

これからの 社長の仕事

会社を持続的に成長させる
「農耕型企业風土」づくり

(株)ペルシステム24 元代表取締役社長

園山征夫

Yukio Sonoyama

ダイジェスト
版

会社成長の
「フォーミュラ(公式)」と
「18の定石」で、職場を
わくわく元気にすれば
業績は必ず向上します。

ネットスクール出版

社長、
社員は
笑顔で働いて
いますか？



はじめに

今リーダーには覚悟が求められています

日本の特色である春夏秋冬の四季を感じる楽しさが、今一部の地域で奪われています。福島原子力発電所の津波による事故では、地道に顧客の信用を築いて地元で営々と事業を営んできた企業が事業継続の危機に直面し、従業員の雇用が継続できない企業も増えています。このような企業の従業員の人生をどのように考えていったらよいのでしょうか。皆、地域で素晴らしい絆を持っていたはずですが、それぞれが相手を認め合い社会からも自

分が認められているという実感を持って仕事に邁進してきたはずです。

今回の未曾有の大災害とその直後の不幸な事故後、国のリーダーの対応を我々は見てきました。これからの復旧・復興と、食・住の安全に対して放射線を「モニタリング」し、物理的な除去作業を実行することは当然のこととして、そもそもそのようなことをしなくても済む状況をつくりだす「国家百年の計」を、今一体誰が責任を持って考えているのでしょうか。国は、被災者である国民との関係性をどうあるべき姿に変えていくのか、政治的決断が今問われている時です。もつと国のリーダーには国民の生命、安全、福祉などに「覚悟を持って臨んでもらいたい」と皆さまざま感じる場所があるのではないのでしょうか。

このリーダーの覚悟については、同様なことが企業においても言えます。トップリーダーである社長やリーダーたる経営幹部も社員に対して覚悟を持って経営して欲しいのです。その覚悟が足りない経営者がまだまだ多く、結果としてその会社の社員に不満がたまっていると感じているからです。

私も今から二〇数年前に、元CSKの創業者、故大川功会長からベルシステム24の経営

を託され、実質倒産状態だったこの会社の再建に苦勞した時に、覚悟持って危機的事態に臨みました。社員と現地現場をことのほか大事にし、その知恵を上手く経営に取り入れ、皆のエネルギーを結集し「人間臭い経営」を推進してきました。社員がやりたいことをできる限りやれる環境や制度をつくること、わくわく元気に社員が仕事をできる場や仕掛けをつくること、そして社員同士が互いに助け合い、尊重し、信頼し合う関係を柱に置く場をつくることを意識して経営に取り組みました。

この「人間臭い経営」で「社員をわくわく元気にする」ことに集中することで、疲弊しきった会社の雰囲気を一掃し、約二〇年で売り上げを一一六五億円と約六〇倍に、経常利益を実質赤字から一六〇億円の黒字と一六〇倍以上に、社員と一緒に会社を成長させることができました。

「園山さん、会社っていつのは一体何でじょうねっ。」

会社再建の取り組みの過程で会社成長の近道となる経営の「フォーミュラ（公式）」があることに気がつきました。これは「農耕型企業風土」づくりと私が名付けた手法を通じて会社の成長を実現する公式です。この「農耕型企業風土」は、自然発生的なものでなく目的意識を持って実際の運用を通じてつくってきた企業風土です。方向性の明示、経営理念の策定、戦略策定、制度・仕組みの制定およびその運用の際に社員の心と脳を刺激しモチベーションを高め、社員を燃える集団につくりあげ、顧客からの継続的信頼を得ることを配慮した風土です。

「園山さん、会社ってというのは一体何でしょうね？」と、ちょうどこの本についての企画がもちあがった二〇一一年一〇月頃、起業して一〇年位になるある優秀な社長から会社経営について本質的な質問を受け、私は「農耕型企業風土」づくりの全体像とそれを実現す

るステップを木として描き、これを参照して話をしました（巻末付録）。幾多の艱難辛苦を乗り越えて木が根をはり、幹をさらに太らせ、葉を生い茂げさせて成長してきたこの大木の絵に派手さより骨太さを表しました。「迷わず地道に『農耕型企業風土』づくりを通じて会社を成長させる『フォーミュラ』を実践し『人間臭い経営』をすることです」と、次のようにアドバイスしました。

第一に、あなたの「経営の軸」をどこに持っていくかで、その後の経営の方向性が大きく影響を受けますから、軸を慎重に考えてください。さらに、経営理念実現のための仕掛けをあなたが打ち出すことです。

生業・家業の段階から沢山の顧客や社員を擁する社会的公器に成長していくためには確たる「経営の軸」、できれば会社を取り巻く最大の利害関係者たる「社員をいかに幸せにできるか」を「経営の軸」の根幹に置く覚悟を持って経営してください。そのうえで「社員に誠実に、雇用契約のタイプに関わらず会社のあらゆる構成員を敬う」心を持って社員に共感を抱かせる夢

のある方向性を打ち出して欲しいのです。

人は心の中に皆モチベーションの種を持っています。人の心のこの種を見つければ、芽を出させ成長させるには、経営は社員個人が「何かやりたいなあ!」と思うことを行動に移せる物理的、精神的環境をつくり、彼らに実現させてやることに尽きると考えます。社員の自己実現のサポートです。

会社の最大の資産たる社員という人材は、幸せになるためのチャンスを掴むため現実的な「場」をいろいろ望んでいることも忘れてはいけません。社員個人を尊重し、かつ、チーム、グループの力を強化できる「場」を増やすこと、さらに、このような「場」を仕組みや仕掛けの中に組み込むことで、主役として踊るその社員が輝き、彼らの発想や意識が変わってくることにあなたも驚きます。彼らの仕事ぶりをみると、顧客や同僚とともに何か新しいことを創り成長する姿、昨日より今日が明らかに変化している姿が一目瞭然で分かります。チームの一員として踊ってもらおうとチームの中での人間関係への配慮も含めて社員は学び、周囲の人を思いやる心とチームとしての絆が強

化されます。すなわち、情や意に配慮した「湿り気のある関係」ができ、良い意味での家族主義の温かさが社員の団結心をさらに強固にしてくれます。

この意味で、「社員をいかに幸せにできるか」の「経営の軸」を明確にしたうえで、夢のある方向性を打ち出し、社員の心とモチベーションを高める仕掛けを実践してください。この経営の根幹を押さえると「フォーミュラ」に則して会社の成長・発展を実現できます。

第二に、社員を幸せにするため社員に愛情を注いでください。

経営の諸資源（リソース）の中で「人」こそが経営のデザインを描くにあたり最も重要です。人、物、金、仕組み、情報など経営の全ての諸要素を平面的に考えないで、「人」、社員という人間を一段上の中心に据え、「その決断で社員がさらに幸せになるか」を一つの基準として物事を決断していくことを薦めます。会社の成長を一番心配してくれるのは、社員です。社外に何か

を求めるより、今の社員も含めた「人のつながり」にまず配慮してはいかがでしょうか。私の場合も、会社再建の過程で社員を守り、社員を活かし、愛情を持って成長させたことが結果として会社を成長させる原動力となりました。

マーケティング理論で言えば、「プロダクト・アウト」でなく、ある種の「マーケット・ドリブン」の考え方です。現地現場で働く社員の、人生のイベントに敏感になり、優しさや愛情を持って接し、社員というマーケットにドライブされた発想です。現場に「温かく、かつ、人間臭い仕組み」をつくっていけば「俺たちのことを真剣に考えてくれるんだ」と、社員の心が敏感に反応します。「農耕型企業風土」づくりで大切な経営者と社員、社員間の信頼関係が一段と高くなっていくことを肌で感じてきます。

そして第三に、万一何らかの事情で経営する会社が危機に陥った時も、リーダーのあなたが合理化と称して社員の雇用の削減策などに走るのではな

く、何としても社員を守るため自信と覚悟を持って実践してください。会社を成長させていく過程で艱難辛苦に遭遇した時、ぜひ思い起こしていただきたい例があります。第三五代アメリカ合衆国大統領、ジョン・F・ケネディ大統領が一九六二年のキューバ危機の時に下した決断はリーダーとして見事だと皆から称されています。この危機に、ケネディ大統領は周囲の専門家の知識や知恵を参考にしながら、最後は自ら決断して当時の敵国であるソ連からの脅威を平和裏に退け国民を守ったのです。危機発生の数カ月前、AFSの交換留学生の一人として沢山の留学生と一緒にホワイトハウスの中庭に招かれケネディ大統領のご尊顔を拝する機会がありましたのでその翌年帰国後に勃発したキューバ危機のことを今も鮮明に覚えています。

当時はキューバ危機回避の詳細経緯が分かりませんでした。その後、経営者になってからこの危機と国民を救った詳細を何かの本で読み、リーダーの模範を見た感を抱きました。

ケネディ大統領が米国民という民と自由主義陣営の民の安全を防衛でき

たことと、規模や状況などは全く違いますが、会社が何か不測の事態に直面しても社員を守り抜くという普段のあなたの行動力とリーダーシップがあれば、社員の信頼感を醸成し、会社の組織を盤石にして会社の成長を支えていくことができます。そこに派手さはありませんが、徹底して「人間臭い経営」を覚悟をもっておすすめてください。

「農耕型企業風土」づくりは会社成長への近道

「社員をいかに幸せにできるか」の「経営の軸」がぶれることなく、あらゆる困難に覚悟あるリーダーとしての行動をとり、さらに「農耕型企業風土」づくりに邁進することが会社成長の近道ですと、その社長をアドバイスかたがた激励しました。

私自身はこの「農耕型企業風土」づくりを着実に推進して幸い会社の中長期的成長を実現できました。その過程で冒頭に述べた国のリーダーに対する感じ方同様、経営次第で企業のリーダーや経営者もまさに同じく社員や社会から批判される立場であるとの認識を持つべきことも学びました。前掲のある社長へのアドバイスのポイントから乖離し、少しでも甘い考えが出れば「農耕型企業風土」づくりは簡単に後退することも体験しました。徹底的に会社の体質に落とし込むまで各ステップを地道に実践していく覚悟がリーダーや経営者に求められるのです。コメが主食の日本人には、会社の中長期の持続的成長にこ

の「農耕型企業風土」づくりの経営手法が合うと私は考え、経営の過程で私自身が学びながら実行してきたこの「農耕型企業風土」づくりの「フォーミュラ（公式）」や方法を沢山の方にお伝えし、リーダーや経営者である皆さまの会社の成長を少しでもサポートできたら幸いと、ここに筆をとりました。

二〇一二年正月

園山征夫

自宅前の公園にある樺の大木の過去、現在、未来に思いをはせて

目次

はじめに

1

第一章 「人間臭い経営」と「農耕型企業風土」づくり

19

社員を活かし、社員という顧客を幸せに

20

リーダー・経営者の覚悟と会社成長の「フォーミュラ（公式）」

27

コメが主食の日本人には「農耕型企業風土」が合います

32

私はこうして「農耕型企業風土」を追求するようになりました

37

第二章 「農耕型企業風土」づくりのロードマップ

43

エンジンを暖め少しずつスピードアップする	44
助走運転ステップ	46
正常走行運転ステップ	52
高速運転ステップ	59
「人間臭い経営」体験からみつけた「フォーミュラ」とステップ	62

第三章 会社を中期的に成長させる18の定石

65

「農耕型企業風土」づくりの方法と仕組み	66
【定石1】 夢のある方向性を明示する	68
【定石2】 夢のある方向性が具体的に実現できることを実績で示す	71
【定石3】 信頼関係を樹立する	75

【定石4】 経営理念を明確に打ち出す	78
【定石5】 経営理念に「農耕型企業風土」づくりの特徴を織り込む	81
【定石6】 経営理念の浸透に王道はなし	88
【定石7】 喜びも苦しみも分かち合う「湿り気のある関係」をつくる	92
【定石8】 「対話」をする	98
【定石9】 伝わる工夫をする	105
【定石10】 現地現場の「集団の知」を活かす仕組みをつくる	111
【定石11】 「チーム」や「公」に貢献する	114
【定石12】 「最初に、適切に仕事をする」	118
【定石13】 仕事に「ストーリー（物語）」性を もたせ、常にイノベーション・マインドをつくる	122
【定石14】 定性的なことを標準化する	129
【定石15】 姿勢と発想・意識を変える	134
【定石16】 バリヤー（価値）の衝突を避け 一貫性を保った運用にエネルギーを注ぐ	142
【定石17】 「おむすび型」人材群の動物園と正直者の集団とする	149

【定石18】「場」をつくる

「農耕型企業風土」が会社の中長期的成長の近道です

162 154

第四章 「農耕型企業風土」づくりとサービスのデザイン

サービス導線のデザインニング

170

「クオリティの水源」をどう継続的に保持していくか

187

現場にこそ真実と知恵の宝庫があり

193

顧客接点の「場」は「業務処理の場」それとも「宝の山」？

202

マニュアルから離れ、顧客に対話をリードしてもらおう

209

BPO事業の新しいエッジ 付加価値型とわくわく感

214

第五章 これからの経営者に必要な新機軸の視点

221

全盛時代を何度も持ったために

222

これからグローバルなマーケットに出る人に

229

「上場しようか」の迷いと判断
ファンドの本質を知る

245 234

終章 ある若手経営者へのアドバイス

251

「あなたは会社を今後どういう方向に持っていくますか？」

253

「もし、ある日突然社員がいなくなったらどうしますか？」

255

「もし、あなたの会社の一番の競合会社が潰れたら、その会社の

顧客は全員あなたの会社を選ぶのでしょうか？」

258

「社員に楽しく仕事をさせていますか？」

261

「経営者のあなたも、楽しく仕事をしていますか？」

265

「今後志向するビジネスに対して必要な人材が

充足されていますか？ 育てていますか？」

269

「顧客に何を売っていく予定ですか？」

271

「アメとムチ的発想の経営をあなたはどうかお考えですか？」

273

「大局感を持って経営のスピーディーな決断ができますか？」
「大木のどこを生育させますか？」

277 275

おわりに

279

巻末付録 「農耕型企業風土」の図

285

カバー似顔絵イラスト／佐伯マスオ（ギガフェイス）

カバーデザイン／萩原弦一郎（デジタル）

本文デザイン／玉造能之（デジタル）

本文DTP／玉造能之（デジタル）、 陽来堂

本文挿絵／竜田麻衣

第一章

「人間臭い経営」と 「農耕型企業風土」づくり

社員を活かし、社員という顧客を幸せに

リーダーや経営者の方々は、大きな課題に直面して笑顔など見せる気にならない時もあるでしょう。私もそうでした。

意図が社員に伝わらず、「時間がない、早く方策を浸透したい」と、心に余裕がなくなり、イライラし再度指示を出したくもありません。

社員の幸せ感や「わくわく元気」感とはほど遠く芳しくない雰囲気になっています。

このような時でも、リーダーや経営者の方々は無理でもまず笑ってみてください。歩く時、目線を上に向けてください。笑顔で社員に語りかける努力をしてください。一人でいる時なら、口笛を吹いたり、鼻歌を歌ったりしてみてください。人間は心身一如だと思

います。外面が変わることで内面が影響を受けます。

あなた自身が幸福でたまらないように振る舞い、幸せ感を演出しなければならない立場にあります。

瀬戸内寂聴さんは、ある著作の中で「和顔施」と言われています。お金のある人はお金で布施をしない。物のある人は物施、物を施さない。何もない人は「和顔施」つまり笑顔を施さないという意味かと思えます。この気持ちをリーダーや経営者が自らつくり社員に少しでも幸せ感を与えることです。

マーケティング論の神様と言われた慶応義塾大学の村田昭治教授の最終講義を収録した『村田昭治のマーケティング・ゼミナール——すてきな考え方とこころときめく発想の旅』（國元書房、一九九八年）に次のような主旨のことが紹介されていました。

映画監督の鈴木清純氏が、脱サラの後、北海道で牧畜をしている青年と対話されているのを偶然村田教授がテレビで見られた時の様子です。

「おいしい牛乳ってどんな牛乳ですか」と言う鈴木監督の問いに、青年は「監督、幸せな

牛はおいしい牛乳を出してくれますよ」と答えているくだけりがあります。

その青年のサラッとした応えに監督は「心がタッチした、感動した」との内容を村田教授が述べられていました。

村田教授は、「私は、ああそういうことなんだと思いました。だから、いい会社というのは、ハッピーな従業員からいい商品が生まれるのではないのでしょうか。あるいは、ハッピーな従業員の中から、相手をハッピーにするサービスが生まれるのではないかと思ったのです。」とも述べられています。

「牛に語りかける。牛を幸せにする」ことは、私が最も重視する「対話 (dialogue)」を通じて良好な人間関係をつくり「社員をどう幸せにできるか」の「経営の軸」と重なる言葉と受け止めることができます。

私の「フォーミュラ」では「社員を幸せにする」ことが経営の出発点です。これにより会社のいろいろな問題の六〇％は解決するというのが私の体験です。

「企業の目的は顧客の創造である」と P. F. ドラッカー氏は『現代の経営』（ダイヤモンド

社、上田惇生翻訳）で書いています。その通りと考えます。顧客がいない限り企業の存続などあり得ず、顧客の創造・維持を目的に企業のマーケティングなどあらゆる方策が動員されるからです。その顧客と仕事を通じて具体的に日々コミュニケーションをとっているのが主に社員です。従って、「社員がどう感じるかは、ほぼ、顧客がどう感じるかと同じだ」と思います。

経営は、この仕事を担ってくれている社員の一挙手一投足への木目細かい対応を抜きにしては考えられません。顧客のことを配慮すると同様、もしくは、それ以上に社員を活かし、どう幸せにできるかを考えて経営をするという意味で、社員は、経営にとって顧客という重要な存在となります。否、むしろ、社員のモチベーションを含めた方策、「社員をどう幸せにできるか？」という視点からの方策こそがリーダーや経営者の最も重要な仕事と言わざるを得ません。

これは非常に難しいことです。

価値観が全く違う個人と集団全体をどう調和を保って幸せにするかの方策は、利害関係者を沢山抱える社会的公器たる大きな企業である場合には、全体最適を志向する中でこの

難しさのレベルがさらに増していくことも事実です。

しかし、それでも会社を取り巻く利害集団の中で社員こそが最大の利害関係者集団です。

「社員の幸せとは何でしょうか？」

リーダーの立場としては社員の願望を充足させ、社員を活かすことではないでしょうか。二〇一一年一月、国賓として来日されたブータン王国のワンチュク第五代国王の国会でのスピーチに興味を覚えます。前国王が提唱した国民総生産（GNP）に替わる国民総幸福量（Gross National Happiness（GNH））という概念を重視するブータン国の施策は、期せずして、私の考え方に通じるところがあると推測しています。

今は、昔と状況が変わってきています。給与額の経済的メリットの大きさのみではありません。チャップリンの言うサムマナー（少しの金）さえあれば、むしろ、金（カネ）以外が重要です。大部分の社員は仕事が好きでたくてうずうずしています。良い人間関係が欲しいのです。自分の願望をかなえる仕事が好きで自由になりたいのです。チームの中で成長したいのです。あなたの志の高さや会社の方向性や社会との関係性を確認したいのです。

もし、社員に不満があるとすれば、その半分以上は、リーダーや経営者の経営マインドや社員のこのような願望に鈍感なところに問題があるのではないかと私は考えるくらいです。社員が仕事をしたいと願望しているのに、「成長の芽」を摘んで本人の気持ちを萎えさせているのではないのでしょうか。社員を「活かして」いないかもしれません。社員を「わくわく元気」にさせていないかもしれません。

このように、この社員という集団を中心に焦点を当てて考えてみると、意外にリーダーや経営者が優先的にすべきことが浮き彫りにされてきます。

「最初に出会う顧客が部下である」こと、「この顧客たる部下に最善のサービスを提供できなくて、どうして顧客に良いサービスが提供できるでしょうか？」と同様なことがリーダーや経営者と社員との関係でも言えると考えています。

社員は、

- 何か自分の希望や好きなことを目標として持ち
- これを実現する行動に表し

- その行動したことに人が喜んでいることを知る時、
- 満足感や充実感がみなぎり「嬉しい!!」と「わくわく元気」になり、
- 社員相互の信頼と良好な人間関係があればチームで充実感を味わいます

この時、社員が幸せ感を抱き、「わくわく元気」に高いモチベーションを持って仕事をし、会社の生産性を確実に向上させる「フォーミュラ」が成功裏に作動します。もちろん、このためにはリーダーや経営者の並々ならぬ覚悟が必要となることを忘れてはなりません。

リーダー・経営者の覚悟と 会社成長の「フォーミュラ(公式)」

「潜在的能力はあるのに！ もっと仕事をして会社に貢献したいのになあ！」と、社員がパワーを出す機会がないことを憂えています。

「我社のイノベーション力を持つてすれば世界に伍して戦えるのに！」と、オポチュニティ・ロスの多さに社員が切齒扼腕しています。

社員を活かしきれていないのです。

社員の能力はピカイチなのにリーダーの覚悟と決断力が不足しているような会社です。もし、あなたの会社の食堂で社員がこのように話していたら大問題です。

リーダーの力量にネガティブな反応を示している社員が多くなっていること自体、その会社の閉塞状態を象徴しています。この状態からの脱出を国民の一人として微力ながら応援しないと、大げさに言えば日本が「わくわく元気」になるのが遅れ、世界の舞台から忘れ去られることが心配になるのは私だけでしょうか。

会社の成長はまずリーダーや経営者の「覚悟と決断」に負うところ大です。

苦難の中では、どんなに立派な戦略絵図を描いても、覚悟と時宜を得た決断力がないと会社は前に進みません。昔、『海と海をつなぐ道 パナマ運河建設史』（デービッド・マカリー／鈴木主税訳、フジ出版社刊）を読んでリーダーの覚悟と決断力に感動したことを思い出します。

パナマ運河は一八七〇年代フランスのレセップスが着手したものの本人は敗退してしまいました。エジプトのスエズ運河建設と違い、伝染病や地滑りなど過酷な環境や利権をめぐる大国の政争の中で沢山の混乱がありました。それでもついに、当時のエンジンヤリング技術の粋を集めアメリカ主導でレセップスが着手から約四〇数年かけてやっと完成までこぎつけた苦難の大事業、「前例のないほど大規模な技術工学上の偉業」の物語です。

この本を読んだ若かりし頃、パナマ運河を建設するような、大事業に自分もいつかは関わりたいと、無謀で素朴な夢を抱いたことがありました。

夢は夢として、私は感動しました。これだけの難事業をやり遂げる過程で次から次に発生する困難な事態に対処していくリーダーの姿勢に本当に感銘を受けました。

皆さまも、リーダーや経営者としていろいろな課題に直面され、それを克服されていると思います。パナマ運河建設のような国家的大事業には圧倒されます。桁違いのスケールの大きさ、国家の誇りと野望、工学技術力、関与する人種と国籍の多さなど覚悟と決断のスケールには「月とスッポン」の差があると言う人がいるかもしれません。

しかし、たとえ、小さい事業でもこれを成功裏に導くためにリーダーの覚悟と決断力が決定的に重要で会社の命運を左右するという認識自体には違いがないと感じます。

知恵を結集して綿密に練った計画が上手くいかない、予期せぬ事態や環境の変化に直面しながらも、何とかそれらを克服して事業を進めていくリーダーの並々な覚悟と決断力が必要です。従って、事業を成功裏に導く視点でみれば、事業の特性と会社のステージに合わせてリーダーが覚悟と決断力を「具体的に何に向けるか」の違いのみと考えます。

私の場合、まず、五年後、一〇年後の「会社の将来像」と、仕事を通じて社員を幸せにする方策をその中に描きこむことに努め、これに気魄を持って、身を捨てて実践してきました。経営理念、事業のコンセプト、将来のビジョン、中期戦略の策定などを含めた会社の「カタチ」をつくり、会社を潰さない、会社を発展させる、社員を幸せにする覚悟で全ての決断に臨み、この考えを熱く説いて、その情熱で社員の心を動かしていきました。これこそ私が覚悟を持って会社再建に取り組んだ出発点でした。

私は二〇年の経営体験の過程で学んでいくうち、会社成長の「フォーミュラ（公式）」を見つけてこれを会得しました。

いろいろな施策で社員を幸せにすると、本人の心理と脳の特定の働きかけによりモチベーション、創造性、革新性が高まってイノベーションをもたらす、本人と会社を成長に導く。

これが「農耕型企業風土」づくりを通じて会社を成長させる「フォーミュラ（公式）」です。

- このエッセンスは、公式の主客、原因と結果が逆ではありません
- 個人や会社が成長して成功するから、社員が幸せになるわけではありません
- 社員が幸せになるから、個人や会社が成長、成功するのです

社員を幸せにする「農耕型企業風土」づくりが、社員の心に火をつけ、社員のモチベーションや想像力を高め、創造性が革新性とイノベーションをもたらす会社の成長につながる「フォーミュラ（公式）」です。

「コメが主食の日本人には 「農耕型企業風土」が合います

風土とはこういうものだと感じることがありました。

ある日テレビを見てみると、安井曾太郎画伯が描いた「金蓉」の絵について画伯の著名な弟子が、同じように絵を描いていてもヨーロッパで描くのと、日本で描くのでは色合いが全く違うと語っていました。フランス南部では「白の色調」が合い、日本では湿度の多さから「紫の色調」が合うということでしたが、その土地の空気や湿度の違いにより、絵の色合いに全く違いが出るようです。

この分野には門外漢ですが、この違いのニュアンスが何となく分かる感じがします。経営をしていく過程で、グローバル化とはいいながらも、その国の歴史的背景などいろ

いろな要因の違いが会社の企業風土の根幹部分に影響を及ぼしているのではないかとの考えが強くなっていったからです。

西欧的な合理主義を前面に押し出す経営より、人間の情や意の部分に重きを置いた経営が日本人には適しているのではないかと考えています。

大げさに言えば、西欧文明が曲がり角にきていることに我々は気がつかなければならぬと思います。

個人的に高額な報酬を追い求め過ぎる一部の経営者のモラルハザードが世間の批判を浴びています。「社員皆が頑張ったお陰で顧客から仕事をいただけてありがたい」という発想が影を潜め、近視眼的な経営が目立ち公人としての使命感の欠如が気になることもあります。

もし、社員が、経営者の目的達成のための歯車として使われればなしとの認識を持つとしたら、社員の心がすさみ、会社というチームの団結が阻害されます。結局、会社の中期的な成長につながらないのです。

もっと社員の情や意の部分に配慮して社員一人一人が充実感を感じ、経営者との信頼関

係をもとに一緒に何かをつくりあげるチームワークの気風を重視する企業風土を社員は望んでいます。

コメが主食の日本人には「農耕型企業風土」をつくり、これをベースに中長期的視点で経営するのが一番馴染みがよいと私は考えます。

『顧客に成長していただきたい』と願う社員がいて、その願い分だけ社員も成長する。その結果として会社も成長する」と、「はじめに」で紹介した経営者が表現しています。すなわち、顧客も社員も、結果として、会社も成長していく「三方一両得」、皆が相応の分配を得る考えが「農耕型企業風土」のイメージです。

他の人と一緒に土地を耕し、種を蒔き、肥料を施し、草をとるという一連の仕事をチームで行い、皆でその収穫を感謝し祝う。最終成果物たるお米を顧客に届け、来年はチームで協力し合いながらさらに良いお米をつくろうと、それぞれのプロセスで工夫し、皆が成長するという古来日本で行っていた農耕と類似させて、このように名付けました。これと同様なことをビジネス上で展開する考え方です。

ここに「農耕型企業風土」とは、

- ① 顧客に満足してもらうための視点を中心に置き、ビジネスプロセスの全体像を「ストーリー（物語）」化します。そのストーリーの中で各社員の仕事の役割を明確にし、そのうえで、まず「最初に適切に仕事をし」、業務の受け渡しでのエネルギーロスを最小にするか、仕事に付加価値をつけていきます
- ② 「湿り気のある関係」を築き、緩やかな絆を保ちながら互いに助け合い
- ③ 自由闊達な環境の中で現地現場に最大限の権限を与え
- ④ チャレンジできる「場」、遊びの「場」を社員は享受します
- ⑤ 人材の中長期的視点での育成を重視し
- ⑥ 「対話」を常に尊重し
- ⑦ 個性を大事にしつつもチームワークがある
- ⑧ また、いろいろな方法で仕事に「変化」をもたせる

仕組みと仕掛けを持った企業風土をいいます。

社員皆が元気になり、かつ、幸せになる。
当然顧客の評価も高まり会社の利益に貢献する構造です。
コメが主食の日本人の間尺に合い、社員が働きやすい企業風土です。

私はこうして「農耕型企業風土」を 追求するようになりました

私が「農耕型企業風土」を考えるようになったのは、「お天道」さまに見守られている自然の摂理に従うこと、人の心や脳の働きを積極的にし、モチベーションを高める方策や仕組みを考えるという結構単純な背景からです。

第一に、私自身、神事をことのほか大事にする「出雲風土記」の世界の出雲、稲作中心の真面目な農耕民族が生計を営んでいたこの地域に生まれたことが影響していると思います。地道に仕事をしないと「人道」でなく大自然そのものの法則たる「お天道」さまから天罰が下りる因果応報の念が農作業などを通じて身に染みついていました。

第二は、高校時代にAFSの交換留学生として一九六一年から一年間アメリカが最も豊かな時代に米国の家庭でホームステイし、時代の豊かさを満喫しつつも西欧文明の合理主

義を前面に打ち出し過ぎる考え方に少なからず違和感を覚えていたからです。

アメリカ人の学生とある議論をした時のことをよく覚えています。

事象のほとんどを「イエス」か「ノー」で片付ける発想に彼らは馴れています。白と黒の間に沢山の灰色があり、現実の世界ではこの灰色が効いていることをいくら主張しても、そんな非合理的なことはおかしいと、受容する姿勢を示さないのです。

需要と供給で価格が合理的に決まる社会を前提に全てを発想することはあまりに人間の心の部分を単純化し過ぎた考え方で、どうも我々日本人の間尺には合わない部分が多いという感情が当時から芽生えていました。

第三は、ベルシステム24の経営に関わる少し前、親会社のCSKで、ある大手メーカーが製造するパソコンの販売代理店の事業部門に関わっていたことが関係しています。

高額なインセンティブを狩猟的に取得するために営業マンが期末近くに急に鉄砲をもち、活動が活発となります。また、一部の営業マンはいろいろとイレギュラーな手法を考えます。二〇年以上前のことです。押し込み的販売や架空と紙一重の販売を期末ぎりぎり

に計上してインセンティブを手に入れ、翌期の初めにその納入を上手く修正する手法などです。もちろん、不当な方法です。

結果として、ビジネスの正常さを歪めることが多く、事業経営の弊害に当時頭を悩ませていました。その後、ベルシステム24の事業の経営者になると、この経験が幸いして、着任後ですぐ気づきました。商品販売と違い、サービス提供を主体とした受注累積型の事業では、従前のような狩猟的な販売方法は適さない。狩猟的手法の経営では、中長期で考えると全社員の幸せにつながらないと確信したからです。

高校時代について、一九七〇年代に国際ロータリー財団の奨学金をもらい大学院で米国の経営手法の一部を学んだ後、時代が進んで、一九八七年にベルシステム24の経営を実際に任された時には、米国流の経営手法、特に、複雑な課題を理解しやすい形で整理できる「プロダクト・ポートフォリオ理論」などに最初「なるほど」と舌を巻き、これらの手法を経営上利用して役立てたこともあります。

しかし、サービス業で生身の人間を相手にした事業をさらに発展させるには、これらの手

法の一部を尊重しつつもこれと違う経営手法が日本では必要ではないかと思うようになったのです。価値観までも他の国の企業に押し付ける米国流の経営手法に押されて、存在自体が端に追いやられ評価が希薄になってきている経営の手法を、本来あるべき真ん中の位置に揺り戻す必要があるのではないかと気がついたのです。

優秀でずば抜けた力量を持ったリーダーの采配だけで成り立つ会社などは、現実には数えるほどしかないと思います。むしろ、大多数の会社が、少し優れた力量のリーダーの下に、社員の知恵の塊を有機的に結合して動いているのが現実ではないでしょうか。だとするとその社員の知恵を借り社員がわくわく元気に楽しく仕事をして生産性を上げる方法をとることが会社の成長発展の近道ではないかと考えるのです。

三カ月ごとの株主への業績報告と時価総額を常に気にして、自分は「プロフェッショナルな経営者だから」と肩肘張っても、天才でもない限りその力には限界があります。

トンガリ人間の出る杭の才能を上手く使っていく、

社員にどんどん「場」を与えてやる、

チームとして協力関係を築ける「湿り気のある関係」をつくる、

リーダーや経営者も社員も共感できる同じ経営目標に向かって頑張れる経営にするため、「経営の軸」を本来あるべき場所に揺り戻す必要があるのではないかと考えました。

第四は、経営をしばらく続けていくうちに、農耕型の地道な経営が会社の中長期的成長につながる実態が分かってきました。

「農耕型企業風土」づくりで社員を幸せにすることが、社員のモチベーションを高め社員の成功と会社の成長につながる「フォーミュラ」とそのロードマップを見つけたのです。これらの背景から「人は本来、仕事をしたい」しかも「楽しくわくわく仕事がしたい」ので、それが実現できる環境をつくるのが社員の幸せに直結すると確信するのにあまり時間を要しませんでした。

このようにベルシステム24での約二〇年間の経営を通じて「農耕型企業風土」づくりが会社の成長につながるノウハウを蓄積してきました。

私自身も心理学的背景や脳科学の理論などさらに勉強しなければならぬことが沢山ありますが、「農耕型企業風土」づくりの経営手法の実践で、皆さまの会社が成長・成功につながることを確信しています。

第二章

「農耕型企業風土」づくりの
ロードマップ

エンジンを暖め少しずつスピードアップする

車のエンジンに点火して車が走り出し、正常に走行し、さらに、その車のスピードを上げて高速で運転するイメージを抱いてください。

「農耕型企業風土」をつくり会社を成長させるための「フォーミュラ（公式）」を次のようなステップにロードマップ化しました。

まずこのステップに時系列的な順番を概略的に付しています。

例えば、ステップ1〜3を飛び超えていきなりステップ4に行かないことです。それでも車のエンジンがストップしないとは思いますが、現実の会社経営を進めることは結構難しいと考えます。

また、ステップは一定の塊にまとまっています。

ステップ1〜4は「農耕型企業風土」をつくるための「フォーミュラ」を実現する構造の基礎部分です。車が走りだすための助走のステップ群です。

ステップ5〜10はその構造を動かす運用の前段階部分です。車を正常走行にするためのステップ群です。

ステップ11〜14はその構造を動かす運用が軌道に乗り、さらに車を高速で走らせるためのステップ群です。

「農耕型企業風土」の図



特別対談 第2弾

会社を持続的に成長させるには？

<http://sonoyama.ns-2.jp>

園山征夫(本書著者、ベルシステム24元社長)と松下信武氏(コーチングの専門家)が「農耕型企業風土」づくりを通じて会社を持続的に成長させる「フォーミュラ(公式)」とそのためのステップを中心に対談します。経営者の皆さまと会社とが、さらに「わくわく元気」になれるヒントを、この動画で掴めます。

プロフィール

まつした のぶたけ
松下 信武

専門分野

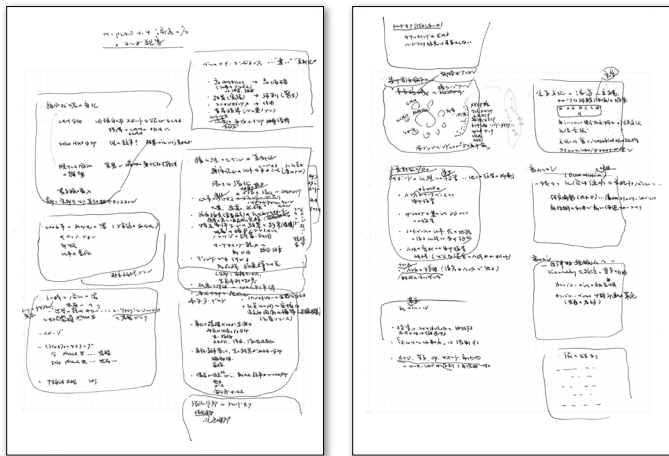
1. エグゼクティブコーチング
2. スポーツ選手を対象としたメンタルトレーニングコーチング
3. 人的資源管理 (Human Resource Management)
4. EQアドバイザー
5. キャリアカウンセリング

大阪府出身。京都大学経済学部卒業後、三洋化成工業株式会社、家業の大和ガス器具販売(のちに松下塾に改組)社長などを経たのちEQジャパンのEQ開発教育プログラム作成に参加。ベルシステム24総合研究所所長を経て、ゾム株式会社社長を務める。

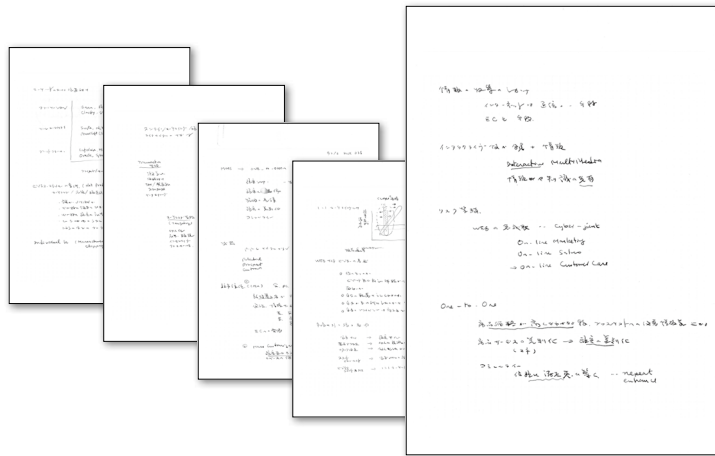
専門は情動心理学。上級管理職、経営層、アスリートに対するコーチングを行っている。日本電産サンキョー・スケート部メンタルコーチ、JOCオリンピック強化スタッフ、日本スケート連盟スピードスケート強化スタッフ・指導者育成プロジェクトリーダーなどを務めた。

著書に『凡人が一流になる「ねたみ力」』『EQコーチングのスキル—感情と行動に働きかける(共著)』『すごい上司 なぜ人は言われたこともできないのか 部下が自ら動き出す心理(共著)』など。

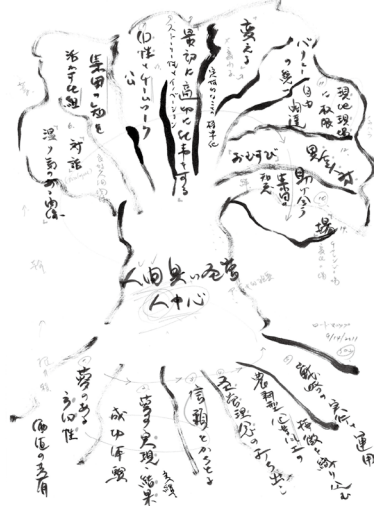
農耕型企業風土の経営哲学は、膨大なメモから生まれた。



経営計画立案の基本構成案
2001年頃の私的メモ



事業計画の骨子策定の基礎資料私的メモ
1997年3月頃作成



2011年秋、ある若手経営者に向けて描いた「農耕型企業風土」の図



事業計画策定の骨子
1998年2月頃作成のメモ(当時の取材写真より)

■ 著者プロフィール

園山征夫 (そのやま・ゆきお)

1944年1月1日生まれ、島根県出雲市出身。67年慶応義塾大学経済学部卒業後、三和銀行(現、三菱東京UFJ銀行)入行。73年国際ロータリー財団奨学生として米国ニューメキシコ大学経営大学院に留学。84年CSKに入社。CSK創業者、故大川功会長より経営危機のベルシステム24の立て直しを託され、86年専務、87年43歳で同社社長に就任。

就任早々、社員に「六つの約束」として会社の将来像を示し94年店頭公開を経て、99年には東証1部上場を果たしテレマーケティング業界No.1の企業に成長させた。08年退任。

この間、現場の課長層を中心とした小グループ制組織のもと「農耕型経営」を一貫して推進、行動力のある感性豊かな社員が「わくわく元気」に仕事ができる企業風土づくりに邁進した。近著に『これからの課長の仕事』(ネットスクール)がある。

これからの社長の仕事

会社を持続的に成長させる「農耕型企業風土」づくり **【ダイジェスト版】**

2012年1月27日 初版第1刷

著者 園山征夫
発行者 桑原知之
発行所 ネットスクール株式会社

出版本部

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町3-23

電話 03(6823)6458(代)

FAX 03(3294)9595

<http://www.net-school.co.jp>

印刷・製本 昭和情報プロセス株式会社

©Yukio Sonoyama, 2012 Printed In Japan ISBN 978-4-7810-0024-4 C0034

本書は、「著作権法」によって、著作権などの権利が保護されている著作物です。本書の全部または一部につき、無断で転載、複写されると、著作権などの権利侵害となります。上記のような使い方をされる場合には、あらかじめ小社宛承諾を求めてください。なお、落丁・乱丁本はお取り替えいたします。