

私の『経営理念』

バイオベンチャーの現状と将来の展望

(於 埼玉県創業ベンチャー支援センター 2006年6月)

■「大欲を持つ」ということ

1997年、新日本科学の社長兼CEO(最高経営責任者)になった頃の話です。弊社顧問で、密教の師と仰ぐ烏帽子山最福寺(現在、高野山清浄心院住職)の池口恵観法主(大阿闍梨)から「大欲を持って経営しなさい」とのお言葉を頂戴しました。「大欲」の話は、以前から池口先生とお会いするたびによく聞いていました。辞書によると「利他の概念に根ざした公益のこと」とあります。弘法大師(空海)の説かれた『濟世利民』、世を救い民に利すること、にその実理があります。当時の私にとって、「大欲を持つ」ことの意味は頭では理解できても、実践することは至難の業でした。

そもそも、私の生家は先祖代々、神道を深く信仰しており、「新の宮」という神社もあります。また、私自身は、キリスト教系の大学で学びましたので、仏教に接する機会はほとんどありませんでした。あるとき、京都で池口先生とお会いしたときに、私は「自分には大欲を持つことなど、難しく到底できそうにありませんよ」と申し上げましたところ、池口先生はにこやかに「難しいことはないですよ、たくさん、たくさん欲、八千八百万の欲を持つばよい。まずは、自分を好きになり、自分を大切にするために、自分の欲をたくさん持つことから始めるのです。自分が欲しいもの、したいこと、なりたいもの、ありたい姿、いくらでもあるでしょう」と言われたのです。大欲とは、公益性の高い、尊い難しいことと考えていましたので、自分のことから始めなさい、たくさん欲を持ってばよい、というお言葉には正直、たいへん驚くと同時に、それなら私にもできると思いました。

そこで、私は自分の『欲』には、どんなものがあるのだろうかと考えてみたのですが、驚いたことに、自分の『欲』はそれほどたくさんないことに気づきました。私は、家業を継ぎましたので「会社を立派に成長させて、私や社員の家族の生活を守ること」これが1番私にとって大事な欲です。それに加えて、もっとたくさん欲はないものかと考えているうちに、自分や家族、会社のことから、外の方向に向かって考えるようになり、友人、知人のこと、故郷のこと、業界のこと、それから日本のこと、ひいては、世界人類のこと、生きとし生けるあらゆる生命のこと……と徐々に自分自身から距離が遠ざかった視点で物事をみつめていく自分に気づきました。

『大欲を持つ』ということは、すなわち、自己の欲を出発点としつつ、広く自分を取り巻く周囲のことを思いやる考え方に到達することなのだと思に落ちました。『大欲は無欲に通じ

る」ということを体得した瞬間でした。

さらに、もう1つ気づいたのが、大欲になればなるほど「邪心のない、清らかで浄化された欲」Ⅱ「願い」になっていくということです。「人々のためになる欲」Ⅱ「願い」は、「清らかな欲」Ⅱ「願い」であるということです。般若理趣経にあるとおりだと気づきました。きっかけと気づきがあれば、誰でも「大欲を持つ」ことは可能なのです。日々、1歩ずつでも大欲達成のプロセスを実現していく中で、小さな自己成長を感じ得て、そこに新たなモチベーションを見出すところこそが、生きていく上での大きな原動力になると考えています。

しかし、「大欲を持つ」ことは、あくまで出発点であり、ゴールではありません。また、「大欲を持ち続けること」自体に大きなエネルギーが必要です。自分のことだけで精一杯、という自己の殻を破ることができるか否かは、単なる欲に対する執着心だけでは困難で、本質的な部分での「大欲」の重要性の理解と継続的な実働が必要となります。なぜ、人は、個を超えて、世代あるいは人類という視点で考えることができ得るのか、その理解が大事です。それには、やはり哲学的な深い思考と実践が欠かせません。私の場合は、仏教がその導きの光となり、そして、その教えにある『六波羅蜜』『十善戒』そして『八正道』の実践、さらに、『四苦八苦と四諦』の理解、『十住心論』の研究がたいへん役に立ちました。

■新日本科学『理念樹』

自分は、何を目的として仕事をしているのか、また、自分が何のために生きているのか、深く考えてみたことがありますでしょうか。

なぜこのような問い掛けをするかと申しますと、私は経営者の1人として「自分が何のために仕事をしているのか」また、もっと本質的な事象として「自分は何のために生きているのか、何を目的として存在しているのか」という人生哲学をしっかりと社員一人ひとりに考えてもらうところこそが、理念経営の出発点と考えているからです。私は、社員が日常の業務の中で、組織人として物事を正しく判断するために、こころの中しっかりとした正しい判断軸である『理念樹』を育んでくれることを常に願っております。

新日本科学の『理念樹』の図をご覧ください。大地にしっかりと張った根、そして太い幹。これらが新日本科学という企業理念であります。たおやかに伸びた枝は、それぞれ弊社社の『行動指針5ヶ条』、『倫理綱領5ヶ条』、『誓言12ヶ条』を体現しています。瑞々しく繁った葉は、仕事に生き活きと励む社員一人ひとりを、そしてたわわに実った果実は『仕事の成果』Ⅱ『夢』の実現を表しています。理念経営の実践を宣言し、取り組みを始めた頃は、この『理念樹』は、ほんの小さな苗木でした。何年にもわたり、水をやり、肥料を与え、丹精込めて育てた結果、『理念樹』は少しずつ成長していると自負しています。これは私一人でやり遂げたことではありません。社員一人ひとりが地道な努力を積み上げ、自ら成長してくれたおかげだと思っております。

■企業経営と『武士道精神』

昨今、人の生命をあまりにも軽視した事件が頻発しています。興味本位で人の命を奪う。気分がむしゃくしゃしたから人を傷つける。年端も行かない幼児を大人が虐待する……：一昔前までは、犯罪の動機は金銭的、精神的に窮地に追いやられた人が、やむにやまれず犯罪行為に手を染めてしまった、というケースが大半だと思えますが、昨今では動機が衝動的、利那的で、釈然としないケースが多いことに驚かされます。

そもそも日本の文化は、縄文時代以来、野に咲く小さな草花や、地を這う昆虫の生命をもいとおしみ、大切にす文化でした。そういう繊細なところが、名も無き草花や虫の鳴き声に四季の移ろいを感じ取り、俳句という世界で一番短い文学を生み出しました。また、大いなる自然に畏敬の念を持ちつつ、自然と共生を果たし、独自の農耕文化を築き上げ、世界に誇る木造建築を構築してきたのです。すべての生命の尊厳を認めること。これが日本人の本質でしょう。

そして、本来、日本人には、仏教、儒教、道教、神道などが一体となって形成された、伝統的な『日本のこころ』がその根っこにあるものと考えます。これを、『武士道精神』だと考えています。(池口恵観法王のお言葉から抜粋)

新渡戸稲造は、その著書『武士道』の中で、その特徴を次のように解説しています。

- ・ 運命に委ねるといふ平静なる感覚
 - ― * 人事を尽くして天命を待つ。大事にあつて冷静沉着であること。
- ・ 不可避に対する静かなる服従
 - ― * 全力を出し切った結果を従容と受け入れる度量・胆力。
- ・ 生を賤しみ死を親しむこころ
 - ― * 大事を成すに当たっては、決死の覚悟で臨むこと。
- ・ 主君に対する忠誠
 - ― * ミツシヨン遂行に当たっては、世の定めと己のこころに忠実であること。
- ・ 親に対する孝行
 - ― * よき社会人、組織人であると共に、よき家庭人であること。
- ・ 祖先に対する尊敬
 - ― * 伝統・文化を築き上げた先人を敬い、優れたものを後世に伝えること。

封建時代の『武士道』を、そのまま現代に当てはめるのは無理がありますので、その真髓を私なりの解釈を加えて付記*しました。

『道徳』などと書くと、古めかしい印象を受ける方もおられるかと思いますが、私は、洋の東西を問わず、人間が多難な『人生』という道を歩むに当たり、『武士道精神』こそ、身につけるべき最高の『徳』であり、最適な人間社会を作ることのできる手段と考えます。

近年、日本は米国の影響を強く受け、経済優先主義の風潮が日本人のところに深く根ざしてきました。昨年、あるラジオ局の株式を時間外取引という、違法ではないにしても通例からは大きく外れる形で行い、企業買収を図ったことで話題となりました経営者などは、まさに経済的利益が最優先するという日本人経営者の出現を示唆しているものと思われまます。

確かに企業は、利益を出して、それを社会に還元することが、社会に生かされている証になると思います。しかしながら、社会の構成員とは、お客様であり、取引先の業者であり、株主であり、社員やその家族であり、企業を取り巻くすべてのステークホルダーです。ですから、企業の経営者は、経済的利益の追求だけでなく、『武士道精神』を重んじて、合法的ではあっても、社会的に受け入れ難い行動はとるべきではない、と私は思うのです。

先般、関西で数多くの死傷者を出した痛ましい鉄道脱線事故が起きました。現場に居合わせた職員が、けが人の救助を怠ったことで大きな社会問題として取り上げられました。職場に出勤すること自体は違法ではありませんが、現地での救助活動を最優先すべきであったのに、それをしなかったことが、社会的に大きな批判を浴びているのです。これはまさに個人の人格の問題であり、同時に所属する企業風土が強く影響した社会常識からの逸脱でもあります。

その原因は、経済的利益が社会的利益に優先するという企業経営のあり方に問題があるように思えます。どういう企業風土を育成していくかは、その企業のトップの思想が大きく反映するものであり、法律や規則で制御する種類の問題ではないと思います。やはり社会の声を企業経営者に届けるには、研修会などの実施を通じて、財界団体や行政の支援も必要かと思えます。

私は、『ビジネス』と『経営』とは、その定義を自分なりに区別しています。『ビジネス』は、『経営の手段』であり、『経営』とは「ビジネスを通じて社会に貢献し、併せて、社員が日々、自律的に成長できる環境を整備すること」であると考えています。

『ベンチャー企業〜創業の要点と実際〜』

ここでは、次世代を担う方々が、近い将来ベンチャー企業を起こされる際に、どのような点に注意したらよいか、ということ、私の経験をもとに、お話しさせていただきます。

■なぜ会社を起こすのか

まず、ベンチャー企業を起こす動機ですが、「利益を得たい」「お金が欲しいから」というのが本音の部分かと思えます。次に、「なにかしら挑戦したい」「自分の能力を試してみたい」

というチャレンジ精神。あるいは、「社会に認めてもらいたい」「自分を知ってほしい」という被認知欲とでもいうべき理由もあるでしょう。純粹に「研究に没頭し、新薬を開発して、難病に苦しむ患者さんを救いたい」という願いもあるでしょう。その他にも動機はいろいろあると思いますが、私は、会社を実際に設立する前に『目的を明確にすること』が最も重要だと考えます。

バイオベンチャーも企業ですから、目標設定が重要です。「IPO（株式上場）を果たしてマーケットに乗り出す。だから会社を作る」「自分の研究成果を大きな会社に売る。ライセンスアウトする」これも1つの目標です。あるいは、「自分が作った会社を大企業に売却する」というのも目標となりえます。「キャッシュフローを安定化させて、次の世代に事業を継承する」これも立派な目標です。営利事業ですからキャッシュフロー、すなわち資金をどのように運用するのが肝心です。そして、そのためには漫然と起業すればよいのではなく、入念な事前準備と到達点を見据えた戦略構築が必要になってきます。

組織のあるべき姿の構築に向けてですが、まずは、『企業理念』が、その会社の根幹を形成します。ですから、どのような『企業理念』を持って事業を行っていくのか、これはとても大切な要素です。「会社を作ろう」とある人が考えたならば、ただ単に必要書類をそろえて、役所に届けばよい訳ではありません。事業ですから、当然儲けなければなりません。利潤追求だけが企業の目的では不十分です。その企業で働く人たちがどこから共有できる価値観や判断基準が必要でしょう。そこから考えなければいけません。

そしてビジョンと事業戦略です。売上高の推移や利益構造、人員計画などです。短期として当期のものから、3〜5年に渡る中期計画、そして10年を単位とした長期計画……これらを考えます。適当に数字を羅列するだけではいけません。確実性、成長性、安定性、競争力など多角的な視点から、精度の高い数字を作り上げなくてはなりません。

それから人材です。自分が希求するビジョンを現実化するためには、どういう人材が必要かということを考える。そういう人材を確保しなくては、事業計画を実行に移すことはできません。また、確保した人材に最大限のパワーを発揮してもらうためには、職場の環境を適切に保つための人事制度・評価制度・教育研修制度・就業規則の構築と運用が欠かせません。

こういう諸々の条件・制度・規則の各構成要素が、組織を構築するためには必要になってきます。会社とは、名称でも、器でもなく、建物でもなく、生身の人間で形成されている人間の集団＝組織ですから、まず揺るぎなく明確にすべきは、「誰が会社の中心になるのか」という点です。中心人物がどのような考えに立脚しているのか。そのビジョンを組織の人たちとどのように共有しているのか、それに尽きると思います。ですから、経営者が骨太の経営戦略、組織構造を構築し、それを具体化した戦術を社内外に明示する必要があ

る訳です。判断軸がぶれて「先週はこのような戦略を聞いたけれども、今週はまったく違った戦略を言う」という朝令暮改ではいけません。矛盾なく首尾一貫してぶれないということが大切です。いつ話をしてあの会社の社長は同じことをいう。社員の誰に聞いても社長と同じ目的を共有している。これが首尾一貫ということなのです。

■起業と人材・資金

アメリカでは、バイオベンチャーを取り巻くベンチャーキャピタル（VC）、すなわち新興バイオ企業に対して資金提供する会社群は、成長性が鈍化しています。4〜5年前は、「斬新なコンセプトの会社を作る」とか、「独自の技術を持って将来特許を取得する」とか、半ば夢物語的なコンセプトを提示するだけでもVCから出資してもらえたようですが、新薬開発にしても、確実に開発・承認が得られ、収益やロイヤリティが獲得できる見込みがないと、資金提供は難しくなりました。つまり、市場が成熟・飽和化したアメリカでは「将来性があり」としないコンセプトだけでは、金銭的支援はできません」という姿勢を、VCが打ち出してきているのです。

私の知人にハーバード大学のビジネススクールの教授で、ボストンのあるVCのCEOを兼務している方がいます。彼は「アメリカでVCから資金を引き出すには、収益にせよ、開発計画や技術にせよ『確実性と成長性』がある程度は担保されていなければならない」とよく言っています。

一方、日本ではまだ初期段階にあるバイオベンチャーにも資金提供が行われています。先日、あるバイオベンチャーのCEOが私を訪ねて来ました。いわく「私は会社を立ち上げ、これから資金を調達します」開発の内容を問うと「まだ開発物件は決まっています」というのです。「ライセンスも持っていない状態でお金が集められますか」と再び問い掛けました。彼の答えは「昨日の段階で7億円集まっています」でした。驚きました。

日本では、今はまだリターンが極めて不確実な段階でも数億円もの資金が集められる。ただ、その方は、あるバイオベンチャーを立ち上げたという実績をお持ちになっていますので、その経営手腕にお金がついてきたのでしょうか。技術や特許のほかに、経営者あるいは研究者などの人材にも資金がついてくるというわけです。それなら理解できます。

要するに、実績があつて信頼のある人が会社を起こせば、キャッシュユが動くということなのです。アメリカの新興バイオベンチャーは、非常に厳しい状況にあるのですが『誰が携わるか』が重要な判断基準になっています。スタッフの顔ぶれを見たら、ノーベル賞受賞者が、顧問でズラリと名を連ねているとか、あるいはMITやハーバードなど、超一流大学の研究者が主要ポストに就いているとか……この人がいるなら大丈夫だろうというのでお金が集まる仕組みがあります。すなわち、有能な人材が集金装置となっているのです。その中でも1番大

事なのが、CEO (Chief Executive Officer)、要するに、その組織の経営トップです。トップの名前と人望で、資金や信頼、人材が集まると言っても過言ではありません。日本では、包括的な組織のマネジメントができる人材が不足しているというのが1番の問題です。

2004年の統計ですが、日本では、VCが動かす資金量は280億円、前年比で2倍に増えています。アメリカに比べるとまだまだ桁違いに少ない額です。それでも年間280億円のお金がどこかのVCからベンチャー企業に投資されている訳なのです。

バイオベンチャーを起業するには、やはり何か新機軸のものを考え出さなければ芽は出ません。そして、それが特許として確立され、権利が担保されなければなりません。例外的に「門外不出の技術ですから、特許も要りません」という方もいらっしゃいますが、それはライセンスアウトできません。あるいは、その技術・製法を知っている技術者が辞めてしまったら元も子もありません。ですから権利として確保しておかないと、排他性、独自性が担保できず、ひいては競争力や事業性、収益性に結びつかないのです。

ある大学の方が「特許をいくつも取得しています」と胸を張っていましたが「その中で事業性のあるものは、いくつありますか」と訊ねたら、「事業性はわからない」と言われました。その話はそこで終わりましたが、特許を取得するだけでは、ほとんど何の意味もありません。言い過ぎかもしれませんが、ただの紙切れです。しかも維持費用がかなりかかる。本来、その特許にどのような事業性がどれだけ眠っているか、潜在的な事業性を、説得力をもって開示できることが肝要です。また、単に事業化できればよいのかというと、そうではなく、事業化した後も成長性と安定性が見込まなければなりません。最初のうちは利益が出て、徐々に先細りになって赤字になりました、などという事態に陥ったらどうなるでしょう。経営者も従業員も路頭に迷います。ですから、『成長性』Ⅱ『将来的に伸びる』ということが重要です。それだけではありません。成長性が見込めても、市場には敵、競争相手がいます。競争に勝つということは、具体的な『差別化』を図ることです。差別化を図り、競争優位性を確立し、市場における圧倒的シェアを占めるということが、敵に勝つということです。

スターバックス・コーヒーの創業者の1人であるローレンス・モルツ氏の自宅に招かれたことがあります。彼は、コーヒーショップ事業を始める時に、すでに飽和化している業界で、どのような切り口で参入するか、いろいろと戦略をめぐらせたそうです。そして『差別化』にたどり着きました。自社と他社をどこで違えるのか、そしてどこに競争優位性を設定するのか。価格か、味か、出店場所か、様々な要素がありますが、それらをすべて有機的かつ戦略的に組み合わせ、『スペシャル・コーヒーとエスプレッソ文化の浸透』を軸に、『ライフスタイル提案型』コーヒーショップの構築という事業展開を行いました。そしてスターバックスを成功に導いた、と本人は語っていました。苦勞して立ち上げたにもかかわらず、モルツ

氏はスターバックスが右肩上がりで成長をしているうちに自分の持株を売却してしまうのです。相当の売却益を得て、次の新たな投資をしたようです。「コーヒーショップのプロ」とか『飲食業のプロ』ではなく、『事業のプロ』と呼ぶべきでしょう。

人材について掘り下げてお話ししましょう。先ほど日本のバイオベンチャー界にはCEOが足りない、と申しましたけれども、それ以外にもお金の管理をする人、計数管理や財務を司る人。CFO（最高財務責任者・Chief Financial Officer）と呼ばれるファイナンスに長けた人材が不足しています。伝票処理程度は問題なくできる人は多いのですが、事業計画や資本政策の策定などファイナンス全般に渡る知識と経験を有する人材はなかなかみつかりません。立ち上げ初期のバイオベンチャーに必要なのは、まず運転資金です。投資家から資金を引き出せる人脈と信頼を持っているCEOとCFOが必要となります。

それから事業戦略、企画を考えられる人材、さらに広報関連の人材が重要です。IR（Investor Relations）ともいいますが、自分の会社はこういう事業を展開しています。そしてこういう収益をあげています。あるいは将来に向けてこういう布石を敷いています、と投資家や株主に開示をする役割です。説明を聞いた投資家たちが「この会社は、将来性があるようだ」とか、「ものすごいポテンシャルを秘めているようだ」と納得して出資してくれば、売上がまだほんの数億円でも、何百億円という企業の時価総額を形成することができます。

昨今相次ぐ企業不祥事を受けて、企業情報の適時開示の重要性が声高に叫ばれ、経営の透明性がより一層求められています。ルールに則った法定開示を行った上で、プラスアルファの自主的な情報開示活動を行います。決算説明会や自社工場・研究所などの見学会を開催したり、機関投資家を訪問して個別面談を行ったり、など、企業価値を高めるための重要な役割です。経営者は「企業価値やブランド力売り込むセールスマン」と定義してもよいかも知れません。

何度も繰り返すようですが、資金がなければ何もできません。今の日本の状況では、株式市場前であればVCから調達するか、あるいは銀行から融資を受けるか、のいずれかです。銀行は貸付原資としての資金を持っていますが、創業初期の会社には技術以外の担保がなく、なかなか貸し出してくれません。銀行から融資を引き出すためにはいくつかの条件があります。そして最も重要な条件の1つが、個人保証です。

この個人保証をご存知ですか。例えば、あなたは会社を起こすために1億円の資金を必要としています。「1億円貸してください」ということで銀行が審査をしました。「なかなか将来性がありそうな技術ではないですか」との判断で、1億円を融資することになりました。目の前に札束が積まれます。あなたがお金に触れようとする、「これにサインをしてください

い」と銀行の担当者が1枚の書類を差し出します。それが個人保証の書類です。あなたがサインをすると、万が一、あなたが事業に失敗したら、あなたは自分の持てる全財産をもって、借りたお金を返済します、という法的拘束力のある宣誓書なのです。私有財産もすべて返済に充てられることになります。家も土地も車も、もしあなたがほかの会社に勤めて給料をもらうことになるとしたら、その給料も管理されてしまいます。自己資産が保証額より少ないと自己破産に至る場合もあります。それが個人保証というものです。

保証手続きの際には、「生命保険に加入してもらいます」と優しく言われます。証書には、保険契約してから1年以上経つと「自殺をしても保険金が出ますよ」と書いてあります。もし借金を返せないのであれば、生命と引き換えに債務を返済せよ、という解釈もできます。ある都銀の行員から聞いた話ですが、「昔、経営に行き詰まった中小企業の経営者が自殺をほめたかしたのに、自分はそれを止めることができなかつた。そのことを今でもはつきりと覚えている」というのです。これこそが本当の修羅場です。この覚悟ができなければ社長は務まらないということです。失敗しても、誰にも責任転嫁はできません。

実は、私も上場前に70億円の借金を抱えていました。別にリースが30億円ありましたから、総額で100億円の個人補償をしていました。しかし、上場した時に会社にキャッシュが入ってきて、負債はかなり圧縮できました。また、会社は公器となりましたので、個人保証も解消されました。気持ち的には身軽ですが、当時、私は銀行の担当者に冗談交じりに言いました。「1億円の生命保険だったら、私は70回死ななければ返済できませんね」と。

極限まで自分を追い詰める覚悟がなければ、そして、そういう状況下でも事業を完遂する強い意思を持てなければ、新規事業に手を染めないことです。

■企業家に求められる資質とは

『セレンディピティ』という有名な言葉があります。偶然に思いがけない発見をする能力のことです。私は、この能力はこころの感受性だと思えます。いつも網膜に映っているけれども、見えているのに、その意味に気がつかない。ペニシリンの発見もそうです。多くの自然科学上の発見とは、既存のものの中から新たな効用や性質をみつけ出す訳ですから、『気づく力』が大切です。どうしたら『気づく力』を高められるのか、その原動力を私は『モチベーション』だと考えています。『モチベーション』のお話は改めていたしますが、『気づく力』を高めることが、起業を目指す人、事業化を目指す人にとって大変重要なことなのです。

弊社にはバイオベンチャーの方がよく訪ねていらっしゃいます。バイオベンチャーというのは、ほとんどが医薬品や医療器具の新規開発を事業としてしています。これから起業する方、創業間もない方は「事業化の方法がわからないから教えてください」と言っただけです。そうした企業の大半が大学発のバイオベンチャーですが、研究をするラボはあるけれども、

それをビジネス化するための事業所を持っていない。ですから、資金を集めて、研究を外注するので。それを私たちが受託してお手伝いする訳です。たくさんのバイオベンチャーが弊社の門を叩きますが、その多くに感じているのは「特許戦略の不備」「事業戦略の不備」「資本政策の不備」この3つの不備です。

『アントレプレナー』という言葉が、アメリカでは頻繁に使われます。日本でも最近よく耳にするようになりました。企業家、すなわちビジネス界における開拓者魂の持ち主のことです。開拓者魂とは何か、と申しますと、これは私の解釈ですが、「自律主体的に生きる」という意味にとらえています。人に依存しない、自分自身の考えに基づいて、自分が責任を持って事業を成し遂げるのだ、ということなのです。

確かに、事業を進めていくと、いろいろな苦勞がつきまといまいます。突拍子もないことが起ります。自分の思い通りにならないことばかりです。しかし、逆境こそ成長するチャンスなのです。困難から逃げずに、全身全霊で真正面から取り組む。常にプラス思考で物事を考える。そうすると自分の思い描く理想＝ビジョンに向けて、物事が不思議と運ぶようになります。

リーダーは、自らのスキルを向上させる責務を背負っています。企業が変革していくのに、自分ひとりだけが現状のままで許されるはずがありません。伸ばすべき重要なスキルは、少なくとも2つあると思います。「ジョブスキル」と「ワークスキル」です。「ジョブスキル」とは、日々の業務そのものであり、その積み重ねと経験によって身につく力です。毎日同じことを繰り返せば技術が身につきます。年数が経てば深い知識も身につくものです。この力は、それ程大きい個人差がないので、「ジョブスキル」だけ伸ばしてもライバルには勝てません。

差がつくのは「ワークスキル」です。「ワークスキル」は、換言すれば「先見力と洞察力」と考えます。この力は、それなりの修羅場をくぐらないと身につけません。単に経験を積んで知識や技術が身につく、といった部類ではないのです。常人には予測しがたい事態を、事前に察知してリスクを回避したり、面談相手の微かな表情の変化や口調、仕草で胸の内を読み取ったりするスキルは、緊張度合いの高い実戦を通じて磨かれていきます。「会社の金だから、多少損をしても自分の財布は痛まない」などという生易しい気持ちで対処していたらこのスキルは磨かれない。「ここで自分が判断を誤れば、会社に大きな損失を与え、社員やその家族にまで迷惑を及ぼしてしまう。それは避けなければならない」という不断の決意をするには、何事にも動じない胆力が必要です。

『ワークスキル』に磨きをかけながら、リーダーとしての地位を確立していく姿勢が大事だと考えます。

■強い組織を作るには

「『権限』と『責任』の委譲」言葉にすれば簡単ですが、権限の委譲とは、「業務上のある部分を、そっくり特定の人に任せる」ということです。もし委譲した人が失敗したら、任せられたトップにすべての責任が覆い被さってきます。会社にはさまざまな業務がありますし、事業所も複数あります。すべての事業をトップが掌握する訳にはいきませんので、どうしても誰かに仕事を任せていかなければなりません。単に責任を負わせるだけではなくて、『権限』と『責任』をペアで委譲する必要があります。何かが起こっても、委譲した権限と責任の範囲でしっかりと処理してください、という意味です。

例えば、経費にしても、300万円までは部長決裁、1000万円までは本部長決裁、と決めたら、委譲された人たちは、決裁額の枠内ならば、自分の裁量で経費を使える訳です。それが『権限』です。と同時に、それだけの経費を使うのならば、必要性を明確にして、投資対効果を明示してください、というのが『責任』です。要するに、きちんとした結果を出せるだけのスキルを有している人物に『権限』を与える。当然、結果として『責任』も付与される。それに見合って報酬がってくる。実力本意、これが公正な職場です。

電話やメールが『コミュニケーション』だという人がいますが、それらは『コミュニケーションツール』であって、本当の意味での『コミュニケーション』ではありません。『コミュニケーション』の基本は、「相手が何を求めているのか、同時に何を欲していないのか、を洞察する」この1点です。簡単なようで、実は難しいことです。相手の立場に立って考えられるか、時には自己犠牲を伴う。私は、社員に「多角的視点で物事を考察せよ」と繰り返し述べています。多くの局面で、人は「自分本位」の思考や行動を取ってしまうのですが、それがいき過ぎると、周囲から孤立したり、断絶されたりします。本人にとっても、周囲にとっても望ましくない状況を招かないためにも、「思いやり」のこころを持つこと、多角的視点を持つこと、コミュニケーションを深めること、これらがとても大切だと考えます。

『人員』と『人材』、これらは同じように用いられていますが、私は区別しています。『人員』は時間給だけで働く職員です。「私は1日5時間働きます、時給1000円ですので、日給5000円です。その時間だけ会社にいます」時間給では、仕事は主として『作業』となります。極端ないい方をする、拘束時間が報酬ですから、職場にいただけでも5000円をもらう『権利』があります。同時に、職場に5時間いる『義務』があります。

『人材』は違います。「私の仕事は、この『業務』の担当で、その『責任』を持っています。今日は、これとこれを完了するのが目標です。そうすると今月の予算を達成できます。だから、それに必要なものを購入する『権限』があります。そして、会社にこれだけの利益をもたらします」権限と責任が明確です。この違いが『人員』と『人材』を区別する背景です。

『作業』と『業務』の区別は、次のように考えています。例えば『作業』をする人は、お店にお客さんが来たならレジを打ち、包装し、支払いに応じて金銭の授受を行います。『業務』をする人は、どうしたらお客さんが来店してくれるのか、どうしたらお客さんに快適に買い物をしていただけるのか、どうしたら効率よく仕事ができるのか、頭を使って考えて、それを実行します。さらに、作業と業務を管理する『仕事』をする人たちは、マネジメントの要素が加わります。人材採用や人事管理をします、キャッシュフローを確認して事業計画策定に関与します……それが『業務』となります。分担を間違えて『業務』をすべき人が『作業』をしてしまうと、会社にはマイナスに作用します。『適材適所』が大事ということです。

『思考のモラルハザード』これは組織が肥大化して、歴史を経てくると発生してくる問題です。現実問題として、複雑で不透明、不確実な事案が日々発生してきます。人が集まれば問題が起こるのは当たり前で、逆に問題がない組織などあり得ません。一方、起きてしまった問題に対して、その原因を勝手に自己流に分析して、組織を批判する評論家がいまいます。このような人は一見、賢そうに見えますが、実は必ずしも問題処理能力が高い人ではありません。原因がどこに内在するか分析し、解決する方法、手段を選んで、あるいは編み出して、処方に対する作用・副作用はどういうものがあるのか、ということを戦略的に考え、それを適切に上申して、実行することが求められます。行動の伴わない論評や利己的な主張と批判だけでは物事は前には進みません。このような思考のモラルハザードを打開するには、戦略的かつ前向きな思考が必要です。

解決策は、タイムスケール＝時間軸を持って、論理的に問題の構造を細かく洞察することです。そして、リスク分析をする。要するに、一瞬一瞬の判断が迫られるビジネス社会において、明快な将来のシナリオを即座に創り上げるのが戦略的思考と言えます。この思考回路は、一朝一夕に身につくものではありませんので、日常的に訓練する習慣をつけることが大事だと思います。

新日本科学の企業ミッションは「人類を苦痛から解放する」というものです。簡単に使命が達成できてしまったら、その会社を続ける意味がありません。もう会社の存在意義はないのですから。そこで、私は達成困難な使命を設定しました。険しい道ゆえにすぐれども、「いつの日にか、必ず使命を達成するぞ」という熱い目的意識、揺るがない理念を持ち続けます。

一歩ずつでよいと思います。生きていく間に達成できなくとも、使命が世代を超えて受け継がれ、一歩ずつ確実に目的に近づけばよい。決して諦めず、たゆまぬ努力を重ね、理想に近づいていく。この考え方が大切。使命を掲げて、日々半歩でもよいから近づこうという意思をたえず持ち、精進を重ねることが重要と考えています。

■「こころの遺伝子」と「幸せ」

新日本科学の使命は、世代を超えて受け継がれていくというお話をしました。ここで『こころの遺伝子』のお話をします。遺伝子というと、染色体に配列されて、遺伝形質を決定する因子、いわゆる分子生物学的な意味合いを思い浮かべるでしょう。私は人間のこころにも遺伝子のようなものが存在すると考えています。これは科学的に証明されたものではありませんので、私説としてお聞きください。

私が提唱する『こころの遺伝子』、核を成すのは、熱意に支えられた『モチベーション』と、判断の拠り所となる『理念樹』です。『こころの遺伝子』は、本来、人間のこころの中に存在するもので、いずれも封印された状態で眠っています。何かきっかけがないと目を覚ましません。きっかけとは何か。『こころの遺伝子』の封印を解く鍵は何か。その鍵とは、実は『苦難』です。いくつもの『苦難』が鍵となって『こころの遺伝子』の封印が解かれていくのです。私の場合、周囲から無謀だと評された北米進出や、事業拡張のための個人債務保証などの修羅場が、その鍵となったと思います。とにかく『艱難辛苦』を体験し、『七難八苦』に直面し、それらを乗り越える。地を這い、泥にまみれ、挫けそうになっても歯を食いしばり、障害を乗り越え、前進する。そこに、『こころの遺伝子』が発現して来ます。『こころの遺伝子』は、人類が何世代にも及ぶ苦闘の果てに築きあげ、何万年にも渡って受け継いできた尊い『智慧』という無限のパワーを導き出します。

私は、幸せについてよく考えます。幸せとは何だろう。新入社員研修では、『幸せの定義』について訊ねます。「あなたの『幸せ』とは何ですか」と。精神面、物質面、金銭面、さまざまな回答が寄せられます。その多くは、『欲求の充足』に焦点が当てられています。これも私説ですが、私は、幸せには『相対的な幸せ』と『絶対的な幸せ』があると考えます。

米国テロの直後は、アメリカの空港では非常に厳しい警戒が続きました。身分の確認は、空港入り口、チェックイン、手荷物検査場に加えて、外国人は搭乗ゲートで再度身分を確認され、頻繁に手荷物の中を調べられ、身体検査まで強要されました。上着と靴を脱がされ、ベルトもはずし、ポケットの中もすべて出されて検査をされました。しばらくするとこれにも慣れてきたのですが、ある時、身体検査なしで一般のアメリカ人と同様に飛行機に搭乗させてくれました。理由はわかりませんが、とにかく検査をされなかったことで「ちょっとした幸せ」を感じたのです。このときに、ほかのアメリカ人と同様に扱ってくれたことだけで幸せなのだ、と気付いたのです。それまでは、なぜ、外国人だけがという差別意識を持っていたのでしょうか。この気持ちは、『相対的な幸せ』だったと考えます。また、業務過多で睡眠時間がほとんどとれない、という生活が連日続くときがあります。そんな過酷な仕事が付いて、ある晩、ほんとうに熟睡できた……そんな時に感じる幸福感が『相対的な幸せ』です。『相対的な幸せ』とは、過去の自己を含む、対象との対比で感じる幸せのことです。ただ、このタイプの幸せは一時的であるように思います。

一方、『絶対的な幸せ』とは何なのでしょう。なかなか子供ができなかった夫婦に待望の赤ちゃんが誕生した。男の子であろうと女の子であろうとそれはどうでもよい。赤ちゃんを授かったこと自体が『絶対的な幸せ』です。また、末期のがん患者さんがベッドの中で一夜の眠りから覚め、「自分は今日も生きています」と、今、生きていることを実感し、生命への感謝を捧げる瞬間に感じるのも『絶対的な幸せ』でしょう。幸せを感じる対象、状況、存在が、ただ「在る」がゆえに得られる幸福感のことです。

『相対的な幸せ』と『絶対的な幸せ』とは異なる性質のものだと認識し、改めて幸せについて考えると、毎日の生きていくだけでも幸せを感じると言えます。「生きている幸せ」「健康で暮らす幸せ」「仕事がある幸せ」「苦難を克服する幸せ」……この世の中は幸せに満ちています。

(2006年 初版)

(2020年3月20日改定 第2版)