

良質経営 への手引き

2015 復刻版

2015年3月9日

(氏名)

様へ



より

復刻版の発行にあたって

こんにちは！ テラです。

寺 沢 俊 哉

二〇〇四年に初版を出した、この「手引き」。二年間で一人の方にお渡ししてきました。その後、ご要望に応じてPDFでお渡ししてまいりました。

今、見直すと、この頃から、さまざまな「つかみネタ」をの素材を集めていたんだなあと思います。おかげさまで、その後「感動の会議！」「プロ講師の教える技術」という出版（いずれも、デイスカヴァー21さんから）もできました。

当時、心酔していた、オグマンディーさんの本からの引用もあります。

自分が源泉、感謝と思いやり、価値を届ける、世界で一つだけの花、価値を生きる、今を生きる、これらの項目は、私の原点です。

よろしかったら、ご参考にしていただければ幸いです。

(旧版 まえがき)

ようこそ！ 「良質経営」の世界へ

こんにちは。

この冊子をお手にとっていただき、ありがとうございます。

ここには、過去十年以上にわたりお会いしてきた数百人の経営者や関係者の方々から学んだ「経営のコツ」がまとめられています。

流行にのり、マスコミに取り上げられて急成長したのに、今はもう存在しない会社があります。

一方、派手ではありませんが、お客様や社員から信頼され、素晴らしい業績を残している企業もたくさんあります。

その違いは、いったい何なのでしょう。

唯一の正解はありません。



ただ、成功し続ける会社や、魅力的な経営者には共通点があるようです。

この小冊子では、そうした経営を「良質経営」と呼んでご紹介します。

僕自身が憧れ、こんな会社から商品を買いたいなあ、こんな仲間と働いたら楽しいだろうなあと感じた素晴らしい経営、その魅力のエッセンスを抽出しました。

一緒に「良質経営」探求の旅に出かけましょう。

そして、あなたの会社、なにより、あなた自身の魅力をもっともつと光らせましょう。

「良質経営」の先には「良質人生」が待っています。この事は、一人で事業をしても、一万人の会社においても同じではないでしょうか。

僕たちは、一生のうちたくさん時間を、仕事に費やしています。だから、働く事は、遊ぶことと同じくらい、楽しいものでありたいと思います。

御社のますますの発展と、あなた自身の幸せをお祈りしています。

二〇〇四年九月吉日

寺沢俊哉

目次

第一章 自分が源泉

- 立ち位置を決める
- 世界の果てまで広がる波紋

6

第二章 感謝と思いやり

- こちらから感謝する「顧客満足一定の法則」
- 一人ひとりに着目する
- 幸せのコップを小さくする

12

第三章 価値を届ける

- 価値をバトンタッチする
- 買う理由をご提供する
- 一番のお客様をもっと知る
- べからず集

19

第四章 世界で一つだけの花

- あなたの魅力
- お駄賃とおひねり
- トレードオフを楽しむ
- まず「ビックリ」そして「やすらぎ」へ
- 守破離

28

第五章 価値を生きる

- 理念を分かちあう
- 愚直に生きる
- ありのままに生きる
- 価値に根ざした自主性を認めあう

36

第六章 今を生きる

- 当たり前前なこと
- 大好きな仕事
- 聴くこと
- 今も未来も大切に
- 愛情をもって接する

45

第一章 自分が源泉

一人ひとりのもつ力に限界はない。私自身、サイモン博士との出会いによって「自分が源泉」という考えを確信した。博士はガン患者に問うことがある。「自らの体ガンをつくるという事を、あなたはいつ決めたのですか」。自分がつくりだしたのなら、自ら治すことができる。全ての事象を自分が生み出したという立場をとる事によって、人間のもつパワーは、ときに奇蹟さえ生み出すものだ。(鈴木博 シナジースペース代表)

●立ち位置を決める

天気の良い日は「今日は、雨が降っているから、お客様が来ない」

天気が良ければ良かったで「今日は、お天気だから、みんなレジャーに出かけてしまっている」

こんな言い訳ばかりしているお店が、繁盛するはずはありません。

業績の悪い理由を、不景気や競争相手のせいにしていませんか。そうする事によって責任から逃れられるし、表面的にはわかりやすい説明ができます。

しかし、「自分の外」に原因を置くことによって、自分自身のパワーを小さなものにしてしまいます。わざわざ、手の届かないものにしてしまうのです。

「良質経営」の根幹をなすのが「自分が源泉」という考え方です。

まず、この事から考えていきましょう。

今「市場全体の単価下落」によって、あなたの会社の売上が落ちているとしましょう。「業界全体の事なので、どうしようもない」と考える事も可能です。一方、ユニークな製品やサービスを提供する事で、問題を解決しようとする事もできます。

「何十年もそういう業界環境だから、我が社だけではどうにもならない」ととらえる事もできますし、「くり返すのはごめんだから、別の事業モデルを開発しよう」と考えるのも自由です。

そうです、経営は自由です。

手が打てないと考えればそれまでです。そこで思考停止です。しかし、考えを拡げさえすれば、何でも自由なのです。

そのためには、どんな事に対しても「『自分が源泉』という立場をとる」ことをおすす

めします。

責任のある、なしとは違います。そういう「立場」をとって思考を拡げるのです。

例えば、お客様からの一方的なクレームがきた。普通に考えれば、どうみても先方に非がある。

でも「自分が源泉でそういう状態をつくってしまった」と、あえて考えてみる。

すると、対応方法を変えることによって防げた部分もあったのではないか、そもそも、そういう方を、お客様に選んでしまった自分に問題があるのではないかなど、さまざまに思考が拡がります。

いかがでしょうか。

「自分が源泉」「すべての物事は自分がつくりだしている」「すべてのはじまりを決めているのは自分だ」という立場・立ち位置にたつ事で、無限のパワーとつながる事ができるのです。

●世界の果てまで拡がる波紋

もう一つ、別の説明を試してみます。

あなたが年賀状を出す相手を考えてみましょう。例えば百人とします。その百人が、あなた以外の百人に年賀状を出すとしみます。

すると、その先の、またその先には、何と、一億人の関係者が存在する事になります
($100 \times 100 \times 100 \times 100 = 100,000,000$)。

こんな話もあります。

ある研究者が「見ず知らずの有名人を紹介してもらうまで何人の方にあたればよいか」という実験をしました。七人(七段階)あれば、どんな人でもだいたいたどり着く、という結果が出たそうです。

世の中は思っているより狭いものです。僕たちがいる社会は、さまざまな要素が関係しあって、網の目のようにできあがっています。それらは、必ず結びついています。

この事は、何を意味するのでしょうか。
それは、あなた自身の生み出す波紋が、世界の果てまで拡がる可能性があるという事です。

私の経営チェック「自分が源泉」

●「自分が源泉」を読んで感じたことを書いてください。

●あなたが、具体的に「自分が源泉」という立場をとるとしたら、どんな事ができると思いますか。

「自分が源泉」という立場をとったあなた自身や、あなたの会社は、そのパワーを世界中に拡げる準備が整った事になります。

あなたの会社を魅力的にするための第一歩が「自分が源泉」という考え方なのです。そして、あなたの会社を魅力的にするためには、あなた自身が魅力の源泉になることです。

「自分が源泉」この言葉を教えてくれたのは、鈴木博さんという尊敬する講師の方です。僕自身、座右の銘にしています。この言葉に出会ってから、幸運の歯車が廻り出し、本当に感謝しています。

さあ、あなたが源泉となつて、「良質経営」をはじめてみませんか。

第二章 感謝と思いやり

愛の反対は何だかわかりますか。「憎しみ」だと思いがやすいのですが、そうではなく、それは「無関心」なのです。(マザーテレサ)

飲食業界はこれからも厳しい競争が続きます。圧倒的な価値(＝商品力・価格)提供、マスMD、マスオペレーションが必要です。しかし、最終的には企業文化の勝負になると思っています。ワタミは「地球上で一番たくさんのありがとうを集めるグループ」を目指しています。お客様の笑顔や思い出に、積極的に関わっていきたくと思っています(渡邊美樹 ワタミフードサービス社長)

●「こちらから感謝する」「顧客満足一定の法則」

お客様満足を追求する経営、素晴らしいと思います。いろいろな書物にも「CS (Customer Satisfaction＝顧客満足)の大切さ」がうたわれています。

「お客様に奉仕し、お客様の笑顔を糧に成長する」

素晴らしい「良質経営」のモデルですね。

でも、実際は、なかなかうまくいかない事も多いようです。

それは、なぜでしょうか。



もしかしたら、「感謝をいただく事だけを考えている」点に問題があるのかも知れません。とにかく、「お客様からの満足を得たい」「もらいたい」と一方的に希望する。そんな事はありませんか。

だとしたら、これは少しおかしい気がします。

なぜなら、世の中には、感謝する人がいてこそ、感謝される人がいるからです。この世界にある「満足」の需要と供給はつねにバランスしています。

僕は、これを「顧客満足一定の法則」と読んでいます(笑)。

自分から感謝したり感動したりしない人が、一方的に他の方から感謝や感動、満足を受け取ろうとする事はできません。

これが、「良質経営」二つ目のポイントです。

この点に気づけば、はじめにすることは明白です。

先にこちらから感謝する事です。「ありがとう」を言う事です。

もともとつと敏感になって、あらゆる場面で感謝の念をもつ。「ありがとう」を世の中に貯めていけば、もらう人が増えてくる。そうすると、もらった人が、また、ありがとう

を返す。こうして連鎖反応のように感謝が増加していくというわけです。朝起きたら、今日も目が開いた。ありがとう（実際、毎日、六千五百人の方が亡くなっています）。

朝食を食べる。メニューが変わり映えしないなあと思わずに（笑）、僕のためにつくってくれてありがとう。アジの開きが出てくれば、このアジにもありがとう（生命をいただいている訳ですから）。

とこんな感じで、世の中の「ありがとう」の絶対量を増やしていきたいでしょう。いかがでしょうか。

感謝をいただくには、先に、こちらから感謝する事が大切です。

●一人ひとりに着目する

どんどん感謝していると、いろいろな点でよい事が生じます。

例えば、一人ひとり、一つひとつの事にきちんと着目して、気を配るようになります。コンビニで商品を受け取るとき、お店の方が「ありがとうございます」と言いますね。このとき、こちらからも視線をあわせ「ありがとうございます」と言う。

それだけで、その瞬間、相手の人を大切にしました事になります。思いやりの心が少しだけ増加します。その人に関する興味が出てきます。信頼関係の素地ができます。

感謝をするには、相手のことをよく見ていないとできませんから、自然とそうなります。きます。

さらに、もっと「ありがとう」の数を増やそうとすると、一人ひとりの良いところを、こちらが積極的に見つけなければ間に合いません。

「食事を一緒にしてくれてありがとう」「親切に対応してくれてありがとう」「あなたがいるだけで、ありがとう」（笑）

習慣にしていると、どんどん、相手のよいところが見えるようになります。

経営コンサルタントの船井幸雄さんは、

「駆け出しのダメなコンサルタントは、クライアントの悪い点、問題点だけ、詳細に分析して、指摘して帰ってくる。これでは、その会社の本当の力を伸ばすことにはならない」と言っています。

良いところを発見する能力は、「良質経営」に欠かせないものです。

友人に会ったら、

「今、何がうまくいっている」と聞いてみるのもいいですね。

●幸せのコップを小さくする

感謝することのもう一つの利点は、「幸せのコップ」を小さくできる事です。

どんな些細なことにも、ありがたうを言っていると、自分自身の「幸せのコップ」が小さくなります。コップが小さくなると、ちよつとしたことで、すぐ幸せが溢れ出すので、まわりの人と幸せを分かち合う事ができるようになります。

反対に、コップが大きいと、いつまでたっても「まだまだ」と、自分の中に不満が残ります。ガンバリ屋さんなのはよいのですが、これでは、まわりを共鳴させるだけのパワーが出にくくなります。

幸せな人のまわりには、幸せな人が集まります。

優秀な企業のまわりには、素晴らしいお客様や取引先が集まります。

些細なことに感謝するうちに、今まで気づかなかつた宝物を、発見するようになるでしょう。

そして、それをくり返し習慣化することで、どんどん、思いやりの心が芽生えてきます。

あなた自身が「満足体質」になってきます。

そうなった頃には、お客様からの感謝が、たくさんあなたに降り注いでいる事でしょう。

よいお客様、よい仲間が感謝しあい、共鳴し、お互いが成長していくのを助け合う、そんな関係づくりが「良質経営」です。

僕自身、「もつともつと幸せのコップの小さな人間になりたいなあ」と思っています。

そのために、些細なことへの感謝と、目の前の人を大切にすることに注力しています。

感謝の魔法を身につけて、「良質経営」を実現しましょう。

第二章 価値を届ける

工場では、化粧品をつくっているが、小売店では希望を売っている（セオドア・レビット）
 他の人々が自分にこうして欲しいと思うことを、あなたは、他の人々にするな。なぜなら、彼らの趣味はあなたの趣味と同じではないかも知れないのだから（バーナード・ショー）

●価値をバトンタッチする

「良質経営」第三のポイントは、あなたの会社の魅力を、製品やサービス（あわせて商品と呼びます）に詰め込んで、お客様に届ける現場です。

はじめに、価値をバトンタッチする現場に注目しましょう。

私たちの商品は、どんな場面でお客様にバトンタッチされるでしょうか。

テレビならば電気屋さんの店頭で、アクセサリーなら宝石屋さんで、マッサージュならば、六十分間の施術を通じて、お客様と向き合います。

お客様が商品を手に取り、納得して、財布からお金を取り出す。

私の経営チェック「感謝と思いやり」

●「感謝と思いやり」を読んで感じたことを書いてください。

●「感謝と思いやり」を読んで、あなた自身が、実行してみたいと思ったことを書いてください。

「まいど、ありがとうございます」

ここで完了。会社にとってはゴール、売上計上、当初の目的達成という感じでしょうか。でも、お客様はこれからがスタートです。

買ったテレビで『サッカーを楽しむ』。アクセサリをつけて『デートする』。マッサージでリフレッシュしてから『大切な会議にのぞむ』。

バトンタッチした瞬間に、私たちの商品は、お客様にとっての材料に変化します。『 』の中に書いた目的を達成するための材料です。

だから、お客様が材料として、その商品を有効に活用してくれているかどうか、お客様の目的達成のために役だったかどうかポイントです。

あなたが届けた商品は、お客様にどんな価値をもたらしているでしょうか。

それでは、あなたの会社のNO. 1商品が売れた場面を思い浮かべてください。

「お客様は、どこが気に入ってご購入上げいただいたのでしょうか」

「実際、お使いになって、思った通りの満足を感じていただけたのでしょうか」

これらの質問に、まず、あなた自身が想像して回答してください（仮説）。

次に、実際のお客様の回答を集めてみましょう（検証）。

回答にどんな差があるでしょうか。その差から何が学べるでしょうか。

こうした事をくり返し、お客様の気持ちを常に確認していく事が大切です。

なぜなら、お客様の気持ちは、すぐに変化するからです。

●「買う理由を」提供する

今の時代、よほどの商品でない限り、モノ余りの状態にあります。

皆がよく使うものであれば、類似商品が大量に溢れていて、お客様もどれを選んでいいのかわかりません。そうになると、安いモノに流れがちです。

ときどきしか使わないもの場合は、お客様は情報不足なのでよくわかりません。使ってみなければわからない。そもそも、今買う必要があるのかどうかさえもわかりません。

いずれにせよ、お客様は、あなたの商品を積極的に買う理由が見つからないのです。

バトンを渡すためには、商品とともに「買う理由」をご提供しなければなりません。

次の質問に、順に答えていくことで、あなたの商品ならではの「買う理由」を確認しましょう。

あなたの会社のNO. 1商品を浮かべてください。そして、

A 「商品の特徴を、お客様メリットの視点から2つあげて、三十秒で説明してください」

*三十秒は長めのCMと同じですね。

B 「その話を三十秒聞いただけで、欲しくて欲しくてどうしようもなく、頭をさげて買いに来るお客様は、どんなお客様でしょうか」

*少し偉そうな表現にあえてしてみました。そのくらい熱望してくれるお客様ってどんな人でしょう。

C 「そのお客様は、他の方でなく、なぜ、わざわざ『あなた』から買うことを、選んでくれたのでしょうか」

*気持ちを想像してください。

いかがでしょうか。

あなたの商品ならではの「買う理由」はハッキリしているでしょうか。

もう一つ、追加質問があります。

D 「そのお客様のどんな点が魅力的でしょうか。そのお客様は、他の人からみても『ああ



なりたくないなあ』と思えるようなお客様ですか」

この質問は、お客様のよいところを見つけ出す重要な質問です。同時に、客筋の良さを確認するためのものです。仮に、これが絶望的だと、事業そのものを抜本的に見直す必要がでてきます。

●一番のお客様をもっと知る

それでは、もう一度、Bの質問であげたお客様の事に戻りましょう。

E 「この一番のお客様の事をどれだけ知っているでしょうか。

このお客様は

- ・どんな生活習慣（個人客）や事業特性（法人客）、価値観をもっているのでしょうか
- ・どんなときに、あなたの商品を欲しくて欲しくてたまらなくなるのでしょうか
- ・どういう状況で、この商品をご利用されるのでしょうか
- ・この商品を使っていないとき、何をしていますでしょうか
- ・どんなときに、お困りになるでしょうか
- ・どんなときに、怒り心頭になるでしょうか

- ・ どんなどき、話しかけられたくないと思うでしょうか
- ・ どんなどきに、幸せを感じるでしょうか
- ・ どんなどきに、ビックリするでしょうか
- ・ どんなどきに、安心感をもつでしょうか
- ・ どんなどきに、あなたの会社を尊敬するでしょうか
- ・

とにかく、お客様の立場に立って考えてみましょう。

その上で、次の質問です。

F 「そのお客様と同じタイプのお客様達は、どこにいるのでしょうか。その人達はたくさんいるのでしょうか。将来も増えるのでしょうか」

この質問は、市場の大きさや有望性を考える質問です。

いくら、今のビジネスがうまくいっていても、将来なくなる事がわかっていれば、今のうちに次の手をうつ必要があるからです。

● べからず集

お客様に価値を届ける上で、やってはいけないことが3つあります。

一つ目は、「全てのお客様に、最高の満足を与えよう」とすることです

せつかく、あなたの会社にはNO.1商品があつて、それに惚れ込んでくれる一番のお客様がいます。現時点での一番大切な資産です。

それなのに、「この薬は、すべての病気を治す最高の薬です」と言つて拡販する。より広範囲のお客様にも対応しようとアイテムを増やす、売上をつくるために意味なく膨張させるといったことでは、「良質経営」とは言えません。

「総合〇〇」という事業は、なかなかうまくいきません。

あなた自身の得意分野を見極めて集中することが必要です。そのためには、捨て去る勇氣が大切です。

二つ目は、売上が最も大きいお客様が一番大切とは限らないということです。

この事に、十分注意を払いましょう。僕自身も、目先の売上に追われて、自分の領域でない仕事や、価値にあわない仕事をして後悔したことがあります。

その仕事が、たとえ瞬間的には実入りのよいものであつても、大切な仕事の流れやノウ

私の経営チェック「価値を届ける」

●「価値を届ける」を読んで感じたことを書いてください。

●「価値を届ける」を読んで、あなた自身が、実行してみたいと思ったことを書いてください。

ハウ、場合によっては、チームワークや社風まで破壊してしまうものかもしれません。三つ目は、「売り気満々の営業マン」になってはいけないということです。自分の業績（売上ノルマや歩合）をつくるためにお願いにくる営業マンから、商品を買いたいと思うお客様は少ないはず。本来は、お客様にとっての価値を届けるはずなのに、自分の価値のためにお客様に負担を求める。「良質経営」とはほど遠い世界です。お客様が求めているときにくる営業マンは救世主、求めているときにくる営業マンはうるさいハエ、こんな言い方をする人がいます。失敗している会社は、お客様の心にニーズの種をまくこと（マーケティング）と、ニーズを刈り取ること（営業）を混同していることが多いようです。

あなたにとっての「お客様」ってどんな存在ですか。

「お金をいただく相手」「自分を認めてくれる先生」「神様」それとも「信頼関係を築き上げ、ともに成長する仲間」でしょうか。今一度、考えてみるのもよいですね。

第四章 世界で「つだけの花

どちらかというところ、今の世の中「いいものだらけ」。それなのに「使ってもらえばわかります」などと、企業の論理を、未だに言っている人がいる。自分たちの会社のウリをハッキリさせ「一本立てる」事が大切だ。ほとんどの会社は、人の関心も引かない、話題にもならない状態に甘んじている（日野佳恵子「マーケティング」）

●あなたの魅力

価値を届ける際に大切な事は、「あなたの会社」の魅力を、商品に詰め込んでお客様に届けられるかどうかです。「どこにでもある会社」の魅力ではありません。

あなた自身や、あなたの会社ならではの魅力、独自性で勝負すると決めましょう。実は、どの会社にも素晴らしいオリジナルの種が必ずあります。ただ、今まで、問題点探しばかりしていたので、それが見つけられないだけなのです。

良いところを見つけたために、次のような質問を試みましょう。

「もし、あなたが競合他社の経営者や社員になったら、今のあなたの会社をみて、



いいなあと考える点はどんなところですか」

前の章であげた、この質問も効果的です。

「そのお客様は、他の方でなく、なぜ、わざわざ『あなた』から買うことを、選んでくれたのでしょうか。」

自分たちの会社の「世界に「つだけの花」(SMAP)を、大切に育てましょう。

そのためのヒントを、四つあげておきます。

●お駄賃とおひねり

一つ目は「お駄賃とおひねり」の区別です。

ときどき「うちは顧客第一だ」と言っつて、お客様の言いなりに値引きして、にっちもさつちもいかない会社があります。

残念ながら、これでは「良質経営」とは言えません。

お駄賃でなく、おひねりをいただくこうと考えてみましょう。

お金はお客様の気持ちの表れです。

A「よしよしよくやった。これで飯でも食べな」と言っつて渡されるか、

B 「ありがとうございます。驚きました。これでは不足でしょうが、受け取ってください」と言われるかで、大きく違います。

A とBは、言葉の使い方の問題でなく、

A 予定通りできた。思ったとおりだ。役務に対する褒賞を与えよう

B びっくりした。ここまでとは。自分ではとてもできない。素晴らしい。その差です。

A が、お駄賃、B が、おひねりです。

A では、お客様が事前に頭の中で想像していたものと、実際受け取ったものとの差が、ほぼ変わらないのに対して、Bはその差が圧倒的に違います。

Aは、あなたでなくても、誰かに任せることができます。

しかし、Bは、あなたでなくてはできない事です。

希少性が大事です。それも、お客様にとってわかりやすい光り物である事がポイントです。そのために経営資源と知恵を集中しましょう。

●トレードオフを楽しむ

二つ目は、「トレードオフを楽しむ」です。

トレードオフとは「あちらを立てればこちらが立たず」という関係の事です。困ってしまうかもしれませんが、実はこれがチャンスです。なぜなら、同業者も困っているからです。解決すれば独自性が高まります。四つのステップでみていきましょう。

ステップ一は、「トレードオフの軸を探す」事です。例えば、見込生産と受注生産はトレードオフの関係です。見込でつくって売れ残れば大変だし、かといって、言われてからつくりはじめる受注生産では、時間がかかって商機を逃す。それぞれに、メリット・デメリットがあります。まずは、こうしたトレードオフの軸を探しましょう。

ステップ二は、「それぞれのメリットを活かす」事です。見込生産なら、まとめてつくるスケールメリットを、受注生産なら、その場でつくる新鮮さを、というようにそれぞれのメリットを、目一杯活かしているかを確認しましょう。

ステップ三は、「位置をずらす」事です。例えば、今まで見込生産だったものを、一部、受注生産に変えてみる。その事によって、他社とは違うモデルで勝負できます。もちろん、生じるであろうデメリットには事前に手をうつておきます。

ステップ四は、究極の方法「両立させる」事です。あちらもこちらも立てる。二兎追つて二兎とも得る。このためには、今までの常識を打ち破るような革新が必要です。コクがあるのにキレがある。リーズナブルな価格なのに自然素材で健康によいなど、他者に真似できない位置に立つことができますね。

●まず「ビックリ」そして「やすらぎ」へ

三つ目は、「ビックリから、やすらぎへ」です。

物事のはじまりは、ビックリしたり、感動したりするところからスタートします。

あなた自身の魅力を、わかりやすい形で、それでいて、インパクトのある表現で伝える事が大切です。ときには、「無料!」「今だけ!」「あなただけ!」と訴求したり、「このままで××になる!」というように、ちよつと不安をおおることもあるでしょう。危機感の訴求は人々の注目を引きまします。あるいは、「○○プロも採用」とか「○○さんご推薦」という方法もあります。スポーツ雑誌のタイトルや選挙演説をみればわかります。「つかみ」が大切です。

ただ、ある程度それが過ぎると、今度は、飽きられてしまいます。「何だまたか」とい



う事です。ちよつとお洒落な居酒屋さんが、威勢の良い、それでいて暖かみのある毛筆でメニューをつくりはじめたのは、もう数年前の事でしょう。今となつては、どこでも同じ、当たり前です。

一方で、「水戸黄門」のファンはいつまでも健在です。

最先端技術を取り入れた「イベント」は飽きられるのに、地域の「祭り」は継続します。ドイツのレストラン業界では、「改装しないと飽きられてしまうのは、トウモロランドです。アメリカのレストラン業界では、「未来志向の店舗は飽きられる。アーリーアメリカンでいけ」という話があるそうです。ノスタルジックは強力です。

つまり、ある段階でお客様とわかり合えたら、そこから先は、奇をてらうのではなく、不変のやすらぎを提供する事が大切なのです。

もちろん、小さなビックリは常に用意されていますが、それは、あくまでも一定の信頼感、安心感の枠内のことです。むしろ、そうしておいたほうが、小さなビックリがより大きく感じられます。

ここまでくるとロングセラー、世界で一つだけの花は、もう確固たる地位を築いたことになります。

私の経営チェック「世界で一つだけの花」

●「世界で一つだけの花」を読んで感じたことを書いてください。

●「世界で一つだけの花」を読んで、あなた自身が、実行してみたいと思ったことを書いてください。

● 守破離

昔から、習い事の世界には「守破離」という考え方があります。

- ・ 守 最初は教えを守り
- ・ 破 次に自分なりの発展を試み
- ・ 離 最後には型を離れて独自の世界を創り出していく

はじめは、「形」を真似るところからはじまります。尊敬の念をもって先人の知恵から学ばせていただきます。独自性が不可欠だからといって、我流ではじめればよいというものではありません。学びと実行をくり返すうちに、自分なりの工夫が出てきて、やがて、自分なりのものができあがっていきます。

あなたの会社の独自性は、はじめから備わっているものですが、お客様や社会にとっての光り物にするためには、こうした順番が必要なんです。

第五章 価値を生きる

嫌いなことを、無理してやったりしてしようがないだろう（本田宗一郎 本田技研工業創業者）

お金は、それがないとアイデアを実行できないので、私を悩ますかもしれないが、夢中にはさせない。私を夢中にさせるのはアイデアだけだ。（ウォルト・ディズニー）

●理念を分かちあう

あなたの会社には、経営理念やミッション（使命）がありますか。

「今年の目標」という短期的なものでなく、もつと経営の根幹に関わるものです。

「私たちの会社は、こういう事を大切にしたい」「お客様には、こういう楽しさをお届けしたい」「私たちは、いつもこういう事に心がけています」といった、社員全員で大切にしているものです。

名刺サイズにして常に携帯している会社もあります。もしかすると、毎朝、読みあわせているかも知れませんね。素晴らしいことです。

そこで、質問です。

「こうした会社の理念や行動指針を読むとき、あなた自身、何か、こみ上げてくるものがありますか」

自分のこととして感じられる人は、OKです。自分の価値観と会社の価値観が、かなりの部分であっているのでしょうか。

しかし、正直ピンと来ない人もいるのではないのでしょうか。どうしたらいいでしょうか。

二つの方法をご紹介します。

一つは、会社の理念やミッションに書かれていることを、自分の仕事や生活にあてはめて読み替えることです。

例えば、「お客様に笑顔をもって接しよう」であれば、「○○さん（自分のお客様）に明日の××時に会う予定だが、そのとき、必ずこちらから笑顔のあいさつをしよう。厳しい要求をつきつけられると思うが、相手の言葉を一つひとつ受け止め、丁寧な対応をしよう」というように具体的に読み替えるのです。日々の生活の中で「朝一番、顔をあわせる人に、毎日、とびっきりの笑顔で接しよう」というのもいいですね。

もう一つは、根本的な方法です。まず、あなた自身の生き方やモットーを考えます。

例えば「正直に生きることをモットーとしている」「幸せに明るく生きたい」あるいは、「たくさんの人と会って、共に成長したい」など、あなた自身が、どんな生き方をしたいか、どんなタイプの人間になりたいかを考えてみます。

そんな事、考えたことがないという方は、少し時間をおいて、じっくりいきましよう。あわてる必要はまったくありません。

そして、あなた自身の価値観がみえてきたら、それと、会社の理念やミッションとを比べます。共通点と相違点を探します。

共通点は必ずあります。その部分を取り出して、納得して消化するのです。

こちらの方法は、すぐに実践できるものではありませんが、非常に重要な事です。

なぜなら、人は、自分自身が納得しない限り、本心から、物事を信じることはないからです。

自分が源泉で物事をとらえるなら、仕事の価値観の前に、本当は、生きていく上での価値観をハッキリさせたいですよ。



次のような質問に答えてみるのが効果的です。

「子供の頃、なりたかったものはなんでしょうか」

「あと3日の命と言われたら、何を大切にしようか」

「明日、宇宙が滅亡するとしたら、今日は、どのように過ごしますか」

あわてないで、じっくり探求しましょう。

●愚直に生きる

経営者や幹部の方にとっては、以上のことは当然かも知れませんが、

自分自身の大好きなことや人生の価値観に照らし合わせて、自社の経営理念やミッションをつくりあげた経験をお持ちの方もいらっしやるでしょう。

そうした方々には、次のように自問自答していただく事をおすすめします（もちろん、社員やアルバイトの方も同じ質問を考えて頂いて結構です）。

「なぜ、私は、この事業、そして、この会社をこんなにも『愛している』のだろうか」

経営を続けるのは大変な事です。お金を稼ぐだけなら、もっとよい方法があるかもしれ

ません。それなのに、どうして続けているのか。なぜ、これほどまでに愛しているか。もう一度、「言葉にして語る」事に意味があります。

その上で、再度、あなたの会社の経営理念やミッションを、「声に出して」読んでみます。全社員の前で語るつもりでお願いします。

・・・・・・・・・・・・・・・・（あなたの会社の経営理念やミッション 音読中）

最後に、次の質問に答えてください。

「もし、状況が変わって、今、声に出した価値観のために、自分の会社が赤字になっても、場合によっては廃業することになっても、それを守り抜く事ができるだろうか」

いかがでしょうか。「はい」と即答できますか。

本来、経営理念やミッションは、社会における自社の存在理由を語るものです。だから、使命がなくなれば、会社は存続する意味がなくなります。

これを愚直に貫くのが「価値を生きる」という事です。

価値を生きていれば、いろいろな場面に遭遇しても、根幹の軸がぶれません。時代によ



って変化するものと、不変のものを見極める事ができます。やるべき事とやらない事が、はっきりします。さまざまな環境変化に揉まれても、自分たちの原点はどこにあるのかを振り返る事が可能になります。

経営理念やミッションは、くじけそうな気持ちを支え、仕事に愛をもつて取り組むための強力な道具になります。

●ありのままに生きる

価値を生きたとは、覚悟して生きる事でもあります。

自らの責任をあらかじめ明らかにして、真剣に取り組む姿、その生き様は、経営者のリーダーシップそのものです。

この人についていこう、この人と仕事がしたい、という気持ちは、単なるお金の関係や、役職や職責・権限を超えたところにあります。

それでも、リーダーも人間ですから、やるべき事をやっても失敗することがあります。そんなとき、その失敗した姿を、誠実に自ら公開する。自分のヘマや弱点を、部下や関係者に惜しげもなく公開し、再発防止にむけての情報にする。こうした態度が、さらに皆の

心をまとめます。

あなたはいかがですか。

価値を生きるとは、自分たちが信じるもののためには、個人的なバツの悪さや対面は二の次にできる生き方です。

リーダーシップの源泉は、その人自身の「ありのまま」の姿です。覚悟とは、肩肘を張って無理に頑張っている姿ではなく、日常の中で、その人からにじみでてくる有り様です。「良質経営」の一つの到達点は、経営者から社員、アルバイト、取引関係者にいたるまで、肩肘張らずに、皆がありのまま「価値を生きている」状態です。

●価値に根ざした自主性を認めあう

ご存じの方も多いと思いますが、デイズニールランドの話で、有名な話があります。

あるご夫婦がデイズニールランド内のレストランに来て、お子様ランチを注文しました。大人の方がなぜ、と思ったウエイトレスは質問します。ご夫婦は、実は昨年、子供を亡くしたこと、楽しかった思い出を確認するために来場したことを伝えます。この話を聞いたウエイトレスは、子供用のイスを用意しテーブルセッティングをした上で、お子様ランチ

をお出ししたのです。ご夫婦は感動にむせび泣き、素晴らしい体験をしました。

もし、最初の段階で、お子様ランチは○才以下でないとダメですとこたえて、それつきりにしていたら、こうしたドラマは生まれなかったでしょう。

組織が大切にしているものを理解した上で、まさに「価値を生きている」素晴らしい例ですね。

やりがいと権限を与えられた社員、価値を共有している一人ひとりが、自主的に行動すると、ときに素晴らしい結果を生みだします。

こうした価値に根ざした自主性を、お互いが認め合い、祝福しあえる組織、そんな組織を目指したいですね。

僕自身は、目の前の誘惑に流されたり、反対に力みすぎたりしてしまうことも多いのですが、いつかは、ありのまままで価値を実現している人間になりたいなあと思います。

あなたも、本音で、あなた自身の価値と、会社の理念とを重ね合わせて、「良質経営」の一員になりませんか。

第六章 今を生きる

履き物をそろえると、心もそろろう。心がそろうと、履き物もそろろう。ぬぐとときに、そろえておくと、はくときに心がみだれない。誰かが乱しておいたら、だまってそろえておいてあげよう。そうすれば、きつと世界中の人の心もそろおうでしょう（脚下照顧 きやつかしようこ 道元禪師）

自分は、ただ宇宙の無限さとながったただけだ。もし、全財産を失っても数年でとりもどせるだろう。（ヘンリー・フォード）

● 当たり前のこと

あいさつする、約束を守る、整理整頓する、他人に迷惑をかけない、健康を保つ、この五つはすべて「当たり前」の事です。しかし、残念ながら、僕たちはこの当たり前ができません。

「良質経営」の考え方がわかっても、実行できなければ、知らないよりも、たちの悪い事です。すべての良い事は、当たり前の事が出来た上で成立します。

あいさつ。これができないのに、CSが体得できるはずありません。声をかけたり、

私の経営チェック「価値を生きる」

● 「価値を生きる」を読んで感じたことを書いてください。

● 「価値を生きる」を読んで、あなた自身が、実行してみたいと思ったことを書いてください。

返事をしたり、お礼を言ったり、歓迎したり、コミュニケーションの一番バッターがあいさつです。はじめて会った人の名前を覚えるのも、あいさつからです。

約束を守る。とくに、時間を守る、納期を守るといった当たり前のことができません。整理整頓する。放っておけば、すぐ汚れてしまいます。いつまでも過去の在庫が捨てられません。過去のしがらみも捨てられません。

他人に迷惑をかけない。そう思っているにもかかわらず、せめて、他人に言えない事はしないようにしようと考えて。それでも、みなスネに傷をもっています。

健康を保つ。普段は意識していません。病気になってはじめて健康に感謝します。

僕たちは、ことごとく当たり前の事ができません。

まずは、その事を自覚しましょう。もう一人の自分が頭の上において、今活動している自分を見ている。「これじゃダメだよ」「そうだよ」自分の中で対話をして確認、反省していくのかなさそうです。

●大好きな仕事

ところで、「あなたは、今の仕事が好きですか」

これが天職だと思える（十点）から、今すぐにでも辞めたい（一点）までの間で、どこにあるでしょうか。

大好きなことをして暮らしていけたら幸せですね。でも、たいがいの方は、なかなか十点満点をつけられません。

毎日の仕事の中には、あまり面白くない単純作業や、納得できないけれど、その場を取りつくるわなければならぬ仕事もあります。全ての仕事に、全て楽しいと思える方は少ないでしょう。忙しすぎて休みもとれない状況かもしれません。

でも、一つひとつの仕事に対して、あれが気に入らない、これがダメだと言っているのは、とても「大好きな仕事」にはなりません。理想の青い鳥を探して転職をくり返したとしても、結局、幸せを見つけないことはできません。

どうしたらいいのでしょうか。

それには、まず一度、目の前の仕事から離れて、自分自身が本当に好きな事を、考えてみる事です。子供の頃からの夢でもいいですね。

「私は、インテリアが好き」

「私は、人と話すことが好き」

「僕は、工夫をしたり、モノを改良したりするのが好き」

次に、本当に好きな事を思い出しながら、今の仕事にそれがどう活かせるか、どう関連づけられるか徹底的に考えましょう。

例えば、炎天下の中、決められた数のティッシュを配る仕事は疲れるものです。

しかし「工夫をしたり、モノを改良したりするのが好き」なあなたなら、声かけや手渡しのタイミングを変えることによって、受け取ってもらえる確率が変わるを見つけられるでしょう。そうしているうちに、あなたの「工夫する能力」に磨きがかかります。これが財産ですね。

お金が得られる事以外に、どれだけの接点が見つけられるでしょうか。仕事の中に潜む面白さを見つけ出せるかも知れません。あなたが大好きな事と、今の仕事の接点を積極的に探してみましよう。「今」を、もっともっと大切にしましよう。

不思議なことに、今の仕事を全てマスターしてしまうと、今度は、より楽しい仕事があるあなたの前にやってくるのです。

反対に、ツライと思つてこなしていると、いつまでも抜け出せずもがき苦しんだり、もっと大変な仕事が出てくるのです。

●聴くこと

あなたは、相手の話を聞きながら、つい、次に何を話そうかと、自分のことに思いをめぐらしてしまった経験はありませんか。ひどいときには、相手のことは上の空。全く話を受け取らずに、途中から自分の話をしてしまった事はありますか。

「今」に居なくて、ちよつと「先」の事、あるいは「過去」の不安に思いをめぐらすのは、相手にとつても失礼なことですが、それ以上に、自分のパワーを減少させてしまうことになりません。

僕自身、そうなりがちです。そこで取り入れたのが、次の二つの言葉です。

「なるほどそうだね、よくわかるよ」 (同意)

「なるほど、〇〇ということですね」 (オウム返し)

はじめのフレーズが優先です。同意できなかったり、理解できなかったときは、二番目のフレーズにします。なるべく、どちらかをはさんでから、自分の意見をいうように努めています。みなさんも、いろいろ試してください。

●今も未来も大切に

有名なアリとキリギリスの話で、その日、その日を楽しんでいたキリギリスは、冬になって大変な目に遭います。

「計画をたてて行動しなさい」子供の頃よく言われたものです。将来の夢をもつ事は非常に重要です。そのための計画も必要です。

しかし、「将来のために、今は何も考えずとにかくガンバレ」と言われると、これには、ちよつと違和感を覚えます。

「将来を『目的』にして、今を、そのための『手段』にする」。

これでは、「今」に対して失礼な感じがしませんか。(笑)

今がなければ、将来はありません。

かといって、将来の夢をもたず、その日暮らして今を過ごすのもよくなさそうです。

みなさんは、どう考えますか。

僕自身、しばらく悩みましたが、「良質経営」を実践している経営者の方々と話して気がつきました。

結論は、今も未来も大切にするという事です。

つまり、「将来の今」も大切にしたい。「今の今」も大切にしたい。だから、それぞれの時点で、「未来や過去」にとらわれないために、時間軸を示した道筋を描くのです。それが「計画」なんだと。

夢を描くことは大切ですが、今を充実させずに、将来のための単なる犠牲的な手段にしてしまうと、おそらくゆがみが生じます。ストレスとなって表れたり、将来、目的を達成しても、それから先、何をしたらいいかわからなくなる事もあるでしょう。

あるいは、人生の最期を迎えるときでさえ、その時点での「今」に欠乏感を感じるようになるかもしれません。

今が五十点だから、将来、百点をめざすのではなく、今でも百点、仮に今日亡くなっても満足、明日を迎えることができれば百二十点でなお満足。

そんな考え方ができたらいいなと思います。

経営においては、価値観に照らし合わせて、その会社にとって「将来のありたい姿」を描きます。そして、それを実現するための具体的な戦略や中期の計画をたてていきます。

これは正しい方法です。

だからといって、あとは盲目的にガンバレばよい、という事ではないはずです。

何のために戦略を立てるかという点、一つは、将来のありたい姿を実現するため。そして、もう一つは、その実現の過程を楽しむためではないでしょうか。

旅は、目的地に着くのも楽しい事ですが、途中に咲いている花や、出会った人と触れあうことに醍醐味があるのではないのでしょうか。

そうすれば、「目的のためには手段を選ばず」というような短絡的な考え方がなくなるのではないかと思います。

●愛をもって接する

「今を生きる」の最後、そして、この小冊子の最後は、すべての事に「愛をもって接する」です。一番大切な事だと、僕は思っています。

オグ・マンデーノさんという作家の「The Greatest Salesman In The World」(地上最強の商人)から一部を引用しました。大好きな詩です。

みなさんの琴線に触れたら実行してみてください。

これで、小冊子の本文は終わりです。

今日この日を、私は、心からの愛をもって迎える。

なぜならば、これはいかなる仕事においても、成功するための最大の秘訣だからである。

腕力は楯を打ち砕き、人を殺すこともできるが、人の心を開くことはできない。これができるのは、目に見えない愛の力だけである。

これより以後、私は、すべてのものを愛の心をもって見ることにしよう。そして、私は生まれ変わるのだ。

今日この日を、私は、心からの愛をもって迎える。

私は私の敵を讃えよう。これによって、彼らは私の友となろう。私は友を力づけよう。そうすれば、友は私の兄弟となる。

常に、私は彼らを讃えるべき理由を探す事に努めよう。決して、悪口をかき集めるような事はしない。

これ以後、私は、この秘密を決して忘れることはない。そして、この秘密が、私を変えるのだ。

今日この日を、私は、心からの愛をもって迎える。

私は、人々の行為をすべて愛する。人の行為には、たとえ表面からは見えなくても、すべての人に、誉め讃えられるべきものが秘められている。

私は愛の力をもって、彼らが心のまわりに張りめぐらした不信と憎しみの壁を崩し去ろう。そして、その場所へ、私は丈夫な橋を架けよう。そうすれば、私の愛は、そこをわたって彼らの魂に入っていくに違いない。

今日この日を、私は、心からの愛をもって迎える。

しかし、私は、人々の行いに対して、どのように対応すればよいのであろうか。

その答えは、ただ一言をもって答えられる。「愛をもって」この一言である。

愛は、人の心を開くための武器である。同時に、他人からの憎しみの矢や、怒りの槍を跳ね返す楯でもある。災難や失意が激しくこの楯を乱打しても、やがては、春雨のように力を失ってしまう。この楯は、市場では私を守ってくれ、一人いるときは、私の心の支えになってくれる。失意の時は泰然、得意の時は冷然とさせ、心の乱れを鎮めてくれる。

楯は、日を追うごとに強力になるが、やがては、その楯さえも私は必要としなくなる。

私は、その楯をかたわらへ放棄し、あらゆる武器をもたないまま、世間の人々の中へ入っていくことができるようになる。

今日この日を、私は、心からの愛をもって迎える。

しかし、私は、はじめて出会う人に対し、どのように接すればよいのであろうか。

方法はただ一つである。無言のうちに、心の中で、私は彼に近寄り、そして「あなたを愛している」と呼びかける。この言葉は沈黙のうちに語られるが、しかし、それは、私の眼の中で輝き、私の額のしわをぬぐい去り、私の唇に微笑みをもたらし、私の声の中にこだまする。このとき、はじめて彼の心が開かれる。

今日この日を、私は、心からの愛をもって迎える。

私は、何にもまして、自分自身を愛する。そして、常に、私自身を知りつくすべく努めよう。私の肉体の一部と化した、精神、魂、心のすべてを知りつくすのだ。

私は、自分の肉体の欲求に、そのまま溺れることなく、清潔さと適正さをもって、その要求に優しく応えよう。私は、私の精神が、邪悪なるものは絶望的なるものに引きつけら

れることを決して許さず、むしろ、それらを長い間に培った知識と英知をもって、高い境地にまで昇華させよう。

私は、自分の心が狭く、冷酷になるのを許さない。人々と愛を分かち合い、寛容の心を成長させ、世界が暖かい友情で包まれるのが、私の望みである。

今日この日を、私は、心からの愛をもって迎える。

今より、私は全人類を愛する。今、この瞬間より、すべての憎しみは、私の血管から除かれる。なぜなら、もう私には、愛する時間はあっても、憎む時間はないからである。

たとえ、私には何の長所がないとしても、案ずるには及ばない。愛さえあれば、成功への道は必ず開けるのである。愛がなければ、あらゆる知識や技術をもっていようと、きつと失敗するだろう。

今日この日を、私は、心からの愛をもって迎える。

そして、私は成功する。

OG MANDINO The Greatest Salesman in the World 1968 BANTAM BOOKS

オグマンディーノ 地上最強の商人 1996 日本経営合理化協会出版局

私の経営チェック「今を生きる」

●「今を生きる」を読んで感じたことを書いてください。

●「今を生きる」を読んで、あなた自身が、実行してみたいと思ったことを書いてください。

冒険は続く 「経営の品質」 って何だろう

最後までお読み頂きありがとうございます。

あなたと出会えたのは、素晴らしいご縁ですね。

経営を成功させるための方法論は、古今東西、さまざまなものがあり、ここに紹介した以外にも、きっと素晴らしい考えや手法があるでしょう。この事をご理解いただいた上で、成功という頂上をめざす山登りルートの一つとして、ご活用いただけたらと思います。

僕は、経営コンサルタントという仕事を続けてきて本当に良かったと思っています。

若輩者のうちから、さまざまな経営者の方とお話させていただく機会を与えられ、それぞれの現場でたくさんのお話を学ばせて頂きました。

数年前に「経営品質向上プログラム」という、素晴らしい経営改善プログラムに出会い、さらに新しい気づきを得ました。

「経営の品質って何だろう」「良い経営って何なんだろう」

こうした素朴な疑問から「良質経営への手引き」は生まれました。

ぎりぎりまでタイトルは「良質経営の手引き」だったのですが、最後に「良質経営への手引き」に変更しました。

「良質経営」この問いに対する回答は一生得られないかも知れません。でも、探求を続ける事はとても楽しいことです。

この冊子自体、まだまだ不十分です。もっともつとよいものにしていきたいと思っています。書き足りない事もたくさんあります。機会があれば続編も出したいと思っています。ぜひ、ご意見、ご感想をいただけたらうれしく思います。一緒に学びあいましょう。連絡先は、次の通りです。よろしくお願ひします。必ず返信します。

寺 沢 俊 哉 メールアドレス tera@tsukamineta.com

最後に、今までの人生でご縁のあったすべての方々に、感謝を述べたいと思います。ありがとうございます。