

本論文は

世界経済評論 2019年3/4月号

(2019年3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
雑誌のオンライン書店

企業経営者にとって最大の責任は会社を潰さないことである。理由は至極簡単で、倒産させるとステークホルダー（利害関係者）にご迷惑をかけるからだ。

社員は職を失う。次の仕事が見つかるまでの収入が途絶える。銀行は貸し倒れ金が発生する。

取引先は仕事が減る。会社は倒産させては困る。“倒産（トーサン）困る，カーサン困る”という羽目になる。要は、サステナビリティ（持続可能性）の担保が肝要なのだ。

「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。失敗している会社は何故失敗しているのか。失敗しているようにやっているからだ」。私が言っ

たら、お前アホか！と叱られそうな言葉だが、実は経営の神様とまで言われた松下幸之助氏の言である。成功は成功なりに、失敗は失敗なりにそれぞれ理由があるのだ。

企業を究極の失敗（倒産）に導く最大の理由は「3つのC」でほぼ説明し尽くせる。

第一のCは、“COMPLACENCY”である。安易な現状是認である。“我が社は業績に陰りが出ている。目標達成は覚束ない”という甘えの構造のことだ。言い換えると、“危機意識の欠如”である。江戸幕府末期の幕僚、小栗上野介という人が残した言葉がある。「一言で国を滅ぼす言葉がある。“何とかなるだろう”という言葉だ」。何とかなるではアカン、何とかせなアカン、という警告の言である。社長が、“これでいいんだ”という安易な現状是認に陥った瞬間から会社は滅亡への道をたどり始める。優れた経営者は、一見業楽天的に振舞って

はいても、内心は、我が社はいつ潰れるかもしれない、という危機意識を抱いている。本物の社長は、楽観的悲観主義者である。

第二のCは、“CORPOCRACY”である。CORPORATION（企業と）BUREAUCRACY（官僚主義）の合成語で、いわば“企業内官僚主義”のことである。

企業は夢で始まり、情熱で大きくなり、責任感で維持され、官僚化で衰退する。

会社を破滅させる最大の最大の痛は、官僚主義である。会社は大きくなればなるほど官僚主義という病気にかかり易くなる。売り上げが伸び、利益が増し、人が増えるにつれ、余程気を付けないと、会社の中には官僚主義と

いう病原菌が発生して、最終的には全身に転移する。究極的に会社は一命を失う。実に恐るべきは官僚病である。

一口に官僚病というが、これには何となんと7つの「主義」という顕著な特徴がある。

その1は、「前例主義」である。

前例のない事には手を出さない。一つひとつの案件の妥当性よりも、前例の有無を問題視する。そもそも企業を伸ばす経営者やリーダーという人は、“前例がないからやらない”ではなく、“前例がないからやる”人である。

第2は、「無謬主義」である。神と人間の最大の違いは、前者が絶対に過ちは犯さないと無謬の存在であるのに対し、後者は間違えることがあるという一点である。決して自分の過ちは認めない。悪いのはすべて他人と信じ切っている人は、“自分は神様である”と宣言しているに等しい。

第3は、「形式主義」である。実質、実態よ

企業の存亡を 決める 3つのC

りも形式や体裁を尊ぶという精神構造である。書類や書式や会議の席次にこだわる割には本質的な議論がない。会議を何回も行ったという事実そのものが結論を正当化するための免罪符として通用してしまう。要は、中身よりも外見(ソトミ)。品物よりも包装紙の方が大事という本末転倒症候群である。

4番目は「無責任主義」である。“チーム一丸となって事に当たる”というたとえに如何にも耳に心地よく響くが、多くの場合、この言葉は、“誰も責任を取らない”という意味に外ならない。皆でやって、皆で責任を取るということは、誰一人最終責任(アカウントビリティー)を取らないということだ。“最後の骨は俺が拾う”という男気は薬にしたくてもない。引責辞任と言っても、自ずから責任を取って潔く辞める訳ではない。上から詰め腹を切らされて泣く泣く辞めるだけである。あまり美しい姿ではない。

第5は「天下り主義」である。同期の同僚が出世して要職に昇格すると、選に漏れた役人が民間企業や政府系の団体に天下りする。無事定年をまで役所で勤め上げた場合でも、その後、個室付き、車付き、秘書付き、接待費付き、高給付き、仕事なしの甘いポストに天下り(実は天上がり?)する。2年単位で4回も天下りすると退職金がゴマンと入る。

6番目に上げたいのは「無作為、無過失主義」である。

定年まで勤め上げて組織を去る時に、今迄の同僚が送別会を開いてくれる。送られる側が口に出す常套句がある。“皆様のお陰で、今まで37年、大過なく勤め上げることが出来ました”。一寸お待ちよ、と言いたくなる。大過がないということは、大功もないということだ。37年間ろくな仕事をしなかったという告白で

ある。ろくな仕事もしない人を日本語ではろくでなしという。大きなリスクも冒さず、“沈香も焚かず屁もひらず”という無作為、無過失人間が蔓延するというのが役所文化である。

最後、第7は「身分主義」である。学歴や採用時の試験の成績により、キャリア組とノンキャリア組に分けられる。キャリア組は30代で課長、ノンキャリア組はどんなに頑張っても50代で精々課長か課長補佐が関の山で、局長にはなれない。新幹線に乗った瞬間から一人は特急のぞみのグリーン車、他の一人はこだまの普通車である。仕事をするのは学歴でも入社時のテストの点数ではなく、その人が持つ能力(スキル)と貢献するぞという意欲であるべきなのだが、この本質は見事に棚上げとなっている。

以上の「企業内官僚主義の7つの特徴」、例外は随所に多々あるにせよ、概ね正鵠を射ているのではないかと。繰り返しとなるが、“会社は夢で始まり、情熱で大きくなり、責任感で維持され、官僚化で衰退する”という。げに恐るべきは官僚病である。

そして、最後、第三のCは“CULTURE”である。“企業成功の50%は理念である”という、これまた松下幸之助氏の言葉がある。この言葉を翻訳すると、企業理念の無い会社の成功率は高くても50%止まりだということだ。50%以下は失敗である。したがって、理念の無い会社は、失敗会社ということになる。

理念とは、ミッション(使命感)、ビジョン(我が社のあらまほしき姿)、バリュー(価値観)の3点セットから成り立っている。くだけていえば、“我が社は何のために存在するのか、何をやることにより世のため人のためにお役に立つのか。どういう会社になりたいのか。何を大切と心得て仕事をするのか”という物の考え

方であり哲学である。理念を全社員が共有すると、細かい業務上の問題は別として、経営次元の物の考え方にズレやブレが無くなる。

ダイバーシティー（多様性）が進めば進ほど、多種多様な考え方が混在するようになる。その時に、他の会社はいざ知らず、我が社にとっては何が大切なのだ、という理念を全員が共有すると、全体としてベクトルが合ってくる。結果として生産性が高まる。

そもそも理念とは、“理想を念じる”という意味の言葉である。理想の火が消えた瞬間から企業も人も老衰化を始める。

理念が企業の中にシッカリと定着した時に生まれるのが企業文化（CULTURE）である。正

しい企業文化が根付いている会社と、理念も文化もなく、ただただ金儲けだけに追われている集団を比べると、中長期的に見ると業績にザツと4倍の格差が出るという。我が社を不況に強いレジリエンスの高い会社にしようとする経営者が望むなら、まず1丁目1番地は正しい理念に基づいた文化（カルチャー）の醸成ということに尽きる。

以上述べた3C（COMPLACENCY・CORPORACY・CULTURE）の有無が企業の成功と滅亡を運命づける最大の決め手である。

あたらし まさみ（株）国際ビジネスブレイン代表取締役



114号 発行：2018年12月
2018年12月 頒布価格：2500円
 季刊「国際貿易と投資」は年4回発行
 頒布価格（年間購読料）：10,000円
 お問合せ、ご購入をご希望の方は
 下記までご連絡ください。

発行：
一般財団法人
国際貿易投資研究所 (ITI)
 〒104-0045
 東京都中央区築地1丁目4番5号
 第37興和ビル3階
 TEL：03 (5148) 2601
 FAX：03 (5148) 2677
 E-Mail：jimukyoku@iti.or.jp
 URL：http://www.iti.or.jp/

季刊「**国際貿易と投資**」 114号〜2018年12月

特集 米国第一主義の正体

(ECHO) 趣味と国益(下) 高山 襄

(論文・研究ノート)

- ・保護主義に傾斜するトランプ政権、2019年の米通商政策を占う…… 渡辺 亮司
- ・トランプの貿易戦争 米中の貿易相互依存が高まる中で、ともに負
 けられない貿易戦争に…… 大木 博巳
- ・トランプ保護主義と欧米貿易摩擦
 ～報復的対立から相互利益の関係を探る～ 田中 友義
- ・監視機能の強化で米国の投資は変化するか？対米外国投資委員会
 (CFIUS)における審査手続の変更の影響と対応 高橋 俊樹
- ・世界における中国のプレゼンス向上と最近の日中関係
 ～「二帯一路」と「第4次産業革命」の視点から～ 江原 規由
- ・「二帯一路」構想と「インド太平洋」戦略
 ～中国の進出脅威に日米印豪が協力提携へ～ 山崎 恭平
- ・ミャンマーの衣類縫製産業の輸出競争力
 ～LDC卒業に備えるための課題～ 増田耕太郎

(統計) 国連BEC分類による米国の貿易
 国連BEC分類による中国の貿易 増田耕太郎

★国際貿易投資研究所のホームページから全文をダウンロードすることができます
<http://www.iti.or.jp>