

## 『新日本科学の経営理念』

京セラ経営学講座 ベンチャービジネス論 於 鹿児島大学 2001年10月30日

### □ベンチャースピリットについて

「ベンチャー精神」、つまり、スピリットは、起業する意思の強さを示すところのエネルギーであると思います。ベンチャーは和製英語だそうです。1960年代に日本で生まれた言葉で、当時、優秀な学生が大企業に入らず、自ら会社を立ち上げたものの、オイルショックや急激な円高でことごとく失敗した、という記事を読んだことがあります。

一方、80年代アメリカでは、シリコンバレーを中心にITベンチャーが数多く勃興し、ベンチャーの言葉を復活させました。

私も81年に当社の取締役（非常勤）となり、83年から常勤で仕事をしていますが、もとは医学部卒の医師で、中枢神経、いわゆる脳内科を専攻しました。当時は、何故、医者が会社に入るのかと珍しがられました。ある意味ではベンチャースピリット、アントレプレナーシップからだったのかもしれない。それから、今に至るまでほぼ月1回、時には2〜3回も海外出張をします。年間数百時間飛行機に乗ります。月に50時間以上乗ることもありませんが、そうなると時差調整が頻繁に必要となります。何故、そこまで仕事をやれるのかと聞かれますが、本質はやはり、アントレプレナーシップ、日本語で言うところの「覚悟」だと思います。一方、日々様々なことが起こりますが「ここを鍛える」ということを常に念じています。苦しいこと、不安なこと、そういう時にこそ「智恵の試練」だと思おうようにしています。時差ボケでとても眠くても、これも自分にとって成長のチャンスと思い、必死で目を覚ますのです。

若いころ、私の尊敬する密教行者の大阿闍梨から、私に「貴方は非常に頑張り屋だけど、足りないものがある」と言われました。「何ででしょうか」と教えを乞うと、「大欲を持ちなさい」と言われました。まさか、お坊さんに欲を持つと言われるとは思いませんでした。しばらく「大欲を持つ」ということはどういうことか考えました。「欲望を持つ」、「もっと稼いでお布施をしろ」ということなのか、よくわからず10年くらい悩んでいました。しかし、最近になって真の意味がようやくわかってきました。それは「小さな欲」ではなく「大きな欲」ということです。非常にシンプルだったのです。

坂本竜馬が日本を開国しようと思った時、大きな欲を持って開国しようと思ったはずですが、それは単なる欲望ではなく、強い、大きな、聖なる心であり、それこそが「大欲」だと思います。将来ベンチャーで会社を起こしたいという方もおられるでしょう。本当にやりたいと思いい、実際にアクションを起こすには強いエネルギーと覚悟が必要です。本日の講演がそのエネルギーの源になれば幸いです。

## □私の経営方針

会社を作るのは簡単で、誰にでもすぐに作れます。しかし、私は「起業」とは「社会に貢献する組織を作ること」だと思っています。そのためにはどうしたらよいか。答えは、社会に必要とされる事業をすることです。社会に必要とされない事業を起しても続ける意味がありません。企業は社会に生かされて存続するものです。だから、自分がいくらすごいことをやっていると思っても、社会に必要とされなければ、その会社は存在できない、と思います。

経営の本質の一番目は、「個々の社員が成長できる職場環境を整備すること」です。

会社は名前や建物ではなく、組織であり、組織は人材から成り立っています。社員が成長できる職場環境を整備することが社長の役割です。社員が成長できない、あるいは成長する環境が整っていない職場は、組織が不安定となり、本来の目的であるはずの「社会に貢献すること」ができません。

2番目は、「利益を社会還元できる経営を行う」ことです。

利益が出なければ会社は存続できません。利益を出すということが生き残るための必須条件です。社会に利益を還元するということは、利益から税金を払い、生きた血液、すなわちキャッシュを社会に供給することが企業の本質的な社会的役割でしょう。

企業経営者の競争心理は会社を起こしてみなければわからないでしょう。競合他社はたくさんありますが、つまるところは「自分との戦い」です。ちよつとのこころの弱みから、「今日はこの辺でよいかな」、「もう深夜なので眠いから」、「お酒も飲んでるし」、「最近、忙しくて疲れているから出張は延ばそう」という気持ちが起こってきます。これを「こころの饒舌（じょうぜつ）」と言います。そのような中でも、「自分は、日々、こころを鍛える修行をしている」と思えるようになると非常に強いエネルギーが湧き出てきて、それを継続すると企業発展として形に現れます。経営者は、企業が倒れるのが先か、自分が倒れるのが先か、というくらいの危機感を持って仕事をしなければならない、というのが経営理念の基本精神です。

ここまでの話を聞いただけで、多くの人がベンチャー企業を起こすのをやめようと思うかもしれませんが、今まで話したのはほんのわずかな一部です。会社を起こすと実際にはもっと苦労があります。その中でやり抜くだけの覚悟と強いエネルギーがないと、ベンチャー企業は継続できません。

## □企業経営者の「こころ」のベクトルを示す

組織に対しては、「私はこのように考えている。このような方向で会社を経営している」という明確な姿勢を示しています。そして、全社員がそのベクトルを認識して、共有意識を持つてもらおうようにいろいろな仕組みを作ってきました。私は、「自分のこころの強いエネルギー

ーは愛情の1つとして社員にささげるものだ」と思っています。

毎年春に、数十名の新卒社員が入ります。研修期間中には懇親会をします。そこで親しくなると、時々メールが届きます。すぐに「届け！社長の愛」と返事を返します。するとまた返事が返ってきます。「社長の愛を受け取りました！」と。このようなやりとりが関係性を構築して距離感を縮めて行きます。

海外にいる時は、時差ボケでほとんど夜は眠れません。ある朝、目を覚まして時計を見ると、もう7時半でした。慌てて起きて準備を済ますと、実は夜中の2時だったということがありました。時計の針を逆さに見ていたのです。そんな時差で辛い中でも、頻繁にメールを確認して会社の状況をキャッチし、必要なら即座に電話で指示を出します。そんなとき新人社員からメールが届くと、元気が出ます。社員に愛情をもって接することで、社員からも同じように愛のエネルギーをもらっているように思います。プラスエネルギーをお互いに交換し、喜びを分かち合っているようなものです。こころのベクトルを示すということは、社員一人ひとりに愛情を配っていくことだと思えます。

## □会社のロゴマーク

全社員に会社のロゴマークバッジを配っています。このロゴは、私が社長を降りてからも、または死んでも残して欲しいと思っています。

青は「環境」を意味しています。環境を大切に考えて事業を選択する、逆に環境を壊すような事業は行わない、という意味が込められています。

緑は「生命」です。私達は生命を救う仕事をしています。生命を粗末にはいけないという意味です。

紺は「人材」を表しています。会社は人で構成されています。人材を大切にすること、人を非常に重視しています。人材といってもよいと思えます。

私の希望の1つは、将来、創業百周年の記念行事をやって欲しいことです。入社したときには常勤の社員は30人くらいでしたが、今では1000名を超えるまでになりました。会社は生きており、人間の寿命をはるかに超えて成長していくものだと思えます。

## □新日本科学の使命

当社には、「創業と医療技術の向上を支援し、人類を苦痛から解放することを絶対的な使命とする」というミッションがあります。企業の目的は、複数の視点で大局から見て制定することが大事ですが、同時に神聖でなければなりません。簡単に達成できるゴールではありませんので、企業の生命もそれだけ長くなると考えています。「創業と医療技術の向上を支援する」とは、事業を健康産業、すなわちヘルスケアの領域に絞り込むということです。「人類を苦痛から解放する」とは、常に患者さんの苦痛を念頭に置き、日々、業務にこころを込めて完遂することが使命であるとして掲げました。

## □新日本科学の事業展開

新日本科学は、57年に鹿児島で生まれた会社です。私は32歳で社長に就任しました。それからまず国内の事業所を、東京、大阪、和歌山と増やして行きました。同時に米国を中心とした海外展開を進めてきました。海外では、土地を購入して、建物を新築し、日本で行っている事業の市場拡大を目指しました。また、現地の企業との業務提携や合併会社の設立なども行いました。

「なぜそんなに新しい会社を次々に作るのか」と社員に聞かれたことがありました。会社を作るのが「目的」ではありません。企業には主流となる本業があります。しかし、時代とともに新しい技術や知識を基盤とする新規事業が必要になります。それが新しいビジネスとして成長すると、そのビジネスをスピニアウトして、そこでまた新たに利益を生む企業として成長させることとなります。このような企業グループ化を進めることが1つの企業の発展形態です。

実際、海外に設立した企業を日本からコントロールするのは難しいものです。我々は日本的経営を海外関連会社の役員と社員に示し、現地独自の文化や経営慣習と融合させています。決して、日本式をそのまま押しつけることはしません。

グローバル・スタンダードという言葉をよく聞きます。これはアメリカナイズを意味しているように思います。日本にグローバル化がそのまま入ってきたら、日本の企業や社員はついていけません。法律・文化・言葉が違うところに、外国の会社がやってきて、その会社の社長は外国人で自国の手法のままで経営をします。そうすると社員とベクトルが合わず、多くが辞めていくでしょう。そのような事例を私はいくつもみてきました。私は、日本から外国に進出しましたが、そのような押しつけは「やるまい」と思っています。「日本ではこういうやり方をしています。するとこのようによくなる」と実際に示します。外国人もこころを込めて話せばわかります。そして、「自分たちもそのようにやってみようか」という考え方が出てきます。そうなるとうい具合にお互いが融合していくのです。言葉が正確に話せなくても、思いはちゃんと伝わるものです。

## □株式上場の目的

私は、アメリカでベンチャー企業を起こしたCEOを多く知っています。ポストンがあるマサチューセッツにはベンチャー企業が250社くらいあります。彼らが上場目的について共通して言うことが2点あります。1つは株式公開をしてハイリターンの創業者利益を得ること、つまりお金目的です。また類似した方法として、ある程度会社を成長させて売却することです。これもお金が関係しています。

新日本科学の上場する主な目的は、よりよい人材を集めるためです。そして、会社の知名度を上げてブランドを構築するためです。さらに、今後、国際的に事業展開をしていくために、株式市場からの直接資金の供給を確保する目的もあります。これらを総合的に判断して株式上場を決めました。

## □―Tの積極的な利用

先ほど、海外に行つてメールをたくさんもらうと述べましたが、82年当時、鹿児島には、コンピュータシステムはほとんどありませんでした。その中で新日本科学の研究所は、完全なオンラインシステムを構築していました。このシステム導入には数億円をかけましたが、当時の会社規模からは無謀と言えるくらいの高額でした。

DEC社のミニコンピュータ2台をホストとし、そこから実験室には蛸足で100本以上も配線を個別に引きました。コンピュータオンラインシステムを導入することで手書きのデータ無くしていこうと考えたのです。業界では世界初めての試みでした。

従来は、手書きのデータシートに記入したデータをまとめて、計算機にキー入力し、統計処理していました。データ処理には、実験をしてから何週間もかかり、急ぎのときには徹夜していたものでした。しかし、それがオンラインになると、その場ですぐに統計処理されて、図表が出てくる、涙が出るほど嬉しかったものです。しかも、人間が計算すると、どうしても間違いがありますが、コンピュータではミスがない。それは画期的でした。その後、85年には、イーサネットを利用した社内LANを導入しました。当時、日本語の文字は、角張っていて、綺麗な文字として印刷されませんでした。カタカナのような漢字と平仮名でした。

一方、実験現場の端末画面は英語しか表示できず、「日本語が使えたらどんなによいだろう」と思ったものでした。アメリカでは、アップル社のマッキントッシュを使うと画面を複数開くことができ、文字と絵が同時に出てくる機能がありました。しかも、自分の机上の印刷機からプリントアウトができたのです。今では当然なのですが、当時、日本では印刷するとなるとホストの部屋まで行き、そこで印刷していました。これは「すごい」と思い、アメリカからの技術を持ってきたいと考えました。机上での印刷ができるのは、当時の日本では2つのメーカーのものだけでした。富士ゼロックスとマッキントッシュです。富士ゼロックスのコンピュータはとて大きく1台が600万円以上、マッキントッシュでも250万円もしました。検討の末、私はマッキントッシュ導入を決定し、LANに組み込むソフトを89年に作りました。日経産業新聞記事のトップにも取り上げられました。国内で初めてLANでデスクトップパブリッシングというものをやり遂げました。

その後、Windows 95が出て、この頃からメールが可能となり、私も海外に出て簡単に仕事ができるようになりました。96年には、ドイツ政府が指定した「DAMOS」というフォーマットを用いて、日本初の新薬電子申請システムができる環境を開発しました。新薬の申請には膨大な申請書が必要になります。冗談ではなく、本当にエッフェル塔くらいの高さの紙が必要でした。環境問題を考えると、1つの薬を開発するのにそんなに紙が必要なのかということになります。そして、ドイツ政府が奨める「DAMOS」というプロジェクトができて、私は日本代表メンバーになり、厚生省に電子申請の効用を紹介するなどしました。その後、日本もこのシステムを導入して、厚生省のデモ番として96年に第一号申請の支援をしました。

また、TV会議システムを98年に導入しました。新日本科学には、国内外に様々な事業所があり、TV会議システムを24時間フル稼働して有効に利用しています。また、月曜日の朝にはTV会議システムで朝礼をします。ここでは、社長講話を行い、重要な情報を伝えます。

#### □自分の考えを伝える」

私は、朝礼では自分のメッセージを伝えることを重要視しています。今、私が何を考えているのか、今後どのようにしていきたいのかという話をしています。すると社員からの反応もあります。

重要な決議事項は基本的に役員会で決めます。「私はこのようなことを考えている」ということを関係のある役員に伝えることで、情報を役員とリンクさせます。そして、意見を聞いておいて調整し、数人の幹部・担当取締役と議論をする。もちろん私の一存でものごと決めることもできるでしょうが、基本的に私はそれはやりません。

役員は、皆それぞれキャリアを持っており、また社員の中から上り詰めた人々です。私が「こうだ!」と強く言っても、反対する人や別の意見を持っている人も必ず出てきます。決定期間がスムーズに実行されるためには議論が必要になってくるのです。

#### □自分で新しいものを作り上げる

私は学生時代に空手部を作りました。まず愛好会を立ち上げて、同好会として、それから正式な部に昇格しました。クラブ活動にはお金が必要で、大学には予算があります。クラブが1つ増えると他のクラブの予算枠が狭くなりますので、他のクラブにとっては一大事です。その時に学んだのは、色々なクラブの主将と仲良くならなければならない、ということでした。毎晩のように、他のクラブの主将や幹部と食事をして飲み歩きました。一番辛かったのは柔道部の主将です。日本酒の一升ビンを軽く1本空ける人でした。これはかなわないと思いつながらつきあったわけですが、その時に酒を飲んでもすぐに吐き出す方法を身につけています。それでも一生懸命にクラブを作りたいという話をしたら、体育会系のキャプテン会議の時にその主将が一番応援してくれました。空手同好会としての活動の承認が得られ、その2年後には空手部に昇格しました。

実は、私は母校の空手部の夏合宿に今も毎年参加しています。だから、卒業してからも引き続き学生と接しています。現代の大学1年生、2年生は、どのような考え方をしているかわかります。企業人として学生とずっと接していると、彼らがどのようなところに興味を持っているかがわかります。空手部も大きなクラブになり、大会でも優勝することもしばしばあります。空手部出身の卒業生が医者となり、空手部で鍛えられてよかったと言われると本当に嬉しいです。

学生でも、学生時代に何か、新しいものを作り上げて欲しいと思います。個人的なものでよいと思います。若いうちにエネルギーの増幅を目指しましょう。

#### □Remote Access Line Service: RALSの採用

以前は、コンピュータを使って送受信をした場合、公衆電話を探さなければなりませんでした。しかも、公衆回線だとデータを盗まれる恐れがあります。会社のイントラネットに繋ぎたいができない。そこでNTTに相談して、NTTでも初めての試みで導入しました。無線でイントラネットに入り、データのやりとりが非常に楽になりました。

その後、BPR (Business Process Reengineering:業務改革) の過程でナレッジシステムというものを開発しました。社員は日々色々な経験を現場で使っています。その経験したことをコンピュータに記録して、後からそのデータを多くの人が使い、応用していくというものができればよいと思っています。我々の業界ではまだ事例がなく、どのように利用していけばよいのか試行錯誤の段階ですが、すぐに動き出すと思います。このように、システムの設計図ができあがると、世界中の離れたところからもアクセスでき、どこにいても安全に情報が共有できるようになります。

#### □和歌山・薬物代謝分析センター

鹿児島県で起業して、初めて県外(和歌山)に研究所を建設しました。98年のことです。なぜ和歌山を選んだのかと言いますと、関西には製薬メーカーが多く、国内の顧客を確保しやすいこと、また急増する海外の顧客にとっても、関西国際空港が近く便利であること、そして分析研究の専門家が確保しやすいこと、という理由です。また、現地の行政の方々が企業誘致にとっても熱心でした。

ここには、ナノオーダーという非常に微量の薬物を測定できる分析装置が数十台あります。1台一億円近くもする高価な装置です。

#### □アメリカへの進出

私は25歳のころ、アメリカ本土に初めて渡航する機会があり、そこがたまたまシアトルでした。空港に到着してターミナルを移動する際、電車に乗りました。その時、アメリカの空港の巨大さを感じました。そこから飛行機を乗り換えて東海岸に向かいました。大陸横断で窓から見えたアメリカはとにかく広く感じました。実際、西海岸から東海岸まで5時間以上もかかり、時差が3時間もあります。そのときの渡米目的は、アメリカの研究所訪問と学会参加でした。アメリカには労働環境については厳しい規程が制定されており、とても作業がしやすいように見えました。「すごい! すばらしい! 日本とは違う!」とカルチャーショックを受けました。そして、「私も将来はアメリカに研究所を作りたい」という大きな夢を持ちま

した。それが40歳で現実になった時はとても感動しました。

「鹿児島島の田舎にある非上場会社で、経営は素人。よくもアメリカに研究所を建てられたな」とよく言われます。ある意味で無謀との声もありました。そのような言葉が更なるこのエネルギーを生み出し、早期黒字化を目指して頑張りました。経営者の評価は結果であり、利益が出なければ会社はただの箱物ですからね。

#### □経営を取り巻く環境

90年代からグローバル化と情報化のスピードがどんどん速くなってきました。そして、得られる情報が非常に多くなってきました。インターネットで検索すると溢れるような情報が出てきます。昔は足を使って情報は集めるものでしたが、今はどのように情報を峻別しようかという時代になりました。その情報を正確にいち早く峻別ができるか否かに企業の生死がかかっていると書いても過言ではありません。

市場では価格競争が激しくなっています。特に、国境をまたいで事業をしていますと為替差益・差損が出てきます。我が社の方が安く質もよいと思っても、企業努力を超えた要因で負けてしまうこともあります。円安に向かっている時であれば、日本から海外に向かつてやりやすくなっていますが、海外で仕事をするときは逆の条件となります。

一方、事業戦略を立てる場合、情報の信憑性を考える必要があります。情報は、事実個人の判断が加わったものですから、真実であるとは限りません。特に、スピード化のために急いで獲得した情報は疑って掛かるべきです。

#### □経営戦略

戦略というと戦いのようですが、まさしく事業は戦闘です。私は「ビジネスソルジャーだ」とアメリカで言うのと、「そうだそうだ！」と言ってくれます。

まず、事業戦略は、「プロフィット重視の経営」です。これはキャッシュフローを重要視するということです。利益の出ない経営では生きていきません。一家の大黒柱のお父さんが一生懸命に働いても、収入が生活費よりも少なかったら、家族は生きていきません。企業も同じで、「利益を重視する経営」をまず一番に上げるべきです。

次に、「企業の組織は動きが速く、機動力がなければならぬ」ということです。しかも、いったん決めた組織だからそれでしばらくやっていこうと考えるようでは世界では通用しません。昨日作った組織であっても情勢の急変で変えなければならなくなったら、すぐに変えればよい。そして、柔軟な考え方で組織を作る、または動かしやすい組織を作るといったことが1つの秘訣です。もちろん、個々の社員のスキルやプライドも考慮します。

3番目は、「経営者マインドを持つリーダーの養成」です。しかし、これはなかなか難しいです。当社では、「持ち株会」を作って社員に株を持ってもらうようになってから、社員の経

営者マインドが一変しました。皆「私の会社」とか「うちでは」と言うようになりました。時々、何か不平不満などがあるとき、「この会社では……」と第三者的に言う社員がいます。「この会社？ あなたはこの会社で働いているのですか」と思います。当事者意識の無い人は、自分が働いている会社のことを「この会社」と言います。しかし、自分で株式を持つと意識が変わり、「私の会社では……」と言うようになります。ほんの一言だけの違いですが、「この会社」と「私の会社」という違いは非常に大きなものがあります。

営者マインドは、新入社員のうちから潜在意識の中で育んで行かないと、年をとってからは遅すぎます。

### □私が目指す経営

#### 「全員参画の経営、リーダーの養成」

営者自らが、営者マインドを持ったリーダーの養成をしていくことです。そして、ガラス張りの経営、すなわち、情報の共有化を進めることが大事です。

今、コンピュータがものすごく発達しています。ですから、様々な部署で行われている種々の作業進行状況を皆がわかるようにすることです。例えば、私のスケジュールは常に幹部社員と情報共有しています。

#### 「トップダウンとボトムアップの調和した経営、クリアな指揮命令系統の確立」

トップダウンとボトムアップの調和の中でリスクファクターとなりえるのが管理職です。課長や部長は意図せずしてトップの方針や考えを伝える、理解させることの障害になることがあるからです。なぜそうなるのかというと、例えば、部下が社長に余計なことを言うのではないかと、そうなる自分の立場が危うくなり評価が下がるのではないかと、ということをお心配してしまっている。そうすると組織の透明性というガラスに曇りが出てくる。この曇りを拭い取らなければなりません。曇りを取るということは、管理職を排除するのではなく、彼らのマインドを磨いてやればよいのです。そのためには、とにかく愛情をもって日々、磨いていくしかありません。どうすれば磨けるか、その人達とコミュニケーションを頻繁にとることしかありません。その人達のマインドをよく理解して、それぞれに対して愛を吹き込むのです。これは効き目があります。誰も人間であり、愛を求めているのです。人間のところに年齢は関係ないのです。

### □社員に求める自覚

一人ひとり個人の集まった組織が会社であり、企業の名前や建物が会社ではありません（組織への帰属意識）。

例えば、よく目にする光景ですが、一流企業の社員がやってきて営業の話をすると思います。そして仮に、その社員がとんでもない理不尽なことを言うと、私達は「この企業は一流と聞

いていたが、何という会社だ!?」と感じることになるでしょう。どういう意味かというところ、その人自身がその企業を代表している」ということです。

何万人も社員がいる大企業の中の、たった1人の行動が非常に大きな意味合いを持ちます。会社から一歩外に出たら、その人が会社そのものになるのです。だから、「組織に自分が帰属している。外に出たら会社の代表として皆と話をしているのだ」という認識が必要です。

つまり、会社は名前でも建物でもない、そこで働く人そのものなのです。

#### □社員が求める欲求(マズローの欲求階層より)

1. 生理的欲求 (睡眠、食欲など)
2. 安定性の欲求 (生活基盤となる収入、住居)
3. 社会的欲求 (特定の組織や団体に所属することを求める)
4. 自尊欲求 (他人に認めて欲しい)
5. 自己実現の欲求 (自己成長を伴う夢の実現)

私は、脳神経に関する研究で医学博士を取得しましたので、心理学にも興味があります。これまで多くの心理学に関する本を読みました。その中の1つ、心理学者マズローの欲求階層説についてお話しします。皆さんも勉強されているかもしれませんが、これは企業の組織運営の手法としてとても大事です。特に、3段階以上が大事です。

3段階までは比較的簡単に提供あるいは獲得できるのですが、4段階以降が難しくなってきました。4段階は、自尊の欲求です。他人や上司に認めて欲しい、褒めて欲しい。これは満たすのは非常に難しい。いずれの欲求も単一で十分ではなく、複合的に満たされることが大事です。ですから、こういうことを理解した上で社員に接しなければいけない。

一方で、時にこちらのエネルギー増幅を目的に、敢えて不満を持たせることも大事です。それを自身でコントロールできるようにします。例えば、本来ならば褒めてあげたいところを褒めてあげない。もっと高いレベルを求めて、あえて問題点や不足するところを論理的に指摘するので。相手の人格・尊厳を踏みにじるには、複数の人前でその人を非難すれば容易ですが、これはプライドを傷つけることにもなります。個々の性格を見て適切な助言をしないとダメです。あくまでも業務への指導であって人格の批判ではありません。昔はこの会社でもよく見られた光景ですが、最近あまり見ないです。また、不安と不満は違う定義であることを認識しなければなりません。不安は人の性格によっては病気にもつながるので細やかなケアが必要です。

最後の5段階は、自己実現(自己成長を伴う夢の実現)です。自分が仕事を通じて成功体験を経験し、企業の中で認められて成長していくこと、例えば自分が入社した時はできなかったことが、今は軽々とできるようになった、自分はこういう資格を取った、困難を伴いながらも自分の部門予算を達成したなどといった自己成長を経験しながら目標を達成することにより、その人の欲求は満足して行きます。ある意味では経済的利益よりも優先することがあります。

私は、最近、第6段階の欲求というのを考えるようになってきました。それは何かというと、

「自己犠牲に基づく社会的欲求の達成」です。犠牲というと、ネガティブに聞こえるかもしれませんが、そうではありません。自らを犠牲にして大きな社会的目的を達成することです。失敗すると悲劇ですが、犠牲が大きいほどエネルギーが増幅し、成功確率が高まることになります。何事も、チャレンジです。ただし、「すべてを失う危険を伴う」ことを覚悟することが必要です。

#### □ボランティア精神と自己成長

ボランティア精神があると、自己成長します。先日、電話口で怒っている社員がいました。事情を聞いてみると、ある社員が「緊急に物品が必要だから、すぐ購入する許可が欲しい」ということを言っていたわけです。ところが購買担当は、「手続きがありますから、そんなに簡単には行きません。事前にわかっていたはずですから、なぜ余裕をもって申請しなかったのですか」という状況でした。そして、「それは私の責任ではありません」と言うわけです。そう言われると、聞いている方もカチンとくるわけです。「それはあなたの問題でしょう？」という話になるのです。電話線の間で責任という名の「ボール」があっちに行ったりこっちに行ったりしていました。責任の転嫁です。そのとき、本人は気がつかないでしょうが、落ち着いて考えようと理解できるはずですよ。

そこで思ったのが、一言、「申し訳ございません。本来ならば今回のような予期せぬことも考えてストックを持っているべきでした。今日のところはとにかく緊急性がありますから少しだけでも納品させるように手配していただけませんか」と言えば、受ける方も臨機応変に「うん、わかった。次回からは気をつけて下さい。申請書は同時に出して下さい」ということで話になるわけです。皆さんが企業に入ると、興味のある仕事をしたい、楽しい仕事をしたいと誰もが思うでしょう。実際は、仕事をやっているうちに興味が湧いてくるもので、興味が湧くように自分のところをコントロールします。最初から「これは面白いな」という仕事は少ないです。仮に、面白そうだと思っていた仕事に就けたとしても、しばらくやっているうちに「どうも違う、思っていた仕事ではない」と感じることもあります。そうすると「面白くないから辞めた」となりやすいです。転職を成功させるには、応募者が即戦力を有していなければなりません。即戦力を持たない人を企業は中途採用しません。企業は、その人が持っているスキルを買い取ります。

若いときに家族と新車の販売店に行ったことがあります。中年の営業マンに車の機能や特徴を聞くと、ほとんどわからない。「これはどういうエンジンで、どういうオプションがついているか」という質問をしても、「最近はどうぞん新しいのが出るからわからないのだよ」と平然と答えるのです。私はその人に、「営業のプロとしてきているのですから、あなたのこのころ構えはとんでもない」と言ったことがありました。要するに自分の仕事に興味を持っていないのです。車に興味を持っていないのに、車の営業をして車を売っている。お客さんも当然その車に興味を持つわけがない。それでは車は売れない。そこが仕事の本質だと思います。

## □社員に自己成長のチャンスを与える

### 1. 自我の欲求達成と自己実現の達成

経営者も社員も同じ人間ですから、お互いに人として成長していけばよいなと思っています。とかく社員は会社に依存し、そして権利を主張して、組織や他人に責任を転嫁します。一人ひとりが、こころの感受性を高めようとする気持ちを持つことで、満足する人生を送ることができるとに不平不満の大声をあげている人がいるのは残念なことです。

本当に満足する人生を送るためには、自我の欲求と自己実現の達成を具現化して、日々実践して行きながらゴールを目指すことに意義があります。そして自己成長を日々、自ら感じ取ること。これが唯一の問題解決法です。

### 2. 権限の委譲と組織の活性化

職位が上がり、権限を持つと、すごく元気になる人がいます。しかし、権限だけ持たせるととんでもないことになりますので、責任とのセットが大事です。権限はコントロールしなければなりません。しかし同時に、権限の委譲は組織を活性化します。

私は、各部門責任者に実務に関する権限と責任を委譲しています。最初はすごく不安でしたが、時間が経ってみるとそれぞれの良識の中でコントロールされています。

## □忙しいと言っ前に！

私は、「忙しいと言っ前に、ちょっと考えてみてください」と言います。要するに、時間的な束縛や感情から「忙しい」と言わないでくれ、ということ。忙しいのはこころの問題です。本当に忙しい人と、忙しいと思っ込んでいる人は区別します。忙しいと思っ込まないことでその人の能力を無限大に伸ばせます。こころに限界の壁をつくっつてはいけません。

## □企業が求めている人材は

企業が求めている人材はスキルの高いエキスパートです。よほどの高い調整能力がある人は別ですが、普通レベルの「何でも屋」というジェネラリストははつきり言っつて利用価値は高くありません。簡単な仕事は、テンポラリーな臨時社員を利用するか、外注した方が合理的でしょう。人件費が大部分である固定費の削減は経営の基本となります。

「自分は医学のエキスパート」、「自分は経理のエキスパート」、「自分はマネージメントのエキスパート」こういうエキスパートを企業は採用あるいは育成しなければいけません。先ほども申し上げましたが、このために私は株式公開をしたのです。

## □業務の質＝顧客の満足度

顧客の満足度は業務のコアだと私は考えています。だから、個人の自己評価も聞きますが、残念ながらそれは信頼性に乏しい場合が多いです。お客様が「御社にはすばらしい人がいますね」と言われたら、「優秀なのだな」と思いますし、「今度の仕事も是非お願いしたい」と言われると、「本当にその社員を信頼していただいているのだな」と思います。

### ・顧客対応原則「Whatを探せ！」

私はいつも「まず、お客様が何を求めているのかを探しなさい」と言っています。しかし、誰しもまず、How toを考えるのです。だからWhatが見えません。How toはその後です。いろいろな商品開発をして、社員もたくさん採用したのに、品物が売れない、儲からないとします。何故か？

「これは買うお客さんに見る目がないからだ」という風に考えがちです。しかしこれはまったくの逆思考です。言い訳思考といってもよいです。最初から、お客様が何を欲しいのかということを考えて、計画を進めていけば、こういうことにはならないのです。

当社は受託研究をしています。クライアントの望んでいる研究結果と合致するということはなかなか難しいものです。研究はやってみないとわからないのですから。ところが、そのプロセスで「こういうデータが出ました」「このように考えます」と間をおかずにクライアントに連絡するとします。そうすると、相手は「このようなデータが出たのか、それではこうしましょう」というコミュニケーションが生まれます。このようなことをきちんと日々積み重ねていくことが大切です。

これがこのころのシンクロナイズであり、顧客とのハーモナイズになります。

ところが、データが出た、それが夜の10時だとします。すると「明日の朝に送ろう」ということになりがちです。さて翌朝になると、この実験、あの実験、ああ、忙しい、忙しい……。そして、昨夜のデータのことを忘れてしまう……。お客様の方は、「あの結果はどうなったのかな、うまく行っているのかな？」と気にしているでしょう。しばらくして「ああ、報告するのを忘れていた」ということであわてて結果だけお客様に送ります。そうすると「何だ、このデータは？とんでもないな、いつのデータだ？」と言われると、「1ヶ月前のデータです」となっています。そうすると、顧客とハーモナイズしていたはずが、一瞬にして崩れてしまうのです。

信頼を積み上げるといふことの大切さがここに出てきます。お客様とのハーモナイズができていけば、結果の如何を問わず、お客様に報告すれば、「問題があればやり直しましょう」という風に済むのです。信頼関係さえあれば問題ありません。ところが、これを隠したり嘘をついたりすれば信頼関係は失われます。絶対にはいけません。

## □危機感の度合いがすべてを決定する！

「危機感を持って」というのは「仕事に向かっては神経を高ぶって持ちなさい」という意味と理解しています。要するに交感神経を一生懸命に活発化させる、医学的にもそういう状況に持つてくる、ということですよ。自分のところで危機感を持ち、そのような状態にすることができる。実際には他人に言われて簡単にできるものではありません。動物はそもそも危険から遠ざかる自己防衛本能があるわけで、人間は危機感をその本質と考えて、危険を予知し、それに備えることで進化してきました。私は、組織防衛では情報の共有化によって危機感を共有することが重要と考えています。

この中の学生さんにはいないことを望みますが、「本当はこの講演に出たくないけど、単位が足りないから仕方なく出ている」という人はいませんか。私はそのような人が（いたとしても）悪いとは思いません。それは常々、面白くない、興味の湧かない講義をする教授の方にも原因の一端があるからです。大学という象牙の塔の中で、机上や実験室の中だけの理論の展開だけであれば、顧客の真の要求はほぼつかめません。閉鎖された環境の中では、教授が何を言ってもそれは正しくなります。実際に社会や学生が何を求めているのかはわからなくなるわけです。会社の中でも同じです。お客さんから現場で何を求めているのかを積極的にきかなければ、真の要求はつかめません。

## □産学の共存共栄原則

大学というのは社会のニーズに合わせて学生を育てる、これがミッションだと思います。教授が自己満足のために大学で学生を教えるという時代ではありません。

だから、本当に学生が興味をもてる教官を世界中から引っ張ってきて、学生が興味を持って講義をし、そして社会が要求する学生を世に送り出す。それには、外部評価制度の導入が一番大事だと思います。卒業生がどのような会社に行って、どのような評価を受けているのかということホームページで公開する。その講座はどうだったか。どのようなことを教えていたかということの評価するわけです。そうすると各講座が競争を始めます。結果、学生も教授も一生懸命になると思います。

学校法人など、公益団体の民営化という波はどんどん進んでいます。「そのような競争状態にはなりたくない」と考えている先生もいらっしゃるかもしれませんが、残念ですがそうは行かない。これまでが異常だったのですから。

ところで、ベンチャー企業の集積ですが、大学と企業と一緒に新産業を創出しようという動きは一層活発化していくと思います。それにより大学の活性化を図ろうということでしょう。その先行は既にアメリカで80年代に始まっています。例えば、アメリカでは州立大学というのは日本の国立大学と同じですから、民間と合併事業を行うことはできません。しかし、それでも州の法律を変えれば可能となります。私は現実にアメリカで州立大学との合併会社設立を成しえました。鹿児島大学でもやる気があればできます。大学の知恵と企業の知

恵を融合させて、企業の得意とする事業戦略を立てて、大学教授がベンチャーを起業し、W in・Win関係を構築すること、これが鍵です。

#### □新日本科学社員心得

私は社員心得を理念手帳として全社員に配り、それをしっかりと理解してもらうことを一番大切に考えています。

- 一条 即実行すること
- 二条 誠心誠意尽くすこと
- 三条 真実を伝えること
- 四条 先見性を持つこと
- 五条 仕事に誇りと責任を持つこと

この心得を日常生活の中で取り入れられたとすると、皆さんの人生は大きくプラスの方向に動くことを私はここで確約します。実行するのは手ごわいですが、実行しようとする気持ちがあればその人のところは鍛錬されていきます。日々こころを鍛錬していくと、これがだんだん実行できるようになります。実行できれば、自分の人生がどんどん楽しくなり、夢が実現されていきます。

※2001年10月30日、鹿児島大学にて講演した『京セラ経営学講座 ベンチャービジネス論』を一部加筆・修正してまとめたものです。  
(2020年2月26日改定)