

LEADERSHIP CHALLENGE

大隈塾LCレポートvol.03

大隈塾リーダーシップ・チャレンジは6月16日（土）17日（日）、2018年度第3回を実施いたしました。今回は「講義」になります。

初日は軽井沢にあるインターナショナルスクールISAK（アイザック）の設立メンバーで事務局長の河野宏子さん、そして前NHK会長の靱井勝人さん。2日目はコンディショニング・トレーナーの有吉与志恵さんでした。有吉さんはスキージャンプの高梨沙羅さんほか、オリンピック含めてたくさんの選手たち、サッカーでは今治のコンディショニングコーチを担当なさっています。

6月16日（土）

13:00～14:30 第5講

講師：河野宏子さん（学校法人ユナイテッド・ワールド・カレッジISAKジャパン事務局長）

テーマ：仕事で一皮むけた瞬間「多様性のど真ん中で仕事をする」

14:40～17:00 第6講

講師：靱井勝人さん（前NHK会長）【駒井正義担当講義】

テーマ：仕事で一皮むけた瞬間「粗にして野だが卑ではない」

6月17日（日）

09:00～10:30 第7講

講師：有吉与志恵さん（コンディショニングトレーナー）

テーマ：自己管理「仕事に効く身体の整え方・コンディショニング」

10:40～11:40 グループディスカッション

11:40～11:50 クロージング

12:00 解散

初日は開始5分前には、受講生全員着席。当たり前のようできて、休日の社外研修では多少ルーズになりがちともいえないと聞いております。受講生たちのモチベーションの高さを感じますし、3回目にしてはすっかり打ち解けた様子でもありましたので、今年度もチームビルドに成功しているようです。

河野さんは三菱商事から外資系金融会社を経て、いま注目のISAKを立ち上げた異色のキャリア。靱井さんも三井物産からユニシスの社長、NHK会長では世間をずいぶんお騒がせになりました。なぜ「炎上」したのか、靱井さんのこれまでの仕事ぶりからそれが透けて見えてきました。

ちなみに、サッカーワールドカップが開幕しました。河野さんは早稲田大学女子バスケットボール部のキャプテン、靱井さんはユニシスの女子バドミントン部の創設者、有吉さんは日本体育大学では陸上短距離の選手で、いまはトレーナーという、スポーツに縁のある講師陣でもありました。

第5講

講師：河野宏子さん

テーマ：「多様性のど真ん中で仕事をする」

●ISAK Japan

○目標：アジア太平洋地域・グローバル社会のために新たなフロンティアを作り出すチェンジメーカーを育てる。

○チェンジメーカーになるために必要なこと

1. グローバル時代の中で：多様性を活かす力

- ・ 高校生活3年間の全寮制の生活で、多様な学生と個性を活かしながら協働する。
- ・ 一般的なインターナショナルスクールは、国籍は多様だが、経済的な多様性がない。

1.50%の仕事がなくなる時代に：問いを立てる力、が必要

・ 「マインドフルネス」：軽井沢の大自然で自分と向き合う。リーダーシップのマインドセットを得させる。Leadership is practice. 問いを立てないといけない状況にデザインする。

・ 「デザイン思考」：普段の日常生活で起こる問題点をどのように解決するのかのツール。他者のニーズを拾い上げて、どのように問題を解決するのか。

・ 「プロジェクトウィーク」：地域の活動を行う。高2,3でどのようなことを形にするのか。実際に行動させて学ばせる。生徒に裁量権をたくさん与えれば、失敗も成功もある。本音としてはコントロールしたいが、失敗しないと学ばない。あえて生徒に裁量権を与える。

1. 混迷の時代を生き抜くために：困難に挑む力

全員必須のアウトドアプログラム。自然相手に何が最も大事なのか決定して、アウトドアは究極のリーダーシップのプログラム。

●河野さんのキャリア変遷

キャリアプランは全くなく、ライフステージごとにベストな選択肢をしてきた。

キャピタル・インターナショナル：LAの本社などを回るローテーションプログラムに立候補。多様性のある会社の中で、日本人の競争力のなさを体感した。シンガポールの人などはアジアのことを知っているだけではなく、西洋のことも知っていて、大局観をもってディスカッションをしている。

アジア的な価値観を持ったリーダーが必要なのではないのか。これが、ISAKに携わる原点。



●多様性とは何か

○日本人の生徒の言葉：

2年間で考え方の違う仲間と過ごし、国だけで多様性があるのではなく、その個人個人によって、異なる。難しい中で、わかってくることもある。

○ISAKは社会、世界の縮図、

- ・ そもそも多様性の箱が学校にあるのから、考えざるを得ない。
- ・ 快適な水圧でのお湯でのシャワーは、実は世界の中で稀有な環境

●多様性の中で仕事をすること

真の多様性を追求するには「ティール組織」のような自ら学んでいくような組織が非常に大切

○「理念」と「現実」は引っ張り合うゴムの如し

「理念」ヒエラルキーがなくフラット。すべての従業員にも裁量権があり、自ら学ぶ組織。I disagree and commit.

「現実」生産性や利益を高めるため、ガバナンスやヒエラルキーがしっかりしている組織がほとんど。

○ISAKのプロジェクトを通じて学んだ3つの“give”

- ・ **Give** : 相手に与えること (時間、お金、エネルギー)
- ・ **Give in** : 相手を受け入れること。多様性を受け入れるためには必要。相手よりもギブインを多くする
- ・ **Foregive** : 相手を許すこと。

【受講生のレポートより】

「多様性」とは 圧倒的な「多様性」の中で働いている河野氏のご講演は、非常に刺激的であった。流行語のように使われている「多様性」だが、それを本当に理解している人は少ないのかもしれない。私自身も、「多様性」と言われて思いつくものは「多国籍」「文化や宗教の違い」という、所謂「ヨコの多様性」だけであった。言葉で言うのは容易だが、真の多様性とはすべての構成員がフラットでなくては達成できない。すべての構成員がフラットであり、お互いの多様性を3つのgive (give, give in, forgive) を持って認めることで、イノベーションが生じるのだと思う。しかし、現在私の周りを見渡しても、「多様性」を感じることはほとんどない。改めて、自分自身が「同質化」「一体化」のど真ん中にいることに気付かされた。日常でも、多国籍の人が集まらなくても、きっと「多様性を認め合う」場面は多々あるはずだと思う。自分自身が「同質化のど真ん中にいる」と自覚しない環境こそが、多様性を認め合う第一歩だと感じた。

■理想と現実 (フラットVSピラミッド) のギャップ

多様な組織においてはティール組織のような全員がフラットで自律的に行動できることが望ましいが、一方で当社のようなピラミッド型組織の方が全体の統制・統率を取りやすいという話がまさに自分の置かれているジレンマと同じだった。部署の総括組織のマネージャとして組織のケイパビリティ向上が自分のミッションであるが、うまく使い分けをしないと現場組織は指示待ちになり自発的な行動が生まれてこないの、いかに裁量を与えて意識に働きかけるかが大切であると再認識した。

河野さんの講話より、**キャリアは人に決められるものではなく、自分自身で選択するもの**という事を改めて理解する事が出来ました。自分なりの解釈として「**仕事で一皮むける=自分にとって正しい選択 (キャリア含め) をし、成長する**」という事として捉えました。

今置かれている職場環境はISAKのような多国籍な環境ではないが、人はそれぞれ違う価値観を持っていることを考えると、今も多様性の中で仕事をしており、多様性を認めそれを活かすスキルは重要。そこで参考になったのが、「3つのGive」。まずは相手に自分の時間やエネルギーを与えるGive、リターンを求めず受け入れるGive in、相手が言っていることの原因を聞き、点を突くのではなく大局を見て多少の事は許すForgive。私はこう理解したが、多様性を認

め合う組織の中で物事を決定し仕事を進めていくために、3つのGiveの視点は持ち続けたいと思った。

話の中で非常に印象的だったことは、本当はコントロールしたいこともあるが、敢えてやらせることによって生徒を成長させるということが言及されていた。人を育てていくためには、やってみせることも大切な要素な一方で、実際に本人がやって失敗含めて経験値を積んで成長することが大切だが、それをやらせるためには、失敗をした際に、尻拭いをする覚悟と尻拭いできるだけの力量を自分として持てないといけないと感じる。マネジメント力を上げる為にも、まず自分の仕事力・能力を向上させることが重要だと感じた。

お話の中で、タリバンの支配がまだまだ根強い国から来た子が、帰国できずに日本でアルバイトをしているというものがあつたが、世界では、子供に多様性を学ばせたが故に、逆に生きづらさが生じてしまう国があるという現実にとっても切なさを感じた。

多様性を学ぶ機会を創出する一方で、こうした子が出ているという課題に対し、どのようなことができるのか、私自身も考えたい。

第6講

講師： 靱井勝人さん

テーマ： 「粗にして野だが卑ではない」

●三井物産入社時の社長訓示

- ・なぜか、いまだに覚えている話が2つある。

「三井物産は自由闊達な会社です。意見があつたら課長に言いたまえ。ダメなら部長に、次は支店長に、最後は社長に言うように」

「三井物産の利益だけを考えて仕事してはいけない。相手のこと、日本のこと、世界のことを考えながら仕事しなさい」

●鉄の本場 八幡に志願して移動

・新入社員として鉄鋼に配属になったが、課長が尊敬できなかつた。この人の下じゃ浮かばれない。社長訓示の第一を思い出し、部長に、鉄の勉強をするために八幡に行きたいと言つた。翌年4月1日に転勤。

・自分の意思で希望して転勤させてもらった、だから頑張ろうと思つた。鉄や貿易実務をめっちゃくち勉強した。すると海外就業生試験を次席で受かり、第一志望のオーストラリアにいけた。

・「自主性（自分の意思で決めること）」と「モチベーション（勉強すること）」の重要性。八幡に行つて目が覚めたような感じがした。



●メルボルン支店での出来事

・ここでも課長と不仲になり、また上司（支店長）のところに行つた。「お前のいうことはわかるけど、あいつがいないとおれら仕事で困るんだ。でもお前がいなくても、まったく困らない。だからお前は、あいつの良いところを見て仕事し

なさい」と言われた。

・会社とは、仕事をするところなんだということを教えてもらった。好き嫌いで人を判断するとダメ、嫌いでも仕事をしてもらえればいい。

●鉄鋼石部での仕事

・鉄鉱石部に配属。鉱山を5800万ドルで買った。その後、資源の値段がものすごく上がった時代に、物産は20倍の価格で売った。重要なのは、「情報収集」。闇雲に買いに行ってもダメで、その山がどんな山か徹底的に調べ上げてから買いに行く。

・部下にどうモチベーションを持ってもらうか。私は常に「問題意識」を持つようになってきたし、部下にも「問題意識」を持たせることが重要だ。たとえ自分が望む仕事をしていなくても、会社全体のこと、業界全体のこと、世界全体のこと、そういった目線で「問題意識」を持っていけば、必ず最後は自分に繋がってくる。

●人生の指針「粗にして野だが卑ではない」

・三井物産の社長、退任後は国鉄総裁を務めた石田禮助は、「粗にして野だが卑ではない」と評された。

・52年間のサラリーマン人生。私は、人を蹴落としたことや、媚を打ったことはなかった。NHK会長を務めて大変でしたねとよく言われるが、私自身「粗にして野」であることは事実。「卑」なることもまったくない。

・民間参考人として国会に行ったこともあったが、「靱井さんが答弁書もなしに手ぶらで出てくるとゾツとします。何を言い出すかわからないですから」と言われた。このような証言からも、“マンキー”として“粗にして野だが卑ではない”生き様を貫いてきたと、誇りを持って言えるのである。

●「尊敬できる上司」とは？

・大局観をもって指導してくれる人。「すぐに儲からなくても、おれらが今ここを立て直していくことが未来に繋がるんだよ」と言ってくれた上司のことは、よく覚えている。ダメな上司は、細かいことばかり言っている人。そして自分の地位を中心に考えている人。

●どうすれば社員が「問題意識」を持てるようになるか

・「社内改革は劇的に」が原則。例えばNHKは延々と同じ仕事をやっていて、新しい仕事を始めるとどんどん膨らんでいった。そこで、Aさんが持っている仕事を全部捨てさせたらどうかと。すると、100あるうち90は減らせるんじゃないかと。これが「劇的」の意味。これを社員目線にすると、こんな仕事くだらんと思ったら、それはいらんじゃないかと発想させる。上司が「あなたの仕事をなくしたらあなたの会社はどうなりますか」と問いかけて、発表会をさせればいい。

・問いかけはそれにとどまらない。「What's next? (おれらの仕事はどう変わっていくんだ?)」と常に社員に問いかけていく。すると若い人は変わっていく。iPodのような新製品がその中から出てくるはずだ。

【受講生のレポートより】

一日で河野氏と靱井氏、2名のお話を伺ったが、「問いを立てる力・問題意識」という共通の考えが



あったのが印象的であった。そして、両名とも、それを相手に養わせるためには「問いを立てなければならない状況を作る」ことを意識されていた。問いを立て続けなくてはならない環境にいることにより、半強制的に自分で問題を見つけ、解決法を模索していく。これがイノベーションに繋がるのだと感じた。

問題意識を持つことが、業務を変えるきっかけになる。私がすぐに実践できると感じた事は、自分の仕事だけではなく、周囲の業務にも気を配り、アンテナを張ること。仕事の意味を問い続け、問題を発見したら、解決の為に行動するというプロセスが、自身の成長につながるのではないかと考える。同時に、自分の為だけに仕事をしないという事は、常に心掛けたい。

・弊社の精神（新しい事に挑戦する・妥協しない・徹底する）に通ずるものがありました。
但しこの事は弊社にとってみれば「お客様」には向いているものの、「社員」には向いていない事に私は問題意識を持っています。
・「対お客様」だけでなく、「対社員の視点」において、常に考え行動していく（数値・ファクト・ロジックで物事ははっきり言う）ように業務に取り組みたい。

・「what's next」を考える。今の問題を把握し、次はどうなるのか、どうなるべきかを自分も部下にも考えさせる。上司は常に部下に問題を投げかけることで、部下は考えるようになる。Nextを考えるには、まず現状分析ができていないと次に繋がられないのでここをしっかりとやっていかなくてはならない。

萩井さんは、考え続けている方という印象を受けた。現状に満足せず問題意識を持ち続け、自分に問うことが次の行動に繋がっている。その問いを、部下にも向けることで、今の状況の次は何だ？と先を考え続ける組織の形成に繋がっているのだと思う。考え続けること、周到に準備・勉強をすることの重要性にあらためて気づかされた。情報収集・勉強などの準備があるから勝負どころで勝てるのだと。また、「仕事に一発勝負は無い」という言葉も印象的だった。

駒井氏の講義でも「自分を厳しく律する」とあったが、最後は自分自身でどこまで意識できるかに掛かっていると思う。仕事を好き嫌いで判断すると当然うまく行かないであろうし、部下もついてきてはくれない。上司に対しても自分の意見を伝える事で意思疎通が図れるし、コミュニケーションの密度も上がる。勝手な事を言いたい放題なワガママではダメであるが、どれだけ主体性を持って取り組めるかが重要なポイントだと思う。

・「継続」がキーワード。常に考えて、行動し続けることで、相手に対する影響力も発揮できるし、粘り強さも生まれ、説得力も増すのだと思う。「喉元過ぎれば熱さを忘れる」ではなく、「喉元過ぎても考え続けるのが当たり前」という感覚を追求したい。

第7講

講師：有吉与志恵さん

テーマ：「仕事に効く身体の整え方・コンディショニング」

●体調と効率

・たくさんの企業に健康に関してヒアリングして分析をしたところ、体調は仕事に大きく影響していた。しかも、生活習慣が一番大きく影響している。

・かつて成人病と言われていたものが、生活習慣病と言われるようになった。生活習慣は本当に私たちの健康に影響しているおり、例えば、シャワーだけでお風呂につからない、という入浴習慣は、身体から老廃物をでにくくする。

・座っている姿勢、立っている姿勢がわるいのは、筋肉がアンバランスだからそうなるのだが、筋肉のバランスが取れていないと脳に影響が出てくる。テレビでも12時以降に寝るのはよくないと紹介されていたが、このような細かなことが健康に及ぼす害が大きくなっている。

・アタマではわかっているけど、実生活では実践できない、というより目を背けている人がほとんど。50あたりなどの後から健康が悪化する。厄年でもある42歳は注意すべき。女性は50歳前後で変化が来る。しかし、身体は徐々に老化するが、筋肉の老化は止めることができる。筋肉は何歳になっても変えられる。

●「整える」とは？

・リセット・コンディショニングとアクティブ・コンディショニングがある。リセット・コンディショニングは、いわば「寝返りの原理」の体験のこと。寝返りは脳からの発信で身体が動いているのではなく、身体を本能的に動かしている。そうすることによって、身体の筋肉をリセットしている。安全を守るための反射作用である。

・アクティブ・コンディショニングとは筋トレのこと、意識的に身体を動かすこと。なぜこの運動が大切なのかを知り、意識的になると原理原則とともに動かしたい筋肉を利用できる、原理原則に沿うことはすべての筋肉をバランスよくつかえることになる。

・アクティブ・コンディショニングで筋肉を再教育する。そのためには、正しい呼吸をすることが大事。というのは、ヒトは一日2万回呼吸しているし、その呼吸で身体を安定させているから。

・哺乳類の中で、生まれてから立ち上がるまでに最も時間がかかるのは人間。赤ちゃんの泣くという動作は、強制的に息をさせていること。そのことで首を支える筋肉が鍛えられる。それで、首がすわる。首がすわれれば、ハイハイする。呼吸をしながらのハイハイは、コアの筋肉と背骨骨盤をトレーニングして、二足歩行で暮らすための中心軸をつくってくれる。コアトレは軸を意識をすること。

【受講生のレポートより】

・「日本人」という前提をしっかりと持つことの意識が高まった。フィジカルだけでなく、思考回路や価値観においても、「多様性を求める＝欧米化」するという安易な考えに進むのではなく、前提条件を冷静に評価したうえでより良くするための方法を検討していかなければならない。

=====
前回からの講義と一貫しているが、正しい情報を入手するということがいかに大切かを再認識した。田原さんは1次情報へのアクセス、駒井さんは体系化された正しい勉強、出口さんは数字・ファクト・ロジック、と言葉は違えども複数回の講義を通じて、一貫していると感じた。



=====
身体の体調を整える→心身共に健康である事で職場でのやる気や生産性、廻りへの影響、創造性向上など様々な部分へのプラス影響が大きいと感じる。確かにいつも明るく、元気な人は何事にもプラス思考であり自然と人が集まってくると思う。運動など普段から気を付けている方だとは認識していたが、「方法論」など間違った情報に左右されていた部分も有り。先ずは今回の講義で提示された宿題を確り履行して行きたい。

=====
それにしても二日目の睡眠不足(?)の中での講義としては、体も動かさずし、最適。一つ一つ独立した講義であっても、全体で見れば流れがあり、寝不足の翌日にはコンディショニングもあり。
大隈塾、恐るべし。



大隈塾リーダーシップ・チャレンジレポート vol.03

2018年7月8日発行 (通算44号)

大隈塾事務局 (一般社団法人ストーンスープ)

村田信之 mura@ta2.so-net.ne.jp

169-0051 東京都新宿区西早稲田1-9-19 アーバンヒルズ早稲田207

tel:050-3558-7527

mail:ookuma_school@stonesoup.tokyo