

インタビュー 変革期のリーダーとは



中谷 巖（なかたに いわお）

（株）UFJ総合研究所 理事長

聞き手

大西 京子（おおにし きょうこ）

（社）日本貿易会 広報グループ

1. 40歳代のエネルギー

—現在の日本の産業界を取り巻く環境をどのようにみていらっしゃいますか。

日本の産業界は今、大変な状況にある。金融と新興企業を除いた上場企業全体の2002年3月期決算（連結）は初の最終赤字となった。まさにスキャンダラスとも言える状況である。このような状況に対して、日本企業には本当に危機感はあるのだろうか。

日本経済を取り巻く環境は1985年のプラザ合意を境に180度変化した。それまでは、欧米にキャッチアップしようと努力し、経済も右肩上がりが常識であった。しかし、経済が低成長に移行するなかで成長至上主義的经营を続ければ、資本に対する収益率が急激に低下することは目に見えていたが、日本企業の

トップはパラダイム・シフトに気づいていなかった。かつての成功体験を引きずりながら年功序列制度のもとでリーダーとなり、経営スタイルは従来と変わっていなかった。

一方、欧米で非常に収益を上げている企業のトップの多くは40歳代で、体力的にも精神的にもエネルギーに溢れ、大きな志と信念があれば、相当なことができる年代である。重要な案件であれば3、4日の徹夜の議論も行うエネルギーがある。ところが60歳代の日本のリーダーは、個人差はあるものの一般的には疲れてしまっている。

—本年5月、渋谷の多摩大学ルネサンスセンターに設立された「40歳代CEO育成プロジェクト」も、そのあたりの問題認識から生まれたのでしょうか。

経済のパイが拡大していた時代には、人手不足で、年功序列制度のもとでポストも増え、賃金も上がっていた。年功序列制度は東洋的思考方とも言われているが、中国、韓国などでも30、40歳代のリーダーは多い。東洋、西洋など思想の違いを超えて、本当にできる人材が年齢にかかわらず抜擢され得るシステムが導入されなければ、グローバルな大競争に勝つことはできない。

だからこそ、非常に能力、潜在力があるにもかかわらず、システムのために閉じ込められている人々を解放したい。経営戦略などスキルは教えない。受講生の約半数はMBA取得者である。グローバル・リーダーにふさわしい常識、見識、心構え、教養、志を持つ人材へ飛躍してほしい、そのために役立ちたい。これが設立の動機である。このような考えを各社の社長に持ち掛けたところ、商社も含め、予想外に多くの方々から賛同いただいた。徹底的に議論できる少人数制とし、14社から、40歳前後のCEO候補計24名を推薦いただいた。

2. リーダーを育成する

—CEOを育てるノウハウなどないとお話ですが、どのようなプログラムを組まれているのでしょうか。

まずはじめは、世界の構造問題を学ぶ。中国、中東、哲学など世界全体を見渡す観点から、その道のトップを講師に招き、受講生は理論武装して講師に質問をぶつける。日本人にとって、イスラムは最も分かりにくい文化と言われているが、パレスチナ問題は毎日のようにニュースに取り上げられている。常識としてイスラム文化が分からなければ、ビジネスの話すらできない。また、日本は中国を単なるビジネス相手としてのみ見ているが、歴史上の位置付けも認識していなければならぬ。先日の授業では、プラトン、デカルト、毛沢東、西田幾多郎などの哲学のエッセンスを講義し、東洋、西洋、日本の思想の違いを議論した。このような「気づき」教育を行っている。

さらに日本の構造問題、日本企業の構造問題、そして最後には、自分の会社の構造問題について具体的に行動計画を作成し、参加全社の社長の前で説明し、採点を受けるプログラムを予定している。

—研修後すぐにCEOになれるわけではないと思いますが。

研修後の使い方は各社の戦略の問題である。ただし、よくMBA取得研修後に地方の工場へ修行に出される例を聞くが、今、この時期にそのような余裕はないことを人事担当にも理解してもらい、適切な部署への配属を促すなど、アフターケアも行う。また、毎年2名ずつ派遣されたとして、5年経てば計10名の研修修了生が社内に蓄積される。彼らが社内におけるコアとなり、伝導師の役割を果たしていければ、日本企業も超低収益体質から脱却できるかもしれない。

3. 「組織の論理」の弊害

—日本企業が改革しなければならないのはどのような体質でしょうか。

日本は、国際的にみて「組織の論理」が非常に強い。組織全体よりもまず、自分が属している小さな組織の利害に目がいく。全社的観点から戦略的に考えることをしていない。

トップも、念頭所感では素晴らしいことを述べ、周りには改革は本気と映るが、「組織の論理」を理解しているため、具体策になると厳しいことは実行しない。それが日本の社長の「理想的」な姿である。しかし今、そのようなことを許容している余裕はない。

日本の文化的伝統においては「組織の論理」に陥りやすい。「統合の論理」ではなく、「均衡の論理」、パワーバランスが重要である。昔から天皇は中枢にいるが、たいていの場合、権力はない。天皇を取り囲む実力者何人かがパワーバランスのもとに政治を行っているが、危機的状況になると、織田信長のような人物が登場し、変革をもたらす。ただし日本の文化・伝統にはなじまないため、改革リーダーは短命に終わる。また、明治維新、終戦直後にも、外圧によって変わらざるを得ない状況があった。40歳代のパワーが改革を担ってきたが、国民全体に危機意識が浸透していたため「組織の論理」を克服することができた。しかし改革が成功すると、「組織の論理」がまた出てきて、パワーバランスに基づく組織に戻る。

今の日本経済は非常に危機的な状況にある。ベリーやマッカーサーの時のような目に見える危機ではないが、「マーケット」がある日突然、日本を売りに出るかもしれない危険は迫っている。40歳代のリーダーが改革を担う時期にあるが、危機意識は薄く、改革は進んでいない。

4. リーダー登場 —ゴーン氏とローソン

—「組織の論理」はどのように克服されるのでしょうか。

日産自動車CEOのカルロス・ゴーン氏は、「組織の論理」のなかに「資本の論理」を持ち込んだ。資本の論理が貫徹できるほどの危機的状況となって、素質を備えたリーダーが組織の論理にとらわれない改革を進めれば、短期間で復活することが示された。

ゴーン氏は、「日産自動車は素晴らしい。ルノーで同じ改革を実行すれば、反対分子が出て生産性、車の品質は落ちたはずだが、日産自動車では、コストを低下させても品質は全く落ちなかった。素晴らしい現場である」と感動していた。日本企業は優秀な人材をたくさん抱えているのである。しかし、理論的には何をすべきかが分かっているにもかかわらず、お互いに調整し、進まないのが、日本の弱さである。

—ゴーン氏のリーダーとしての素質はどこにあるのでしょうか。

第1に、真剣に取り組んでいる姿勢が従業員に伝わっている。毎日、朝7時から夜11時まで働き、自動車が好きで、自ら現場に出て、テストコースでドライバーを務めている。社員に死ぬ気の姿勢を見せることが重要である。第2に、明確に指針を示して、そして誰にでも分かる明確な言葉で、あらゆる階層に、繰り返し説明している。第3に、感情的反発が出ないよう、非常にきめ細かな配慮を行っている。感情的反発が出れば決してうまくいかないことを心得ている。

—ゴーン氏のような強力なリーダーシップがあれば、どのような企業でも改革できるのでしょうか。

危機感がなければ進まない。危機感が十分あったうえに、ゴーン氏が非常に立派な人物、リーダーであったため、社員は従った。



—これまでは、そのような大胆な改革を実行しようとする人はいなかったのでしょうか。

日本の企業文化では、お互いの気持ちを押し量りながら、相手を傷つけないように進め、思い切った若手の登用は、社内を混乱させるためできないと考えるのが常識であった。ところが、先日発表された40歳代のローソン社長の抜擢は、敢えてこのような常識を打ち破った。マーケットには、親会社の三菱商事が本気で改革に取り組もうとしているメッセージが伝わった。このような例は今後、次々と出てくるに違いない。

—2年前に人事制度を改め、能力があれば、年齢等にかかわらず登用されるシステムとなり、それがようやく目に見える形となって社員のマインド・アップにもつながっていると聞いています。

このような例が今後ますます増えれば、30歳代の人も、チャンスに備えて自分を磨いておこうと考える。これまで子会社は、本社を終えたら行くところという感覚が強かったが、若いときの子会社での経験こそが修練となる。修羅場を潜り抜けてこそ、人間は成長する。商社のなかからこのような新しい動きが出てきていることは大変歓迎すべきことである。ただし、全体としてみれば、グループ会社の経営方法にはまだまだ異論がある。

—商社もかなり若返りを図っています。早期退職優遇制度等で50歳代を絞り込み、若手を使え

る環境が整っています。また、子会社の役員の定年を本社より低くしたため、本社定年後に子会社の役員に納まる道がなくなるなど、さまざまなシステムを導入しています。

一律の制度は無駄である。年をとるほど個人差は大きくなる。一律の定年制度のもとでは、非常に能力のある人が60歳で退職となれば、人材の浪費である。ガバナンスの構造が働いていない。明確なルールに基づく評価システムを導入し、能力があれば長く働いてもらい、なければ辞めてもらうシステムが必要である。

—一気にそのようなシステムを導入するのは難しく、若返りのために、まずは一律の定年制度で整理しなければならない事情もあります。整理した後で、能力主義等を導入していくことも可能です。

本社を頂点とするピラミッド型のグループ組織のもとで、子会社社長の報酬、処遇等に制限があることも問題である。経営革新の結果、子会社の業績が非常に上がり、一方で本社の業績が非常に低迷していたとしても、本社の社長を上回る報酬を得られるシステムとなっていないのは問題だ。これでは無難に任期をまっとうしようということになり、子会社の業績も上がらない。制度的には可能となっても、現実的には、本社より高い報酬はもらえないだろう。

5. ハイリスク・ハイリターン

— 一時期、商社各社で20～30歳代の引き抜きが増えました。報酬に問題があるのではないのでしょうか。

マーケットの論理が働いていない。リーダーの若返りで40歳代半ばで社長になって成功し、10年務めたとしても、50歳代半ばで引退したならば、引退後の生活は成り立たない。成功者に十分な報酬を支払うシステムとなっていない。日本的な平等思想のもとでは改革しにくいと言われているが、「行き過ぎた」平等思考である。改革もかなり進められてきたとはいえ、このような状況のもとでは引き抜かれるのは当然である。

— 商社においても、通常の昇進と、実績ベースの給料を得る囑託契約とを併用するなど、システムの多様化も始められています。

システムが多様化しても、日本では若い時から選択する経験がないため、40歳くらいになると、リスクを取ることができなくなる。これは教育システムに問題がある。今回、「40歳代CEO育成プロジェクト」においても、ディレクター選抜のため、一流大学を卒業した一流大企業の社員と面接したが、非常に保守的である。何をするのか、給料はいくらか、部下の数はと聞かれた。それを決めるのがディレクターの仕事である。自分の可能性に賭ける気概がない。全くのベンチャー・ビジネスであり、成功すれば相当な報酬をもらえる可能性があるが、失敗すれば職を失う。こう説明すると、みんな逃げ腰になった。

— 一流大学を卒業し、昇進ルートに乗ってきた優秀な人ほどリスクを取れない場合が多いと考えられます。日本には、与えられた職務を遂行するマネージャーはいても、新しい仕事を創るリーダーはいないということでしょうか。

日本には変える立場にあるリーダーがいない。

— グループ会社への出向の場合には本社の後ろ盾がありますが、ベンチャー・ビジネスの場合には何もなく、緊張感が違います。けれども、そのようなリスクを取って成功したときの報酬が少なすぎるのではないのでしょうか。一方で、病気等への備えのためセーフティーネットが必要との意見もあります。

何かしようとする、まずセーフティーネットの整備が必要と言う人が多すぎる。ある程度の大学を卒業した能力があれば、本気になれば何でもできる。

自分のすべきことに気づいて、志があれば、能力も伴う。そして創り出すことで、喜びが生まれ、自己実現につながる。もっと多くの日本人がこのように気づけば層も厚くなる。

6. 「スーパー・エゴ」を満たす

— グループ経営の進展のもとで、商社をはじめ、社内でマネジメント研修プログラムを導入する動きがあります。

ソニー大学の例などもあるが、よほどうまく取り組まないと難しい。全員一律に与えられた研修では、自分に与えられた役割を自覚しない。まずは、全社一律の教育を改め、立ち上げたばかりの会社の経営を任せてみるなど、もっと個人にスポットを当てて、個々人の能力を見極めていかなければならない。

社内の場合、受講生は皆、同じカルチャーの中で育ってきている。研修の最後に10年後の会社のビジョンを描かせても、同じ発想となる。広くマーケットに出て、他の業界、他の会社の社員と議論し、切磋琢磨する経験が重要である。

— 「40歳代CEO育成プロジェクト」では、少人数の徹底的な議論を通じたプログラムが組まれているとお話でした。

さらに、単なる経営の技術のみでなく、志を与える教育が必要である。究極的には、ど

のような事業でも社会へ貢献する要素がなければ成功しない。エクセレント・カンパニーと言われる企業の社会貢献意識は高い。市場も企業の長期的繁栄につながる要素には気づくため、知名度も上がっていく。これがブランドである。短期的な収益のみを追っている企業はエゴの塊となる。エゴの塊が強いため、「組織の論理」に陥る。

エゴには2つある。1つは、自分が大事であるという「エゴ」、もう1つは世の中の役に立ちたいという「スーパー・エゴ」である。もっとスーパー・エゴの部分を大きくしていくことで、バランスの取れた人間となる。今の日本の教育では、社会への貢献を教えていないことも問題である。

—会社の評価システムにおいても、減点主義で、失敗の少ない人が評価されます。けれども、成し遂げたことを正しく評価する得点主義に変わらなければ、自己実現は達成されません。当会が支援するNPO法人国際社会貢献センターの事業は、社会の役に立ちたいという「スーパー・エゴ」を刺激したものと言えるのではないのでしょうか。

会社生活を送るなかで欠けているように感じていた部分、つまり「スーパー・エゴ」に火をつけたため、同センターの登録者もおもしろいと感じているのであろう。ただし、もう少し若い、現役の間に経験すれば、バランス感覚が養われ、日本の企業も変わる。

—まずは、社内システムを変えなければなりません。トップに意思があっても、社内中間層からの抵抗は避けられないと思います。

当然、これまで我慢してきた世代にもエゴがあり、過渡期の軋轢はあるだろう。そこで求められているのが、リーダーシップである。ゴーン氏が経営者として優れているのは、なぜ今、実行しなければならぬのかを、常に、あらゆる階層へ説明していることである。日本はこれまで同質で、言わなくても分かる風土があったが、世代間の差が開き、女性の雇

用も増え、正社員・派遣社員等雇用形態もさまざまとなり、時代も変わってきている。

—富士ゼロックス会長の小林陽太郎氏は、日本では、リーダーだけではなく、リーダーをサポートするミドル層が薄いと述べています。

トップを心底から支えるサポート役が重要である。さらに、トップを適切なプロセスで選ぶシステムが必要である。大胆な戦略が成功すれば継続させ、うまくいかなければ交替させるコーポレート・ガバナンスの働くシステムをつくっていかなければ、収益は上がらない。

7. 商社が変えていく

—商社は、日本企業の改革をリードしていくことができるでしょうか。

商社は売上高に対する固定資産の割合が低い。工場をほとんど持っていない。一方で優秀な人材をたくさん抱えている。考え方さえ変われば、変わる、何でもできる。

けれども今は、優秀な知恵を生かせないシステムとなっている。商社に就職する学生は、元気がよくてやる気もあるが、入社後3年も経つと疲れてしまう。いろいろと取り組もうとしても、10年早いと言われ、つぶされてしまう。労働時間ばかり長く、人材の浪費である。

—20歳代を自由にさせることを怖がっているのかもしれませんが。ただし、部門・部署によってもかなり変わってきています。一方で、商社の社長も最近は50歳代が多くなってきています。また、会長の君臨も減り、任期も短くなってきましたが、商社にも40歳代の社長は出てくるのでしょうか。

それには「文化大革命」、考え方の大胆な革命が必要であり、まずはリーダーの考え方が変わらなければならない。今こそ、本物の変革をもたらすリーダーが求められていると思う。

