



ビット89ニュースINTEREST

株式会社 ビット89
東京都品川区大井1-6-3 アゴラ大井町ビル7F (〒140-0014)

2009年8月号
(隔月発行)

ハイライト:今回のテーマは

「リーダーシップ
Part 2」

Business Insight
「奴雁(どがん)」に
学ぶリーダーの基本
姿勢

The 特集
リーダー交代

Brain89ers
3層構造マネジメン
トのリーダーシップ

目次:

	ページ
Business Insight	1
The 特集	2
気になるデータ	2
Brain89ers	3
お知らせ& トピックス	4
発行書籍の ご案内	4
ビット89 インフォメーション	4

インフォシェフ

吉田健司 の Business Insight (見識・洞察)

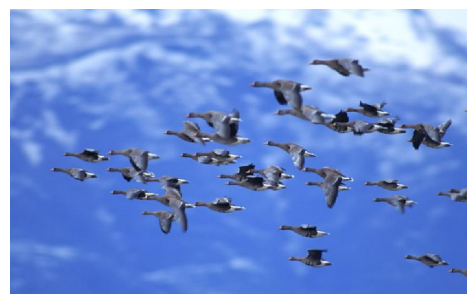
「奴雁(どがん)」に学ぶリーダーの基本姿勢

前川レポートとしても有名な前川春雄氏は、かつて石油ショック時に日銀総裁を務めていたが、日銀100周年(1982)の記念誌の中で、「日銀は我が国の金融経済において奴雁(どがん)の役割を果たすべし」という主旨のエッセイを寄稿している。この「奴雁」ということは広辞苑にも載っていない用語だが、実は福沢諭吉の書物「民間雑誌」に記載されていたもので、そこからの引用である。またその意味は次のようなものである。

雁の群れが空から舞い降りて田畑で餌をついばみ、羽根を休めているときに、ただ1羽だけ、休まずに空からあたりを見回している雁がいる。そして危険が迫ってきたら、いち早く甲高い声をあげて、仲間にその危険を知らせるのである。この仲間を見守る役割を果たすのが、「奴雁」ということである。

経営リーダーについても、責任をもって従業員を守っていかうとする奴雁の姿勢が必要ではなかろうか。やや旧聞に属するが、伝統ある日本の老舗料理店で起きた不祥事に対して、自分の犯した罪を従業員にかぶせようとした経営者の姿が思い出される。また米国企業でも企業破綻直前に、従業員をリストラしながらも自らは巨額の割増退職金を手にするという経営者もいる。これら経営者の行為は言語道断で、真逆の奴雁である。

日本能率協会を中心に行われている新任役員意識調査によると、昨今「株主重視」から「従業員重視」へのシフトが鮮明になっているとのこと。この調査は「だれの利益を最重視するか？」というアンケートへの回答結果であるが、「従業員」をあげた割合が2005年に約3割であったのに対し、年々増加し、今年2009年には51.6%と過半数に達した。これは従業員を守っていかうという従来の日本的経営の良さが見直されているとも受け取れる。従業員を取り巻く環境は、リストラだけでなく、メンタルヘルス、新型インフルエンザ、さらに地震などの自然災害に至るまで不安要素が拡大してきている。最重視すべき経営資源の従業員を守っていかう経営者の姿勢は、ERM (Enterprise Risk Management= 全社的リスクマネジメント) にもつながるもので、



参考写真

リーダーとして不可欠な要件でもある。

さて話は変わるが、南極大陸横断に挑戦したアーネスト・シャクルトンからも、奴雁同様のリーダー資質を学び取ることができる。彼は1914年にエンデュランス号で出発したが、分厚い氷の圧力で船が壊れ始めると、冒険の目的を「南極大陸横断」から「27名の乗組員全員の無事生還」に切り替えて、1年半の漂流後、全員を無事生還させることに成功した。これにはもうひとつ学ぶところがある。それはこの乗組員たちがしっかりと覚悟をもって探検隊募集に応募した者の集まりであるということである。組織あるいはチームの成果というのは、トップにそれなりのリーダーシップが求められると同時に、そのトップを補佐する部下にもそれなりのフォロワーシップが不可欠ということではないだろうか。ちなみに、シャクルトンがロンドンの新聞に出した募集広告は次のようなものである。

「探検隊員、求む男子。至難の旅。わずかな報酬。極寒。暗黒の長い月日。絶えざる危険。生還の保証なし。成功の暁には名誉と賞賛を得る。」

この広告に何と、5000人以上の応募者が殺到し、その中から27名の隊員(乗組員)が選ばれたということである。

★★★★★★★★★★★★★★★★

●この文章の無断転載を禁じます。

THE 特集 リーダー交代

組織が長く存続していく間にはリーダー交代という節目を迎えることになる。「次の社長に誰を選ぶのか？」—企業にとって頭の痛い問題である。

社長交代

日本経済新聞社が上場企業とそれに準じる主要非上場企業を対象とした調査⁽¹⁾によれば、今年上半年に社長や頭取が交代した企業は780社。厳しい事業環境の中、経験や求心力が重視され、ベテランの登用、創業者の復帰（左欄「関連情報」参照）、創業家出身者の就任、会長との兼務などが目立っているという。新社長の年齢をみると、平均56.3歳で前年同期より0.4歳上昇。40歳代以下の社長への交代が3年ぶりに減少する一方、前年同期にゼロだった80歳代への交代が5例あった。

トップを選ぶ

「次期社長を誰にするのか」は企業の今後を左右する大きな問題であるが、日本では現社長やオーナーが次期社長を指名するという方法がとられることが多い。そのため、社長が交代しても、新社長が自分を社長にしてくれた前社長やオーナーに遠慮したり、退いたはずの前社長が「院政」を敷いて会社の実権を引き続き握り、新社長が独自の経営判断で会社を運営することができない、また、社内の派閥が新社長人事に影響して適切な人選が行われない、という例も少なくないようだ。

社長の選び方について、経営の透明性・公正性の面から改革を行った企業に帝人がある。帝人は1999年からコーポレートガバナンス強化のための改革をスタートさせた。その目玉のひとつが「アドバイザリー・ボード（諮問委員会）」の設置である。アドバイザリー・ボードは5～6名の社外アドバイザー（日本人3名、外国人2～3名）と会長、社長（CEO）で構成される。法的な権限はないが、取締役会に対して助言・提言を行う組織である。そして、経営に対する助言・提言、代表取締役の評価および報酬に対する助言・提言と並んで、会長や社長の進退に関する助言・提言がその役割に含まれている。昨年6月に就任した大八木成男社長はアドバイザリー・ボードの指名を受けて就任した初めて*の社長で、かつ初の医薬医療部門出身者ということで注目された。

*長島徹前社長の就任時（2001年11月）にもアドバイザリー・ボードは存在したが、安居祥策社長（当時）が体調を崩し辞任することになったため、一部例外的なプロセスをとった。



次期社長を決定するのに「社長のイス争奪バトル」という社内コンテストを実施したのは厨房器具販売のテンポスバスターズ（ジャスダック上場）。2007年10月から2008年3月の半年間、10人の立候補者が競い合い、店長評価（30%配分）、拡大取締役会評価（30%配分）、社長評価（40%配分）により、新社長が決定した。2008年4月の決算説明会資料には各立候補者の得点が発表されている。

事業承継問題

一部の中小企業にとって「次期社長を誰にするのか」という問題は切実である。中小企業の中には、トップにする人材がいらないことによって廃業を余儀なくされるところも少なくない。2006年版中小企業白書では年間7万社が「後継者がいない」ことを理由に廃業していると推定している。そして、それによって失われる従業員の雇用は約20万人から35万人に上ると考えられている。

一方で、事業承継は経営環境に応じた改革を行う好機ともなり得る。中小企業金融公庫（現：日本政策金融公庫）総合研究所が昨年発表したレポート「事業承継を契機とした経営革新」⁽²⁾では、後継者となった現経営者が事業継承を機に、事業の「選択と集中」や新分野への進出、オープンな組織運営の実施、従業員への権限移譲などの経営革新に取り組んだ事例（17社）が紹介されている。

(1)日経産業新聞 2009年7月7日

(2)中小公庫レポート No.2008-1（2008年5月2日）

関連情報

創業者の社長復帰例： （2009年上半期）

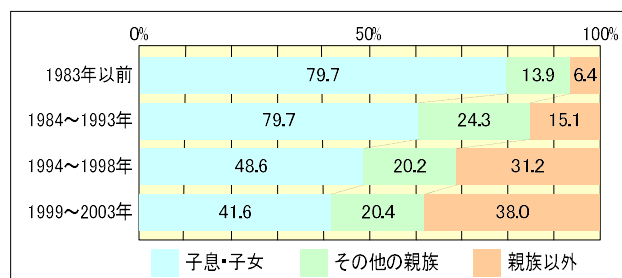
扶桑化学工業 （化学薬品）	赤沢庄三 （11年ぶり）
アーク （樹脂製品開発）	荒木寿一 （14年ぶり）
キリン堂 （ドラッグストア）	寺西忠幸 （5年半ぶり）
ユナイテッドアローズ （衣料品店）	重松理 （5年ぶり）
マクロミル （ネット調査）	杉本哲哉 （3年ぶり）
オプト （ネット広告）	鉢嶺登 （1年ぶり）

出所：日経産業新聞2009年7月7日
より作成

●気になるデータ リーダー交代関連データ

中小企業における事業承継方法（現在の経営者と先代経営者の関係）の変化（単位：%）

（出所：中小企業庁「中小企業白書」（2004年）＜榎東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」（2003年）より＞）



Brain89ersの視点 3層構造マネジメントのリーダーシップ

渡辺 武道 (わたなべ・たけみち) [ハッソ株式会社 代表取締役社長]

百年に一度の経済危機 米国のサブプライムローン問題に端を発した金融経済危機は、予想をはるかに超えた大きさとスピードで世界中に広がった。金融だけでなく、米国産業の象徴でもある自動車産業のビッグ3も、販売不振によって深刻な経営危機に陥った。まさに世界最大の企業が複数同時に危機に瀕するという異常事態を引き起こした。トヨタ、ソニーを手始めに日本企業も同様である。

その結果 日本企業の業績は未曾有の最悪な状況。社員のボーナスも大幅カット、住宅借入金返済滞り者の増大。そして拡大した格差構造から派遣切り、若年層の低賃金とそれによる婚期の遅れ、人口減少問題へと社会問題も引き起こしている。勿論この傾向は、リーマンショック以前から各企業のとってきた各種戦略の結果として起きたものでもある。いずれにしても日本企業の行き過ぎた利益追求至上主義、自社だけが大切、正規社員のみを大切にしようとする企業の本質モデルがグローバルレベル、国家レベルの変化に対応できなくなっている。官僚主導にもつ明治以来の政治システムの見直し、新自由主義経済の是正、日本型製造業の良さを見直すといった逆流現象が起きている。元々各企業は、そういった外部からの影響と急激な変化を考慮して、経営計画のコンテンジェンシー・プランを策定しているが十分ではない。

各企業対策の現状 企業はトップから経営企画室、各現場部門まで総力を揚げ業績回復のための対応に追われている。しかしながら、どこからも現状の課題に対する、起死回生の特効薬は出ていない。今まで、企業は成長基調にある間、自社にかかわる課題とそのマネジメントに終始するだけでそこそこの業績達成ができた。国家問題、社会問題等の案件及び想定を大幅に超える案件は検討の必要もなかった。経営計画にも入っていなかった。各企業はCSR、コンプライアンス等、様々なリスク管理も採用している。しかしながら、まだ管理のための管理システムで、前述のような案件に対しては十分に機能していない。海外発の今回の不況はグローバルレベルの速いスピードとその影響の大きさとで、その対応上、企業の経営戦略概念を超えてしまった。金融市場の経済対策もミクロ経済対応から、マクロ経済により注目した政策が必要になってきている。同様に企業

も内部のミクロ的対応だけでなくマクロ対応の政策が必要になってきている。国家間の問題、社会問題、企業・従業員問題等今までより一歩踏み込んだ後述の3層構造マネジメントが必要になる。

リーダー不在 今トップは、自信を持った方針が出せない、企画部門も、現場部門も上位方針の曖昧さと課題の多さから対応策が出せない。リーダー不在といわれている日本企業。企業リーダーは厳しい会社の現況を鑑み、対策の改善効果のむなしさと、今後守るべき会社(の内容)と創るべきビジネスに関し、納得した解決策を打ち出せない自分に不満と焦燥感を抱いている。“もう少し広く大きな目的・目標(大志)”を自社の利益目標に組み入れて、強くリーダーシップを発揮する時代に入っているのではない。歴史的に考察してみても、明治時代の坂本竜馬をはじめとした改革者は、現在の企業のような組織に属し、めまぐるしく変わる組織の中で翻弄されながらも、自分の持つ大志を達成している。外部から変化を強いられる中で、“明治維新の目的(大志)”を最後まで持ち続け世の要請と改革にこたえリーダーシップを発揮している。現在の会社に置き換えると、リーダー不在の一因はこの大志がトップ、マネージャ、社員にそなわっていないことである。3層構造のマネジメントによる企業方針、経営計画の修正がリーダーの自信をつける意味でも必要である。

3層構造のマネジメントでリーダーシップ発揮

各企業のトップ・企画部門・部門マネージャ・一般社員は国レベル・社会レベルの要件を把握。その上で長期的企業ミッションとして追加設定、企業を取り巻く不確定要素に志と安定感と自信をもたせ、リーダーシップを発揮する。もし企業トップの3層構造方針がない場合は、自分なりに企業トップの方針、国のあり方、3層構造を踏まえた会社のあり方、グローバルな対応を仮設定。3層構造マネジメント・システムとして、関連各部門に働きかけ、現行計画修正を促す。リーダーシップは“誰がもつ”ではなく、“皆が持つ”。全員の知恵を生かす時代に入った。

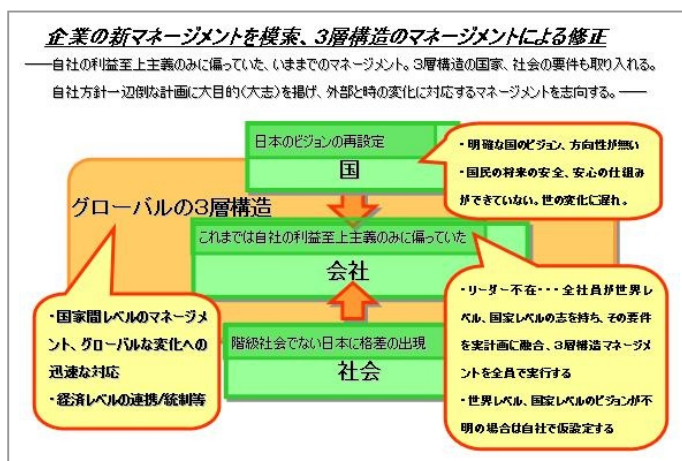
100年に一度の経済危機に見舞われている今は、100年に一度のビジネスチャンスの時でもある。大変な経済情勢だからこそ、多様なチャレンジが行われることを大いに期待したいものである。



●渡辺 武道 氏 プロフィール
早稲田大学理工学部・電子工学科卒。日本ユニパック(株)(現日本ユニシス)にて金融営業。東洋インキ(株)にて情報システム部長、EDMS事業部長。その間、M&Aで7事業会社を設立。子会社の日本サイテックス(株)(イスラエルのデジタル・マルチメディア事業)でマーケティング部長/開発部長/技術部長、同ベティ(株)(ドキュメント・オートメーション、E CM及びSI)で社長。東洋インキ(株)退社後、人材紹介のスタントン・チェース・インターナショナル(株)でパートナー。2005年、ヘッドハンティング会社ハッソ(株)(www.hasso-corp.jp)を設立、現在に至る。

“Brain89ers”とは…

ビット89には、さまざまな分野で活躍する豊かな才能・個性を持った方々のネットワークがあります。このネットワーク、“Brain89ers”(ブレイン・エイティナイナーズ)の知性を共有することにより、皆さまのビジネスはより深く広く、味わい深いものとなります。そこで、毎号これらの方々に登場していただき、独自の視点からビジネスや社会・世界情勢について語っていただきます。



●第29回プラネット・セミナーのご報告

5月29日(金)、「第29回プラネット・セミナー(春季)」を開催しました。

今回のセミナーでは「不況時に打つべき手だて」をメインテーマに掲げ、私(吉田)の導入講演を参考ネタにいただきながら、13名の参加者のみなさんから有意義な事例紹介をしていただいたり、行政や経営トップなどの問題点がディスカッションされました。

リストラ等の厳しい不況打開策のなか、深刻な“サバイバル・シンドローム”も生じてきているといった社会問題や、この経営危機を乗り切った後、それまでと同じような事業規模拡大策でいいのだろうか、といった本質的な経営のありかたについても真剣な議論が行われました。

以下、当日のプラネット・セミナーの概要

Part1 開催挨拶および講演

0. BIT89の業務紹介とこれまでのプラネット・セミナー
1. 経済危機の影響と戦略的箠策
2. 経営資源別 各社の不況対策と留意点
3. (参考) 外部環境変化の先読み術と
経営課題解決・戦略的将来構想

<小休憩>

Part2 フリー・ディスカッション

テーマ「自社および他社の具体的不況対策と課題」

Part3 まとめ



第29回春季プラネット・セミナー
講演風景

「第30回プラネット・セミナー」のご案内

11月11日(水)の午後、東京国際フォーラムにて、「第30回プラネット・セミナー(2009年秋季)」を開催いたします。今回は30回目ということで、これまでのテーマを振り返るとともに、内外シンクタンクの将来予測やジャック・アタリの近著などを取り上げつつ、ビジネス界の未来像を大胆に見通してみたいと思います。



●写真左

実践! MBAトレーニング
中国ビジネスのケーススタディ

●写真右

即戦力が身につく!
最強のMBAバイブル

株式会社 ビット89
東京都品川区大井1-6-3
アゴラ大井町ビル7F (〒140-0014)
TEL 03(3774) 8950
Fax 03(3774) 8951
メール info@bit89.co.jp
HP <http://www.bit89.co.jp>
発行責任者 吉田 健司

吉田健司 著書のご案内

- 好評発売中!! 「戦略」「ヒト」「モノ」「カネ」「文化」の本質と応用がつかめる本です。
「実践! MBAトレーニング 中国ビジネスのケーススタディ」 PHP研究所刊 2,000円
- 好評発売中!! MBAコースのエッセンスをいっとりした本です。
「即戦力が身につく! 最強のMBAバイブル」 PHP研究所刊 1,400円

※上記2冊はお陰さまで、完売しました。

なお、「即戦力が身につく! 最強のMBAバイブル」(改定版)につきましては、弊社に若干の在庫がございますので、ご要望の方は弊社宛にご連絡ください。

ビット89インフォメーション

●発売中の書籍内容に沿ったテーマだけでなく、最新のビジネスメソッドに関する講演、セミナーのご依頼に積極的にお応えいたします。また、併せてマーケティングリサーチ、各種ビジネストレーニングおよび経営コンサルティングなどに関するお問い合わせなどは、左記までお気軽にご連絡くださいませ。

●皆様の会社が、現在抱えておられるビジネス上の課題を解決してみませんか? 弊社代表 吉田健司が「経営プラネット」および「ビギナー会員(体験会員)」の皆様を対象に、毎月先着5名様まで頂いた質問にEメールまたはFAXにてご返答いたします。ご希望の方は左記のEメールアドレスまたはFAX番号宛にご質問内容をお送りください。

●INTEREST編集部では、INTERESTで特集を組んでほしいテーマを募集しております。左記のメールアドレスより編集担当宛に御社名とお名前を明記の上、お寄せください。