

# 経営アカデミー 経営者講演録 ②

## 日本ゼオン 中野克彦 相談役

ほとんど変わらず成長が止まっていた時期があった。その期間の停滞の原因を分析して、このことで、企業の停滞の原因のいくつかを見ることできる。



（なかの・かつひこ）  
1956年日本ゼオン入社。代表取締役社長、代表取締役会長、取締役会長を経て、07年から相談役。「組織変革とリーダーシップ・コース」コース委員長。

経営を変革するには、①企業のあるべき姿を明確にして従業員を引っ張っていくこと、②トップが決めたことを100%従業員に浸透させること、③そのためには上下左右の力をなくすこと、の三つが重要だ。

当社でも売上高はほぼ第一に、上下左右の力がたぐきあう。

かつて当社の研究は研究所まで、なかなか新製品が出てこなかったこともあった。社長になってから毎月1回、研究所に通い、

研究の進捗状況をヒアリングするようにしたところ、最初の頃は、上司が部下の研究について、技術中心の説明で終始していたが、話を聞いていううちに発表のテーマが事業になるかどうか、また、収益につながるかどうか

が希薄であることがわかってきた。そこで技術の進捗説明に加え、「コストは、市場は、競合は」と事業創造への重点を置いた質問をする。これによって経営の意思を伝えていった。

さらに、スピードを重視し、事業になりそうないテーマについて、研究が完了したら全社の意思決定機関に提出しなさいと、その場で即決した。その結果、若い研究者が早く成果をあげ自ら発表し投資に結び付けたいと活発に動き出し、結果として経営の方針とめた、言われるまで待

とう、言われたことだけやれはいい」という空気が社内を支配していたら創造性は生まれてこない。それを壊すことが一仕事だった。

リーダーシップには、自分の言葉や人格が届く小単位の人々を対象とする「個人のリーダーシップ」と、目の届かない多数の人々を対象とする「組織を動かすリーダーシップ」の二つがある。

「組織を動かすリーダーシップ」で重要なことは、第一に、まず方向性を示すことだ。会社や部門のありたい姿を明確にし、従業員の共感を得た達成可能なものとする。第二に、ありたい姿に到達するための戦略を示すこと。そして第三に、それらを従業員に浸透させることである。説明し、理解し、納得させ、行動させて、はじめて浸透しているといえる。

# 人格は習慣的行動の総和

一方、小単位を率いるリーダーシップでは、部下を感動させる力を持つことが重要だ。感動させるためには、感動させる側の人格が求められる。才能は持って生まれたものだが、人格というのは日頃の行動の総和だと言われる。つまり、うそをつかない、誠実である、面倒見がいい、博学である等々、単発的なものではなく、習慣的行動の総和なのだ。その一つとして言葉に習熟することも大切なことだ。

「百尺竿頭 一歩進めよ」という言葉がある。長い竹竿を対岸に届かせるためにもう一歩手を伸ばせということだが、やり遂げたと思っただけからさらにもう一歩努力することを意味している。私が社長入ってきたとき、ある工場長が入ってきて、「今年10億円まで」と報告に来た。私は「ご苦労であつたがもう一回やるべし」と言い、彼は「もうテーマがありません」と真顔で答えるのに対し、私は「いからもう一回やるべし」というやりとりのあと、彼はもう一度テーマの見直しに挑戦し、12億3千万円のコストダウンを達成した。

10億円まではこの会社でもやっている。その後の2億3千万円の積み重ねが他を凌駕することとなる。これはもう少しやってもいい、もう少し書類には、赤のマジックで「百尺竿頭 一歩進めよ」と書いて返しているうちに、この言葉は社内でも流行語になっていた。

（9月12日に行われた「トップマネジメント・コース」と「組織変革とリーダーシップ・コース」の合同講義の要旨）