

2008年6月18日

第44回 それいゆセミナー&交流会
『ミドルマネージメントのリーダーシップ』

5

丸の内「西岡塾」
塾長 西岡郁夫

I 講演要旨

■アイスブレイク～ハンガリー軍の話～

10 ■社長のやるべきこと、ミドルのやるべきこと。

■戦略=what not to do

■薄利多売の終焉

■ミドルに求められるのはIQではなくEQ

==

15 ■アイスブレイク～ハンガリー軍の話～

ヨーロッパのハンガリア軍の小話があります。アルプスの山の中で訓練をしていた部隊が野営の準備中に、翌日の訓練のために出た斥候隊が帰還せず、翌日も翌々日も懸命の捜索に拘わらず発見できませんでした。が、3日後に全員が無事帰還したのです。斥候隊長を抱きしめて「よく全員無事で戻れたなー、でも何故戻れたのか？」と聞いたとき、「これがあったから助かりました！」と言いました。そのときポケットから取り出したものは一枚の地図だったんです。でも、それはアルプスではなく、ピレネー山脈の地図でした。

20

この小話には企業経営にも通じる2つの教訓が隠されています。

① 企業経営において社員を鼓舞するためには経営戦略がいる。地図＝戦略なのです。隊長が「こっちだ！」って言っても、地図が無ければ付いて行けない。隊長が地図を見ながら「付いて来い」と陣頭指揮したから誰も落伍をしなかったのです。

25

② アルプス山脈でピレネー山脈の地図が役に立った。銀座で迷った時に新宿の地図では役に立ちません。山脈の地図は遠くからは見分けが付かないから役に立ったのです。これは「100%正確な戦略を求めて時間を掛け過ぎてはダメ。時間を掛け過ぎると市場環境も変わってしまいます。戦略を立てるにはスピードが重要なのです」。

30

■社長のやるべきこと、ミドルのやるべきこと。

日産のゴーンさんが最近ちょっと評判が落ちましたが、私は素晴らしい経営者だと思っています。また、ケンウッドの現会長の河原さんもV字回復を達成した優秀な経営者です。河原さんには私の丸の内「西岡塾」でも每期お話をしています。この人はデットエクイティスワップ (Debt Equity Swap) を上手く活用し財務リストラをやり遂げV字回復を達成しました。しかし、ゴーンさんでも河原さんでも社長が頑張って業績を上げ、

35

ヒット商品を開発できる余裕を十分作っているのに「現場はもっと頑張って早く素晴らしいヒット商品を出しえくれよー！」を叫んでいるに違いありません。

- 5 売れる新商品を開発するのは社長自身の仕事じゃない。開発部長、企画部長、製造部長などミドルが頑張ってくれないと。勿論、部下の能力は社長の責任ですから究極は社長は責任から逃れられません。でも、ミドルたちよもうちょっと頑張ってくれよと叫びたいのですよ。

またゴーンさんに話を戻せば日産ルネッサンスという再生計画を3ヶ月で作ったんです。重要な戦略立案だからこそスピードが求められるものです。

- 10 この話で何が言いたいのかといえば、
- ・社長だけに頑張らせずにミドルもがんばれ
 - ・戦略を作るのに永い時間を掛けるな
 - ・ミドルや現場をやる気にさせるリーダーシップが大事

15 ■薄利多売の終焉

イタリアにドズヴァルドと言う有名な生ハムがあります。皆さんご存じの、ユナイテッド・カラーズ・オブ・ベネトンのベネトン氏も、いくら予約しても毎年売ってもらえるのがたった2本だそうです。それがなぜかと言えば、年間3000本しか作らないからです。彼は邸宅の大広間で生ハムを熟成します。そこが一番空気のきれいな部屋だからです。その大広間に吊るせる生ハムの数が3000だから年間3000本。どれだけお金を積まれても定額で売ります。

- 20 ドズバルトの生ハムを日本で実践している会社がありますので紹介させてください。ある中小企業、社員80人で年商20億くらい。5年前は12,13億でした。それが東海バネという会社です。そんなに良い会社なら2000億くらい売ってると思うじゃないですか？
- 25 もこの会社は、大会社が「バネを10万個買いたい」と来たときに、断ってしまいます。そんなときに社長は「10万個は無理ですが、3個なら作りましょう！」こう言います。ここの強みは研究開発途上の製品を作るときなどまったく新しいバネが必要なときにオーダーメイドで作り上げることです。完成品のバネは量産し、どんどんコモディティ化してしまいます。けれども、研究開発用の3個のバネは東海バネにしか作れないんです。こ
- 30 うモデルが今後もっと日本で出てくるべきでしょう。

■ミドルに求められるはIQではなくEQ

花王の増収増益を作った常盤さん。彼の著書に「モノづくりのこころ」というものがありますが、冒頭にヨーロッパの小話があります。

- 35 ヨーロッパの街を歩いていました。職人さんがレンガを一生懸命積んでいます。「職人さん精が出ますね。何をしているんですか？」こんな風に言うとある人は「レンガを積んで

います。」と答えました。またある人は、「新しい家を作っています。」さらにもう一人。「新しい街を作っています。」こんな風に答え方が異なりました。

- レンガを積むと言う作業をするときに、どんなモチベーションで仕事をするかが答えの違いでしょう。あなたたちは経営者に仕事のモチベーションになるものを貰っていますか？逆にミドルの立場として部下に、「レンガを積んでいます。」と言われたいような仕事をしていますか？これからの経営者はIQではなく、EQが必要になるでしょう。

企業を転がすときでも、知識なんて皆持っています。そんなことが競争力になるのは可笑しい。部下をその気にさせて能動的に活躍させる感性や説得力や人間力は知識の多さとは違うのです。IQ(Intellectual Quality)よりEQ(Emotional Quality)が重要なのです。

10

Q：スピードやトライしながら考える旨のお話が興味深かったのですが、なかなかトライの許されない会社もあります。このとき何を大事にすれば良いのでしょうか？

- 15 **A：**ミドルにとって一番大事なのは熱意のある社内営業でしょう。部下に「とても部下思い」と思われるよりも、「頼りになるなー、この人に付いて行けばどんどん良い仕事が出る」と思われていることが大事です。こういう人が上司に対しても説得力を持ちます。簡単な答えはありません。ですが例はあります。(例は省略)

- 20 **Q:**外資系企業、日本企業の両方にいいこと。悪いことがあると思いますが、それを教えて頂けますか？

- A：**外資系だから良くて日本企業が悪いとか、その逆というようなものじゃないと思いますが。外資系は一般的に行って血縁を重んじないフェアなところがありますね。そういうところが好きです。

25

要旨 終

作成者：

丸の内「西岡塾」議事録隊

木下 慶彦

30