

I

100年企業創り株式会社の智慧
～命を何のために使いますか～

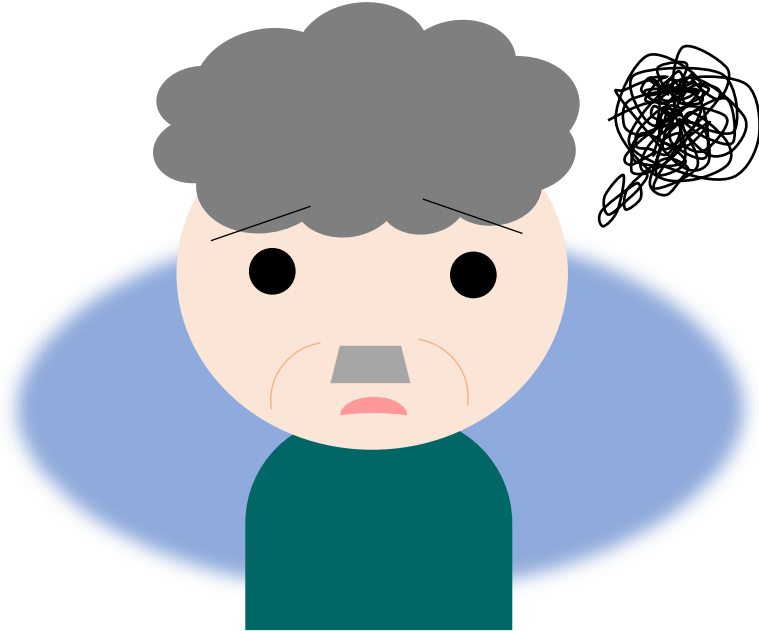


経営者の意識革新

I 思考と行動が停滞していませんか

●新たな取り組みをしているが・・・

経営ビジョンを掲げ、新たな取り組みをしているが
どうして、業績が回復しないのか。
何が問題なのか。どのように進めばいいのか。



悩みから、経営者としての思考と行動が停止していませんか。
我々と、会社の革新に向けて、**行動を起こしましょう。**

●会社は、潰れるものと思っているが・・・

社会の一員としての存在価値を認識すればするほど、コストアップとなり会社は潰れる宿命にあります。

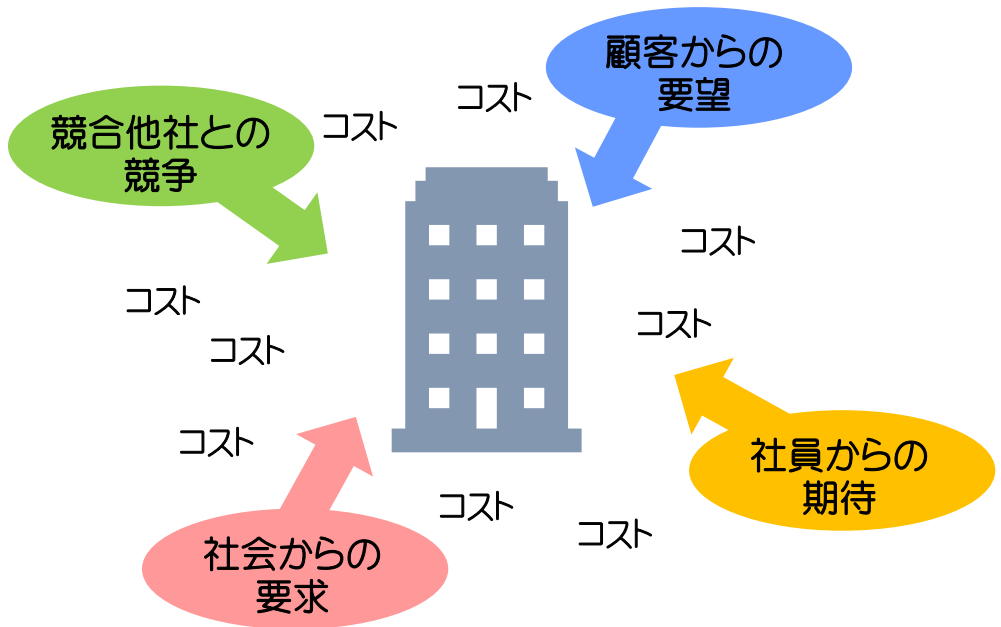
顧客からの要望：顧客からの要望は、年々レベルアップしていく。

競合他社との競争：競合他社も顧客価値をアップしている。

社員からの期待：生活水準向上、能力水準向上、
仕事のやりがい・・・を期待されている。

社会からの要求：社会は持続可能な企業を評価している。

それは分かっている。だから、焦っている。



●社員の意識/行動が変わらない

社員に対して、あるべき姿を示し、「会社を変えていく」と日々伝えている。しかし、社員の意識/行動が変わらない。何が足りないのか。



社員の意識/行動は、社長の意識/行動の鏡です。

足りないのは、革新に向けて決断する「**経営者の覚悟**」です。

判断：起こっている事象に対して、意思を明確にすること。

決断：起こっている事象に対して、意志決定をおこない、革新をやり遂げること。

意思：自分の思い

意志：自分の判断軸

Ⅱ 「経営者の覚悟」の醸成

●他責から脱却する

会社の現状を他責にする姿勢からは、革新は生まれません。

経営者の役割は、会社の現状を自責として、「あるべき姿の実現に向けた革新を決断すること」です。一方、正しい決断をするためには、「会社の軸（考え方/哲学）」が不可欠です。



他責：原因を人、モノ、カネ、時間、条件等に求めること。

自責：原因を自分に求めること（自分を責めることではない）。

●会社の原点に回帰する

会社が存続していくための原点は

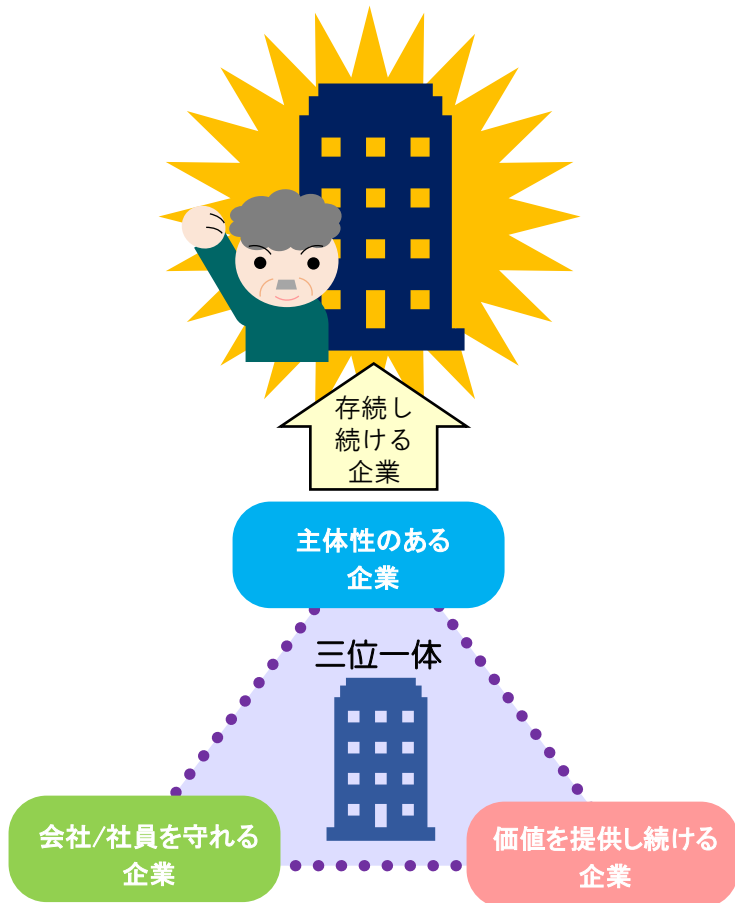
自らが意志決定できる「主体性のある企業」であること

社会の公器として「会社/社員を守る企業」であること

社会から認められる「価値を提供し続ける企業」であること

です。この3つの原点が三位一体となって会社が存続できるのです。

決断するための「会社の軸（考え方/哲学）」とは、会社の原点を具現化する判断基準なのです。

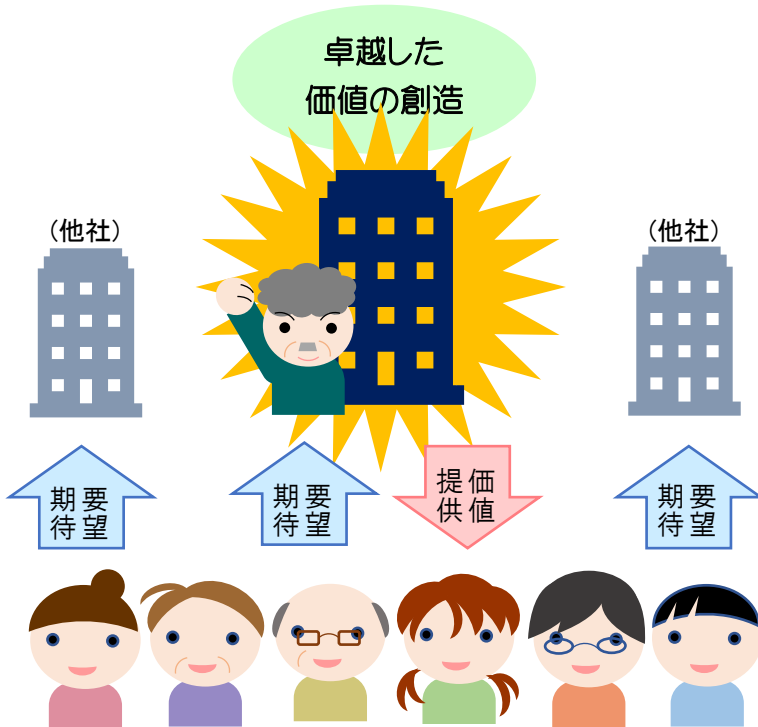


●事業の本質を認識する

事業に対して、社会や顧客は何を求めているのでしょうか。
古典的な「事業の本質」の話です。

ドリルメーカーの顧客は、ドリルが欲しいのではありません。正確な1インチの穴を求めているのです。

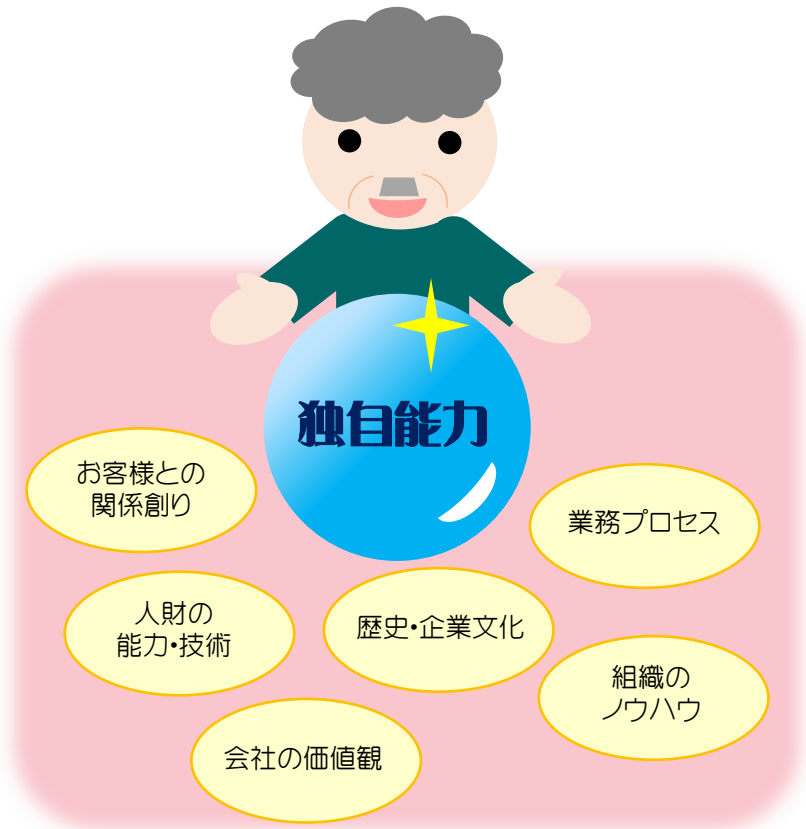
会社の事業は、社会や顧客の「要望・期待に応える価値」を提供することによって、成り立っています。競合他社よりも、卓越した「要望・期待に応える価値」「事業の本質的な価値」を提供することによって差別化が実現できるのです。



～社会になくなくてはならない企業となる～

●独自能力を見抜く

社会や顧客の「要望・期待に応える価値」は、どのような背景から生まれていますか。「要望・期待に応える価値」の背景が、会社の独自能力の源泉となります。会社の独自能力を見抜くことによって、「会社を“価値ある存在”として自覚し、誇りを持つこと」に結び付くのです。



独自能力：競合他社が真似のできない組織能力、あるいは真似をしようとしても、数年以上の時間がかかる組織能力。

●環境の変化への認識

外部環境においては、不連続な変化が起こる時代であり、変化が加速する時代です。

このような時代においては、経営者の、「外部環境の変化の本質に対する洞察力」と、「会社の軸（考え方/哲学）」「独自能力」に裏付けされた「革新に向けた決断」が、会社の存続を左右します。今こそ、漠然とした不安感から脱却して、「革新に向けて決断する経営者」が必要とされているのです。

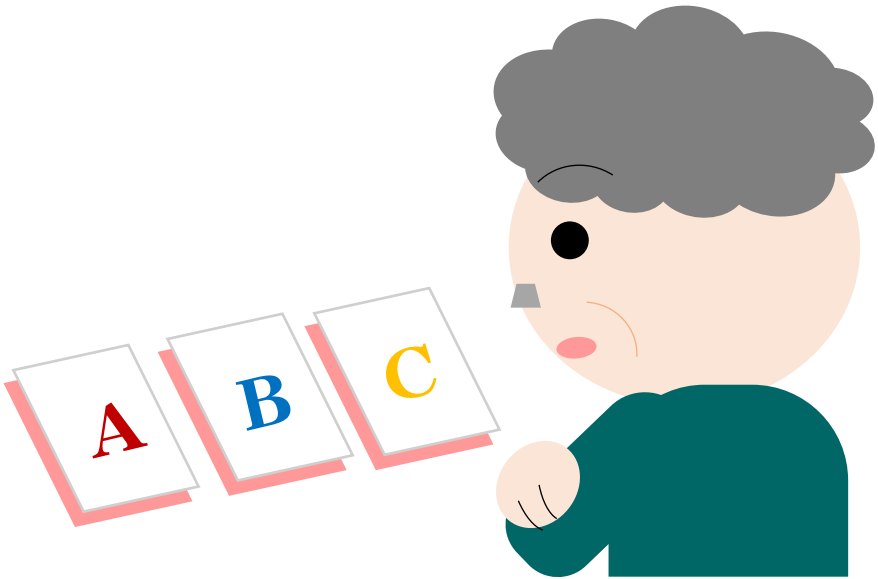


Ⅲ 存在意義の追究

●理念経営を実践する

理念経営が追究するものは、「いい会社創り」です。「いい会社」とは、社員が幸せになる 社会が幸せになる卓越した会社であり、社員の夢、社会の夢、会社の夢が統合され、実現された会社です。

理念経営を実践するためには、会社の軸（考え方/哲学）が、「会社の原点を具現化する判断基準」であり、「いい会社創りへの価値基準」でなければなりません。



経営における哲学：「いい会社を実現する原理原則」を追究する知的かつ実践的な営み。

●会社の軸（考え方/哲学）の浸透と展開

「いい会社創り」のためには、全社員が同じ価値基準で考え、行動することが重要であり、「会社の軸（考え方/哲学）」の浸透と展開が不可欠となります。「会社の軸（考え方/哲学）」の浸透と展開のレベルは「会社の成熟度」で測定されます。

「会社の軸（考え方/哲学）」を社員の活動（考え・行動）として習慣化するために「会社の成熟度」を追究しましょう。

※会社の成熟度については、弊社の小冊子「成熟度を高めよう」を参照。



浸透：経営者、経営幹部の考え、行動と一般社員の考え・行動が一致していること。

展開：企業の考え・行動に、部門間・社員間のバラツキがなく、全社で一致していること。

●独自能力を磨き続ける

社会や顧客の「要望・期待に応える価値」の源泉である独自能力を磨き続けることによって、存在意義をさらに純化できます。

たとえ、外部環境が激変して、顧客の要望・期待が変わったとしても、提供する商品・サービスを柔軟に革新して、社会に対する卓越した価値を提供し続けることが可能となるのです。



Ⅳ 経営者としてのありようを再定義する

●経営者の会社/社会に対する関わり方を胆識する

「経営者としての覚悟（前述Ⅱ参照）」を醸成するためには、経営者として、会社に対する見方、捉え方、把握の仕方を、客観的に見直す必要があります。その場合に、重要なことは、社会における会社の位置づけを、知識・見識を超えた胆識することなのです。自分が預かった会社に対して、経営者として「どうあるべきか」と追究することが求められます。

200年を超える老舗旅館の経営者は、「会社は社会からの預かりもの。従って、預かった会社に対して、価値を付加していくことが、経営者の役割」といいます。



知識：ある事項について知っていること、また、その内容。

見識：物事の本質を見通す、すぐれた判断力。ある物事についてのしっかりした考え。

胆識：物事に対する自己の本質的な決断基準。物事を成し遂げる覚悟の源泉。

●潰れないから潰さないへ、志向を転換する

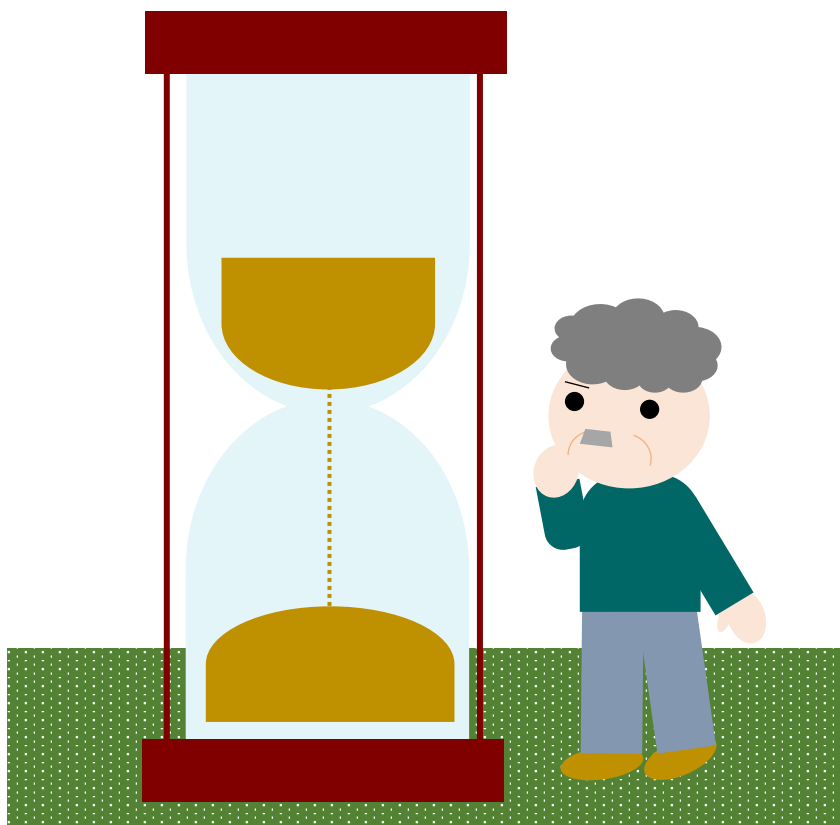
社会に対して卓越した価値を提供し続ける「いい会社」は潰れません。経営者の「いい会社創り」に向けた本質思考・原理原則からの決断によって、受動的な「潰れない仕組みづくり」から、能動的な「潰さないために価値創造する組織創り」への転換に向かうからです。

「会社を潰さない」ためには、会社の承継を避けて通れません。経営者にとっての会社の承継は、自分が会社を承継したときから始まるのです。



●自分の時間を何に使うか

会社を潰さないために何をすべきか。経営者として、考え、実行する時間を確保できていますか。我々一人ひとりが天から授かった時間は、自分の命の長さ分しかないのです。時間は有限であるとの観点から、「経営者の使命」を全うするためには、「自分の時間を何に使うか」をギリギリと考えることが必要不可欠となります。Time is Life！（時は命なり）。



「経営者の使命観」に対する認識

経営者の使命とは何でしょうか。使命を考えるうえで、一番大切なことは「使命」とは「命を使う」と読めることです。つまり、「使命」とは、かけがえのない己の命を、預かっている己以外の命を活かすために、どのように使うかという覚悟なのです。そして、使命を実践する「覚悟の源泉となる考え方」を「経営者の使命観」と定義づけました（従って「観」の文字を使っています）。「経営者の使命観」という観点から、この小冊子三部作の根底に共通するテーマとして「命を何のために使いますか」としました。

使命：天から使いとして命ぜられた務め

感：物事に接して生ずる心の動き。 観：物の見方・考え方。



100年企業創り合同会社

■ 100年企業創り株式会社 ■

小野 知己 ● 日高 安則

〒530-0037 大阪市北区松ヶ枝町 6-17 第7新興ビル 401号

TEL 06-6809-6391 FAX 06-6809-6392 <https://www.100jp.co.jp> info@100jp.co.jp