

いっしょに…

2 マイル行こ  
うよ！

## 目次

### 導入

#### I. 組織を作るための体系化

- a. まずはビジョンを明確に
- b. ビジョンは高く
- c. 名は体を表す
- d. ミッションステートメント
- e. ミッションステートメントから外れない
- f. **Two Miler**
- g. 結集できる基礎が出来た
- h. みんなでサンプルカンパニーを作ろう
- i. サンプルカンパニーの条件
- j. 給料
- k. 結果はついてくる
- l. サンプルカンパニーとしての取り組み
  - 公正な報酬
  - 全員参加の業務改善
  - フレックスタイム
  - 移動式デスク
- m. その他組織の体系化についての独り言
  - 仕事出来る人か理想に共鳴する人か
  - 価値観
  - 大きなことがしたい

#### II. 組織を伸ばすための体系化

##### 1 マイルと言われれば2マイル行こう

売り上げを伸ばすことは大切だ

ビジネスを広げるために：接地面を広げよう

ビジネスを広げるために：接点を大切にしよう

**Trust and Personalization** 信頼とカスタマイズされたサービス

感動と **Raving Fan**

そしてまた接地面をふやす

営業をリードするとは

##### 2 マイル先をいつも見ていよう

- n. 弊社の試み
  - **Go Green Project**
  - アンケート
  - テレマーケティング

- Two Smiles Ticket
- o. チャレンジしてこそ見えるもの
- p. 失敗
  - 計画倒れ
  - 途中で終わる
  - 全員に徹底できない

一緒に2マイル行こう

- q. チームワークの7つの要素
- r. 得意なことを発揮する機会を作る
- s. 全員参加の経営
- t. 馴れ合いの排除
- u. 組織の弱点
- v. みんなで成長しよう
  - 素直に意見交換ができる
  - 教えあう
  - 勉強会
  - チャレンジを与える
  - リーダーを作る

### III ビジネスの体系化 P.57

- 2. 2マイル先から全体を見よう
  - a. 体系化力とは
  - b. これだ!と思うこと
  - c. 物事を成功に導く能力
- 3. 体系化の目的: 継続こそ力なり 誰でも継続ができるためのシステムを作る
  - a. トライと継続が必要
  - b. それではどうすればいいか?
- 4. 体系化の目的: 多くの仕事をこなすためのシステムを作る
  - a. 境界線の重要性
  - b. 知らなくてもいいことは何か
  - c. どうせやらなければならない仕事なんだからやっつけてしまおう
  - d. ブログ “10 Reasons”
  - e. 仕事に順番をつけないことも必要
- 5. 体系化の目的: いやな仕事をなくすためのシステム
  - a. いやなこともやらなければならない
  - b. できるだけ簡単にする
  - c. 楽しむ
  - d. 挑戦する

- e. いやなことを通して学ぶ
- f. 自然にできることは何か
- 6. 体系化の目的：人間にしか出来ない仕事に時間を使うためのシステム
  - a. 数字を使おう
  - b. 体系化に関する独り言
  - c. 情報の体系的使い方
    - はしの文化、フォークの文化
    - コンサルタントの使い方
    - ADD
  - d. 体系化は終わることがない
  - e. 日本における体系化力

#### IV. 周りの人を引っ張る為の体系化 P.82

2マイル先まで行ってもらおう

- a. 組織の中で Leader を作る
- b. 理想を追求する
- c. お客様をリードする
  - a. 体系化が必要
  - b. お客様を良く知る
  - c. 人間関係を築く
  - d. 自分のポテンシャルに気づいてもらう
  - e. オプションを限定する
  - f. フォローアップする
  - g. リードすることを体系化する

分社化

#### V 人生の体系化

- 7. 人生における体系化力
  - a. 成功への階段
  - b. バウンダリー
  - c. 何のために生きるの
  - d. 世界観が仕事にも結びつく

## 導入

この本は僕がアメリカで始めた **Two Miles** という会社およびクライアントの皆様から学んだこと、僕がアメリカで経験したことを“体系化”というテーマにそって書いてみます。**Two Miles** っていういろいろなことをやっています。一見ばらばらなことをしているように思えるかもしれませんが。また無駄に思えるようなことがあるかもしれませんが。急がば回れ、ということわざがありますがいろいろなことをやってもそれぞれやっていることがひとつの目標に向かって進んでいく限り長い目で見ると結果が出てくる、ということを感じてやっています。要はひとつの目標に向かっていて、ということは絶対に必要です。やっていることが全て最終的な目標に結びつくことが大切であり、意味もなく明確な目標もなくばらばらなことをやっていたらいけないことはみんな分かると思います。僕が頭の中でどのようにものごとを捉えているか、そんなことを自分なりにまとめること（体系化すること）が必要だし、それをみんなに文章で紹介したいと思っていました。

ここで使う“体系化”という言葉は**ものごとの基本をしっかりと押さえ、方向を明確にした上で最も効果的な方法を取れるようにする、**と言う意味、そして**システムを作り上げて仕事が流れるようにする、**という二つの意味で使っています。ビジネスに関して言うならばしっかりとした基本と明確な目標を持ってビジネスを組み立てた上でその組み立てたビジネスがしっかりと実行されるように作り上げる、という意味です。その為には以下のものが必要だ、と考えています。それは数々の“なぜ”ということに対しての自分なりの答えを持つことともいえます。根本的な“なぜ”に答えることができなければ体系化はできないからです。

- 動くことのない価値観を持つ
- しっかりとした理念を持つ
- ビジョンを持つ
- システムを作る
- リードする

現代は情報量が多く気をつけないと不要な情報に振り回されがちになります。情報量を多く持つこと自体は悪いものではありませんが情報量に振り回されて自分の考えを持たずにすませてしまうことが多いように思います。特に日本人の場合は文化的に周りの人の考え方をイコール自分の考え方、というカメレオンの人が多いので余程気をつけないと世の中の流れに身を任せてしまいそれだけでなんとなく忙しい日々を過ごしてしまうことになります。それでいいと思っている人も中にはいるとは思いますが多くの方はそのような生き方は少し違うのではないかと考えていると思います。またそのような生き方をしている人の多くはそれでは本当は満足していないと思います。

仕事に関してもとりあえず生活ができればいい、あるいはお金を稼げればいい、というレベルではなくもっとやりがいのあることをやりたい、そしてそれにできるだけ多くの人を巻き込んで行きたい、ということをもみんなも考えていると思います。もし自分のやりがい、ということに関しての明確な目標をまだつかめていなかったり悩んでいるようなことがあれば是非これを読んでそのヒントを掴んで欲しい、と願っています。

1回限りの人生なんだから人生を本当に自分が納得できるものにしよう！そのためにみんなでいろいろなことをともに考え、そして掴んでいくことのきっかけとなるような本となって欲しいと思います。

僕自身まだ大きな目標を達成した訳ではありません。世の中の多くの方と同じように小企業の社長をやっています。自分はまだまだ成長過程にあります。会社もまだまだ成長過程です。ただおそらく他の社長さんと違う点は将来に対して人並み以上の大きな希望を抱いている、ということだと思います。そしてその希望はみんなが持てるものだと信じています。そのような希望を“体系化“というテーマを使って多くの人に伝えたい、と願っています。

ところで弊社の社名は“Two Miles (2マイル)”ですね。我々の会社の名前である Two Miles とは何のことかみんな知っているよね。繰り返しになります。Two Miles (2マイル) は聖書の1箇所から取っています。”1マイル強いるものがあるならば2マイル一緒に行きなさい“(マタイの福音書) 英語でも時々”**Going the extra mile**”とすることが言われます。これは本来すべきこと以上のことをする、ということです。この言葉を聞いた時、この言葉をベースにするような仕事がしたい！お客さんを喜ばせたい！と考えこの言葉を会社の名前としました。みんなも分かっていると思うけどこの会社の名前は後述の通り体系化の中のひとつの要素となっていますね。

会社の歴史に関して詳しく話をいままでしていませんね。弊社は世の中の多くのビジネスがそうであるように急成長をした訳ではありません。最初はとりあえず食べていけることを目標に自宅で仕事を始めました。ほとんどお客さんがいない状況で始めましたので会計業務以外にもコンサルティングなど何でもしました。数年後には少し余裕が出てきました。大した経験のないものにやさしくしてくれたお客さんたちに本当に感謝しています。この時点ではビジネスのことをあまり深く考えていませんでした。売り上げを上げることに集中していました。今から考えると自分が今考えていることをその頃に知っていたらもっと早く成長したんだろうな、と思います。

そんな普通のスタートをした会社ですがその後成長し、人を雇うようになり次第に組織が出来てきました。Aさん、Bくん、そしてCくん、と次第に人が入ってきてくれました。人を雇うようになると全てを自分がするのではなく、組織として仕事を伸ばしていかなければならなくなりました。組織をリードしていくこと

は自分だけで仕事をするよりも難しいと言うことを経験しました。今も毎日経験しています。ただ幸いなことにいい仲間恵まれたこともあり今まで前向きに社長業をしていくことができました。僕は人と対決することは基本的に嫌いです。できれば対立をすることなしにできるだけまわりと合わせた形で仕事をしていきたい、と思っています。他の人たちと仕事をするのであれば楽しく仕事をしたい、みんなでいろいろなことを体験したい、その様に思っています。社長と言うと何だかカリスマ性があり、口が立ち、みんなをぐいぐいと引っ張っていく、というイメージがあります。みんなも知っているように僕はそんなタイプの人間ではありません。でもそんな僕でも楽しく社長業をしていくことができました。確かに苦労をすることはありますが会社を始めてから楽しい思い出ばかりです。今でも希望を持って毎日楽しく仕事をしています。楽しくやっけていっているのは会社がうまく回っているから、というだけではありません。**楽しい理由はすばらしい仲間たちとビジョンを共有して前進しているから**だと思います。このことに関しては心からみんなに感謝をしています。いい仲間と共有できるビジョンを追求していくことほど充実したことはないと思います。

ただいいビジョンを持つこと、そして前進すること、この二つのことはすぐにできることではないものです。いろいろとみんなに相談をすることがありますね。みんなでもミッションステートメントに関してミーティングをしたり、宿題を出したり、“もっと普通の仕事をさせてくれ！”と考えた人も皆無ではなかったと思います。そして自分自身もその何倍もの時間をひとりで考えました。そしてできたミッションステートメント、そしてそのミッションステートメントを活用している現在までの過程を考えた時、僕がもっとも勉強したことは“体系化”という概念ではないか、と考えるようになりました。僕が幸せに仕事ができていることはこの体系化ということを手に使っているからではないか。逆に以前の僕を含め、世の中の経営者や社員ひとりひとりがこの“体系化”という概念が把握できていない、あるいは実行できないことにより物事がうまくいかないことが多いのではないか、ということに気づきました。

僕は本を読むことが好きです。アメリカのビジネス関係の本を一月に何冊も読んでいます。それらの本を読んだときに共通している要素として“体系化”ということがあることに気づきました。もちろん本を書くときには何らかの内容の体系化が必要ですね。それと同様体系化をする、ということはビジネス、あるいは人生を成功に導くために必要な要素のひとつだ、ということがいろいろな人の書いた本を読んでいると良く分かります。ものごとの基本を抑え、目標を持ち、自分のやるべきことを把握して、毎日毎日目標に向かって努力をする、ということですね。

この本で **Two Miles** の考え方、やっていることをご紹介しますが **Two Miles** という会社はみんなも承知の通り子供のように理想を追求する会社です。こんな理想ばかり話している会社が世の中でやっけていけるのか？これはまだこれから証明し

なければならぬことです。ただ今までは理想にこだわりながら成長してきました。これからもその様にするつもりです。そしてその理想はどこかから引っ張ってきたものではなく体系化された考えの中から発生した理想だということを理解してください。体系化した考えには一定の前提条件があります。その前提条件がくずれた場合体系はすべて崩れてしまいます。ただその前提条件が正しい場合、体系化された考えに基づく行動は体系のない行動よりも強いものとなるはずで**Two Miles** と言いながら至らない点もありお客様にしかられること、あるいは去られることもありました。頑張っているものの100%全てにおいて胸を張れる会社にはまだなっていません。ただ言える事は体系化された考えを崩さずに仕事をしている、ということです。確かに間違いをすることは多々あります。でもそれは枝葉末節での失敗であり、体系化されたビジネスの根幹を揺るがすものとはなりません。結果として毎日楽しく仕事が出来ている、ということ、そして将来への希望をたくさん持っていることは事実です。この本は自分の回りにできてきた**Two Miles** という会計・コンサルティングを提供する会社が理想を目指す過程、そしてその過程で学んできたこと、そして数百社におよぶ関与先の会社を中心とした体験を通じて自分なりに観察してきたことを体系化と言う観点から書き、それがみんなの参考になることを願っています。

## I 組織を作るための体系化

*We are limited, not by our abilities, but by our vision.*

我々の限界は能力によって決まるのではなく持つビジョンによって決まる

### まずは Vision を明確に

会社にはビジョンが必要です。ビジョンとは会社が究極的に目指す目標であり夢のようなものです。そしてそのビジョンを漠然としたものでなく言葉にする必要があります。**ビジョンは明快で、覚えやすく、そしてもちろんみんなが共鳴できるものでなくてはなりません。**ビジョンはミッションステートメントとは違い標語のように誰にでもすぐに覚えてもらえるものでなくてはならないものです。そうでないとビジョンがみんなに徹底的に行き渡ることは難しいと思います。

弊社のビジョンは“**サンプルカンパニーを作る**”です。仕事柄僕がそうであるようにうちには経営に興味をもっているチームメイトが多くいますね。これが会計事務所なの？と思うこともおそらく多くあると思います。ビジョンがどのように作り上げられたか、という背景ですがビジョンを明文化することを考えていた時、僕はそのような仲間と共に向かっていく方向性と目標をしっかりと定めることのできるビジョンはどのようなものがあるのか、と模索していました。お客様に最高のサービスを提供する、あるいはもっとも高いレベルのサービスを提供する、などいろいろなビジョンを考えました。ただ自分たちの置かれた立場（お客様をリードしていく立場）そして自分自身の価値観、興味、あるいはやりたいことなどを考えた結果仲間たちとともに自分たち自体がお客様の目標となれるような会社を作り上げて見たい、というビジョンが与えられ、結果として“サンプルカンパニーを作る”というビジョンが生まれたのです。

実は最初のビジョンは後述する弊社のミッションステートメントの中の一部でした。ただミッションステートメントはあまりにも長くて普段使うためには使い勝手が悪いのです。ビジョンは短く覚えやすいものでなくてはなりません。いつでも引用でき、そしてチームメイトが覚えやすいものにするためには短くする必要があったのです。

### ビジョンの役割

仕事をする上でいろいろな決断をしなければならないことがたくさんあります。それはトップのリーダーである僕だけでなくチームメイトひとりひとりが日常的にいろいろな意思決定をしていかなければなりません。その時に考えてもらいたいことがこのビジョンです。それぞれの状況の元で意思決定をする上でサンプルカンパニーであればどのような行動を取るだろうか？ということを考えて行動してもらいたい、それがビジョンのひとつの役割です。いつもみんながその様に

考えてもらうためにはビジョンは明快ですぐ覚えてしまえるものでないといけないのです。

## ビジョンは高く

**本当に社会的に意味のあるビジネスにはもうこれでいい、という到達点はない、**と思います。到達点があるようなビジネスを目指しているのであればそれは小さいビジネスで終わってしまうでしょう。僕はビジョンは到底到達できないことができないような大きなものでなければならない、と思っています。そしてそのビジョンを具体的にチームメート、そして周りの人にコミュニケーションすることも必要です。このコミュニケーションすることが簡単ではありません。みんなビジョンをいつも意識しているかな？ある程度コミュニケーションしたつもりでも周りの人はほとんど分かっていない、と考えた方がいいのです。かなりコミュニケーションしたつもりでも半分くらい分かってもらえればいい方でしょう。だから“サンプルカンパニー”という言葉を何かにつけてオウムのように繰り返している訳です。

例えばサンプルカンパニーを作る上でどうしても必要なものが仕事上のプロ意識、あるいは厳しさです。みんなにも分かっていて欲しいのですが我々の仕事は単にお客様が第一という意識だけではやっていけない部分があります。自分の信ずるところにしたがって行動をしなければなりません。自分の信条に従った行動を取った結果、場合によってはお客様を失うことになるかもしれません。それは仕方がないのです。ぼくたちが大事にしている信条に従った行動を取った結果それが受け入れられないのであればそのようなお客様は他の会計事務所に移ってもらっていいのです。お客様のことを本当に大事にしながらプロとしての規律を忘れることはできません。このようなことは口でいくらコミュニケーションしてもおそらくみんなにすべて理解してもらうことはできません。ただ、そのような機会が訪れたときは行動をもって明確に示さなければならない、と思っています。その様なときにこそ自分のビジョンが本当の意味でコミュニケーションされることになります。大事なことはリーダーとしては普段言っていることと行動が矛盾をしないことです。自分自身が自分の価値観、会社のミッションステートメントを具現する人間になるよう絶えず心がけなければならない、と思っています。ぼくも弱い人間なので時には矛盾した行動を取ることがあるかもしれません。社長は価値観、とか信条とか高尚なことをいいながら行動がともなっていないじゃないか、ということを感じた場合は遠慮なく注意してください。

アメリカのリーダーシップに関する執筆者であり講演家でもあるジョン・マックスウェルはこのように言っています。“人々をリードするためにはビジョンを受け入れてもらう必要がある。その前提としてリーダーそのものを受け入れてもらわなければならない。”確かにそうです。いくら格好のいいことを言ってもチームメンバーがリーダーに幻滅を感じたならばビジョンを達成する意欲は薄れてしまいます。僕がお客様に最高のサービスを提供しよう、といいながらサービスよりもお金を優先する意思決定をするならばどのようなメッセージが伝わるで

しょうか？チームメンバーを大事にする、と言いながら簡単な首切りを行ったりあるいは雇用契約を破棄するようなことがあればどのようなメッセージが伝わるのでしょうか？従業員教育を大事にする、と言いながら中途半端な教育プログラムを実行したならばどのようなメッセージが伝わるのでしょうか？これは難しいことではありますし、目先の利益を犠牲にしなければならないことが多くあることになります。ただリーダーとしての毎日の行動をモニターして言動が一致しているか、ということをつつも確認していかなければならない、と考えています。そのためにも誰よりも僕自身がビジョンをいつも心の中で唱えていなければならないのです。

もし自分が信じていることとビジョンが一致していない場合、ほころびはいつかは出てしまいます。その為には**自分自身の中で会社のビジョンと一致する価値観を持っていること**重要です。仕事をしていると妥協したい場面は時々出てきます。自分自身の中でしっかりとした価値観を持っていても妥協をする誘惑はままあります。また白黒がはっきりしていないグレーゾーンもあります。ただ本当に会社を高い目標に向かって伸ばして生きたい、と考える場合、そして妥協をすることがどのようなメッセージをチームメンバーに送るか、ということ考えた場合グレーゾーンの物事は多くの場合が黒色になってしまいます。

また、メッセージを受け取る方はリーダーのビジョンに関してはなかなかリーダーと同じレベルまで理解してもらうことは難しいのが実際です。組織が大きくなればなるほど全員にビジョンが行き渡り、みんなが同じレベルで会社のビジョンを日々の仕事に取り入れることはかなり難しいものです。ありとあらゆる機会を使ってビジョンのことを話さなければなりません。反対にビジョンに対して疑いを持たせることは簡単です。リーダーがビジョンとは反対の行動を取った時、チームメンバーは敏感にそのことを感じ取ります。一度の妥協によるダメージを取り返すためには相当の努力と繰り返しの言行一致が必要となります。これはみんながいろいろな会社のコンサルをする時によく考えてみてください。その会社の向かう方向性がしっかりとみんなに理解されているか、あるいは場合によっては方向性そのものがあるか、ということから経営者と話をしなければならないことが必ずあります。

2005年にアメリカのトップ50のビジネススクールの学生2000人にインタビューをしたときの統計があります。インタビューされた学生の75%はたとえ給料が10から20%低くても価値観を共有できる仕事に就きたい、と答えています。お金が幅を利かせている現在でもコミットできる価値を探し、生きがいを探している優秀な人がたくさんいます。弊社に入ったみんなはおそらくそのような人たちのひとりですね。（給料も上がるようにみんな頑張ろうね！）小さな会社がその様な人を集め、引っ張っていくためにはしっかりとした価値観をもとにした魅力的な会社を作らなければならない、と考えています。うちのTMEの存在理由の一つは給料だけでなく魅力的な職場をつくることです。そのためにCく

んとHくんが頑張っているのです。これは時間はかかるかもしれませんが大きく成長するためにはすべての中小企業が考えなければならないポイントだと思います。TMEはサンプルカンパニーを作る上でのエンジンとなる部門なのです。TMEは開拓者です。これから文字通りアメリカ西部の？開拓をしなければなりません。頑張れよ、TME！

## 名は体を表す

英語で **Go the extra mile.** という言葉をよく耳にしますね。どこかの大手ガソリンスタンドのチェーンもこの言葉をいれていますね。これは聖書のマタイによる福音書の5章41節のイエスキリストの言葉、‘1マイル行け、と強いるもののために2マイル行きなさい。’という言葉から来ています。人のために追加で1マイル行きなさい、というところから **Go the extra mile** という言葉が有名になりアメリカ人の間でよく使われます。社名を **Two Miles** とした理由はその言葉が好きなのですが社名として **Extra Mile** だとあまりにもありふれているからです。みんなうちで働いてくれている人はサービス精神がすごくある人だと思いますが追加の1マイルをいつも行くことは大変なことですね。こんなことまで聞くなよ！あるいは面倒くさいお客様だな、と思うこともみんな良くありますね。そんな時にわれわれの会社名が頭に浮かんだらどうしますか？やっぱり **Extra Mile** のサービスを提供せざるを得ないように考えませんか？だから会社の名前自体を **Two Miles** として追加の1マイル、要するにお客様の期待以上のことをしよう、ということが我々の行動の基準となることを願って名前を決めたのです。会社の名前自体が会社の思想の体系化の一部となっている訳ですね。自社の名前を口にするたびに、意識するたびにお客様のために **Extra Mile** を行く、ということのを頭に思い浮かべるためであり、会社の名前に負けないように努力をするようにするためです。会社の名前が **Two Miles** でありながらお客様のことを忘れ、お金儲けに走ってしまうことになったなら“あそこは名前はいいが実態は何だ！”と言われることになってしまいます。名前負けをしないためにあえて名前自体を **Two Miles** としたのです。(自己紹介をした会社の方に2マイル以上はなれている顧客にはサービスを提供しないのですかと聞かれたこともあります。(笑))

また通常会計事務所にはオーナーの名前をつけます。どうして **Isogawa Co** から **Two Miles** にしたか、というとただ僕の名前を入れた x x x 会計事務所では社員のやる気もでないのではないか？所長と所員みたいなリーダーがひとりだけ、という組織は絶対に作ってはならない、とも思ったからです。チームメンバー全員が誇りを持てる名前をつけたかったのです。みんなが名実ともに誇りを持てる会計事務所にしたいですね。頑張ろうね！

いうまでもなく我々は会計サービスを提供するサービス会社です。全てのお客様を100%満足させることは出来ないかもしれませんがお客様に喜んでもらう、ということのを忘れてはなりません。 **Going the Extra mile. Let's go two miles!**

## ミッションステートメント

会社を始めて次第に組織ができてきました。5人目くらいを雇ったときでしょうかその頃から組織をどのようにしていけばいいのか？真剣に考えるようになりました。自分と他に数人であれば自分が頑張っていればとりあえず会社はある程度伸びます。Cくん、Bくん、Aさん、Eくん、Fさんなどのスタッフが自分を補助してくれるだけでも自分が一生懸命働いている限り、会社は伸びます。事実会社は伸びてはいました。しかしこれで自分が目指しているようなところにたどり着けるのだろうか？この会社に参加してくれている人のやりがい、あるいは将来はどのようなのだろうか？この会社を離れても通用するような人材に成長してもらうためにはどうしたらいいのか？その頃から経営と言うことを真剣に考えるようになり色々なリーダーシップに関する本を読み始めました。“名前だけではだめだ。もっとみんな目指せることを具体的に掲げよう。”ということで顧客サービス、サンプルカンパニー、みんなの成長という3つの要素が重要だ考えました。そしてそれを文章にしたものがミッションステートメントです。

話の途中で我々のミッションステートメントを再度書いてみます。

**To provide the best, fastest and creative service that exceeds clients' expectations and at the same time always strive to build a company that can be a sample to our clients and assist one another for each individual to attain higher goals.**

<最善、迅速、かつ創造的なサービスでお客様の期待を上回り、常にお客様にモデルとなる会社として努め、さらに各個人がより高いゴールを遂げるよう互いに励まし助け合うこと>

このミッションステートメントは3つの部分から成り立っています。以下はGくんがホームページで解説してくれていることですね。

### ●サービス

卓越した品質・創造的である・早い対応・お客様の理解・正当な料金・密なコミュニケーション

### ●モデル企業

成長と利益・優れた企業統治・先端技術の有効利用・自己実現機会・活気に満ちた雰囲気

公正な報酬・個人の尊重・有効なマーケティング

### ●個々の成長

専門知識・人間性・ビジネス能力・社会貢献の育成

ビジネスは少なくとも3つの構成員から成り立っています。お客様、そして会社、そしてそれを担うチームメンバー個人です。これらが全てハッピーに、そして調和を保たなければなりません。3つの構成員全員をハッピーにできればどんなに素晴らしいことか、やりがいのあることか、と考えることは欲張りすぎるでしょうか？われわれのミッションステートメントは欲張りすぎるかもしれませんが3つの構成員全てを満足させることを目標としているのです。

### ミッションステートメントから外れない

ミッションステートメントができました。後はこれに従って行動をとることです。国づくりに例えて言うならば憲法ができました、さあ国づくりに励もう！ということです。名前だけではなくミッションステートメントまで作り、体系化の基礎を作りました。もう後戻りすることは出来ません。ミッションステートメントと違うことをする時は廃業するか僕が会社から去るときだけです。

問題は…と言うわけではありませんが今まではお客様に対していいサービスを提供しよう、ということを中心に仕事をしてきたわけですがそのほかに一挙に2つどうしても守らなければならないことができてしまいました。目標が一挙に3倍になったようなものです。しかも最初のひとつ(卓越したクライアントサービス)に対して2番目(サンプルカンパニー)、3番目(個々の成長)は難しそうです。これは本腰を入れなければ単に“神棚に祭ってあるありがたい言葉”になってしまいます。

でもこれが面白いのです。チームメンバーには無理やり改善点などに関してプレゼンテーションをやらせたりたった10人くらいの会社なのに企画室のようなものを作ったりしてああでもない、こうでもない、と今でもやっていますね。以前はそれぞれの課題をグループに分けて発表をしてもらったこともありましたね。中にはこんなことをやってみようか？みたいなことを考えていた人もいましたね。そしてその様な人はやっぱり会社から離れてしまいましたね。それは仕方がないことだと思います。今いる人にとっては会計サービスはもとより会社作りも楽しいと思っていてくれると思っていますのですが勝手な思い込みでしょうか？多くのチームメンバーにとって売り上げや効率化など以外の無形の目標があると創造的なことを試すことが出来て楽しいのではないのでしょうか？少なくとも僕にとっては会計サービスのように主に左脳を使う仕事以外に右脳も使うことができるようになり仕事がいっそう楽しくなっています。目標に向かっていくためには同じ目標を持った仲間と仕事をしなくては面白くないですよ。そして同じ目標に向かって仲間と仕事ができることほど充実することはないと思っています！

### Two Miler

会社の名前、そしてミッションステートメントの作成をしました。多くの会社の場合ここで終わってしまうことが多いものと思います。せっかくいいミッションステートメントがあってもそれを思い出すのは1年に一度の社長による年頭訓示の時くらい、ということではあまり意味がありません。ミッションステートメントはビジョンを達成するための憲法です。チームメンバー全員がそれを単に覚えるだけでも不十分です。ミッションステートメントに書かれていることが**チームメンバー全員の骨身にまで沁み渡り、全員の行動規範になる**、というレベルまで持っていくことが理想です。

弊社ではいつの間にかTwo Milesらしい行動をとる人のことを“Two Miler”と呼ぶようになってきましたね。確かCくんがこの言葉使い出したと思うけど違うでしょうか？もうこの言葉はWikipediaに記載されているかのようにわれわれの中では流通していますね。僕の定義ではTwo Milerとはミッションステートメントを体現すべく前進しているチームメンバーのことです。別にいつも完璧にミッションステートメント通りに行動している必要はありません。絶えず目標に向かって近づいている人がTwo Milerなのです。

前述の“サンプルカンパニー”そして“Two Miler”これが弊社のキーワードです。このようなキーワードを社内で共有しているということはすばらしいと思いませんか？

## 結集できる基礎ができた

ミッションステートメントの3つの要素が自然とみんなの口から出るようになり、Two Milerという言葉が使われるようになりました。これで様々なバックグラウンドから集まってきた人間たち（弊社にいるのは日本人だけじゃないですね）がまとまることの出来るもの、家を建てる基盤みたいなものができた、と思っています。回りを見渡してください。弊社は一般的な会計事務所と違い学校を卒業して会計士業界に入った、という人はあまりいません。ほとんどの人が商社、会社の企画、イベントなどなど違う職種の経験者です。また国籍も日本、アメリカ、韓国、ペルーなどこれもまちまちです。僕自身が会計学選考ではなくこの業界に入ったのは30歳になってからです。このような人たちが一緒に力を合わせて仕事をするためには非常に強い求心力が必要です。それがミッションステートメントなのです。先ほども書きましたがミッションステートメントが本当にチームのスピリット(精神)となってくれて初めてみんなが力を合わせて仕事出来る基盤が出来た、とすることが出来るものと思います。

もともとアメリカ自体そのような国づくりをしてきました。“神の下にある正義と自由の国アメリカに忠誠を尽くす”というPledge of Allegianceという言葉が学校では毎日みんな唱和しています。スポーツイベントの前では必ず国歌斉唱をします。それぞれの州ごとに別の法律をもち、かなりの自治が認められているのにひとつの目的のためには団結する力を持つアメリカ。これは正義と自由を誇ら

しく胸に持ち国民の間にその思想が骨身にしみているから出来ることだと思います。もちろん約3億人全員がその様なわけではありませんがそのような理想がアメリカには確かに存在します。アメリカの強さはそこにあるものと思います。少人数の一企業にもその考え方は当てはまるものと思っています。

## みんなでサンプルカンパニーを作ろう

これは言うまでもなく弊社のビジョンであり、またミッションステートメントの2番目の柱です。もちろん世の中の多くの会社は自分たちの会社をより効率的に、より利益を上げるように、より大きくなるように、より評判が良くなるように、より従業員が働きやすくなるように。。。。ということを目指しているわけです。良い会社を作る、ということは当たり前のごとでわざわざミッションステートメントに記載する必要はないかもしれない、そう思ったことはありませんか？

弊社が普通の会社と少し異なる点は弊社はお客さんに対して経営アドバイスを行う会社である、という点です。アドバイスをするためにはお客さんのことを良く知らなければなりません。お客さんのことを良く知る前に何らかの知識と基準を持っていなければいいアドバイスは出来ません。それらの知識はコンサルティングサービスからくる経験、さまざまなメディアを通じて得ることの出来る知識だけではなく自らが色々なことを試し、施行することにおいて試行錯誤などを経験することから体得することが出来るものだと僕は思っています。そのような生きた具体的な知識を自分のものとして蓄えた上でコンサルティングに生かすことができたらすばらしいな、と思いませんか？我々自身、すばらしい会社を作って見よう、いい会社を作るストーリーを書いてみよう、そしてそれをお客様へのメッセージとして伝えたいな、ということで“サンプルカンパニーを作ろう”というビジョンが与えられた訳です。

ビジョンはあくまでも目標です。ミッションステートメントは会社の憲法のようなものです。サンプルカンパニーを作る、ということは目標でもあり、会社の行動基準のひとつでもあります。

サンプルカンパニーになる、ということはお客様に対して最高のサービスを提供すること、そしてみんなで成長すること、ということを含んでいる、ということがいえると思います。それでもあえてミッションステートメントのひとつの項目として加えた理由は前述の便宜的な理由だけでもないのですよ。もうひとつの理由はこのハードルが非常に高いものであるからです。会社の経営には人事、リーダーシップ、管理、モチベーション、売り上げ、利益、数値的管理、公平さ、楽しさ、創造性、などたくさんの要素があります。それら全ての要素において情報を仕入れ、知識として持っているだけでなく社内で実行して行きたい、と考えています。ものすごく高いビジョンでしょう！

## サンプルカンパニーの条件

大学教授であり経営コンサルタントでもあるマンフレッド・ケッツ・デブリースによると現代の経営モデルは大きく変化をしています。以前は3つのC

(Command, Control, Compliance : 命令、管理、ルールの遵守)であったものが現在は3つのI (Ideas, Information, Interaction) アイデア、情報、交流に変わりつつあります。僕もそうだと思います。経営に関する米国の本を読んでいて現代の潮流としては孤高でいつもリスクを背負って自分で判断をしたものを下に伝達して実行してもらおう、という従来の経営者のイメージから今は経営に関しての意思決定の過程からいかにチームメンバー全員を巻き込んで行くか、ということに焦点が移ってきています。

僕がワンマンで経営のリードをしていくことは可能ですがもっとも効果的なもの、とは言えません。まず僕自身がいつもいい判断をできる、という訳ではありません、というかあり得ません。これだけいろいろな人が会社が集まってきている訳ですからみんなの持っている**情報を共有**しなければ損ですよ。僕も年を取ってきた訳だし特にこの変化の早い時代についていくためにはやはり若い人の考え方を絶えず会社に注入していくことが必要です。船頭多くして船進まず、という格言があります。確かにわれわれも急いで権限委譲をしすぎてその様な状況に陥った時もありました。きむたけにもマネジャーの意見がばらばらでどうしたらいいかわからない、と言われたこともありましたね。そんな時は会社の方針に関わる重要な事項に関して最後に決断するのは会社のトップの僕にならざるを得ないのです。でも僕が決断をするためにはチームメイトひとりひとりの得意分野を活かしたインプットが必要です。そのようなインプットをしてくれることは会社にとっての大事な資産なのです。サンプルカンパニーのひとつの要素ははそのようなチームメイトに生き生きと仕事をしてもらおうような環境があることだと考えています。

また弊社では早急な首切りはしません。今後辞めてもらうことはない、と言っている訳ではありませんが正直言って今まで首切りは一度もしていません。ただ弊社の組織に合わない、と感じた人、仕事のスピードについていけない、と思った人は自分から辞められています。サンプルカンパニーの条件の一つは社員を大事にする、ということだと思います。また社員だけでなく、外注の方々も大事にすることが必要だと考えています。辞めてもらう場合は **Two Miles** の精神を理解せずに違う方向に走る人の場合です。その様な人はいくら仕事ができても辞めてもらわざるを得ないと考えています。

## 給料

要するにサンプルカンパニーの最大の要素は人だと考えています。働く人の満足度を大切にすることが非常に大切だと考えています。ここで給料に関して僕の考えを書きたいと思います。みんなの生活がかかっていますから。いくらきれいご

とを言ってもちゃんとした生活ができないような給料では仕事を続けることはできません。

簡単に言うと弊社での給料は会社への貢献度で決めています。会社への貢献度は簡単に測れるようなものではありません。単に資格を持っている、とか経験がある、ということだけではどれだけ会社に貢献してもらえるか、ということは分かりません。貢献度を測ることは難しいのですが給料の金額を決定するためには公平さが必要です。僕が感覚だけで給料を決めてしまっただけでは不満が出る人がたくさん出るものと思います。だから仕事の成果を測ることができるシステムを使って仕事のアウトプットに従った給料制度を運用しようとしています。時間をしっかりと記録してください、と口うるさく言っている理由のひとつはここに 있습니다。最終的には僕が決めなくても給料がきまるような報酬システムの体系化をしたい、と考えています。

給料はただ仕事の満足度はどのようにすれば向上できるのでしょうか？もちろん高い給料を支払い、福利厚生を充実させ、個人個人のライフスタイルを尊重する、という格好のいいことは言えます。われわれもそれを目指しています。ただ給料の増加や福利厚生の充実は仕事を成し遂げた結果ですね。やりがいのある仕事をして、自らの能力を高め、そしてみんなで儲ける。そして儲かったときには公正に分配する、ということをうちは目指しています。このことをみんなも理解してくれていることを感謝しています。そのためにもどうやって“今の”給料やベネフィット以外の要素、**やりがいとビジョン**を持ってもらうことがサンプルカンパニーをつくる最大の要素であると考えています。やりがいはひとりひとりがチームに貢献し、そしてチームメンバーに大事に思われている、と感じてもらふこと、そして日々成長している、と感じてもらえることだと思います。そのためにはやさしさと厳しさ、両方がうまく配合されていないといけません。厳しさだけでは少数の人しかついてこれなくなります。またやさしさだけではなまぬるさを感じ仕事に、しいては会社に誇りを感じてもらえなくなります。まだまだ試行錯誤をしていますが会社は人です。働く人たちができるだけ充実した毎日を過ごせるようにすること、将来に希望を持てること、これがサンプルカンパニーの第一の条件だと思います。

また**サンプルカンパニーはお客様あるいは接する全ての方々に何らかのインスピレーションを与えるものであるもの**だと思います。サービスの質、オフィスの雰囲気などの無形なことがらの質を高めることが大切であると思います。弊社と接していただくだけで一緒に仕事がしたい、と思っただけでことのできる雰囲気とももちろんそれに伴う結果を出すことが大事です。よく観察をすればいろいろな会社がそれぞれ参考になるようなことをしています。リッツカールトンホテルのもてなし、洋服のパタゴニア社のワークスタイル、Google社の社風など参考になるものはたくさんあります。いいものをどんどん取り入れ続けたい、と願っています。そのほかにもお客様とのコミュニケーション、マーケティング戦略などサンプルカンパニーとしてしなければならないことは山ほどあります。

## 結果はついてくる

サンプルカンパニーになる、というビジョンは達成されることはありません。世界一の x x x x メーカーになる、業界ナンバーワンになる、といった目標であれば達成されることがあるかもしれませんがこの“サンプルカンパニーになる”というビジョンには到達点がありません。僕はビジョンはその様なものでいいと考えています。なぜならば**絶えず努力を続ける**と言うこと事態に**最大の意味がある**、と考えているからです。結果は後から付いてくるものです。聖書に次のような言葉があります。：人は例え全世界を手に入れたとしても魂を失っては何になろう“会社にとって、そして仕事をする人にとってここで言う魂とはやりがいあるいは仕事を通じての自己実現だと思えます。要するに**ビジョンに向かって日々努力をし、そして小さな勝利を積み重ねていくことこそが大事である**、と思えます。**成功者とは目標を達成した人ではなく日々自分のビジョンに向かって努力をしている人のことです**。その様な人、あるいは会社は”生きている“と**言うことができるもの**と思えます。世の中で”成功者“といわれている人は単に成功（ビジョンに向かった日々の努力）の収穫を刈り取っているだけなのです。これは僕にとってすごく重要なポイントです。自分が幸せだ、と感じるときというのは充実した毎日を送っているときです。充実した毎日は自分が成長している、と感じられるときです。ということは充実した一生を送るためには毎日成長している、と感じることが大事なのです。そしてその様に感じる日を1日でも多く過ごすことによって自分の目標を達成することができるのだと感じています。成功者の定義が楽しく充実した人生を送る人、ということであるならば毎日ビジョンに向かって成長している人こそ成功者といえますね。お金持ちになったりすることは日々の成功の結果である収穫を得ているだけ、ということになります。そのためにもビジョン、そしてもっと言えば人生の目的を掴んでそれに向かって努力できるほど幸せなことはない、と言えるとします。

弊社のクライアントの中にも経済的に成功されている方は多くいらっしゃいます。経済的な成功イコール幸せであるならばそれらの方々は全員幸福な生活を送っていらっしゃるはずですが。ただ金持ちは金持ちで心配と苦勞があります。世の中の一般的な基準では成功者と位置づけられている方々の中には目標を失ってしまった方々も多くいらっしゃいます。一番輝いている人はビジョンを持ってそれに向かって前向きに生きている方々だとつくづく思えます。弊社もそのような挑戦者であり続けたいと考えています。それこそがサンプルカンパニーではないかと思えます。

## サンプルカンパニーとしての取り組み

ここで今までのわれわれのサンプルカンパニーとしての取り組みをいくつか例に挙げて僕の個人的な見解を書いてみます。会社の体系化とどのような関連があるのか理解してもらおうことを願っています。

## 公正な報酬

弊社の給与制度は能力主義です。年齢や他の経験、資格は関係ありません。その給料制度を支えているのが誰がどれだけの売り上げを上げているかがわかるシステムです。

弊社の給料はそれぞれのチームメンバーの一月の **Billing**(売り上げ)額の30%を目安としています。数ヶ月の売り上げの移動平均値をとりその金額を見て給料に金額を調整するようにしています。そして各自のお客様への請求レートも給料の額によって変動します。それにマネジメントに関しての報酬が別に付く訳ですがみんなも知っているとおりに僕を含めプロフェッショナルスタッフ全員が月次の売上額の目標を持っており、売り上げと給料が連動するようになっています。また年に3回別途ボーナスを出すようにしています。これは会社全体の利益の約40%をボーナス総額とし、プロフェッショナルスタッフに該当期間の売り上げが給料を超えた部分、およびその他の評価項目（業務改善、他のスタッフの教育、など）を加え、全体を数値化してボーナス金額を算出しています。各自のボーナス、給料は僕の方も含めてチームメンバーであれば誰でも見ることが出来ます。文句があれば言ってください。一緒に考えましょう。

これらのことを可能にするのはみんなも知っているチームメンバーの売り上げを算出することの出来るシステムです。ひとつの仕事に通常に数人が関わるこになりますので結構難しい計算ですがソフトウェアがしっかりと計算をしてくれます。このシステムがなくしてはこのような計算は出来ません。弊社は数字のプロの集団です。すうじを上手に経営に生かす、と言うことはサンプルカンパニーのひとつの要素だと考えています。みんなも弊社の数字を分析して意見があれば言ってください。

数値管理の目的は競争心をあおることではありません。みんなが経営に参加している、と言う意識を持ってもらうことが目的です。会社の状況、そして会社の成績を把握してもらうことが目的です。スポーツのチームで勝ち負け、あるいは得点などを隠してみんなにやる気を出せ、と行ってやる気が出るもののでしょうか？全員に経営参加をしてもらいたい、と思いながら公開していない部分があるとすれば矛盾が発生します。ただ誰が見てもいいようにしておくためには公正でごまかしのない経営をしていなければなりません。評価とそれによる報酬は特に公正でなければなりません。サンプルカンパニーとして透明性のある経営を目指しています。

みんなの売上額が分かるようにしているもうひとつの理由はモチベーションです。毎月気持ちを新たにしてチャレンジをしてもらうためです。もし自分の売り上げが分からなければ自分の成長の度合いは分かりません。会社の売り上げはみんなの売り上げ金額の積み重ねです。自分で目標設定をし、それに毎月チャレンジをして、そしてそれが会社の成長にもつながるようにしたいのです。どれだけの仕事をこなしたか、どれだけ時間を短縮できたかなどデータを昨年度比較で見ても

らえればある程度分かります。そしてまたそれがみんなの給料にもしっかりと跳ね返るようにしたいのです。自分の仕事量などが正確にわかるようになると本当の自信がつくようになります。

また時間をしっかりとつけてもらう理由はお客様に対して請求しなければならないことはしっかりと請求しなければならないからです。これは会社の売り上げの増加につながります。また会社の売り上げの増加だけでなくプロとしてお客様にどのように対処すれば良いか、ということを一とつひとつの仕事に関して考えてもらうきっかけとなるはずです。DくんやBくんがよく“これはどうしてチャージすればいいの？”って半分冗談でよく言っていましたね。われわれはプロとしての知識と経験を使ってお客様の問題解決を提供している訳です。それには時間を使うこととなります。理想は全部の時間をお客様に請求することですがもちろんその様な訳には行きません。ただできるだけ請求できる時間を増やすことがプロとして目指さなければならないことです。プロ野球の2軍選手は観客もあまり来なく、みんなの興味も1軍ほどではありませんのももちろん給料が安い訳です。プロ野球に入る人で最終的な目標として2軍を目指す人はいません。われわれのチームメイトが全員1軍の選手として1日も早く活躍できるようみんなで頑張りましょう。そのためにもしっかりと時間をつけて自己管理をしっかりとしてください。

うちの給料は **Billing** だけではありません。クライアントサービスや他のスタッフの指導など総合的なチームへの貢献度によって決まります。勤務年数や取得した資格などは給料の金額に対して直接的な関連はありません。

通常うちの会社に入ってしばらくは給料はあまり伸びません。なぜならば通常は仕事に慣れてもらうこと、そしてチームにいろいろと助けてもらうことなどが多く、担当も多くありませんのでチームへの貢献度に対して支払う給料が多いからです。しばらくして成長すると給料が伸び始めます。チームへの貢献度が給料を上回り始めるからです。

会社として約束できることはチャレンジを常に提供することです。人はチャレンジを通して成長していくからです。与えられるチャレンジを前向きに受け止めていくか避けていくかはその人次第です。

また給料の伸びに関して、また金額に関しての上限はありません。それぞれが得意な分野、最もチームに貢献できることを考えて大いに稼いでもらいたいと考えています。得意なこと、もっともチームに貢献できる方法を発見することに関しての会社としてお手伝いはしますがあくまでもそのことを発見する主体は社員個人個人です。チャレンジを受け止めていく、あるいは避ける、多く稼ぐあるいは時間的な余裕を優先するなど人生の選択はあなたのものです。会社にしてもらうことではありません。

## 全員参加の業務改善

弊社は比較的良く会議をしますね。会議の大きな目的は情報の共有化です。会議は時間をただだとすると無駄ですが情報を共有し、みんなの参加意識を上げるためには必要なツールとして考えています。みんながみんなのことを知ること、何をしているかを知ってお互いに助け合うことは大切です。会議の大きな目的は何をしているのか、助けて欲しいことがないのか、ということをおフィシャルに確認する場です。だから遠慮なく会議では助けを求めることが必要です。月曜日の **Weekly Meeting** などはその様な目的の **Meeting** です。

また会議のもうひとつの目的はチャレンジをしてもらうことにあります。このような会議は通常サロンのような場所で心地よい音楽を流しながらやるようにしていますね。できるだけリラックスした雰囲気の中で会議をしたいからです。新たにチャレンジをしなければならないことについて話し合うようにしています。そのような時は自由に意見を言ってください。ただ会議には必ずタイムキーパーをおくようにしています。事前に会議時間を設定しておき、話が脱線して会議が長くなることを防ぐことがその人の役割です。以前は会議が平気で2時間とかそれ以上かかることもありました。やはり何事も一定の時間制限の中で効率よくすることが大切ですね。

会議に関わらず会社にとって大事なことは年齢、経験に関わらず誰でもが意見を言えることです。メインのワークスペースには大きなホワイトボードがありますね。それは状況に応じていろいろな事が書かれます。会議で決まったこと、勉強会で勉強したこと、やらなければいけないこと、などを書き込めるようにしています。書き込みにルールはなく書かないといけない、と思われることを書きたい人が書き込みます。誰でもができるだけオープンに意見を出せる環境を作っているつもりです。また困っていることがあればそこに書き込んでもらうことになっています。仕事にはスピードが大切です。困っていることをオープンにしてもらうことにより仕事を抱え込んでしまうことを避けるためです。どんどん書き込んでください。情報の共有化をどんどん進めましょう。

多くの人々のアイデアは一人の人のアイデアに優ります。うちではできるだけ多くの人々の意見を真剣に聞くように、ベテランの言うことにみんながいつも従う、ということにならないように配慮しています。新しいことを試みる場合でも言いだしっぺは僕であってもみんなで考え他の人にできるだけリードしてもらうようにしています。

業務改善は時間がかかることがほとんどです。計画し、テストし、そして実際に施行してそれが全員に徹底されるまでには相当の時間と努力が必要です。リエンジニアリングで有名なマイケル・ハマー博士は業務改善がうまく行かない理由として以下の4つの指摘をしています。

- 既存の業務プロセスを根本的に考え直すことをせずに修正しようとする。

- 業務プロセスのみを考慮して経営システム、職務、組織構造の変更を考慮しない。
- 組織の文化、価値観などを考慮しない
- 完成する前にやめてしまう

最初から最後の結果のみを見ては続かないことも良くあります。それを避けるために業務改善が徹底されるまでのステップを細かい目標に分け、それが達成されることをお祝いしていくことも大事です。弊社では時々“Celebration”という食事会をしますね。その時に小さな達成事項を発表しお祝いをします。それはみんなの目標に向かっての努力を後押しするためです。**目標を達成する、ということ**は**小さな成功の積み重ねの上に成り立つのです**。小さな成功を大事にしていきましょう。

お客様の会社の状況をよく観察してください。特に業務がどのくらいのスピードで改善されているか、改善が継続的に行われているかなどよく観察して見てください。多くの会社は業務の改善を奨励していません。口先では奨励をしている、と言ってもいっても実際のシステムは改善を奨励していないことが多いのです。どのような仕事でも改善の余地はたくさんあります。ただ**当事者が改善することによるはっきりとしたメリットを感じなければ改善のリスクを避けることになり**ます。メリットとリスクを天秤にかけた場合、リスクを避ける方が重要に思われるからです。

会社の経理の担当者の場合を例に取ります。業務を改善すれば今やっている仕事を半分の量(時間)でできるとします。今やっている仕事を半分の時間ですることはその担当者のメリットとなるのでしょうか？改善しても“ヒマになる”しいては“他の仕事も押し付けられて忙しくなる”、“自分の代わりにもっと時給の安い人を会社は雇うになるかもしれない”などという懸念を持っているならば業務の改善をすることは最小限に抑えることになるものと思います。ましてや失敗のリスクを考えた場合、改善に取り組むよりも今まで通りに業務をこなすことが担当者にとっては妥当な選択になります。口先だけで改善を叫んでも会社のシステムがその様なリスクをとることをサポートしていなければ改善を期待することはできません。業務の改善をすると同時に会社がそのようなことを奨励するシステムを作らなければ改善はできません。例え形だけ新しいシステムを施行しても後ろ向きの力が強過ぎて結局元に戻ってしまいます。僕も会計のシステム改善のお手伝いをする時にこのようなことを何度も経験しています。少なくとも **Two Miles** ではそのようなことがないように全員で常に業務改善をするシステムを考えて行きましょう。

上記に対し改善にはっきりとしたインセンティブがある場合、自然と改善が進むはずですが、自然にできてしまう、これがシステム化です。そのためには以下のことをしっかりと組織、つまりみんなに理解してもらう必要があります。

- リーダーが業務の改善にコミットしていること。

- 改善をすることにより仕事が充実し、当人のスキルが上がること。
- 改善をすることにより会社の業績が上がり、給料レベルが上がること。

そして組織として職務記述書を定期的に見直し、仕事量の増加にともない給料を上げること明確にすることが望ましいと思います。また改善点をリストアップするとともに定期的に客観的に担当者のレベルを見直すことが必要です。客観的なレベルの評価をしてもらうために外部のコンサルタントを利用することも考えるべきです。改善をシステム化することは会社の発展に不可欠です。会社としてしっかりと取り組むべきです。

これは **Two Miles** 内部のことを考えるときはもちろんそうですがお客様に対してコンサルをする時も良く理解してください。われわれが誰でもお客様に対してこのことを良く考えて組織を作ることを効果的に提案できるようになりたいですね。

### フレックスタイム

結構みんな毎日決まった時間に出社するけど **Two Miles** はフレックスタイム制だということを知っていますね。賢く、有効に時間を使ってください。**Two Miles** は自宅でも仕事がある程度はできるようにしています。それを可能にしているのがペーパーレス化により仕事をする上で必要なデータが会社にいなくてもアクセスできるようにしていることです。また、給料は売り上げと連動おり、どこで仕事をするか、あるいはどれだけ長く会社にいるか、とは関係ありません。もっとも効率のいい方法で仕事をし、プライベートの時間も大切にできるように環境を整えているつもりです。このことに関して改善点があればどんどん提案してもらいたいと思います。例えばお客様が自宅の近くで **Meeting** を希望されるとしたらどんどん行ってあげてください。そして時間的に不効率な場合は会社に来ることなく家で仕事をしてください。そのようなフレキシブルな仕事そしてライフスタイルを追求することができるためにどんどん提案をしてください。**C**くんはどうしても日本に一時帰国しなければならなかったため約2ヶ月間日本の家で仕事をしてもらいました。

自分の生活と仕事をバランスさせるためにはしっかりと時間を自分でコントロールしなければなりません。プロアクティブに自分の理想のライフスタイルを追求して欲しいと思います。会社は9時から5時まで時間を捧げる、と言うところではありません。仕事をしっかりとしてそれに対する給料をもらうところです。仕事はオフィスでもオフィスの外でもできます。**オフィスで仕事をする主な理由はみんなとコミュニケーションをとりながら学び、そして教えあうためです。**

仕事の結果を出し、そしてチームの中での自分の役割（情報の共有化を促進し、リーダーシップを発揮し、教え、学ぶ、励ましあう）をしっかりと計画して実行してもらえれば別に常時会社で仕事をしてもらう必要性はないのです。

もちろん仕事のやり方を十分に理解していない場合はひとりで自宅で仕事することは効率が良くありませんがスキルが身につけばかなりのことを自宅にいながらしてもらい出すことができます。今はスピードがもとめられる時代です。オフィスに来なければ仕事ができない、ということではお客様に最高のサービスを提供す

ることはできないと思います。ある意味では仕事とプライベートの境目がなくなることになるかもしれません。人が見ていないとだらけてしまう人もいるでしょう。このような環境の中で結果を出すためには自己管理が非常に大切になります。また、仕事をオフィスの外でするためには仕事の内容をあらかじめ理解して、会社の外でできること、オフィスにいた方が効率よく仕事ができることの2つに仕事を分けなければなりません。会社の外で仕事を効率よくするためには自分の仕事の内容、会社での自分の役割、会社のスケジュール、などに関してしっかりと段取りをつけることが大切です。もちろんこれはオフィスの外で仕事をするかどうかだけの問題ではなくすべての仕事に通じます。仕事を外ですることにより仕事の内容、その中の自分の役割、スケジュールをしっかりと考え、即座に把握、計画できる能力お鍛えるきっかけになることも願っています。

### 移動式デスク

会社はみんなで仕事をするところです。お互いに教え、励まし、相談するために一緒に仕事をします。弊社では仕事をするために必要なデータはサーバーにあります。印刷をした紙をファイリングすることはしていませんね。またデータを個人的にファイルすることもあります。デスクの上に紙が山積みになっている、と言うことはありません。（これに関して私がえらそうに言うことはできませんが。。。）このようにデータの共有化が進んでいるので固定席は必要ないわけです。

ペーパーレス化に関してはDさんにリードをしてもらいみんなで結構時間と労力を使って完成しました。Dさんが“この時間はどこにチャージすればいいの？”とよく言っていたことを懐かしく思い出します。みんなで相当の努力をした結果今のオフィスの様式ができました。今はその日の仕事にあわせて座りたいところに座って仕事をしてもらうことができます。デスクはいくつかの島に分けて設定しています。その日どこに座るか、に関してはその日どの人と一緒に座ることが最も効率的か、ということをよく考えて席を選んでください。また、仕事内容によっては一日何度でも必要に応じ仕事をする場所を変えることも出来ます。上手に利用してください。私が他の職場で働いた経験と比較してははっきりと自慢できることはみんなが入り混じって仕事をするので情報の共有化が知らず知らずのうちに促進されていることです。仕事のスピードを上げるためにはもちろん個人のスキルを上げることは必要ですが情報の共有化もスピードを上げるための大きなファクターです。簡単な例を挙げると紙で管理をしていた昔と比べ資料を探し回る時間が少なくなりましたね。そして情報を2人以上の人が共有していることが多いこと、また情報の保存場所がどこか全ての人が知っていることから例えば担当者が不在の場合でも比較的お客様からの問い合わせに対して迅速に回答をすることができるようになりましたね。

われわれが成長している大きな理由は他の会計事務所と比較して値段、スピードの2点でいい結果を残していることがあります。これを実現している根底にあるものがチームワークです。チームワークを促進するためには情報の共有化が絶対

条件です。そしてこれは会計事務所だけでなくすべての会社に適用できることだと考えています。

以上いくつかのチャレンジを列挙しました。みんなはもう新しい仕事のやり方に慣れてしまって当然だと感じているかもしれません。別にそれはそれでいいのですがこのシステムを施行していく過程で多くのチャレンジがあったことを新しい人は理解して欲しいと思います。またこれからもどんどん改良していかなければならないことを覚えてください。われわれはサンプルカンパニーを作るために絶えずチャレンジをしています。前述のとおりサンプルカンパニーを作る、という目標は完全に達成されることはありません。ただそれに挑戦し続けることに価値があります。いつも新しいことにチャレンジをする会社、社員、これができることは本当に幸せなことだと思います。

## その他組織の体系化についての独り言

### 仕事出来る人か理想に共鳴する人か

サンプルカンパニーを模索する道のりは必ずしも全て平坦だった訳ではありません。リーダーである僕自身が模索しながら進んでいる訳ですから僕に付いてきてくれているチームメンバーのみんなは僕の振れ幅以上に振れるわけです。小さい組織にもいろいろな不一致は出てきます。必ずしも理想を追いかけるイコール利益が上がる、と言う訳でもありません。将来のために“今の稼ぎ”を犠牲にしなければならない場合も多々あります。チームワークを強調すると“仕事ができる人”が足を引っ張られすぎている、と感じてしまうこともあります。弊社は会計を中心としたコンサルサービスを提供する会社です。理想だけでは食べることはできません。売り上げを伸ばすことも大事です。また出来る人が出来ない人を教え、育てることも大切ですが教える人にあまり負担がかかりすぎてもだめです。僕はリーダーとして3年、5年先を楽しみに仕事をしてても他のチームメンバーは1年後の自分の知識レベル、あるいは収入レベルにほとんどの焦点を当てている場合もあります。その様な違いが出てきた場合、とくにそれが仕事の出来る人の場合リーダーとしてどのように対処したらいいのでしょうか？理想と現実のはざ間で悩むことも良くありました。企業は人です。それでは会社として仕事出来る人を選ぶべきでしょうか？理想に共鳴してくれる人を選ぶべきでしょうか？仕事出来る人の考え方に迎合すべきでしょうか？

この件はTMAをどうするか、ということを決めるときにかなり考えさせられました。TMAでTwo Milerとしてどうして許容できないことが起きた時のことです。このことにより人が不必要に傷つきました。そして当事者は傷つけた人に謝ったり行動を変化させることもありませんでした。人は誰でも間違いを犯すことがあります。また当事者はインターンのときからうちで働いてくれた私の最初のスタッフの一人で右腕のように思っていました。仕事もできます。誰にでも欠点

はあります。そんな彼との関係をどうするかに関して悩みました。彼の将来のこともあります。

最終的な決断は“苦勞をしても理想を追求する”ということです。これはひとつの決意です。迎合をすることなく自分が信じる理想を追求する、ということです。それで失敗をしても理想を追求しなかったことを後悔することの方が悔しいと考えたからです。この理想に共鳴できない人とは一緒に仕事をすることはできません。いずれかはほころびが出ると思います。

このテーマに関していろいろと模索しました。聞いた Podcast の中で Ritz Carlton の元社長で“Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen”という有名なモットーの元に今の Ritz Carlton を作り上げた Hurst Shultz 氏のインタビューが印象に残っています。彼が言っていたのは採用に関して特定の能力と現在のチームに共鳴してコミットしてくれる性格を天秤にかけるときコミットメントの方を重要視する、ということです。なるほどこのようなすばらしい組織を作り上げた理由は組織の機能性よりも精神性を重要視したからなのだ！弊社も現在そのような組織作りをしている最中です。本当に正しいことをしているのかどうかはまだしばらくは分かりませんが楽しく仕事が出来たら、ということに関しては確信を持っています。

## 価値観

名前、ビジョン、ミッションステートメント、このようなものの後ろにあるものは僕自身の価値観です。世界観と言えるかもしれません。人生をどのように生きたいか、自分はどこに行こうとしているのか、この問いに対しての自分なりの答え、それが価値観を生み出します。僕が影響を受けた本のひとつとして“人生を導く7つの法則”という本があります。その中でスチーブン・カビーはこのように勧めています。“自分が死んだ時に回りの人たちにどのように言ってもらいたいを書いて見なさい。それがあなたの人生の目標です。”このことを考える時、お金持ちだったと言われたい、と答える人は少ないものと思います。でも仕事においてはお金が全てであるかのように行動している人がたくさんいます。お金が全てであるかのように行動して本当に幸せになれるとは僕は思いません。確かにお金は多くのオプションを与えてくれます。お金は大切なものです。ただお金だけを追い求めた場合、たとえお金持ちになったとしても本当の意味で成功者になれる、とは限りません。お金だけを追い求めてそれを得ることができなかった場合は言うまでもありません。本当に意味のある人生を生きたい、と考してそれに対する答えができたときに自分なりの目標が生まれそしてその目標に応じた価値観を作ることができるものと思います。そしてその価値観はもちろん仕事での目標を決める上でもミッションステートメントや社是の元となるものとなります。人生の価値観と自分の仕事があればでは充実した仕事をすることはできません。自己実現のためだけでなく、**楽しく仕事をするためには自分の価値観と合致することを仕事で実現することが必要だ**、と考えています。また、どんなことが

あってもへこたれないようなパワフルな仕事をするためにはこのようなことが必要だ、と考えます。

## 大きなことがしたい

今まで書いたことは成功への回り道のように感じられるかもしれませんが。もちろん儲からなければビジネスは続きません。みんなに理解していただきたいのは僕はビジネスを大きくしたい、とまっているということです。真剣に思っています。また楽しみたい、とも思っています。ビジョン、価値観をベースにした組織を作っていく、という考え方は会社を大きくすることを確実に実現したい、ビジネスを時間がかかってもいいので大きく成長させたい、と考えたときに行き着いた考え方です。ゆっくりした成長は決して悪いものではありません。会社の基礎、考え方などをチームメートに徹底することが可能だからです。クライアントの中には急成長した会社もあります。急成長できればそれに越したことはありません。ただ基礎ができていなければ会社は空中分解してしまいます。ストレスが大きなものになってしまいます。僕は成長の速度を競争しようと言うことは考えていません。いかに確実にそして楽しく成長していけるか、基礎を固めつつ機会が来たらそれを掴むことができるか、これに集中しています。周りの人にポジティブな影響を与えながら夜はしっかりと寝てそして会社を成長させていく、その為には回り道のように思えるこのような方法がベストだと考えています。みんなもこのような考え方に共感してもらい、組織として、個人として共に楽しく成長していくことを願っています。

人と一緒に仕事をする事のすばらしさは自分だけではできないような大きなことができる、ということにあると思います。自分だけではできないような大きなことの中に自分を置くことに仕事の醍醐味があるのです。みんなにはそれぞれチームの中での役割があります。その役割はみんなで力を合わせて大きなビジョンを達成するための役割です。単にその役割をこなして給料をもらえばいい、というだけであれば仕事は味気ないものになります。自分の仕事の意味に関して、成長に関して、将来の目標に関して、ともすれば小さく考えがちですね。できるだけ大きく考えてください。自分だけでは実現しようがないビジョンの波に乗ってください。仕事の充実度が大きく増えるはずですよ。

## II 組織を伸ばすための体系化

*I'm a great believer in luck, and I find the harder I work, the more I have of it."*

僕は“運”を信じる。一生懸命働けば働くほど運がこちらに向かってくるから。

— トーマス・ジェファークソン

### 2. 1マイルと言われれば2マイル行こう

冒頭にも書かせていただいたようにこれは聖書に書かれている言葉です。聖書はいうまでもなく西洋文明の礎となっているキリスト教の聖典です。特にアメリカにおいて感じるのは多くの成功したビジネスマンにとって聖書の教えが大きな影響を及ぼしていることです。特に Golden Rule といわれているもの、“あなたが人にして欲しいと思うように人にしてあげなさい”という思想が大きな影響を与えています。今でもアメリカのビジネスコンサルタント、ビジネス思想家、モチベーションスピーカーの多くが聖書の教えに基づいたビジネスを教えています。弊社の名前である Two Miles も1マイル行け、と言われれば2マイル行きなさい、という言葉は聖書の中の Golden Rule を実行したい、そうすれば成功できるだろう、と言う期待をこめて名づけています。

### 売り上げを伸ばすことは大切だ

組織は絶えず進歩をしていかないと腐ってしまいます。売り上げを伸ばすことは組織の進歩のひとつの物差しです。売り上げを増やし自分たちの仕事を広げていくことは会社の収入及びリームメンバーの収入を上げるためにはもちろんのこと組織を活性化するためには必要なことです。

仕事をする上で誰しもが自己実現をしたい、と考えています。そのように考えていない、という人でも機会があれば自己実現をしたい、と考えているはずですが。仕事で自己実現をし続けるためには仕事の深さあるいは広さを追求しなければなりません。そのために売り上げを増やし、新たなチャレンジをする機会を作っていくことは大切です。

ビジョンとミッションステートメントを作ってもそれだけでは仕事を伸ばすことはできません。マーケットに対し自らが自分のビジョンの宣教師になる必要があります。弊社の場合は名前にもあるとおり期待以上のサービスを提供すること、つまり1マイル行け、と言われれば2マイル行こう、ということを実際に実行していく必要があります。しっかりとした理念とそれに対しての自信を作り上げて行けば後はその宣教師となるのが仕事の広がりにつながります。

会社のビジョンにもとづいて組織を作り、その組織を体系的に伸ばしていくためには売り上げを上げていくこと、社員教育をすること、そして何よりもビジョン

とミッションステートメントを徹底させることが必要です。会社のビジョンが売り上げの増加にも以下に関係しているか、そして営業がみんなに参加してもらう必要があることを説明したいと思います。

## ビジネスを広げるために：接地面を広げよう

ビジネスの大きな目的は利益を上げることです。利益を上げるためには売り上げを伸ばすかコストを下げるか、この二つの要素しかありません。この二つの中で無限とっていい可能性があるのが売り上げを伸ばすことです。売り上げを伸ばすことは楽しいことです。組織の活性化には不可欠です。

弊社も売り上げを上げるために日々努力をしています。それは会計事務所であれ一般企業であれ同じことです。どのようにすれば売り上げを伸ばすことができるか、それはすべての会社の社長が最も考えていることだと思います。私もいつも考えています。と言ってもわれわれは売り上げを拡大するためにやっきになり特別なことをしている訳ではありません。特別なことをしてもいいのですがやはり売り上げを増加させることもあくまでもビジョンに従って体系的に販促活動を行うことが大事だと思います。セールス活動をむやみやたらにやるのではなくデザインされたシステマティックなやり方で売り上げを伸ばしていくこと、つまり売り上げを伸ばすための体系的な試みをしているつもりです。

売り上げを伸ばすための不可欠の条件として多くの人に自分のビジネスを知ってもらう必要があります。会計サービスは普通の小売業とは違い値段が安いから、あるいは品質がいいから、という理由だけですぐに売り上げが伸びる訳ではありません。顧問会計士を変えるためには何か特別の事態が発生したりあるいはよほど会計士を変更をする大きな理由がない限り一般的には顧問会計士の変更はありません。それでもやはりそのようなことがいつかはある、あるいは競合先と決定的な差がある場合そのことを知ってもらうために絶えず自分たちがいるんだよ、ということを経営者に対して訴え続けなければなりません。市場と自分たちが接する部分のことを弊社では接地面と呼んでいます。接地面を増やすためには自分たちの声を出来るだけ大きく発すること、サービスの種類を増やすこと、そして実際にマーケットと接地する機会と人数を増やす、という3つの方法があります。自分たちの声をできるだけ大きくすることを告知活動でしようとするとお金がたくさんかかることとなります。新聞、雑誌、テレビなどのメディアを使う場合がそうです。サービスの種類を増やすことも大事ですが提供するサービス全てを高水準なものにするためには時間が必要です。

弊社ではニュースレターを発行していますね。これはお客様に情報を提供する以外にお客様あるいはポテンシャルなお客様との接点を多くすることが目的です。その他セミナーを開催することもあります。それらはできるだけ多くの方に Two Miles の存在を知ってもらうことが目的です。数を打てば当たる、という訳ではありませんが売り上げを伸ばすためにはある程度数を打つ必要があります。

あらゆる機会を利用して自分の会社の存在をアピールしていくことは大事なことです。ただこの絶えずアピールすること、が結構難しいのです。日常の忙しさにかまけてアピールすることを忘れてしまったり、アピールすること自体がすごく負担に感じたり、なかなか継続することが難しいのです。アピールするためにいいことを始めたならばそれを継続することが必要です。“叫ぶ“ことは誰でもできます。しっかりと”叫び続ける“ことをする会社は少ないのです。

## ビジネスを広げるために：接点を大切にしよう

マーケットとの接地面を多くするとともに考えなければならことはそれぞれ個別の接点を大切にすることです。実際に顧客を獲得するためには個別の接点を確実にものにしていかななくてはなりません。優秀なセールスマンとそうでないセールスマンの違いはひとつひとつの出会いを高い確度でセールスに結びつけることができるかどうか、という点にあります。一つ一つの**接点を大切に**する、ということが大切です。

話は変わりますが弊社ではあまり忙しくない時期は週4日実務をして1日はシステム改善あるいは営業活動をそれぞれがする、ということを実践していますね。人間時間がある、と思うと4日で出来る仕事を5日に引き伸ばしてしまう傾向があります。また我々の仕事ではサービスのスピードが大変重要な要素です。スピードをあげるための努力を毎日続けなければなりません。このような理由から比較的時間のある時期こそ個人および会社全体を次のレベルに持っていくための努力をしなければなりません。暇な時期に週4日だけ実務をする、ということの狙いのひとつはスピードアップの努力を忙しくない時期にも継続的にすることです。

実務以外をする1日は営業活動に集中することもありましたね。パンフレットの作成、また社員全員でテレマーケティングを試してみました。接地面を広げるためです。そこで気づいたことは接地面をむやみやたらに広げるだけでは効果が少ない、ということです。市場との接地面に対して漠然と接するのではなく、それぞれの接点こそが大事だ、ということです。

マーケットとの接地面において確実な接点となっているのが既存のお客様方です。接地面を大きくしながら接点を特別にしっかりとしたものにするためにはよく接するお客様との信頼関係を深いものにする必要があります。お客様ひとりひとり、そして仕事のひとつひとつを通して信頼関係を深めていくこと、それ以上にお客様に仕事を通じて感動を与えることが出来るようになること、このような努力により接点を確実なものにしていくことが大切だ、と考えています。接点を大切なものにするためにはまさに1マイル行け、といわれれば2マイル行きなさい、ということを実践する必要があります。

### **Trust and Personalization 信頼とカスタマイズされたサービス**

お客様ひとりひとりの接点と築いていくためには二つの要素が必要だと考えています。ひとつは信頼です。お客様から信頼をいただくことです。この会社に任せたいれば大丈夫だ、という信頼をお客様から勝ち得ることです。

次に必要なことが **Personalization** です。お客様を機械的に処理するのではなくひとりひとりに対してカスタマイズされたサービスを提供することです。自分のこ

とを考えてくれている、という理解をお客様がしてくださるように持って行くことです。この **Trust** と **Personalization** の二つの要素をお客さまひとりひとりに実現していくことが接点を確実に抑えていくことだと考えています。この信頼とカスタマイズされたサービスを提供する、という2点がまず第一のステップとなります。

偉そうなことを書いていますが僕もいつもこのように出来ている、ということはありません。努力をしても完全にお客様みんなとしっかりとした関係を築いている、とはまだまだいえません。ましてや知識や経験がまだ十分でない人にとってお客様の信頼を勝ち取ることは簡単なことではないと思います。でもいつも希望を持っていてください。いつもお客様のことを考え、信頼してもらえるように努力をしていけば必ず多くのお客様から信頼される会計士になることができます。お客様に迷惑をかけた場合はしっかりとフォローし、必要に応じて損害の弁償をしてください。\$300以下であれば私の承認は不要です。もちろん後で報告をしてもらわなければなりません。われわれのスタッフが個人的にお客様の信頼を得ることは会社にとっても大事なことです。失敗は成功の元。このような時こそ反省するとともに **Two Miles** の精神をお客様に提供できる機会と指定化してください。長い目で見るとひとりひとりのお客様の信頼を勝ち取っていくことこそがわれわれが前進していける方法です。

## 感動と Raving fan

接点を大事にする最後のステップがお客様に感動を与え、そして**熱狂的なファン**となってもらおうことです。

感動を与えるためには会計サービスを確実にこなすだけではだめです。**Trust** と **Personalization** を徹底するだけでも足りません。その他に特別な要素が必要なのです。何かクリエイティブなこと、テクノロジーを使ったことなどお客様をあっと思わせること、お客様を **Inspire** (啓蒙) することをする必要があります。

このようなことをする最大のチャンスは失敗をしたときかもしれません。えてしてピンチはチャンスの元となります。失敗をしたときにどのように対処するか、によってむしろお客様に感動を与えることが出来る場合もあります。普通の会社ならばここまでしないだろう、とお客様が期待していないところまで失敗に対するリカバリーをしてあげることが逆に感動を与えることにもなります。

また、会計サービス、テクノロジーなど以外の面でもお客様にアピールをする要素はたくさんあります。電話での対応、ウェブで見える会社のイメージ、会社に足を踏み入れたときの雰囲気などお客様はさまざまな視点から僕たちを見ています。それら全てに関してお客様を感動させることが出来れば素晴らしいと思います。僕がサンプルカンパニーをビジョンとして持つことになったきっかけもこのようなことからだと思っています。

われわれみんな個性がありますね。Gくんのように丁寧すぎるほどお客様に対するフォローをする人。Cくんのようにお客様に様々な情報を提供する人。スタイルは様々です。お客様も様々ですから自分のスタイルで最高のサービスを提供してもらえれば基本的にはそれが一番いいと思います。大事なことはお客様からそしてチームメイトからいいものを学び、取り入れてそれを自分のスタイルの中に取り入れてもっといいものにしていくことだと思います。

このように多くのアイデアを総動員し、ひとりひとりが自分のスタイルを良い方向に伸ばしてできるだけ多くのお客様に感動をもらうことが **Two Miles** のファン作りには大切だと思います。

## ビジネスを広げるために：そしてまた接地面を増やす

そうして接点が多くなるものになったならばお客様がわたしたちの広告塔になってくれます。自然にお客様が僕たちの接地面を増やしてくれる訳です。

また僕たち自身にも自信ができます。その様なすばらしいサービスを提供できる会社になればチームメンバーひとりひとりが自信を持って会社の宣伝をできるようになるはずですよ。お金を使わなくても楽しくお客様とチームメンバー全員による接地面拡大作戦が展開できるようになるはずですよ。

これがわれわれの目指すマーケティング戦略です。2 マイル主義の究極の姿です。

ここで一歩止まって考えてほしいことは売り上げをとにかく増やすことがそんなに大事なのか、ということです。弊社のミッションステートメントには売り上げを増加させることは記載していません。利益を最大限にする、と言うことも書いてはいません。実は私自身売り上げをとにかく伸ばそう、と考えている訳ではありません。無理に売り上げだけを伸ばしてもこちらの体制が整わなければお客様にご迷惑をかけることになります。大事なことはお客様をはじめとする回りの方々との関係をどんどん良くしてチームメイトが充実した毎日を過ごすことだと思います。売り上げの増加はわれわれがどれだけマーケットに受け入れられているかを知るひとつのバロメーターです。

もしかすると“今年は売り上げを伸ばさないでほかの事に集中しよう”、というようなことになるかもしれません。組織を前進させるために売り上げ以外のことに集中しなければならぬ時があるかもしれません。それはそれでも良いと思います。このようなことをみんなで話し合える組織でありたい、と思っています。あくまでもビジネスを広げることは組織が進歩すること、このような構図であるべきだと思います。売り上げだけが伸びても組織が進歩しないですぐに売り上げは減少することでしょう。逆に売り上げが伸びなければ組織の進歩は頭打ちになるものだと思います。たえず両者がバランスよく成長していくようモニターすることがリーダーの責任だと考えています。

## 営業をリードするとは

まず Vision が明確であることが必要です。その後で自分たちの販売しているもの、提供しているサービスの特徴は何か、なぜ Market に必要なのか、どれだけ他のものあるいはサービスと比べて優れているのか、ということチーム全体に理解してもらうことが必要です。

多くの会社は売り上げの増加がどのようにすれば出来るか、ということに関して悩んでいます。また多くの中小企業では社長自身がトップの営業マンとなっています。それはどうしてでしょうか？色々な要因がありますが大きな理由は社長と

比較すると社員が自社の製品・サービスの本当の優位性に関して本当に把握していないからだと思います。

弊社の場合も同じです。現在は社長である僕がトップセールスマンでもあります。他の人がなぜ僕と同様にセールスができないか、と言う大きな理由は自分たちの提供しているサービス（会計・税務・コンサルティング）が他社と比べてどれだけ優れているか、ということを理解していないからです。自らが成長して顧客にいいサービスを提供できるようなスキルを身につけ、そして競合他社の提供しているサービスに関しての情報を得て、それに優るサービスを提供するように心がけるようになればその会社にはセールスのリーダーが何人もいるようなものです。そのような人たちは営業が出来るようになります。そうすれば会社は加速度的に売り上げを伸ばすことが出来るはずで

売り上げを伸ばすための社長の最大の役目は自らが営業に奔走することではなくいい営業マンをたくさん作ることです。突き詰めて言えば社員全員が会社として自らの仕事に自信を持ち、**全員が営業マンになること**です。社長の仕事はそのためのシステムを作ることです。まずは会社のビジョンから始め社員にチャレンジを与え、成長をさせ、自分自身と会社に自信を持ってもらい、全員で営業できるようになる、これが **Excellent Company** を作り上げるためのシステムです。

われわれは今後このような **Excellent Company** を作ることができるのでしょうか？僕は絶対にできると思います。今営業ができていなくてもあわてることはありません。みんなが経験を積み、そして外に出て行って他の会計事務所のサービスを知ることによって客観的に自分たちを評価することができます。その時に自分たちのサービスのレベルを他の事務所と比べることができます。おそらく自信を持つことになると思います。他の事務所のいい点を見付けそして吸収することもできるようになります。われわれにとっての最大の営業とは既存のお客様に新たなサービスを使ってもらうこと、そして **Raving Fan**(熱狂的なファン)になってもらって新たなお客様を紹介してもらうことです。自分たちはお客様に最高のサービスを提供することができる、という自信を持てるようにみんなで成長しましょう！

## 2 マイル先をいつも見よう

*“Opposition is a natural part of life. Just as we develop our physical muscles through overcoming opposition - such as lifting weights - we develop our character muscles by overcoming challenges and adversity.”*

抵抗は人生の一部である。トレーニングによって筋力をつけるように人格と言うものはチャレンジと苦難を通して鍛えられるものである。

スチーブン・カビー

いつも将来を肯定的に見ながら仕事をしたいですね。希望がない組織はだめになります。逆に言うと今がだめでも希望があれば楽しく仕事ができます。もちろん今しっかりと仕事と利益を出すことができ、さらに希望をもって仕事をできることがもっとも望ましいことは言うまでもありません。

ただ経営者の希望とスタッフの希望は必ずしも一致するとはいえません。すばらしい会社となる重要な要素はリーダーの希望とチームメンバーの希望が一致することです。会社全体の夢をチームメンバーひとりひとりが共有することです。ビジョンをチームメイト一人ひとりが自分のものとして受け止めることです。

組織を伸ばすためには共有をしたビジョンをもとに絶えず新たなことにチャレンジをしていくことが必要です。

今までこのようなコンセプトの元にいろいろな試みをしています。わたしなりにいくつかをレビューしてみます。

### **Go Green Project**

世間ではペーパーレスオフィスが注目されていますね。われわれも会社全体としてのペーパーレス化を進めました。いまでは仕事をする空間には1日が終わるとほとんど紙はありませんね。全ての情報は Scan されてサーバーに保存されています。また外部のデータセンター（世界でも有数のセキュリティー管理されているデータセンター）にも顧客情報がある程度は保存されており、特殊なソフトウェアをコンピューターに入れてまたユーザーID とパスワードを入れることによりアクセスが可能です。すなわちオフィスに来なくてもある程度の仕事ができるようになっています。多少コストはかかっていますがわれわれの仕事はお客様に信頼されるのが大事です。このことにお金を惜しむことはしたくないと思っています。

ところでこのプロジェクトのコンセプトは以下のとおりです。

- オフィスの将来像を先取りしよう。できれば我々のコンサルティングサービスのひとつにしよう。
- オフィスは自分だけの仕事をしにくるところではない。人と一緒に仕事をする所だ。コミュニケーションを良くしよう。
- 必要に応じて家でも仕事ができるようにして個人のライフスタイルを尊重しよう。
- 情報を捜す必要がないようにデジタルで管理しよう

われわれは単に環境にやさしい、という漠然とした概念でこのプロジェクトを進めたわけではありません。ペーパーレス化が本当にビジネスの成長に役に立っています。ペーパーレス化は環境にやさしいというあいまいな（効果がはっきりと測れない）概念ではなかなか社会に浸透しないと思います。やはりペーパーレス化をビジネスで使いこなして成果をあげないと社会に浸透することはないでしょう。われわれはそのパイオニアの役目を果たしています。これからもどんどん改良してビジネスに使っていきましょう。

## アンケート

昨年の個人申告書の作成時期に自分たちのお客様にアンケート調査を依頼しました。弊社のサービスに関して項目ごとにお客様に評価をしてもらいました。（スピード、値段、対応、セキュリティなどの項目です）結果として評価は上々でしたがお客様が我々のことをどう見ているのか、と言うことに関してかなり勉強になりました。また担当者ごとに評価をまとめたりして、楽しみながらチームメンバーひとりひとりのインセンティブともなりました。また、アンケートの結果を広告に利用することも出来ました。

このプロジェクトのコンセプトは以下のとおりです。

- アンケート調査をどのように利用できるか自分たちでやってみよう。
- 仕事の改善に結びつけよう。
- 外部による自分たちの評価を客観的に知って見よう

宮島君はこのようなことをして分析をすることが得意ですね。自分の得意なことをどんどんみんなのために生かしてください。そしてデータを使いどんどんみんなをいい方向にリードしてください。分析をすることとリードをすること。これをいつもセットにして考えてみんなを引っ張って行ってください。

## テレマーケティング

スタッフ全員でテレマーケティングをしてみました。またダイレクトメールも出しました。結果はさんさんたるものでしたね。でもいろいろと苦労をして見て初めて分かることもあったものと思います。例えば営業することが簡単ではないこ

と。いかに紹介を受けることが大事なものであるか、ということ。そして既存のお客様を大切にしなければならないこと。少なくとも僕はこれらを実感しました。今後の仕事に本当に役立つ情報を体験的に知ることができたと思っています。

このプロジェクトのコンセプトは以下のとおりです。

- みんなで営業をしよう。
- 営業の難しさを知りそして営業をする上でのつぼを知るようにしよう。
- 既存のお客様およびコネクションの大切さを知ろう。

一般的に会計事務所は保守的です。もちろん絶対に保守的でなければならない部分があります。お客様のデータ保守、守秘義務などはそうです。ただ基本的には営利企業です。他の営利企業が上手に活用していることは取り入れなくてはなりませんし、またお客様をリードしていく、という立場からはどんどん新しいことにチャレンジをしていく必要があります。

## **Two Smiles Ticket**

我々が目指しているのはチームメンバー各自が自分の判断を絶えず使い、会社の目的に合致することに貢献してくれるような組織です。仕事のマニュアルは最小限に留め（少なすぎる、という内部的な批判・反省もありますが。。。）各自が状況に応じて適正な判断をするような組織です。

その一環として **Two Smiles Ticket** というものを社内で発行していますね。そのチケットはチームメンバー全員が持っており、何か他のチームメンバーがいいことをしたことを発見した場合その人にそのカードをあげる。そして一定期間の間にそのカードを一番多くもらった人の指定する慈善団体に寄付を行う、というものです。またその人には“Two Miler”と書かれたTシャツをプレゼントしようと思っています。(現在デザイン中です) たいしたことではありませんがこれにより少しでもみんなが会社にとって必要なことに目を配り、行動を起こしてくれることへのモチベーションになれば、そしてそのようないい行動を見付けることを促進するツールになることを願っています。なんだか子供だましのような取り組みのような感じがすることもあります。これを始めてから確かに手ごたえは出ています。いいことは継続したいですね。いろいろなアイデアを取り入れてどんどん盛り上げていきましょう。

上記は4つの例です。弊社では一見無駄じゃないか?と思われるような取り組みを含め新しい試みが常時進行しています。これらのチャレンジを続けることは組織の活性化につながりますし、将来かならず実がみのることを確信しています。TMEのCくん、Hくん、もっとめっちゃくちゃやってもらっていいよ。

## **チャレンジしてこそ見えるもの**

チャレンジしない人生は面白くないものです。会社もそうです。いくら儲かっても毎日同じことをしては仕事は面白くありません。もし1日バケツで水を右の水槽から左の水槽に移す仕事で1日100万円をもらえるとします。条件としてそれを40年間続けなければならない、続けなければお金を全額返さなければならない、ということであればあなたはその仕事をしますか？

僕ならばしません。お金は魅力ですが40年間を無駄にしたくないからです。仕事は大切な自己実現の機会であるからです。

仕事の醍醐味は決してお金ではない、と思います。お客様との信頼関係の構築、そしてチャレンジをしてそれがうまく行くこと、それが醍醐味だと思います。お金は付いてくるものでありビジネスの主要なバロメーターだと思います。

われわれが今までビジネスを伸ばしてきた一番の要素は次のことかもしれません。われわれ、少なくとも僕自身は新しいことに取り組む機会が訪れた時、**それができない理由を考えるのではなく、どのようにしたらそれができるのか、を考えるようにしてきました。**何か新しいことを考える時、違うことを考える時にそれができないだろう、という理由を10考えることは簡単なことです。伸びる人、組織はある課題に対してそれができる理由を考えます。これは個人の場合でもなく組織でも一緒です。組織のこと、他の人のことを“あいつはできない”ということは簡単だし自分を相対的に気持ち的に持ち上げることができるのでし易いことです。多くの会社はそのような話でアフターファイブに盛り上がったりします。上司や同僚の短所を批判することです。これはストレスの発散のためには効果がある程度あるかもしれませんが前進しようと考えている組織には本当に有害なものです。

それに対してどうすればみんなの長所を生かし、みんなで成長していこうか、と考えることは何百倍も難しいものです。またそれを考えて実行に移すことも大変チャレンジングなことです。

チャレンジをすることは簡単なことではありません。でもやり続けていくうちに次第に**チャレンジをすること自体に慣れてきます。**たとえばテレマーケティングをする時は最初の1つ、2つは緊張をしますが次第に慣れてきて何でもなくなります。チャレンジをすること自体が組織、あるいは個人としてのスキルセットのひとつです。チャレンジをする組織とチャレンジをしない組織とでは**チャレンジ自体に対する適応力が異なってきます。チャレンジをしなくなるとは組織が死んでしまいます。**新しい風が吹かないからです。金魚ばちから池へ、次に湖、そして海に出て行くことができる組織を作り上げたいと考えています。これからもどんどんチャレンジをしていくのでよろしく！

**失敗**

新しいことにチャレンジをすると必ずいくつもの障害にあたります。それらの障害を乗り越えるたびに自分たちのレベルが上がります。たとえ障害を乗り越えることに失敗したとしてもそれが貴重な経験となり失敗もまた自分たちのレベルアップにつながります。エジソンは電球の実用化を進める上で14000回以上の失敗をしました。それに関して聞かれたとき、彼は“それは失敗ではなくうまく行かない14000もの方法を発見したのだ”と言ったそうです。本当にそうだと思います。失敗をしなくては自分たちのレベルを上げていくことは出来ません。要は会社としてチャレンジをプロモートし、失敗をサポートする環境があるかどうかです。信頼関係が大切な会計の世界ではお客様と接するときミスがあってはなりません。どうしても保守的なマインドが仕事を支配しがちになります。特に入社して数年間はどうしても実務が中心となるので実務以外に才能や興味があるひとはフラストレーションをためることもなります。そんな時は思い出してください。しっかりと苦勞をすればその何倍もの収穫を得る日が必ず来ます。苦勞なくして収穫を得ることはありません。私の好きな映画“Facing the giants”の中で好きなシーンがあります。主人公である高校のフットボールのコーチが自分のチームが負けてばかりいるので落ち込んでいる時にある牧師が彼に言った言葉です。”あるところに二人の農夫がいた。早魃が襲ってきたとき二人とも神に雨を降らせて下さい、と祈っていた。ただそのうちのひとりだけが実際に地面を耕し雨が降ったときのために準備をしていた。実際に雨が降ったときに多くの収穫を得ることができたのはどちらの農夫かな？”

大きな収穫を得るためには自分のやっていることを信じ、苦勞をしなければなりません。自分のやっていることを信じて前向きにやっていくならば苦勞は希望の前に小さなものとなり大変なことも苦勞ではなくなってきました。

そしてもうひとつ。会計事務所として伸びるため、そして創造的に楽しく仕事をする方向に会社を持っていくためには会計実務以外の才能がある人はその才能を会社のために発揮してもらう必要があります。弊社では行列を作る営業マンとして活躍していた人、上場企業の企画部門で活躍した人、など色々な才能を持った人たちがいます。それらの人たちに能力を発揮してもらうためには実務のみでなく会社として様々なことにチャレンジをしていく必要があります。そして失敗をしたとしてもそれを笑い飛ばしていくような文化を作り、いつも新たな挑戦を奨励していかなければなりません。会社をやっていくためには色々な要素が必要です。実務ができる人だけが集まったとしても会社は一定限度以上には伸びることができません。本当に楽しくやりがいを持ってみんなが仕事をしていくためには実務以外の面で会社に貢献をしてくれるチームメンバーが必ず必要ははずです。みんなが得意な才能を同じ方向に向かって100%発揮するとき、会社は大きく発展をすることができる、と確信しています。チームメンバーの中には僕にはできないいろいろな才能を持った人がいます。それを引き出してのびのびとやってもらうことが僕の仕事だと思っています。だからあえて自分の肩書きを”CMO(Chief Motivating Officer)”としているわけです。僕はともすれば実務に没頭してしまいます。短期的に設けるためにはそれが一番効率がいいかもしれませ

んが長期的に会社を伸ばすためには僕が実務に時間を使いすぎることは良くないのです。また僕は人を励ますことは苦手です。だからこそ CMO の名前に恥じない人間に早くなりたいな、と思い自分にチャレンジをしています。

先ほども書きましたがチャレンジをすると必ず失敗が伴います。われわれが失敗をしている主な理由を以下に書いてみます。

### **計画倒れ**

このようなことをしよう！ということで数人が数日かかり計画をします。そしてみんなの賛同を得るところまでいくのですが結局実現しません。ほとんどのケースは実務で忙しくそれを実行する暇がないから、ということです。そのようなことであれば最初からスタートしない方がいいのですが。。。

本当に実行することに関してのイメージをはっきりと持った上で優先順位を付けて必要なものから計画をしないとイケません。実行の難しいものであればそれを今計画をすることは時間の無駄になります。後で実行しようと考えても時代の変化は激しいので昨年考えた計画はもう使い物になりませんから。。。

### **途中で終わっている**

数々のプロジェクトをしましたが多くのものが最後まで完成されていません。これには2つの大きな理由があります。ひとつはそれをする暇がない、ということです。最初の計画倒れ、と理由は同じです。熱が冷めると優先順位が低くなり、そのまま次第に置いておかれるだけになります。

次はみんなの注目度が低くなり、そのプロジェクトをリードするリーダーのモチベーションが下がってしまう、ということです。

いずれにしても続けなくてもいいものは最初から始めない方がいいのです。ただ続けないとイケないものは強力なリーダーシップを発揮して進めなければ日常の実務の忙しさ (Busyness) との対決に負けてしまいます。本当に進めたいことはあの手この手を使って強引にでも進めなければものになりません。自分を引っ張っていくことは簡単ではありませんね。人を引っ張っていくことはその何倍も難しいですね。だからこそ相当の覚悟をもってみんなを引っ張っていかないとそのうちにプロジェクトは消えてなくなります。

### **全員に徹底できない**

全員が参加しなければいいプロジェクトも結局は頓挫してしまうことが多いのです。やる気のない人、納得していない人がいるとそのプロジェクトリーダーのやる気がなえてしまいます。その時はやはり総リーダーである僕が責任を持って後押しをしなければなりません。

上記の根本的な原因はリーダーである僕にあります。すべてのプロジェクトは何らかのビジョンあるいは目的の元に始められます。ただそのリーダーが持っているビジョンのどれだけをプロジェクトに参加する人が持っているのでしょうか？ある程度説明をしたとしてもおそらくその25%も理解してもらっていただければいい方だと思います。中途半端に進めてしまった場合、他のことで忙しくなった場合など途中で頓挫する理由は山ほどあります。まずはプロジェクトの優先順位しっかりと決め、ビジョンをこれでもか、と繰り返し、そして楽しく進めることがプロジェクトの成功の鍵だと言うことを失敗を元に勉強しました。

## 忙しさにかまける

業務改善などに取り組む時に気付くことですがみんな仕事の合間に業務改善をしている、ということです。具体的に言うとスケジュールを組むときに普段の仕事を優先し、空きを見て業務改善に取り組んでいますね。本当にそれでいいのでしょうか？

僕は優良企業と普通の企業の差は大事なことを優先し、大事なことをしっかりと遂行していく点にあると思います。これは“できる人”と“できない人”の場合にも当てはまるものだと思います。優良企業は普段の忙しさにかまけることなくやるべきことをやっていくから優良企業になるのではないのでしょうか。どんな仕事をしていても基本的にはみんな忙しいのです。普通に仕事をやっていけば普通の仕事をするだけで1週間、1ヶ月、そして1年が簡単に過ぎていきます。われわれは本当に大事なことをやっていますか？重要なことの優先順位を高くしていますか？業務改善はもちろん大事なことです。普段の仕事よりも大事なことだと僕は考えています。業務改善にあてる時間をまず確保し、その間の時間で普段の仕事をするくらいでいいと思います。個人個人の成長もそうです。本当に大事なことに時間をとっていますか？大事なことから逃げないでチャレンジをしていますか？会社のそして自分の将来を見据えた上で大事なことをしっかりと抑え、一つずつ完成させていきましょう。

## みんなで2マイル行こう！

### チームワークの7つの要素

みんなで仕事をする上で大事にしなければならないことがチームワークです。本当によく強調されるこのチームワークという言葉ですがこの言葉も体系化という考え方の中で考えるならばさまざまな要素を真剣に考えていかなければならない、と思います。僕たちは目的を持ったチームです。単なる仲良しクラブではありません。チームワークは会社を伸ばすために大変重要なことである、ということはみんなも納得すると思います。ただチームワークと一言で片付けてしまいがちなコンセプトに関しても会社のやっていることがそれを促進しないような制度があるならば、あるいは会社の考え方がチームワークに反することをしているのであればチームワークの促進がうまくいくはずがありません。この大事なチームワークを高めるために大事な要素を僕なりに以下のとおり挙げてみます。

共通のビジョン

共通の目標

土台

倫理観

お互いを尊敬すること

一緒に仕事を楽しむこと

チームワークを促進するシステムの存在

“世の中のすべての大きなことでひとりの人だけで成し遂げられたことはない。 “ということを目にしたことがあります。確かに一人ひとりの力は限られています。ですがみんなで力を合わせれば大きなことができることは間違いありません。組織というものはいつもの葛藤や争いがあります。エントロピーの法則が働くものです。だからチームワークを保持し、高めるためには木に水をあげるように現状や方向性を確認しつつ絶えず養い育て続けなければならないものだと思います。僕たちが目指すチームとはこのような考え方の中で育て上げていくチームです。それぞれの要素に関して僕の考えを以下のとおり説明してみます。

共通のビジョン

僕たちのビジョンに関してはすでに読んでもらっていますね。チームの力を終結して目的に向かって突き進むためには全員がビジョンを共有することが必要です。

僕たちのビジョンはサンプルカンパニーを作ることですね。全員にこのビジョンに共鳴してもらう必要があります。そしてそれぞれこのビジョンのイメージは異なるにしても全員がこのビジョンを個人のビジョンの方向性を合わせる必要があります。イメージがそれぞれ異なることは構いません。サンプルカンパニーにはさまざまな側面があります。チームメンバーそれぞれが自分なりのイメージを持

ち、サンプルカンパニーを作る過程でそのイメージを投影し、いろいろな意見を取り入れていく必要があります。イメージは多少異なっても議論を戦わせ、できるだけいろいろな側面でサンプルカンパニーを作り上げていくことができればいいな、と考えています。仕事の環境、給料体系、会社の社会的ポジションなどチームメンバーによってどうしたいか、あるいは自分の持っているビジョンとの兼ね合いの中での比重など人によりすべて異なっているものと思います。それらの意見を遠慮なく投げかけてください。サンプルカンパニーが偏ったものにならないためにみんなの意見が必要です。どんな意見であれ意見を言う人とチームとがビジョンを共有している限りそれらの意見は建設的な方向に向かうはずで、チームワークを促進するためにもまずは“サンプルカンパニーを作る”というビジョンを自分なりに自分のものとしてください。逆に共通したビジョン、という前提なしの意見はチームを逆にばらばらにしていく方向に向かわせるかもしれません。

## 共通の目標

僕にとって“目標”というものはビジョンよりも小さいものです。野球チームで例えるならばビジョンは“最高の野球チームになる”というものに対し、目標は“このトーナメントで優勝する”というものかな、と考えています。目標とは自分たちの成長を測ることのできる物差しの役目を果たすものだと思います。ビジョンに近づくための階段のようなものです。ひとつひとつの目標を達成する努力をすることによりビジョンに近づけるものと考えています。

ビジョンそのものは完全に達成することが不可能です。それを補う役目を果たするのが目標です。達成可能な目標を設定することによりビジョンに近づくための日々の努力をする力が生まれてくるものと思います。

また目標とはチームとしてのものそして個人としてのものがあります。この2つの目標は方向性として一致していることが必要です。目標は年ごと、月ごと、あるいは日ごと立てることができます。例えば予算などはひとつの例です。日記をつけること、一定時間内に仕事を終わらせること、なども目標のひとつです。これらの個人的な目標の積み重ねがチームとしての目標と一致して気がついたらチームとしてのビジョンに近づいている、というようになりたいですね。

## 土台

われわれのチームの土台はミッションステートメントです。全員の行動指針としての土台です。繰り返しになりますが国で言えば憲法のようなものです。いろいろな規則や基準はミッションステートメントを土台として作っていくこととなります。

このような土台なしではチームメンバーが難しい局面でどのような行動を取ればいいのか、ということの判断が難しくなります。ビジョン自体は方向性を指し示すことができますが実際の日々の決断を助けるものとして基準を明確に定めているものがどうしても必要となります。たとえば売り上げを伸ばすためにクライアントサービスを犠牲にしなければならない時、人を採用する時、ビジョン以外に日々の行動指針がどうしても必要となります。ミッションステートメントはこれらの意思決定に関しての土台となります。チームとして一致した行動指針がないとチームワークを保持することは難しくなると思います。みんな思い思いに勝手なことをすることとなります。われわれは仲良しクラブではありません。達成すべき目標があります。ミッションステートメントをしっかりと頭に入れておいてください。

## 倫理観

国でさえも倫理観が失われると国力を失います。たとえすばらしい憲法を持っているとしてもそれを実際に守る人たちの倫理観が低ければ効力を発揮することはできないと思います。言ってみれば憲法はそれを守るべき人たちの倫理観に基づくものである、ということになります。日本やアメリカが繁栄をしてきた理由のひとつはこの点にあると思います。

会社にも同じことがあてはまります。会社を構成する人たちの倫理観のレベルが低ければどれだけ高尚なビジョン、あるいはミッションステートメントがあっても会社が長期的に発展していくことはないと思います。一緒に働く人たちを100%信頼できないと助け合ったり、励ましあったり、楽しく働くことができなくなります。お互いの信頼関係はしっかりとした倫理観を共有していることにより達成できるものだと思います。

仕事がいかにできても会社の共有しているレベルの倫理観を持っていない人と共に働くことには無理があります。必ずどこかで分裂をしなければならないものだと思います。どうせ仕事をするのであればみんな楽しさや苦勞を共有できれば心強いですね。このようなチームワークを育むためにも共通の倫理観は必ず必要だと考えています。

## お互いを尊敬すること

いいチームというものはお互いがお互いのチームでの役割を認め尊重しているものです。みんなそれぞれ能力、得意なこと、性格、仕事の仕方など異なります。長所もあれば欠点もあります。それらを認めながらもお互いを尊敬すべきです。認められていない、と思った場合誰もが100%チームに貢献することは難しいと思います。

もちろん何もしなくても尊敬を得ることができる、と考えることは間違っています。時には恥をかいたり注意されたりすることがあって当然です。そんな時は苦しいと思いますがみんなを信じてとにかくがんばってください。そして尊敬を勝ち取りながら自分の得意な能力をどんどん使ってチームに貢献する方向に持って行ってください。

そしてチームとしてはお互いの短所ではなく長所に目を向けるべきです。ともすれば他の人の短所ばかりに目が言ってしまうがちです。長所よりも短所をお互いに強調をし出した時に組織の上昇モードは止まってしまいます。長所、それぞれが得意な能力を100%発揮してもらうことが組織にとって一番都合がいいのです。そして個人個人にとってもそれが一番いいのです。

### お互いを楽しもう

一緒に仕事をする以上楽しくやりたいですね。目標に向かってできるだけ楽しくやりましょう。いいチームは目標を達成することに最大限の努力をすることと共にその過程を楽しむことができるチームだと思います。われわれの持っているビジョンを完璧に達成できることはありません。努力し続けるためにはその過程を楽しまなくてはなりませんね。

またお互いに楽しくやっているチームは失敗をした時に早く立ち直ることができると思います。失敗は必ずします。チームとしても個人としても必ず失敗をします。その時にチームとしてあるいは個人として立ち直りそれを将来に伝えることができるいいネタとして活用したいですね。一緒に仕事をするを楽しむことはこのようなチャレンジをする組織の性格を保っていくためには大切なことだと思います。

お互いを尊敬することとお互いを楽しむこと、この2つの要素は切り離すことはできない、と思います。両方とも組織の性格として大事にしましょう。

### チームワークを促進する体制

最後ですがいままで書いたチームワークに必要な要素を促進するシステムが会社に必要です。チームワークを強調しながら組織のシステムがそれとは逆行することを促進しているようではチームワークが良くなるわけがありません。

うちではキュービクルがありませんね。個室もありません。会社の利益を分配しますね。これはチームワークを促進するシステムの例です。もちろんミッションステートメント自体にチームワークのことを記載していることもシステムの大事な柱ですね。

チームワークは仲良くやっている、と言うことだけではだめです。お互いが刺激しあって切磋琢磨しなければなりません。そのことによりいつもより高いレベルでのチームワークを達成できるように努力しましょう。会社にはこのようなことを奨励するシステムがないといけませんね。

われわれの仕事はかなり個人的な能力、知識に頼るものではありません。と同時に仕事はチームとしてこなしていかなければ本当に高いレベルのサービスを提供することはできません。このことを忘れないでください。本当に高いレベルのサービスと言うものはお互いが得意な能力をもってチームに100%貢献することによってはじめてできるものだと思います。

## 得意なことを発揮する機会を作る

前述のとおり弊社はいろいろな人が集まっています。それぞれの人の能力を生かすことはチームワークの大切な要素であり会社全体の成功に不可欠です。いろいろなことをすることによって“こんな才能があるんだ”と発見することもよくあります。通常業務だけをこなしては見付けることができないことです。

お金儲けは楽しいことです。日々しっかりと稼いでいる実感、そして売り上げが伸びていくこと、これは仕事をするひとつの目標であり醍醐味です。お金儲けが出来なくては仕事を続けることも難しくなります。お金儲けをしてしっかりとした給料を支払うことはリーダーの責任です。

お金儲け同様やりがいのある仕事をできる環境をチームメンバーに提供することもリーダーの責任だとおもいます。人間が自己実現を最も実感するときは自分が社会、あるいは組織に貢献している、ということを実感できたときだと思います。そのような体験を数多くしてもらうためには自分の得意な分野に注力してもらうことが大切です。科学者にテニスをしてもらってもしかたありませんし、逆にテニスプレーヤーに研究開発をしてもらっても仕方ありません。ある程度の土台を作ってもらってからはできるだけ自由に自分の得意分野を伸ばしてもらうことにより組織に貢献してもらうことが大切です。そのようなことにより会社の方向性、あるいはサービスの付加価値などに関してのアイデアがどんどん出てくることになります。

## 全員参加の経営

ビジネスは全員参加型が一番です。トップダウン型経営もあり得ますが良くあることです。次第にトップの情報が古くなる、あるいは間違った認識をトップが持った場合には組織がだめになってしまいます。僕自身みんなにいろいろと相談していますね。いつもためになる意見をもらえることを感謝しています。またそれ以上に僕自身がみんなに励まされることが多いことを感謝しています。社員全員で意見を出し合えば情報収集力は何倍にもなります。また実行するに当たっても情報の共有が進んでいるのですばやく行動をすることが出来ます。トップの仕事は情報を伝達するのではなく集まってきた情報の整理をし、実行をリードし、そして行動を体系化していく、と僕は考えています。

クライアントの中には“やる気のある社員が少なくて話にならない”と嘆く経営者の方もいらっしゃいます。そのような場合は社員を育てることはもちろん、経営者はできるだけ外部の人とのネットワークを作り情報収集をするべきです。社内・社外に関わらずそのようなネットワークを持たない経営者に将来はない、ともいえると思います。ぼくが目指している組織はチーム全員がそれぞれユニークな社外のネットワークを持ち、そしてそこから得られる情報をみんなでシェアをして仕事に活かして行く、その様な組織です。例えばHくんはウェブに精通していますね。ウェブから色々な情報を取り、またお客様を開拓してくれることを期待しています。Cくんは文才がありますね。Iくんは韓国語ができますね。このようなそれぞれのユニークな分野を生かしていろいろな情報を集めてみんなでシェアしていきたいですね。

また、クライアントの中にもいるかもしれませんが極端にトップダウンの会社が時々あります。トップが右を向け、と言えはすぐに右を向きます。左、と号令が出ればすぐに左に行きます。しかし残念なことにその様な会社の多くは命令を受けたこと以外に自分たちで何かをしていこう、という意識が社員にはなくなって組織は無駄だらけになってしまいます。このような会社は時代の流れに乗っている間はいいいのですが流れが変わるとすぐに崩れてしまうことになるものと思います。われわれは流れに乗れないことがあってもしっかりと力を合わせて踏みとどまるような組織になりたいですね。

現在の日本、アメリカでは食べるために仕方なく仕事をするようになる、と言う人は少ないですね。アメリカでの会社の従業員へのアンケート調査によると従業員が上司に求めることの1番にあげられたものは給料の増加、福利厚生の上昇ではなく、自分の仕事を公正に評価をしてもらえること、ということでした。今の時代は、少なくとも先進国で仕事をする人の大部分は自分を認めてもらうこと、を第一の仕事の目標として持っているものとおもいます。そしてもちろんそれは会社への貢献度に応じて給料にも反映されなければならないものと僕は思います。

確かに仕事に対する評価は公正なものでなければなりません。本当にいいことは評価し、その部分をさらに伸ばしてもらうことが本人にとっても会社にとっても必要なことです。チームメンバーが会社にどのような貢献をしてくれるか、もちろん実務はいうまでもありませんがその他のことでもどのような貢献をしてくれるか、これは上からの判断よりも仕事をしている本人が考えた方がよほどいいものが出るものと思います。当事者だからこそ気がつくことは非常に多いはずですからこそあまり形式にとらわれず、仕事の中に少し遊びの部分を持たせたほうがいいのです。

イメージとしてはチームメンバーは機械の部品ではなく人間の体のように有機的なものを僕は想像します。機会はそれぞれのパーツがものすごい精密さをもって働きあい、そして結果を出します。そこには遊びの部分はほとんど存在しません。

ましてや一つ一つのパーツが自分の考えで行動をし出すと機会そのものがすぐに機能しなくなります。

それに対して人間の体は本当にすばらしくできています。各パーツがそれぞれの固有の役目を持っていることは機械のパーツと同じですがそれぞれが役目をしっかりと果たしながら必要に応じて普段の役割と異なることをすることもあります。人間の体のすばらしいところはそれぞれのパーツが自分の役割を果たしながら絶えず回りのパーツの動向に応じて、そして環境の変化に応じて協調をして調整を行っていくことです。またひとつのパーツが壊れても多くの場合は回りのパーツが協同して自己治癒する力も持っています。機械よりも有機体のような組織が優る理由はそこにあります。

## 馴れ合いの排除

機械と比べて有機体の長所でもあり短所にもなりうる点は環境への適応です。環境が厳しくなればそれなりに対応をすることはすばらしい点ですが居心地のいい環境ではそれに慣れてしまい、機能が退化してしまいます。組織的にいうと“馴れ”です。

これを排除するためには絶えず高い目標に向かって前進をしなければなりません。高い目標に向かって上から引っ張り、そして下から押さなければなりません。高い山を登るその過程でどうしても付いていけない人はベースキャンプに戻って出直しをしてもらわなければならないかもしれません。大事なことは上り続けることです。そしてひとつの高嶺に到着したらみんなでお祝いをする必要もあります。予断ですが僕自身は上から引っ張ることは得意ですがどうも下から押す方は苦手なようです。少し遅れがちなチームメンバーを下から押す役割はできるだけそれが出来る人に任せるようにしています。うちはみんな結構そうですがCくんやGくんは特にこのような役割を果たしていてくれることを感謝しています。

和を重んじるのが日本人の特徴です。日本人が多い組織はリーダーが何もせずとも協調性が自然とできます。その点は本当に楽なはずですが、しっかりとした方向性と理念、そして仕事がしやすい環境を整えていけば自然と仕事を進める上での協力体制はできあがります。

ただ和があるだけでは組織は前進しません。和とともに厳しさも必要です。厳しい中を通り抜けて初めて人間は自信を持つようになります。厳しさのない職場はどうしても甘えが幅を利かすようになり、人が本当の意味で成長できません。厳しさのない職場はそこで一番できない人のレベルに合わせることになることが多いようです。それでは魅力的な職場はできません。リーダーは和を大切にしながらチームメンバーができるだけ高いレベルに焦点を絞るように導くことが必要です。日本の教育は均一化された人材を生み出すこと、だと言うことを聞いたことがあります。それに対してアメリカの教育は長所を伸ばす教育だ、ということも聞いたことがあります。うちの子供たちはアメリカの学校に行っていますが確か

にその様な違いはあります。日本とアメリカの教育方法を二極化するほど異なっているとは思いませんがわれわれは長所を伸ばすようにしたいと思います。そのためにもチームワークと厳しさの両方がバランス良くある組織にしたい、と思っています。

僕自身得意なことと不得意なことがあります。アイデアを出していくこと、そして目標を定めそれに向かっていくための道筋をイメージすることが僕の得意とされていることです。逆に細かい気配り、他人の視線からものごとを見直すことなどは不得意だと思います。僕自身得意なことに注力し、不得意なことは人に任せなければなりません。みんなはどう思っているか分かりませんがリーダーはすべて自分でできる必要はないし、やる必要もないと思っています。

### **組織の弱点**

不思議なことに組織の中に弱点があると必ずそこから問題が発生します。僕の理解では組織の弱点とは不得意なところ、ということではありません。組織の弱点とはうまく仕事のやりとりが運ばない箇所のことです。弱い箇所があってもそこに攻撃があることが具体的に分かればカバーすることは難しいことはありません。ただ攻撃を受けていることが分からない状況、すなわち情報の伝達が行く行かない場合、問題が大きくなり爆発してしまう恐れがあります。要するにみんなでキャッチボールをするときにボールを持って考え込んでしまう人。しっかりと分からないのに自分だけで処理をしようとしてしまう人。このような人にならないようにお願いします。みんなですぐにキャッチボールをしましょう。

人間の体でもどこかを怪我をした場合他の筋肉がそれを補おうとして体全体が機能なくなることが良くあります。僕も時々なるのですが腰痛などはその良い例です。ひとつでも弱い場所が出ると体全体に影響します。組織と全く同じです。これはみんなに相談した方がいいな、と思ったときははやめにみんなに相談をし、うまくキャッチボールをするようにする必要があります。

組織が成長するためにはチームメートがそれぞれ得意なところを伸ばさなければなりません。得意な部分ですぐにできるかぎり組織のメリットとなる方向で能力を発揮してもらうことが必要です。それと同時にできないことはできないこととして抱え込まないでそれが得意な人にすぐに受け渡しをしてもらうことが必要です。組織の弱点は不得意な点があることではなく、不得意な人が得意な人に仕事をまわすことをせずに仕事を抱え込んでしまうことにあります。しばらくすると必ずそのようなよどみが爆発してしまいます。その様なよどみを作らないような組織こそ真にチームプレーができる組織といえるものだと思います。

## みんなで成長しよう

*“The great thing in the world is not so much where we stand, as in what direction we are moving.”*

世の中で大事なことはどの位置にいるかではなくどの方向に向かっているか、である。

—オリバー・ホームズ

組織を成長させることの最後の要因として社員教育があります。弊社ではあくまでも実戦を重視します。中小企業のほとんどがそうであるように基礎的な教育に時間とお金を費やすことはできません。

ただそのような経済的な理由だけではありません。私の信条として実戦を通して勉強することが最も価値のあることだ、と考えていることが大きな理由です。学校での教育と仕事での教育の大きな違いは後者は具体的な行動を期待したものであることです。学校教育は将来の人間形成の上で必要なことを教えるものです。すぐに具体的な行動を期待しているものではありません。会社としての教育はそのようなものであることはできません。あくまでもそれが何らかの行動の変化となって現れることを期待するものです。そのような目的をしっかりと持ち、教育システムを考えることが必要です。極端かもしれませんが社員教育をしたその場からすぐに教育を受けた人の行動が変わるようになることが必要です。

学ぶことは基本的にはオンザジョブトレーニングです。仕事を通じて勉強をしてもらうことが一番効率が良いからです。

プロとして成長するためには3つの要素が必要です。知識、実務力、そして態度（モチベーション）です。3つのうちのどれが欠けていても成長のスピードは遅くなります。多くの場合入社したての時は態度は高いレベルにあります。ただ知識と実務力は低いレベルにあることが一般的です。この2つの要素のレベルを上げていかなければモチベーションに悪影響が出てきます。そして実務を多く経験することにより”生きた”知識が増えていきます。ですから実務力を向上させることが成長には不可欠なのです。われわれは会社として”実務力”を高いレベルに持っていく努力を絶えずしていますので例え他社から移ってきたとしても実務力に関しては低いレベルにあることが往々にしてあります。実務力をどんどんみんな力で力を合わせてレベルアップしていきましょう。

実務力とは類別すると以下のように分けることができます。

### 仕事のノウハウ

クライアントおよび社内での人間関係を築いていく力

コミュニケーション力

コンピューター・語学力

大別するとこのようなことになるかと思います。どんどん実務力を磨いていきましょう。サンプルカンパニーを目指して。

### **率直に意見交換ができること**

社員教育においてまず大事なことは色々なことに関して率直に話し合うことが出来ること、だと思います。人生はもちろん仕事だけではありません。仕事以外の価値観などに関しても話し合うことができることが理想です。その様なことによりお互いをよりよく知ることができますし、お互いのことを尊敬することが可能になると思います。

弊社では昼休みにそのような時を定期的に持つようにしています。何かの題材に関して僕が提議をしてみんなで話し合ったり、あるいはゲストを呼んで話を聞いたりしています。

仕事をうまくこなすためにはテクニカルなこと、例えば弊社の場合は税務・会計に関しての知識以外のことも必要です。他の人を尊重すること、リーダーシップを身につけることなど仕事にも人生にも共通して学ぶべきことがたくさんあります。せっかく一緒に仕事をする訳ですからそのように本当に大事なことに關してともに学ぶ機会を時々提供するようにしています。お互いがお互いを尊重する、という基本的土台がないと質問をしにくい環境となってしまいます。知らないことを教えてもらうのではなく恥ずかしくてそのまま放置するような環境になってしまっただけは社員教育が進みません。恥ずかしく思うことはある程度必要かもしれませんが率直に意見交換できる環境を整えることが第1のステップです。

### **教えあうこと**

率直に意見交換のできる環境を整えた上でお互いに教えあう風土を作らなければ成りません。弊社では肩書きはありません。あるのは通常のスタッフとジュニアスタッフ（学生の研修生）だけです。ですから基本的にお互いが出世競争をする必要はありません。競争ではなくお互いが教えあうような環境を重視しています。我々の仕事は自分たちの知識と時間を売るものです。他のチームメンバーに教える時間をとることは自らの生産性を犠牲にすることになります。それでもみんなが教えあっている理由はミッションステートメントに明確にうたっていることを始め、教え合おう、と言う雰囲気が存在するからだと思います。弊社のようなプロフェッショナルな業務の場合、どうしても自分自身の成長、ということがみんなの頭の中にあります。これはプロとしては必要なことです。その様な意識を持ってもらいながらお互いに成長を助け合う、と言う文化、何でも率直に話し合うことができ、そして教え合うことができるような会社の文化は本当に大事なものとして守り育てていかなければならないものと思います。

### **勉強会**

会計・税務に関しては週に何度か昼に食べながらの勉強会をしていますね。これはチームメンバーが自主的にしていることです。持ち回りでその日の担当を決め、そして決められたトピックに関してあらかじめ資料を用意して勉強会をリードします。そして勉強会で勉強したことに 대해서는必ずその結果を記録して保存しておくことにしています。（できているか？）そのことにより後日仕事でそのことに直面した場合その記録を見てまた勉強会の討論内容に関して思い出すことができることが狙いです。

勉強ではなかなか知識を本当に自分のものにするのは難しいのが現実です。実際に仕事で問題にぶつかり、そして勉強会で勉強したことを応用することができて初めて生きたものとして知識を身につけることができるものです。そういった意味で勉強会の目的はあくまでも実際の仕事をするための準備、として記録を残すことが大事です。

知識と言うものは単に覚えてただけだと確実に忘れてしまいます。科学的にも覚えたことを放っておくと数週間経つと覚えたことの大半は忘れてしまうそうです。知識を頭に入れても放っておくと知識を入れたこと自体が時間の無駄になってしまいます。だからできるだけ実体験に近い知識として学びそしてそれを記録に残しておくことが大切なのです。そしてそれをみんなで共有して発展させていくことが大事なことです。特にわれわれが必要としている知識はある程度深いものでないと実際に仕事には使えません。中途半端な自信のない知識が仕事にはあまり使えないものであることはみんなも体験的に知っているものと思います。ひとつひとつの知識をできるだけ実体験に近い形で習得し、記録し、みんなで知識レベルを高めていき、できるだけ仕事で活用していくこと。これがわれわれの勉強会の目的だと思います。

## チャレンジを与える

一番大事なことが仕事を通じて成長をすることです。成長は大きく分けて2つに分類することができます。ひとつめは同じ仕事をより良く、早くできるようになることです。弊社では各自の月次の売り上げを図ることができるようにしていますね。売り上げは仕事の量と比例します。知識が増し、仕事の進め方が上手になり、お客様をリードできるようになることにより仕事量を増やすことができます。つまり成長すればするほど売り上げが増えるはずですが、もちろん会社として売り上げを増やすして欲しい、ということはありませんが月次で売り上げの目標を立てて努力を促している大きな理由はチームメンバーに成長をして欲しいからです。成長という無形の概念をできるだけ数値で捉え、チームメンバー自身が努力をしてその努力の成果を測ることができるように、ということが狙いです。

もうひとつの成長は新しいことへのチャレンジです。弊社ではお客様からの依頼に関して“できません”と答えることは余程の理由がある場合です。新しくチャレンジになるものであれば採算を無視してでもお受けするようになっています。会計事務所によっては自分の得意でない仕事は断り、得意な仕事のみ引き受ける事務所もあります。経営のスタイルは違いますしどちらがいい、悪いと言うことは

いえませんが成長する、ということを重視するのであれば新しいことにどんどんチャレンジをしていかなければなりません。新しいことをして、結果を出すこと自体訓練と経験が必要です。チャレンジを繰り返すうちにほとんどのことは結果を出すことができるようになります。会社内でそのような文化を育てチームメンバーひとりひとりが仕事に関してチャレンジ精神をもつことを弊社では大切に考えています。

例えば弊社ではお客様が商標登録の更新に関して、ビジネスプランの作成に関して、ビジネスの売買契約の作成に関して、などいろいろなことのご相談に来られます。相手の状況をお聞きして弁護士に依頼した方がいい場合は依頼し、そして自分たちでできることはそれがお客様のためになる場合はわれわれでサービスを提供します。それはわれわれが利益を確保するため、ということでは必ずしもありません。自分たちの仕事の範囲を広げ、大きな目でビジネスの必要性とそのプロセスに関する理解を得るためです。そのことによってお客様に対するビジネスアドバイスがより深く、いいものになります。

## リーダーを作る

我々が目指している組織はひとりのリーダーが他の人を引っ張っていくような組織ではありません。リーダーがたくさんいる組織を目指しています。ビジョンを共有しそれに向かって全員が自分の得意部分を生かして努力をするような組織です。まだ目指している途中ですがこのようなことが実現する要件としては以下のことをあげることができます。

- 全員がビジョンを共有すること
- チームメンバーそれぞれが得意なことを生かす環境があること
- 失敗をしても許される環境があること

全体のリーダーである僕がみんなを引っ張って行くことは限度があります。僕自身がもちろんすべての面でチームメンバーに優っている訳ではありません。チームメンバーがそれぞれの特技を生かしてなおかつそれに方向性を持たすためにはビジョンを共有することが必要です。もちろんビジョンが一致しているだけでなく会社の業務とのシナジー効果があることが必要です。いくらセールスが得意な人がいても **Two Miles** として物販の店舗を開くことは考えられません。少し違うビジネスであっても会社の業務とシナジー効果があり、進んでいく方向にマッチするようなことであれば全員で協力することは考えられます。

僕の名刺の肩書きは“CMO(Chief Motivation Officer)”としています。どうしても仕事を自分自身で取り込んでやってしまいがちなので他の人にやって、自分はみんなのモチベーションを上げることが仕事なんだ、またビジョンに向かわせることが自分の仕事なんだ、ということ自分を言い聞かせるためにその様な肩書きにしています。自分がなかなかできないのでせめて肩書きでもつければ多少は実行できるかな、という考え方です。

リーダーを作る次の要素はチームメンバーそれぞれが得意なことを生かす環境があることです。弊社ではひとつの目標に対してそれを達成するためにチームメンバーそれぞれが役割分担をするようにしています。たとえばお客様に対して既存のサービスを少し改良して提供する場合、システムの変更、お客様への告知方法、告知の文章の作成、管理、などいろいろなことをしなければなりません。それらを分担してもらうことによりそれぞれのチームメンバーの得意な分野が分かるようになります。得意な分野のことを頼むと当然のことですがその人がその役割を一番うまくやってくれます。そしてその得意とする役割が中心となるプロジェクトではその人がリーダーとなります。リーダーとなりそのプロジェクトを完成させるためにはいろいろな苦労がともないます。弊社はチームワークが良く、ほとんどの場合みんな協力的ではありますがそれでもなかなか思った通りには進みません。みんなが参加して、円滑に、早くプロジェクトを進めていくためにはどうしたらいいか、プロジェクトリーダーは考えなければなりません。簡単なプロジェクトでもほとんどの場合単に社内で通知を出しただけではうまく行きません。全員が参加できる仕組みを考え、納得できる目的を説明し、フォローアップしていくことが大切です。何よりも自分が率先して模範を示さなければなりません。社内でプロジェクトを通してリーダーシップの練習をする訳です。得意な分野をみがき、リーダーシップを経験して初めてリーダーとして活躍できるようになります。これは社長という肩書きのある僕がやっても難しいものです。予定外のことが起こり、そして予定外の仕事が入るなどしてなかなかすんなりとは進みません。以前会社が必要としているプロジェクトを5つに分けてみんなにプレゼンテーションをしてもらったことがありましたね。この時はあるチームメンバーは覚めた感じで本気で取り組もうとはしませんでしたね。またこのようなことが意味があるのか、という議論も一部ではされていたようですね。これは僕がこのプロジェクトに関してリーダーシップをしっかりと取れなかった例です。みんなに納得をしてもらわないままスタートしてしまったためです。そうするとプロジェクトは社内を改善するためのものどころか亀裂を走らせるものになりかねません。失敗は成功の元。この教訓から学び次に生かしていくことが大事です。

リーダーを育成する要件として最後に要素として上げることが**失敗が許される環境**です。僕も色々失敗をします。でもその失敗を通して成長してきた、と思っています。アメリカにある日系企業を見ているとチャレンジをすることを非常に恐れる会社が多くあります。変化を非常に避ける傾向があるように思われます。日本企業の性向かもしれません。用心をすることと恐れを持つことは似ているようで全く違うものです。用心することは状況をしっかりと確認することを要求します。おそれは状況を単に想像する方向に人間を持っていきます。用心することは色々な要素を研究することを促します。**恐れは色々な要素から目を背けることを促します**。チャレンジをする、ということは必ず失敗がともなうものです。状況をしっかりと把握してもらうためにはもちろん状況と正面から向き合う必要があります。新しいことをする時は必ず失敗の恐れがともないます。恐れ

自体は健全なもので悪いものではありません。ただ極度の恐怖は逆に冷静な状況確認を妨げるものになりかねません。この仕事を失敗したら左遷される、といった極度の恐れは人の動きを鈍くしてしまうものになる、と思います。何事も前向きに捉えしっかりといろいろな要因を分析して正面から向かっていくことが大事です。

それでも失敗はしてしまうものです。どんな会社でも失敗をします。会社の成否はその失敗をどのように利用するか、による、と言っても過言ではないと思います。IBMのワトソン元社長の話をひとつ紹介します。IBMが10億円以上の資金を投資した事業が失敗したときの話です。そのプロジェクトの責任者がワトソン社長に呼び出しを受けました。ワトソン社長のオフィスで責任者はは首を言い渡される前に自ら“退職届を出すべきですね？”とワトソン社長に聞きました。その時のワトソン社長の答えは“冗談じゃないだろう？10億円以上をあなたにせっかく投資したのに辞められたら元も子もないだろう！”という答えでした。失敗をすること、そしてその失敗から大事なことを学んでいくこと、はリーダーを育てます。リーダーの主な仕事のひとつは失敗からどのように立ち直り、いい方向に会社をリードしていくか、と言うことだからです。

僕のリーダーとしての役割は何でしょうか？僕の役割は前述のCMOとしての役割です。それ以外はすべて人に任せてしまってもいいと思っています。CMOの中のみんなを励ます、と言うことも僕よりもっとうまくできる人に任せたい、と思っていますし任せている場合も本当に多くあります。CMOの中のビジョンをクリアにしてみんなをビジョンにむけて引っ張っていく、ということだけはしばらくは僕がやり続けようと思っています。それ以外の部分はできるだけ他の人に任せてしまいたい、と思っています。

### III ビジネスの体系化

*“Thoughts lead on to purpose, purpose leads on to actions, actions form habits, habits decide character, and character fixes our destiny”*

考えることにより目的を見出し、目的は行動を、行動は習慣を、習慣は人格を、そして人格が運命を決定する

—タイロン・エドワーズ

I 部そして I I 部で体系的に組織を作り上げること、そして組織を成長させることに関しての僕の考えを書きました。ここでは日々のビジネスを運営するにあたって効果的に仕事をこなしていくために必要な体系化に関して僕の考えを書いてみます。

#### 2 マイル先から全体を見よう

体系化の基本は離れたところからまずは仕事を見つめ仕事の概要、目的、そしてポイントをつかむことが大事です。また仕事をする上で時々一歩下がって全体を見直すことも必要です。

我々のようにお客様にソリューションを提供する会社にとって全体を捉える能力は絶対的に必要です。目的を達成するための要素、障害、そして順序などをできるだけ早く把握すること、あるいは把握するためのノウハウ、これを“体系化力”と呼んでいます。まず“体系化力”という言葉は僕の造語です。ビジネスを成功させるために必要なものはたくさんあります。やる気、前向きな態度、思いやり、コミュニケーション力、リーダーシップなど必要なことはたくさんあります。ただものごとを体系化して考え、そして物事をできるだけ簡単にしていく、ということが成功に必要なことである、ということはかなり見過ごされているものと思います。このように情報量の多い世の中での的確に情報をキャッチし、情報を取捨選別し、設定したゴールに向かって効率よく行動をしていくためにはこの“体系化力”が不可欠だと思います。ビジネスを始めて売り上げを上げるためにどのようにすればいいか、何とか軌道に乗ってきたビジネスをどのように伸ばしていくか、などの課題は体系化をしていくということの重要性をつかまない限り混沌とした状態の中でもがく可能性が高いと思います。“システムを作る力”、という言い方でもいいかもしれませんが“システム”だと何だか冷たく、また非人間的なイメージがするのであえて“体系化力”ということばを使ってみます。ここで書く体系化とは組織や仕事の進め方のみならず自分自身のものの考え方のことも指します。

自分でビジネスをしている人はやらなければならないことが頭の中にいっぱいあってどれから手をつけていいか分からない、という日々を過ごすことが多いのです。片やもっと何かをしなければならぬ、という不安を抱える日々、そしてこの二つが共存している日々。本当に歯車がかみ合って前進をしているぞ！と実感する日々はそんなに多いものではありません。経営者のみならず仕事に責任感と

やりがいを求めて仕事をしているみんなもそうだと思います。この本を読んで“前進しているぞ！”と考えられる日の割合が増えたならば僕がこの本を書いた目的は達成です。

## これだ！と思うこと

あなたは“これだ！”と思うことに会った場合どうしますか？すごいな！とかそのようになりたいな！で終わらせていませんか？  
自分には無理だ。時間がない。などと言い訳をしていませんか？

世の中にすごいと思わせられることはたくさんあります。もちろん卓越した能力があるからこそできることもあります。わたしがこれから体操のオリンピック選手になろうとしても絶対に無理です。体力的にどうしても出来ないからです。ただどんなすごいことでもそのレベルになるまでには相当の過程を経てきています。特にビジネスにおいてすごいと思われることをしている人は自分が“これだ！”と思うことを追求してかなりの努力をして今のレベルまで持って行っています。その成功への道中において無数の選択肢があり、失敗をしながらでも結果的には良い選択を多くしてきています。良い選択を多くするためには漠然と仕事をしているだけでは出来ません。最初は漠然としていても日々意図的な選択を繰り返すうちに焦点が絞れてくるのです。焦点が絞れた上に自分が見べきステップが見えてきたならばもう成功は手が届くところにある、と言えます。僕の経験でもそうです。日々の選択をする時に楽な方法、そして必ずしも楽ではないが自分の成長につながる選択があります。その二つの選択肢のうちいつもお客様のためになること、そして自分の成長に結びつく方法を意図的に選択していくことを繰り返すことにより他の人との差ができてくるものと思います。そのような選択を繰り返すことにより自分に自信が付いてきます。そして今までは遠くに感じていたプロフェッショナルとしての自分の目標が現実的なものとして焦点が絞れてくるようになります。意図的にこの焦点を絞る、ということそして取るべきステップが見えてくる、ということと体系化はどのような関係があるのでしょうか？

## ものごとを成功に導く能力

難しい仕事を任せるとある程度の結果を必ず出してくれる人と結果を出せない人がいます。**ある程度の結果を出すことの出来る人は任された仕事の全体像をある程度描くことができる人です。**まず全体像を描くことにより各部分をどのようにどういう順番で描くことがいいのかをぼんやりとでも分かります。これは意識せずに仕事の全容を体系化していることです。逆に仕事ができない人は負かされた仕事の全容を掴むことが苦手な人です。そのような人は全容を描くことが出来ないのでもやみやたらと部分的なことをします。絵を描くときに全容が分からないままで部分を描くようなもので多くの場合は空回りをしてしまうだけです。絵を描くときにキャンバスの面積に限界があるのと同様仕事には一定の時間という限られた条件があります。人間みんなが平等に与えられているものは時間です。

どのような人でも 24 時間という同じ時間が与えられているのです。その限られた時間を有効に使うためには、ものごとを成功に導くためには全容をいかに早く把握できるか、そして与えられた任務を達成するために必要なもの、そして遂行する順番をイメージできるか、と言う能力が必要です。これこそ体系化力です。全体を想像しながら部分の優先順位を正確に判断していく能力です。

## 情報の体系的使い方

現在は情報がとにかく多い時代です。欲しい一般的情報はインターネットからすぐに取り取ることができます。情報の多いものが勝つ、という時代ではなく明らかにいい情報を取捨選択して有効利用したものが勝つ、という時代です。いかに本当に良い情報を選びそれに集中することが出来るか？これが情報の有効活用の命題です。

たとえば僕が会計事務所を開くとします。どうすれば売り上げを伸ばせるのだろうか？これがまずは命題です。様々な会計事務所の特徴、マーケティング手法などを調べます。いろいろな方法が見えてきます。次にしなければならないことはその中の何を、どのように応用して自分のものにするか、ということです。最初から大企業だけを相手にしている国際監査法人と同じことをするわけにはいきません。いきなり個人申告書の最低作成料を \$ 1000 と決めてもおそらくマーケットは受け入れてくれないでしょう。それでは自分がターゲットとするマーケットは何か？そのマーケットは何を求めているのか？そしてそのマーケットで売り上げを伸ばすためにはどうしたらいいのか？その上でどのように成功の階段を上っていくのか？これをしっかりと考え、そして行動に移せるシステムを作り出さなければなりません。情報は意思決定、あるいは行動に結びつけることができ初めて価値が出ます。単に情報を集めただけでは価値はありません。体系化した目的の中で情報収集をしているか絶えず吟味していきましょう。

## 体系化の目的：継続こそ力なり 誰でも継続ができるためのシステムを作る

*“No great achievement is possible without persistent work.”*

偉大な成果は継続的な働きをなくしてはあり得ない。

ーバートランド・ラッセル

### ビジネスを伸ばすためにはトライと継続が必要

ビジネスを始めた多くの人たちが売り上げが伸びないことに悩んでいます。いろいろなビジネスを見ていて、必然的にビジネスを伸ばすためには**いろいろなことを試すこと。そしてその中でうまく行きそうなことを見つけて地道にそれを行うこと**、が大切だと思います。

弊社のクライアントでレストラン業で成功している会社があります。この会社のすばらしいところはしっかりと情報をキャッチする仕組みがあり、集まってきた情報の中でこれはいい、と思われるものをトライしていることです。そしてその中でやるべきことを取捨選別し、これは行ける、というプロモーションを継続して実行しています。社長が思いつきで決定しているわけではありません。定期的な店長会議などを通して組織全体で情報を集めるシステムがあり、そしてそこから生まれてくるアイデアを試してみるシステムがあり、そしていいアイデアに関しては継続的に実行していくシステムが出来ています。

いいアイデアがたまたま見つかる場合もあるかもしれませんが。でもほとんどの場合はアイデアというものは情報収集とそのアイデアの落とし込み、そして実行していくため労をいとわない努力によって成果が出ます。これはと思う方法が見つければそれを体系化して日常的に実施していくようにすればビジネスは必ず伸びるはずです。そのクライアントの場合はアンケートなどで顧客からの意見の吸い上げおよび顧客リストを作成し、それらの人たちにEメールで定期的にプロモーションの連絡をしています。顧客リストとEメールの雛形、まさにプロモーションの体系化です。状況を見ながらこれは、と思う情報を瞬時に何万もの顧客に連絡をする。体系化されていないビジネスとは雲泥の差がでることはあきらかです。このようなことをHくんに進めてもらうことを期待しているのです。

もちろんビジネスには浮き沈みが伴います。同じことばかりしてはこの変化の激しい世の中で生き残ってはいけません。ただ弊社のクライアントを見ていて思うことは成功する人は地道に仕事を継続している、ということです。ある程度成功する方法を見付けそしてそれをシステム化して地道に継続していく。景気が良くない時で周りの業者が次々と廃業していくようなときであっても地道に良いことを実行し、改良を加えていく。未来を見据えて継続的にビジネスをする会社は時が来れば成功をします。その時にはマーケットからの信頼も勝ち得ますし、次のレベルに進むことが出来ます。世の中に必要なものを提供している限り継続をすることこそ力になる、ということを僕自身何度も見てきました。

簡単なビジネスは他人に簡単にまねをされます。難しい仕事であればあるほどまねをされることは難しいのです。自分のビジネスを改良し続けいかにまねの出来ない領域に持っていくか、ここが勝負の別れどころです。このレベルまで持っていくには日々の努力が本当に大切です。継続をするためのシステム作りが大切なのはこのためです。

### それではどうすればいいか？

本来やらなければならないことを知らず知らずのうちにやってしまう、やりたくないことを苦勞と感じなくやっってしまうようにすることが体系化です。人間やりたくないことを、苦手なことを頑張っても大した結果は残せません。でも仕事を伸ばす以上避けて通れないものは多くあります。それらを避けては成長できない場合、やりたくないこと、苦手なことは人に任せる、あるいは任せる人がいなければできるだけ苦にならないような方法を考えてそれが自然に出来るようにする。この2つの選択肢があります。悩むのではなく仕事を体系的に捕らえその体系の中で苦手なことが何なのか、それを明確にし、そして自分にとって一番やりやすい方法は何かを考え、そしてそれをシステムにしてしまう必要があります。そのためのポイントのひとつは権限の委譲です。

仕事を伸ばすための要素は継続性と再現性である、ということを聞いたことがあります。この二つの要素は大変大事な要素です。そしてこの二つの要素が指し示していることは権限の委譲ということです。

多くの場合リーダー自身が仕事が最もできる人です。最も生産性が高いのが社長そのものである場合が中小企業の場合はほとんどのケースです。そしてあれもこれもやるのが最も多いのが社長です。会社の成長を止めるひとつの原因は社長自身が何でもやっってしまうことです。周りの社員は単なる駒のようになってしまいます。これでは会社のできることは社長自身のキャパシティーが上限となります。

会社が成長するためには社長がいなくてもその仕事が成り立つように体系化しなくてはなりません。社長自身はもっと高度な仕事、その次の仕事に時間をシフトしていかなければならないのです。そのためには既存の仕事ができるだけ継続性と再現性のあるものに体系化し、そして権限をできるだけ委譲して社員に任せていかなければなりません。

先に紹介したレストランチェーンのやっていることはまさにそうです。アンケートを実施すること、そのアンケートに答えてくれた人にプロモーションのメールを出すこと、などは社員に委譲していき、社長自身はもっと高度な仕事に注力していきます。これを繰り返し行うことにより組織として継続的に行う仕事が増えて行きます。もちろん時々それらの仕事を見直すことは大切です。ただ継続すべ

きことが途中で終わらないようにするために仕事を体系化していくことが重要な  
のです。継続こそ力なり。あなたは自分の仕事を自分の体系化していますか？

## 体系化の目的：多くの仕事をこなすためのシステムを作る

*“The leading rule for the lawyer, as for the man of every other calling, is diligence.*

*Leave nothing for to-morrow which can be done to-day.”*

弁護士のみならず仕事をしている全ての人に共通の規則は勤勉である。今日できることは明日に回さないこと。

—アブラハム・リンカーン

簡単なことですが仕事を管理するときに僕は Outlook というソフトを使っています。しなければならない仕事がある時、対応をしなければならない Email が来たときにはそれを Task に入れます。僕の目標は Task に入っているしなければならないことのリストが僕のラップトップのスクリーンですべて見える範囲に収まるようにすることです。とにかく終わらせていく、あるいは他の人に委譲していくことにより仕事が多く残りすぎてストレスが溜まることを防ぐようにしています。僕が Outlook を使っている理由は**頭の中で覚えていなければならないことの量を Outlook に入力することにより減らすことにより無駄なストレスを排除し、やるべき仕事に集中できることを目標にしている**からです。要は覚えておかなくていいものは機械（別に手書きのメモでもかまいません）に任せてしまっています。そしてビジュアルにやり残している仕事の数をできるだけ減らして安心をするために Outlook を使用しているのです。Outlook などのソフトを使っているからそれでいい、と言う訳ではありません。いくらいいソフトを使っても仕事がたまってしまう人はいます。それでは Outlook を有効活用している、とは言えません。仕事を効率的に終わらせていくこと、頭の中から無駄なストレスを排除してひとつひとつの仕事に打ち込んでいくことが目的なのですから Outlook の中のやらなければならないことが溜まりすぎることは本末転倒と言えます。その様な場合は仕事を他の人に任せる、あるいは自分でもっと仕事を早くこなす努力をしなければなりません。

仕事をしていてレスポンスが遅い人と会うことが良くあります。レスポンスが遅い人と仕事をするとこちらにストレスが溜まるので結果的にはその人との仕事を避けるようになります。その人も仕事が溜まりすぎてストレスをためている可能性が高いと思います。何かチャレンジする場合の前向きなストレスは必要ですがやらなければならないことが出来ていないというストレスは百害あって一理なしです。Two Miles ではやらなければならないことを Monkey と呼んでいます。以前本で読んだことですが Monkey が肩に多く乗っているとストレスになります。その Monkey を自分の肩にできるだけ乗せないこと、他人に渡してしまうこと。あるいは少し頑張って終わらせてしまうこと、Monkey on the back をできるだけ減らすことは後ろ向きな有害なストレスを軽減するために非常に有効です。

## Boundary（境界線）の重要性

仕事ができる人は他の人と一緒に仕事をするのが得意です。他の人と一緒に仕事ができる、ということを聞くと“協調性”や“コミュニケーション能力”といったことがまず頭に浮かぶかもしれませんが、それらは大切な要素ではありますがそれよりも大事な要素は仕事に関しての“最適な境界線”を設定する能力だと思います。

仕事ができない人は往々にして仕事を抱え込んでしまいます。その様な人とはリズム良く仕事のキャッチボールができません。またその様な人自体もどのようにしたら早く仕事ができるようになるのか悩んでいることがほとんどです。ただ仕事を抱え込んでいること自体を仕事をたくさんしている、と勘違いしている人も時々見受けられます。このような人は大変な重症です。仕事＝キャッチボールをうまくする事です。

仕事は普通複数の人たちと複数のボールを使ってキャッチボールをするようなものです。多くのボールを抱え込んでしまうと周りの人はやる事がなくなってしまいます。回りの人はそれぞれ他の人たちとのキャッチボールを予定している訳ですからタイミングよくボールが回ってくることを期待する訳です。キャッチボールをする仲間のうちでひとりでもリズム良く球回しができない人が出ると全員に影響が出ます。

チームで仕事をする場合に必要なことは自分ができること、できないこと、するべきでないこと、そして他の人にしてもらいべきことをできるだけ早く判断することが大切です。**しばらくボールをもったままでぎりぎりのタイミングでボールを投げた場合、投げられた方は困ってしまいます。**また仕事の内容によっては自分でするよりも同僚の一人、あるいはお客様にやってもらった方がいいこともあります。自分の役目、能力、時間配分などの状況をできるだけ短時間のうちに判断して必要に応じて球回しをすることは大変大事なことです。それらの判断をするためには個々の仕事に応じて自分と相手との関係上で最適な境界線を引かなければなりません。この仕事はこのくらいの時間で済ませなければならない、それならばここまでは自分でしてそこから先は他の人に任せよう、あるいはこれは自分だけで判断をして負うべきリスクではない、お客様の判断に任せよう、などといった状況判断をできるだけ早くするためには自分自身の時間、能力、責任能力などのバウンダリーを把握していることが必要不可欠です。

仕事のできる人は自分自身のバウンダリー、そして仕事固有のバウンダリーをすばやく把握して球回しができる人のことだと思います。そしてこの能力はいつも意識をしてトレーニングをすることにより向上させることができるものだと思います。

例えばCくんを例に挙げましょう。彼は入社当時は会計知識、英語力ともにほとんどありませんでした。彼はもともと営業、およびマネジメントの仕事をしていたので会計、英語の点においては普通の人とあまり変わらないレベルでした。

(今から考えると良く雇ったな、と思います。今は入ってくる人は少なくともスタッフになる時点では会計の知識がある人ですね。)

Cくんは会計的な知識はありませんでしたが根性とそれからリーダーシップの経験はありました。そして彼はとにかく一生懸命に仕事をしました。彼が特にうまかったのはキャッチボールです。期限を意識し、自分がこれ以上やったら期限に間に合わない、自分ではこなせない、と判断したらすぐに私に回してきました。彼はキャッチボールがうまかったので売り上げもある時期から急激に伸びました。

これに対して G くんの場合ですが彼は C くんよりは少し会計知識はありました。彼は仕事のひとつひとつを時間をかけてこなそうと努力し、いろいろと自分で調べました。ただキャッチボールがうまくありませんでしたので持っている知識の量と比べ売り上げが伸びるのに時間がかかりました。売り上げを伸ばす秘訣はこのキャッチボールをする能力にかなりかかっている、と思います。

### 知らなくてもいいことは何か

C くんがよく口にするのは “もう少しひとつひとつの仕事を理解して仕事をすべきではなかっただろうか?” という事です。キャッチボールをうまくやってきたけれども自分の知識のレベルに自信が持てないのです。(僕が独立したころと比べておそらく C くんは知識のレベルは上ですが。。。) それに対して G くんは細かいことを良く知っているのですが仕事を一から組み立て完成させていくこと、すなわち最初と最後の部分をどのようにリードしていくか、とすることに関して現在勉強中です。すなわち仕事をする上での総合力を鍛えている段階です。

アプローチは違いますが 2 人が自身を持つためには “何を知らなくても大丈夫なのか” ということに関して納得をすることではないかと思います。要するにどれだけのことを知っているか、ということではなくどのことは別に知らなくても恥ずかしくないのだ、ということを見つけることです。

僕にも知らないことはたくさんあります。でもそれで問題ない、と思っています。知らないことを聞かれて即答できないことはたくさんあります。税法などはしょっちゅう変わるので即答できないことは数多くあります。そのようなことを聞かれた場合は即答できないので調べて連絡します、と答えます。そして自分で調べる、あるいはそのようなことを専門家に問い合わせたりします。それでいいのです。まず 1) 即答できなくても当たり前のことは何なのか、そして 2) 難しいことに関して相談できるネットワークを持っているか、この 2 点を抑えていけば大いに自信を持って仕事をするのが可能となります。少なくとも上記の 2) に関してはみんなは僕よりも圧倒的に有利な立場にあります。僕を含めて社内で確認したり僕のネットワークを利用することができるからです。要するに上記 1) の “何を知らなくてもいいのか” ということが自分なりに分かるようにすればいいので

す。そのためには単に勉強するだけではだめです。会計・税務に関してすべてを理解することはものすごく時間がかかります。（一生かかるでしょう）そうではなくできるだけお客様とのコミュニケーションを多く取り、そして他の会計事務所の人たちなど外部の人たちと交流をできるだけ多く取ることも必要です。最初から格好をつける必要はありません。知識ではなく自分と言う人間を売り込み理解してもらうことに努力をすることが必要です。

## どうせやらなければならない仕事なんだからやっつけてしまおう

現在はビジネスにとってスピードが非常に大切な時代です。なんでも“即”の時代です。サービスにスピードがなければ仕事を切られてしまいます。時代の変化についていけなければライバルに負けてしまいます。それほどスピードが大事な時代で、僕もスピードを上げよう！という話をよくするのですがともすれば働いている人にとっては”もっと仕事をしろ！”というメッセージにしか受け止められないかもしれません。確かに長時間労働をすれば仕事は速くこなせるかもしれませんが。でもそれでは本人にとっても会社にとってもあまりメリットはありません。どうすれば仕事を早くできるのか？無駄なことはないのか？これをスタッフ全員で常に考えていく必要があります。

Two Miles では仕事が忙しくないシーズンは週4日で通常の仕事は終わらせて金曜日は営業、あるいはシステム改善などにのみ時間を費やすようにしています。前日の夜の問い合わせなどがありますので金曜日の10時までは通常の仕事をしていたのですがそれ以降は“体系化”をどのようにするか、に関してのミーティングあるいは実際の作業の時間としています。人間5日ある、と言われれば4日で出来る仕事を5日できるようにします。スピードアップをしてどんどんひとりひとりが成長していくためにはめりほりを強制的にでもつける必要があります。

また仕事にはリズムが必要です。僕の経験では仕事のできる人はレスポンスも大抵早いものです。その様な方はおそらく人と一緒に仕事をするにおいてどのようにすれば最短距離で目的を達成できるか、ということをよくご存知の方だと思います。リズムがない仕事はお互いにとって非常にやりにくくなるからです。

逆に仕事ができない人はリズムがありません。多くの場合自分が問題を解決することで頭がいっぱいになってしまい、仕事は他の人と一緒にやった方がいい、ということをも自分の仕事のやり方に取り入れることができていることが多いのです。

社内的にこのような問題を防ぐために書いた僕のブログを紹介します。早く仕事を完了する10の理由です。

## **10 Reasons To Speed Up the Preparation Process**

1. It will make the client happier.
2. The firm will have good reputation.
3. We can make more money.
4. It will make the review process easier.
5. There will be fewer mistakes.
6. You will be able to concentrate better.
7. It will make your life easier.
8. You will be able to perform higher level work.
9. You will be able to improve yourself faster.
10. You will have more options in life.

*Now I will try to explain each item...*

1. It Will Make the Client Happier.

The clients do not know, do not care, are not even interested in how we prepare. They are waiting for the final product. No one wants to go to a restaurant and wait for 2 hours for food to be served. But unfortunately, that is the norm of the industry. We want to change it.

2. The Firm Will Have a Good Reputation.

One of the top 2 reasons (the other being "cannot get advise") is "the CPA is so slow and prepares the tax return at the last minute." Why wait till the last minute? We need to do it anyway! Fast preparation is a free advertisement.

3. We Can Make More Money.

We will be able to do more = more money! (Pretty obvious.)

4. It Will Make the Review Process Easier.

For the reviewer, nightmare is to wait for 3 days after first review. Reviewer needs to spend the first 10 minutes just remembering what the issue was, and to get re-accustomed to the return. Complete waste of time.

5. There Will Be Fewer Mistakes.

We can't remember the issues forever. We gradually forget. It's always easier to accomplish the task in a short time frame. The fewer things to concentrate = less mistakes, shorter concentration time = less mistakes.

6. You Will Be Able to Concentrate Better.

I believe one of the keys to being successful is "concentration." We can only handle so much in our brain. Let's finish the tasks, forget about it,

and move to the next. Clearing your mind will enable you to concentrate better.

7. It Will Make Your Life Easier.

Work is like monkeys. The more monkeys you have on your shoulder, the less effective and stressed you will be. There is no way to get rid of the monkeys but to kill it one at a time. Less monkeys = less stress.

8. You Will Be Able to Perform Higher Level Work.

As a professional, we all want to do higher level work. Actually, in this business, we need to reach out and grab the work. In order to grab the work, you need to show that you have both the skill and the time to do so. Don't be satisfied by just doing the work perfectly. Do it as fast as you can to avail yourself for higher level jobs.

9. You Will Be Able to Improve Yourself Faster.

This is pretty obvious. The more work you do, the faster you will improve your skills. Speeding up your work has more to do with effectiveness than efficiency. The more effective you can perform your tasks, the faster you will improve your professional skills.

10. You Will Have More Options In Life.

Life is more than work. You should do what you enjoy. But without job satisfaction, your life will not be full. Improve your skills -> improve your income -> job satisfaction -> you can choose to work more or use the extra time for something else.

*Having said that.....What can we do to speed up?*

- Use a "to do list" such as using outlook and make a list of tasks you are performing. Do not let the list grow over certain number.
- Ask when you have a question. Try to solve it at that moment. Don't delay the decision.
- Try to pass the monkey to the reviewer and the client. Don't have the monkey linger on your shoulder.
- Use your common sense. Try to brush up your judgment. Judge the risks.
- Every review discussion should end with a concrete action plan.
- Try to understand the whole process. Always think about the meaning of your task.
- Try to visualize the end result before starting.

- Avoid distraction. Try to finish the task or at least finish to a clear stopping point. Write a memo of what needs to be done when you stop.
- Always be clear in your communication to the client. Let him know exactly what you need. Make sure it is easy for the client to make action. Make sure you will be able to get the response within a few days.
- Sometimes do not try to explain to the client. Your communication should be concise, and tell him what he needs to do.

The above is something I have thought about. I'm sure there are more ways to speed up the process, and appreciate every one's input on this. Let's make Two Miles the best service provider, create raving fans, and think big!

### **仕事に順番をつけないことも必要**

仕事はやりたいこともやりたくないこともすべてやらなければなりませんね。みんな多くの仕事を抱えているものと思います。どの仕事から取り掛からなければならぬか優先順位をつけて仕事をしなければなりません。

ただいつも優先順位を自分の考えで付けているといつまでも取り掛からない仕事が残ることがあります。それを避けるために私は時々仕事のやらなければならないリストを上から順番に優先順位を付けずに手を付けることをします。

ただ仕事によって時間のかかるものとかからないもの、単純なものと複雑なものがありますね。上から順番に仕事をこなす時、まずすぐにできることはできるだけその場でしてしまいます。誰かに電話をする、Emailを送る、などはこれらの部類に入ります。次に複数のステップが必要な複雑な仕事はステップを明快にし、書き記し、そしてすぐにできるものはその場で始めます。すぐにできないものは次のステップを明確にしてそれができるときにすぐにできるようにしています。次のステップはできるだけすぐに取り掛かれるような明快なものにするようにしています。例えば“リストを作る”、“だれだれに電話番号を聞く”“何々で調べる”などです。どんな複雑な仕事でもできることから一歩ずつ始めることが必要です。多くの場合はその最初の一步を踏み出すことができないでいるのです。最初の一步さえ踏み出せば結構道が見えてくるものです。

後回しにしている仕事はありませんか？次の一步を明快にしていますか？すぐにできることはその場で処理をしていますか？

## 体系化の目的：いやな仕事をなくすためのシステム

### 嫌いなこともやらなければならない

僕自身結構内向的な人間です。自分が好きでないことは避ける傾向があります。スクワットをやれ、と言われれば倒れるまで頑張ることはできますがセールスの勧誘をしろ、と言われてもなかなか頑張ることはできません。人と会い上手に話をするのは苦手ですし冗談と笑顔で相手を魅了するようなことも出来ません。でも小さな会社のリーダーとしては先頭に立って営業もしなければなりません。そのような僕でも営業努力を継続するためにはどうしたらいいのでしょうか？それは僕にとっては**頑張らなくても結果的に頑張るようになる**、というシステムを作り上げることです。

具体的に説明します。”ビジネスを広げる“で説明いたしましたがわれわれのような専門職の場合、宣伝広告で新しいクライアントを獲得することはあまりありません。特に大きな仕事になればなるほど誰かからの紹介、ということとなります。ついてはわれわれのような仕事の場合はできるだけわれわれのことを知ってくださっている人を増やすこと、（マーケットとの接地面の拡大）および知っていただいた人との関係を築き上げていくこと（接地した面のかみ合わせ）が最大のマーケティングになります。

まずは接地面の拡大ですが僕ひとりがマーケティング活動（外部とのコンタクト）を増やすよりももちろん社員全員が外部とのコンタクトを増やした方がマーケットとの接地面が増えることは当然です。要は社員全員が営業マンになれば接地面は急速に拡大するはずで。

問題は会計事務所に就職をする人で営業タイプの間はどちらかという少数派です。基本的には営業をするよりも事務処理をする方が楽だ、という人が大半です。そのような人たちを営業マンに変えるためには自然に営業をしてしまうシステムを作らなければなりません。

またせっかく接地面を増やしてできたコンタクトもフォローアップしなければ生きてきません。せっかく畑をもらっても耕さなければ芽はでてきません。誰でも営業をしている人なら一度会って名刺交換だけをした人、その後何の関係の発展がない人はたくさんあるものと思います。名刺入れを見るとむしろそのような人のほうが多いのではないのでしょうか？それらの人たちに苦勞なくフォローアップできれば仕事の発展のポテンシャルはかなりあるのではないのでしょうか？このように営業ひとつをとっても**本来やらなければならないことをやらずに放つこと**、はかなり多いのではないのでしょうか？

自分が嫌いなことはみんなが嫌いなわけではありません。中には自分が嫌いなことがほかの人には苦でない事が多くあります。ほとんどの場合自分が得意としていることの方が早くいい仕事が出来ます。不得意な仕事にはストレスが伴います。不得意なことをしなければならぬ、というストレスはあまりいいものではありません。

ません。他の仕事にも影響することがあります。要するに自分ができるだけ得意なことに集中してその他の分野はそれが得意な人に任せた方がいいということになります。たとえば僕の場合は事務的な整理をすることは好きではありません。ただ弊社には整理をすることが好きな人もいます。そのようなことは任せるようにしています。

どうしても自分でやらなければならない場合はできるだけ苦にならないように体系化してしまうようにしています。僕は人と会うことは好きですがフォローアップすることは苦手です。忙しさにかまけてせっかくの出会いを育てることなしに放置してしまうことが多いのです。せっかく出会って名刺交換までした人をフォローアップすることがなかなかできません。どのような方法で連絡を取った方がいいのか分からずそのまま何の連絡も取らず関係を発展させることがなかなか出来ません。ということで弊社では名刺を交換した人の Email を登録して定期的にニュースレターを出すこととしています。またフォローアップするための文章を作成してそれを送る日を設定し、一定のフォーマットと Outlook のタスクを活用してフォローアップするようにしています。これだったら馬鹿でもいくらいやなことでも簡単にできるようになります。このように自分ができることをシステム化してしまい“面倒くさいけどやらなければならない”というストレスをなくすように工夫することはできます。

またある人にとっては不得意なことは帳簿をつけることかもしれません。前を向いて仕事を取ってくる、あるいは顧客サービスをすることは得意だが後始末をしていくことが苦手な方は多くいらっしゃいます。我々はそのような方から多くの仕事をいただいていますので文句は言えません。また僕もそのようなものの一人です。僕の場合は記録を付けなければならない資料はあえてしまわないで目の前において置きます。そして定期的にまとめるようにしています。目の前においておくことは精神衛生上あまり良くありませんが処理をしなければならないようにしておくことであまりため過ぎずに定期的に処理をすることが出来ます。また処理をしたときは非常にいい気分になります。その時の気分を頭の中に叩き込むことにより、処理をすることがあまり苦にならないようにしています。

このようなシステムを工夫してどんどん高度なものに改良していくことも出来ます。これが苦手なことをシステム化して苦手なものでもなくしてしまう、ということです。**要するに苦手だ、面倒くさい、と思うことは考えなくても出来るようにする、**ということがいやな仕事をなくすためのシステムです。組織として苦手な仕事を体系化する場合の基本を以下の通り挙げてみます。

### できるだけ簡単にする

人間誰しもが毎回一から仕事をしていては効率が良くありません。効率が良くないどころかやる前に嫌になります。例えばお客様へのフォローアップの連絡を出す場合でも毎回手紙を一から書くのは大変手間がかかります。（もちろん場合に

よって手紙を書く手間をかけたほうが良い場合もありますが) それに対して定型的な Email を準備しておけば手間はさほどかかりません。気分的にも楽です。

ものごとを簡単にするためのお手本となるのはコンピューターの Apple 社です。アップル社が最初から訴えていることは“**シンプルにする、ということは究極的な知的作業である**”ということです。

ものごとは最初は簡単に見えます。そしてその分野を追求するうちに難しさが分かってきます。ややこしいことがたくさん出てきます。多くの方はそこであきらめてしまいます。難しいことは難しいままで仕事を進めることとなります。そこで頑張って追求をし続けて始めて物事を簡単にできることとなります。

リーダーの役割も同じです。ものごとをできるだけシンプルにすることが働きやすい環境を生み出します。シンプルさを追求する途中は試行錯誤の連続で苦勞をします。Simple is wonderful。シンプルさを達成できる人はすごい人です。

## 楽しむ

もともと営業向きでない人が営業できるようにするにはどうしたらいいだろうか？ どうすれば営業することが楽しくなるのだろうか？ Two Miles では作戦ルームがあります。その部屋は自由にリラックスするために使う部屋ですがソファに座りみんなで会社の方向性について、あるいはマーケティング戦略について話し合いをする部屋でもあります。みんなでそのような話をするによりできるだけ会社に対してのオーナーシップ意識を持ってもらいます。

また会社の別の部屋には新規クライアントのリストが貼ってありますね。そのリストにはどのスタッフが話を持ってきたか、また話を決めたのは誰か、および紹介者は誰か、(あるいは広告媒体は何か) ということを書き込むようになっていきます。別に営業活動を強制するためにあるのではありませんが営業活動の重要性および効果をビジュアルに全員がいつも確認できるようにすることが狙いです。これらは簡単なことですが“体系化する”ための最初の一步となります。自分も含めチーム全体にビジュアルな進捗表をいつも見るようにすることにより営業活動を継続するためのビジュアルなインセンティブができます。数字というものの本来の使い方はこのようなところにあります。自分の目標に対する進捗状況を明確にしてチームに目標を持たせる役目が数字の役目です。それもできるだけ楽しくできるようにすることが大事です。

次に利用しているものは前述したコンピューターによる Task 管理です。やらなければならないことはかならず Task の一覧の中に入れます。入れることにより頭の中にいつまでも残しておかないようにしています。そして Task の表がコンピューターのモニターの中からはみ出ない範囲にすることを心掛けています。このようなビジュアルな管理方法を取り入れることにより“やらなければならない

こと”をできるだけ頭の中から出してしまい、今している仕事に集中します。そしてそのリストを短くすることをひとつの楽しみとしてゲーム感覚でいやな仕事もするようにしています。

## 挑戦する

いやなことを体系化するためにもチャレンジが必要です。いやなことが少なくなれば人間前向きな思考がどんどんできるようになります。人間悩んでいるときは視界が狭くなります。落ち込んでいくとどんだん的確な状況判断ができなくなり、自分のことばかり考えるようになります。どうやってこの状況を抜け出そうか、自分の目標はこれでいいのか、などと自分のことばかりで周りのことを配慮することができなくなります。どうしてもしなければならないことは例えそれがいやなことであってもいやなことと思わずに頭を切り替えてチャレンジすることが必要です。やっつけてしまえば意外と大して苦痛でないことを発見することは良くあります。何事も考え方次第なのです。考え方を変えるだけで仕事をする効率性が格段に上がることはよくあることです。僕自身よく経験をしています。そしていやな仕事が少ないと人間前向きに考えることができるようになります。状況判断も冷静にできるようになってきます。そうするとまた新たなチャレンジをすることが可能になります。

## いやなことを通して学ぶ

できるだけいやなことが減り、前向きに仕事ができる環境ができたときにまたチャレンジをします。それもその様なときにこそ“いやだな”と思うようなこともやるようにします。弊社の場合一度全員でテレマーケティングを試してみました。結果は惨憺たるものでした130社にコンタクトができました。そのうち実際にアポがとれたのは1社でした。結果だけを見れば時間の無駄かもしれませんが以下の効果はありました。

飛び込み営業はむずかしいものである。→飛び込み営業に比較し、既存のクライアントをなど少しでもつながりのある人に対しての営業活動は何10倍も簡単である。→自分たちの出来る中でもっとも効率のいい営業方法を考えて実行していかなければならない→既存のコンタクトを大事にすることが何よりも営業活動には大切である。

このような考えを実体験を通してたとえその試みが失敗したとしても失敗体験をみんなでも共有することができればそれなりの意味があるものと思います。弊社の場合はマーケティングに関して個々で紹介したテレマーケティング以外でも試行錯誤を繰り返しています。その様なことを通していよいよ自分たちに合ったマーケティング活動を考えることが出来ます。

## 自然に出来ることは何か？

また営業の話に戻りますが新規のお客様はどのように獲得することができるのでしょうか。われわれの場合何と言っても一番多いのが既存クライアントからの紹介です。そうであるならば既存クライアントからの紹介を受けるためにはどうすればいいか、それを全員で考えることが営業で一番大事なことに必然的になります。われわれが今取り組んでいることはクライアントサービスの向上および僕どもの存在あるいはサービス内容に関しての定期的なリマインダーの提供です。これらは例え担当者が営業向きでなくても会社として基本的なツールを提供することにより推進していくことは可能です。担当者本人はクライアントサービスの向上に徹し、会社が作成する情報のテンプレートをクライアントに発信し、何か反応があった場合にフォローしてもらい、ということだけで会社の営業活動に参加をしてもらうこととなります。これだったらどれだけ内向的な人でも出来るはずです。システムさえ作れば誰でも自然にできます。

これは自分が苦手なことをやらずに自然な方法で苦手なことができるようによく考えて体系化をしてしまうことの一例です。ものの本質を見る目を鍛えていけばある目的に達するための方法はひとつではなくたくさんの方が見えてくるようになるはずです。その中で自分が一番得意な方法、自然にできる方法を選択すればいいのです。

このようにいやなことをなくすと共にいやなことにあえてチャレンジをして学んでいくことも大切です。

## 体系化の目的：人間にしか出来ない仕事に時間を使うためのシステム

今はコンピューターが多くのことをしてくれます。昔は秘書を使っていたであろう仕事の多くをコンピューターが代わって処理をしてくれています。

スケジュール管理、定型的なコミュニケーション、数値的な管理などは人間がするよりはコンピューターが得意とすることです。もはや人間がすることではなくなっています。人間はその先のこと、時間の有効活用、仕事の優先順位をつけること、Face to Faceのコミュニケーション、電話でのコミュニケーション、そして出てきた数値的な情報をどのように有効利用するか、とやうどうしても人間的な判断が必要となる部分の仕事にできるだけ注力しなければなりません。コンピューターが出来る部分は出来るだけ省力化し、人間にしか出来ない部分にいかに注力するか、ということが有効な仕事をするためには不可欠となります。効果的な仕事をする、ということは人間にしか出来ない仕事に出来るだけ時間を使うこと、仕事に優先順位をつけること、そして最も良いタイミング（早め早めに手を打つこと）によりできるものです。効率的に仕事をする以上効果的な仕事をする、とやうことを意識することが大事だと考えています。

弊社ではスタッフがどれだけ稼いでいるか、ということが数値的に出るようにコンピューターシステムを活用しています。それにより出来るだけ客観的に人事評価が出来るようにシステム化を進めています。数値的情報に関して言うならばリーダーとしてすべきことは客観的な人事評価システムが正常に動いているか、ということを確認すること、そしてそこから出てきた数値をいかに戦略的に活用するか、ということに時間を使うこととなります。数字をまとめることに関してはほとんど時間を使うことはありません。それはコンピューターがすることだからです。

## 数字を利用しよう

会計士だから書くわけではありません。数字を有効活用することは経営者にとって非常に重要です。同時に体系化にとっても欠かすことの出来ない要素です。

例えば Two Miles では以下のように数字を使っています。

報酬の基準：基本的に弊社の月次給料はスタッフ各自の売り上げと連動をしています。すなわち売り上げと連動をする、ということはスタッフ一人当たりの売り上げを数値化している、ということなのです。

またボーナスを年3回支給しています。ボーナスの総額は会社の売り上げと連動しています。分け方は個人の貢献度（売り上げ及びその他の貢献度）を数値化して分配をしています。

**Motivational Tool** 月次決算を早くして反省、そして将来へのアクションプランの検討のベースとする。

忙しくて手が回らない、などの言い訳、あるいは今月はだめだな、で終わらせないように絶えず自分をチャレンジさせ続けるために数字を使っています。月次の数字は会社全体、あるいは個人個人の売り上げ、全て社内で公表しています。今月はゆっくりしよう、などと自分に甘えが出ないように、そして自分の進化が見えるように数字を使わなければなりません。

会社の売り上げは社員一人ひとりの売り上げの合計です。経営者はついこの簡単な事実を見落としがちです。アドミ業務に携わっている人でも会社の売り上げを上げるためにどのような貢献ができるか、ということを考えてもらい、そしてそれを実行していかなければなりません。売掛金の管理をする人も倉庫の管理をする人も間接的なやり方で会社の売り上げを増加させることに関して貢献することは可能です。

将来的な売り上げ（マーケティング活動）と今の売り上げ（実際の販売・サービスの提供）は別物です。それぞれ大事です。それぞれに関して会社のイメージ、そしてひとりひとりの顧客の体験が大きな影響を与えます。ということはマーケティング、そして売り上げ両方ともチームメート全員の活動の結果です。スタッフの売り上げの増加という活動目標を全体の目標を合致させることが大切です。だからこそチームメート全員に売り上げなどの会社の成績を知ってもらうことは大切だと思います。

## 自分を客観的に見る

自分が大切にしているものが成長する姿を見ることは楽しいですね。自分の子供の成長する姿、あるいは庭に植えた草木が成長する姿など見ることは楽しみです。子供が成長して今までできなかったことができるようになる姿、大事に育てた木に果実がなることなど時間がかかればかかるほど、手間がかかればかかるほど楽しみなものですね。

自分のことも同じだと思います。自分では気付いていなくても着実に成長をしているはず。定期的に自分の成長をできるだけ客観的に見てみることは必要なことだと思います。人と比較するのではなく、自分が立てていた目標と比べながらどのくらい成長したかを考え、そして楽しんでみてください。あくまでも人と比較するのではなく自分が前に進んでいることを確認して見るのが大切です。そして自分が良く成長している分野、欠けている面などをよく見つめて考えてください。成長が感じられたならば何かお祝いをすればいいと思います。

僕たちはいつも周りとの比較の中で生きています。人よりも良くできること、早くできること、うまくできることなどを考えながら毎日を送っているはず。そんな中で時には自分自身をよく見つめて評価をすることはしっかりと前進をしていく上で大切なことだと思います。自分が本当にやりたいこと、得意なことは自分が一番良く分かっているはず。

## 体系化に関する独り言

体系化に終わりはありません。すばらしいシステムを作り上げたを作り上げた経営者がそのシステムを改善し続けることなく自らの作り上げた地位に満足して会社が停滞してしまうことがよくあります。

われわれの顧問先の会社でもすばらしいシステムでビジネスを伸ばしたものの経営者が周りの意見に耳を貸さず、社員に改善の意識がなえてしまい、結局官僚化して衰退していく会社があります。時代の変化に対応できないリーダー、あるいはリーダーが過去の栄光にこだわり謙遜になれないリーダーにならないように気をつける必要があります。リーダーが独りよがりになってしまうと会社は必然的に官僚化してしまうことになると思います。

ルールや規則が多く作られることは会社が大きくなる過程で仕方がない、という面は確かにあるものと思います。しかし多くの会社を見て思うことは**ルールを作り出すと仕事はルールに支配をされてしまう**、ということです。最初はいい意図をもって作られたルールも次第にその目的が忘れられてルールだけが一人歩きしてしまいます。環境は変わります。状況もいつも違います。ルールは最低限がいい、と僕は考えています。少なくとも **Two Miles** としてはできるだけルールや規則を少なくしてチームメンバーひとりひとりが状況に応じて最も良い行動を判断して実行できるような組織を作りたい、と考えています。

## 箸の文化、フォークの文化

アメリカで生活して体系化に関連して感じることをひとつご紹介します。日本人、あるいは極東のアジア人は食事において器用に何でも箸でものごとを処理します。それに対し欧米人はフォーク、スプーン、ナイフを使い分けます。アメリカで生活を始めて気が付くことはアメリカ人の考え方の合理性です。日本人の考え方は極端に言えばどんな状況でも従来のやり方で最高の仕事をしよう、と言う考え方です。アメリカ人は場合によって道具を使い分けるように仕事がしやすくなるような工夫をすることにエネルギーを使います。例えば経理の世界のことを例に挙げると日本の会社はエクセル(表計算ソフト)が大好きです。とにかくエクセルの機能を駆使してかなりのことをしてしまいます。それに対しアメリカの会社はすぐに新しいソフトウェアを買う、あるいは外注をして自分たちの使いやすいシステムをつくることにお金とエネルギーを使います。スポーツの世界も同様です。空手や相撲などの武道、あるいは野球まで日本人は“道”と言われるまで、芸術になるまで形を徹底的に追求します。それに対して例えばアメリカンフットボールは完全に分業制です。一人の人にはひとつの役柄があります。その役柄をいかにきちっとこなすか、ということがもっとも重要です。勝つことが目的で究極の形に発展させることなど考えられません。僕はこのことをテニスの練習をする時に思い知らされました。日本のテニス部ではお互いに打ち合うことに多くの時間

を費やしていました。ある日アメリカの大学のテニスの選手にテニスの練習をする機会が与えられました。彼のやっている練習を一緒にすることをしました。まず走ることから違いました。日本のテニス部では毎日4, 5キロ走っていました。アメリカのテニス部はそのようなことはしないようです。ただ短距離のダッシュ、そして横向き、後ろ向きのダッシュをたくさんさせられました。確かにテニスはダッシュの繰り返しです。5Kを早く走ることより10Mのダッシュを100本した方が実戦には役立つのです。またお互いに動かないで打ち合う、という練習を日本ではしていましたがテニスは基本的には相手のいないところに打つものです。アメリカの練習はひとつの場所から動かずにフォームを気にして打ち合う、ということはほとんどないようです。練習のすべてのメニューが試合に勝つことを想定していることに教えられました。話をビジネスに戻しますが製造の現場でいえば品質管理の世界がそうです。アメリカはビジネスとして何パーセントの不良品は仕方がない、その数パーセントを追求する費用よりも返品に対応する費用の方が安い場合は合理的に不良品率数パーセントは仕方がない、と割り切って考えます。それに対して日本の製造現場は徹底的に品質管理を追及します。日本ではビジネス判断とは違う職人の世界が濃厚にあります。

どちらが良い、悪い、ということをここでいうつもりはありません。一見非合理的な日本人の職人氣質がなければ今をときめく日本のメーカーはあり得なかったでしょう。また勝ち負けだけにこだわっているのは日本が世界に誇る美しい文化・芸能は育たなかったものと思います。ただ一般的なビジネスの世界ではアメリカに学ぶべきことはまだ数多くあるものと思います。ビジネスを科学的に捉えて体系化する努力が数十年前から始められている国と日本人の団結力(内と外の明確な区別)、職人氣質、考え方がみんな一緒だ、ということをも前提にして問題が生じなく、そのような特性を基に高度成長してきた国とではビジネスの体系化に関しての情報量にかなりの差があることは否めない事実です。僕が目指しているのは明確な目標、高すぎるかもしれない理想を描きそれに対して実戦的に努力をしていく、という仕事の方法です。

## コンサルタント

世の中に“コンサルタント”という肩書きの方はたくさんいます。単にコネだけを売り物にしているコンサルタント、実績があり自らの成功体験を売り込むコンサルタント、マーケティングや会計システムなど特定のことにに関しての知識が深いコンサルタントなど多くのコンサルタントが世の中に存在します。本当に優秀なコンサルタントは体系化力がある人です。コネ、実績、特定の知識しか持たないコンサルタントは場合によってはもちろん使い道があります。ただこれらのコンサルタントは必ずしもクライアントの状況に合わせた最適なサービスを提供してくれる保証はありません。むしろ自らの成功体験を全ての会社に押し付ける場合が多いものと思います。

成功体験にはそれなりの体系化力が働いています。マーケティングやビジネスコンサルというものはほとんどの場合新しい手法やあっけにとられるような戦略を教えてくれるものではありません。成功事例を部分的に切り分けて分析、把握し、それを体系的にかつ実行可能なようにパッケージをして提供してくれるものです。セミナーなどでコンサルタントから学ぶことは彼らの体験あるいは分析よりパッケージ化されたノウハウを学ぶものです。そういった意味でセミナーなどは価値のあるものです。ただ経営者、あるいはビジネスマンである自分自身に体系化力がなければセミナーで学んだことを自分の環境に合わせて発展させることは出来ません。逆に言えば体系化力があればあなたもコンサルタントになれるのです。

もっとも優秀なコンサルタントは物事を意識的に体系化していくことに長けておりそれぞれの固有の状況に応じて最適のパッケージを提供できる人だと僕は考えます。体系化力は偶然出来るものではありません。毎日の努力の積み重ねです。いつもものごとを体系化することを意識しながら仕事をするのが大切です。

## ADHD

米国では Attention Deficit Hyperactivity Disorder という診断をかなり多くの子供たちが出されています。要するにひとつのことに集中することができず落ち着きがない子供たちがたくさんいる、ということです。このような診断が多く出されることの是非は別として大人も多くの方々が同じような症状で困っていらっしやることをよく拝見いたします。

どういうことかというひとつの仕事をする過程で邪魔が入ったり、他の問題が発生した場合、その問題を解決することにばかりに気が入ってしまい、もともと何がしたかったのかを忘れてしまう方を多く向けます。

例えば顧客との間で解決すべき事柄が発生した、とします。問題を解決するためには A->B->C というシナリオを自分の頭の中で考えた上でお客様に連絡を入れたとします。ただお客様は途中の“B”というプロセスに関して納得ができない、ということがあります。その場合よくあることは何とか”B”というプロセスをお客様に納得してもらうようにあらゆる手段を尽くすことがあります。ただお互いの言い分をよく聞いてみると A->D->C というプロセスでもいいことが分かります。要するに B というプロセスにこだわるあまりもともとの目的である C へどのように到達するか、ということが忘れられ、議論の目的が“B”をどうやって解決するか、ということにすり替わってしまっていることです。

組織をリードすることも同じです。もともとの組織の目的を明確に絶えず言い聞かせていない限り脱線をしてしまいます。目的も分からずにプライドや自分だけの経験則で全てを判断しがちになります。

## 体系化は終わることがない

体系化は終わることがありません。引退をする、あるいはビジネスを縮小するのであればともかくビジネスを存続あるいは発展させるためには絶えず次のレベルを目指さなければならないからです。成功をしている方はいつも次のチャレンジを求めチャレンジをし続けています。次のチャレンジをするためにはすでに達成したレベルの仕事内容を体系化し、ルーティン化しなければ次のチャレンジをする余裕が出来ません。ですから体系化と次のチャレンジは成功をし続けることを目的とする限り続きます。

またチャレンジをして結果を出すことを繰り返すとチャレンジをすること自体が貴重な体験として体系化されていくはずですが。この体系化は本人が意識しようがしまいが経験として自分の中に体系化されていきます。組織として新しいことに挑戦し続けることによって組織に新たなチャレンジのノウハウが体系化されていきます。チャレンジし続ける経営者は魅力的です。それ以上にチャレンジし続ける組織は人を引き寄せるものになるはずですが。チャレンジをし続けるチーム、自らの変化のリーダーとして立ち上がる人が多く出るチーム、そのような組織は活気に満ちたものになることは間違いありません。

## 日本における体系化力

冒頭で日本のビジネスの体系化に関する情報量に関してはかなりの差がある、と書きましたが悲観することはありません。感じを輸入して自らの文化に取り入れてきた歴史、鉄砲や車など西洋の発明を取り入れてそれを自らのものとして取り入れてさらにすばらしいものとして作り上げる日本人の勤勉性があればビジネスに関してすばらしく体系化されたもの、あるいはコンサルタントが出てきても不思議ではありません。

僕の子どもたちがアメリカの学校で学ぶことを横で見ているとびっくりすることがあります。数学にはこんなに多くの法則があるのか、と気付かされました。僕が当たり前だ、と考えていたこともアメリカでは名前をつけて徹底的に覚えさせられるのです。根本をすごく重要視していることが分かります。それに対して僕の日本での教育の経験から話しますと日本は応用を重視しているものと思います。

ビジネスの考え方に関しても同じことが言えると思います。アメリカに来て本当に考えさせられたことは**ビジネスの前提、あるいは軸となるものが何か**、ということですが。アメリカでは唯一神、聖書が多くの考え方の中心となっています。著名なコンサルタント、あるいはビジネス思想家のほとんどが“あなたがして欲しいと思うことを他人にもしなさい”、“全ての人間は神により作られた尊いものだ”といった聖書の教えをもとにビジネスに対する考え方を発展させてきました。そのような発展の根本となる思想を日本人は持っているのでしょうか？日本人特有のまじめさ、あるいはヒューマニズムだけで世界に通用する体系化力は提供できるのでしょうか？この問いに対する答えを出さない限りは本当の意味での

ビジネスの体系化を作り上げることは不可能だと思っています。でも逆に考えると人間関係を大切にする、という日本人の美德にビジネスに関しての根本理念がしっかりと根付くことができたならば日本人によるビジネスは大発展する可能性があるのではないか、とも思います。

## IV 2マイル先まで行ってもらおう

*“A leader is one who knows the way, goes the way, and shows the way.”*

リーダーとは道を知っていて、その道を行き、そしてその道を指し示すものである。

ージョン・マックスウエル

### 組織の中で Leader を作る

弊社では良く“リードする”という言葉を使います。われわれがもっとも頻繁にこの言葉を使う場合はお客様をリードする、ということで使います。会社としてはお客様をリードすることが必要です。そして社長である僕は組織全体をリードしていく必要があります。またチームメンバー全員はお客様だけでなく自分のできること、得意としていること、任された仕事において他のチームメンバーをリードしなければなりません。会社のメンバー全員がリーダーになる必要があるのです。それがサンプルカンパニーのあり方だと思います。組織を作り、伸ばし、そして仕事を進める上での体系化に関して今まで書かせていただきました。このことを実現するためにはリーダーを作り出していくことが絶対に必要です。

中国の格言で“人に魚を上げれば1日食べさせてあげることができる。人に釣りを教えれば一生食べさせてあげることができる”という言葉があります。リーダーを作り上げていくことはまさにこのことです。そしてリーダーがリーダーを作り出していくような組織を作ることができればどんなにすばらしいことでしょうか！**組織の発展、業務改善の恒常化などの組織の発展のシステム化の基本はリーダーを作り出して行ける組織を作ることにある**と思います。言われたことだけしかしない人は伸びる組織には必要ありません。すべての仕事に、例えそれがどんなに些細なことであっても改善の余地はあります。弊社では入社してかなり早い段階から業務の改善をリードすることを奨励しています。

リーダーは **Proactive** でなければなりません。英語で自らが行動を起こすことを **Proactive** といいます。反応を待つという **Reactive** という言葉と正反対のことです。**Proactive** とは **Action** (アクション) を自分から進んでとっていくことです。例えばよくホーレンソーということが仕事上で使われます。報告・連絡・相談のことです。ホーレンソーを **Proactive** にすることは組織を潤滑に運営していく上で大事です。しっかりとしたホーレンソーをすることはある意味では自らが上司、あるいはお客様をリードしていくことでもあります。

リードすること、特にリーダーをリードすることは簡単ではありません。本当の意味でリードをするためにはリードをするための前提である信頼を勝ち得なければなりません。信頼関係が根底にないとしっかりとリードすることはできません。

またリードするためには物事をシンプルに説明することが必要となります。物事をシンプルに説明するためにはしっかりと理解をしていることが必要です。

リードするためには忍耐が必要です。口先だけの号令で全員が言うことを聞いてくれる訳ではありません。社長の僕の場合でさえそうですから他のチームメンバーの場合はなおさらです。みんながやるべきことを理解してそれを徹底するためには忍耐が必要です。

そしてリードするためには理想を高く掲げることが必要です。理想の低いリーダーについて行きたい、と考える人はあまりいません。また理想が低すぎるとだらけてしまいます。特に組織のトップにいる人間は高い理想を持ちそれに向かって自らがまい進する姿勢を見せることが重要です。

## **理想を追求する**

何をするのであれ目標を大きく持ちたい、と思います。それが社内の勉強会であれ、自社のウェブサイトのデザインであれ大きな目標を持ちそれに向かっていくことが必要だと思います。

ともすれば自分たちの身の丈に合ったものを、と言う考え方で終わってしまいます。その様な考え方の基で行動していると小さくまとまったところで終わってしまいます。目標をできるだけ高いところに持ち、いつもそれを意識して行動していくことが大事です。

例えば社内で勉強会を企画する場合、弊社でも当初の目標は“実務に則した知識を学ぶ”という目標が掲げられていました。その目標では小さすぎる、ということでその目標を“お客様からリスペクトされる会計士になるための勉強会”ということに変更しました。少し高く、具体的な目標に変える事により勉強会の質もいい方に変化をしていくことを期待しています。参加者の意識がより高くなることが質の高い勉強会をする秘訣だと思います。

サンプルカンパニーを目指すということの本当の意味とその難しさはおそらくみんなはまだ良く理解していないと思います。仲のいいチームという段階で満足をしてしまうとおそらくそれは5年も持たないものと思います。理想を高く持ってそれに向かって高い次元での努力をすることが必要です。理想を追求することは楽しさと厳しさが両方とも100%存在することだと考えています。

## **お客様をリードする**

### **体系化が必要**

リードをすることのひとつの要素としてどんどんと仕事を体系化していくことが必要です。体系化をしてまたその先を開拓し、またそれを体系化してその先を探す。この繰り返しをしているうちに会社は成長していくものと思います。体系化をすること自体簡単なことではありません。多くの場合体系化の努力は中途半端に終わってしまいます。中途半端な体系化は結局使い物にならなくなります。い

つも意識を高く持ち、組織全体が仕事に忙殺されすぎないように組織をリードしていかなければなりません。

お客さんにサービスを提供するときも同じことを意識しなければなりません。いつも同じレベルのサービスを提供しているようでは進歩がありません。そのうち競合他社に顧客を取られることになるかもしれません。たえず前年よりもさらに良いサービスを提供できるように努力すべきです。提供するサービスを体系化しつつより高いサービスを提供できるように進化し続けなければなりません。

## お客様を良く知る

いいサービスを提供するためにはお客様のことを良く知らなければなりません。当たり前のことですが意外と見逃されているものです。目の前の忙しさにかまけてお客様と突っ込んだ話をしないうちに1週間、1ヶ月、そして1年が簡単に過ぎていきます。クライアントコンタクト自体もシステム化しなければ本当にしなくなってしまう。言うまでもなくお客様の状況は変化していきます。ビジネスが伸びている、縮小している、新しい事業を考えている、などなどいろいろなことが起きています。我々もそれに合わせたサービスを提供していかなければなりません。Proactiveにお客様と連絡を取り、相手の状況を確認していくことはサービス業に限らず全ての会社に必要なものです。

お客様のことを知ることはその特定のお客様に対するサービスの向上につながるだけでなく会社全体のサービスレベルの向上に役立ちます。特定のお客様に対するサービスを向上し、それをノウハウとして会社で蓄積し、それを他のお客様にも提供し、反応をもらい、またサービスの向上につなげる。この繰り返しが全体的なサービスレベルの向上につながることになります。

## 人間関係を築く

リードをするためにはお客様に信頼してもらわなければなりません。信頼が人間関係のベースになるからです。

信頼は放っておいて自動的に得ることができるものではありません。肩書きだけで得ることができるわけでもありませんし、知識があるから、ということだけで得ることができるわけでもありません。お客様の立場からすると“どれだけ自分たちのことを考えてくれているか”ということが重要な要素です。お客様のことを良く知ること、そして小さなことでもいいので時々気遣いをしてあげてそれをお客様にコミュニケーションすることが必要です。そして時には何か”Wow”というようなことをお客様にしてあげましょう。このようなことを継続的にすることにより信頼を得ることができるようになります。信頼を勝ち得ればリードをすることが可能になるのです。

リードをできるばかりではありません。このようなことをすることによりお客様は喜び、仕事は楽しくなります。そして信頼関係をベースに仕事ができればより

効率的な仕事をすることができます。すなわちスピードが向上します。いい仕事のスパイラルの基本は信頼関係を築くことなのです。

## 自分のポテンシャルに気づいてもらう

みんな何らかのポテンシャルを持っています。自社のチームメートに限らずお客様それぞれが独自のポテンシャルをお持ちです。自分のポテンシャルに気づくプロセスは何らかの体験に触れ、それに啓発され、自分自身が小さな成功体験をすることから発見できるものだと思います。弊社はお客様を何らかの形で啓発できるような会社になりたい、と願っています。それぞれのお客様のポテンシャルを我々が教えてあげることはできません。ただ弊社と接していただく過程において何らかのいい発見をしていただくことができればサンプルカンパニーとしての本望です。

アメリカにある日系企業にも元気がない会社が多くあります。元気を出してもらうためにはその会社のリーダーが啓発される必要があります。この本を書いているのもわれわれを通してビジネスリーダーの方々が何らかの形でインスピレーションを受けていただければ、と願っているからです。自分のポテンシャルに気づくことはインスピレーションから始まるものと思います。

## オプションを限定する

お客様をリードする、ということをよく社内で話します。お客様が欲しがっているのは情報を提供すること、あるいは情報処理をしてあげること以上に専門的な分野に関してはリードしてくれることを望んでいる、ということです。リードする、ということの要素のひとつとして選択肢をあらかじめ絞って提供してあげる、ということがあります。

カリフォルニアを中心として繁盛しているファーストフード店としてすぐに頭に浮かぶのが **In-n-out Burger** です。カリフォルニアにいる人なら誰でも知っています。いつ行っても列が出来ています。ここは3種類のハンバーガーおよびポテトとドリンク類しか売っていません。ほとんどの人はハンバーガーを食べに来る訳ですから実質的には3種類の選択肢しかない訳です。値段も分かりやすくセットで頼んでも別々に頼んでも値段的に差があるわけではありません。3種類の選択肢しかなくても十分商売ができるわけです。

現代はモノやサービスが満ち溢れています。毎日多くの選択ができる、言い換えれば多くの選択をしていかなければならない世の中です。おそらく多くの人が選択をし続けることに疲れて信頼できる人に選択を任せたい、と思っているものだと思います。信頼できるサービスの提供者としてはオプションを限定してお客様の選択をリードしてあげることが大切ではないでしょうか。

もちろんオプションを限定してあげる、ということをしてお客様のためにするためにはしっかりと知識とお客様の状況の理解が必要です。逆に言うとオプションを限定してあげることができない、ということは税務・会計の知識あるいはお客様の状況の理解ができていない、ということです。これができるようになるためには知識と経験の蓄積が必要です。これは漫然とお客様からの問い合わせに答えているだけではできません。いつもオプションを限定してあげよう、ということ意識して仕事をするにより次第にできるようになることです。いつもオプションを限定してお客様をリードしてあげることを意識していますか？

## フォローアップする

お客様にサービスを提供した後に必ずフォローアップをする習慣をつけないければなりません。弊社では **Trust and Personal Service**（信頼とその人のためのテイラーメイドのサービス）を提供することを目標としています。両方の目標ともしっかりとフォローアップすることがキーとなります。リードをするためには信頼を得ることが必要です。信頼を勝ち得るためにはお客様の立場に立って気配りをする必要があります。リードすることは上に立って引っ張っていただけではありません。傍にいて助けていかなければなりません。フォローアップをする、ということはお客様に”私たちはお客様の傍らにいて状況を気にかけていますよ”というメッセージを送ることです。このような気配りを継続して行うことによりお客様の信頼勝ちうるすることができます。信頼を勝ち得るとリードすることが信頼を得ていないときに比べて何倍も簡単になります。フォローアップすることがお客様をリードするためにどれだけ大事か、ということは説明できないほど大事です。たとえ自分の知識やお客様の状況の理解に自信がなくてもできる範囲でフォローアップはしっかりとしていきます。地道な努力を繰り返すうちにリードできるようになります。リードできるようになると仕事がぐっと楽しく、また楽になります。

## リードすることを体系化する

お客様をリードするためには社内プロジェクトでもリードができなければなりません。当たり前ですがリードをすることは誰でもできる簡単なことではありません。物事のポイントを掴むことが必要であり、それをコミュニケーションする能力、そしてリードしていくことが必要です。弊社ではいろいろなプロジェクトなどを通してそれぞれがリードする練習をしています。

また弊社では **Proactive** であることを重視しています。**Proactive** でなければお客様の信頼を勝ち得ることができないからです。そのためにいつも“**Proactive**”ということをお話するようにしています。**Proactive** になるためには仕事に余裕がなければなりません。仕事の余裕というもののはどのようにしてできるのでしょうか？仕事の量が多ければ余裕は生まれないのでしょうか？

僕は全くそうだとは思いません。仕事の量が多くても余裕を持った仕事をする事は可能です。要は仕事の量ではなく自分が仕事のスケジュールをしっかりと抑えているか、あるいはスケジュールに振り回されているか、の違いだと思います。仕事のスケジュールをしっかりと抑えていればたとえ忙しくても自分のすべきこと、その優先順位が頭の中に整理されているので気持ちの中に余裕ができるはずです。その気持ちの余裕が **Proactive** な対応を可能にするのです。仕事の量が少なくてもスケジュールを抑えていない人は気持ちの余裕がありません。そのような人は **Reactive** な仕事しかできないのです。与えられた 1) 仕事の全体像、2) 仕事の目的、3) 優先順位、4) スケジュール、そして 5) 仕事の目的を達成するためのステップをいつも把握するように努めてください。仕事の量がいくら多くてもこれらのことを抑えているならば気持ちの余裕ができます。そうすると **Proactive** な”いい仕事”ができるようになるはずです。

リードをすることイコール **Proactive** であることです。仕事に振り回されるのではなく仕事を支配することが必要です。仕事を支配するためには 1) 仕事の全体像、2) 仕事の目的、3) 優先順位、4) スケジュール、そして 5) 仕事の目的を達成するためのステップの 5 つの要素をできるだけ早く正確に把握をする努力をしてください。このことをみんながいつも意識をして仕事をするのがリードをする体系化につながります。

最後にリードを体系化するためにもっとも必要な要素が委譲です。多少のリスクは覚悟でできるだけ仕事を委譲することがリーダーを育てるために不可欠です。リーダーシップが取れるようになるから委譲をするのか、委譲をするからリーダーシップが取れるようになるのか、これは卵が先か鶏が先かの議論に似ています。Two Miles の考え方は委譲をするからリーダーシップが取れるようになる、というものです。みんながどんどんリーダーシップを取ってくれることを期待しています。

## 分社化

リードをすることに関して弊社の究極の目標はチームメンバーがいずれかは自分の得意な分野のエキスパートとして独り立ちしていくことです。自分が誇りを持って仕事ができることは人生を充実したものとします。

ひとりひとりに力を発揮してもらうためにうちではできるだけ本人に裁量権を持ってもらうようにしていますね。”自分で判断してやってください”ということをよく言う理由はひとりひとりが与えられた裁量権を把握し、そして上手に利用して欲しいからです。だからこそコア・バリューやミッションステートメントなど基本的な行動指針や判断基準となるためのものに関してうるさく話しているのです。会社としての行動指針をしっかりと把握してもらえればその範囲内で自分の裁量をフルに生かして欲しいのです。そのことによって 1 から 3 を教えて 4 か

ら10に関しては自分で考えて行動することができるはずですが、4から10のレベルのことを考えることに関してできるだけの手助けはするがあくまでも主体はチームメンバーひとりひとりである、という考え方です。

これは簡単なことではありません。当人の判断力、総合力が試されるものです。普通の職場のように1から4を教えるから5までのレベルの仕事をしてください、ということとはまったく違うからです。裁量権を与える代わりに会社として大きな期待をしています。人によっては資料件を持つことを嫌がる人がいます。人から指示を受けることに慣れきっている人、あるいはリスクを避けることが習慣になっている人です。また人によっては裁量権を持つことの意味を取り違えて自分勝手な目的のために利用する人も出てくる可能性があります。会社のビジョン、ミッションステートメント、価値観をしっかりと重く受け止めて自分とチームのために裁量権を有効利用する人が社内でどんどん育ってくれることを願っています。

そして経済的にも自立をしたいチームメンバーには分社化して一定の領域を任せて自分なりに思い切りやってもらいたい、と思っています。分社化の条件としてはある特定の分野で活躍するだけのポテンシャルと覚悟があること、そして **Two Miler** としてのスピリットをしっかりと保持していることです。特に **Two Miles** のスピリットを保持してもらうことはしっかりと連携をとりながら、協力をしながら仕事をするために絶対必要な条件です。

将来的にこのような人たちを多く輩出することができれば、と願っています。

## 人生における体系化力

*I believe that being successful means having a balance of success stories across the many areas of your life. You can't truly be considered successful in your business life if your home life is in shambles.*

成功者は人生の分野ごとに成功している人である。家庭生活が荒れていてはビジネスで成功したとは本当の意味で認めることはできない。

—ジグ・ジグラ—

体系化は仕事だけに限定してはもったいないものです。というよりかは人生設計にも是非応用したいものです。体系化をする前提としては自分がしていることに関しての目的が存在することです。あなたは人生の目的を持っているでしょうか？生きる目的を持っているでしょうか？どこから来てどこに行くのか確信を持っていますか？

もし自分の人生の目的に関して確信を持っていなければ仕事でいくら成功しようとも人生に成功した、とは言えません。お金をいくら稼いでもお金が人生に満足を与えてくれる、とは思えません。確かにお金を持つことは人生における多くのオプションを与えてくれます。子供にいい教育を受ける機会を与えること、世界の色々な場所を見に行くこと、自分の興味のある趣味を追求すること、などお金がなければなかなかできないことは多くあります。お金はそのようなことを可能にするオプションを人生に与えてくれます。ただしそのお金を濫用してはせっかく得た富も無意味になります。仕事柄多くのお金持ちの方とのお付き合いがありますが幸せなお金持ちはそう多くはありません。お金持ちもお金を持っていない方もみんな悩みを持っています。

また仕事の成功の目的として自己実現ということも挙げることができます。成功をして有名になることもいいことです。ただいつも他人との比較、あるいは世間の目だけを気にして仕事をするようなことになればそれも味気ないものでしょう。単に成功して有名になった、だけで充実した人生になるか、ということは疑問です。

それに対して本当に自分が好きな仕事、人生を賭けたい仕事、そして仕事を通して自分が本当に伝えたいメッセージがある人は本当の意味で仕事を通して自己実現ができる人ではないかと思います。ただ**仕事を通して本当に人に伝えたいメッセージ**がある人はかなり少ないのではないのでしょうか。

仕事を通して伝えたいメッセージを作るためには自分の人生そのもの、人生の目的を把握しなければなりません。人生における体系化はまずは己を知ることからだと思います。

## 成功への階段

ジグ・ジグラーはその代表的著書である“See you at the top”で成功への階段を以下のように書いています。

- 1 段目：自己評価
- 2 段目：人間関係
- 3 段目：目標
- 4 段目：態度
- 5 段目：労働
- 6 段目：やる気

このような階段を一段ずつ上っていくことにより誰でも成功ができる、ということです。そしてその土台として以下の要素を挙げています。

誠実、忠実、正直、信頼、愛、信仰

人生においてこのような土台を作り、その上で成功への階段を上ることを勧めています。何をするのに土台が大切です。人生の土台をしっかりと作り、その延長として仕事をしていくことができれば成功への階段も上りやすくなるはずです。

ジグ・ジグラーの本を読んで分かることは彼は全ての人は神によって特別に作られた人であり、考え方をいい方向に持つて行くことにより成功への階段を登ることができる、ということを感じていることです。そしてそのことを多くの人に体験してもらうことを使命として持っています。またアメリカが大好きな愛国者である彼はこのことがアメリカを強くすることになる、ということを感じています。

人により考え方、信仰、信条などはもちろん異なります。別にみんなが同じ考え方を持つ必要はありません。要はそのような堅い信条を持っているでしょうか？そしてそれを仕事を通して実現するようなことを考えていますか？本当の意味で人生を充実させるものはお金や名誉ではなく信じるものを持っていることだと僕は思っています。

映画“City Slickers”の一場面でこのような場面があります。ミッチという都会の普通の男がカウボーイを体験するためにカーリーという年期の入ったカウボーイとアメリカの西部で共に生活をするようになってしばらく経ってからの会話です。

カーリー：人生の秘訣を知ってるか？（と人差し指を上げます）

カーリー：これだ。

ミッチ：お前の指か？

カーリー：ひとつのことだ。ひとつのことだけだ。それから離れないようにしていれば人生のほかのことはくそみたいなものだ。

ミッチ：でもその“ひとつのこと”って何だ？

カーリー：（微笑みながら）それは自分で見付けるしかないんだよ。

人生において最も大事なものは何か。仕事や家族、お金や名誉よりも大事なものを見つけてそれに人生を賭けることのできる人は本当に充実した人生をおくることができるのでしょね。そこがしっかりとすることにより仕事や家族関係なども充実することになるのだということを映画では訴えたいのだと思います。僕もその様に思う一人です。人生の体系化の原点です。

## バウンダリー

仕事だけでなく人生におけるバウンダリーを確立することも大事です。人間関係、仕事とプライベート、自分の責任範囲などのバウンダリーを確立できないひとは不要なストレス、そして不安感をいつも抱えていることとなります。逆にそれが確立できている人は自信を持った人生を送ることが可能になります。健全なバウンダリー自己中心的な生き方ではなく、他人との関係を大切にしながら健全な自己評価を持つこと。そして自分の役割とその限界を理解することです。

バウンダリーを確立する、ということは必ずしも私生活と仕事を時間的にはっきりと分けるということではありません。自分の中で仕事とプライベートの状況に応じての優先順位をはっきりと持つことが大事です。それは必ずしも時間的に切り分ける、ということではありません。大事なことは大事なこととしてしっかりと優先順位をつけてそれを守ることです。僕の場合は忙しい時は週末も仕事をします。家族もそれはしっかりと理解してくれています。ヒマなときは平日でも休みを取ってもいいと思っています。時間をはっきりと分けるのではなく自分の心の仲の平安を重視しています。忙しいときに仕事が遅れると不要なプレッシャーが仕事にかかります。それを取り除くことを重視しています。バウンダリーを作ることは心の中に平和を作ることが目的なのです。

また仕事のバウンダリーに関しては僕は人に仕事を任せるときはできるだけそのことを忘れるようにしています。もちろん自分が全体に関して責任を持たなければならない時は全く忘れてしまうことはできませんが任せたことの確認は週に1回行う会社のスケジュール確認ミーティングで確認するようにしています。人に任せたものを気にしては自分の目の前にある大事な仕事に100%集中することができないからです。裏返すと僕にとって仕事をアサインした人がその仕事の進め方、重要性に関して僕と同じ理解をしているかどうか、ということの確認がそれだけ重要だ、ということも言えます。仕事でのバウンダリーをしっかりと設定することは任せたことは任せたこととして頭の中から取り除き、自分がしなければならない業務に100%集中するために絶対に必要なのです。チームメート全員がこの意識を徹底的に理解してそのためのベストな仕組みを作り上げて行きたいな、と考えています。

## 何のために生きるの？

話はまた戻りますが自分は何のために仕事をしているのか？さらに言えば何のために生きているのか？人生の目的はなんだろうか？このような根本的な問いに関して自分なりの確信を持つことは本当に大事だと思います。

“お金儲けをして大きい家に住む” ” ハッピーリタイアメントを出来るだけ早くする “” お金の心配がなく家族とともに楽しく生活をする “” 社会の役に立つものとなる “などみんなそれぞれ夢、あるいは目標があるものと思います。

あなたにとって本当に大事な “ひとつのこと “は何ですか？そのひとつのことを探していますか？何気なく生きていませんか？それを探している人に参考になるかもしれない僕にとってその” ひとつのこと “の条件を紹介します。そのひとつのことは次のようなものであるべきです。 **“達成できなくてもその目標に向かって努力をすること自体が成功である、と完全に納得のいくようなもの “**であるべきだと思います。生きている間に完全に達成することは不可能なほど大きいもの、ただそのことに向かって努力すること自体が自分を成功者にする、というものです。このような目標を持った人生は素敵なものだと思いますか？

すでに書いたことですが7つの成功の法則の著者のスチーブン・カビーはこのように勧めています。 “自分が死んだ時に回りの人たちにどのように言ってもらいたいか書いて見なさい。他の多くの有名なコーチも同様のことを言っています。アメリカの墓標には 1900-1990 と言ったようにその人の生存した期間がかかれることが普通です。年と年の間にある” - “は短いものです。その間をどのように生きようと思いますか？ **墓標にあなたの人生を一言で表す言葉が書かれるとしたらどのような言葉を書いてもらいたいでしょうか？**それがあなたの人生の目標です。毎日を忙しくしていると知らず知らずのうちに時間は過ぎていってしまいます。このようなことを時間をかけて一度しっかりと考えることは非常に大事なことだと思います。

弊社の3つの目的も言ってみればその様なものです。弊社では1. 最高のサービスをお客さんに提供すること、2. お互いに教え、高めあうこと、3. サンプルカンパニーになること、という3点を事業の目的として **Mission Statement** に記載しています。これらは3つとも達成できる、とは限りません。ただ達成できなくてもこれらに関して努力をすること自体に大きな価値があるものと思います。さらに言うならば達成できることはおまけであり、このような努力をすること自体が成功である、とすることができるものと思います。

人生に関しても同じです。回りとの比較の中に生きているならば、あるいは一番になることが目的であるのであれば成功する可能性は低いと思います。ある程度成功に近いものは得ることが出来るかもしれませんがその満足感は一時的なものであり、また世の中との比較から自分に足りない点が目に付くようになるものと思います。世の中との比較ではなく絶対的に自分が確信できることを目的とでき

る人は幸福であり、またそのような人だけが本当の意味での成功者となることが出来るものと思います。

世の中で一般的に成功者と言われている人がずっと成功し続けるわけではありません。翌年は失敗者というレッテルを貼られることもあります。この人は変だ、と言われている人が1年後には成功者になることもよくあります。要するに成功・失敗の基準を他人の目においている限り不安定な状態から脱することは出来ません。自分自身に確信を持って生きること、このような生き方に魅力を感じます。このような人は毎日成功している、とすることができると思います。

自分自身に確信を持つこと、はお金や権力、名誉などではなくもっと変わる事のないことに標的を定めることだと思います。人生の体系化はまずはこの部分から始めることをお勧めします。

### **世界観が仕事にも結びつく**

“ひとつのこと”を決定した時、世の中で重要なものは何なのか、これを自分なりに決めることで価値観が作られます。そして価値観はその人の世界観を形作ります。自分の信条が価値観を作りそれが仕事をする上での原動力となるはずですが。自分の価値観と合致をする仕事、そして自分の世界観に結びつくような仕事ができることにより本当のやりがいが生れます。

お金持ちになる、会社を大きくする、ということは目標になりえます。またある程度のやりがいもできるものと思います。ただ本当のやりがいは自分の価値観、世界観と合致する仕事をするによりできるものと思います。そしてそれはすごいパワーを生み出すはずですが。結果がどうであれ毎日が充実するはずですが。

典型的な日本人の“信仰”は和を尊び、回りからはみ出ることをしない、と言うところにあると思います。それは日本人のいい点ではありますが他の国の人から見ると何か根本的な信条（信仰）がなく回りが変わればその人も変わってしまうような根無し草てきな印象を受けます。善悪に対して絶対的な価値観がないからです。あなたは何を信じていますか？あなたの価値観はどのようなものですか？その価値観は仕事に生かされていますか？

あなた自身よりももっと大きなものを見つけてください。金儲け、安定した生活、プロとしての知識の蓄積、成長、社会的地位などは小さなことです。これらをすべて達成することが簡単だ、とはいいませんがこのようなことよりもっと大きなこと、人生をかけてもいいと思うことがあるはずですが。そのような“ひとつのこと”を見つけてください。あなたひとりではどうしようもないくらい大きなことを。

難しい話になりましたがこのような話をできる仲間と共に仕事をできることを感謝しています。みんなと共に充実した仕事、そして人生を生きてみたい、と願っています。

五十川