

新 将命

Masami Atarashi

経営者が絶対に
「すべきこと」
「してはいけないこと」

50「Do's」&「Don'ts」FOR BUSINESS SUCCESS

はじめに

40年以上の経営経験から、強く実感していることがある。

それは「優れた経営者には例外なく原理原則とバランス感覚がある」ということだ。

勝ち残っている企業を見ると、経営には国籍、国境、業種、業態、企業規模、時代を超越した原理原則がある。

原理原則の対局には我流、自己流がある。自己流のみに溺れると企業の成長は早晩止まってしまう。優れた経営者は、自分の個性やアイデンティティは大切にしながらも、原理原則を見事に身に付けている。これが第一の能力であり、第二がバランス感覚だ。

経営に、行き過ぎや怠りは禁物である。ある種のエッジ（とんがり）は必要だが、とんがりばかりでは企業は長続きしない。

たとえば、仕事か家族かと問われれば、日本ではほとんどの経営者が仕事と答えるであろう。だが、仕事に熱心なあまり家族は全く顧みない、休日も返上して仕事のみという人は明らかに

バランスを欠いている。反面、家族や個人的趣味は大事にするが、仕事は手抜き工事という人では経営者として、それどころか人間として失格である。

世の中、完全なバランスなどというものはあり得ない。偏りは避けられないばかりでなく、ときに必要ですらある。だが、どちらかに偏り過ぎてはいけけないのだ。

企業にとって利益は重要課題だが、利益至上主義が高じて、顧客の安全や商品の品質を疎かおろそにすれば、当面、利益を上げることができても、長続きはしない。企業は経営者を含め必ず社会的な制裁を受ける羽目に陥る。

一方、経営者が社会貢献ばかりにかまけて、肝心な企業の利益を軽んじていれば、早晚その会社は傾いてしまいうに違いない。

顧客第一主義を徹底するのは、だれにも異存はないだろうし、私も顧客満足・顧客感動を最重視すべきだと考えている。

しかし、顧客第一主義を貫くあまり社員に過剰な負担を強いていたらどうであろうか。顧客満足の直接的な担い手である社員の満足感をないがしろにして、真の顧客満足が実現できるはずがない。行き過ぎた顧客第一主義は、かえって顧客満足の品質を損なうことになる。

「のれん」(ブランド)に対する信用は、企業にとって貴重な財産でもある。といって、老舗の「のれん」の信用に全面的に依存して、改革を怠りチャレンジを忘れ、旧態依然としたまま

の商売を続けていけば、いかに歴史ある企業といえども、じわじわと時代の流れに押され、やがてにっちもさっちもいかない状態に追い込まれてしまう。

このように、どんなに大事なことで、貴重なものであっても、一方に偏っていたり、行き過ぎていけば、かえってそれが仇となってしまう。また、大事なことを怠っていれば、たちまち企業は経営の危機に瀕することになる。

「過ぎたるはなお及ぶるがごとし」(『孔子』)というが、過ぎてもダメ、及ばなくてもダメなのが経営なのである。したがって、必要なのは「エッジ(とんがり)」を伴ったバランス感覚である」ということになる。すなわち、優れた経営者の持つバランス感覚とは、企業経営のうえで過剰でも不足でもない絶妙のバランスをとる、研ぎ澄まされた感覚のことであり、いわば経営の「スイート・スポット」である。

しかし、口で過不足のないバランス感覚が大事と言うだけでは単なるお題目に過ぎず、なにをどうすればよいかわからない。もっと具体的にやるべきことと、してはならないことをはっきりと教えてほしいという経営者の声がよく耳に入ってくる。

そこで、本書は代表的な経営上の問題の50要素を取り上げ、それぞれについて、するべきことと「Do」と、してはいけないこと「Don't」を具体的に述べることにした。

するべきこと「Do」をやり、してはいけないこと「Don't」をしないというのは、それが経営のバランスをとることにつながるからである。

実際の企業経営では、日常的に星の数ほど問題が生じる。また、企業は「生き物」であるので、経営には「ザ・正解」はない。まさに「人生いろいろ、会社もいろいろ」である。

バランスのとり方も、企業によって、また同じ企業でも、ときと場合によってはさじ加減が異なってくることもある。それらを一つひとつ克明に説明することは一冊の書籍では不可能であるが、本書で取り上げた50の経営問題についての「Do」と「Don't」を覚えておけば、経営者にとって「これだけは！」という原理原則を学ぶことはできる。

私が本書の執筆を決意したのは、経営者が日常的な経営の問題に対処するとき、本書で取り上げたすべきこと「Do」と、してはいけないこと「Don't」が大いに役立つはずだという確信を持っているからである。

もうひとつの執筆を決意した動機がある。私はこれまで「するべきこと」に関して多くの著書を出版してきた。だが、不思議なことに「してはいけないこと」について書いたものはない。そのため遅まきながら「してはいけないこと」についても書くということが、私にとっては新鮮な試みだったのも本書執筆の理由である。

いわく言いがたい経営の本質や原理原則について、あえてするべきこと「Do」と、してはいけないこと「Don't」にわけて説明することで、そこには「バランス」というものが生まれた。

実効性を高めるためにチェックシート類もできるだけ載せている。これらチェックシート類も含め、本書の内容は、私の40年以上の経営体験の蓄積から生まれたものである。ぜひ「実行」することにより「実効性」を高めてもらいたい。

本書は、主に経営者を対象にして執筆した。しかし、本書の内容は現役の経営者のみならず、次世代の経営者や広くりター全般に役立つものと確信している。部下を持つ人、組織で責任ある地位にいる人に、ひとりでも多く読んでもらい、自社および自分の経営者品質を高めるためにお役に立てていただきたいと願っている。

2016年1月

新 将命

第一章

勝ち残る企業を創るための「Do's」と「Don'ts」

01	原理原則	「Do」／不易を貫き、勝ち残る企業を創れ..... 「Don't」／本末転倒の〆年替り定食経営に陥るな.....	18
02	方向性	「Do」／トンネルの先に光を示せ..... 「Don't」／四半期業績主義に惑わされてはならない.....	25
03	企業理念	「Do」／組織に魂を吹き込め..... 「Don't」／理念を形骸化させるな.....	29
04	目標	「Do」／〆マス目標をSMARTに作れ..... 「Don't」／〆タイ目標は作ってはならない.....	35
05	戦略	「Do」／戦略という名のブルドーザーを機能させよ..... 「Don't」／理念・目標で満足してはならない.....	43

06	優先順位	「Do」／押すべきボタンを押せ..... 「Don't」／多岐亡羊に走ってはならない.....	45
07	戦術	「Do」／戦略を戦術に落とし込め..... 「Don't」／何をやる〆と〆どうやる〆の順番を間違えてはならない.....	49
08	リスク	「Do」／計算されたリスク(CALCULATED RISK)を〆れ..... 「Don't」／成功に復讐されてはならない.....	53
09	他力成長	「Do」／MAA(マネージャーII合併、アクイジションII買収、アライアンスII提携)で時間を買え..... 「Don't」／自力成長の殻に閉じこもってはいけない.....	57
10	現場主義	「Do」／街に仕事に行け..... 「Don't」／後追い加工情報病にかかるな.....	61
11	PDCサイクル	「Do」／昇り龍のPDCサイクルを回せ..... 「Don't」／二十日鼠のPDCサイクルを回してはならない.....	65
12	健康バランス	「Do」／企業が健全成長するためには攻めが必要..... 「Don't」／健康不安にならないためには守りを疎かにしてはならない.....	69
13	改善と革新	「Do」／改善(インブルーブメント)を継続せよ..... 「Don't」／革新(イノベーション)を忘れてはならない.....	78

第2章

人財育成のための「Do's」&「Don'ts」

14	ジンザイ分類	「Do」／人財とは何かを正しく理解せよ 「Don't」／まず隗よりを忘れてはならない	82 84
15	人の使い方	「Do」／用兵の要諦を心得よ 「Don't」／人を画的に扱ってはならない	86 88
16	人財育成	「Do」／人財育成の要諦を心得よ 「Don't」／経験偏重の人財育成に片寄りすぎてはいけない	90 92
17	権限委譲	「Do」／正しい権限委譲をせよ 「Don't」／権限異常をしてはならない	94 96
18	公正・平等	「Do」／社員を公正（フェア）に扱え 「Don't」／社員を成長させるには平等（イコール）に処遇してはならない	98 100
19	8ほめ2しかり 1フォロー	「Do」／怒らず叱れ 「Don't」／フォローを怠ってはならない	102 104
20	納得目標	「Do」／巻き込み作戦を展開せよ 「Don't」／上意下達に淫してはならない	106 108

第3章

自分育成のための「Do's」&「Don'ts」

21	生産性	「Do」／仕事の生産性を高めよ 「Don't」／残業を美德と考えてはならない	110 112
22	意見	「Do」／異見も意見（Agree to Disagree）を大切にすると人財を育てよ 「Don't」／諫言居士も人財と認め排除してはならない	114 116
23	発想	「Do」／考えられないことを考える（Think The Unthinkable）の気風と習慣を助長せよ 「Don't」／部下を箱の中に閉じ籠もったままにしてはならない	118 120
24	後継者	「Do」／経営者の最終評価は後継者づくりで決まると心得よ 「Don't」／価値観・理念の共有度が低い人を後継者にしてはならない	122 124
25	仕事力と人間力	「Do」／デキル デキタ人になれ 「Don't」／デキル人いやデキタ人に重要な仕事を任せてはならない	128 130
26	望ましい姿	「Do」／幅広三点深掘り型の自分をつくれ 「Don't」／経営者は仕事をできるを看板にしてはならない	132 134

27 プロとアマ

「Do」／プロ(PRO)になれ
「Don't」／アマ(AMA)になつてはならない

136

28 着眼大局 着手小局

「Do」／鳥の目、虫の目、魚の目の3目を養え
「Don't」／視野狭窄・視界矮小になつてはならない

140

29 脱皮

「Do」／快適ゾーンからブレイクスルーせよ
「Don't」／ゆでガエルになるな

144

30 自然

「Do」／自然型・点火型人間をつくれ
「Don't」／消火型人間になつてはならない

148

31 メンター

「Do」／3人のメンター(師)を持て
「Don't」／過信・慢心・傲慢のタコツポにはまつてはならない

152

32 コミュニケーション

「Do」／「コミュニケーション能力を磨け」
「Don't」／伝えたから伝わったと思つてはならない

156

33 1トリテラシー

「Do」／せめてデジタル移民になれ
「Don't」／デジタル化石になつてはいけない

160

34 独裁

「Do」／衆議独裁を貫け
「Don't」／民主主義で経営をしてはならない

164

35 朝令暮改

「Do」／朝令暮改は積極的に行え
「Don't」／説明責任なき朝令暮改をしてはならない

170

第4章

顧客感動を実現する「Do's」&「Don'ts」

36 顧客感動

「Do」／顧客満足は企業存続の最低条件であることを理解せよ
「Don't」／顧客満足を果たしただけで満足してはならない

174

37 商品開発 市場開拓

「Do」／商品開発は他社とひと味違うものをつくれ
「Don't」／新規開拓に偏りすぎてはならない

178

38 感性

「Do」／空気に爪を立てよ
「Don't」／アナグマ社長になつてはいけない

182

39 品質

「Do」／最適品質(オプティマム・クオリティ)提供を心がけよ
「Don't」／最高品質(ベストクオリティ)提供にこだわつてはならない

186

40 顧客峻別

「Do」／顧客満足度・不満足度を測るモノサシを持て
「Don't」／顧客の要求を何でもハイハイと聞き入れてはならない

190

41	動機付け	「Do」／社員の「フクワク感」を高めるための正しい3Kの実現を図れ 「Don't」／「平成の3H」を許してはならない	196
----	------	---	-----

42	チームワーク	「Do」／「4つWe」の風土をつくれ 「Don't」／個人主義が幅を利かせ過ぎてはならない	200
----	--------	--	-----

43	責任	「Do」／結果責任(アカウンタビリティ)は自分が負え 「Don't」／実行責任(レスポンシビリティ)を負ってはならない	204
----	----	--	-----

44	情報	「Do」／悪い知らせ(Bad News)を重視せよ 「Don't」／悪い知らせ(Bad News)のメッセージャーを叱ってはならない	208
----	----	---	-----

45	自己主張	「Do」／スピーク・アウト(Speak Out)の習慣を育てよ 「Don't」／「○○○のくせ」をクセにしてはならない	212
----	------	--	-----

46	直接対話	「Do」／EYE-TO-EYEの「フニケーション」を図れ 「Don't」／Eメールに頼りすぎてはいけない	216
----	------	---	-----

47	議論	「Do」／議論の場づくりを心がけよ 「Don't」／雑談を禁止してはならない	220
----	----	---	-----

48	リテンション	「Do」／よい社員は引き留めよ 「Don't」／辞めたい社員を引き留めてはならない	224
----	--------	--	-----

49	多様化	「Do」／イワシの中にナマズを入れろ 「Don't」／変わった人々を排除してはならない	228
----	-----	--	-----

50	会議	「Do」／正しい会議を正しく行え 「Don't」／怪談を行ってはならない	232
----	----	---	-----

	おわりに		236
--	------	--	-----

第1章

勝ち残る企業を創るための 「Do's」と「Don'ts」

「長期を考えない企業は、多くの場合、目的地と海図のない船のように漂流し、とどのつまりは沈没（倒産）という運命が待ち構えている。まさに“短期は損気”なのである」

不易を貫き、勝ち残る企業を創れ

経営者の最大の責任は「会社を潰さない」ことだ。理由は単純明快。

会社を倒産の羽目に追い込めば、ステークホルダー（利害関係者）に絶大な迷惑をかける。社員はとりあえず職を失うし、銀行は貸倒金が生じる。だから経営者は会社を倒産させてはならない。多くの人が困るからだ。「トーサン困る。カーサン困る」ということになる。

表現をもっと前向きに変えれば、経営者の最大の責任は「勝ち残る企業を創る」ことだ。

「勝つ企業」ではない。「勝ち残る企業」である。

現代は変化の時代。事実、グローバル化を含め社会の変化は激しい。ビジネス、ガタガタと音を立てて物事が大きく早く変わっている。急激なテクノロジーの進歩は産業構造を根本から変える。企業にとって変化に対応する（できれば先取りする）ことは極めて重要だ。

しかし、勝ち残る企業を創る経営者には、変化の前にもっと重要なことがある。俳聖松尾芭

蕉の言葉に、「不易を知らざれば基立ちがたく、流行を知らざれば風新たならず」というものがある。「不易流行」である。どんなに時代が変わっても、この世には決して変わらない本質、原理原則というものがあるのだ。流行も追わなくてはならないが、その前に、不易、すなわち原理原則を知らなくてはならない。企業経営も同様。不易を忘れた流行は不益だ。勝ち残る企業を創るには、経営の原理原則を知らなければならない。それが21ページのチャートである。

企業の盛衰に対して最も影響力が大きいのは経営者品質である。経営者品質が上がれば、時間の経過とともに社員品質が上がる。社員品質が上がれば、これまた時間の経過とともに商品サービス、組織力（チームワーク）品質が上がる。そうなれば自ずと顧客満足が上がる。

顧客満足が高まり顧客感動が生まれれば、結果として業績が上がる。業績が上がれば、株主の評価と期待が上がり株価が上がる。その結果、企業の市場価値（株価×発行株数）は高まる。フローチャートは上から下へと進んでいる。一番上の原点には、経営者品質がある。「魚は頭から腐る」というロシアの諺がある。企業は「経営者」という頭の品質により光りもし、腐りもする。

ほとんどの経営者は、我が社をビッグ（大きく）にしたいと思っているものだ。

現在の年商が10億円なら20億円に、20億円ならゆくゆくは50億円に、できることなら100億円に、次は1000億円にと、企業がビッグであるということは社会的影響力も大で

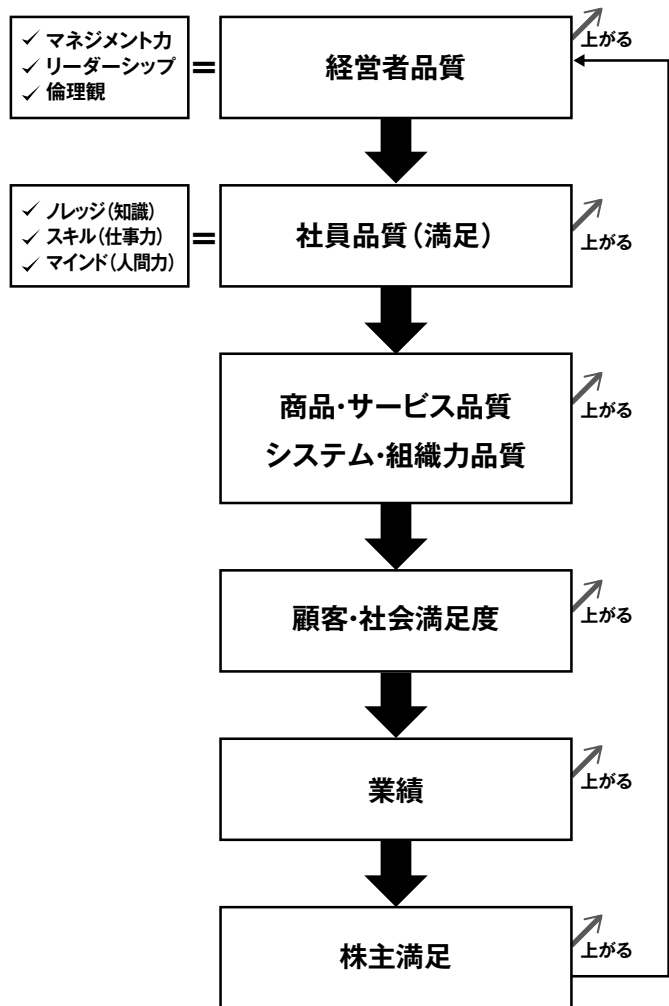
あり、経営者として自分の思ったこともやりやすくなる。まさに「大きいことはよいことだ」なのである。

ところが、ただただビッグばかりを狙っていると、ついつい会社の体質を強化するという基
本を疎かにしがちだ。経営の基盤を強固なものにする、人財を育成する、既存客との関係を改
善してパートナーシップを実現するなど、我が社をグッド（よい）な会社にするという原点を
忘れがちになる。

多くの場合、経営者が、会社が成長して（グッドのない）ビッグになったと考えているのは
美しい（空しい）錯覚で、実のところ「成長（ビッグ）」と考えていたのは、実態は空疎な膨
張であつたということだ。実態は「拡大」に非ずして単なる「肥大」なのである。「ビッグ」
が望ましいということは論を俟たない。だが、グッドをないがしろにしたビッグには何の意味
もないどころか、膨張した会社がいづバブルのように「パンツ！」と弾けてしまうかもしれな
いという危険を伴うのである。

経営者には「ビッグ」と「グッド」の間にバランスをとるという能力が求められる。「ビッ
グ」になるためには、その前に「グッド」であることが必要なのだ。「グッド」に「ビッグ」
が加わると、そこには「グレート」が生まれる。

勝ち残る企業創りのフローチャート



経営者品質が上がると、最終的には株主満足が上がり、
そして経営者品質は次のステージへとアップする

本末転倒の「年替り定食経営」に陥るな

ゴーイング・コンサーン（継続的企業）という言葉がある。本来、経営とはゴーイング・コンサーン、つまり継続的繁栄を目指すものである。経営者は、「継続者^{けいぞう}」でなければならない。したがって、経営者にとって最も重い罪は会社を潰すことである。

日本人は現在117歳（2015年時点）が最高齢とされているが、企業で見ると2000年を超える長寿企業は3937社、うち500年以上が147社、1000年以上の企業さえ21社あるという（「永続経営研究所」資料）。私自身が日本法人の経営に携わった、アメリカに本社を置くヘルスケア企業「ジョンソン・エンド・ジョンソン」や、オランダに本社を置く電機メーカー「フィリップス」も、120年を超える歴史を持っている。

経営者が舵取りを誤らなければ、会社の寿命は限りなく延びる。では、どうすれば延びるのか。前ページの「勝ち残る企業創りのフローチャート」を実現すればよい。

正しいフローチャートは「不老チャート」でもあるのだ。この流れの中に大きな欠陥がある
と、フローチャートは「不良チャート」と化してしまう。

一方、創設から10年後に残る企業は約7割、20年後には約半数しか残らないというレポートもある（帝国データバンク調べ）。2000年超の歴史を誇る長寿企業と10年足らずで消滅する短命企業、両者の違いはどこにあるのか。端的に言えば、それは経営者の違いである。

「バカな大将敵より怖い」

経営破綻した北海道拓殖銀行を救済した北洋銀行の元頭取、武井正直^{たけい まさなお}氏の言葉である。

経営者が陥りがちなのが、流行の経営理論や経営手法に飛びついて組織や事業の変革を行うことだ。私の見るところでは、流行の経営理論や手法を取り入れた企業のほとんどが失敗か、さらなる方針転換を余儀なくされている。失敗の代表例には「ソニー」が挙げられる。

目先の変化を求めるだけの、日替り定食ならぬ「年替り定食経営」では成功はおぼつかないのである。

流行の経営理論や経営手法は斬新で創造性に富んでいるように見え、概してかつこよく耳ざわりもよい。しかしピーター・F・ドラッカーはこう言っている。

「創造性はかつこいがよい。問題は死亡率が高いことだ」

Do すべきこと

02 〔方向性〕

トンネルの先に光を示せ

ビジネスに問題はつきもの、むしろ問題の連続といってもよい。

ピンチのときに経営者や組織のリーダーが、社員の心をインスパイア（鼓舞）しなければ、社員はお先真っ暗のトンネルの中に置き去りにされたようなものである。

人はピンチのときでも、トンネルの先に光が見えればがんばれる。哀しいのは「お先真っ暗」状態だ。「トンネルの先の光」とは「方向性」である。

どこに向かっているのか、いまどこにいるのか、何をどうするのか、結果はどうなったのか、それらがわからないと社員はトンネルの中でさまようことになる。疲労感、疲弊感、閉塞感が生まれる。私はこれを「平成の3H」と呼んでいる。社員をトンネルの中に迷わせてはならない。光となる方向性とは、（理念＋目標＋戦略）である。その後に戦術が続く。

理念、目標、戦略、戦術については後に詳しく述べるが、トンネルの先の光となる方向性は、

管理者と経営者の違い

	〈管理者〉	〈経営者〉
・経営レベル	戦術	方向性 (理念・目標・戦略)
・変化	改善・リスク回避	革新・計算された リスク(胆識)
・関心の対象	モノ・カネ (管理・コントロール)	ヒト (鼓舞・インスパイア)
・時間軸	短期	中長期
・影響力の根源	地位	人望

2つのPDCA

〈管理者のPDCA〉

1. Plan (計画)
2. Do (実行)
3. Check (評価)
4. Act (改善)

〈経営者のPDCA〉

1. Passion (情熱)
2. Direction
(方向性の確立と発信)
3. Communication
(コミュニケーション能力)
4. Action (迅速な行動力)

社員にとっても「夢」と「希望」「期待」「楽しみ」が感じられるものでなければならぬ。
方向性が、全社員に共有・共感されると社員の心は明るく光り輝くのである。

1970年代、それまで日本の産業を支えてきた繊維産業が、米国との国際的なトレードによって不況に陥った。

いわゆる繊維不況である。

輸出を牽引してきた繊維産業は、輸出量を抑えられ販路を失った。

そうしたお先真っ暗な中で、一社の代表的な繊維メーカーが炭素繊維という新技術に方向性を見出した。東洋レーヨン、現在の東レである。

まだ海のものとも山のものともわからない炭素繊維だったが、同社には「新しい価値の創造」という理念があった。

そして目標、戦略に沿って徐々に市場を広げた。まず釣り竿、ゴルフクラブ、さらに航空機材料とステップアップをしたのだ。

東レの炭素繊維はどこに向かうのか、そしていまはどこにいるのか、そうした方向性を明確に示しながら成長したのである。

Don't してはいけないこと

02 〔方向性〕

四半期業績主義に 惑わされてはならない

会社の経営は長期視点で考えるべきですか？ それとも短期決戦で勝負をすべきですか？
という素朴な質問を受けることがある。答えはもちろん、〃両方〃ということだ。

一般的にアメリカ式経営というと「(短期)株主資本主義」や、四半期経営(quarterly management)という言葉が頭に浮かぶ。3年先、5年先のことはどうでもよい。とりあえず今年、いや今期の利益を最大化しよう、それにより株主の期待に応えよう、自分に与えられるストック・オプションも増やせるな、という考え方である。ところが、である。

今年の売り上げ、今期の利益という短期決戦にばかりに血まなことなり、将来、すなわち長期的な視点で経営を考えない企業は、多くの場合、目的地と海図のない船のように漂流してしまう。とどのつまりは、沈没(倒産)という運命が待ち構えている。まさに〃短期は損気〃なのである。

Do すべきこと

03 【企業理念】

組織に魂を吹き込め

現実にリストラをせずに業績を回復基調に乗せるには、経営者も社員も相当な苦難を乗り越えなくてはならない。ぬるま湯体質の組織では、到底できない相談である。

1960年代半ば、東芝は経営危機に陥った。そのとき、再建に手腕を発揮したのが、その後、経団連（現日本経団連）会長を務めた土光敏夫氏である。

このとき土光氏が導入したのが、目標による管理であった。技術は一流だが、どちらかというと武士の商法的な東芝の社風に、目標とその達成という厳しさを持ち込んだのである。いわば組織に活を入れたといっている。その結果、東芝は業績を回復させた。

一方、最近の東芝の不正会計事件では、この不正会計を誘発した原因が、トップからの目標必達命令「チャレンジ」だといわれている。「チャレンジ」が土光時代の目標による管理に由来するものであることは明白だ。同じ企業の同じ制度が、かたや企業の再建に大きく貢献し、一方では企業の不正の原因となる。実に奇妙な現象に見える。しかし、こうしたことは決して

「走ることができる前には、歩けなければいけない」というイギリスの諺がある。歩くとは、とりあえず短期の目標を達成して結果を出すということだ。対する長期（走る）とは3年、5年、さらには10年先を見据えた企業理念や目標、戦略があるということである。企業の経営においてはもちろん短期業績は大切だが、加えて長期視点が必要となる。

「誰でも短期だけをマネージすることはできる。誰でも長期のみを語ることはできる。肝心なのはこの2つの間にバランスをとることだ」（ピーター・F・ドラッカー）

そこで質問。あなたの会社では短期と長期のバランスがとれていますか？

短期経営と長期経営の違い

(短期)

第一 四半期	第二 四半期	第三 四半期	第四 四半期
求められるのは 売上・利益(短期的)			
必要なのは 戦術・人(仕事力)			

(長期)

今年	来年	再来年	5年後	10年後
求められるのは 売上・利益(継続的)				
必要なのは 方向性(=理念+目標+戦略)+戦術 組織力(チームワーク)+システム				