

『新日本科学の経営理念』

ベンチャー・スピリットについて

「ベンチャー精神」の精神、つまり、スピリットは、起業する意欲の強さを示す心のエネルギーであると思います。ベンチャーは和製英語だそうです。一九六〇年代に日本で生まれた言葉で、当時、優秀な学生が大企業に入らず、自ら会社を立ち上げたところが、オイルショックや急激な田高で「どこどこ失敗した」という記事を読んだことがあります。

一方、一九八〇年代アメリカではシリコンバレーを中心にハイベンチャーが始まり、ベンチャーの言葉を復活させた経緯があります。

私も一九八三年から企業で仕事をしていますが、もともとは医学部卒の医師で、中枢神経を専攻しています。当時は、何故、医者がか社に入るか珍しがられました。ある意味ではベンチャーだったのかも知れません。

私は、ほぼ月一回、時には二〜三回も欧米に行くことがあります。そうなるので一ヶ月間に四回以上の時差調整が必要となります。年間六百時間は飛行機に乗り、月に五十時間以上乗ることになります。何故、そこまでして仕事をやるのかと聞かれますが、本質を考えるとやはり、スリット「心」の強さです。日々様々なことがあります。心を鍛える「スリット」を常に念じています。苦しいことと不安なことが、そういう時にこそ、智慧の試練」と思っています。時差ボケで眠れても、これも良いチャンスと、思っています。覚悟しているのです。

私の尊敬する密教行者が、私のことを非常に頑張り屋だ。しかし、足りないものがあります。「と」言われました。そして「大欲を持ちなさい」と言われました。お坊さんに欲を持つと言われるとは思いませんでしたが、しばらく「大欲を持つ」ということは、どういうことか悩みました。「欲望を持つ」ということが、もっと利益を稼いで寄付をしろ」ということなのか悩んでいました。しかし、最近はその意味がよくわかってきました。それは「小さな欲」ではなく「大きな欲」ということだと、非常にシンプルです。

坂本竜馬が日本を開国しようと思った時、大きな欲を持って開国しようと思ったはずですが、それは単なる欲論ではなく、強い、強い、大きな、大きな聖なる心であり、それが「大欲」だと思つてです。「この中で、将来ベンチャーで会社を起したい」という方がいるでしょう。本当にやりたいと思ひ、実際にアクションを起すには強いエネルギーが必要です。そのエネルギーの源になって欲しいと思ひます。

私の経営方針

会社を作るのは簡単で、誰にでもすぐ作れます。しかし、私は本当の「起業」とは「社会に貢献

する組織を作ること」と思っています。そのためにはどうしたら良いのかという、社会に必要なとされる事業をすることです。社会に必要なとされない事業を起しても意味が無いと思っています。

企業というのは社会に活かされているものです。だから、自分がいくつしたいかと思っても社会に必要なとされなければ、その会社組織は意味が無いのです。

経営の本質は、「社員が成長できる職場環境を整備する」だと思っています。

会社は組織であり、組織は人材から成り立っています。社員が成長できる職場環境を整備することが社長の役割です。社員が成長できない、あるいは成長する環境が整っていない職場は組織が不幸になり、本来の目的であるはずの社会に貢献すること「はできません。

次に、「利益を社会還元できる経営を行う」ことです。

利益が出なければ会社ではありません。利益を出すということが生き残るための必須条件です。

社会に利益を還元するということは、利益から税金を払い、生きた血液「キャッシュ」を供給することが企業の本質的な社会的役割ではないでしょうか。企業経営者の競争心理は会社を起さなければわからないと思います。競合他社はたくさんいるでしようが「しまる」という自分との戦いです。心の弱みから「今日は」の辺でいいかとか「今日は眠いか」とか「出張の予定を延ばそう」という気持ちが目覚めつつ来て来ます。そのような中で「自分は日々心を鍛える修行をしなければならぬ」と思えるようになって来ると非常に強いエネルギーが湧き出てきて、企業発展として形に現れてくる。企業が倒れるのが先か、自分が倒れるのが先か、というくらいに危機感を持って企業経営者は仕事をしなければならぬ、というのが私の経営理念の本質です。

「」まで話を聞いただけでも、多くの人がベンチャー企業を起すのをめっちゃ思っています。ほんのわずかな話ですが、実際に会社を起すのもっとも長い時間の苦労があります。その中でやり抜くだけの強いエネルギーがないと「ベンチャー」ビジネスは成り立たないのです。

企業経営者の心のバクトルを治す

組織に対して「私はこのように考えている。このような方向で会社を経営している」という明確な姿勢を示しています。そして、全社員がそのバクトルを認識して、共有意識を持つてもらいたいといういろいろな仕組みを作ってきました。よく「心のエネルギーを社員に対して愛としてあげる」と言います。若い女性に言うとうケるのですが、男性には「かかれてしまいます」。

毎年春に、七十〜八十名の新卒社員が入ります。研修期間やその後も時々懇親会をします。そこで親しくなると、時々メールが来ます。すぐに「届け！社長の愛」と返事を返します。するとまた返事が返って来ます。「社長の愛を受け取りました！」というメールが返って来ます。

海外にいる時は、時差ボケでほとんど夜は眠れません。目を覚まして腕時計を見ると、朝の七時半と思い、慌てて起きると実は夜中の一時というところもよくあります。そんな中でメールを見て会社の情報をキャッチして指示を出します。そんな状況で社員からのメールが届くと、私自身非常に元気が出ます。社員に愛と感動を呼び起こすことによって、社員から同じように愛のエネルギーをもらっています。つまり、プラスエネルギーを分かち合っているのです。心のバクトルを示すとい

うことは、社員一人ひとりに愛を配っていくことだと思っています。

会社のロゴマーク

全社員にロゴマークのバッジを配っています。このロゴは私が社長を降りてからも、または死んでからも残して欲しいと思っています。

青は「環境」を意味しています。環境を大切に考えて事業を選択する、逆に環境を壊すような事業は行わない、という意味が込められています。

緑は「生命」です。私達は生命を救う仕事をしています。生命を粗末にはいけないという意味です。

紺は「人材」を表しています。会社は人で構成されています。人材を大切にすること、これを非常に重視しています。

私の希望として、将来、創業百二十周年をやって欲しいと思うのです。新日本科学は、二〇〇二年に創業四十五周年を迎えます。二〇〇三年に四十五歳になる私は一代目社長です。二十年前に会社に入ったときには社員は十人くらいしかいなかったのですが、今は十名を超えるまでになりました。会社は生きており、人間の寿命をはるかに超えて成長していくものをつくづく感じます。

新日本科学の使命

当社には、「創薬と医療技術の向上を支援し、人類を苦痛から解放することを絶対的な使命とする」という企業ミッションがあります。基本的に企業の目的は、大局から見て制定することが大事ですが、同時に神聖でなければなりません。簡単に達成できるゴールではありませんので、企業の生命もそれだけ長くなると考えています。「創薬と医療技術の向上の支援」は、事業のフォーカスをこれまでの健康産業の領域に絞り込むということ、「人類を苦痛から解放する」は、常に患者の苦痛を念頭に置き、日々の業務を「こころを込めて誠心誠意完遂すること」をミッションとして掲げました。

新日本科学の事業展開

新日本科学は鹿児島で生まれた会社です。私は二十二歳で社長に就任してからまず十年間は国内事業所を東京、大阪、和歌山と増やしていき、同時に欧州での海外展開を進めてきました。海外展開では、目的とする事業を行っている会社との業務提携や、合弁会社設立などを行いました。

「なぜそんなに新しい会社を次々に作るのか」と総務部門の担当者に聞かれたことがあります。別に会社を作るのが「趣味」ではありません。企業には主流となる本業があります。しかし時代とともに新しい技術や知識が企業に入ってくることで、それが新しいビジネスとして成長して来ます。すると、そのビジネスがスピンアウトして、そこでまた新たに利益を生むことになります。そして、企業グループ化してどんどん増えていくことは、一つの企業の発展形態です。

海外企業の日本でのコントロールは難しいものです。我々が日本の経営を海外の社員と役員に示し、アメリカ独自の分化や経営形態と融合させています。決して、日本式を押しつけることはしません。

日本ではグローバル・スタンダードという言葉が流行っています。これは所謂アメリカナイズです。日本にグローバル化がそのまま入ってきたら、日本の企業はついていけません。法律文化・言葉が違ってくるに、アメリカの会社が日本にやってきて、その会社の社長はアメリカ人でアメリカ手法のままで経営をすると思います。そうするとベクトルが合わず、だいたい辟易していくでしょう。そのような事例を私はいくつも見て来ました。私は逆に、日本からアメリカ進出したのですが、そのような押しつけは「やるまい」と思っています。ただ、「日本ではこういうやり方があります。するとこのように良くなる」と示してやります。アメリカ人も話せばわかり、「やってみようか」という考え方が出てきて、良い具合に融合していくのです。言葉が正確に伝わらなくても、考えていることはちゃんと伝わるものです。

株式公開の目的

私は、アメリカでベンチャー企業を起こしたCEOを多く知っています。例えばマサチューセッツには二百五十社くらいあります。その彼ら／彼女らが上場目的について共通して言うことが二点あります。一つは株式公開をしてハイリターン（創業者利益を得ること）、つまりお金の目的です。また類似した方法として、ある程度会社を成長させて売却すること、M&Aです。これもお金が関係しています。

しかし、当社の上場する主な目的は、新日本科学により良い人材を集めるためです。そして会社の知名度を上げるためです。今後、さらに国際的に事業展開をしていくために、直接的な資金の供給も必要です。これらの判断から株式公開を決めました。

ITの積極的な利用

先ほど、海外に行ってメールをたくさんもらって述べましたが、一九八二年当時、鹿児島ではコンピュータシステムはほとんどありませんでした。その中で新日本科学では、この山中に完全なオンラインシステムができていました。当時、数億円をかけましたが、会社規模からは無謀と言えらるほどの額でした。

ハードはDEC社のVAXにも満たないミニコンピュータ一台、ホストから実験室には電話で百本以上も配線を個別に引きました。目的は、コンピュータオンラインシステムを導入して、手書きのデータを無くして行うと考えていたのです。業界では初めての試みでしたので、これには非常にお金がかかりました。

従来は、手書きのデータをまとめて、小さな計算機にキー入力し、統計処理していたのですが、実験をしてから何週間もかかり、急ぎのときには徹夜していたものでした。しかしそれがオンラインになると、その場ですぐに出る統計処理されて、図表が出てくる。涙が出るほど嬉しかったものです。しかも、人間が計算するところについても間違いがありませんが、コンピュータではミスがない。

一九八五年には、イーサネットLANを導入しました。当時は日本語の文字は綺麗な文字ではありませんでした。角張ったカタカナのような漢字と平仮名でした。実験現場は英語ばかりで、「日本語で処理できたらどんなに良いだろう」と思ったものでした。一方アメリカでは、画面を複数開いて、文字と絵が同時に出てくるなどしていたわけです。しかも、自分の机からプリントアウトができたのです。当時、日本では印刷となるとホストのある部屋まで行き、そこで印刷してしまっていた。「これは「すごい」と思い、アメリカからこの技術を持って来たいと思いました。机上での印刷ができるのは、当時の日本では一つのメーカーのものだけでした。富士ゼロックスやマッキントッシュです。富士ゼロックスの「コンデュータ」はとても大きく六百万円以上、マッキントッシュでも二百五十万円もしました。そこで、当社はマッキントッシュ導入を決定し、LANに組み込むソフトを一九八九年に作りました。日経産業新聞記事のトップにも取り上げられましたが、国内で初めてLANでのデスクトップパブリッシングというものをやり遂げました。

その後、Windowsが出て、この頃からメールが可能となり、私も海外に出てどんどん仕事ができるようになりました。翌一九九六年には日本で初の電子申請システムを開発しました。新薬の開発をするに膨大な申請書が必要になります。トップエリ塔くらの高さの紙が必要です。そこで環境問題を考え、一つの薬を開発するのにそんなに紙が必要なのか？ということになります。そして、ドイツに電子申請を奨める「DAMOS」というプロジェクトができ、私は日本からのメンバーになり、厚生省の人を案内するなどし、日本もこのシステムを導入して、厚生省の王番として一九九六年に第一号を申請しました。

しかし、行政というのはなかなか時代の流れに着いて来られず、今だに紙のままの状態で止まっているようです。電子化というものはますます進んでいきますから、紙から電子への移行は早くやらなければならないでしょう。

また、TV会議システムを一九九八年に導入しました。様々な事業所がありますが、月曜日の朝にTV会議システムで繋いで朝礼をします。そこでは情報の交換が目的ですが、情報はイントラネットを見ることができず、わかりません。

自分の考えを伝えること

私が本当に重視しているのは、私のメッセージを伝えることです。日本にこのことが少ないので、月に一回か二回の機会ですが、それでもなるべく皆に私が何を考えているか、今後どのようになりたいかという話をしていきます。これが目的です。すると社員からの反応が返ってくるのです。

企業は、大事なことは基本的に役員会で決める。「私はこの方向なことを考えている」といって関係のある役員に伝えることで、情報を役員とリンクさせたいと思っています。そして、意見を聞いておき調整をして、数人の取締役と議論をする。もちろん私の一存でものごとく決めることはできません。私が、私はそれはやりません。

役員は皆それぞれキャリアを持っており、また社員の中から上り詰めた人々です。私が「うーだー」と強く言っても、反対する人や別の意見を持っている人も必ず出てくるので、議論が必要にならなければならない。

自分で新しいものを作り上げる

私は学生時代に空手部を作りました。まず同好会を作ったのですが、活動にはお金が必要であり、大学にも予算があります。クラブが一つ増えると他のクラブの予算枠が一つ狭くなり、他のクラブにとっては一大事です。その時に学んだのは、色々なクラブの主将と仲良くならなければならぬ、ということですでした。毎晩、他のクラブの主将と飲み歩きました。一番辛かったのは柔道部の主将です。日本酒の一升ビンを軽く一本空ける人でした。これはかなわないと思いつき合ったわけですが、その時に酒を飲んですぐに戻す方法を身に付けました。当時私は大学一年生で相手はものすごく年上でとても怖かったです。一生懸命クラブを作りたいという話をしたら、体育会系のキャンプテン会議の時にその主将が応援してくれました。空手同好会の承認が得られ、二年後には空手部に昇格しました。

実は、私は母校の空手部の夏合宿に毎年参加しています。だから、卒業してからも二十年間、引き続き学生と接しています。現代の大学一年生、二年生はそれぞれどのような考え方をしているかもわかります。企業人として学生とずっと接しているから、どのようなところに興味を持っているのかもわかります。現在、空手部は私の出た大学で一番大きなクラブになり、大会でも優勝することもしばしばあります。医学部ではとても珍しい。空手部出身の卒業生が医者となり、空手部で鍛えられて良かったと言われると本当に嬉しいのです。

学生の皆さんも、学生時代に何か、新しいものを作り上げて欲しいと思います。個人的なもので良いと思います。若いうちにエネルギーの増幅を目指しましょう。

Reflete Access Line Solution: RAISの採用

コンピュータを使い会社の情報の送受信をしたい場合、公衆電話を探さなければなりません。しかも、公衆回線だとデータを盗まれる恐れがあります。しかし、会社のイントラネットには繋ぎたい。そこでNETに相談して、NETでも初めての試みで導入しました。無線でイントラネットに入り、データのやりとりが非常に楽になりました。

今は、BPRの過程でナレッジシステムというものを開発しています。社員の間は日々色々な経験をしています。その経験したことをコンピュータの中に入れて、色々な人が後からそのデータを使い、応用していくというものができれば良いと思います。いくつかの製薬会社では導入しているようです。我々の業界ではまだ事例がなく、どのように知識を入れていけばいいか試行錯誤していますが、すぐに動き出すと思います。

このように、私達のシステムの設計図ができあがり、色々なところからアクセスできるところについてもセキュリティを心配せずに安全に情報が共有できるようになったわけです。

臨床薬理部門

鹿児島市内のシーブシークリニックで第 相臨床試験を行っています。鹿児島大学の学生さんにはボランティアとして参加いただいています。ボランティアに参加してもらおうということで、新日本科学のミッションに参画してもらおうということになります。学生の方々は、もちろん社員ではないのです。

が「黒字目標を救済」という新日本科学のミッションの大きな支援になっているのです。

和歌山 薬物代謝分析センター

鹿児島県から会社をスタートして、初めて県外（和歌山）に研究所を建設しました。一九九八年のことです。

なぜ和歌山を選んだのかといいますと、関西には製薬メーカーが多く、国内の顧客を確保しやすいこと、また急増する海外の顧客にとっても、関西国際空港が近く便利であること、そして分析研究の専門家が確保しやすいこと、という理由です。

ここには、ナノオーダーという非常に微量の薬物を分析できる機械が数十台あります。一台一億円以上もする機械があります。今後は、ピコレベルの世界やプロテオミクスの研究領域に入ります。

アメリカへの進出

二十年前くらい前のことですが、アメリカ本土に初めて渡航する機会があり、そこがたまたまシアトルでした。空港に到着してターミナルを移動する時に空港内を電車で移動しました。その時、空港の巨大さを感じました。そこから飛行機を乗り換えて東海岸に向かいましたが、大陸横断の時に窓から見たアメリカはとにかく広く感じました。実際、西海岸から東海岸まで五時間半もかかり、時差が三時間もあります。渡米目的は、研究所訪問でした。アメリカには労働環境については厳しい規程が制定されており、とても作業がしやすそうに見えました。感想は、「すごい！ 素晴らしい！ 日本とは違う！」と思ったものでした。そして、将来はアメリカに研究所を作りたいという大きな夢を持ちました。それが現実になった時はたいへん感動しました。

鹿児島島の田舎の非上場会社、経営者はド素人の若社長がアメリカに研究所を建てられたな」とよく皆に言われます。ある意味で無謀との声もありました。そのような言葉が更なる心のエネルギーを生み出し、早期黒字化を目指して頑張っています。

やはり、経営者の評価は結果であり、利益が出なければ会社はただの箱です。「」を早く利益化することが私の大事なミッションの一つです。

経営を取り巻く環境

昨今、グローバル化と情報化のスピードがどんどん速くなってきています。そして、得られる情報が非常に多くなってきました。インターネットで検索すると溢れるような情報が出て来ます。昔はどのようにして情報を集めようかと考えたものでしたが、今はどのように情報を峻別しようかという時代になりました。その情報を正確にいち早く峻別ができるか否かに企業の生死がかかっています。

また、市場取引における価格競争が激しくなっています。特に、国境をまたいで事業をしていますが、為替差益・差損が出て来ます。我が社の製品の方が安く質も良いと思っても、どうしようもない要因で負けてしまつことになります。円安に向かっていく時であれば、日本から海外に向かっ

て仕事するにはちりちりすくなくなってきますが、海外で仕事をするときにはまた逆の条件になります。戦略を立てる場合、情報の信頼性を考える必要があります。情報は、事実にあくまでも個人の判断が加わったものですから、事実そのものではありません。特に、スピード化のために急いで獲得した情報は疑って掛かるべきです。

経営戦略

戦略という戦いの術ですが、まさに事業は戦闘です。私は「ビジネスソルジャーだ」とアメリカで言っていました。そうだなうだ」と言ってくれます。

まず、事業戦略は、「プロフィット重視の経営」です。これはキャッシュフローを重視するということです。利益の出ない経営では生きていけません。一家の大黒柱のお父さんが一生懸命に働いて収入が生活費よりも少なかったら、家族は生きていけません。企業も同じで、利益を重視する経営はまず一番に上げられるべきです。

次に、「企業の組織は動きが速く、機動力がなければならぬ」ということです。しかも、いたん決めた組織だからそれでしばらくやっていこうという考えでは通用しません。昨日作った組織を今日の世の中の情勢急変で変えなければならなくなったら、すぐに変えればよいでしょう。柔軟な考え方で組織を作る、または動かしやすい組織を作るということが一つの秘訣です。

三番目は、経営者マインドを持つリーダーの養成です。これはなかなか難しいことです。当社では、「持ち株会」を作って社員に株を持ってもらうようになってから、社員の経営者マインドがー変えました。皆「私の会社」と言つようになってきました。社員が何か業務について不平不満などがあり、「この会社では」と第三者的に言うようになります。「それではあなたはどこで働いているのですか?」ということになり、「当事者意識の無い人はこの会社の社員ではない」ということになります。しかし、自分で株式を持つと意識が変わり、「私の会社では」と言つようになってきます。ほとんと言だけ違いますが、「この会社」と「私の会社」という違いは非常に大きなものがあります。

経営者マインドは、新入社員のうちから潜在意識の中に育ていかないと、年をとってからでは遅すぎると思います。

私が目指す経営

「全員参画の経営、リーダーの養成」。

経営者自ら、経営者マインドを持ったリーダーの養成をしていくことです。そして、ガラス張りの経営、すなわち、情報の共有化を進めることが大事です。

今、コンピュータがものすごく発達しています。ですから、様々な部署で行われている種々の作業進行状況を皆がわかるようにすることです。例えば、私のスケジュールはイントラネットに掲載されていて社員に私の行動を知らせています。

「アップダウンとポトムアップの調和した経営、クリアな指揮命令系統の確立」。

アップダウンとポトムアップの調和の中で一番リスクファクターとなるのが管理職です。課長や部長は責任が重い。アップダウンのバランスの障害になることがあるからです。なぜそんなのかうこして

例えば、部下が社長に余計なことを言つたのではないが、そつなると自分の立場が危うくなり、評価が下がるのではないかとこつこつと心配してしまつわけです。そこで、ガラスに曇りが出てくる。この曇りを拭い取らなければなりません。曇りを取るとこつこつとは、管理職を排除するのではなく、彼らのマインドを磨いてやればよいのです。そのためにはとにかく愛情をもって日々、磨いていくしかありません。どつすれば磨けるかといつて、その人達と「コミュニケーションを頻繁にとることです。その人達のマインドをよく理解して、それぞれに対して愛を吹き込むのです。これは効き目があります。誰も人間であり、愛を求めているのです。人間のこころに年齢は関係ないのです。

社員に求める自覚

一人ひとり個人の集まつた組織が会社であり、企業の名前や建物がある会社ではありません（組織への帰属意識）。

よく目にする光景ですが、例えば、外部業者として一流企業の社員がやってきて話をすると思います。そして仮に、その社員がとんでもない理不尽なことを言つと、私達は「この企業は一流と聞いていたが、何という会社だ！？」と感ずることになるでしょう。どつという意味かといつて「その人そのものがその企業です」という意味なのです。

何十万人も社員がいる大企業の中の、たった一人の行動が非常に大きな意味合いがあります。一歩外に出たら、その人が会社そのものになるのです。だから、組織に自分が帰属している。外に出たら会社の代表として皆と話をしているのだ」といふ認識が必要です。

つまり、会社は名前でも建物でもないその人そのものなのです。

社員が求める欲求（マクローの欲求階層より）

- 1 生理的欲求（睡眠、食欲など）
- 2 安定性の欲求（生活基盤となる収入、住居）
- 3 社会的欲求（所属、友人を求める）
- 4 自尊欲求（他人に認めて欲しい）
- 5 自己実現の欲求（自己成長）

私は、精神医学に関する実験的研究で医学博士を取りましたので、心理学に興味があります。これまで多くの心理学に関する本を読みましたが、その中の一つ「心理学者マクローの欲求階層説」についてお話しします。皆さんも勉強されているかもしれませんが、これは企業の組織運営の手法としてとても大事です。特に、三段階以上が大事です。

三段階までは比較的簡単に提供あるいは獲得できるのですが、四段階以降がとても難しくなつてきます。四段階は「自尊の欲求」です。他人や上司に認めて欲しい。これは満たすのが非常に難しいものです。いずれの欲求も単一で十分ではなく、複合的に満たされることが大事であると考えています。ですから「こつこつこつこつ」を理解した上で社員に接しなければいけないと思います。

一方で、時にエネルギーの増幅を目的として不満を持たせることも大事で、それをコントロールできるといふことです。例えば、本来ならば誉めてあげたいところを誉めてあげないといふことをし

ます。もっと高いレベルを求めて、わざと強く指摘するのです。自己の尊厳を踏みにじるには、複数の人前でその人のやった業務を非難すれば容易でしょうが、ただしこれはプライドを傷つけることになるので、個々の性格を見てコントロールしないとダメです。あくまでも業務の非難であって人格の批判ではありません。昔は会社ではよく見られた光景ですが、最近はあまりないようです。不安と不満は違う定義であることを認識しなければなりません。不安は人の性格によっては病気にもつながるのでケアーが必要です。

五段階は、自己実現(自己成長)です。自分が仕事を通じて成功体験を経験し、企業の中で認められて成長していくこと、例えば自分が入社した時はできなかったことが、今は軽々とできるようになることか、自分はこれだけの売上に貢献した、自分はこういう資格を取ったなどといった自己成長を経験することにより、その人の欲求は満足していきます。ある意味で利益よりも優先することがあります。

私は最近、第六段階の欲求とこのことを考えるようになってきました。それは何かというと、「自己犠牲の欲求」です。非常にネガティブに聞こえるかもしれませんが、そうではありません。自らを犠牲して大きな目的を達成することです。失敗すると悲劇ですが、犠牲が大きいほどエネルギーが増幅しますので、成功の確率が増すことになります。何事も、チャレンジです。ただし「失う危険もある」といっています。

ボランティア精神と自己成長

自己犠牲(ボランティア精神)がある故に、自己保身(自己成長)が成立します。先日、電話口で怒っている社員がいました。事情を聞いてみると、ある社員が緊急に物品が必要だからすぐ購入する許可が欲しいということをやっていたわけです。ところが、「手続きがありますからそんなに簡単にはいきません。事前に分かっていたはずですからなぜ申請しなかったのですか?」という状況でした。そうするとその社員が、「それは私の責任ではありません」と言っていました。そう言われると聞いている方もカチンと来るわけです。「それはあなたの問題でしょ?」という話になるので、電話線の間で責任という名のボールがあっちに行ったりこっちに行ったりするわけです。責任の転嫁です。そのとき、本人は気が付かないでしょうが、落ち着いて考えられるはずですよ。

そこで思ったのが一言「申し訳ございません。本来ならば今回のような予期せぬことも考えられてストックを持っているべきではありましたが、今日のところはとにかく緊急性がありますから納品させるように手配していただけませんか」と言えば、受ける方も臨機応変に「うん、わかった。次回からは気を付けて下さい。申請書は同時に出して下さい」ということで話が済むわけです。これが自己犠牲の上に成り立つ自己保身です。皆さんが企業に入ると、興味のある仕事をした、楽しい仕事をした、誰かと思っただけです。実際は、仕事をやっているうちに興味が湧いてくるか、興味が湧くように自分の心をコントロールしていかなければいけません。最初から「これは興味があつた仕事ではない」と感じていることなのです。そうすると「面白くないから辞めたい」となるでしょう。今は辞めても簡単に行けるような都合の良い会社はめりません。応募者が即戦力でな

ければ、企業は中途採用をほとんどしません。あるとすれば、その人が持っているスキルを買っ場合のみです。

かなり前ですが、家族と新車を見に行ったことがあります。ところが、営業の人に新型車の機能や特徴を聞いてもわからない。「これはどいつ型派、どいつ型オプシオンがついて…」という質問をしても、「最近の車はどこんど新しいのが出て変わるからよくわからない」と平然と答えるのです。プロとしてあなたの心構えはどんでもないことだ、とその営業の人に言ったことがありましたが、要するに自分の仕事に興味を持っていないのです。車に興味を持っていないのに、車屋さんで営業をして車を売っているであれば、お客さんも当然その車に興味を持つわけがないのです。そこが仕事の本質だと思います。

社員に自己成長のチャンスを与える

1 自我の欲求達成と自己実現の達成

経営者も社員も同じ人間ですから、お互いに人間として成長していけばいいなと思っています。とかく社員は会社に依存し、そして権限を主張して、組織や他人に責任を求めます。それは習性としてわかっているのですが、一人ひとりが自分のレセプターの感受性を高めようと心の中で努力しようとする気持ち、それを持つことで自分自身が満足する人生を送ることができると思っています。ところが、不平不満の大会唱をしている人がいるわけです。

「足るを知らず」に、不平不満の合唱をしても自分の人生が有意義なものとなるものでなく、意味がないものです。自分が本当に満足する人生を送るために自我の欲求の達成と自己の実現の達成を具体化して、日々実践していきながらゴールを目指すということなのです。そして自己成長を日々、自ら感じ取ることに、これが唯一の問題解決法です。

2 権限の委譲と組織の活性化

職位が上がると、権限を持つと、すごく元気になる人がいます。しかし、権限だけ持たせるとんでもないことになりますので、責務とのセットが大事です。権限はコントロールしなければならなりません。しかし同時に、権限の委譲は組織を活性化します。

私は各事業部長に実務に関する権限と責務を委譲しています。最初はすごく不安でしたが、時間が経つてみるにそれぞれの良識の中でコントロールをされています。

忙しいと言っ前に！

私は、忙しいと言っ前に、ちょっと考えてみて下さいと言います。要するに、時間的な束縛や精神的感情から忙しいと言わないでくれ、というのです。この問題は、本当に忙しい人と、忙しいと思っ込んでいる人は違います。忙しいと思っ込まないということはその人の能力を無限大に伸ばしているというところにつながります。この限界をつくってはいけません。

企業が求めている人材は

企業が求めている人材はエキスパートです。“何でも屋”というのははっきり言って利用価値が低い

のです。簡単な仕事は、テンポフリーを利用するか、外注した方が安いでしょう。人件費が大部分である固定費の削減は経営の基本です。

「自分は医学のエキスパート」、「自分は経理のエキスパート」、「つついっエキスパートを企業は採用あるいは育成しなければいけません。先ほども申し上げましたが、このために私は株式公開をするのです。

業務の質＝顧客の満足度

顧客の満足度が業務の質だと私は考えています。だから、個人の自己評価も聞きますが、残念ながらそれだけでは信頼性に乏しいと思つたのです。お客様が御社には素晴らしい人がいますね」と言われたら、「ああ、彼／彼女は優秀なのだ」と思いますし、「今度の仕事も是非彼／彼女に御願いました」と言われると、「本当に彼／彼女のことを信頼していただいているのだな」と思います。

顧客対応原則 Whatを探せー

私はいつもまず、お客様が何を求めているのかを探さないと言っています。しかし、誰も先ず、How toを考えるのです。だからWhatが見えません。How toはその後です。いろいろな商品開発をして、社員もたくさん採用したのに、品物が売れない儲からないとします。何故か？「これは買つてお客様に見る目がないからだ」という風に考えがちなのです。しかしこれはまったくの逆思考です。

まずお客様が何を欲しいのかとついつい何を考えて、計画を進めていけば、いつの間にはなるのです。

当社は受託研究をしていますが、クライアントの壁にでている研究結果と100%合致するといふことは難しいものです。研究はやってみないとわからないのですから。と君がそのプロセスで「こういうデータが出ました」「」のうちに考えます。「と聞をおかすにお客様に連絡するとしています。そして、お客様は「」のうちのデータが出たのか、それではどうして「と「」の「」ケース「」が生まれる。「」の「」な「」をきち々と日々積み重ねていくことが大切です。

「」が「」データが出た、それが夜の十時だとします。すると明日の朝に送らつ「と「」になりがちです。そして翌朝になると「」の実験、あの実験、ああ、忙しい、忙しい。そして、昨夜のデータの「」を忘れてしまつ「。。。。お客様の方は、あの結果はどうだったのかな、うま〜行つていかな「。気がついてい「。。。。報告するのを忘れていた」と「」い「」でお客様に送ります。そうすると「何だ、「」のデータは「」た「」でもないな、いつのデータだ、「」と言われる「」、「」日前のデータです」となつてしま「。。。。そして、シンクロナイズしては「」の「」が「」について解つてしまつたのです。

信頼を積み上げるとついつい「」の大切さが「」に出てきます。お客様との心のシンクロナイズができていれば結果の如何を問わずお客様に報告すれば、問題があればやり直してしま「」と「」い「」に済むのです。信頼関係は「」あれば、と君が「」を隠して嘘を吐けば絶対だめになります。

危機感の度合いがすべてを決定する！

「この標語は社内の壁にめさげ貼ってあるのですが、危機感を持つてこの標語は神経を高ぶれということですよ。要するに自律神経を一生懸命に活発化させる、ということですよ。医学的にもそういう状況に持つてくるといことですよ。自分の心で危機感を持ち、そのような状態にすることができるとです。実際には他人に言われて簡単にできるものではありません。動物はそもそも危険から遠ざかる自己防衛本能があるわけで、人間は危機感をその本質と考えて、危険を予知し、それに備えることができるわけです。私は、組織防衛は情報の共有化によって危機感を共有することでできると思っています。

「この中の学生さんにはいないことを望みますが、」本当はこの講演に出たくないけど、単位が足りないから仕方なく出ているという人もいるかもしれませんが。私はそのような人が（いたとしても）悪いとは思いません。それは常々、面白くない、興味の湧かない講義をする教授の方が問題です。象牙の塔の中の机上理論の展開からだけでは、顧客の真の要求は掴めません。大学など、閉鎖された環境の中では、教授が何を言ってもそれは正しくなります。実際に社会や学生が何を求めているのかはわからなくなるわけです。会社の中でも同じです。お客さんから現場で何を求めているのかを訊かなければ、真の要求は掴めません。

産学共存共栄原則

大学というのは社会のニーズに合わせて学生を育てる、これがミッションだと思っています。教授が自己満足のために大学で学生を教えるという時代ではないと思います。

だから、本当に学生が興味をもてる教育を世界中から引っ張ってきて、学生が興味を持てる講義をし、そして社会が要求する学生を世に送り出すのです。そして、外部評価制度の導入が一番大事だと思っています。卒業生がどのような会社に行つて、どのような評価を受けているのかということをもホームページで公開するのです。その講座はどうだったか。どのようなことを教えていたかということの評価するわけです。そうすると講座が競争を始めます。結果、学生も教授も一生懸命になるのではないかと思います。

民主化、民営化という波はどんどん進んでいるので、そのような競争状態にはなりたくないと考えている先生もいらっしゃるかもしれませんが、それは行かないですよ。「これまでが逆に異常だったのですから」。

トウズロブ、ベンチャー企業の集積ですが、大学と企業で新産業を創出しよつという動きが芽生えています。それで大学の活性化を図つていこうとしよう。その先行は既にアメリカで一九八〇年代にやっています。アメリカでは州立大学といつのは国立大学と同じですから、事業を行うことができません。しかし、それでも州の法律を変えれば可能であつて、そして私はアメリカに州立大学と合弁会社を作つたわけです。鹿児島でもやる気があればできるわけです。大学の技術と企業の技術を融合させて、企業の得意とする事業戦略の中で大学教授がベンチャーを起業していき、Win-Win関係を構築することが鍵です。

新日本科学社員心得

私はこの社員心得五ヶ条をカードとして社員に配り、それをしっかりと理解してもらつことを一番大切に考えています。

- 一条 即実行すること
- 二条 誠心誠意尽くすこと
- 三条 真実を伝えること
- 四条 先見性を持つこと
- 五条 責任を転嫁しないこと

この心得を日常生活の中で取り入れられたとすると、皆さんの人生は大きくプラスの方向に動くことを私はここで確約します。実行するのは手ごわいですが、実行しようとする気持ちがあればその人の心は鍛錬されていきます。日々心を鍛錬していくと、これがだんだん実行できるようになります。実行できれば、自分の人生がどんどん楽しく、自我が実現されていきます。

平成十三年十月三十日、鹿児島大学にて講演した。『京セラ経営学講座 ベンチャービジネス論』を加筆・修正したものです。