

# LEADERSHIP CHALLENGE

## 大隈塾LCレポートvol.01

大隈塾リーダーシップ・チャレンジは4月15日（土）16日（日）、2017年度第1回の講義を開催いたしました。

初日は塾頭の田原総一郎、顧問の駒井正義。そして2日目はライフネット生命保険の出口治明さんでした。

### 4月15日（土）

13:00～13:10 オリエンテーション（大隈塾の説明）

13:10～14:30 講義第1回

講師：田原総一郎（大隈塾塾頭）

テーマ：「大隈塾とはなにか」、仕事で一皮むけた瞬間「塀の上を走るきっかけ」

14:40～17:00 講義第2回

講師：駒井正義（大隈塾顧問、三井物産前副社長）

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」

### 4月16日（日）

09:00～10:30 講義第3回

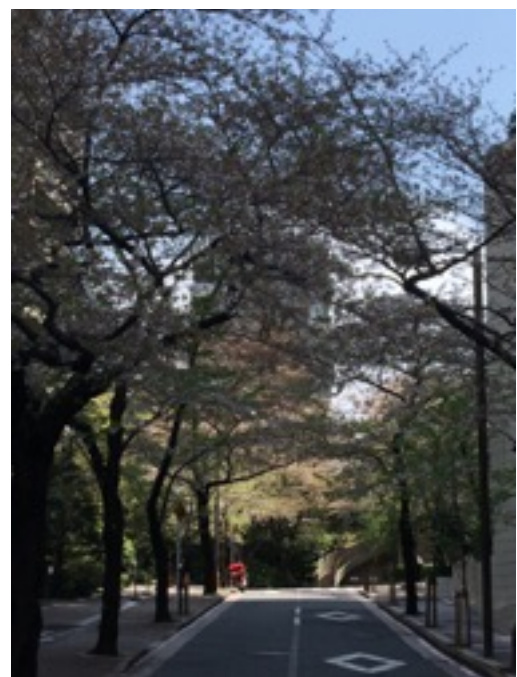
講師：出口治明氏（ライフネット生命保険代表取締役会長）

テーマ：歴史を学ぶ「先人に学べ、そして歴史を自分の武器にせよ」

10:40～12:00 グループディスカッション

今年は、会場そばの「桜坂」にまだ桜の花が咲き残っていました。華やかな気持ちになって、今年度も初回からみなさん闘志みなぎりっており、ファシリテーター役の田原総一郎が促さなくても積極的に挙手・発言が相次ぎました。2回目の講義では駒井顧問がやる気十分、自分の体験的リーダーシップのプレゼンテーションを120分、質疑応答に20分費やしました。

2日目の出口治明さんの講義でも果敢に質疑応答で出口さんに挑んでいきました。大隈塾4年目の今年度もまさに「リーダーシップ・チャレンジ」となりそうです。



## 【講義第1回】

講師：田原総一郎

テーマ：「大隈塾とは何か」「塀の上を走るきっかけ」

これからどうなるか。今は、第四次産業革命といわれている。第四次は何か。それはAI（人工知能）だ。コンピュータの計算能力がとてもし上がり、ディープラーニングもできる。おそらく4～5年経つと、スマホで日本語でしゃべると相手には英語で聞こえる、ということになるだろう。自動車も自動運転。

実は2015年の秋にオックスフォード大学の教授と野村総研が共同研究して、あと15年～20年経つと、日本人の仕事の49%がなくなる、AIにとられる、と。大変な騒ぎになった。それくらい経つと、みなさん企業の幹部になる。そのころ今の仕事は半分なくなる。今の仕事なくなると、新しい仕事生まれるといわれている。新しい仕事は何か。教育の在り方も大きく変わる。足し算引き算、外国語。勉強しなくてよくなる。自動車の運転もいらぬ。いろいろなことがいらなくなる。ただ、問題は、AIの発達で新しい仕事生まれるだろうが、そこで大事なことは、AIを使える人間と使えない人間の格差が大きく広がるんじゃないか、という点。そこをどうするか。

いま、STEMが言われてる。S=Science、T=Technology、E=Engineering、M=Mathematics。これを身につけていない人間は使い物にならなくなるといわれている。ただ問題は、今、人工知能は「特化型人工知能」と言われている。たとえば、囲碁の世界で世界チャンピオンにAIが勝った。将棋でも勝った。チェスでも勝った。特化型とは、「囲碁は強いけど将棋はだめ。」といった、特化型。人間はいろいろなことができる。この特化型である間は第四次産業革命は起きない。これが起きるためには「汎用人工知能」にならなければだめ。その時に本当の意味での第四次産業革命がおこる。それはおそらく2030年代の前半に起こる。みなさんはそのときまだ現役。

私が仕事で一皮むけた瞬間は、テレビ東京に在籍してたとき。30代半ばだった。私がいたところは完全な三流局だった「東京12チャンネル」。他局からは相手にされなかった。しかもチャンネルは「12」。誰も回さない。しかも、私はドキュメンタリーの番組を作っていた。他局とロケ地で会うと、我々はディレクターとカメラ二人だけ。ところが、他局は大型ワゴンで運転手付きで6～7人。制作費は、TBS、日テレは7～8倍。テレビ東京は制作費が安い、製作日数も少ない。どう勝負すればいいのか。それは、他局が企画しない番組をやるしかないと思った。ところが、知能指数は向こうの方が上。どうするか。そこで、私たちは他局ではできない番組、やばい番組をやろうと思った。現に私は二回つかまっている。

たとえば、山下洋輔というピアニストがいる。当時非常に売れっ子だった。彼に「どういう形で弾くのがいいか」と聞いたら「弾きながら死ぬればいい」と。冗談だと思った。しかし、私は「それをやろう」と。当時早稲田大学は学生運動で荒れていた。当時の学生運動のリーダーに話したら「面白い。やろう」と。そこで、大隈講堂で大事に大事にしているピアノを盗み出し、敵対するグループ（民青）の使っていた法学部の地下教室に運び込んだ。そこで、演奏が始まる。当



然家主のグループが帰ってきたらゲバルトになる。そうすると、核マルや中核も黙っていない。学校も黙っていないだろう。そのなかで山下洋輔は死んでいる。やるうと思ってやってみたら、早稲田は特殊な大学で、みんな静かに演奏を聴いている。学校も警察を呼ばない。これで終わったんだが、山下洋輔は「こういう演奏をしたかった」と。こういうことばかりやっていた。

こういう番組をやってきて、やりすぎて何度も干された。私はテレビ東京にしながら映画を作った。「映画を作りたいから休暇をくれ」といったら会社は「ダメ」と。仲間は「やれよ」と言ってくれた。会社に内緒で作った。映画が出来上がって、役員たちも招待した。で、私は干された。筑摩書房の「展望」という雑誌に「原子力戦争」という連載を書いた。暇だから。そうすると、原子力反対運動の中で、原子力賛成の市民戦争が起きた。そこで調べてみると、バックに大きな広告代理店、電通がついているとわかった。それを書いたら、電通が怒った。テレビ東京から「局をやめるか、連載辞めるか」と迫られて、局を辞めた。こういうことばかりやってきました。

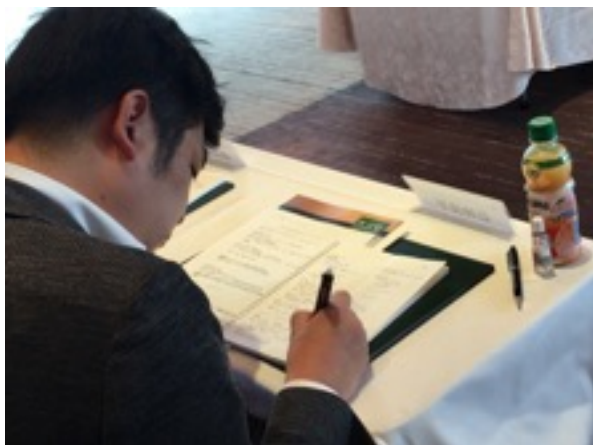
#### 【受講生のレポートより】

青少年期話を聞き、田原塾頭の「好奇心」とは、「これでいいのか？」という疑うことの重要性だと理解した。本を読んだり、人の話を来たりして、知識を積み重ねることも必要だが、「本当か?」「あの人の言ったこと、これとは違いがあるのは何故か」というもう一歩前に進んで掘り下げる知的態度の重要性を痛感した。

=====  
当社ではリーダーシップの側面として「巻き込んでいく力」を重視しているのですが、田原さんの「巻き込んでいく力」は自分の考えを広げて共感する人を増やす、信頼できる人を見つける、大きな影響を与える行動を行う前にも、騙すことなく理解を得る、そして結果を出すということなのだと思います。人により場面は異なるのですが、基本的なスタンスは共通なのだと思います。素直に行動を見習うということをやりたいと思います。

=====  
「空気を乱す勇氣」を今より持たねばと感じました。周りの顔をうかがって、また、歩調を合わせて、ここからは、何も生まれないと改めて痛感。かといって、日本社会の空気がいきなり変わるわけではないので、自分が正しいと思う・やるべきと思う意思をしっかりと持つこと、田原さんよりアドバイス頂いた会社の中で立ち回りやすくする理解者、味方を会社外も含めて作ることを行っていきます。

=====  
「STEM教育」という言葉を初めて知った。日本に浸透している言葉でないと感じ、日本が諸外国と比較し非常に遅れていることを理解した。今後における経済・技術の競争力を維持、向上するためには危機意識を持って日本の教育、企業の成長戦略に「STEM」を組み入れていく必要があると考える。



## 【講義第2回】

講師：駒井正義

テーマ：「会社の中でどう楽しく、面白く生きるか」

- ①どうやったら会社を楽しくできるのか？どうやったら人間として生き生きと生きられるのか？（全編を貫くテーマ）
- ②30~40代頭の身の処し方
- ③リーダーシップとは？
- ④40代では全てわからない。会社というものはどういうものなのか？
- ⑤人間にとって幸せとは？社会にとっての幸せとは？
- ⑥偉くなるとは？偉くなる方法をじっくりと教えます

ゴールを役員だとすれば・・・？みなさんは、「第二コーナー」を回ったくらいのところにいる。サラリーマンの出世ではこれからの第三コーナーが大切。そして第四コーナーに入っていき最後の直線にどう入っていくか。今のポジションは未来には関係ない、息切れしてしまうケースも多々あり、これからの重要。

三井物産の筆頭の副社長になったわけだが、なぜ社長になることができなかったのか。いつも言っている。社長になるという「際立って強い意志」を持っていなかったから。なぜ持っていなかったか。昭和48年に入社。その頃の三井物産は今よりもはるかにステータスが高い時代。そんな三井物産に入れただけでも有頂天。お袋なんて近所中にいい触れていた。第一次選抜で課長になり、誰よりも早く部長になった。だけど、社長になるという意識がなかった。社長になるような人は必ずどこかの時点で「俺はこの会社の社長になってやる」と思う。インタビューで答える「青天の霹靂」なんて嘘です。自分自身の行動を律せるかどうか、それが社長の資質かどうか。

では、どうして副社長になったのか。会社に入って副社長になろうという人はいない。考え通りに生きてきて、結果として副社長になった。なるべくしてなったというのは違う。後になって考えればきっかけはあるけれども。副社長になるためにどういう志を持っていたのか。「俺は会社に入って他の誰よりも面白おかしい生き方をしてやる。生き生きと生きてやる」それだけは決めていた。今日の今日まで全く変わらない考え方としてもちつづけているのであります。

今回の最後のメッセージとしては、7つのポイントがある。

- 1、組織に入った以上、どんなことがあっても偉くなってほしい。  
なぜならば、



①自分が駒として動かされるという立場よりは人を動かす方が面白い（＝生き生きと生きられる）

②自分の価値基準を会社の価値基準にできる。（会社の価値基準に自分を合わせなきゃいけないというのが面白くない。伊藤忠商事の早朝残業の奨励も、社長が言ったからできた）

- 2、幸せになるのも偉くなるのも、



誰よりも強い意志を持ち続けられるかどうかで決まってくる。その方法は、自分で探してください。

3、ポストは、勉強量に比例する。偉くなろうと思ったら勉強しろ。才覚で偉くなれると思ったら大間違い。人が遊んでる時に勉強しなけりゃ仕方ない。

4、地獄を見ることなしに、上にいけない。修羅場は「初めて知る」チャンスと思っていけ。普段は誰が味方が誰かわからない。理不尽なことが社会では当たり前。自分だけの力ではどうしようもないとわかって、人間として謙虚になる。修羅場に立ち向かって行った上司を見て、部下もついてくる。

5、人は必ず見ている。「俺こんだけ頑張っているのに見てくれない」と思うかもしれないけれど、正しい努力は誰かがどこかで必ず見ている。努力は必ず報われる、は間違いじゃない。

6、スランプは四六時中襲ってくる。スランプの時は絶対に動くな。どんどん蟻地獄に入って行く。身を縮めてひたすら勉強するしかない。次のチャンスに備えよ。野球でたとえば、2軍に落ちてひたすら鍛えよ。サラリーマンは、ひたすら勉強せよ。

7、良いリーダーの最大の条件は、絶対的な「会話力」を持て。

- ①聴く力（この人と話しているといろんなことを言うてしまう。引き出す力。頷くだけでいい）
- ②自分の周りにコミュニケーションの嵐をまきおこせ。
- ③伝える力・言葉力

良いリーダーは良い教育者だ。なぜならば、教える人を自立させるから。愛がなきゃいけない、それは自己犠牲という名の愛。自己犠牲とは、時間のこと。だから僕は、部下を育てるのを大切にしていた。

#### 【受講生のレポートより】

管理職になってから、組織の儲けを最大化することを考えてきましたが、自分が楽しまなければ、部下に前向きな考えを持たせることはできませんし、目標達成のその先まで追い求める姿勢を作ることができません。

自分自身が覚悟を決めて、自分がやりきらなければならない状況に追い込み、常にチャレンジャーであり続ける。そんな想いをもって、日々を過ごしたいと思います。

「偉くなるべき」という言葉が印象的であった。これまで「偉くなる」ことを意識したことはなかったが、人や組織を動かす立場になればなるほど、実現できることも大きくなると考えると、偉くなったほうがおもしろい仕事ができるのだと思った。

10年以上働き、現実も見えてきた中で、「夢を語って退路を断つ」、後は大言壮語・有言実行しかないというスタンスをいつの間にか忘れていたので耳が痛かったです。

「誰よりも生き活きとした生き方をするために、正しい努力（体系的な勉強）をした」との言葉について考えさせられた。今まで私は、周りの人もやっているような、なんとなく必要だと思われる内容の勉強をしていたが、自分の実現したいこと（私にとっては、周囲に認められ、やりたいことを実現する）ためにはどのような分野の知識が必要かを改めて考え、その分野を徹底的に勉強し、得た知識を体系的に整理していく必要があると感じた。

まず、駒井さんご自身がエネルギーでまさに現役というような印象を持ちました。若いころだと・・・と考えてしまうと我々がいかにくたびれ感を出しているかを反省してしまいます。

「相手が（自分も）利益を上げられる仕組みを作る」（鉄鋼営業時代）、「組織の活性化、徹底した合理化」（関西時代）など、駒井さんの働きが、社内も社外の全員がお金の利益面も人生における豊かさも得ることができる仕組みを作っていること、そして、一緒に働くだれもが駒井さんについていこうと思えること。一致団結している組織、これが、リーダーがすべき仕事だと強く感じました。だれもがWIN-WIN-WINになれるストーリーを出来る限り考え、提案していこうと思います。

=====  
これまで高い評価を頂くことに喜びを感じ、「偉くなること」にはやりたいことがやれなくなるのではないかと抵抗を感じていたが、初めて「偉くなること」に仕事をする意味があると感じた。改めて、目標を設定し直していきたい。

=====  
組織の活性化は、その組織内におけるコミュニケーションの総量によるという話には非常に共感できた。自らが発信するのみならず、部下が発信しやすいように自らにできることは何かということを考えて、日々取り組んでいきたい。

### 【講義第3回】

講師：出口治明さん

テーマ：「先人に学べ、そして歴史を自分の武器にせよ」

我々人間の脳みそは見たいものしか見ないので、世界を見るには方法論がいる。

人間の脳みそは一万三千年前から一切進化していない。喜怒哀楽や経営判断は一緒。昔の人・世界の人はどう考えたか。この二つを見るだけで見れる。例えば源頼朝。北条政子と結婚したと習った。素直に考えれば日本は夫婦別姓。横で見ると、OECD各国で別姓が法律で禁止しているところはない。ファクトで見るとそうなる。あかんと言っている人はイデオロギーでしか見ていない。世界を見るときは、縦横と、数字・ファクト・ロジック。これが一番いい方法論。

今の日本は大きく三つ問題がある。いろんな問題を議論する際に、僕らはどんな世界に生きているかということが大切。日本は世界で一番高齢化が進んでいる。ということは、何もしなくても予算ベースで5000億円出ていく。社会保険料を入れれば一兆円は優に超えていく。ということは、この国の選択肢は、黙って貧しくなるか、経済成長して取り戻す以外の選択肢はない。GDPは人口×生産性。人口が増えないので生産性を上げるしかない。選択肢としては、貧しくなるか生産性を上げるかという二択。生産性は国際競争力と同義。日本は27位。生産性を上げていきましょう。

人間が賢くなるのは、「沢山のの人に会う」、「沢山の本を読む」、「沢山の体験をする」この3つである。本を読む、歴史を勉強するということは、リーマンショックやそうした危機的状況になったとき、そのときまでに勉強していた人とそうでない人どちらが対応できるか自明のことだろう。「賢者は歴史に学び、愚者は経験に学ぶ」というビスマルクの名言が腑に落ちる。



人間の歴史は5500年、一人の仕事の人生は50年。生きてる間に何もおこらずとも歴史を見れば原体験が出来る。ビスマルクは時間軸の問題をいっただけである。

リーダーはどう育つのか？といわれるが、リーダーは育たない。リーダーに適した人をうまく見つけて教育していかないと、リーダーにはなれない。

たとえばプロ野球。プロのスカウトが選んだ人であっても活躍する人はごく一部、人間みなそれぞれの適性がある。監督に向いているかプレーヤーかなど、リーダーはまず見つけること、それが唯一の方法。しかしこれはもって生まれた能力、やるべきことは自分が監督に向いていると思えばそれに向かうなど適性を見抜いていくことが社会が良くなるヒント。

リーダーは人が付いてくるかどうかが大切。このためには表情。上に立つ人は元気で明るくないとならない。そのために鏡を用意する。上司のその姿勢は部下がそのポジションに着くと良いことがあると思ひ頑張る。また、上に立つ人は方向性をきめないため。事実は小説より奇なり。

リーダーが持つべきものは3つある。1 本当の鏡 2 歴史の鏡 3 人の鏡 3つの鏡が必要である。興味があるば、「座右の書、貞観政要」という著書を読むこと。

#### 【受講生のレポートより】

リーダーに求められるもののなかで、「表情」というお話があった。自身に置き換えてみると、職場では難しい表情をしていることのほうが多いように思う。自身の今の組織も明るい雰囲気とは言えず、常にみんな黙々と淡々とした表情でPCに向かっていく状況である。正直これでは魅力的な職場とは言えないだろうし、活発な意見交換や新しい仕事は生まれにくいかもしれない。一人一人が表情や雰囲気を意識すべきなのだった。

=====

「リーダー・指導者には適正がある」「リーダーは育つものではない、見つけて訓練するもの」、という言葉は、自分に無い発想でしたが、強く共感しました。自分に照らし合わせて考えれば、リーダーとして第三者（会社）から役割を頂いている以上は、少なくとも素質はあるのだ、と自負することから始め、今後訓練してスキルを磨けば良い、と前向きな姿勢で仕事に臨みたいと考えます。

=====

女性活躍という意味では、シラク三原則は、まだまだ日本では難しいような気がしてしまいましたが、一方で、よく考えてみると、フランスの場合、それらを制度にまで落とし込んだことにポイントがあるのではないかと思った。日本人は制度やルールを変えることには大きな抵抗感があり、反発は強いと考えられるが、一度制度として決まるとききちんと守る傾向があるため、みんなのマインドが少しずつ変化するタイミングを待つのではなく、大胆な制度を取り入れることで、みんなのマインドを変えていく、もしくは経験によ

り気づかせるという発想が大事なのではないかと思った。



まず一番に思ったのは、課題図書の中、講義の中で感じた出口さんの持つ情報量の多さとそれらの情報を体系的に整理し話される姿より、シンプルに勉強することの大切さを感じることができた。圧倒的な情報を体系化し身につけることが、今後の社会人人生の中では武器になると感じ、実践したいと思った。

講義後、グループワークで話し合ったときに、少子高齢化対策と女性活躍推進、どちらも大切なことはわかっているけれども、シラク三原則のようなことが日本でできると思えない、という話になりました。まだどこかで当事者意識がないというか、私たちも戦後のうまくいきすぎた時代の親に育てられてきた世代だからなのか、考え方が抜けきらないというか無理でしょう、とってしまう自分がいて、ただ、この2日間で学んだことは困難の乗り越え方やほかの人がやらないようなことをやる、ということだったと気づき、真剣に勉強し、取り組んでいかないといけないと思いました。

数字、ファクト、ロジックで考えることは、まさに出口さんで自身が自ら実践されていることで、その説得力も示していただいた通り全てに共通する武器であると感じました。昨今、「調理済みの情報」が大量に流れているため、我々はその「素材」が何であるか、それをどのように組み合わせ新たな価値を作るか、ということに怠慢であったように思います。一つの疑問を持ったときに、根源まで問い詰めを行い、真実を示す要素を正しく組み立てていくことで、本質が見えてくるのだと理解しました。

今後、「女性」は大きな鍵となっている。長時間労働（工場モデル）ではなく、サービス産業が中心となっている今、消費の中心である女性が生産サイドにいないと、当然アイデアは出てこない。また、色々なところへ行って、刺激を受け無ければ、新しいものも生まれません。「女性が働くため」にも、「新しいものを生み出すため」にも、長時間労働スタイルから脱却すべきと理解しました。

「たくさんの人に会う」「本を読む」「体験する」、好奇心が旺盛だった時は出来ていたことや昔好きだったことが今で出来ていないことを反省した。人や本や体験を通して新しいことに触れられることを認識し時間を作るよう行動を変えていきたい。

講義時間が少々短く感じた。2時間程度（質問時間除く）があると、さらに充実した講義内容になると思う



大隈塾リーダーシップ・チャレンジレポート vol.01

2017年5月1日発行（通算32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

153-0044 東京都目黒区大橋2-16-35

tel:050-3558-7527

mail:ookuma\_school@stonesoup.tokyo