

第2期中国経営品質協議会
経営品質BASEプログラム第1例会

「21世紀 残る経営 消える経営」

人と経営研究所 所長 大久保 寛 司 氏

真の経営力が問われる時代

何故「21世紀 残る経営 消える経営」という演題にしたかということ、同じ題の私の本がちょうど発売（中央公論新社刊）になるからです。

たぶん今日集まっておられるみなさん方も、どうしたら企業が発展できるのか、もしくは存続できるのかと。売れて売れて笑いが止まらないという方はあまりいらっしゃらないのではないのでしょうか。どうしたら企業経営を伸ばすことができるのか。まさに演題にある「残る経営」です。この本をもとに、ある会社が支店長を集めて、「21世紀 残る支店長 消える支店長」という題で支店長会議をしました。業績の悪い支店長が前2列に並んでいたのですが、どうも指定席になっている人もいるようで、「お前は消える支店長か」とやっていたのですが、そういうやり方はよくないという話をこの間もさせていただいたのです。

どうしたら経営を発展させることができるか。今の経済の見通しを考えたとき、これは非常に厳しいです。グローバル化が逆にインパクトを強めている。ニューヨークの事件はどう見ても世界経済にプラスの要因ではありません。どんどん悪くなる可能性はものすごく強いのです。まさにこれから真の経営力が問われる時代だろうと思います。しかし、この日本に籍を置いて企業運営をしていく中で、日本人が全員いなくなるわけではない。すなわち、何がしかの形で消費は絶対に行われる。そうすると、やはりビジネスが絶対にそこにおいて成り立つことは間違いないと思います。

今、「真の経営力」という言葉を使いましたが、やることは1つしかありません。前回もそういうお話をさせていただいたかもしれませんが、大事な話は何度でも同じなのです。

もう1つ最近わかったのは、学ぶ能力のある人は同じ話を感動して聞けるということです。ダメな人というのは、あそこが同じだったといって違うところを見ることのできない人です。いつも講演で冒頭に申し上げているのは、講演の良し悪し、効果の出る出ないは、話し手には何の責任もない。聞き手が良ければ今日は良かったという感想になるだろうし、聞き手が良くなければつまらなかったとなるのは間違いないと思っています。

この間も或る所で200人ぐらいにお話しして、喜んでいただいたのですが、たった1人の方ですが「最初マイクの雑音で音が聞こえなかった」というコメントをされたのです。他の方は「こんなことが参考になった」といっぱい書いてあるのに、その方は第一声のマイクの雑音に引っ掛かって、後は何も聞けなかったと。ものすごく勉強になりました。その感想を見ながら、その人の生きてきた人生と将来を見透かすことができるような感じがしたのです。

どうしたら伸びるかということ、「正しいことを正しく行う」ということしかありません。これが一番大事なことです。ところが、世の中では間違ったことを正しくやっている方が結構多いのです。あるいは正しいことを間違ってやっている。もしくは偏差値の高い企業の方になると、「正しいことを正しく」まではいいのですが、そのあと何もしないというのも多いのです。何もしない場合には何の効果も生まれないということで、今日はこの正しいことをしっかり認識することに重点を置いて、どうしたら残っていけるかということをお話しさせていただきたいと思っています。

変化する市場、顧客への対応

やはり組織というのは変化対応以外の何物でもないということです。今回、小泉首相が基調演説でダーウィンの進化論の話をされていました。まさに変化に対応できる組織だけが生きていけるということです。このとき大事なことは、「変化は、あなたもしくはあなたの企業の都合には合わせてはくれない」ということです。変化は、あなたの都合に関係なく勝手に変化していきます。その変化にどう対応できるかがすべてなのです。ですから、従来型のままでは、たぶんこれからの企業はすべて生き

ていけなくなるだろうと思います。

目に見える将来の変化で、一番大きな変化は人口減です。もう数年たつと毎年 50 万～60 万人ずつ減るといわれています。毎年、島根や鳥取や福井などが 1 県ずつなくなっていくというインパクトの変化があるわけです。人口が減るということは、そのままマーケットが縮小する、市場が減っていくということです。私自身も団塊の世代の生まれで、今 52 歳ですが、昔はひたすら人口増、ひたすら需要増でした。その世界の仕組みとこれからは、全く変えなければいけないということは、たぶんおわかりいただけると思います。ですから、バブル期前までは、経営力がなくてもそれ行けドンドンでやみくもに金を借りて、とにかくデカイことをやっていけば当たっていました。うまくいくというので隣のまねをして変化の波に参入すると、かつての右肩上がりの場合は、それが自分のところの業績に跳ね返ってきたわけです。

ところが、その変化の波の形が、今はバーンと上がってドーンと下がってしまうわけです。例えば「泳げタイヤくん」は 1 年間ヒットしましたが、「だんご 3 兄弟」は 2～3 週間です。つまりこれは儲かるといって参入すると、ストーンと減ってってしまうのです。このあとずっとこれを生産し続けると、全部デッドストックになるということです。すなわちスピードが全然違うわけです。このスピードをやはり見なければいけないということだろうと思います。

今、金融業や建設業とさまざまな規制業種がありますが、たぶんこれからの時代は自立の時代です。自立の時代の意味するところは、自らの足で立つということです。私はこの間、金融業のトップレベルの方がお集まりになる前でお話をさせていただいたのですが、そこでこういう話をさせていただきました。「実は皆さんは歩行器の中で歩いていただけです。自由化というので歩行器がひっくり返っています。実は皆さんは自分の足で歩いていたのではないのです。もしくは自転車に補助輪が付いていて、それを知らずに自分でバランスをとってうまくこげていると思っていました。突然補助輪を外されると、実は一人で立てない状況でした。能力がなかったからです」と。

今は自らの足で立つ時代なのです。別の言葉では、自ら価値を生む存在であるかないか。これはたぶん個人も企業も同じだろうと思います。これからは、組織の中において価値を生まない人は、存在が許されない時代になってくると思います。企業そのものも、世の中に対して価値を生み出していないと、なかなか存在できない時代ではないかと思えます。ですから、自立の時代の企業を別の言葉で言うと、価値を生み出す存在だということになります。

ビジネスというのは、すべて最終的には満足売るのが目的になります。契約行為、販売行為、購入する行為、すべて追究していけば、最終的には必ずビジネスは満足というところに至るわけです。そうすると、満足したかどうかが一番のカギになるわけです。

大きな変化の共通点は何かということ、商品・サービスを提供する側から受け手の側に主導権が移ったということです。すべてのサービスで今、売り手の方が多く、買い手の方が少ないのです。どうしても少ない側が主導権をとります。すべての商品・サービスは地球の裏側の企業にインターネットで注文して、1 週間後に簡単に入手できるのです。世界中の企業がコンペティターで、世界中がサプライヤーなのです。したがって、国内だけで展開するうえにおいては、買い手より売り手の方が多いわけです。

もう 1 つは、情報、インターネットという観点で、情報の主権者も受け手になったということです。従来は企業が情報統制もしくは情報管制、もしくは情報そのものを握っていて、それを小出しにしていたわけです。今はいろいろな商品・サービスの比較サイトがネットの世界でいっぱいあります。お客様の方がはるかに正しくいろいろな企業を評価できる時代になってしまったわけです。これは昔はなかったのです。ベースにおいても全く力関係が変わってしまった。すなわち受け手の側、お客様が主導権を取った。

日本では、これまで官僚がそれをとっていました。すなわち、官が主導権を取っていたと言えます。そこでは官のご機嫌をうかがうことが、主権者のご機嫌をとることになりますから、発展につながるわけです。今はもう官の世界ではありません。行政そのものも、今は国から地方といわれています。日本全体を見たときも、官から民、企業から消費者へと完全にシフトしました。この変化を見誤ったらもうダメだということです。ここのところをどこまで理解するかが基本になります。

お客様を理解していますか

みなさまはお客様、市場をどれだけ理解していますか？これが意外と理解されていないのです。

「あなたの企業のお客様はどんなご要望をお持ちですか」というと、「たぶんこんなものでしょう」というのがものすごく多いのです。そして、実際にいろいろなお客さんを回って聞いてみると、実はほとんど違うというのが一般的なのです。すなわち、お客様に主導権が移ったということは、別の言葉で言えば、お客様のことをどれだけ理解できているか。すなわち、お客様のご要望というのは変化します。だから、お客様の要望は固定できるものではありません。ですから、その変化し続ける要望・期待をしっかり理解するということが基本になります。

もう1つ、この変化の時代にお客様に対応するときに一番大事なことは何か。自社の商品・サービスには独自の価値があるかということです。すなわち、他にはないか、他と比較してはるかに勝っている価値を、自社の商品・サービスは提供できているでしょうか。独自の価値を持っているかどうかです。もし皆さんの企業がそれを持っていないとしたら、これから危ないと思ってください。手を打たないとさらに危ないということになります。

先日も、ある企業でアセスメント基準の組織プロフィールをまとめたのです。競合状況はどうなっているか、市場の変化はどうなっているか、その中で私たちの独自の価値は何なのかといったら、独自の価値がなかったのです。そして、分析の結果、このままでは倒産するというのが結論でした。それはきわめて正しい分析で、その企業は半年後に倒産しました。分析は正しかったのですが、そのあとの適切なアクションがとられなかったのです。では、皆さんのところではどれだけ独自の価値がありますか。どれだけお客様のことがわかっていますか。

今、広島で毎月1回経営塾セミナー(当本部主催「経営者セミナー」)をやらせていただいています。その中からかいつまんで申し上げます。ここで会場の皆様を検証してみたいと思います。挙手をお願いします。5段階で、「非常によく理解している」から「全く理解していない」まであります。

まず「私どもの会社もしくは私はお客様のご要望を十分に理解している」と思う方は挙手をお願いします。ゼロ。なかなかレベルが高いです。ここで手を挙げると「何でわかるのですか」と矢継ぎ早に質問が飛ぶことになっています。「まあまあ理解している」、ありますね。なぜ、まあまあ理解できるのですか。まあまあ理解しているという根拠を示してほしいのです。例えば自分が直接聞いているからとか、いろいろな声がきちんと上がってきているとか、どうでしょうか。

(会場A) 自社ではガラスビンを作っています。これは反対に言えば、私もお客様ですからわかります。より深く自分ではわかっているつもりですので、まあまあわかっているつもりです。

「つもり」、そこが大事です。実は検証をしてみないとわからないというのが実態なのです。実は経営者をおある程度やっておられる方は、ほとんど「わかっている」と言います。「本当にわかっているのですか」と突っ込むと、「わかっているつもりです」と。それから「本当ですか」と言うと「大体は」とだんだんと譲歩されていきます。

「何とも言えない」という方、大体10人ぐらいですね。「あまり理解していない」という方、多数。「全く理解していない」という方、いない。ここで手を挙げられた方は将来性があるのです。全く理解していないで今の業績ですから、明るいわけです。いくらでもよくなる可能性があります。多数は「あまり理解していない」。広島の参加者のレベルが高いことがわかりました。普通はもっと「理解している」という方が多いのです。

このとき大事なのは、これからは「つもり」で経営してはいけないということです。検証し、確認する必要があります。その経営塾セミナーで、ある方が「うちはこうやっているのだから絶対間違いないだろう。何のクレームもないはずだ。でも大久保さんが聞きに行けと言うから聞きに行ったらクレームの山だった」と。そんな話はいくらでもあるのです。ほとんどが「つもり」。大体真剣に聞こうとしていません。それは、お客様に主導権が渡ったということを本当に理解していないからなのです。相変わらずプロダクトアウトでやっていますが、違います。これからはお客さんのご要望・期待を検証、確認していかなければいけません。そうすると、ガラッと変わります。

三州製菓という煎餅屋さんがいます。ここは経営品質の審査でもらったフィードバックコメントを、それ(改善領域)を毎年つぶしていくことによって、赤字で倒産寸前だったところから見事によりみがえった企業です。わずか正社員60人のニッチャーで、こだわりの煎餅を作っている会社です。この煎餅屋さんの話は大変参考になるのです。まず、こだわりの商品を作ろうということで、社長が中国で菓草を勉強し、「菓仙煎餅」を作り、こだわりの商品ということで売りました。営業目標に対してどのぐらい売れたかというところ、ほとんど売れませんでした。実はこの社長が考えて売れた煎餅は

かつてなかったのです。それでこの社長は、薬仙煎餅を機会に自分で考えるのをやめました。それで次に研究者に聞いて、製法特許が取れるような煎餅を作ったのです。今度はどのくらい売れたかというと、ほとんど売れなかったのです。製法特許が取れるということとは何も関係がないのです。冒頭に言ったお客様の視点ということがヒントなのです。プロダクトアウトのこんな技術で作った、製法特許も取れたというのは何も関係ありません。

次に営業が「私たちの言うものを作らないから売れないのだ。私たちは話を聞いている。私たちの言った煎餅を作れ」と言うので、営業の言葉に従って作ることにしました。ちなみに帆立貝の煎餅です。ニッチャーでほかにはないものを作らないと生きていけない煎餅屋だから、絶対ほかでは作らない煎餅を作るわけです。これも全然売れませんでした。帆立貝の煎餅はだれも食べたいと思わなかったのだそうです。いかに営業の言うことが頼りにならないかということです。何も信用できないということがわかったでしょう。

どうしたらいいかというと、一番いい方法は、お客様の本当のご要望を自分で聞きに行くことです。これ以上のものはないのです。開発製造部門も販売部門も代理店も、お客様に対しての物理的距離は同じです。電話をかけた場合のつながる時間も同じなのです。なぜ聞こえない、わからないと言うのでしょうか。聞こうとしていないだけなのです。私どもは開発製造でお客様から遠いのでなかなか声がわからないのですが、どうしたらいいのでしょうか。「聞きに行ったらどうですか」と言ってもそれさえしない。なぜしないか。真にお客様の声を聞こうと思っていないからです。口では言っています。しかし、口ではなくて、手足の動きがどちらに向くが大事なのです。これが本質です。ですから、要は全然わかっていないということです。

結局、この会社は、お客様のご要望に沿って煎餅を作ることによって業績が伸びたのです。ここは専門店で卸していますし、インターネットのお客様もあります。お客様ごとにご要望が違おうだろうというので、特に専門店でアンケート調査をしようと社長が言いだして、聞いてみました。一番多かったのは何か。予想していた値段でなければ、品数でもなかった。専門店は煎餅屋に経営指導がほしいと言ったのです。専門店へのアドバイスがほしいと。「私どもはこだわりの商品なので、少し高いし品数も少ないので、お客様のご要望はわかっています。おいしくて安くてもう少し品数を多くしてくれというのに決まっています」と初めは言っていたのですが、全然違っていました。

次に、インターネットのお客様にも聞きました。何が一番ご要望で多かったか？事前に想定したものは「高い」「品数を増やす」でしたが、インターネットのお客様は、品物ではなくて、「送料が高い」と言ってきました。送料を下げると、また売れるようになりました。全然事前の予測と違うのです。

極めつけは、「相談センター」を設けたことです。相談員1名の相談センターです。事務所全体でも数名しかいません。全国からクレームが鳴り響いたら大変だと社員は反対したのですが、ともかくお客様の声を聞くのだと反対を押し切ってセンターを開設したところ、90%以上が1つの問い合わせに集中したのです。「この煎餅はどこへ行ったら買えるのですか」と。それで、相談センターで全国専門店のマップを用意してファックスでお送りしたら、また売れるようになった。

ここでいろいろなことが学べます。要は真摯に聞いてみないとわからないということなのです。真摯に聞くことを99%の企業がしていない。しているというのは、ただクレームを聞かされているのです。こちらから聞きに行っているのではなく、呼び出されて、聞かされているのです。ポジティブにこちらから聞く姿勢が実はとても大事なのです。そこからずいぶん変わります。

昨年2000年度の日本経営品質賞を受賞した株式会社武蔵野はダスキンのフランチャイズですが、やはりお客様でなくなるお客様、つまりレンタルが切れるお客様がいらっしゃるわけです。以前は、なぜ私どもの商品をお使いいただけなくなったのかと聞くことをしていなかったのです。お客様でなくなったお客様を放っておいて、ともかく新規顧客開拓一辺倒でやっていたのです。それを売ろうとせず、謙虚に聞きに行くことだということで聞きに行ったら、注文が来たということです。ここで大事なのは、これを短絡的にとらえて真似してもダメなのです。なぜダメになったかを聞きに行くともた注文がもらえるのかということで、後ろに契約書を持ちながら、「どうしてダメだったのですか」といろいろ聞いて、「そろそろよろしいでしょうか」という姿勢ではダメなのです。この聞くときのポイントは、素直に聞くことです。すぐ言い訳をしない。素直さと謙虚さというのが一番大事なのです。言い訳をしないで、ひたすら「そうですか」と聞けますか。

実はこれをするとも業績が変わるのですが、やらないですね。やったところは良くなります。実態がわかります。ともかく世の中99%の企業はお客様の真のリクワイアメントを理解していません。今まで聞きに行き、事前と予想が全く同じだったというのにぶつかったことがありません。「あんな

ご要望をお持ちだったのですね」と。まずここで学んでいただきたいのは、主導権を持ったお客様のところに本当に真剣に聞きに行くことです。

やる気を引き出し、能力を伸ばす

どちらにしても、それをやるのは人になります。やはりこれからの 21 世紀、企業が本当に勝ち残っていく一番の基本は、やはり人です。人以外にありません。ですから、もし経営者の方であれば、どれだけ従業員のやる気を引き出して能力を伸ばしているかがカギです。

最近とても恐ろしいことを発見しました。なぜ会社の社員が伸びないのか。上司がいるからというのが結論なのです。この間も三重県の北川知事に呼ばれて、部局長をもう一度トレーニングしてくれというので行って、どうやって部下を伸ばすかという話をして、「結局皆さんがいなくて部下は一番伸びますね」と言ったのです。全員が賛成して、「確かに私たちがいない方が伸びる」と言いました。「それでは辞めますか」と言ったらだれも辞めないというわけです。ここに難しさがあります。すなわち、上司が頭を押さえている。部下が伸びようとしているのをぐっと押さえているのはあなたです。例えば部下が何かアイデアを言ってきます。「またお前はつまらないことを言って」と。部下が 1 から 10 話そうとしているときに、1 言ったところで、「だからお前はダメなのだ。要はこういうことを言いたいのだろう。やめておけ」と。最後まで聞けということです。最後まで聞かないで、「本当にお前はアイデアが出ないな」と。出させていないのです。ですから、皆さんの企業でなぜ従業員が伸びないのかを悩む必要はありません。あなたがいなくなれば伸びます。特に大きな企業になったら、上の方はいなければいけないほどはるかに能率は上がります。

この基本は何かというと、「ほめる」ことです。つまり、やる気が出る最良の策は「ほめる」、それから「認める」、「考えさせる」、そして、「任せる」ことです。ほめ方の名手の小出監督は、高橋尚子と有森裕子でほめ方を変えていると言っています。「私は叱ったことも怒ったこともない、ひたすらほめているだけだ」と。実はどんな人でもほめられたいのです。ほめることが一番能力が出るということを学んでいながら、現場に行った途端やはり怒っていたというのは、脳の回路が怒るプログラムしかできておらず、ほめる回路のプログラムがないからです。だからこれを作っていかなければいけないのです。

一部上場のグローバルカンパニーの役員会で、どうしたら従業員が伸びるか 2 時間話して、結論は「ほめる」でした。全員でほめようということになって、1 か月後に私が確認に行ったのです。15 人ぐらいの役員がいらっしゃいました。ほめるように努力するというのはダメなのです。経営品質も同じで、測定できないとダメなのです。それでどうしたかということ、1 日に 3 回ほめようということをセットした。ほめるように努力するでは全然測定できません。明るくなるように頑張りますということのも全然ダメです。明るくなったかどうかは部下に評価してもらえばいいわけです。1 日 3 回ほめ言葉を出すということにして、15 人で何%ぐらいの人ができたかということ、1 人でした。残り 14 人はほとんど怒っていました。部下に怒ったことしかないのです。怒って人は伸びません。嫌気がさすだけです。怒ると、部下は「わかった」と言いますが、あれは「もうやめろ」という意味です。「わかりました」というのは心の底で「うるさい」と言っているだけです。奥さんにわっと言われたとき、「わかった、わかった」と言います。何もわかっていないでしょう。「わかった」と言わないと飯を作ってもらえないからそう言っているが、実は「やめろ」と言っているだけでしょう。会社の中でも同じです。自分に照らしてみてください。他人事だとすぐに忘れてしまうのです。

すなわち、やる気を引き出し、能力を伸ばす一番のポイントはほめる、任せる、そして考えさせることです。考えさせるにはどうしたらいいか。皆さんが話してはいけないのです。相手に考えさせる。皆さんが話していたら、相手の能力は伸びないのです。相手の意見を引き出す、言わせる、考えさせるということがとても大事なのです。それをやると、一人一人が伸びてきます。

もう 1 つ大事なものは、業務上の指示を出したときは、その指示の目的・意義・背景をしっかりと説明するということです。ロボットだったら指示命令だけでいいのですが、相手は人なのです。私がいろいろな会社でヒアリングして共通して出てくるのは、計画や目標値がどうして出てきたのかがわからない、計画の説明がない、これが一番多いです。上は何を考えているのかがわからないというのが多いです。すなわち、意義・目的・背景を十分説明していない。上の人に言わせると、説明しているのです。「みんなを集めて説明しています。社内報でも出した。メールでも出した。おれはこんなに言

っているのになぜわからないのだ」と言っても、わからないのが普通なのです。だから何回もかみ砕いて、意義・目的・背景をしっかりと説明することです。

やる気を引き出すのに、説明と同時にもう1つ大事なものは、何か指示を出したら、次に対話することです。対話のあとに共感が生まれて行動に至ると、これは自らやることなのでものすごく強いものになるのです。ところが、普通はこの対話と共感のプロセスという2つのステップが抜けているのです。単に「やれ」というのは効率がいいのです。短時間にすみますが、効果はゼロが多いのです。効率と効果という面で見ますと、世の中の方は効率はものすごく追いかけていますが、最後の効果を測定していないことがものすごくあります。実はこれに時間をかけた方がはるかに行動になり、そして最終的な成果に結びつくのです。

特に人を成長させる、能力を伸ばすには、時間がかかります。しかし、それをしないとダメです。これからの時代に要求される人間は、受け身で言われたことをしっかりやるという人ではなくて、自ら考え、行動する人です。課題、問題を自ら発見して、その改善策も自ら考えだせる人が要求されます。

これは役所も全く同じです。最近、役所に呼ばれることが多いのですが、行政は以前と全く変わりました。地方分権法でこれからは地方が主権の時代なのです。今までは国が指示したことを県が受けて、県がまた市町村に下ろして、上の言うことを受けていればよかったのですが、今は自分で考えてくださいという時代になったのです。地方自治は全く根底から変わってしまったのです。そうすると受け身でやる人ではなく、これから役所で必要なのは、自分で考え、かつ行動する人なのです。180度様変わりの人が要求されています。こういう人をどれだけ養成できるかがカギになります。

この本（「21 世紀 残る経営 消える経営」）のまとめのところだけ読ませていただきます。第1章は「変化する市場、顧客への対応」という見出しでこう書いてあります。「世の中は常に変化し続けている。変化を恐れず、変化を見極め、勇猛果敢に立ち向かうことだ。明治維新、戦後という大変化の波を、世紀の奇跡といわれるように私たちは見事に乗り越えてきた。すばらしいビジネスを次々に興してきたではないか。そのDNAは今も私たちに宿っているはずである。これからは日本も本当の自由主義の世の中になり、価値を生み出せない企業や組織は存在できなくなる。企業も個人も差が出る時代だ。ビジネス環境の主導権が変わったこと、企業から消費者に移ったことをしっかりと認識することだ。これからはいかにお客様に価値を提供できるかがすべてのカギだ。今までの認識を改め、新たな知恵を出すことだ。提供者の立場で考えず、受け手の立場で考えることだ。主権者の立場で考えることだ。これができれば至るところ今はビジネスチャンスだらけだ。チャンスの神様は通りすぎたら二度とつかまえることはできないといわれているが、そんなことは絶対にない。私たちの周りはビジネスのチャンスの神様でいっぱいだ。つかんでほしくてウロウロしているようなものだ。目を見開いて手を伸ばすことだ。謙虚な心で、素直な心で、常に変化する市場やお客様の声を聞いてみることだ。そこはたくさんの声、思いで満ちあふれている。お客様に対してあくまで謙虚にあくまで素直に、これが21世紀に残る経営を実現するための最高の秘訣だ」、これは第1章のまとめです。今言ったことが全部入っているでしょう。これを何度でも声高らかに読んでもらおうと思ってこういう文章を書きました。ここだけ太字になっています。全部読むのは面倒くさいという人はこのまとめだけ読んでくれという意味合いを込めて書いたのです。

人については第4章に書いています。「やる気を引き出し、能力を伸ばす」というのは実は第4章の題名です。「人は機械ではありません。1の能力の機械はいつまでたっても1にしかすぎません。しかし、人は違います。仕事に向かう姿勢や心構えで、何人分もの力を発揮することができます。場を与え、情報を与え、権限を与えれば、人はその能力を飛躍的に伸ばすことができます。あなたの部下は伸びたがっています。あなたの手、部下の頭を押さえているその手を離すことです。部下や社員は、あなたが思っているのと全く反対に、どうしたらもっとよい仕事ができるか、どうしたらもっと会社が発展するかを考えているものです。一方的に話をしないで、じっくり耳を傾けることです。自らの聞き出す能力を磨くことです。納得して事にあたる部下は強い。変化に自ら対応することができるからだ。そのためには、よきコミュニケーションが不可欠だ。お互いどの程度わかり合っているか、一度検証してみることも。きっとあまりのギャップの大きさに驚くことだろう。しかし、心配はいらない。ギャップがあることを認識できたのだから、あとはそれを埋めることだ。人はだれしも心の奥底では価値ある仕事をしたいと思っているものだ。価値ある存在でありたいと願っているものだ。基本においてそこを信じているかどうか、これが21世紀、残る経営のカギの1つだ」。

コミュニケーションギャップがあると、人はやる気が出てこなくなります。上下左右、お互いがわかり合えていない、特に部下から見て上司からわかってもらえていないというのは非常に寂しいのです。上司と部下の意識のギャップというのはものすごいものです。昨日も経営塾セミナーの方には、部下に評点してもらってくださいと診断シートというものを渡しました。例えば「私は部下の話を聞いている方だ」とか、「結構ほめている方だ」とか、いろいろな項目があるのです。5点満点ですが、上司は大体平均して自分で4.3ぐらい、部下の方は2.8〜3.2を付けるので、大体ギャップが出ます。先日、上司本人が4.3で、部下が4.5を付けた例がありました。これは恐怖政治なのです。本音を書けない。うっかり本音を書くとうなるかわからない。一応無記名とはいえ、透かして見るのではないかと、文章の感じでだれかを特定するのではないかという恐怖心があるのです。平均が3前後で落ち着くといいいのです。

多いのは、上司は「ほめている」、部下に聞くと「ほめられたことはありません」というもので、上司はほめているつもりだけれど、向こうはほめられていないというか、怒られている感じというもの、上司はかわいがっているつもりで、部下から見るとセクハラというものです。全然立場が違います。どちらが正しいのかといたら、受け手の判断が正しいということなのです。送り手の判断はダメなのです。受け手が大事なのです。ですから、企業とお客様ではお客様の考えを優先させましょう。組織の中において部下と上司でのコミュニケーションギャップがあったら、それは部下の判断、思いを優先させてください。すなわち、「オレは伝えている」と思っても、部下が「伝えていません」と言ったら、伝えていないということになるわけです。

お客様重視の社風を創る

レジュメの3つ目に、「お客様重視の社風を創る」ということを書かせていただきました。この社風というのがとても大事です。風土によって人は生きもすれば死にもするというのを痛感します。この社風が人を伸ばすのです。大事なのは、その社風の中にお客様を大切にする空気が流れているかどうかということです。「お客様重視の社風を創る = 社内の風通しのよさ」です。社内の風通しの悪いところは絶対にお客様を重視する風土ではありません。すなわち、縦割り組織で全然風が通らないところは、たぶん自分の立場や組織尊重であって、決してお客様から見て自分たちを大事にしてくれるところではないのではないのでしょうか。

例えば、昨日も大変おもしろいことをある会社の社長さんから伺いました。今、いろいろな銀行が一緒（合併）になっています。そこのある銀行に融資の相談に行ったのです。そうしたら相手の人が合併するときの自分の机の位置の方が大事で、融資の相談にはのれない。私の机があるかどうかで大事ですと。全くプロダクトアウトです。超有名な大手の銀行です。特に金融業というのは、全くお客様のことを考えなかった集団なのです。証券会社もそうでしょう。何度でも売らせて買わせて売らせて、お客様が損しようが得しようが、売り買いがあればもうかるという仕組みでした。

そういう点で少し変わっているのが、スルガ銀行です。静岡の沼津に本店があります。静岡には、都銀も含めて財務内容が一番いい銀行で、Aの格付けが付いた銀行です。また、隣県の神奈川には地銀で一番大きい、横浜銀行があります。そこの隘路に挟まれて何とかビジネスをやっているというのがスルガ銀行なのです。このどうしようもない環境というのはすばらしいです。1997年度日本経営品質賞受賞の千葉夷隅ゴルフクラブも同じです。どうしようもない奥地でゴルフ場を移せない。鉄道を引こうと思ったけれど無理だったというので、結局お客様に満足していただく以外に生きていく道はない。これがこの時代に却っていいのです。ボーッとしていてもビジネスができた会社はダメです。

例えば風通しのよさはどのぐらいかという、沼津のスルガ銀行本店は全フロアがガラス張りです。社長室も役員室も全部見える。誰がいるかいないか、寝ているか寝ていないかも一目瞭然でわかる。「ガラス張りにすると風通しはよくなる」と言っていました。そして、社長と社員がきわめてフランクに話をする。銀行の中では考えられません。スルガ銀行というのは顧客視点で、銀行の中ではやはり先端を行っています。東京の日本橋にはいろいろな銀行がありますが、スルガ銀行の支店の1階はスターバックス（コーヒーショップ）です。隣に窓口があるかと思ったら端末しか置いていない。従来の銀行のイメージを全く一新した店のレイアウトです。支店の中では行員の方は立っています。普通、銀行というのは、中に入っている行員が座っていてお客様が立っているのです。これは全くおかしいではないかというわけです。ファーストフードに行ったときに、中の人々が座っていたらおかしい

と思いませんか。同じサービス業なのです。

また、A T M（自動預金払機）は（普通固定してありますが）、何かイベントがあると、お客様が中心だからというのでお客様のいる方にトラックで持っていくのです。ドライブスルー A T M というのもあります。お客様の車の高さに合わせて A T M が自動的に高さを調節するのです。すなわち、常に相手が中心です。「私どもはコンシェルジュバンクを目指します」と、コンシェルジュ・デスクを設けたのです。コンシェルジュというのは「どんなご要望にも応じます」というホテルです。私はその担当者に「銀行業務以外のことが来ても質問に答えるのですか。何か例がありますか」と伺ったら、こんなのがありました。

通販雑誌の見開きに、「スルガ銀行、コンシェルジュバンクを目指します」という広告を出したところ、1 ページずつが全部別々の通販の会社だったのですが、最初に載っていたので、中身を見た人が勘違いをして、「掲載されていたあのビールサーバーはいくらでしょうか」という質問をしてきたのだそうです。そこで、そのビールサーバーを販売している会社を見つけて、「〇〇円です。ただし私どもが販売しているものではないので、△△会社へご注文ください」と言ったといいます。それから、同じく（掲載されていた）自転車のサイズを教えてくださいというのがあったのです。その自転車もメーカーにサイズと値段を聞いて、お教えしたうえで、「ご注文は私どもではございません。××会社へどうぞ」と言った。全部受けましょうと。

皆さんだったらどうですか。職場にお客様から何かクレームで電話が鳴ったら、「それは私の仕事ではないのです」と言っていないですか。もしくは「担当者不在です。それを知っている者はおりません。私はわからないので」と。「私はわからない」というのは私の立場で、お客様の立場ではない。お客様から見たら、電話に出てきてくれた人には応対してほしいわけです。それとちょうど対照的です。

また、やる気を引き出し能力を伸ばすというのですごいのは、第一線の社員が提言する内容がどんどん経営層に上がり、具体的に商品化されたり、仕組みが改善されたりということがどんどん起きているのです。仕組みとして、風土としてそれがありません。意見が出たときに経営層がそれに応えていくと、やはり現場の人はやる気が出ます。昔からスルガ銀行はそういう社風だったのかというと、今の岡野社長、副社長のご兄弟がそういう風土にされた。その前まではまるで話ができなかったということです。

三重県の北川知事は経営品質にとっても熱心で、ものすごい革新をしています。本当に知事と課長よりもっと下の職員の人たちがすごくフランクに話すのです。かつてはどうだったかというと、課長と部長と知事とが居て、課長が知事に何か言ったと。すると秘書室長からその課長にメモが来たのだそうです。「部長を通して言え」と。すなわち、課長は直接知事に発言してはいけない。これがひと昔前だったのだそうです。北川知事は全く違います。若い人たちがみんなでワイワイガヤガヤやっていると、自分から出ていって一緒に座り込んで話をするわけです。ですから、あそこの方は「本当に今うちは風通しがよくなった」と言っていました。

北川知事は「県民に満足していただく行政」というキャッチフレーズは高慢であると言っています。「県民に満足していただく」というのはこちらが主語です。「県民が満足していただける行政を展開するのだ」と。「に」と「が」の違い、これがキーなのです。「お客様に満足を届けよう」ではなく、「お客様が満足されるものを提供しよう」。これからは「が」でいかないとダメなのです。それがお客様が中心であるということになります。

経営理念の実現に向けたリーダーシップ

これから経営を考えていくときに、もう1つ要求されるのはリーダーシップです。これがとても大事になります。組織にはいろいろな人がいて、いろいろな方向を向いているものです。それを一方向に整列する、すなわち混沌とした状態から秩序ある状態にもっていくのがリーダーシップです。「うちの社員は少しも言うことを聞かないし、あちこちを向いている」、それはリーダーシップを放棄しているのです。その人たちを一方向に向けるのがリーダーの仕事なのです。このときに何が大事かというと、「思い」です。経営であれば、ここに来るのは「経営理念」です。実は経営理念というものが経営において一番基本であり、一番大事なものです。そして、今の日本の多くの企業は、この理念を失って右往左往しています。

そもそも企業を創るときに、何がしかのことをやりたいという思いがあったはずで。個人で言え

ば志、企業で言えば経営理念です。どこに心が指しているか。すなわち、企業そのものが進むときにどちらを向いているのか。この経営理念を具現化するのがまさにリーダーシップだということになります。

企業では、組織それぞれに、それぞれの場所でリーダーというものが要求されます。これは職位とは一切関係ありません。リーダーが従来と全く違うのは、管理するという発想がないのです。GEのジャック＝ウェルチもIBMのルイス＝ガーズナーもその他いろいろな方がこう言っているのです。「これからは管理者はいらない。リーダーがほしい」と。リーダーというのは管理する人ではなくて、支援する人です。能力を伸ばす人、やる気を引き出す人。管理とは全然違うものなのです。

そしてここで要求されるのは、人への興味、人への関心です。人が嫌いで人に関心がなくても管理することはできるのです。しかし、部下を支援し能力を引き出すためにリーダーに要求されるのは、きわめて感情的な言葉になりますが、人が好きということです。別の言葉で言うと、相手に関心を払うということです。人に関心を払うということは、その人の心に関心を払うことです。人の心に関心を払えるような人でないと、これからはリーダーシップを期待するのは無理でしょう。これからリーダーに要求されるのは、部下が仕事をし易い環境・条件を整え、そしてやる気、能力を引き出す。さて、皆さんはこれができるのでしょうか。

今は飽食の時代で、飲みたい物、食べたい物がどこでもいつでも食べられる。そして、平和です。私の長女がドイツに留学して戻ってきたのですが、「とにかく日本は隅々まで平和だ。ボーッとしている」と言っていました。世界各国どこへ行っても、あのテロがある前から常に緊張しているのだそうです。「地べたに寝ころんでいるジベタリアンの姿を見ても平和だと感ずる」と言っていました。そして、スーパーに行ったときの物の豊富さ。「お父さん、日本はなぜこんなに平和なの。海外はどこにもこんな国はないわよ」と。そのぐらい平和だそうです。ボーッと平和なのです。

話を戻しましょう。基本は、理念が必要だということです。昔は働かないことに理由が必要でした。今の若い人は働くことに理由がいる時代なのです。状況が全然違うわけです。昔は放っておいても求心力が自動的に働いて、みんなで一緒に仕事をしようとしてまとまったのです。昔はすごくリーダーシップは楽だったのです。今は放っておくとバラバラになります。「お前クビになるぞ」「いいっすよ」、「食えなくなるぞ」「何とかなるでしょう」、こういう感じがいっぱいいるわけです。フリーターという言葉もよくないと思います。フリーターというのは定職がない、無職という意味です。それをフリーターと言うと格好よく聞こえます。しかし、無職でも食べていけてしまうわけです。そうすると放っておいてもまとまる要素がなくて、1人ずつの要素はばらばらになる方向に働く。だから、よけい1つにまとめるためには理念が必要です。経営というのは理念でまとめるしかないのです。この経営理念をどこまで徹底するかがリーダーの仕事です。この高邁なる理念を愚直に実践していく企業こそが、21世紀に残っていく企業ではないでしょうか。

ディズニーランドなどは理念の徹底がすごいのです。ディズニーランドは夏休みに5～6週間アルバイトを雇うのですが、そのときにディズニーの理念を1週間教育するそうです。その大本はディズニーランド本体の方であって、ランドを作るときに、土砂を運ぶ業者にまで4日間働くうちの2日間、ディズニーの哲学を教育したそうです。4日間分は払うのです。土砂を運ぶ業者はそのセミナーで何と言ったか。「何を言っているかほとんどわからなかった。でもおれは楽しかった」と。すなわち、人として認められたわけです。「だからおれは一生懸命土砂を運ぶよ。ついてはディズニーによろしく伝えてくれ」と言ったのです。事務局の人がその話をしたら、ウォルト＝ディズニー自らがその土砂の業者のところに足を運んできて対話をした。そしてそのうわさがずっと広がって、理念で一つにまとまった。見えないところをやる人たちですから、手抜きなんかいくらでもできるわけです。一人一人に思いをどこまで徹底できるかということが、ものすごく大事だということです。

仙台の方にある病院で、ある理事長がこの経営品質を学んで、「私どもは日本一患者さんに満足していただける病院にする」と理事長が叫んだのです。医師も看護婦も事務局も、理事長は頭がおかしくなったと。ご承知のように、病院というのは非常にダメなのです。お医者さんが真ん中を歩き、後ろを看護婦さんが歩いて、患者さんは点滴しながら壁伝いに横に歩くのです。主客転倒しているわけです。それで違和感を覚えないわけです。その人たちに対して患者第一でやると。ところが、ずっとやっていくうちに本当にそうになっていったのです。

理念を徹底した中ですごいのは、患者さんを迎えに行き治療してまた送り届けるというサービスをしているのですが、ある運転手の人が後ろに患者さんを乗せているときに、交差点の目の前で前の

車が事故を起こしたのです。そのときに、理事長の言っている理念を思い出し、患者第一だということで、ブレーキを踏まないで突っ込んだのです。ブレーキを踏んだら後ろの人が吹っ飛びますから、軽くブレーキを踏みながらドーンと突っ込んで、だれ一人けがをしなかった。本当の話です。すなわち、経営理念というのは、どうしてもなくなったときの日々の判断の基軸なのです。だから経営理念を徹底していないというのは、軸がないということになってしまう。それも、どうしてもないときに出てくるのが軸です。患者の視点で患者の満足を第一に考えなさいといったときに、車よりも何よりもそれが、それも偉い先生でも看護婦さんでも事務局でもない、車の運転手さんにまで徹底できていた。これがまさに理念を徹底するということだろうと思います。

アセスメント基準の活用(1)

次に「アセスメント基準の活用」についてです。これがないと、リーダーシップの質がどのくらいになっているとか、社員のやる気をどれだけ引き出しているとか、お客様のことをどれだけ理解できているかというレベルがわかりません。ですから、アセスメント基準というのは鏡なのです。自分の組織を映す鏡です。どこまで顧客視点ができているのか、仕組みはきちんとできているのか、人の能力を伸ばすようになっているのか、リーダーシップのクオリティは高いのかということを検証するツールです。まちがってもアセスメントを目的にしてはいけません。これをやると失敗します。アセスメントというのは、改善しなくともいいところと改善するところを見分けるための道具です。

企業経営というのは組織ですから、いろいろな要素があります。人の育成もあれば、仕事を具体的にやる、計画を作るところもあり、いろいろなものがあります。例えば体であれば、これがマーケットにさらされているとすると、手や足やいろいろなところからお客様の情報は入ってきます。それをずっと1か所に統合化して分析して次の行動をとるとなると脳につながっていなければいけない。すなわち、現場の声がきちんと脳に伝わっているか、脳が判断してまた指示を出し、指示どおりに手足が動いているかというのは一貫してつながっていなければいけないのです。ところが、お客様の声を聞いて、そのあと生かされていないで切れているわけです。ですから、このアセスメント基準のよさというのは、組織全体の重要な要素のつながり具合を見ることができるということなのです。これはやってみればわかります。

やはり自分の姿は見えないのです。初めて自分の録音した声を聞いた人は、必ず「これは私の声ではない」と言います。僕は最初に自分の姿をビデオで見たときに、もう人前で話したくなくなりました。普通は後ろ姿を見たことはないでしょう。講演で黒板に板書している後ろ姿の録画を見たときに、私はテレビというのは上下に縮まって見えるのかなと思ったのです。まさかと思ったのに、「何の違和感ありません」と他人が言うわけです。私は武田鉄矢と同じだったのかと、ショックと同時にひらめきました。人は常に他人の評価より自分を高く評価している。企業も同じだろうと。

だから、アセスメント基準は1つの見方からではなく、8つの項目からなっています。すなわち四方八方、8枚の鏡で映すというところがいいわけです。映ったときに大事なものは、謙虚さと素直さです。映りが悪いといって鏡を磨くとさらに汚い顔が映るだけです。鏡はきちんと映るのです。ただし、映し方があります。それはうまく使っていただきたいと思います。ポイントは、とにかく手段であって目的ではない。道具です。道具というのはいくつも使わなければダメです。使いようによっては非常にうまく使えます。

それからアセスメントをやっていくといいのは、徹底ということがすごくよくわかります。基本的に方針も経営者の思いも組織には何も徹底していません。徹底しているのはただ1つ、徹底していないことだけです。徹底する範囲は皆さんわかりますか。上級幹部その他含めていろいろ部下がいっぱいいいて、パートタイマー・アルバイトがいるケースもあります。そしてお客様です。業種によってはここが仕事の中心のケースがあります。すなわち直接価値を生み出すところ。徹底する範囲はここまです。ここまでしか思いや方針が徹底しない場合は、ここまでつなげてやってきた作業、価値はゼロ、何も生まないのです。とても大事なことです。

岩手県にも私はずいぶん足を運んでいます。そして、どこまで徹底したか、どうやって検証したかとずっとやっていると、最後は「やってくれているはずですよ」と言うのです。「はず」というのは確認していないのです。「どこまで本当にやれていると思いますか」と言ったら、「課長まではいっていますが、その下の主任まではどうか」と言うのです。その主任以下の人が本当に仕事をしている人たちです。彼らは「〇〇徹底のこと」と通達を出したら仕事をしたと勘違いしています。通達は手段で

あって、目的ではありません。通達を出した内容をやらしてもらって、効果や成果につなげることが大事なのです。それは下から見たらわかることです。上から見たら、通達を出したことが仕事をしたことだと勘違いをしてしまうのです。それがここまでいって、指示どおりにアクションがとられてはじめてこの仕事内容が生きてくるので、もしここまでいっていないとしたら、徹底していないのだから、あなたたちは何も仕事をしていないのと同じです。これが仕事の考え方です。「私は言った。やらないあいつらが悪い」では全然ダメです。やらせるのがあなたの仕事です。やらしてもらえようとするのが仕事です。やれたかどうかは必ず測定してください。測定・評価は必須、不可欠です。測定・評価をしないとわかりません。

「経営品質B A S Eプログラム等の活用」というのと、「具体的に効果を生み出す秘訣」は休憩時間のあとにします。質疑応答はその場でマイクで質問してください。双方向でやりたいと思います。

休憩

(大久保) それでは先に質問にいきましょう。

(会場B) 経営理念について伺います。実は私は一般の社員なのですが、この会場に来る直前まで経営理念を作っていました。社長を含め経営陣から、「若手の自由な発想で経営理念を作ってくれ」という話があったのです。それがいいのかわかりませんが、何をどう考えてそれをひねり出したらいいのかというところで、何かアドバイスがあったらいただきたいのです。

(大久保) この間も「ビジョンや経営理念を作りたいのですが、どうしたらいいでしょうか」というご質問をいただいたのです。これはどうしたらこうしたらありません。自分の思いです。思いのない人には作れません。自分の会社を世の中でどういう存在たらしめたいという思いがなかったら、ビジョンも理念も何もできない。最初に思いがないといけない。それは経営トップが作ることです。若手に作らせるというのはおかしいのです。ただし、教育トレーニングの意味で作らせるのならいい。それから、次代を担う人たちにどんな会社にしたいという夢を語らせるのも悪いことではない。しかし、若手が作ったのを若干手直しして、我が社の経営理念ですというのは全然ダメです。

最初の創業者、創始者は自らの思いがあるのでやりやすいのです。そのあとを継いだ人はなかなか自分の思いが持てないので、これは難しいところがある。しかし、やはりどんな姿にしたいか。別の言葉で言えば、どのような価値ある存在になるかということです。会社をどんな存在にしたいかというのがありますか。

(会場B) 5人ぐらいでやっていますので、5人の思いだけで一応作りました。

(大久保) どんなものを作ったのですか。

(会場B) 先程のお客様第一というのはわかりやすくよかったのですが、「創造と革新、愛とお役立ちの精神で世界の人々が喜ぶ価値を提供し続ける」、以上です。

(大久保) そのとき大事なのは、ほかの会社のいろいろな理念をもってきて、言葉を寄せ集めてできたというのはダメだということです。思いがあるというのが大前提です。だから、皆さんが理念を作っても、経営トップあるいはトップ層自らが本当にこれだこうと思わなかったら経営理念にはなりえないのです。

もう1つ言うと、熱き思いでないといけない。思いに熱がないとダメなのです。これはリーダーシップでもそうです。一番大事なのは、熱き思い。リーダーというのは職位ではない。いろいろなメンバーを一つの方向にまとめて引っ張っていく、もしくは推進していく役割だから、職位は関係ないわけです。その中にあなたの立場で社長を入れてしまってもかまわない。そういうこともできる。これがリーダーです。そのときに一番要求されるのは、社長や経営トップ層をも上回る熱き思いをあなたが持てるか。これだけで勝負したら持ちようによっては経営層に勝てるのです。職位では勝てない、経験でも勝てない。あなたが唯一勝てるものがあるとしたら、この思いの熱さや深さです。これがカギです。

これを熱くするには、自ら燃やすしかしょうがないです。いろいろなところの刺激を求めて、いろいろなセミナーに出たり、本を読んだり、いろいろな話を聞いたり、一番いいのは熱く語る人のところに足を運んで、その熱をもらうことです。グジグジ否定的なことばかりを言っている中で熱き思いを燃やそうと思っても、消えてしまいます。熱き思いを持っている人は世の中いろいろなところにいますから、そういうところに自ら顔を出して、最初はもらうことかもしれない。そして、それが燃えだしたら、今度は自分が燃やすことができます。

(会場C) ゴルフ場をしています。私どもでもお客様の声をできるだけ集めて改善していこうと取り組んでいるところです。真摯にお客様の声を聞くということを先程教わったのですが、我々サービスの者がお客様の声を集めるコツがありましたら、ぜひ教えてください。

それから、やはり少数意見が中にあるわけですね。その少数意見を肯定したために多数の意見を抑制しなければいけないというようなこともあるわけなのですが、そのようなときの対応を教わりたいと思います。

(大久保) まずどうやって聞くかということですが、一番いいのはとにかくいろいろやってみるということです。1つではありません。いろいろな聞き方がたぶんあると思います。アンケートをとるのも、対面で直接聞くのもそうでしょう。また聞く人も、支配人もあれば、実際にコース管理の人もあれば、キャディさんもあれば、いろいろなかたちでやってみるということです。どうやったらいいのか、こういうやり方もダメではないかと考えて何もやらないのが一番よくない。やっていくうちに、これではまだ不十分だなと思ったときに次の進展があるのです。だからとにかくいろいろやってみるということです。

ゴルフであれば、2回目(1997年度)の日本経営品質賞を受賞した千葉夷隅ゴルフクラブはいまだに進化し続けています。ベストエグザンプルがあるわけですね。だからそれを謙虚に学びに行かれるのもいいでしょうし、たぶんいくらでも方法はあるでしょう。そのときに一番大事なのは、どうやったら本当にお客さんの意見が聞けるかということと皆で知恵を出し合って考えることです。どうやったら本当にお客さんの意見が聞けるか、本音の意見を聞くにはどうしたらいいのかということを皆で知恵を出し合う、そういう場を作ってそこで考えることが1つです。大きな会社になるとスタッフが勝手に考えて、あとはみんなでやりなさいということになりがちですが、人は受け身でやりたくないのです。自らやりたい。ですから、考える場にやる人も参画させるということが1つです。

実はその前にベースがある。本当にお客さんの声を聞こうという思いの共有化ができないとダメなのです。本当に謙虚に聞こうと思わないで聞いたら、言い訳が先に出て、そのうちにだんだん廃れていくのです。結論から申し上げれば、真摯に聞いて、それに対応していかなかったら、すべての業種業態はこれから生きていけないわけです。だから生き残っていくためには、お客さんの声を聞くことが必須不可欠なのです。

2つ目の質問、少数意見が出てくるのをどうするか。これはまさに経営のジャッジです。1つの意見を具現化することによって10人の人にマイナスだったらやるべきではありません。そのときに、その1つの意見に対して10のマイナスがあるということを説明する必要があります。

もう1つ、わがままだと思っている意見に実は意外にすばらしいヒントがあるということのも事実なのです。これは単なるわがままだと言ったらそのあとの発展がないのです。実際にわがままのケースもある。しかし、わがままというのもビジネスチャンスを生み出す1つの芽なのです。大事なのは、来た瞬間にこれはわがままだとパンとはねつけないで、まずは聞く。そして、どうしてそういう意見が出るのかを考えてみる。そして周りのインパクトを考えて、四方八方から見てどう見てもやはりこれはマイナスだとなったら、そのときはそれを採用しないという意思決定が必要です。

宅急便の歴史を考えてみましょう。お客様が親戚に冷凍品を送ったら腐っていたと。そのときに、「冷凍品は送らないでください」とは言わなかったのです。冷凍品を送るという需要があるのだと。そこからクール宅急便というのできるでしょう。これは付加価値は高いわけです。また、ゴルフやスキーも、そんな長いものはトラックにうまく収まらないからやめてくださいとは言わなかった。ある意味では、お客様のわがまを謙虚に受け止めることによって、新しいビジネスができていくということのも事実なのです。

ですから、わがままといえばわがままですが、見方を変えると新たな要求、需要です。ただし、単なるわがままもあります。その分けを見極める能力はいるのです。単なるわがまをCSだといってやっていたらつぶれます。ジャッジはいるのです。それが判断できるようにするにはどうしたら

いいか。私もわかりませんが、考えてみてください。常識と真心で判断するのがベストです。意外とこれでまちがわないのです。自分の都合を考えないでください。

役所の人にはよく申し上げるのです。役所にはおかしいとは思うルールがいっぱいあるのです。役所のルールをどうやって変えたらいいかは、常識と真心でこちらが正しいと思う方向に変えたら8〜9割は間違いないと思います。すなわち、根底は常識と真心です。人は真心というものを持っています。その真心、常識で判断するのがいいと思います。難しい特殊な知恵や知識ではない。そのためには素直になるということだと思います。

(会場D) 冒頭に「正しいことを正しく実行する」と言われましたが、日々の決断、判断の積み重ねだろうと思います。正しいことを正しく実行するその判断基準はどのようなところにポイントを置けばいいのかを教えてください。

(大久保) 正しいという軸をこれからはお客様に置くということです。自分の都合で置かない、自分の都合で判断をしないということです。それが基本の1つです。ですから、何か要求があったときに、相手都合を優先させて判断する。ただし経営の意思決定はあるから、それをそのまま受けて倒産してはまずいわけです。それはバランスをとる必要があります。それから、本当にお客様を理解したうえで判断すること。お客様を本当に理解できているかどうかをきちんと検証することとか、いろいろなことがあるわけです。だから何が正しいかというと、お手元の本(「21世紀 残る経営 消える経営」)を5回ぐらい読んでください。いっぱい書いてありますから、これを読めば絶対にわかります。

(会場E) 会社は古くて、創業100年です。経営理念は経営者の思いだということですが、経営理念がずっと変わっていない。社長、経営者は替わります。その場合に、人が替わればその切り口や考え方、あるいは事業が少しずつ変わっているということで、ずっと同じ経営理念がそのままのかたちで残っていくというのは、先程の説明からはどうもおかしいのではないかと思います。どう考えていけばいいのでしょうか。

(大久保) それは経営理念の中身を見てみないとわからない。どう見てもそれはずっと通した方がいいという理念もあります。理念の下に行動指針、行動基準というのが普通あるでしょう。ここをしっかり定義すればいいケースもあるし、もともとこれが全然合わないというケースもあるかもしれない。これは一概には言えません。

例えば、私の友人が、指導している会社の経営理念を変えさせました。どういう理念かというと、「人もゴキブリも地球の一部」、これが経営理念だといって社長が自信を持って毎朝社員に唱えさせていた。「人もゴキブリも地球の一部」では全然何も具現化されません。この場合は根底から変えていただきました。変えるときには、この会社をどうしたいかというところからやります。従業員にも生き生きあってほしい、社会にお役に立ちたいし、お客様にも日本で一番喜ばれたい、こういうキーを並べる。そういうキープレーズを出したら、それをうまくつなげて並べればいいわけです。それで基本の思いというのはできるのですが、それだけでは具体的な行動基準、規範になりません。だから、今度は具体的にわかりやすい行動基準がいるのです。

例えばサービス業であれば、お客様に対して具体的にこう応対しましょうと。リッツ・カールトンであれば、この行動基準が20項目あり、それを徹底させています。いちいち申し上げませんが、すばらしい内容です。各組織の部門長やリーダーは、この行動基準を社員に徹底するために時間を費やすことになります。

経営理念と事業体というのは見てみないとわかりません。ただ、もともと最初の創業者の思いというのは結構高邁な思いが多いです。100年前であればたぶんいい思いを持っておられるのではないのでしょうか。それが理念になっているのであれば、そのままの方がいいケースの方もあるし、どう見てもおかしいというのだったらそれは考えなければいけないということで、一概には言えないというのが返答です。

(会場F) 「お客様重視の社風を創る」というところで、「社風の中にお客様重視の風がある会社は社内の風通しがいい」というお話がありましたが、私どもの会社は風通しの悪い方だと思っています。それで、例えば部門間の壁、組織の壁、あるいは本店と現場の壁をどうするかということからいろいろ対策を考えてしまうのですが、その対策と、ここで言うところのお客様重視ということとがスム

ーズに結びつかないところがあります。

(大久保) 例えばお客様から何かご質問やご要望が来たとします。大体、会社というのは縦割り組織になっていて、受けたところが「それは私どもの仕事ではありません」となりがちなのです。しかし、実はこの組織全体というのは、お客様へ満足を届けることが本来のミッションなのです。しかし、お客様から投げられた課題が組織にまたがるケースがあります。今のようにビジネススタイルが複雑になってきますと、組織一つで解決できない課題や問題、要求が出てきます。そのときに組織の壁を出していったらどうなりますか。「私どもの仕事ではありません」の繰り返しになる。すなわち組織の壁の高さというのはお客様無視の高さと同じなのです。役所はその典型です。お客様の立場になったら組織はどうでもいい、だれが応えてもいい。ともかく応えてほしいのです。

この壁がなくて風通しがいいという一番典型は、さきほど申し上げたリッツ・カールトンというボルドリッジを2度受賞したところ。だれでも何でもともかくお客様に応える。電球を替えている人が、荷物で困っていると思ったら、電球を替えるのをやめてすぐ脚立から下りてお荷物をお持ちしましょう。私は仕事をしているからベルボーイがやればよいという発想はない。ここは普通の組織では全く考えられない風通しのよさになっているのです。

あの言葉(「社風の中にお客様重視の風がある会社は社内の風通しがいい」)は今日のこの広島で初めて出したのですが、お客様重視の風土の具合と風通しのよさというのはきわめて関係が高いだろうと思います。だから世の中のいろいろな組織を見てみたらいいのです。やたら組織の壁が高いところは、お客様無視の度合いとたぶん同じです。これは間違いないと思います。

中国経営品質協議会のBASEプログラム活用

質問はこのくらいにしまして。第2期の中国経営品質協議会のBASEプログラムでは、今日第1回が私で、そのあと岡本正耿さん(2002/1/16)、第3回(2002/3/14)がリーダーシップ理論で藤原直哉さん、第4回(2002/4/19)は顧客本位で堀治人さんです。私から見ると、こういう人をよく集めたなと思います。そういう人たちが来られるので、これは聞かないと損です。特に藤原さんの分析能力は際立っています。40歳ぐらいだったと思いますが、際立って能力の高い方で、私など足元に及ばない方です。こういう方が来られるということは、ぜひ聞かなければ損だなという感じです。岡本さんもそう来られませんか、堀さんは去年からずっとこちらにご支援させていただいている。こういう講師陣を豪華にそろえた協議会というのは全国でもめったにありません。ぜひこれを活用されたいのではないかと思います。

それ以外にベストプラクティス研究プログラムですが、リッツ・カールトンの桧垣真理子さんはクオリティ担当のディレクターで、素晴らしい方です。私もゆっくり個人的にお話しさせていただいたことがあります。彼女の話の聞いていると感動します。本当に生き生きしている。これははっきり言って来ないと損です(2002年2月予定)。鳴海さんは本音でいいこと悪いことを含めて全部オープンにしてくれます(2001/12/13)。ぜひこれをうまくご活用してください。自分だけで勉強していてもなかなか難しいです。やはりいい講師の話の聞くというのは大事だと思います。ぜひそれをご利用になって、ご活用されたいのではないかと思います。

アセスメント基準の活用(2)

今どの程度、「アセスメント基準の活用」が日本に広がっているかというと、最近私へのご依頼の多いのが医療機関、病院関係、それから地方自治体です。地方自治体は具体的には三重県と岩手県に絞っています。私は岐阜に住んでいますから、地元の梶原知事のところも若干お手伝いさせていただいています。それ以外に市町村です。先週は東京都の区役所の集まりに呼ばれましたし、ものすごく増えています。それから医療関係の数が多いです。今月末にまた四国の高知医大の主催で、四国全土のお医者さんが集まる場所に呼ばれるのです。それから最近増えてきたのが、ガス会社と電力会社です。例えば九州電力はこの経営品質の8つの基準を全面的に全社的に導入して、経営の質を高めていこうということを意思決定されて、いろいろなところで勉強会を行っています。大阪ガスは有名で、前から勉強しています。少し前ですが、東京ガスにも呼ばれて、安西会長以下全員が並んで聞いてくださって、全社で進めています。

なぜこういう話をしたかというと、ガス会社、電力会社、病院、自治体、すなわちまるで相手のことを考えなかった集団がやりだしたということです。私から見ると本当に今、時代は変わりだしたと

いう感じがするのです。そして、ガス会社でも電力会社でも自治体でも、ものすごく燃えている人がいるのです。よくあんな中で燃えられるなというぐらいです。周りは消す人しかいないのですが、その中で燃えている人がいるのです。この間の区役所でも感動しました。とにかく感動したと涙を流されて、その姿を見てこちらの方が感動してしまったのです。若い方が本当に住民のために役立つ仕事をしたいのと言うのです。

岩手県の滝沢村はISOを取ってJQA(経営品質)をやっているというおもしろい村です。全国で1番大きな、5万人以上いる村です。その村長さんはタウンミーティングを最初にやった人ですが、どうしても来てくれというので1度行ったら、自主的に来られた数がすごい。行政が滞ってしまうのではないと思うぐらい人がたくさん来られた。質疑応答も活発ですし、30代そこそこの若い方たちが、「本当に私たちは素晴らしい行政をしたいんです」と燃えているのです。これは感動します。

最近1番感動したのは、看護婦さんです。国立病院の看護部長というのはとても偉いのです。東北6区の看護部長さんの集まりに呼ばれました。私の『経営の質を高める8つの基準』(かんき出版刊)を読んでいるというわけです。なぜ私の本を読んでいるのですかと言うと、「平成16年に病院が独立法人化されます。その中で病院は今、経営という視点と患者という2つの視点が欠落しています。この軸をしっかりさせないと、私たちは生き残れないのです。あなたの本は非常に参考になります。東北6県で20の病院があって、20人の看護部長さんが勉強会を開いています。ついては1度ご指導いただけないでしょうか」と。すぐ引き受けました。基本的に土日は絶対出ないのですが、医療の世界は看護婦さんたちが休めないのもやはり土曜日になってしまうのです。看護部長、総婦長、婦長とあって、婦長さん以上に声をかけられたところ、東北6区から150人集まりました。休みの日に自分の休みを捨てて、交通費と会費を自腹で来られた人ばかりです。熱意が違います。

最初から150人全員が一言一句聞き漏らすまいという気迫にすごく感動しました。4時間のうち1時間話して、3時間はQ&Aをやったのです。その盛り上がりはすごかったです。質疑応答しながら、私が感動しました。医療というのはいろいろ大変でしょう。過酷な状況、過酷な環境、かつ給料も安い。その中で大変高邁な思いで一生懸命やっている人たちはいっぱいいるのです。参加料が1日で10万円のセミナーで経営者を100人集めても、10人ぐらいは最初から寝ているのです。ところが看護婦さんたち150人はだれ一人寝ていなかった。最初からメモをとって構えているのです。そして質疑応答でも途切れなく質問が来る。感動しました。

先週は豊島と練馬と板橋と中野と杉並の5つの区が集まっての自主的勉強会に呼ばれました。「自治体運営とCS」という題ですから人は集まらないと思っていたのですが、100人の会場で申し込みが200を超えてしまった。これは時代が変わったということです。そしてものすごく真剣に聞いていただいて、かつビジネスの話で涙を流される人がいる。「いい仕事をしたいと思いました」と言われるのです。ガス会社でも東京電力もそうですし、九電もそうです。東京ガスも少しだけお手伝いをさせていただいたのですが、先程の熱き思いが燃えていて、本当にいい仕事をしたいと思っている人がいるのです。

三重県でもそうです。別の県庁の方が、「三重県の職員の話を知るとこれが同じ県庁の職員かと思う」とおっしゃっていました。「ひと昔前までは私たちと同じ発想だった」と。激変しています。いろいろな県の集まりである問題が提起されたとき、「それはできないことになっています」とある県の人と言ったら、三重県の人「できないことになっているのではなくて、どうやったらできるのかを考えるのがこれからの私たちの仕事だ」と。大きな会社でさえ「できないことになっている」と言っていないですか。役所まで変わりつつあるのです。病院も、東北6県はみんな「患者様」と言っています。もうそういう時代なのです。医師は真ん中を歩きません。隅っこ、裏を歩きます。そういうふうになりつつある病院がずいぶん出てきているのです。そういう思いのあるところからご依頼いただくわけです。

主導権が変わったというそのお客様や患者さんや住民を主体にして、いろいろなものが動きだしています。ましてや皆さんは民間の企業でしょう。私から見ると間違いなく日本のすべての業種業態は今変わりだしています。とにかく相手を全く無視していた集団がどんどん変わりつつあるのです。変わらないとこれから生きていけなくなるからです。

具体的に効果を生み出す秘訣

具体的に効果を生み出す秘訣は、やることです。考えないでまずやってみること。例えばお客さんの声を聞いてみる。どうやったら聞けるのか。とにかく聞きに行く。聞きに行くうちに聞き方、聞く方法がわかってきます。聞く相手がだれがいいのかもわかってきます。ダメなのは、考えていてやらないことです。だから具体的に効果を生み出す秘訣というのは、正しいことを正しくやってみるしかない。自ら動いたら何か見えてきます。動かないと見えません。頭でっかちの人は何にも見えない、何も価値を生まない。まずやってみる。ダメだったらまたやってみる。この繰り返しの方がはるかにいい成果を生みます。

講演を聴いて「参考になった」と言ってそのあと何もしない人が多いのですが、これでは何も成果を生まないわけです。1つでもやらなければダメです。私たちはお客様の声を聞いていなかった、よし聞いてみよう。経営トップなら、部下をほめたことがなかった、よしほめてみよう。コツは、やることを紙に書くことです。初歩的ですが、紙に書いて朝晩見ることです。これを地道にすることです。ちょっとしたことです、こんなことをするかしないかで大きく分かれてきます。

一番申し上げたいのは、私たちは人として生まれたのです。動物でもなければ昆虫でもない。人として生まれたら、人として生まれた価値ある生き方をしたらどうだということです。価値ある生き方をしていますか。価値を生み出していますか。それは別の言葉で言えば周りに役立っているかということです。ひたすら自分の周りの私利私欲だけに追われている、そんなみっともない姿はやめてください。犬猫と変わりません。やはり人として生まれた価値ある生き方をしようと考えたときに、そういう軸を持ったときに生き方は変わってきます。ぜひそうなっていただきたい。

私自身もこの経営品質を立ち上げて広めるのに、サラリーマンのときから、とにかくこの日本をよくしようという思いでやってきました。考えてみれば、バカみたいなことかもしれません。しかし、たくさんの同志が集まってきてくれました。信じられないすばらしい人がどんどん寄ってきてくれます。やはり高邁な志を掲げていると人は寄ってきてくれ、支援もアドバイスもしてくれます。企業でいえば経営理念、個人でいえば志です。どうやって生きていくのか。やはり志が最初がないとダメではないかと私は思います。

あとはこれ（著書「21世紀 残る経営 消える経営」）をゆっくり読んでください。ありがとうございました（拍手）。