



※肩書きは当時

渡邊正太郎氏

副代表幹事・専務理事

第4回

4

意見交換・懇親会

第2回

「自分の考えるリーダーシップ」  
& 「期待すること」

「企業価値向上と経営者の役割」

経営は経営者がデザインしたものを創っていく創造であり、経営者としての美学が必要とされる。それは競争の中で持続されなければならない。生き残っていくだけの闘争心やリーダーシップの実践が必要になると思う。

2005年



9月

10月



11月

今道友信氏

東京大学 名誉教授 / 英知大学 名誉教授 同客員教授

第1回

1

「リーダーの条件  
—21世紀におけるリーダーシップ—」

リーダーは育てることができるものだと思う。このような資質を生まれつき持っている人はいない。考えながら自分で身につけていくべきである。

ルイス・ガースナー氏

カーライル・グループ会長

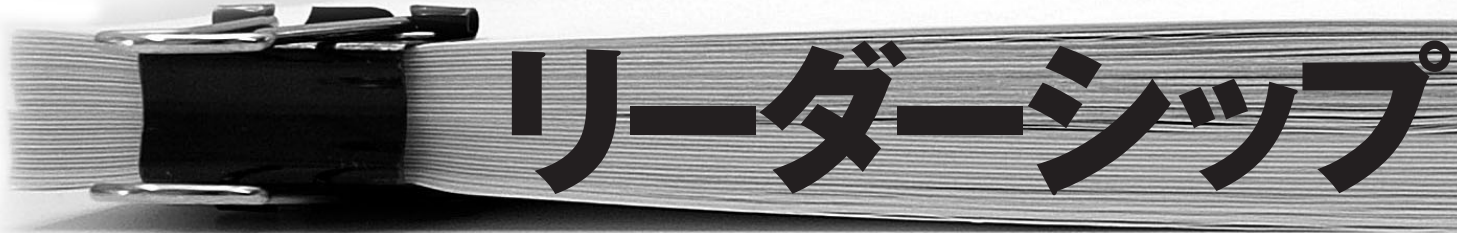
第3回

3

「企業変革とリーダーシップを語る」

リーダーは自ら示した方向性の実施を担保しなければならない。なぜ変化しないのか、いかに痛みが伴うか、どうすれば人を動機付けられるかを理解し、実行しなければならない。

リーダーシップ・プログラム 第2期 (2005年度) 活動レポート



「リーダーシップもイノベーションを求められる時代」

(小林陽太郎委員長) にあって、その本質に迫ろうという、リーダーシップ・プログラム。第2期の活動が終了し、10月に活動レポートを発表した。

リーダーシップ・プログラムは、小林陽太郎前代表幹事(終身幹事/富士ゼロックス相談役最高顧問)が提唱し、2003年度にスタートした。会員所属企業の未入会若手役員を対象にし、幅広い先見的な視野を有し、企業のみならず社会のリーダーとしても活躍できる次世代の経営者の育成を目的としている。様々な業界・業種から、第一線で活躍する若手の

取締役や執行役員クラスが、第1期(2003年11月~2004年12月)は23名、第2期(2005年9月~2006年5月)は25名が参加した。第1期メンバーのうち6名が、第2期のメンバーでは4名が、その後経済同友会に入会し、すでに活動に加わっている。

第1回から第15回 会合

第2期リーダーシップ・プログ

ラムは、9カ月間で15回の会合とセミナー合宿を行った。

第1回会合には、哲学者の今道友信氏を講師に迎えた。今道氏はメンバーに対し、「理念・理想・ビジョンについて、何らかの意味で一生を捧げてほしいという価値理念を心の中で持つことができれば、リーダーになるひとつの資格が与えられる」、「リーダーは自己開発が必要で、自分で「魂の世話」をしなければならない」などと訴えた。この講演は、経営におけるリーダーシップのみならず、政治思想・歴史・哲学といった多角的

## 細谷英二氏

第5回

りそなホールディングス 取締役兼代表執行役会長

### 「経営・人生・読書」

リーダーは明るく元気で前向きでなければ、組織は活性化しない。そして、経営者にとって何が最も大事かを問われた時、最終的にはその人の志と品性こそが大事だと思う。

## 田勢康弘氏

第6回

日本経済新聞社 コラムニスト

### 「小泉総理のリーダーシップについて」

## 佐々木 毅氏

第7回

学習院大学 法学部教授

### 「政治思想に見るリーダーシップ」

12月



2006年

1月

## 北城恪太郎氏

代表幹事／日本アイ・ビー・エム取締役会長

### 「私が考えるリーダーシップ」

8  
第8回

これがいいリーダーだということは、一般的には言えない。優れたリーダーが業績を上げ続けるわけではなく、業績を上げ続けた人が優れたリーダーだったということだと思う。後継者について、優秀な人材を見出して育成するのはトップの役割だ。若い人が育てていないというが、それは育てていないだけである。会社の組織風土はトップが作るものだ。

経営はバランスが重要である。長期戦略も重要であるが、短期も重要だ。いかに短期の業績を上げながら、いいバランスで長期の投資をするか。それを決断するのが、トップの役割である。結論としては、リーダーシップはそれぞれの人が作るもので、いろいろな人の話を聞いて考えてくれればいいと思う。

# のエッセンスとは何か

観点からリーダーシップ論を掘り下げようという、本プログラムの方向性を明示するもので、大きな意味があった。

その後10回にわたり、国内外のトップリーダーや有識者を迎えた会合を重ねた。講演を聞くだけでなく、対話・意見交換も行う極めて貴重な体験となるもので、そこから得られた収穫は大きなものであったようだ。ことに、ルイス・ガースナー氏との対話は、メンバーに強い印象を残した。また、田勢康弘、佐々木毅両氏の講演は、郵政民営化をめぐる2005年の国内政治の変

転を見た後だけに、政治におけるリーダーシップを考える上で示唆に富むものとなった。

第9・10・11回会合では、参加メンバーがそれぞれの立場でリーダーシップや経営上の課題について問題提起し、ディスカッションを行った。日常業務の中ではなかなか経験できない、異業種間の交流・意見交換という意味合いからも貴重な場であった。

### セミナー合宿

本年5月、1年間の活動総括とし



て1泊2日のセミナー合宿を軽井沢で行い、計15名が参加した。それまでの「リーダーシップの本質」についての考察から踏み込んで、「CEOとは何かを考える」というテーマを設定し、4つのセッションに臨んだ。

第1セッションでは、まず有富慶二氏が基調講演を行った。有富氏は、2004年度企業経営委員会で

岡田 正氏

第9回

リーダーシップ・プログラム メンバー

「コマツの中国事業の  
変遷と現状」

中村克己氏

リーダーシップ・プログラム メンバー

「航空における規制への挑戦」

星野朝子氏

第11回

リーダーシップ・プログラム メンバー

「日産自動車における  
Mr.ゴーンと経営上の課題」

松本哲男氏

リーダーシップ・プログラム メンバー

「部下から見た  
宮内CEOについて」

岡田克也氏

第12回

衆議院議員／民主党 前代表

「私が考えるリーダーシップ」

1月

2月

3月

木川 眞氏

第10回

リーダーシップ・プログラム メンバー

「ヤマトの次世代リーダー  
育成への取り組み」

佐竹一利氏

リーダーシップ・プログラム メンバー

「次世代経営者を育てる」

茂木友三郎氏

第13回

キッコーマン 取締役会長 CEO

「私が考えるリーダーシップ」

リーダーシップとは、目標を定めて、それに向かって組織を束ね、組織を引っ張ることだ。組織を引っ張るには組織を説得しなければならない。目標を作ることと同様に、組織を束ねることは難しいことである。



提言『企業イノベーション』を、2005年度経営改革委員会で提言『CEO交代プロセスのイノベーション』を、委員長として取りまとめ、その内容をベースにしながらCEOの役割を論じた。また、この2つの委員会で副委員長を務めた門永宗之助氏も、リソース・パーソンとして討議に参加した。

第2・3セッションでは、少人数のグループ討議を行った。問題提起、概要報告、モデレーターの役割を各メンバーが順番に担当し、自社での経験を踏まえ突っ込んだ議論を繰り返し行った。このグループ討議を門永氏は、「自社の課題

を赤裸々に語り、解決のヒントはないのかという姿勢で臨んでいたのは素晴らしかった」と高く評価した。

第4セッションは、総括としての全体討議を行った。小林委員長は総括コメントで、「これからの時代の中でCEOは何を期待されているのか、1年間の知見をベースに考えを深めてほしい。プログラム参加者が困難を乗り越えてCEOに就くことを期待している」とエールを送り、締めくくった。

### 活動レポート

第2期リーダーシップ・プログラムは、『リーダーシップのエッセンスとは何か』と題する活動レポートをまとめ、去る10月に発表した。講師10名の講演概要、セ

ミナー合宿での討議要旨、そしてプログラム参加者25名の総括所感が掲載されている。参加者は異口同音に本プログラム関係者への感謝を記した後、リーダーの資質や“気づき”、自らへの課題・目標等について、それぞれの思いを寄せている。

また、小林委員長は報告書の中で、『リーダーシップについての本質は何か』という問いへの答えは、人それぞれの答えがあっただろう。経済同友会では引き続き、これからのリーダーシップについて考えていってほしい」と述べている。



## 井上礼之氏

ダイキン工業 取締役会長兼CEO

第14回

14

### 「組織を率いる リーダーシップのあり方」

美しい音楽を聴いて没頭できる、心温まる話を聞いて感動できる感受性をもっている人がリーダーとして成功するのだと思う。自ら人を引っ張ることも必要ではあるが、物事に感動して、それをエネルギーに一步踏み出すリーダーを見て、周りの人間は安心してついてくるのではないか。

## 「CEOとは何かを考える」

第1セッション

「CEOの役割とは～継続的に企業イノベーションを主導して、持続的な企業価値向上を実現すること」

基調講演 有富慶二氏  
副代表幹事/ヤマトホールディングス 取締役会長兼社長

コメント 門永宗之助氏  
マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパンディレクター

第2&第3セッション 「リーダーシップをめぐる課題：現場での経験を踏まえて」

第4セッション 総括

4月

5月

## 小林陽太郎氏

リーダーシップ・プログラム 委員長/富士ゼロックス 相談役最高顧問



第15回

15

### 「私が考えるリーダーシップ」・活動の総括

リーダーの役割について、第一には、リーダーは自分に期待されている役割を正しく認識することが大切である。二つ目には、全身全霊をかけてやり抜くことである。三つ目には、組織にやる気を起こさせ、フォロアーがその気になって付いてくる状況を作ることだと思う。

リーダーはあえて簡単に決断しないことも大事である。人を育てるという観点から言うと、簡単に決断することは必ずしもいいとは限らない。また、リーダーはある程度後継者を育てていくべきである。いろいろな機会を通じて、リーダーは目配りをし、複数の後任候補を作ることが必要である。

リーダーシップのエッセンスを考えると、組織を構成するフォロアーに対して、いろいろなレベルでのいろいろな質問に答えられる能力と人間性を持っているかどうかに尽きると思う。なぜと

いう問いに答えても、最終的にフォロアーが納得できないこともある。リーダーは現場について正しい認識を持ち、きちんと提示できなければならない。現実をフォロアーとシェアできるかが非常に重要となる。

さらに、リーダーシップの本質としてもうひとつ重要なのは、「決定は実行して、成果に結び付けていかなければならない」という点である。正しい決定をすることと、決定の成果を最大にできる能力は必ずしも一緒ではない。決定を組織の構成員がいかにスピーディーに実行していくかにかかっている。いかにフォロアーのやる気を起こさせるかである。

最終的には、リーダーには、合理性、論理性に加えて、正しい決定と実行力、そして人間性が重要になってくる。

## リーダーシップ・プログラム 第2期メンバー

※肩書は2006年5月現在

### 委員長

小林 陽太郎  
富士ゼロックス 相談役最高顧問

### メンバー

新谷 和弘  
TAC 常務取締役

上西 京一郎  
オリエンタルランド 取締役執行役員

梅田 昭宏  
三井住友海上火災保険 執行役員

太田 千代次  
健康事業総合財団 [東京顕微鏡院] 医療法人社団  
こころとからだの元気プラザ 理事・本部長

岡田 正  
小松製作所 コーポレートコミュニケーション部長

木川 眞  
ヤマトホールディングス 取締役常務執行役員

小林 稔  
野村證券 執行役員

斎藤 一志  
三井不動産 執行役員ビルディング本部副本部長

佐竹 一利  
資生堂 執行役員

鈴木 善久  
伊藤忠商事 常務執行役員  
伊藤忠インターナショナル会社  
エグゼクティブバイスプレジデント

常陰 均  
住友信託銀行 取締役常務執行役員

榎野 恭輔  
クレディセゾン 取締役システム企画部長

中村 克己  
全日本空輸 執行役員  
オペレーション統括本部副本部長 兼 OCC推進室長

鍋島 英幸  
三菱商事 執行役員経営企画部長

檜垣 誠司  
りそなホールディングス 執行役

日名子 喬  
鹿島建設 執行役員

日比谷 武  
富士ゼロックス 執行役員

藤原 裕  
オムロン 執行役員・財務IR室長

星野 朝子  
日産自動車 執行役員 市場情報室 室長

馬瀬 紀夫  
サントリー 取締役 健康食品事業部長

松本 哲男  
オリックス グループ執行役員  
オリックス・リアルエステート 取締役副社長

三浦 浩  
日本アイ・ビー・エム 常務執行役員ソフトウェア事業担当

村井 利彰  
ニチレイ 取締役執行役員

山崎 孝一  
キッコーマン 執行役員 経理部長

山本 真士  
フューチャーシステムコンサルティング 執行役員

(26名)



※肩書きは当時

今道友信氏  
東京大学 名誉教授

第2回

「変革のリーダーシップ」

北城恪太郎氏

リーダーシップ・プログラム 委員長

第1回

「今年度のリーダーシップ・プログラムについて」

9月

10月

軽井沢セミナー合宿

「経営ビジョンを考える」

第1セッション 北城委員長講演

第2セッション 個人研究

第3セッション グループ討議

第4セッション 個人研究

第5セッション プレゼンテーション

第6セッション 総括：議論のまとめ



# 北城現代代表幹事が 引き継ぎ リーダーシップ・プログラム 第3期が始動

リーダーシップ・プログラムは北城恪太郎代表幹事が委員長を引き継ぎ、第3期目となる2006年度の活動が開始された。今期も会員所属企業の非会員の若手執行役員クラスが対象で、メンバーは22名である。本年9月から来年4月までの8カ月間に、10回の会合と2回の合宿を行う予定となっている。

9月に開かれた第1回会合で、北城委員長は本プログラムの目的について、「経営者の持っている価値基準は一人ひとり違う。経営方法や組織のあり方も最適のものがあるのではなく、環境によって異なってくる。多くの経営者の話を聞くことで見識を深め、その中から自らの参考となるものを学び取ってほしい」と述べた。さらに、「異なる経験や価値観を持つ人たちとの議論の中にも、イノベー

ションの種はある」と、異業種交流の大切さも訴えた。

第2回会合の講師には今道友信氏が迎えられた。人間性や理念・理想・ビジョンといった哲学を中心にリーダーシップ論を展開する今道氏の講演は、過去2期のリーダーシップ・プログラムでもとても好評であった。今回も参加メンバーに強い印象を与えたようだ。

10月には、2泊3日の合宿が軽井沢のホテルで開かれた。「経営ビジョンを考える」をテーマに、各メンバーが経営トップとして自社の経営理念を考え、討議し、模擬所信表明演説に臨むという形式で行われた。

第1セッションでは北城委員長が「私が考える経営ビジョ

ン」と題する講演を行い、日本IBMで経営トップとなった際に考えたこと、そして行ってきたことを詳しく語った。

その後のセッションでは、個人研究とグループ討議を行い、メンバー各々が所信表明演説の草案づくりに努めた。第5セッションで1人5分の所信表明の発表が行われ、それに対し他のメンバーが評定するという形式であった。第6セッションは合宿の総括として、北城委員長と参加メンバーの意見交換となった。その中で北城委員長は、「スピーチとは人そのものが表れるもので、情熱や誠意が伝わらなくては聞く者の心は動かされない。日頃から自分の考えを簡潔に3つ程度にまとめ、自分らしいやり方で想いを伝える方法を研究してほしい」などとアドバイスした。

