

『企業理念によるこれからの事業展開』

私が各事業所を訪れるたびに話すことは、いつも新日本科学の「企業理念」ですが、概要は同じでも色々な角度・視点から噛み砕いて話すことよって、何か違うことを聞いた感じがするというように皆さんが受け取ってもらえれば光栄に思います。それは話す人間の力量にもよるのでしようが、詰まるところは、「聞いている時は新鮮で、聞き終わった時にはいつも同じ」と感じていただければ良いと思います。皆さんが業務で忙しいのは十分分かっておりますので、短時間でエッセンスを伝えたいと思います。

会って話をする意味

本店あるいは東京本社の朝礼で話したことがイントラに載っているかと思いますが、情報を共有するには、お互い会って話す、電話で話す、あるいはメールやFAXでやり取りするなど、方法は色々あります。言葉だけでやり取りするとどのくらい「コミュニケーションができるか」ということを科学的に分析した文献があります。我々が一対一会って話をするのを百%としますと、言葉だけのやり取りでは七%ぐらいの情報伝達しかできないそうです。たった七%しか相手に伝わらないのです。すなわち、九十三%の誤差が生まれてくる可能性があるということです。

そして、その中で誤解が生まれてくる。事実、メールのやり取りをフォローしているところ、「いや、そういうつもりではなかったのですが」という誤解の説明の場面に遭遇します。「わかってるつもり」「わかってるでしょう」「私、伝えましたよね」「あそこに書いてあるじゃない」など。確かにそうではあるけれども、そういう意味にもとれるし、逆に「いいや、私はこう理解しました」ということがあり得ます。それでは言葉をなるべく正確に使用して、たくさんさんの情報を文章の中に入れ込めば良いと言われる方もいるでしょうが、なかなか日常業務ではそうはできません。それに対して会って話をする、言葉のニュアンスとか、その人の声の大きさとか、あるいは顔の表情とか、その時の周囲の環境といったものが加味されてきます。つまり、会って話をしなければ本当の意味での情報伝達は難しいということです。

今、会って話すことと比較しましたが、例えば会って話しても伝えたいことが百%相手に伝わるとは限りません。これはまた、別問題です。会って、お食事して、二次会まで行って、カラオケまで歌って、お互い、もう完全に分かり合ったつもりでも、あとから何かあって「あの人が、本当にわかっていたのかな？」ということもあります。ですから、今、当社では、皆さんはメールを通じて多くの情報の共有をしていますが、メール

ではほんの少しの情報共有しかできていないということをまず理解して下さい。男女がお互いに愛し合って、理解できていると思っけていても、そうはいかない世の中ですから、社内メールで情報のやり取りをしていても、正確な情報共有はそれだけではうまくはいかないということです。

「じゃあ、メールは使えないのか?」となりますが、そうになるとメールの意味はゼロになってしまつてしまうでしょう。ゼロよりは七%でもあったほうがいいわけですから、メールの交換を頻繁にやるわけです。でも、定期的に会って話しをすることが、本質的に大事なのだということです。遠距離恋愛がうまくいかない場合が多いのは、多分そのためなのでしょう。

未来を考える＝「先見性を持つ」の本質

さて、私は長年に渡って、持続的に時差の中で生活しています。そのためか時間という概念について考えることがよくあります。以前、成田空港でふと感じたことがあります。

時間が流れていきます。時計の長い針と短い針があります。例えば、今、夕方六時を指しているとします。しかし、そこには秒針があつて、常に動いている。「今、何時?」「六時だよ」といった瞬間に秒針が動いて、六時一秒・・・になる。その時に私は「今、今」という時間は何なのだろう?」と感じるのです。

よく聞くのですが、「『今』という時間を大切にしましょう」と言います。でも、「今」と言われてもその定義が正確に理解できない。今月の目標は?今年は何をする?など、このくらいの長さになると比較的時間に余裕ができて理解もできます。もう少し短くして、午前中、午後、夜とかでも理解できます。でも、私はこの「今」という時間の定義が困難であることに気づきました。

我々は時間の中で、時間とともに生きています。過去の歴史の中に多くの事実があります。一方、未来について考えると、明日、一時間後、三十分後、一分後、一秒後、我々は未来という時間も頭では理解できます。そして、我々は過去と未来という時間でサンドイッチされているわけです。しかも、時間がどんどん流れていくわけです。時間の流れにに応じて、同時に過去がどんどん積み重なっていきます。我々が自分自身の人生を振り返った場合、生まれてから死ぬまで、時間の流れの中で事実が積み重なっているのです。死んでからも時間はそのまま流れていくでしょう。ですから、時間というものはずっと流れていることとなります。生まれる前もそうだったのです。

自分がこの世で生きた短い時間の中で、自分の過去を人はそれぞれに背負つて死んでいく。それと同時に、他人もそれを評価する。「新日本科学の永田社長は新日本科学という会社をどういふふう経営して、どんな戦略をもっていたか?」ということを色々な人が評価しています。私も自分で考えて自分を評価しています。この評価が自分で考えてそれなりに満足できる、あるいは、他人からも高く評価されるためには、一瞬にし

て過去に移ってしまう未来の瞬間、この一瞬を大切にすることが鍵となります。

「今」という時間が存在せず、未来という時間が一瞬にして過去に移るのであれば、この未来という時間をどうやって大切にしたらよいのでしょうか。この未来という時間に価値がなければ、自分の生きている価値がなくなってしまうます。未来の時間に価値を持たせて、過去の蓄積の中に有意義に押し込む、これが具体的な戦術となります。未来のことは誰にもわからないわけです。今日の午後のこともわからない、わかるはずがない。でも、過去の流れや歴史の蓄積を知ることによって、およその未来が予測できます。そして、これが業務となると、過去にやったこと、経験したこと、起こったこと、成功したこと、失敗したこと、などを考え、未来をできるだけ正確に予測するのです。

自分自身の評価、あるいは成果を高めるには、未来を予測しなければならぬという結論に結びつくことが理解いただけましたでしょうか。だから、「明日は何が起きるかわからない」という考えを持っていたら、その時点で、自分自身に空白な過去ができてしまうのです。歴史の中で、本当に短い時間を生きている私たちです。この一瞬が、意義の無いものになってしまうように、未来を考えないといけない。未来のことをわかるためには、計画性をもって、先見性を持って推察する。そして、明日はこうなるだろうという予測を立てるのです。これが、当社の行動指針第四条にある「先見性を持つこと」という所以です。

でも、実際には思い通りにならないかもしれない。でも、その時は、その時です。それまでに積み重ねた有意義な成果を持って、思い通りにならない現実を受け入れるのです。

プロジェクトの意義

今、私はSNBLアカデミーの立ち上げに多くの時間を費やして一生懸命取り組んでいます。そして同時に、今年の四月から色々なプロジェクトを各事業所で開始しました。大阪、和歌山、東京、鹿児島とそれぞれでSUP、BUP、GUP、PUPと名前のついたプロジェクトが、一見バラバラに動き出しています。これには理由があります。

現在、新日本科学の事業所は色々な場所に散在しており、それぞれ距離と社員間のことの壁を持っています。ある意味で各事業所が独立して成長しています。今、千人以上の人が従業員います。海外の拠点も年々、増えてきています。現在の組織では、コマンド・ラインが縦の組織ラインで動きます。これに対して、私は組織を横にも串刺していきたくて考えています。横の組織ラインを組み入れることで、人組み型の組織を創っていくことができます。家の柱は縦方向だけだと崩れてしましますが、横にもしっかり合掌を組むことによって強くなります。安定した人組み型の組織を創るためには、プロジェクトを横柱として使い、そのプロセスの中で、活きた、自律主体の人組み型の組織を創っていくのです。

この人組み型の組織というのは、現実的には目に見えません。では、どこに存在する

のかということ、皆さんの心の中に存在するわけです。そして、家を建てるのと同じように、人組み型の組織を創るには、設計図が必要です。その設計図に基づいて建てる家も組織も頑丈でなくてはならない。ですから、しっかりした基礎を創り、しっかりした材料を使わなければなりません。故に、プロジェクトは心の中で、強いエネルギーをもって進めなければならないのです。

大事なことは、これらを戦略的に考えることです。原則的には、私はプロジェクトを直接指導はしません。私はすべてのプロジェクトオーナーではありませんが、リーダーはそれぞれのプロジェクトにいます。大阪の黄君がリーダーをやっているのがシェイプアップ＝SUP、和歌山では山根君がブラッシュアップ＝BUP、鹿児島では桑野君がパワーアップ＝PUP、東京では横塚君がグローアップ＝GUPという横串のプロジェクトを開始しています。各事業所に蒔かれた種が芽を出していくのです。プロジェクトごとに、リーダー、サブリーダーを置き、各事業所には担当リーダーとサブリーダーを置いて、全社的な組織に横串を刺すのです。

原則として、プロジェクトを動かすには、まず、各事業所に自分の分身を探すことが要求されます。実際に、皆さんが業務を行う場合でも、このようなケースは出てきます。例えば、神戸で一昨年から新規事業として始めたSMO部門では、日本の色々な地域にブランチを作っていますが、そのエリアの中心になる人物を探し、その人が新規の人材を募集してから、地域病院と業務提携を組んで提携医療機関を増やしていきます。今申し上げたプロジェクトのプロセスと全く同じです。ですから、プロジェクトのプロセスで学ぶことが実際の業務でも役立つのです。

一方、プロジェクトを実践することによって、ある種の「ゲーム感覚」を養うことができます。ただしそれは、少々失敗しても実害のない範囲において、です。実際に新規事業を起こすにあたり、仮に予算は一億円として、事業戦略を作り、ブランチを作り、それぞれのブランチで人材を採用し、一つのミッションももってこれを遂行するとします。プロジェクトを経験していない人がやると、会社や株主は不安になります。失敗すれば一億円損失するのですから。このような経験というのは、プロジェクトの中で自律主体の立場に立つて学ぶしかないのです。これを学校の授業のように、先生が一人で多数に対して、黒板を使って一方的に教えても誰もできないでしょう。実際のプロセスの中で、苦労して悩んだことが、将来生きていくのです。

それぞれのリーダーは、プロセスの中で皆を巻き込んでいかなければならない。そうしなければ、プロジェクトは成功しません。このプロジェクトは、企業理念からのブレイクダウンが鍵です。どのプロジェクトも企業理念の中で活動します。企業理念というものは、普遍です。この理念をブレイクダウンしたプロジェクトがそれぞれのミッションを持ち、そして目的に向かってそれぞれが前進していけば、プロジェクトに参加した個人がそれぞれ成長し、個人の成長が組織を成長させ、会社を成長させていくことになるのです。ですから、プロジェクトが色々走っていますが、「自分には関係ない」とは

思わずに、皆さん一人ひとりが主役なのですから、プロジェクトの中にどっぷりと入り込んで、できればリーダーとして活躍してください。このプロセスで苦勞した人程成長します。苦勞の「苦」は知恵を生んでくれます。知恵は「苦」がないと出てきません。ですから、「苦」は、知恵の試練なのです。

それぞれのプロジェクトには、一年間の期限を設けています。ですから、来年の夏までに、今回の各プロジェクトは完了してもらいます。それまでに動きが鈍ければ、あまり成果が出ないかもしれないし、良ければものすごい成果が出るかもしれない。どちらにしても、メンバーは一年で交代してもらいます。何事にも期限というのが大切です。今後、これらのプロジェクトは入社して三年までの人達で中心に動いてもらいます。ですから、毎年、新人から三年生までを順に教育して育てていきます。この手法は、どの事業本部においても同じ経営戦略の基で動かしています。入社して三年間がものすごく大切です。最初の三年間に徹底的に鍛えられた社員は、その後の伸びが安定しています。これをやらなければ、どんなに素頭が良くても、なかなかうまく成長しません。ですから、最初の三年間にこのようなプロジェクトを経験させて、そして、そのプロジェクトの中で自律主体となって動いて学ぶことによって、個々が成長してもらおうということです。そして、このプロジェクトを横串に刺すことによって、会社を人組み型の強い安定した組織、そして自己成長する組織を創り上げていきます。

SNBLアカデミーのミッション

私の経営理念のひとつに、「経営者マインドを持つリーダーを育成する」というのがあります。経営者マインドを一人ひとりに持っていたのですが、将来のリーダーを育てるために、SNBLアカデミーに経営者育成コースを創ります。コンサルタントも使って三年計画で準備を行います。色々な教育資料を作成したり、実際に専門の講師に講義をしてもらったりします。

先日モアメリカから霍見教授を東京本社にお招きして、特別研修をやって頂きました。ハーバード大学でMBA教育者として熟練した教授に日本の新日本科学まで来ていただき、世界最高峰の講義を徹底的にやってもらいました。私としては、たくさんのお客様を対象にやりたいのですが、人数が多くなると効果薄まるそうです。一回の講義八人くらいが一番いいようです。ですから、少数の研修になってしまいますが、こういうコースに入って勉強することが大事と考えます。

これからSNBLアカデミーでは概略のカリキュラムは作りますが、あくまでも大まかなものであって、ルールを敷くようなことはしません。私は「企業は学校だ」とよく言いますが、今の大学のように受身中心の教育はしません。それでは期待する効果が得られないのです。私は機会があるたびに友達の大学教授に「もっと講義の仕方を考えてみたら」と言っています。一方的に講義するのではなく、自律主体で創造的な学習をさせることが、本当に身につく学習方法です。SNBLアカデミーでは、このような手

法を取り入れていきます。そして、これらは若いうちにやるのが大きな効果をもたらします。若い人材を育てていく、これがSNBLアカデミーのミッションです。

理念浸透によるコーポレート・ガバナンス

企業が存続するためには、社会から必要とされなければなりません。社会から必要とされるために、私は、企業哲学を企業理念として、明確に皆さんにお話しています。この企業理念とは何かというと、私の考え方、経営哲学なのです。

そこで、私がどういう考え方で新日本科学を経営しているか、一冊の冊子にしました。「永田イズムを読む」と命名しました。言葉だけなので言いたいことの少ししか伝わりませんが、私の経営哲学と企業理念はこの中に明確に書いてあります。この中で本質としたのが、「組織は人の集まりであり、結局は、個人の成長が一番大事」ということになります。個人の成長なくして、企業の成長はありません。

最近あちこちで、「コーポレート・ガバナンス」という言葉をよく耳にします。その中に「コンプライアンス」という言葉も出てきますが、これらの意味を辞書で調べると、「コーポレート・ガバナンス」＝企業統治、「コンプライアンス」＝法令遵守」となります。しかし、これらはあくまでも辞書での定義であって、具体的にどうしたらよいかは書いてありません。

これについては、色々な本で企業経営者がそれぞれの考え方を述べています。そして新日本科学のコーポレート・ガバナンスはどうやるか、コンプライアンスをどう高めるか、というのが、私の責務なのです。これで失敗すると、経営者として駄目だということになるのです。

では、私はいかにしてこれらを適切に統治していくかということ、次の五つの視点から戦略的に統治していきたいと考えています。

- 一・株主の視点
- 二・社員の視点
- 三・コンプライアンスの視点
- 四・ファイナンスの視点
- 五・マネージメントの視点

本日はこの中から、「一・社員の視点」でのコーポレート・ガバナンスについてお話します。この鍵はまさに企業理念の浸透にあります。この企業理念を皆さんの深層心理に何度も刷り込んで、コンプライアンスを高めて、企業を統治していくのです。これでもうまくいくかどうか、誰にもわかりません。でも企業経営の「経営」には、「経営学」という「学」の字がつきますので、学問に近い部分があります。ですから、私経営というのはサイエンスだと思っています。過去のケースを勉強して、業界を取り巻くレギュレトリーの中で、自分自身で適切な仮説を立て、それを実行することによって検証していく。サイエンスと同じく、仮説を検証するものです。

そこで私は、こういう仮説を立てました。「企業理念を個々の潜在意識に刷り込むことが、企業経営の本質である」。この仮説を今、検証しているわけです。これでうまくいったら、ケーススタディの候補となり、「新日本科学では、これでうまくいきました」となるわけです。よその会社でうまくいかはわかりませんが。

では、具体的に企業理念を個々に刷り込むには、どうしたらいいかということになります。新日本科学の場合は、まず、会社の色を作りました。それぞれの色が意味を持ち、それが我々の根本たる理念となります。皆さんは三色とも言えますよね？水色、緑色、紺色です。以前は、幹部の人でも、黄色とかオレンジとか、とんでもない色を言う人がいました。これはその人の問題でもあるのですが、同時に私の経営手腕の問題でもあるわけです。私のコーポレート・ガバナンスが失敗している証拠になるわけです。私は個人レベルに企業理念を刷り込んでコンプライアンスを高め、企業統治していいこととしているのに、その個人が会社のシンボルカラーを言えないということは、このプロセスの中で私はすでに失敗していることになるわけです。どうすれば我が社の社員全員がこの三色を言えるようになるか、具体的な戦術を各本部長と一緒に考えています。

社員全員が、「水色は環境、緑色は生命、紺色は人材です」と、新日本科学の基本的な企業理念を理解することが必要です。さらに、企業ミッション「創業と医療向上を支援し、人類を苦痛から救うことを絶対的な使命とする」を正確に理解することも、理念浸透のために必要です。「経営理念十一ヶ条」ならびに「薬師の誓い十二か条」を理解すること、また日々の業務の中では、行動指針である「五ヶ条の社員心得」を業務の基盤とすること、その上で倫理綱領により、人間としての基本理念を持って、コンプライアンスを高めること。このようなプロセスを通じて、私の仮説である、「企業理念をもつて企業統治する」ということを実行しているわけです。

フリージアの香りと新日本科学のクオリティ

新日本科学に電話をすると保留音で社歌が流れます。会社を音が表現しています。そして最近、会社の香りも作ることにしました。フリージアの花の香りです。石鹸や、入浴剤を作っています。例えば、クライアントさんのところへ新日本科学から報告書が届いた、何か香りがする。フリージアのいい香りだ。フリージアの花のシールまで貼ってある、シールには担当者のサインがしてある、となります。これで、報告書が完璧であることが幾度か繰り返されると、フリージアの香りを嗅ぐだけで、新日本科学を思い起こします。ここで大事なのは、内容が「質の高い」ものでなくてはならないということです。ミスだらけの報告書がこの香りと一緒に何回もやってくると、受け取る側は香りがあっただけで、憂鬱になります。これでは全く逆効果です。クオリティが高いというのがとても大切なのです。「この香りは、いつも自分には良いものを運んでくれる」と思ってもらわないと効果がありません。

私は、クライアントさんには「当社オリジナルの石鹸と入浴剤を使って下さい」と言

います。クライアントさんが家に帰って、お風呂に入り、「今日は、受託会社五社から相見積りを取った、値段的にはどこも同じだなあ」と考えている時に、入浴剤や石鹸がらぶつと、「フリージアの香り」がしてくる。「何となく新日本科学がいいような気がする」、「となって欲しいわけです。人間の心理に働きかけて、こうなって欲しいのです。」それから、小さなフリージアの花のシールをたくさん作りました。本当に自信を持って報告書をクライアントに送るときは、封筒にこのシールを貼ってSNBlerとして責任を誇る意味での自分のサインをして下さい。そして、フリージアの香りをしっかりとふりかけて下さい。

世の中を、新日本科学のクオリティの象徴であるフリージアの香りでいっぱいにしてほしい。

平成十五年八月二十五日、新日本科学 大阪支社にて行われた講話を、加筆修正したものです。