価値創造フォーラム21 ▶ 10周年記念特別対談

価値創造を促すフロネティック・リーダーシップ

経営者の自主的勉強会である「価値創造フォーラム21」の設立10周年を記念する公開形式の特別対談が先ごろ、東京・溜池のANAインターコンチネンタルホテル東京で開催された。対談のテーマは「価値創造を促すフロネティック・リーダーシップ」。企業を巡る環境が大きく変わる中で、いま求められる経営者のリーダーシップとはどんなものかについて、三井物産の変革を例に取り上げながら、野中郁次郎一橋大学名誉教授と槍田松瑩三井物産社長が話し合った。

一橋大学名誉教授
野中　郁次郎氏

三井物産社長
槍田　松瑩氏

良い仕事は人生を費やすに値する

三井物産の組織

野中　対談のテーマにあるフロネティックという言葉はギリシャ語で、名詞形はフロネシス。日本語で賢慮、賢人の思慮分別、あるいは実践的知恵といった意味です。槍田さんは例の国後島の事件後に社長に就任して以来、先頭に立って社内変革を進めているわけですが、その経験を伺うことでフロネティック・リーダーシップについて考えたいと思います。まず三井物産の生い立ちを含めて、仕事の概要からお話しください。

槍田　旧三井物産は益田孝が一八七六年に創業しました。日本が欧米に伍（ご）して発展するには、欧米商社に牛耳られていた貿易を日本人自身がしっかり担わなくてはだめだという考えからスタートしたわけです。益田の「眼前の利に迷い、永遠の利を忘れるごときことなく、遠大なる希望を抱かれることを望む」という言葉にも、そうした考え方が表れています。また、それには人材が大切だというので、人づくりをことのほか重視してきたという経緯があります。

現在の当社は、時代によって産業にも地域にも経済的浮沈があるにしてもハンズオンはきちんとしようということで、濃淡管理を考えながら全方位に人を含めた資産を配分しています。仕事の内容ですが、私はよくバリューチェーンという形で紹介しています。例えば金属資源のバリューチェーンは、海外での調達、国内での素材加工と最終製品の組み立て、国内市場での販売または輸出など、多くの段階で構成されます。当社はその間の物流やインフラ整備も含む全段階、場合によっては使用済み製品のリサイクルにもかかわって、段階ごとに付加価値を生み出しているわけです。

野中　なるほど。資源を単なるものではなく流れ、プロセスと考え、関係性の連鎖を次々に増幅していって、そこから持続的に価値を創造していると。そうすると、組織論としてはあまりがちっとした組織構造をつくるより、社内外のあらゆる関係性の中で生き生きとした連鎖的な場をつくるということになるのでしょうか。

槍田　そこに挑戦しています。社員一人ひとりはバリューチェーンのどこか一部を担っているわけですが、自分はどこでどういう価値を生んでいるのか、という意識が重要だと考えています。お客様との間での場をしっかりつくって、お客様と共感し、価値観を共有しながら仕事をしている。当社はそういう集団の構成体ですから、大事なのは社内でそれが同じレベル、場合によってはもっと濃密なレベルで共有され、一つの場になる。それができると新しい形の総合力、総合性を持つ企業のイメージができてくると思っています。

良い仕事とは

野中　槍田さんが一貫していっている「良い仕事」。この言葉の概念に非常に関心を持っているのですが、どういう意味なのか説明していただけますか。

槍田　DPF（粒子状物質低減装置）事件をきっかけにいい出した言葉なんです。当社が社員に期待しているのは、何が何でも、グレーゾーンに踏み込んでまで利益をかき集めてくることではない。当社は何のために社会に存在するのか、どういう価値を提供するのか。益田孝以来の先輩たちがやってきたことを振り返れば、それはおのずと分かるはずです。ただ、当社は世界各地で極めて多種多様な仕事をしているので、それぞれの現場にこんな風に仕事をしてほしいと具体的にいうのは難しい。それで良い仕事という言い方になったわけです。

野中　何を良い仕事とするかは物差しがいっぱいありますよね。

槍田　私はいつも、自分の仕事が人生を費やすに値するかどうかを考えてほしい。もしそうなら良い仕事だと。そうでないなら上にも横にも下にも聞くことだと。周りのみんなが自分と同じように疑いを感じているのなら、そういう仕事はやめてもいいと話しています。

野中　良い仕事の「良い」、グッドとは、自分の幸福だとか、自己実現だとか、追求するに値するある種の絶対価値というか、最終的には生き方そのものにも深くかかわってくるわけですね。

槍田　おっしゃる通りです。

経営は教養、フロネシスこそが原点

野中　米国のMBA（経営学修士）教育ではこれまでないがしろにしてきた倫理とか、より良く生きるとはどういうことかとか、まあ教養ですかね、その復活が起こりつつあります。でも万古不易の善みたいなものを哲学的に極めるだけでは実践につながりません。それに対して良い仕事という言葉は、その都度の個別具体的状況の中で、グッドとは何かを会社の伝統、経験の蓄積に沿いながら自問自答する、周りと対話する、そういうことを促す。そういう意味でいい言葉だなと思います。これは人材育成にもつながりますね。

槍田　はい。かつて読んだ本の中に「Do　good」という前に「Be　good」だと書いてありました。それ以来、良い人間が良い仕事をやるんだろうなと思い続けているんです。

野中　そうすると、まず良い人間を育てなくてはいけない。どうやっているんですか。

槍田　私個人としては若手社員との車座集会というのをもう九十回以上続けています。社内からのリクエストに応じて十数人でやるのですが、当社の先輩を引き合いに出したりして、生き方とか仕事への姿勢とか、いろいろ議論を戦わせるんです。同じようなことで、社員とはメールのやり取りも頻繁にやっています。当社は自由闊達（かったつ）、挑戦と創造ということを伝統的に標ぼうしてきていますが、車座集会やメールは誰とでも自由に議論する、できるという形で、そうした伝統の再確認にも役立っているかなと考えています。

量から質の評価へ

野中　三井物産は二年前に、組織ごとの業績評価を定性八、定量二の割合に変えたということですが、どんな考えからですか。

槍田　当社は他企業と同様に、組織の業績評価を収益による定量評価中心でずっとやってきました。一見、客観的で、私情が入らない厳正な評価のように思えるし、私自身もそう思ってきたのですが、国後、DPFの二つの事件が起こった背景を考えると、むしろ大きなマイナスにつながる心配もある。それが定性評価中心に踏み切ったそもそもの理由です。ただ中間管理職は、部下一人ひとりと仕事の進め方について議論し、どんな思いで何に挑戦しているのかを見なければならないから、非常に大変です。

野中　評価される方は関係性の中での自分の役割を再認識するいい機会だし、さらには何かグッドに向かって過去、現在、未来とつながる三井物産の歴史づくりのプロセスに参加しているという自覚も出てくるのではないですか。

槍田　そういうメリットは大いにあります。例えば、複数の部隊が横断的にチームを組んで一つの仕事をやっていくようなことが大変活発になった。以前は同じ社内でもコンペティターだという意識が強すぎて、そういうことがうまく進まなかったのですが、いまは仕事の中身を上がちゃんと見ているので、面白いじゃないか、俺も一肌脱ごうという形でチームスピリットがずいぶん高まりました。

野中　ピーター・ドラッカーはハンズオンの人脈を豊富に持つ一方、ものすごく広い教養の持ち主でした。だから彼が行き着いた結論はマネジメント・アズ・リベラル・アーツ。経営は教養だよと。槍田さんは経営とはどんなものだとお考えですか。

槍田　確信しているほどではないのですが、せんじ詰めれば人だろうと思っています。強みと弱み、善と悪が入り混じったようなところがある人間という生き物の本質を、先生がいわれる教養とか経験とかできちんと理解できるようになったら少しはいい経営ができるかなと思って精進しているところです。

野中　いろいろ伺いましたが、現在から将来を展望したときに、課題としてはどんなことが残っているでしょうか。

槍田　いまの企業は株主さんから極めて短期的な収益を上げることを期待されています。収益を上げることはもちろん大切ですが、しかしこれは先ほどの益田孝の考え方とは相反する。社員もそこに大きなギャップを感じているわけですね。ここをいかにクリアするのか。それができれば、もう一段、二段リファインされた、いい組織になるだろうと考えています。

野中　経営者は株主の単なる代理人ではないはずです。経営者がフロネシスに基づいて本当の経営を行うことこそ、いま求められているのだと考えています。槍田さんがやっているのも多分そういうことで、フロネシスを組織全体に埋め込もうという努力だと思います。そうすると、何が起ころうとも、現場でリアルタイムに、創造的に対応できる組織ができあがるかなと期待しています。

広　告

企画・制作＝日本経済新聞社広告局

失われた15年を超えて
いま日本企業に
求められているのは、
単なる市場主義ではない！
福原義春、小林陽太郎、
野中郁次郎をはじめ、
日本を代表する
企業経営者と研究者が集い
新しい経営の型を真摯に問う
意欲的経営論。

四六判上製　■1,995円（税込）
ISBN978-4-532-31358-6

経営の美学

日本企業の新しい型と理を求めて

野中郁次郎
嶋口充輝
価値創造フォーラム21［編］

「真・善・美」
理想の追求が
飛躍を
可能にする！

新たなる経営の美学を求めて

序　章　価値創造の構造と基軸
第1章　価値創造を語る
見えないものを見る力　福原義春
二一世紀における企業の役割と価値創造　小林陽太郎
二一世紀における価値創造　井関利明
第2章　相対から絶対の競争へ
絶対価値の追求　坂田藤十郎＋野中郁次郎
"中空構造"の中心としての企業文化　中谷　巌
誘導される偶発　嶋口充輝
第3章　市場原理と人間原理の綜合
フロネシス──実践的知恵　野中郁次郎
よい仕事とは　槍田松瑩
義を明らかにして利を計らず　大橋洋治
第4章　環境変化への柔軟かつ機敏な対応
アウト・オブ・ボックス　竹内弘高
企業遺伝子の進化による感動体験の創造　武藤信一
第5章　社会に対する価値創造
創造と革新のマーケティング　前田新造
思考戦略　伊藤邦雄
ノブレス・オブリージュの精神　大星公二
脳力経営　寺島実郎
第6章　イノベーションへの情熱
創造への情熱"La Passion Creative"　宮田秀明
ヴ・ジャ・デー　米倉誠一郎
お客様のために進化する　岩田彰一郎
第7章　価値創造の実践
パラダイム変換による価値創造　岩沙弘道
新しい企業品質イノベーションを目指して　數土文夫
グローバル・エクセレンスを掲げて　長島　徹
第8章　価格創造のリーダーシップ

日本経済新聞出版社
〒100-8066　東京都千代田区大手町1-9-5　☎03（5255）2827
http://www.nikkeibook.com/