

ー社長の経営哲学の構築にお役立ちする

# ハートフル・ワード (心からの言葉)

山内公認会計士事務所

TEL 098-868-6895  
FAX 098-863-1495

## 経営者への活きた言葉

### 誤った自我に支配され不祥事を起こす経営者 稲盛 和夫 (京セラ名誉会長)

1. リーダーシップとは、結局のところ、経営者自身の人間的魅力にほかなりません。「会社とは何か」「何のために経営するのか」、根底となる経営者自身の理念がしっかりしていなければ、従業員は決してついてくれません。
2. 若いころの私は学問がなく、思想も、哲学も分からなかった。「フィロソフィー」という言葉すら知りませんでした。だから私は、子供のころに田舎の両親からしつけられたことを思い出し、これを企業経営の根幹に据えました。「盗んではならない」「うそをついてはならない」といったベーシックな倫理観、原理原則です。
3. 人間には誰にも、自分の中に二つの心がある。煩惱に支配される「自我」と、優しい思いやりで満ちた「真我」です。真我はおとなしいので、なかなか表に出てきません。それを、「おれが、おれが」という気持ちを抑えて、正しい自我の心と美しい真我の心を両立させる。それが「利己」と「利他」です。そうでないと会社経営も家庭もうまくいきません。
4. 昨今、企業による不祥事が相次いでいますが、問題を起こした人たちは決まって「金儲けをして何が悪い」だの、「社員がやったことで、おれは知らない」だの、倫理観もなく、誤った自我だけに支配されている。結局、経営の何たるかが全くわかっていない。経営する資格など初めからなかったのです。  
(参考:「日経ベンチャー」2007年7月号)

## 幹部への活きた言葉

### 非生産的な評論家上司

1. 本質的な提示をせず、曖昧な感想や他人事のような論評を述べる。そんな「評論家上司」が幅をきかせている。部下はたまったものではない。無意味な指示で業務が増えたり、議論が前に進まなかったりするからだ。懸案のプロジェクトをどのように進めていこうかと会議を開いているのに、前向きな意見は一切言わない。二言目には、これから打とうとしている手がうまくいかなかったらどうするか。
2. 要するに、責任は取りたくない。リスクは負いたくない。だけど手柄は取りたい。リターンは欲しいという自己保身のあらわれだ。加えて、評論家上司が参加する会議は、会議後、無意味な資料を作られることも多い。ただでさえ忙しいなか、意味のない報告を求められたり、その資料作りを命じられたりすると、徒労感、疲弊感は倍加するものだ。

(参考:「WEDGE」:2007年8月号)

## 経営者のための経済学

### 株式の持ち合いが復活

1. 企業間でお互いの株式を保有する、いわゆる「持ち合い」は、1990年代から2000年代前半にかけて解消が進んだ。しかし、最近では持ち合いの「復活」を示す動きが見られるようになってきた。保有株式が増えると、安定株主作りを主として「従来型」持ち合いの回帰につながることで懸念される。しかし、投資家の見方は厳しく、安易に従来型の持ち合いを増やすことは難しいであろう。
2. 加えて、関係強化や資本提携を理由に株式を持ち合い、保有先企業に対して株主としてのモニタリング(監視)機能を発揮できれば、それは「新たな株式保有関係」に昇華すると期待できる。「従来型持ち合いへの回帰」なのか「新たな保有関係への昇華」なのかを見分けるためには、投資家は株主を持ち合った企業について、動機や内容、その後の業績推移等について注意を払う必要がある。

(参考:「野村週報」2007年7月23日号)

## 古典に学ぶ

### 胸中物なきは

「胸中に物無きは、虚にして実なるなり。万物皆備わるは、実にして虚なるなり」

(訳) 胸の中に少しのわだかまりがない時は、実はそこに真理が充満しているので、虚にして実といえるのである。

(参考:佐藤一斎「言志四録」:PHP文庫)