

日本電産永守重信が社員に言い続けた “仕事の勝ち方”

田村賢司 日経 BP 社

(はじめに)

本書は今や世界一のモーターメーカーになった日本電産を創業し育て上げた会長兼 CEO の永守重信の言葉と、その経営を描いたものである。

2016 年 1 月からスタートして「2020 年は残業ゼロ」を掲げ働き方改革に取り組み始めて話題になったが既に半減し目標に近づいているという、一体何が起っているのか、但し永守自身はハードワークの旗を降ろしていない、生産性を上げてより短時間の中で、いかにハードに働くかである。

第1章 仕事と情熱

社員の士気が全てを決める

1. 「物事の成否はまずヤル気で決まる」無気力で、やる気のない社員を歓迎する会社はどこにも存在していないし、存在すればその会社は倒産するか業績悪化するかどうかである「まず目標設定、具体的なノウハウを教える・やらせてみる、成功体験を積みませ・更にやらせる」
2. 事に当たっては「必ずやるという信念」「出来るまでやらせるという執念」「必ず良い結果を出すという自信」が大事だ、三協精機 M&A の場合では社員にアイデアを出してもらい、書籍は月に 69 万円から 2 万円に文房具は月平均 18 万円から 1、2 万円に迄下がった、目標と方法を示して成果を上げ士気を高めそれから、又次の改善方法の創出につながる循環である。

成功するには強い心を持って

3. 「物事が成功するか否かは先ずそれをやろうとする人が出来るだけそれを信じることから始まる、自らそれができると信じた時その仕事の半分は終わっている」
4. 「戦いの勝負は先ず自分に勝てるか、にかかっている」自分に勝てる社員はいかなることにも勝てると思う。
5. 企業の命運を左右するものは人物であることは論を待たない、それには高い能力の持ち主の人間集団であることも大切だが「いかなる風雪にも耐える強い心の持ち主が何人いるかが最も重要だ」

仕事の厳しさを知っている人こそ成果を上げる

6. 「仕事というものは本来決して楽しいものではない、もし楽しいものなら社員一人一人から入場料を徴収する、それをやらないということは P 1

働く仕事をするということがいかに苦しいか知っているからである」

7. 担当する仕事の成果が常に最高の結果で終わる人は自己の仕事に対して常に自分自身で厳しいチェックが出来ている人である。常に問題の発見→原因分析→対策立案→実行を繰り返し続ける。

8. 「楽を追えば楽は逃げていく、苦から逃げれば苦が追いかけてくる」永守の好きな言葉である。

常に前を向いて攻め続けるから強くなれる

9. 「ネアカ、生き生き、へこたれず」「ぐち」はそれを言うものより周囲の聞く側の方が悲しく、虚しい、だから目標を次々と、高く上げていく。

10. 「二番というのは、一番に近いかビリに近いかと問われれば、それはビリに近い、すなわち一番以外は皆ビリと同じである」子供の頃からの信念だ。

企業の力の差は、社員の意識の差である

11. 「人の能力の差はせいぜい5倍まで。意識の差は100倍まで広がる」例えばラーメンで他店の5倍以上美味しいラーメンを作る事も5分の一以下の時間で提供することも出来ない、しかし従業員の意識次第で客の気持ちを100倍よくすることを感じた店があると、その元は経営者の意識の高さだ。

12. 「単純だけど、コミュニケーションほど大事なものは無い」と言える位だ三協精機を買収した際は千人の社員と、グループに分けて、わずか1年で70回以上も昼・夕食会を開いて話し続け、社員の士気を上げていった。

13. 「初めに志ありき」何よりもまずどういう会社を目指すか「企業を私物化しない」「国際的な企業になる」

14. 「すべては“志”の高さ」志は自分との闘いである自分を成長させる。

ハードワーキングこそ成長の原理原則

15. 「24時間は誰にも平等だ」ヒト・モノ・カネにはハンディがある、メーカーにとって重要なコスト・品質・納期の内で最も重要なのは納期だ。

16. 「情熱・熱意・執念」「知的ハードワーキング」「すぐやる、必ずやる、できるまでやる」ロボットやスーパーコンピュータ等千億円の投資で時短も

17. 「泣かない、逃げない、やめない」リーマン・ショックで売り上げ急減時に売り上げが半分になっても利益が出せる体質にすると宣言しV字回復。

第2章 人と組織

赤字は罪悪なんです

18. 「つぶれる会社には共通点がある、会社も社員も本来持っている潜在力を表に出していないだけだ」永守のM&Aは56社で2000年からは海外中心不振企業立て直しの重要な方策は社員の気持ちを立て直す事である。

19. 「誰もいないのに廊下の電気がついたまま、本来はショールーム等でお客さんに来てもらう1階に、稼がない間接部門を置いている、

みんなで付加価値を生もうという考えがないからそうなる」

20. 「普通の会社の再建は間違っている、怠け者は辞めてもらうという事だ」
リストラなし三協精機の出勤率は常に9割を割っていた(日本電産は99%)

21. 「一流企業と三流企業の差は製品の差ではなく“社員の質の差”である」
永守の経営の最も重要な方法は「3Q6S」良い社員・良い会社・良い製品の
3クオリティのQと整理・整頓・清掃・清潔・躰・作法のS頭文字のこと
机の上が散乱している社員・散乱した工場は大抵の場合仕事のミスが多い。

仕事は常に自らの発想や工夫をもってやるべきである

22. 「小さなものの改善に効果がある。会社は常に変化がないといけない」
毎日無駄の山を目にしたたり事務スペースが大幅に空くと緊張は途切れない
更に無駄削減や業務効率化のアイデアを当の社員達に出して貰い続ける。

23. 「限界と思ったときがネゴのスタート」経営再建企業の場合は永守が物品
の購入1円から検証、改善アイデアを募り社員12百人から4千件出た。

24. 「古い服は脱ぎ捨てよ」経済環境・経営環境の変化に臨機応変に即応する
売上高・利益が週次計画に達しない場合は即時に動くリスク会議の開催。

25. 「改革はその企業の人達がやるのが一番だ」送りこむ人員は数人だけだ。

26. 「自分の勤める会社と仕事に誇りを持たない社員に立派な業績が上がると
は思わない」社員の士気を高め会社と仕事に誇りを持つと企業再生は早い。

27. 「明日やります」「後でやります」とよく口にする人は、やりたくない人
であり、何もやらない人と考えてよい。又そのうちやりますは「絶対やりませ
んと同じである」再生は1年を目途にスピード感を3倍大きく変え進める。
その秘訣は短い期間にはっきりと業績がどう変わったか社員に実感させる。

28. 「人生はチャンスはどう見つけるかという戦いだ」学生依頼の講演会で。

29. 「絶えず“これでよいのか!”を合言葉に事に当たる」「責任ある発言を行
いましょう」「自分のことを考えると同時に相手の事も良く考えましょう」
「実行をもって範を示しましょう」「苦しみ楽しみを分かち合える社員同志
でありましょう」「良い事も悪いことも進んで報告、申告できる社員であ
りましょう」「原価意識、損益意識を持てる社員でありましょう」社員心得の
7ヶ条。ポスターは“不良が信用と利益を食っている”“一番以外はビリだ!”
“在庫を徹底的に圧縮しよう”“シェアNO1へのこだわり”“君がやらねば
誰がやる”永守自らの考えを知ってもらおうとする仕掛けの、ち密さだ!

30. 「業績は良くなった時が一番危ない」～本質的な競争力がついていないと
再び悪化する恐れがある、重要なことは環境の変化に敏感であり続ける事。

第3章 教育と成長

会社の全てが教育になる

31. 「やったことのない購買に取り組もうと思ったら猛烈に

勉強しないといかんでしょう。それが大事なんですよ」

- 3 2. 「業績が悪い会社の一番の問題はコスト。だから“本来こうなるはず、というコスト構造”から徹底的に教えないといけない」
- 3 3. 「死力を尽くしたのか」～資材や物品の購入の際には永守の言う絶対原価を示し乍ら、あらゆる稟議書にコメントを書き込む“死力を尽くしたか”と
- 3 4. 「汚い水の中ではよい魚は育たないのと同様に、汚い工場からは、決して良い商品を作り出すことはできない」清潔さは整理整頓があつてこそだ。
- 3 5. 「人を見出し、育てるには成績という物差しだけではなく、見えないものを図るモノサシを持たなければいけない」大声や早食いは入社後も成績良
- 3 6. 「挫折を経験した人間こそ可能性がある」外見に囚われず可能性で採用。

苦勞があれば何十倍もの喜びあり

- 3 7. 「この損を取り戻すまで仕事しろ」巨額の不渡りを出した担当者は大卒第1号者で永守は金策に走り周り、本人は辞職を覚悟したが「勉強したか」と
- 3 8. 「嫌いなことを後回しにしていきたくなる。しかしそういう小さな積み重ねが後々大きな差となって表れてくる」小さな仕事を翌日に後回ししない。
- 3 9. 「我流は組織をだめにする、成長の節目、節目でその都度やっていかなければいけない体質改善がある、それが出来なければ中堅企業にもなれない」
- 4 0. 「一人の天才よりも、100人の協調できるガンバリズムを持った凡才が組織を担っている」その為には仕事の中で社員が自ら考え工夫させることだ
- 4 1. 「幹部こそ叱って育てよ」～社員教育の基本は叱ることに始まり、叱ることで終わる、部下を叱ることが出来ない幹部が増えているのは大きな問題
- 4 2. 「奇人変人の創業者とどう向き合えばよいのか！」転籍者の多くが叱責に耐えて頑張ってくれた強固な思いがあるからこそ今日の日本電産がある。
- 4 3. 「最初は3つ誉めて1つ叱る、この比率を段々に逆転させていく」叱るのは期待があるから、という社内共通の認識がある事で一人前になっていく。

自ら燃える社員を作る

- 4 4. 「人間のタイプには3つある。その第一は、自分自身で燃えられる人間。第二は他人が燃えたら燃える人間。第三はどんな材料があつても全く燃えない人間。少なくとも第二の人間にならなければ組織の中では通用しない」日本電産では降格は珍しくなく、復活も珍しくはない、要はくじけない事。
- 4 5. 「社内結婚したくなるような会社にしよう」～お互いが良く知り合い、上からも、横からも、下からも様々な指摘や意見が出やすくなる個人教育効果だ。
- 4 6. 「社員の評価は“考え方”と“熱意”と“能力”で決まる」業績だけでなく、日本電産ポリシーの理解度、全社と部門の業績や個人の貢献度・能力。
- 4 7. 「どんな事業をやるにも定石や基本がある。盤石な基本の上に成功はある」永守のメールアドレスは国内外社員に公開し直メールも受け付け。 P 4

48. 「去ってほしい社員」と考える7つのタイプ」～① 知恵の出ない ② 云わなければならない ③ すぐ他人の力に頼る ④ すぐ責任転嫁する ⑤ ヤル気旺盛でない ⑥ すぐ不平不満を言う ⑦ よく休み、よく遅れる
永守の「去ってほしい」の仕掛けは社員教育の思惑が含まれている筈だ。

第4章 上司と部下

働くことが好きでなければ人は動かない

49. 「上司は部下に対する御用聞きにならなければいけない」永守はメール魔である、一般社員からもメールを上げさせドンドン答えていく。
50. 「部下の中で、味方は2割でいい」課長昇進者に対して ① 過去の上司の良くない点の逆を行け ② 部下が何かミスをしたとき、あげつらって追い込まない ③ 部下が何かの仕事で成功した時には、一緒に喜べ・・・と
51. 「部下を思ったように動かさないと感じているリーダーは自分の何気ない言動を見直して、むしろその反対をやってみるべき」管理職は笑顔を見せろ
52. 「新入社員教育は、企業の理念・行動原理を理詰めで説く。そして、それを体得する仕組みを作り、行動にしていく」日本電産の「圧勝の3条件」
① 市場には一番に参入する ② 技術優位性で勝つ ③ 低コスト
53. 「部下の人望を得る5つの条件」～ “あきらめない” “悪口を言わない” “ごまかさない” “正論で追い込まない” “休まない” だ。

上司自身が成長すべし

54. 「日曜の夜は、翌日の仕事のことを考えて、楽しく、月曜日の朝はもっとワクワクする」永守自身ははちきれんばかりの思いと共に気をはやらせる。
55. 「リーダーたるもの部下には“任せて任せな”」任せて考えさせること。
「その仕事はもっと改善できる」「もっと試してみい」「まだまだ伸びるぞ」
56. 「社員には“自分は会社にとって必要な人間だ” と思ってほしい」質問で
「君は何をしている」「仕事は面白いか」「部署は何に取り組んでいる」と。
57. 「部下を課長に育てないと、君は永遠に課長のままだ」出世したければ、自分の部署の業績を上げ、その組織を大きくするのが一番の近道だ。
58. 「話し方は聞き手の地位に応じて変えよ」役員や上級管理職には危機意識
90%夢 10%部課長クラスには70%と30%一般社員には30%と70%にする
但し、業績悪化した企業買収先には全社員に危機感を持つことを訴える。
59. 「ある企業オーナーは業績が絶好調の時も毎年の年頭挨拶で幹部社員に
“去年はたまたま業績が良かった、今年はこれだけ危ない要素がある” と」
60. 「管理職はトップの指示を咀嚼する力を身に付けよ」現場で何が起きているか分析し、咀嚼力を磨き、指示出し能力の改善を図っていく。

管理職の人間性が業績を作っていく

61. 「能力は一流、人間は三流」の部門長の下では業績は五流以下だ」P 5

永守は「人を動かそうとするとときに大事なものは心と情である」と。但し業績を上げられなければ結局、部下に報いられないからやがて離れていく。

- 6 2. 「“健康管理” “情熱・熱意・執念” “コスト意識” “責任感” “云われる前に動く” “きついツメができる” “すぐ行動”」これが登用される社員の7条件
- 6 3. 「一度の失敗を恐れて、何もしない人は進歩しない。しかし、同じ失敗を三度続けてやる人間は問題がある」溝に捨てるような失敗はするな！と。
- 6 4. 「いとも簡単にハンコを押す人が多い。ハンコを押すときは自分がどのような責任と義務を負うかを理解していかなければならない」それが人を現す。
- 6 5. 「一匹狼が率いる 49 匹の羊の集団と、一匹の羊が率いる 49 匹の狼の集団が戦ったなら、オオカミがリーダーの集団が勝つ」それ程リーダーの役割は大きい、部下が強者だらけでも、リーダーが弱いとその力を発揮できない。

夢は社長

- 6 6. 「将来はわしも社長になるんや」永守がそう思った時は小学校 3 年生
- 6 7. 「理想だけでは人はついてこない“この人について行けば飯が食える”という部分が必要だ」永守は高校生で小中学生向けの塾を経営していた。
- 6 8. 「過去を振り返るな、未来をじっと見据えろ」永守は起業する前に二度目の勤め先で入社 2 年目に 27 歳で事業部長 250 人の部下を抱える迄になった。
- 6 9. 「もっと働く為に酒を飲むのをやめた」大のビール党だったが 45 歳で禁酒生涯第一線で働くと 2030 年度には売上高 10 兆円と壮大な目標に体力温存。
- 7 0. 「アイ・アム・ファイン」会社創業間もないころ出張先の米国で体調を崩し病院に運ばれた際に医師から具合を問われた際に“ノット・ファイン”と答えると私がベンチャー企業の経営者だと知りそれでは会社が危ういと＝ベンチャービジネスを成功させるには態度も言葉も性格も常にファインと。

経営はむつかしくない

- 7 1. 「自分は根っからの小心者。いつも先のことが気になって仕方がない」「超心配性の経営者のみが生き残れる、会社がつぶれると思えば夜中に何度も目が覚めた」将来の様々なことに目を向け準備し・超心配性だと。
- 7 2. 「かつての趣味は“会社四季報”を熟読する事。今は世界中のモーターと、その関連分野の会社のデータを読むこと」狙いは M&A に生かすためだ。
- 7 3. 「犠牲と奉仕の精神がなければ経営者になるべきではない」1 年 365 日
- 7 4. 「身銭を切るから信頼される」永守の嫌いなものは公私混同である。
- 7 5. 「人間の成長を見極めるにはその人の“眼光”と“顔光”の変化で分かる。その光を得るには幾度もの“苦のトンネル”を潜り抜けるのもいとわぬ事である」永守は若手社員の成長を見抜くときの見方としてよく言う。
- 7 6. 「企業の成長の第一歩は利益だ」利益率は 15% 必要だと。「なぜ利益が出ないのか」「なぜ儲からないのか」を考え動く社員を育てる

事が大事になる。コストや利益に対する社員の意識を高め士気を高める。

77. 「売れ残った野菜を捨ててしまった父と、人の倍努力せよ、と言いつけた母から本当に多くの事を学んだ」売れ残りを下げると次回から値は下がる。

独自の経営が強さをつくる

78. 「普通の会社にはならない」人がやらない事、人が避けて通る事に進んで挑戦、いかに時代が変わろうと、この姿勢だけは変えてはなるまい。カネなしコネなし、ブランドなしでの突破口は納期にあり「他社の半分でやる」

79. 「“井戸堀り経営” “家計簿経営” “千切り経営” が三大経営手法である」井戸は大抵のところを掘れば水が出てくる・但し次々汲み上げなければ新しい水は出てこない。家計簿は収入に見合う生活をする。千切りは何か問題が起こったら、それを小さく切り刻むことで問題解決の糸口が見つかる。

80. 「会社はそれぞれの職務を担った様々な部門で構成されている。会社の強さというものは、それぞれの部門のバランスの取れた職務の遂行力の総和が決めると云っても過言ではない」自分は何をする人間か理解し徹底する。

81. 「自分の考え方取り組み方に一番共鳴してくれそうな人物を見つけ、結果を出す事に全力を注ぐ」実績を上げれば最初の共鳴者以外も付いてくる。

82. 「我々の製品は、世界を相手に競争している、レベルの低い判断は禁物であり、良悪は世界の顧客が決める、顧客が駄目だと決めたものはダメだ」

83. 「人を動かすということは、強権で自分の命令通りになるロボットを作るのとは違う」永守は社員・幹部に「努力と情熱と我慢できる力、最新の感性と集中力、そして結果」を求め伸ばす。個々の社員はどれかを持っている。

経営者はタフであれ。数字に強くあれ

84. 「日本ではうまくいなくても、アメリカがある」永守は創業の翌年1974年いきなり米国へ営業で飛び世界的な大企業「スリーエム」から受注獲得

85. 「数字音痴が会社を潰す、数字の裏付けのない机上の理屈は負け犬の遠吠えだ」コスト意識こそが経営者の第一条件だ、二番目は生産コスト意識だ

86. 「自己資金比率にとられるな」永守は「一株利益が大事だ」と説く。

87. 「シェアがコストと人材をつくる」高いシェア商品を沢山持てばいい人材が集まり設備稼働率上昇は資産効率を上げ儲かり営業キャッシュフロー増

88. 「キャッシュフローは利益より大事だ」無駄な投資・在庫を減らし売掛金の早期回収などキチンとした経営管理を社内に行き渡らせ経営を鍛える。

第六章 変化と創造

企業は存在する限り常に成長を続けなければならない

89. 「脱皮しないヘビは死ぬ」成長の節目で求められる体質改善・脱皮が必要創業暫くはマッサージ機のモーター等で基盤を固め5年後からハードディスク用精密モーターを大手コンピューターメーカー向けで成功 P 7

90. 「我々は、絶えず相手の欲する回答に限りなく近づける努力を続け、苦しまなければならぬ」精密モーター事業への進出を第一の脱皮とすれば FDB という精密モーターの技術強化は第二の脱皮に次々と積極的な M&A
91. 「100 年後も成長する企業になる」～2010 年代に入り一気に本格化したモーター事業の多角化で総合モーターメーカーに転換を図った。
92. 「M&A のノウハウは誰から教わったものでもない全て実践の中から体得していったものだ」永守は常々「日本の M&A は高値で買いすぎる」と。
93. 「不況も又よし」不況の時こそ企業は強くなれる、永守流変化対応経営だ。売上高が半分になっても利益が出せる様に徹底してコスト削減生産性向上
94. 「今後はこういう激変が普通に日常茶飯事で起こる時代になる。何かあればすぐに生産拠点を移す。新製品も売れなければ即座に止める。そういうフレキシブルな態勢が何よりも重要になる」企業ポートフォリオの転換促進とグループ一体経営への転換という経営の大改革と危機の時ほど獰猛だ。

不断の改革こそ基礎体力のもと

95. 「マーケットの景色が全く変わってきた。この変化に見合った体質改善を進めないと生き残りすら危ない。テーマに沿った 3 新（新製品・新マーケット・新顧客）こそが、次なる成長へのミニマム条件である」セールスの原点は新規開拓に始まり新規開拓で終わる。新しい顧客開拓こそ全力を尽くす。
96. 「セールスにおける今一つ重要な事は、足で稼ぐ事である。顧客をこまめに訪問する事である」月百件以上訪問、内 30 件以上は新規客開拓を義務化
97. 「円安期待論は滑稽だ。生産拠点と取引形態を“常に”そして“徹底的に”見直せば不安はない」グローバル化に徹底した仕組みを作り関係国の税務当局とも事前取引の正当性を説明し了解を得る事迄徹底して行っている。

新市場は構想で切り開く

98. 「経営に最も大事なものは構想力。頭の中でパズルを描いて、1 ピースずつ埋めていく」本格的な電気自動車の時代になればモーター関連部品は益々多様化する可能性があり構想が市場獲得の鍵になる可能性は高い。
99. 「僕は世の中の動きを 30 年先ぐらいまで見ないといけないと思っている」将来は皆がドローンで通勤する様な時代が来ると言い始めもう 5～6 年研究
100. 「今のところ 10 兆円は大法螺だな、でも実現したい気持ちで言っているから、嘘ではないよ」2020 年売上高 2 兆円ほぼ達成可能、2030 年 10 兆円に大法螺をやがて夢に変え、現実を引き寄せていく将来に向け徹底した「計画性」「緻密さ」「学び」「野望」4 つに資質に裏打ちされた綿密な行動で実現

第 7 章 永守と名経営者達が共通して抱えるもの

京セラ名誉会長・稲盛和夫は創業間もない頃「経営の原点 12 ケ条」を設けた

1. 事業目的・意義を明確にする

2. 具体的な目標を立てる
3. 強烈な願望を抱く
4. 誰にも負けない努力をする
5. 売り上げは最大に、経費は最小に
6. 値決めは経営
7. 経営は強い意志で決まる
8. 燃える闘魂
9. 勇気を持って事に当たる
10. 常に創造的な仕事をする
11. 思いやりの心で誠実に
12. 常に明るく前向きで、夢と希望を抱いて素直な心で経営する

稲盛は自ら主催する経営塾・稲盛塾で会員の中企業経営者にしばしば話す事
「もうダメだと思った時が仕事の始まりだ」「思いは真実になる」という事を自分に信じさせる」「積極精神は最良の資本である」「積極精神こそが“棚の上のぼた餅”を獲得させる」

ホンダの創業者本田宗一郎の言葉

「自分の意思でやっている事の苦勞なんて、そうでない苦勞と比べればまだ軽い事だ」「人間は自分の中に検事と弁護士と判事を一人ずつ抱えている」「何か安定する為には、その基盤をなすものがある程度柔軟でないといけないんだ」大和ハウスの石橋は企業のあり方をしばしば“水”に例え会長の樋口の著書で「水の本性は一切変化する事はないが温度・うつわの形等で次々と自らの姿を変えていく私達も又、変化に対応するのに常に柔軟でなければならない」と。

「脱皮しないヘビは死ぬ」「我々は、絶えず相手の欲する回答に限りなく近づける努力を続け、苦しまなければならない」と、云い続ける永守

稲盛は「売り上げを最大限に、経費を最小にする」「社員に惚れさせて、ようやく会社が本当に動き出す」と。

パナソニックの創業者・松下幸之助の言葉

「和やかな心の通いあいの中の仕事のはかどり～これがモノを生み出す原動力となるのです」「人の心は理屈では測りきれない。微妙に動く人情の機微を知り、これに即した言動を心掛けて、豊かな人間関係を築きたい」

稲盛はある時、自身が主催する経営塾・盛和塾で

「お前さんに社員が付いてこんのは社員を惚れさせていないからや。この社長についていこうと思わせなあかん」

永守もリーダー論は具体的・実践的だ「上司は部下に対する御用聞きにならないといけない」「部下を思ったように動かさないと感じているリーダーは、自分の何気ない言動を見直して、むしろその反対をやってみるべき」 (完)