

お忙しくても、約2分間で読めます

山内公認会計士事務所

ハートフル・ワード (心からの言葉)

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

経営者への活きた言葉

「大忍」の額 川上 恒雄（PHP研究所首席研究員）

1. 昭和52年2月、松下電器の第三代社長に山下俊彦氏が就任しました。取締役26人の末席から2番目の役員が抜擢され世間はあっと驚きます。山下氏には、不況と円高に苦しむ同社の経営再建が期待されました。社長就任当初、50近くの事業部の上に3つの統括事業本部があり、3人の先輩副社長が各事業本部を担当していました。しかし、事業本部はかえって自主性を損ねる傾向がみられました。
2. 山下氏は、活力を取り戻すには、従来の事業部制を見直す（3人の副社長の退任）べきだと考え、幸之助の承認をもらいました。しかし、山下氏の人事は「冷酷非情」だと指摘する向きもありました。しばらくして、幸之助が社長室に直筆の揮毫をもってきました。「大忍」と書かれています。幸之助は山下氏に、「これを部屋に掛けておけ」と指示する一方、「自分の部屋にも同じものを掛けている。きみがこの2文字を見ているとき、私も見ているのだろうと思ってくれたらいい」と述べました。
3. 何かと世間で取りざたされる自分のことを心配し、「人間、ときには辛抱も必要だ」と教えてくれた幸之助の心遣いに、山下氏はとても感激します。そして、今度は自身が相談役に退いた後も、この「大忍」の額だけは変わらず部屋に掛け、時々眺めては、あらためて心を引き締めたといえます。

(参考:「PHP」2020年2月号)

ワンポイント経営アドバイス

インセンティブを変えれば会社は変わる

マイケル・ウエイド（スイスのIMD教授兼DBTセンター所長）

1. 変革は終わりなき取り組みだ。繰り返し、絶えず変わって適応しなければいけない。問題を見つけ次第、着手するスピードが重要だ。変革したい企業は常に、オーケストラのように組織全体を最適化するアプローチをとるべきで、サイロ（縦割り組織）型アプローチはとるべきではない。とにかく組織横断的に同時進行すべきだ。
2. リーダーは辛抱強くコミュニケーションすべきだ。そしてインセンティブを与え続ける。ほとんどの中間管理職は今、何もしないように動機づけられている。事なかれ主義の企業文化も変えなければならない。まずはシニアマネジャーが変わるべきだ。シニアマネジャーが本気で変革が必要だと信じない限り、何も起こらない。構造、文化、そしてインセンティブの変革。その3つが変われば会社は変わる。

(参考:「日経ビジネス」:2019年12月2日号)

人事・労務について

経営リーダー育成システム（日立・F50）

1. 日立は30代～40代前半の若手優秀層50人を「フューチャー50」（F50）に選び、幹部候補生としてタフな仕事を特別に与え育成している。東原社長は、「彼らにはエバンジェリストになってもらいたい。僕の思い、将来の日立のビジョンを周りに語ってほしい。そして日立を変えてほしい」と語る。
2. 日立はここ数年で日本型の年功序列をやめて人事制度を大きく変えた。今はまさに総仕上げの段階だ。人事担当の中畑英信専務は、「今までのようにリーダーの後継者を単純に選ぶのではなく、変化・変革を率先して起こすような人材を早めに選んで、意図的に作り込むことが必要だ」と断言する。

(参考:「週刊東洋経済」2019年12月14日号)

古典に学ぶ

道徳は変化すべきものではない

(解説) 道徳というものもさようにまで変化するものであれば、昔の道徳というものは余りに尊重すべき価値はなくなるが、しかし今日理化学がいかに進歩して、物質的の知識が増進して行くにせよ、仁義とか言うものは、独り東洋人がさように観念しておるばかりではなく、西洋でも数千年前からの学者もしくは聖賢とも称すべく人々の所論が、余り変化しておらぬように見える。果たして、道徳というものは、変化すべきものではなかろうと思うのである。

(参考: 洪沢栄一「論語と算盤」: 国書刊行会)