

# 第14回例会報告

— 講演 —

社長

飛躍的に

## 『図で考える 経営者は業績を向上させる』

第14回例会では、『図で考える(社長)経営者は業績を(飛躍的に)向上させる』をテーマに、多摩大学 経営情報学部 学部長 久恒啓一氏にお話いただきました。

### 講演内容

自民党や民主党のマニフェストを読んだことがありますか？長々と文章で書かれていて、分からないことが多いですよ。また、箇条書きも多用されていますが、これでは物事の大小、重なり、因果関係が表せません。

世の中の実態は、物事の「大小」「重なり」「関係」で成り立っているものです。文章や箇条書きは、整理されているようで、書いた本人が全体の体系や構造、部分同士の関係を分かっていない可能性があるのです。

これは、企業の経営計画についても同じです。文章を中心にした箇条書きの経営計画は、書いた本人が分かっていない、深く検討していない可能性が高いのです。また、読み手も、自分の関係するところしか読まず、会社全体を理解している社員はほとんどいません。これは文章と箇条書きの弊害だと考えます。

経営の本質について深く考えていくと、「コミュニケーション活動」だと言えます。開発、生産、経理、予算、人事、教育、広報、宣伝、販促、IR……すべてコミュニケーション活動で成り立っており、社内外でのコミュニケーションが取れていなければ会社はうまくいきません。

よく「お客さまを説得する」「上司を説得する」と言います。しかし、人は「説得」では動きませんが、「納得」したことは動くのです。ですから、必要なのは「納得のコミュニケーション」であって、「説得の技術、コミュニケーション」ではありません。しかし、ほとんどの経営者は、一生懸命社員に「説得」を重ね、かえって逆効果になっているようです。つまり「説得」は文章に当たります。言葉は何度聞いても頭に入りませんが、もし図を使って伝えたらどうでしょう？ 相手も具体的に想像ができるので「納得」しやすいのです。

これまで企業や役所で500回以上講演をしてきた中で、良く耳にしたのは「我が社には考える社員がいない」という経営者の嘆きでした。言うことをそのままする社員はいるが、それがどうしたら「考える社員」になるのか分からない、というのです。

「考える社員」は自分の立ち位置を誰よりもよく知っています。会社を立体的・鳥瞰的に見ることが出来る社員は、たとえ若くても大きな視点で議論ができるのです。そして、その見る目を養うには図解が最適です。若いときから図的な訓練をし、全体の構造を意識させ、各部分の関係性を理解させ、常に会社全体の方針と自分のいる部署との関係を考えさせます。また、もっと視野を広げて、社会の大きな動きの中でその仕事にどんな意味があるのか教育します。こういった構造を明らかにし関係づける能力が育てば、いい管理職になるでしょう。「後継者が育たない」と皆さん悩まれています。社長になるための図的な訓練をすることで、経営者に近い発想を持つ後継者が育つと思います。

まずは実践として、ご自分の仕事を図解にしてみてください。自分の仕事とは何かを考え、どんな仕事をしているかを図に表してください。自ずと会社における物事の大きさ、重なり、関係性を考えるはず。自分の仕事を図解することは、とても大事なことです。



講師  
プロフィール  
Lecturer Profile

久恒 啓一 氏 [多摩大学 経営情報学部 学部長]

九州大学法学部卒業。1973年日本航空株式会社に入社し、広報課長、サービス委員会事務局次長を歴任。1997年4月新設の宮城大学(事業構想学部)教授に就任。2002年「図で考える人は仕事ができる」(日本経済新聞社)がベストセラーに。2008年度より多摩大学教授に就任。

## － グループディスカッション & 発表 －

各自が図解にした「私の仕事」を7グループに分かれてディスカッションいただき、各グループの代表者から発表いただきました。

### ●Aグループ[発表者:株式会社キャリア・맘 代表取締役 堤氏]

私の仕事は「新規事業の創造」「ブランディングの戦略」「既存事業の管理」の3つです。子育てや介護中の方、障がい者など、いろいろな立場の方々が「私らしく」働くことに共感を持ってもらい、それを次世代に繋げ、みんな笑顔になること……それが起業の目的でした。既存事業を回しながら、信頼やみんなのロイヤリティを獲得することが私自身を支えていることが、図で良くわかりました。

### ●Bグループ[発表者:株式会社エクセル 峯尾氏]

「人事」「技術」「営業」「管理」の各部署のすべてに関わっています。「人事」では社員の教育、「技術」では設計・設備・加工を行い、社員と連携し製品に繋げています。「営業」では、直接私が営業に行くこともあります。「管理」のなかの経理ですが、売り上げの中から社員の給料が出ているという流れです。

### ●Cグループ[発表者:特定非営利活動法人「育て上げ」 ネット 井村氏]

NPOでの「地域担当部長」として、具体的に「子供や若者の支援」「保護者支援」「指導者の育成」、就業の厳しい高校生向けの「就職支援」、そして「政策提言」をしています。また、生活者として「4人家族の大黒柱」、立川市民として「行政参加」も私の仕事です。NPOの活動は、直接対価をもらえる有料のものと無料のものがあり、説明が難しい仕事で、今回の機会をありがたく思っています。

### ●Dグループ[発表者:株式会社エヌエスイー 代表取締役社長 野澤氏]

私は健康施設、スポーツクラブの音響、照明、映像の仕事をしています。顧客満足、不満を探すのが第一条件です。お客さまの意見をフィードバックし、開発して製品にし



ていきます。試作品を製品化するか、また、それを市場に流すかまで、すべてを見ています。顧客の不満を解消し、商品に反映させるのが私の仕事です。

### ●Eグループ[発表者:株式会社応用技研 横山氏]

「営業」「経営」「マッチング」の3つが主な仕事です。顧客は、医療関係と原子力分野で、製品のほか、情報も一緒に提供しています。情報は法律、規格などで海外の新しい規格を勉強し、それにあった製品を提案します。逆に顧客からも学会や他社の情報をもらい、それをもとに戦略を練り、生産管理しています。

### ●Fグループ[発表者:西東京商工会 高橋氏]

商工会は「経営支援」「情報発信」「活性化事業」が大きな事業です。一番上に総代がいます。通常は、その他役員と協議し、承認のうえ事業を進めていくという流れです。現状、役員との連携・調整にかなりのエネルギーを費やし、苦勞しているな、と図を描くことにより気がつきました。

### ●Gグループ[発表者:有限会社エニシング 取締役社長 西村氏]

私の仕事は、前掛けの販売と、職人さんたちとの研究開発です。「社員とその家族、パートさん達」は仕事をする上で大事な存在です。自分の「家族」、そして「顧客」もです。「職人」は、愛知県豊橋平均年齢70歳で後継者育成もしています。図にしてみると、異業種の先輩仲間や、いろいろな人の繋がりのなかで仕事をしていると分かりました。

### ●まとめ[講師:久恒 啓一氏]

図解にすると、山の頂点に立った感じがおり、見晴らしが良くなります。社会的な合意形成がうまくいかないのは、共通の認識がとれておらず、見ている景色が違うからです。今後は、数値化された定量情報よりも、数値化できない定性情報を理解できるかが大事になります。定性情報を図解思考で整理し、顧客の視点で見ることができれば、合意が取れていくと思います。

図解は、業界に関係なく普遍的なもので、国際化やインターネット化にも有効な言語です。これからは、図解を社員や顧客にも見せていってください。そして、新しい形のコミュニケーションツールとして、社内外で実践していただければと思います。