

本論文は

世界経済評論 2018年7/8月号

(2018年7月発行)

掲載の記事です



世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料

OFF



富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読
期間中

デジタル版バックナンバー読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp
雑誌のオンライン販売

前回では「勝ち残る企業創りの条件」というテーマの下に、長寿企業創りのため必要な「黄金のサイクル」について述べた。経営者が時間と言う名の友達の力を借りて黄金のサイクルを創れば天変地異でもない限りそうおいそれと倒産することはない。

永続企業になることが可能となる。

「黄金のサイクルの」のスタート・ポイントには「経営者品質」がある。“魚は頭から腐る”というが、企業が腐る時も頭から腐る、トップから腐るというのが世の常である。

逆に、頭が光っていると会社も光る。企業の命運の80%以上は経営者と言う頭の品質により決定づけられる。即ち経営者品質の高さが問われる。

一口に経営者品質と言うが、その中身は5つある。

①情熱、②方向性、③リーダーシップ、④革新力、⑤倫理観の5点セットである。

ダントツに重要なのは、①の「情熱」である。滾るような熱意でありトップのやる気ということである。経営者の胸の中に「我が社を一流の会社に仕上げる！」という燃える想いや、前向きな正しい方向性に向かった大義や志がある。理由は至極簡単で、そもそも上がらけていて社員にやる気を持ってと言っても社員がついてくるはずはない。

逆にトップの心が燃えていると、その火は、伝導熱のように組織全体に伝播する。

要は、「上が燃えれば下も燃える」ということである。日本電産の永守 CEO の言葉に「能力5倍、情熱100倍」とある。故松下幸之助氏は、「仕事の能力は60点でよい。肝心なのは情

熱だ」と唱えている。

②の「方向性」とは、社員に対して会社の方向性を説得性と納得性高く語る能力のことである。日本の大企業で部長や課長に対する講演や研修を行うと、彼等の口から時々出る言葉に「疲労感・疲弊感・閉塞感」の3つがある。

こう言う言葉が口から出るというのは現象である。現象の前には原因がある。因果関係がある。原因を正しく把握しないと適切な対策を取することは出来ない。では原因とは何かというと、部長・課長の上司、大企業で言えば事業部長や本部長が毎日毎日、朝から晩まで部下の尻を叩いていることにある。ヤレ「もっと

と売り上げを伸ばせ」、ヤレ「もっと利益を上げろ」と部下に号令をかける。今年の売上、今期の利益という短期目標の追及をするばかりで、将来へ向かっての会社の方向性を示していない。

その結果、部下は精神的な制度疲労を起こしてしまう。一種の心の病である。病にかかった部下の口から出る言葉の3点セットが「疲労感・疲弊感・閉塞感」である。

私はこれを「平成の3H」と称している。

人は目の前に不平や不満の種が数多くあっても、トンネルの先の方に希望、期待、楽しみ、喜びという光が見えれば、目先の不平・不満はかなり（というよりは大幅に）減少するものである。悲しいのは、切ないのは、“お先真っ暗”という暗中模索と言う精神状態なのだ。従って経営者品質の第二番目の条件は、「方向性を示す」ということである。経営者はリーダーであ

勝ち残る企業 創りの条件(2) — 経営者品質 —

る。リーダーとはリードする人であり、人を導く人である。

人を導くためには方向性を示さなければリードは出来ない。

「方向性」と一言で言ったが、実は「方向性」の中身は3つある。「理念・目標・戦略」である。戦略の後には戦術が続く。戦術はなるべく現場の担当者に任せるべきである。経営者は朝から晩まで戦術にかまけていると、現場から遊離したプレイヤーになってしまう。経営者は戦術を理解はしつつも目一杯現場に近い部下に任せねばならないが、反面、絶対に手抜き工事が許されないのが「方向性の構築と発信」である。

「方向性」を極限まで短縮して表すと次のようになる。

方向性

- ①どこから来た？（創業精神・社是社訓）
- ②どうになりたい？（理念・目標）
- ③今どこだ？（現状認識共有）
- ④何をどうやる？（戦略・戦術）
- ⑤どうなった？（評価・学習・反省・改善のCを含むPDC）

要は、「会社の成り立ちという過去を知り、その上で将来はどういう会社になりたいか（理念・目標）を理解し、現在の立ち位置を知った上で、理念にそった目標を達成するためには何をやるか（戦略）とどうやるか（戦術）をよく知ろう。そして、目標達成のための戦術を現場展開した結果から学ぼう（C=チェック）」ということである。

業績の良い会社には、経営者が前述の方向性を社員に十分に語っていて、社員がそれをよく理解し納得している、という共通的な特徴があ

る。前回に「成功している会社は何故成功しているのか。成功するようにやっているからだ」という松下幸之助氏の言葉を紹介したが、実は、経営者が上記の「方向性」を語るこそが、企業を成功させるための一丁目一番地なのだ。要は「正しいことをやり続ければ正しい結果が生まれる」という自明の理である。「方向性を語る」こそが、経営者品質の二番目の条件である。

③はリーダーシップである。

リーダーシップとは何かというと数多くの定義があるが私はリーダーシップとは、「人を鼓舞して望ましい方向に導く力」と考えている。それも、社長という自分の地位や肩書と言うポジションパワーではなく、部下が“あの人の後について行きたい、あの下で仕事をやりたい”と思うようなヒューマンパワー（人間力）が重要である。社員に“やらされ感”ではなく“やりたい感”を持たせる力である。リーダーシップを分析すると次の5つの能力である。

* 方向性（理念・目標・戦略）を説得性と納得性高く語る能力（前述）

* 意思決定のプロセスに人を巻き込み納得目標を作る能力

* 正しい権限委譲が出来る能力

* 美点凝視により8割は人を褒め、2割は叱る能力

* 機会は平等に与え、功績に対する評価と処遇は公正に行う能力

前述の5つの能力とは別に、私はリーダーシップ能力を次のザレ唄で表している。

“聴く決める、巻き込み任せ、

褒め叱り、報いて語れば動機内燃”

この唄を翻訳すると、「部下（社員）の言うことに積極傾聴をし、意思決定を迅速に行い、物事を決定するプロセスに部下を巻き込む。良い点を捉えて部下をマメに褒め時には叱る。部下が良い仕事をして良い結果を出したら、それに対する報い（昇給・ボーナス・昇進等）を与え、時に部下と対面で語り合う機会を作ると部下の動機は高まる」ということである。「やってみて、言って聞かせてさせてみて褒めてやらねば人は動かじ」という山本五十六の作もあるが、リーダーシップを包括的にまとめたという意味で私の作の方がよく出来ている（?!自画自賛）。

④には革新力が続く。

改善とは今あるものを取りあえず肯定して、継ぎ足すことである。そこには継続性がある。一方、革新とは今あるものをガラガラポンとゼロにしてどうするかを考え、新しいものを創ることである。改善の「継続」とは異なり、革新の基本は「絶続」である。

「馬車を10台繋げても列車にはならない」というヨーゼフ・シコンベーターの言葉もある。世の中や経営環境（消費者の好み、テクノロジー、市場動向、流通、法の規制等）がビシビシガタガタと音を立てて大変、急変、激変している中では、我が社が大変しない時の流れに取り残されそれこそ大変なことになる。

改善とは“小変”である。一方、革新とは“大変”である。我が社にとっての小変（改善）とは何か、大変（革新）とは何か、という変化マインドが求められる。サステナビリティ（持続可能性）とは、道を踏み外さずに（正しいプロセスを経ることにより）改善と革新を継続することである。結果の成功を妨げる最大の敵は

過去の成功である。過去から学び、学びを糧として将来を創る力が経営者には求められる。

最後⑤は倫理観である。

「経営者に求められる最も重要な資質は、平均を上回るインテリジェンス（知性）と極度に高い倫理観である」。これは私がジョンソン・エンド・ジョンソン社の日本法人社長に就任した時に、米国総本社 CEO ジェームズ・バーク氏から学んだ言葉である。

言い方を変えると、「経営者はそれほど頭の良い秀才である必要はない。だが倫理観は極めて高くなければいけない」ということである。

一般的にコンプライアンス（CONPLIANCE）というと「法令順守」と訳すが、本物の経営者は法に外れることはしない、というコンプライアンスに加え、道義的、道徳的、社会通念的に怪しげなこと（賄賂・談合・社内接待・経費の先送り等）には手を染めてはならない。してみると、真のコンプライアンスとは「法令順守」ではなくて「法徳順守」が正しいのである。

今回の「経営品質」に続き、今回は“黄金のサイクル”の2番目に来る「社員品質」について述べることにする。

あたらし・まさみ（株）国際ビジネスブレイン 代表取締役