

## これからの時代の経営とリーダーシップ



講師 佐々木 常夫氏 (ささき つねお)

株式会社東レ経営研究所 特別顧問

日時：12月11日(水) 18:00~19:30

講演会出席者数：102名 内訳：教職員15名、高校教員3名、学生・院生19名、年間会員17社27名、一般31名、関係者7名

### 講師略歴

1944年	秋田市生まれ	2003年	株式会社東レ経営研究所社長
1969年	東京大学経済学部卒 東レ株式会社 入社	2010年	株式会社東レ経営研究所特別顧問
2001年	取締役・経営企画室長	現在	株式会社 佐々木常夫 マネジメント・リサーチ 代表

### 報告要旨

- ▶ 自閉症の長男とうつ病の妻を抱える中で仕事と家事をこなすため、戦略的効率的な行動の徹底を心掛ける。
- ▶ 2003年東レ経営研究所の社長に就任する
  - ・つまらない会議はやらない、会議は極力短く、資料は簡潔に。
  - ・「ビジネスは予測のゲーム」である⇒先手、先手で仕事をやる。
  - ・通常は定時に帰宅する予定で、仕事を組み立てる。
- ▶ 長時間労働と非効率労働
  - ・仕事の成果と長時間労働は必ずしも関係ない。
  - ・6%しか使っていない脳細胞をたたき起こして、効率的な仕事をやる。
- ▶ ワークライフバランス
  - ・仕事を定時に終えて、自分の生活を充実させようということではない。
  - ・個人も会社もともに成長する生活のこと。
  - ・定時に帰宅しても従来と同じか、それ以上の結果を会社に残さなければならない。
  - ・仕事の改革、タイム・マネジメントが必要。
- ▶ タイム・マネジメント：仕事の進め方の基本、会社組織の永遠のテーマ
  - ・最も大事なことは何かを正しくつかむこと。
  - ・時間の管理ではなく仕事の管理。
  - ・戦略的計画立案は仕事を半減させる。
  - ・部下に仕事の工程表を提出させ、修正して仕事を「発注」する。
  - ・管理職はプレイング・マネジャーになるな。課全体の和を最大化することが使命。
  - ・部下は部下力をつけろ。自分から計画し、中間報告し、上司をうまく使え。
  - ・プアなイノベーションよりすぐれたイミテーション。先輩の優れた作品を盗め。
  - ・口頭では忘れるので、重要なものは文書で残せ。
  - ・仕事はやらないで済ませることが最も良い⇒最も詳しい人、資料はどこかを知る。
  - ・出る必要のない会議は出ない、会わなくて用がすむ人には会わない。
  - ・上司との付き合いは大事。2段上の上司と上手に付き合い。
  - ・人を巻き込む会議は最小限に。関係者だけのミーティングは頻繁にやる。
- ▶ 仕事の進め方10か条：良い習慣は才能を超える

- ①計画主義と重点主義    ②効率主義            ③フォローアップの徹底    ④結果主義
- ⑤シンプル主義            ⑥整理整頓主義    ⑦常に上位者の視点      ⑧自己主張の明確化
- ⑨自己研鑽                ⑩自己中心主義

・仕事は計画的に行う：

上司と話し合い1年間の仕事とその優先順位（重要度）を決める。1ヶ月、1週間、1日の計画に落とし込む。デッドラインを決めて自分を追い込む。最短コースの選択。

・フォローアップ：

一定期間ごとに結果をチェックし、達成度、問題点を洗い出し、次に生かす。

・結果を出す（結果主義）：頑張りました、努力しました、ではすまされない。

・シンプル主義：

よく理解している人は話が簡潔である⇒朝礼での3分スピーチの励行。

伊藤忠の瀬島竜三氏「資料は1枚」「結論を先に書く」「要点を3点にまとめる」。

長いメールは他人の時間を奪う。

・上位者の視点で見ることで仕事の風景が変わる⇒課長には部長教育。

#### ▶ 偏見を含めてのアドバイス

・志さえあれば何歳からでも人は伸びる。

・礼儀正しさにまさる攻撃力はない：ちゃんとできる人は大人でもなかなかいない。

・沈黙は金ではない。暗黙知は駄目。

・行動に落とし込まない知識は何の役にも立たない。

・父親は子供の教育に関心と責任を持つべき。

#### ▶ 企業経営のあり方とリーダーシップ

・脳細胞を使え⇒動き出す前に徹底的に調べる、人に聞く。

・企業は志が大事。倫理なき企業は危うい。

・仕事の成果はより高度な仕事で報いる⇒虚妄の成果主義に気をつける。

・「選択と集中」よりも赤字会社を黒字にすることを考えろ。

・業種によっては「マーケット・イン」だけではない。「プロダクト・アウト」も重要。

・生産財マーケティングは消費財とは全く異なる。

・経営者は10年、20年先を読んだ経営を行うべき。

・経営者は経営をするべき：赤字は反社会的行為。

・経営改革は短期間（1年）でやるべき。3年も痛みに耐えることはできない。

#### ▶ リーダーシップとは

・仕事を通じて勇気と希望を与えられる人が真のリーダーである。

・経営者には現実把握力が最重要。赤字の原因は何かを正確に把握し、決断できること。

#### ▶ 働く君に贈る25の言葉

・適職かどうかはともかく、目前の仕事に真剣に取り組み、数年頑張ること。

⇒そのうち見えてくるものがある。

・仕事に「欲」と「志」を持つべし⇒「欲」だけでは人と結果は付いて来ない。

・マズローの欲求5段階説の5段階目「自己実現欲求」の上がある。

①「自分を磨く（成長する）欲求」 ②「社会に貢献する欲求」⇒自分が幸せになる為

#### ▶ これからの時代をどう生きるか

・愛とは責任である：自らの責任を全うすることが「愛」である。

・「運命を引き受けよう」、「頑張らなければ結果は出ない」：苦勞した母の言葉。