

本論文は

世界経済評論 2018年9/10月号

(2018年9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

企業の規模を問わず、経営者に求められる能力は2種類ある。

「仕事力」と「人間力」である。仕事力とは文字通り仕事の能力が高いということである。

営業であれ、製造であれ技術であれ、何らかの技量や技能を身につけていない人は使い物にならない。“手に職がある人”であることが必要だ。一方、人間力とは、人が身に付けている人間性や人格のことである。

人間力（ヒューマン・パワー）を構築している「信頼・尊敬・意欲」の3本の柱がある。信頼される人とは、嘘をつかない人、約束を守る人、言うこととやることが一致している人、有言実行、言行一致、知行合一の人である。

尊敬とは私の定義では、「私利+他利」である。自分一人の利益や幸せにドブブリ漬かっている我利我利者ではなく、時には人の利益や幸せにも思いを馳せる人である。残念ながら限りなく絶滅人種になりつつある人である。そして、最後の「意欲」には、2つの意味がある。

まずは、自分自身の意欲が高いこと、次に人（社員、部下）の意欲を高めることが出来る、ということである。いくら本人の意欲が高く、ヤル気満々でも部下がシレッと白けているのでは正しい意欲とは言えない。

仕事力に加え「信頼・尊敬・意欲」、社員はこの2点セットの揃ったトップの後にこそ喜んでついて行く気になる。

それならば、具体的に「人間力」とは何か？ 因数分解すると、「リーダーシップ=LEADERSHIP」という言葉で説明することが出来る。

L=Liberal Arts（教養）

E=Education（教育・人財育成）

A=Action（行動力）

D=Delegation（権限移譲）

E=Ethics（倫理観）

R=Responsibility（自責）

S=Self-sacrifice（自己犠牲）

H=Health（心身の健康）

I=Integrity（高潔）

P=Popularity（人望）

L=リベラルアーツ（教養）

まず最初のLとはリベラルアーツ、つまり

「教養」ということである。本物の

トップは必ずしも学歴は高くなく

ても、教養は豊かである人でな

ければならない。小学校すら

卒業していないが、万人から

尊敬された松下幸之助氏は

一流の教養人と言えるだろう。

ひたすら経営書や実務書を

むさぼり読んで、また、知識や

論理は学ぶことが出来ても、教養は身

に付けることは出来ない。古典、文学、歴史、

美術などの、すぐ直接的には経営には役立たない、

いわば「無用の学」である。一見無用の教

養を身に付けることにより、人には自ずから深

みや厚みが出て来る。

教養を身に付けるためには、1日1時間でも

「無用の学」を心掛けることである。

具体的には、経営書、実務書、ハウツー本等

などの「有用の学」はホドホドにして、文学、

歴史等の「無用の学」とのバランスを取ること

により、その人には人間としての魅力が生まれて

来る。教養とはスープの隠し味のようなもの

経営者品質の スキルとマインド

である。人生の余白である。

E=エジュケーション (教育)

Eとは、“EDUCATION”のことある。

教育はトップの自己啓発と社員の指導育成の2つに大別される。

企業がゴーイング・コンサーン(持続する会社)になるためには、急激に変化する環境に追いついて行けなければ、負け犬となることは目に見えている。消費者の好みが変わり、流通が変わり、技術が変わり、市場が変わる中で、トップと社員という「人」が変わらなければ、会社が世の中の動きに取り残され、遂には倒産の憂き目を見ることは必定である。経営者はまず自分を教育し、次に社員を教育する「教育者」であることが必要である。

「一年の計は、穀を樹うるに如くは莫く、10年の計は木を樹うるに如くは莫く、終身の計は人を樹うるに如くは莫し」(管子)という俚諺がある。

A=アクション (行動力)

「三識」という私の造語がある。

知識・見識・胆識の3つの識である。知識とは物を良く知っていて、知識の裾野が広い人である。知識に自分の考え方を加えると見識が生まれる。知識に対して知恵と言うことが出来る。見識者とは物を書いたり、話したりする人で、ほとんどの評論家や批評家や学者は見識者である。

最後の胆識者とは、見識(知識+POV=自分の考え方)の土台の上に決断力と実行力が加わったものである。

批評家や評論家という人達と、企業人、それもトップリーダーを隔てる最大の違いは何か?それは、結果責任(アカウンタビリティ)を果たしているかないかということに尽きる。

企業のトップはどんなに立派なスピーチをしても、どんなに素晴らしい論文を書いても結果(業績=売上・利益)を出すことが出来なければ三文の値打ちもない。何故かと言えば、企業は結果の連続的な積み上げで伸びるものだからである。シェイクスピアは「終わりよければすべてよし」と言っているが、経営は初めも大事、途中のプロセスも大事だが、究極的には終り(結果・業績)が肝心である。結果が出せない経営者は、経営者の名に値しないと断じざるを得ない。

「百聞は一見に如かず、百見は一考に如かず、百考は一行に如かず」(漢書・超充国伝)と言うが、私はこれに「百行は続行に如かず」を加えたい気がする。正しいことは、一行(イッコウ)で終らずに続行しよう、「継続は力なり」ということである。

行動は成功を約束しないが行動しなければ、成功はない。トップは行動の人、部下に背中を見られて恥じることのない人でなければ部下は付いて来ない。経営とは、「しゃべってナンボ」ではなく、「やってナンボ」の世界である。

D=デリゲーション (権限移譲)

「人を育てるために最も効果的な方法は任せることである」。

これはピーター・ドラッカーの言葉である。一部の例外はあるが、人は任せられるというのは嬉しいものだ。“任されたからにはもっと頑張るって良い仕事をしよう”と動機が高まるのが人の常である。ところが——である。日本に370万社位存在するといわれる中小企業の80%以上は、伸び悩んでいる。企業の最大の責任である納税の義務を果たしていない。

企業の伸びがある段階でピタリと止まってしまっ、その後は踊り場でいつまでもモタモタ

している訳は何かというと、最大の原因は「トップが任せていないこと」だと私は考えている。

「経営とは人を通じて物事を達成する業なり」というビジネス格言もある。

企業が現在突き当たっている壁を破って成長するためには、会社にとっての最大の経営資源である「人」を最大限に活用すべきなのだ。そのために必要なのが権限委譲である。それならば「任せる」ことは如何なるメリットをもたらすのだろうか。

第一に「人のヤル気が高まる」ということ。

第二は、結果として「人が育つ」。

第三は、任せることにより時間が出来るため、経営者としてやらなければならない本来の仕事、例えば人材育成や新事業の創造が出来るようになる、ということ。

E=エシックス（倫理観）

「経営者に求められる重要な能力・資質が2つある。平均を上回るインテリジェンス（知性）と極度に高い倫理感である」。これは、私が8年間日本法人の社長を勤めたジョンソン・エンド・ジョンソン米国総本社の元会長、ジェームズ・パーク氏の言葉である。その心は「トップはそれほど頭が切れる秀才である必要はない。馬鹿では困るが、頭の良さは平均を上回る程度で良い。だが倫理観や道徳性は平均を上回るというだけではだめだ。極度に高いことが求められる」ということである。

渋沢栄一の言葉に「右手に算盤、左手に論理」とあるが、トップは、一方に商才があり利益を上げる能力があると同時に、もう一方には道義的、道徳的に正道から外れるようなことは決してしないという高い倫理観が求められる。

一般にコンプライアンス（COMPLIANCE）というと「法令順守」と訳されている。要は、法律に違反するということをしてはいけないということだが、私は一寸、異論がある。

我が社が人から信頼され尊敬されている企業になるためには、法令を守るというのはギリギリ最低の条件で、道義的、道徳的に、社会通念的にいかがわしいことには手を出すべきではない。談合、賄賂、社内接待等が例である。「君子、財を愛す、これを取るに道あり」。禅書「無尽灯論」の一節である。従ってコンプライアンスの正しい訳は「法令順守」ではなく「法徳順守」であるべきだ。

R=レスポンスビリティ（自責）

ダメなトップが口に出す3つの言葉がある。

- ① ウチ（我が社）の業績が良くないのは世間の景気が悪い故だ。
- ② 社員のヤル気がない。人が育っていないから会社が伸びない。
- ③ システムが出来ていない。

以上の表現は一見尤もらしく響くが、実はトップが絶対に口に出してはいけない問題発言である。理由は、何かというとすべて「他責発言」だからだ。会社の業績が良くないのは景気が悪い、社員が悪い、政府の規制が悪いという、「よそ事、人ごと、他人事」という他責の羅列であり「自分事」という自責の観点がポツカリと欠落している。

トップの他責は社員の他責を生む。他責集団が、強い会社を創るという事はあり得ない。

責任転嫁は成長機会の自己否定であり、不戦敗の宣言でもある。「問題は自分のもの、解決も自分のもの」と言う自責の気持ちがトップの人間力を高めるために求められる一丁目一番地である。

S=セルフ・サクリファイス（自己犠牲）

山岡鉄斎と清水次郎長が話をしている中で、山岡鉄斎が清水次郎長に対し「街道一の親分といわれるお前の子分の中には、親分のためなら命はいらない、という奴がいくらでもいるだろう」と問うたところ、次郎長は「そんな奴は一人もいません。だが、あつしなら子分のためにいつでも死ねますぜ」と答えたという逸話がある。

自分のためだけ、という私利だけにガリガリに固まった、いわゆる我利我利亡者的なトップに納得して、喜んでついて行く社員は一人もいない。

その昔、「滅私奉公」という言葉が流行った。「己を犠牲にして国のために尽す」という意味である。私は「滅私奉公」を素直に受け入れる気にはなれない。自分を滅してしまえば元も子もないからだ。従って、正しくは、「活私奉公」であるべきだと思う。私利に加えて他利も尊重する、というトップに、人は喜んで付いて行くものだ。

H=(ヘルス；心身の健康)

会社が健康であるためにはトップが心身共に健康であることが必要不可欠である。我が社が健康であるか、病状が出ているかを知るためには、人が定期検診を受けるように、会社の健康状態を定期的に診察して診断する必要がある。会社もトップも定期検診を怠ると、気が付かない間に病状が悪化して取り直しが出来ないという羽目に陥る危険がある。

I=インテグリティ（高潔）

インテグリティとは人格的に誠実、正直であり、ウラとオモテの無く、一貫性が高いと言うことである。トップの「人間力」の究極的な条件である。如何に仕事が良く出来、スキルの高

いトップでも、人間的にも立派だと認めるインテグリティに欠けたトップの後に部下は喜んでついて行かない。トップは“A MAN (WOMAN) OF INTEGRITY”（インテグリティの高い人）であることが必要である。

P=ポピュラリティ（人望）

トップは人気者である必要はありません。必要なのは人望である。人望の要素は次の式で説明できる。

$$\text{人望} = \text{仕事力（スキル）} \times \text{人間力（信頼・尊敬・意欲）} \times \text{結果（業績）}$$

「トップとして仕事力に秀でていて、人間的にも信頼・尊敬できる、その上に仕事で結果を出している、業績を上げている」、こういう人には自ずから人望が集まる。

この式からもトップには「人間力」が必要不可欠の条件だということがお分かりいただけると思う。

以上トップに求められる「人間力」を LEADERSHIP という言葉に分解して私見を述べた。一つひとつの項目について自己評価を行い、不十分な点から改善するとトップの「人間力」は否応なしに高まり、ひいては会社の業績が高まる。「魚は頭から腐る」と同時に「魚は頭から光る」。是非仕事力（スキル）と人間力（マインド）に一層の磨きをかけて、光った頭（トップ）になっていただきたい。

あたらし まさみ（株）ビジネスブレイン代表取締役