

私の『経営戦略』

■総論

新日本科学において、社員のモチベーションを高めるために取り組んだいくつかのプロジェクトについて紹介します。プロジェクトでは、若手社員に対して、どのように目標設定と自己管理の習慣づけを行っていくのか、という点に主眼を置きました。

弊社における言葉の定義として、『目的』と『目標』の区別について簡単に説明します。

『目的』とは、大きな『目標』と考えるとわかりやすく、大目標を達成するために中目標、小目標の設定が必要となります。組織の下位にいけば、上位組織では中目標であったものが大目標になり、以下、組織の下位に降りるに従い、その目標の組織における重要度が小さくなってきます。言い換えますと目的達成システムの全体像が戦略であり、目標達成の全体像が戦術、標的獲得の全体像が戦闘となり、それらの全体像および個々の計画が作戦であるという解釈です。

『理念』とは、目的を達成させるべき計画策定において、戦略の選択肢を制限するものと考えられます。「してはならない作戦、しなければならぬ支援」と定義できます。

『使命』とは、組織の使命、単位集団の使命、個々の使命に分割して語られるもので、『目標必達』が唯一の使命です。

つまり、明確な目標なくして使命の達成は論理上不可能となります。換言しますと、『理念・目的・目標の明確さ』が使命の背景にあるということです。

『ビジョン』とは、『目的の具体的な像』であり、理想像です。また、明確な方向性を示す世界観でもあります。

『評価』および『評価制度』とは、これらを実現する支援システムであると考えられます。ですから、会社の目指す永遠の目的、すなわち、企業使命を達成するために、組織では目的を具現化した目標が必要となります。

弊社が株式上場する3年程前になりますが、私が経験したことをご紹介します。

当時は年間の目標管理はそれほど厳しくない時期で、社員に「あなたの今年の目標は」と聞いても、明確な答えは返ってこないのが普通でした。これではいけないと思い、決断して、新たな人事制度『目標管理制度』を導入することにしました。この制度は、90年代にアメリカで始まったもので、バランススコアカード(頭文字をとってBSC)に基づいて、目標管理シート(マネージメント・バイ・オブジェクトティブ……MBO)を個々に作成し

ます。BSCは、『財務の視点(過去)』『顧客の視点(外部)』『内部業務プロセスの視点(内部)』『イノベーションと学習の視点(将来)』これら【4つの視点】を用います。

これら4つの視点から戦略に適合した個人や部門ごとの個別の実施項目(CSF)／数値目標(KGI)／評価指標(KPI)を設定し、PDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルを回して、これらをモニタリングすることによって、業務プロセスの改善や各個人のスキルアップを促し、企業の改革を行うというものです。

これら4つの視点はそれぞれ独立ではなく、各指標間の因果関係に基づいて設定され、相関的に考慮することにより、短期的利益と長期的利益、全社目標と部門目標、株主・顧客・従業員などのステークホルダー間のバランスを取りながら、統一的な戦略策定とその戦略と整合性のある実践が行われるようになります。

私は、この制度を導入してから1年、そして2年と、期待を持ちつつ社員に以前と同じ質問を続けました。ところが、予想に反して質問に明確に答えられる社員はそれほど多くなりませんでした。また、社員からこの制度に対する意見を聞きますと、必ずしもこの制度は私たちの組織に最適な制度ではないことに気づきました。何が問題だったのか、それを検証することにしました。

結局、目標を設定する時だけは目標を認識しているものの、しばらく経ってから、「今年の目標は」と聞かれても具体的に答えられないという現実がありました。また、年間目標という大きな目標設定に当たって、それがあまりにも重要であるとの認識から、簡単には決められずに、悩んでしまい、適切な目標を設定することができない社員が想像以上に大勢いました。一方で、設定した目標達成だけに捉われて仕事の本質から外れているケースもありました。年初の目標達成で評価されるという単純な制度が弊社の実態とそぐわないということです。同時に、目標を設定するというプロセスがこの制度の中で最も大事であるということもわかりました。

経営者としては、実態に合わない制度の中で自社の社員が適切な目標を設定せずして、毎日過ごしているということは大きな問題であると捉え、各事業部の責任者と相談しながら、対応を検討いたしました。目標設定が不明確な状況は言い換えると、経営サイドだけでなく、社員にとっても不幸な状況といえます。

例えるならば、走り高跳びをする際に、バーが見えないのに飛ぶことと同じであり、自分がバーをクリアしたのか、クリアしていないのかもわからない。でも、なるべく高く飛びなさいと上司から叱咤激励される。これは悲劇です。一方で、バーを飛べれば低くてもよい、という偏った考え方も出てきます。自己成長とは、今日は150cmのバーを跳んだ、だから明日は151cm跳ぼうと自ら成長を望み、進歩を自己判断できる物差しを与えることによって初めて可能となります。この1cmの成長の実現と認識が自己成長なのです。わずかなことではあっても、この1cmが跳べたことによって、自分のその成長を達成感として感じ取り、そこに生きがいを感じる

ことが、モチベーションの再生産に確実につながってきます。少なくとも私どものような研究機関では、製薬企業から新薬の安全性試験を受託して、生命の安全を絶対的に担保していかなければならない事業ですので、1cm、いや1mm単位の地道で確実な社員の成長が重要な要素となります。このわかりやすく明確なバーがなければ、自分が目標を越えたかどうかわからないことになります。ただ無理やり、高く跳べと上司に尻を叩かれたから跳んでいるのでは、強制による一時的な危機感が行動の源泉となるために、ここからの達成感を得がたく、結果的にモチベーションを連続的に維持できなくなってきます。

弊社では、入社3年未満の若手社員に対しては定期的にフェイス・トゥ・フェイスで研修するようにしております。その中では特に『今日やるべきことは、今日中に済ませる』という原則を繰り返して指導します。

研修の際に用いる例え話を紹介します。人は皆、毎朝目が覚めると平等に8枚のカードを神様からいただきます。カードをすべて使おうが使うまいが、寝る時には手元のカードは消えてしまいます。毎日、この8枚のカードを持って会社にいき、仕事をするのです。一般にはカード1枚が1時間に相当するでしょう。とにかく1日にカードは8枚しかもらえません。そして、カードは翌日に使うことはできない、という例え話をするのです。しかし、例え話ではあってもこれは現実なのです。そう考えることで、彼らも時間がいかに貴重であるかリアルな感覚で気づいてくれます。

例えば、出張に行つて報告書を書きます。あるいは会議をして議事録を書きます。金曜日に出張し、報告書を選稼働日である月曜日に書くとしめます。金曜日の中に報告書を完了しておけば、月曜日のカードを使う必要はない訳ですが、もし月曜日に報告書作成を持ち越しますと、これだけで貴重な月曜日のカードを使わなければならなくなります。人によっては報告書作成にカードをまるまる1枚使う人もいるかもしれません。すると残り7枚でその日の仕事を完了しなければならぬ。これでは無理があり、ストレスが溜まります。ミスも起こりやすくなります。月曜の業務に無理がくると、火曜、水曜と連続して影響がでます。この影響の悪循環により、仕事で失敗でもすれば、これは会社にとっても大きな損害になります。ですから、出張記録とか、会議録とか、その日のうちに必ず完了する習慣を社会人に成りたての初期に身につけて、時間を有効に使うことが仕事をする上での原則とも言いかせております。

■『夢宣言』

私は、企業における上司の最も大事な役割は、職場での教育指導であり、部下のこのころの中に『元気の源泉』を気づかせて、企業理念をしっかりと根づかせることであると考えています。『元気の源泉』に気づくには、一人ひとりのこのころに『夢』を持たせることです。そして、この『夢』を有形無形の「ご褒美」と関連づけます。

自分の『夢』とは、「したいこと」「できること」「すべきこと」の重なり合った部分にあります。この中に自分の主軸を置くことで、初めて実現可能な『夢』を持てます。そして自分が『今できること、将来できるようなりたいこと』を考えます。仕事を通じて『すべきこと』の延長線上に、これらが重なり合った部分を見出すのです。そこに自分の主軸をしっかりと据えると、自分の『夢宣言』ができます。

そうすることで初めて仕事の中に実現可能な自分の『夢』を持てます。すなわち、個人の『夢』と組織の『夢』の共有部分を見出すのです。仕事を続けることが『夢』を叶えるプロセスとなり、今までは違う意識で仕事に取り組むことができるようになります。ようするに『元気の源泉』に気づくのです。

まずは『夢』を持つ。そして、組織の中で仲間と協調性を図り、お互いに助けあう。苦しいことがあってもよい明日を思い、全力を尽くしきる。そして得られた結果については、それを足るものとして真摯に受け入れる。そこに自分が不足しているところを見出して反省する。結果にこだわりや偏りを持たず、明日への目標を持ちつつ『夢』に向かって、1歩ずつ前進する。そこに自己成長を見出すことができれば、幸せになれます。

これが私の信条であります。そのために多くの『智慧の試練』が待ち受けているのだと考えますと、日々の難題が苦難としてではなく、ありがたい『智慧』を獲得するプロセス、すなわち『智慧の試練』だと考えることができます。

私は、経営者として、社員一人ひとりに「自分が何のために生きているのか」という意義を考えてもらいたい。言い換えますと「なぜ新日本科学で働くのか」という人生哲学、個人の理念をしっかりと認識する。そのうえで『自分の夢』をしっかりと持つてもらうことが重要であると考えています。なぜならばそれは、社員の一人ひとりが弊社の使命『創薬と医療技術の向上を支援し、人類を苦痛から解放する』を実現することにつながるからです。同時に自らに与えられた使命を認識し、それを『自分の夢』との重なり部分として実現することによって初めて社会に認知され、自らが活かされているという現実を確実に理解してくれると信じています。

しばらく前ですが、書店でジェームス・アレンの著書を見つけました。ジェームス・アレンは、1世紀以上前の人物ですが、近年、『原因と結果の法則』というタイトルで邦訳され、再版されました。売れ行きも好調だったようで、この背景には、日本人のところがたいへん不安定になっている、すなわち、いつリストラされるのか、将来、自分の会社はどうなるのか、今の年金制度や医療制度は大丈夫なのか、自分の老後はどうなるのだろうか、という種々の不安が本の購買につながったのではないかと思われました。

世の中のあらゆるものは無常です。ですから、人間のここらも、常に変化します。しかし、一方で必ずどこかに安定を求めます。ジェームス・アレンの本を読む日本人の多さが、現代日本経済の不安定さを表しているのかもしれない。経済社会において、その変化のスピー

ドは非常に速いものがあります。一方で、行政対応がそのスピードについていけないところが出てきており、そこから企業の力が削がれていき、国際競争において苦戦を強いられている場面も少なからず体験しています。

■「WAP (Weekly Action Plan)」

年間目標を設定して、それを上期、下期、そして月ごとの目標にブレイクダウンしていく目標管理制度は、ある意味で「目標の微分」です。一方で、私は、週間行動目標(WAP: Weekly Action Plan)を作ることも大切であると考えました。これは、1週間ごとに目標を細かく設定し、その成果を積み重ねていく「成果の積分」です。この週間目標は、さらに、詳細な日々の目標を立てることから始まります。私は、この「目標の微分による制度」と「成果の積分による制度」の両方を取り入れる独自の成果主義を導入しました。

WAPは具体的には、金曜日に翌週の週間行動予定を作成します。このときは、自分が所属するグループの各メンバーの業務と自分が担当する業務の両方が認識されていないといけません。各メンバーの業務の総合がグループの業務計画と一致することが条件となるからです。自分だけが自分の計画を独自に立てて、それを完遂しても、グループの目標が完遂しない限り、それは評価されることはないのです。

WAPは、日々の計画に落とし込まれます。すなわち、毎日の目標を、8枚のカードにとらえて、これらを持って計画的にしっかりと実行すれば必ず自分が目指す週間目標に到達します。これら日々の成果の1週間分の積分は、必ずしも年間の目標を1週間単位に微分したものと一致しません。しかし、それはそれでよいのです。それなりの理由があるからです。この解釈が大事になります。年間目標は目指すべき目標であり、必達が要求されます。すなわち、目指すべき頂上があるが、そこに到達する手段は、臨機応変に対応していくということです。結果として、目標を達成すればよいということです。もし、グループ長がその目標の達成が難しいと感じたら、手遅れにならないうちにその原因を追究して、あらゆる手段を講じて、組織としての年間目標達成に全力を注ぎ込むのです。個人の未達を仲間が補完するのです。

ところで、私は、仕事の習慣づけの大切さを自らの例を引用してよく話します。時間の区切りを1単位が15分に割り振って仕事をしています。不思議と15分あったらたいいのことはできるものです。仕事柄、年中出張しており、移動に時間を取られてしまうのですが、今は、世界中のどこかの空港に行っても電子メールが受信できます。空港のロビーでコンピュータをONにしてメールを受け取り、すべてに簡単に目を通して、急ぎのメールには即返信し、添付資料はフォルダかデスクトップに移しておきます。これら一連の作業を15分で行

うのです。15分という時間は、ぼんやりしていると、あっという間に過ぎていきます。しかし、逆に15分という限られた時間で区切りをつけるのだ、と集中して自分を奮い立たせているうちに、多くのことが短時間でできるようになります。原則として、重要なものはあとでしっかり読み込む。すぐに返事をしなくてはいけない緊急なものはデスクトップに移して置き、移動中の飛行機の中で返事を書いて、空港に着いたらすぐそれを送ります。

こういう習慣を身につけることによって生来時間の使い方が不器用であった私でも、時間を効率よく使うことができ、業務処理能力が格段と向上して効率性が上がってきたことを実感させられました。要は、すべきことはすぐに完了する、すなわち、即実行するのです。もしなんらかの理由で、あるいは突発的なことが起こり、即実行できない状況であったら、そういう時はどこかで調整しなければなりません。この調整には何かを犠牲にしないと目標は達成されません。深夜遅くあるいは早朝に調整する、休日に調整する、この覚悟が成功の秘訣です。このことを社員に理解してもらえるように、さまざまな観点から話をするように努めています。

■リーダーの条件……先見力と洞察力

目標を立てるといふ事は先を予知するということでもあります。すなわち『先見力』です。私は、リーダーには2つの高い力（スキル）が最も必要と考えています。それは『先見力』と『洞察力』であると思います。この2つの力が経営者には勿論のことですが、会社の中でグループ単位のリーダーにも要求されます。

若手の社員にそのことを話すと、『先見力』＝『予知能力』ですが、そんなことをできる人間がこの世の中にいるのですか」と聞き返してきます。しかし、人間は、長い人類の歴史で培ってきた遺伝子の中にそういうものを持っていると思うことがよくあります。ただそれに気づくか、気づかないかだけの問題だと思えます。これを裏づける事実が身の周りで頻繁に起こっています。それに気づいて、その事実を受け入れるかどうかという自分のこころの問題です。本当に自分自身が必死で信念を持って全力を尽くしていくと、周囲は自分が思っている方向に加勢してきます。自分にプラスになって動いてきます。このプラスの風が吹くと、思わぬよきことが起こり、思わぬ人と偶然に出会ったり、思わぬ人から助けを得たり、そういう出来事が起こってきます。

私は、週間目標を立てることは、これから何が起こるかを予知することであり、これが『先見力』の鍛錬の第一歩だと考えています。弊社は受託研究機関ですので、スケジュール管理がマネージメントの成否を決定します。従いまして、週間レベルでのグループ単位の行動予定を作成することがたいへん重要になってきます。しかし、一般社員レベルでは、週単位の詳細な行動予定を作成することは難しく、最初は予定表を作成するのに時間がかかってしまい、明日の予定さえ立てられない状況でした。また、予期できない突発的なことが起こって

しまうので、予定を作れないとクレームが頻発した時期もありました。

そこで、週間目標設定を始める前に、日報を書くことを習慣づけました。しかし、日報というのは、後向きなこと、今日やったことを書くだけです。ただ今日やったことを日々書いていくわけですが、それを1週間蓄積していくと、1週間やったことが過去のこととして見えます。それを、その週の目標ということで考え直します。但し、その週に自分がやったことが、本当に自分が満足できるものであったかどうかを振り返り、よりよい方向に修正していくわけです。そうすると、自分が過ごしてきた1週間の完璧な行動目標ができます。ただそれは過去を見て作っているわけですが、過去の仕事を振り返り確認することによって初めて理想的で完璧な行動目標が作れることとなります。それを、2週、3週と繰り返していくと先のが少しずつ見えてきて、明日が見えてくるようになります。次第に詳細な週間目標が作成できるようになってくるのです。

次に行くことは、目標と実績の間にギャップが出てきますから、そのギャップをどうにかして1週間の中で埋めていくステップが必要となります。ここでも、何かを犠牲にしなければならぬことがあります。逆に、予定より早く終了すればここにゆとりができてきます。ここにゆとりを持つというのは、通常ではなかなか難しいものです。

人間というものは、自分のところの中で、それなりのしっかりした正しい判断軸を持たないと、次々に仕事降りかかってくるような強迫観念を持ってしまいがちです。しかし、このころの中に主体的に設定した目標を持っていれば、安らぎを得られます。そうすることによりころが軽くなってきました。不安を取り除くことができるのです。仕事を前倒しでやることが楽しくなってきました。些細なことですが、目の前にやるべきこと（バー）を置いて、1つずつクリアしていけば、やらなくてよいことも見えてくる。という訳です。やらなくてよいことは着手しなければよいのです。

ところが、バーを置いていないと、「やらなければならないこと」と「やらなくてよいこと」とを区別できなくなり、全部やらなければならないことのように思えてきます。ですから、ここにゆとりが生まれず、強迫観念に追いまくられてしまい、忙しいと思うのです。そうになると、いくらやっても終わらない、自分は能力が低いのではないだろうか、評価が下がってしまうのではないだろうか、そういうマイナス思考も芽生えてきます。上司は、この段階の初期を察知することが重要な責任となります。このマイナス思考がころの中で大きく成長してくると「うつ状態」なり、ころが疲労してきます。このような状態に陥った場合には、無理をせずに十分な休養・休暇を取り、仕事から一時的に離れることです。がんばってはいけません。矛盾するようですが、これは正しい処置なのです。

1日の行動の中には、やらなくてよいこと、すべきでないことも結構あります。やらなくてもよいか検討することの代表が長電話、そして無用な社内会議、特に有意義な話もない訪

問者との面談です。すべきでないことの代表が、無駄なおしゃべりです。長い会議で1時間も2時間も、自己主張の連続を聞くのは、まったく無駄だと思います。議論のための議論をしていることがよくあります。そんなことを議論せずに行動に移せばよいと思います。リーダーやファシリテーターが覚悟を持ってやらないと会議は長引くだけです。

社内会議では、個人の希望や評論をいくら聞いても仕方ありません。その個人は、組織にとってよいと思って発言しているのですが、実際には自己中心的な意見は個人の希望でしかない場合が多いです。そのことが理解できないと、リーダーはメンバーの個人的意見に惑わされてしまいます。ですから、事前の意見調整や事実調査は、会議で時間を効率よく使うためには欠かせないと思います。

時に多くのリーダーが、すべての発言者の意見を完璧に聞かないといけない、と錯覚してしまいがちです。意見を聞くことは大事です。そして、その中から自分が判断することと、決断することは、明確に区別すべきです。そこには判断力と決断力というスキルが要求され、決断したことを実行に移す行動力が重要となりますが、これらのスキルが弱いとなかなか前に進むことができないと思います。

若手の社員にも理解しやすい例え話としてご紹介します。

雪山で道に迷ったとします。日が沈むまでに、ふもとに辿り着かないと全員が凍死してしまふと仮定します。すぐに東か西か北か南かに進まなければなりません。ある人は「南に進め。なぜならば、自分はこの近くの生まれだから土地勘がある」と説明します。ある人は「この山には以前に来た経験があるので北に進むべきだ」と主張します。ある人は別の根拠から「西だ」と、また別の人が「東だ」と言い出します。リーダーがすべての意見を聞いていたら、その間に日が沈んでしまい、全員凍死してしまいます。ゆえに即断即決が要求されるのです。そして、速やかに行動に移して、移動しなければなりません。リーダーに賛辞が寄せられるのは、リーダーの判断力が適切で全員が生還できた場合に限ります。ところが道を誤り全滅してしまったら、リーダーの判断が間違えていたということになります。そして、残された家族はリーダーのことを厳しく批判し、一生の間、恨み続けるでしょう。

リーダーが個々の意見を聞く場合、それが信頼に足る情報であるかどうかは、発言した人が真実を述べているか否かを聞き分けるスキルが要求されます。この場合、判断の裏づけとなるのが『洞察力』です。

なお、情報とは、事実意見が加味されたものと定義しています。要するに、リーダーはどの方向に向かうかを決断する時には、『洞察力』と『先見力』をもとに、適切な判断を下すこと、決断することが要求されます。そして、決断したからには、その全責任を引き受ける覚悟が必要となります。そのためには、直感的に未来を予知する力も必要です。

このようなスキルは仕事の上でも必要です。お客さまやパートナーと仕事をする時、相手

のこのころの内はほとんどわかりません。会ったばかりの、それも外国人の場合は特にそうです。でも仕事は進めなければならぬ。彼／彼女と仕事ができるかどうか、それをその人を見て判断しなければならぬ。その人の表情、眼の輝き、瞳孔の大きさ、声のトーン、行動、話し方、言葉の選び方、これまでのその人の業績・実績、将来の展望、そういうものを一瞬にして総合的に考慮して決断しなければなりません。このような理由で、私は仕事には『洞察力』と『先見力』が最も大事だと思っております。

一方、やらなくていいこと、すべきでないこととして、無駄なおしゃべりを指摘しました。クライアントとの昼間の面談はコミュニケーションを深める意味で大切です。しかし、仕事と直接関係ない話題に長時間を費やすのはいかなるものでしょうか。また、業者の対応に時間を多く割いたりするのは避けるべきです。実際にはこういうことに多くの時間を使っている人が少なからずいるのも事実です。現場では、業務とは関係ない「無駄なおしゃべり」を聞くことがたびたびあります。ある程度は、常識範囲と認容できますが、そういう人ほど、時間がなくて忙しいと不平不満を言っているようで本当におかしな話です。ただし、私は、上司が部下と面談をしたり、会食したりして話を聞く時間を多くとること、すなわち「コミュニケーションを深めること」は、何よりも大切であると考えています。

(2006年 初版)

(2020年3月20日改定 第2版)