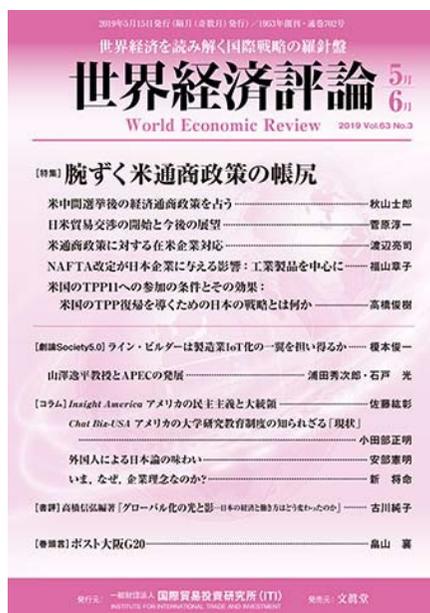


本論文は

世界経済評論 2019年5/6月号

(2019年5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

■平成の3H

企業の依頼で、部長や課長等を対象とした、リーダーシップや経営の研修を行うことがある。話をしている間に彼等の口からよく出る言葉がある。“疲労感・疲弊感・閉塞感”の3点セットである。私はこれを、“平成の3H”と称している。

企業を含め、組織で働く人にとって、一番悲しいのは「方向性がサッパリ分からない」ということである。“今年の売り上げ、今期の利益”という目先の目標達成に明け暮れているだけで、朝から夜遅くまで上司から発破をかけられている。遮二無二働いて、それなりに目標を達成してそれなりに成果を上げている。

だが、ふと立ち止まって考えてみると、一体全体我が社は将来はどのような会社になろうとしているのだろうか？ という方向性が皆目分からない。足元の仕事には一生懸命に取り組んでこなしているのだが、トンネルの先の光が見えない。暗模索であり、暗闇の牛である。そこには“平成の3H”が生まれてくる。

そもそもリーダーとは“リードする人”である。人をリード（導く）するのがリーダーならば、どちらの方向に向かうのだという方向性を示さなければリーダーたる資格はない。

リーダーが真っ先に行うべきことは「方向性の確立と発信」である。方向性という言葉を因数分解すると“理念・目標・戦略”の3要素が浮かび上がって来る。

順番としては、理念が第一である。目標と戦略は理念の後追いである。

言葉から攻めると、理念とは、“理想を念じ

る”の意である。“我が社は将来はこういう会社になりたい、こういう会社にしよう”という夢であり理想である。

夢や理想の無い企業や人は、屍同然である。死んではないとしても呼吸不全の病人に等しい。“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”という名言がある。この言葉を敷衍すると、“夢（理念）の無い企業にはそもそも始まりがない”ということになる。

理念の中味は3つある。ミッション（使命）・ビジョン（あらまほしき姿）・バリュー（価値観）の三位一体である。

ミッションとは“我が社は誰のために何をするのか”という企業の存在理由であり、レゾナードルである。ビジョンとは、“我が社はまだまだそうっていないが、将来はこういう会社になりたい”という理想の姿である。バリューとは、“我が経営を行うに際して大切なこと

は何か”という価値観である。価値観を具体的に落とし込むとそこには行動基準が生まれる。

方向性＝(理念＋目標＋戦略)

理念＝(ミッション＋ビジョン＋バリュー)

この2つの方程式の「確立と実践」、こそが経営者が、経営者という名を勝ち得るための一丁目一番地である。方向性を示すことなしに、今年の売り上げ、今期の利益という目先の目標だけで社員を追い立てているだけの人は経営者でもリーダーでもあり得ない。ただ単なる管理者であり、マネジャーである。私の見立てでは、企業の社長の90%以上は経営者ではない。

いま、なぜ、
企業理念
なのか？

精々上級管理者にしか過ぎない。単なる部長のなれの果てである。可哀相なのは部下で、“疲労感・疲弊感・閉塞感”の3H症候群という病気にかかっている。

■理念が大切な5つの理由

「理念などという、正体のない、漠然とした曖昧なものに時間を使うのはもったいない。足元の金儲けの方が大切だ」と言う中小企業の社長が時たまいる。正に、“人生いろいろ、人いろいろ”であり、人それぞれ考え方が違うのは良いのだが、反面一寸心配なことがある。こういう短期業績追求型のトップの下で働く社員は早晩“3H病”にかかってしまうのではないだろうか。3H病はフラストレーション（欲求不満）、ストレス、動機低下、欠勤、早退、手抜き仕事、サボタージュ等々の余病を併発しがちである。遂には、会社全体の生産性の劣化を招く。だから理念に戻ろうよ、と声を大にして叫びたいのである。

そもそも人は、得なことはやりたいと思うし、損なことはやる気にならない。理念を作ることは時間の損だと決めつければやらないし、理念作りは我が社にとっ得なことなのだと思えば、それなりにやる気が生じる。私の長年の経営経験から言えば、理念を作って使うことには何と5つもの得（ベネフィット）がある。

第一は、「求心力」である。多様化（ダイバーシティー）が高まれば高まるほど、企業の中には、価値観、物の考え方、哲学等の面で種々雑多な人が混在する傾向が強まる。

合併企業の場合、前身がどの会社かによって企業文化や習慣が異なる。一寸下手をすると元A社の人と元B社の人とでは全く考え方が違うということになる。会社の中に異質の人が増

えれば増えるほど企業は混乱状態に陥りかねない。そんな時に“他の会社はいざ知らず、我が社の存在理由はこうだ、どういう会社になろうとしているのか、何を大切と考えて仕事をするのか”という理念（ミッション・ビジョン・バリュー）を全社員が共有すると会社の方向性が一致してくる。進むべきベクトルが合ってくる。多様化が進めば進むほど、全社員の心をひとつに束ねる機能を果たす企業理念の重要性はいや増しに高まる。理念とは迷った時の判断と決断の拠り所である。

第二のベネフィットは「社員の誇り」である。社員が“我が社はただ単なる利益追求だけに明け暮れている金儲け集団ではない。心に響くような立派な理念がある、理想がある”と思うと“うちの会社はいい会社だ”という誇りが心に芽生えてくる。結果として、社員の動機は高まる。“理念無き目標はノルマと化する”という言葉がある。ノルマには“やらされ感”が伴う。理念は“やりたい感”を生む。この両者の差はとてつもなく大きい。月とスッポン。刷毛と禿げほどの違いがある。

第三は、「外部ステークホルダーからの信頼感」である。取引先、仕入先、銀行等の外部ステークホルダーが“あの会社は立派な理念を作って真面目に追及している”と思うと、そこには信頼感が生まれる。信頼感の良いパートナーシップ醸成の原点である。

第四は、「求人力」の向上である。「魅力的な人を引きつけるためには、我が社が魅力的でなければならぬ」（In order to attract attractive people, we must be attractive.）という表現がある。魅力的な理念は、魅力的な人を魅了して引きつける。結果として、求人力が増す。人手不足の中で魅力的な人を採用するために

は、まず企業が魅力的である必要がある。

そして、最後、5番目のベネフィットは「業績」の向上である。

私は会社を2つに大別して考えている。組織図はあるが、それだけという会社と、組織図に魂を込めている会社である。アメリカのマクロ統計から見ると、組織に魂を込めた場合、組織図あれど魂なし、という会社に比して、中長期的に見ると業績に4倍の差がつくという。短期（1年2年）では差は出ないが、中長期では何と4倍の差が出るというのだ。“人は大き

なことを信じた時に大きな仕事をする”という。売り上げや利益は勿論大きなことだが、それよりもはるかにスケールの大きい「理念」があると人は大きな働きをするということである。

“企業成功の50%は理念である”。これは松下幸之助氏の残した言葉である。我が社のサステナビリティ（持続可能性）を高めて、勝ち残る企業にしたいと思うならば、理念の確立と発信と実践こそが経営者に求められる必須の課題となる。

あたらし まさみ（株）国際ビジネスブレイン代表取締役

世界でも例をみない諸外国の直接投資統計を調べる統計年鑑

ITI 国際直接投資マトリックス (2018年版) —CD-ROM版—

※印刷イメージのPDF版とEXCEL形式のデータ編で構成。

発行：2018年10月 / 価格：20,000円

- ・1998年以来毎年発行し22回目。
- ・OECD加盟国〔37(36カ国+合計)〕と諸外国〔86カ国・地域(主要国・地域(72)+地域別合計(14))〕との直接投資
- ・対内直接投資および対外直接投資について、フロー表とストック表を作成
- ・自国通貨建てでなく米ドル建ての数値を掲載
- ・新たに、「製造業」、各種非製造業別の各「業種」の表を収録
- ・1985年から2015年までの30年間の表が利用可能
- ・直接投資の分析に役立つ関連統計をあわせて収録
- ・見本 http://www.iti.or.jp/report_60.pdf をご参照ください
- ・姉妹統計年鑑の「世界主要国の直接投資統計集」「I.概況編」および「II.国別編」を併用してお使いになると便利です。
- ・原資料のOECD発行の“International Direct Investment Yearbook”をもとにマトリックス形式に組みかえたものです。



※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/