

## 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18日（土）19日（日）、第3回の講義を開催いたしました。

初日はサントリービール株式会社の代表取締役社長水谷徹さん、そして公益財団法人日本デザイン振興会理事長の大井篤さんでした。大井さんの講義は、大隈塾顧問の駒井正義がファシリテーションをし、時間を延長して140分の講義となりました。

2日目は、ハーバード大学ケネディスクール（行政大学院）出身の鎌田華乃子さんによる「パブリックナラティブ」のイントロダクション。パブリックナラティブとは、「みんなの前で語る」こと。パブリックスピーチのことでもあります。組織やメンバーのやる気を上げさせるのに有効な手段です。7月のワークショップをスムーズに運ぶために、その理論編とちょっとしたワークショップを試みました。

### 6月18日（土）

#### 13:00～14:30 第5回講義

講師：水谷徹氏（サントリービール株式会社代表取締役社長）

テーマ：仕事で一皮むけた瞬間「サントリービールの挑戦」

#### 14:40～17:00 第6回講義【駒井正義担当講義】

講師：大井篤氏（公益財団法人日本デザイン振興会理事長）

テーマ：仕事で一皮むけた瞬間「交渉力、危機管理、ビジネス・イノベーション」

### 6月19日（日）

#### 09:00～11:00 第7回講義

講師：鎌田華乃子さん（NPO 法人コミュニティ・オーガナイズング・ジャパン代表理事）

テーマ：パブリックナラティブ イントロダクション「パブリックナラティブの効果」

11:10～11:40 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

6月18日(土)

## 第5回講義

講師：水谷徹さん

テーマ：仕事で一皮むけた瞬間「サントリービールの挑戦」

・若い頃から負けず嫌いで、がむしゃらに取り組んだ。しかし、癌が発覚し、入院。この時、過去を振り返り、がむしゃらさで課長まではどうにかなるけども、そこから先は、どうにもならないと気付く。上から「あーしろ、こーしろ」から、「個々に向き合って、トゲを抜く」に変えた。一切怒ったりしてない。

・社のモットーは「やってみなはれ」。これは一面的には現状に満足せず、常に挑戦しなさいということだが、挑戦をするにはそれなりの覚悟を持って上司に提案するという部下の姿勢と、受ける上司の側もリスクも考えてやらせてあげないといけないという姿勢を示す意味もあり、上司と部下の緊張感も示している。特にビールは「やってみなはれ」の象徴で、缶ビール、発泡酒への参画や料飲店への指導などを先進的にやった。しかし、どんどん他社に真似される。

・「いくらデフレでも、ちょっと贅沢をしたいだろう」と考え、プレミアムモルツで勝負に出る。モンドセレクションで3年連続金賞を売りに、550万ケースに到達。1000万いかない一流にならないとの思いから、ウェブ、TV、屋外、紙媒体を駆使。結果として950万ケースへ。サントリービール全体の品質イメージが向上し、ビール屋として認められる。2008年に3位になり、やっとならぬ黒字化。オーナーには「やっとならぬ2位が狙えるな…」と言われる。ビール事業が上手くいくことがグループの成長の証になる。

・業績が伸びているため、更に改良を加えた。他社も高価格帯に力を入れ始め、プレミアムビールブームに火が付く。サントリーはもっと上の価格帯のビール(スーパープレミアムビール)も作る。また、他社の売れているビールに味を合わせるのではなく、日本人にビールの幅を教えたいとの想いで「香るエール」等を発売している。

・ビール事業部から「サントリービール」としての独立に際し、部門等関係なく全社的に会社の歴史を振り返り、今後のビジョンを共有した。そして生まれたのが以下のサントリー憲章である。

- 一、伝統を重んじながら革新を続けよう
- 一、過去にとらわれず新たな挑戦を楽しもう、
- 一、1つの答えに固執せず常に多様な可能性を見つめよう
- 一、最高の旨さをひたむきに追求しよう
- 一、心躍るビール体験を届けて感動を生もう
- 一、新鮮な驚きを提案して人をわくわくさせよう

一、物だけじゃなく文化までも創造しよう

一、人・日本・世界を幸せにするロマンを持つ

ビジョンやゴールと言うと売上やシェアの話になりがちである。しかし、顧客に認められるためには何が強みで何を守るべきかが最も大切で、この思いに沿って迷った時にみんなが頼れる憲章が作れたのがとても良かった。

・好きな言葉は以下の3つ

「過去」と「他人」は変えられない、変えられるのは「未来」と「自分」。

「悲観」は気分、「楽観」は意志。

人類にとって最大の危機は、高い目標で失敗する事ではなく、低い目標を達成する事だ。

【受講生のレポートより】

「やってみなはれ」の精神は、上申する部下だけではなく、受領する上司にも覚悟がいるとのコメントがあり、改めて考えてみると上司の立場として中々難しいことであると感じた。

=====  
課長の時に経験されたことから仕事における姿勢をがらりと変えて、「一人一人が悩んでいることが違う。リーダーはその一人一人のとげを抜いて上げる」と思われたことなど非常に興味深く聞いた。水谷社長のように端から見れば順風満帆な社会人生活を送ってこられているように見える方でもその人生は十人十色の苦勞があり、いろいろな気づきを得ながら（僭越ながら）成長してこられたのだなど今さながら当然のことに気づかされた。

=====  
ビールにこだわり続けているのは、創業者の想いだけではなく、メーカーとしてビールを持っていることの強さ、ウイスキーやワインだけでは会社が近代化しないという経営的な視点に基づいたものである事を学んだ。

水曜日を早く帰る日に設定して半日はパソコンを開けてはダメな日にするなど、仕事はクリエイティブさが求められる中、ワークライフバランスの観点からも今までに無い発想だったので参考にしていきたい。

=====  
これまでの講義ではリーダーシップに関する気づきや、優れたリーダーになる為に必要な事は学べましたが、経営者としての考え方や持つべき視点がどんなものなのかという点は、自身の中で漠然としている状態でした。課題図書を読み、水谷さんの講義を受けたことで、経営者としての考え方や持つべき視点がわかり、自身の中で定義することができたと思います。

## 第6回講義【駒井正義担当講義】

講師：大井篤さん

テーマ：仕事で一皮むけた瞬間「交渉力、危機管理、ビジネス・イノベーション」

・リーダーとして最も重要なのは危機になった時にどう対応するかである。これを頭だけでなく、体でも理解することが重要。この要諦は、まず健康管理とセルフコントロール、感性を磨く、基本と確認の徹底をする、一番大事なことを捨てる、謙虚な心と畏れの心を持つ、そして Face to face のコミュニケーションを持つことである。特に重要なのは健康と感性である。健康には身体の健康、精神の健康、社会の健康の3つある。社会の健康とは家族関係や健全な社会生活が営まれているかを意味する。

・ビジネス・イノベーションを起こすのもアートやセンスといった感性である。(社会イノベーション＝科学×技術×感性)そして、多様性のある職員がどれ程いるか、異能な人を残せるかも大事で金太郎飴みたいな組織はイノベーション起こせない。

・日立製作所相談役の川村隆氏の講演から経営者を4つの分類に分けてみた。1つ目は、リーダーに不適格な先延ばし型。2つ目は、目の前の事にのみ追われる髪振り乱し型。3つ目は、AI的な超然型。4つ目は、目的意識型である。目的意識型とは真面目な異端とも言え、4つの型の中では最も優れている。1つ目は論外だが、2つ目と3つ目は、目的意識型に成長出来る可能性がある。

・これからの経営は目的意識型と Design Thinking Mind の融合から生まれる、Thought Leader ではないだろうか。つまり、共感型マネジメント力、統合型分析力、寛容さ、的確な指示力、方針策定力を持ったリーダーである。

・リーダーの役割はポジティブなものをマキシマイズし、ネガティブなものをミニマイズすること。そして、その条件はチャーミングな人間としての魅力、この人のために必死になると思われる、聞いて即判断出来る人。ちなみに、即判断出来るということはビジョンを持っているということである。

### 【受講生のレポートより】

・リーダーシップの話の中でまず「危機管理」があげられたのが意外であったが、お話を伺うと確かに危機が発生した際の行動は大変重要であり、適切な行動がとれるか自分自身としても全く自信がないため納得した。

・感性を磨くことは前回、前々回の講師の方々からもお話があった。本当に重要なことだと改めて実感した。

・あまり細かくチェックしすぎると任された方は80%程度でいいと思うといわれ目から鱗。

=====

・「イノベーションには異能（感性豊か）な人間が必要」という言葉に大きな気づきと学びを得ました。

今までは、同じ組織やチーム内であれば、全員が同じ価値観と感性を持っている方が効率的に結果に結び付くと考えていました。

正にイノベーションは現場にあり、現場で多くの時間と多くの人と関係を持ち感性を磨いている部下の意見や考えを吸上げる習慣を身に着けたいと思います。

・上記のことと関連しますが、リーダーとして自分自身を磨くには、

「人の良い点を盗む・吸収する」そのために

←「多くの人と関わる」←「多くの感動持つ」←「センサーを働かす」←「心身の健康」

=====

以前読んだ稲盛和夫さんの本の中に「一国は一人を以って栄え、一人を以って滅ぶ」という言葉がありました。今回、改めて組織におけるリーダーの重要性を感じました。また、そのリーダーが人間として尊敬できなければ部下はついてこないの、「人間として正しいことをする」こういった行動により正しい組織になり、強い組織になるということが理解出来ました。

=====

車の運転を例に例えると、運転中のヒヤリ・ハットした経験が事故を防ぐための行動を考え、万が一発生した場合の行動を想像するきっかけになり、それが感性という形で身についていく。これを仕事の中で経験する機会は少ない為、どのように身につけていくべきか、引き続き考えていきたい。

※これまでの研修でも感性は登場してきたが、危機管理における感性は少し異なっていると思う。

=====

石田梅岩や佐藤信淵（さとうのぶひろ）などの考え方をご紹介いただいた。これまで西洋的な哲学や価値観を勉強する機会はあったものの、日本的な哲学というのはこれまであまり馴染みがなかったので、時間を見つけて、自分でも調べてみたい。

=====

6月19日（日）

第7回講義

講師：鎌田華乃子さん

テーマ：パブリックナラティブ イントロダクション「パブリックナラティブの効果」

・リーダーシップをとる際の悩みとして、チームメンバーとの熱量の差、共感しているか否か、方向の差、価値観の差、時間や場所の差が挙げられる。多様性のある現代社会では上意下達が機能しない。

・リーダーシップとは「責任」を引き受けることであり、他者が行動し（仕事をし）、挑戦することが出来るようにすることである。

・キング牧師もリーダーシップを学んでおり、ガンジーもコミュニティ・オーガナイズの手法を用いている。

・コミュニティ・オーガナイズは自分の同志は誰で、同志は何に直面していて、同志の資源を活かしてどう解決するかを考えることである。

・戦略だけで人は動かない。先の見通しが立たない不確かな状況で、人は積極的に行動しない。「認知的」「感情的」の2点が揃って初めて行動する。人は物事を感情で捉える傾向にあり、その感情は行動を変えるきっかけになる。

・価値観とは大切にしている想いである。つまり、判断基準になる。価値観は人生経験の中で感情が動いた時に出来る。価値観が感情を通じて行動に変わる。

・ストーリーを語ることは、一般論を語るよりも、感情が伝わる。その時に光景も浮かぶようにすると良い。ストーリーには筋（プロット）、主人公、モラル（教訓）が必要である。また、自分の価値観を語り（ストーリー・オブ・セルフ）、自分たちが共有する価値観で一体感を出し（ストーリー・オブ・アス）、今何を起こすべきかを共有する（ストーリー・オブ・ナウ）事をストーリーの中に織り交ぜると効果的である。

・2004年のオバマのスピーチを分析すると、まず出自の話をしている。父方の話から機会の平等という価値観、母方の話から愛国心という価値観を感じる（⇒ストーリー・オブ・セルフ）。そして、その価値観を聴衆にも思い起こさせ共有する（⇒ストーリー・オブ・アス）。その後、国の課題で数値ではなく、課題の最前線にいる人たちのストーリーを話している（⇒ストーリー・オブ・ナウ）。

・組織に対して価値観を理解してもらう事で、自分そのものを理解してもらうと同時に、他の人の動機も刺激する。

・人に質問される事で過去の選択の価値観が更に深く見えてくる。内省とアウトプットとフィードバックの繰り返しがストーリー・オブ・セルフを構築する。よって、質問力も重要。

・パブリックナラティブはスピーチが目的ではなく、対話が目的である。よって台本を作るわけではない。つまり、表面の艶出しをするものではなく、内面の輝きを引き出す。

【受講生のレポートより】

自分のストーリーを振り返った際、現在の自分の判断基準は、大学生以降に形成されたと思いついていたが、幼少期の経験に基づくことが多くあることに気付いた。

幼少期の経験から、将来の職業を考え、その職についているメンバーがおり、驚いた。

=====

イデオロギー（ヴィジョン？）の良し悪しよりも、それを語る人物に魅かれて（共感して）行動するのが人間である、と私には非常に良いテーマです。

=====

リーダーシップを発揮するうえでの悩みはみんな共通していた。

→価値観の違いや温度差を感じ、伝わっているのか共感できているのかわからない

→理解度の違い、納得して取り組んでいるのか、上からいわれてやっているのか不明

今、仕事に対して自分が持っている価値観が、今までの成長の過程で得た経験が関係しているとは思ってもみなかったが、実際に自分のストーリーを考えてみると、思い当たるところがあり驚いた。

=====

冒頭、鎌田先生の話をお聴きしたときに、何となく（失礼ながら）あまりイメージできないでいた。しかし、オバマさんの演説が全く仰っていたとおりの方法論に基づいていたこと、それによって生まれたストーリーが7分間を全く長いと思わなかったこと、気づくと引き込まれていてオバマさんの問題意識を共有していたこと、に驚き、これはすごいなと実感した。

今後の仕事の上で、こういう共感を生むストーリーを意識できるようになれば、大きな成長につながるなと思った。今後の実践が楽しみである。

=====

本来、リーダーシップとは、とても手間がかかるものでマメさが必要だということに気付いた。普段は私の価値観・過去の経験を知っているメンバーで構成されたチームを対象としており、実はオーガナイズされた状態で、楽にリーダーシップを発揮している状態だった。

このスキルは、特に新しい組織でリーダーシップを発揮するときや、新たにプロジェクトを開始するとき（新しいメンバーが多数加わるとき）に非常に有効だと思うが、前述のような成熟した状態の組織（＝オーガナイズされた状態）でも、より組織の行動力を高める為に使えるのではないかと考えた。

=====

他のメンバーのストーリーを聞いて、①家族とのかかわり方や所属した学校での経験が現在の価値観に対して大きな影響を与えていること、②ストーリーを聞くことにより他のメンバーの価値観を理解しやすくなるということが分かった。

=====

大隈塾リーダーシップ・チャレンジレポート vol.03

2016年6月27日発行（通算24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](mailto: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](mailto:ookuma_school@stonesoup.tokyo)