

経営者の名言1

人間通になれ!

PHP総合研究所 第一研究部主任研究員
佐藤悌二郎

1人の人間がどんなに能力があってもそれは知れている。たとえ能力があったとしても、人間の能力差は大したことはない。若い人たちみんなが仕事に燃え、頑張れるようにする。そのためには、トップが自ら燃え、社員に心より感激しほめていくことが、若い人たちのエネルギーを爆発させる。

.....ワールド社長・創業者 畑崎広敏

会社と心が通じ合っているという安心感があってはじめて、サラリーマンは一所懸命働く。会社、つまり上司、なかならずトップが何もわかつちやいなと感じたら、意気阻喪する。

.....アサヒビール名誉会長 村井勉

従業員は、自分の生活をエンジョイするために働きにきているはずだから、働きがいのある職場をつくらなければ、従業員は喜んで働かないし、いい仕事はしない。

.....本田技研工業創業者 本田宗一郎

【解説】

あるとき、松下幸之助が、「君のそこ、いま部下が何人おるのや」と、ある課長に尋ねた。

「主任が3人おります」「その3人は、君の言うことをよく聞いてくれるか」「はあ、よく聞いてくれます」

すると松下はこう言ったという。

「それは結構や。ところで君な、僕はいろいろ決裁しておるやろ。しかしな、僕が初めからこれでいいと思って決裁しているのはだいたい4割ぐらいやで。あとの6割は気に入らんとところもあるがオーケーしているんや。しかしな、君、そのオーケーしたことが実現するまでに、少しずつ自分の考えているほうに近づけていくんや。もちろん、命令して自分の思うように事を

進めるのも一つの行き方ではあるけどな、一応決裁はするが、そのあと徐々に自分のほうに近づいてこさせるのも、責任者としてのまた一つの行き方だと思うんや」

経営者・責任者の果たすべき役割は数多くあるが、なかでも重要なのは、いかに従業員の意欲を高め、能力を最大限に引き出すかということであろう。1人ひとりが意欲と力を存分に発揮し、自主的かつ旺盛な責任感をもって生き生きと仕事に取り組んでこそ、企業として力強い発展が可能となる。

ではどうすればそのような姿を生み出すことができるのか。その心構えなり方法はいろいろあろう。が、まずその前提となるのは、やはり人間とはどういうものか、人の心はどんな動き方をするものかということをよく知ることであろう。人間の本質、人情の機微をわきまえた働きかけができれば、従業員、部下は喜んで仕事に取り組むようになる。

例えば、先の松下のように、提案などをすぐ却下するのでなく、やりたいようにやらせながら、徐々に自分の思う方向にもっていくというのもその一つであろう。誰でも提案やアイデアが受け入れられればやる気が出るものである。また、適性に合った仕事につけば、楽しく仕事ができるし、信頼され、責任と権限が与えられれば、意気に感じて、その責任を全うしようと自分なりに創意工夫を働かせる。人に認められれば励みになってさらに努力を重ねるようになるし、短所を指摘されるよりも、長所をほめられたほうが誰もうれしい。

要は、人間は誰でもやる気さえ起こせば、大きな力を発揮するという見方に立って、社員1人ひとりの性格や考え方を日ごろからよく把握し、人情の機微に即した働きかけをしていくということではなからうか。

経営者の名言2

“お客さま大事”に徹する

PHP総合研究所 第一研究部主任研究員
佐藤悌二郎

「正札」というのはひとり値段のみをさすのではない。品質においても「正札」、サービスにおいても「正札」、何も彼も「正札」で行くべきであって、要するにウソいつわりのない商売、お客さま本位の商売、必死の努力の商売、これが儲けるということなどを超越して、しかも永生に繁昌をつづける商売となる。

.....新宿中村屋創業者 相馬愛蔵

およそ儲けようと思ってやる商売にはおのずから限度がある。あくまで社会の要求にそのような奉仕の精神で打ち込めば、必ずその事業は大成する。

.....江崎グリコ創業者 江崎利一

お客さまの存在を忘れた店というものは、ちょうど根のない花のようなものではないかと思えます。いくら立派な店があっても、お客さまを忘れたのでは、何の役にも立たない。

.....イトーヨーカ堂相談役・創業者 伊藤雅俊

【解説】

塩原多助という江戸時代の商人のこんな話がある。炭を1俵単位で売るのが習慣であった当時、多助は、ばら売りを始めた。すると、1俵買うだけの余裕のない人たちが、伝え聞いて遠方からもやってくるようになった。

「炭を70文ください」「わしは50文でいい」

冷たい木枯らしのなかを、貧しい身なりの人たちが、多助の店を訪れては、少量の炭を買っていった。

「これで今夜は暖かく過ごせます。ありがとうございます」

ばら売りは手間ひまがかかったが、お客が入れ替わり立ち替わり来るので、商品の動きが早く、1俵単位

で売るよりかえって儲かった。貧しい農家に育って貧しい人々の心がわかったためであろう。多助はばら売りをしても、割高の値をつけるようなことはなかったという。

これは、昔の話であるが、今日においても大事な“商人の心”を伝えているように思われる。こうしたお客さまの身になったお客さま本位の行き方、お客さま第一の心は、いくら時代が変わろうと、またどのような規模の会社になろうと、忘れてならない大切な心であろう。

今日、企業をとりまく情勢はめまぐるしく変化し、競争も激しくなっている。市場、消費者の興味、関心はたえず動き、寸時も油断のできない状況にある。

そうしたなかで、企業は、人々のニーズにあった商品、真に喜ばれるサービスを、必要に応じて、適正な価格で提供していかなければならない。消費者、お客さまの側から発想した消費者本位、お客さま本位の商品、サービスを、無駄を省き、合理化をすすめてより安く供していくことが求められている。

だが、それは、並の努力ではできない。やはり何よりも“お客さま大事の心”に徹し、命を賭けるほどの真剣さでみずからの仕事に臨んでいくところに、はじめて可能となるのである。

今日、事業に携わっている人で、“お客さま大事”という言葉を唱えない人はいない。あらゆる企業が顧客第一を標榜し、CSの大切さを叫んでいる。しかし、心底からそう考え、命を賭けるほどの真剣さをもって、ものをつくり、サービスに努めているかどうか。顧客満足ならぬ自己満足に終わっていないかどうか。結局、事の成否は、“お客さま大事の心”がどれだけ1人ひとりの血肉と化し、それを徹底して実践できるかどうかにかかっているといえよう。

経営者の名言3 異能を生かす

PHP総合研究所 第一研究部主任研究員
佐藤悌二郎

組織が大きくなると、その中で思い切っているいろいろな意見を吐いたり、行動したりする個人の活力も、相対的に小さくなってしまふ。だが、それでは企業は伸びない。そうならないためにも、型にはまらないさまざまな個性をもつ人間集団であることが望ましい。

……富士ゼロックス会長 小林陽太郎

ユニークな発想をする人間、好奇心旺盛な者。うちはいろんな毛色の変った人間が平気でいられる会社なんです。

……ソニー創業者 盛田昭夫

人物養成についてもっとも注意しなければならぬのは、人の欠点を探さず、長所を見ることです。

……阪急グループ創始者 小林一三

【解説】

本田技研工業の創業者、本田宗一郎氏が会社を始めの間もない頃、従業員の募集に応募してくるのは、欠点の目立つ人ばかりだったという。しかし、本田氏は決して失望しなかった。1人ひとりのよいところを見つけ出すためにじっくりと面接し、人より抜きんできていると思われるところがあれば、それを評価して採用した。のちに本田氏はこう語っている。

「事業というやつは、抜け目がないとか、しっかりしているとかいう人間ばかりでは成功しません。真に創造的な人間はオッチョコチョイかもしれないね。とにかく常識のワクを破らなくちゃいけないんだから。だから、ぼくはうちの重役に言っているんです。お前らの気に入らない人も採用しろってね。でないと、うちの役員より優秀な人がわが社には入れなくなるから

ね」

創造的破壊は異質なものが衝突、融合するなかから生まれ、独創的な才能は異分野、異文化との交流のなかから育つという。いろいろな考え方や能力をもった人間が集まり、それぞれの個性が刺激し合い、うまくかみ合っこそ、各人の持ち味が発揮され、組織が活性化し、創造性も高まっていくということであろう。上掲3氏と本田氏の言葉も、まさにそれを指摘しているといえよう。

ところが、日本の多くの企業では、異能異才をなかなか受け入れない傾向が依然として根強い。近年、創造性、個性尊重が叫ばれ、学歴や年齢に関係なく幅広く人材を求める試みが一部の企業でなされつつあるものの、異能異才が組織からはじき出されたり、みずから飛び出したりするケースも少なくない。

しかし、高度情報化、経済のソフト化・サービス化がすすみ、人々の価値観、嗜好の変化が激しくかつ複雑になるなかであって、同じような考え方をする、似たタイプの人を集めていては、そうした流れに対応していくことは到底不可能であろう。独創的な仕組みなり製品を生み出すには、型にとらわれない発想、独創性豊かな才能が必要なのである。その意味で、これからの企業の盛衰は、いかに異能を発掘し、創造性あふれる人材を集め、それぞれの個性、能力を存分に発揮させるかにかかっている。

そのために各企業は、異能を受け入れ生かす社内の風土づくりにこれまで以上に組み込まなければならないが、その基本はやはり経営者の異能を生かそうという強い思いであろう。異能を抱えこむ懐の深さが、いま企業に強く求められている。

経営者の名言4

耳を傾ける

PHP総合研究所 第一研究部主任研究員
佐藤悌二郎

部下の意見を素直に聞くように努めている。自分より年下の者から何かを指摘されたり、反対意見を言われたりすると、一瞬むかっとくるが、そうした指摘こそ自分を高めてくれるものと考え、必ず手帳にメモをする。そして、それが生かせたと思えたとき、消していくようにしている。

.....ケンコーマヨネーズ社長 松生睦

東芝の悪いことを聞いたらすぐ報告せよ。悪いことを知らせてくれた人には報奨金を出す。

.....元東芝社長・元経団連会長 土光敏夫

内部情報を正しく把握するには待っているは駄目だ。自分で取りに行くことが大事なんだよ。.....元東京電力社長・元経済同友会代表幹事 木川田一隆

【解説】

経営者・責任者が事を進めていくにあたって、社員からいろいろな意見や情報を聞きながらやっていくことが大切なのは改めて言うまでもない。どんなに優れた人でも、その知恵には限りがある。その限りある知恵で事を判断し、処理していけば、往々にして独断に陥り、誤りを犯しやすい。やはり誤りなく事を進めていくためには、できるだけ人の意見に耳を傾け、衆知を集めることが大切である。

その場合、特に大事なものは、いいことよりも悪いことを聞くという姿勢であろう。

賞賛の言葉、うまくいっている情報であれば、ただ聞いておくだけでいい。しかし、こんな問題がある、ここはこうしなければいけない、といったことがあれば、即刻何らかの手を打つ必要がある。けれどもそれ

が経営者・責任者の耳に入ってこなければ、手の打ちようがない。

ところが、そういった悪いことはなかなか伝わりにくい。誰でも悪いことよりいいことを聞くほうがいい。いいことを聞けば喜ぶが、悪いことを聞けば不愉快になる。だから、いきおい社員・部下もいい話しかもってこなくなり、その結果、真実がわからなくなってしまう。

かの徳川家康は「主君に対する諫言は一番槍よりも値打ちがある」と言っている。一番槍は昔の武士にとって最高の名誉とされたが、それ以上の価値があるというわけである。これは、諫言というものは、それほど貴重で、しかも実際にするのは難しいということでもあろう。

したがって、上に立つ者は、できるだけそうした諫言なり悪い情報を求め、従業員がそれを出しやすい雰囲気をつくっていかなければならない。提案や諫言を快く受け入れ喜ぶ姿勢が経営者・責任者であれば、部下は進んで提案し、悪い情報ももってこよう。

さらに言えば、そうした情報は、待っているだけでなく、みずから積極的に取りに行くことも大事であろう。上掲の言葉にある土光氏も、石川島重工業（現・石川島播磨重工業）の社長として会社再建にあたったとき、ひまをつくっては工場を歩き回り、誰彼となく呼びかけ話を聞いた。そして、社内のあらゆるところから提案を出させ、よいとなるとすぐ実行に移したという。

そのように謙虚に耳を傾ける努力を地道に重ねていくことが、経営者・責任者には必要であり、そこから衆知が集まって、活力ある組織も生まれてくるのではなかろうか。

経営者の名言5

プロの自覚

PHP総合研究所 第一研究部主任研究員
佐藤悌二郎

富士の山頂に1人立って見ているのが経営者である。それだけ世論の動きがよくわかる。雨が降るか、雪になるか、そういうとき合議制で決めては間に合わない。決断が間違っていれば、そのとき腹をくくるのが経営者だと思う。……ダイエー会長兼社長 中内功

私の事業観を作り上げた遺訓がある。鴻池に丁稚奉公をしていた頃、大番頭百助という老人から教えられたもので、さむらいは失敗すれば腹を切ればすむが、商人の失敗は腹を切ったり、クビをくくったりぐらいでは相すまない。つまり、あとの借金はどうしても返さねばならぬのだ。……大日本麦酒創業者 馬越恭平

不況の時代に儲け、事業を大きくするのが真の商人である。……伊勢丹創業者（二代目）小菅丹治

【解説】

松下幸之助は、半年先、1年先の売上げの見込額が常にピタリと当たったという。銀行にお金を借りるときも、「半年先はこうなります、1年先はこうなります、だからこの分はまかなえますが、この分はこれだけ足りませんので貸してほしい」と説明した通りにいつもなったので、はじめは半信半疑であった銀行も、やがて松下の言うことを全面的に信用するようになった。

どうしてそのように見込みが当たるのかという社員の質問に、松下は、「そりゃあ、第一線で商売やったら、半年先、1年先にどれくらいいくかピタッと当たるのが当たり前やないか。そんなことわからんでは、ほんとうの商売なんかできへんで。木戸銭とって綱渡りしとるんや、こっちは。それで落ちたりしたらどうもな

らんがな」と答えている。

この松下や上掲3氏の言葉には、商売のプロとしての自覚と自負が溢れている。

改めていうまでもなく、給料をもらっている以上、誰でもそれぞれの仕事の立派なプロである。アマチュアではない。そうであるなら、やはりここに挙げた経営者諸氏のようなプロとしての強い自覚と実力が、すべての人に必要とされよう。

そのなかでも特に経営者・責任者の判断、決断は、組織の消長に大きな影響を及ぼす。その意味では、他の誰よりも、経営・商売のプロとしての自覚と先を見通す力が求められている。「こういう事態は予想しなかった」「まさかこんなことになるとは思わなかった」といった言い訳を口にするようでは、経営者失格をみずから公言しているようなもので、それでは到底、経営、商売のプロとはいえない。

では、先を見通すプロの眼はどうすれば養うことができるのか。

昔の剣術の名人は、相手の動きをカンで察知し、切っ先三寸で身をかかわすことができるようになるまで、それこそ血のにじむような修行を続けたという。

それと同じように、経営者・責任者も、やはり経験を積むなかで、厳しい自己鍛錬によって、先を見抜くカンや先見力といったものが養われていくのかもしれない。

しかし、それにつけても、その出発点となるのは、まず“自分は経営・商売の専門家であり、プロである”という強い自覚をもつことであり、そうした強い自覚と厳しい自己鍛錬とが相まってはじめて、真のプロ経営者・責任者への道が開かれるのではなからうか。

経営者の名言6

つねに現状を見直す

PHP総合研究所 第一研究部主任研究員
佐藤悌二郎

素人ほど怖いものはない。素人のとっぴが玄人の思いもよらぬ急所を突くことがある。

……トヨタ自動車工業元会長 石田退三

現状否定こそ変革の最大条件である。慣習を否定しないことには新しい産業は生まれない。

……セコム会長・創業者 飯田亮

「旧来の方法が一番いい」という考えを捨てよ。たえず改良を試みよ。「できない」といわずにやってみよ。

……鹿島建設元会長 鹿島守之助

【解説】

わが国の従来の社会慣習では不要とされていた、安全を売るというセキュリティ・ビジネスを、日本で初めて事業化したセコムの飯田会長の歩みは、上掲の言葉のように、たえざる現状否定の繰り返しであった。昭和58年には、“創業20年にして、やっと世間に認められてきたところなのに”“営業マンがようやく名刺で仕事ができるようになってきたのに”という社員の猛反対にもかかわらず、社名を「日本警備保障」から「セコム」に変えている。馴染んでもらった社名を捨てるのは、金に換算できないほどの損失かもしれないが、社名に寄りかかるようになった社員たちの意識を放っておく危険に比べれば、まだメリットのほうが大きいと判断したからである。

われわれは、とにかく自分のやってきたことを正当化し、今やっていることを肯定しようとする。また、過

去の常識や通念からなかなか離れられない。しかし、どんなに成功を収めたシステムや組織でも、時代が変われば、逆にそれが失敗の原因になるといったことも、歴史の教えるところである。

したがって、企業が成長、発展し続けるためには、現状に安んずることなく、上掲諸氏の言葉にあるように、従来の方法や考え方をたえず見直し、否定しつつ、これまでとは異なった新しい考え方や仕組みなどの創造に取り組みなくてはならない。特に、今日のような変化の激しい大転換期には、過去にこだわらず、自ら積極的に自己変革をはかり、経営の革新を徹底して進めていく必要がある。

そのために大切なのは何か。それは、何よりもまず経営者が、今までのやり方・考え方を白紙に戻して、ゼロからスタートする勇気と決断力をもてるかどうかではなかろうか。

新たな市場を開拓した商品やサービス、システムのほとんどは、旧来の慣習や仕組みを否定し、変革しようという経営者の強い思いから生まれている。セコムにしても、あるいは他社に先がけてトランジスタを使用したソニーにしても、いち早く機械によるファスナーの量産に踏みきったYKKにしても、初めて宅配便を始めたヤマト運輸にしても、経営トップに、これまで誰もやっていない新分野を開拓したい、新たな商品やサービスを生み出したいという強い意欲と、それを手がける勇気と決断力があつたからこそできたのである。

これは結局、経営者の意識改革と実行力にすべてがかかっているということであろう。

経営者の名言7 みずからを厳しく律する

PHP総合研究所 第一研究部主任研究員
佐藤悌二郎

潰れる会社の経営者の共通点としてまずあげられるのは、経営者に公私の区別がないことである。会社をまるで自分のものであるかのように錯覚している。経営者がそうであるなら、社員も皆それを見習う。そうすると会社は、白蟻の巣食う木のように、中がボロボロになるまで食いつくされて立ち枯れてしまう。

……元ツガミ相談役 大山梅雄

どんなに正しい理論をもってしても、ただ命令するだけでは、人はなかなか動かない。しかし、上の者が率先して働けば、その熱意が伝わり、社員もついてきてくれる。

……三洋電機創業者 井植歳男

会社も個人も滅ぶ原因は、世界は自分を中心に動いているという傲慢さである。商売も自分の力で成り立っている考え方は、商品やお客さんを粗末にして、信用を失い、結局、自滅していく。

……イトーヨーカ堂相談役 伊藤雅敏

【解説】

三菱グループの創始者、岩崎弥太郎は、あるとき、信頼する幹部、近藤廉平（後の日本郵船社長）を自宅に呼び、1枚の紙を示して「近藤君、これは何か！」と一喝した。近藤が恐る恐るその紙片を見ると、自分が出した欠勤届で、会社の用箋に書いたものであった。

岩崎は語気荒く、「いやしくも本社幹部たる君にして公私を分かつたず、私用の欠勤届に会社の用箋を使うとはもってのほかだ」と、1年間の減俸を命じたという。

ここで問題にされたことは、いってみれば、きわめて些細なことである。しかし、こうした些細と思われ

ることをおろそかにしたために、次第に何もかもがルーズになって、ついには大きな問題に発展したりすることが往々にしてある。今日、企業の起こしている問題の多くも、公私のけじめやみずからを律するといった些細と思われることをおろそかにしたことから生じたものが少なくない。

特に経営者・責任者の地位にある人の言動は、それが些細と思われるようなことでも、きわめて大きな影響を及ぼす。上掲諸氏の言うように、トップの一挙手一投足は、社員にいつも注視されており、公私混同、けじめの乱れは、瞬く間に社員間に広がっていく。それだけに、経営者・責任者は、社員の疑いを受けたり後ろ指をさされたりすることがないよう、みずからを厳しく律し、常に身を正して行動していかなければならない。

『論語』に「其ノ身正シケレバ、令セズシテ行ワル。其ノ身正シカラザレバ、令ストイエドモ従ワズ」ということばがある。確かに公私のけじめをわきまえない経営者が「私用電話はいけない。公私のけじめをつけよ」といくら言っても、効果はあがらない。やはり“まずトップである自分から、行動を正していかなければならない”という心がまえをもち、みずからに厳しい姿勢を堅持しつつ、ひたむきに経営に取り組んでいく。そうなるこそ、さきの『論語』のことばにあるように、命令をしなくても、必要なことが実行されるようになるのである。

高い地位にある人は、大きな権限をもち、自分の思うようにやれる。しかも面と向かって諫言や注意をする人が少ないだけに、時間や公私のけじめ、仕事に対する熱意など、経営者・責任者として社員に見習われてまずい点はないかどうかを常に点検し、身を正していくことが肝要であろう。

経営者の名言 8

人間大事の経営

PHP総合研究所 第一研究部主任研究員
佐藤悌二郎

人を育てる根本は愛である。愛とはいかなる場合にも、自分を無私にして、相手の立場を考えるとということである。われわれ出光は、この愛を口先だけでなく、ひたすら不言実行してきたがために、人を中心とした今日の出光の形ができあがった。

.....出光興産創業者 出光佐三

人間が人間を使うことは根本的にできない。相互信頼における協力関係があるだけである。この認識に立つとき、最高の力となることを知らねばならない。そして、人を動かすものは愛であることを知らねばならない。

.....ワコール会長・創業者 塚本幸一

できの悪い部下に「おまえはくびだ」と言うのは簡単。しかし、その言葉を言うくらいなら、言う前にその人間を生かして使う方法を考えることが大切だ。

.....西武鉄道グループ総帥 堤義明

【解説】

“人間尊重の経営”“大家族主義”で知られた出光佐三氏は、上掲の言葉にあるように、“愛”を根本において経営を行なってきた。

初めて従業員を雇うことにしたときのことである。小学校を出たばかりの子を連れて会社にやってきた母親が、「どうかこの子を頼みます」と深々と頭を下げたとき、出光氏は思わず、「ご心配なく、私はあなたのお子さんを店員と思わず、自分の子供の気持ちで育てます」と応じて引き受けた。そして約束通り、わが子のように育てたという。その後も、従業員に対するそのような気持ちと姿勢はずっと変わらなかった。

船井総研会長の船井幸雄氏は、経営原則の一つに“大

事にすれば集まってくる”ということがあるという。お金を大事にすればお金が集まり、人を大事にすれば人が集まる。従業員の定着率の悪い会社は、人を大事にしないからだというのである。

確かに経営者・責任者に、社員を大事にする心や愛情があれば、長所を見た評価もするだろうし、社員が喜んで働けるよう、能力が生きるよう配慮もするであろう。そうなれば、社員も経営者・責任者を慕い、その思いに応えようとする。厳しい叱責や要求をされても、社長は、上司は自分のことを考えてくれていると感じ、喜んで働くにちがいない。

そうとするならば、社員への愛情は、経営者・責任者にとって不可欠の根本条件であり、これなくしては、経営者・責任者たりえないと言っても過言ではあるまい。

だが、現実には合理化やリストラの名のもとに、従業員に犠牲を強いる経営者も少なくない。多くの犠牲者を出しながら自分は生きのびる、というようなことではあまりに身勝手、無責任であり、自分の無能をみずから証明しているようなものであろう。やはり堤氏の言うように、それぞれの人が生きる道を考え、それを実現していくことが大切で、そこにこそ経営者の知恵と存在意義があるのではなからうか。

そんなことを言っているのは、会社は立ち行かないという見方もあるかもしれない。しかし、何のための経営か、企業かということを考えれば、従業員の生活と幸せが基本になるのは論を俟たない。経営者・責任者には、その生活と幸せを自分たちが担っているのだという強い自覚と覚悟が常に求められているのである。

お互い、1人ひとりがかげがえのない人であるという社員に対する思いやりに欠けるところがないかどうか、いま一度省みたい。

経営者の名言9

後継者を育ててこそその責任者

PHP総合研究所 松下理念研究部長
佐藤悌二郎

責任者が自分のポストを守ろうとしがみついている限り、後継者は育たない。

.....東芝元社長、経団連元会長 土光敏夫

課長は課長を、部長は部長を、重役は重役をつくれ。もちろん社長は社長をつくるのが仕事だ。

.....シャープ創業者 早川徳次

後継者としての条件は、有能なビジネスマンであり、会社を統治していく政治家であり、立派な社会人でもあるということである。このうちいずれが欠けても、優れた後継者とはいえない。

.....オムロン創業者 立石一真

【解説】

土光敏夫氏は東芝の社長時代に、上掲の言葉にあるような考えから後継候補者育成制度を設け、後継者の育成に力を入れた。これは、管理者に、2名の後継候補者を2年以内に養成することを義務づけるというもので、いつでも現在のポストを動くことができる状態をつくっておくというものであった。後継者が育っていないければ、いつまでも現在のポストを離れることはできない。自分と同じ事ができる人を育てれば、自分はさらに上をめざして伸びていくことも可能になるというわけである。

上掲諸氏の言をまつまでもなく、事業を存続、発展させていくためには、常に優秀な後継者が育っていることが必要である。それぞれのポストに後継者がいてはじめて、会社全体として強力な組織や体制を築くこ

とができる。だから、経営者・責任者は、日頃から常に後継者をつくるように心がけなければならない。

早川徳次氏も、上掲の言葉にあるように後継者育成に努めたという。昭和45年、社長を佐伯旭氏に譲り、すべてを任せ、自らは代表権のない会長職に退いたとき、「こうしてぱっと譲ることができるのは、日頃から後継者を育成してきたからです。備えができていたんだ」と語っている。このように後継者にふさわしい人を見出し、育て、適当な時期にスムーズに交代することができてこそ、経営者・責任者としての責任が真に果たし得るといえよう。

誰を後継者に選ぶか。それにふさわしい資質は、組織の規模や業種、職種、経営環境などで異なろう。また、人の能力や器量を見極めるのは容易ではなく、最初から100パーセントはわからない。となれば、それなりの方がやれる力量と識見を備えていると思う人に思いきって任せていくしかない。たとえば松下幸之助は、60パーセントの可能性があったら、思いきって任せ、その上でフォローに十分気を配った。それで大抵うまくいったという。これなどは長年の体験に裏打ちされた一つの知恵、現実的な方法であろう。

もっとも、そのときに大切なのは私情、私心にとらわれずに判断することである。自分個人の利害や感情、好き嫌いといった私心を離れ、できるだけ客観的に見て、その地位に最もふさわしいと思われる人を選ばなければならない。人間は私情、私欲にとらわれやすいだけに、客観的に見、公平に判断して選ぶのはなかなか難しいことだが、それができてはじめて、経営者・責任者の資格があるといえるのではなからうか。

経営者の名言 10

正しさに従う

PHP総合研究所 松下理念研究部長
佐藤悌二郎

正しいことをやり続けるかぎり、失敗はない。長続きしないのは、間違っただけをやっているからだ。いかに食べるためであっても、間違っただけをしてはいけない。当たり前といえば当たりのことだが、これは会社経営において最も大切なことである。つねに正しいことをやっているという自覚が必要だ。

……セコム創業者 飯田亮

会社は個人のものではない。社会の公器である。事業は、多くの人々に支えられ、社会とともにあって成功するのだ。したがって、経営者は私欲を捨て、利益は積極的に還元し、社会に貢献しなければならない。

……西濃運輸創業者 田口利八

芥川龍之介の『蜘蛛の糸』と同じで、自分のことだけを思ったら、プツンと糸が切れて地獄に堕ちる。企業でも個人でも自分のことしか考えない、というのは愚かなことで、これでは、企業が傾いてしまう。

……イトーヨーカ堂創業者 伊藤雅俊

【解説】

酒問屋を営んでいた飯田亮氏の生家は、戦時中、統制経済の下にあったため商売にならず、やむなく休業して細々と暮らしていた。

当時、同じ酒問屋でも、闇屋のようなことをして、相当羽振りのよいところもあったが、亮氏の父は、「間違っただけは続かないものだ」と言って、みずからの行き方を頑として貫いていたのだった。事実、その言葉どおり、それらの店は、2、3年で次々につぶれていったという。

このような体験から飯田氏は、上の言葉のような信

念をもつようになったということである。

上掲の田口氏の言を俟つまでもなく、企業は社会とともに存在する公器であり、経営はいわば公事である。

ところが、最近、その社会性を忘れ、自社の利益しか考えない姿、企業倫理にもとる姿がまま見受けられる。儲ければいい、たぶん見つからないだろうということで、法に触れる行為を行ない、そのことが発覚して、信用を大きく失墜した企業も少なくない。

このようなことが起きないようにするためには、やはりまず、経営者・責任者が、“何が正しいか”ということのをたえず自問自答し、その正しさに従って行動することが肝要であろう。

これまでやってきたことだからと、そのままよしとするのではなく、みずからの活動が社会規範や法に反していないか、あるいは業界のため社会のためになっているかどうかといったことをつねに検討する。そして、もし間違っているということであれば、断固としてやらない。併せて社員に対しても、会社が損をしたり不利益をこうむっても守るべき企業倫理があることを繰り返し訴える。

“これは正しいことだ”という信念に立つことができれば、そういったなすべきをなし、なさざるべきをなさない真の勇気が生まれてくる。活動も正々堂々と力強くなって、周囲の信頼も集まるにちがいない。

ただその場合、自分では正しいと思っていても、それが真に正しくなければ、道を誤りかねない。したがって、これこそが正しいという自分なりの信念をもつとともに、それがほんとうに正しいものになるよう、正しさを見極められる見識も、日々の体験のなかで養い高めていく必要がある。

規範や倫理がややもすれば軽んじられる風潮にあるいま、わが社は何のために存在しているのか、何が正

しいかということ、いま一度問い直してみたいものである。

経営者の名言 11

続けずして成功なし

PHP総合研究所 松下理念研究部長
佐藤悌二郎

いったんやり始めたことは、最後まで、徹底的にやり抜くべきである。困難や障害にぶつかったからといって、そこで諦めてしまえば成功はあり得ない。どんなに苦しくても、終始一貫、目標に到達するまで突き進んで始めて、成功といえる。

……ブリヂストン創業者 石橋正二郎

経営に生命を賭けるということは、本業の継続にあくなき執念をもつということである。私が苦境のどん底にあったとき、私を支えたのは、まさに会社をつぶしてなるものかという執念であった。負けてたまるかという闘志であった。商売、経営は、経営者が希望を失わなければそう簡単に破綻するものではない。

……大塚グループ創業者 大塚正士

玄人の経営者なら諦めるところを、われわれは、何とかしなければ社員やその家族が生きていけないというところで、ギリギリまでふんばるんだ。それが素人に見える唯一の方法なんですよ。

……京セラ創業者 稲盛和夫

【解説】

石橋正二郎氏は、昭和6年にブリヂストンタイヤを設立し、自動車タイヤの生産を始めた。

しかし、技術的に未熟な点があったうえ、不良品を無料で取り替える保証制をとったため、返品如山となり、「石橋もこれで終わりだ」といわれるほどの危機に直面した。だが、石橋氏はこれに屈せず、技術の改良に努めるなど努力を重ねて製造を続け、昭和38年には、ついに日本のタイヤ総生産量の50パーセントを占めるまでに成長した。

上掲の石橋氏の言葉は、こうした体験から得た信念である。

この石橋氏や上掲の大塚、稲盛両氏をはじめ、成功を収めた経営者は、ほとんど例外なく、諦めず根気よく続けたことで、所期の目的を達成した経験をもっている。そして異口同音に、諦めることなく根気よく続けることの大切さを説いている。これはまさに成功の鉄則といえよう。

一般に、努力をすればそれだけ成果が上がるというのが普通の姿である。しかし、努めても努めてもうまくいかない、いっこうに努力が実らないこともある。そんなときは、つい投げ出してしまいたくなる。

だが、“ぜひこれを成し遂げてやろう”と、事を始めた以上、少々うまくいかないからといって簡単に諦めてしまっただけではいけない。1度や2度の失敗でくじけ、投げ出してしまう心弱く姿では、物事を成し遂げていくことは到底できないであろう。

むしろそういうときこそ、心を乱さず、辛抱強くなすべき努力を重ねていく。そうすれば、そこから思わぬ知恵が生まれ、周囲の情勢が変わって有利な状況が生じ、新しい道が開けてきたりするものである。

もちろんこの世の中には、どんなに努力しても成らないことがある。だから、成るものか成らないものかを冷静に見極め、もし成功の見込みがないと判断したら、体裁や損失にこだわらず、潔く打ち切る、さっと手を引くことも一方で大切である。しかし、失敗のなかには、成るものを途中で投げ出してしまったところに原因がある場合がきわめて多いのではなかろうか。せっかく苦労してもう一息というところまできているのに、途中でやめてしまったために、結局ものにならなかったということが少なくない。

きょう諦めてしまえば、あすの成功は決してあり得

ないのである。成功とは、成功するまで根気よく続けることだともいえよう。

“ 続けずして成功なし ”、常に心に留めておきたい言葉である。

経営者の名言 12

ものに動じない心

PHP総合研究所 松下理念研究部長
佐藤悌二郎

トップに要求されるのは腹です。腹がすわっているかどうかということでしょう。これは、使命感という言葉に置き換えてもいい。トップの最終判断は、その場の雰囲気流されることなく、使命感に裏打ちされた大局観に基づくものでなければなりません。

.....大丸会長 下村正太郎

仕事には必ずリスクがともなうものだ。また創意工夫とリスクは隣合わせである。リスクが多いほど一面事業の有望性も高いのである。ただ、私のいわんとする点は、リスクをうまく評価して、これに対する準備を充分考えていけ、ということである。

.....コマツ元会長 河合良成

先行き不透明 これを人は灰色という。だが、灰色は白と黒に分解できる。灰色の中に白を見出していくのが、真のプロ。灰色といわれる時代こそ、勝負の年、飛躍の年である。

.....富士ゼロックス会長 小林陽太郎

【解説】

経営を進めていくなかでは、さまざまな危機、難局が少なからず訪れる。その時に、経営者・責任者がどのような態度をとるかということは、組織の士気に極めて大きな影響を及ぼすといえよう。

危機に直面した時、社員はまず、必ず経営者・責任者の顔色を見る。その時、もし経営者・責任者の不安な気持ちが顔や言動に表われていれば、社員は浮足だってしまう。そうなれば、切り抜けられるはずの危機でさえ乗り切れなくなってしまうかねない。

逆に、経営者・責任者がどこ吹く風と落ち着いた態度で、自信に満ちた指示命令を下していれば、社員は

それだけで安心して働くことができる。どのような状況におかれても、経営者・責任者が、平常心を失わず、泰然としていてこそ、部下も冷静に事に処することができるのである。

とはいえ、ものに動じない心、冷静沈着さは、そう簡単にもてるものではない。それはやはり、修羅場を何度も経験し、くぐり抜けることによってはじめて培われるものであろう。

しかし、たった1度の危機、難局で、2度と立ち直れなくなることもあり得る。そのことを考えれば、平素からそうした状況を想定して、いつ何が起こっても、動ずることなく対処できるように、それ相応の準備と覚悟をしておく必要がある。

もとより、いちばん望ましいのは、そのような事態に陥らないようにすることである。そのためには、時代の変化や経済の流れがどうなるかを読み、より厳しい予測に立って、環境がさらに悪化しても大丈夫なように、事前に十全なる手を打っておくことが大切である。

しかし、いくら細心の注意を払っていても、避けることのできないこともある。特に今日は、景気の先行きが極めて不透明であり、思いもよらないことがいつ起こるともかぎらない。

それだけに、日頃から“転ばぬ先の杖”の準備とあわせて、万一の事態に動じない心を養っておかなければならないといえよう。そういう事態があり得るんだということで、日頃から心の準備をしているのといないのでは、いざという時に、大変な差が生じてくる。

いざという時の覚悟をもって、積極的に布石を打っていく。難しいことではあるが、そうしてこそ、危機、難局に処する知恵が生まれ、それをチャンスに変える道もひらけてくるといえよう。

経営者の名言 13

原点に立ち返る

PHP総合研究所 松下理念研究部長
佐藤悌二郎

事業は、あくまでも社会向上のための奉仕の場である。
.....シャープ創業者 早川徳次

事業経営の目的は、ただ単に利益を得ることではない。
どうすればすべての人々が幸福になれるのか、どの道
をとればお互いに豊かな生活が送れるのかを追求する
ことである。

.....三愛・リコーグループ創業者 市村清

企業として存在することによる社会的な意味を忘れて
はならない。.....TDK相談役 素野福次郎

【解説】

江崎グリコの創業者、江崎利一氏は、商売の仕方を菓種業を営んでいた父親に、商道精神を実家の近くに住んでいた篤学の士、榎村佐代吉氏に教わったという。その榎村氏の教えは、「売り手と買い手の共存共栄がなければ、本当の意味の商売は成り立たないし発展もない」というものであった。この教えを江崎氏は、「栄養菓子グリコの普及によって国民の健康に貢献し、社会の役に立つ」というグリコの創業理念に生かし、また事業の発展に比例して社会へ奉仕還元すべきだという信念から、昭和九年に財団法人母子健康協会を設立し、子供の健康増進に尽くした。

企業の存在意義や使命は、業種によって具体的な内容は異なるであろう。しかし、すべての企業に共通しているのは、この江崎氏をはじめ上掲3氏の言葉にあるように、人々に奉仕貢献し、世の中に役立つべく存

在している、ということであろう。

したがって、たとえ私企業であっても、自分の会社の活動が世間の人々の生活にどのような影響を及ぼすか、プラスになっているかどうかという観点から、常に物を考え、判断しなければならない。すなわち“私”の立場や都合で物事を考えるのではなく、“自分の好き勝手に経営をやるのは許されない、人々に喜ばれるものでなければならない”という自覚と責任感をもって活動することが大切なのである。

ところが、昨今の企業の不祥事や経営トップの言動をみると、この大事な基本を忘れていたり、意識が薄くなっているように思われる。右肩上がりの順境が続くなかで、社会、人々に貢献することの大切さを身にしみて自覚しないままに経営に取り組んできた。その結果が、不祥事や倒産といった事態をもたらすひとつの要因になっているともいえるのではなからうか。

基本を忘れ、自分本位にやっていたのでは、たいていは失敗に終わり、世の中に役立つ企業になることは難しいであろう。やはり社会の人々への奉仕をまず考え、行動する。そうしてこそ、人々に真に喜ばれ、プラスになる活動ができるのであり、人々に喜ばれ、世のため人のためになってこそ、またなればなるほど会社は発展していくのである。

企業のあり方が厳しく問われている時だけに、そして厳しい経済情勢にある時だけに、わが社は何のため存在しているのか、仕事の意義はどこにあるのかという原点にいま一度立ち返り、企業本来の使命を果たすべく力を尽くしたい。