

このところ、各事業所を訪れるたびにいつも話すことは、新日本科学の「企業理念」です。内容は同じでも、色々な角度・視点から噛み砕いて話していますので、何かいつもと違うことを聞いた感じがする、と皆さんが受け取ってもらえれば幸いです。結局、「聞いている時は新鮮に感じるけど、聞き終わった時にはいつもと同じ」と感じていただければと思います。皆さんは、業務で忙しいのは十分わかっておりますので、短時間でお話したいと思います。

■直接会って話をする意味

毎週、月曜日の朝礼で話したことはイントラに掲載されています。情報を共有するには、お互い会って話す、電話で話す、メールでやり取りするなど、方法はいくつもあります。電話だけでやり取りすると、どのくらいのコミュニケーションができるか、科学的に分析した研究では、1対1で会って話をするのを100%としますと、電話のやり取りでは7%ぐらいの情報伝達しかできないそうです。たった7%しか相手に伝わらない。すなわち、93%の誤差が生まれてくる可能性があるということです。そして、その中で誤差が生まれてくる。事実、メールのやり取りをフォローしていると、「いや、そういうつもりではなかったのですが」、という誤解を説明する場面に遭遇します。「わかってはいるつもり」「わかってはいるでしょう」「私、伝えましたよね」「あそこに書いてあるじゃない」など。確かにそうではあるけれども、そういう意味にもとれるし、逆に「いや、私はこう理解しました」ということがあり得ます。それでは、言葉をなるべく正確に使用して、たくさんさんの情報を文章の中に入れてあげばよいと言われる方もいるでしょうが、なかなか日常業務ではそうはできません。それに対して会って話をする、言葉のニュアンスとか、その人の声の大きさとか、あるいは、顔の表情とか、その時の周囲の環境といったものが加味されてきます。つまり、会って話をしなければ本当の意味での情報伝達は難しいということです。

今、会って話すことの重要性を話しましたが、例えば会って話しても伝えたいことが100%相手に伝わるとは限りません。これはまた、別問題です。会食して、2次会まで行って、カラオケも歌って、お互いに十分にわかり合ったつもりでも、あとから「あの人が、本当にわかったのかな」と思うこともあります。ですから、今、当社では、メールを通じて多くの情報の共有をしていますが、メールではほんの少しの情報共有しかできていない、という事実をまず理解して下さい。例えば、男女がお互いに愛しあって、理解できていると思っても、そうはいかないのが現実です。社内メールで情報のやり取りをしていても、正確な情報共有

化は完璧ではないということです。「じゃあ、メールは使えないのか」となりますが、ゼロよりは7%でもあったほうがいいわけですから、メール交換を頻繁に行う意味はあるわけです。ただ、定期的に会って話をするのが、本質的に大事なのだということを理解してください。遠距離恋愛がうまくいかない場合があるのは、多分そのためなのでしょう。

■未来を考えるII「先見性を持つ」本質

私は長年、断続的に時差の中で生活しています。そのためか時間という概念について考えることがよくあります。以前、成田空港でふと感じたことがありました。

時間が流れていきます。時計の長い針と短い針があります。例えば、今、夕方6時を指しているとします。しかし、そこには秒針があつて、常に動いている。「今、何時」「6時だよ」といった瞬間に秒針が動いて、6時1秒…になる。その時に私は、「今」という時間は何なのだろう」と感じるのです。

よく聞くのですが、「『今』という時間を大切にしましょう」と言います。でも、「今」と言われてもその定義が正確に理解できない。今月の目標は、今年は何をする、など、このくらいの長さになると比較的時間に余裕ができて理解もできます。もう少し短くして、午前中、午後、夜とかでも理解できます。でも、私はこの「今」という時間の定義が困難であることに気づきました。

我々は時間の中で、時間とともに生きています。歴史の中に多くの事実があります。一方、未来について考えると、明日、1時間後、30分後、1分後、1秒後、我々は未来という時間も頭では理解できません。そして、過去と未来という時間の間でサンドイッチされているわけです。しかも、時間は留まることなく流れていくわけです。時間の流れに応じて、過去が積み重なっていきます。自分自身の人生を振り返ったとき、生まれてから現時点まで、時間の流れの中で事実が積み重なっているのです。死んでも時間もそのまま流れていくでしょう。ですから、時間というものはずっと流れていることになりました。当然、生まれる前もそうだったのです。

自分がこの世で生きた時間の中で、自分の過去を人はそれぞれに背負っていつかは死に逝く。葬式の時に、「新日本科学の永田社長は会社をどういうふうに経営して、どんな戦略をもっていったのか」と評価するでしょう。私も自分で自分を評価しています。この評価が自分で考えてそれなりに満足できる、あるいは、他人からも高く評価されるには、この一瞬にして過去に移ってしまう瞬間、この一瞬を大切にすることが鍵となるように思います。

すなわち、「今」という時間が存在せず、すぐ先の未来が一瞬にして過去に移るのであれば、この未来という時間をどうやって大切にしたらよいかを考えてみましょう。この未来という時間に価値観を置いて、自分の生きる価値を高めるのです。未来に価値観を置き、今という時を通して過去に落とし込む。これが具体的な戦術と考えます。もちろん、未来のことは誰にもわからない。今日の午後のことさえもわからない、わかるはずがない。でも、過去の出来事を振り返ることによって、およその未来は予測できます。そして、過去にやったこと、経験したこと、起こ

ったこと、成功したこと、失敗したこと、などを考え、俯瞰的に未来を予測するのです。

自分自身の評価を高めるには、未来を予測することが大事であるということが理解いただけましたでしょうか。だから、「明日は何が起きるかわからない。明日は明日の風が吹くだけ」と考えていたら、その時点で、価値の低い過去が明日にはできてしまうのです。私たちは、本当に短い時間を生きていると実感してください。この一瞬が、価値の低いものになってしまうように、未来のことをしっかりと考えましょう。未来を考えるとすることは、経験に基づいて計画を立てることです。過去の事実を基に、先見性を持ってどうなるのかを推察するのです。その上で、明日の計画を立てるのです。これが、当社の行動指針第四条にある「先見性を持つこと」という所以です。

でも、実際には予想通りにならないかもしれない。でも、その時は、その時です。その理由を考えます。それまでに積み重ねた事実、思い通りにならなかった今日の現実を受け入れ、その背景を考察して、経験として落とし込むのです。

■プロジェクトの意義

今、私はSNBLアカデミーの立ち上げに多くの時間を費やしています。同時に、今年の4月から複数のプロジェクトを各事業所で開始しました。大阪、和歌山、東京、鹿児島とそれぞれでSUP、BUP、GUP、PUPと名前のついたプロジェクトが、一見バラバラに動き出していると思うでしょう。しかし、これには理由があります。

新日本科学の事業所は散在しており、それぞれ距離があり、社員の間にもこの壁がありません。ある意味、各事業所が独立して成長しています。今、当社グループには1000人以上の従業員がいます。アメリカや中国など、海外の拠点も年々、増えてきています。現在の組織では、コマンド・ラインが縦の組織ラインで動きます。これに対して、私は組織を横串に刺していきたいと考えています。横の組織ラインを組み入れることで、人組み型の組織を創っていきます。家の柱は縦方向だけだと崩れてしましますが、横にもしっかりと合掌を組むことによって強くなります。安定した人組み型の組織を創るためには、人事交流を通じるプロジェクトを横柱として使い、そのプロセスの中で、自律主体の人組み型の組織を創っていくのです。

この人組み型の組織というのは、現実的には目に見えません。では、どこに存在するのかというと、皆さんのところの中に存在するわけです。家を建てるのと同じように、人組み型の組織を創るには、設計図が必要です。その設計図に基づいて建てる家も組織も頑丈でなくてはならない。しっかりした基礎を創り、よい材料を使わなければなりません。プロジェクトはこころの中で、強いエネルギーをもって進めなければならない。

大事なことは、これらを戦略的に考えることです。原則的には、私はプロジェクトを直接指導はしません。すべてのプロジェクトオーナーではありませんが、リーダーはそれぞれのプ

プロジェクトにいます。大阪はシェイプアップⅡSUP、和歌山はブラッシュアップⅡBUP、鹿児島はパワーアップⅡPUP、東京はグローアップⅡGUPという横串のプロジェクトを開始しています。各事業所に蒔かれた種が芽を出していきます。プロジェクトごとに、リーダー、サブリーダーを置き、各事業所には担当リーダーとサブリーダーを置いて、全社的な組織に横串を刺すのです。

プロジェクトを動かすには、まず、各事業所に自分の分身を探してリーダーを指名します。実際に、業務を行う場合でも、このようなケースは出てきます。例えば、一昨年から新規事業として始めたSMO部門では、いくつかランチを作っていますが、そのエリアの中心になる人物を配置し、その人が新規に人材を募集してから、地域病院と業務提携して、提携医療機関を増やしていきます。今申し上げたプロジェクトのプロセスと全く同じです。ですから、プロジェクトのプロセスで学ぶことが実際の業務でも役立つのです。

一方、プロジェクトを実践することによって、ある種の「ゲーム感覚」を養うことができます。ただし、少々失敗しても実害のない範囲において、です。実際、新規事業を起こすにあたり、仮に予算1億円として、事業戦略を作り、ランチを作り、それぞれのランチで人材を採用し、1つのミッションのもとにこれを遂行するとします。プロジェクトを経験していない人がやると、経営陣は不安になります。失敗すれば1億円損失するのですから。このような経験というのは、実際にプロジェクトの中で学ぶしかないのです。これを学校の授業のように、先生が1人で多数に対して、黒板を使って一方的に教えても効果的でない。実際のプロセスの中で、苦勞して悩んだことが、将来生きてきます。

それぞれのリーダーは、プロセスの中でメンバーを巻き込んでいかなければならない。そうしなければ、プロジェクトは成功しません。このプロジェクトは、中心は企業理念からのブレイクダウンとなるのが鍵です。どのプロジェクトも企業理念の中で活動します。企業理念というものは、普遍です。この理念をブレイクダウンしたプロジェクトがそれぞれのミッションを持ち、そしてその目的に向かって、個々が前進していけば、プロジェクトのプロセスの中で、参加した個人がそれぞれに成長し、個人の成長が組織を成長させ、会社を成長させていくことになります。ですから、プロジェクトが複数走っていますが、「自分には関係ない」とは思わずに、皆さん一人ひとりが主役なのです。プロジェクトの中にどっぷりと入り込んで、できればリーダーとして活躍してください。このプロセスで、ほんとうに苦勞した人が大きく成長します。苦勞の「苦」は知恵を生んでくれます。知恵は「苦」がないと生まれません。ですから、「苦」は、知恵の試練なのです。

それぞれのプロジェクトには、1年間の期限を設けています。ですから、来年の夏までに各プロジェクトは完了します。それまでに動きが鈍ければ、成果が出ないかもしれない。動きがよければものすごい成果が出るかもしれない。どちらにしても、メンバーは1年で交代してもらいます。何事にも期限というのが大切です。

これらのプロジェクトは入社して3年までの人達で中心に動いてもらいます。毎年、新人から3年生までを順に教育していきます。この手法は、どの事業本部においても同じ経営戦略のもとで動かしています。入社して3年間がとても大切です。最初の3年間で徹底的に鍛えられた社員は、その後の伸びが安定しています。これをやらなければ、どんなに素頭がよくても、なかなかうまく成長しません。ですから、最初の3年間にこのようなプロジェクトを経験させて、そして、そのプロジェクトの中で自律主体となって動いて学ぶことによって、個々が成長してもらうということです。そして、このプロジェクトを横串に刺すことによって、会社を人組み型の強い安定した組織、そして自己成長する組織を創り上げていきます。

■SNBLアカデミーのミッション

私の経営理念のひとつに、「経営者マインドを持つリーダーを育成する」というのがあります。経営者マインドを一人ひとりに持っていたのですが、将来のリーダーを育てるために、SNBLアカデミーに経営者育成コース（後に永田塾としてスタート）を創ります。コンサルタントも使って3年かけて準備を行います。教育資料を作成したり、専門の講師に指導してもらったりします。

先日アメリカから霍見芳浩教授を東京本社にお招きして、特別研修をやって頂きました。ハーバード大学でMBA教育者として熟練した教授です。日本まできていただき、世界最高峰の講義をやってもらいました。私としては、たくさん社員を対象にやりたいのですが、人数が多くなると効果が薄まるそうで、1回の講義には8人くらいが一番いいそうです。人数の研修になってしまいますが、こういうコースに入って勉強することが大事と考えます。これからSNBLアカデミーでは概略のカリキュラムを作成します。あくまでも大まかなものであって、ルールを敷くようなことはしません。私は「企業は学校だ」とよく言いますが、受け身中心の教育はしません。受け身では期待する効果が得られないのです。私は機会があるたびに大学教授に「もっと講義の仕方を考えてみたら」と言っています。一方的に知識を詰め込む講義するのではなく、創造的な学習をさせることが、身につく学習方法です。SNBLアカデミーでは、このような手法を取り入れていきます。そして、これらは若い社員を対象に行います。大きな効果をもたらすと思います。若い優秀な人材を一流に育てていく、これがSNBLアカデミーのミッションです。

■理念浸透によるコーポレート・ガバナンス

企業が存続するためには、社会から必要とされなければなりません。社会から必要とされるために、私は、企業哲学を企業理念として、皆さんにお話しています。この企業理念とは何かというと、私の考え方、経営哲学なのです。そこで、私がどういう考え方で新日本科学を経営しているか、小冊子にして、「永田イズムを読む」と命名しました。小冊子だけでは言

いたいことの少ししか伝わりませんが、私の経営哲学と企業理念はこの中に明確に書いてあります。この中で本質としたのが、「組織は人の集まりであり、個人の成長が一番大事」ということになります。個人の成長なくして、企業の成長はありえません。

最近あちこちで、「コーポレート・ガバナンス」という言葉をよく耳にします。その中に「コンプライアンス」という言葉が出てきます。これらの意味を辞書で調べると、「コーポレート・ガバナンス」企業統治、「コンプライアンス」法令遵守」となります。しかし、これらはあくまでも辞書での定義であって、具体的にどうしたらよいかは、これから経験を積んでいくしかありません。

これらについては、アメリカの企業経営者がそれぞれの考え方をいろんな書籍で述べています。新日本科学のコーポレート・ガバナンスはどうすべきか、コンプライアンスはどう高めるのか、これらが、私の責務となります。これを失敗すると、経営者として失格ということになります。

では、私はいかにしてこれらを適切に進めていくかという点、まずは次の5つの視点から、俯瞰的に統治していきたいと考えています。

- 一、株主の視点
- 二、社員の視点
- 三、コンプライアンスの視点
- 四、財務の視点
- 五、マネージメントの視点

本日はこの中から、「二、社員の視点」でのコーポレート・ガバナンスについてお話します。この鍵はまさに企業理念の浸透にあると考えます。この企業理念を皆さんの深層心理に刻み込んで、コンプライアンスを高め、企業を統治していくのです。これどうまくいくかどうかはわかりませんが、企業経営の「経営」には、「経営学」という「学」の字がつかますので、学問です。私は、経営はサイエンスだと思っています。過去のケースを学習して、業界を取り巻くレギュラトリーの中で、適切な仮説を立て、それを実行することによって検証していく。サイエンスと同じく、仮説を検証します。

そこで私は、こういう仮説を立てました。「企業理念を個々の潜在意識に刻み込むことが、企業経営の本質である」。この仮説を今、検証しているわけです。これどうまくいったら、ケーススタディの1つとなり、「新日本科学では、これどうまくいきました」となるわけです。

では、具体的に企業理念を浸透させるには、具体的にどうしたらいいかということになります。私は、まず、会社の色、3色を決めました。それぞれの色が意味を持ち、根本たる理念を表します。皆さん、3色とも言えますか。水色、緑色、紺色です。以前は、幹部の人で

も、黄色とかオレンジとか、とんでもない色を言う人がいました。これは、その人の問題でもあるのですが、同時に私の経営スキルの問題でもあるわけです。私のコーポレート・ガバナンスが上手く進んでいない証拠になるわけです。私は個人レベルに企業理念を刷り込んでコンプライアンスを高め、企業統治しているのに、その個人が会社のシンボルカラーを言えないということは、このプロセスの中で私はすでに失敗していることになるわけです。どうすれば我が社の社員全員がこの3色を言えるようになるか、具体的な戦術を各本部長と一緒に考えています。

社員全員が、「水色は環境、緑色は生命、紺色は人材です」と、新日本科学の基本的な企業理念を理解することが必要と考えます。さらに、企業ミッション「創薬と医療向上を支援し、人類を苦痛から救うことを絶対的な使命とする」を正確に理解することも、理念浸透のためには必要です。「経営理念十二ヶ条」ならびに「薬師の誓い十二ヶ条」(後に誓言12ヶ条)を理解すること、また日々の業務の中では、行動指針である「五ヶ条の社員心得」(後に行動指針5ヶ条)を業務の基盤とすること、その上で倫理綱領により、人間としての基本理念を持って、コンプライアンスを高めること。このようなプロセスを通じて、私の仮説である、「企業理念をもって企業統治する」ということを実行しているわけです。

■フリージアの香りと新日本科学のクオリティ

新日本科学に電話をすると保留音で社歌が流れます。会社を音が表現しています。そして最近、会社の香りも作ることにしました。フリージアの花の香りです。この香りの石鹸や入浴剤を作りました。例えば、クライアントさんのところへ新日本科学から報告書が届いた、何か香りがする。フリージアのいい香りだ。フリージアの花のシールまで貼ってある、シールには担当者のサインがしてある、としたいと思います。これで、報告書が完璧であることが幾度か繰り返されると、フリージアの香りを嗅ぐだけで、新日本科学を思い起こします。ここで大事なものは、内容が「質の高い」ものでなくてはならないということです。ミスだらけの報告書がこの香りと一緒に何回もやってくると、受け取る側は香りがしただけで、憂鬱になります。これでは全く逆効果です。クオリティが高いというのがとても大切なのです。「この香りは、いつも自分にはよいものを運んでくれる」、とってもらわないと効果がありません。

私は、クライアントには「当社オリジナルの石鹸と入浴剤を使って下さい」と言いたいと思います。クライアントが「今日は、受託会社5社から相見積りを取ったが価格はどこも同じだなあ」と考えている時に、入浴剤や石鹸からふっと、「フリージアの香り」がしてくる。「何となく新日本科学がいろいろな気がする」、となるかも知れません。

それから、小さなフリージアの花のシールをたくさん作りました。報告書をクライアントに送るとき、封筒にこのシールを貼ってください。SNBLerとして責任を誇る意味でフ

リージアの香りをしっかりかきとふりかけて下さい。世の中を、新日本科学のクオリティの象徴であるフリージアの香りであらびにしまししょう。

※2003年8月25日、新日本科学・大阪支社にて行われた講話を加筆・修正したものです。

(2020年3月10日 改定)