

# LEADERSHIP CHALLENGE

## 大隈塾LCレポートvol.07

大隈塾リーダーシップ・チャレンジは10月21日（土）、22日（日）、第7回目の授業を行いました。

10月21日（土）

第7講

講師：池田聡さん（経営共創基盤パートナー）

テーマ：仕事で一皮むけた瞬間「修羅場の説明力」

第8講

講師：丹羽宇一郎さん（伊藤忠商事前会長）【田原総一郎担当講義】

テーマ：仕事で一皮むけた瞬間「日本の将来と企業のこれから」

10月22日（日）

第9講

講師：水野和夫さん（法政大学教授、エコノミスト）

テーマ：リベラルアーツ「ポスト資本主義」

### 第7講

講師：池田聡さん（経営共創基盤パートナー）

テーマ：仕事で一皮むけた瞬間「修羅場の説明力」

日本銀行、産業再生機構などを経て現職の池田さんは、今年50歳。受講生とは遠くなく近くもない年の差で、ちょうど受講生くらいの年代での「修羅場」をどう切り抜けてきたか。これまでの「修羅場」は業務そのものでの修羅場でしたが、今回は社内での修羅場が一例。理不尽な上司に対してどのように説明力を発揮したか。また、ビジネスの上での修羅場も例として挙げられ、情報力や調整力を駆使して乗り切った体験談からリーダーシップを考えてみました。



#### 【受講生のレポートより】

人間はモチベーションでしか動かないこと。相手の「リアル」を把握すること。

この2つをポイントにいかに情報を集め、信頼を得て、人を動かし、目的を達成するか、というお話であったと思います。そのためには、日頃より好奇心（人間観察・周囲へのアンテナ）、コミュニケーション（情報交換・仕事関連の有無を問わず）、リアル（ポジション・利害・モチベーション）の把握を心がけることが必要だと感じました。そして難しい仕事に向かうときこそ、これらを駆使し、きちんと着地を定めつつ、臨機応変に対応していくことで目的が達成できるのだと気づきました。

池田先生の講義の中でも、「好奇心」「コミュニケーション」が重要だとあった。いずれも簡単なように思えて、でも諦めてしまいがちな要素であると考えて。常に両方を意識し仕事に取り組んで行きたい。

周りの人間の関係図を図式化してみる・・・頭の中で、考えながら行動していることはあっても、あえて図式化することは、今までありませんでした。池田さんのおっしゃる通り、「すべて人の感情があつての事」だから、正しい事をただ推し進めるだけではなく、それぞれの立場、望む事を理解し、話し方や攻め方を変えていく・・・事前の準備に置いて、手間でも図式化してみることは、整理にもなるし、新たな気づきにも繋がると感じました。今後、仕事で取り入れていきたいと思います。

著作にもありましたが、「情報力」「独立力」「調整力」「発信力」という整理は非常に共感するものがありました。社内の調整という話は、私も近いものが経験あります。管理職になり、上・横・下を見る必要が出てきましたが、やはりその3方向だけでは行き詰ることがあります。今回のように、「斜め」の視点は、苦境に陥ったときにこそ思い出すべきと感じています。

修羅場の説明力というテーマでしたが、修羅場に限ったことではなく、普段から無意識的に実践されてきたからこそその説明力だと思います。実例を交えていただきながらの講義でしたが、具体的に自分の環境に置き換えることができ、非常に自分を振り返りやすい内容の講義でした。

「人間はモチベーションでしか動かない」という言葉に非常に共感できた。普段、相手の立場になって考えることを意識しているつもりであったが、もっと明確にモチベーションの源までブレークして考えることで、より相手の行動に結び付けられると感じた。より人のモチベーションの源を感じとる為にも、普段から情報のアンテナの張り、些細な内容でもコミュニケーション量を増やし、相手の話した内容にも興味をもつ習慣が必要だと思った。



## 第8講

講師：丹羽宇一郎さん（伊藤忠商事前会長）【田原総一郎担当講義】

テーマ：仕事で一皮むけた瞬間「日本の将来と企業のこれから」

この回は、大ベテランの経営哲学を学びました。アリのように地をはって働く20代、トンボの目（複眼と俯瞰）で物事を考える30代、そして人間として成長していく40代以降。これは丹羽さんの著書でも紹介してありますが、大隈塾では「人間は2面性を持つ、ウソをつく存在である」という大前提を肯定し、ではそこから信頼を得るためにはどのように心がけ行動し、仕事をしていくのか、ということにお話が向かいました。3950億円の不良債権を一括処理したときの体験談は、受講生たちにとって今後の糧となりました。



【受講生のレポートより】

- ①国のため、公共のため、人のため、胆力をもって仕事に取り組むこと
- ②人は嘘をつく生き物なので嘘をついても救われる経営、それがすぐ明るみになるような経営をする
- ③自分を捨てられる人を経営者にする
- ④知的情熱が下がっている。知的好奇心が少なく、横ばかり見ている
- ⑤自分は何も知らないということを知る

お話しいただいた中でこの5つの言葉が特に印象に残りました。

①は、仕事というよりも自分が生きる意義だと思います。社会貢献を考えて自社の継続、成長を考えると基本でありながらも、簡単に聞こえて難しいことの一つだと思いました。それでも常に胆力をもって遂行することを心掛けていこうと思います。

②、③は経営者を経営職と置き換えて考えてみても十分に指標となる言葉であり、組織メンバーとのかわり方を考えるときに心掛けていきたいと思います。

④については、後から質問したかったと悔しく思ったことです。自分もちろんそうですが、子供を育てる親として、これからの子どもたちに何が足りなくて何が必要か、特に中国との違いについて伺いたかったです。

⑤は野田聖子さんも同様のことをおっしゃってました。何も知らないことを知り、それを素直に伝え、教えを乞う勇気を持とうと思います。

=====

「清く、正しく、美しく」。あまりに「きれい事」に聞こえてしまう言葉だが、働いていく上で、そして人として生きていく上で、とても大切な価値観だと感じた。企業不祥事が発生すると、ガバナンスが効いていたのか、社外取締役は機能していたのかといった企業統治の形態などに話がいきがちだが、つまるところ、最後は社員一人ひとりの倫理観、規律・規範意識に行き着くのだと思う。仕組みをつくるよりももっと難しいことであるが、これらをいかに高めていくかが重要であり、日々地道な取り組みを積み上げていくしかないと思った。

=====

以下3つのお話は考えさせられた。

「動物の血が人間の血に勝ることがないよう、本を読み、教養を身に付けるため」

「人間は本来的に残酷であるし、人間である前に動物であるという大前提」

「相手の立場になって考えられるのは人間だけ」

自分としては、それなりに本を読んでいるつもりだが、しょっちゅう人間の血より、動物の血が勝ってしまう。職場でも理性が感情に負けてしまっていて、動物になりかけている人は多く見る。

恐らく、読書だけでは動物の血に勝ち続けるのは難しく、丹羽さんのように「死ぬほど人生経験」があって、「死ぬほど読書」が生きてくるのかも知れない。

=====

「精神を鍛える（自分を抑える）ことが難しいとお話があったが、最近仕事のスキルよりも人間力を磨くことが仕事においても重要であると感じていた。働き方改革が大きく取り上げられている中、個人の品性、教養を養うことはこれまで以上に求められていると感じる。成果主義が当たり前の環境であったため、当社も働き方改革と言いながら考え方の本質が変わっていないと感じる。人を伸ばし、活かす会社にしていく為にまずは自らの行動を変えていけるよう、努力していきたい。



「社長は、社員が嘘をついても救える方法を考えた経営をすべき」という言葉がとても心に響きました。いかに正しい報告をさせるか、嘘は過失という社会人としての常識をどう守らせるかではなく、「人は嘘をつくもの」という前提で、会社経営をするという視点が私にはありませんでした（言われると確かに当たり前のことですが・・・）。部下や周りの人とのコミュニケーションをしっかり図り、その人の真意を、言葉の裏を見ることが出来るようにならなければ、きっと自分の周りや下で働く仲間がなんらかで追い込まれたとき、嘘を付かせてしまうこと、そして、その嘘を更に見逃し続けると、その人はもう戻ることが出来なくなってしまう・・・そういったことにならないよう、仲間や部下、そして、上司の顔を見て、相手の真意を考えながら日々コミュニケーションすることを心がけます。

部下に対する姿勢については、「顔を合わせて様子を聞く」など、そんなに難しくないように思いましたが、常にその姿勢ができているか、という点は反省です。

クリーン、オネスト、ビューティフル（素敵なお言葉です）

上の立場になるほど、常に部下の顔を見て対話することの重要性を学びました。特に、心の中を目が語っているという言葉が印象的で、目を見て絶えず対話を行うことの大切さを学びました。

また、経営とはclean、honest、beautifulの3つを挙げられた際に、「優しい言葉ほど実行することが難しい」という言葉に共感を覚えました。私も、基本的なことを愚直にやり続けることが一番難しいと思っており、普段の生活でも意識的に実践しています。

大隈塾でいろいろな経営者の方のお話を聞いていると、シンプルな指針を実直に実行されていて、人間としての強さを毎回感じています。実際の状況は様々な情報が溢れ、複雑な人間関係や損得勘定が渦巻く中にあると思いますので、実行の障害は大きいと思いますが、強い精神力を持って乗り越えられてきたことを感じ、非常に勉強になっています。私自信も自身の指針を持ち、考えだけにとどまらず、実際の行動におとしていきたいと思っています。

## 第9講

講師：水野和夫さん（法政大学教授、エコノミスト）

テーマ：リベラルアーツ「ポスト資本主義」

3つのゼローゼロインフレ、ゼロ金利、ゼロ成長はなにを意味するのか。ケインズの『一般理論』では「経済全体として非常に大きな便益を獲得することができる。それは革命を経由しない、大きな社会改革である」と記されています。同時にそれは、資本主義から新たな経済システムへの移行を意味していますが、いまの経済学ではそのシステムを解明できていない。わかっているのは「より遠く、より速く、より合理的に」を目指してきた近代から、「より近く、よりゆっくり、より寛容に」というポスト近代に変わりつつある、ということを学びました。



## 【受講生のレポートより】

現在の資本主義システムが崩壊した後はどうなるのか。自分なりに想像してみた。

経済成長が見込めないなら、職場も近場にするし、あまり頑張って働く必要もない、企業は利潤を追求しないから給料も上がらない、自給自足、スローライフ、スローフード、人々は穏やかで争いもない、注文した商品が翌日届くなんていう慌たしい宅配サービスも要らない。個人の資産は国のものとなり、国が経済活動を制御する。

イメージすると、何度やっても、社会主義社会、さらにはユートピア（共産主義社会）に辿り着いてしまう。とは言え、今の便利さを知っている現代人が簡単に近代システムを手放せるはずもないだろうから、合理化を抑えながらの超多様化の社会となるのかも知れない。

資本主義が終わるとするのは、株式会社が終わるということである。資本の支配下にある我々がどう対応していくべきなのだろうか、考えさせられるきっかけとなった。

「歴史」を理解し、振り返るえり、見過ごしがたいか確認、その発見を参考にすること。このことは、大隈塾で色々な講師の方から、何回も言われていることで、今までまったくもてていなかった視点でした。洋服も、今女性ではやっているパンツは、以前のトレンドに少し今らしさを加えられたものであったり、ヘアスタイルやヘアアクセサリも同様。さまざまなことで新しさを生み出すときに、一つ前に立ち戻って考えることは、さまざまなことで起こることだと思うので、大きな経済の話、歴史の話でなくても、日々の仕事においても何か一つ前に立ち戻るといった視点を意識してみます。

利子率のような計量的なデータと、哲学を組み合わせるアプローチはあまり見たことが無く、当初は違和感を感じておりました。とはいえ、たとえば経済学であってもただ一面的なアプローチであって、時代を立体的に分析することは有効であると思えるようになりました。

近代のメカニズムの崩壊により、近代社会の原理である「遠く・早く・合理的に」から、新中世主義の原理「近く・ゆっくり・寛容に」に変化している。講義を聴講しながらイメージしましたが、遠くに行かなくても入手できるものは多く、体験すら経験できる世の中になっている。しかし、テクノロジーの進歩等により、ある一定程度の生活ができるようになり、過去と比較すると、これが無いと困るといったことはなくなった。

しかし、現代社会の20代・30代は、新中世主義の原理の生活を望むだろうか。近代社会の原理のなかで育ってきた人が、次の進歩の「近く・ゆっくり・寛容に」という生活を受け入れることができるだろうか。技術は着実に進歩しており、ユーザーとしてより便利で優れた機能を使い、便利な生活を過ごしたいと思うのは自然なのではないでしょうか。

大隈塾リーダーシップ・チャレンジレポート vol.07

2017年12月2日発行（通算38号）

大隈塾事務局（一般社団法人ストーンズープ）

村田信之 mura@ta2.so-net.ne.jp

153-0044 東京都目黒区大橋2-16-35

tel:050-3558-7527

mail:ookuma\_school@stonesoup.tokyo