



小林陽太郎氏

終身幹事（元・代表幹事）
リーダーシップ・プログラム 前委員長
富士ゼロックス 相談役最高顧問

1933年ロンドン生まれ。56年慶應義塾大学経済学部卒業、58年米国ペンシルベニア大学ウォートンスクール修了後、富士写真フィルム入社。63年富士ゼロックスに転じ、68年取締役、72年常務取締役、76年代表取締役副社長、78年代表取締役社長、92年代表取締役会長、2004年取締役会長、2006年4月相談役最高顧問に就任。
98年4月より日本アスペン研究所会長、2003年5月より国際大学理事長。
79年8月経済同友会入会、81～92年度幹事、93～98年度副代表幹事、99～2002年度代表幹事、2003年度より終身幹事。87年度日本の経営の国際化に関する委員会委員長、90～91年度教育問題委員会委員長、91年度経済研究所・企業動向研究会座長、92年度教育改革委員会委員長、93～94年度政治・行政委員会委員長、95～96年度経済政策委員会委員長、97～98年度欧州委員会委員長、2001～2002年度「市場の進化」と21世紀の企業」研究会委員長、2003～2005年度リーダーシップ・プログラム委員長。



檜垣誠司氏

2005年度リーダーシップ・プログラムメンバー
りそなホールディングス
取締役兼代表執行役社長

1951年千葉県生まれ。75年早稲田大学政治経済学部卒業後、大和銀行（2003年合併により、りそな銀行に改称）入行。東陽町支店長、江戸川南支店長、新橋支店長、企画部副部長、同2000年対策室長、新宿新都心支店長、融資第一部長などを経て、2003年りそな銀行執行役東京融資第二部長、同年10月執行役大阪融資第一担当兼東京融資第一担当、2005年りそなホールディングス執行役内部監査部長、2006年取締役監査委員会委員、2007年取締役兼代表執行役社長、2008年4月より取締役兼代表執行役社長金融マーケティング研究所担当。
経済同友会2005年度リーダーシップ・プログラムメンバー。



北城恪太郎氏

終身幹事（前・代表幹事）
リーダーシップ・プログラム 委員長
日本アイ・ピー・エム 最高顧問

1944年茨城県生まれ。67年慶應義塾大学工学部卒業、72年米国カリフォルニア大学大学院（パークレー校）修士課程修了。67年日本アイ・ピー・エム入社、米コーポレーション本社にて会長補佐などを務める。86年日本アイ・ピー・エム取締役、88年常務取締役、89年専務取締役、91年取締役副社長、93年代表取締役社長、99年日本アイ・ピー・エム代表取締役会長兼IBMアジア・パシフィック プレジデント、2003年IBMアジア・パシフィック プレジデントを退任、2007年最高顧問に就任。
87年7月経済同友会入会、94～99年度幹事、2000～2002年度副代表幹事、2003～2006年度代表幹事、2007年度より終身幹事。90～91年度地球環境委員会副委員長、94年度現代日本社会を考える委員会副委員長、95～96年度企画部副委員長、96年度情報化社会を考える委員会副委員長、97年度諮問委員会経済懇談会座長、新産業基盤委員会副委員長、98年度新産業基盤委員会委員長、99年度諮問委員会副委員長、企業経営委員会常任委員、99～2000年度教育委員会、2001～2002年度企業経営委員会委員長、2006年度よりリーダーシップ・プログラム委員長。



小島邦夫氏（モデレーター）

副代表幹事・専務理事
日本証券金融 顧問

1937年東京都生まれ。60年東北大学法学部卒業後、日本銀行入行。86年秘書役、89年営業局長、90年企画局長、92年理事、96年2月顧問に就任。96年8月より日本興業銀行顧問、98年より日本証券金融顧問、98年代表取締役社長、2004年代表取締役会長、2006年取締役相談役、2008年顧問に就任。
97年2月経済同友会入会、98～2004年度幹事、2005年度副代表幹事、2006年度より副代表幹事・専務理事。97～98年度新産業基盤委員会副委員長、1999～2003年度経済政策委員会副委員長、2001～2004年度産業懇談会第4火曜グループ世話人、2003～2004年度グローバルフォーラム運営委員、2003～2004年度道路公団改革に関するPT委員長、2004～2005年度政策金融改革PT委員長、2005年度道路公団民営化推進委員会委員長、2006年度マニフェスト評価PT座長、2007年度マニフェスト評価委員会委員長、2006年度より広報委員会委員長、経済研究所所長、2008年度公益社団移行委員会委員長。

次代のリーダーに何を伝えるか、何を学んでほしいか

「リーダーシップ・プログラム」の活動を通して

経営トップの最終判断に客観的な物差しはない。重要なのは、リーダーへの信頼だ。

歴史観、国家観といった大局観を抜きにした企業経営などあり得ない。

イノベーションのためにも同じ価値観の中だけで議論すべきではない。

志が低くなってきてはいないか。ゆっくりと物事を考えることを疎かにしていないか。

広く社会において活躍できる次世代の経営者育成を目的にした「リーダーシップ・プログラム」が今年度で5期目に入り、参加メンバーは通算で100名を超えた。また、経営トップに就任したメンバーOBもいる。そこで、この機会にリーダーシップ・プログラムの意義を捉え直すとともに、次世代のリーダーに何を伝えてい

くのか、何を学んでほしいかについて、上の4氏に語り合ってもらった。次の時代を担う者たちの育成をどうするかは、多くの企業、経営者に共通の課題なのではないか。それに対し4氏の議論には示唆するところも多い。第4期（2007年度）プログラムの活動報告などと併せ、特集でお届けする。

I トップに立ってわかったこと



トップの実感、トップの役割

小島：トップを経験した者にしかわからないことは非常に多くあります。それがリーダーシップを論じることの難しさにつながっていると思います。そこで本題に入る前に、まずは、皆さんがトップに立って初めてわかったことについてお聞かせください。

小林：私は44歳で社長に就任したのですが、富士写真フイルムの社長、会長を務めた父（小林節太郎氏）や周囲を見てきましたから、トップ・マネジメントとはこういうものだという自分なりのイメージは持っていました。ところが実際に社長になってみると、言葉ではうまく言い表せないのですが、とにかく全然違うというのが実感でした。しばらくしてその違いを考えてみると、副社長や常務の時は、自分が発言しても、上に人がいたんですね。でも社長になると、自分が話すとそこで終わりなのです。米国の第33代大統領ハリー・

トルーマンが言っていた「The buck stops here（責任は引き受けた）」ということに尽きると思います。

北城：おっしゃるとおりで、トップの後ろには誰もいません。あらゆる要素を考えながら、最終的な意思決定を行うわけです。人に相談しても、最後は自分で決めるんだという気持ちで、トップの非常に違うところでしょう。

もうひとつ、組織のリーダーの時にも感じたことですが、組織が円滑に機能するかどうかは、自分の能力と時間の使い方にかかわってくるということです。自分がひとつの仕事を忙しくなると、ほかの仕事が思っていたように進まなくなります。自分の時間にも限界があるわけで、それぞれの人に権限を委譲しながら放任にならないように経営しなければならないということを強く感じました。

檜垣：公的資金が入ったことで会社が大きく変わりましたから、当社は新しい組織なのだと思ってい

ます。その中で、本質的な企業文化を創っていくことがトップのミッションだと思っています。今までは目先の実務が一番大事な仕事でしたが、社長になって全く違う仕事を担っているのだと感じています。

北城：組織の文化や風土は、トップが創るものだと思います。ただ、それをどう創っていくかということは、組織の一員として働いていた時には考えられなかった課題かもしれません。

倫理や価値観を学ぶ意味

檜垣：リーダーシップのあり方は、その企業の実態や置かれた環境によって変わってきます。それでも、品性や大局観、志といった部分では共通するものがあるのではないのでしょうか。それらを具現化し、経営理念をきちんと創っていくことが、新しい組織である当社にとって大事なことだと感じています。

北城：リーダーシップ・プログラムでは、東京大学の今道友信名誉教授に倫理や哲学の話をしていただいています。非常に良いことだと感じています。経営戦略をどう立てるかといった普段の話題から離れて、人間性や社会の価値観などを学ぶのも重要なことです。リーダーに高い志やしっかりとした価値観のない組織は危ない。

檜垣：今道先生の講演は、何十年も忘れていた「青春の志」のようなものを思い起こさせてくれました。非常にいい内容でした。

II 次のトップに何を伝えたいか

プログラムの意義

小島：リーダーシップ・プログラムの講師は、大半が経営トップの方です。そこには「トップが語るからこそ」という内容と、「トップとして伝えていきたい」という想いがあると思います。プログラムで展開された議論を振り返り、率直な意見をお聞かせください。

北城：経営者の話は、企業が置かれた環境によっても違いますし、経営者一人ひとりにも個性があります。けれども、修羅場をくぐり、決断し、行動を起こし、成果を出した人の話は、どなたのものでもためになります。日本の場合、経営者、あるいは、後継者を育てるというよりも、育ててきた人の中から選んでいく色彩が強いのですが、育てるという意味でいろいろな機会を与えたり、考える時間を与えたりすることが大切なのだと思います。その手助けをするのがリーダーシップ・プログラムなのです。

檜垣：大半の人は、トップになることを意識してやっているのではなく、むしろ、それぞれ実務の中で成長してきているのだと思います。そうした意味で、改めて経営者となるためには何が必要かということ客観視できたのは、非常にありがたい機会でした。

小島：プログラムが進むにつれ、考え方も変わるものですか？

檜垣：参加者の皆さんとは、最初は軽く挨拶を交わす程度の関係でしたが、次第に人脈そのものが大

事だと思うようになりました。それまでは銀行という立場で経営者の方々と接していて、この人から何を学ぶかという思いはあまりありませんでした。しかし、このプログラムを体験してからは、何を学ぼうと意識して人と接するようになりました。プログラムが進む中で、メンバーの皆さんの議論も相当変わってきたと思います。

リーダーに欠かせない人間力

小島：トップは決断を迫られる立場に置かれ、その時にきちんと対応できるかどうかで評価が違ってきます。そのために、いったい何を鍛えたらいいのでしょうか。

小林：トップであろうが、事業部の責任者であろうが、客観的な物差しがあって、それに即して判断できれば簡単なのです。しかし実際は、そうはいかないケースがほとんどです。その時に問われるのが、決定を下したリーダーに対する信頼でしょう。「この人が下した決定だからついていこう」と思わせる人間力、人間としての魅力が非常に大事で、このことは講師の方も指摘されていました。リーダーは、不確定要素が多い中を前に進んでいくリスクを背負わなければなりません。将来に大きな影響を及ぼすような決定を年齢をとりすぎた人に委ねては、下の者がついていくのでしょうか。そうした意味では、リーダーは若すぎるくらいでいいという考え方もあります。

戦前の教育がすべて良かったと

は思いませんが、人間力の教育というものが旧制高校や大学にはあり、それが重視されてきました。戦後は、ほかのさまざまな問題を解決するのに必要な勉強がたくさんあって、結果として、人間力よりも技術力を身につける方が主体となったまま、今に至っていると思うのです。

北城：リーダーの人間力、すなわち、魅力的だとか、信頼が置けるとか、品格があるといったことは、人がついてくる上で重要な要素です。リーダーシップ・プログラムの講師の方々も、皆さん魅力があり、尊敬できるリーダーです。しかし、リーダーシップのスタイルは人それぞれ異なるのです。受講しているメンバーの皆さんも、それぞれ組織の長で、自分なりの考えを持っていると思います。その考え方を講師の方の話と比較することで、自分なりのリーダーのあり方を考える機会になっていると思いますし、議論することで自分の考えに磨きをかけることもできると思います。

檜垣：歴史観や国家観を抜きに企業経営者はあり得ないだろうと思います。そのあたりの話を参加者の皆さんとできたことは、非常に意義がありました。大きな視点を持っていない経営者は会社を誤った方向に導いてしまうかもしれませんし、トップになればなるほど大勢の社員が追随してくるので、そこはある程度距離を置くためにも、大局観のようなものを失ってはいけないと思っています。自分

の視点のブレが修正できたという意味でも、価値のあるプログラムでした。

同友会活動の継承と広がり

小島：経済同友会に入会して強く感じたのは、きちんとした経営をしてきた方は何か違うものを持っているなということでした。それを引き継いでいくことも非常に大切だと思っています。

檜垣：経済同友会の活動の一端に触れ、自分の損得に関係なく活動に取り組んでいることを知ったのも、価値あることでした。

小林：経済同友会は優れた先輩をたくさん輩出しています。特に1960年代から1970年代にかけて、公害問題などを抱えながら戦後発展の第2ステージに入っていく中で、同友会は企業と社会の関係性、

今で言えばCSRに関して訴えるなど、非常に先見的な議論を行っていました。当時の諸先輩がどういう思いを持ち、委員会活動の中でどんな意見のやりとりをしていたかを辿ってみることも、意味があることだと思います。

小島：最近の企業、経済界に対する批判の中に、志が低くなっているかという問題意識があると思います。その一因として、皆が忙しすぎて、じっくりと物事を考える時間を持ってなくなってきているということがあのような気がします。

小林：数年前からコーポレート・ガバナンスの問題に絡んで、社業に直接関係のないことに時間を費やすことに極めて批判的な声もあり、それが同友会の新会員を増やす上で障害になっているという面

もあります。この風潮は日本だけでなく米国にもあります。しかし、個人がポジションにかかわらず日々勉強、精進していくことの大切さは、誰も否定できないと思います。勉強の場として同友会活動に参加することは必ずその人の成長につながるし、それは出身企業のプラスにもなるはずで、同友会活動の意義を効果的に発信していくためにも、次のリーダー候補にこのプログラムを経験していただくことが大事だと思います。

北城：どんなに忙しくても、トップは自分が決めれば時間を作れるはずで、広く社会の問題や企業経営のあり方について議論し、見識を高めることは自社の経営にも役立つし、社会の大きな流れから反しない企業経営をするためにも必要だと思います。

「リーダーシップ・プログラム」とは①

「リーダーシップ・プログラム」は、北城氏が代表幹事に就任した2003年度にスタートした。第1期（2003年11月～2004年12月）、第2期（2005年9月～2006年5月）は小林氏が、第3期（2006年9月～2007年4月）以降は北城氏が委員長を務めており、現在は第5期が活動中である。

会員所属企業の非会員の若手取締役・執行役員クラスを対象とし、「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育成」を目的としている。参加メンバーは、正副代表幹事や委員会委員長の所属企業を中心に選抜されている。

今回の座談会に参加いただいた檜垣氏は第2期メンバーOBだが、ほか

にも複数名のメンバーOBが経営トップに就任されている。また、メンバーOBのうち22名が本会入会を果たしている（8月末現在）。

リーダーシップ・プログラムの通常の会合は2時間で、講師による講演と、メンバーとの質疑に半分ずつ時間を割いている。質疑では、毎回、参加者が積極的に発言を行い、緊張した中にも熱のこもった議論が展開されている。通常の会合とは別に合宿もあり、そこでは参加メンバーが発表や議論を行う。プログラム終了後には参加メンバー全員が総括所感を提出することになっており、每期、報告書という形でまとめられている。

総括所感には、リーダーのあり方

について、一人ひとりが考えたことなどが書かれているが、大半が「業界を超えて多くの人と知り合えたことが素晴らしかった」といった感想を持っている。このことは、座談会でも指摘されていた、企業の対外活動の重要性、異なる価値観を持つ人との交流の意義にも通じるところである。

リーダーシップ・プログラム参加人数

第1期	22名
第2期	25名
第3期	22名
第4期	24名
	(以上、終了者計93名)
第5期	22名 (活動中)

III リーダーシップを育んでいく視点

リーダーの育成と異文化の吸収

小島：これまで日本の社会は、リーダーの育成やリーダーシップの鍛錬などに大きな関心を払ってこなかったのではないのでしょうか。それだけに、リーダーシップの本質を考える機会を確保し、それを企業や社会の中に組み込んでいくことは重要な課題であると思います。

北城：どんな時代でも組織のリーダーの役割は大きいと思いますが、経済が順調に成長し変化が緩やかだった時代には、お神輿^{みこし}経営と言われるように下の人が盛り上げ、リーダーは神輿の進む方向を示すだけでうまくいったのかもしれない。しかし今は、変化が激しいし、国内だけでなく海外の人々とも仕事をしなければなりません。そうした時には、リーダーが大きなビジョンや方針とそれを実現するための具体的な方策を示し、そこで働く人の意欲を高めるような活動をしないと、組織は十

分に機能しないわけです。体力があって海外を飛び回れるくらいの方がリーダーになるべきでしょう。人間は体力が衰えてくると意思決定の感度が鈍ったり、海外の人々と十分にコミュニケーションが取りにくくなってきます。意識して若い人たちの育成に取り組んでいかないと、ひとりでの育つのを待つだけではスピードが間に合わないと思います。特に、国際社会で活躍するリーダーは、海外の人にもきちんと自分の考えを伝えることができ、仕事以外の会話もできるようにならないと成功できないと思います。

小島：日本の教育がハウツーのようになってきて、「これを学べばどこかの会社に入れる」といった流れになりすぎています。そこが変わっていかないと真のリーダーは育ってこないのではないのでしょうか。

北城：教養教育のような要素も重要だということを、経営者が学生に伝えていくべきです。

小林：「どうやって育つのか」という視点で考えると、いろいろな場面を経験し、自分の会社とは異なるカルチャーの経営者を見たり、全く異なる世界のリーダーと接する機会を、なるべく若いうちに持ってもらうことが必要なのです。歳を取ると自分のスタイルをなかなか変えられなくなるし、「こうやればもっと良くなるはず」と感じるセンシビリティも若い時の方があるわけです。意識して社外に出て、違ったものに触れ、



吸収していくことが、リーダーに成長していくひとつの素地として必要だと思います。

北城：異なる経験を持つ人と議論していく中で自社のあるべき姿を考えていくことは、その会社が健全に発展していくためにも不可欠です。加えて、同じ価値観の人だけで議論するのではなく、異なる価値観や経験を持った人と議論すると、刺激を受けたり、新しいアイデアが生まれ、それがイノベーションという自分自身の飛躍へと結び付いていきます。志の高い企業にする、見識を高めるという点に留まらず、実は、企業変革を行っていく上でも、優れた活動をしている人の話を聞くことには大きな意味があるのです。

社外から人材を迎える意義

檜垣：銀行はおそらく伝統的に実行型組織の最たるもので、中央集権の下、同質性重視でやってきて、その欠点が出てしまいました。公的資金受入以降、細谷英二会長をはじめ外部から人材を入れ、相当程度バラエティに富んだ人材の中で仕事を行うようになりました。



徐々に企業文化が変わってきているかなという実感はあります。よく実行型組織と学習型組織が対比されて論じられますが、その融合が目標とするところで、今は5合目くらいまで来たかなと思っています。一方、古い銀行文化を打破することが最も難しく、トップの意向に従って仕事することに慣れた人ほど、中央集権型・実行型組織に戻りたがる嫌いがあります。新しい企業文化の創造に向けて、外部の目線を入れて自分たちの意見を出していくことが未だうまくできていません。北城さんがおっしゃられたように、多様な考え方がぶつかり合うことで、こうした点もイノベートしていくことがで

ければいいと考えています。

北城：社外取締役、特に自身の意見を発言する独立取締役が活動している会社は、社外取締役の意義を十分に理解していくと思います。逆に、社外取締役のいない企業ほど、コーポレート・ガバナンスの必要性を普段からあまり認識されないのではないのでしょうか。同じ文化の人たちだけの議論は、決まった価値観に制約されてしまうわけです。その意味でも、外部の目の中に入れて経営に生かすことは必要です。

小島：自身の経験から申しあげると、社外取締役には、「この人に説明できないような業務はできない」といったフィルターのような

役割があるのだと思います。つまり、世の中に通じるような議論をしなければ、株主や社会全般にも説明がつかないわけです。そうしたことを学ぶだけでも訓練になるはずです。

北城：同友会のような活動に意義を認める経営者が社長になれば、次代のリーダーたちも同友会の活動に参加してもらえenと思います。結局、こうした活動に参加していない人がその価値を認められず、社業で忙しいということになってしまう。このリーダーシップ・プログラムの体験を通して、社長になる前の人たちに対外的活動の大切さを認識してもらうことは、非常に重要なことなのです。

「リーダーシップ・プログラム」とは②

リーダーシップ・プログラムは、これまでに終了した4期とも、8割以上という高い出席率を記録した“人気講座”だ。その人気の大きな要因は、何と言っても講師陣の顔ぶれであろう。経済同友会内外の日本を代表する経営のトップ・リーダーを中心に、学界や政界、マスコミ界からも講師を招いている。

その中で、参加メンバーに特に強い印象を残した講師は、座談会でも名前の挙がった東京大学名誉教授の今道友信氏だろう。今道氏は、第1期から第5期まで連続で講師を務めている。哲学者でもある今道氏は、ヘーゲルの法の哲学やソクラテスの言葉「魂の世話」などを語る独特の切り口から、リーダーは何をすべきかへと論を進めていく。今道氏によれば、「魂の世話」とは自分の心そのものの世話であり、そのための手

がかりとして四大^{すうよう}枢要徳(正義、賢慮、勇氣、節制)があるという。そして、「本当に人を呼び寄せることのできる人がリーダーの資格を持つべきで、無理なく人と交えるような開けた心を持つ必要がある」「リーダーは心の中で考え得る限りの『最高の善』や『美』を理念や理想とし、自ら考え、リーダーシップを持った時、『理想はこうだ』と責任を持って言うべきだ」などと語りかけていた。

リーダーシップ・プログラムは「広く社会のリーダーとして活躍できる」人材の育成を目指しており、小林、北城両氏とも高い志の継承、高い倫理観の醸成に力を注いでいるところである。それには、人間力の向上が重要であることが、座談会でも確認されていた。その点で、今道氏の講義に代表される人間性の根源に触れる対話は、このプログラムの大きな特色と言えるだろう。

会員以外で講師を務めていただいた方(一部)

ルイス・ガースナー氏	(カーライル・グループ会長/元IBMコーポレーション会長)
ロナルド・ドーア氏	(ロンドン大学 名誉教授)
岡田 克也氏	(民主党 前代表)
北川 正恭氏	(早稲田大学大学院 教授/前三重県知事)
中村 邦夫氏	(松下電器産業 取締役会長)
張 富士夫氏	(トヨタ自動車 取締役会長)
清水 真人氏	(日本経済新聞社 編集局経済解説部 編集委員)

※順不同、肩書きはリーダーシップ・プログラム出席当時

IV リーダーを目指すということ

プログラムの課題

小島：リーダーシップ・プログラムの意義については十分に確認できたと思いますが、今後の活動の課題についてお聞かせください。

小林：企業が欧米以外の地域、特に中国やインドで活動する比重が大きくなっています。それに伴って、アジアなどほかの国々におけるリーダーシップのあり方の研究も取り入れていったほうがいいと思います。大きな意味での価値観は同じでも、実行していく具体的な手法やスタイルは違ってくるのが当たり前です。これまで日本では欧米スタイルのマネジメントが主流でしたが、それだけでは通用しなくなるのではないのでしょうか。

北城：リーダーは、自分の思いを語り、組織の人々の共感を得て、初めて共に行動してもらえます。そのためにメッセージをどう伝えるかということも重要です。「言わずもがな」で通じる社会で生活してきた日本人は、リーダーとし

てコミュニケーションをとる、あるいは、スピーチすることの価値を十分に認識してきませんでした。こうした課題も取り上げていければと思っています。

檜垣：価値観が本当に多様化していて、こちらは伝わったと思っ

ていても、真意が伝わっていなかったということは山ほどあります。伝えていく努力が必要だということは切実に感じています。

北城：グローバルに経営している会社では、伝える相手は日本人だけではありません。欧米やアジアの人々にも理解され、共感を持ってもらうことは、非常に大事な課題です。IBMでは経営者を育てる時に、「どう伝えるか」ということも教育しています。

次代を担うリーダーへ

小島：最後に、次代を担うリーダーへメッセージをお願いします。

小林：最近、責任あるポジションに就くことを避けたがる風潮もあります。しかし、自分が好きな組織であれば、その組織をもっと良くしていくために相応のポジションに就きたいと思うのが素直な気持ちだと思うのです。組織を構成する多くの人たちから、



「やっぱりこの組織にいて良かった」と思ってもらえるような状況を作りたくはないか。そう思うのであれば、ナンバーワンでなくとも、前向きに上を目指してほしいと思います。そして、そのための努力を始めてください。リーダーはキツイですが、やりがいのある、ロイヤルな仕事なのです。

北城：リーダーという仕事は、自分のビジョンに従って組織を動かし、成果を上げ、それが社会の役に立っていくわけで、非常に達成感のある仕事だと思います。高い志を持って組織を動かすこと自体が、組織の構成員から尊敬され、人間性を高めていくことでもあるのです。チャンスがあればそれを生かし、ぜひ挑戦してほしいと思います。

檜垣：新米の経営者として1年が経過しましたが、嫌でも自分を向上させていかざるを得ないのは楽しい経験でした。これまでの人生の中で最も成長した1年だったという手応えを感じています。

小島：本日はありがとうございました。





リーダーシップ・プログラム 第4期 (2007年度) 活動レポート

第 4期 (2007年度) リーダーシップ・プログラムには24名が参加し、昨年7月から今年4月にかけて15回の会合を開いた。

北城氏が委員長を務める第3期からは合宿が2回に増え、1回目の合宿では、参加したメンバー全員が個人発表することになっている。今期は「社長としての社員へのメッセージ」をテーマに、社長になったとの設定で3分間のスピーチが行われた。合宿には北城氏と桜井正光代表幹事が出席し、講演と個人発表の講評を行った。桜井氏は講評の中で、『社員あつ

ての会社です』と語るのには良いが、それだけでは『社長は何をする人ですか?』となってしまふ。社長のスピーチには、

私はこうするのだということがセットで必要だ」と指摘した。

こうした実践的訓練と、トップ・リーダーとの対話を重ねた後、2回目の合宿が行われた。今度は、「わが社の経営課題について」がテーマで、グループに分かれ経営課題の発表と質疑が行われた。講師と、発表の番ではないメンバーが社外取締役の立場から発言するというユニークな形式を採っている。その質疑では、外国企業との合弁事業、M&A、経営リスクから見た地球温暖化問題など、極めて今日的な課題が出され

た。講師のひとりである浦野光人副代表幹事からは、「短時間に課題を認識し、それに対してレスポンスすることは、頭の中のシミュレーションである。また、社外取締役の感覚を学べたことは大変良かったのではないか」といった講評が述べられた。

プログラム終了後、会合の議事録と参加メンバーの総括所感を収めた『自らのリーダーシップを考える』と題する活動レポートが作成された。メンバーの所感にはレポートのタイトルどおり、それぞれに考え抜いた自分なりのリーダーシップのあり方が綴られており、「リーダーとしての生き方、あり方を考え、自分なりのマネジメント・スタイルを築き上げてほしい」(北城委員長)という当初の狙いが達成されたことが窺える。

■リーダーシップ・プログラム第4期 (2007年度) 活動の記録

第1回	趣旨説明と結成式	第8回	有富慶二氏 (ヤマトホールディングス 取締役会長) 「サービスが先、利益は後からついて来る ～ Only One から Number 1 へ～」
第2回 (合宿)	北城格太郎委員長 「私が考えるリーダーシップと経営ビジョン」 桜井正光代表幹事「社長としてのリーダーシップ」 個人発表「社長としての社員へのメッセージ」	第9回	中村邦夫氏 (松下電器産業 取締役会長) 「21世紀に求められるリーダー像～変革を自ら起こそう～」
第3回	今道友信氏 (東京大学 名誉教授・哲学美学比較研究国際センター 所長) 「リーダーシップと哲学」	第10回	宮内義彦氏 (オリックス 取締役兼代表執行役会長・グループCEO) 「企業とは何か」
第4回	細谷英二氏 (りそなホールディングス 取締役兼代表執行役会長) 「『国鉄改革』・『りそな再生』から学ぶ教訓 －1人の企業人として考え、実践してきたこと－」	第11回 (合宿)	小島邦夫氏 (経済同友会 副代表幹事・専務理事) 富山和彦氏 (経営共創基盤 代表取締役 CEO) 「修羅場の経営リーダーシップ」 浦野光人氏 (ニチレイ 取締役会長)「リーダーシップの入り口」
第5回	清水真人氏 (日本経済新聞社 編集局経済解説部編集委員) 「内閣総理大臣の指導力とは何か」	第12回	張 富士夫氏 (トヨタ自動車 取締役会長)
第6回	竹内弘高氏 (一橋大学大学院 国際企業戦略研究科長) 「企業のミッション・ビジョン・バリューとリーダーシップ」	第13回	井上礼之氏 (ダイキン工業 取締役会長兼 CEO) 「リーダーの役割・資質とは何か」
第7回	小林陽太郎氏 (富士ゼロックス 相談役最高顧問) 「私の考えるリーダーシップ」	第14回	長谷川閑史氏 (武田薬品工業 取締役社長) 「私の経営に対する考え方」
		第15回	総括と懇親会

小林陽太郎終身幹事は「創発の会」で 設立時の精神の継承を訴えた

小 林氏は9月26日、創発の会第3回会合に出席し、「経済同友会のルーツを探って」をテーマに会歴の浅い会員に問題提起を行った。

その中で小林氏が強く訴えたのは、「経済界を含め日本全体が、物事を考えるということを疎かにしているのではないか」という問



題意識であった。そして経済同友会の設立趣意書を引き、「今こそ同志相引いて互に鞭ち脳漿をしぼって我が国経済の再建に総力を傾注すべき」との精神が今こそ求められているとした。その上で、「創発の会は、大きなポテンシャルを持つ、同友会のご真ん中に位置する集団である。同友会を勉強の場とし、大いに切磋琢磨してほしい」と述べ、同友会の志の継承に期待を示した。

また、企業の社会に対する責任について同友会が設立直後から議論を行ってきたことを詳しく紹介した。特に、経営方策審議会が



1973年の提言で、いち早く環境報告書の公表を訴えていた先見性を高く評価し、企業が社会にいかに関与していくかを考えてほしいと訴えた。

さらに、マネジメントのあり方に関して、日本の伝統的な考え方や手法を見直す必要性などにも言及した。

“同友会の志”を伝えていくために



北 城氏は、委員長としては3期目となる第5期(2008年度)リーダーシップ・プログラムの運営に当たっている。

第5期の参加メンバーは22名で、来年4月までの間に15回の会合が予定されている。去る8月28~30日には1回目の合宿が軽井沢のホテルで行われ、北城氏と有富慶

北城格太郎終身幹事は 「リーダーシップ・プログラム」夏合宿で

二副代表幹事が講師を務めた。ここで北城氏は、「私が考えるリーダーシップと経営ビジョン」と題した講義を行い、第5期の実質的なプログラムがスタートした。

北城氏の講義は、I. 日本IBMの経営革新、II. 私が考えるリーダーシップ、III. 経営者として学んだこと、の3点が中心テーマ。Iについては、お客さま志向の会社・情報産業の変革をリードする会社・自由闊達な会社というビジョンを掲げ、自ら経営改革について説明した。「私が考えるリーダーシップ」では、国際社会で活躍できるリーダーに必要な資質と

して、①高い倫理観、②構想力・先見性・感性、③優れた判断力、④勇気ある決断力、⑤適応力の5項目を挙げた上で、それらのベースには「志、成し遂げる熱意」が必要だとした。「経営者として学んだこと」については、10項目にまとめた心得を紹介し、明るく・楽しく・前向きにやるのが大事だと強調した。

