

## 経営者への活きた言葉

### 揺さぶることで新たなものを生み出す 永守 重信(日本電産社長)

1. 日本の特許出願数は数年前まで世界一だったし、特許取得件数でもトップクラス。技術力は世界でも間違いなく指折りなのに、なぜ競争に勝てなくなってきたのか。長くこう言われるうちに、1つの言説が流布するようになりました。「企業の研究者が市場を見ていない」「中央研究所には意味がない」と、でも本当にそうなのでしょうか。日本電産は今年1月末、川崎市に中央モーター基礎技術研究所を開設しました。
2. 実は、計画した時に知り合いの大企業経営者21人に「御社の中央研究所をどう思っているか」と聞いて回りました。すると、18人もの経営者が「カネばかり使って効果がない」「研究者は好きなことばかりやっている」と嘆くのです。でも、よく話を聞いているうちに気づきました。中央研究所も「経営」をしなければいけないのだと。研究所の成果が上がらないという企業は、研究者に学歴だけで採用して、大まかな担当だけ決めて後は放任しているのではないのでしょうか。
3. それではダメです。社員の中で成果を上げるのは、やはり自己管理のできる人です。だから企業は社員を教育し、きちんと役割を与えてやらせる。任せるけど、常に経営者・管理者とコミュニケーションを取って任せきりにはしない。また、大切なのは、揺さぶることです。テーマの研究が進んだり、行き詰まったりした時にその中で人を組み合わせたり、異動させたりして揺さぶる。その刺激がまた新たなものを生み出します。

(参考:「日経ビジネス」2014年3月17日号)

## 経営者のための理念・哲学

### 「何のために営業するか」の哲学が重要

1. 江戸時代は商業が一気に花開いた時代で、市井の商人から豪商に至るまで、それぞれが営業のスキルと哲学を持っていた。江戸商人の特徴は情報収集に長けているという点だ。人の集まる場所で聞き耳を立てたり、諸国を巡り歩くことで需給のバランスを嗅ぎ取ったりしていたのだ。
2. 重要なことは、江戸時代の商人がもうけだけを重視していたのではない点だ。近江商人は「売り手よし、買い手よし、世間よし」をモットーとしていた。今でいうところの企業の社会的責任(CSR)に近い。さらに、江戸時代に多くの人に読まれた、商人や職人の心得を記した鈴木正三の「万民徳用」や、思想家の石田梅岩の著書では「正直であること」や、「客が喜ぶことを重視せよ」と記されている。何のために営業をするのかという背景にある哲学こそが重要といえよう。

(参考:「週刊ダイヤモンド」:2014年3月22日号)