

**「真摯さ」とは？ …… 唯一の資質**

**人の道**

利を見ては義を思う

君子は義に喻り、小人は利にさとる。

**望ましい人間像**

質直にして義を好み、言を察して色を觀、慮りて以って人に下る。

**飾り付けがなく、まっすぐな人柄で、常に筋を通して行動する**

**発言と表情を察して、相手が何を考えているのか、どの程度の人物なのかを観察する**

**何事にもよく考えて慎重に対処し、見下すようなことはしない**

名正しからざればすなわち言順ならず。言順ならざればすなわち事ならず。事ならざれば礼樂興らず。

…ゆえに君子はこれを名づくれればかならず言うべきなり、これを言えばかならず行うべきなり

**名を揚げる、自己を実現 …… アイデンティティを確立する。**

君子は諸（これ）を己に求め、小人は諸を人に求む。

**君子は何事の結果も自分に責任を求め、反省する。**

**小人（自分の考えや意見を持たない人）は他人のせいにして反省することはない。**

民はこれに由らしむべし、これを知らしむべからず。

**民に政治に従わせることはできるが、民に政治のことを知ってもらうことは難しい**

**信頼させる！ 知らしめることは出来ない！！ 知らなくてもいいのだ！**

子曰く、君子は器ならず。

**相手の全てを受け入れる無限の容量を持つ！**

朝に道を聞かば、夕べに死すとも可なり

**道を聞かずに長生きしても意味がない。道を聞くことは生死を超越している。**

**無知の知**

これを知るを知らずとなし、知らざるを知らずとなす、これを知るなり

**無知の知、知らないことを知らないと認識できることが、知っているということである。**

**論語最後の言葉**

孔子曰く、命を知らざれば、以って君子たることなし、礼を知らざれば、以って立つことなし、言を知らざれば、以って人を知ることなし

## マネジャーの資質「マネジメント」(129p)

マネジャーは、人という特殊な資源とともに仕事をする。人はともに働く者に特別の資源を要求する。人を管理する能力などは学ぶことはできる。だがそれだけでは十分ではない。

その根本的な資源が必要である。真摯さである。

事実、うまくいっている組織には、必ず一人は、手をとって助けもせず、人づきあいもよくないボスがいる。

この種のボスは、とっつきにくく気難しく、わがままなくせに、しばしば誰よりも多くの人を育てる。

好かれている者よりも尊敬を集める。一流の仕事を要求し、自らにも要求する。

基準を高く定め、それを守ることを期待する。何が正しいかだけを考え、誰が正しいかを考えない。

真摯さよりの知的な能力を評価したりはしない。

学ぶことの出来ない資質、後天的に獲得することのできない資質が一つだけある。

才能ではない。真摯さである。

## 組織の精神「マネジメント(145P)」

組織の目的は、凡人をして非凡なことを行わせることにある。天才に頼ることはできない。

凡人から強みを引き出し、他の者の助けとすることができるか否かが、組織の良否を決定する。

同時に、組織の役目は人の弱みを無意味にすることである。要するに、組織の良否は、そこに成果中心の精神があるか否かによって決まる。

組織の焦点は、成果に合わせなければならない。成果とは？長期のもの！

組織の焦点は、問題ではなく機会に合わせなければならない。

配置、昇給、昇進、降級、解雇など人事に関わる意思決定は、組織の信条と価値観に沿って行わなければならない。これらの決定こそ真の管理手段となる

これらの人事に関わる決定は、真摯さこそ唯一絶対の条件であり、すでに身につけていなければならない資質であることを明らかにするものでなければならない。

## 真摯さなくして組織なし(147p)

真摯さの定義は難しい。だが、マネジャーとして失格とすべき真摯さの欠如を定義することは難しい

強みよりも弱みに目を向ける者をマネジャーに任命してはならない。できないことに気づいても、できることに目のいかない者は、やがて組織の精神を低下させる。

何が正しいかよりも、誰が正しいかに関心を持つ者をマネジャーに任命してはならない。仕事よりも人を重視することは、一種の墮落であり、やがては組織全体を墮落させる

真摯さよりも、頭のよさを重視する者をマネジャーに任命してはならない。そのような者は人として未熟であって、しかもその未熟さは通常直らない。

部下に脅威を感じる者を昇進させてはならない。そのような者は人間として弱い。

自らの仕事に高い基準を設定しない者もマネジャーに任命してはならない。そのような者をマネジャーにすることは、やがてマネジメントと仕事に対するあなどりを生む。

知識もさしてなく、仕事ぶりもお粗末であって判断力や行動力が欠如していても、マネジャーとして無害なことがある。しかし、いかに知識があり、聡明であって上手に仕事をこなしても、真摯さに欠けていては組織を破壊する。組織にとってもっとも重要な資源である人間を破壊する。組織の精神を損ない、業績を低下させる。

## 商売繁盛の企業事例研究

参考著書：「ユニクロ VS しまむら」 月泉博 日本経済新聞社 1500円

### 成熟消費時代の課題

**生産起点」から「消費起点」へ・・・消費起点のマーケットイン構造に流通の仕組みを構築！**

GMS 凋落からから専門店へ

カジュアル・ディリー・キッズベビー・モールファッション

「生産のための消費」から「消費のための生産」に変わった！

生産者のための販売代理人 消費者のための購買代理人..... 21世紀型ビジネス

**主語（主役）は生産 OR 消費..... 21世紀は「流通」が主役になる！**

ユニクロ = 完全 SPA (specialty store retailer of private label apparel) 小売業  
自社オリジナル企画ブランドによるアパレル製造直売専門店

**企画**

**製造**

**配送**

**販売**

しまむら = ベンダー集荷の品揃え小売業

完全買取り（返品なし）システム・100%自社流通

中間流通機能「配送・問屋」内包化（無用）システム...伝統的分業システムの破壊（問屋無用）

### ユニクロ成功要因（本質）

カジュアルウエアという概念そのものを変えた！

「ヤング、トレンド、ブランド」 カジュアルコンビニエンス（独自に創造・開拓・拡大）

明確な企業理念・ミッション

「いつでも、どこでも、誰でも着られる、ファッション性のある高品質のベーシックカジュアルを市場最低価格で継続的に提供する。その為にローコスト経営に徹して最短、最安で生産と販売を直結させる」

店の自動販売装置化

マニュアル化を整備、即戦力化する体制を整えた

### しまむら成功要因

坪効率業界平均の3分の1（104万円）衣料品専門店最大級の面積：1店舗平均300坪  
粗利益率業界最低（30%）他社50%...

低坪効率・低粗利率にもかかわらず、高い営業利益率（9.1%）ダントツに低い経費率  
科学的経営を駆使するシステム産業（セブンイレブン以前にPOS単品管理）

「商い」から「産業」に変えた！

「リピート不要、売り切れ御免」の多品種少量MD「多品種・多アイテム・少量品揃え」

業界一クリーンな取引姿勢

コントローラー制・・・「商品部門別」全店舗を営業管理・・・省力化

パート比率84%・・・即戦力化「生きたマニュアル」

在庫回転率（10.5回転）値下率5%・・・頻繁な店間移動（自社物流システム）

## 「業界きってのベンチマーク企業」

### しまむら商売繁盛のヒント

1. パート社員（主婦）の最大活用と戦力化  
勤務評定とボーナス（2か月）退職金制度 店長格上げ（6割パートより）
2. 全体最適社員の養成・・・高速配点主義（3年周期で配置換え）  
事実とデータ重視 組織を運営・ゼネラリスト育成  
新卒とパート採用が基本（中途入社・専門職の募集なし）
3. 小売業は立地が命。売れるか売れないか、その6割が立地で決まる！  
自前主義、
4. 「自由と公平」大切にしている優先順位 従業員 顧客 株主
5. 「小商圈・高いシェア」基本商圈5000世帯15000人  
世帯当たり年間消費支出約20万円 = 10億 × 3割 = 約3億円標準売上  
高密度ドミナント出店 出店コスト約1億円

これから10万人商圈1000坪が標準に？