



「7つの美学」と「3つの戒め」

“男っ前”コンサルが見たリーダーシップの美学

【最終回】（エッセイ登場）12人の経営者「ぐっと来るポイント」

2009年10月14日（水） 田嶋 雅美

いよいよ最終話である。まずは、素人エッセイにお付き合いいただいた読者の皆様と、チャンスを与えてくださった担当編集者さんに、お礼を言いたい。

主役である12人の経営者様にも大感謝である。「エッセイ」を免罪符に、好き放題書いたのに、実に、温かいコメントを賜った。面識のないファーストリテイリング会長兼社長の柳井正氏の秘書さんからも、丁寧な感想メールを頂き、感激した。ますますユニクロが好きになった（笑）。

面白かったのは色々な立場の友人知人からの感想メールだ。個人の事情や背景により、好きな話が違うのは当然としても、中には「あれ？ この方は、ここにぐっと来るのか。」と意外なケースもあった。性格占いできそう・・・（笑）。

さあ、涙の最終回（！？）だが、次のようにまとめていこうと思う。

- ① 振り返り：各話ダイジェスト
- ② 「7つの美学」、その心は？
- ③ 「3つの戒め」、その心は？

付録：12人の経営者「ぐっと来るポイント」

それでは、連載の振り返りから、レッツ・ゴー！

リーダーが示すリーダーシップとは？

1. 朱を動かすには、赤くなれ！

新浪剛史・ローソン社長兼CEO（最高経営責任者）、三木谷浩史・楽天会長兼社長

エスタブリッシュメントな大企業に属し、MBA（経営学修士）取得者であるビジネスリエリートが、新天地で事業を動かすに当って、変貌する様を描く。

過去のエリート経歴などが新組織の中で、感情的に逆作用するならば、従来のMBA的ビジネススタイルなど目標達成のためにさっさと捨てて、組織に受け入れやすい言葉やコミュニケーション方法に変えよう。これは、簡単そうでいて、現実的にはなかなかできない。

リーダーたるもの、朱を動かすためなら、青の美しさを懇々と説くよりも、一旦、赤くなってしまった方が、変革の早道である。

2. ダメなときには、前向きにあげけ！

北村正志・キタムラ会長兼CEO、安部修仁・吉野家ホールディングス社長

順風満帆に走ってきた業界トップ企業ですら危機感が伴う世界的不況の時代であり、既にメイン商品がなくなる危機と長年戦ってきた企業にヒントがないかを探る。

ダメなときほど男が上がる。がけつぷちに立たされた時にこそ、リーダーの真の底力が試される時なのである。信頼する強いリーダーが、苦悩し必死にあがく姿に、腕自慢の武将たちがぐっと来て、自ら奮い立ち本気で荒波に立ち向かっていく。

それに引き寄せられるように次第に、協力者が増えていく。全員が一丸となり、果敢に戦っていく様を、ドキュメント風にした実録。

3. 人の尊厳、働く楽しさを、企業哲学とせよ！

大久保恒夫・成城石井社長、小城武彦・丸善社長

日本では数少ない事業再生のプロ経営者の、それぞれに特徴ある事業再生手法を紹介するとともに、両者の根底に共通する「企業哲学」を考察する。共通する「企業哲学」とは、人間への尊厳、働くことに対する楽しさを、社員1人ひとりが持てるようにすることである。

業績悪化が続くと、だんだんスタッフは、下を向いていく。高度な戦術をベースに業績回復の道を示す一方で、自信を無くしてうつむいてしまったスタッフに、凜

として生きられる場所を作るのもリーダーのミッションである。事業再生の極意は、実は、人間再生ではなからうか。

4. 天賦の才は使い切れ！

柳井正・ファーストリテイリング会長兼社長、孫正義・ソフトバンク社長兼CEO

時代を切り拓くような天賦の才をもった経営者。彼らを突き動かすエネルギーの源は何なのか。才能が開花していくルーツを探るとともに、せっかく天から与えられた才覚は、命ある限り使い倒してほしいという、やや一方的な筆者の応援歌。

共通する「世界スケール」や「高速スピード」のエピソードを、一緒にお仕事をした方の考察に交えて紹介する。

天才だからできたのではなく、お二人をロールモデルとして、自分や部下達の、まだ眠っている天賦の才を見つけ開花させよう。そこから始まる人生ドラマを楽しもう、と、読者に問いかける。

5. 人の感情や、物事の機微をつかめ！

松井忠三・良品計画会長、安部修仁・吉野家ホールディングス社長

サラリーマン時代を経て社長になられた、通称「サラリーパーソン社長」のリーダーシップ手法を、コンサル現場のエピソードをふんだんに盛り込みながら紹介する。組織で揉まれた方は、研ぎ澄まされたビジネススキルと「絶妙なるバランス感覚」を持っている。

トップにしか分からない経営の課題と、経営に対するスタッフの疑問を両方理解するサラリーパーソン社長は、これからの時代に必要不可欠である「経営心理学」の生の実践者である。

お2人の事例から、組織を円滑に動かす重要要素である「コミュニケーション」のコツを考察する。

6. 夢を抱かば、許容の門戸を広げよ！

大川功・CSK創業者、坂本孝・ブックオフコーポレーション創業者

青い正義感に燃えていた学生時代から社会人になり、それなりの仕事も任せてもらおうようになると、正論だけ振りかざしていても、世の中は動かないのだという現実突き当たる。

価値観が違う、人生哲学が違う、極論すれば不条理なものであっても、時として受け入れ、それすらも飲み込んで変革するほどの力がなければ大きな夢は、実現しない。

夢を抱いて、一代で業界革命を起こした経営者は、許容の門戸が広い。今でも「心のリーダー」として慕うファンが全国にいる、伝説の経営者お2人の、心のひだを覗き見る。

7. 黙しても、揺るがない信頼を築け！

増田宗昭・カルチュア・コンビニエンス・クラブ社長兼CEO

日本は、組織力で成長してきた企業が多い。先の読めない時代に必要な企画力を養いつつも、組織ネットワークで拡大化したプロジェクト型組織カルチュア・コンビニエンス・クラブ。

創業から現在まで10年スパンで変化する組織人材を追う。また、現在進行形の組織改革の肝となる施策と、リーダーの真意に迫る。

プロジェクト型組織のリーダーの魅力を尋ねると、(1) 企画・プレゼンの天才、(2) 勝ち馬オーラがある、(3) 骨を拾ってくれる、に集約された。異文化な人間をまとめる求心力の鍵は、相互の強固な信頼関係にあった。リーダーが黙していても、真意を汲み取れる信頼関係を築きたいものだ。

「7つの美学」、その心は？

リーダーシップ7つの美学

1. 朱を動かすには、赤くなれ！
2. ダメなときには、前向きにあげけ！
3. 人の尊厳、働く楽しさを、企業哲学とせよ！
4. 天賦の才は使い切れ！
5. 人の感情や、物事の機微をつかめ！

6. 夢を抱かば、許容の門戸を広げよ！

7. 黙しても、揺るがない信頼を築け！

振り返ってみると、私が好きな「美学」の共通点が見えてくる。以下にまとめる。共通点に、各々の「個性」というエッセンスがふりかけられ（個性に好き嫌いはない）、生き生きと輝く様にしびれるのである。

■ その心1 リーダーの苦悩する姿が好き

まず、第一に、どうやら、私はリーダーが苦悩する姿が好きなようである（笑）。有事には、リーダーが、平常時にはおくびにも出さない迷い、人間としての品性、生き様などが、隠しきれずににじみ出てくる。大きな壁に突き当たり、ほとぼしるように発するリーダーの苦悩に奮起する、周りの武将たちの姿も好きだ。それまでにリーダーと部下が築いた信頼関係や、組織で培ってきた企業文化が、ストレートに反映される。

壁は大きければ大きなほど、彼らを奮い立たせる。北村さんや安部さんのように、自分たちの意志や努力とは関係なく、メイン商品がなくなる危機にさらされる場合もある。新浪さん、三木谷さん、大久保さん、小城さんのように、自ら飛び込んだ新境地が、壁そのものである場合もある。

大川さんと坂本さんは、社会的認知を勝ち取ろうと闘った。松井さんと増田さんは、企業に潜む大企業病と今も闘っている。世界スケールで事業拡大をもくろむ柳井さんや孫さんはご自身で壁を立てているのかもしれない（笑）。

三木谷さんは、著書『成功の法則92ヶ条』（幻冬舎）の中で、「コスト削減する時には、中途半端な目標を掲げるな」と書いている。例えば、コストを5%下げる程度ではなく、半分にするという高い目標を掲げる。

半分となると、さすがに、通常のやり方では実現しない。仕事の方法論を根本から変える必要がある。「新しいビジネスモデルを作るのに匹敵する創造的作業となる」と言う。困難な道ではあるが、「圧倒的なコスト差を創造した企業は必ず勝利するのだ」と語る。

しこうして、ありえないほど大きな壁に、本気で挑まなければ、革新は起こらないのかもしれない。企業にとっての歴史的革新だ。その興奮の渦の中で、経営者が発揮するリーダーシップに、私は歓喜するのであろう。

■ その心2 本質主義、現場主義を貫くリーダーシップが好き

小さい頃、私が立てた志は、「正しいことは誰が言っても正しい。本質を見極められる世の中を作りたい」だった（どんな子供じゃ！）。以来、うん十年間、本質は何かを見極めることには、とてもこだわって生きてきたので、本質追求者が大好きである。

松井さんは「経営の要は『本質追求』と『改革』だ」と言い切るが、本質追求のミソは、表面上の現象には見えないところにある、「真意」を見つける（あるいは読み取る）ことだ。有効な情報・データなら、なるべくたくさんあった方がいいが、良質なものでなければ意味がない。

インターネットなどで、早く安易に大量の情報が手に入る時代であるが、なおさらに、膨大な情報の中から有効な情報を見極める力、集まった情報を取捨選択しながら解析する力などが、実際の勝負を分けていく。読み方を違えると、180度違う答えにたどり着くこともある。

ヒアリングなどのアナログ情報は、鵜呑みにしてはいけない。情報提供者の情報との掛け合わせが必要だ。人が発する言葉には、必ず、その人の事情や感情が交じる。立場やスキルによって、判断基準もずいぶん異なる。

それに、私たちが日常使う言葉は、案外、いいかげんに使っている。自分の言葉の背景まで全て語っているわけではなく、おのれの感覚で端折って話している。ヒアリング対象者の発言の背景や、性格、話し方の特徴まで調査・考察しながら情報を精査し、真意を手繰らなくてはならない。「行間を読む」力が必要なのである。

「現場主義」は、店舗ビジネスの基本中の基本であるが、本質追求のためにも絶対不可欠である。映画「踊る大捜査線THE MOVIE」で、織田裕二演ずる青島刑事が、「事件は会議室で起こっているんじゃない。現場で起きているんだ！」と叫んでいたが、店舗ビジネスの場合、分析・判断に必要な情報の多くは、店舗の中に転がっている。

「店舗に来られるお客様の仕草、表情、交わす会話で、我々は次に何を提供しなくてはならないかの企画はすぐに考えつく」と増田さんは言う。現場に足を運び、お客様を観察するとともに、前述したようにスタッフの悩みを聞き、言動を正確に判断することも重要だ。

決めた方針を徹底させるにも、現場を知っていると徹底度が増す。スタッフが行動できる範囲で、伝わりやすい言葉や手法、仕組みでどう導いていくかがリーダーシップの見せ所だ。

新浪さん、三木谷さんらビジネスエリートが、自分のスタイルを捨て現場の入り込んでいく過程も、小城さんが自分スタイルで現場とスムーズに同化していく過程も素敵だ。どっぷり小売りの方なので違和感なく新組織に溶け込む大久保さんは、いつも電車、ユーザー視点で現場を飛び回る。スタッフに分かりやすい言葉でシンプルに語り、淡々と改革を進める。その普通の姿に共鳴を抱き、ぐっと来る。

北村さん、柳井さん、坂本さん、増田さんらアントレプレナーは、急拡大する過程で本質主義や現場主義が形骸化しないよう、リーダーシップを振るわねばならない。

私は、安部さんに「自分の仕事は一流と呼べるか？ 自分自身にいつも、そう問うてみなさい」と教えていただいた。本質主義の一面は、何気ない言葉にも込められている。他人評価が一時的に高く、時代にもてはやされたとしても、本質的に一流の仕事をしていなければ、その企業はなくなってしまう。自分を磨き続けることを怠ってはいけないのだ。

本質追求の仕方、現場主義を貫くための変化対応は、独創的な手法も、原理原則に従いオーソドックスに進める手法もある。12人の経営者のいずれもの手法も、清々しく、さわやかに胸にしみた。

■ その心3 日本人の美徳が好き

親しい経営者仲間であるストロベリーコーンズ社長の宮下雅光さんが、理不尽なパワーハラスメントともいえる事態を受けて、どんと落ち込んでいた私にかけてくれた言葉がある。

「田嶋ちゃん、大丈夫。俺たちは分かっているから。『天網（てんもう）恢恢（かいかい）疎（そ）にして漏らさず』（注：老子の格言。天の張る網は、広くて一見目が粗いようであるが、悪人を網の目から漏らすことはない。悪事を行えば必ず捕らえられ、天罰をこうむる）、お天道様は、きっと見ているよ」

小学生の頃、道徳の授業が大好きだった私は、単純に「なんていいことを言うんだろう」と感心した。

「悪事」というと範囲が狭まってしまうので、もう少し柔らかく「人間として正しくない行為」くらいで考えると、日常的に適用できる。「いろんなシーンに当てはまるいい言葉だなあ」とシミジミ思う。

社会的使命感や正義感にあふれ、前にまっすぐ突き進む大義名分。陰でこっそり善行を行なっても、決して口に出さない奥ゆかしさ。全部を語らなくても、心情を察するような繊細な感性。コツコツと働き、実直に生きる真面目さ。「わび・さび（侘・寂）」の世界観。

どれを取っても、「日本人の美德」は最高級に美しいと私は思う。大好きである（もっとも、それを今風にアレンジしたい派ではあるが・・・）。リーダーシップを振るう現場をウオッチする中で、それが見え隠れすると、私はえらく感動する。

「社会改革」を突き進む孫さん。「古きよき時代を継承」している北村さん。「青い志とフェア精神」に満ちた小城さん。「義理・人情・なにわ節」の坂本さん。「感謝・礼節」を重んじる増田さん。しかもそれを声高に売り物にするのではなく、楚々として、当たり前日本人の美德として行なってしまうところがとても素敵なのである。

ただし、人間としてなにが正しいかは、実に、深い。最終領域は、大川さんのように「清濁あわせ呑む人生の達人」にならなくては、答えはでないのかもしれない・・・。

「日本人の美德」が、何となく、どこかに追いやられているように思える昨今、本エッセイでご紹介した経営者たちの「7つの美学」で、再認識して、多くの方に、ちょっぴりでもいいから参考にさせていただき、実践していただければ嬉しいです、ハイ！

「3つの戒め」、その心は？

リーダーシップ3つの戒め

1. 「成功」は、しばし味わい、すぐ忘れよ！
2. 「カネ」は稼げど、「ヒト」は捨てるな！
3. 「勝負」は死ぬ瞬間まで分からない！

さて、美学を語る中で、対面にある好きではない行動も、エッセイの中でずいぶん書いてきた。「美学」を実践するときの弊害となるので、「戒め（いましめ）」として最後にまとめておこう。

■ その心1 成功は、しばし味わい、すぐ忘れよ！

エッセイの中で繰り返しでてきた戒めは、「成功体験を引きずるなかれ」ということだ。成功体験があり、安定した経営が長く続くと、いつの間にか組織は、走るのを止めてしまう。そして、止めた瞬間から、長短の差はあれ、必ず下降線の放物線を描いていく。

人間は誰しも「楽」したいのが本音である。ましてや成功までに突っ走ってきたら、一休みしたくなるのも仕方がない。しかし、一休みが二休みに。二休みが長期休暇に・・・新しく入社したスタッフまで安住するとなってくると、話は別である。組織は次第に蝕まれていく。

エンドユーザーの要求は、休んではくれない。右肩上がりに一直線である。最初は感激してくれた商品やサービスでも、慣れてくるとそれが当たり前になる。今までの内容では物足りなくなり、要求はさらにヒートアップしてくる。

現在は、そうしたユーザーの乾きを満たさなければ、競争に負けるどころではなく、業態事態に興味がなくなり、ほかの分野にお金を使うようになっているので、もっと危険である。増田さんは、「企業の企画力の方が、ユーザーの要求より下回っても、安住してしまうと、そのことすら気づかなくなる」と語る。

残念ながら、人間の頭には容量がある（笑）。つまり、コップに新しい飲み物を入れようとしても、水が満杯では注げないのと一緒に。新しいモノを注ぐには、入れ物を空っぽにしないとならない。

だから、成功体験を手に入れた時には、その時ばかりはそれまでの自分の努力を褒めてあげてほしいが、たっぷり味わったら、すぐに忘れてしまおう！ 新しいモノを産むためには、成功の余韻にいつまでも浸ってはいけません。また、新たな成功体験を作っていく。

「え～。そんなの疲れちゃうよ～」と今の若い人たち言われそうだが、でも、山登りだって、登るたびに景色は美しくなる。どうせなら、てっぺんまで登って「絶景」を見てみよう！ ね！

その心2 「カネ」は稼げど、「ヒト」は捨てるな！

「雅美ちゃん、玉の輿に乗ったって、だんな様は死んじゃうかもしれないから、女1人でも稼げるようになるんだよ」

父が亡くなった9歳の時に言われた、母の教えである（爆笑）。

当時は、女性が活躍できる職場は限られていたので、母は、大変、苦勞して私たち姉妹を育ててくれた。成人するまでに、何度も繰り返された母の言葉は、DNA（遺伝子）に刷り込まれたので、私は「稼ぐ」のが大好きである（うふふ）。

辞書を引くと「稼ぐ」の意味は、「精出して働く。収入を得る」とある。なんだか、汗して働く実感のある、いい言葉である。

「稼ぐ」ことは「生きる」ことと同じだ。貪欲に得たいものであるが、自分が納得できる、誇りに思う稼ぎ方でなければ、なんの価値もない。

エッセイの中でも、ベンチャー企業が急速拡大していく時に、義理や感謝を踏みにじて、その時に力がある人に無碍（むげ）に乗り換えていく経営者は、結局、最後に世間にスポイルされると書いた。無論、中には、うまくくぐり抜けて生涯を終えられる場合もあるかもしれないが、それが、豊かな人生と呼べるのかどうか・・・。

「カネに流れて、ヒトとしての道を外してはいけない」と、確固たる信念で私は言いたい。儲かった時に調子に乗って、人の道を外してしまうのは当然のこととして戒めたい。

が、問題は、背に腹は変えられない状況下の時だ。それでも尚、何とか必死で活路を見だし、人として踏ん張る、「勇気」と「美学」を持っていたいものである。

■ その心3 「勝負」は死ぬ瞬間まで分からない！

人生も経営も長期戦である。死ぬまで勝負は分からない。大成功したと喜んで、大失敗をしたと嘆いても、所詮、まだまだ、人生の過程の1つの出来事にしか過ぎないのである。

だから、とどまることなく、うつむくことなく、上を向いて歩いていこう。完全無欠な人間はいない。本エッセイで紹介したように、偉大なリーダーだって、きつとどこかで、人間臭く悩んだり、つまずいたりしている。

「つまずいたっていいじゃないか にんげんだもの」相田みつをさんだって、そう言っている。リーダーだって、人間だもの、万が一、死にたいほどつまずいたと思った時でも、へへん！ と吹き飛ばしてしまおう。

私自身の戒めとして言うならば、ついていく側にだって、美学が必要だ。有事の際、経営批判ばかりする、さっさと逃げ出すような社員やパートナーでは、リーダーは苦悩など、とても見せられない。ついていく側の美学とは、有事の時には、キチンと我が事として捉え、自分なりのリスクを張って踏ん張ること。黙して語らぬリーダーでも信じて自分が支えるくらいの気概で、「いざ鎌倉！」と突き進むことである。

また、企業と切り離せない「世間」（としての私）も同様である。メディアを見ながら、家の中で、エセ評論家やにわか裁判官になるのを戒め、美徳のある企業や経営者を、長く温かく見守り応援したい。サポート業（コンサルティング）に従事する私は、リーダーを支える美学を持った自分（会社）でありたいと、切に願っている。

亡くなった父は「この世に生を受けたからには、小さくてもいい。世の中のお役に立つことをして死になさい」と常々、私に言っていた。増田さんの信条ではないが、私も「人生、後悔したくない」。だから、一生懸命に、しかも女ですもの、美しく（←精神的に）生きたい！ と思う。

以上、私がぐっと来る美学論を書いてきましたが、読者の皆様には、ご自身がぐっと来る美学を貫いて生きてほしいと、老婆心ながらも思う田嶋でありました。皆さま、全8回（もちろん、1話だけでもお読みくださった方も）、ご愛読いただき、誠にありがとうございました！

～読者の方へお願い～

今回ご紹介できなかった経営者さんや、今回ご紹介した経営者さんの書き切れなかったエピソードを、いつかまた書かせていただくかもしれません。その時の参考にしたいので、気に入った話があったなら、それはどれでどうしてなのかを教えてください。あるいは、現在、ご興味のあるリーダーやテーマでも結構です。

注) 記事の下の読者コメントの欄から投稿できます。

付録 12人の経営者「ぐっと来るポイント」

「ぐっと来るポイント」は、その方の個人的背景と一対である。意外なギャップにぐっと来る場合も、あまりにもその方らしい振る舞いでジンと来る場合もある。そこで、個人的背景の田嶋流分類をしてから、各人のポイントをまとめてみた。12人の経営者様、寛大な心でお許しを！

分類項目

- A. 「オーナー経営者」 or 「プロ経営者」 など・・・
- B. 「エリート」 or 「組織人」 or 「叩き上げ」 など・・・
- C. 「ご本人の個性（キャラクター）」を一言で・・・

では、連載にご登場いただいた順に紹介させていただきます。

新浪剛史氏（ローソン社長兼CEO）

- A. プロ経営者
- B. エリート
- C. 変幻自在なエスタブリッシュメント

新浪さんは、どんな環境でも、どこに行かれても常に実績を取められる方と思う。生命力が旺盛で、底知れないポテンシャルを感じる。変幻自在に自分を変化させる技まで覚えてしまったので、最強のビジネスエリートである（笑）。ただし、どんなに姿を変えようと、商社のエスタブリッシュメントの血が脈打つ。エネ

ルギーあふれ、究極のポーカフェイスで、周りの人を、ぐっと引きつけてしまうのだ。

三木谷浩史氏（楽天会長兼社長）

- A.オーナー経営者
- B.サラブレッド
- C.知的でクール

米実業家ハワード・ヒューズに見立てたら、それは言い過ぎかもしれないが、私にはイメージが重なる。30才を過ぎるまで、弱者の痛みや私憤を正のパワーに変える気持ちで生きてきた私にとって、三木谷さんのようなサラブレッドが、なぜ、社会を変えるほどのエネルギーがあるのか、それだけで驚愕である。まさしく王者の風格だ。今の成功の成否を分けた楽天創業時における彼の変貌（オヤジスタイル）に、脱帽した。

北村正志氏（キタムラ会長兼CEO）

- A.オーナー経営者
- B.家業からの第2創業
- C.古武士の風格

経済界で、結婚したい男性コンテストの投票があったら、間違いなく田嶋は北村さんに1票投じます！（笑）。「日本男子ここにあり！」の古武士の風格、誰もが認める人間性。傍で働く人たちは、みな明るく伸び伸びと仕事をしている。反面、結構、闘争好き。若い頃は学生運動のドン（首領）だったとか・・・企業も常に、一番を目指す、勝ち気な戦略である。ただし、足を引っ張るなどは絶対になく、フェア精神で戦う。

安部修仁氏（吉野家ホールディングス社長）

- A.プロ経営者
- B.叩き上げ的组织人
- C.愛されキャラ

理屈抜きに安部ちゃんが好きという男たちが後を絶たない（笑）。駄々をこねたり（失礼）、失敗したりするほど、人気上がるという不思議な魅力の持ち主だ。生来持つ性格と、経営者としてのジャッジメントは、きっぱり一線を引いて

いる。あふれる情熱や衝動を、経営者としての絶妙なるバランス感覚や冷静な判断で押さえ込む。だが、時として噴出す情熱や感情こそが、決定的に人の心を刺す。無意識のウルトラC技である。

大久保恒夫氏（成城石井社長）

- A. プロ経営者
- B. 組織人
- C. オーラのあるノンポリ（現在、変貌中）

大久保さんを初めて見た印象は、「普通の人」だった（笑）。ものすごい実績のあるコンサルタントだと知って、そのオーラのなさに驚いた程だ（ご無礼！・・・最近、オーラが出てきて、ちょっと残念ですう・・・）。「学生時代はノンポリだった。」（ご本人）という大久保さんは、現在を代表する経営者像に思う。強烈な個性を放つことなく、ひときわ輝く実績を淡々とスピーディーに出していく。味わい深くカッコイイ！！

小城武彦氏（丸善社長）

- A. プロ経営者
- B. エリート
- C. 正統派正義漢

ノーブルな思想、青き志、日本を語る姿は「ヨンさま」ならぬ「オギさま」だ。大企業経営者は、その社会的責任として、日本全体を考えるだろうが、一般に、自分の生き方の要に「日本を良くしたい」というライフテーマを持つ人は少ないように思う。私にとっては、「心の同志」である。中長期スパンの抜本的改革を、綿密な計画で辛抱強く推進する高い能力と官僚出身という異質なキャリアも生かした今後の活躍を期待している。

柳井正氏（ファーストリテイリング会長兼社長）

- A. オーナー経営者
- B. 家業からの第2創業
- C. 情熱家

ご自身が正しいと思ったことを、周りの評価を気にせず、ストレートに「正しい」と言える柳井氏には、畏怖の念とともに憧れを感じずにはいられない。日本

人には珍しいタイプである。この方には、きっと「嘘がない」と推定する。きっと経営にも「嘘がない」だろう。自分にも人にも厳しいという逸話もたくさんあるが、柳井氏の言動に、私自身の生き様や言動の甘さを気づかされ、姿勢を正す機会となる。

孫正義氏（ソフトバンク社長兼CEO）

- A. オーナー経営者
- B. 宿命を背負った叩き上げ
- C. 革命家

孫氏に関連するニュースやコマーシャルを見ると、その中身よりもむしろ、孫氏自身の意思決定過程の方がどうしても、気になってしまう。人生ドラマの一部を見ているような気がする。生い立ち、社会へのアンチテーゼ、ありえない革新を不屈のパワーで押し切る戦術。どれを取っても、ドラマチックで、坂本竜馬に憧れる孫氏ならではの生き様である。命ある限り進み続けるのだろうが、どこまで行き着くのか、大変、興味深い。

松井忠三氏（良品計画会長）

- A. プロ経営者
- B. 組織人
- C. 芯ある穏健派

松井さんの好きなところは数々あるが、一番と言われたら「決断力」を挙げろ。私の知りうる限り、決断の早さと正確さは群を抜いている。また、仕事だけでなく幅広く豊かな知性・教養も魅力の1つだ。大変な食通で、冗談だが「舌の合わない奴とは仕事はしない。」とおっしゃったとまた聞きし、ホームパーティーに招待した時に手料理を出すのに非常に緊張した。幸い、隠し味まで当てて褒めてくださった（喜）。

大川功氏（CSK創業者）

- A. オーナー経営者
- B. 叩き上げ
- C. 清濁あわせ呑む人生の達人

「ああいう豪快な人は、最近、見なくなったなあ」と周りの方が声を揃えて言う。銀幕の世界で言うと、勝新太郎のイメージだろうか。破天荒で、遊びも豪快。芸術家、アスリートのパトロン活動もしてらっしゃった。年末恒例の大川ブレゼンツ「第九」のコンサートは感動した。しかし、いったん仕事に入れば、誰よりもものめり込んで、プロフェッショナルの側面を見せつけた。豊かな感性で文化度の高い仕事にしぶれた。

坂本孝氏 (ブックオフコーポレーション創業者)

- A. オーナー経営者
- B. 叩き上げ
- C. 弱者の救世主

人間には無限の可能性がある。それを見せつけてくださった経営者だ。まず、ご自身が、50歳過ぎの起業で一部上場企業を作り、日本に新しい中古本文化を根付かせた。企業が成長する過程で、師と仰ぐ京セラ創業者の稲盛和夫氏の教えを口癖のように繰り返し、日々精進し、ご本人こそが成長を遂げたことは周知の話だ。また、失敗した人間、諦めかけている人間を誘い、多くの弱者を成長へと結びつけた。

増田宗昭氏 (カルチュア・コンビニエンス・クラブ社長兼CEO)

- A. オーナー経営者
- B. 組織人+叩き上げ
- C. 勝ち馬オーラのモテ男

私が、増田さんになついたきっかけは、「誰が言っても正しいことは正しい」ことを当たり前実践してくださったからだ。増田さんが他人の意見を聞くときは、その意見が正しいか正しくないかだけを判断基準とする。地位も身分も、男も女も、好きも嫌いも、制約は一切ない。私がまだ、若くて力もない小娘時代から、正しいと思ったら耳を傾け、すぐに自らが動いて是正してくださった。それは今でも変わらない。

| このコラムについて

“男っ前”コンサルが見たリーダーシップの美学

「リーダー論」や「リーダーシップ手法」は、MBA（経営学修士）プログラムの普及で、日本でも広く浸透している。しかし、経営コンサルタントである著者が、経営者と仕事をしていた「しびれる」瞬間は、基本理論で説明される“成功の方程式”とは真逆な場合も多々ある。どんな成功者にも悩みや苦しみがあり、そこからほとぼる真実にリーダーシップの美学がある。

Copyright © 2006-2016 Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.

日経BP社

