

『結果を出すリーダーはみな非情である』

★3つ

元産業再生機構 CEO 富山さんの本。

内容としては、大きく下記のとおり

- ・特に日本では課長クラスのみドルマネジメントが重要。課長クラスがんばれ
- ・論理が大事だが、正論では通じないところは、こうやって乗り切れ

多少参考にはなりつつもやや違和感があり

★3つ。

その理由はあとがきを読んで分かりました。

『いわゆるリーダ論、ミドルマネジメント論には古今東西にさまざまな素晴らしい著作がある。

それら名著で指摘されている事柄とは、極力重複しないテーマを選択した。ちょっとすると

内容に偏りがあるっじゃないかな？」と感じた人がいるかもしれない。』

、なるほど。

他の本（事例）をメインにしつつ、補足としてこの本を読むのがよいのかもしれない。

そもそもリーダーシップは管理職になった後に鍛えるものではない。

若いうちから自分が社長のつもりで決断し、実行するスキルを磨くべき。

課長→動きやすい。フロントラインから一次情報が取れる。

合理的思考→若いうちから意識して強化した方がよい。→分かっている名君は、必ずそういう課長クラスを重用する。

体を張って挑戦しない人、挫折を味わったことがない人は、リアルな権力闘争や深刻な利害調整がある状況でかじ取りができない。＝野党的政治家

小泉首相→長年にわたり最高権力者になるつもりで研鑽を重ね、準備

現場リーダー→シビアな状況では思考停止→小さな組織のリーダーになった段階から訓練を開始する。

現場が権力を握ると会社はつぶれる→「現場ではこういう状況です」→大半は愚痴

自分がいつか経営者になったつもりで20代を過ごす→差を生むマインドセット

ストレスに負けて理論的な思考力を失ってしまう人、正常な判断ができなくなってしまう経営者は多い。

自分が経営者になったつもりで＝上司も部下もチームメンバー

ソニー 60歳還暦→寿命がある。

終わっている人を相手にしても仕方がない。→意思とビジョンがないところには絶対に大改革は起きない。

自分の企業の育てた若者が社会のどこかで活躍してくればそれでよい。→若手人材が流出する場合、自分の器の小ささを反省すべき

幸福度は国家に決めてもらう類のものではない→GDPのような経済指標の方が余計な価値観が入り込まない分まだましな指標

カネ=仕事における人々を動機づける根源

情報→合理的な判断→訓練なしに論理的な判断ができる人はいない。

×選択と集中→○捨象と集中→捨てることへの嫌悪感、捨てることは戦略の本質

1941年ハルノート→開戦か中国撤退か→日清戦争後死んだ英霊20万人に申し訳が立たない→開戦→300万人の犠牲

サンクコスト→金額だけなら意外と理屈で割り切れるが、情緒的直感が介在する余地あり

サンクタイム→テレビ事業から撤退できずに会社倒産

リーダーシップ→度胸=「この会社を首になっても、おれは生きていける」という自信、覚悟、能力→無駄を切り詰めて最低限度の生活でよい=年収400~500万円のレベル→いざというときに自立できるという前提=心に余裕→住宅ローンはない方がよい

ニュースで合理的思考を訓練する方法

①客観的事実の認識②主観的事実の理解（関係各社の立場の違い、目的関数）③価値・規範の選択（より本質的な価値）④規範に基づく事実評価（価値規範に照らして背景事実を評価、各人の主張に根拠があるか？）⑤対策提示（主張の当否を判断、代替案の提示）

例題 JALの経営危機、国の救済、競争相手のANAを上回る好業績。公平性への批判、一部の政治家「公的資金への見返りとして撤退した地方路線の復活をすべき」

①客観的事実の認識→JALの経営危機、国の救済、業績回復

②主観的事実の理解→JAL再生関係者は競争歪曲に無頓着であった。私企業が利益追求は当然。政治家がJALへの注文は筋違い。政治家の目的関数=選挙区◆◆◆の利益誘導という疑念

③価値・規範の選択→競争原理=是、政治介入は最小限

④政治介入がJAL経営破綻につながった事例を繰り返してはならない。

⑤対策提示→国が関与する場合、競争歪曲を最小にする方法は？ルール作りは？

空気の変化を察知した社員の変わり目は早い。

日本は恥の文化＝負けた守旧派は恨みが結合→守旧派は常に団結，改革派は常に分裂

事業の根本的な経済構造をしっかり理解した上でものを考える。→そのビジネスが儲かるか儲からないか決定している大きな要因は？

市場環境→ファブレスが良いことは分かるが，自社では負けない製品を作れる→そんな製品を作っても客のニーズと違う。

組織論 古典マキャベリ→時代を超えた人間性の本質

中間管理職でも野党癖の付いている人は多い→実戦で使えない。

政府中枢の実質的な意思決定メカニズムや法案の成立過程→実質的に物事を正しく決めて  
いるのは数人の課長クラスの官僚と外部ブレン

福島第一原発の吉田所長

上から見より下から見た方が人間の器の本質は見える。

評価される側より評価する側の方が本質を見抜かれる危険性が高い。

論理的思考に自分の比較優位があると思いきこんでいる人もいる。

人を使うのに長けていない人→相性や好き嫌いで選択

問題) ある通信携帯キャリア会社のサービス課長→欧米で人気の端末だが，トラブルが多い→早期投入でシェア確保の起爆剤になれるがどうするか？

問題) 路線バス会社の地方支社長→大地震，原発事故，ライフライン壊滅→政府から要請  
「住民移送にバス 100 台が必要。命令ではなく任意に協力を」→東京本部と連絡付かず。  
リスクは？燃料は？運転手は？

変革のリーダー、今必要とされているリーダーとはどのようなリーダーなのかについて、  
語られた本。

グロービスで学ぶ OBH の内容とも整合しており、非常に学びが多く、良い方向性を示して  
くれる良著。

<メモ>

・現場に近い情報は課長クラスが圧倒的に持っている。上部構造では決められない難しい  
問題ほど、現場レベルで決められる場合が多い。

・差を生むのはマインドセットの違い。

・北欧は福祉に厚い半面、自助の精神を持つことを子供の頃から教え込まれるのが普通。公助は厚いが共助が縮小し、人々の孤独は高まっている状態。共助が厚い日本とは根本的に異なる。

・ミドルは事業のマイナス面をボディブローのように撃ち続けることが重要。これが効いてきたところで最後の一打を放つ。これは外圧を使ってもいい。銀行や経理部、マスコミなど。社会の力を借りながら、社内的には一生懸命説得を続ける。ボディブローが効いていない段階で外圧を使ってもあまり効果がない。

・合理的思考の基本となるフレームワーク

1 客観的事実の認識：その主張の背景事実を把握する

2 主観的事実の理解：関係各社の立場の違いや主張の裏にある真の目的関数、価値選択を理解する

3 価値・規範の選択：その中でより本質的に重要な目的、価値を考える

4 規範に基づく事実評価：価値を実現する手段やその価値規範に照らして背景事実を評価し、各人の主張に根拠があるか否か論理矛盾や事実との齟齬がないか分析する。

5 対策提示：主張の当否を判断し、否であるならば、未来に向けた価値実現のためにより合理的で有効な代替策を構築提示する。

・過去の事象の評価はその評価が目的ではなく、未来に向けた有効な対策を講じる材料として評価すべき。

・意思決定にはタイミングが重要、不可逆的な意思決定は先送りすべきかどうかの現時点で決めるかどうかという意思決定自体が大きな意味を持つ。リスクコストと情報不完全性のリスクコストを見比べて判断する。

・改善と変革は異なる、ゲームは改善では差がつかず、どのタイミングで投資意思決定できるかが重要となっている。経営における勝ち負けはシェアではなく、儲かるか儲からないか。

・引き算の戦略思考、戦略を考える前提要素は1 経済構造、2 市場環境、3 競争ポジションの3つ。

・摩擦から生まれるコストや混乱を最小化して、実行に移すこと。それが本当の経営。血も涙も流れない範囲で目的設定をするから意思決定が歪む。

・古典的な文学しょや哲学書、宗教書、歴史書は組織論の教科書として示唆にとんでいる。特にマキャベリの君主論やシェークスピアの戯曲など。

・ある組織や集団において主流派にいる人間こそが革命をなしうる。主流派と言われている人たちこそ矛盾や課題を理解している。与党的な立場にいるからこそ権力の使い方、権力の怖さ、権力の限界もよく知っている。

与党として考えて行動する。リーダーたる者はそこから逃げてはいけない。

・グローバルモードは多様性の負の側面に耐えるということ。

- ・ガバナンス改革、革命は10年単位での長期的な努力を継続する覚悟が求められる。
- ・共同体の調和を重視する集団は現状維持を目指す。日本の場合はよく曲がらない車で、トップが一人で運転できないため単にブレーキを強くしたところで意味がない。アメリカはスポーツカー。危険なためブレーキは社外取締役が踏めるようになっている。
- ・持続的に企業価値を高めてきた会社の共通点はトップの顔が見える会社、最終的に誰が物を決めているかはっきりしている会社。
- ・国家レベルの重要なスキームであっても、実質的に物事を正しく決めているのは、数人の課長クラスの官僚と外部ブレーン。本当にわかっているほんの数人でスキームを作り上げてしまえば、後の要路を根回ししたり、決断できる大臣総理からトップダウンで下ろしてもらったりという戦術レベルの話を使える。
- ・自分が関わるべきだと思う重要案件については積極的に関わる姿勢を持つておくこと。
- ・部課長クラスの人是一次情報をたくさん持っており、大きな影響力をもつ。経営トップのごとく考え、決断し、行動する人材が重要。
- ・捨てることは成長すること。捨て続けることができる企業のみが成長を持続できる。
- ・部下評価で成果と能力を混同しない。

・体を張って挑戦しないヒト、挫折を味わったことの無いヒトはリアルな権力闘争の場や深刻な利害衝突がある状況で組織を舵取りできない。

・野党政治家は自分の言いたいことだけ言って、責任ある行動を何も取らない傾向が多い。本当の与党政治家は我慢の連続だ。自分の理想と現実の間で思いっきり妥協しなければいけない。理想論、あるべき論を過激に語るのは自分が権力を握るとかそれを行使しなければならぬ立場に立つことをまったく考えていない連中だけだ。

・社長と副社長との距離は副社長とヒラ社員の距離よりもはるかに遠い

・課長というのはある意味でヒラ社員より逃げ道が多い（上司、部下両方のせいから）

・リーダーはいざというときは村の調和を破壊する果敢な決断やイノベーションを断行して村を外敵との闘いにおける勝利に導かなくてはならない。

・生産性が10のヒトと5のヒトが同じ領域で戦おうと思ったら、5のヒトの賃金を半分にするしかない。生産性が落ちることは貧しくなることである。

- ・衰退を成熟とすり替えている限り、絶対に希望が持てる社会は戻ってこない。
- ・トップリーダー（マネジメント）を目指すか、プロフェッショナルを目指すかはっきり決めたほうが良い。
- ・幸福度などは国家に決めてもらうたぐいのものではない。自分の中の幸福観に他人を巻き込むようなことはすべきでない。
- ・リーダーに不可欠な資質の一つは論理的な思考能力、合理的な判断能力（普段からの訓練が大事）
- ・絶対安全も絶対危険もありえない。その間で私たちは技術を使っている。どういう危険がどのくらいの確率で起こり、どのようにコントロール、管理していくのか、を問わねばならない。
- ・経営の世界はリアルな世界である。ヒトとカネを巡る生々しいせめぎ合いであるそれを、人間を幸福にするツールとして機能させるには、リーダーがリアリズムと合理主義に徹することが絶対と言っていい必要条件である。リアリズムと合理主義に立脚しない理想主義や情緒主義によって多くの人間が殺されてきたのが人類史のリアルなのだ。
- ・選択と集中ではなく、捨象と集中である。捨てることに戦略の本質がある
- ・マスコミ的正義は常にその一面しか伝えない
- ・情理からも合理からも逃げていてはリーダーは務まらない。その狭間で悩む訓練は若いときからやっておかないと突然身に付くものではない。
- ・社長らしい課長を目指す
- ・有事によって役に立つやつは基本的に度胸が座ってないとダメ  
普段からの訓練がものを言う
- ・社会問題を考えるときのフレームワーク
  - 1 客観的事実の認識：現象の認識
  - 2 主観的事実の理解：各関係者の立場の違い、主張の裏にある真の目的関数、価値選択を理解する

3 価値・規範の選択

4 規範に基づく事実評価

5 対策提示

・意思決定の段階においては情緒を極力排除しなければならないが、コミュニケーションの段階で情緒を否定していしまうと伝わるものも伝わらなくなる

・守旧派は常に団結し、改革派は常に分裂する

・企業経営において的確な戦略を立案する上で最も大事なことは経済構造を理解することである。ここで経済構造とはそのビジネスが儲かる儲からないかを決定している最も大きな要因（経済構造を圧倒的に支配しているものは何か）

・引き算の戦略思考

戦略を考える前提要素は、

1 経済構造

2 市場環境

3 競走ポジション

現実にはこの3つがすんなりと整合しない場合が多い

→何かを捨てるしかない

・本来戦略的意思決定というのは何を優先させるか、あるいは右か左かどちらかに進むという議論であり、何かを捨てなければならない

・それでは縮小均衡だという議論があるが、アップル・サムスンなどはプロダクトラインは限られているが成長力は高い。今や捨てることが成長すること。

・血も涙も無い範囲で目的設定するから意思決定が歪むのである。やがてはみんなそろって討ち死に、一億総玉砕になる。残念ながらそれが日本の歴史だ。弱肉強食の戦いをしていくときには共同体のトップは共同体に対して血も涙も無い意思決定ができないと全員を殺すことになる。

・優等生で地頭もいいがとにかく上司にこまめに指示をあおぎ、上司が腹内でもっている正解を探り、そこになかった答えを用意しようとする。あるいは組織の空気を一生懸命読んでその空気に合わせた優等生答案を用意する。この手の秀才タイプはラインマネジャーくらいまでは順当にこなすがミドルマネジメントくらいから伸び悩み、トップとしての資質

が問われることには成長が止まってしまう。

・組織の中で上に行くほど自分に対して厳しいことを言ってくれるヒトは少なくなる。上司に本気で意見してくれる部下なんていやしない。

・一緒に働く人たちの比較優位と比較劣位を性格に把握しておくこと  
比較劣位は致命的な要素は若いうちに解消しておくべき。でないと比較優位を發揮できる場所にすら立たせてもらえなくなる

かつてはあまりに当たり前だったのだけれども、悪貨は良貨を駆逐する、水は高いところから低いところへ流れるの如く現職ではなかなか通じない世界でもがく日々でした。自分の胸のうちにある思いを言葉にしてもらった思いです。それほどまでに勉強不足、努力不足を痛感した一冊。

こっぴどかしいタイトル。内容はまとも。

- 与党として考えて行動する。
- 論理的な解がない問題に対しては、考え、悩み尽くしたうえで、最後はなんとか折り合いをつけるしかない。
- 反対している人を論破しようと考えてはいけない。情緒にうったえる。
- どんな人も何らかの比較優位を持っている。それを見つめて力を引き出す。
- 挑戦する仕事をコミットする。
- 失敗・敗北はしっかりと抱きしめる。

久々に富山和彦さんの著書を手にとってみた。

富山さんの価値観は妙に自分にフィットするところがあり、『会社は頭から腐る』で書かれていた“性弱説”の概念は今でも考える上での規範とさせられる機会が多い。

今回の著書もタイトルこそ挑発的なものであるが実際に書かれてある内容は合理的で納得させられまくる部分が多かった。

情に流されて判断を誤っていないか、  
論理で片がつかないと判断するために論理的に考え尽くしたか、

摩擦を恐れず、かつ摩擦から生まれるコストや混乱を最小化する様に努めているか。

本当の経営の姿とはどういうものか、  
富山さんならではの脱・馴れ合い的な切り口から語られている。

唯一この本で引っかかったところを挙げるとすると、  
理論派寄りな印象を与えがちな自分がこのような  
タイトルの本を読んでいると心ない人間と尚更  
思われてしまうのではないかという若干の不安が、  
この本を手にする時に一瞬頭をよぎったことである。

課長レベルの30代のミドルリーダーが時代を変えるんだと。  
万年野党でなく、主流派の中に位置することとか、論理的思考でサンクコストサンクタイムに囚われないこととか、現場と中央の一次情報がちょうど集まる位置にいるんだってこととか、自分がトップだったらと仮定して考えろとか、本当に大事な頭の使い方と精神力とについて学んだ。

「結果を出すリーダーはみな非情である」富山和彦  
リーダー論。特になし。

産業再生機構でJALやカネボウの再建に携わった著者の、2000年代以降の日本社会リーダー論。

主に、ミドルリーダー層≡現場の部課長クラスを対象にして書いています。

僕にはまだ早い、などと言ってはいけなくて、将来使えるリーダーになるためには、早いうちから論理的思考力や日本的コミュニケーション能力を鍛えていかないといけない。

表題どおり、組織の中で決断を担う役割になったときに合理的な判断をするためには、「情理」を捨てて「道理」を通さないといけないことがあるでしょう。

それを実際に実行するためには何が必要か。

著者の考えるリーダーの条件を、実践に則して語っています。

タイトルからするとリーダーの二面性：

飴とムチ、性善と性悪、仏と鬼、そんな対比になるかと思って読み終えたのですが、案外

そんなこともなく。

社会人として基本的な心構えを忘れずに、というキソであったとすれば、  
冨田さんの内容は、より上を目指すビジネスマンに対してハッパをかけている。

合理に沿って判断することを是としつつも、実際のコンセンサス取りにあたっては、現場の調整・経営者の調整が重要だということを説く。

そのために、上からも下からも一次情報の入ってくるミドルクラス=課長が最も機動的に会社を変えられる。だそうです。

確かに各キャリア段階の都度、ヒラらしいヒラ、課長らしい課長、などに収まってしまふと物の考え方が広がらないなあと思いました。