論　　考

経営組織における
シントロピーの創出

（株）T･M･D･グループ
代表取締役
上　床　訓　弘

内　容　項　目

Ⅰ　シントロピーとエントロピー
Ⅱ　トップダウンの努力
Ⅲ　トップダウンとボトムアップを
　　統合する努力
Ⅳ　ボトムアップの努力
Ⅴ　組織幹部およびキーマンの努力

Ⅰ　シントロピーと
エントロピー

　ハワイのマウナケア山頂、標高約４２００ｍに建設された日本の大反射望遠鏡「すばる」は、平成11年（1999）1月に観測を開始した。
　その直後、銀河やさらに遠くの宇宙に散らばる星団の姿を捉えた映像を発表し始めた。その中に、恒星が爆発し宇宙のチリになっている情景があった。その一方、宇宙のチリが集まり、そこに新しい恒星が形成されつつある映像もあった。宇宙にはこの２つのプロセスが同時に進行している。すなわち崩壊の過程と形成の過程である。
　この二つの過程はあらゆる場面で見ることができる。

　ドイツの理論物理学者、Ｒ・クラウジウスは、1850年に熱力学第二法則を定式化した。そして1865年（わが国の慶応元年）に、「エントロピー」という言葉を創唱した。「エントロピー」はこの後、理科学の分野で用いられる重要な概念の一つとなった。
　これをひとことで言えば、物体の熱力学的な状態を表す変数で、この量が増大すると全ての現象は死滅に近づくとされている。
　宇宙には、この「エントロピー」だけが存在するのではない。この反対の概念も必要だったのだが、それをとらえた明確な言葉はなかった。一部では「逆エントロピー」という言い方がなされていた。

　しかしクラウジウスの「エントロピー」の創唱から100年余りが経過して、それが明確

に概念化された。
　副腎から分離した一塩基酸が、ビタミンＣであることを確認し、また細胞呼吸におけるジカルボン酸という物質の重要性を発見し、これらのことでノーベル医学・生理学賞を受賞したＡ・セント・ジェルジーが、1974年（わが国の昭和49年）に、「シントロピー」という言葉をはじめて使った。
　これは、無秩序でどろどろした状態から、秩序だった状態へと変化していくプロセスをさすのである。

　ここではじめて宇宙にある二つのプロセスが明確になった。
　塩の結晶ができ上がっていくプロセスがあり、それが溶けていくプロセスもある。生きものが誕生し成長していき、その一方、それが老化し死滅してゆく。
　これらは決して、物質世界、生物世界だけにあるのではない。われわれのあらゆる生活空間の中にも起きている。家庭、家族という構成体にも起きている。組織、部門、部署やグループにも、この二つのプロセスが働いているのだ。
　そこに「エントロピー」が生じていれば、これを押し留めなければならない。そして「シントロピー」の過程に転換する必要がある。また「シントロピー」の機能が弱ければ、これを強化していかなければならない。

　さて、われわれがさまざまに関与している経営組織や部門、部署での「シントロピー」を創り出すポイントには何があるのか？
　これまで私は、さまざまに検討研究を加えてきた。その結果これを６項目に集約するこ

とができた。

第１は「経営理念の明確な策定と、全員によるその認識、理解の徹底」であり、第２は「経営ビジョン、方針、目標の明確な策定とその理解、把握の徹底」である。
この２つは「トップダウンの努力」ということができる。すなわち「上意下達」である。

第３は「外部、内部の各種情報の迅速で的確な収集と相互の開示、共有化の徹底」である。
これは組織における「トップダウンとボトムアップを統合する努力」と言える。

第４は「全員による問題形成と解決、課題形成と達成の実践展開」。第５は「全員からの連絡、報告、さらに提案、意見具申の率直な上申」。
この２つは、「ボトムアップの努力」すなわち「下意上達」である。

最後の第６は、「組織幹部、経営管理者、リーダーの倫理性の自覚と率先垂範」である。
これは「組織トップおよびキーマンの努力」ということができる。

さてこの６項目を以下、見ていきたい。

Ⅱ　トップダウンの努力

第１―「経営理念の明確な策定と、全員に

よるその認識、理解の徹底」

これに関して、イギリスの空想科学小説家であり、かつ文明史研究家であったＨ・Ｇ・ウエルスの言葉を紹介しておきたい。

彼は次のように言っている。

「いかなる帝国もいかなる国家も、人類社会のいかなる組織も究極においては、理解と意思とから成り立つものである。しかしローマ帝国のための意思は全くなにも残っていなかった。従ってローマ帝国は終焉したのである」(「世界史概観」・上、H・G・ウエルス著、長谷部文雄訳、岩波書店、1966)

ウエルスは、かつて強大な版図を拡げたローマ帝国が、なぜ衰退し崩壊していったのか、その根本要因を、こう表現したのである。

この中の「理解と意思」とは、その国家や組織の構成員のそれである。国家の場合は国民であり、企業の場合はその従業員である。

さらにその対象は、その国家や組織の理念、およびこの後に触れるビジョン、方針、目標に対する彼らの、「理解と意思」であった。

経営理念は一般に、その組織の創設者が、自らの人生観、人間観、さらには社会観、世界観と、その事業を展開してゆくについての基本思想を集約し、その組織のよって立つ基盤を表現したものである。

この理念に立脚して、ビジョンや方針、目標が策定される。そしてこの理念は外部に対しても、その組織のアイデンティティーとして公表され、その企業に関係する人々はこれによってその組織の特性を把握できるのだ。

その組織の全ての構成員は、その理念を日々の業務や実務に活かす努力をしなけれ

ばならない。組織幹部も経営管理者も全ての従業員も、これを自ら体現することにより、有効な経営力、管理力を発揮し、説得力を持ち、さらには自己変革することができる。
　特に幹部や管理者はこの理念を、業務を進める上での基盤として、明確に認識しておく必要がある。その上で、折に触れてこれを口にすることが大切だ。例えば朝礼などで部門、部署の全員に確実に唱和させ、またそれらについて適切に解説を行い、また、時に、自分の思いを開陳することも必要である。

　かつて、某大手小売業の経営管理者、それも組織幹部に近い立場の人間が、ある時私に面と向かってこう言った。
　「経営理念が大切だ、大切だとおっしゃいますがね・・・！理念などといった“キレイゴト”だけでメシは食えませんよ！経営の現実というものは、はそんなに甘いものじゃないんだな！・・・時には経営理念に反することもやらなきゃあ、やっていけませんよ」
　その時私はその経営管理者に強く言った。
　「確かに経営理念だけで今日のメシは食えないこともある。間に合わないこともありますよ。しかし明日のメシ、明後日のメシを食うためには、これらは極めて重要だ！これを“キレイゴト”だなどととらえていては、いずれ致命的な事態を引き起こすことになりますよ」
　その企業でも、すばらしい経営理念を持っていた。数ヵ条ある中の一つにこういう項目があった。
　「私たちは、より良いものをより安くお客様に提供し、生活文化の向上に貢献する」
　「より良いものを、より安く」というのは、

企業の、とりわけ商売をする場合の最も基本の原則である。この原則を、日々の業務の中でまっとうする努力を、全ての従業員が決して忘れることのないようにしてほしいという、創業者の願いがこれなのだ。

当時その会社の各店を巡回していた。
各店のそれぞれの部署では毎日、始業時に朝礼がなされている。さらに月に一度、店全体での朝礼が行われていた。
その中で皆が経営理念やさらに店のスローガンの唱和していた。しかし全員がオオムのように、ただ口先でとなえているだけだと感じた。その意味あいを心に深くかみしめながらやっているとは、とても思えなかった。
「より良いものを、より安く」という努力をしているとは全く感じられない。「安かろう、悪かろう」という印象が先に立ってしまうのだ。
その経営管理者は経営理念の唱和などは、日々の単なる儀式としてしかとらえていないのだろう。経営理念などというものは、その儀式のためのものという理解だろう。そしてまた、これは創業社長が適当に作ったものだという認識のレベルなのだ。

本来、その組織の全てのメンバーが、これらの理念を実現するために、自分の業務の中でどう行動すればそれにかなうのか、よく考え、工夫しなければならないはずである。
彼は、これらの理念を“キレイゴト”と言い、また、企業経営はそんなに甘いものじゃないと言った。果たしてそうなのか？
これらをその気になって真剣に実現しようと努力し、その組織の存立基盤として確立

すること、それはむしろ極めて“どろくさい”ものだし、“きびしい”ものであるはずだ。“キレイゴト”であるはずがない。
　彼は経営管理者である以上、自ら率先してその努力をすべきなのだ。しかし自らは行動せず、安直な評論をしているだけなのだ。

第２―「経営ビジョン、方針、目標の明確な策定と、その理解、把握の徹底」

　経営理念も含めて、経営ビジョン、方針、目標は人体にたとえるとバックボーン（背骨）に相当する。これが曲がっていたりどこか一部がズレたりしていると、その人は正常に行動できない。
　組織もこれと全く同じである。

　ビジョン、方針、目標に関して、アメリカのテキサス・インスツルメンツ社の以前の会長、Ｍ・シェパード氏は、彼が会長職を退く際、株主総会での講演で、次のように語ったという。
　「組織というものはもろいものだ。目標のない組織、目標はあってもそこに夢のない組織、上下、横同志のコミュニケーションのない組織はすぐに崩壊する」
　ここで「目標はあっても夢のない組織」の部分に注目したい。これはすなわちビジョン、方針を明確に策定すること、しかもその中に将来への建設的で明るい展望、すなわち夢を盛り込むことの重要性を指摘しているのだ。その上で具体的目標を定めることの大切さを、彼は提唱していた。

ビジョンはその組織が将来的に、実現したいと考える具体的なイメージをまとめたものである。一般に中期、長期の経営計画として策定される。

今日多くの場合、中期計画は３カ年、長期計画は５カ年。要するに「わが社として、３年後、５年後にはこういう状態を実現したい」と確認しているものである。

当然これらは、その組織を取り巻く将来的な環境の変化、動向を的確に洞察できており、それらに適応するためのものである。さらに経営体として自己実現すべき核心が明確でなければならない。

経営方針は経営ビジョンを実現するための展開の仕方を明確化しているものである。これは年間単位で策定され重点化され、簡潔に文章化されていなければならない。

この全体の方針は、数値目標とあわせて、組織レベルでも期間レベルでも、的確にブレイクダウンすなわち細分化、具体化しておくことが大切である。これらは役割期待項目として、職位の上位者から下位者、第一線担当者にまで、それぞれの段階で作成され、相互に周知しておくことが必要である。

企業の中には、年度方針発表会を全社員一堂に会して行うところがある。さらに徹底するために上期、下期の年２回、それを行っているところもある。

こういった場面で経営トップから、経営ビジョンや全社方針、目標数値の発表を直接に聞く。さらに各部門長がら順次、部門方針、目標の発表を聞く。

これを受けてその後、全社員一人ひとりが

年間もしくは半期単位で「業務マスター計画書」といったものを作成し、上司に提出し確認を受け、各人の業務が開始されていく。目標管理の展開がここからスタートする。

それぞれの企業でさらに工夫して、このような展開を進め、現実の厳しい状況を全員が一丸となってブレイク・スルーできる組織体制と風土を、つくりあげていきたい。

Ⅲ　トップダウンとボトムアップを統合する努力

第３―「外部、内部の各種情報の迅速で的確な収集と、相互の開示、共有化の徹底」

これはトップダウンとボトムアップの働きを、全体として統合する努力といえる。
組織内部の情報はもとより、顧客情報、市場情報、さらに組織を取り巻くその他の状況および、その変化についての情報を、組織の中に取り込み、全員で徹底して共有化をはかることが大切だ。

中国古典の論語は、孔子の語録をまとめたものである。この中に次の言葉がある。
「民はこれに由（よ）らしむべし。これを知らしむべからず」
これについての一般的な解釈は「民人に、こちらを信頼させてついてこさせなければならない。民人にさまざまな事柄を、知らせ

たり教えたりすれば（彼らに変な知恵がついて）治めにくくなるから、知らせたり教えたりしてはならない」ということになっている。
　これは極めて誤った危険な解釈である。
　しかし現実にこのような理解をしている組織幹部や経営管理者は多い。

　偉大な聖人である孔子が、そのような愚民思想を持っていたはずがない。
　この本来の解釈は、全く逆なのだ。
　「民人にこちらを信頼させてついて来させることは（難しいことだが）努力すればできる。しかし彼らに直接関係ない個別の細かい事柄や、他部門や全体のこと、さらにはものごとの真の道理などを知らせたり教えたりすることは、極めて難しくなかなかできないことだ」
　さらに孔子がこれに加えて言いたかったことは、「だからそれだけに一層努力して、民人に知らせたり教えたりする事が大切なのだよ」ということだったのである。

　組織全体や部門、部署で情報の開示や共有化の努力を確実に進めてゆくことが、これからさらに重要になってくるはずである。
　部門、部署のコミュニケーションの徹底は、シントロピーを促進する上で、要（かなめ）の機能を持っている。従って、ホウレンソウ（報告、連絡、相談）の展開などは積極的に進めていきたい。とりわけ上司、幹部への報告や連絡、他部門、他部署への、さらに部署内のメンバー相互の報告、連絡は、積極的に実践させなければならない。
　部署内での朝礼なども確実に実施したいものである。これは毎日５分ないし１０分程

度で行うようにしたい。さらに月１回、月初に、部門全体、可能ならば組織全体で朝礼を行うことも大切である。

会議、ミーティングは情報の共有化のためだけのものではない。「３人寄れば文殊の知恵」を創りだす場として、これらを行うことは、情報共有以上の“打って一丸”の状態を実現することにつながる。従って、組織幹部、経営管理者はこれらのシクミをさまざまに工夫し、その中で的確な運営をはかっていってほしい。

会議、ミーティングを行う上での基本ポイントは、全員参加、全員発言、全員役割　の３つである。

中でも全員発言が極めて重要である。

全員参加がなくとも全員発言はできる。出席できない者がいれば、事前にその者の意見をメモで出しておいてもらう。あるいはメンバーの誰かがその意見を聞いておく。そして席上でそれを発表すればよい。

全員役割とは、会議、ミーテイングの開催に関する役割を輪番で担当することである。議長役、記録係、資料係、会場係など。また論議の末に決まったことについて、全員がそれぞれ役割行動項目を明確にして分担しあうことである。

Ⅳ　ボトムアップの努力

第４―「全員による問題形成と解決、課題形成と達成の実践展開」

どのような組織でも、そこには今日の糧（メシ）、明日の糧（メシ）、明後日の糧（メシ）という３つのレベルの取り組むべき仕事がある。

今日の糧とは、今日、今週、今月やるべきことを確実にやり遂げる努力をすることである。これは維持管理の遂行といってもよい。

明日の糧とは、今日の糧を達成する中でさまざまに発生する問題を解決する努力をすることである。これは改善である。

明後日の糧とは、将来的に大きな問題となる可能性のある課題について、今からその対応策を抜本的に考え、手を打つことである。これは、改革という。

第一線のメンバーには今日の糧と同時に、明日の糧への取り組みが求められる。

経営管理者は自らもプレイイング・マネジャーとして、今日の糧レベルの仕事も担当している。そして部下、後輩に遂行させている今日の糧、明日の糧への取り組み全体を統括しつつ、自らも明日の糧、そしてとりわけ明後日の糧の仕事を展開していかなければならない。

これらの中で、明後日の糧に関しては、自らの権限範囲の中でできるものは、どしどし遂行していきたい。同時に、権限を越える部分については、上司や組織幹部に意見具申、提案をし、承認を取って建設的に展開したい。

各部署で働く部下、後輩たちは、担当業務を遂行する過程で、様々な問題にぶつかっている。それらの問題を彼ら自身に分析させ解決策を考えさせる。そして彼らが展開できる範囲のことについては、自発的に行動していけるように、経営管理者として支援、助成し

てゆく必要がある。

　かつて民間企業や自治体などで、ＱＣサークル活動、職場小集団活動が盛んに行われていた。これは問題形成・解決や課題形成・達成を自主的に行わせるよいシクミであった。
　グループによる取り組みは大層効果的な面がある。それぞれの部署の問題や課題を、皆で話し合い解決してゆく。分担してデータを取り、原因要因を追求し、対策を考えて実行する。「３人寄れば、文殊の知恵」を発揮していこうという努力である。
　しかし当時のＱＣサークル活動や職場小集団活動は、第一線のグループを中心にし過ぎていた。さらに「さまざまな問題、課題を全てグループや小集団で・・・」という状況があった。おみこし担ぎの中のぶら下り族が出てきたり、さらにはリーダーまかせのメンバーの増大が問題となった。

　むしろグループの展開と同時に、個人レベルでの取り組みが必要だったのである。
　今後、各部署の職制単位での目標遂行と、問題形成・解決、課題形成・達成を確実に実践させたい。同時に、特に各個人レベルでのそれらの推進を考えてゆく必要がある。
　そのために経営管理者として、個人別の指導、支援が今後は一層欠かせないこととなる。

第５―「全員からの連絡、報告、さらに提案、意見具申の率直な上申」

　各部署で部下たちが、明日の糧として様々に問題形成し、まとめた改善策や具体案を、

確実に引き出してゆくことを、大いに進めたい。また中には課題形成したものもあるだろう。それを皆の前で発表させる機会や場面を、設けてゆくことも有意義である。そしてその中の優秀なものを、高く評価することだ。

わが国で昭和45年(1970)頃から、各企業で提案制度がブームになった。商品、商材に関するアイデアや改善提案、顧客や市場開発についての提案、業務の効率化に関する提案などを、従業員が提出する。これを適宜審査して、積極的に採用し活用していこうという制度であった。

しかしこのブームはいつの間にか下火になり、今日、実施している企業はごくわずかになっている。これらも再度検討し、導入し直してみる価値はある。現在でも大阪のある大手製薬会社では、この制度を大いに活用して、商品開発などで多大な成果をあげ、業容を拡大している。

さて、江戸の中・後期、米沢藩上杉家の第10代家長であった上杉鷹山（ようざん）が、次のような言葉を残している。

「川はふさげば横に流れる。人の口をふさぐはわざわいのもとなり。ゆえに民人は導いて言わするにあり」

部下たちを上から押さえつけて何も言わさないでいると、彼らのやる気はなくなってしまう。さらに不平不満が鬱積し、堤防が決壊するようにそれはいずれ爆発してしまう。

現代でも国民の発言を完全に抑え込んで、一切、発言を許していない国家がある。また、インターネットを含めて、国民の全ての言論をコントロールしている国家もある。こういう国家はいずれ、歴史的な厳しい制裁を受け

ることになるはずだ。

　鷹山の言葉の中の「導いて言わするにあり」が重要である。「導いて」とは、「こちらの思う通りに全員をコントロールして・・・」ということではない。
　この論考の、第１、第２、第３の項目で見てきた、それぞれのことがらについての「共有化」を徹底することである。
　端的に言えば、部下たちに今自分たちがおかれている全体状況や、組織の理念、ビジョン、方針、目標を十分知らせ教えながら、大いに発言させることが大切だ。さらに発言させた内容を、組織や部門、部署の運営に活かしていこうとする姿勢が必要である。

　経営管理者は部下たちからの話を、さらには彼らの気持ちを聴くことが極めて大切である。相手や他の人々の話を聴くという素養は、今後さらに求められる。相手の言うことをまず聞き、さらにその相手の気持や状況を理解すること、これが聴くということだ。やがてそのポイントを確認した上で、自分の意見を述べることである。つい「時間がない」「忙しい」という状況で、それが不十分になってしまうのだが、短時間でもこれはできる。とにかく時間的な量ではなく、聴く姿勢という質の問題である。

Ⅴ　組織幹部およびキーマンの努力

第６―「組織幹部、経営管理者、リーダーの倫理性の自覚と率先垂範、および確実なマネジメント行動」

組織、部門、部署のシントロピーを実現するために、その核となる人間が的確な倫理性を持っており、自己の言動にケジメをつけていなければならない。そして確実な率先垂範と、マネジメント行動ができていることが重要だ。

「上３年にして下を知り、下３日にして上を知る」という言葉が、昔から言われている。
上に立つ者は部下たち一人ひとりのことを知るのに３年かかる。しかし部下それぞれは上司や幹部のことを知るのに３日でよいというのだ。現実の３年あるいは３日ということではない。３年というのは「難しい」ということであり、３日とは「たやすい」ということである。
要するに組織幹部や経営管理者は、部下たち一人ひとりから全ての言動を、実にたやすく見抜かれている。しかも彼らは極めて厳しく見ている。したがって組織幹部や経営管理者は、まず自らのうしろ姿をたえず正しておくことが必要だ。

しかし部下たちから見られているから、倫理性を身につけ、ケジメのある言動をし、率先垂範せねばならないというのでは、まだまだ不十分。自らの真の生き方として、これらを実践できていることが大切だ。そのことが組織のシントロピーを創出することのできるキーマンたりうるのである。

かつて私が敬服していた老練な経営コンサルタントの先生がいた。彼はある大手企業の現場からの「たたき上げ」で、その企業の取締役・製造所長をし、やがて関係会社の専務取締役などを歴任し、その後経営コンサルタントとして活躍されていた。

私は彼が関係会社の専務であった頃から、あることをきっかけにお付き合いさせていただいていた。

彼は何事についても「基本行動」に厳しい人であった。「挨拶」「時間厳守」「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ」など、手を抜くことがなかった。

その彼を中心にわれわれ数名の若手講師陣で、各企業の現場リーダーを集めて、合宿研修を年間２回ずつ数年間、実施していた。

会場はあるお寺の宿坊である。研修は畳の大広間で行う。従って全員、廊下でスリッパを脱いで部屋に入る。

初日の開講式、先生が開講挨拶を終える。その後若手講師が合宿のガイダンスを始める。すると、先生は部屋の入口に行き、障子を開けて廊下に出る。

全員が入った後の入り口には、スリッパが乱雑に脱ぎ捨ててある。参加者40人のスリッパが廊下いっぱいに広がっている。

彼はそのスリッパを一足ずつ揃えて、外向きにして並べていくのだ。

休憩時にそれに気づいた研修生たちは、やがて部屋に入る時は、きちんとスリッパを外向きに揃えて入るようになった。

先生の信条は、「たえず、自分の足元を振り返れ！基本行動を徹底せよ！」ということだった。私はこれに心から賛同していた。

気づかせて継続的な実践に結びつけるための、すばらしいシクミでありシカケである。

だが、しかし・・・。
その後ある時、この先生も加わってコンサルタント仲間で飲み会をした。食事をしお酒を飲み、皆で歓談した。
平日の午後、ある料理屋の２階。平日のためか、他にお客はいなかった。
時間が経過し、やがて一人二人と手洗いに立ってゆく。先生が立った。先生が戻ってきてすぐに私が立った。手洗いは小さく、サンダルは３組しかない。そこに入って驚いた。そのサンダルが３組ともバラバラに履き散らしてあった。
時間が再び経ち、また先生が手洗いに立った。彼が戻って来てすぐ、私が立った。今度はサンダルを確かめるのが主目的だった。私の心は検察官になっていた。
やぱりサンダルは、３組ともバラバラに散らばったままだった。
「たえず、自分の足元を振り返れ！基本行動を徹底せよ！」という先生の姿勢と行動は一体何だったのか・・・。
この話を同僚にしたら、「お酒を飲んだら誰だってそうなるよ！しかもプライベートな集いの場面だろう・・・？」との返事が戻ってきた。私は「いや、お酒を飲んだ時やプライベートな時ほど、自分の言動には気をつける必要があると思うんだがなあ・・・！」と答えた。
このことがあってから、私が先生を敬服する気持ちは、大きく減退してしまった。

和製英語だと言われているが、私が重視し

ている言葉に「インサイド・イン」と「アウトサイド・イン」の二つがある。
　前者は自分自身で自分を見ることである。後者は相手や他の人々の視点で自分自身を見ることである。
　前者はどうしても主観的なものがそこに入る。客観性を求めるためには、後者の視点が必要になってくる。相手や他の人々になり替って、その視点で自分自身を見ることが大切である。
　現実のその場面で、周囲に他の人がいてもいなくても、自ら「アウトサイド・イン」の視点が持てること、これが大切だと考える。
　さらに「アウトサイド・イン」の究極は、「天の眼」が見ているという認識ではなかろうか。これがあるか否かが、そのキーマンの言動に大きな違いが出ると感じている。
　こういうものが前提にあれば、「インサイド・イン」も主観的な自己の振り返りではなく、自己観照、自己洞察になると考える。

　「組織の構成員全員にコンプライアンスを徹底しよう」という潮流が、この十年余りの間さまざまな企業、団体などで沸き起こり、続けられている。重要で必要なことである。
　これを法令遵守と理解している向きもあるが、むしろもっと広く解釈しておきたい。すなわち倫理性を自覚し、これを確実に実践することととらえておきたい。

　ある大学の学長が、「倫理性の原点は、相手や周囲の人々の気持ちを、機敏に把握できるということです」と言っていた。これはすばらしい洞察だ。
　相手や周囲の人々が「・・・してほしい」

と感じていることを、機敏に把握して行う、逆に「・・・してほしくない」と感じていることはしないこと。これらが倫理性の出発点なのだ。
　われわれはこれを、現実の自分の生活のあらゆる場面に拡げて、実践していきたい。
　未だに企業や団体の不祥事が起きている。組織幹部や経営管理者などのキーマンに、「天の眼」で機敏に把握できる力が、まだまだ不十分であることを残念に思う。

　さて率先垂範について、これら倫理性に関することをベースとして、全ての業務行動、マネジメント行動に関してとらえておきたい。
　自分が先頭に立って汗水を流し、必死に仕事をしている、そういう自分のうしろ姿を見せればいいというものでは決してない。
　必死にやっている自分のうしろ姿を見せるだけでは、部下たちの多くはそこから何も感じとらない。何も学び取ることはない。
　気づかせるシクミがなく、シカケをしないままに、自分の背中を見せても意味はない。
　最近の若者たちは特にその傾向が強いのではなかろうか。
　ある会社で、「部長（課長）があんなに必死にやっているのは、それが彼の仕事だからさ。また彼はその分だけ給料を多くもらっているんだからな・・・」と同僚同士で話しているのを耳にしたことがある。

　自分たちを取り巻いている全体の状況を、皆に十分に共有させ、取り組むべき課題を皆で確認し、役割分担を皆で決めて、全員で実践してゆくことが必要だ。これを展開する方

法をシクミ、それを推し進めることをシカケと私は言っている。
　ともかくそういうシクミ、シカケを工夫して展開しつつ、経営管理者としては自分自身の遂行課題を完遂すること。このようなプロセス全体でのわれわれのうしろ姿を見た部下たちが、建設的に感じ取り学び取り、自ら行動を起こしてゆくのである。

（うえとこ　くにひろ）