

西山経営革新塾

激変時代の経営を創る

新時代の精鋭部隊を編成する

相互啓発・コラボ

ストラテジック・プロデューサー

革新企画力

挑戦実践力

協働力

マネージメント・プロデューサー

株式会社 BSO (BSO Co.,Ltd)

ORGANIZATION FOR SUPPORTING BUSINESS

〒530-0044 大阪市北区東天満2-9-4千代田ビル東館

TEL. (06)6351 - 5836 FAX. (06)6357 - 6564

<http://www.bso.co.jp>

★BSO ご利用にあたっては下記の通り費用・経費を申し受けます。

★お支払いについて

指導料については、契約時にご相談させていただきます。立替経費については、原則として当月請求分（前月分経費、月末締）を翌月10日までに、BSO 指定の銀行口座宛振込にてお支払い下さい。

BSO のご利用にあたって ★消費税・交通費・宿泊費などは下記の基準により別途申し受けます。

- ◎消費税について
 - ・指導料、その他に関する消費税は貴社でご負担下さい。
- ◎交通費について
 - ・当社より貴社までの交通費は実費で請求させていただきます。
- ◎宿泊費などについて
 - ・受託業務遂行のための宿泊費及び滞在中の食事代は貴社でご負担下さい。
- ◎その他
 - ・上記のほかに受託業務遂行に必要な経費が発生した場合は貴社でご負担下さい。

★BSO をご利用いただくときは、受託させていただくテーマについての計画と所要工数・費用を提案させていただきます。

業 務	概 要	区 分	標準期間	費用または見積基準	
マネジメントコンサルティング	実態調査・分析を行い、改善の提案実行計画の提言を行います	経営診断	1～3週間	<1人1日につき> 研 究 員 50,000円 主任研究員 100,000円	
	調査に基づく指導計画に沿って、経営実務指導を行います	経営(改善)指導	1～3年	首席研究員 150,000円 部長研究員 150,000円	
プロジェクト指導	実態調査・分析を行い、推進計画の提言を行います	予備調査	2～10週間	総括研究員 250,000円 ----- <1人半日につき>	
	調査に基づく推進計画に沿って、貴社メンバーとの協働作業でプロジェクトを推進します	協働推進	プロジェクト完了まで	副 所 長 250,000円 所 長 250,000円	
海外化協働支援	現地視察交流会 ・企業視察 ・訪問、現地経営者団体との交流会、 マッチングミーティング			30,000円/日	
	テーマ協働支援 ・ヒアリング ・調査企業のリストアップ ・マッチング検討先の決定と訪問視察及び マッチング現地検討会開催 ・マッチングビジネスモデル開支援			一括変動型 3,000,000～8,000,000円/件 月額報酬 初年度は事業金額の10% 2年目以降5%	
	個別案件支援	企業調査			20,000円/確定企業1社
		アポイント手配			20,000円/訪問企業1社
		通訳選定・手配			20,000円/日
	チャーター車手配			10,000円/1台・日	
テスト輸出入代行	テスト輸入・輸出の代行			1回の取引総額の10% ※10%が1,000円に満たない場合は1,000円 購入経費については実費	
社内研修	標準方式	講義	1～12カ月	1時間につき 50,000円	
		テキスト資料等		実費	
	オーダー方式	事前調査	1～3カ月	300,000～500,000円	
		講義	24時間以上	1時間につき 50,000円	
	テキスト資料等		実費		
講演会講師派遣				1時間につき 100,000円	

◇革新塾とは

激変時代に生きる企業を目指す交流・切磋琢磨する会

革新塾 設立趣旨

1. 経営再考

1) 経営は博打ではない

一か八かでやるものではない。博打的要素もあるが、条件付き確率考働である。確率を高めるために、科学技術があり、ヒトの心がある。前者には経営学をはじめ、色々な学問が使える。後者は、経営者の想いでありロマンであり、経営者の人間性そのモノが現れる。

2) 経営とは何か

社会が求める価値（商品）を提供し対価を得ることをビジネス（商い）という。ビジネスを営むところを企業という。企業は単なる器ではない。事業を直接的間接的に営む機関である。この機関はヒトで営まれ、存在があまねく人間的である。この機関を運営する事を経営という。経営を中心的に担当する人を経営者という。経営者は起業家と同じではない。起業家は業を起こす人であって企業を運営するヒトではない。起業家と経営者とは基本的に役割が違う。

ところで、社会が求めるモノがすべて「善」であるとは限らない。性善説と性悪説という矛盾した考えがヒトの歴史が始まって以来みられる事でも分かるように、欲得に惑わされて「悪」へ走ることがある。経営は、社会的に影響する存在であり、「善」考働を志向しなければならない。「動機善なりや」は、経営の基本に置きたい。

3) 企業経営＝経営×管理

さて、経営と管理とも機能が異なる概念である。経営は、あくまでも企業を運営する事であり運営する機構や仕組みなどを構想することである。機構や仕組みなどを具体化し、その機構や仕組みなどを動かす工夫や努力を司ることが管理であり、経営の上手下手は勿論であるが、管理の上手下手でも企業経営の良否が決まる。

2. 現代の経営

1) 現代の経営は、桁違いに大きな考働を求めている

「需要<供給」がより一層進み、また「世界のひとつ化」で我々が生活する社会はどんどん広くなり、気にしなければならぬ幅がますます大きくなり、そして社会は多様化し、複雑化し、細分化している。加えるに、動的で気ま

ぐれのとさえ思いたくなるように変化する。

このような企業環境のなかで、我々は経営していかなければならない。経営者もヒトである。人間の能力の限界をはるかに超えて経営をしていかなければならない。

2) 過去の延長に新時代はない

現代は、表面が変わらず、本質が変わっている。環境適応有機体である現代企業は、3歩先を見て、半歩先を考え、今日を生きる必要がある。

兎に角、「いまを一生懸命に」生きるなら、良くて「真綿で首が締まる」的に少しは生き延びる可能性もある。しかし、過去では限られた範囲で考えたり考働して生きていたが、現代はそれでは生きて行くことも難しく、ましてや面白さや可能性を味わうことは出来ない。

変化に適応できず、“変身”できない企業は、早晚脱落していくしかない。現代は、企業を存続させていく上で厳しい環境でもあるが、一方で変化と共に多くのビジネスチャンスが生まれる現代でもある。変化をピンチとしてではなく“チャンス”と捉え、そのビジネスチャンスを確実に掴むことが現代の経営である。

3) 超人的経営を可能にする

いまやヒトの知恵だけでは経営できない。道具やシステムなどの活用を必要としているし、むしろそれらの使い方の上手下手が経営の良否に大きく影響する。そして、道具やシステムなどは日進月歩より速いスピードで進歩しているというよりは変わっている。この激変する社会の中で現代の経営は営まれる。

4) 答を探す時代ではなく、答えを創る現代

現代の経営には定石がない。また現代の変化には答があるわけではない。答えも解法も編み出さなければならぬ。人間にふさわしい、いわゆる人間性回帰の経営が活きる時代である。

5) 新時代は、生活発・生活着

ビジネスは、社会、企業文化、経営者の熱意と想いという3つの概念が統合されるものであるとあって良い。このうち、「社会」の究極は「生活」である。

生活には、色々な場面がある。ヒトの生きているすべての切り口に生活が存在する。どの生活と共存共栄するかが重要になってきている。

新時代は、現代の色々な生活の中にその兆しがある。その兆しの中に、新時代の何かがある。その「何か」に応えるために我々は模索することになる。そして、その答えもまた結局は、生活の形となる。この取り組みを「生活発生活着」という。

3. 新時代の変化への対応

旧時代の成功理論は新時代の成功を保証するものではない。むしろ、旧時代の成功体験を捨てて新時代を考えることがベターではないか。

変化への挑戦スタイルは、まだ生存権のあるビジネス、終焉ビジネス、新時代化ビジネス、誕生ビジネスの4つである。この4つの視点で変化に対応を検討する。

本質的变化を捉えた新時代のビジネスを創造・軌道に乗せるまでの多くの手間と時間を必要とすることが少なくない。表面的対応は、短命のビジネスになる可能性が高いが、この短命ビジネスをも取り組む必要のある企業は少なくない。

また、新時代のビジネスは、世界的規模で競争環境にあり、スピードの競争となり、且つ広角知見の統合活用を必要とする。コラボの取組みは一つの有効な方法になる可能性は大きい。

人脈は企業にとっての財産であり、人脈の広さが新時代のビジネスの感応性が大きくなる。特に異業種、異国といった異質の人財との関わりが、新たなヒラメキや刺激をもたらす。現代社会は先人たちが創り上げてきた社会である。現代社会を活着ている我々が、未来の産業社会を創っていかなければいけない。様々な人財、組織と積極的に交流を行ない、次世代産業社会づくりに向けて手を取り合っていきたい。

革新塾で学ぶこと

1. 時代の流れ（トレンド）の察知

時代の構造的変化で自分の企業経営と関わる変化（トレンド）を捉え、ビジネスの中に取り入れる必要がある。そのために、まず何らかの形で、変化を、またトレンドを察知する必要がある。

トレンドには時間軸の視点から、長期的なモノと短期的なモノとの察知技術や対応方法とがある。経営では、長期的で本質的構造変化に対応する一方で、目まぐるしく変化する表面的で且比較的短時間に影響する変化にも対応しなければならないことがある。これらへの察知技術は異なるし、また察知したトレンドを自らのビジネスに組み込む方法もまた異なる。

2. ビジネスとマネジメントの対応

トレンドは、まず市場・流通・商品から成り立つビジネスの構造に変化を求めてくる。ビジネスに求めてきた構造変化を実現するためのマネジメントモデルがなければならない。マネジメントモデルは、管理・開発・生産・販売

の情報・組織・人財・技術・資金の動かし方の構造を最適化することになる。
この最適化には人的要素が多分に関わった取り組みとなることが少なくな
く、上手く出来ないときは新時代化出来ないことになりかねない。

また、トレンドがビジネスに関係なく直接的にマネージメントモデルに影響
する事、また風土のSカーブみたいにマネージメントモデルそのものに変革せ
ざるを得ないような状況が生じる。これらに対する革新あるは対応技術を必要
とすることがある。

革新塾の活動

西山 輝の話題提供

長年にわたり、現場の動きを見、協働支援してきた中で、新時代において
社会と共存共栄する企業経営とはどうあるべきかを考察したBSOの「現
代の経営」を中心に話題提供をします。

また社員・会社・社会の3つの関係を如何に上手く調和させて行くか、す
なわちトライアングルバランスの最適化の経営方式への革新にも取り組む
必要があります。これらを中心に話題を提供するとともに、参加メンバー
で相互ディスカッション・相互啓発しながら、これからの産業社会で活躍
する企業づくりを目指していきます。

※記録添付参照

新ビジネスの協創

参加メンバー間の親睦を深め、お互いの事業や経営手法、自社の特徴など
を紹介し、互いに刺激し合いながら、それぞれ新たな経営の創造の機会に
します。また、それぞれの企業の強みを生かし、弱みを補完し合うような
企業間の連携を模索する機会にもしたいと思います。

国内外視察・交流会

年1～2回程度 国内・海外の現地を訪問し、企業訪問・見学する交流研究会
を開催します。尚、海外現地交流研究会は、単独又は他の研究会等と合同で
開催します。



【2016年10月DIG1合同 沖縄視察】



【2018年10月DIG1合同 ベトナム視察】

◇開催頻度

例会

- ・ 開催頻度 月1回
- ・ 時 間 第1部 16:00-19:00
第2部 19:00-21:00 (会食)

◇開催場所

定例開催 大阪 (BSO大阪 SODルーム)

◇参加資格

地域社会で新時代の得々の経営を模索挑戦している精鋭経営者、後継者

◇会費及び申し込み方法について

1. 参加費及び支払方法

参加費：24万円/半年間 (消費税別)

※申込書が到着次第、(株)BSOより請求書をお送りいたします。

なお、途中脱会、欠席などによる返金は致しませんのでご了承下さい。

※参加費に第二部の会費は含まれておりません。別途請求させていただきます。

※国内外視察の参加費は、別途実費でご請求させていただきます。

※スタート期は設けておりませんので、年度途中からでもお申込み可能です。

※半年単位で更新とさせていただきます。

2. 申し込み方法

所定の申込書にてお申し込み下さい。

◆お問い合わせ先

(株)BSO 西山経営革新塾 事務局

〒530-0044 大阪市北区東天満2-9-4千代田ビル東館

TEL : 06-6351-5836 FAX : 06-6357-6564

《添付資料 第1部西山講義記録》

(2020年7月度 議事録より)

◇ビジネスは自分達の想いが最大のエネルギーになる

ビジネスは社会の変質、社会が求めている機能、我社のノウハウ、自分達の想いの4つの視点から考えていく。特に自分達の想いがエネルギーの源泉になる。

機能を確認した上で、機能を実現する方法手段を考えていく。機能を再確認した上でコロナの影響などの時代の変化を捉えていく。

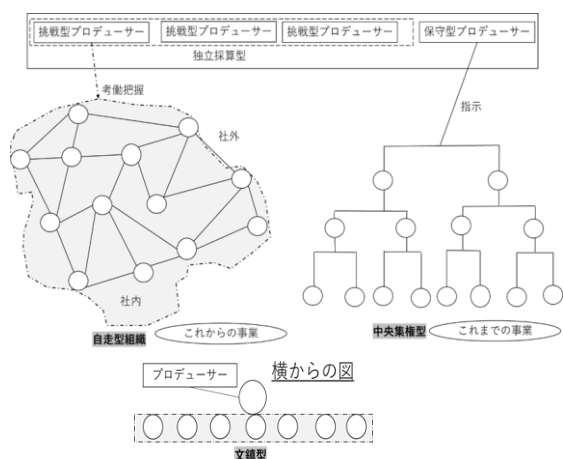
(2020年8月度 議事録より)

◇会社が成り立つには、自分が成り立つには

コロナ騒動はどこかで他所事的な人もいるかもしれないが、周り回って全ての事業に影響が出る。観光業やホテル業界などは第一次であり、いまが大変な状況である。大企業と取引しているところは止まってしまっている。これからは手の打ちようのない影響が始めてくる。昔から言っていることだが、国が潰れたとしても自分の会社は成り立たせなければいけない。会社が潰れたとしても、自分は成り立たなければいけない。自分が成り立つにはどうすれば良いか。既成概念の中にはないが、手段は考えるとある。

◇中央集権型と自走型組織

決まりきった仕事をする中央集権型と臨機応変に機動的な動きをする文鎮型(自走型組織)の両方の体制を動かしていかなければいけない。経営は分離経営をしなければいけない。中央集権型は保守的でこれまでの事業であり、自走型は挑戦的でこれからの事業である。



◇分散型機動性組織考働

分散型機動性組織では皆がバラバラでダイナミックな動きをする。この組織では報告、連絡、相談が重要になる。情報交換は一方通行では意味がない。相手の話を聞いた上で話をするができるかである。

◇ヒトを挑戦型タイプか保守型タイプか見極める

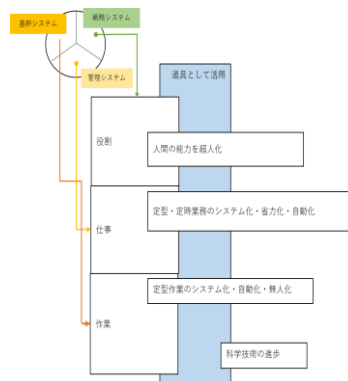
通常は専門分野の中で挑戦的な仕事も固定的な仕事もやらせるといったことが多い。まず人材のタイプで挑戦型か保守型かを分ける必要がある。共通人材は難しいが、横断的に使っていかなければ、成果が果たせない。

挑戦型のプロデューサーは、はじめは単独で走るとはかもしれないが、そのうちにアメーバのような組織を作っていくようになっていかなければ面白くない。挑戦型のプロデューサーの成果(大きい花が咲くか、小さい花が咲くか)の違いは、「市場性」と「協働性」の違いである。

(2020年9月度 議事録より)

◇ICT化への革新

ICT化は基幹システム、管理システム、戦略システムから考えていく必要がある。役割は戦略システム、仕事は管理システム、作業は基幹システムである。



◇ヒトとICTの統合経営

全くの自動化を考えるのではなく、人と機械が一緒になって仕事をする。人間だけで仕事するのは不可能であり、逆に全部を機械化することも不可能。完全自動化ではなく、5~10%程度は人の手間をかけるのが理想である。人の関わり方

の工夫が必要。機械に関わる人は、自分が超人的な仕事をこなしていけるようにどう利用していくかを考えていく。

ICTはどういった使い方ができるかを知っておく。現在は、ICT関連はその専門分野の人に任せきりになっているが、専門的な知識がない人の方が客観的にみることができる。

◇役割を果たすことから仕事を考える

役割のために我々が存在している。しかし、役割を果たすことに役立っていない仕事や作業が出てくる。これをできるだけ減らしていく必要がある。役割に役立つ仕事（作業）のウェイトを増やしていかなければいけない。

本人が120%くらいの充実感があつた仕事をして、頭も体も必死に動かしても、どれくらい役割を果たすことできているのかだけを切り取ってみると、1、2割しか果たせていないケースも少なくない。効率の良い働き方を考えるだけでは解決しない。人間インターフェイスが仕事になっているからである。ICT化への革新も、役割の改革も我々がいま考えなくてはいけないことは同じである

(2020年10月度 議事録より)

◇萎縮社会でのビジネス

いまの社会は萎縮しており、市場も萎縮している。その一方で、新たな市場が誕生していつている。この社会で我々は仕事をしており、活きている。

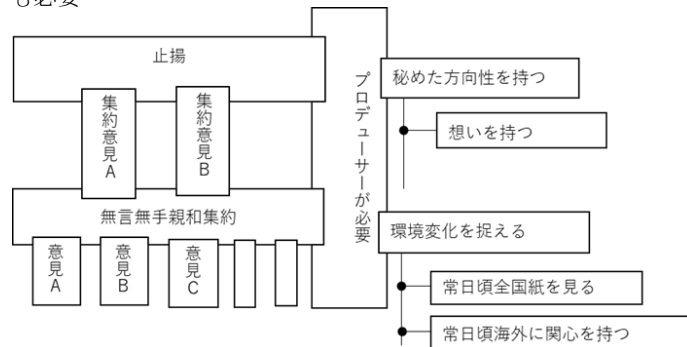
新時代に生きられる企業への脱皮が必要であり、どうしようもないと捉えている自分を打開していかなければいけない。また未来への挑戦が必要であるが、それは現場が何を求めているかを掴む必要がある。まずは現場を素直に見ること、それを細かく分解し、実態を掴む（3現主義）。これまでの見方では第3の要望は掴めない。

◇止揚技術による総意化

皆の意見を出させた上で意見を一本化していくには、止揚技術が重要になってくる。一本化することができなければ、考働もできない。これにはプロ

デューサーが必要である。

プロデューサーは想いを持っておかなければいけない。また変化を捉えておかなければいけない。日々の新聞などを読んでおかないと、変化を察知することはできない。海外の動きへの関心を持つことも必要



◇「目指す我々の社会」と現実のギャップ

目指そうとする会社と現実には必ずギャップがある。そのギャップがあるほど、成長の伸びしろがあると捉えるべき。そして、そのギャップをゼロ化していくのがプロデューサーの使命である。

《ギャップのゼロ化のために①

～問題課題のリストアップ～

ゼロ化するためには問題・課題のリストアップが必要。今解決できない問題であっても、リストを持っておくべき。問題に気付いた時にはメモを残しておく。リストアップしておくことで、日々その解決方法を気に掛けることができる。

解決策を関係者と共有しておく必要。これは押しつけではない。相手が分かっている場合でも気づかせる仕掛けが重要。

《ギャップのゼロ化のために②～技術化する～

特定の人しかできないのではなく、誰でも出来るように経営、管理、業務を技術化していく。「あの人に任せると良いが、この人には任せられない」と人によってばらつきがあるのは、技術化出来ていないからである。多品種でもどうやって編み出せるかが勝負。技術化とは道具化である。

エンジニアリングは技術であり問題解決が目的である。テクノロジーは技能であり、道具のようなものである。これはプロデューサーの役割を果たすために、活用するものである。

(2020年11月度 議事録より)

◇経営の視点が変わる

基本は4つの切り口、視点から最適化を考えなくては行けない。4つの視点をヤジロベエのように上手に行うことが経営の基本。

①**価値の提供** 企業は社会と共存共栄するということが基本である。この基本はますます重視されていく。企業が行う事業のことを社会に対する“価値（価値ある機能）の提供”という。

②事業の想い

③**企業DNA** 過去、現在、未来の中で企業は存在している。そこに企業DNAがある。

④**業変化** 企業環境により、様々な制限を受けている。現在はコロナにより、各社苦戦を強いられている。企業環境は激変して起こっている。



◇産業社会構造の変化

①地域社会の分業化

産業構造は大きな社会の動きの中に位置づけがある。大都市（工業都市）、地方都市、田舎で地域社会の分業化が始まる。

	工業・ 農業都市	大都市	地方都市	田舎
生産財	○	×	×	×
消費財	○	○	×	×
生活財	×	△	○	○

②企業規模と社会的役割

大量の生産財（原材料を一次加工したもの、鉄鋼など）、消費財を造るのは大企業だが、特殊な機械設備、部品を造るのは中堅企業しかできない。これまでの大企業、中堅企業、中小企業の役割は変わってくる。生活財は中小企業しかできない。生活財とは生活をエンジョイするための商品である。

	大企業	中堅企業	中小企業
生産財	○	○	△
消費財	○	×	×
生活財	×	×	○

(2020年12月度 議事録より)

◇中堅中小企業が活躍できる時代

いま、中堅中小企業の時代である。しかし、この時代は長くはない。2，3年だろう。この短い間に有利な状態にしておかなければ、チャンスを逃すことになる。いま何をやるのが重要。

～中堅中小企業の強み～

- ①機動力が発揮できる
- ②新製品（事業、サービス）の開発
- ③有効人財の確保

◇組織のICT化

ICT化は一気に進み始めているが、今の組織体制では対応できない。営業はプラットフォーム化を考えていく必要がある。しかしそれを考えられる人財がない企業がほとんどである。活かし方を知っている人財がないからである。

ICTの使い方では、基幹系、製品系、管理系の3つの分野がある。基幹系についてはどの企業も活用できている。製品系は企業によって差がある。管理系は最も重要ではあるが、できている企業は少ない。管理系は基幹系、製品系に繋がっていないといけな。

全体的なICT化が進んでいない。例えば顧客管理であれば基幹系だけでしか活用できていない企業が多いが、管理系で活かしていかなければいけない。中堅中小企業では機動力があり取り組むことはできるが、自分の役割としての自覚が薄く、必要性を感じていない。それはお客さんのニーズを捉え共栄共存する考えが薄いところに起因している。

◇組織は「3：3：3：1」

組織の在り方を白紙の状態から考えていくことが重要である。組織の在り方は「3：3：3：1＝戦略考働人財：営業人財：管理人財（プロデューサー）：製造人財」を目指していくことになる。

モノづくりに入り込みすぎると、付加価値が作れない。お客さんを知るためには営業が重要である。出来れば、技術屋が営業をするスタイル（エンジニアリング・セールス）が良い。現場で経営的センスを持っている人

をいかに営業として育てるかが重要になってきている。製造は自社でやらなくてはいけない最小限をやっていけば良い。あとは社外でやってもらう。自社でやらなくてはいけないものとは、誰にも見せられない、触らせたくないものである。

◇異論による議論

機動力が発揮される時は1人で考えるのは危険である。複数で討議しながら、様々な角度から見る必要がある。反対意見もあるかもしれないが、そういった意見があつてこそ健全化していく。反対意見を言う人を除外するようなことはしない。反論ではなく、異論が言える議論をしたい。

◇組織のマンネリ化

内部的な話が多い会社と外部的な話が多い会社がある。内部的な話が2/3になって来たら、企業はマンネリ化していく。飲食時など日常的な雑談をする場でそれを判断する。「お客さんからこんな話をきいた」「これでお客さんが喜んでくれた」などの話が多い会社は伸びしろがある。内部の話がゼロなることはないが、1/3くらいが企業活性化の雰囲気があるといえる。またそれ以下では逆に会社が潜在的にガタガタになっているとみるべきだ。

我々がプラス思考で発言しなければ、風土が悪い方向に向かう。モノ、情報、歴史を活かすにはプラス思考で話すことが大事である。

(2021年1月度 議事録より)

◇企業開発

企業の商品とは出来上がった製品などではなく、技術である。いまある技術を如何に買ってもらえるものにするか、社会から求められる新しい技術を時代に合わせて開発していかなければいけない。

・現在は既存の顧客、既存の技術で食べていっている。まず取り掛かるべき課題は「既存の顧客」で「新しい技術を提供」できないか、「既存の技術」を「新しい顧客に提供」できないか。

◇タテヨコ組織

ダイナミックに組織が動け「答えを見つける経営」をするこれからの組織は縦横的に動けなければならない。従来の社員の動きは、タテ構造の従来の組織考働とともに、時代的激変に対応するためのイレギュラーな経営考働のために必要に応じて編成され考働するプロジェクトやタスクホースなどの横断的組織の役割を兼務する社員が増える。

部下やメンバー、そして上司やチームリーダーは単純ではなく異質ともいえる多重の組織的考働をすることになる。この多重な組織考働がこれから企業には重要になってくる。

◇専門職など人材の活かし方が重要

人財は基礎を身に付け理念を共有し豊富な経験を持つ環境に置くことで育つ。しかし、これからの専門職はより深さを求め組織考働とともに広い関連技術を理解することがますます必要になって来ており、組織も本人も状況を理解し強力で育てないと育たない。

◇知的財産の継承・成長が重要

我々が扱っている技術は技能を伴っている。理論的資料だけでなく人的に持たれている経験的要素の大きい知的財産である。人材から人材への継承が重要な意味を持つ。

技術の仕事の継承は、引き継ぐ側の役割が大きい。教えられる側が資料・道具をつくるスタイルをとる。教える側が作って与えるだけでは、素晴らしいノウハウと発展系をいつまで経っても引き継ぐことが出来ない。考えさせることが重要である。考えさせるには問題提起が必要である。

◇発展的統合経営

これからは在宅などのテレワークなども加わり分散職場になる。いままでの連携スタイルで分散職場になると、単純に「総合」は出来るが、「統合」効果を得ることは難しい。「統合」は「総合」の発展系である。「総合」は足し算的であるが、「統合」は掛け算的であり要素が超能力発揮を得ることができる。

◇経営陣の協働

上層部が現場に降りてこなければ、会社の機動力を発揮することは出来ない。「降りる」は、プロデューサー的人財を確保活用することに他ならない。

経営陣とプロデューサーとが一体化した関係の強弱が機動力に大きく影響する。

(2021年2月度 議事録より)

◇人財が活きる風土づくり

(1) 空気が風土をつくりだしている

「空気」は一時的なモノではなく、最近時代の流れを創るようになってきている。世の中の変化により、社風にも変化が起こっている。これまでの社風の存在感がなくなり、空気で風土が出来るようなことが起こりだしている。会社の空気が風土を作る状況を考え、我々はヒトが乗ってくれるような空気をいかに仕掛けられるかを考えなければ革新が難しい。

(2) 理屈が通り難く風土で流れが出来る状況を利用したい。

指示命令は今の社会では“依頼”になっている。“命令”ということは死語とさえ感じる。組織の中で仕事をする以上、指示されたことはきちんとやらなければ組織的な動きを創れなくなっており、時代に合った革新は出来なくなっている。指示するのではなく、相手が発案したことに対して、こちらが如何にして乗ることが出来るかという時代になってきている。こちらがやらせたいことを相手から如何に提案させ、こちらがそれに乗るといった人の動かし方によって行かなければいけない。すなわち、自分の発案したことはやらせてもらえる会社であると思える風土をつくることを考えて行かなければならなくなってきた。

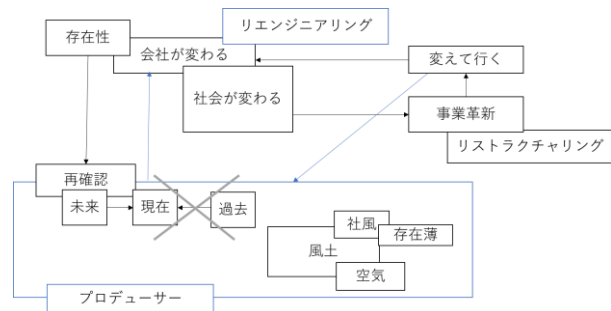
◇7：2：1考働が必須

以前から“7：2：1”の話をしているが、いまこそこの考働が必須になってくる。そして“7：2：1”の考働を文化にしていかなければいけない。

旧態依然で仕事をしているヒト、いま稼いでいるヒト、新しく挑戦しているヒト、全ての人財をバランス良く活かしきれるか。

自分の会社が好きというヒトが少ないのは、本人の問題というより、会社がその気にさせられていないことにあるのではないか。

大学でジャンヌダルクのような育ち方をしてくれたら有難いが、大学はそういった人財をあまり好まない。いわゆる奇人変人である。奇人変人を活かせるかどうかで企業の存在性が大きく変わっていくだろう。



以上

