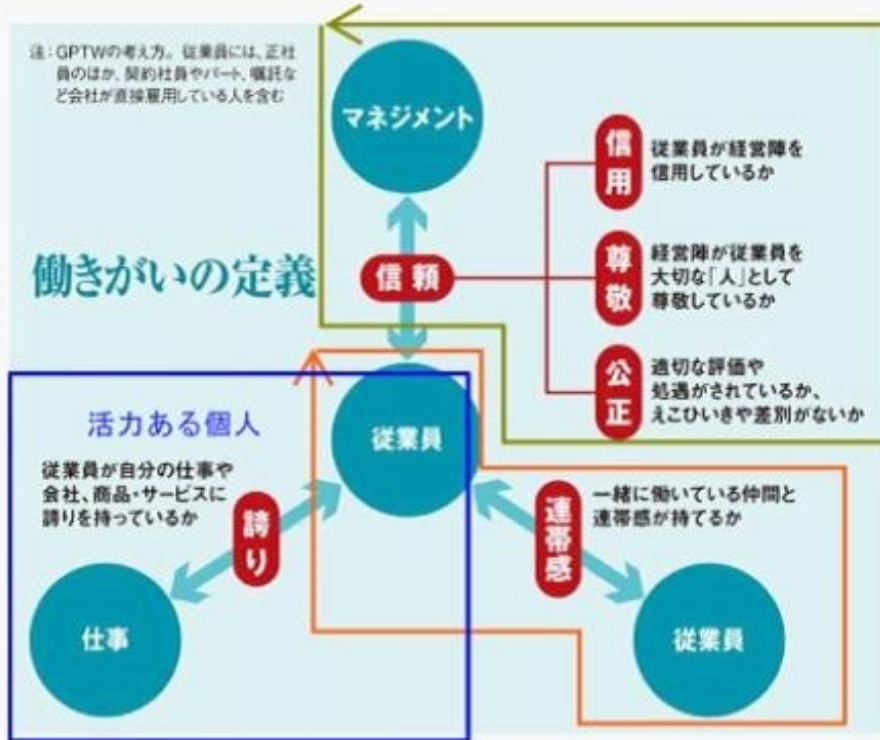
次にいくつかの図に基づき説明をしていこう。

働きがいの定義



by Great Place to Work

活力ある組織



組織における働きがい
個人が組織で働くための必要条件

Great Place to Workモデル

活力ある個人

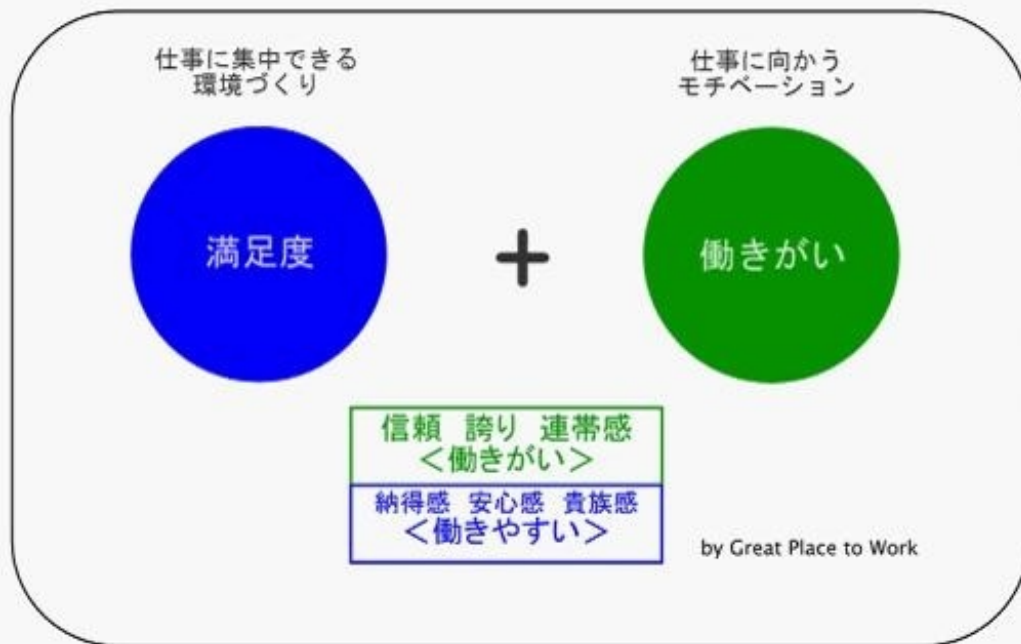
個人の内面的な動機



仕事のやりがい
個人的に得ることができる

Great Place to Workモデル

『満足感』 + 『働きがい』



Great Place to Work モデルの基本的な考え方

最初の図は、Great Place to Work モデルの基本的な考え方を示している。

この図に枠を挿入したものは、これはGreat Place to Work モデルの考え方をわかりやすくするために私が作成したものである。

この図（枠線入り）のブルーの枠は、社員本人（図では従業員となっている）の仕事に対する関係を示している。社員（個人）は、自分がおこなう仕事に”誇り”をもっているということを表している。個人が仕事に対して強い”誇り”をもっているからこそいい仕事ができる。また、個人（社員）は、いい仕事をするすることで仕事に対する”誇り”をもつことができる。

次にオレンジ枠だが、この枠は社員個人が他の社員と連帯感をもって、すなわち協調、協力しながら仕事をおこなっていくことでもつことができる仕事の動機づけ部分である。会社で働くとき、他の社員と協力関係がないような組織では疲労感はあるだろうが、とても達成感や充実感をもてないものだ。

最後のグリーン枠は、経営者（経営層）との関係を示している。前述した個人における仕事の”やりがい”と他の社員との”連帯感”とともに経営者との”信頼関係”が、社員（個人）の仕事の”やりがい”を発揮させる上で最も重要な要素となる。このような経営者との信頼関係が構築できなければ、個人の”やりがい”をもっている人間はいずれ会社を辞めることになるだろう。

実際に私は、このような理由から数社の企業を辞めた。

経営者との信頼関係の中身だが、社員が経営者を”信用”しているか、経営者が社員を”人”として尊敬しているか、企業経営が”公正”に運営されているか、といった経営者と社員の間における相互信頼関係が構築されているか、とうことになる。これらが構築されてはじめて個人の活力が湧き上がり、組織としての活力も同時に上がっていくものだ。

えてして経営者は、個人の”やりがい”だけで、企業における仕事を行えると思っているようだが、実は、社員（個人）から見ると経営者との”信頼関係”があり、組織における”働きがい”があってはじめて、その企業における”やりがい”ある仕事ができるものだ。

次の図は、社員が仕事をおこなう”やりがい”を支えている個人の内面の動機を表現している。社員（個人）は、仕事をおこなっていく上でこの図に示されているような内面的な使命感、成長感、充実感、達成感といったそれぞれの仕事に対する動機付けがなされていることによって活力ある仕事がおこなえるというものだ。

最後の図は、”働きやすさ”と”働きがい”の違いを表しているが、会社においてはどちらの要素も必要だが、社員は、仕事における環境において満足を得ても最終的に仕事に対する”働きがい”ほうが重要な要因となる。

むしろ社員（個人）は仕事に対する”働きがい”という内面的な動機づけができていれば、多くの困難を跳ね除けて、目指す目標達成のために勇猛邁進することが可能となる。また、このような考え方を取り入れている企業は好業績をだしているという事実がある。

Great Place to Work モデルは、理論が先にあって展開されている提言ではない。

米国におけるロバート・レベリングとミルトン・モスコウィッツが、実際に好業績を生み出している企業を調査することから始まっている。1984年、彼らの共書

「The 100 Best Companies to Work for in America」(Addison-Wesley 1984)で研究成果がまとめられ、初めて紹介された。

簡単な図にされているが、企業運営における実に中身がある内容だと思う。経営者や経営職を目指す

人達は、この図から経営の本質を是非考えていただきたい。

(52) 世間を知って自分を変える

【辻氏の言葉】

① 社外取締役の役割

会社に世間を知ってもらい、成長の機会を逃さないように機敏な実行を促すこと

② 成長軌道に乗れない会社は、現実を自社都合で歪めている

【経営研修ノート52】

ベンチャー企業では、社外取締役としてベンチャーキャピタルをはじめ大学教授、出資事業会社の社員等、あるいは弁護士、公認会計士など多彩な人達によって取締役会が構成されている。

この点からするとベンチャー企業には、多種多様な情報が入っており、社会性という観点からすると、もっとも有利なポジションにあるように見える。しかし実態は、ほとんどお飾りになっていることが多い。日本人の特徴的な面だろうが、議論をすることが好まれないことが、その主因だろう。

取締役会は、ビジネスの内容を精緻に把握している経営者による一方的な話に終始するし、経営全般に関する話題がでることは非常に少ない。また、取締役会を早く終わらせたいという経営者の本音がある。

私が経験したベンチャー企業は、どこもあまり経営状態がよくなかったのでこのような対応だったのかもわからない。もっともそのベンチャー企業では、技術的な知識や専門性において、日本でも有数の技術力をもっている経営者だったが、経営の実態は事業化が上手く進まず、毎月おこなわれる取締役会は、現実より将来展望を見せることに終始した。出席している非常勤の取締役達は、おおよそ事業の進捗状況は理解しているものだが、あえてビジネス展開の途上で発言しても意味がないと思っているように見えた。当然だが、ビジネスの本来の意味における事業展開は、お互いに語られることなく形ばかりのもので終わる。

多くの社外取締役は、ベンチャーキャピタルのようなサラリーマン社員が中心となっており、出資会社の客観的な事情などを考慮しながら積極的に意見交換することなどほとんどなく、経営者が繰り出すビジネスモデルと作文の進捗状況を金科玉条のように信じていくしかないようだ。

日本のベンチャー企業が健全に発展成長しない原因の多くは、経営者が専門的な仕事、例えば主幹技術など以外、特に経営管理などにおいて、すべて自分でやろうとすることだ。

本来、ビジネス展開において重要な事業化（黒字化）のためには、本来業務だけに集中する必要があるが、ほとんどの経営者はそれ以外の仕事もやってしまう。専門分野以外をやることになるわけだから、スタートアップからアリーステージにおけるもっとも忙しい時期に本来業務が裂かれてしまい、事業化の進展に後れを取る本質的な要因になっている。

結果として辻氏が言う「成長軌道に乗れない会社は、現実を自社都合（経営者都合）で歪めている」ことになる。

(53) 無理な注文に応じる勢いが欲しい

【辻氏の言葉】

- ① 会社の業績が安定し、株式公開準備に取り掛かると、今度は事業自体が成長の踊り場を迎える会社は多い
- ② 会社で働いている人の意識が社外より社内に向いていくことに根本的な原因がある
- ③ 会社の価値の根源は、社外にいる子役に由来する
- ④ 当たり前の無難な対応では感動は生まれない

【経営研修ノート53】

ベンチャー企業は、もともと事業化されていない分野をターゲットにしてビジネスを展開するわけで、無理は承知なところがある。大体においてベンチャー企業では、無理な注文に応じているが、品質の点で、なかなか要求レベルのものができないということが多い。

事業計画との乖離は、まさにこの点だ。

市場性はあるが、顧客が要望する日時までに要求されている品質の製品（サービス）を出すことが一番むずかしい。原因は、社内のリソース不足にある。やはり経営者が要求している技術レベルなどが、現場において絶対的に不足しているからだ。時間との競争になるが、人材不足の点で事業化が進行しないケースは、多いと思われる。結果として事業の目途が立ってくると、大手企業などの参入があり、大手企業などの参入のためにベンチャー企業側では事業の見直しがおこなわれるが、その結果、収益構造が大きく変化してベンチャー企業では、太刀打ちできなくなるといった外部要因の問題が、内部要因とともに合わせて生じてくる。

このようなことから、スタート時における人材と設備等における集中投資がかかせない。これによって既存企業より早く市場に打って出ることができ、それができてはじめて大手企業などに太刀むかうスタンスができる。

辻氏が言う「当たり前の無難な対応では感動は生まれない」以前に、事業化（黒字化）などできないだろう。

顧客は、「とても感動的だろう」が、ベンチャー企業の実態は、「苦悩苦悩の連続」のはずだ。それくらの状況があつてはじめて事業は立ち上がる。大手企業の新規事業であっても実際のビジネス展開は、想像を絶する苦闘の連続だ。ましてバクボーンがないベンチャー企業では、「生きるか死ぬか」の連続的な事業運営となるはずだ。

(54) 烏合の衆に陥らない

【辻氏の言葉】

- ① 20名までは企業理念を明確にすれば管理なしでいける
- ② 20名を超えればルール化が必要
- ③ 月商2,000万円を超える規模
- ④ 10名以下のユニットの集合体として各人の役割を明確にする
社員が増加すれば経営者も成長する必要がある

【経営研修ノート54】

ベンチャー企業では、経営者の優れた能力により事業がスタートするが、残念ながら入社してくる社員によって「烏合の衆」になりやすいと言える。20名程度までは、辻氏が言うように「企業理念の明確化」で管理していけるだろう。20名以上になると労務的に就業規則（社員数10名以上）などが必要になり、相応の管理体制が必要になる。

もっともそれは、経営者が事業のコアとなる仕事に集中するために必要になるとも言える。しかも経営を支える重要な要素となる経営管理部門については、権限を委譲してその仕事を任せられる人材を見つけ出すことが大事だ。これができていないベンチャー企業が多い。経営者は、いつも自分の能力を過大に見ており、現実には、事業の選択と集中がなかなかできないことになる原因を自分でつくっている。

会社である以上、他人の力を借りて事業化を進める以外にないわけであるから、はじめに人を信頼して任せられることを体得しなければならない。これなくして、どんなに優秀な経営者といえども事業の成長と拡大はあり得ない。他人に仕事を任せるということは、ベンチャー経営者なら、起業する前にあきらめておくことのひとつだ。一番のあきらめごとは、自分の時間はないということだろう。他人事で申し訳ないが、他人事だから言えるのである。わが身になると、このように簡単にはいかない。

経営管理は、高原正一郎氏が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（経営管理）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」

日本人は、「戦略と戦術」の本当の意味が理解できていない、あるいは本来的にできない民族かもわからない。巷言われるように「情緒的、感情的」意識が強い民族ではないだろうか。多くの書物によって戦略と戦術について意味づけがされているが、ベンチャー企業にかかわらず、多くの企業の日常現場で、「戦略と戦術」にお目にかかることは稀である。

多くの経営者は「戦略」と「収益」に興味をもつが、戦略を展開する際に必要な「戦術」とそのストックである「経営管理体制」にはあまり興味を示さない。その結果として事業化が中途半端になり、失敗といわれる事例が、この国のベンチャー企業だけとは言わないが、多いと思われる。

(55) ある時点で戦略の選択をする (56) 経営者の人間力が良い人材を集める (57) 行動の量と質、必要なタイミングを誤らない

【辻氏の言葉】

(55) ある時点で戦略の選択をする

(56) 経営者の人間力が良い人材を集める

(57) 行動の量と質、必要なタイミングを誤らない

【経営研修ノート55, 56, 57】

よいと思える戦略は非常に多い。一方、それを事業化するための手立てについて時間を割いて展開することが少ない。いわばベンチャー経営者の能力だけで進めていくということだが、そのことが事業化を遅らせたり、あるいは事業化できずに失敗にいたるプロセスの中で目につく。

やはりよい戦略だからこそ、具体的な実行プロセスにおけるシュミレーションがかかせない。そしてシュミレーションに基づいて実行するための”戦術”まで含めた判断が戦略策定には必要だ。もっとも具体的な戦術は”目論見書”程度であり、実行段階でどんどん変更しなくてはならない。人材、設備など多くの要素があるので、実行段階における決断は、非常にスピーディにおこなうことが重要だ。

その中でも人材の供給はもっとも大事である。簡単に採用できないし、経営者は、採用権限を現場に移譲したうえで積極的にコミュニケーションをとる必要がある。このコミュニケーションは、採用に関与することではなく、事業の社会的意味や困難さ、あるいは将来像といった企業のビジョンを熱く語ることで、より良き人材を確保するためである。

人材の能力については、現場サイドに任せていくことだ。経営者は、必要な人材の能力を見極められる人材（経営管理ができる人材）をいかに配置しているかが問われるだろう。いつまでも自分がということが、企業の成長を阻む。

戦略の転換も大事だ。経営者といえども専門分野は限られる。社会的に意味ある挑戦でも時期や事業化のタイミングによっては、すばやく転換することが必要になる。もっとも事業化しやすい分野を、あえて狙うことも必要になる。ベンチャー企業の場合、この事業転換のタイミングがよくないケースが多い。どうしても当初目標（計画）に執着しすぎるきらいがある。ベンチャーキャピタル等の出資を得ている関係で当初計画の抜本的な見直しを避ける傾向があると言える。取締役会の議論が活発でないため、よけいに方向転換がしにくくなっている。常日頃からオープンな議論が必要な訳がここにある。

(58) 失敗したときにどうするかで明暗が分かれる

【辻氏の言葉】

- ① 懺悔ではなく、検証する
- ② 「頑張ります」ではなく、「一生懸命」
- ③ 「罪の償い」ではなく、「次の行動計画（アクションプラン）」

【経営研修ノート58】

ベンチャー企業の活動は”失敗”の連続だ。検証するにも人材が不足している場合がある。もともと失敗が必然であると思追われる人材によって事業化を進めているということがあったりする。

やはりスタート時における人材の確保は重要だ。人材なくして開発も製品化もできない。戦略と同時にやるべき必須事項だ。これができてはじめて”検証”もでき、”アクションプラン”が可能になる。

人材はなにも学歴だけではない、事業化のための専門性を有する多くの人材が必要となる。大手企業の管理職のようなタイプは先ず活用できない。現場を知り尽くした人材が必要になる。無から有を生み出すタイプの人材が必要になるが、このタイプは少数だが確実にいる。そのような人材を探し出すためにこそ、経営者は汗をかかなくてはならない。ある程度事業化の目途がたったところでは、必要な人材は沢山いるしその採用は簡単だ。

(59) 実行は決断の連続

【辻氏の言葉】

- ① 起業家＝継続性のある卓越した実行力
- ② 自己満足に陥っていないか
- ③ 自分でコントロールできない問題は潜んでいないか
継続性にとって重要なのは、ビジョンとお金である

【経営研修ノート59】

ベンチャー経営者は、決断と実行を日々おこなっているが、本当の意味で考え抜かれた決断であるかどうかは疑問だ。

経営者は、ベンチャーキャピタルなどに事業の将来像を見せているため、事業活動の出来上がりばかり気にしている。日常的に徹底した議論と問題点の改善がなされているか、というと甚だ心もとない。およそ事業計画ができた段階で思考がとまっている経営者が多く、その後、実際におこなわれる事業運営において思考が止まってしまい、成功するのが当たり前だ、という思考から目が覚めず物事を進めていく傾向がある。当然、本質的な問題を解決しないまま突き進むため、経営者が、いざ問題点の改善改革しようとする時点で、人材や資金や情報が圧倒的に不足する状態になっている。

辻氏が言う「自己満足に陥っていないか」というようにほとんど”自己満足”状態だ。また、「自分でコントロールできない問題は潜んでいないか」ということに関しても、自分はできると思っている経営者ほど、事業のコントロールを上手くおこなっていると思っているが、実際は、ほとんどなにもコントロールされていない。

資金とビジョンは、確実に疲弊していき、スポンサーが見つからなければ廃業することになる。運よくスポンサーが見つかった場合でも、これまでの経営スタイルを変えることは至難の技だ。その場に及んでも自己の経営に問題があるという認識をもたない経営者が多いからだ。

事実、その後、事業が継続されるが業績の改善が見られる企業は少ない。改善がみられる場合は、創業経営者が退いた後だ。

(60) 「原因自分論」で自分を成長させる

【辻氏の言葉】

- ① トラブルの原因＝すべて自分
- ② 自分を基点に解決や対処していこうという姿勢
- ③ 役員報酬は、経営者の責任意識の鏡
- ④ 周囲を説得するのが苦手な人ほど、権威主義に陥る

【経営研修ノート60】

ベンチャー経営における問題は、すべて経営者につきる、と言っても言い過ぎではないだろう。すべての権限が集中しているし、実際の運営においても経営者が直接指示を出すケースがほとんどだ。大手企業のように権限移譲がされておらず、過度に権限が集中されている。その結果、当然だが、その責任のすべては経営者の意思決定によるものだと言えるだろう。この点も多くのベンチャー経営者は認識が薄い。ずば抜けた先見性や将来価値をもっている経営者だからこそ、すべての問題点を自分以外に求めることになるが、辻氏が言うように「本質は自分起点に問題を解決するに尽きる」だ、と思う。

辻氏が言う次のコメントもその通りだ。

「周囲を説得するのが苦手な人ほど、権威主義に陥る」

できるベンチャー経営者は、自分の能力をベースに物事を権威的に進めるほうが効率的だと考えている。そのようなタイプで成功させている経営者がいるかどうかかわからないが、およそこのタイプの進め方は、論理や感情を無視したやり方になる。

当たり前だが、経営者が考えていたように効率的な結果をもたらさない。むしろ人間関係における信頼感を喪失させ、しかも事業運営の問題点はいつまでたっても解決されることがない。

(61) 恥をかくのを恐れない勇気をもつ

【辻氏の言葉】

- ① 恐怖を感じながらも信念を貫き通すことこそが、勇気である
- ② 新しいアイデアは、どれだけ嘲笑されるかで、その斬新さがわかる
- ③ 常に高い目標を持ち、健全な恐怖心と勇気を育まなければならない

【経営研修ノート61】

日本企業におけるベンチャー経営者は、だいたい育ちがよい。いわゆる大手企業の経験者が圧倒的だ。

それだけ世間一般で言われる良い大学、良い会社を経て起業している。しかも企業内でそれ相当の成果を出してきている人がほとんどではないだろうか。その分、失敗や挫折といった経験が少ないと感じる。勢い強気な発言が目立つし、自信満々な態度ですべてに対応していく。失敗を前提に起業などしていないという態度である。そのことが、辻氏が言う「恥をかくのを恐れない勇気をもつ」ことを消極的にしている。また、恐怖感と勇気はもっているが、それこそ恐怖感を強気な姿勢で粉飾しているようにみえる。さらに、経営者の勇気とは、「失敗がない」、あるいは「なんでもできる」という自己暗示的な空威張りになっていることがありそうだ。

本来、取締役会などでオープン議論が尽くされていれば、このような姿勢はなくなるだろう。経営のすべてにおいて経営者中心主義の閉塞感が漂う組織運営から、真の意味で「本当の勇気」や「健全な恐怖心」は育まれない。

(62) 失敗は勝つために必要なプロセスである

【辻氏の言葉】

- ① 失敗のない人生はない、失敗をどう生かすかが、本当の失敗と成功を分けることになる
- ② 失敗とはいえ、スタート地点からすれば、少しは進んでいる
- ③ 大人がもつプライドは、挑戦を避ける逃げ口上であり、成長の機会を放棄する
- ④ 失敗にめげることない雑草の心を育み
- ⑤ 純粋に自分を信じ、情熱をもって前進を続ける子供の姿勢が必要

【経営研修ノート62】

優秀な人間ほど失敗が多いものだ。

本当は、ベンチャー経営者でも多くの失敗を経験していると思うが、経営者になった途端、自由度が極端に失われていくように思われる。それは起業から事業に立ち向う緊張感といってもよいだろう。だが、そのことで本来組織に必要なオープンで自由な雰囲気壊すようなことがあってはならない。むしろ失敗を糧として、次のステップにつなげていくという粘り強い姿勢こそ重要だからだ。

どの経営者も失敗をそれほど極端に恐れてはいないが、失敗から次のステップへ移行する段階の社員の気持ちの持ち方とその後の結果については繊細な注意が必要になる。理由は、むずかしい挑戦ほど、現場は無理な対応をしていることが多く、その過程について“怒る”ことではなく、真摯な姿勢で原因をつかむ努力が必要なのは、社員ではなく経営者本人だからだ。

失敗の原因の解決方法を探すための行動は、常にオープンな議論の中で実行することが重要である。そのことで社員は、本当のやる気をだし、さらに本質的な仕事に立ち向かうようになる。経営者のプライドなどどうでもいいことだ。必要なことは、社員と一っしょになって事業を成功させることである。

権威的になれば、それに追随する人間だけがついてくるが、本当に事業を成功させるような人材は”子供のような純真さ”をもっている人達から生まれてくる。このような遊び心を持ちながら楽しく挑戦させていく人間力ある経営者の存在が大手企業以上に要求される。

(63) 途中でやめなければピンチはチャンスに生まれ変わる

【辻氏の言葉】

- ① 精巧は失敗であり、失敗は成功である
- ② 事業の成長は、事業を遂行する人自身の成長に依存する
- ③ 成功は、シンプルな選択によって生まれる
- ④ チャンスはピンチであり、ピンチはチャンスである

【経営研修ノート63】

この点は、出口戦略との関係になる。資金と事業化までの競争であるが、真面目に事業化に取り組んでおれば、追加の出資要請は可能だろう。一方、ベンチャーキャピタルなどへの情報開示が真摯におこなわれていなければ、これらの企業から追加の出資を引き出すのはむずかしいと思われる。

ベンチャービジネスだけあって投資家は、“失敗”も計算に入れているが、経営者にも同様に“失敗”の二文字がなければならない。その共通事項があつてはじめて真摯な議論がおこなわれるし、いざとなったときに追加の出資に対応できる状況が創られ、しかもその上に、成功させるための多くの英知や関係者の知恵を集めておこなうことができるようになる。さらに撤退する場合の方策も真面目に検討でき、最小限の犠牲にとどめることが可能になるだろう。

(64) 人事を尽くして天命をまつ

【辻氏の言葉】

- ① 新しい市場を作るチャレンジであれば、経験・実績はあまり意味をなさない
- ② 失敗は必然、成功は偶然
- ③ 学びによる成長は、成功の実績ではなく、失敗の経験からのみ得られる
- ④ 自らの企業家としての資質は、流暢な言葉で語る戦術ではなく、結果で証明して欲しい
- ⑤ 優秀だから成功したわけではなく、成功した人が優秀なのである

【経営研修ノート64】

ベンチャー企業の成功は、ある人によれば、“せんみつ”といって1000のうち3つ程度だろうと言われている。また、別なある人は、ベンチャーキャピタルから投資を受けられる確率は、1700分の1、その中で株式公開できた企業、あるいは事業売却ができた企業は、800分の1程度だ、と書いてある。

私が経験した企業は、いずれもベンチャーキャピタルから出資を受けているわけであるから、この厳しい確率をクリアしていたことになる。また1社は事業売却ができていたので成功と言われる部類だろう。

ベンチャーキャピタルから出資を受けている場合は、このような稀に見る厳しい競争環境を勝ち抜いているわけであるから、やはり相応の実績を出していく以外にない。なにも当初の予想通りの結果とならなくとも有用な事業活動ができていれば、大手企業などへ売却することによって事業そのものが社会に貢献することになる。経営者は、あらゆる観点から挑戦する必要がある。

ベンチャー企業ほど”言葉”がいない企業はないだろう。実績が出るまでが勝負であり、実績なきものは去る以外にない。

辻氏が言う「優秀だから成功したわけではなく、成功した人が優秀なのである」を、勘違いされて優秀なベンチャー経営者といったふれこみだけで将来性があるように言われる。だがよく考えてみると、最終的には成功した経営者が優秀なわけだ。人は、どうしても優秀な経歴に惑わされ、経営者を触れこみだけで判断してしまう。

要は、ベンチャー企業経営者としての成功は、実績の有無だけだ。

(65) 希望のレベルを高くもつ

【辻氏の言葉】

- ① 希望のレベルを高くもっていれば、次第に同じレベルの希望を抱く人が集まってくる
- ② 志を高くもっていれば、リスクが大きいチャレンジにも心強いサポーターが現れる
- ③ オンリーワンのチャレンジだけに、じっくり時間をかけ、成果がでるまで忍耐強く待つことも重要
- ④ 時間の経過は、野望を風化させやすい
理想とする世界のイメージをしっかりと持ち、志を高く保っていれば必ず結果はついてくる、と信じることが成功確率を高める

【経営研修ノート65】

現実のベンチャー企業の運営状況は、特に私のような総務人事系の管理部門の人材が入るころには、大方の方向性が決まっておき、急速に事業の拡大を目指している時期だ。しかし、実際は”希望”などといった状況ではなく、黒字化を目指した急拡大期である。勢い社員数を増加させることになるが、希望レベルが決して高くない状態で採用活動をおこなうと、人材も問題ばかりになる。どうしても数合わせの採用になってしまう。本来、もう少し余裕がほしいのだが、黒字化の誘惑が先行し数を合わせてしまう。

事業展開のタイミングをよく見ておく必要があるが、可能であれば創業メンバーでなんとか黒字化しておいて、次のステップへ上げていくべきだが、この点がずれているベンチャー企業ばかりだ。数合わせで人材の採用をおこなうと、人件費が固定費として押し掛かり黒字化どころか、大幅な赤字になるケースがほとんどである。先ず営業利益レベルは、最低でもとんとんにしなければならない。このあたりのマネジメントは鉄則だ。

事業内容によっては、そう簡単に黒字化できないものがある。このような場合は時間をかけて着実に事業展開を進めていくしかない。

本来は、辻氏が言うように「希望のレベルを高くもつ」ことが必要だが、現実には毎日の細かな仕事に忙殺され、”希望の高さ”どころではない、というのが経営者の姿だろう。

ベンチャー企業を立ち上げる人は、辻氏が言うそれぞれの内容を噛みしめておいたほうがよい。どれも現実だ。この本のように実践できれば、ベンチャーの成功が、もう少し増えていくだろう。残念だが、このような姿勢で事業運営に臨んでいる経営者は少ない。

(66) 稼働率70%で考える

【辻氏の言葉】

(66) 稼働率70%で考える

【経営研修ノート66】

ベンチャー企業以外でもよくあることだが、稼働率100%で事業計画を出してくる管理職がいる。事業活動は不確実な要素が沢山存在するものだ。無効工数などと言いたくはないが、人間がおこなう仕事に100%はありえない。せいぜい70~80%も稼働すれば上できだ。そのような実態にあった稼働率から事業計画を算出する必要がある、ベンチャー企業に限らず大事だ。

勿論、無効工数と思われる工数を検証して内容を把握しながら稼働率を上げていく努力は絶対に必要である。先ず己の稼働率の中身をよく理解することだ。会社によってもそれらの諸要素は大きく異なるだろう。

ベンチャー企業で稼働率が70%もあれば相当なレベルであると思う。稼働率と営業利益のバランスをよくチェックすることだ。そして稼働率とともに内容、いわゆる”質”のチェックを同時におこなうことが必要だ。稼働率だけに目を奪われてしまっは事業の実態は見えない。何事も真実による分析によって、次のアクションプランが決まってくる。これの繰り返しを愚直にやる以外に成功への道はない。

(67) どういう物差しをもつか

【辻氏の言葉】

- ① 人間の判断は、基本的に相対的である
- ② 何を基準として、どういう物差しをもつかが重要
- ③ 高い志を持ち、いい物差しを以ている人や企業は、きちんと成長を遂げていく
- ④ 当事者は主観的な評価、部外者は客観的な評価
- ⑤ 株式公開を目指す企業は、客観的な評価に耐えうる企業でなくてはならない
- ⑥ 現場で働く人間のモチベーションは、主観的な評価で高められる
人間は、理解してもらえ人々をリーダーと認める
お互いを認め合うことが良好なコミュニケーションを生む出し、成果に結びつく

【経営研修ノート67】

人間が、” どういうものさし ” をもつかという点においては、その人間が生きてきた環境による影響が大きい。自分の両親、学校の先生、学生時代の友人、企業の先輩や上司、企業文化、自分が学んだ書物などの影響を受けているだろう。そのような中で企業における企業文化の影響は、人がその企業の中で成功するほど強く影響する。特に創業期からの企業文化が残っている企業では、創業者の影響は絶大である。その文化が社会的に評価されているような場合は、さらにその影響は大きくなる。

どのような状況にあったとしても人は、多くの影響を受けながら自分の価値観を作り上げる動物である。作り上げていった価値観が良いものであれば、その人がおこなう事業活動も同様によいものとなる。それは、そのことに納得している、あるいはそれを受け入れている人間から見ると高い目標や志へと昇華していくものだ。そのような経営者がいる企業では、着実によい企業文化を育みながら、確実に成長していくと考えている。

辻氏が言う「評価」の視点も大事だ。人も企業もどちらも社会や人から評価を受ける対象である。そして客観的な評価は、人間であれば自分を成長させるための重要な情報のひとつになる。

良い評価は伸ばしていけばよいし、悪い評価は自分を見直すきっかけになる。企業も同じである。特に株式を公開する企業は、より公正な視点で、いわゆる上場基準に基づく評価が必要になる。常に内部情報を一定のルールで開示して社会の評価を受けるため、客観的な評価に耐えうる事業活動が厳しく要求される。また、その基準を満たす事業運営ができることが上場企業として活動する前提条件となっている。

一方、人や企業のどちらにおいても主観的な評価が必要だ。人の場合は、自分がおこなっているすべて活動について自分自身が一番よく理解できているわけだから、内面の評価をしておくことが重要だ。客観的な評価との乖離があった場合でも最終的には自分自身の評価で自分の評価を決定しなければならない。

自分の人生における評価は、どのような客観的な評価をもらおうとも、最終的には自分の意志で評価されるものだ。それこそが人生だからだ。一人一人の人生のすべてを評価できるのは自分をおいてほかに誰もいない。厳しく孤独だが自分で評価する以外にない。

会社の評価は、客観的な評価がすべてであろうが、事業活動の中における経営者と社員の関係は主観的な結びつきによる。いわば” お互いの思い ” のようなものだ。このような主観的でよい結びつきが強くできている企業ほど成長していく。また、企業を離れてもこのような” 主観的結びつき ” は永遠に続くものだ。そこが人間の間たる所以である。しかも人生にとって大きな意味をもつようになる。身内を可愛がるといったことや身内に甘いといったことではない。会社における事業活動の高みを目指し

ていっしょに行動していくなかで養われていく”相互の高い思い”であろう。それはその人と別れようが人生をリードしていくような力強い”思い”へと昇華されるようなものだ。

このような”思い”は、事業活動に如実に反映される。良い結果がでてくれば、”良い思い”であるだろうし、悪い結果になれば”悪い思い”といえるだろう。そのすべては、経営者、社員にかかわらず事業活動に明確に反映する。

(68) 危機の時こそビジョンが生きる

【辻氏の言葉】

- ① 危機意識を高める
- ② 変革推進のための連帯チームを築く
- ③ ビジョンと戦略を生み出す
共通言語・ツール
判断・理解
情報(Information)
話し手聞き手(コミュニケーション)
- ④ 変革のためのビジョンを周知徹底する
- ⑤ 従業員の自発を促す
- ⑥ 短期的成果を実現する
- ⑦ 成果を生かして、さらなる変革を推進する
- ⑧ 新しい方法を企業文化に定着させる

【経営研修ノート68】

ベンチャー企業では、危機の連続である。もっとも危機と感じていない経営者が多い。常に順調と思いたいだろうが、現実から目をそらしてはいけない。小さくても成功体験を積み上げることだ。この積み上げが大きな成功をもたらすことになる。上手くいかない企業は、大体、大きな成功ばかり狙っているものだ。そうそう大きな成功は獲得できるものではない。ましてベンチャー企業ではなおさらだ。

ビジョンという言葉はよく語られるが、実際に日常業務の中でビジョンを明確にすることはそうそう容易いことではない。日常は、危機の連続であり、毎日転んでばかりいる。そのような中でビジョンを明確にしていくことが重要なのであるが、経営者自らが小さな仕事に転んでしまいビジョンを語っていないことが問題だ。

本来、現場はドタバタしているものだが、経営者は、どっしりと構えてなにがあろうともビジョンを語らなければならない。そうすることで現場は落ちつきを取り戻す。むしろ経営者が、現場の混乱を引き起こし拡大させていることが多い。これでは、当然だが、事業のまともな発展などありえない。

辻氏が言うような展開ができれば、確実に成長するだろうが、現実はこの反対ばかりである。経営者は、よく読んでもらいたいものだ。

厳しい危機の連続であるからこそ、ビジョンに基づく企業運営は経営者自らが先頭に立って確実に実践しなければならない。

(69) 投資家は心で投資することを知る

【辻氏の言葉】

- ① 心ですること＝感情の影響が大、極めて個人的ないわゆる情の世界
ヒラメキや想像力が重要
- ② 頭ですること＝論理的で、多くの人々が共有可能ないわゆる理の世界で
分析や論理的指向が重要
- ③ 成功という結果にいたるプロセスは心の問題
- ④ 心ですることには不安がつきまとうが、共有しづらいがゆえの不安である
「赤信号みんなで渡れば怖くない」という共有可能な安易な答えに依存しがち
ところには成功はない
ベンチャーキャピタリストは、自己保身のために、共有しやすい頭で
きることに偏重し、心ですことに伴う不安との格闘を避けている
世の中を変革しようとする想像力豊かな起業家に対し、論理的なツツコミ
を入れ、心のパワーを萎えさせる罪を重ねている
- ⑤ 投資は頭もつかうが、心でするもの

【経営研修ノート69】

経営者に限らず物事を進めていく上で、「頭ですることと心ですること」があると思う。特に一般的な常識に基づかない行動をおこなう場合などは、“心で思う”ことからスタートする。頭でどんなに考えても答えはでない。理由は、誰もおこなっていない、あるいはおこなった人はいるが極めて少数者の場合、そのような情報を入手することは非常に困難だからだ。また、他人に聞いたところでの確かなアドバイスなどもらえるはずがないものだ。本当の意味で“ひらめき”以外のなにものでもない。人と共有できないために常に不安感がよぎる。しかしそれでも行動していただく“情念”のようなものだ。

日本人は、このようないささか常軌を逸した行動や思考について理解することがむずかしい民族だろうと思う。私見だが、危機感がない社会状況や同一民族、あるいは戦後我国でおこなわれてきた“読めてわかる”教育の弊害ともいえる。深く考えて、心の情念のような思いに基づく思索などが著しく弱いと思う。このようなベースをもとにコミュニケーションがとれる人が少ない。

ベンチャー経営者に限らず個人においても辻氏が言う「世の中を変革しようとする想像力豊かな起業家に対し、論理的なツツコミを入れ、心のパワーを萎えさせる罪を重ねている」ということは大事だ。特に小学生など柔軟な思考ができるときに、このような対応をしている我国の教育はまさに“心のパワー”を委縮させるものでしかない。

中村天風氏が言う、「心の作用」など、もっと目が向けられてよい。人間がもつ能力は、記述できるものだけでないことがわかるだろう。人間には、本来“自覚”できる能力が備わっている。

(70) したくないことはやらない

【辻氏の言葉】

- ① 強みに磨きをかける
- ② したくないことでもやってくれる人を集め、組織化するのが成長させる王道
- ③ 戦略の『略』＝省略の『略』
- ④ やらないことを決めることこそが戦略のポイント
したくないことが何かで、企業家の持つ本当の価値観は表される
経営は、頭も使うが、心でするもの

【経営研修ノート70】

ベンチャー経営者に限らず経営者は、なんでもやりたがる傾向がある。このため企業が発展しない。経営者ができる範囲の成長となる。たいていの経営者が”俺はなんでもできる”という。

辻氏が言う、「したくないこと」でもやってしまうために、大きな間違いを犯す。そして組織が発展できず混乱的な日常活動の連続となり、すべてが疲弊していく。

辻氏のコメントは、非常に大事な要素である。このような判断ができる経営者は少ないと思う。あえてこのような決断を経営者はしなければならない。それこそが企業成長の最大のポイントになるからだ。本来、戦略はシンプルなものだ。実践レベルは複雑になるがゆえに、常に社員の訓練と戦術の見直しが必要となる。

人の採用においても自分の手足の一部として機能させるために採用をおこなう経営者にはこのような発想はできない。私は上手く表現できなかったが、辻氏のこの表現は、誠に至言である。

(71) どうしたら上手な意思決定ができるか

【辻氏の言葉】

- ① 意思決定の難しさ＝やってみないとわからない
現状把握が完全にできない
解決策の有効性評価が不確かな未来に依存する
- ② スマートな意思決定
目標を明確にし、目標達成に意識を集中させる
心や感情による決定もときには必要
メリット・デメリットは裏腹である
不確かさを成長のバネにする

【経営研修ノート71】

意思決定のむずかしさは経営者ばかりではない。中間管理職も同様に日常的に意思決定を迫られる。そのむずかしさは、複数の予測についてどれを選択するかという択一問題のように決定しなければならないからだ。選択すべき対象について、どれも正しいように思えるし、どれを選択するか、と常に自分の決断を迫られることになる。

ベンチャー経営者の意思決定は、ほとんどすべてにおいて自分で決定していかなければならないことだろう。だからこそ経営者は、自分ですべてを背負い込むことになるのだが、あまり検討ばかりしても不確かな未来について誰かが正解をもっているわけではない。ある意味、辻氏がいう“心や感情”による決定が必要だろう。論理的な“解”があるものでも開発分野などでは、生産ラインの設備設計など途方もなく時間がかかるケースがある。このようなプロセスは、大手企業が多額の資金を投入しておこなっても困難なプロセスをとまなうものだ。ベンチャー規模では、10分の1程度のコストで挑戦するわけだから、当然、多くの困難が待ち受けているのは、起業以前にわかっていることだ。それでも挑戦していくなれば、意思決定はシンプルで素早くおこない、大手企業のスピードにまさる検証作業を繰り返し、実績を積み上げることが重要だ。

(72) ビジネスは淡々と急ぐべし

【辻氏の言葉】

- ① ビジネスの成長は、地道な作業の積み重ね
- ② じっくり考え、納得した世界観に基づいて毎日の行動を積み重ね、成功への確信を持ち続けることが、大きな成果をもたらす
- ③ ビジネスは、決して劇的なものではなく、淡々としたもの

【経営研修ノート72】

ベンチャー企業に限らずビジネスを展開させるときに重要なことは、毎日の仕事を確実に実行していくことだ。必ず毎日といっていいほど問題点や課題が発見される。それらを毎日の仕事の中で改善していく作業の連続が企業活動である。小さなことでも日々、真面目に可能な限り正しく積み上げていくと、20年もすれば立派な企業へ変身する。時の経過とともにプロセスごとに仕事をする人達は変わっていくだろうが、仕事の進め方や考え方といった企業における良い習慣が具体的に社員自身の中に体得されていれば、確実に仕事が積み上がり、その企業を成長させることができる。だからこそ、社員一人一人が日々の行動を“Do it Right the First Time”でおこなう必要がある。

どんなに優れているという企業の中でも日常業務を眺めてみれば、多くの企業と大差はないものだ。違うのは、社員一人一人が地道な作業を確実にやり抜いているだけであり、成功のための劇的な手段など持ち合わせていない。それでも劇的な成功があるように見えるのは、社員がおこなう仕事の集積が正しい方向で実行されて、その結果が見えているだけだ。しかも毎日淡々と仕事を進めており、新聞や雑誌で見るとは、そのほんの一部でしかない。だからこそ、毎年他の企業を引き離すことが可能となり、常に競争優位な状況を作ることができる。

とにかく一発勝負で成功すると考えがちだが、成功は地道な多くの仕事の中にあり、しかも失敗の少し脇にある。従って企業も人と同じように、運がよくなるように真面目に仕事を積み上げていくことが大切である。企業の成長と発展は、人の人生における考え方や行動と同じだ。

(74) 素直な人が経営者として成長できる

【辻氏の言葉】

- ① 素直な経営者
- ② どういう経営者か

- ・謙虚であること
- ・見栄っ張りでないこと
- ・お客様に無関心でないこと
- ・社風や社内の人間関係に無関心でないこと

素直でない経営者は、必要以上に我をとおし、不必要に疑ってかかる
持論に対する反論には、社内外を問わず強硬に抗弁する
事実と正対する素直さが不可欠であり、周りから支援も素直な人ほど
多く得られる

【経営研修ノート74】

素直な経営者には、なかなかお目にかかれない。だいたい経営者は“我”が強いというのが相場だ。その上、これまでのビジネスでなんらかの成功体験をもっている経営者は絶対的な“自分”をもっているように思う。しかもそれがそのまま表面にでてきてしまう。

多くの成功した企業、特に世界的な企業に成長させた経営者には謙虚な人が多いようだ。ソニーの井深さんや盛田さんもその中に入るだろう。本などでは、松下幸之助さんなどがそのようだ。

辻氏が言う「素直な人が経営者として成長できる」というのは本当だろう。しかし現実には、辻氏が言う悪い例のほうに多く出くわす。まず、すべてを“疑ってかかる”、そして“自分の我”を通す。よってこのような経営者には、社内外の生きた情報が集まらなくなる。起業するまえに経営者が、在籍した企業においてどのような地位にあらうとも、現実にベンチャー経営者に就任した以上、スタートの第一歩は、まさに“素直さ”だと思う。

他方、投資するベンチャーキャピタルなどは、“我”を“自分がある”から“自信”と認識するくらいがあるように思う。ベンチャーキャピタルは、概してこのようなタイプのところへ出資してしまう。素直で真面目な経営者は、どこかひ弱なイメージをもたれてしまうようだ。だが、事業を長期的に成功させるのは、間違いなくひ弱かもしれないが“真面目で素直”な人間だ。

反対に失敗している経営者は、ほとんどひ弱、強いにかかわらず“自分の我”を押し通すタイプだ。窮地に立たされたとき、このタイプには、利害関係者の多くが手を差し伸べることはない。

(75) 井戸を掘った人を忘れない

【辻氏の言葉】

- ① 最初のお客様
- ② 創業当初に入社した社員
- ③ 最初に単独で投資したベンチャーキャピタリスト

【経営研修ノート75】

ソニーでは、いまだに創業期、東京通信工業時代だが、社員の方達の努力に報いるために、年1回当時の社員に集ってもらい感謝の会が開催されている。現役の経営者をはじめとして多くの方が参加され、創業当時を懐かしむとともに創業時代を担った人々の苦労を慰労されている。

日本の大手企業では、他の企業でもこのような慰労をされている企業があるようだ。また物故者のために慰霊のための墓地などを建立している企業がある。

このように人間として当然だ、と思われることをしっかりとやっているからこそ長期的な繁栄があると思える。このようなことまでイメージして起業しているベンチャー経営者がどのくらいいるかで、我国の次の時代の繁栄がわかるかもわからない。一般の人には見えない部分だが、人としての礼を重んじた行動ができるかどうか問われている。

(76) ツキを呼び込むコツとは何か

【辻氏の言葉】

- ① 日常生活の小さなことにイライラしたり、文句を言ったりしない
- ② いつも笑顔で過ごしている
- ③ 家族や友人、身近な人々と円満に過ごしている
- ④ 寛大で思いやりが深く、親切である
- ⑤ 目の前のことに全力を尽くす
- ⑥ 自らの行いをしばしば振り返り、規律正しく行動する

【経営研修ノート76】

辻氏が言うコメントは、現実のベンチャー経営者においては真逆であろう、と思う。それほどまでにこのようなタイプは少ないが、なかでもベンチャー企業の経営者に少ないと思える。

辻氏の言うところは、およそ成功している企業の経営者の特徴かも知れない。私が経験したなかでは、ほぼ辻氏が言うところとは逆のパターンばかりだった。ゆえになかなか事業が上手くいかなかったとも言えなくもない。

私も、ここ3年くらいの間、読んだ本の影響かも知れないが、経営者に限らずこのようなことが重要ではないか、と思えるようになった。仕事に熱中している間は、私は、辻氏が言うところと、まさに反対だったかも知れないと反省している。経営者以前に、先ず自分ができるようにしなければならない。

立派なことが言えるのは、それからだ。

(77) 性善説を実行してみよう

【辻氏の言葉】

- ① 社員を全知全能の賢者と思い込む
- ② 結果を支配しようと思わず、自らの身の処し方を変える
- ③ 性全説＝ストレスもなく、自然体でいることが容易
- ④ 自然体でいる時間が長くなると直感が冴えわたってくる

【経営研修ノート77】

これも前のコメント同様、できている経営者はほとんどいないだろう。このようなことができてい
人と言え、やはりソニーの井深さんや盛田さん、アサヒビールの樋口さん、花王の常盤さんくらいし
か思い浮かばない。それほど少ないのだろうか、という感じだ。このような姿勢をもっている方が経営
者であれば、間違いなくその企業は成長発展すると実感できる。

(78) 「運が良い」とはツキが継続することである

【辻氏の言葉】

- ① 素直な心、他人の言葉に謙虚に耳を傾ける
- ② 好きなことを仕事にすること
- ③ 強い願望、未来への信頼
- ④ 悔しさを闘争心に転化し続けること
- ⑤ 感謝の心、成功の要因を自分の頑張りに求めない謙虚さ

【経営研修ノート78】

このコメントは、私でも少し理解できる。強い願望から物事が動くという経験をしたからだ。この点は、何度か書いたが、日本人には弱い部分であり、辻氏が言うことに疑問をもたれる方が多いだろう。いささか常軌を逸した行動などをおこなって自分で体得したことがない人には理解できない部分だ。だが、実際にこのような事実はある。このような人生術がわかるようになれば、人生は楽しくなるのだが、わからない経営者は、“謙虚”になれないばかりか、“感謝”より“指示命令”となる。“自分も頑張っている”から“お前もがんばれ”と無理を通すことになり、皆、疲弊する。

今一度、経営者自らが自分の生き方を見直すことが大事だが、現実はそれどころではない状態になっているものだ。気づくのは、夢と熱が冷めた後になる。

(79) 机上の利を捨て、勘を信じよう

【辻氏の言葉】

- ① 経営能力が高い人は、理は立たないが、勘が鋭い
- ② 仮説検証で磨き上げた勘を信じよう

【経営研修ノート79】

ベンチャー企業の経営者は、理は立つが、勘が鋭いとは思えない。やはりスマートで理が立つことでベンチャーキャピタルなどの出資を受けられるからだろうと想像してしまう。仮説検証はよくやるのだが、総合的なもの、いわば人間的な部分が弱く見える。

このことは、辻氏が言う“勘”とも言えるだろう。だからあまり人間的な魅力がある人がいないともいえる。

“理”が立つために“楽しさ”や“おもしろさ”といった人間的な情感に訴える力が弱いとも言える。徹底的に理詰めでくる。しかも経営者だけが理解できている“理”であるから、この“理”の理解はひどくむずかしい。

人を見るにも“勘”が必要だ。“勘”も自らが実行し失敗することで磨かれていく。当然、成功できたとき、“勘”はさらに冴えてくるし、自分自身の人生に大きく影響してくるようになる。“勘”をよくするには、仕事や自分が目指す目標が必要だ。そのことに注力することが、自分が本来もっている“勘”を磨く近道だ。

考えると同じだと思うかも知れないが、考えることも入るいが、それよりも広い概念であり心で思うことも入っている。そして自分の体で感じるができるようになると“勘”となるのだ、と私は思っている。良い“勘”を作る前提は、辻氏が言うこの章でコメントしていることを着実に実践することだと信じる。

(80) 「凡庸なリーダー」こそ、真の勝ち組だ

【辻氏の言葉】

- ① 先ずは、時間を稼ぐこと
- ② 近道には、通常、地雷が埋められているものである
- ③ 高いモチベーションを持ち、必ず困難を切り抜ける強固な意志で、粘り強く前向きに行動する必要がある
- ⑤ 今必要なのは、自己抑制ができ、謙虚で粘り強い「凡庸なリーダー」
- ④ 正しいと思うことを実行し、検証を行い、前進することが現状打開につながる

【経営研修ノート80】

ベンチャー経営に限らず物事を進めていくときに近道は少ない。近道に見える部分は、“困難から目を背けて楽をして物事を進めようという心の弱さ”などからくるものである。仕事においては、どう考えても近道はないと思う。自分で失敗してきたからよくわかる。仕事とは、まさしく愚直に積み上げていくことが、成功へ近づく王道だ。大体、失敗は手を抜いたところで生じる。物事の成功は、人がおこなっていない、あるいは面倒だというようなところから生まれるものだ。もったもな事だが、安直に“解”がわかるようなもののなかにはない。

辻氏が言う「凡庸なリーダー」を経営者のなかを見つけることはかなりむずかしいだろう。大体において自分は優秀な経営者だと思っている人達ばかりが経営者になっている。救われぬような話だが現実だが、成功する前から優秀な経営者だ、と思っている。

本当の意味で“成功”を知っている経営者は、誰のおかげで成功したかを理解している。ゆえに「凡庸」に見える振る舞いがそこにある。本当は、凡庸ではなく、優秀なのだが、自分の優秀さ以上に成功の要因を知り尽くしているということだ。

(81) 幸せな企業には共通項がある

【辻氏の言葉】

- ① ステークホルダーの意見に真摯に耳を傾ける
- ② 成功している企業ほど、よい相談相手をもっているし、結構そのまま素直に実行している
- ③ 経営者は、優れた戦略で評価されるのではなく、優れた実行力で評価される
- ④ 優れた実行力は、経営数値によってのみ証明される

【経営研修ノート81】

辻氏は、ベンチャーキャピタリストとして多くのベンチャー企業のアーリーステージをみてきておられるので、成功するベンチャー企業に関する要件を理解されている。

私は、失敗するベンチャー企業ばかり経験したので、辻氏が言われる内容は、今だ、なにも証明できない。それでも辻氏と逆パターンのベンチャー企業の経営実態から、辻氏が言うことは間違いないと推測できる。不幸な企業には、それぞれの経営者に合わせた不幸が存在する。その中で共通することは、特に管理職社員の入退者が多く、経営管理が上手く進まないといったことだ。

常にベンチャー経営者だけが、毎日なにやら一生懸命動いている。残念だが、経営数値の改善と業績の向上は、延々として進まない。

(82) 聞くスキル

【辻氏の言葉】

- ① 虚心坦懐に相手の話を聞く
- ② 円滑なコミュニケーションは、円滑な人間関係を生み出している元であり、
ビジネスのスピード・効率の源泉だ

【経営研修ノート82】

現実には、このコメントの真逆のことが多い。ほとんど話を聞かないし、自分本位で事業運営を進めている経営者がほとんどである。だから、円滑なコミュニケーションなど成り立たないし、成長のための源泉である本当の情報がはまらない。この点は、直接経営者へ話しても変わらない。このようなタイプの経営者は、変われないと考えていたほうが、間違いない。

だからこそ、時間の経過とともに経営にまつわる問題のレベルが段々とあがっていき、最後には、夢とは程遠い状況が現れてくる。この点は、なにもベンチャー経営者に限ったことではない。

(83) 子供の心を忘れない

【辻氏の言葉】

(83) 子供の心を忘れない

【経営研修ノート83】

経営者は案外「子供の心」をもっている。ふとした瞬間に垣間見せることがある。このような雰囲気
のときは、心が和むものだ。

しかし、長く続くかない経営者が多い。現実を動かすのは自分だという自意識が強く働いているため、元々もっている“子供の心”が出にくい。悪循環のはじまりであり、経営状態が下っていく予兆でもある。また、現実の状況が悪くなるほど、このタイプの経営者は、“子供の心”を失う。

すべてを失ってしまう恐怖感があるのだと思うが、厳しい言い方だが、それは自分が選択した道であり、社員に罪はない。上手くできない自分を責めることも大事だが、“子供のような心”をもって物事に接することができるかどうかは、人間力が問われるところだ。そのような気持ちの余裕があるところに、内心は火の車だろうが、人は感動し行動する。経営者の苦しみなど理解できる社員はいない。

厳しいようだが、この現実から逃げないで挑戦できる経営者だけが、成功を呼び寄せるのだと信ずる。泣き言を部下に言ってもはじまらない。そうであれば、せめて気持ちだけは“子供の心”を忘れないでもらいたいものだ。そんな経営者を社員は大切にしよう。それは、社員が一生懸命に働くということでもある。

ソニーは、ひんしゆくを買うかも知れないが“遊び”か“仕事”かわからないくらいに楽しい。だからこそ働ける。理屈はいらない。子供時代を思い出せばいいだけだ。

(84) 海鳴りが聞こえるか

【辻氏の言葉】

- ① 世の中には特定の情報とみなさんが知っている情報がある
 - ② 行動を起こす際に、どちらの情報に基づくかは、大きな違いを生み出す
 - ③ サラリーマン根性の人は、みんながもっている情報に基づいてしか行動できない
 - ④ ベンチャー精神の人は、個人の直感に基づいて行動する
- 直感を磨いたうえで、もう一つ必要なことは、直感どおり行動する勇気である
勇気をもつには、自分を信じることしかない
行動するには、決断する勇気が欠かせない

【経営研修ノート84】

センスを磨くには自分で考えて行動（実行）することが大事だ、と私もそう思う。しかしそのためには自分で情報を得ながら、しかもそこから感ずる直感を信じて動くことができる自分の存在が必要だ。特定の情報は、世の中を眺めていて、自分では、どこか違う、あるいはどこか変だ、といったことを感じる力とも言える。多く人達によって形成されている世論といったマジョリティーとはまったく違うものだ。

辻氏は、「直感を磨いたうえで、もう一つ必要なことは、直感どおり行動する勇気である。勇気をもつには、自分を信じることしかない」といっているが、“自分を信じている者だけが行動できる”ということだ。日本人にはいささか弱い部分である。体制追随型の人間が多い社会構造になっている。

しかし今日、不況のお陰で社会変化が早く大きくなっていることは良いことだ。これまであまり物事を真剣に考えなくても社会生活が送れてきた時代から、自ら変化に対応するため自分で考え、自分で行動できる自立型の人間が増えていくからだ。そのような人間が数多く出現することで、またこのような人間に影響されながら自分で考えて行動するようになるだろうことは、喜ばしい限りである。不況は、人を強くする意味において“富強”となる。

また、今日のような高度情報化社会では、大量の情報が発信されることで、この情報の海を自分に必要な情報を収集選別して、自分で考えていきながら泳いでいかなければならない時代になったということだ。この意味で高度情報化社会もまた良き社会である。

(85) 状況設定力で成長を実現する

【辻氏の言葉】

- ① 個人の行動は、個人の性格より状況によって決定される
- ② いかに関況を設定し、顧客の行動が自社のサービスに向いてくるかに注力すべき
- ③ 状況設定力に磨きをかけよう

【経営研修ノート85】

このコメントは、いろいろな状況において有用だ。自分がやりたいことに関して考える場合など、しばしば「状況設定力」が必要になる。この点も多くの情報の中から有用な情報を選別して自ら状況の設定をおこなわなければならない。会社の仕事においても同様だ。いかに自分がおこなう仕事に対する状況設定をしているかで仕事の成否が変わってくる。良い状況設定は、良い結果を生むだろうし、反対は悪い結果となる。状況設定については、辻氏がコメントされた人がもつ“直感力”を磨いていくことに通じる。

(86) 投資家による投資判断のポイントはこれだ

【辻氏の言葉】

- ① 食事の仕方
- ② 夢への思い
- ③ 相手の立場に立てる感覚をもっているか

【経営研修ノート86】

私がみてきたベンチャーキャピタリストと辻氏とはかなり違う。食事の仕方などみているキャピタリストはいないだろう。取締役会などで食事を出すと、楽しく食べている様子だけしか記憶にない。

本来、ベンチャーキャピタリストには、経営者の本性を見抜くためにこのような独自の視点が必要なのと感じる。だが、日本に辻氏のようなタイプは、キャピタリスト以外でも必要だと思うが、ステレオタイプが多く个性的で独自性がある判断ができる人間は少ない。

ベンチャー経営者は、“夢”を語ることににおいては、右にでる者はいない。ずっと語っておけばよいのだが、日常業務の細かなところへ目がいくことから“夢”を喪失させている。

当然だが、ベンチャー企業に限らず日常業務ほど雑多で、人間のエゴがでる仕事内容はない。そんなことに首を突っ込んでくると、“夢”などいっぺんに吹き飛ぶ。

ベンチャー経営者が“夢”を大切にするなら、経営管理を確立して、現場の雑踏から抜け出しておくことだ。それこそ、我々のような管理部門の日常業務に長けた人間にやらせておけばよい。我々は、“夢”のためにベンチャー企業に入社するのではない。経営管理の基礎を構築するために入社するのであり、雑多な仕事を平準化していることに慣れている。“夢”より現実の組織化やシステム化を通じた基礎構築作業に喜びを見出している。理由は、どんな建築物もしっかりとした基礎があって立ち上げることを知っているからだ。また、基礎構築作業こそ、面倒で複雑でしかも出来上がれば、誰もみもしないものであるが、その重要性をもっとも認識しているという、自負がある。

(87) タイミングを捉える

【辻氏の言葉】

- ① リスクは、その場で対処しないと蓄積していくが、チャンスは、その場で活かさないと保存できない
- ② オフィスの雰囲気
方向性の揃った会社は、すべてがリズムよく軽快に運んでおり、社員はすべて納得づくであり、迷いが無い
- ③ 環境変化に強いスピード経営は、結局社員一人ひとりのフットワークに由来する
- ④ みんな元気で、いい雰囲気の会社は、タイミングをとらえて商機を勝機に変え成長を続ける

【経営研修ノート87】

昔から“思い立(た)ったが吉日”とはよく言ったものだ。なにか事を起こそうとする場合には、間髪入れずすぐにやるのがよいとされる。チャンスはどこに転がっているかわからないから、行動を起こすことでチャンスに近づいていくことになる。行動しなければ、決してチャンスは近づかない。簡単なことなのだが、人は動かないものだ。

良い企業的前提は、オフィスの雰囲気にあると思う。成長している企業では、社員の多くは他の人達と協力しながら仕事を進めている。また、経営者の経営思想は、社員の行動に現れる。なんといっても経営者から社員まで一体感があることが、外部の人間からでも感じることができる。だが、実際は、このような企業はそうそうお目にかかれない。むしろぎすぎすしながら、あるいはぎすぎす感はないものの、統制がとれていない状態で仕事をしている企業のほうが多いように感じる。

人も企業も魅力ある存在ではなくなっているようだ。悪い話が多いが、良い話が少ない社会は健全な発展が遂げられないだろう。ニュース番組を見ると極端な話ばかりである。もっとも良い話はニュースにはなり難い。一人一人の目で見れば良い人間や良い企業は沢山あるだろうと思う。

すばらしい人や企業と出会える機会に恵まれない自分の考え方や行動を省察することにしたほうがよさそうだ。

(88) ゴミの山で宝を見つける見識

【辻氏の言葉】

- ① 実体験の価値が再評価される
 - ② 多様な解釈の余地を残す現実を実際に体験し記述することで、情報の編集スキルが向上し、独自の見識が生まれてくる
 - ③ 情報の量が増し、情報の選択だけに時間を費やしていると、生の体験から遠ざかってしまう
 - ④ 他人の解釈を加えていない生の体験をすることで、情報の取捨選択能力、編集スキルが磨かれていく
 - ⑤ お仕着せの解釈をきれいに語るスキルも重要だが、自らの見識に基づいていないと、正解探しが仕事になってしまう
- 正解がひとつでないビジネス社会では体験はより重要
企業が成長するのに有効な解答は、企業経営の現場にある
生の体験を積むことで、何に着目し、何を優先させるかが、鮮明になってくる
ゴミの山から「自らの見識で、注目すべきことを嗅ぎ分ける」ことのほうが重要
嗅ぎ分ける感覚は、生の現場で磨かれていくもの

【経営研修ノート88】

辻氏のこのコメントには大賛成である。また、事実だと思う。経験したことから学べる事実は本来すごいものだ。この意味では、ベンチャー経営は生の体験そのものだ。

一見すると無駄の連続にも感じるが、その向こうに“宝の山”があるというのめあながち間違いではないだろう。ごみの山から自分の力で這い上がっていく過程の中で自分なりの嗅覚が磨かれていくと思える。

大体、毎日おこなう仕事自体、それほど大きな価値があるように見えないものだ。しかし一人一人の小さな仕事が連携しあっていくと大きな力になっていく。現実には、毎日このような作業の連続だが、ときとしてそのような仕事にスポットライトが当たることがある。

例えば、労働基準監督署の立ち入りなどだ。毎日仕事を着実にこなしている企業では、結果として大きな課題は残らない。相手が納得できる“解”をしっかりと説明できるからだ。

このような事実は、社員一人一人の仕事によって決まる。とても管理職一人だけで対応できるものではない。社員数が10名程度あれば可能だろうが500名以上ともなれば間違いなく社員一人一人の仕事に負うことになる。リスクどころから、このような事実から社員一人一人の仕事の価値が理解してもらえることがある。毎日つまらないという前に、やはりやるべきことは、その日のうちしっかりとやっておくということが大切だ。

毎日の経験など知れたもののように思うが、企業が成長していれば必ず課題があり、それを克服することで次の成長へつながっていく。

企業実務の重要性は、このような一見つまらないと思える事柄の中に大切な要素が眠っている。それこそがより良い“正解”を見つけるための最良の方法である。“宝の山”は、案外このようなところに存在している。

(89) 鶏口か牛後か、それが問題だ

【辻氏の言葉】

- ① ベンチャー企業は、テール（ニッチ）で戦うのが原則であり、戦いの場が20から50に広がったようにも見える
- ② 収益の基盤にしやすいのは、大企業との取引である

【経営研修ノート89】

ほとんどのベンチャー企業は、辻氏が言うテール（ニッチ）で戦っている。また、指摘のとおり大企業との取引をおこなっていたが、納入すべき製品ができあがらない、あるいは出来上がった製品の品質に課題があったりと、製品開発以前の事業運営に多くの問題を抱えていた。

戦略の方向性は間違っていなかったが、戦略を実行する戦術レベル（経営管理）に、どこも課題がある。

(90) 自社の売りを考える

【辻氏の言葉】

(90) 自社の売りを考える

【経営研修ノート90】

この点も前述したコメントと同じである。自社の売りをもっているので大企業との取引ができるが、なんといっても事業計画に基づく品質や納入数量、あるいは納品単価などプランどおりに上手く進むものではない。

当初プランが甘く、その後、このことで非常に苦しむことになった。

「自社の売り」をもつことは大事だが、それを現実のビジネスプランにおとしたとき、大きな齟齬ができる。

ベンチャーキャピタルが投資しているだけあって、「大手企業との取引」や「自社の売り」といったビジネスの骨格はしっかりとある。問題は事業展開の精度だ。ビジネスとは、元々プランどおりにはなかなかいかにもものだが、ベンチャー企業における事業プロセスは、一般企業よりも遥かに的確に把握していく必要がある。

単に「大手企業との取引」や「自社の売り」だけでは、拡大は見込まれない。拡大するためのビジネスプロセスが自社内にしっかりと構築されていなければならない。

(91) 立場を変えて見る

【辻氏の言葉】

(91) 立場を変えて見る

【経営研修ノート91】

辻氏は、「顧客の不満・不足を解消してきたことが評価され成長したベンチャー企業は、時間の経過とともに、次第に自分勝手な社内都合に汚染され、無意識に顧客の意識から遠ざかっていく」と書いているが、私が経験した企業では、まだこのレベルまで到達していなかった。

なんとか顧客の不満を解消しようというレベルだ。むしろ顧客志向はあるのだが、顧客の求めるものが上手くできていなかった。顧客は、明確な要求レベルを指定しているが、その要求レベルに達することができていなかった。この場合、あきらかに自社内に問題の多くは潜んでいる。

(92) 経営とは未来を創造することだ

【辻氏の言葉】

ベンチャー企業の予算策定や業績分析において重要なのは、数字に背後にあるものを
変えていくことであり、経営とは未来を創造していくことである

【経営研修ノート92】

どのような企業においても「経営とは未来を創造する」ことだと思う。未来の創造を可能にするのは
人である。お金も大事だが、この点から言えば、本当の宝は人である。

数字の背後にあるものは、簡単に目には見えないが、心の中で確実に捉えることができる。経営とは
、ある意味、心がなせる技である。

(93) ニーズの在り方と自分の夢をクロスさせる

【辻氏の言葉】

- ① 実際のビジネス＝不平、不満、不足から生じる
- ② やりたいことが先ずある
- ③ 不平、不満、不足を解消する

【経営研修ノート93】

ベンチャー経営者はだれでもこのような考え方をもって起業しているように思う。目標達成に向けたプロセスにおいて、経営者の手法が、それぞれの経営者の人間性を含めて変わってくるのだろう。

このような視点がなければ経営者とはなれないだろうし、なれたとしても事業運営は危ういと思う。

(94) 情理を尽くして説く

【辻氏の言葉】

- ① 環境変化が激しく、ソリューション営業の時代は、まず理の営業を先行
- ② お客様の声に耳を傾け、それに応じた提案を行い、お客様の満足を実現させる
- ③ 情の営業でクロージング

【経営研修ノート94】

ベンチャー経営者は、“理の営業”は得意だ。むしろ“情の営業”を嫌う傾向がある。どちらが正しいかよくわからないが、少なくとも外部に対しては客観的な情報を“理”に基づき提案していくことになる。

“情”の部分は、本来人がもつ内面的な要素だろうから大変むずかしいと思うが、成功している企業は、このような要素をちゃんと入れているものだ。これも計算してやっているというよりは、やはり経営者のキャラクターなのかもわからない。

(95) ニーズはさぐるのではなく掘り起こす

【辻氏の言葉】

- ① お客様は、何に飢え、何に渇き、何を欲しているか
お客様の不平、不満、不足の在り処を探す
- ② ニーズを掘り起こす
非凡なものは、当たり前の中から生まれる
当たり前なものは、一番確かなお客様の心

【経営研修ノート95】

ビジネスは、辻氏が言うことに尽きる。お客様の心をつかまえてしまえば、ニーズはすぐにわかる。このごろ久しぶりに感心した商品とサービスに出会った。それは、プリンターのインクの量をコントロールできるソフトウェアだ。利用している人ならすぐにわかるだろう。

プリンターのビジネスモデルは、本体である程度稼ぎ、その後“インク”や“トナー”で稼ぐという優れたビジネスモデルだ。

インクジェットプリンターにおけるインクの減り方はひどく早い。特に写真印刷をするからだろうが、写真以外を印刷しても比較的多めのインク量が使用されて印刷される。当然、使用回数が多い人は、何度も“インク”を購入することになる。これがまた結構な値段がする。やむを得ずリサイクル型インクへ変更するが、当たり前だが、それでもインクの使用量は変わらない。

この弱点について出されているのが、インク節約コントロールソフトだ。非常に機能的で使いやすい。このようなお客様のかゆいところに手がとどくという開発能力に驚いた。

当然、試用版を試してから効果を確認して購入した。“インク”や“トナー”代で元がと取れるほど効果が目に見える。ニーズは、掘り起こせばあるものだ、という典型例だ。あまりの効果に徐々に興奮した。

また、この手の商品は大量に販売されているのが定番だが、ディスカウントされていないか調べてみるとディスカウントされていない。販売方法は、ひとつの販売サイトからダウンロード販売に限定しており、お客様が必要とされる範囲内の販売に絞り込んでいるようだ。しっかりしたビジネスモデル（販売モデル）だ。おそらく利益率は良いと思う。

もうひとつは、無料のストレージサービスだ。こちらは、自分が使用しているパソコンと同期することができ、簡単にバックアップやデータのダウンロードができる。この手の無料サービスは沢山あるが、どれも機能面で使いにくいものだが、現在使用しているサービスは転送時のデータ容量などの制限がない上、システム全体を管理する（Manager）画面が使いやすくなっている。これまで沢山の無料システムを利用したが、今使用しているものがベストだ、と思う。いわゆるユーザーフレンドリーが徹底されており、細やかさが伝わってくるサービス内容だ。

このようにビジネスは、本来、無限大の可能性を秘めている。やはりビジネスは、自らの先入観よりお客様の声を聞くことに尽きる。聞く努力を、どの程度したかによって使用価値が大きく変わる時代だ。

また、経営者は、お客様にもっとも近い社内の声を聞くことだ。社内の声を聞く努力をして人材の活用を常に考えている経営者がいれば、確かな答えは、でているようなものだ。経営者だけでなく、全社員がこのような姿勢でビジネスに立ち向かう企業は手強いだろう。