

現場に入りビジョン具現化する プレーイングマネジャーたれ

福沢諭吉は封建時代の江戸と近代の明治の二つの異なる時代を生きて、「あたかも一身にして二生を経るがごとく」と言いました。まさに今を生きて若いうちに、貴族の大きな転機期にあつて、重要な経験をする必要になると思います。二十一世紀をそれ以前の世紀は全く異質で非連続です。これからの若いリーダーは二十世紀以前の問題と異質の時代の問題を同時に解決しつつ、予測不可能な未来に向かってマネージしなければなりません。

そこで必要なのが歴史観です。英国の首相だったウィンストン・チャーチルは「速い過去を見る人は、はるか先を見ることができぬ」と言っています。

二十世紀と二十一世紀の間にはいろいろな意味で断層があります。なかなかそれを超越してパラダイムが変換できない。その断層が社会が閉塞（はいそく）感につながっていると思います。こうした不確実性の時代には多様な選択肢があるわけで、本気で新しいシステムの構築を図っていかないと、もう一つ社会が来ても対応できないような価値創造をマネージする必要があります。

二十一世紀の価値創造リーダーはどのようなべきでしょうか。旧タイプのリーダーは単なる命令情報伝達機能の結節点に過ぎません。自分自身は動かさず、構成員を動かすというヒエラルキー組織の弊害を持つた中間管理職として生きていってほしい。しかしこれからのリーダーに求められるのは、情報共有機能を効率的に果たすことと、自分が現場を動き、チームの成果を上げることを目指してプレーイングマネジャーです。旧タイプのリーダーの不十分さも補いながら、トップのビジョンを具現化できる強いリーダーでしょう。情



資生堂名誉会長
価値創造フォーラム21特別顧問
福原 義春氏

報を素早く入手するアンテナとバランス感覚、見えないものを管理し、数値化できないものを的確に判断する能力も必要です。

自分が属する企業、組織はどのように社会に存在しているのか。所属している部門は会社の中で何のためにあるのか。その中にいる自分のリーダーとしての役割とは何なのか。若いリーダーは常に原点と存在意義を問い直しなが活動することが重要だ。

価値創造フォーラム21が発足した一九九八年は、前年から表面化したアジア通貨危機の最中でした。奇しくも価値創造リーダー育成塾が開講した現在も米国の金融危機に見舞われています。逆風の中だからこそ、知恵が求められ、成長するチャンスがあるのです。ぜひ企業での自己実現を図り、次の価値創造を担う二十一世紀型のリーダーに成長していただきたいと願っています。

価値創造リーダー育成塾

Vol. 1

世界的に激しい変化の波が押し寄せる中、企業が持続的に発展し続けるためには、物事の本質をとらえ、主体的に未来を切り開いていく、力強いリーダーシップが必要だ。こうした次代を担う新たなリーダーの育成を目指す「価値創造リーダー育成塾」(主催=価値創造フォーラム21、後

援=日本経済新聞社)が、東京・虎ノ門のホテルオークラで開かれた。オープニング・スピーチでは、同フォーラム特別顧問を務める福原義春・資生堂名誉会長が講演。続いて、帝人社長・CEO(最高経営責任者)の大八木成男氏と、法政大学経営大学院教授の嶋口充輝氏が対談を行った。

対談

「価値を創造するポートフォリオ戦略」 —グローバル・エクセレンスの獲得へ向けて—

すべては「人財」で決まる「大八木氏」 コアコンピタンスの見極めを「嶋口氏」

10年後を描き前進

嶋口 帝人グループの事業概要からお話しただけですが、大八木 当社は日本で初めて化学繊維(レーヨン繊維)を生産するベンチャー企業として一九一八年に創業しました。その後、合成繊維、樹脂、フィルム、医薬品と業容を拡大してきましたが、九〇年代後半には、価値ある事業を集めた上で選別する「集中と選択」戦略を取り、強化すべき重点事業と成長が期待できない事業を整理しました。二〇〇七年度の売上高は一兆円を超え、内訳は合成繊維や化成品などの化学素材事業が五九%、医薬医療、流通・リ

セル、IT(情報技術)などのサービス事業が四〇%です。嶋口 「集中と選択」戦略が奏功したのでしょうか、何を基準に事業を選別したのですか。大八木 当社のコアコンピタンス(核となる競争力)があるかどうかです。例えば多角化の時期に手がけた不動産事業や金融事業は、利益性の観点よりもコアコンピタンスがあるかどうかの観点から検討し、売却しました。

嶋口 コアコンピタンスは、特定の技術力だけを指すものではありません。あらゆる要素が有機的に絡み合った組織的な強みであり、模倣も説明も難しい「その企業にとって真のコアコンピタンスとは何かを見極めることが大切ですね。帝人ではどのようにしてそれを創(つ)りあげてきたのでしょうか。

大八木 当社の場合、化学素材事業にもソリューション提供事業にもコアコンピタンスがあると考えています。中でも、長年、合成繊維、樹脂、フィルムで培ったポリマ

「サイエンスや医療・在宅医療事業などをベースとした課題解決型ビジネスモデルがそれに当たります。今後、さらに高成長・高収益分野に投資を振り向け、イノベーションを通じた「創造経営」を進めていきます。

嶋口 ある製薬会社の経営者は、自社の十年後の姿を明確にし、それを実現する人材を育てることが社長の大きな仕事だと語っていました。帝人グループの十年後をどのように描いていますか。

大八木 当社は「グローバル・エクセレンス」の獲得を基本戦略の一つに掲げ、「自動車・航空機」「情報・エレクトロニクス」分野では先端高機能素材事業を、「ヘルスケア」分野では医薬医療事業を、「環境・水・エネルギー」分野では新規事業を、それぞれ展開してまいります。すでにアラミド繊維・炭素繊維といった高機能繊維事業や医薬医療事業など、持続的な成長が期待できる分野に経営資源を継続的に投入しています。技術革新の見通しや収益への影響などを事業グループごとに定め、

十年間という長期的な展望の中で考え、進むべき方向を決めています。

嶋口 帝人グループが掲げているグローバル・エクセレンスとは何でしょうか。

大八木 優良なコーポレートガバナンスと企業が果たすべき社会的な使命、責任を果たせる体制を整え、ベースに「帝人グループらしさ」という企業ブランドを確立していること、その上で展開される事業が世界で認知され、愛される存在になっていることです。事業規模や経営効率指標もエクセレンスを評価する上では一つの指標ではありますが、絶対的な基準とはなりません。

後継を育てる工夫

嶋口 長期的な戦略を策定する際、出発点になるのは企業の理念ですね。理念こそ企業の精神的支柱であり、経営のあり方を決めるものだと思います。

大八木 当社は「Quality of Life」「社会とともに成長します」「社員一人ひとりに成長機会を」という三つの基本理念を掲げ、企業行動規範や行動指針を定めています。また「Human Chemist ry, Human Solutions」をブランドメッセージメントに設定しています。

これには、「人と地球に配慮した化学技術の向上と、社会と顧客が期待している解決策を提供することで本当の価値を実現することに挑戦し続ける」という意味が込められています。

嶋口 経営理念は企業活動を統合する核ですから、どうしても一般的、抽象的になりがちです。そうした理念をいかに具体化し、全社員共通の価値観にするか。組織として仕掛けを工夫し、浸透させていく努力が欠かせません。

大八木 その通りです。当社は目標管理制度(MBO)などを取り入れ、理念に基づく事業目標を社員の目的意識に落とし込む取り組みも行っています。経営には多くの社



帝人社長・CEO
大八木 成男氏



法政大学経営大学院教授
嶋口 充輝氏

員が参加していますから、理念を浸透させていくには工夫を凝らした仕組みや情報の透明性、フィードバックを継続的に行う必要があります。神経が行き届いた経営体を創り上げ、維持していくための基礎はやはり数多くの「人財」を育てることにつながるのではないのでしょうか。

嶋口 長期目標の達成や理念の実現に向け、帝人グループではどのように人財育成を行っているのでしょうか。

大八木 新入社員に対する「チューター制度」、約二百人を対象にした「グローバル人材育成制度」、若手社員が積極的に組織に動きかける「私がやるプロジェクト」のほか、入社六年目から自由に配属先を希望できる「キャリアチャレンジ制度」などを用意しています。また世界に展開する海外拠点での活躍の場や語学研修、経営大学院への派遣など様々な国際体験の場を提供しています。これらの制度の根底には、社員の自己実現力、組織としての集約力の存在が重要です。今後も社員が能力を伸ばせる仕組みを工夫していきます。

嶋口 大八木さんは経営で大切なものとして、「利益の追求(Profit)」、新技術・事業を生み出す実践的なフレームワーク(Pipeline)、人財の育成(Personnel)、従業員・社会との関係(Partnership)、大きな仕事を成し遂げる情熱(Passion)の五つのPを挙げていますね。

大八木 これらは社員、顧客、株主などあらゆるステークホルダーの期待にこたえ、企業価値を高めるために絶対に必要な要素だと考えています。これらを実行するために社員一人ひとりが高い能力を持つことが必要です。その上で、すべての組織で「後継の人財をリストアップ」できていることが事業の継続につながります。すべては「人」で決まります。後継の人財をいかに育て、企業の歴史をつないでいくか。それが最も大切なことではないでしょうか。

嶋口 価値創造リーダー育成塾の役割はますます高まっています。ありがとうございます。

価値創造リーダー育成塾 コンソーシアム企業

