

リーダーシップ・プログラム 第5期(2008年度)活動レポート

大きな時代変化の中で リーダーシップを考える

2003年度からスタートしたリーダーシップ・プログラムは、会員所属企業の若手経営者で本会に未入会の方を対象に、企業や社会で求められるリーダーとしての資質を広い視野で検討し、その育成を目的に実施している。5期目となった2008年度の活動は、軽井沢、宮崎での2回の合宿を含め、計13回にわたる会合を実施し、さまざまな業界・業種から第一線で活躍する多くの取締役や執行役員が参加した。今回はその活動の内容を紹介する。



大きな時代の変化に直面した今こそ リーダーの決断力、実行力が試される

リーダーシップ・プログラム委員長

北城 悟太郎氏

経済同友会 終身幹事(前代表幹事)／日本アイ・ビー・エム 最高顧問

今年度のプログラムが開始して間もなく、リーマン・ブラザーズの破綻を契機として、世界経済は先の見えない同時不況に突入した。地球規模での大きな時代の変化の中で、日本企業は企業の存続を懸けて、いや応なく大胆な変革を迫られた。経験したことのない事態に直面した時にこそ、経営者の決断力、実行力が試される。大きな時代の変化の中で、リーダーには何が求められているのか、リーダーシップを発揮するとはどういうことなのか、改めて深く考えさせられる1年であったように思う。

会合の講師には、さまざまな分野でご活躍中の識者や変革を推進してきた経営者など、15名の方にご来臨いただき、講演や意見交換を通じて、通常業務では経験のできないことを学び、言葉では表現しきれない個人の魅力や改革への情熱を直接肌で感じる事ができたことは、貴重な経験であった。

また、「倫理観の欠けている人は、リーダーになるべき

ではないし、自分なりの価値観・考え方を持たない人はリーダーになるべきではない」ということが、複数の講師の方から強調されたことが印象深い。どんな組織のリーダーであっても高い倫理観と価値観を持つことが重要で、自らリーダーとしてあるべき姿を探し、日々努力しなければならないということである。そして、経営は終わりのない旅であり、経営者自らも自己を磨き続けるとともに、若い人を育成していかなければならない。

私から、次世代のリーダーの皆さんに一言申し上げるとすれば、リーダーは、本質を見極め、いかなる状況においても謙虚に、情熱を持って、明るく・楽しく・前向きに仕事に取り組むことが大切だということである。そうすれば、おのずと道は拓けると思う。



次世代を担うリーダーたちへ

～イノベティブ・トップリーダーとの対話から、学び・考える

※役職は開催当時



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

「現代におけるリーダーシップ」

リーダーがいなければ危機を救うことはできない。平時には必要ないように見えても、危機の時に必要とされる人がリーダーである。自ら名乗るべきものではなく、人々が認めるものである。自ら立てた理念を求め続け、それを理解してもらうためによく話し合うこと、高い理念や強い使命感、奉仕の心を持つことも大切だ。リーダーとなっても謙虚に学ぶことを忘れてはならない。仲間に感謝し、さらに自らの去る時期も考えなければならない。哲学で言うところの4つの社会的な徳、「正義」「中庸・賢慮(Prudence)」「勇氣」「節制」を自分なりに身に付けてほしい。

第3回 2008年9月11日(木)

第4回 2008年9月24日(水)

「変革のためのリーダーシップ」

変革に求められるリーダーは、まず、ビジョンを描くことが大切だ。ビジョンがあって、将来を予測する。それを原点にして現在とのギャップをつかんでいけば、変革しなければならない要素がおのずと見えてくる。また、変革はリスクなことなので、率先垂範、行動力も大切となる。トップが自ら先頭に立って旗を振り続けられない限り、変革は進まない。当然のことながら、変革しなければならない理由・背景を説明することは必要であり、ステップ・アップしながら着実に成果を上げていくことも重要となる。



桜井 正光氏

経済同友会 代表幹事
リコー 取締役会長執行役員



牛尾 治朗氏

経済同友会 特別顧問 終身幹事(元代表幹事)／ウシオ電機 取締役会長

「リーダーの心構え」

リーダーの心の持ち方として、「戦戦兢兢^{きょうきょう}、深淵^{ふく}に臨むが如く、薄氷^{はくへい}を履むが如し」という言葉がある。深い淵を覗く時のような洞察力、慎重な観察力、そして薄い氷の上を歩くような、用意周到な微細な行動力を持つことが、これからの時代に求められる。また、「事に臨むには三つの難あり。能く見る、一なり。見て能く行^まう、二なり。当^{まさ}に行うべくんば果決す、三なり」という言葉もある。ひとつはよく観察すること、そして、行動する時にパフォーマンスできる能力を発揮すること、3番目に、いざよく見て行う時には果決するということだ。これは経営の神髄に通じる。

第5回 2008年10月15日(水)

第6回 2008年10月30日(木)

「国際競争の中でのリーダーシップ」

国際競争の中でリーダーにまず求められることは、会社全体や自分の部門の現状を冷静にしかも正確に把握することだ。また、多様性に対する認識を高めて、日本の独自の文化や歴史や言語を理解し、他の文化や考え方に対する評価尺度を持つことが必要になる。もちろんすべてを体験することはできないので、想像力を持つ努力をしなければならない。さらに、日本ブランドの価値を認識してその維持向上に努めることが、リーダーの役目といえる。そして、最後に求められるのは、リーダーが魅力的なビジョン・計画を示すことだと考えている。



小枝 至氏

経済同友会 副代表幹事
日産自動車 相談役名誉会長

第7回 2008年11月19日(水)



藤森 義明氏

日本ゼネラル・エレクトリック
取締役会長兼社長兼CEO

「リーダーシップ教育」

GEのリーダーは、変革を常に推進しながら会社を成長させていくと同時に、次のリーダーが育つような環境と教育、さらには人を選ぶ仕組みを作ってきた。求められる資質として“external focus”“clear thinker”“imagination”“inclusiveness”“expertise”の5つを挙げ、このようなValuesを持った人たちが、リーダーと呼ぶにふさわしい人たちであるとする。最終的にはこれらを定量化して測ろうとしているが、従業員全体に、これがわが社のリーダーとしてのValuesだということを植え付けるプロセスが大事だと思う。



大田 弘子氏

政策研究大学院大学教授／元内閣府特命担当大臣 経済財政政策担当

第8回 2008年11月27日(木)

「日本経済の課題」

世界経済は今、大きな転換点を迎えている。その中で日本に必要な改革とは、日本経済が構造的に抱えた3つの弱みを克服していくことである。一つ目は、サービス産業の生産性の低さ、二つ目は、グローバル経済に対応できていないこと、三つ目は、人材が生かされていないことが問題だ。欧米のダメージは金融危機で起こったことだが、日本が今直面している厳しさは、金融危機で起こったことではなく、その前からの構造的な問題である。従って、この構造的な問題に、危機を梃にして取り組む必要があると考えている。

第9回 2009年1月28日(水)

「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、学んできたこと～

変化に鈍感な組織は減じる。「離見の見」-自分の姿を一步離れたところでどう見られているかを意識する-このような視点で自らの戦略を変える気概と行動力がなければ、組織は変わらない。また、日本の組織は、人を大事にする人本主義だが、その最大の欠陥は、論理的な議論を回避することにある。きちんと議論を戦わせる風土がないと企業は衰退する。そして、変革の志と行動、情熱がなければ、リーダーの資格はないと思う。さまざまな雑音や足を引っ張られることがあっても、誠心誠意やり続ければ、必ずお天道様は見えてくれる気がする。経営改革とは、一言で言うなら、当たり前のことを当たり前にやり抜くことだ。



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



長谷川閑史氏

経済同友会 副代表幹事
武田薬品工業 取締役社長

第10回 2009年2月12日(木)

「リーダーシップについて」

リーダーに求められる資質とは、「高い倫理観と揺るぎない価値観」だ。企業のトップとなる人は、どこから突かれても、会社に対して倫理上・コンプライアンス上で迷惑をかけることがない、という覚悟を持つことが大事であり、その覚悟がない人はトップになるべきではない。また、自分なりの価値観を身に付けることが非常に大切だ。それは本人が苦慮し、努力し、本などを読んで自ら育んでいくものである。完璧な人はいないことを自分自身に言い聞かせ、常に人の意見を聞き、謙虚に学ぶ姿勢を忘れてはならない。

第12回 2009年3月18日(水)

「大きな時代変化にあって」

今、大きな地殻変動の兆しが見えてきた。簡単に言えば脱・石油、エネルギー、環境産業革命だ。恐らく、これからは環境・ECOにつながっていない企業は消滅し、まだ小さいがECOに集中・特化しているベンチャーは巨大な企業になっていくだろう。経営とはイノベーションであり、大変なことで変えていかないと潰れてしまう。是非、若い人にはチェンジ・リーダーになって欲しい。グローバルな視点で日本を見直し、世界の中の日本という観点で、将来を眺めていくと面白いことが発見できるはずだと思う。



中村 邦夫氏

パナソニック 取締役会長



生田 正治氏

商船三井 相談役
元日本郵政公社 総裁

第13回 2009年4月9日(木)

「経営 四方山話」 ～郵政改革を軸に～

P. F. ドラッカーは、トップ・リーダーや経営者は天才である必要がないと言う。ただし、勤勉でなければならない。努力せよ!ということだ。また、しっかりした時代認識に基づいた的確な問題意識を持たなければならないと加える。経営者は、時代認識と正確な事実関係をすべて頭に入れてビジョンを考えることが重要だと思う。日本の国際競争力の低下は、認めざるを得ない。経済・教育など、どの数字をとっても、既に高い位置ではない。相当勤勉に努力しないと、ますます置いていかれる状態にあるのが現状だ。

第2回

軽井沢合宿 (軽井沢浅間プリンスホテル)

第2回目の会合は、軽井沢での合宿という形式で開催された。北城格太郎委員長と有富慶二副代表幹事(ヤマトホールディングス 取締役会長)より、自らの貴重な体験に基づいた経営哲学とリーダー像を語っていただき、参加者との活発な意見交換が行われた。



※役職は開催当時

第2回 軽井沢合宿プログラム 2008年8月29(金)～31(日)

第1日目 8月29日(金)

19:00～ 懇親会

第2日目 8月30日(土)

8:30～8:50 開会挨拶
北城格太郎 委員長(前代表幹事)

8:50～10:20 セッション1【講義】
「私が考えるリーダーシップと経営ビジョン」
—北城格太郎 委員長

質疑応答

10:30～12:00 セッション2【講義】
「企業価値の向上を実現するイノベティブ・リーダー～14勝1敗のすすめ～」
—有富慶二 副代表幹事

質疑応答

13:30～16:30 セッション3【個人発表】
「自らが考えるリーダーシップと私の信条」

16:30～17:00 セッション4【総括】
「本日のまとめ」
講評:有富慶二 副代表幹事
総括:北城格太郎 委員長

第3日目 8月31日(日)

懇親ゴルフ会

セッション1 「私が考えるリーダーシップと経営ビジョン」

講義: 北城格太郎 委員長(前代表幹事)

高い倫理観・価値観、高い志がなければリーダーにはなれない。その上で、迅速に意思決定をして実行することが大切だ。的確な判断をするには、都合のよい情報ばかりが正しい情報では決していないことを認識する必要がある。問題があれば軌道修正をする勇気がなければ、変化の速い時代には成功しない。そしてPassion。これをやってやろうという情熱が大事だ。成功体験に拘泥せず、絶え間ないイノベーションや変革により組織を活性化させること、さらに人材育成もリーダーの重要な役割である。



● 質疑応答より抜粋 ●

Q トップとして、取締役や直属の部下に耳障りな人材を置くべきだという意見があるが、どのように実施されているのか。

A 耳が痛いことを言う人を遠ざけるのではなく、入ってくる仕組みを作った。このような仕組みは意図的に作らなければならない。良い情報しか入らなければ経営を間違える。インフォーマルに現場に出て行き、公式なルート以外の情報を取る仕組みが必要だ。

Q 事業構造の変換には、将来に対する不安も多かったと思うが、どのように改革を行ったのか。

A 社員に危機感を伝えた。このままでは会社は成長しない、要するに客観的な事実を述べて、会社が成長するためには、業態を変えなければならないと訴えた。危機感を共有できれば、組織は変わると思う。

セッション2 「企業価値の向上を実現するイノベティブ・リーダー～14勝1敗のすすめ～」

講義: 有富慶二 副代表幹事

(ヤマトホールディングス 取締役会長)

イノベティブ・リーダーには二つの要件があると思う。一つ目は「人格力」。その企業が目指すべき社会に対して持つ「志」の共有ができていない人だ。上に立つ者としての「ノーブレス・オブリージュ」も求められる。二つ目は「改革力」だ。次なる成長を目指すには、過去に成功した仕組みや組織の構造、社員の行動様式などを変革する必要がある。日本の企業は前例主義で「1勝14分け」のCEOが選ばれやすいが、負けを恐れず14勝するために攻め続ける意欲のある者がリーダーにふさわしいと思う。



● 質疑応答より抜粋 ●

Q 新しいイノベーションを興す時に、現場のアイデアを吸い上げ、経営が意思決定するまでのプロセスについて教えて頂きたい。

A 新しいニーズやシーズは、いろいろな所から出てくる。当社は、取締役以上が参加する会議でダイレクトに提案できるようにしている。誰もが直接提案できるよう、中間で邪魔する人を排除する仕組みを作ることが大事だと思う。

Q 翌日配送の中で、文化はなかなか変わらないというご苦労話があった。文化を変えるために、どのような取り組みをされたのか。

A ドライバーは運送会社に勤務していた人ではなく、違った職種で働いていた人を採用し、営業から会計までできるような新しいセールス・ドライバーを目指した。「変われ」と言っても難しいが、新しい人が新しいことを楽しそうにやると、ようやく文化が変わっていくように思う。

宮崎合宿 (フェニックス・シーガイア)

宮崎で開催した合宿は、富山和彦氏（経営共創基盤 CEO）と池田弘一 副代表幹事（アサヒビール 取締役会長）を講師に迎えて行われた。講義後には小島邦夫専務理事も交えて参加者によるグループ討議も実施され、総括で研修を締めくくった。



第11回 宮崎合宿プログラム 2009年2月27(金)～3月1日(日)

第1日目 2月27日(金)

19:00～ 懇親会（宮崎経済同友会所属の経営者も含む）

第2日目 2月28日(土)

8:00～ 8:15 開会挨拶
北城格太郎 委員長（前代表幹事）

8:15～10:15 セッション1【個人発表】
「社長就任演説」

10:30～12:00 セッション2【講義】
「修羅場の経営リーダーシップ」
—富山和彦 経営共創基盤 CEO
質疑応答

13:00～14:30 セッション3【講義】
「私の経営哲学～すべてはお客様のうまいのために～」
—池田弘一 副代表幹事
質疑応答

14:45～17:30 セッション4【グループ・ディスカッション】
「わが社の経営課題について」
—グループ討議（4チーム）

17:30～18:00 セッション5【総括】

第3日目 3月1日(日)

懇親ゴルフ会

セッション2 「修羅場の経営リーダーシップ」

2

講義：富山和彦氏（経営共創基盤 CEO）

トップリーダーの判断は、自分以外の人の人生を大きく左右する。重い責任を負うと同時に、人の人生をより素晴らしいものにすることもできる。そのようなことから得られる充実感が、経営者の最大の報酬だと思う。そして今は、真にリーダーたる人生を選び経営という仕事に本気で取り組みたいという意志のある人にとって、まさに真価を問われ、やりがいの持てる時代である。修羅場において合理と情理の相克から逃げず、人間として生きていく上で何が正しいのかと自問自答しながら、自分なりの哲学を鍛えることが、リーダーになる過程で大事なことである。



● 質疑応答より抜粋 ●

Q いくつもの会社を見てこられて、リーダーを支える参謀の役割をどのように考えているか。

A 良い組織は、将棋に例えれば、参謀が参謀としての役割（金や銀）を果たしながら、同時に棋士として盤面を見るという立場を、社長（王将）と共有できているように思う。経営者と参謀のそれぞれの個性がチームとしてうまくキャスティングされていることが重要だ。

Q 昨今、経営者の情理を部下が感じない傾向にあり、現場力を弱めているような気がするが。

A 生きることの切実さや、それを乗り越えた時の喜びを、今は善くも悪くも味わっていないと思うが、これは、いつの時代にも上の世代が下に対して抱く感情である。会社の基盤が「信用や信頼」という極めて情緒的な要素で成り立っており、それがいかに脆弱で頼りないものかという認識を、組織として共有化することが大切だ。

セッション3 「私の経営哲学

3

～すべてはお客様のうまい！のために～」

講義：池田弘一 副代表幹事（アサヒビール 取締役会長）

「現場から考える」「現場から物事を動かす」という考え方をベースに取り組んできた。リーダーシップは、300人いれば300通りあり、個人の資質、人格そのものであると言える。自分をどう発揮していくか、自分自身を信頼する以外にないと思う。リーダーとしての重要な使命は人を育てること。「良い人材がほしい」と言うのは、自分は人を育てる能力がなくリーダーシップがありませんということだ。また「スピード」も大事である。まずは自分が赴き、あとは現場に任せる。足腰を軽くし、スピード最優先で行くべきだ。



● 質疑応答より抜粋 ●

Q 社長になられたポイントとは、ご自身で何だとお考えになっているか。

A 社長候補の中で一番健康で頑丈そうであったということだろう。それと営業を通じて、修羅場をくぐり、決して自分に折り合いを付けず、可能性を信じてやってきたことではないかと思う。

Q 人材育成の過程の中で、部長や課長にこれだけはやって欲しいこと、求めているものとは。

A 約束したことは守るということだ。毎日の約束の積み重ねが実績となる。また、営業部門以外に言っていることは、ビールだけを造っていた時のような考え方で判断するなどということ。設備投資ひとつをとっても、昔は20年維持できたものが、今は新製品を出すたびに変えなければいけない。従って、今までのやり方でない、発想の“Change”を求めている。

リーダーシップ・プログラム 参加者の所感

メディアで報じられている範囲内でしか理解できていなかった有名企業各社の大変革や立て直しについて、いかに講師の先生方がリーダーシップを発揮してそれを遂行されたか、生々しく語っていただき「生きた」ケース・スタディーを数多く勉強できた。

悠悠自適に思える会社でも、また、業界トップクラスの会社でも、課題を抱えて日々その解決に腐心していることが分かった。日々悩んでいるのが自らの会社だけでないことが分かり、同世代としての親近感のようなものを感じた。

真のリーダーとなるべき者に不可欠なのは、内からにじみ出る「徳」であり、これは俄か^{にわ}仕込みや生半可な勉強などでは到底身に付くものではないと痛感させられた。

「事業を動かすには、人の心を動かさないと先に進まない」。事業に属する人が「明るく・楽しく・前向きに」活動できる環境を創り出すことが大切であり、リーダーはそれを実現することが出来るか否かだと強く思う。

各界のリーダーである講師の話を直接伺うたびに、自分の考えがいかに狭いところで右往左往しているか、リーダーの決断に人生に影響される人が多くいることがいかに重いものか、を思い知らされたプログラムだった。

「変革・改革」については、ほぼ全ての講師の方の言葉で、その重要さ・実行する大変さ・成功と言われるまでの苦労等、具体的なかつ現実感を持って伝わってきた。「リーダーに不可欠なもの=変革・改革」というメッセージを大切にしたいと思う。

プログラム参加者

敬称略・役職は2009年4月8日現在

【委員長】

北城 格太郎

日本アイ・ビー・エム 最高顧問

【委員】

池田 泰弘

ニチレイフーズ 執行役員 商品本部長

板谷 嘉夫

中外製薬 執行役員 経営企画部長

岩井 幸司

東京海上日動火災保険 常務取締役

岩田 和彦

小松製作所 執行役員
建機マーケティング本部 マイニング事業本部長

内田 洋輔

アスクル 執行役員 SOLOEL事業部統括部長

大川 滋紀

武田薬品工業 取締役 医薬研究本部長

柿木 厚司

JFEスチール 常務執行役員

勝丸 泰志

富士ゼロックス 執行役員 営業本部 副本部長

唐澤 啓

協和発酵キリン 執行役員
医薬事業部門 信頼性保証本部長兼信頼性監査部長

小林 敦之

ウシオ電機 執行役員
経理財務部 ゼネラルマネージャー

小林 博司

三井住友銀行 執行役員 投資銀行統括部長

佐伯 明

日本たばこ産業 執行役員
たばこ事業本部 事業企画室長兼渉外企画責任者

鷺谷 万里

日本アイ・ビー・エム 執行役員
マーケティング&コミュニケーションズ

佐藤 学

日本航空 執行役員

田中 一紹

丸紅 執行役員 エネルギー部門長代行

玉村 隆平

住友化学 常務取締役

長尾 俊彦

アサヒビール 取締役兼執行役員
酒類本部長兼営業統括本部長

西本 昌之

リコー 理事
販売事業本部ソリューションマーケティングセンター所長

根本 正昭

商船三井 執行役員

林 礼子

メリルリンチ日本証券 投資銀行部門 公共法人部長

松丸 憲

三菱電機 常務執行役 営業本部長

山口 豪

日産自動車 CVP(執行役員)
R&Dエンジニアリング・マネジメント本部

以上 23名