

本論文は

世界経済評論 2019年7/8月号

(2019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

「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」という言葉がある。長いビジネス経験を振り返ってみると、まことに正鵠を射た名言だという実感がしみじみとする。欲を言えば、私はこの表現の一部を少しばかり膨らませて、“責任感で維持され”を、“責任感と原理原則で維持され”とバージョンアップしたい。

「夢」とは言い換えれば「理念」である。志や大義である。

言葉から攻めて行くと、そもそも理念とは、理想を念じるという意味である。理念の中身は、“我が社が果たすべき使命（ミッション）は何か、行く行くはどういう会社になりたいのか（ビジョン）、経営や業務を行う際に何を大切に考えてやるのか（バリュー）”の三位一体である。夢や理想の無い会社や人は、魂の無い屍しかばね同様である。身体はあっても心が通っていない。企業のスタートラインには夢がある。正に、“夢で始まる”のである。

次の「情熱」とは平たく言えばトップのヤル気である。情熱の無い経営者は経営者たる資格がない。

トップの胸の中に“自分は我が社を業界ダントツ企業に育て上げてみせる”、“お客様満足に関してはどこにも負けない会社になる”、“どこよりも社員にとって働き甲斐のある、ワクワク感たぐいに満ちた会社にする”という類の強い情熱の火がメラメラと燃えていると、火は時間の経過と共に、あたかも伝導熱のように組織全体に伝播する。上（トップ）が燃えると下（部下）も燃える。そこには、燃える集団が生まれる。

企業は情熱で大きく（ビッグ）なる。だが、“企業の寿命 30 年”と言うように、一寸油断すると企業は倒産してしまう。ビッグ（大きく）な会社にするためには、その前にグッド（よい）な会社にならなければならない。

一昔前に、“大きいことはいいことだ”という TV コマーシャルがあった。とりあえず大きいことはいいことである。年商 1 億円よりは 10 億円、10 億円よりは百億円——と、企業は規模が大きくなればなるほどドステークホルダー（利害関係者）に対して及ぼす影響力が高まる。雇用する社員の数、商品やサービスを提供する顧客（お客様）の数、取引先や仕入れ先の数や

スケール、地域社会に対する貢献度

等々の面では、年商 10 億円の企業と百億円の企業では及ぼす影響力（インフルエンス）に格段の差が生まれる。

しかし——である。一寸油断すると企業は潰れる。中小企業のみならず大企業でも潰れる。

夢で始まり、情熱で大きくなった企業を倒産させないで、2 百年、3 百年と続く長寿企業に育て上げるためには何が必要か？ この問いに対する答えが“責任感と原理原則”の 2 つである。

責任には 2 種類ある。実行責任（リスポンシビリティ）と結果責任（アカウントビリティ）である。実行責任とは文字通り、考えたこと、行うべきことを実行に移す責任である。有言実行であり知行合一である。英語には、“Knowing Doing Gap”（知識と実行の乖離）という表現がある。どんなに多くのことを知っていても、実際にやらなければ何も変わらない

企業成功 4つの 決め手

し、何の結果も得られない。“沈香も焚かず屁もひらず”で終わってしまう。したがって、経営者とは、思ったことを実行に落とし込むことが出来る人である。“言うだけの人”ではなく、“やる人”である。

一方、結果責任（アカウントビリティ）とは、自分が行ったことの結果に対する最終責任を負うという意味である。経営者は、正しいプロセス（過程）を経るという条件を満たした上で、最終的には望ましい結果を出さなければ存在価値はゼロである。結果なき努力は単なる徒労に過ぎない。空しさだけが残る。シェイクスピアの言葉に、“終わり良ければすべて良し”とあるが、経営の終わりには結果が必須である。

一方、原理原則とは換言すれば物事の基本とか本質という意味である。“忙”という言葉がある。文字通り“心がほろびる”ということである。日常の業務に没頭していると、人は目先の仕事に追われてしまい、とかく経営の本質や原理原則を忘れがちになる。業績・業界、企業規模、国籍・国境など、すべてを超越して何にでも普遍性高く当てはまるものを原理原則と言う。企業は生き物なので、それぞれの個性や特徴がある。“企業いろいろ”である。いろいろであるが故に、経営には絶対という正解はあり得ない。然し、基本や原理原則は厳然として存在する。原理原則とは、囲碁でいえば定石である。

原理原則を弁えずに好き勝手にやることを“我流・自己流”と称する。経営を行う際に、何かやむを得ない理由があって、一時的に原理原則から外れたことを行うことは“例外”と呼ぶ。基本を無視して我流・自己流で好き勝手にやることは、“でたらめ”である。でたらめ経営でも、会社はしばらくはうまく回るかも知れないが、早晚ガタが来る。

そして最後、企業は官僚化で衰退する。会社は大きくなればなるほど余程気を付けないと官僚化という成人病にかかりがちである。

官僚化の典型的な症状は、①内容、実質よりも形成が重んじられる、いわゆる形式主義である、②何事も前例主義である。前例がないことはやらない、③キャリア、ノンキャリアの身分制度が厳然と存在する、④部下がお客様の方を見ないで、上（上司）の方を向いて仕事をしている“ヒラメ人間”である。⑤リスクを取り、新しいことにチャレンジしても、一度失敗したら降格され、二度と浮かび上がれない。そのため、コトナカレ主義やリスク回避症候群が蔓延する、⑥我々は絶対に失敗しない、失敗したとしてもそれを認めない、という無謬主義が蔓延る、そして⑦誰も行ったことに対する最終責任を取らない、の7つである。企業は影響力を行使する面では大きいことは望ましいのだが、一寸油断をすると大きくなれば大きくなるほど官僚病が発生する。その結果、企業は老化し、衰退し、ついには死を迎える。平均寿命は30年である。実に恐るべきは官僚病である！

以上、企業成功の決め手となる「夢（理念）」、「情熱」、「責任感」、「原理原則」の4つの“決め手”について私が長年に亘る経営経験から学んだことを述べた。単なる虚論や空論ではなく、実際の経験に基づいた、そして実際の経営の役に立つ“実論”である（と勝手に自負している）。

経営者が、この4つの「企業成功の決め手」を、まず参考にした上で、官僚病を排除すると、行く手には我が社の持続的成長という光が見えて来る。

あたらし まさみ 国際ビジネスブレイン代表取締役