

特集: 社長の条件

連載トップ http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2005/02/1_a4cd.html

連載収録(1) ~ (22)

これは、社長ブログからの抜粋である。

当社では社長の年齢から社長交代の時期が近づいていることは自明である。次期社長候補に期待する社長の独白がこれであり、いくつかの記事は2005年の早い時期に執筆された。執筆してブログに掲載されるとたちまち評判になり、同業他社の社長さんや、大手企業の退職役員さん、遠くの大学の学生やフリータの人たちからもメールや手紙が届くようになった。社員はすべて社長候補でもあるので、私たちにとっても、まことに気がかりな記事ではある。まあ、社長の「社長候補教育の秘密」もこのブログで知ってしまったので、良かったかなとも思う。

署名にある「琵琶」とは社長のネットネームである。 (SH Web Master)

(補1)この記事を引用または翻案して、公的に発言または発表される場合は、事前にメール等でお知らせください。

(補2)社長の個人ブログは下記の通りである。今も記事は書き続けられている。
<http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/>

(1)社長の条件--次の社長たちに

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2005/02/1_a4cd.html

2005/02/27

中小零細の企業の数が多い。毎日、たくさんの企業が生まれて、毎日消えてゆく。「倒産」や「解散」という明白な形を示さないままに、社員が去り、社長が勤めに出るといような形式で、事実上廃業してしまう零細企業は多い。社長が病気で倒れたり、死んだりすれば、零細な会社はたちまち行き詰まってしまう。中小零細の企業は、社長の技能、社長の人脈、社長の人柄で持っている

ことが多いからである。

円滑に代替わりができる企業は幸せである。

私が経営する小さな会社も創業 25 年目を迎えて代替わりを模索している。実は設立した 24 年前のその日から代替わりを模索していたといっただけで、過激な経営環境に恐れをなして、社長候補となるべき多くの若者はしり込みして、辞退し、舞台を降りていった。この間、私は、仕事でも資金繰りでも困難が生ずれば、だれよりもその困難を自分が引き受け、戦い、向こう傷のほとんどを私が引き受けた。満身創痍であった。他の役員や社員らに良かれと思ってそうしていた。しかし、振り返ってみれば、それは、後継者を育てない、ひ弱な役員と社員の集団を作り上げていたのである。

7 年前、私が大病をしてからは、私も真剣にならざるを得なくなった。病院のベッドで 1 か月をすごした。その間もノートパソコンと携帯電話でベッドから顧客に連絡を取り、企画書や報告書を作成した。資金繰りのために銀行の担当者とも間断なく連絡を取り合った。主治医は苦笑いして「仕事が好きだね・・・」と、ため息混じりに語ったものである。退院しても数年は、休みなしには 10 分も続けては歩けないほど心臓が弱っていた。このころ、大学の非常勤講師へのお誘いを受けた。死に直面して、しゃにむに仕事をするよりも今まで蓄えたものを誰かに伝えておきたいと思う思いのほうが強くなっていたので、喜んでこれを受けた。当時はスタッフも極端に少なく、週に 1 回程度社長が社内になくと何も支障はなかった。大学で学生たちに接するのは楽しかった。乾いた砂が水を吸い取るように、若い男の子や女の子が私が準備する教材とわき道に属する知恵の数々をたちまち吸収するのに驚嘆しながら、学生たちとはいつの間にかタメグチになっている自分を発見していたりもした。

その後、社員が少しばかり増えた。親しい大学教授の弟子や私の教え子も社員に加わった。私が非常勤講師をしていることが、会社の技術水準に対する顧客の信頼感も増すという予期せぬ効果も見えてきた。私が教壇に立つことに対する社員らの支持も得られているようだ。教える講座の数も増えてきた。いつの間にか健康も回復していた。

私は、私が教壇に立つようになってまもなく私のこの行為が社員らの意識に革命的な影響を与えていることに気がついた。社員らは、「(いつ会社に現れるかわからないので)あてにならない」社長の判断を待ったり、問題を社長任せにして責任逃れをしたりするのをやめていたのである。これは、すばらしい進歩だった。私の会社の歴史には希求していたにもかかわらずかつて起こりえなかった革命だった。スタッフが 60 名ほどだった人材豊富な時代にも各部門の部門長はちょっとした困難が発生すると私の手助けをいつも待っているだけだった。彼らと違って、今の社員らは、職場の自己責任を全うしようと真剣なので

ある。親鳥はヒナに栄養豊かなエサを食べさせないと育たないが、親鳥がエサを与え続けていればヒナは巣立たない。こんな単純なことをいまさらのように思い知らされているのである。

おそらくこの社員らから当社の次代の役員や社長が生まれるに違いない。誰かに叫んで知らせたいくらい幸せな気分である。

さて、かれらに、社長になる条件のようなものを理解してもらわなければならない時期にさしかかっているようだ。あるときを見れば、社長はその会社に一人である。多くの会社では社長が代替わりすれば、10年から30年は続けてその責任を果たすことになる。一方、私が知っている範囲でも、頻繁に社長を交代する会社もあるし、約束して主要メンバーが1年交代で社長を務めている会社もある。そのとき、その人が社長になるのは、どんな条件をみたしているときなのか、今の社員らに伝えて、自薦と他薦が一致する価値観を醸成する必要が生じている。自薦ばかりでは喧嘩となるし、他薦ばかりでは決まらないし、決まったところで積極的事業などできるはずがない。

したがって、幸せな気分には浸ってばかりはいられないのである。急がねばならない、と思う。

琵琶

(2) 企業理念と8原則

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyosei log/2005/02/82_313d.html

2005/02/27

「社長の条件」といえば、この種のセミナーは多いし、書籍も多数存在する。内容は重複しているだろうが、私が思うところの「社長の条件」を列記してみよう。

当社のような零細な企業を継承する社長という前提があるので、一般的ではないかもしれない。ままよ、思いつくままに、書くことにする。ここに書くことは、後で訂正したり削除したり追加したりすることにもなるかもしれない。

1. 当社の企業理念を継承する者であること

当社は、設立に当たって「最新の科学技術を万人のために」というスローガンを掲げた。生意気なスローガンだが、ささやかとはいえ、その目的に沿った活

動をしてきたと自負している。このスローガンは当社の企業理念を示している。この理念を継承する者は、手段方法が違ってても当社の社長になる資格の一つを持っていることになるだろう。

逆にこの理念以外の企業理念を持つものは、別の新会社を設立すべきだろう。よくも悪しくも、当社はこの理念の下に顧客も協力会社も支援者も集まっている。企業理念を変えれば、これらの資産を活用することは困難であり、むしろイメージを一新した新会社を立ち上げるほうが有利となるに違いない。従来の企業理念をよりよく実現しようとするならば、現有の資産（顧客、協力会社、支援者、・・・）は大いに役立つに違いない。

該当者が多ければ、よりよく実現する者が後継者に選ばれる公算が高くなる。

2. 人品高潔なる者であること

「人品卑しからざる者であること」と言い換えてもよい。私生活と公的活動の全体にわたって、教養に満ちていて、品性があり、私利私欲に墮することなく、社会と集団に貢献することを優先する者であることである。品性は「人望」にも通じるが、腕力が強く、私利私欲のために他人に服従を強いることがしばしば「人望」と間違われる。声が大きく腕力が強いだけでは、一時的な発展は望めても、たちまち世論に押されて社会から抹殺される。これからの時代の経営はますます民の声を大切にしなければならなくなる。人品高潔にして人望のある者はもっと望ましい。

該当者が多ければ、人品においてより優れた者が後継者に選ばれる公算が高くなる。

3. 人の心を理解する者であること

企業である以上、営業は大切である。営業のできないものは社長の条件を満たさない。

営業の極意は、小手先の駆け引きにあるのではない。顧客の話を理解する能力にあるのである。しかし、「顧客の話を理解する」だけでは営業に成功しない。顧客は、専門用語を正しく操ることはできないので、事柄を正確に表現していることはほとんど皆無である。したがって、「顧客の話を理解」しただけでは、顧客の望むことは何も分かっていないのである。営業の現場で、「お客さんがこう言ったから、そのようにしました」と説明して顧客が怒り狂う場面は多い。顧客の思慮の不足、途中での心変わりも大いにありうるが、顧客が希求することを聞き手が理解していないため発生するトラブルは多い。顧客の話を理解するだけでは不足である。顧客の心を理解しなければならないのである。顧客の心を理解していれば、顧客がいつ、何をきっかけで心変わりするかも事前に予想できるものである。顧客の思慮の不足を顧客の望むことに沿ってそれとなく補って理解を助けることもできるようになる。結果として、顧客の希望しない

ものを作ってしまうというトラブルをかなり減らすことができる。

「人の心を理解する能力」は、仕事に関わるすべての場面であまねく必要である。社内の同僚や部下の話（言葉尻）だけを捕らえて行動を起こせば期待はいつもうらぎられるだろう。社内の同僚や部下の言っている言葉の影にある本当の心をつまみえられなければ社長の条件を満たさない。社長に必要な能力として「人心の掌握」をあげる人は多い。人心の掌握とは、「人の心を理解する能力」によって始めて実現できるのである。「クビ」や「賃金切り下げ」などの権力を振りかざす脅しや、言葉の暴力や、社内いじめによって他の役員や社員を服従させようとする経営者も世の中には多いが、これらの経営者は、いずれ惨めなクーデターに遭遇するだろう。

人の心を理解する人は、職場に向かない人に向かって「あなたは別の職場を探したほうがよい」と語っても本人から反発を受けることは少ない。逆に人の心を理解するところが少ない人が、同じように語りかけたら、本人からは大反撃を受けることになるだろう。

社長になる人は、顧客だけではなく、同僚や部下の心も理解することが必須である。もちろん社外の協力会社や協力者の人の心についても同じである。

該当者が多ければ、人の心を理解するところがより多い者が後継者に選ばれる公算が高くなる。

4. 「入りを増やして出るを減らす」者であること

当たり前のことであるが、企業は利益を出さなければ存続しない。理念を守るためには利益を確保しなければならない。利益のために理念を曲げることは本末転倒であるが、理念ゆえに利益が出ないならば、その会社の歴史的使命は終わったのである。会社を解散して、別の理念のために別の新しい会社を創出したほうが良い。

理念のために、会社の利益をよりよく確保する者が社長になりうる大切な条件であることは言うまでもない。利益をだすには、古来「入りを増やして出るを減らすこと」であるといわれてきた。単純明快である。売り上げを伸ばして、コストをぎりぎり下げ続けることである。油断すればコストは上昇し、顧客はいなくなる。たちまち会社は経営難となる。たとえば、雑用係や下働きを必要以上に身の回りに配したがる経営者もかつてはいたが、人件費の無駄遣いである。有能な社長は自分のことは何でも自分でやってのける。中小の優良な企業では便所掃除もお茶汲みもやる社長が多い。営業に努めて顧客を増やさなければ、顧客は年々減少する。サービス業においては、年度を越えて継続して顧客となる相手は努力しても平均して8割程度である。ほうっておけば、3年で売上は2分の1になってしまう。新規顧客の獲得ができなければ経営者として失格である。「入りを増やして出るを減らすこと」は、日常的な経営活動そ

のものである。「入りを増やして出るを減らすこと」ができることは社長に選ばれる条件である。

該当者が多ければ、よりよく「入りを増やして出るを減らすこと」ことのできる者が後継者に選ばれる公算が高くなる。

5. 技能と職務に精通している者であること

当社は情報サービス業に属している。明らかに専門職の集団である。技能の劣る者は、部下をもてない。技能が抜きん出て優れていなければならない。もちろん、すべての分野の技能に優れるのは神ならぬ身では不可能である。せめてその主要に分野のいくつかでは、他を寄せ付けないくらいの技能が必要である。専門職人の尊敬を集めなければ、指導者たる社長は務まらない。

該当者が多ければ、よりよく「技能と職務に精通」している者が後継者に選ばれる公算が高くなる。

6. 社会通念に限りなく近い行動様式を守れる者であること

演技でも良いが、身なりは普通のビジネスマン、遅刻や欠勤は少なく、言葉遣いも正しく丁寧であることが条件である。私生活においても、近隣や友人たちと礼儀正しい交際ができ、肉親や親族にも礼儀を欠かさない者が望ましい。業界によっては、Tシャツ・ジーパンが格好がいい、ともてはやされる場合もあるが、情報サービス業（サービス業の一部）なので、周囲から要らぬ誤解を受けるのは致命的である。礼儀正しいサービスを提供する者として、日々自分をアピールしていることが大切である。社長は会社の顔である。会社の顔が社会的規範に反しているようでは、会社の事業自体が大きく疑われる。

人は人ごとに違う性格と嗜好を持っている。それらは個性というべきであり、個性を発揮するのは大いに結構である。しかし、会社が疑われるような行動様式は社長にはふさわしくない。社長になる人は本心でなくとも社会通念として許される行動様式が取れなければならない。どうしても社会通念に近い行動様式が取れるようにならない人は、人間としての尊厳は少しも損なわるものではないし、大いに共感もするが、少なくとも社長にはふさわしくない。

社会通念に限りなく近い行動様式を守れる者が多ければ、よりよくそのことができる者が後継者に選ばれる公算が高くなる。

7. 個人資産が多い者であること

実際のところ、日本の企業は適度の借入金によって日常的な運転資金を得ている。中小零細企業に運転資金を貸す金融機関は、ことごとく、社長の連帯保証を要求する。当該企業のもつ社会的価値や将来性にかけて運転資金を貸す金融機関は皆無である。「社長の連帯保証」を求めるということは、社長の個人資産を担保にすることと同義である。24年間の会社経営で、私は結果として親から受け継いだ個人資産のほとんどを金融機関に貢いだことになるが、す

くなくとも私が会社の借入の連帯保証ができたから、この会社が存続しているともいえるのである。

なぜ、そのようなことになるのかについては諸説があるが、税制上、運転資金として自前資金を蓄えると高い税金を払うことになるので、もともと利益率の低い中小零細な企業はたちまち運転資金を税金として吸い上げられてしまうという現実があるのである。金融機関からの借入金については数%から10%の利息の支払いが必要だが、数十%から60%に上る税金に比べればある意味ではマシという「毒マンジュウ」にも似た社会的経営慣行があるのである。これを避けるには、無借金経営、すなわち、「税金の高額納税企業」になることである。事実上、これは大変に難しいのである。

後継者の人は、連帯保証はしても資産を失うようなヘマはやらないだろう。私が経営した過去には、信じた顧客が倒産したり、経営難となって支払いが不能となったケースがあり、その都度、社員の給与や外注さんへの支払いのために個人資産を提供してきた。「井戸堀政治家」という言葉があるが、私は「井戸堀経営者」だった。その意味で、その結末は経営者としてはあるまじき不覚だった。もって他山の石として、後継社長は「豊かな社長」となってほしいものにはある。いずれにしても、個人資産がなければ運転資金を確保できないという現実がある。

該当者が多ければ、より多くの個人資産を持つ者が後継者に選ばれる公算が高くなる。

8.人を育てられる者であること

能力が高く人柄もよい人を活用することのできる人は多い。能力が高く人柄もよい人を活用できない経営者は反社会的な経営者であって、問題外である。能力が高く人柄もよい人を活用できるのは最低の条件である。しかし、それでは実際のところ足りているわけではない。

ところで、能力が高く人柄もよい人を育てられる人は少ない。中小零細な企業では、端(ハナ)から有能な人材が集まることは少ない。採用しえたとしても、それはきわめてまれである。荒削りの若い人材を集めて、有能で人品高潔なる者に育てることが経営者には課せられる。そして、社会通念をよりよく守る人になるように指導することが求められる。極端な場合には、企業は、脱法青年を社会復帰のためのリハビリとして預けられて受け入れることもあるほどである。このような例には、社会が企業に求めていることの深い意味を垣間見ることができる。荒削りの若い社内の人材が、いつまでたっても荒削りのままになっていれば、その会社の社長の資質が問われる。経営が疑われる。営業成績が落ちてゆくのである。

人を育てられる人が、社長になる人の条件の一つである。

該当者が多ければ、よりよく人を育てられる者が後継者に選ばれる公算が高くなる。

続く。（情報収集能力、先見性、決断力、深謀遠慮など）

補足：実際のところ、これらの条件のすべてを満たす人はいないだろう。しかし、これらの条件の少しでも多くを満たす人が後継者となることは疑いがない。

琵琶

(3)「戦い」について

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyosei log/2005/02/3_bf1c.html

2005/02/27

経営者の基礎的な資質については、前回のべた。資質を満たさない者が経営をしてもうまくは行かないが、基礎的な資質を持つ者でも経営の実務につく、とうまく行かないことがある。

今回は、経営の実務に関することのうち「戦い」について述べる。

9．キツネのように用心深く、獅子のように荒々しく

企業経営は、競争である。多くは、理念の優劣と利益の寡多を争う競争である。しかし、競争は、それにとどまるものではない。勝てば官軍、しかし、負ければ賊軍である。仕掛けてくるものは紳士ばかりではない。詐欺師もいれば、××も居る。これらの人々は、ますます巧妙になり、NPO や労働団体を偽装してくることもある。同じ業界の一見紳士的に見えた企業が突然奇妙な攻撃を仕掛けてくることもある。のっとりや倒産を脱法または脱法すれすれの商売にしている者もいる。かれらに負ければ、その会社はつぶれてしまう。必ずしも勝つ必要はないが、負けてはならないのである。経験上、私の会社のような目立たない小さな会社でも仕掛けてくる者は、年に1人ではきかない。2-3あるのが普通である。彼らとたくみに戦って、負けないことも経営者に必要な条件である。

善良な経営は、自分から他社に対してあざとい攻撃を仕掛けてはならない。理念の優劣と利益の寡多を争う競争で勝てばよいのである。他社に対してあざとい攻撃を仕掛ければ、いつか他社や他社に勤めていた人々からうらまれる。余

計な敵が生まれると経営環境は劣化する。余計な敵を作ってはいけないのである。

あくどい詐欺や攻撃を受けたら専守防衛が基本である。大人の戦いは、2者で決着するものではない。2者を取り巻く野次馬が決めるのである。「専守防衛」は、誰があざとい攻撃をしているかを世間に広く知らせる最も良い手段である。大人の喧嘩では世間を味方にした者が勝つのである。「専守防衛」の極意は、「キツネのように用心深く、獅子のように荒々しく」である。怪しい動きは見る前に感じるように感覚を研ぎ澄ましておくこと、敵を発見したら直ちには争わず十分ひきつけて、証拠を収集し、その事実を世間にひそかに広く知らしめておくことである。こちらが反撃しなければ、敵は図に乗ってどんどんせめて来るだろう。それはまさしく願ってもないことである。敵が言い分けも逃亡もできないように自分たちの領域に迷い込んでくれればしめたものである。（エリ首をつかんで）押さえ付けてから、一気に反撃するのがただしい戦い方である。他人の領土に迷い込んで戦うのは、古来不利と分かっているのである。自陣に誘って戦うのは戦上手である。イラクのアメリカ軍の苦戦がその良い例である。カウンターパンチほど威力のあるパンチはない。

すなわち、むやみに戦わず、十分にひきつけてからカウンターパンチを浴びせるのが効果的である。身近な例では、日本語プログラミングコンテストで「名誉毀損攻撃」を繰り返した連中に対する反撃であろう。私は、彼らの攻撃に長くじっと耐えた。彼らは図に乗ってたくさんの証拠を残した。これらを元に各自の周囲を十分に調査することができた。最後の最後に「名誉毀損」で、警察と検察に動いてもらった。彼らは身辺に涼しい風を感じて肝を冷やしたことであろう。以降の攻撃は止んだのである。表彰式の会場に彼らが予告どおり押しかけてきても、暴力に対する万全の備えを敷いていた。専守防衛は「暴力的威力業務妨害」に対しても堂々として実行しなければならない。万全の備えは強い抑止力となった。彼らはずいぶん予告した暴力を実行できないまま、表彰式の日を悶々としてすごしたのである。

直接勝つ必要はないが、負けないことが経営者には求められるのである。

「キツネのように用心深く、獅子のように荒々しく」、変幻自在に戦うことのできる能力が社長の一つの条件である。

条件を満たす者が多ければ、よりよく「キツネのように用心深く、獅子のように荒々しく」できる者が社長に選ばれる可能性が高い。

続く。（情報収集能力、先見性、決断力、深謀遠慮など）

補足：実際のところ、これらの条件のすべてを満たす人はいないだろう。しかし、これらの条件の少しでも多くを満たす人が後継者となることは疑いがない。

(4)3 つまたは5つの戦略

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2005/03/354_39eb.html

2005/03/06

10. 経営の理念と戦略

社長になるための条件として、他人から信頼される生活様式ができること、仕事に関係する能力が高いこと、人の心が理解できること、用心深くまた荒々しくも戦うことができること、などなどについて書いてきた。

いずれも社長になるための必要条件である。

社長になるためには身につけておかなければならない能力はいろいろである。社長はその会社ではトップであり、全部の責任を負っているのである。すなわち全能であることを要求されている。このように言うともあまりにも漠然としていて、何をして良いかわからなくなる。

社長といわずも経営者ならば、経営の戦略を持たなければならない。ここで、戦略というからには、目的があるのである。時々、会社経営者からお話をうかがうと戦略論ばかりで、「経営目的」について語ることはない人に出会うことがある。多くは伝統ある企業の重役の皆さんである。こんな人が社長になると会社はたちまち傾いてしまう。「目的なき戦略」は人の心を捉えないのである。人心を捉えない社長はどんなに立派な戦略を掲げても、誰もついてこないのも、戦う前にすでに負けているのである。初代の創業社長がなくなると、続いて会社も市場から退場するのはこのようなケースではよくある。

逆に、すばらしい「経営理念と目的」を掲げていても、戦略なき社長の場合はたちまちに行き詰まるのである。この種の社長は、スピアウト起業を果たしたベンチャーの社長さんに多い。

「戦略」は「経営理念と目的」に従属し、「経営理念と目的」は「戦略」によって支えられる。「経営理念と目的」と「戦略」は一体のものであって、両者が矛盾なく成立していなければならないのである。

私の会社の「経営理念と目的」は、「最新の科学技術を万人のために」である。商売がどんなに私利私欲のために行われるように見えても、この目的から外れ

ることがなければ、まずは社会に役立っているのである。「会社は、お金が儲かればいいのだ」という人も多いが、社会に役立たない仕事は、やがて社会から抹殺される運命にあるのである。社会は他人に危害を加えるような商売にそれほど寛容ではない。社会にとって役立たないというだけでも、無視されて、立ち枯れ状態となる。企業が存続を許されるのは、社会にとって役立つからである。人も社会に生かされているが、企業もまた社会によって生かされているのである。

11. 経営戦略

では、そのような「経営理念と目的」を実現する「経営戦略」とはどのようなものだろうか。主要な戦略は、「前方戦略」「社内戦略」「後方戦略」である。これらを「主要な3つの経営戦略」と呼ぶ。

(1) 「前方戦略」

顧客に商品やサービスを買っていただくための戦略

消費財であれば、商品開発、ルート開拓、小売店優遇制度、宣伝広報などが前方戦略の内容である。

サービス産業であれば、顧客情報管理、告知戦略、キャンペーンなどが該当する。

(2) 「社内戦略」

経営理念の徹底、モラルの向上、技術教育・商品知識の周知、人事考課などである。

(3) 「後方戦略」

仕入れルートの開拓、外注・下職さんから信頼を得ること、などがここには含まれる。

このほか、「海外戦略」「学術戦略」を加えて、5つの経営戦略となる。

(4) 「海外戦略」

言語や文化の違う海外との取引のためには、エージェントを利用したり、特別な社員教育を必要としたりすることも多い。国内とは異なるポリティカルリスクや文化リスクもある。宗教上の理由で取り扱えない品物もある。リスクがあっても海外との取引は避けて通れない。これらに対応するものは、主要3戦略の中にないので、別の扱いにすることが多い。これが「海外戦略」である。

(5) 「学術戦略」

企業が提供する商品やサービスは、陳腐化すれば市場から見捨てられてしまう。市場では常に競争にさらされるので、日々より安価でよりよい商品やサービスを提供する必要がある。市場のニーズを探るとともに、新たなシーズを探さなければならない。学術分野は、ぼんくらがみれば役に立たない情報ばかりだが、顧客の心を良く知る者がじっと目を凝らせば、そこは豊かなシーズの大

海である。大学や企業の研究成果に目を凝らし、研究者とよく交わり、可能性の豊かな研究室から人材を採用し、社内の人材を学术界に送り出す。商品開発やサービスの開拓、市場ニーズの変化などについて、常に大学人や社外のシンクタンクの意見を聞ける環境を整備しておく必要がある。これが「学術戦略」である。

さて、会社の経営者は、これらの5つの戦略のすべてに精通していなければならない。それぞれの戦略がどんなものか、実践を経験して身に付けていなければならないのである。小なりといえども、当社が24年間も継続してきたのは、それぞれの戦略をいつも自覚して、微力といえども努力してきたことが効を奏しているともいえるのである。

次の社長になる人たちは、これらのことにも精通しなければならない。これらは社長の条件である。たいていの企業で社員はこれらのことを知らされることはないだろう。大手の開かれた企業では、選ばれたエリート社員にだけ伝授されるだけだろう。世襲制の企業では、一子相伝で伝えられるだけに限られる。零細な企業では、創業者が夢中で身に着けた戦略戦術を社員らに伝えるまもなく高齡を迎えて引退または死去して、社員らは会社を支えるノウハウ（戦略）に気づかぬ間に、会社も倒れてしまうことが多いのである。

私の会社は、小さい企業だが、オープンな会社である。一子相伝というわけには行かない。社長を目指すものは、経営戦略をよりよく理解し、学び、また実践の中で力をつけなければならない。「戦略・戦術」には、経営者の「瞬発力」がものをいう。事態の変化に気づいたら、間髪いれずに行動する行動力が必要である。これらの能力を身に着けた者が社長になる資格がある。これらの能力を身に着けた者が多ければ、よりよい能力を身に着けた者がより社長に近いといえることができる。

別の機会があれば、それぞれの「戦略」について、このブログに書いてゆきたい。

琵琶

(5) 人望は必要か

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyosei log/2005/07/_c227.html

2005/07/03

12. 人望なくしては社長の職はない

今回は、「人望」についてである。一般に「人望」なくしては社長の職はない。人望のない社長は経営を危うくするのは、眼に見えている。

人望のない人が人の関心を集めるために良くやるのは、現金などでの買収、物やサービスのばら撒き、ありそうにない対価をチラつかせる、飲み会を自腹でせっせと開くことなどだろうか。これらが成功するとしても、一時的なもので、とうてい「人望を集めた」と呼べるものではない。手元の資金が尽きれば、飲み会さえ開けなくなる。勢い裏金づくりに走って、背任ゆえに解雇または逮捕となってしまう。

「人望」の拠って来るところはどこにあるのだろうか。金と権力は「人望」ではない。

本人が次のような諸点で優れていなければ「人望」を得ないだろうと私には思われる。

- ・ 個人的技能
- ・ 自己犠牲
- ・ 先見性
- ・ 信頼性
- ・ 活動目的
- ・ その他

その他の中には、人格の高潔さ・教養の高さ・礼節の正しさ・・・のような言わずもがなの条件もあるだろう。

(1) 人格の高潔さ・教養の高さ・礼節の正しさ、その他

言わずもがなであるが、礼節の正しさがなければ、人は信頼を寄せてはくれない。いかにも教養の乏しい人物に耳を傾ける人は少ない。利己的目的を後にして組織の利益を優先し、卑しき人物を近づけない人格高潔ならざる人でなければ、人は安心して身を寄せることはない。

人品卑しからず、は「人望」の絶対的前提条件である。

(2) 公益に資する活動目的

社会貢献の志を高らかに宣言し、実践することである。

企業は、メタ組織（上部団体や国家組織など）に守られて、安全と営業の自由を得ている。私利私欲に眼が眩んで、社会の利益につながらないことを行えば、メタ組織（上部団体や国家組織など）が、すぐに直接規制や捜査に乗り出さないまでも、その企業に対してあえて安全と営業の自由を守る気にはならないでしょう。メタ組織から見離された企業は、保護される企業との競争に敗れて、市場から退場する運命にあるのである。

企業は、そのメタ組織に取り込まれているだけではない。納品先、下請け・外注・協力会社などの、WIN-WIN 関係で結ばれた巨大なネットワークの中に存在している。これをバリューネットワークと言う。バリューネットワークの秩序を乱すものは、ここから排除される。

通常企業の経営者は、メタ組織やバリューネットワークの利益に資することによって、公益に貢献している。この状態で利益を得られる企業は幸せである。

しかし、メタ組織やバリューネットワークの利益に貢献することが公益や自社の利益に反する事態となった場合には、公益を優先し別のメタ組織やバリューネットワークを作り上げたり、選んだりしなければ成らない。あらたなメタ組織やバリューネットワークの中で、公益に資することによって自社の利益も得る仕組みが必要である。これはイノベーションである。このときも、公益に反したり、公益にはつながらない行動をとれば、存在は否定されるか、そこまで過激に対応されなくとも無視されて、競争に敗れてゆく。

(3) 「裏切らない、一人占めにしない、確かに社会に貢献する」信頼性

「裏切らない、一人占めにしない、確かに社会に貢献する」が必要である。言動にウラ・オモテがあり口先だけの「社会貢献」であったり、誘いは甘く後に人を裏切る性向があったり、利益や権限をいつの間にか独り占めしているような人物は信頼が寄せられない。裏切って独り占めして社会貢献するかのようなウソを平然とつくような人物は「人望」からは遠いだろう。

約束は裏切らない、利益や権限はいつも折半し一人占めにしない、確かに社会に貢献する人が信頼され、「人望」を得ることが出来る。

「社会性の獲得」とは、主として、これら「裏切らない、一人占めにしない、確かに社会に貢献する」の資質のことである。現代の若者は、不幸にして学校教育では「社会性の獲得」から排除されて育っている。したがって、自分の居場所を侵しそうな異質な存在は排除しようとする（いじめ）、社会に出てゆく意欲がわからない（ニート）、などの現象が生まれている。異質な人物も一定の組織の中の役割の一つに配置するという知恵がわからないのである。また、信頼の原則という経験がないので、他人も社会を成り立たせている以上は「裏切らない、一人占めにしない、確かに社会に貢献する」という資質を持っているという確信がもてないために、社会に出てゆけないのである。まことに、おかしくも悲しい若者の現実である。

これらの悲しい若者を乗り越えて、「裏切らない、一人占めにしない、確かに社会に貢献する」人だけが信頼を得て人望を得るのである。

(4) 「周囲とともに享受される予見」先見性

予見したことが誰よりもよく的中し、周囲の人々に利益をもたらしたり、災いをよく回避しえたという実績が大切である。実績が積み上げられていない限り、口先男として、軽んじられるに違いない。予見しても、その利益を人に分け与えない者は、周囲の人からは「すばらしい」とは言われない。単にずるい奴と思われるだけである。予見は、その利益を周囲の人々に分け与えて始めて「先見性」という評価になる。

それでは、その予見の能力はどこから来るのであろうか。

- ・ 歴史に関する知識

地球史、生物史、人類史が必要である。日本人であれば、モンゴロイドの歴史も視野になければならない。日本の古代史はモンゴロイドの歴史の一部である。世界史時代以降は、国際的分業と協業の歴史、国際政治史と国際経済史、近代日本の社会史、近代日本の経済史と政治史、技術史などである。

歴史を知っているということは、年表を丸暗記していることではない。歴史の事実の中から、どれだけ多くの法則を取り出すことが出来ているかである。法則を理解できれば、現在から未来につながる事象にその法則を当てはめれば、未来が予測できるのである。

- ・ 地上社会の現在に関する知識

現在の政治・経済・社会・各種の組織・技術・資源・教育・・・、これらを世界地図にマッピングして理解していることが大切である。

これらは、日々変化する。絶え間なく学ばなければ遅れをとる。遅れれば、予見は不可能である。

今を知り、過去を知れば、未来が分かる。歴史の法則が大半を教えてくれる。過去の権威や知識にとらわれているものは、予見において失敗する。今を知らなければ未来は語れない。

- ・ 先天性もある

歴史を学び、現在を学んでもなお予見とは程遠いヒトも多い。予見にはいくつもの戦略やノウハウがあるが、結局のところ先天的能力が左右する部分もある。どんなに歴史に詳しくて、博識であっても、まったく予見能力を持たないヒトはいるものである。学者といわれるヒトに多いように感ずるのは偏見だろうか。言葉を選ばずに言えば、学者といわれるヒトたちは、狭い分野だけを学んでその他の知識を蔑視し、今を学ばずに過去のフレームにとらわれている、ように感ずる。人類史の進むべき世界について予見しうる先天的能力がそもそも欠けているのではないかと思うことがしばしばである。そうでないヒトもたまにはいるが、わずかである。

企業人には、先天的能力が磨かれているヒトが多いように感ずる。動物的勤が優れている、などと称される人々である。その「動物的勤」は必要である。

- (5) 「自分の出すものは人よりも多く、得るものは皆と同じに」自己犠牲
仲間のためには身を捨てて、がんばる気力と体力である。犠牲は率先して引き受け、得られた成果は皆と平等に分ける心意気が必要である。自分が犠牲を払ったのだから自分が成果をたくさん取るという考えは、「人望」とは無縁だ。「勝手にしたら」といわれるだけである。「自分の出すものは人よりも多く、得るものは皆と同じに」が人の支持を獲得する大原則である。逆=「人と同じだけ出して、得るものは皆よりも多く」は仲間はずれになるに過ぎない。

「自分の出すものは人よりも多く、得るものは皆と同じに」という精神で活動を貫く人だけが「人望」を得るだろう。別の言葉で言えば、自己犠牲の精神である。自己犠牲とは、他人にやらせない、のではない。他人にもやらせるが、自分はもっとたくさんやるということである。他人にやらせないのは、単に意地悪である。

- (6) 「顧客や仲間を満足させられる能力」個人的技能

困難な仕事をだれよりも手際よく完成して、結果を待つ顧客や仲間を満足させられる能力である。誤解のないように強調するが、他人には用のない技能をいくら持っていても重く見られない。顧客や仲間を満足させられる能力である。このことは、一朝一石には実現できない。日々のことに学び、原理を学習し、自己訓練し、深く考えなくとも体が成功のための活動をしてくれるようにしなければならないのである。

日々のことに学び、原理を学習し、自己訓練を絶やさないようにして、他人に役立つ技能をいつでも何なく発揮できることが「人望」の基となる。日々研鑽しないものは、嫌われる。他人の役に立たない趣味の技能を向上させても信頼は得られない。

他人の役に立つ技能を日々研鑽するものは「人望」に恵まれるに違いない。

=====

実は、2005年07月02日、関西の大学に所属する自称20歳男性の人から、コメントの形でこのブログに対する質問があった。

「社長の条件--次の社長たちに(4)」

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyosei/2005/03/354_39eb.html

についてのコメント

はじめまして。僕は、関西の私立大学に通っている二十歳の男です。大学では、情報系（コンピュータ）を専門に、勉強しています。僕は将来会社を起こしたいのですが、社長になるためにはやはり人望というか、人に好かれるセンスがないとダメなのでしょうか。僕は、大学にあまり友人がいません。というのは、僕の内向的な性格が他の人との距離を遠くしているからです。それと僕はよく人になめられてしまいます。同世代の人達に、何故か下に見られてしまうのです。僕のような人間が将来社長になろうと思ったら、この点を改善するためにどのような努力をすればいいのですか？

質問の趣旨は「人望を身に着けるにはどうしたらよいか」という内容である。以下は、ご本人に宛てた私のご返事である。

「20歳男性」様

コメントをいただき、ありがとうございました。

「将来会社を起こすこと」を目指しているとのことですが、何のために会社を興すのでしょうか。

個人の生活のためであれば、サラリーマンが一番です。会社の経営は甘くはありません。財産を失い、家族を失った「元起業家」のほうが、現職の会社経営者よりもはるかにたくさんいるという現実を見つめてください。会社経営は厳しくて辛くて、自己犠牲が激しくて、社会貢献の喜び以外の報酬は少ないのです。

社会的な事業を起こすことによって社会に貢献したいのであれば、同じ志の会社を探すことが先決です。どうしても同じ志の会社が見つからないのであれば、社会貢献の志を高らかに宣言して、同志を募って会社を始めるべきでしょう。とすれば、君が、人から「裏切らない、一人占めにしない、確かに社会に貢献する」という信頼を集めていない限り誰もついてこないでしょう。

・私利私欲で会社を作ってはいけないのか。

法律はこれを許しています。しかし、社会に貢献しない企業を社会が支援してくれる保証はありません。社会の支持がなければ、企業の存続は困難です。良くても無視されることによって、やがて葬り去られます。

・人望なくして会社を作ってはいけないのか。

作ることは出来ませんが、同志の結集、お客様や仕入先の確保が出来なければ、経営は出来ません。たちまち、倒産してしまうでしょう。

さて、その「人望」はどこから来るのでしょうか。

- ・先見性

予見したことが誰よりもよく的中し、周囲の人々に利益をもたらしたり、災いをよく回避しえたというこれまでの実績がある、ということとほとんど同義です。実績が積み上げられていない限り、口先男として、軽んじられてしまいます。

- ・個人的技能

困難な仕事をだれよりも手際よく完成して、結果を待つ顧客や仲間を満足させられる能力です。他人には用のない技能をいくら持っていても重く見られません。

- ・自己犠牲

仲間のためには身を捨てて、がんばる気力と体力です。犠牲は率先して引き受け、得られた成果は皆と平等に分ける心意気です。自分が犠牲を払ったのだから自分が成果をたくさん取るという考えは、「人望」とは無縁です。「勝手にしたら」といわれるだけです。「自分の出すものは人よりも多く、得るものは皆と同じに」が人の支持を獲得する大原則です。逆=「人と同じだけ出して、得るものは皆よりも多く」は仲間はずれになりますね。

- ・その他

先見性、個人的技能、自己犠牲、、、を身に着けるのはどうすべきでしょうか。

- ・個人的技能は、努力しだいで身に着けることが可能でしょう。これからの自己研鑽次第です。

- ・自己犠牲の能力は、考え方の問題ですから、イヤならば、社長に向いていませんので、あきらめてください。

- ・先見性は、努力も必要ですが、もって生まれたものが左右します。自分に先見性が備わっているならば、ますます磨きをかけることをお勧めしますが、他人に比べて抜きんでたものがないならば、社長には向きませんね。

さて、冷たいことを申しましたが、君の場合は、まずは人になれて、交流を盛んにして、辛いことも悔しいこともたくさん体験することが何よりもたいせつでしょう。人の心の美しい部分も、どろどろとした悪しき部分も即座に見抜けるようにならなければなりません。

体当たりで友達と付き合うことが出来るようになることが一番大切です。これからの人生で、どんな職業と家庭を選ぶにしても、人とがっちり組んでゆく経験と自信を身に着けてください。クラブ活動やボランティア活動には積極的に

参加していますか。明るい職場のアルバイトなども社交性を鍛えてくれます。一步前へ、今よりは少しばかり前向きにと、日々努力してみてください。やってみれば、未来が見えてきます。

社長になるかならないかは、人の一生にとってそれほどの大事ではありません。仕事で仲間信頼されて、よい家庭にも恵まれることが幸せの大きな条件だと思います。

参考になりましたら幸いです。

琵琶

(6) 組織を活かす力、改革する力

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyosei log/2005/07/6_b544.html

2005/07/11

13. 生きた組織

組織は、運営のいかんによっては力を発揮し、時には無気力・無力となる。個人の力に変化はなくとも、運営のいかんによって組織の力は大きくも小さくもなる。

組織を理解し、掌握し、適切に運営し、ときに荒々しく解体・再生を図るのはリーダーの役割である。企業組織のリーダーたる社長は、企業組織を理解し、掌握し、適切に運営し、ときに荒々しく解体・再生を図る力が必要である。組織についての深い理解と運営に熟達していることが社長の条件である。

13-1. 一般に組織とは何か

(1) 組織の不思議-定常流的実在

「組織」とは摩訶不思議なものである。

デュフォーの作品として知られる「ロビンソン漂流記」は、絶海の孤島に取り残されていたロビンソンクルーソーの物語である。モデルとなった実在のロビンソンは「アレクサンダー・セルカーク」という船乗りだったと歴史家は指摘している。

デュフォーは小説「ロビンソン漂流記」で、社会なしに人は生きてゆけるかと言う思考実験を試みたといわれている。ロビンソンクルーソーは、無人島で工夫を凝らして生き延びることに成功するが、元の社会に戻ることに焦がれて、沖合いを遠く通り過ぎてゆく帆船に向かって叫び、シャツをくくりつけた棒を激しく振り続けてむなしく何年もの日々を送るが、ついに近くを航行する船に発見されて、ハッピー・エンドを迎える。この思考実験の結果にデュフォー自身は満足しなかったかも知れないといわれているが、結果は、おおむね人は社会なしには生きてゆけないことを示している。言い換えれば、人はおおむね組織なしには生きてゆけないのである。

ところで、一人の人は多数の組織に属することが出来る。たとえば、一人の人は家族という組織と会社と釣り同好会と町会と、、、場合によっては政党や檀家組織などの宗教的組織などにも参加している。すなわち、同時にたくさんの組織の構成メンバーになることが出来る。

また、ある組織はそれを構成する人員が入れ替わってもその組織である。新入社員が入って、ある社員が退職するのは、ありふれた光景である。人が変わっても会社 A はその会社 A である。

組織とは、マンジュウの詰め合わせの箱のように考えている者がいるが、まるで違うのである。マンジュウの詰め合わせの箱ならば、1つの箱に入っているあるマンジュウを同時に別の箱には入れない。また、組織を岩や建物のように考えるものがあるが、岩を構成する各部分が入れ替わったり、柱や床が始終入れ替わったりしてしまうとすれば、どうだろう。ありえないことである。

組織とは、水面に浮かぶ波のような「定常流的な実在」である。たくさんの波が水面を交錯するとき、一つの水の分子は、交錯するどの波にも属しているが、次の瞬間には、別の水分子に置き換えられているのである。それでいて、波は波としてしっかりと漂いながら実在している。

定常流的な実在という一見とらえどころのない組織の本質を理解しなければ、組織の運営は出来ない。

- ・金銭や地位、腕力や言葉の暴力によって抑圧と支配を完成し反抗を許さず人々を思い通り動かそうとしても、やがて人はスルリとその手を抜けていってしまう。人はどの組織に属することも自由なのである。

抑圧と支配が成功するのは軍隊においてだけである（一部、学校教育においても成功してきた不幸な歴史があるが）。

- ・人の利己的思惑にのみ迎合して、これを掻き立てるようにすれば、個別のたくさんの要求にリーダーはたちまち持ちこたえきれなくなって破綻する。組織のモラルは低下して分解する。

- ・人を欺いて本来の目的を隠して人々を導いても、昔ならばいざしも、情報化社会の今日ではその意図がたちまちにして露見してしまう。情報を隠して人を操ることは、今の社会ではできない
- ・リーダーの意図は正しくとも、その意図が理解と支持を集めていなければ、人々は動かない。ラクダを水辺につれてゆくことは出来ても、ラクダに水を飲ませることは神ならぬ身にはできない、のである。

(2) 目的のない組織はない

ゲマインシャフトとゲゼルシャフトという言葉を知った人は多いだろう。

一般には、下記のように理解されている。

- ・ゲマインシャフトは家族のような共同体であり、「血縁に基づく家族、地縁に基づく村落、友情に基づく都市などのように、人間に本来備わる本質意思によって結合した有機的統一体としての社会」

(<http://dictionary.goo.ne.jp/search.php?id=0494360-0000&kind=jn&mode=5>)

- ・ゲゼルシャフトは、軍隊などの目的型の組織であり、「人間がある目的達成のため人為的に形成した集団。基本的に合理的・機械的な性格をもち、近代の株式会社をその典型とする。近代社会は共同社会に対してこの利益社会が優越的であるところから、近代社会の性格を示す言葉としても使われる。」

(<http://dictionary.goo.ne.jp/search.php?id=2038300-0000&kind=jn&mode=5>)

つまり、組織には、共有利益的目的を持たないものと持つものがあるという考え方である。

しかし、私は、この考え方に組まない。

家族は、子供生んで育てて、家族の疲れを癒して明日の活力を生み出すという、明白な目的を持っている。村落は移動の制約による物資の交換経済単位と外敵に対する防衛の守備範囲に基づく共同体であるが物資の交換経済と外敵に対する防衛という立派な目的をもって運営されてきた。都市もまた近代的な変貌を遂げた村落のようなものである。ゲマインシャフトにも立派な「(暗黙の)目的」があるのである。

軍隊や国家、企業のような目の勝負に勝つという短絡的で明白な目的か、人類悠久の生存を目指す暗黙の目的か、などの違いはあっても、目的のない組織はないのである。目的のない組織は存立しないし、偶然に作られたとしても持続しない。組織の目的はさまざまであり、一つではないということは確かである。

(4) 組織と個人

組織は、志（こころざし、目的）を同じくするものが構成し、維持するものである。個人は組織の目的に貢献して、その組織に所属することが許される。個人は、家族や学校や企業や行政組織に貢献することによって、生活の糧と安全を組織から与えられている。

個人がその組織に貢献しなくなったり、組織にとって害毒を与えるようになると、組織は自然にその個人を排除する。個人はもはや望んでもその組織にはいられない。別の組織に移動してゆくのである。

個人は迎えてくれる組織なしには、ほとんど生きてゆくことが出来ない。隅田川の河原の青テント村にも、厳然としてルールがあり、組織が形成されている。ましてや、家族や学校や企業や行政組織にもルールがある。どの組織にも参加できない個人は、やがて生存の手段を得ることが出来なくなり、安全も保証されないで、生命の危機に瀕し、場合によっては生存を断たれてしまう。

(5) 組織の上に立つ組織、組織を取り巻く組織

組織は、単独で存在することはありえない。構成メンバーが異なる同格の類似組織も周囲にはたくさんあるが、同格でない組織も存在する。

・構成メンバーが異なる同格の類似組織

たとえば、わが家族以外の家族が多数ある。近くに住む家族も、地球の裏側に暮らす家族もある。たとえばテニスサークルといえ、日本だけでも数万あるだろう。これらは、日常的に接している場合もあるし、構成メンバーが互いに一度も接することなく生涯を終えるケースもある。

・メタ組織（上部団体、行政組織、国家など）

たとえば、家族は、市区町村などの行政組織の中に位置づけられている。行政組織は国家に統合されている。企業は、業界団体などの上部団体があり、上部団体は国家に指導されている。サッカー同好会は、市連、県連、全国協議会がある。これらは、基礎となる同格の類似組織（家族たち、同一業種の企業たち、サッカー同好会たち、など）を最下層に持って上部でまとめている組織である。上部に形成される組織を「メタ組織」という。現代においては、おおむね国民国家がメタ組織の最上位に位置しているが、一部はこれをはみ出して国境を越えたメタ組織（ピースネット、国際オリンピック協会、国際サッカー連盟、国連、、、）もある。国境を越えたメタ組織は、国際情報化社会を迎えて力を増し、数も増している。いずれは国家を超える存在になる可能性もないとはいえないが、今のところ、国民国家に対して補助的な役割にとどまっている。

組織は、メタ組織に貢献して、存在を保証される。メタ組織に貢献しなかったり、メタ組織の利益に反する組織は、すぐに警察に踏み込まれたり

しないかも知れないが、少なくとも保護されない。保護されない組織は、競争に敗れてやがて消滅する。

メタ組織に貢献しなかったり、メタ組織の利益に反する組織は、犯罪的な組織ばかりではない。メタ組織が談合なので汚れているときに、これから脱却を図ろうとする場合も、メタ組織はその組織の保護をやめたり、激しく攻撃を仕掛けたりもする。メタ組織はその固有の利益を防衛しようと激しく活動するのである。

・バリューネットワーク（下請け構造、納品先ネットワーク）

最小コスト・最大利益を求めて個別的契約・取引関係が結ばれて成立する広大なネットワークがある。これをバリューネットワークと言う。バリューネットワークで主として結ばれている取引関係は、納品先と納入業者の関係である。同格の類似組織の集まりでもないし、それらの上部に形成される組織でもない。得-得関係（WIN-WIN 関係）で成立するネットワークなので、バリューネットワークと呼ばれる。

バリューネットワークの中の組織は、安定して利益が得られる代わりに他の組織に対しても安定した利益を提供する。利益は分け合うので、その位置関係は微妙である。ある組織の提供するサービスや製品が変化すれば他の組織もこれに対応して変化はなければならない。一定の限度を超えれば、バリューネットワークは成り立たなくなる。

現代においては、言語、文化、習慣の共通性の限界のために、おおむね国境がバリューネットワークの限界となっているが、一部はこれをはみ出して国境を越えたバリューネットワーク（パソコンの部品から組み立て販売のバリューネットワーク、衣料品の原材料から販売網までのバリューネットワーク、、、）もある。国境を越えたバリューネットワークは、国際経済情報化社会を迎えて力を増し、数も増している。いずれは国家を超える存在になる可能性もないとはいえないが、今のところ、おおむね国民国家の枠内にとどまっている。

ある組織が、今イノベーションを決意し、自分の組織を変革し、新しいサービスを提供し始めても、これまでのバリューネットワークには合致しない場合は、受け入れられずにビジネスが成立しない。たとえばある企業が 24 時間無充電で稼動する軽い布形のパソコン向けバッテリーを開発し安価に売り出したとしよう。これは従来型のバッテリーに比べてコストパフォーマンスがはるかに勝っており、消費者からは受け入れられそうであるが、バッテリーといえば従来は箱型で、これを収めるパソコン筐体と配線しか存在していない。布形のバッテリーを買うアセンブリ（組み立て）企業はないのである。新製品

を出した企業は、バリューネットワークの中に存在できる位置を失って、消滅してしまう。

組織の中の個人が組織に害を与えたり、組織に貢献できなければ、その個人は当該の組織から出てゆかなければならないように、メタ組織やバリューネットワークの中の組織もその組織が属しているメタ組織やバリューネットワークに貢献できなくなったり、害をおよぼすようになったら、その組織は当該のメタ組織やバリューネットワークから出てゆかなければならない。どのメタ組織にも属さず、どのバリューネットワークにも属さない組織は、安全を保証されないので、競争に敗れてやがて消滅する。

(6) 組織の活力

組織の活力を測るのに、「大きさ」「固さ」「強さ」という尺度が提唱されている。「大きさ」を追求すれば「固さ」や「強さ」を失い、「固さ」を追求すれば「大きさ」や「強さ」失い、「強さ」を追求すれば「大きさ」や「固さ」を失うという、厄介な三つ巴関係の指摘も広範に行われている。前提条件次第では、この指摘は正しいだろう。

しかし、組織の活力とは、これら外的な尺度では測りきれないものによって構成されているのである。組織の活力は構成員らの目的意識の強さ（メンタルパワー）に依存していると考えている。「大きさ」「固さ」「強さ」は、目的意識の強さ（メンタルパワー）の結果であって、その逆ではないに違いない。メンタルパワーのよってくる源は、その組織に属する人々の学習能力と発案能力にあると考えられる。

目的意識の強さ（メンタルパワー）については、先行研究が知られていないので、まずは、私がモデルを用いた研究を始めたところである。その成果は、別途明らかにしたい。

13-2. 組織を活かす力、改革する力

実は、組織を改革する力がなければ組織の力は日に日に衰えてゆく。組織を 生かす力は出なくなる。組織は、一つの組織で孤立しているわけではない。組織は社会に組み込まれている。メタ組織やバリューネットワークに属している。何よりも、組織は地球環境の中で活動している。地球温暖化が進めば、地上の人類生存地域も大きく変わるだろう。石油が枯渇すれば石油文明は終わる。小さな経済変動も組織の存続の条件をたちまちにして奪ってしまうこともある。一つの組織が存続し続けるためには、自分を変えてゆかなければならない。変えられなければ、生存はゆるされない。

(1) 正直な口バは疲弊する。

組織のためにがんばる正直者が常に報われるわけではないという逸話がい くつもある。働かないブタとずるがしこいキツネが農場主に雇われた。正直

者のロバも雇われていた。農場主は、ブタとキツネとロバに、明日までにこの畑の一区画を耕して置くように言いつけた。ブタははじめからブーブーと文句ばかり言っていた。この暑いのにやってらんないよ、ロバ君よ、お前もそんながんばってどうするんだ。食べるエサに差なんてないぜ。とやかましい。キツネは、ロバの耕す先に木の枝でスジをつけて、ここに添って進めばいいんだぜ、ああ疲れた、俺はひと寝入りするからなとさっさと木陰に入って寝てしまった。ロバ君は、一人で黙々と耕していた。

一日の仕事が終わって、農場主がはたけの様子を見に来た。「何だこりゃ、半分も出来ていないじゃないか。今日のエサは半分しかやらないぞ」と都瀬になった。ブタはブーブー鳴いて、「腹いっぱい食えなきゃ、明日働けないよ」と不平を言った。キツネは「俺は、作業の指揮を執っていたのに、ロバの奴が働かないからいけないんだ。俺のえさが減らされるなんておかしいよ」と言い募った。ロバは「ごめんなさい。明日はもっと一生懸命働きますから、エサはみんなにたくさん食べさせてやってください」と述べた。

農場主は、「じゃ、明日は、今日の残りの畑と別の畑の一区画を全部やるんだぞ」と言って約束どおりのエサを与えた。ブタとキツネはしめしめとえさを食べた。

次の日、ブタとキツネは初めから何もしなかった。ロバは懸命に働いた。しかし、昨日の残り今日のノルマの全部は出来なかった。今日のノルマは半分しか出来なかった。農場主は、また怒り狂った。ロバは、昨日より少し小さい声で、「もっとがんばるから、許してください」と言った。

次の日もブタとキツネは何もしない。ロバは懸命にはたらいだ。しかし、昨日の残り今日の残りのすべては出来なかった。今日のノルマは4分の一程度残ってしまった。農場主は、またまた怒り狂った。ロバは、昨日よりもっと小さい声で、「もっともっとがんばりますから、許してください」と言った。ロバは疲れて食事もろくにのどに通らないようだった。ブタやキツネは高いびきをかいて寝た。ロバは夜中に時々目が覚めて、「もっともっと、、」とつぶやいた。翌日、ロバはもっともっとがんばった。やっと、前の日の残りも今日のノルマも片付けた。夜、農場主は、農場にやってきて、その様子に「明日はもっとノルマを増やしても大丈夫かな」とつぶやいた。ロバを土に横たわって、その言葉を聞いたような気もしたが、農場主が気がつくまでロバはすでに息絶えていた。その後、ブタやキツネはどうしたのだろうか、今までさぼっていたことが露見して、仕事をやめさせられて、エサにありつけずに飢えて死んでしまった。

という物語である。

組織と言うものは元来持っている平衡点が存在する。組織のために一人ががんばっても、組織は、負の補償行動を起こす他のメンバーによって元の平衡点にとどまろうとする力が働くのである。正直者の口バは疲弊しやすいのである。これは、組織の安定には役立つ組織の本質的な働きを言い当てている寓話でもある。たとえば、働かない×会×険庁の中で、まじめにやろうとする職員がいても、疲労困憊して過労のために退職するか、心までつかれきって自殺してしまうのである。×会×険庁は、いつまでも自助努力によって改革されないという現象も、同じ原理で、ある程度の説明がつく。

(2) 正直な口バ組織は疲弊する

組織は、単独で存在することは出来ない。メタ組織やバリューネットワークの中に存在し、メタ組織やバリューネットワークに存在を認めてもらって、その活動を保証され安全が守られている。個人ではないが、正直な組織がメタ組織やバリューネットワークに裏切られることも多い。たとえば、××公団をめぐる談合事件では、その規模の大きさと歴史の長さにあきれるばかりである。なぜ、このようなことがたくさんの下請け企業を巻き込んで行われて続いてきたのだろうか。ある企業の元担当は、何度も談合への不参加を上司に具申して退職に追い込まれたのだが、会社にとってみれば、一度でも抜け駆け（談合破り）をすれば、次からは参加できないし、この業界ではやってゆけなくなる、談合組織を抜けるということは、会社の死を意味するという説明だった、というように述べている。これは、ある意味で本当なのだろうと思う。正直な組織は、これまでのメタ組織やバリューネットワークでは生きてゆけない場合があるということを意味している。

(3) イノベーション（改革）は、どのようなときに可能か

イノベーション（改革）なくしては生存なし、なのに改革はブタやキツネに阻まれて成功しないならば、組織には一定の寿命があり、死亡しない限り次の世代が成功しないという、主張が正しく感じられてしまう。

それにしても、変化の程度が早くて、日本においても、企業は平均すれば3-5年程度で、組織が大きく変わらなければつぶれてしまうのである。行政組織でも10年は続きすぎである。

3-5年でもつぶれていては、企業と社会が失うものが多すぎる。損失を少なくして、変化に耐える組織を作らなければならない。

- ・変化に耐える組織は、「究極の目標が正しい」+「学習する組織であること」+「当面の活動目的は自在に変化する」組織である。
- ・「究極の目標が正しくない」組織はつぶれたほうがよい。「究極の目標」とは、人類史的課題の実現なので、深い教養と英知が必要である。哲学と

科学に裏付けられた thought leader だけが組織の責任をとりうるのである。

- ・「学習する組織」であれば、環境の変化についてゆくことが出来たり、当面の活動を自在に変化させることが可能である。「学習する組織」でなければ、環境の変化についてゆくことが出来なかつたり、当面の活動目的を自在に変化させることが出来なかつたりする。
- ・「当面の活動目的は自在に変化しえない」組織とは、硬直した組織である。あの手この手をたくさん知っているだけでは、新しい活動目的を組織内に徹底することは出来ない。組織の中の thought leader の考えにメンバーの大半が共鳴でき、新しい活動目的を直ちに学習できる能力をメンバーが備えていなくてはならない。

それでは、「究極の目標が正しい」+「学習する組織であること」+「当面の活動目的は自在に変化しうる」組織であれば、イノベーション（改革）にいつも成功するのだろうか。残念なことに、それほど単純ではないのである。「究極の目標が正しい」+「学習する組織であること」+「当面の活動目的は自在に変化しうる」組織であれば、イノベーション（改革）の可能性はないとはいえない。しかし、それだけでは十分ではない。

(3) 簡単ではないイノベーション（改革）

- ・「究極の目標が正しい」かどうかを組織のメンバーがいつも点検でき、意見を述べられるようになっていない組織は解体する。どんなに高邁な究極の目標が掲げられていても、現状とかけ離れていけば、忘れられてしまうだろう。「究極の目標が正しい」かどうかを組織のメンバーがいつも点検できるようになっていけば、組織のメンバーは、その目標に身も心も殉ずる心構えが出来ているはずである。
- ・「学習する組織」であっても、それぞれの組織には固有の学習伝播速度がある。学習伝播速度以上の速度で組織内に学習を進めようとする、組織は分裂し、聞く耳を持たなくなる。それどころか別の分派がイノベーションに反対して、大抵抗を試みるようになる。抵抗勢力の登場である。抵抗勢力は、自分たちは間違っていると思っているのではない。抵抗することが正義であると考えているのである。組織内が分裂すれば、それまで以上に学習伝播速度は失われてしまう。むしろ、新しい考え方の説明は、抵抗勢力を行き追うづかせるという逆効果さえ生まれてくるのである。そして、不幸なことに抵抗勢力は、革新勢力よりも小さなエネルギーで、多くの味方を得ることが多いので、ときとして（抵抗勢力は）勝利を収めるのである。

組織内の仕事は、始めは企画され、手本が示されて、説明がされて、実際にやってみて、次第に人々がなれてゆくことによって習慣化し、意識しなくてもやってゆけるようになる。習慣化しない限り、仕事の効率は悪いし、担当する人々の疲労は大きい。作業が習慣化すれば、仕事の進め方についての考え方も無意識の内に肯定され、他の批判を受け入れがたくしているはずである。

イノベーションの勢力は、はじめは組織内では小さな勢力である。大きな勢力は旧守勢力である。旧守勢力は、意識して旧守勢力となっているのではない。習慣と仕事の効率のために旧来のやり方を守っているのである。仕事の効率は、多くの場合、どんな組織でも美德である。イノベーションの勢力が何かを言い始めれば、美德をけなされたと感じて、自らのモラルに架けて反撃に転ずるのである。正義感に駆られているので、始末に終えないのである。

- ・イノベーションは、メタ組織やバリューネットワークに押し戻される。万一組織内の改革に成功し、イノベーションに乗り出すことができるようになったとしても、たいていの場合、従来のメタ組織の利益を損ない、現在のバリューネットワークが受け入れられない変化である。つまり、旧社会の秩序を損ない、業界の利益を損なう行為となる。イノベーションはメタ組織やバリューネットワークによって押し戻されるのである。イノベーションがメタ組織やバリューネットワークによって押し戻されれば、組織内の抵抗勢力は勢いづく。組織分裂と対立抗争は組織外と絡んで悲惨な状況を呈するようになる。
- ・ここで、トリムタブについて述べておこう。早くカーブを切らなければ岸壁に衝突してしまうことが分かっているにも、巨大なタンカーはそう簡単に舵を切ることが出来ない。ましてや、船長が「おも舵一杯！」と叫んでいるのに、船員たちは、昔教えられたとおり、舵をまっすぐに固定したまま、動こうとしないのだ。タンカーはやがて岸壁に衝突して破綻するのである。多数の船員が納得するまで待たなければならない船員組織は、巨大なタンカーにはむかないのである。

タンカーの舵を切るには、トリムタブという仕掛けが存在する。トリムタブはいわば「舵の舵」で、本来の舵とは逆向きの力を発生させるタブで、本来の舵の先端につけられる。トリムタブは大きな舵とは違って小さくて水の抵抗が小さいので、小さな力で動かすことが出来る。トリムタブがあるかたむきを持つと、これが先端につけられている本来の舵にはトリムタブとは反対向き、すなわち、本来傾けるべき方向に舵が回る。トリムタブは舵の先端についているのであるからテコの原理で小さな力で大きな力

が必要な舵を回すのである。このようにして、トリムタブは、巨大なタンカーなどの大型船舶を小さな力で向きを変えることが出来る仕掛けである。勘所を知っていれば、トリムタブのように、組織をたくみに動かすことも出来るはずである。

- ・組織の中の thought leader の考えにメンバーの大半が共鳴でき、新しい活動目的を直ちに学習できる能力が組織のメンバーにあっても、リーダーの方針が、時宜にあっていなかったり、組織の体力に合わない場合は、たちまちにしてイノベーションに失敗する。だからこそ強力なリーダーが必要という考え方もあるが、強力なリーダーは必ずいつかは失敗する。他人の意見が聞けなくなったり、組織のメンバーが間違っただ方針についても盲目的にしたがってしまう危険がともなうのである。究極の目的が組織のメンバーに十分に理解されていれば、当面の目的は絞られてくる。環境理解と手に入る手段方法を考えれば、当面の活動目的はおのずと分かるというものである。リーダーはその案を示さなければならないが、いつでもスタッフの意見を取り入れて訂正する勇気がなければならない。逆に言えば、いつでもスタッフの意見がリーダーに伝えられる仕組みが必要である。

上記の問題の内、物理的抵抗が発生するのは、学習速度の問題である。これが実は、正直者の口バが疲弊し、正直者の口バ組織が疲弊する理由でもあるのである。「究極の目標」や「当面の活動目的」を考案する人は多い。これなくして、組織の活動はないからである。しかし、学習速度の問題を解決する人は少ないのである。山一証券の倒産で当時の社長が「社員は悪くありません。私たち経営者が悪いんです。私たちの社員をどうか救ってください」と涙ながらに叫んだことが、人々の記憶に鮮烈である。能力の高い社員の集団があって、何をすべきかも当時の経営陣には分かっている、なお、会社の舵を完全には切れなかった社長の悲痛な叫びだった。

(4) 学習速度の克服

組織が存続するために必要な学習速度と組織が身に着けている学習速度が合っていない場合、はっきり言えば、すなわち、学習速度が遅すぎて組織のイノベーション（改革）が環境の変化に間に合いそうにないときには、いったいどうすべきなのだろうか。

- ・失敗する組織内分離策

しかし、一般に行われるのは、社長室や経営企画室などの名称の部署を作って、各部署から選りすぐれの若者を集めて改革案を練るのである。従来の部署においておけば、新しいアイデアは従来からの人々の習慣（旧守主義）の中で大きな抵抗と反対に遭って、日の目を見ることはないのである。各部署から選りすぐれの若者を引き離して集めるのはまことに正しい

というべきである。しかし、どんな正しい改革案が出てきても、その案に各部署が従うかどうかは別である。改革案は決定公表の前に若者たちの出身部署にはたいがい知れ渡っており、反対のための理由もその対策も済んでいるのである。社長が発表する頃には、「総論賛成・各論反対」の鮮やかな熱弁が待ち受けているのである。かくして、社長室や経営企画室などの改革案はつぶれるのである。

- ・組織外に組織を作ること

東京の企業が、九州に研究所と工場を突然作ったりする。これは、ずいぶん非効率なことをしているように見えて、実は、会社の舵を切るには大変効果的なのである。東京の抵抗勢力につぶされそうな新製品を九州で研究して製造すれば、東京の抵抗勢力もなかなか手が出ないのである。ましてや、資本も別にしておけば完璧である。別組織は、小さくてよい。小さいほうがよいかも知れない。新規事業はリスクが大きいので、小さく初めて様子を見ることは正しい方針である。また、大きく作ろうとすれば、従来の抵抗勢力も多数つれてゆかなければならない。抵抗勢力を新規組織に混ぜてはいけないのである。新規組織が成功したら、新規組織が従来の組織を買収してしまう方法もある。

- ・組織外勢力の利用

外国の企業の資本を受け入れて、組織改革を進めたニッサンやマツダの例は、組織外勢力を利用して成功した事例である。黒船に弱いのは、江戸の人々だけではない。現代の日本人でも同じである。傘下に入れば、特定の組織はメタ組織に従う原理から、親会社の意向が浸透するのである。外国資本でなくとも、日本では銀行資本が注入されて、組織改革が進むケースは多かった。しかし、この間、日本の銀行は体力がなく、注入する資本が足りないので、むしろ資本の引き上げという脅しで企業の組織改革を促してきた。この北風政策は成功しにくかった。反発は硬直を生み、企業の倒産をより多く引き起こした。

海外資本の活用のほか、同業他社との合併や身売りもイノベーションによって、ドラスティックな効果を生むのである。善良なよりよいメタ組織に参加することに組織改革がすすむのである。

こうしてみると、組織外組織や黒船的外部勢力が有力な手段とすることになるのである。黒船的外部勢力は荒療治である。場合によっては、角を矯めて牛を殺すことにもなりかねない。出来れば、組織外組織を作って、旧勢力との連絡を厳しく断って、新規事業に取り組みせるのがよいのであろう。組織外組織は、組織におけるトリムタブである。

(5) メタ組織とバリューネットワークの克服

現在のメタ組織とバリューネットワークの中ではイノベーションが困難か、まったく不可能なことが多いことは前述した。

- ・メタ組織とバリューネットワークもイノベーションの渦に巻き込むことが出来れば最良である。しかし、これは大変なエネルギーが必要である。自分の組織の舵を切ることにも困難なときに、その上の組織や取引ネットに属する諸組織を引き連れて変革の渦を作り出すのは、たいていの場合に失敗する。メタ組織の頂点に立つ組織（たとえば輸送業の JR、通信事業の NTT など）が自らの変革の家庭で、メタ組織（業界団体）の改革を実施する可能性はないとはいえない。2 番手以下の組織がその改革に成功するとは思えない。バリューネットワークも、同様の事情がある。パソコンのバリューネットワークで、WINTEL 連合（Windows のマイクロソフトと CPU の Intel の連合）が手を結んで改革を行えば、ネットワークに参加している世界中の企業がこれに従う可能性もないとはいえない。しかし、それはきわめて例外的なことである。日本の一メーカーがやろうとすれば必ずと言っていいほど失敗するに違いない。
- ・残された手段は、現在のメタ組織とバリューネットワークから出てゆくことである。別のメタ組織やバリューネットワークに参加するか、新しいメタ組織やバリューネットワークを作るしかない。しかし、これは冒険である。新しいメタ組織やバリューネットワークが自分の組織を受け入れるだろうか。また、新しく作ったメタ組織やバリューネットワークが国や社会から受け入れられるか。これも新しい難題である。しかし、イノベーションのためには、古いメタ組織とバリューネットワークを捨てなければならぬことだけははっきりしている。いきなり、新しいメタ組織やバリューネットワークに本体をうつせば、その瞬間に組織の命脈が立たれてしまうこともありうる。それは大変危険な賭けである。したがって、組織のイノベーションに当たっては、本体全部が現在のメタ組織とバリューネットワークから出てゆくのではなく、新しい別組織を作って、出てゆくのである。いずれにしても本体には抵抗勢力が多数を占めて、意気揚々と組織の死を待っている。彼らを引き連れて言っても新しい組織が新しくなるはずはない。彼らを一人も連れてゆかない。つまり本体は古いメタ組織とバリューネットワークの中に残して、新しいメンバーだけの新しい組織を新しいメタ組織とバリューネットワークの中に作り上げてゆくのである。このようなことをする際には、むしろ小さなベンチャー企業を買い取ってしまうという手法がとられることが多い。ベンチャーは荒削りではあっても、本体の組織とは異なるメタ組織やバリューネットワークに曲りなりに

属していることが多い。新しくメタ組織やバリューネットワークを創生することに比べれば運営がはるかに容易である。

ベンチャー企業の買収もまたトリムタブとなりうるのである。

=====

ある大学で、「戦略的情報組織論」という講義をした。

http://www.sciencehouse.jp/etc/20050423strategy_info.pdf

学生たちの反響は激しく、かつ面白かった。

講義では、一般的な組織の成り立ち、存立の条件、イノベーションの条件などを述べた。心理学や哲学の有効性と限界も述べた。

学生たちとのやり取りのすべてを紹介することは出来ないが、ブログでの今日の面白いやり取りを一つだけ紹介したい。

http://clubchess.at.webry.info/200507/article_2.html

この学生は、将来企業経営者になることを目指している。したがって、私の組織論も企業組織論として受け止めた。つまりは、ここを理解できるかどうか、社長の条件の一つだと思ったようだ。私も、そのつもりで、回答を書いてみた。

>最後に「正直な口バは疲弊する。」。自分も少しずるがしこく生きてみようと
>思いました。

ハハハ、でもね、不正直なブタは、口バが死んでしまったあと後悔します。もう遅いけれど、、、。ブタは餓えて死にます。

正直な口バが疲弊しないように、不正直なブタも働かせるか、さっさと不正直なブタをやめさせなければなりません。場合によっては、別の組織を作って、不正直なブタのいない組織にします。

不正直なブタが過半数いると組織は壊滅し、正直な口バが過半数いると不正直なブタを駆逐できます。私がひそかに簡単なモデルを作ってシミュレーション計算をしてみたところ、そのような結果になりました(未発表)。正直な口バの比率を観察して、賢く組織運営することが肝心ですね。不正直なブタが少数派ならば、徹底的に責めて、やめさせるか心入れ替えさせます。不正直なブタが多数派ならば、無関係な別の組織を作って、正直な口バだけを集めます。不正直なブタ集団が、正直者の口バ集団に悪い影響を与えないように、両者はしっかりと遠くに分離します。

ここの勘所が「トリムタブ」の考え方です。

ところで、せっかく正直者の口バ集団を作ってもほうっておけば、2割の働き手と6割のぶら下がり屋と残り2割の妨害者に分離してゆきます。これを無作為の腐敗誘導と言います。不正直なブタが生じる前に、構成員が他の組織との競争に直接触れたり、世論や国際情勢にさらされるようにして、組織内には常に新鮮な風をいれるようにして腐敗を防ぎます。風を入れる行動は全員学習という行為によってのみ成功します。風は組織内に平等に行き渡るようにします。不正直なブタになってしまっただけからはなかなか人は更正しません。

分離したり、全員学習したり、あの手この手をたくさん知っていて、自在に使いこなさないと、立派な社長にはなれません。

君は、まだまだ前途がありますから、しっかり見たり聞いたり、勉強したり観察したりして、社長の条件を身に付けてください。

ちなみに、ずうっと私は疲弊する正直者の口バでした。それが少し自慢です。

琵琶

(7) 部下の教育指導

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyosei log/2005/08/7_6e0e.html

2005/08/04

企業経営者にOBの皆さんに、「先輩は会社で何に注力してきましたか」とうかがうと、たいていは「社員の教育」という答えが返ってくる。確かに企業活動に社員の教育や指導に割り当てられる時間や労力は大きい。

「戦略的情報組織論」

(http://www.sciencehouse.jp/etc/20050423strategy_info.pdf)

でも述べたように、厳しい環境であればこそ、「学習する組織」以外は生き残れない。優れた経営者は優れた教育者であることが多い。

最近では、教育界で経済界から教員をリクルートしようとする動きが活発である。よい教師が経済界にはいる、という推測による行為である。期待は時には裏切られることもないとはいえないが、期待以上の逸材に出会うこともある。経営者や管理職は日々「教育」の自己技能を向上させなければならない環境におかれているのである。教育指導の能力は、明らかに「社長の条件」の一つである。

以下には、私の部下 B 君と私の仮想的な交信の記録を取り上げる。社長になるための条件の大切な一つが教育指導が出来るということである。今、A 君は、入社希望で現在は当社で研修をしている女子アルバイト学生 B さん(北京出身)の教育指導に手を焼いている。A 君は、きわめて熱心な役職者なのだが、まだ部下の育成と言う意味では実績がない。

琵琶>

これら(Bさんの提出資料)を見ると、未完成ではあるものの、それなりに作業している痕跡は見る事が出来ます。これらの資料を基に、Bさんに対する指導方法を考案することもある程度出来たかも知れません。

A君>

出来れば、もう少しましな報告書をお見せしたかったのですが、琵琶さんがこれでもそれなりの作業と思われたのなら、自分の判断ミスです、少しBさんを庇いすぎました、すみませんでした。よろしくお願い致します。

琵琶>

そのときの、A君の判断や対応も、普通に言えば80点で、十分合格です。しかし、いまひとつ、抜けきれぬ「壁」がありますね。その壁はA君自身を感じているのではないのでしょうか。指導者になるための、ある種の「壁」です。ここで、A君が、将来100点とはいえないまでも、98点はとれる指導者となるためにあえて次のような説明をしておきます。私が、君に文句を言っているのではないことをご理解ください。私が、そのようなことを今まで十分に教えなかったことを反省しているのです。他の社員さんたちにも教えていませんし、…、責任を痛感しています。以下の説明は、周囲の社員さんたちにも伝えておいてください。

残りの20点には、なにがあるかといえ、次のような諸点です。

1)山本五十六風に言えば、「手本を示して、、、」の「手本」を示していない。

2)「学習性無力感」を誘発する危険性を冒している。

1)は比較的簡単なことですが、労力が大きいことを覚悟しなければなりません。まず、教える側が、同じ技をやってみせると言うことです。教師は、まず黒板で問題を解いてその解説をして見せます。それから「次の問題は自分でやっごらん」といいます。君に足りないところの一つは、「自分ならば、この資料をこう書くよ」と言って、結果を示して手本とすることです。格下の相手に何かを先に出させるのは、教育の際には指導者のやることではありません。手本どおりに、書き直させたら、よく点検して、よく出来ている点を「ほめ」なければなりません。ここで「ほめ」ないと初心者は「学習性無力感」に陥ります。

さらに修正点があればそれを指示して訂正させます。訂正できたら、「ほめ」ま
くります。

2)の「学習性無力感」とは、少し専門的で難しい話ですが、上記の「ほめ」の
必要性の説明で、少し分かっていたかたかもしれません。要は「～はダメ、
～はだめ」と言っていると、言われている側は、最初はフラストレーションを
ためて反発したり、発奮したりしますが、ある限界を超えると、まったく努力
する気力を失ってしまう心理現象を引き起こすことが知られています。本人は
「やらないことは悪いことだ」という罪悪感にさい悩まされながら、どうして
も金縛りにあったように何も出来なくなってしまうのです。これは心理学的な
病理現象ですから、病気にかかった人の責任ではありません。指導者（であろ
うとする人）が、もっとも責任が問われて、困難な課題がここにあります。古
くから知られている「囚人のアパシー」「捕虜の鬱症」などは、すべてこの学習
性無力感の延長線上にあります。現在のニートや社会的引きこもりも学校教師
起因性の学習性無力感が原因の大半を占めているに違いないと私はにらんでい
ます。世間では「教育するときは、ほめて教えろ」といいます。この言い方は
安易過ぎますが、少なくとも「学習性無力感」に陥らないようにするという、
大原則を少し間違えて表現しているのです。正しくは、「手本を見せて、言っ
て聞かせて、やらせてみて、"ほめ"てやらねば、人は動かじ」というように、一
連の手順の中で「ほめ」てやらなければならないということです。いずれにし
ても「ほめ」ることは必要です。

手本も示さずに「ほめ」てばかりいれば、指導者は、馬鹿にされますね。やら
せてみて「ほめ」なければ、やらされたほうはやる気になりません。手本も示
さずに批判ばかりすると、指導を受ける側は「学習性無力感」に陥ります。

「手本を見せて、言って聞かせて、やらせてみて、"ほめ"てやらねば、…」な
のです。

<http://www.sciencehouse.jp/materials/kokoroe.pdf>

「手本を見せること」「そしてしばしば"ほめ"ること」に気を遣えば、指導者
としての現在の壁を突破できると思います。指導しようという意欲やそのための
A君の多大な努力は、高く評価しています。もう少し深く考えて、もう一歩前
に出てくれることを期待しています。力づくでなくて、勘所を押さえれば、案
外うまく行きます。教員としては優秀といわれる私の言うことをだまされた
と思って聞いてみてください。

会って話したほうが良いと思いましたが、とりあえず、メールで許してくださ
い。

別途、顔を合わせてお話したいと思っています。

(8) 戦略的情報組織学(再論)

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyosei log/2005/08/8_600d.html

2005/08/10

社長の条件(6)で、「組織を活かす力、改革する力」について述べた。しかし、これは、少し抽象論に偏りすぎたようである。この記事に先立って、私は4月23日にSH情報文化研究会で「戦略的情報組織学」という演題で講演している。

http://www.sciencehouse.jp/etc/20050423strategy_info.pdf

同じ内容をいくつかの大学でも話したが、目的意識が鮮明だったせいもあって、学生らの大きな反響を呼んだ。

「戦略的情報組織学」の講演内容に沿って、社長の条件(6)で述べた「組織を活かす力、改革する力」を再論してみたい。

戦略的情報組織学
組織と戦略

目次

1. 問題意識

- 1-1. 「組織」の不思議
- 1-2. 組織の破綻と問題意識
- 1-3. イノベーションを阻むもの

2. 戦略的情報組織学のすすめ

- 2-1. 人は、組織なくして生存なし
- 2-2. 組織の内在的引力と運動
- 2-3. 組織の基礎的存在様式
- 2-4. メタ組織関係とバリューネット
- 2-5. 戦略的情報組織の点検項目

3. 組織の存立を脅かすもの

- 3-1. 「社会貢献と見返り」の陥穽
- 3-2. 情報共有の陥穽

- 3-3. 戦略プロセス共有化の陥穽
- 3-4. 行動様式学習の陥穽
- 3-5. 誇りと希望の陥穽
- 3-6. メタ組織関係の陥穽
- 3-7. バリューネットワークの陥穽

4. 解決の一般原則

- 4-1. 組織内の問題について
- 4-2. メタ組織関係とバリューネットワークの問題について

5. 解決の原則

- <1> 哲学の力
- <2> 情報機会=学習機会
- <3> 学習の力
- <4> 組織の正当性と組織心理学の力
- <5> メタ組織関係
- <6> バリューネットワーク

1. 問題意識

1-1. 「組織」の不思議

一人の人は、たくさんの組織に属することが出来る。一つの組織には、たくさんの人がいるが、必ずしも固定メンバーとは限らない。組織とは、捕らえればその姿を失う水面の波、水の流れや滝のような、定常流の実在である。組織とは、過去から未来へと姿を変える一瞬をつなぎとめる相互関係の集積である。

1-2. 組織の破綻と問題意識

問題は分かっているはずだ。だが、行政組織は自己変革に失敗し、企業は倒産する。

秀吉の武将群がなぜ自己破滅的「朝鮮出兵」に至ったか。-- 予定される領地分配を前提条件に常に現状の財力を超える兵力を抱える組織戦略が、秀吉の全国統一によって意味を失った。しかし、武将間の力学バランスを維持するためには、過剰な兵士を減らすことが出来なかったのである。部分の合理性は全体の合理性を裏切っていたのである。部分の最適化が全体の最適化に通ずる（見えざる神の手の仕業がある）という近代社会と経済の楽観論は、しばしば裏切られるのである。

国鉄は、国家権力による解体にいたるまで、なぜ改革が出来なかったのか。-- 改革は当事者の痛みを不可欠としていた。当事者の快適は、国民の不快だった。部分の最適化が全体の最適化に通ずる（見えざる神の手の仕業がある）という近代社会と経済の楽観論は、しばしば裏切られるのである。

イノベーションに成功する企業と失敗する企業があるのはなぜか。--企業内各部門間の利害が必ずしも一致しないこと、部分の最適化が全体の最適化に通ずる（見えざる神の手の仕業がある）という近代社会と経済の楽観論が裏切られている現実がある。学習伝播が、部門間の壁や派閥の壁、馬鹿の壁に阻まれて、限りなく阻害されて、イノベーション速度が環境の変化に間に合わなくなって経営の失敗、ひいては破綻にいたるのである。

道路公団や社会保険庁はなぜ自己改革が出来ないのか。--改革は当事者の痛みを不可欠としている。国民の不快は、当事者の快適である。部分の最適化が全体の最適化に反しているのである。

1-3. イノベーションを阻むもの

部分的最適化は全体的最適化につながるという神話--部分的最適化はしばしば全体的最適化を裏切る。

現代の腐敗の病理は下記のような部分にある。

- 1) 戦略的意思統一徹底への力不足？ 負の補償圧力がある
 - 2) 情報共有化の遅れ、学習能力の不足、「舵の舵」を切る能力の不足
 - 3) 社会心理学の限界、哲学の限界、教育の限界
 - 4) 社会性の不足とコミュニケーションデザインの不足
- 詳しくは後に述べる。

2. 戦略的情報組織学のすすめ

2-1. 人は、組織なくして生存なし

- 1) 人は、おおむね社会を離れては生存しない。ロビンソンクルーソーの思考実験をみよ。
- 2) 社会は、無数の社会的組織の複合体によって成立している。家族、地域団体、行政、国家、学校、企業、NPO、・・・。
- 3) 人は、組織に貢献することによって組織から安全と生存に必要な対価を得ている。人は、組織に属することなくして、おおむね人は働くことも生きてゆくこともできない。
- 4) 組織は、社会に貢献することによって、社会に存在を許されて、保護される。社会に貢献することのない組織は、保護されず、競争に敗れて消滅する。

2-2. 組織の内在的引力と運動

水面に波が生まれるように、人の群の中に組織が生まれるには、水分子間に互いに引き合う力が作用するのと同じように、人々が引き合う引力がある。寄せれば引き、引けば寄せる。よいことをすれば、ずうずうしい他人が平衡を保とうと「補償」する。正直な口バは疲弊する。

組織は、他の組織と連携しまたは争い、競争し、干渉しあい、構成メンバーは絶えず入れ替わる。場合によって、争いに負け、競争に敗れ、頑なために社会

に不適合を起こして、危機に瀕する。危機を自己変革によって乗り切れる組織と敗れ去る組織がある。一つの組織がよいことをすれば、ずうずうしい他の組織が平衡を保とうと「補償」する。正直な口バ組織は疲弊する。

2-3. 組織の基礎的存在様式

組織の存立の基礎的条件はかきのとおりである。

- 1) 組織は社会貢献の理念と目標を持っている。構成員には、その社会貢献の見返りが期待できる。
- 2) 組織を取り巻く社会的経済的環境（前方+組織内+後方）の情報を共有している。
- 3) 理念と目標を実現する戦略と手順に関する理解が共有されていて、そのプロセスについての予見が共有されている。
- 4) 戦略と手順を実現する行動様式が構成員の各自の身についている。暗黙の内に互いに他を補完する習慣が成長している。
- 5) 組織の拠って来たる由来と現在に誇りがあり、未来に希望がある。

2-4. メタ組織関係とバリューネット--有用性と阻害性

メタ組織関係とバリューネットワークは、組織の存続には必要だが、イノベーションの阻害要因でもある。

- 1) 組織は、他の組織と干渉しあい、互いに補完しあって、よりよく存在しようとする傾向がある。一つの組織の新しい行動は、社会秩序や経済秩序を乱すものとして反撃に合い、周囲の個別組織やメタ組織（行政指導、業界団体、NPO連合、企業の組合など）によって押し戻される。社会の安定には役立つが、イノベーションは裏切られる。
- 2) バリューネットワークの成立と相互維持が成立する。「コスト最小&利益最大」の企業と組織のネットワークが成立している。組織の新しい行動は、「コスト最小&利益最大」を一度は裏切るので、周囲からも組織内からも大きな反撃にあう。経済秩序は安定するが、経済イノベーションは阻害される。

部分の最適化は全体の最適化に一時的に違反する。

全体の最適化は、一時的に部分的最適化全体の抵抗にあう。

2-5. 戦略的情報組織の点検項目

<1> 組織内の問題

- (1) 「社会貢献とその見返り」が、その組織にあるか。
- (2) 「情報共有の機会とその学習能力」が、その組織にあるか。
- (3) 「戦略プロセス共通理解の機会と学習能力」が、その組織にあるか。
- (4) 「各員の行動様式を発見して相互に理解しうる学習能力」が、その組織にあるか。
- (5) 「組織についての誇りと未来に対する誇り」が、その組織にはあるか。

<2>メタ組織関係とバリューネットワークの問題

(1)一つの組織の変化は、既存のメタ組織の枠に収まるか、それを超えられるか。

(2)新しい事業は、バリューネットワークの枠内で実現できるか、既存のバリューネットワークの外でのみ可能か。

補足：いわゆる「系列」とは、バリューネットワークを門閥と資本関係で結合したものである。

3. 組織の存立を脅かすもの

3-1. 「社会貢献と見返り」の陥穽

「社会貢献と見返り」は組織存立の重要条件である。

(例1)「日本放送の経済価値を上げる」+「株主利益」は、「社会貢献とその見返り」か。

「日本放送の経済価値を上げる」は関係者だけの部分的最適化で、社会的最適化ではない。つまり、「日本放送の経済価値を上げる」+「株主利益」は、「社会貢献とその見返り」のように見えて、「見返りと見返り」だけなので、社会的存立が拒絶にあう。

面白い事件だったが、不首尾に終わった。それにはわけがあったというべきである。

(例2)「システム販売(マルチ商法)」はすべての参加者が儲かる仕組みなので、社会に貢献している。主催者や幹部が設けてなぜ悪い。

マルチの網の目の末端には、幹部に上納しただけで、その先のカモを得られない端境に悲惨なカモが大量に発生する。幹部たちの部分的最適化は公共的最適化を裏切っているのである。社会的被害は大きい。刑事罰によって処罰される。

通常の企業活動、行政の行動は、社会に富やサービスを提供して、人々の快適な生存と子孫の繁栄を支援する。その社会にある他の組織と個人はこぞってこれらの担い手である企業や行政を支えて、その対価を支払うのである。社会を裏切る組織は社会によって裁かれる。

3-2. 情報共有の陥穽

1)情報機会は、ますます増加しているが、学ばない人は学ばない。バカの壁は厚い。

2)学ぶ人がいても、学習は不均質に始まり、組織内に行き当たるまでに時間がかかる。

3)組織にはそのテーマと組織の体質によって最適な学習速度(学習伝播速度の壁)がある。

4)最適な学習速度以上に学習を強要すると学習に対する拒否反応を引き起こして、組織は内部分裂を起こし、派閥争いが誘発される。派閥争いは、学習伝播

を派閥間で遮断する。

5)自己にとって最適な学習速度では、環境の変化に遅れをとり、自己保持能力の崩壊を招く。倒産や組織破綻にいたる。

6)学習と努力、情報共有化支援システムだけでは組織の破綻を救済することは出来ない。

7)イノベーションが起こる前に組織が持たなくなる。

3-3.戦略プロセス共有化の陥穽

1)ここには、前項と同じ学習の問題がある。学習伝播速度の壁である。

2)戦略と手順に関する理解が共有されていて、そのプロセスの予見が共有されていれば、人々は一心に働くが、その逆ならば疑心暗鬼となり、心も醒め、手も止まってしまう。派閥抗争が激化する。

3)理解と予見が共有できるためには、学習する組織であることが必須である。しかし、学習には、学習伝播速度の壁がある。無理な学習の強要は、組織の破綻を招く。

3-4.行動様式学習の陥穽

1)新たな戦略的プロセスが理解されても、各自の行動様式が追いつかないことがある。ここにも、「学習伝播速度の壁」の問題がある。

2)「理屈が分かって、体がついてゆかない」現象が生ずる。行動様式は、理解だけでは身につかない。

3)個人の習慣となり、周囲も協調的動作が保たれなければ、新しい行動様式は身につかない。

4)組織では、暗黙の内に互いに他を補完する習慣が成長している。一人が学んでも周囲がそれを押し戻す。各自の行動様式は、容易には変化しない。

5)大きな組織は変化しにくい。変化しかけても復元力が働く。

6)斬新的進化は出来ても、イノベーションは事実上拒絶される。

7)イノベーションの前に、組織は社会に見捨てられ、競争相手に敗北して破綻する。イノベーションの速度が環境の変化の速度にまにあわないからである。

3-5.誇りと希望の陥穽

1)人は、パンのみにて生きるにあらず。

2)組織の拠って来たる由来と現在に誇りがあり、未来に希望がある、でなければ人は力が出ない。組織としての集中力と問題解決能力を失う。

3)誇りと希望がなければ、問題は発見されても、解決の努力は放置される。

3-6.メタ組織関係の陥穽

1)組織の行動を変化させるとメタ組織に押し戻される。

2)規制や指導がある。

3)既存のメタ組織の中では、イノベーションが不能である。

3-7. バリューネットワークの陥穽

- 1) 企業は、「最小コストで最大利益」を他社との取引の中で築くために、よい関係を互いに築いてきた。
- 2) 他に替えがたい、利益の相互関係が多方面に階層的に構築される。これがバリューネットワークである。
- 3) バリューネットワークを離れれば、市場性のない製品やサービスを提供せざるを得なくなり、競争に敗北する。
- 4) 新商品や新サービスは、企業の利益を一時的に損なうので、組織の下から提案があっても、上に行くにしたがって古い落とされて、消されてゆく。
- 5) 既存のバリューネットワークの中ではイノベーションは実現できない。

4. 解決の一般原則

4-1. 組織内の問題について

- 1) 組織の理念と目標が人類の究極の目標に合致しているか、の点検能力（哲学の力）が必要である。
- 2) 情報機会=学習機会を組織内平等に強化する必要がある。
- 3) 学習する組織であり続ける必要がある。
- 4) 理念と目標に向かって、各員の心の満足が得られる組織能力（組織の正当性と組織心理学の力）が必要である。
- 5) これらの満足は必要条件ではあるが十分条件ではない。これらを満足しても、イノベーションは成功しない。次項参照。

4-2. メタ組織関係とバリューネットワークの問題について

<1> メタ組織関係の問題

- (1) メタ組織（所属する社会分野、業界など）からいつでも出る勇気と見識があるか。単純に出れば、自滅の危険は避けられない。
- (2) メタ組織の歴史的意義と限界、発生と成熟、衰退と消滅の歴史観があるか。行政指導、業界団体、NPO 連合、企業の組合などの消長観が必要である。発生と成長期には協力し、成熟期には距離をおき、衰退と消滅の時期には離れるというスタンスを忘れるべきではない。
- (3) イノベーションには、新しいメタ組織に移行するか、これを創造する力が必要である。

<2> バリューネットワークの問題

- (1) 現在のバリューネットワークから出る勇気があるか。単純に出れば、自滅の危険は避けられない。
- (2) バリューネットワークの消長観が必要である。発生と成長期には協力し、成熟期には距離をおき、衰退と消滅の時期には離れるというスタンスを忘れるべきではない。

(3)イノベーションには、新しいバリューネットワークに移行するか、これを創造する力が必要である。

5. 解決の原則

<1> 哲学の力

(1)ギリシャの哲学は都市国家の市民生活の指針と国家の運動原理を説くものであった。

(2)ヘーゲルを境に、哲学は政治運動と個人の思索哲学に分裂した。

(3)現代の哲学は、個人の思索の方法に矮小化されている。

(4)個人の思索哲学に加えて、社会哲学と国家哲学、人類(共生)哲学の開発発展が求められている。(私見)

<2> 情報機会=学習機会

(1) 組織の内外

1)日々の戦略には、組織の内外(周辺)情報が必要である。

2)前方情報(市場情報)、組織内情報(良し悪しを含む)、後方情報(協力会社など)の情報収集能力とメンバーへのあくなき配信努力が必要。

3)電子的情報システムの援用も必要。

(2) 組織と一見無関係の世界を学習する機会の強化

1)イノベーションのためには、人類の究極の目標に関わる情報が必要である。

2)学術、政治、国際情報を収集し、未来を予測しやすくする。

3)電子的情報システムの援用も必要。(私見)

<3> 学習の力

組織の存続とイノベーションの成功のためには、学習の力が必要である。

(1) システム思考

(2) 自己マスタリー

(3) メンタル・モデルの克服

(4) 共通ビジョンの構築

(5) チーム学習

(ピーター・M・センゲ{1})

<4> 組織の正当性と組織心理学の力

(1)組織の発生と歴史的正当性、未来に対する確信を点検する能力が必要である。歴史的正当性や未来に対する確信がなければ、組織は自滅する。

(2)正当性と確信があっても、メンバー個人の社会性が欠落していれば、組織の力は発揮できない。

(3) 現代心理学の限界

1)フロイトの発達段階説(性欲偏重心理学)

--口唇期(Oral Stage): 0~1.5歳、肛門期(Anal Stage): 1.5~3歳、

男根期 (Phallic Stage) : 3 ~ 6.5 歳、潜伏期 (Latency Period) : 6.5 ~ 11.5 歳、性器期 (Genital Phase) : 11.5 歳以降--

2) マズローの欲求の五段階発展説の限界からインド哲学を経て超人格 (トランスパーソナル) 理論へ

--生理的欲求,安全の欲求,親和の欲求,自我の欲求,自己実現の欲求--/--
「死の欲望」の発見といびつな心理学へ--

3) ピアジェの「発達段階説」から、新ピアジェ派の登場へ

-- 感覚運動段階 (Sensory-Motor Stage) : 0 ~ 2 歳、前操作段階 (Preoperational Stage) : 2 ~ 7、8 歳、具体的操作段階 (Concrete Operation Stage) 7、8 歳 ~ 11、12 歳、形式的操作段階 (Formal Operation Stage) : 12 歳以降--/--
-- 弁証法的認知発達 --

現代心理学は、欲望と個人の人格に矮小化されている。個人の欲望と公教育の入り口までを解明したが、個人が学習によって獲得する社会性を解明していない。社会性獲得の心理学が必要である。(私見)

<5> メタ組織関係

(1) メタ組織を客観的に観察する能力が必要である。電子的情報システムが支援する場合もある。

(2) メタ組織が歴史的使命を終えるときを、いち早く予見する力が必要である。

(3) 組織を変えるにはメタ組織も変えなければ、押し戻される。メタ組織を出れば、存続が危うい。

(4) 別のメタ組織 (新たに作っても) の中に、小さい別の組織を作ることが成功確率を上げる。現行組織内に別組織を作ると組織内圧力に敗北して、イノベーションは成功しない。(私見)

<6> バリュースネットワーク

(1) 既存のバリュースネットワークを客観的に観察する能力が必要である。電子的情報システムが支援する場合もある。

(2) バリュースネットワークが歴史的使命を終えるときを、いち早く予見する力が必要である。

(3) 組織を変えるにはバリュースネットワークも変えなければ、押し戻される。バリュースネットワークを出れば、存続が危うい。

(4) 別のバリュースネットワーク (新たに作っても) の中に、小さい別の会社を作ることが成功確率を上げる。現行組織内に別組織を作ると組織内圧力に敗北して、イノベーションは成功しない。

(クレイトン・クリステンセン[2])

補足

ビールゲーム (流通在庫の変動圧力) の教訓

ピーター・M・センゲ

- 1) 構造が行動を決定する。
人を替えても、構造が変わらなければ同じおろかさを繰り返す。
- 2) 人間組織の構造は複雑微妙である。
情報収集/意思決定/実行
- 3) 考え方を変えることが改善につながる。
部分最適化の考えをやめて、全体最適化を考える。

システム思考の法則

ピーター・M・センゲ[1]

- 1) 今日の問題は昨日の「解決策」から来る。
問題は拡大する。
- 2) システムは押せば押すほど強く押し返す。
均衡を保とうとする。悪の「補償行動」が起こる。
- 3) 状況は一端好転したから悪化する。
思いつきの解決は一時的好転をもたらす。
- 4) 安易な出口は通常元に戻る。
- 5) 治療薬が病気そのものよりも問題であることがある。
- 6) 急がば回れ。

最適学習速度

6. 参考文献

- {1} ピーター・M・センゲ著、守部信之訳、「最強組織の法則」、徳間書店(1995)
- {2} クレイトン・クリステンセン著、伊豆原弓訳、「イノベーションのジレンマ」、SHOEISHA (2001)

琵琶

(9) 高度な技術と"安³(アンスリー)"

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2005/09/93_51e8.html

2005/09/9

当社の受託する開発費は実際のところ大変安価である。コンサル会社や大手コンピュータメーカーの受託金額のおよそ半額から4分の1であることが多い。わ

れわれは、コンサル会社や大手コンピュータメーカーと競合して営業することはめったにない。たいていは大手コンサル会社や大手コンピュータメーカーの下請けである。優良な下請けシステムハウスとして、大手コンサル会社や大手コンピュータメーカーがそのときそのときに保護してくれたのが、25年もの長きにわたって生き残ってきたもう一つの理由かもしれない。顧客企業や元請企業の専務さんや常務さん、事業部長さんだった人たち、中には元社長さんまでがいまだに私たちのイベントには出てきてくれる。本当にありがたいことだ。これは、そのときの信頼関係からだと思っている。

われわれの残してきた作品を見るとどれもかなり高度である。初期の新聞社の統計解析アプリケーション、某国国防省のミサイル誘導システム、外資系企業の全国オンライン経営支援システム、MML システム、全社情報システム、日本の学術ロケット誘導システム、自動車の安全運転支援システム、官庁系のホームページ自動生成システム、・・・。

<http://www.sciencehouse.jp/materials/results.pdf>

難度の高いシステムばかりのように感じられるだろう。いかにも、お値段が高そうに見えるかもしれない。どうやら、そう考えられて、敬遠する人もいるようだ。その実は、その時代の標準に比べるとかなり安価だったのである。社長を志す君たちは、高度で崇高なシステム開発の仕事に取り組んでいる。それを誇りにしている。そしてその技術力の高さに強い自信を持っている。それでよいと思う。

しかし、世間はそれだけでは、振り向いてくれない。当たり前だが、コストパフォーマンスが大切である。安心・安全・安価(="安³"、アンスリー)に、高度な技術を提供すること、をモットーにしてきた事実を忘れてはならない。商売なのだから当然といえば当然であるが、案外そのような努力は当たり前すぎて宣伝してこなかったが、これからは自信を持って、"安³(アンスリー)"でやってきたし、これからは"安³(アンスリー)"でやってゆくことを改めて表明してほしい。

1981年3月、当社は設立された。出版とシステム開発の仕事が半々だった。今は、出版の売上は3%、システム開発の売上が97%という比率であるが、この変化は徐々に起こってきたことである。最初、システム開発は、大型計算機を利用する派遣だった。Fortran-S や APL を利用した人工知能型のシステムの構築で、世界でも新しいシステムだった。1981年の夏には、Fortran でできる仕事のある部分は Basic でも出来ると判断して、パソコンの世界に突入した。TRS のスタンドアロンのパソコンがあったところである。富士通の FM8 や PC8000 が後を追っていた。

徐々に派遣の仕事から離れてパソコンのパッケージ(安価にシステムを供給でき

る)に転じていった。パソコンと大型計算機の両方の技能を持つことが買われて、企業システムや官庁システムに復帰するが、これが MML (マイクロメインフレーム) の発明 (世界初) につながった。このころのわれわれの標語は「自分たちの仕事を減らすシステム開発が本物のシステム開発」だった。モジュール化できるものはモジュール化し、自動化できるものはできるだけ自動化して、コストのかからないシステムの開発に専念した。世間では、わざわざ (かどわかには分からないが) 下手なシステム作りをしてその後の仕事を増やす手合いもいるのである。「自分たちの仕事を減らすシステム開発が本物」というと顧客は目をぱちくりする。なかなか信じてもらえないが、一仕事が終わってみれば、納得というものである。下手なシステム作りをしてその後の仕事を増やす手合いは、その当座は儲けたかもしれないが、結局、数年で消えてゆく。お客様も決して見ていないわけではないのである。

出版の事業では、写研と決別して、パソコン組版のミチヤと組んだのは 1984 年で、東京では初めての冒険だった。ミチヤはともあれ、組版コードは持続すると踏んだからである。現在は TEX とワードの組版に転換している。ワードは市販のソフトだが、作成されたファイルは rtf 形式にすれば、国際標準なので、汎用性と持続性・保持性に

問題がないのである。組版作成コストは飛躍的に安くなった。業界は 3 年遅れでわれわれを追ってきた。今では当たり前になりつつある。

直近の決断では、ユニックスばかりではなく Linux にし、Fortran や C++ ばかりではなく JAVA テクノロジーを採用し、オラクルなどの市販のデータベースばかりではなく PostgreSQL や MySQL を 2002 年に採用した。

すべての選択は、安心・安全・安価 (= "安^3") のためである。フリーウエアやシェアウエアならば何でもよいわけではない。国際的コンソーシアムが開発を支援していることが必須の条件である。世界中の SE が寄ってたかって開発するものの安定性は何者にも変えがたいものがある。1 社が作成するものはたとえ世界的大企業であっても、バグ付きの可能性を避けられないし、発見されたバグの修正が遅い。

私企業が独占する OS やツールに縛られることは、警戒しなければならない。利益追求がこれら企業の目的であるから、結局、長年にわたって多額の利益が吸い上げられるようになっている。顧客にも迷惑、われわれも疲弊することになるからだ。

私が勝手に命名している「コンピュータの暗黒期 (1945 ~ 1980)」には、「コンピュータのバージョンアップをしなければ御社は営業できなくなってつぶれますよ」と言って巨額の利益を手にしていたコンピュータメーカーもあった。はっきりしているのは、今は、コンピュータを握って顧客の命の玉を握っているか

のような営業戦略をとる時代ではないということである。われわれは、オープン環境の時代に生きているのである。自由な競争の時代であり、顧客に選択の自由を 100%任せても、わがほうに快く仕事を頼む関係を作ることである。そのためには、高度な技術と"安^3" (=安心・安全・安価) を常に考究し、顧客に提案し続ける姿勢を堅持することである。

現在検討中のツール類には、exCampus、Xoops、Moodle、a-Blog、Thingamablog、MovableType などがある。いずれも、「ホームページの自動生成」や「ブログツール」として利用できるものであり、現在需要の高いシステム開発に利用すれば他社に比べて格別に安価にシステムを構成し提供できることが期待されている。これらはいずれも国際的な開発支援組織がしっかりしていることも特徴である。

.net は魅力的だが顧客がその基盤利用コストに難色を示す問題があった。しかし、mono プロジェクトが登場して linux で .net が扱えるようになってその問題も軽減できる。java は手作りの煩雑さがやや重荷だったが Tiger などの登場によって負荷が軽減されるようになっている。

われこそはと思うものは、よいツールをどんどん世の中に出すがよい。われわれは、それらを活用して、社会組織に適合した、モラルの高い、どこにも負けない、システムに仕上げて見せるだろう。これが、エンドユーザに密着したわれわれの生きる道である。

高い技術とともに"安^3 (アンスリー)" (=安心・安全・安価) を堅持し、日々更新し続けることが、この業界で生き残る基本的方略である。

ちなみに、これらは、3 つの経営戦略の一つ「後方戦略」の一部であるのは言うまでもない。

琵琶

(10) 無駄なことにも価値がある

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2005/10/10_45df.html

2005/10/21

無駄なことにも価値がある -- 社長の条件 (10)

今日 (10/21) のヤフーニュースには「ネット発信する郷土 コスプレも農家

もこなす 41 歳女社長」という元気おばさん(女社長)の記事が載った。このおばさんは桁外れの元気さだ。

http://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20051021-00000033-zdn_n-sci、電子媒体、2005.10.21 確認。

記事冒頭の紹介では、「岩手県のローカル情報をまったりと紹介するストリーミング番組「ガチャダラポン」。銀髪カツラと派手な衣装で踊るキャスターの「ノンナちゃん」の“中の人”、畠山さゆりさん(41)は、女医やウエイトレスの格好で NHK 盛岡の番組に出たこともあり、なんちゃってアイドルとして DVD 出演の経験もある 2 児の母。しかしただのコスプレイヤーではない。」と書かれている。「ガチャダラポン」や「ノンナちゃん」は岩手人ではない私にはさっぱりだが、とにかく目立つ存在なのだろう。

<http://www.bcac.jp/company/index.html>

この中に彼女の心意気の一部が紹介されていた。これは、なかなか感動的である。

「盛岡じゃないと無理」「せめて大通り沿いに会社を作らないと」 花巻の田舎の農家での独立は、誰もが成功を疑った。「でも『作れば来る』と思ったんです。自分が本当に必要とされているなら、ここまで来てくれる人もいるだろうと。“実験クン”でした」

実験クンは見事に成功。次々に生んだ「お金にならない無駄なもの」が広告代わりになった。

次々に生んだ「お金にならない無駄なもの」が、客に花巻まで足を運ばせる原動力になったというのである。

もちろん、本当に無駄なものならば、人も寄ってこないが、人を楽しませ、新しい時代の息吹を伝え、ネットの威力を教えたのがこの人のやってきた「お金にならないもの」だった。確かに、これで稼ぐことは出来ないが、これをしてきたから客が来たのである。そして、事業も成功したのだ。

次の社長を引き受けてくれるだろう若者が学ぶものがここにあると私は言いたい。

経営や営業の現場では、「無駄なこと」が「成功の母」になることは、枚挙にいとまがないほどである。

今取引が成功しなくとも、交渉の場に呼んでくれたお客さんは、次の機会に本

当に発注してくれる可能性が高まる。実感で言えば、他の新規顧客の10倍は可能性が高い。

今、お金がいただけないからといって、ふてくされたり、不遜な態度をとったり、「発注しないんなら、客じゃねえ」などという態度や暴言を吐いたら、一生涯、そのお客さんからは口もきいてもらえないだろう。無駄に見える商談も「あきずにやる」のが「商い(あきない)」なのである。最初は断られて当たり前、次の機会に続くように、何かのよい思いを互いに残すように、終わる交渉ならば、なおのこと、何なく出来なければならないのである。

さて、開発の現場はいつも忙しい。新しい技術とITトレンドを試す実験システムを作る作業は滞りがちである。いつものスタッフだけでは手が足りなくなるので、腕の立つ他社の技術者やフリーランサを雇うこともある。これを「無駄な給料を払う」と言うなかれ。花巻の元気おばさん社長がやった「実験クン」とはまさしくこのことなのである。もちろん、お金を払って新しい技術とITトレンドを試す実験システムを作りたいという顧客がいれば、大変幸せなことである。予算を確保して実験ができる。しかし、新しい試みであればあるほど、意欲的なシステムであればあるほど、われわれが成功を強く確信していても、顧客は警戒して寄っては来ない。出来上がった「実験クン」を見て、「うんまあ、すばらし。オレらもやってみんべ」となるはずなのである。人は聞いただけでは同意しない。見て、触って、動かしてみても、やっと納得するのである。

かつて、Web-DBシステムというものを発案し、顧客に説明に回ったところを思い出して見てほしい。図を描いて、文章で説明して、パワーポイントで説明しても、顧客たちは「それって、HPビルダーとどこが違うの?」と真剣に聞いてくる始末だった。やむなく、当時の優れものの中国人技術者L君に頼んで、お客さんのホームページをお借りして改造を加えて3日でサンプルを作った。顧客のホームページのトップの文字を、手元からデータ入力するだけで書き換えるデモをやって見せた。実際、そのサンプルシステムではその部分のテキストが一行分書き換わるだけだったが、顧客は目をむいてびっくりした。「えっ、HTMLライターに頼まなくともホームページの修正が可能なの?」---それから、われわれの受注は急拡大した。何事にも最初はあったのである。その最初は、あくまでも「実験クン」だったのだ。ホームページの自動書き換え処理などは、Web-DBシステムの能力の小さな一部に過ぎないが、画期的なパワーをデモンストレーションするには格好の「無駄なもの」だった。これに要した予算は標準的な派遣社員の3日人分だけである。その後の繁忙を考えればずいぶん効率的な投資だった。

今は一時のブームこそ去ったが、安定した顧客の何割かは、わが社にこのWeb-DBシステムを頼りにしてやってきたお客様である。

一時のブームが去れば、また、新しい時代の風をつかんで、新しい「無駄」に取り組まなければならない。「実験クン」を、自分たちこそ、やってやらねば、誰がやる、と思わねばならない。新しい時代の風をつかんでいけば、「無駄なもの」は、決して「無駄」にはならない。

社長は、資金繰りなどで明らかなように、今をしっかりと生きていなければならないことは明らかだが、近未来のための「無駄なもの」にも果敢に挑戦していなければならないのである。

新しい時代の風をつかんでいない、トンチンカンな挑戦はしてはならない。周囲の「必ず儲かるから」などの甘言に踊らされてはならない。まずは、花巻の元気おばさん社長のように「時代の風」、すなわち「時代の潜在的要請」をいち早くつかむことである。そして、狙いが定めれば、一気に、果敢に挑戦することである。

「時代の風」、すなわち「時代の潜在的要請」をいち早くつかむことの出来るものは社長になる可能性が高い。「無駄なもの」を無駄にはしないからである。「時代の風」、すなわち「時代の潜在的要請」を正しくつかむことが出来ない者は、社長になってはならないのである。

次期社長になる人たちよ、「無駄」にはならない「無駄なもの」に大いに取り組んでほしい。また、仲間たちの「無駄」にはならないはずの「無駄なもの」を大いに推奨してほしい。これを「無駄」と毛嫌いする者は社長にはふさわしくない。

琵琶

(11) 海外人材はお安い、と"安"スリーツール類

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyosei log/2005/11/11_e8a3.html

2005/11/09

海外人材はお安い、と"安"スリーツール類--社長の条件(11)

デフレはほぼ終了といわれているのに、市場からは、値下げ圧力が引き続いている。

「内製組み立てとなっている工程に、台湾・中国系にアウトソーシング出来る

ことができないか」と言うような要望である。私ならば、現状に照らして、下記のような説明をする。時代が変われば、別の解も、別の答え方もあるだろう。時代をしっかりと捉えて、はっきりとした答えを出してあげるべきだろう。この方は、「中国台湾に外注しろ」と言っているように見えるかも知れない。君が、いまさら「中国台湾に外注」しても、安価にもできないし、「情報デザインが命」のWEB-DBアプリケーションなど台無しになる、と憤慨するキモチは良く分かる。しかし、そうと捕らえたら、君は間違っているし、失敗である。この方は「値下げ努力をしてほしい」と言っているのである。ならば、「中国台湾に外注」ではなく、別の提案があると言うべきである。

(あるお客様への私の返信メール)

中国は、日本と比べて15年遅れのバブルです。青年はバブリー青年(汗しないで儲かると勘違いしている)が多くなり、労働賃金はアジア標準(日本の約40%)です。反日感情と言うよりも、経済と軍事で日本に勝っているという自信に裏打ちされて、日本蔑視観念が蔓延していますから、友好的な交流が著しく阻害されています。永年日中友好に努力してきたつもりとしてはたいへん悲しい事態です。アジア標準賃金とは、1999年ころから、東南アジアと中国の工場労働賃金はドル建てで見ると、ほとんど統一されたことをさす私の造語です。国際資本が高騰するアジア工賃に手を焼いて、安い工賃の国に工場を激しく移転する(契約工場を突然変えるという暴挙)ことによって、成立したものです。結局、アジア標準賃金は高止まりしていますから、国際資本がやったことは思惑はずれです(アジアの労働環境を良くしたことはなりますが)。「日本の約40%」という賃金水準はかなり微妙です。農業従事者の収入はその5分の一程度ですから、工場労働者はかなりの高給取りと言うことになります。システム技術者は、工場労働者の1.5倍程度です。日本の給与水準の60%程度です。彼らにとって、国内にいるよりも日本で働くほうが賃金面で多少の魅力はありますが、物価水準(日本の4分の一)で考えると中国国内から出るのは得策ではありません。システム開発は「中国への持ち帰り作業(オフシェア)」がはやっている理由です。しかし、日本の製造管理が行き届かないこと、小回りが利かないこと、文化の違いからユーザインターフェイスがまったく日本人好みとはならないので任せられないこと、製造能力は高くとも設計能力が低いことなどがネックで、オフシェアに向く仕事は限られています。通信ユーティリティやOSなど、仕様が明快で、技術的には国家や民族に依存しないものがオフシェアされています。コストでは両国間の交通費と両国サイドに発生する管

理コストを考えると、茨城ソフト工場や岐阜ソフト工場と大差はありません。人間の数が多いので、大規模な作業に向いているとは言えるかも知れません。台湾は、大陸ほど日本蔑視の空気がありませんが、アメリカ志向です。日本向けの仕事は一線級が対応しません。できれば二線級です。国民性も大味で、利己主義でチームでの仕事に向かないと、台湾の名誉教授である私の先輩（K先生）はつねづね嘆いていました。彼は、副教授のころ私のいた研究室に留学していました。

日本人の気質に似た、ベトナムやラオス、タイなど（ドラヴィダ語族）が望ましいのですが、いま、この方面のコネクションはまだ確立していません。これからの課題です。

インド人技術者は、話題性のためマスコミが取り上げましたが、インド人技術者を派遣すると謳っている派遣会社に、この夏、訪問や見積りの依頼を一斉に出しましたが、一通も返信・応答がありませんでした。事実上、この事業は成立しておらず、事業部門の廃止か、廃業しているものと推測されました。多くの日本人が黒い肌を避けているためにビジネスが成立しなかったのだらうと思います。残念なことです。労賃を考えると中国と同じ問題があるでしょうし、…。海外戦略もあきらめずに模索を続けますが、まずは優先的に、国内で安価な素材を探してスリー"安"のための努力を続けたいと思います。素材（ツール類）は、すでに国際化していますから、属している国家によらず、安価で安全なものを手に入れることができます。"何がよいものか"を識別するだけの知識と見識と眼力さえあればよいのです（これが難しい）。

「内製組み立て」のある部分を、優秀なフリーウエアやパッケージに置き換える方法がありうるからです。「内製組み立て」の別のある部分は必ずわれわれが手を動かして作成しなければならないのが情報システムの宿命です。社会組織が変われば、新しいシステムが必要になります。これがわれわれのビジネスチャンスです。新しい社会組織に対応する情報システムに利用できる古い技術は限られています。かならず新しい部分が生ずるからお仕事が生まれるのです。新しい部分がなければすべてパッケージで済むことになるはずですが。この宿命の部分だけで十分われわれのビジネスは成立します。この部分こそ私たちの技術力が生きる部分です。

置き換えられる「優秀なフリーウエアやパッケージ」の部分は定型的で作り方がパターン化している面白くもなんともない部分です。ただし、世の中には、見掛け倒しの「フリーウエアやパッケージ」も氾濫していて、使用したら、結局エンドユーザがひどい目にあうという代物も多いのです。「選択眼」こそ、命です。うまく選択できれば、お安くよいシステムが提供できるはずですが。引きつづき、がんばります。

よろしくお願ひ申し上げます。

よい材料を安価に仕入れて、お安くしてかつ顧客の満足を高めること、これは商売の鉄則である。鉄則が語れば、顧客も満足するに違いない。

琵琶

(12)「株主利益最大化」のまやかし、クリステンセンはかく語る

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyosei log/2005/11/12_391d.html

2005/11/25

「株主利益最大化」のまやかし、クリステンセンはかく語る--社長の条件(12)

「日経ビジネス」の特別編集版(2005.11.28)には、鮮烈な討論の記録が掲載された。

「株主は革新の親にあらず」という記事のタイトルからして、衝撃的である。参加者は、クレイトン・クリステンセン(米ハーバード大学ビジネススクール教授)、橘・フクシマ咲江(コーン・フェリー・インターナショナル社長)、高須武男(バンダイナムコホールディングス社長)、藤森義明(日本ゼネラル・エレクトリック会長)の4名である。そのほかに司会がいる。クレイトン・クリステンセンとは、その著「イノベーションのジレンマ」で有名になった人物で、日本のビジネス界や学界に大きなインパクトを与えている人物である。

「株主利益最大化が、経営者の責務」という言説が広く聞かれるようになったのは、バブル崩壊後のことだろう。この言葉は、敵対的な企業の買収に際して、主として買収側が使用する言葉である。私は、「社長の条件」のシリーズで、「株主利益最大化が、経営者の責務」という言葉を使用したことはない。私は、自分の会社の株式を約80%所有している。家内や息子の株式をあわせれば、95%に達する。いわゆるオーナー社長である。「株主利益最大化が、経営者の責務」というならば、私利私欲こそが私の社長の責務ということになる。しかし、社員

の給与を出すために先祖代々の土地を手放したり、個人の預貯金を放出したりしてきた私には、事実上縁遠い話である。違和感はぬぐえない。私が説いてきたのは「私利私欲超えた者こそが社長にふさわしい」というものである。事実、私はそのようにすごしてきたつもりである。

クリステンセンは、「株主利益最大化が、経営者の責務」という言葉を、この討議の中であっさり否定して見せた。これは「迷信」であるというのだ。私の考えをはっきりと支持することばである。

司会・・・長期的な視点が欠かせないと思うんです。しかし、企業はどんどん近視眼的になっているような気がします。

クリステンセン エコノミストや経営者が根本的な誤解をしているからです。「経営者は株主の利益を最大にする責任がある」という迷信です。・・・

クリステンセン 経営者が責任を負っているのは、企業を長期的に健全に発展させていくことです。その責任を果たすために、社員を育て、顧客に喜ばれる製品やサービスを提供するのです。自社の株式を買いたいという人たちには売りますが、株主の前で卑屈になることはありません。株式売買による利益を最大化する責任は、企業経営者にあるのではなく、株主の側にあるのです。間違った考え方から、私たちは一国も早く解放されるべきです。

(「日経ビジネス」の特別編集版(2005.11.28)、p.88)

クリステンセンが「株主利益最大化スタンダード」を否定??、「そんなはずはない」と思う人は、「日経ビジネス」の特別編集版(2005.11.28)を早速購入されるか、図書館で読まれるとよい。

企業の存立の第一の理由は、その企業の製品やサービスで企業が社会的な貢献ができるということである。これなくしては、存在の価値も理由もない。私は、このことを声高に叫んできた。

企業理念と8原則--社長の条件(2)

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2005/02/82_313d.html

人望は必要か--社長の条件(5)

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2005/07/_c227.html

株の売買はギャンブルである。ギャンブルだから悪いとは言えないが、ギャンブルは不確実性があるものが賭けの対象になるから面白いのだし、成立するのである。企業の消長も不確実性の筆頭のようなものだから、ギャンブルの対象になるのである。賭けの対象として、必ず儲かる張り先が決まっているというのは、いかさま賭博のようなものであり、本来ご法度ではないのだろうか。企

業の不確実性は、企業が望んでそうなっているのではない。神の見えざる意図や筋書き(経=経済法則)と人々の暮らし方(済=営み)の阿ヤのなせる業なのである。だから、賭けが成立する。「必ず株主の利益になるようにしろ」とは、賭場で、「俺だけにはいい出目を出せ」と言いがかりをつける了見知らずの言説のように聞こえるのである。

株の売買はギャンブルだが、企業の経営はギャンブルではない。よい製品やよいサービスを人々の望みに応じて安価に供給するという、骨の折れる、地道な活動である。経営者が私利私欲に走れば、たちまちにして、破綻する。私利私欲はいずれあばかれて、部下を失い、顧客を失って、経営が破綻する。

よい製品やよいサービスを人々の望みに応じて安価に供給するという地道な働きをピューリタンは神への帰依の証(あかし)と考え、御堂筋の商人たちは御仏に尽くす(身も心ささげる)行為と考えた。前者はイギリスに始まる近代商業資本を立ち上げた人々であり、後者は日本の近世の束の間の輝きともいえる商業資本蓄積の前哨期の人々であった。神や仏にささげるくらいの心がけがなくてはビジネスはできないということである。

企業を賭けの対象にする人々は、法律によって存在が許されてはいる。しかし、賭けの対象にされる企業が、賭事師の言うなりになる必要はない。

後に続く者たちよ、「経営者は株主の利益を最大にする責任がある」という迷信にだまされてはならない。荒ぶれる大自然に立ち向かう修験者のように、心にやましいことのすべてを消し去り、等価交換よりは、わずかにでも多くの利益を市場の顧客たちに渡せるように知恵を絞り、汗をかくことに専心してほしい。顧客からの信頼があれば、やがて利益はめぐってくる。

琵琶

(13) 話力は組織を作る、永崎一則氏の発言から

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2005/11/13_f435.html

2005/11/25

話力は組織を作る、永崎一則氏の発言から -- 社長の条件 (13)

私は、以前、ここに組織と情報に関する解説記事を書いた。

組織を活かす力、改革する力--社長の条件(6)

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2005/07/6_b544.html

戦略的情報組織学(再論)--社長の条件(8)

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2005/08/8_600d.html

論旨は多岐にわたっているが、組織を成立させるものは、構成員同士または、組織と構成員、組織と組織などが互いに他を変化させる「影響関係」であると述べた。「影響関係」は、「情報コミュニケーション」によって成り立つが、影響を与えない「言いつばなし」では組織も社会も成立しないことを示唆した。「情報コミュニケーション」には、コンピュータやネットを介したものもあるが、多くは直接言語的コミュニケーションとボディランゲージのような非言語的コミュニケーションが含まれる。

2005.11.24 日経産業新聞 22面に、話力総合研究所(<http://www.waryoku.com/>)の永崎一則所長(<http://www.waryoku.com/shotyo.html>)へのインタビュー記事が載っている。きわめて興味深い記事である。

「うまい話し方は技術に頼るな」という大見出しで、この記事は作られている。小見出しのひとつに「話力とは 相手への影響力」というものがある。氏は、この中で「話力とは話すときや聞くとときに相手に与える影響力の総称のこと。表現力や聴解力をあわせてある人のことを、話力がある人という。話力がどこから出てくるかわからなければ『話がへただ』と言っても解決のしようがない」と語っている。言語的コミュニケーションの能力とは、影響力をもつことであるということである。

「話力がどこから出てくるか」については、「心格力(本人の人格の力)」「内容力(身に着けている知識や能力)」「対応力(場に配慮でき、平易な言葉が使える能力)」の3つをあげている。

3要素以外には、ユーモアと視覚的要素、語尾の発声、場に合った話す速度、などを挙げている。

話すことが商売の中心になりかけている私にはたいへん役に立った。また、「情報コミュニケーション」とは、「影響関係」であるとした私の仮説の傍証にもなっていて、意を強くすることができた。

組織を作る者、とりわけリーダーとなるものは、「心格力(本人の人格の力)」「内容力(身に着けている知識や能力)」「対応力(場に配慮でき、平易な言葉が使える能力)」を磨き、ユーモアと視覚的要素、語尾の発声、場に合った話す速度に留意した話し方が敵なくてはならないということである。

後続く人たちには、大変な課題がまた発見されてしまったかのようだが、一つずつ、手堅く、身に着けて行ってほしい。

琵琶

(14) 報償について、もう一度クリステンセン

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyosei log/2005/11/14_556a.html

2005/11/25

報償について、もう一度クリステンセン--社長の条件(14)

私は、少し前の記事で、クレイトン・クリステンセン(米ハーバード大学ビジネススクール教授)の発言を取り上げた。

「株主利益最大化」のまやかし、クリステンセンはかく語る--社長の条件(12)」。

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyosei log/2005/11/12_391d.html

私に取り上げた、同じ日経ビジネスの記事の中に、もうひとつ興味深い発言があった。

藤森 報酬や報償せいどもイノベーションの量に反映すると思いますか。

クリステンセン 私はそうしません。革新的な人をよく見てください。彼らは、革新するということが、ただ好きなだけなんですよ。

フクシマ (自分のアイデアが採用されるかも知れないと思うだけで)数百ドルの航空運賃を払って、100ドルの商品券をもらった人たちのように。

クリステンセン そうです。新しくエキサイティングなものを作り出すという機会が報酬なのであって、それがやる気を起こさせる。ですから事後に「ありがとう」という意味で報酬を与えるのはよいとして、事前に報酬を約束してカネで釣るようなことをしてもあまり効果がないと思います。

(「日経ビジネス」の特別編集版(2005.11.28)、p.86)

心理学の最近の研究にも、子供たちに褒賞を与える約束をして社会性を育てるという試みは、実験によって効果がなく、場合によっては逆効果になっていることを示すものがあった。クリステンセンは、慧眼にも企業革新にインセンティブは無駄と言っているのである。

ビジネスの現場でも、カネ(インセンティブ)で釣ってうまく行くのは、短期に雇われる出来高の営業マンくらいで、組織の変革と次なる発展を担う人はカネに動じない人ということに違いない。

後に続く君たちは、カネばかりが人生ではない、という人たちばかりだ。もちろん成果の後には褒賞はあるだろうけれど、カネのために右顧左眄するような風潮はこれからもきっぱりと拒否してもらいたい。カネに踊る者は、カネで操ろうとする者に弱く、たちまち、カネがらみで仕掛けられたわなにはまるという事実もある。十分注意してほしい。

琵琶

(15) 損をしない価格破壊者になれ

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyosei log/2005/11/15_b96e.html

2005/11/28

損をしない価格破壊者になれ--社長の条件(15)

私は、次記事で、提供する技術と「安全、安心、安価」を取り上げた。

高度な技術と"安^3(アンスリー)"--社長の条件(9)

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyosei log/2005/09/93_51e8.html

また、次の記事では、直接収入にならないことも、将来をにらんで社長たるものは心がけなければならないと説いた。

無駄なことにも価値がある--社長の条件(10)

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyosei log/2005/10/10_45df.html

これだけ読むと、「要するに、利益を度返しすればいいのか」と勘違いしかねないので、改めて、述べよう。

1. ソフトハウスやシステムハウスは、「サービス産業」

まず、ソフトハウスやシステムハウスは、業種で言えば、「サービス産業」に分類されているということを深く考えてみる必要がある。これに違和感を感じるとすれば、まだ君は当社のようなシステムハウスの社長にはなれない。われわれは、プログラムやマシンを顧客に提供しているように見えるかも知れないが、顧客はプログラムやマシンがほしいわけではない。プログラムやマシンを

導入することによって生まれる「効果」がほしいのである。われわれに顧客が求めているのは、システムを導入することによって目的とする効果が上がるような「効果」というサービスがほしいのである。われわれは、顧客の求める効果を挙げるために知恵と労働を提供する。提供するサービスの中にプログラムやマシンがある場合もあるに過ぎない。顧客はそのサービスによって目的の「効果」が上げれば喜んで代金も払うが、効果がなければ、契約書があっても支払いたくないものである。

プログラムやマシンで効果が上げられる場合はラッキーだが、プログラムやマシンでは目的の効果が挙げられないこともある。このようなときには、システム開発の中止を提言して、取りやめるほうがよいサービスの提供になる場合さえあるのである。

ここで、考えるべきことは、同じ効果があがるのであれば、新しくプログラムを書くことも、出来合いのツールを利用するのも、顧客にとっては同じことである。コストとパフォーマンスを天秤にかけて、よいほうを選べばよいのである。顧客がその判断をすることもあるが、顧客には直面する特定分野の経験がない場合も多いし、出来合いのツールの存在を知らない場合もままある。

ところで、顧客が出来合いのツールの存在を知らないことをいいことに、新規制作の契約を取り付けて高い対価をとるシステムハウスも、確かに存在する。そんな会社をうらやましがっているようでは当社の社長は務まらない。顧客をだましてお金を得ても、いい思いをするのは一時のことに過ぎない。そんな会社は、いずれ、そのまやかしがばれて、信用を失って、破綻の危機に瀕することになる。今年の夏ごろから、われわれの前に現れた某M社(ソフトハウス)の苦悶の様子がそれだ。もって他山の石とすべしである。

かれらは「最小コストの最大効果」を提供していないのである。

2. 仕事のタネを減らしてゆくシステムハウスはよいシステムハウス

来年の仕事のタネを今年完成してしまえば来年の仕事がなくなると心配するようでは、それは経験が足りない。システム制作とは社会組織におけるコミュニケーション・ルールを固定化して利便化するものである。社会は日々変化し、昨年通用したルールは、今年8割りしか通用しない。8割りも残っていると勘違いするなかれ。3年たてば、半減しているのである。企業も研究所も行政もNPOも市民社会もこのゆっくりとした、しかし、避けようもない変化というものからまぬかれる者はいない。既存のシステムとは、この8割のうちの2割くらいにしか対応できないのである。残りは、システム化しないか、新しい工夫によって創造するものである。

出来合いのシステムを、もう一度作っても顧客はお金を払いたくない。それは当たり前というべきである。出来合いのシステムに譲れるものはすべて譲って、未知のシステムの創造に徹することがわがシステム・ビジネスの王道である。われわれは、常に、新たに必要性が生まれた社会組織のルールをシステム化する、それは、次の年には、もう作る必要のないシステムである。われわれは、われわれの仕事を減らす方向に仕事する宿命にあるのである。しかし、減らしでも減らしても、時の変化はとまらない。新しく必要とされるルールは次々に生まれる。新しい創造のタネ、すなわちビジネスのタネは尽きない。よりよくわれわれの仕事を減らすシステムハウスがよいシステムハウスである。よりよくわれわれの仕事を減らすシステムハウスが顧客の信頼を得るのである。ならば、われわれこそ、ビジネスのタネを一番よく減らすシステムハウスとなって見せよう。それが、われわれの心意気というものだ。

3. 出来合いのシステムのよしあし

出来合いのシステムには、でき不出来がある。しかし、数千以上のユーザがいれば、たいていよいシステムである。利用される価値があり、バグが発見され修正されている可能性も高い。数社～数百社のユーザしか使用していないものは、玉石混交である。将来玉になるものも、石のまま消えてゆく運命のものもある。将来玉になるものをいち早く見つけて取り入れれば、顧客に対してコストを下げサービスを高度化できるので、これほどよいことはない。

4. フリーウェア、コンソーシアム

最近では、無料で使用できるシステムが出回っている。20年前までは、無料のものといえば、試作品に過ぎず、ビジネス用途には使えないというのが相場だった。しかし、現在は様子が違う。インターネット社会になって、技術者のネットを介した交流と情報交換はこの様子を一変させた。コンソーシアムが作られ、社会基盤となりそうなシステムはボランティアが力をあわせて制作に当たるようになったのである。数千人のウデ自慢がよってたかってシステムの改善に取り組むのである。米国の某パソコンOSメーカーでさえかなわないパワーが発揮される。

無料のシステムがすべてよいわけではない。実績のある数千人を超えるコンソーシアムが支えるシステムは、十分に利用検討の価値のあるものが多い。これを使わない手はない。

これらを利用すれば、一から制作するよりも安全で安価、しかも、コンソーシアムはなかなかつぶれないから安全である。

5. 過去の事例よりも安く、しかし、利益率は高く

こうしてみれば、「損をしない価格破壊」が十分できることがわかるだろう。過去の事例よりも安くできるのはお分かりだろう。優れもののフリーウエアを最大限活用するのである。過去の事例よりも安くできることを顧客が理解できれば、新規に作成する部分に多少余計にお金をかけてもよいと顧客は判断するに違いない。過去の事例よりも安く、しかし、利益率は高くなるに違いない。過去の事例よりも安くなるようにわれわれが知恵を働かせたにもかかわらず、新規作成の制作費を値切るような顧客は、もう近づかないことにしたほうがよい。

よい仕事をして、顧客に感謝されて、少しだけ「心づけ」を含む代金をいただく、これがシステム職人の喜びである。

リサーチの力に裏付けられた、積極的な価格破壊は顧客の信頼を得る。顧客の信頼と快い支払いを受けて、次の社長たちは、この乱世を疾駆せよ。後ろ向きになるな。常に新しい風を全身に受けて、走りぬけ。

琵琶

(16) 貧すれども貧せず、われらアネハにあらず

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyosei/2005/12/16_cee7.html

2005/12/06

貧すれども貧せず、われらアネハにあらず--社長の条件(16)

今(2005.12.06時点)で、耐震構造計算の捏造(偽造)が大問題になっている。この偽造を直接行ったのは、姉齒一級建築士であると言われている。彼が設計して建てられた建物は200棟を超えている。大半は、マンションである。この事件は、姉齒一級建築士の単独犯であるというには、規模が大きすぎる。これら欠陥建築には、経営コンサルタントのS社が総括的にかかわっており、H社というマンション販売強者、K建設という建設会社が積極的に関与している。どうやら漏れ伝わるころでは、S社が顧客の前に立ち、セミナ商法のテクニックで顧客にまがい物のマンション等を販売していた一連のまやかし商法であるらしい。S社はH社からコンサル料金などの名目で多額の資金を得ていた。H社はまがい物であることを承知でマンションなどを安く販売していた。K建設もま

がい物であることを承知でマンションやビルをたてていたということらしい。姉齒氏は、まがい物の物件を正当に見せかけるためのウソの耐震構造計算書を営々として作成していたという構図らしい。今は捜査の最中で、どこまで真実に迫れるかまだわからない。S社、H社、K社の「故意」を立証できるかどうか不明である。無罪放免となる可能性もなきにしもあらずである。したがって、ここでも実名を挙げることをあえて避けている。姉齒氏自体は、ウソを承知で、お金のためにやむにやまれずにやっていると告白しているので、有罪は間違いがないだろう。

建築業界の元請・下請け関係の中で、建築設計事務所というのは実に弱い立場に立たされているということも、この事件は鮮明に示している。S社、H社は利ざや稼ぎの上澄み商売である。建築設計事務所は、彼らのいうことを聞かなければ仕事にも日銭にもありつけなかったのである。しかし、この場合、心弱きは罪であった。姉齒氏は、敢然と要求を拒否すべきであったのである。

システム業界も、事情はよく似ている。建築業界によく似た「元請・下請」の構造が出来上がっている。利益を得るのは、主として元請や仲介業者たちである。当社のように技術力を売り物にしている零細なシステムハウスは、建築業界における設計事務所に立場はよく似ている。普段から大きなお金には恵まれず、ヒルズ族とは雲泥の差がある清貧を余儀なくされる業種である。貧乏を画で書いたような会社経営である。このような貧乏を付け入る隙とみなす、不逞のやからもいえないわけではない。

おかげさまで、私の会社 (<http://www.sciencehouse.jp/index.html>) がWeb-DBシステム構築の名手であるということはよく知られている。評判は広がり、そこそこにはお仕事のお話もいただく。ここにきて、「DBを使用しなければ、システムは安くできるだろう。普通のファイルで作って、予算を3分の一程度にできないか。メンテナンスや機能拡張は犠牲にしてよいから」という類の値下げ圧力がかかる。われわれがそれに応ずれば仕事を出すというのである。安普請の強要である。「メンテナンスや機能拡張は犠牲にしてよいから」という仲介業者の甘言は、うかつには乗れない。要は地震に耐えられない構造計算で建物を作れといているのと同じである。最終ユーザーにバレなければいいというようなやり方をしてもいずれはバレる時が来る。そのとき、その責任は誰が負うのか。「技術に精通したシステムハウスに一番の責任がある」といわれるのは当然のことである。仲介御者は逃げの一手で雲を霞にと姿をくらますに違いない。われわれに逃げるすべはない。手抜き安普請を突貫工事でやっつけてくれという言葉には、どんなに魅力を感じても、ノーと言おう。貧乏でも鈍するな。目先のお金がどんなに魅力に見えても、ノーはノーである。われわれは

アネハになってはならない。少なくとも、私は、25年間、そうやって歯を食いしばってきた。

今度、「手抜きのア普請を突貫工事でやっつけてくれ」という仲介業者がいたら、「われわれはお受けできません。アネハに行ってください」とでもいうことにしたい。

諸君もまた誘惑に負けずに、技術中心企業としての誇りを貫いてほしい。

琵琶

(17) 「あやかしの術」を見抜く力を

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2005/12/17_9846.html

2005/12/12

「あやかしの術」を見抜く力を--社長の条件(17)

1. 詭道を制するものが企業の防衛戦に勝利する

今回は、かなり違った角度の話題である。

企業には、3つまたは5つの基本戦略があることは以前述べている。

3つまたは5つの戦略--社長の条件(4)

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2005/03/354_39eb.html

また、企業には対敵防衛という重要な任務があることにも触れた。

「戦い」について--社長の条件(3)

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2005/02/3_bf1c.html

真正面からやってくる敵を迎え撃つ勇気と防衛戦の数々は、華々しくもあり、諸君らも、目の当たりにしているだろう。しかし、「戦い」は正規戦ばかりでない。

始計篇 兵は詭道なり(孫子)

兵は詭道なり。

故に能なるもこれに不能をしめし、用なるもこれに不要をしめし、

...

だましあいの様相を呈するものが多い。詭道を制するものが企業の防衛戦に勝利すると言ってよい。

「兵は詭道」については、ここですべてを語りつくせないなので別の機会に譲る。しかし、まずは仕掛けられる詭道を見破ることが大切である。見破れなければ、知らずに詭道にはめられ、気がつくまで白旗以外の選択肢はなくなっている。実は、この輩を見破る極意がある。やってくる邪まな輩は、「あやかしの術」を使用していることに注意すれば、まずは気づくだろう。

2. あやかしの術

「あやかし」とは、少し古いですが、手元の「広辞苑」(第2版補訂版、岩波書店(1976))を見ると、下記のように書いてある。

あやかし

船の難破しようとする時に出るといふ海上の怪物。幻覚による。海幽霊。謡、舟弁慶「この舟には__が憑いて候 転じて、不思議なこと。怪しいこと。また、そのもの。 あほう。馬鹿者。<日葡> コバンザメの異称。この魚が船底に粘着すると船が動かなくなり害をするといふ。(怪士と書く)能面の一。妖気を表した男面。「鵜(ぬえ)」の前ジテ、「舟弁慶」の後ジテなどに用いる。また三日月・鷹などの同系の面の総称。

あやかり

「あやかし」に同じ。・・・

実は、他の辞典によれば、「赤ん坊をあやす」の「あやす」も同根で「あやかす」の短縮形という。

船の激しい揺れで、正気を失い、幻覚のなかに漂うにしてしまう現象を「怪物」の仕業とみなしたのであろう。子供をゆらゆらとゆすれば、海中で揺らいでいた太古の生命のように、前後不覚の夢に落ちる現象も「あやかされる(あやされる)」事象である。

現代の「あやかし(妖怪)」も、「あやかしの術」を使う。彼らは人をゆらゆらと揺らしてたぶらかすのである。「親切そうな言動と激しい罵倒」「高邁な理想とあらわな欲望」「対等主義の言説と激しい個人攻撃」「へりくだって下手に出て、機を見て居丈高に声を荒げる」など、極端から極端に言動はゆれる。これが、現代の「あやかし(妖怪)」のはじめに見えてくる特徴である。カルト教団や戦争捕虜に対する洗脳でもこの手法は頻りに使われる。心許したり、弱い立場にいたりすれば、人は他人に合わせようと自然に心を傾ける。極端から極端に揺れ動く相手の言動に翻弄され、自分を見失い、やがて、その相手の言動に従わざるを得なくなる。「正論とずるい提案」などもたちの悪い営業マ

ンの手口である。極端から極端に揺れ動く言説の中に、ちょうど自分の思いに合う瞬間があれば尚のことである。「この人は、ひどい言い方をするが正しいことも言っている」などと思わせてしまえば、しめたものである。「あやかし」にとっては、相手を絡めとることなどたやすいことである。ゆすりたかりの皆さんは、誰しも「あやかしの術」に長けている。詐欺商法の皆さんもしかりである。甘えてみたり、強く出てきたりの商売女の手練手管もたいていは「あやかしの術」に沿っている。

この術にはまると、まじめな人ほど、情報漏えい、背任、会社乗っ取りへの協力、使い込みや奥さんに言えない金遣いなど、あらゆる犯罪的なことに手を貸すようになる。知らなければ、そんな術にはまっていることさえ気がつかないままに警察のご厄介になったりもする。君たちは、これらの嵌め手をいち早く見抜いて、はまることを避けなければならない。この術は手品のようなものである。目くらましによって、人の心を操ろうというものである。手品もタネがわかってしまえば、人は容易にだまされたりはしない。「あやかしの術」というものがあることをしっかりとわきまえていれば、はめられることは少ないはずである。

「あやかしの術」は、もともと立場が弱く、権威のない人が、対等に競争できない場合に利用して、わが身を守るために発展した。その後自分の能力以上の立場を獲得する魔法の杖として使われるようになった。能力相応以上の立場は周囲に大変迷惑である。直接犯罪とはいえなくとも、その迷惑の程度はままた犯罪にも等しいものがある。たとえば、考えてみればよくわかるではないか。たとえば、社長が商売女にだまされて、いきなり仕事を知らないその女を営業部長にしてしまったら、部下には目も当てられない惨状が待っているに違いない。さて、実は、「あやかし」は、芸能の世界では、立派な芸術である。虚と見せて実であったり、実と見せて虚を演出するのは舞台や映像の常套手段である。極端から極端への心のゆれを感じさせれば、虚を實と思い、実を虚とも思う怪しくも美しい世界が現出する。芸能の世界の人々は、この術を職能として持っている。しばしば、思わぬところで「あやかしの術」に遭遇すると、実はその世界につながる人がそこにはいたりする。あぶない、あぶない、美しすぎる妖怪がそこにはいる。君は、大丈夫か。

琵琶

(18) 「"一人にしない" 情報コミュニケーションシステム」 へ、新春に思う

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2006/01/18_c10a.html

2006/01/01

「"一人にしない" 情報コミュニケーションシステム」へ、新春に思う

--社長の条件 (18)

あけまして、おめでとうございます。

旧年中はたくさんの皆様に支えられ、お陰さまで希望あふれる新年を迎えることができましたことを心から感謝いたします。本年もなにとぞよろしくお願い申し上げます。(平伏)

<--次期の社長の候補の諸君も、しっかり頭を下げるように。稔るほど、頭(こうべ)を垂れる、稲穂かな。

さて、電子式計算機(コンピュータ)の歴史は1945年頃から始まりました。1980年代のパソコンブームは、それまで人を支配する道具でしかなかったコンピュータを、人々の側に立つコンピュータに転換させた大きなムーブメントでした。当社は、このムーブメントの直前に設立され、この流れに棹さすように発展してきました。世は急速に高度情報化社会へと向かってゆきました。不肖私が命名した「人に近づくコンピュータの時代」「人類の共生を支援するコンピュータの時代」などの言葉もそのときどきの時代を表すものとして幾分か世に知られたりもしました。さて、ハードウェアの発展普及はすでに成熟期を迎えています。このままでは、2010年には、この熱気は失われているだろうと予測されるどころです。

しかし、今、また新しいムーブメントが起きかけてます。足元を見れば、高度情報化社会によって成立した「一人とその他多数」という乾いた弱い関係は微妙に人々を孤立させてゆきました。今、始まっているものは、人々の孤立感をぬぐうための「一人にしない重層的組織構造」を社会の隅々で再構築しようという心の熱くなるムーブメントです。日本はかつて「一人にしない重層的組織構造」をしっかりとつ有数の社会(「一人にしない社会」)でした。欧米からのねたみの声に気おされるかのように、わずかに直近二十数年で「一人にしない

社会」は破壊され、この民族的性格は失われたかのように見えます。アメリカは日本の高度成長期に日本に負けないために日本から「身近な人々の協調」の精神を学びました。アメリカの友人は、最近「日本人にはチームスピリットがないのか」と言う始末です。あらためて、今、日本でも「一人にしない社会」が熱く求められています。とはいえ、古い社会の枠組みはもう返ってはきませんし、情報ネットワークシステムをなくすことも不可能です。

以前の(重苦しく感じた)「一人にしない重層的組織構造」を壊すのに手を貸したのも近年の情報システムですが、新しい「一人にしない重層的組織構造」を構築を手助けするものも近未来型の情報システムのはずです。SNS(ソーシャルネットワークシステム、紹介者のある人しか参加できないネットコミュニティ)は、これに対する新しい回答のひとつの例ですが、ひとつのよい例です。昨年、SNSは爆発的な普及を見せました。人々は、未知の犯罪者が混入する危険性の少ない新しいネットコミュニティを歓迎しました。相互に互いの人格を知りうるコミュニティこそ、人々の求めていたものでした。人々は「一人にしない情報コミュニケーションの時代」の到来を求めています。「一人にしない情報コミュニケーションシステム」はSNSにとどまらないはずです。

経済界に目を向ければ、企業は最強の企業となるべく熾烈な競争を繰り広げています。市場開拓、調達ルート開発、学術研究戦略、海外戦略、、、そして組織戦略、手がける分野は広大です (http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyosei log/2005/03/354_39eb.html)

しかし、その企業が最強の組織となるためには、社会環境から学習し、構成員がすばやくその知識を共有できるための「情報コミュニケーション能力」を持たなければなりません。なるほど「社長とその他多数」という広報的コミュニケーション技術は極限まで発達しています。それだけではありません。社員から社長へのご意見メールも自由に出せる企業もあります。しかし、社員は相互に孤立し、かつてのようなノミニケーションは廃れて、隣席同士の交流も親身なものではありません。ある社員が良い知恵を得てもその知恵を縦横に広げて行く道が狭められています。これでは「最強の組織」は成立しません。「一人にしない重層的組織構造」が最強のビジネス軍団を作り出すはずです。その逆は負ける企業です。チームスピリットが育たないサッカーチームが勝てないのと同じ道理です。「一人にしない重層的組織構造」を支える「一人にしない情報コミュニケーションシステム」が、今、どの企業、団体にも必要です。

高度情報化社会の成立によって、旧社会の重い社会制度のくびきは破壊され、人々は開放され、新しい自由を手に入れたように見えます。封建制度の終わりに人々は農村の因習から解放された開放感を満喫したように、高度情報化社会の成立には、二つの大戦のあとにも根強く人々を縛り付けていた古い門閥と戦

後金閥などのしがらみから開放された喜びはありました。これは経済の高度成長にとっては大変好都合でした。ビジネス兵士である"自由な労働者"を一人でも多く作り出すためには、家族と地域社会を末端まで解体して、男女を問わずに人をバラバラにすることが役に立ったのです。一方、社会の隅々までが「一人とその他多数」という乾いた関係になり、老人、中年、青年、少年少女のそれぞれに広がると、地すべりの的にさまざまな社会的弊害を発生させてきました。老人の孤独死、中年の自殺の増加、知性なき丸暗記族(社会的不適応)、ニート(http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2005/07/post_e5f7.html)、キレる子供たち(http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2005/09/9_c332.html)、殺される子供たち、、、。。。私たちは、老人のグループホーム、中年のための生涯学習、大学での協調学習、ひきこもり青年のためのニート塾(http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2005/08/4_7ce2.html)、子供たちのための防犯ボランティアと集団登下校など、この社会の悪しき圧力にさまざまな抵抗を試みてきました。これらの貴重な志に、高度に発達した情報システムはもっと力強く奉仕すべきです。

幸い、当社は(<http://www.sciencehouse.jp/>)1981年の設立以来、システムハウスでありながら出版活動も絶やすことなく続けてきました(<http://www.sciencehouse.jp/works/library.html>)。また長く人工知能システムの研究開発の仕事(<http://www.sciencehouse.jp/works/record.html>)に取り組んできています。人の感性を大切にすること(http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2005/12/x_3eb6.html)、知性なき単純処理を超えた人に優しい情報システム作りに長けています。「情報コミュニケーション」の何たるかを最もよく知る技能チームのひとつであると自負しています。

当社は(<http://www.sciencehouse.jp/>)、本年、特に「一人にしない」情報コミュニケーションシステムの普及確立と運営支援に注力してゆきたいと決意しています。企業・団体と社会のすべてに。

私たちのスタッフは、額の汗と脳みその汗を厭いません。皆様のご鞭撻とご指導をなにとぞよろしくお願い申し上げます。

参考:「戦略的情報組織学」

http://www.sciencehouse.jp/etc/20050423strategy_info.pdf

「組織破断限界シミュレーションの試み--感性的研究生活」

<http://www.sciencehouse.jp/etc/20051210soshikihadan.pdf>

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2005/12/x_3eb6.html

2006 年元旦
北総の森の近くで

琵琶

(19) 本業こそ社長の仕事、ライブドアは本業赤字

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyosei/2006/02/19_7140.html

2006/02/05

本業こそ社長の仕事、ライブドアは本業赤字--社長の条件(19)

ライブドアの堀江前社長ら4名は、本業の粉飾決算の容疑で再逮捕となり、さらに10日間の拘留が決定した。つまり、予想通り、ライブドアは本業では赤字だったのである。彼らは、あたかも本業で大きな黒字が出ているかのように装うことによって、自社の株価を吊り上げていたことになる。

私は株をやらない。株の主流は博打だからである。博打が好きな人はいるもので、法の範囲であればやめろというつもりもないが、私自身はやる気が起こらない。だいたい、まじめな企業活動を博打の対象にするなどと言う心根がわからない。競輪選手が流す汗は、博打の対象としてハナから承知の上だから問題はないが、真剣な企業活動が博打の対象にされるのは、よほどの対価がない限り、どこか納得が行かない。多くの企業は上場もせずに賭けごととは関係無しに企業活動に邁進している。上場したら考えが変わるかもしれないが、私のこの地味な会社に上場する機会は当面なさそうだ。

それはさておき、本業の業績を見ずに株を買う素人に対して、よく「株は業績を見て買え」と説教する人がいる。しかし、ここまで粉飾されては、業績を見ただけでも、それは枯れ尾花である。もっとも、目先のお金に魂が奪われてしまった人には、何を説明しても「俺の儲けに難癖をつけるのか」と思うらしくて、聞く耳を持たない。その結果が、ライブドア株一株100円割れという事態である。これから、持ち直すかも知れないという期待で、安値買いに走っている人もいるようなので、とめたりはしない。私にそんな止めたりする権利はないと思う。しかし、「浮ついたマネーゲームの部分を切り捨てれば、本体は磐石だから大丈夫」と太鼓判を押していた人は、今、なんと言うつもりだろうか。

本体が磐石ではなかったから、「浮ついたマネーゲーム」で赤字を補填し、ごまかしていたのではないのか。

ライブドアと私たちの生業（なりわい）は、あまりにも違う。彼らは、多数の人の目をごまかしてお金を得て、銭ぶとりしていたとしか思えない。われわれは、たとえ他人にだまされても、誠実に仕事をする以外に対価をいただけない職人の世界にどっぷりとつかっている。

あまりにも違うのに、ライブドアのような企業が IT 企業だと自己主張していたので、われわれのようなシステムハウスも近い存在だと勘違いした人は多かったようだ。これにまつわるいくつかの例を以下に紹介する。いずれも人物を特定できない程度には脚色したことをご了解いただきたい。

(1) まず、学生たちは、大いに勘違いした。

近鉄球団の買収のころ（2004年6月）

私が教えている工学部の男子学生が私に「ライブドアのような会社を興したいんです。やり方を教えてください」と言ってきた。「ライブドアは、本業で正しく利益を上げて社会貢献していない会社だ。水鳥のバタ足というたとえがあるが、ライブドアは病原菌一杯の泥水の中で足をバタつかせている状態だと思ったら、近いだろう。やがて、蛭やマムシに食いつかれて、自滅する。別の会社を見習うほうが良い」と私。

フジテレビの買収騒ぎの直後（2005年6月）

同女子学生が2名、休み時間、教壇に近づいてきて、「私たちモデルクラブでバイトしたりしているんですけど、将来はホリエモンのフジテレビのアナウンサになりたいんですけどなれるでしょうか。ホリエモンにも遭いたいし」と言う。なるほど、顔とスタイルは並以上、活舌も良く、好感度とは見て取れた。レポートの成績もいい子達である。ホリエモンは買収には失敗したが、一時フジテレビの筆頭株主ではあった。「がんばればなれる。先生が保証する。しかし、この授業の単位を取っただけではアナウンサにはなれないよ。アナウンサになりたいならば、アナウンサ養成学校などの専門学校にダブルスクールしなければ無理だね。それに、もう一つ、その世界は、残念なことに実力だけでは入れないし、入った後もやってゆけない世界だ。どの大学にも放送研究会というようなサークルがあるはずだ。そういうものに入って、放送界の人たちとコネを作らないと無理だろうね」と私。彼女らの顔は真剣。「うちの大学にも放送研って、ありますヨ。ヤッパ、ハインナキャダメッスよね。情報処理の試験も受けたいし、どっち優先したらイインでしょ」と彼女らはずいタメ口になる。「情報処理の試験は1年と2年で目標達成する。その後、アナウンサを目指して勉強と活動をする。という方針などがありうるね。しかし、その頃まで、ホリエモンが

フジテレビといい関係かどうか、そもそも健在かどうか疑問だがね」と私。
「エッ、ナンデ、ナンデ」と彼女ら。「本業で正しく利益を上げて社会貢献して
いない企業はやがて社会から見捨てられて破滅するんだよ。株主の利益のため
に公共の電波を買い取ろうと主張した時点で、バツだね。株主の利益とは公共
の利益ではないだろう？。彼は自分の利益ではなくて株主の利益が目的だと言
い換えたつもりだろうけれど、公共の利益でなければ社会は納得しないものさ。
それにしても、株主の利益という彼の主張も本音かどうか疑問視されてしま
っている現状ではだれも彼を助けないだろう」と私。

他にも学生たちからは、たくさんの相談があった。いろいろあっただけ書きき
れない。

(2) 企業家も大いに勘違いした

競馬場買収のころ(2004年10月)

仙台球団を買収に失敗すると、ホリエモンは高崎競馬場の買収に名乗りを上げ
た。競馬場はサンザン待たされたあげくすっぱかされたのだが、じらすのがホ
リエモンらの買収交渉の手口である。ある著名なリクレーション施設の経営者
たちから、私は執拗にライブドアとの接触を要請された。経営が苦しくなった
自社を買い取ってほしいというのが彼らの狙いである。「IT企業だから、何と
かルートがあるでしょう」とかれら。「知り合いというわけではありませんから、
そうそう巧く引き合わせることができるとは限りませんよ」と私。「お願いしま
す。堀江さんは、馬に関心があるようだし」と彼ら。「博打に興味はあっても、
馬が好きとは限りません。御社の乗馬施設は一日に何億も何千万も荒稼ぎする
わけではないでしょう」と私。「私も競馬好きですけど、競馬好きはたいてい
馬好きなんです」と社長。やれやれ、「彼は、競馬さえ好きかどうか分かりませ
ん。彼は"お金のなる木"が好きただけだと思いますよ」と私。後日、業界団体
の幹部を通じてライブドアに連絡をすると案の定「多忙につき面談不能」とい
う二べもない返事が返ってきた。当該の業界団体の幹部さんが言うには、「とに
かく、とにかく、ライブドアはやめたほうがいいですよ。ひどい目に遭った会
員さんがたくさんいるんです」ということだった。リクレーション施設の経営
者たちには、「多忙につき面談不能」と伝えて、誰が言ったとは言わずに「ライ
ブドアはお金が惜しくないのではなく、逆にお金がほしいのです。近寄らない
ことをお勧めします」と説明した。この施設は、その後自助努力して、経営は
上向きつつあるので、あの時、売らなくて正解だったのだ。

このほかにも、いろいろあつたが、いまだに話すと支障のありそうなものが多
いので、ホリエモンに接触せずに無事に収まった上記のケースだけにとどめた
い。

(3) 政治屋さんも勘違いした

国会議員さんの件は、マスコミでも取り上げられていて、民主党の鳩山氏が、うそかまことか「J党の議員らの秘密を握っているぞ」と追及の予告をしているのは良く知られている。私が体験したものは、地方の議員さんの取り巻きの話である。私とその議員は旧知で、私が貧乏経営者であることは良く知っている。後援会費を免除する代わりに、時々地方行政に関するレクチャーをしてくれという虫のいい申し出をただけでそれ以上の期待はしていないらしい。ところが、その議員の取り巻きたちは別である。あるとき、私を講演に招いた席で、後援会の幹部の一人が、「ライブドアとかは、大もうけしているらしいじゃないの。先生の所だって、裏で大金を稼いでいるんじゃないの。隠していないで、1億でも2億でも献金してよ」と大声をあげる。そうだとダミ声が出る。「待て待て、この人の会社はそんなんじゃないんだ。額に汗しないとお金はもらえないという考えなんだから、ちっとも儲からないんだ」と議員先生。「裏で稼ぐような会社は、いずれつぶれます。世間が許さないでしょう」と私。「バカジャネエの、俺にはやり方がわかんねえケドヨ、ホリエモンみていに巧くやれば、がっぼがっぼだべ。法にだって穴も裏もあんべ。あんた、やれよ。その金、俺らに回せ」と取り巻きたち。「あなたたちは、心正しく社会貢献したいという議員を担いでいるんでしょ。そんな人が法の裏で稼ぐことを要求するんですか。私はお断りです」と私。「まあ、まあ、ヒトはそれぞれって言うこと。お互いに考えがあるんだから、この話はこれでおしまい」と議員。それ以上、言い合ったら大変なことになりそうだった。

ホリエモンのように金持ちになりたい、ライブドアのように有名になりたい、という気持ちは分からないではない。しかし、独居房で麦飯を味わいたい社長候補のヒトはどうぞ、と言いたい。私は、いやである。そんな社長候補がいたらノッケからから私の後継からは除外する。幸い、私たちは、本業で、まじめで親切丁寧しかも作ったものの出来がいいと世間から評価をいただいて、お仕事もその対価もいただいている。身入りは少ないが、おてんとう様は味方である。胸を張って世間を渡ってゆけるというだけの自信と実績はある。本業大切が基本である。

それにしても、あんなに持ち上げておいて、今ごろホリエモン批判に転ずるヒトが多いのはどういうことだろう。あきれるばかりが、その一方で、その当時から「大きな声ではいえないが、やめておいたほうがいいよ」と、心ある市井の大人の男たちには、親愛なる学生たちやお仲間のために個人的な防波堤になっていたヒトも少なくはなかったはずである。余計なお世話とたたかれても、私も、その大勢の男たちの一人だったことを誇りにしたい。君たちも、同じ思いだと思う。

参考:「[戦略的情報組織学](#)」

http://www.sciencehouse.jp/etc/20050423strategy_info.pdf

琵琶

(20) 営業の極意

<http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2006/02/2006.html>

2006/02/24

営業の極意--社長の条件(20)

営業は難しいと嘆くスタッフがいる。システムの設計が顧客との間で進まない案件がある。

社長のあなたがいなくなったら、どうしてよいのかと、私に向かって嘆く社員がいる。

きっと、多くは、私をヨイショして、もう少し働かせようという策略だろうと思う。私がそんなに凄腕の営業マンだとは思わない。顧客との間で、コツコツと積み上げてきた信頼関係があるだけである。むしろ、お客様の忍耐と寛容、心遣いに感謝するばかりである。

もし、本当にお客様との関係をもっと良くしてゆきたいと願い、そのヒントを私に求めるのであれば、営業技法のあれこれよりも、一番大切なことだけをまず伝えたい。

お客様と私の間に信頼が作られてきたのは、顧客とのたくさんのやり取りの結果である。どれがよかったのかと分解して説明することは困難である。私が心がけてきた第一の点は、「お客様のわがままをできるだけ早く、深く、たくさん知る」ということである。

反論はあるだろう。

- 1)わがままをきいていたから、儲からなかったのではないのか。
- 2)要求は顧客がまとめて、われわれに提示するのがルールでしょう。
- 3)たくさんのわがままをきいたら、身が持たないでしょう。
- 4)資料もくれないのに、提案書なんか書けないでしょう。
- 5)わがままをきいていると結局コスト割れになってしまうのでは。

いちいち、ごもつともである。しかし、それでも、私は、顧客のわがまをよくよく聴くことにこそ、われわれの利益と生存条件が存在するといいたいのである。

1)わがまをきいていたから、儲からなかったのではないのか、について顧客のわがまを聴くとは、わがまに耳を傾けるという意味であり、いわれたわがまをそのまま実行することではない。口に出てくるわがまは、本人の真意を表していないことが多いのである。「うまいものが食いたいなあ」という言葉を聞いて、フランス料理店につれてゆくのは、時と場合によりけりである。そう言っている本人は、昼ご飯のコンビニ弁当を食べたら、そんなことを言ったことさえ覚えていないかも知れないのである。ヒトは、差し迫った欲求にさらされると、世間でよく言われている文脈に近づけてお話を作る傾向があるし、大げさに表現することもある。「うまいものが食いたいなあ」という言葉から、まず、受け手であるわれわれは、このヒトはとりあえず空腹なのだろう、と理解することが大切である。「しばらくレストラン四季に行っていないな」といえば、銀座の名門フランス料理レストラン四季に行きたいのだろうと推測がつく。「死んだおっかあが作ってくれた芋の煮ころがしはうまかったなあ」といえば、単に腹が減っているだけだろう。「良く聴く」というのは、そのどちらだろうかと、心を研ぎ澄ませて聴くという意味である。むやみにフランス料理をおごっても、効果はない。よく聴けば、余分なコストはかからない。本当にほしいことがわかるのである。芋の煮ころがしのお見積もりを出すのと、名門フランス料理店の見積もりを出すのでは、雲泥の差である。よく聴くのである。なぜ、お客様はそれが必要なのか、それを手に入れたら、それを使って何をしたいのか、……。良く聴けば、お安くできて顧客満足も高い。良く聴かなければ、高い見積もりと不満足な提案しかできないのである。まずは、よく聴く、が「営業の極意その1」である。

2)要求は顧客がまとめて、われわれに提示するのがルールでしょう、についてなるほど、要求仕様書は顧客が出すことになっている。それは、あくまでも、形式上のことである。それは、できない相談である。ここが一番大切だ。顧客は、あくまでもウインドウ・ショッピングのようにソフトも発注したいのである。決して現場作業を苦勞して指揮してものを作りたくないなどと思っはいいないのである。自家用車がほしいと願う顧客は、完成品の車がほしいのであって、途中経過はどうでもよいのである。顧客は、結果がほしいので、設計やプログラミングがほしいわけではない。顧客が選択しうる、どんな結果(機能や出力)があるのかを顧客は知りたがっているのである。選択肢を提示してくれない奴らから、どうして顧客はサービスを買うだろうか。顧客のわがまをいろいろと聞きだしながら、われわれは、選択肢をいくつも提示するのである。選択肢

を提示するのが、われわれの最初の仕事である。選択肢を提示できなければ、顧客はあきれて去ってゆくか、発注したとしても、顧客から見れば、出来上がりが見当違いなものになるので、完成後に怒り狂うに違いない。仕事をして顧客からは対価がいただけないか、いただけてもそれで縁切りに至るトラブルが発生するに違いない。「営業の極意その 2-1」は、選択肢をできるだけたくさん用意することである。

ところで、選択肢を提示して、選んでもらったら、それで仕事に取り掛かってよいかといえば、まだダメである。選んでもらったものをもとに運用説明書を作成して提供するのである。なにっ!、と目を剥く向きがいれば、それはシロウトである。そのシロウトは、運用説明書とは最後に書くものだと思っているのだろう。違うのである。システムを作る前に、予想される「運用説明書」を書くのである。こうして書いた「運用説明書」は、実は「要求仕様書」の骨格となるのである。つまり、ここでの「運用説明書」は、完成予想図である。この書面を、普通は「要求仕様概要書」などというのであるが、要は、中身は予想される「運用説明書」のことである。完成予想図を見なくては顧客はどんなものができるのか、さっぱりわからない。それは、注文住宅で自宅を新築するときのパパやママを考えてもわかることだ。どんなに精密な設計図を見せられても、パパやママは決断できない。完成予想図のパース (Perspective Drawing) を見て、初めて、手直ししてほしい場所を発見したり、契約書に判を押したりするのである。「営業の極意その 2-2」は、開発にかかる前に、「システムの完成予想図」=「予想される運用説明書」=「要求仕様概要書」を作って提示することである。この時点で、顧客は初めて当方の設計意図を理解して、クレームをつけたり、追加したり、再度の作成を要求したりするのである。ここで十分、顧客のわがままの真意を理解しておかなければ、あとの開発は失敗に終わる。

「要求仕様概要書」に、システム概要の説明などを追加してセットすれば、「要求仕様書」がほぼ完成する。「要求仕様書」ができたなら、これを添えて発注書にお客様の印鑑をいただければ受注成功となるのである。顧客のわがままの真意を理解しておけば成功確率は高くなる。「要求仕様書」を書くのは、顧客ではない。われわれである。印鑑を押すのがお客様である。これをさかさまに勘違いしたら、お仕事はいただけないと覚悟が必要である。

ところで私の書く「要求仕様書」がなぜ顧客から歓迎されるかという秘密を一つ明かすことにする。「システムの完成予想図」=「予想される運用説明書」=「要求仕様概要書」ではあるが、私の書く「要求仕様概要書」にも「要求仕様書」にも冒頭に「本システムの目的」が書かれているのである。ここに書かれている「本システムの目的」には、顧客の企業理念や事業目的が再現されていて、その中の一部としてのシステム、という説明が書かれている。ここで、ナ

ンデ! と目を剥く人がいたら、それは敗北する営業マンである。勝てる技術営業は、顧客の企業理念や事業目的をすばやく理解して、理解したなりにそれを「仕様書」に反映するのである。当然のことだが、顧客はこのような記述をそもそも期待していない。業界の通念にも存在しないものである。はじめは、驚いたり、余計なお世話だと言うお客様もいないわけではない。しかし、お客様もすぐにその大切さを理解する。顧客は自分の意図を真にわれわれが理解したかどうかを知りたいと思っているのである。一知半解でシステムを作ったりしてくれては困るのである。完成予想図だけであるよりも、その使用意図を違えずに捕らえていることにも顧客は大きな関心を払っている。お客様はご自身が納得できるまで、企業理念や事業方針を分からせようと説明してくれるようになる。もちろん、うかがっているこちらは、一度で完全なものは書けないだろう。「このように書いてみましたが、よろしいでしょうか」と、何度も書き直して提出して、ご了解をいただくのである。こうして、顧客の意図を正しく理解しておくことは、当方にとっても失敗のないシステムを作るうえで大事なことである。知っているとおり、製造のディーテルでは、迷うことばかりである。一步前に進もうとすれば、上位の設計の肉付けをしなければならぬ、肉付けする内容は、上位の設計書には書いてない。どうしたらいいのか、迷うのである。ウォータフォール・モデルなんて、とんでもないマヤカシの産物だと思う。ご存知のとおり、流れる水のごとく製造工程がすすむことなんてありえないのである。上位の設計書に書いてないことを補う際に頼りになるのは、「顧客のもともとの意図」である。その意図に立ち戻れば、選択肢は急速に狭くなる。考えも膨らむ。やる気にもなってくる。そんな経験はだれにでもあるだろう。顧客の意図も文書にして残しておけば、繰り返し読んで、ブレを少なくすることができるのである。(・・・また、個人的営業機密をばらしてしまった)

3) たくさんのわがままをきいたら、身が持たないでしょう、について
いやいや、事実は反対である。たくさんのわがままを十分聴いておけば、完成品を見せてからのトラブルが避けられるのである。これは大変に大きなことである。完成品を見せてからトラブルになれば、一から作り直すか、御代はいただきませんとするのか、いずれの場合であっても、当社には大きな負荷になるのである。また、対する顧客は時間との戦いをしながらビジネスや研究の発展を期してシステムの構築を依頼しているのである。失敗によって失われた時間は帰ってこない。顧客の被害も甚大である。私が目を光らせていたこれまでは、そんなことになったことはほとんどないけれど、世の中にはたくさんの事例がある。君たちの時代になっても、そのような失敗は避けられるようになってほしいと切に願うのである。「たくさんのわがままをきいたら、身が持たない」は間違いである。「たくさんのわがままを聴かないと、身が持たない」が正解であ

り、それこそが「営業の極意その3」である。

4)資料もくれないのに、提案書なんか書けないでしょう、について
聴かせていただくためには、聴かせなければならない。情報がほしければ情報を与えなければならない。資料をいただくためには、資料を作って提出しなければならない。待っていてはいただけない。もうひとつの極意は、テイクアンドギブをやめて、ギブアンドテイクにすることである。情報は与えてから取れ、というのが正解である。これは、戦争のための方法というだけではない。ヒトは、誰でも、情報を与えてくれた人にしか、情報を返さないのである。資料は先に出して、後でもらう。そのためには、豊かな想像力が必要である。君たちは情報のデザイナーなのだから、いくらでもデザインが頭に、否、目を閉じれば目に浮かぶ要でなければならない。そうなるためには、日々、顧客の心を想像する訓練が必要だ。顧客の心を想像することができない人は、営業者にもなれないが、システムエンジニアにもなれない。顧客よりも先に資料の提供をするが「営業の極意その4」である。

5)わがままをきいていると結局コスト割れになってしまうのでは、について
ときどき、私が"お金にもならないのに、他社のサービスを紹介したり、顧客が自分でできる方策を教えたりしている"ことに驚いたり、腹が立ったりしているに違いない。それは、コスト割れにしないための商人(あきんど)の知恵なのである。確かに、高いサービスをただ同然で提供させようという人もいる。どう考えても腹黒い人物もいる。しかし、値切り口上は、商いのほんの挨拶と思っている善良にしてお気楽な極楽トンボさんもいるので、なかなか区別が難しい。ここにはとって置きの極意がある。"コスト割れのサービスが要求されたら、コスト割れのサービスは提供しない"のである。なんだあ、そんなこと極意でも何でもないよ、と言うなかれ。ただ単にお断りするだけならばサルでもできる。ここで肝心なのは、わがサービス以外の代替案を提示するのである。他社に安いサービスがあれば検討を勧める、顧客が手作業でやれば無料であることも説明する。どうしても当社のサービスでなければいけないと思っている人は、思い直して正規のお金を払って契約に応ずるに違いない。究極のところ当社に利益をもたらしてくれる人がお客様である。当社に損害しか与えない人は客ではない。どうしても当社の損害を強要する人は、「恐喝罪」か「不正取引防止法違反」で検挙していただくのがよい。とはいえ、現実には、恐喝犯か単なる極楽トンボさんかどちらとも見分けのつかない顧客のほうが圧倒的に多いのである。だからこそ、ひたすら、わがサービス以外の代替案を提示するのである。その提案がぴったりはまれば、顧客は感謝感激して、当社を忘れてたりしないだろう。顧客には業者を選ぶ自由と権利があるのだから、その権利を十分に堪能していただければよい。そんな提案にもかかわらず、コスト割れのサービスだけを要求

してくるようなお人については、われわれにも顧客を選ぶ権利があるのだから、お断りしてもよいのである。曰く、「お客様の今回のご要望は、当社ではお受けできません。他社でお受けいただけるところがあるかどうか私どもは存じ上げませんが、他社に打診していただくようお願い申し上げます」ということになる。"お金にもならないのに、他社のサービスを紹介したり、顧客が自分でできる方策を教えたりしている"ことは、単なる甘ちゃんの仕業ではないのである。親切にしていることは間違いないが、厳しいのである。ところで、若いスタッフの諸君は、お断りしても残る優良な顧客を確保できるのだろうか。そもそも提供するサービスが、高品質、安価、安全、安心でなければ、他社を紹介すると顧客は全部他社にとられてしまう。それでは、営業の達人とは言われぬ。会社を営んでいる意味がない。さっさと会社を去るべきである。たずねてきたお客様の多くがわが顧客になるのでなければ、提供しているサービス自体に何か問題があるはずである。わがサービスを他社よりも一歩ぬきんでた高みに維持していればこそ、例外的な顧客に断固として他の代替案をお勧めできるのである。"お金にならないのに、他社のサービスを勧めていたりする"のは、自信の表れなのである。社長になるためには、その自信がもてなくてはならない。コスト割れの要求には、我がサービス以外を提案する、が「営業の極意その 5」である。

参考：[損をしない価格破壊者になれ--社長の条件\(15\)](#)

営業の現場はストレスがたまるか、と問われればイエスと答える以外にない。ただひたすら、揉み手（掌を押し）をしてストレスに耐えるのである。近未来の結果に、善良にして優良なお客様の笑顔を信じて、ひたすら、お客様のわがまをどこまで聴けるかに勝負をかけるのである。

当社のような事業形態で、営業のためのチェックポイントは次のとおりである。

- 1 顧客のわがまを良く良く聴いたか。本心を理解したか。
聴いてくれる業者は大切にされる。聴いてくれない業者は捨てられる。
極意その 1
- 2 顧客に選択肢を十分に提示したか。システムで対応しなくともよい場合も提示しているか。
完成予想図=「予想される運用説明書」は書いて差し上げたか。
営業者は、人間ショールームになれ。人間ショールームになれなければ、顧客からは捨てられる。
極意その 2-1、2-2
- 3 顧客の心の中に残っているわがまはもうないか。
たくさんのわがまを聴かないと、身が持たない。

極意その3

- 4 資料は、顧客より先に作れ。あくまでも先に。
待っていたら、顧客は逃げてゆく。

極意その4

- 5 コスト割れを要求する顧客には、わがサービス以外の代替案を提示しろ。
わがサービスに自信があれば、客は戻ってくる。戻ってこない客は客ではない。

極意その5

営業の極意は、ゴマスリや、接待にあるのではない。顧客の仕事上の悩みや希望、システムに寄せる期待など、目いっぱいのががまを繰り返す、漏れのないうちに聴き出すことである。

よい結果が安価、最速、良質に得られるのであれば、システムなどなくてもよいのである。

たとえば、インパクトのある「おおきな丸」がほしい客に、CAD システムで毛筆のような筆致の丸を書かせる仕組みを作るかといえば、愚かしいことである。書道の大家に丸を書いてもらったほうがはるかに早くてよいものができるに違いない。同じ円でも特殊なバブルグラフ（たとえば半透明の楕円バブル、傾きにも意味をもたせたい=楕円で数値をグラフ化したもの）を書きたいというならば、システム開発が必要である。

システムを作らなくとも顧客満足につながった提案をした業者は、次の機会にも呼ばれるだろう。お客様の得になったからである。コストは自分の汗だけである。逆に自分の得になる提案しかなかった業者は、次の機会に呼ばれることはないだろう。出した提案は骨折り損になってしまう。一方のわれわれは骨折り損を免れるのである。その差は大きい。

営業は魔法ではない。営業に成功するには、それなりの理由がある。それを見つけるのは容易ではない。しかもその方法は人によって違っている。君たちが当社の経営を握るようになったら、自分たちの方法を見つけなければなるまい。今は、私のひたすらやってきた営業の仕方を伝授するだけである。志が高ければ腰は低く、思いあふれれば頭を下げ、顧客のががまをたくさん聴いて、どうしたらそのご要望にこたえられるかを日夜悩んで考えて、顧客に提案して、怒られたり誉められたりしながら、お客様の信頼を勝ち得てきた。どこまで、お客様のわがまを聴いてあげられるかが営業の勝負どころと信じてやってきた。わがまを聴いてあげられる範囲が競合知者よりも少なければ、市場の競争に負けるのである。市場の競争に勝つということは、顧客のががまをより

多く聴いてあげられて、真意の核心をつかんでお客様に喜ばれて初めて実現するのである。

わがままの聴き役に徹すれば、その人からお仕事が出なくとも、別の人からは仕事がいただける。口コミは最大の広報媒体である。

さて、「どこまでお客様のわがままを聴くことができるか、が勝負だ」と私は書いた。これは、決して私の専売特許ではない。知り合いに凄腕の営業マンがいる。私の記憶では、転職6-7回、最近は外資系が多い。私の友人でかつ恩人の一人(Mr.N.M.)である。とにかくすごいのは、転職した先の企業は、その時点では、その分野で必ずしもトップとはいえない企業なのに、彼が移籍すると数年で業界トップとなってしまうのである。彼は、口八丁手八丁ではない。口先三寸ということとは無縁である。寡黙になりがちな顧客に積極的に電話し、訪問し、お話を聞くのである。顧客の寡黙は満足を意味していない、顧客の寡黙こそ問題発見の入り口である。まずは顧客の声を聴く。それを聴いてからの彼はすごい。通常の価格表やマニュアルには載っていないいろいろな手を次々に編み出してゆくのである。会社には迷惑は掛けない、しかし、顧客が目立たない発言の端っこにある何かから彼は問題の所在を発見し、解決の方法を生み出してゆくのである。1年しか付き合わなかった顧客はないはずである。2年目になると顧客は彼無しにはいられなくなるのである。「新規開拓よりも、今ある顧客を大切にしている」というのも彼の言葉である。会社では常に営業トップ。社長からの信頼も厚く、報奨金もたっぷり、趣味の生活も充実している。最近では別の外資系の会社の社長へとお誘いも多いようだが、社長になると顧客とそうそうあえなくなるのを嫌って、お断りしているようだ。それより、退職後の趣味のお仕事(ネットアドバイザー?)への準備に忙しいらしい。うらやましいが、その陰で彼がしているのは、ギリギリまで顧客のわがままとお付き合いして、許される環境と条件との折り合いを探してそれを聞き入れようとする静かだが激しい努力なのである。そんな血のにじむような努力については、彼の場合、酔ったときしか口にしない。平素は、にこにこ、平常心である。遊び心もいっぱいである。彼が主催する趣味のサイトの例を引用する。勤務先のホームページは、個人情報秘匿の観点からここでは明かさない。

<http://www.wind.ne.jp/nt-matsu/>

http://www.geocities.jp/shiroganex/lesson/page_78.htm

心豊かにして、献身的な営業の大家の姿が、少しは感じられるだろう。私が尊敬する人物の一人である。

今、すぐには、わからないかも知れないが、1-2 年もすれば、はたと思い当たることがあるのではないだろうか。そんなときがくることを願って、今はひとまず入力画面を閉じる。

琵琶

(21) 寄せられた若き感想

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyosei log/2006/05/121_e2c0.html

2006/05/15

寄せられた若き感想--社長の条件(21)

私のゼミ学生たちが、私のブログの記事を読んで、感想を書いてくれた。今回は、学生らの感想を紹介する。

非常勤の教師が大学でゼミを持つことはほとんどない。正直なところ他に例を聞かないのだが、私が通っている大学のひとつでは、非常勤の講師の幾人かにゼミを担当させる試みをしている。社会の風に学生らを触れさせる機会を設けさせているとも考えられる。大学の意図とは別に、学生らの本音に触れて切り込んで打ち返されるゼミの時間は、私にとっては、いつもスリリングで楽しい時間だ。

私のゼミは「問題発見ゼミ」と総称される複数のゼミのうちの一つで、私のシラバスでは「戦略的情報組織論」を柱にすると言っている。また、25年の実業経験をもつ私は、社長業についても語る予定であるとも書いてみた。今年は、結果として集まった学生の中には、すでに会社経営に参加して取締役となっている者もいた。これから、起業したいと思っている者もいる。もちろん、会社の経営には関心はないが情報組織論に関心があると言うもののほうが多い。19歳から21歳までの学生たちである。・・・いかにも、若い。

さて、私のブログの記事のうち「社長の条件」としてシリーズに加えたものは、これまでのところ次のような20本になっている。

[次の社長たちに--社長の条件\(1\)](#)

[企業理念と8原則--社長の条件\(2\)](#)

[「戦い」について--社長の条件\(3\)](#)

[3つまたは5つの戦略--社長の条件\(4\)](#)
[人望は必要か--社長の条件\(5\)](#)
[組織を活かす力、改革する力--社長の条件\(6\)](#)
[部下の教育指導--社長の条件\(7\)](#)
[戦略的情報組織学\(再論\)--社長の条件\(8\)](#)
[高度な技術と"安^3\(アンスリー\)"--社長の条件\(9\)](#)
[無駄なことにも価値がある--社長の条件\(10\)](#)
[海外人材はお安い、と"安"スリーツール類--社長の条件\(11\)](#)
[「株主利益最大化」のまやかし、クリステンセンはかく語る--社長の条件\(12\)](#)

[話力は組織を作る、永崎一則氏の発言から--社長の条件\(13\)](#)
[報償について、もう一度クリステンセン--社長の条件\(14\)](#)
[損をしない価格破壊者になれ--社長の条件\(15\)](#)
[貧すれども貧せず、われらアネハにあらず--社長の条件\(16\)](#)
[「あやかしの術」を見抜く力を--社長の条件\(17\)](#)
[「一人にしない」情報コミュニケーションシステムへ、新春に思う--社長の条件\(18\)](#)
[本業こそ社長の仕事、ライブドアは本業赤字--社長の条件\(19\)](#)
[営業の極意--社長の条件\(20\)](#)

社長の条件(1)~(20)となっている。今書いている記事は社長の条件(21)であり、順次(22)、(23)、となつてゆくはずである。

ゼミ学生たちは、各記事の要約を作成して、その上で感想を述べている。各記事ごとに感想を書いている学生もいるし、まとめて、感想を書いている者もいる。

その、いくつかをここで紹介してみたい。

若き感想(1)は総合的感想の紹介で、若き感想(2)は個別の記事についての感想の紹介である。

若き感想(1)--総合的感想の紹介

「(a) 現役学生取締役のイ君」の感想はきわめて控えめである。今遭遇している実体験のほうが文字で読む間接的教訓よりも強烈だろう。その他の学生の感想と対比してみるとおもしろい。

「(d) 経営云々には今まで全く興味が無かった二君」の感想は、私が予想していた感想に一番近いものである。口君や八君の感想は、中間にある。

(a) [現役学生取締役のイ君](#)

これから自分も実務などを通して、肌で感じられたら社長になる条件をクリアしていけるのかなと思います。

今回社長の条件を読んだ感想として、今すぐ役立つ情報が多かったかと言われるればそれほどたくさんあったようには感じませんでした。

営業やあやかしに関しても自分にまだまだ経験がないので、自分である程度経験を積んだときに本当に社長の条件の価値が出てくるように感じます。

自分が未熟すぎてまだまだ実感が沸いてこないだけであり、記事自体はやはり尊敬すべき情報ばかりでした。

これから自分も実務などを通して、肌で感じられたら社長になる条件をクリアしていけるのかなと思います。

(b) [三度の飯よりサッカーが好きな口君](#)

当たり前のことを当たり前のように考えることの素晴らしさを深く実感したのです。

自分が『社長の条件』を読んで感じたことは、企業は一人じゃ成り立たない。と、ということです。確かに当たり前であり、幼稚な感想かもしれませんが、しかし、当たり前のことを当たり前のように考えることの素晴らしさを深く実感したのです。事実、この中で「人脈」、「顧客への配慮」、「社会への貢献」、「組織」といった多くの言葉が出てきます。これらの関連してきた人々がいたからこそ、今の企業が、そして自分が成り立ってきたということを指していると思います。また、自分自身、この文章により再認識出来ました。今後も忘れてはいけなさと感じました。

(c) [仕事を放棄して生活できないか考え中の八君](#)

求められる条件を見ると意外にも基本的な人間として重要なことが多い気がします。

教育ができるのが重要というのがあるほどと思いました。

社長の条件という題だの文章でしたが、求められる条件を見ると意外にも基本的な人間として重要なことが多い気がします。

大きな事をするには大きな人間でなければならないということでしょうか。

自分の受け持った章を読んだ感想からすると、教育ができるのが重要というの
がなるほどと思いました。

(d) [経営云々には今まで全く興味が無かった二君](#)

「社長の条件」を「コミュニケーション巧者の条件」と置き換えて読んでいく
と共感できる部分が多かった。

経営云々には今まで全く興味が無かった自分であるが、「社長の条件」を「コミ
ュニケーション巧者の条件」と置き換えて読んでいくと共感できる部分が多か
った。

社長を目指す、起業を目指す...ということ以前に、この「常識やルールを守り
つつ自分と他人を同時に動かしていく」という行動は、対人コミュニケーション
において他者/他集団とのコミュニケーション・コンフリクト（抗争）を回
避する上で最も基本的でありながら非常に難しいことである。

このコラムで改めて確認した「社会に出るうえで当然のこと」を常に頭に入れ
つつ、他者とのより円滑なコミュニケーションを図りたいと思う。

次の「若き感想(2)」では、個別の記事についての感想を紹介する。紹介する
感想の書き手は、「若き感想(1)」で紹介した学生と重なる者もいるが、重なっ
ていない者もいることをあらかじめお断りしておく。

若き感想(2) -- 個別の記事についての感想の紹介
[「あやかしの術」を見抜く力を--社長の条件\(17\)](#)

[A君](#)

経営において駆け引きというのはどんな場面でも重要なものであると考える。
これは少ないながらもいろいろな方に対して交渉、契約、セールスを行ったこと
に基づいてのものである。この駆け引きの一つにあやかしの術がある。あやか
しの術というのは、戦術の一つであるのはもちろん認識してはいるがやはり常
套手段と考えてはいけない。戦術と詐欺は紙一重なようなところも多くある。
これはこちらの判断ではなく、あちらの判断に委ねられるところであり、どれ
だけ相手がこれはあやかしではないと認識することがもっとも重要であると思
える。ここに相互利益の考えがなければ、とても難しいと考える。駆け引きに
おいて法的と人道的なあやかしの判断や定義が同じでないことからこのことは

難しいとは思いますが、私は決して人道的に反しない駆け引きが結果的に大きな成功をもたらすと考えるので、いつでも正々堂々が一番だと考える。

「"一人にしない" 情報コミュニケーションシステム」へ、新春に思う--社長の条件（18）

B君

インターネットの爆発的な普及により、日本は高度情報社会となった。それに伴い、いろいろな社会的弊害を巻き起こしていった。これはある種のバーチャルによる疎外感が原因かと思う。一人なのにその他大勢とつながっているようでつながっていない満たされない気持ちが存在したのだと思う。

しかし、ハード面の技術的発展がソフト面での今のような新しい流れを巻き起こした。ネットは今やインフラが整えられ、生活必需品となっている。これにより、バーチャルはよりリアルに近くなり、顔の見たこともない人と普通にコミュニケーションとできるようになっている。これこそが本当の意味での「一人にしない重層的組織構造」である。そして、これが当然となっている、なるのが今後の情報社会の流れである。

企業に関して言及すれば、「情報ネットワークシステム」を導入するのは当然とされ、今後どのようにこれを利用し、効率的にコミュニケーションをとっていくのかを議論するステージに来ている。今後このシステムを上手く企業に導入し、上手く使いこなしていくことが強い組織を作っていくのに重要になると考える。

本業こそ社長の仕事、ライブドアは本業赤字--社長の条件（19）

C君

従業員を育て、的確な指示を与えて効率良く利益を出すために、統率者としてのリーダーという存在があるわけだが、その利益を出すまでのプロセスにおいて最も大切になってくるのが、トップに立つ人間の「格」だと思う。トップの人間1人だけが優れていても組織として成り立たない。従業員への教育がしっかりできる、また、よい教育者を見つける優れた目を持っていることが重要だ。他にも具体例をあげればたくさん大切なことがあるが、1番重要であると思ったのが、世に役に立つことを考えることです。自分たちはこの世に生かされていると思える人は、きっと素晴らしい人格の持ち主であるし、そのような人間がトップにいて、その会社の「空気」も良くなるだろうし、社会からの人望が集まる流れに乗れると思う。社会から必要とされる会社を生むには、信

頼まれ、必要とされる人間の存在が必要ないはずないと思う。

D君

私も IT 企業を経営しているということから深く考えなければいけないと思った。周りからは、「ホリエモンみたいになるんでしょ？」や「ヒルズに会社もちたいでしょ？」、「お金とか有名になるために起業したんでしょ？」などと未だによく言われる。ただ、私が目標にしているのはそんな低い次元ではないと思っている。

私の目標はあくまで「日本を代表する企業を作ること」である。松下、HONDA、SONY のような世界から評価される企業を作ること、ただそれだけである。私は、あまりお金にも名声にも興味がなく、「一度きりの人生なのだから、悔いの残らない人生を送りたい」からとことん大きな目標を掲げて、それに挑戦し続けることが楽しいだけなのである。

もちろん、経営者である以上貪欲に利益を追求することは必須である。堀江氏のやり方はそれが間違った方向に向いてしまったのである。株主のためとっておきながら結局一番損をしたのは皮肉にも株主である。

私は、自分の会社を立ち上げる前から会社は社会に存在する以上公のものだと思っている。始めから会社は株主のものという認識はないし、これからもそう思うことはないと思う。会社は、私のものであり、従業員のものであり、お客様のものであり、社会のものであり、国のものであると思っている。

ライブドアの場合、誤った利益追求をしたせいで結果的に社会、株主などの多くの方に多大な迷惑をかけた。利益やお金というのは、ただしいサイクルで得るものだと思っている。会社がお金を得るためには、対価としてお客様がお金払うサービス・商品を買わなければいけない。これを売るためには、クオリティをあげなければいけない。そのためには、従業員がきちんと働く給料を払わなければいけない。このためには会社はお金を得なければいけない。というサイクルを行うことで結果として、会社は利益を得て、株主も喜ぶ。マクロで見れば、これは日本の経済活動の一部を担い、どこかに社会貢献しているのである。

私は、正しく利益追求することこそが本当の社会貢献であると思っている。これが、私の目指す日本を代表する企業像である。

営業の極意--社長の条件(20)

E君

私自身営業を行っている中で、営業の難しさを痛感している。失敗例としては、弊社の商品を売り薦めることだけを考え、一方的にセールトークをし、あまり

好感触を得ることが出来なかったことがあった。別の機会で、ラフな感じで食事をしながら聞き役に徹し、最後にほんの少し商品をお客様に合わせて条件を整え提案したところ、あっさり契約書に判が押されてしまった。仕事を取る気は全くないときに仕事を得るような経験をした。

営業は、お客様の話を真摯に聞き、お客様をよく観察し、ニーズを見つけ、それに合わせて提案していくことが重要であると思う。最近は、営業というもの自体セクション分けすることは無意味なように感じている。誰かと外で会うこと自体営業であり、口コミを発生させる広報であり、その場で企画制作を担うものだと思っている。

なので、私は営業というのはとても一つに表すことができないものであると思っている。むしろ、相手は人なので仕事だろうとプライベートだろうと人間としてのほうが大きく関わっているように感じる。自分自身まだまだ未熟なのでもっと経験したときにまたこのことについて深く考えたい。

学生らの感想は未熟かもしれないが、大人たちに比べて率直である。

琵琶

(22)「社長の条件」の出版?

[Hhttp://shyosei.cocolog-nifty.com/shyosei/2006/08/22_5aa4.html](http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyosei/2006/08/22_5aa4.html)

2006/08/14

「社長の条件」の出版?--社長の条件(22)

私の知り合いの編集プロダクションが、私のこのブログのシリーズ「[社長の条件](#)」を出版しようとしてくれているそうである。いろいろな出版社と出版交渉をしていただいているようだ。

実は私の会社は出版も事業分野のひとつにしているのだが、私の原稿を出版したことはない。いかにも手前味噌だというのが、いかに世ずれしたといえども私に残っている「恥」の心だからである。過去に私が書いた原稿を出版していただいた出版社は、エー・アイ・ソフト、広済堂出版、インタープレス、誠文堂新光社などである(いずれもペンネーム)。自社で出版した本に同じペンネームが見えるものもあるが、いずれも「編集」「編纂」の立場での参加である。私は自社では自分の本を出さないで、編プロの方に私は感謝の気持ちを込め

て了承した。

結果はどうなるかわからないが、注目してくれた人がいたというだけでとてもうれしい限りである。

ところで、「[心理、教育、社会性の発達](#)」のシリーズは、累積ビュー数が格別に多い。今年の前半に限ればビュー数が多いのは「[情報デザイン研究ノート](#)」シリーズである。直近1か月では「[情報社会学、予見と戦略](#)」のシリーズがトップである。なぜか平均的に根強い人気があるのは「[我が家の愛犬様](#)」と「[オヤジと家族のお料理ライフ](#)」である。これらそれぞれの方面の出版はどののだろうか。シリーズは8つある(2006/08/14 現在)、というのは欲張りすぎですね。

琵琶

番外編「友人の新会社の設立」と「社長の練習」

http://shyosei.cocolog-nifty.com/shyoseilog/2005/03/post_2.html

2005/03/15

友人が株式会社の設立を決めた。56歳である。

深い理由は聞いていないが、会社勤めに飽きたからだろう。とりあえずは税理士と司法書士を紹介した。今どきは、いわゆる1円設立という方法がとりうる。資本金が1000万円に満たなくとも、株式会社の設立登記ができる。なんとも楽になったものである。ただし、5年以内に資本金が1000万円になるように増資しなければならない。何とかなるだろう。とりあえずは、彼の手元の300万円を資本金に充当することにした。これから5年間で700万円分の増資をすればよいのである。

頼まれて、役員も引き受けたが、発起人は引き受けなかった。われわれが会社を設立したころ(24年前)は、少なくとも7名の発起人が必要だった。全国に散っていた友人らが郵送で回覧式に書類に順繰りに署名捺印してくれて、印鑑証明も送ってくれた。大変だったがまるでお祭り騒ぎだったことを覚えている。いまどきは、発起人はたった一人でもよいのだそうである。今回は、会社設立をする友人がそのたった一人の発起人になった。

この友人は、会社経営に伴う苦勞の数々を実地に体験しているわけではない。

比較的大きな会社の大事な一部門を任される部門長ではあったが、経営者ではなかった。大丈夫か???, と言ってみたところで止められるはずもないだろう。奴の無鉄砲さは学生時代から変わっちゃいない。まあ、経験してみればわかるさ、と私は腹をくくったという次第である。私だって、知識としてはわかっていたが、本当の苦労を知ったのは、自分の会社が始まってからあとのことだった。つまり、私だって無鉄砲だったわけである。

さて、振り返ってみると、当社の後継候補者たちはどうだろうか。手放しで「やっごらん」といえば、うちの会社は3日と持たないような気もするのになかなか踏ん切りつきそうでない。しかし、いつまでも私がついていては、本当の教育にはならない。私が会長や顧問に退くというのも手ではあるが、それでは、今までと大して代わり映えがしそうではない。幸い、私には、あと4つの会社がある。すべて休眠会社である。株式会社もあれば有限会社、合資会社もある。これらの会社を眠りから覚まさせてその社長を彼らにやらせて、実際に社長の練習をさせて見たいという衝動も起こってくる。やってみれば、いろいろとわかるだろう。強くなるだろう。

彼らの様子を見ながら、提案するタイミングを図ってみようと思う。このブログをたまたま見れば、私のたくらみが知れてしまうが、社員というものは社長のブログなどは、めったに見ないものである。チャンスが来るまでは、それは秘密にしておこう。

琵琶