

『新日本科学 21世紀の経営戦略』

一般社員研修 於 株式会社 新日本科学 安全性研究所 2002年6月10日

本日は、新日本科学の21世紀の、経営戦略についてお話します。

脳科学では、人間は脳の5%ぐらいしか使っていないことがわかっています。残りは潜在意識というレベルで、経験したものを記録したり、物事を直感的に判断したりするのに重要な役割を果たしていると言われています。この潜在意識をうまく利用することで人生の満足度を効果的に高めることができます。潜在意識には正しい考え方を刷り込んでいくことができます。日々、継続することで習慣化させることが、その技法です。

私は、皆さんに企業理念をしっかりと伝えます。イントラにも掲載し、常に携帯してもらう手帳も準備します。また、機会あるごとに反復して、皆さんの潜在意識の中に刷り込んでもらい、それを上手く活用してもらうことで、皆さんとともに会社も成長していきたいと思っています。今、私が注力していることは次の5つです。

1. 企業哲学を理解する
2. 経営理念を理解する
3. 組織強化を行う
4. 人事制度を改定する
5. 教育制度を改定する

これらはそれぞれが独立しているようですが、実は、すべてリンクしており、同じような力配分で、同時に進める必要があります。この5つを改革の柱として、皆さんと一緒に進めていきたいと思っています。

1. 企業哲学について

企業哲学とは、会社の中核となる心です。次の5つから構成されています。要点を以下にまとめます。

ア. ビジョン

イ. 使命(ミッション)

ウ. 倫理綱領

エ. 薬師の誓い(誓言12ヶ条)

オ. 5か条の社員心得(行動指針5ヶ条)

ア. 新日本科学「企業理念」としてのビジョン

環境、生命、人材を大切にすることを会社が永らく存続するためのビジョンです。それを視覚的に表現したものが、SNBLのロゴマークとなります。そこにある三色（青、緑、紺）について説明します。

青は、青い空、青い海、素晴らしい「地球」を永遠に保つことの大切さを示します。

緑は、ヘルスケアビジネス（パブリックヘルス）に携わる私たちの仕事を通じて、かけがえのない「生命」を認識して、大切な「命」に畏敬の念を持ち続けることを意味します。

紺は、人を表します。社会の財産は「人材」です。人が人材であるための「心」を大切にすることを表現しています。

これが新日本科学企業理念のビジョンとなります。

ロゴマークのそれぞれ三色を日々、目に焼き付けて、この色を見たら、環境、生命、人を直観し、それらを大切に考えることができるようになります。

イ. 新日本科学「企業理念」の使命（ミッション）

私たちは、「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」を絶対的な使命とします。

「新薬開発の支援」と「医療技術向上の支援」を使命の中核に置きました。そして、「人々を苦しみから救う」ことを目的とします。これが私たちの企業ミッションです。

ウ. 新日本科学の「倫理綱領」

私たちは、「憲法の精神を支持し、法令を厳守し、社会規範を尊重し、知的な紳士・淑女として社会の模範となること」を強く意識して行動します。これが、新日本科学の倫理綱領です。

毎年、新年度の初めに個々に誓約書を交わし、これを定期的に見直すことでお互いに誓いを守ることを約束したいと思えます。コンプライアンスは、とても大事ですので、評価の対象とするような制度を構築していきたいと思えます。

ごく当たり前のことなのに、その当たり前のことが出来なくて退場する企業が多くみられます。世の中に存在するものは、すべてが無から存在し、いずれ無に還っていくわけです。これは宇宙の法則です。新日本科学も例外ではありません。ただ、存在している間にどれだけミッションを果たすことができたか、すなわち、社会に貢献できたかが存在価値となります。社会が必要としている間は存在し続けることができます。企業はさらに規模を拡大していくこともできるわけです。私は、新日本科学が創業120周年を迎えることを常に心の中で確信しています。これには根拠があります。その根拠が、この倫理綱領となります。

倫理綱領に基づいた行動規範が以下の5つです。

一、私は、良識のある大人の社会人と言われる言動を約束します。
大人の社会人として、品格のある言葉を話し、節度ある行動をすることを常に守って
いただきたい。

二、私は、帰属する組織の名譽を代表していることを認識しています。

一人ひとりが組織を代表しています。社外で人と接するときには、1人の行動が組織を
代表しています。組織の名譽を傷つける言動は厳に慎んでください。

三、私は、いかなる時も企業理念と倫理綱領に立脚した行動をとります。

人は、つい魔が差すものです。このくらいはよいだろう、誰も見ていないからよいだろ
う、黙っていたらわからない、そんな悪魔の囁きから自分を守るのが企業理念と倫理綱領
となります。一度でも罪を犯した人間には、社会は冷たいものです。残念ながら再犯は非
常に困難です。企業理念と倫理綱領は、皆さんを守ってくれる御守でもあります。

四、私は、業務上で知り得た個人と企業の秘密保持を厳守します。

仕事を通じて、企業や個人の機密情報を手入することがあります。それを第三者に漏洩
するようなことがあっては絶対いけません。守秘義務はしっかりと守って
いただきたい。

五、私は、不正行為が罰せられる前に自らそれを罰する勇氣を持ちます。

不正行為をすると、その場ではわからなくても、必ずどこかでわかるものです。常に正
しいことをしていれば、そのような心配もありません。日々の作業やデータの整備は正し
く行うことが大事です。常に正しいことをしなければならぬという習慣を身に付けてい
ていただきたい。

エ、新日本科学の「薬師の誓い」

(誓言12ヶ条)

- 一、 私達は、地球の環境保全に参画しています。(環境保全)
- 二、 私達は、何よりも命に敬意を払います。(生命の尊厳)
- 三、 私達は、人類の健康回復を支援しています。(創薬支援)
- 四、 私達は、人類の健康増進を応援しています。(健康増進)
- 五、 私達は、人類の医療向上に寄与しています。(医療向上)
- 六、 私達は、人類の疾病予防に挑戦しています。(予防衛生)
- 七、 私達は、絶対的な安心を追求しています。(人権保全)
- 八、 私達は、研究の安全基準を遵守しています。(法令遵守)
- 九、 私達は、積極的に協働しています。(仕事の姿勢)
- 十、 私達は、確実性を大切にしています。(評価の基準)
- 十一、 私達は、仕事とともに成長しています。(成長志向)
- 十二、 私達は、人類の幸福に貢献しています。(仕事の目的)

1年は12ヶ月ありますので、毎月1つずつ目標を掲げて、この12の項目を1年かけて、毎年、潜在意識の中に刷り込んでいきましょう。常に、言動に表すことができるようになりましょう。

この中で、

十、私達は、確実性を大切にしています。(評価の基準)

は、特に重要で、評価の基準になります。我々の仕事は確実でなければなりません。また、十二、私達は、人類の幸福に貢献しています。(仕事の目的)

は、仕事をやる目的を示します。皆さんの自分の幸福、家族の幸福、仲間の幸福、そして、社会の幸福です。健康で、幸せに暮らしていきたい、これが皆さんの望むことではないでしょうか。心の思い方1つです。たとえば、山登りを自らの意思でするのか、追われていやいや山に登るのかでは、まったく違います。人生を幸せに暮らすのか、不平不満の合唱をしながら暮らしていくのか、この違いを決めるのは、皆さんの一人ひとりのことです。

自らが自律的に意思を持って行動すれば、傍目から見るととても辛そうでも、本人は苦にならないということです。私は、「仕事はたいへんでしよう」とよく言われますが、自分ではまったくそうは思っていません。本人がどう思うかが大切です。そこがこの誓言にあるパワーです。12項目の言葉で表されていますが、これを皆さんに心のパワーとして持つてもらいたいです。

オ. 新日本科学の「5ヶ条の社員心得」(行動指針5ヶ条)

- 一、私は、即実行する社員です。
- 二、私は、誠心誠意尽くす社員です。
- 三、私は、真実を伝える社員です。
- 四、私は、先見性を持つ社員です。
- 五、私は、仕事に誇りと責任を持つ社員です。

従来のものに、それぞれ主語(私は)を追加しました。また、第五条の表現を少し変え、従来の「責任を転嫁しない」というネガティブな表現を改めました。本質的に内容は同じですが、以前は、してはならない、という否定形でしたので、前向きな表現に変更しました。

2. 新日本科学の「経営理念」

経営理念は、私がトップとして、皆さんに示すベクトルであり、私自身の戦略目標でもあります。会社と社員が共に成長する職場であり続けること、これが私の目指すところです。12項目あります。役員は、経営責任を負いますので、しっかりと実現していきたいと思えます。

一. 私は、大欲を持って事業を行います。

大欲とは、貪欲であることを示すものではありません。大欲は無欲に通じるといふように、個の欲を超えて、社会の欲を目指すことです。自分から少しづつ距離を広げていき、家族のため、会社のため、日本のため、世界人類のためと大きな欲を持つことを意味します。

二. 私は、社会に貢献する組織作りに努めます。

社会に貢献する組織でない社会に必要とされず、社会から活かされることはありません。新日本科学が存続し続けるための必要条件です。

三. 私は、利益を社会と株主に還元できる経営を行います。

新日本科学は毎年税金を納めています。税金を納めることで社会に貢献しています。税金は直接的には会社が納めています。会社は組織であり、組織は皆さん一人ひとりの個人から成り立っているので、皆さん一人ひとりが税金を納めているということにもなります。皆さんは新日本科学の社員であることを誇りに思ってください。また、新日本科学は株式公開しますので、たくさんの株主ができます。皆さんも株主です。株主にしっかりと利益を還元できる経営を私は行います。

四. 私は、新規事業のリスクを恐れず、勝利するまで挑戦し続けます。

これから多くの新規事業を進めていきます。それぞれにリスクを伴いますので、撤退する事業も出てくると思いますが、統合してリスク&ベネフィットの均衡を保ち、勝利するまで挑戦し続けます。失敗とは、困難を途中で諦めることです。可能性があれば、一歩でも前に行ける人こそが成功を手にすることができると思っています。本質的に成功する可能性があれば、最後まで諦めないという強い意志を持ちます。

五. 私は、経営方針を明確に示し、全社員に共通の目的意識を持たせます。

皆さんには明確に経営方針を示します。機会をみながら、何度も繰り返し話をすることで、皆さんに共通の目的意識を持つていただこうと思えます。分析センターや支社等にも訪問して直接話をしたと思います。仕事の都合でなかなか会う機会の少ない人もいますが、私の行く時期は事前にわかると思っていますので、なるべく時間を取る努力をしていただいて、また上司も部下の時間を作ってあげる努力をしていただきたいと思います。

六. 私は、明確な指揮命令系統と機動力のある柔軟な組織を創ります。

指揮命令系統、レポートラインを明確にします。明確なコマンドラインを創ることで、機動力のある柔軟な組織を創り、助けが必要な部署があれば、臨機応変にそこに力を注ぐようにしていきます。定期的に行政査察がありますので、全社一丸となって対応してください。全社一丸となるということはここを1つにするということです。

七. 私は、ガラス張りの経営を行い、情報の共有化ができる職場環境を創ります。

私は、かなりの情報を皆さんに発信して共有しています。皆さんが必要とする情報にアクセスできる環境を整えています。情報が足りないと言う人もいるでしょうが、情報は取りにいけば溢れるほどあるものです。情報が足りないと言う人は、受け身になっており努力不足です。必要な情報は自分から取りにいってください。私はそれを経験的に学んできましたから、自ら海外へも頻繁に赴くようにしています。情報の共有化ができる職場環境は私が整備します。情報を取りに行くのは皆さんです。努力なくして必要な情報は得られません。

八. 私は、経営者マインドと卓越した能力を持つリーダーを養成します。

一人ひとりの社員が経営者マインドを持つということが、21世紀を生き残る会社の絶対的必要条件です。自分は役員ではないから関係ない、という言い訳は通用しません。少なくとも現時点で皆さんは新日本科学の社員です。そのためには、経営者マインドは持っていないければならない。皆さんの多くは家に帰れば、家族を養う立派な大黒柱であり、経営者です。私とは責任の度合いや種類が違います。今後、会社が生き残るためには卓越した優秀な能力を持つリーダーが必要です。そういった人材を養成するために、社外研修も充実させて、優秀な人材を一人でも多く養成していきます。

九. 私は、いかなる困難があっても、事業の自己責任を完遂します。

世の中には失敗しても責任を取らない経営者がいますが、私は、新日本科学の社長として、創業家として、大株主の一人として事業に全ての責任を負います。自己責任を完遂することはこういうことです。私は、困難に立ち向かっても絶対成功することを信じています。

十. 私は、自らレセプターの感受性を高め、自己実現を達成します。

マズローの話をしたことがあると思います。自分自身をどう高めていくかが大切です。私は、自分の感受性を高め、ここを鍛錬して自己の夢を実現していきます。

十一. 私は、顧客とこころのシンクロナイズを徹底して維持します。

お客様との心の融和（同調してハーモナイズ）を経営理念の一つとして掲げます。色々なわがままを言う方もおられますが、根幹となるのは心のシンクロナイズを目指すことです。それは日々のお互いのコミュニケーションによって築かれます。

十二. 私は、人類の健康・保健・医療に貢献する企業を目指します。

新日本科学グループは、ヘルスケアに根差した企業です。人類の健康・保健・医療に貢献する事業を主たる事業とします。

3. 組織構築

それぞれ個人の強みと弱みを認識し、相互に補完する人組み型の組織を構築します。言葉では簡単ですが、現実的にこういった組織を構築するのは非常に難しいことです。

人にはそれぞれ強みと弱み(得意、不得意)があります。皆さんの強みと弱みを科学的に分析します。それによって個人の弱みを補完しあう組織を構築します。お互いを補完しあうことで最適な組織ができます。大きなプロジェクトを成功させようとした場合、最適な組織を形成してやり遂げることができません。こういった組織を人組みとして構築していきます。

皆さんは、自分のデータを見てそれぞれ自分の強み、弱みをもう一度、認識してください。弱いところを強化することはたいへん苦痛ですから、弱いところは誰か得意な人に補完してもらおう。自分が強いところをどんどん伸ばしていくことが非常に効率的です。

4. 人事制度

企業と社員が共に成長していける自律成長型の人事制度を構築します。

社員が成長すると会社が成長します。社員の成長なくして会社の成長はありませんから、共に成長していける人事制度を構築します。新日本科学に最適な人事制度を皆さんと一緒に創りましょう。私が自分で作って皆さんに押しつけることはしません。新日本科学に最も適した人事制度は何かをよく考え、そして会社と社員が共に成長していける人事制度を考えます。

5. 教育制度

経営者と社員がともに企業哲学と経営理念に根差した、「自利利他」の精神とともに自己実現を目指して成長していく、積極的参画型の研修を習慣づけます。企業哲学と経営理念を色々な場面で反復していきます。自利利他ということは、他人のために尽くすということが自分のためにもなるという仏教の教えです。なかなか難しいことですが、これは真実です。この精神とともに自分を高めて自己実現を目指します。現実の社会は、すべて人間のこころによって形成されています。人間は、本質的にわがままですが、真の本質を理解してくると変わります。まず、自分を好きになることです。そして、自分のことだけ考えていたのでは、大きな欲は満たされないということに気付くことです。自分自身が幸せな人生を送っていくためには、自利利他の精神が必要となります。必ず自分自身は幸せな人生を送っている、と感じられます。自分が死ぬ時に自分の人生は幸せだったと思うことが大切だと思います。

そのためには、何事にも自ら進んで参画するということが大切です。それには自ら進んで自分の考え方をまとめて相手にしっかりと理解してもらえよう話せるようになる、文章にできるようになることです。自分の考えを自分の頭の中でどれだけ整理できるかが大事です。具体的方法としては、日常的に、きちっと文章にまとめていく訓練をしなければなりません。読む人がわかりにくい文章は、どこかに原因があります。毎日文章を書いて、指導者の下できちっとした添削をもらうと、自然に物事をまとめる力がつき、誰が読んでもわかりや

すい文章を作ることができるようになります。そういう研修をしていくことが、私の教育研修の柱となります。そして、皆さんは世界の超一流のビジネスマンになると思います。

私は、新日本科学を世界に通ずる超一流の会社になりたいと思っています。超一流の会社というのはただ大きいだけではだめです。そこで働いている一人ひとりの社員が、どの会社と社員と比べても、優秀であると第三者から評価されることです。

そのためには日々の教育研修が大事です。積極的参画型の研修を習慣づけていこうと思います。

以上、5つの大目標を掲げました。これらを達成することによって目的に到達することができるわけです。目的達成のために、日々、皆さんの努力と精進をお願いいたします。

※2002年6月10日に、鹿児島安全研修所で行われた一般社員研修における講義を、加筆・修正したものです。

(2020年2月26日改定)