

# 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20日（土）21日（日）、第3回の講義を開催いたしました。

初日は経営者のお二人。三井物産前副社長の駒井正義さん、丸一鋼管代表取締役会長兼CEOの鈴木博之さん。そして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でした。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20日（土）

13:00～14:30 講義第4回

講師：駒井正義氏（三井物産前副社長、大隈塾顧問）

テーマ：仕事で一皮むけた瞬間「会社の中でどう楽しく、面白く生きるか」

14:40～16:10 講義第5回

講師：鈴木博之氏（丸一鋼管代表取締役会長兼CEO）

テーマ：仕事で一皮むけた瞬間「チャレンジと決断」

16:20～17:00 グループディスカッション

6月21日（日）

09:00～11:00 講義第6回

講師：鎌田華乃子さん（NPO法人コミュニティオーガナイズジャパン代表理事）

テーマ：ワークショップイントロダクション「パブリックナラティブの効果」

11:00～12:00 グループディスカッション



## 【講義第4回】

講師：駒井正義氏

テーマ：「会社の中でどう楽しく、面白く生きるか」



・会社組織におけるリーダーのあり方、についてお話しします。

・1973年に三井物産に入社。その当時も今の三井物産と同じで、就職人気ランキングは高かった。ベスト5に入っていたような難関会社で、入社しただけで満足だった。存在感は今より大きかった。そんな会社の社長になれるとも、なろうとも思っていなかった。後のち考えると、そこが社長になれなかった理由でもある。課長や部長に一次選抜であがった時、社長になろうという強い意志を持てていなかった。この中に社長になろうと思っている人がいたら、強い意志を持って行動してほしい。

・いきいきと働くためには四つのことが重要。

(1)健康であること。おいしいものを食べた時に美味しいと感じることや、美しいものを見た時に美しいと感じる

こと。心・魂がゆさぶられること。精神的にも健康であること。

(2)もっとも重要だが、言いたいことを言って、やりたいことをやれるか。

(3)自己実現に向かっているかということを感じ取ること。

(4)周囲の方に認められているか否か。上からは信頼され、仲間からは一目おかれ、下からは慕われる。

・48歳で大阪支店の鉄鋼部長になった。このとき、私の戦略の間違いで地獄を見た。橋本内閣で消費税を3%から5%に上げた影響で景気が一気に冷え込んだ。審査部から取引を撤退せよと命じられた取引先に対し、私の判断で逆に拡大に走り、結果として相手は破産。40億円の債務超過が見えていなかった。そのときをリカバーしたときの教訓。

(1)一番は朝から晩まで先頭に立ち働いた。

(2)会社がどれだけ大変な状況かということ、部下に話をし危機感を持たせた。

(3)どういう部署にしたいか、理解してもらおうと同時に共感を得た。そうすると命じなくてもやるべきことをやるようになった。自立性を持たせることができた。

(4)コミュニケーションレベルが相当あがった。自分と部下、部下同士。室長同士。風通しがよくなった。

・最後に大事なことを伝えたい。会社で絶対に偉くなること。自分の価値観と意思で会社を動かせるようになるからだ。そのためには、

(1)偉くなるんだ、という意思を持ち続けることが大事。

(2)勉強すること。スランプに陥った時はばたばたしないで、勉強し続けること。

(3)いいリーダーになるためには会話力をつけること。コミュニケーションを巻き起こす力。聞く力、メッセージ性、言葉力も大事！そのために勉強が大事。

【受講生のレポートより】

メッセージ性のある言葉を語るためには、まず自身でひたすら考えることが重要との言葉には、まさに上辺だけの言葉でなく、「自分の言葉」でなければ、説得力をもった話にならないということ、上に行く方々はそれを見えないところで徹底されているのだということに再認識させられた。

=====

三井物産という大企業の中でたくさんの修羅場を経験された迫力がお話の中からしっかりと伝わってきました。組織に身を置く者として、お考えや具体的なお仕事の話は、学ぶところが非常に多かったです。社会人生活15年目になると、「楽しく仕事をする」「かっこよく仕事をする」という言葉の持つ意味も若いときとは違います。自分も胸を張って、「仕事が楽しい」「かっこよく仕事をしている」といえることを目指します。

=====

期待通り、リアルな商社体験に基づいた話は非常に面白かった。まだまだ時間があれば、他の物語も聞きたかった。一つひとつに自分なりのテーマをより強く・明確に持ち、それに対しどうだったのか振り返ることが、仕事を楽しむことや自己実現につながると感じた。

=====

新入社員の頃、会社の幹部の方から、「お前は社長になりたいと思うか」と聞かれ、私は「そうは思わない」と答え、「それではダメだ」と言われたのを久しぶりに思い出した。それ以来、あまり会社の中でどういうポジションを目指すのか、考えたことはあまりなかったが、今回の話を聞いて、自分がどういう人生を歩むべきか、どう生きていくべきか、をもう一度よく考えてみたいと感じた。

=====

全体を通じて非常に刺激的で、あっという間に時間が過ぎてしまった。笑いあり、共感あり、参考資料ありと、非常に充実した講義をいただいた。「偉くなれ」という表現はあまり聞かないが、理由を聞くとよく理解できた。特に、会社の価値観「に」合せるのではなく、会社の価値観「を」

合せる、という点は「目からウロコ」だった。スランプに陥ったときはガタガタ言わずにゆっくりと身を屈め、ひたすら勉強し、時が来たらジャンプする、という話は心に響いた。

=====

駒井さんの考え・価値観、は自分の考え・価値観と非常に親和性があると感じ、すんなりと納得がいった。一方、現在の悩みとして、会社の部下達の仕事に対する価値観はみな同じであるとは思えないため、こういった押し出しの強い考え方をどのように部下に伝えるか、部下と共感するかは大きな課題であると感じている。

### 【講義第5回】

講師：鈴木博之氏

テーマ：「チャレンジと決断」

- ・ 東京大学機械工学部を出て、住友商事に入社した。
- ・ 27歳でブラジルに赴任した。そのときが、仕事で一皮むけた時期だった。
- ・ 機械部門の部門長として赴任した。三井物産や三菱商事は歴史が長いですが、住友商事は戦後の後発会社で7番目くらいの会社だったから、ブラジルは立ち遅れていた。なんとかしなければいけないという状況であった。現地へ行って商売を作ってくれ。といわれてきた。喜んで行ったが、本当に商売も何もなかった。なるほど誰も行きたがらないはずだと思った。
- ・ 苦勞と経験を踏ませてもらった。努力することは大事。だが、結果も出さなければいけない。
- ・ 住友商事を辞めて、34歳の時に丸一鋼管に入社した。37歳で取締役になり57歳で社長に、会長CEOになったのが67歳。
- ・ リーダーシップとは、部下から信頼されること、危機から逃げないこと、責任感、判断を下すこと、その中でもフレキシビリティを持っていなければならない、ということではないか。

### 【受講生のレポートより】

強い信念を持ち、目標実現に向け「努力」をする。そして「結果」を出す。駒井さん、鈴木さんに共通して感じたことは、「行動力」が人一倍冴抜けていると感じた。その経験があるからこそ、お二人の言葉は「自分の言葉」としてお話しされており、説得力があると理解した。自分自身が困難な経験を克服したからこそ、人を動かすコミュニケーションが出来るのだと感じさせられた。

=====



「変化」や「新しさ」を生み出す意思決定が柔軟かつスピーディであると感じた。何故そのような思考回路になったのか、具体的な例を含め、話が聞きたい。

=====

トップを目指してトップになった鈴木氏と、トップにはなろうと思っておらず、副社長までだった駒井氏。その違いは、トップになろうという強い意志を持っていたか否かではないか。駒井氏の話の中で出てきた、強い意志が必要ということのメッセージの意味が、鈴木氏の講義でよく分かった。

=====

リーダーとしての姿勢についての勉強のほか、情報開示をすることが社員に危機感を感じさせ、結果として問題の解決につながるというお話が興味深かった。私が所属する会社はとかく情報をあまり外に出したがないが、それによって社員の思考がどんどん内向きになり、視野が狭くなり、世の中の常識よりも社内常識を優先してしまう人が多いように感じる。より社内を活気づけていくためには、もっと外の世界と接し、刺激を受けていくことが必要だと感じた。

=====

私自身も比較的若い頃に海外駐在を経験したため、部分的には鈴木氏と重ね合わせる部分があった。が、もちろん現時点では比べられるものではなく、帰国後は海外時代ほどの刺激は無い中で若干現状満足気味に過ごしてきてしまっている。自己実現の意志を持つために、もう少し自分が何をやりたいのか、仕事とプライベートで何を実現したいのか、もう一度見つめなおす良いきっかけになった。

=====

質疑応答で、「製造業では一番要領の悪い工員まで面倒を見ないといけない」、という回答が印象的だった。確かに、各自が役割分担によってそれぞれの部品を作っている場合、工員のスキルによって難しい部分と易しい部分はあるだろうが、全ての部品が顧客の目に触れる可能性がある以上、全員の作業それぞれに対して妥協はできない、ということになる。

我々の業種も、末端の作業者の作りこんだバグがとんでもなく大きなトラブルになる場合もある。そういった認識をもって一人一人のメンバーを見ていけるようにしたい。

## 【講義第6回】

講師：鎌田華乃子さん

テーマ：「パブリックナラティブの効果」

・パブリック（公的な）ナラティブ（物語）は、ある意思を持った人物（＝自分）が仲間を組織し（社内の部下、上司に理解してもらい）、目的（売上向上）を達成するためのコミュニケーション手段。

・オバマ大統領が大統領になる前、若者のボランティア部隊を作り上げ、不利な戦いから勝利した手法で有名になった「コミュニティ・オーガナイズ」の代表的な手法。

・まずは自分がなぜ「いまここ」にいるのかを語り（story of self）、価値観を共有させ（story of us）、目的向かってアクションを始める（story of now）、の三つのストーリーからなる。

・自分の過去を振り返って、効果的に手短かに話ができるトレーニングが必要。

・リーダーシップとは、

(1)責任を引き受けること：self

(2)他者が行動できるように手助けすること：us

(3)共有した目的を達成すること：now and action

## 【グループワークでの感想】

A：キーワードは「共感」。部下に対しては生い立ち、価値観が有効。上司や会社には思いを伝えても仕方がない。事実も使って行くべき。

B：感想だが、自分のことを語るのは恥ずかしい。難しかった。言いたいことと相手へのギャップ。難しいことに思えるが、飲み会とかでも使えるスキル。結局は日頃使っている知識、スキームである。例えば昨日の講師の2人は、臨場感もって想像できる話し方をしていた。案外要素は散りばめられてる。上司に対しては、リアルを知っているのは部下であり、部下であるから伝えられることがある。ただし、上司にとって部下は遠い人なので、翻訳してあげる必要あり。相手目線に立つ。

C：感想だが、Selfは心を掴むのに効果的。方向性が反社会的などに向くと危ない一面もある。Self/Us/Nowはつながりがないと相手に伝わらない。会社での使い方としては、方向性を間違わないこと。会社がめざすべきところと方向性がずれていないか。部下との人間関係も飲み会、非公式な場を使って構築することが必要だ。



D：リーダーとして人の意識行動を変える。腹落ちさせる技術、腹落ちするための技術、人から共感を得る技術。自分のことを普段から考える必要がある。心から共感してくれれば、仕事がやりやすい。

【受講生のレポートより】

ボトムアップで変革を起こす手法という切り口がとっても興味深いです。日常業務においては、「指示に対して行動する」ことが多いのが事実ですが、パブリックナラティブのようなノウハウをどのように業務に活かすかをこれから考えてみます。

=====

非常に勉強になった。個人的にはボトムアップで組織風土を変えるなどの取り組みにかかわることが多かったため、会社に対して伝える時やメンバーから意見を聞く際にこのようなことをしてきた気がする。ただ、体系的な講義を聞いたのは初めてであり、モヤモヤしていたことがスッキリした。ぜひ、今後の社業においても生かしていきたい。

=====

非常に興味深いコミュニケーション方法を教えていただいたと思います。この後2回の講義も非常に楽しみにしていますが、コミュニケーションビジネスを長年してきた者としては、もっと以前に出会っておきたかったと素直に感じます。今後、部下に指導するに当たり、良いエッセンスを頂き、後輩の指導に役立てたいと思います。

=====

自身でも普段から「ストーリーやビジョンを説明することを重要視してきたつもりでしたが、より一歩踏み込んで、「相手がどう感じているのか。それは理解しやすいのか。腹落ちできる説明内容か」までを考慮するだけで、得られる効果が絶大であることを感じました。今回はSELF中心でしたが、次回のUSやNOWを習得して、人を動かすトークができるようにしっかりと学びたいと思います。

大隈塾リーダーシップ・チャレンジレポート vol.03

2015年6月30日発行（通算14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