

企業人として(前篇)

組織論

一、重役と管理者の任務

経営者は方針の決定者である。

方針を示し、方法を準備する。但し、情報源がなければ方針の決定は不可能。

具体的には、社長による方針の指示。

(例)

「本年の売上、利益率、利益額、重点商品、重点地域、特に〇〇を開拓したい云々」

併せて、その為には「〇〇だけの人員、〇〇だけの資金、〇〇という設備が必要」

方針の準備をするのが、本来の経営者である。

その他の詳細、具体論の指図まで行なうべきではない。

幹部(管理者)が、トップの意図を汲んで動ける様に十分に育っていれば、

これだけで完成する。そしてその方が、お互いに上手く行く。

経営者・トップは決定機関である。

状況判断・多くの資料、様々な意見を集める段階では、部下達から衆知を集める。

民主主義のルールに則り、少しでも多くの意見を集めること。

但し、飽くまでも参考として集める。決定は責任者のみが行なうもの。

これが政治に於ける民主主義と違うところ。他の何人も、補佐してはならないし、

また補佐できない。それだけに、トップ足るべき者に余程多くの考える時間を与えて

ほしい。一切の雑用を排除し、考え抜く時間を持ってほしい。

哲人政治と民主政治

理想は哲人政治である。

民主政治の反対は、独裁政治ではない。民主政治の反対は哲人政治である。

哲人政治は公平無私であり、見識があること。民主政治は愚衆政治である。

多数決で一般常識的判断から一步も出られない。

哲人の三つの条件は、

1. 公平無私 2. 情報 3. 見識の揃った人

こういう人は、中々続かないものである。

この三つのどれかが欠けると、独裁政治になる。

※やり手だが、人格的信用がない。

社会主義は、社会正義を振りかざす。(弾圧力による政治)

創業期はワンマン独裁でないと、維持できない。がやがて飽きられる。

二代目は、物事を民主的に決めようとする。優秀な役人達が「皆の意見を集めて、、」
という民主政治の建前で登場する。

変動期は、行政改革、衆知を集める。決心、決定というのは主観的行動面の決定。

確実な情報を基に、自案を練る。逆を言うと、正しい情報が無いと自案を作れない。

スタッフを持たない人は自案の作成が出来ない。手となり足となってくれる者だけでは駄目。目となり耳となってくれる者が必要。どれだけ真実の姿を見聞きしているか。

松下幸之助は、在庫管理の徹底をした。

今売れないのなら、止めよ。来年の一万円より、今日の千円が大事。

「借金は持つな！」という考えであった。方針の決定には勇気が要る。

捨てるべきは捨てる。そこに義理人情は無い。

経営者とは「会社に責任のある者」冷徹無比に方針は貫いてほしい。

但し、出来る限り方針の具体化は、管理者がすべき。

経営者は末端のこと、現場のことまで、案外分かっているようで、分かっていないもの。

その現場のことが分からずに具体案を作ると、全てがズレて行く。

現場からの十分な正しい情報が入っていないと無理。消費者のニーズに我が社の商品が、どう合致しているかは自らが小売現場に立たないと分からない。

つまり、本当の消費者の要望を掴まないと、経営者は経営方針の決定が出来ない。

二、企業人としての行動

管理者とは、判断業務をする指揮官。上から与えられた方針に対し、環境と照合して状況判断し、この具体案を決心し、業務に対する責任を負う。

具体論から方針を改めて貰うことが出来なければいけない。

現場の人間が現場の知恵で、その具体化を考えて貰いたい。

上から与えられた方針を、例えば部下にそれだけの能力があるか、否か。

また部下がやる気になっているか、全体に余裕があるかないか、という様な自分の置かれている環境と照合して、状況判断し、これならば行ける。or とても現段階では無理だから、具体案はこの順で、、、、という様に具体案を決め、業務に対する責を負う。

監督者は、この受けた命令を能率的に実現する。但し、部下を使って、である。

命令の実行者、判断することを必要としない指揮官のことである。

往々にして、管理者と称しながら監督者になっている人が多い。

管理者と称する監督者(管理者不在)

経営者による管理者代行(経営者不在)

これは目的地不明の自動車である。

上から言われたことだけは、よく行なう。これはあたかも、乳母車の様なもの。

押している間だけ動く。言われた分だけしか、前へ進まない。

管理者不在の会社が沢山ある。これが一番危険。

車はボロでも目的地が明らかな場合、いずれは目的地に到達できる。

しかし、目的地が不明確では如何に車が優秀でも、行方が定まらず漂流する。

その場その場のサイの目で右するか左するか、を決める経営になる。(経営者不在)

管理者という存在の重要性を、よくよく知ってほしい。同時に管理は気の毒な立場。

経営者の「ああしろ、こうしろ」という方針決定の「使われる人」と、部下を「使う人」の

二つの役目になる。部下が中々動かない。その辛さに耐え抜いてこそ、その上の

経営者に成れることも事実。

仕事が上手く行かないのは、上の人間が全く現実を知らないから。

あれでは殊更、上手く行かない様にしているようなもの。と、上司の悪口を言う人が

居る。それなら何故「このところを、この様に変えて貰ったら、自分の仕事はもっと

やり易いのだが、、、」と、名乗って出ないのか？そこまで言うことが義務を果たす道

である。

上から言われた通りにしていれば良い。その為に仕事が上手く行こうが、行くまいが関係ない。それは上の連中が考えれば良いこと。と思っている部下も多い。

しかし、それでは企業人として義務を果たしているとは決して言えない。

企業に於ける各人の行動の自由は、設定された目標と方針の中での自由。

自由自体、明らかに一つの枠が嵌っている。しかし、その枠を変えることを、上司や同僚に提案すること。そこまで行なうことで初めて、義務を果たすことになる。

単に、やり辛いから変えて下さい。ではなく、具体策を持って提案してほしい。

「苦楽共有」は人情的なもの。しかし、企業に対する責任を全うすることは人情の余地の無いことである。

企業人として(後篇)

組織論

一、権限委譲と最終責任

責任は、委譲者にあり。

権限委譲がないから仕事が出来ない。

任せろと言っても、任せ切るだけの仕事がない。故に、中々任せられない。

仕事は任せる。しかし任せた方は、最終責任を取らなければならない。

命令した者に責任があつて、命令を受けた者に責任は無い。

※戦国時代の城主は、落城時に自分一人の切腹を条件に、他の全ての命を救って貰う。

※親子関係では、子供が言うことを聞かなくても子供のやった行為は、やはり親に責任がある。

部下が失敗を恐れると、積極的な仕事をしなくなる。権限委譲と同時に責任も自分で取らなければならない。と思うと、独創的な些か危険性の伴う仕事には、精々知恵を出さないようにしよう、となってしまう。

つまり、会社の為の仕事より、上司に叱られない為の仕事をする様になる。

そうなると、企業は一向に前向きに進まなくなる。

「確りやれ！責任は私が取る。だから、安心してやってくれ。云々」

これが日本的な上司と部下の関係である。

一方部下の方も、自分の失敗で上司に迷惑が掛かると思ったら、大変な責任感を持って仕事に取り組むことになる。

こういうことが通じる人間関係でありたいものである。

こういう人間関係でないと、部下は育たない。

一体親は、子供に対しての権限があるのだろうか？

そこにあるのは、親の責任だけではないのか。子供が幾つになっても親はその責任を負う。要するに、責任は委譲の仕様がなないものである。

※松下幸之助に部下が提案書を提出。すると、幸之助は部下に「間違いないんか？」

と問う。部下は「間違いありません。」と言う。幸之助は「もし、上手く行かなかったら、責任取ってや。」と言う。部下は「ハイ、責任取らせて貰います。」と答える。

そして任せる。が、百点は無いので、失敗したとなると部下は辞表を提出して来る。

幸之助は「お前、自分で責任取れると思うてんのか？私の責任に於いて後始末すれば良い。」と言う。

権限がどうしたと言う問題でなく、後始末をどうするか、ということが大事。

早急を要することである。最終責任は委譲者にあることを踏まえて行動を起こして貰いたい。

二、責任感について

愛国心(愛社心)と社会的任務の自覚により生じる。

※昭和30年～40年代前半、日本は二流国家であった。物価がそれ程上がらず、

高度成長した時代。しかし、その後更に成長し豊かになったが物価も上昇した。

昭和50年代半ば、当時15兆円の国債発行。この時の所得税・法人税の合計も、

15兆円。公務員給与は7兆円であった。高度成長期に初めに於いてソニーは大きく飛躍した。ソニーのモットーは愛国心であった。ソニーのアメリカ上陸。

大事なことは、社業を通して、天下国家に対し奉公しよう。という気持ちが少し位なければならぬ。

「企業人である前に日本人であれ！」悠久の大義が大事。

永遠の大義の中に生きる。人の道の上に立って生きる。

人間というのは、各自に於いて、食扶持は決まっている。自分の器以上のものは自ずと備わらない。従って、己れの器を如何に大きくするか、これがやはり大事。

個人→家族→企業・自治体・社会→民族→人類・国際社会。

言語は日本語・英語・中国語等々。人間語というのは無い。

お互いは、民族の社会伝統の言語習慣の上に立ち、更に民族自体が持つ善悪の上に立って生きている。そこから人類につながっている。

会社というのは、賃金と労働の交換所という面はあるにせよ、しかし、単位にそれだけなら、極端に言うと、乞食とそれほど変わらない。社会的任務を果たしていないから。

給料と言うのは、労働力の反映なのか？会社に対する貢献度の反映なのか？

契約というのは、人と人とを繋ぐところの大事な絆の一つ。しかし、世の中は契約を超えたところに繋がっている。

夫婦は契約で繋がっているだろうか？割り切れるだろうか？

やはり、夫婦関係は契約を超えたところから始まっている筈。社会的任務の自覚が存在している。これと同じ様に、社会的任務の自覚の上に立った企業であってほしい。

「家憲」→世の為、人の為、愛国心が必ず入っている。