

# 「〇△□の経営」でイノベーション

(トータルな視点での経営の見える化による中小企業のイノベーション支援)

経営士 山本 英夫

会員番号 2929

南関東支部 静岡県会

## 【要旨】

感性論哲学という哲学をベースにした「〇△□の経営」という独自の経営学の構築に着手して以来、20年が経過した。そして、昨年の「強み経営」プログラムを付加したことでほぼ体系の全体が出来上がったように思う。とても完成したとは言えないが、集大成のたたき台はできたと言ってもいい。そこで、新たに「〇△□の経営プロセスマップ」を作成し、人生を含むトータルな視点での見える化を行うとともに、企業経営チェックのためのツールとして使えるように工夫した。また、そのマップの中に(社)日本経営士会の活動についても組み込むことで、今後の経営士会会員活動の位置づけについても明確にした。経営コンサルタントとして、改めて新しい一歩を踏み出すための小論として記したものである。実際に小論で紹介している経営レファレンスを用いて営業活動はもちろんのこと、実際の経営指導支援に当たっている。〇△□の図形をベースとした、トータルな経営の可視化と統合・融合化の試みの小論でもある。

## ●健全なる経営に向けて再生&イノベーション

2013年3月、金融円滑化法が終了した。臨時的企業融資措置対応の終焉でもある。これは「健全なる経営への再生」を意味していると解釈するものである。資金融資について企業も金融機関も根本的などころから見直さなければならない。企業においては持続可能な企業経営とそれに基づく利益からの返済計画の必要性とそれに伴う現実的な返済対応が求められており、経営を根本的に見直し、真の意味でのリストラが求められている。

長期借入金の返済のために、中長期経営計画を立てて、それに合わせた経営と返済計画を立てて進めていかないことには方向性を見失ってしまう。また、それを持続していくためにも経営者自身の人生の見直しも必要になってきている。まさに、これは経営そのものにおけるイノベーションが求められていると言ってもいい。

2011年3月11日の東北大震災という歴史的出来事で根本的な認識が変えられてしまったように思う。それは、経済的問題、政治的問題、歴史的問題を超えて、生命の問題からの再生を迫っている。見えない脅威である放射能汚染問題は、何百年という時間的流れの中で考えなければならないものであり、生活の在り方、家族の在り方、社会の在り方、会社の在り方、経営の在り方、事業の在り方までも変えてしまうものである。

そのために哲学の果たすべき役割は大きい。物事を本質的などころから考え直し、在るべき姿を描き、それに向けて再構築・再生を図っていく。宗教レベルに救いを求めるということもあるが、企業経営に限って言えば、哲学することで進めて行くことが妥当だ。「哲

学—理念—計画、そして実行」というサイクルの中で進めて行くことが急務である。

その際の哲学として、感性を原理とした「感性論哲学」を経営に活かして行くのが、小生の立場である。つまり、「感性経営」コンサルティングの実践、それをさらにシンプルにわかりやすく、実践できるものとして構築してきたのが「○△□の経営」である。

現在、アバウトながら小生の集大成的なところまで経営の全体をまとめ上げることができた。実際の経営コンサル現場における要請もあり、その実践を通じて得たものをここに発表させてもらうものである。

### ●経営承継・事業承継を底流にしての各社の企業経営の現実と対応

正社員4名、パートアルバイト約30名の漁網・スポーツネットの製造・販売メーカーY社。数年後に100周年記念を控えた老舗企業。大型設備投資を図り、中長期経営戦略に着手したところ。経営者は60代半ば、経営承継・事業承継問題を根底に抱えている。

従業員18名の精密プラスチック成形専門の機械商社I社。60代後半の創業社長であり、創業30年を経ており、ここ数年社員の新陳代謝を図り、企業変革を推進している真っ最中である。親族経営の問題を内包しながらの推進であり、営業体制と教育体制の再構築の中で、積極的に海外事業を展開している。この企業においても、後継者問題が浮上しており、M&Aも含めてトータルな見方をしながら経営を進めている。

従業員16名の機械部品商社H社。2代目社長でありながら、新規事業を開拓、協同組合を立ち上げるなど地元はもちろん業界でも注目されている動きをしている。子供がいないため、経営承継、事業承継を最大の課題としながら、目前の経営課題に取り組んでいる。

正社員13名のセンサーを得意分野とするIT関連企業A社。今年に入り、20名近くいた社員をやむなく半数に整理することで荒療治を終え、再スタートを図っている。経営者の決断により人員整理をした中で、改めて経営理念を見直し、事業の再構築を進めている。経営者自身の人生の見直しも含めての根本的なところからの出発となっている。

正社員50名、パート・アルバイト30名のブライダル企業R社。業績ダウンの中で現場復帰した社長が昨年過労で倒れ、ナンバー2が経営の陣頭指揮にあたっている。創業社長のワンマンで進めてきていたため、根本からの経営見直しと再構築を進めている。各分野のコンサルタントが関与し、トータルに経営革新を進めているところである。すでに、社長の長男が後継者として予定されており、ナンバー2の役割としては、次期後継者になぐための10年経営計画のスタンスによる経営基盤づくりが最大の課題となっている。

以上のように、いずれの会社においてもすべて事業承継・経営承継問題が横たわってい

る。経営者の高齢化や病気・事故等でワンマン経営を進めて行くことができにくくなっていく中でその問題が浮上してくる。そして、それはトータルな経営の問題として扱わなければ根本的な解決にはならない性格を持っている。

創業社長・ワンマン社長の場合には、資金に困れば社長が何とかして資金調達してくる。自己所有の資産を担保として金融機関から資金融資を受ける。親戚・知人から資金調達してくる。人の問題にしても、社長人脈の中で人材を引っ張ってくる。ハローワーク、人材紹介企業等、先輩・後輩・同輩、所属団体、勉強会等とにかくあらゆる関係の中から、紹介してもらいなりして、人材を確保する。お客様についても、自分の技術や人間力等を駆使して見つけてきて、仕事にしてくる。

とにかく、経営者は、自らの経営資源「人・物・金、情報・時間・技術」をフルに使って経営問題・経営課題を解決しようとする。成功する経営者は、強い意志、不撓不屈の意志をもってこれをやり遂げていくのである。

この経営資源をフルに使った世界こそが、その経営者がつくり出す企業経営の世界なのである。経営者が全身全霊、全人生をかけてつくり出した経営世界である。これを継承するというのが経営承継である。そして、経営における事業の部分で継承するのが、事業承継である。この経営承継・事業承継をいかに進めて行ったらいいか。定量的な分野は税理士・会計士・金融機関・再生機関等の得意分野である。また、法的な分野については、弁護士・司法書士等の得意分野である。経営理念等の定性的な世界は、どうするのか。

経営学を学んでいくと必ず「経営理念」の話が出てくる。経営学者もコンサルタントも成功した経営者たちも「経営理念」の重要性について語るが、理論に基づいて体系的に語られたものは少ない。そこに経営上の大きな問題が残されている。「経営理念」についての共通理解・共通認識が少ないのである。そこから出てきている問題はかなり根が深い。

そこで、その問題を解決するために「哲学をベースとした経営理念の構築の考え方と進め方」をまとめてきた。これにより、第三者に対して明快に答えることができるとともに、経営理念を見直すにしても、理論的に迷うことなく進めて行くことができるのである。

### ●「哲学する組織・学問する組織」で新しい経営を創造・承継していく

とは言え、これからの時代は「哲学する組織」が生き延びていくと確信する。「哲学する」とは、「真剣に幸せについて考える」ということ。もっとカンタンに言うなら「これでいいのか？」という問いから生まれものである。それは、「問い」そのものを大事にするということで、「問いを学ぶ」、つまり「学問する」ことである。その意味では、「哲学する組織とは、学問する組織である」ということも言える。

それは、すべて経営者の「おもい」(思い・想い・念い)から始まる。そして、それが理性化されることで経営理念となり、経営理念から具体的な経営が展開されるのである。組織づくり、適材適所の業務の推進、人を活かす人事ルールづくり、人と人とのコミュニケー

ションの中で進んでいくものである。その中で、目標管理が進められ、社員の強みを活かした経営が進められ、経営計画、事業計画が立案・実行されていくのである。

それを「見える化」してシンプルに構築したが「〇△□の経営」である。「〇△□」は原理的な故に企業経営はもちろん、人生経営、人間も経営に当てはめることができる。また、現代アート等の芸術面や禅等の思想面にも当てはめることができるのである。

その上で、経営承継・事業承継という流れになっていく。経営承継こそこれからの最大課題であり、定性的経営の世界、すなわち、経営理念やトータルな経営の視点において進められることが好ましい。そして、それは1人の経営コンサルタントでできることではなく、明らかにチームを組んで取り組んでいかなければならない課題でもある。

### ●徹底して「経営の見える化」を進めた経営レファレンスづくりを推進

複雑多岐にわたる経営の世界を鳥瞰し、その流れや有機性、全体の体系を理解するには徹底して「経営の見える化」を進める必要があった。そこでクライアントに常時確認していただけるよう独自の「経営レファレンス」を作成した。その内容目次は以下の通り。

#### 【エディックス〇△□の経営レファレンスマップ】

01〇△□の経営プロセスマップ 02 同 ストラクチャーマップ 03 同 マップ 04 同 OPP経営エンジンチャート 05 同OPP経営エンジンマップ 06〇△□の経営理念ピラミッド・経営理念ピラミッド実例 07 同 経営展開図・目標管理全体図 08 カードとシートでわかる「〇△□の経営」・経営ピラミッドシート 09 カードとシートでわかる「〇△□の経営」・経営要素カード 10 同 エッセンスチャート 11「〇△□の経営」がわかればドラッカーもよくわかる！ 12 ドラッカーの問いかけ 13 強みを活かす「〇△□の経営」 14「〇△□の経営」トータル人事制度解説シート 15 同 利益の見える化マップ 16 同 お給料の見える化シート 17 同 実践道場プログラム 18 同 実践ツールのご案内

上記の中から主な項目をピックアップして、当社の経営コンサルティングの全体についての概略を説明させていただく。経営のプロセスを示した「〇△□の経営プロセスマップ」、お客様を中心として経営のしくみを見える化した「〇△□の経営ストラクチャーマップ」、 「おもい」から始まる経営として体系化した「OPP経営エンジンチャート」、6つの経営要素を抽出して数式化した「〇△□の経営成長方程式」、「6大経営手法の〇△□の見える化チャート」、そして、「トータル人事制度チャート」の6点を取り上げていく。

### ●〇△□の経営プロセスマップ。経営の全体の流れと打つべき手をチェックする

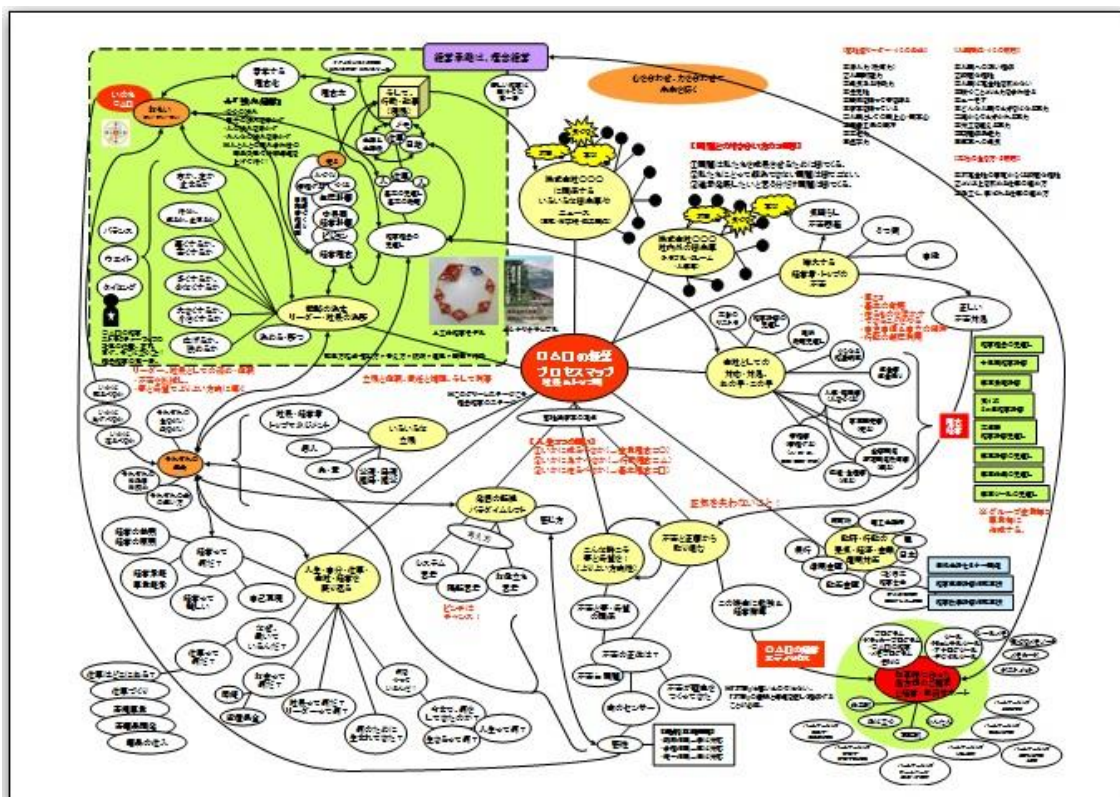
前述した見方・考え方に則って作成考案したのが「経営プロセスマップ」である。これは、外的環境という現実社会の中、内的環境というそれぞれの会社の中で起きる様々な出来事・問題といかに関わっているかを「見える化」したものである。真ん中をテーマとし

て、12時の方向(上)から右回りに見ていくように作られている。「現実社会・企業の外的環境—企業の内的環境—企業活動・企業行動の展開—その対応について—哲学の必要性—経営者の個人的内的世界—理念経営の世界—改めて、現実社会」の順である。

12時から4時くらいまで、企業経営の現実・実態が描かれており、5時あたりには当社の役割や概要、日本経営士会の活動等が記されている。6時から7時には哲学の視点やその必要性を記しており、7時から9時では経営者の個人的内的世界が記されている。9時のあたりから「理念経営」の世界のマップとなっており、グリーンの下地として今までのマップとは別扱いとしており、角丸四角で囲んである。この四角の左下には、経営者のアイコン(黒に☆の白抜き)が示されている。

このような循環するマップとなっている。これは、企業経営・経営者の現実と、理念経営に至るプロセスと内容について示しているマップで、チェックリスト的な現状を確認するためのマップであり、理念経営を進めて行くためのガイドマップともなっている。

また、これは、事業承継・経営承継する上でも、大変に役立つ。それは、このマップが経営の全体を表しているとともに、経営の流れとプロセスを表しているからである。



▲○△□の経営プロセスマップ

●○△□の経営ストラクチャーマップ。お客様を中心にした経営の関わり方の全体

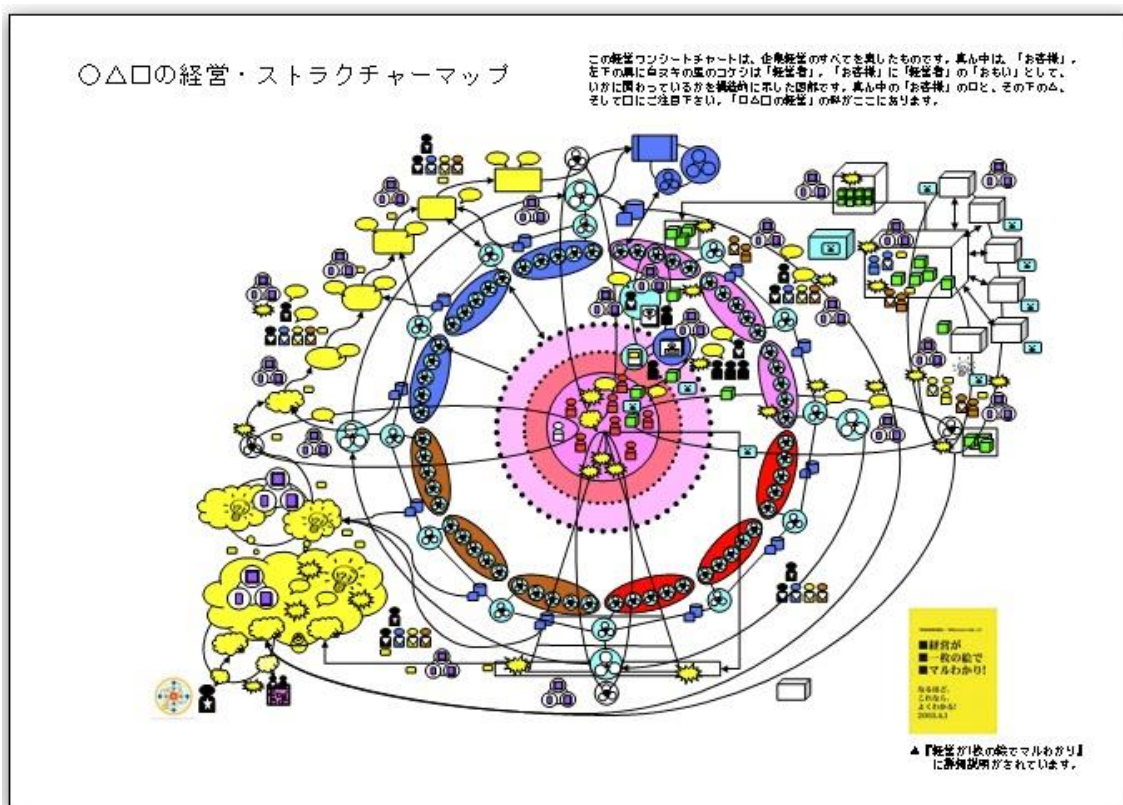
この「経営プロセスマップ」で、自社の企業経営の現状を確認するとともに、いかにあるべきかについて知ることができたら、次は「○△□の経営ストラクチャーマップ」に進

んでいただく。つまり、「経営の仕組み・経営の構造(ストラクチャー)」について理解していただくためだ。このマップの左下に先ほど登場した経営者アイコン（黒に白抜き☆印）が描かれている。ここからスタートするというを示している。

そして、同マップの真ん中に描かれているのは、お客様であり、お客様からなる市場(マーケット)である。経営とはお客様・市場を中心として、それにいかに関わっていくかということだからである。その関わり方のスタートが左下の経営者の位置ということだ。経営者の上に広がっている雲型は経営者の「おもい」を表している。左上の雲形が中長期経営計画、右の雲形が単年度経営計画を表している。そして、経営計画を現実のものにしていく実行計画のアイデアがその上に広がり連なっていく。アイデアをメモし、メモした内容が具体的な企画・計画にまとめられ、プレゼンされていくプロセスである。最終的には青いアイコンになるが、それは承認された経営計画書(実行計画を含む)を表している。

そして、それが現場において実行されていく。市場の周りにある12個のウイナは、12カ月・1年という時間を表しており、企業活動が1年という時間の中で進められていく様子を表している。12時の方向にあるものは営業マンを中心とした人の関係展開であり、3時の方向にあるものは通信販売・インターネット通販を表している。

6時の方向を見ていただくと、「○△□」が描かれていることに気付かれると思う。当マップをシンプルに表すと「○△□の経営ピラミッド」として表現されるのである。

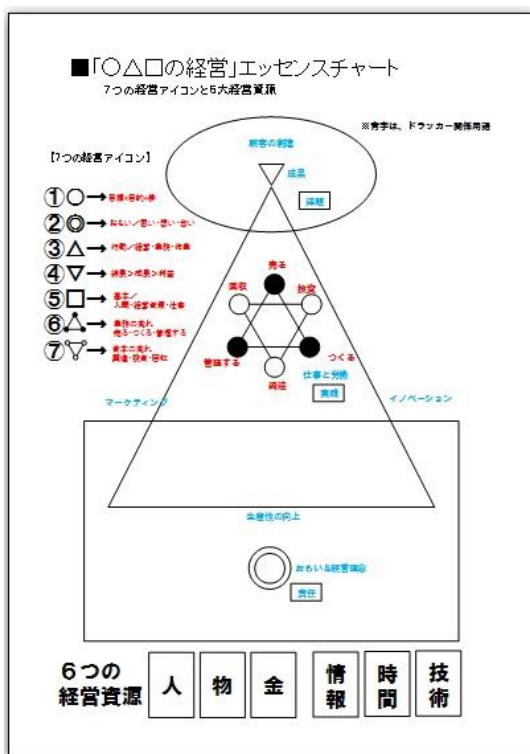


▲○△□の経営ストラクチャーマップ

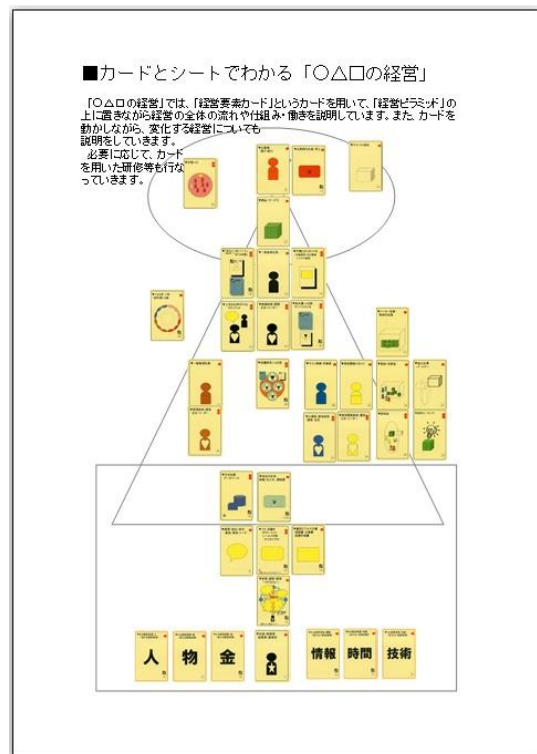
## ●○△□の経営・エッセンスチャート

前述の「○△□の経営ストラクチャーマップ」をシンプル化して作成したのが「○△□の経営エッセンスチャート」である。経営要素を7つに絞り込み「○△□の経営の7つ道具」としてビジュアル化した。①基本=□、②目標=○、③行動=△、④成果=▽、⑤おもい・経営理念=◎、⑥業務サイクル=▲ ⑦資金サイクル=▼。この7項目と6大経営資源「人・物・金、情報・時間・技術」を理解すれば、経営の基本はマスターできる。

また、そのための経営教育ツールとして、「経営要素カード」と「経営ピラミッドシート」を考案作成しており、社員教育、研修・セミナー等に活用している。「生きて、動いて、変化する経営」の実態について理解するツールとして欠かせないものとなっている。



▲○△□の経営・エッセンスチャート



▲経営要素カードと経営ピラミッドシート

## ●「おもい」から始まるOPP経営

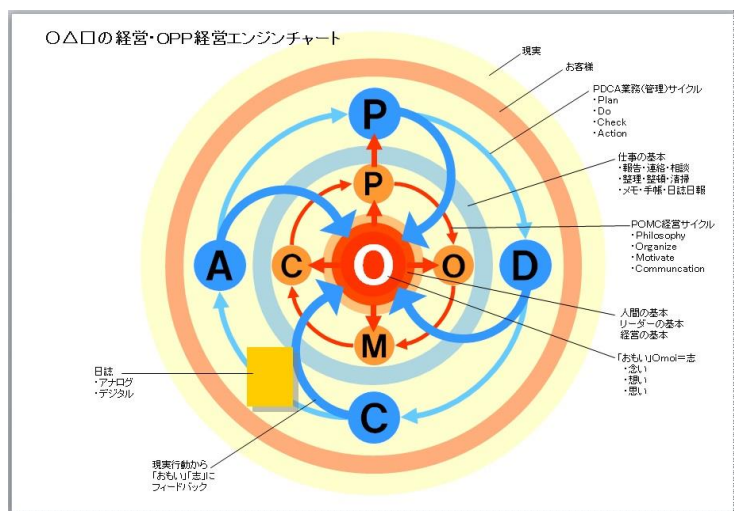
「おもい(Omo i)」から始まる経営、「お客様(Okyakusama)から始まる経営」ということで、「O(マル)」「O(オー)」を中心にしてデザインしたのが「OPP経営エンジンチャート」である。最初のPは「POMC経営サイクル」、次のPは「PDCA管理サイクル」である。この3つをつなげ、ロータリーエンジンをイメージさせるので「OPP経営エンジン」と命名した。「POMC」とは、「Philosophy哲学・経営理念—Organize組織化—Motivate動機づけ—Communicationコミュニケーション」の略。「PDCA」とは「Plan計画—Do実行—Checkチェック—Action改善・対策」。「POMC経営サイクル」は、中長期経営計画に対応し、「PDCA

管理サイクル」は年度計画に対応する。

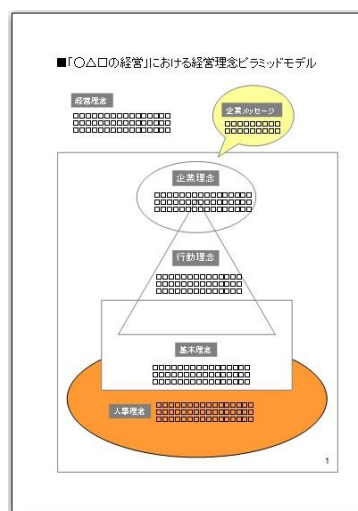
従業員が10名くらいを超えると、組織的かつ計画的に経営を進めることが求められ、「経営理念」が必要になってくる。当社の経営理念についての考え方については、以下の通りである。

企業理念、行動理念、基本理念、人事理念の4つの理念から構成されるものが経営理念である。経営理念として、短い理念文を作成しても構わない。理念とは、経営者の「問い」から生まれてくるものであり、それは「現実への問い—全体への問い—本質への問い—理念の問い」から生まれてくる。最後の「理念への問い」が、経営理念体系のベースとなるもので、「いかに成るべきか」「いかに為すべきか」「いかに在るべきか」という「3つの問い」から構成されている。哲学という学問ベースの経営理念のつくり方である。

この経営理念についても、「○△□の経営ピラミッド」が活用できるために、人事理念の図形を加えることで「経営理念のピラミッド」として新たに考案作成した。



▲OPP経営エンジンチャート



▲経営理念のピラミッド

### ●組織と個人の成長を方程式化した成長方程式

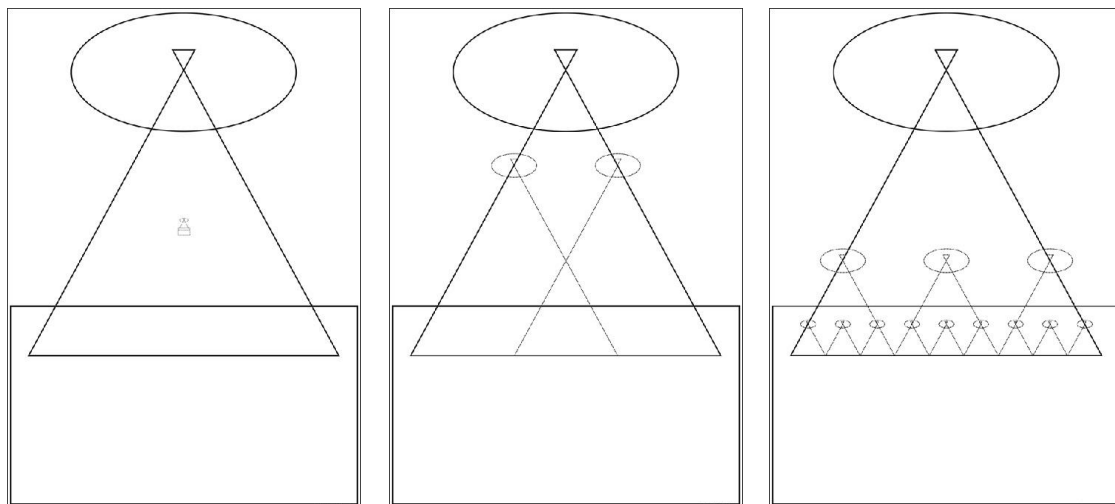
$$\text{成長} = \text{感じ方} \times \text{考え方} \times \text{技術} \times \text{道具} \times \text{情報} \times \text{行動}$$

これが、組織と個人の成長を方程式化した成長方程式である。これにより具体的な評価、数値化することによる評価も可能となる。「感じ方」を最初に設けたところに最大の特長がある。これは、根底に「感性論哲学」という哲学があり、「感性・感じ方」を原理として体系化されたものだからである。そして、次に「考え方」が来る。お役立ち思考・陽転思考・システム思考を主としたものとしている。その上で、業務レベルの必要項目が続く。「技術」「道具」「情報」「行動」である。当社の場合、現場におけるメモを実践実務の要としており、メモにおける成長方程式も確立している。「技術」としては、「4色4行メモ」「8点メモ」「放射状メモ」の3大メモ技術。「道具」としては、「シールメモ」「気づきメモノート」「メモカード」の3大メモツール。「情報」としては、「顧客情報」「商品・サービス情報」



「自社・自分情報」の3大情報。「行動」としては、「作業レベル」「業務レベル」「経営レベル」である。この成長方程式を該当する分野に当てはめて適用していくのである。

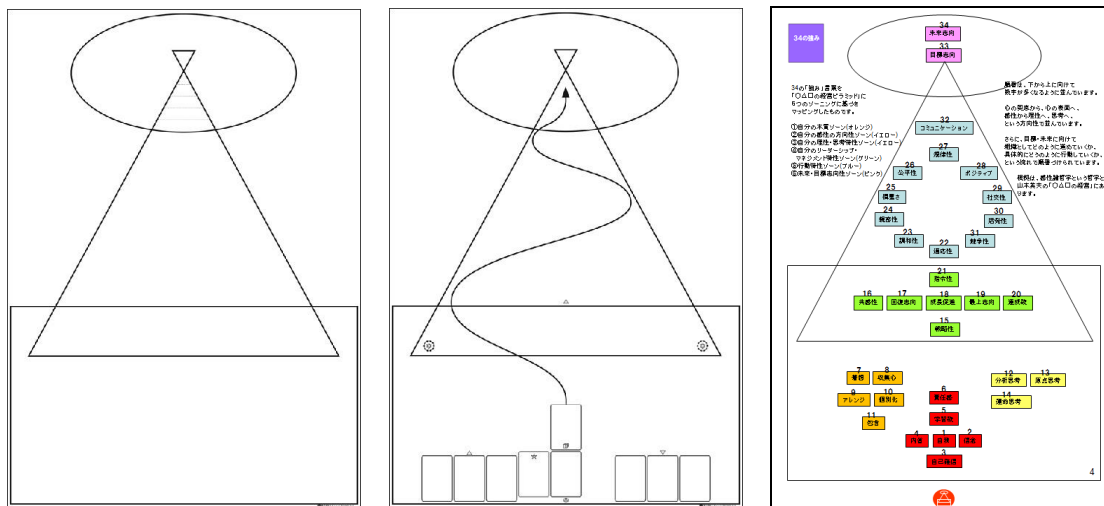
● 「○△□の経営ピラミッド」の中にビルトインした主要6大経営手法



▲ワークライフバランス経営

▲ES・CS・SS経営

▲目標管理経営



▲カウンセリングセールス

▲感性経営

▲強み経営

「○△□の経営エッセンシャルチャート」を思い出してほしい。同チャートに補助線や補助図を加えることで経営における基本的な6つの手法をすべて取り込むことができる。

ワークライフバランス経営・・・図では小さくて見にくいと思うが、大きなピラミッドの真ん中に小さなピラミッドがある。大きいのが人生経営のピラミッド、小さいのが「企業経営のピラミッド」。この2つのバランスをどのようにとっていくか、ということである。

ES・CS・SS経営・・・大きなピラミッドの中に2つのピラミッドを描くことで、ES(従業員満足)経営、CS(顧客満足)経営、SS(社会満足)経営を表現できる。右側がES経営、右側がCS経営、上の大きなものがSS経営。つまり、ESとCSが両輪のごとく

回ってSSを実現するということを表したチャートである。

**目標管理経営**・・・経営手法の王様とも言えるのが、目標管理制度を採り入れた経営、すなわち「目標管理経営」である。自己管理による目標管理が基本であり、自主性・主体性の教育啓蒙が要となるとともに、これが最大の課題となる。

**カウンセリングセールス**・・・経営において営業・セールスは最も重要な業務となっている。そこで、選択理論心理学という心理学に基づいたセールスについても「○△□の経営」を当てはめてみることにした。5つのステップ、すなわち「RWDEP」の5つのステップで進めて行くセールス理論である。○と△の重なったところが、営業最前線であり、そこに4本の補助線を引いて、5つのステップを表して作成したものである。

**感性経営**・・・「感性論哲学」に基づいて構築された「感性経営の5原則」というものがある。それに基づいた「○△□の経営ピラミッド」（蛇行する問題解決曲線が入っている）を作成しており、経営要素カードと連動させた経営教育プログラムも構築されている。

**強み経営**・・・社員一人一人の「強み」を活かした経営。日々の自己観察により「強み」を自覚し、練磨していく中で経営を進めて行くものである。簡便なアンケートによる「強み」を知ることができるシステムも出回っている。これらを活用して「強み経営の○△□の経営ピラミッド」を独自に考案作成して進めている。

#### ●経営理念と連動するトータル人事制度

さらに、「トータル人事制度」ということで「○△□の経営ピラミッド」を活用したのも構築した。そして、「利益の見える化」、「給料の見える化」も進めて、経営における重要な項目について、ほぼ「見える化」できた。経営理念と人事制度の連動・整合。評価制度や賃金制度、社員教育や適材適所の人材活用等と連動した経営理念体系。

今までは、それらがバラバラに進められており、統合融合させる視点がなかなか見つからなかったのである。それを「○△□の経営」、「見える化された経営」、「理念化・哲学化された経営」でなら可能になる。原理的なところから経営を見直すとともに、そこからの再構築を図ろうとするのであり、その時に全体性・有機性・全体最適の視点を見出すには、見える化・ワンシート化された世界でなければできなかったのである。

「○△□の経営ピラミッド」を真ん中に据えることで、その世界を構築してきた。既に道筋はついているので、実践実務を通して検証を進めて行きたい。その上で最大の課題である「経営承継プログラム」も模索していく。いずれにしても、すべてオリジナルであり、「○△□」と「経営ピラミッド」の図形を用いた独自の「経営の見える化」の世界であり、それ故、複雑多岐にわたる経営の世界を統合・融合でき始めていることを付言しておく。

最後に、当論文にご協力いただいたクライアント企業及びその社長様、このベースとなっている感性論哲学の提唱者・芳村思風氏、そして感性論哲学を学ぶ後継者たちとその関係者の皆様、そして私を支えてくれている妻や子供たちに深く感謝申し上げるものである。