

お忙しくても、約 2 分間で読めます

# 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

社員のモチベーションを高める 3 つの要因 白木 三秀 (早稲田大学教授)

1. 人材マネジメントの面で、欧米企業が日本企業と大きく異なるのは、潜在能力が高い 30 歳前後の中堅社員を将来の幹部候補として、特別に育成していることだ。欧米企業では本社の経営トップがこうした人材の働きぶりを注視している。では、海外子会社を含むグループ全体で社員のモチベーションを高めるにはどうしたらいいか。米国の心理学者、ハーズバーグは 3 つの要因を挙げている。
2. 第 1 に、面白くてやりがいのある仕事を提供すること。第 2 に、自分が成長し、育成されているという実感を与えること。第 3 に、やりがいのある仕事や自分の成長が昇進につながることを提示することだ。重要な点は、給料を引き上げれば、モチベーションが高まるわけではないということだ。給料や職場の人間関係はモチベーションを下げたり、下げ止めたりする要因にはなり得ても、決して高める要因にはならない。
3. 今日明日の近視眼的な人材マネジメントではなく、優秀な社員に対して、キャリア形成の将来展望を見せることが大事だ。自分が就くポスト、与えられる仕事や経験によって、経営幹部に名を連ねる可能性があるかどうかを判断できれば、優秀な社員のやる気は高まる。(参考:「日経ビジネス」2008 年 3 月 3 日号)

## 経営者のための理念・哲学

リーターシップとリーダーの仕事  
(P. F. ドラッカー)

1. 真のリーダーは、妥協を受け入れる前に、何が正しく、望ましいかを考え抜く。リーダーの仕事は、明快な音を出すトランペットになることである。リーターシップとは、人を引きつける個性のことではない。そのようなものは煽動的資質にすぎない。また、仲間をつくり、人に影響を与えることでもない。そのようなものは、セールスマンにすぎない。
2. リーダーが公言する信念とその行動は、一致しなければならない。リーターシップは、賢さに支えられるものではない。一貫性に支えられるものである。リーターシップとは、組織の使命を考え抜き、それを目に見える形で明確に確立することである。リーダーとは、目標を定め、優先順位を決め、基準を定め、それを維持するものである。

(参考:「週間ダイヤモンド」: 2008 年 3 月 15 日号)

## 経営者のための危機管理

倒産につながる経営判断ミス

1. 人間は本来弱い生き物であり、特に経営判断のような重大局面になると、不安や恐れ、緊張から思わぬ非合理的な選択をしてしまうことが少なくない。そんなとき、典型的な決断ミスのパターンをあらかじめ知っておくだけで、失敗を未然に防ぐ確率が高まる。そこで倒産につながるような大きな決断のミスの原因は、三つに大別できる。経営者の「自信過剰」「萎縮」「思考停止」だ。
2. 「自信過剰」による判断ミスでは「初めての M&S (合併・買収) で成果を上げ、成功体験から派手な買収戦略を繰り返す」(東洋紡糸工業)。逆に自社の力を軽視し消極的な判断で衰退した「萎縮」型の倒産もある。さらに、決断すべき時に「思考停止」に陥り、経営悪化につながった事例もある。「ヒット作りがでない焦りから、やみくもに新刊を出す」(草思社) などだ。

(参考:「日経ベンチャー」2008 年 5 月号)

## 古典に学ぶ

じちょう  
自重

「吾人は自ら重んずることを知るべし。威儀は人観望する所、言語は人の信を取る所なり」  
(訳) 吾々は自分を尊重することを知るべきだ。我がなり姿は人が見、言葉は信用を得るものだからだ。

(参考: 佐藤一斎「言志四録」: PHP 文庫)