



第5回「グローバル時代とリーダーシップセミナー」
グローバル時代とリーダーシップ
ーグローバル時代における経営者の学習方法とはー



(株)エヌ・ティ経営研究所主催
高井・岡芹法律事務所後援
講演会資料
2014年6月5日(木)
13:30～
アルカディア市ヶ谷

株式会社 開倫塾
代表取締役社長 林 明夫

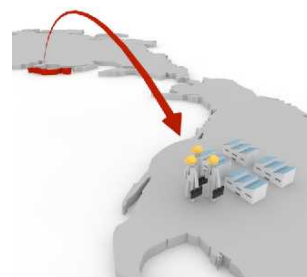


Q 1 : はじめに一本日の目標は何ですか。

A : (1) グローバル時代に求められる経営者の能力、リーダーシップとは何かを考えた上で、

(2) では、その能力、リーダーシップを経営者としてどのように身につけたらよいのか、効果の上がる学習方法を皆様とご一緒に考え、

(3) 本日からの皆様の経営に役立てて頂くことです。



Q 2 : 経営とは何ですか。

A : (1) 「経営」とは「営」みを「経」て、「目的(ゴール・最終的に到達点)」や「目標(到達点に至るマイルストーン、一里塚)」に至ること。

*最終的な「目的」、目的に至る 1 つ 1 つの具体的な「目標」に至る「営み」が「経営」。

(2) ですから、「経営」で一番大切なのは「目的」、つまり、企業や事業体(以下「企業」と総称)の「ミッション」、「社会的使命」、「存在意義」。

(3) 大切なのは、

① 経営者や経営幹部(以下「経営者」と総称)が、自らの企業の「設立趣旨」を創業に立ち返って常に確認すること。

② その上で、自らの企業の現代における「ミッション」、「社会的使命」、「存在意義」を絶えず頭のシンが痛くなるほど考え抜くこと。

③ それを言語化した上で、顧客とは誰か、事業領域とは何か、今、行わなければならないことは何か、トレード・オフすべきことは何かなどを考え抜くこと。

④ 考えがまとまったら、考えを整理し、論理的にわかりやすく経営幹部や全社員に伝え続けること。

⑤ 根気強く、執念を持って最後の一人が「理解」するまで伝え続けること。

⑥ 以上が、経営者の「説明責任」。

(4) 「企業は原則倒産」(高井伸夫先生のおことば)。昨年のように今年があり、今年のように来年があると経営者が少しでも考えたら、アツという間によくて「消滅」、問題点を放置し続けたら「原則倒産」の運命にあるのが企業。経営者が問われる最も重い責任は、経営者として為すべきときに為すべきことをしない、しないことに対する責任「ふさぐい不作為責任」。

(5) 企業の社会的使命の「使命」という漢字は、よく読めば「命」を「使」うという意味。経営者が自らの命を使ってまで成し遂げることが、企業の「目的」。

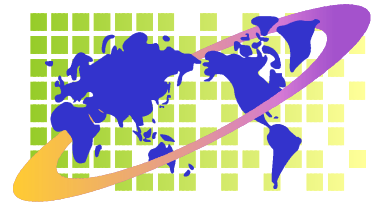
(6) このことを「自覚」して学び続けることが、企業にも経営者にも強く求められる。

Q 3 : 現代はどのような社会だと考えますか。そこで求められる能力は何だと考えますか。

A : (1) 「知識基盤社会」 — 「知識・情報・技術を相互作用的に用いる能力」

(2) 「グローバル社会」 — 「多様な集団で交流する能力」

(3) 「課題山積(さんせき)社会」 — 自律的に行動する能力」



Q 4 : 能力の高い人に共通していることは何ですか。

A : (1) 「学び方(学習の仕方)」を身に着けていること。

(2) 「読書による思慮深さ」を身に着けていること。

(新聞により自分で考える力、批判的思考能力を身に着けていることも含む)

(3) 「高い志」を持ち、「自己学習能力」を身に着けた上で、経営者としての「自覚」をして生涯にわたり学び続ける人

(4) 「教育ある人」とは(一生)学び続ける人(ドラッカー先生)

(5) 「一生勉強、一生青春」(相田みつを先生)

Q 5 : グローバル時代に経営者として学ばなければならないことは何ですか。

A : (1) ズバリ、「英語」。

(2) 英語によるコミュニケーション能力が全く欠如していると、グローバル時代には経営者としての仕事が困難。

(3) 少しずつでも OK なので、英語によるコミュニケーション能力だけは身に着けること。

Q 6 : 英語はどのように身に着けたらよいのですか。

A : (1) 身に着けるべき「英語の能力」は、「コミュニケーション能力」。「英語の 4 技能」とは、次の 4 つ。

① 「読む」(リーディング)

② 「聞く」(リスニング)

③ 「話す」(スピーキング)

④ 「書く」(ライティング)

(2) 英語以外の他の言語を学ぶのと同じように、英語の学習を考える。この 4 技能をゼロから少しずつ身に着けるよう心掛け、英語の再学習を。

(3) お勧めの教材は、「NHK のラジオ英語講座」の自分のレベルに合った番組の「テキスト」と「CD」。

(4)①まずは、毎月 18 日ごろに発売の翌月のラジオ英語講座のテキストを購入。翌月の放送がスタートするまで、英和辞典や英英辞典など辞書を用いて徹底的に「予習」。辞書で調べたことばは必ず「意味調べノート」に書き写す。内容が「理解」できたら、CD を用いてスラスラと読めるまでにすること。

②意味がわかったところは、「音読練習」、「書き取り練習」、「問題練習」を徹底的に繰り返して、放送日を迎える。

③放送終了後は、「テキスト」と「CD」を用いてスミからスミまで覚えるつもりで「音読練習」、「書き取り練習」、「問題練習」を繰り返す。通勤時間の電車や車の中、ちょっとした時間を活用。

④1 か月に何回かは、4 月号、または、買い求めた初めのテキストの 1 ページから今までに習ったところまでの「音読練習」。短期記憶が長期記憶となり、記憶の痕跡が残るので、忘れることが少なくなる。

⑤他の言語も NHK のラジオ講座のテキストと CD、放送を活用した学習が極めて有用。
* 英語以外の言語はすべて 10 月から新しい講座がスタート。

(5)NHK のラジオ講座と並行して、「英字新聞」をカバンの中に入れておき、たとえ 5 分でも毎日読む。日本語の新聞で読み、よくわかっている内容から英字新聞を読むと、英語に慣れ親しむことができる。

(6)「The Economist」(イギリスで発行の経済週刊誌)もカバンの中に入れ、たとえ 1 つの記事でも毎週がんばって読む。10 数年前と比べ、わかりやすい表現になった。

(7)「練習は不可能を可能にする」(小泉信三先生)。

「音読練習」、「書き取り練習」、「問題練習」を、私は「定着のための 3 大練習」と名付ける。この「定着のための 3 大練習」で、英語の 4 技能は必ず身に着く。他の言語の 4 技能も身に着く。



Q 7 : 「英検」や「TOEIC」、「TOEFL」で英語の 4 技能は身に着きますか。

A : (1) 各々の試験の過去問(過去に出題された問題)や予想問題を解いて答え合わせを繰り返し、点数が少しずつ上がっても、試験が終われば忘れてしまうことが多い。

(2)そこで、一度解いた試験の問題を学校の教科書のように大切なものとして考え、

①「辞書」を用いて意味調べをし、調べた意味はノートに書き写すこと。

②すべての「問題文」、「設問」、「選択肢」、「解説文」を「音読練習」・「書き取り練習」・「問題練習」、つまり、「定着のための 3 大練習」の対象とし、徹底的に練習を繰り返す。そして、スミからスミまで正確に身に着けること。

(3)このようにすれば、「英検」や「TOEIC」、「TOEFL」の受験も英語のコミュニケーション能力の向上に役立つ。



Q 8 : 英語によるコミュニケーション能力を身に着ける以外にやるべきことはありますか。

A : (1)志を同じくする「励まし合う仲間」をつくること。

(2)サービス産業でしたら、JETRO の北川浩伸課長が主催する「グローバルサービス塾」がお勧め。

— JETRO の活用方法 —

(1)まずは JETRO のメンバー登録をすること。

(2)JETRO のメンバーになると毎日のように JETRO からメール配信がきます。驚くほど大量の、また、様々な情報の提供があります。気になる勉強会や海外視察に積極的に参加すること。励まし合う仲間もたくさんできる。

(3)進出する国や地域の JETRO 現地事務所を積極的に訪問し、JETRO から学び続けること。現地の日本人商工会議所や日系の銀行のお客様の会にも積極的に出掛け、情報交換することをお勧めする。

Q 9 : 自社から海外に派遣する人材をどう確保したらよいのですか。海外で現地法人のマネジャーを採用するにはどうしたらよいのですか。

A : (1)日本への留学生を毎年定期採用し、自らの企業の DNA を伝えること。伝え終わったら、日本人と同じ待遇で現地への幹部社員として派遣すること。

* 在日中の留学生を支援する会に積極的に参加すること。

(2)日本に留学したことのある元留学生を積極的に採用、研修することもお勧め。

* その国にある元日本人留学生の会に積極的に参加すること。

(3)JICA や他の企業で海外経験をした OB、OG は日本の宝。そのような方々を積極的に採用し、学び直しの機会を十分に与えて、大活躍して頂くこと。

— 大学などとの関係強化の方法 —

(1)寄附講座を行うこと

(2)経営者や専門家を講師として派遣すること。

(3)大学の産学連携組織のメンバーとなり活動すること。

(4)各大学や各地の国際交流センターなどの留学生支援センターのメンバーとなり積極的に活動すること。

(5)インターンシップ留学生を引き受けること。

(6)大学生や大学院生の留学生を対象とした企業独自の奨学金制度をつくること。

(7)社員寮の空いている部屋を留学生用として提供すること。

(8)大学で開かれる学会や大学のイベントのスポンサーの一人になること。

(9)企業のイベントに大学関係者や留学生を招待すること。

(10)進出している国の大学へも同様の取り組みを。

* このように山ほどある。学長や学部長、学科長、大学の留学生支援担当者、留学生の代表に直接お会いになり、意見交流をし、要望をお聞きするのが一番。



Q10：グローバル・ニッチトップ(GNT)企業になるにはどうしたらよいですか。

A：(1)細谷祐二著「グローバル・ニッチトップ企業論—日本の明日を拓くものづくり中小企業—」白桃書房、2014年3月6日刊に詳細な調査・報告がある。

(2)イノベーションはクラスターから生まれる。地域の企業間連携で地元の特色、強みを最大限生かしながら、イノベーションをまき起こすクラスターをつくり、国際競争力強化を図るべき。

(3)例えば、私の地元の栃木県足利市では、働く人々の意志を尊重した「足利流 5S」を広める「足利 5S 学校」を足利商工会議所がスタート。「第 1 回世界 5S サミット」を 2012 年 11 月 5 日に開催し、「足利流 5S」を世界に発信。本年 11 月 6 日・7 日に第 2 回を予定、「足利流 5S クラスター」、「5S」によるイノベーションを目指しています。

Q11：グローバルリーダーとはどのような人だとお考えですか。

A：(1)うしろを見たら大勢の人がついて来る人。これがリーダー。

(2)今となっては当たり前のように行われているが、その当時は誰一人として思ってもいなかったことを実現する人。これがリーダー。

(3)内村鑑三著「後世への最大遺物、デンマーク国の話」岩波文庫、同じく内村鑑三著「代表的日本人」岩波文庫を読むと、リーダーとはどのような人かがよくわかる。

(4)野田智義・金井壽宏著「リーダーシップの旅—見えないものを見る—」光文社新書は、より具体的にわかりやすくリーダーシップについて述べている。金井先生の「組織論」や一連の著作は、わかりやすくするためになる。

Q12：グローバルリーダーとして他に読むべき本は何ですか。

A：(1)孔子の教を 499 章にわたってまとめた「論語」—新釈漢文大系、明治書院刊。

(2)唐の繁栄を築いた太宗の教を取りまとめた「貞観政要」じようがんせいよう—新釈漢文大系、明治書院刊。

(3)石田梅岩著「都鄙問答」とひ岩波文庫、岩波書店刊。

(4)佐藤一斎著「言志四録」岩波文庫、岩波書店刊。

— 高校の教科書で教養の基礎を —

(5)「もういちど読む山川日本史」

(6)「もういちど読む山川世界史」

(7)「もういちど読む山川政治経済」

(8)「もういちど読む山川地理」



(9)「もういちど読む山川倫理」

すべて山川出版社刊。また、すべての教科には「用語集」がある。「用語集」を絶えず参照しながら学び直しを。特に「倫理」は「哲学」の基礎となる日本や中国、世界の思想史ですので、このくらいの知識・教養がないとグローバル社会では相手にされません。今こそ、岩波文庫や講談社学術文庫に親しみじつくりと読むべき。「講談社ブルーボックス」も高校の教科内容を学び直すのに有用。高校の教科書は東京・神田の三省堂書店 6F で購入可能。

Q13：これからの世界はどうなるとお考えですか。これからの世界を学ぶのに役立つ会議や勉強会があれば紹介してください。

A：すべて HP で内容が開示されています。

(1) OECD FORUM 2014 のメインテーマは「Resilient Economies and Inclusive Societies: Empowering people for jobs and growth」

* OECD は情報の宝庫。英語も標準的

* 明石書店から日本語訳

* 日本経済調査協会(日経調)

(2) World Economic Forum

(3) German Mershall Fund

(4) BOAO Forum For Asia

(5) RIETI (経済産業研究所) BBL セミナー

(6) 日本国際問題研究所

(7) 霞山会館(中国問題専門)

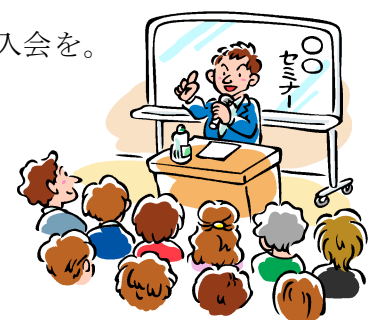
(8) 東京財団

* これぞと考える会議には毎月、または毎年継続的に参加。積極的に発言。スポンサー企業になることも大事。

(9) 東京大学、慶應義塾大学、上智大学など大学が主催するセミナー

(10) 公益社団法人 経済同友会の各委員会提言書

* 経済同友会は東京以外の各地にもありますので、是非、御入会を。



Q14：これからの日本をどうしたらよいと考えますか。

A：(1)「潜在成長率」＝「労働参加率」×「労働生産性」×「雇用創出」

- ①労働参加率向上
- ②労働生産性向上
- ③規制改革

(「企業実証特例制度」「グリーゾーン解消制度」を活用して「企業特区」の申請を)

(2)事実を直視し、本音の議論を

(3)参考になるのは、ドイツの構造改革かも

Q15：最後に一言どうぞ。

A：経営者は経営の勉強を

(1)MBA(経営管理)

(2)MOT(技術経営)

*東京工業大学のキャリアアップ MOT (CUMOT キュー・モット)はお勧め

(3)MOS(サービス経営)

*今後必要なコース



すべて有用。

- ・ドラッカー先生
- ・マイケル・ポーター先生
- ・コトラー先生

この3人の先生方の代表的な基本テキストはグローバル時代の経営者の必読書。

日本語で読んだ本は英語でも読む。

*「ポーター」賞(一橋大学大学院国際戦略研究所)の受賞理由書はケース・スタディとして有用

(4)今後は、大学や大学院の授業の多くが英語で行われるようになる。大学や大学院への学士・修士入学も有用。

*新潟の「国際大学」は注目に値する。(英語夏期集中コースでは、40名以上のIMF留学生・各国中央銀行若手幹部とともに英語が学べる)

(5)大学開放講座(イクステンション)も極めて有用。

- ①上智大学
- ②早稲田大学
- ③昭和女子大学
- ④明治大学
- ⑤慶応外語学校



(6)グローバル人財の育成のために企業内大学、企業内大学院の設立を。

(7)とりあえずは社長直轄の「グローバル経営戦略本部」の設立を。

以上

御清聴を感謝します。

御質問・御意見がありましたら御自由に御発言ください。

