

2030年を見据えたイノベーションと未来を考える会  
イノベーション・エグゼクティブ・ボード (IEB)

# 飛躍的成長を けん引する 経営者の資質と輩出

# 目次

## パート1

### 04 飛躍的成長を遂げた企業とその経営方針

- 05 日本経済が停滞する中で飛躍的成長を遂げた大企業
- 05 日本企業において成長と衰退を分ける経営方針の違い

## パート2

### 11 飛躍的成長を遂げる企業の経営者に求められる視点・考え方

- 12 成長をけん引した経営者の経歴
- 13 卓越した経営者が持つ視点・考え方
- 15 リーダーに必須となる自己変容型知性

## パート3

### 16 卓越した経営者の視点・考え方を生み出す土壌と萌芽

- 17 経営者候補が持つ性格特性と資質
- 19 経営人材として覚醒する10の瞬間

## パート4

### 24 卓越した経営人材を輩出する仕組み

- 25 日本の経営人材における現状
- 26 経営人材を輩出するための仕組み

# 飛躍的成長をけん引する 経営者の資質と輩出

アクセンチュアが発起人となった「2030年を見据えたイノベーションと未来を考える会——イノベーション・エグゼクティブ・ボード (IEB)」は、2024年6月7日に、2024年度の第1回「テーマ会議」を開催した。グローバル経済で日本企業が競争に勝ち続け、飛躍的な成長を実現していくための要諦として、「成長を実現する経営者の資質とは何か」と「資質をもつ経営者を持続的に輩出するために何をすべきか」を論点に設定。アクセンチュアによる調査結果を提示したうえで、日本を代表する経営者であるコアメンバーの経験と実績に基づき、日本企業として、また日本企業の経営者として備えるべき経営人材の発掘・育成の在り方について議論した。参加者は以下の通り(役職は会議開催時点のもの、敬称略)。

### コアメンバー

#### 新浪 剛史(議長)

サントリーホールディングス株式会社  
代表取締役社長

#### 吉田 憲一郎

ソニーグループ株式会社  
代表執行役会長 兼 社長 CEO

#### 澤田 純

日本電信電話株式会社  
代表取締役会長

#### 安川 健司

アステラス製薬株式会社  
代表取締役会長

#### 根岸 秋男

明治安田生命保険相互会社  
取締役会長

#### 江川 昌史(主幹事)

アクセンチュア株式会社  
代表取締役社長

#### 牧岡 宏

アクセンチュア株式会社  
専務執行役員

#### 濱岡 大

アクセンチュア株式会社  
常務執行役員  
ビジネス コンサルティング本部  
統括本部長

#### 立花 良範

アクセンチュア株式会社  
専務執行役員  
最高執行責任者

### プレゼンター

#### 廣瀬 隆治

アクセンチュア株式会社  
執行役員  
ビジネス コンサルティング本部  
ストラテジーグループ日本統括

#### 藤井 篤之

アクセンチュア株式会社  
ビジネス コンサルティング本部  
ストラテジーグループ  
マネジング・ディレクター

### 事務局

#### 小池 純人

アクセンチュア株式会社  
執行役員  
マーケティング・コミュニケーション本部  
本部長

# 1

## 飛躍的成長を遂げた 企業とその経営方針

# 1. 飛躍的成長を遂げた企業とその経営方針

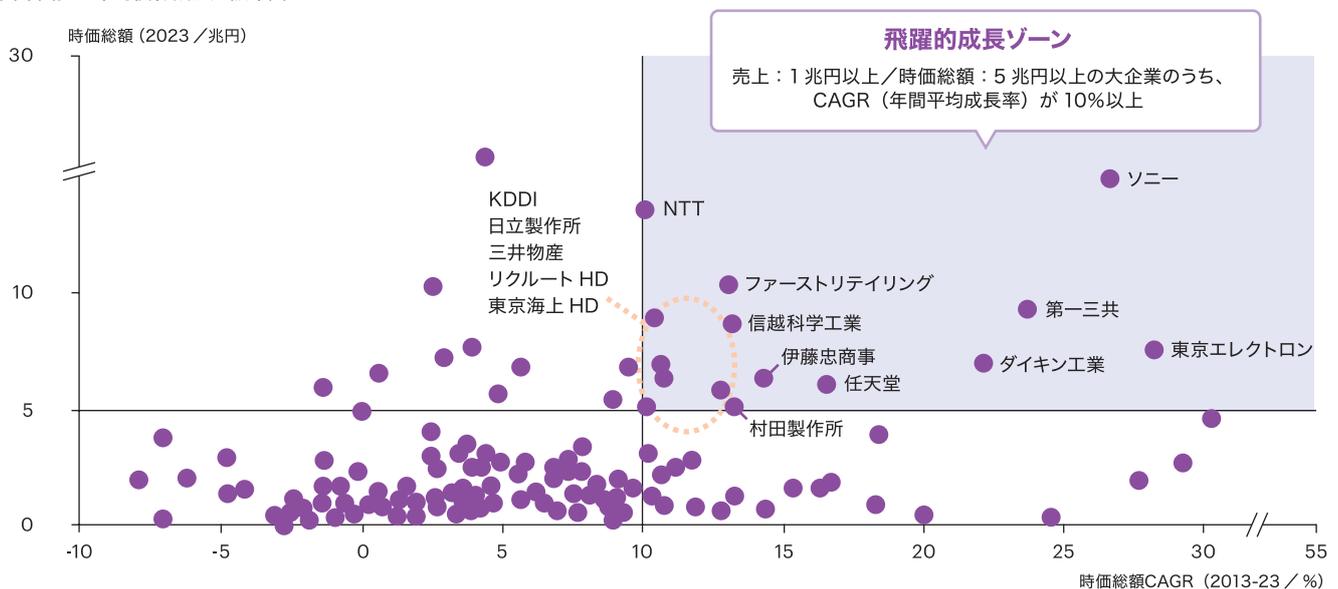
はじめに、議論の叩き台として、成長企業と停滞企業の経営方針の違いについて、アクセンチュアから説明が行われ、これに対して議論された内容を併せて整理した。

## 日本経済が停滞する中で飛躍的成長を遂げた大企業

本議論においては、飛躍的成長を遂げた企業とは、失われた30年と呼ばれ停滞した日本経済においても、過去10年間で時価総額を倍以上に成長（年平均成長率10%以上：対してG2000の米国企業平均は8.2%成長）させ5兆円を超える時価総額を実現した企業として設定した。分析対象としたForbes Global 2000のうち売上高1兆円以上の国内企業においては、ソニー、NTT、ファーストリテイリング、第一三共、KDDI、信越化学工業、東京エレクトロン、ダイキン工業、日立製作所、三井物産、伊藤忠商事、任天堂、リクルートHD、東京海上HD、村田製作所、の15社となる。

## 飛躍的成長を遂げた日本の大企業の実相

図1. 国内企業時価総額成長散布図※1



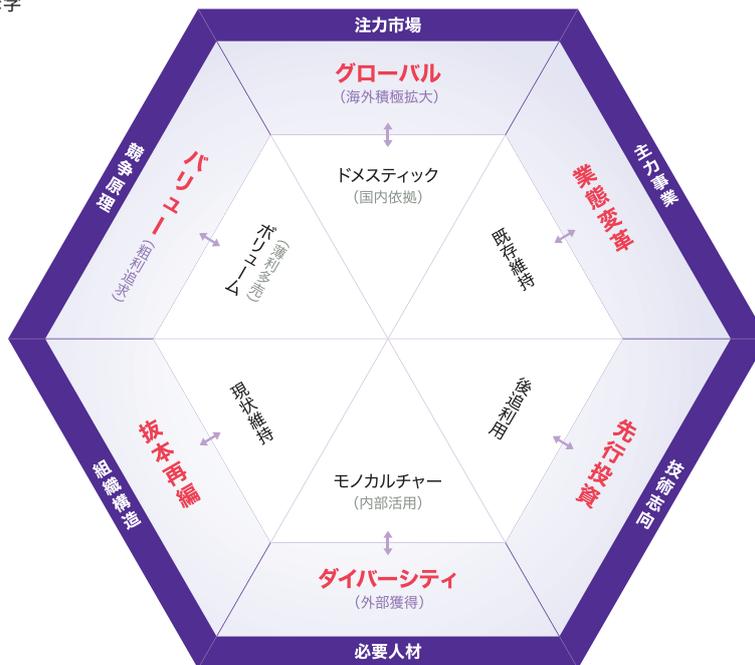
※1：Forbes Global 2000より売上高が1兆円以上の国内企業133社を対象にプロット、時価総額CAGR10%超、時価総額5兆円超の企業を抽出  
出所：IR Bank、各社公開情報

## 日本企業において成長と衰退を分ける経営方針の違い

飛躍的成長を遂げた15社の経営方針・観点を分析すると、図2の通り、6つの点において経営に対する明らかな違いが存在し、これらが有機的に組み合わさっていることが観察される。例えば、グローバル市場を目指すには、グローバルな経営のための業態変革や組織改編を行う必要があり、持続的な成長に向けてよりバリュー（粗利）を重視しなければならない。そして、そのためには多様なグローバル市場に対応できる人材を活用しなければならず、変化が早い環境でバリューを追求するための技術投資を誰よりも早く行う必要がある。これらは停滞する日本経済下において、“稼げる市場”と儲け方を前向きに見極め、その実現のためには積極的な変革とカイパビリティの獲得を進めることが重要であったことを示す。それぞれの経営方針・観点について、具体的な企業の調査事例とIEBコアメンバーからの発言を次にまとめた。

図2. 成長企業に共通する6つの経営方針・観点

\*成長をリードする企業=外側・赤字



出所: アクセンチュア

**注力市場** ○ グローバル(海外積極活用) ↔ × ドメスティック(国内依拠)

縮小する日本市場に拘泥せず、グローバル市場の成長を当然取り込むべく事業を構築する。さらには、多様化するグローバル市場の価値観を捉えつつ、日本企業としての価値を提示し続ける。

**事例**

- (ファーストリテイリング) 2013年から「LifeWear」という新しい衣類の価値観を掲げ、世界の主要都市で旗艦店を展開し、グローバル化を加速。2023年までの10年間で海外店舗数を約4倍にし、海外売上比率は約6倍、海外営業利益は約12倍に拡大。

出所: 織研新聞「ファストリ 売上収益10兆円目指す 海外ユニクロ軸に事業拡大(2023/10/16)

- (信越化学) 設備投資をいとわず、米国やベトナムで塩化ビニルやレアアースマグネットの一貫工場を新設して各国各事業の生産能力を増強。需要を捉えて、海外売上高を10年で3倍に拡大。

出所: 日刊工業新聞「信越化、1300億円投じ米に塩ビ工場」(2021/1/28)

**IEBコアメンバーのコメント**

- 「日本の市場は縮小しているため、成長変革の源泉は、とにかくグローバル化がキーポイント。20世紀の終わりにモノマネではない画期的な製品ができ、海外市場での商売を一貫して進めた結果、日本国内の売上比率は20年間で4分の1近くに縮小した」
- 「社長に就任して、この10年で企業価値は3~4倍になった。これはすべてグローバル化がもたらした」
- 「世界で戦うため、アメリカの会社を買収して本社をニューヨークに置いた。日本の幹部は派遣せず、日本から教えに行くのはモノづくりの部分だけで、アメリカ人に経営を任せた。アメリカ人の経営トップに従わなければいけない日本人の中堅社員から抵抗され、ものすごく反発があった。しかし、中堅社員が10年して本社に戻ってきて、組織文化・風土がグローバルにマッチしたからこそ、厳しい競争の中でも企業価値を高められた」
- 「答えは社内にはない。ともすると視点が日本国内や社内に向いてしまい、内側の狭い範囲でしか見ていかない。これを防ぐために、海外、他社、他業界を見るような発信を心がけている」
- 「日本自身の国際競争力を上げるという観点で言えば、“日本を大事にすること=グローバル”になると思う。各国で自国ファーストを目指しながら相互に組み合えるモデルが今、求められている」

- 「グローバル競争力の強化と言った場合、社会システムや社会学的な思想をきちんと世界に提案できるかが重要で、そこに技術が伴っていたらベストだと考える。例えば、環境分野でも知られる日本のブランドの“もったいない”という概念を、西洋哲学に基づいて言語化して発信できてない。むしろ、日本企業や日本の国自身が、SGDsといった西洋哲学に基づいた社会システムしか語っていないのが現実。このままでは西洋哲学を受け身のままフォローしているだけで、日本として前へ進めていない」

## 主力事業 ○ 業態変革 ←→ × 既存維持

過去の成功体験、国内でしか通用しない競争原理に基づく業態に固執することなく、市場環境の変化を捉え、自らの価値を再定義するレベルでの業態変革を断行する。

### 事例

- (リクルートHD) HR tech企業への転身を志向し、2012年に約1000億円で米・Indeed、2018年に約1270億円で米・グラスドアを買収。これらの事業の売上がすでに8000億円を超え(2022年)、1兆円に迫る勢いで伸長されている。2012年から2022年の10年間で海外売上比率は4%から56%に急増。

出所: BUSINESS INSIDER「リクルート、わずか10年で海外売上比率3.6%から55.5%へ」(2022/6/30)

- (日立製作所) 製品事業中心からデータを活用したサービス事業と市場創造活動に注力。2020年度から3年間でデジタル事業の売上収益が約2倍に拡大。

出所: Frontier Eyes Online「成長と資本効率重視へ—日立製作所中期計画に見るKPIの変化—」(2022/6/10)

### IEBコアメンバーのコメント

- 「業務を変革するために、エレクトロニクスの本流意識と闘った。またパーパスに立ち戻った時に、その実現のためにビッグテックをもパートナーにすべきと位置づけた」
- 「事業拡張できるポイントは、“変革=今までの流れをいかに崩すか?”。つまり、常識的発想や認知バイアスを捨てていくモデルになる。変革に抵抗する経営幹部との軋轢が起こり、容易ではないが…。日本の国自身がずっと変わりたくない固定観念にとらわれているという仮説がある」

## 競争原理 ○ バリュー(粗利追求) ←→ × ボリューム(薄利多売)

国内市場における薄利多売型のシェア争いから脱却し、差別化できる価値を定義し、粗利を追求。そして、その粗利を次の成長に向けた投資に振り向けていく。

### 事例

- (ソニー) 世界市場におけるシェア販売台数を至上とする戦略から付加価値の高い製品へシフト。営業利益率を2014年から2019年までの5年間で約10%伸長。

出所: Monoist「コロナ禍を逆手に取るソニー、通期の営業利益率は10%、純利益は初の1兆円へ」(2021/2/4)

- (村田製作所) 企業活動によって得た利益を、将来的な価値創造に向けた積極的な投資に振り向け、材料開発や生産設備の自社生産の強化によって工程ごとに付加価値を積み上げた。その結果、2010年から2022年までの12年間に営業利益率は5%から23%と4倍超で伸長。

出所: NewsPicks「【新】優良企業のさらに上をいく、利益率20%経営の秘訣」(2022/1/26)

## IEBコアメンバーのコメント

- 「世界で勝って行くためには、一人では闘えないと従業員が認識し、モノづくりの現場を支える多数の人材を守るというヒューマンリソースの在り方を貫き、世界に持ち込む。たとえアメリカであっても、上に立つ者は、ここを理解して尊重できる者を登用する。これこそGAFAMと異なる日本メーカーとしての闘い方であり、人材育成の投資のために粗利を上げていく」
- 「アメリカで買収した会社から学び、グローバルの基準で粗利を見るキャッシュフロー経営を徹底的に鍛えられた。粗利を上げてサステナビリティとレジリエンスを強化しないと企業価値は向上しない」

### 組織構造 ○ 抜本再編 ←→ × 現状維持

グローバル市場で競争・成長のために必要な組織再編を行う。そのためには、グローバルの多様性を取り込み、スピードの早い変革を支える組織構造を実現する必要があり、時として抜本的な見直しとなる。

### 事例

- （リクルートHD）2018年に事業セグメントごとに統括会社を設置し、自立自転させる体制を構築。事業戦略に沿ったスピーディな事業拡充によって、2023年までの5年間で売上収益が1.5倍に伸長。  
出所：M&A Online「【リクルートHD】グローバルNo.1になる戦略が見えてきた。」(2018/6/21)
- （NTT）2018年から海外事業を再編し、ドコモを完全子会社化。2022年には海外事業を統括するNTT Limitedを傘下に加えて海外事業を拡大。  
出所：NTT「特集1 NTTドコモの完全子会社化」(2020/12)、NTT「NTTグループにおけるグローバル事業の強化に向けた再編について」(2022/5/9)

## IEBコアメンバーのコメント

- 「グローバル化に伴い、賃金をグローバル・グレード（職務・役割等級）に一本化するなど、国別に設けていた人事や給与体系を抜本的に改めた。税金や年金のシステムと物価は国によって異なるため若干の違いは残るものの、基本的に国籍を問わない組織に作り替えている。外国支社長のほうが日本の本社の社長より格段に高給だったり、外国人を採用すると部長の給料が社長より高かったり、といった日本企業によくある不平不満もない」
- 「かつては、評価と裏腹な関係にある目標設定のやり方に問題があった。目標設定を組織のマネジャーから上げさせると、達成できなければボーナスを減らされるため、どうしても保守的になっていく。これを続けていると、競合他社に負けてしまう。そこで目標設定と評価の仕方を徹底的に変えた。野心的な目標設定とチャレンジした行動をきちんと評価をする。ここで重要なのは、イノベティブな失敗は許すけども、無能は許さないという姿勢である」
- 「コア事業と異なる新たなチャレンジをする際には、変化に抵抗して自分の身を守ろうとする“組織免疫”に引っ張られて排除されないように、社長直轄の新組織で進めている」
- 「内部から昇格する人事部長は、波風を立てない人物を登用し組織を守ろうとする。変革するには、理不尽な経験をした社員のなかから引き上げて人事部長にするほうが望ましい」
- 「総務・人事・労務畑の出身社長が何代も続いていた面もあり、管理部門が強固なつながりを持ち、集団内で人事を決めたり、ルールを決めたりしていた弊害があったため、そこを壊した。ジョブグレードを決める時に、人事・総務・財務の各部長が部内からグレード1で上げてきた候補を全部なしにして、営業や開発の最前線で事業を背負ってきた立場の社員をグレード1に据えた。激しい抵抗にあったが断行した。役員になる場合も、1つの部門の叩き上げは登用せず、管理・開発・営業のどの部門もわかるように仕向けている」

日本人中心の社内人材を前提とせず、必要な人材であれば海外・外部から積極獲得し、様々な人材タイプを揃えることで変化に強く、新たな市場開拓・業態をリードするケイパビリティを構築する。

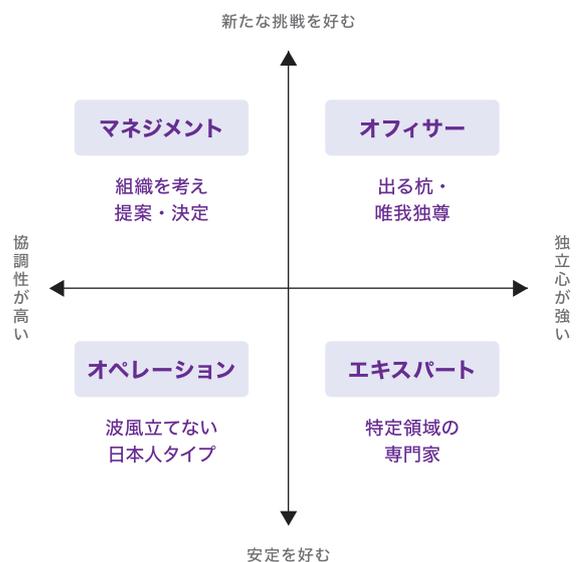
事例

- (村田製作所) 「事業拡大に伴った増員&異なる文化を投入」という理念の下に、中途採用を10年間で20倍の200人以上に拡大。スマートフォン分野や自動車電装化の事業領域を拡大し、2010年から2019年までの10年間で売上収益が約3倍に伸長。  
出所: d's JOURNAL「中途採用者数が10年で20倍。多様化が進んだ村田製作所」(2022/9/29)
- (リクルートHD) IT強化のために、元Googleのアロン・ハレヴィ氏をAI研究のTOPとして招聘して、新会社を設立。  
出所: Newsweek「元Googleの大物研究者がリクルートのAI研究トップに就任する意味」(2015/11/5)

IEBコアメンバーのコメント

- 「完全に適所適材かつ正しいタイミングで実施できる人事制度を構築。世界各国で一番適した人を採用しているため、従業員の6割以上が日本人以外になっている」
- 「弊社も半分は外国人。海外支社のトップも日本人のほうが少ない」
- 「イノベーションを起こすうえで、外部人材は非常に重要。外国人材にとどまらず、国内でも“外部性”は求められる。例えば、R&Dや製造の領域で大学研究室推薦による就職割り当てをなくしたい。各業界からのラインが硬直化して一種の“村”を作ってしまう、改革が進まない」
- 「『外の経験をしてみたい』と言って退社する有望な若手社員も少なくない。会社にとって痛手だが、強引に引き留められない。そこで“帰ってきていいよルール”を設けた。外に出て『やっぱり元の会社が好き、文化が良かった』と思ったら帰っておいでと。人材の流動化にもつながる」
- 「シンプルな4タイプ性格分析で人材をチェックしている。横軸の左は「協調性が高い」、右のほうは「独立心が強い」。縦軸は上が「新たな挑戦を好む」、下は「安定を好む」。4象限のタイプで見ると、日本人は左下の「オペレーション型」が多い。このタイプの人ばかりいる組織は何も改革ができないので衰退する。必ず組織の中に、右上の「オフィサー型」がいるかどうかをチェックする。かといって、みんなが右上では組織が分解する。1つの象限に固まってないことを確かめる」

図3. 性格分析・4象限マトリックス (メンバーのコメントを踏まえ、アクセンチュア作成)



- 「形式知やルーティンワークはAIに置き換わっていくため、上層レベルの人材を活用するには、新しい付加価値をどう作るかというプロジェクトチームなり、次の商品を生むための期日限定のタスクフォースなりが求められる。ただし、それが全てではない。従来のライン組織や現場の職人的な仕事も残るため、複合化されたスタイルになるのではないか」

一定のリスクを取りながら、先んじて可能性のある新興技術に投資し、試行錯誤をしながら事業に取り込むことで、競争優位に結び付けていく。

## 事例

- (ファーストリテイリング) RFID(ICタグ情報の非接触自動認識技術)を活用した自動倉庫に総額1000億円を投資し、全世界の倉庫自動化を着手。2018年には従来比で省人化率90%、入庫生産性80倍、出庫生産性19倍を実現。教育コストも80%カット。

出所:マイナビニュース「ユニクロが全世界の倉庫を「自動化」 第一号は有明から」(2018/10/10)

- (信越化学工業) 戦略的に重要で伸長確度の高い製品への投資によって事業を拡大する方針を立て、2018年にシリコン事業への1100億円<sup>※1</sup>、塩化ビニルの一貫工場への約15億ドルの投資<sup>※2</sup>を実施。

出所 ※1:信越シリコンニュースリリース(2018年) , ※2:シンテック社ニュースリリース(2018年)

- (NTT) ゲームチェンジを志向して「IOWN」による市場創出を目指し、成長分野に約8兆円を集中投資。

出所:日本経済新聞「NTT、成長投資8兆円 IOWN事業、光技術で新会社」(2023/5/13)

## IEBコアメンバーのコメント

当日の議論では、技術志向の積極投資に直接かかわる発言はみられなかったが、事前調査で紹介された事項への賛意が表明された。また、テーマを決める段階のコア会議の中で次のような言及があった点を書き添えておきたい。

- 「生成AIは、ホワイトカラーの業務を代替するなど、人材ポートフォリオを大きく変える可能性が高い。ただ、現状の『マスター・スレーブ方式』で大型・単独AIが制御するモデルは、多様でイノベティブな人材を生み出すには限界がある。倫理や信頼性の課題も大きい。これに対して、複数の小型AI同士が互いに協調し合いながら制御するネットワーク型のモデルへの期待が高まっており(NTTでは「AIコンセントレーション」と呼ぶ)、積極的な投資に踏み出している」

# 2

## 飛躍的成長を遂げる企業の 経営者に求められる 視点・考え方

## 2. 飛躍的成長を遂げる企業の 経営者に求められる視点・考え方

前述した15社について、次はその成長をけん引した経営者に着目し、成長を実現する経営者の視点・考え方が根本的にどう異なるかを議論し、その発言を整理した。

### 成長をけん引した経営者の経歴

最初に、前述15社において成長をけん引した経営者の経歴に着目した。急速な成長を実現する経営者を論ずる際には、創業者や創業家社長に着目しがちであるが、分析した15社では、ファーストリテイリングの柳井正氏、村田製作所の村田恒夫氏を除き、創業家とは関係ない社長であった。一方で、その経歴を詳細に見ていくと、どの経営者も不確実性が高い中で困難な事業の立て直しや立ち上げを社長就任前に経験しており、既存中核事業の維持・拡大とは異なる実績、つまり異色の経歴を経て頭角を現していることがわかる(図4)。

図4. 成長をけん引した経営者の異色の経歴

企業	経営者	異色の経歴
SONY	平井 一夫 吉田 憲一郎	別組織社員であったが、 <b>SCEの実質的CEOに抜擢</b> され、立直し&米国事業を拡大 ※1 社長室室長から <b>グループ売上約1%のソネットに自ら異動</b> ※2
NTT	澤田 純	国内事業が主流の中、 <b>米国赴任や米国副社長経験</b> 、NTT Comで組織改編を実施 ※3
第一三共	中山 譲治	サントリー経営企画部長から <b>赤字化していた医薬品事業へ異動</b> 、自ら改革を主導 ※4
KDDI	田中 孝司	音声のみであった法人向けサービスに <b>ソリューション事業を立上げ</b> 、拡大させた ※5
ダイキン工業	井上 礼之 十河 政則	アンチダンピングで <b>ビジネスが0となった米国化学事業を担当役員として立直し</b> した ※6 国内拡販が進む中、マレーシア空調大手との共同プロジェクトにより <b>海外販路を開拓</b> ※7
日立製作所	小島 啓二	後に売上収益1兆円超となる「Lumada」を立上げ、 <b>ソリューションプロバイダーへ変革</b> ※8
三井物産	堀 健一	<b>黎明期のノーバスに出向し</b> 、会社の方向性やビジネスモデルを確立し一大事業へ伸長 ※9
伊藤忠商事	岡藤 正広 石井 敬太	当時 <b>存続危機の繊維部門でブランドビジネスを誕生</b> させ事業を拡大 ※10 化学品・エネルギー部門で <b>赤字部署の立直し、再収益化</b> を実現 ※11
任天堂	古川 俊太郎	開発陣が強い任天堂で、入社後一貫して <b>経理畑を歩み、欧州にて経理や物流を効率化</b> ※12
リクルートHD	峰岸 真澄 出木場 久征	人材領域が主流の中、 <b>新規事業「ゼクシィ」の立ち上げや、住宅情報「SUUMO」を構築</b> ※13 社内外で <b>懐疑的にみられていたIndeedを約1,000億円で買収し、海外売上高を伸長</b> ※14
村田製作所	中島 規巨	上層部の <b>反対を押し切り新製品開発、高周波部品・モジュールを新たな主事業へ拡大</b> ※15

出所

- ※1: ITmedia NEWS「経営者・平井一夫氏はソニーをどう復活させたのか 15年追ってきた記者が『ソニー再生』を読む」(2021/7/27)
- ※2: IJJ.news Vol.165 August 2021「社長対談 人となり ソニーグループ株式会社 代表執行役 会長 兼 社長 CEO 吉田 憲一郎 氏」
- ※3: NTT技術ジャーナル「トップインタビュー 澤田 純 NTTコミュニケーションズ 常務取締役 経営企画部長」(2012/3)
- ※4: NIKKEIリスクリング「『佐治さんが原点』 第一三共会長のリーダー育成論 第一三共会長の中山譲治氏」(2017/11/28)
- ※5: ITmedia Mobile「法人ソリューションを立ち上げた手腕を評価―田中新社長への期待」(2010/9/10)
- ※6: PRESIDENT「『11人抜きの大抜擢』空調事業を知らない私がダイキン社長になった理由」(2020/3/6)
- ※7: 日経新聞「ダイキン社長に十河氏」(2011/04/20)
- ※8: 京都大学基金 基金だより Vol.20「株式会社日立製作所代表執行役 執行役兼社長兼COO 小島 啓二」
- ※9: 三井物産 採用ポータルサイト「インタビュー：代表取締役社長 堀 健一」
- ※10: マネーポストWEB「億超えサラリーマンたちの素顔」(2021.07.09)
- ※11: 伊藤忠商事「統合レポート2021(オンライン版) マネジメントメッセージCOOメッセージ」
- ※12: 日経新聞「任天堂次期社長 古川俊太郎氏(46) 硬軟使い分ける経理マン」(2018/04/27)
- ※13: マネーポストWEB「リクルートHD 「ゼクシィ」「R25」創刊に関わった妻麗社長の次の一手」(2020.11.14)
- ※14: NewsPicks「【出木場久征】Indeed買収の際に意識した「統合をしないPMI」」(2017/3/1)
- ※15: NIKKEIリスクリング「新型電子部品、反対押し切りヒット 携帯小型化に弾み」(2021/5/30)

## 卓越した経営者が持つ視点・考え方

ここまでの議論で、飛躍的成長をけん引した経営者は異色の経歴を有していることが確認された。これら15社の卓越した経営者は、前述した6つの経営方針・観点を持ち、慣習や常識から脱して市場を広く見て、バリューを再定義し、そのために人材の積極的な獲得や技術投資を厭わず、組織を変革してきた。これは、まさに成功する創業者の振る舞いであり、創業者ではない経営者が飛躍的成長を実現するために必要な視点・考え方といえる。一方で、そのような視点・考え方を持たず、経営者だけではなく組織全体が変化への感度を失い、政治や調整を重視し始めることが衰退を招くとも考えられる。

議論の中から、現状に甘んじることなく、常に新しく道を切り開こうとする創業者マインドとして必要な3つの要素が抽出された。

①創業者の目線を備えたパーパス、②創業時同様のスピード感、③矛盾を許容して推進する姿勢、である。それぞれに関するコメントを紹介する。



## 1 起業者の目線を備えたパーパス

起業者が持つような時代を超えた高い目的意識を軸に、自社の全てを自分事と心に刻む姿勢。人材発掘にも重要な要素と受け止められている。

- 「常に『何のためやっているのか?』、そして“Who are we?”と問いかけている。我々の持っている価値、非上場会社としての存在意義は、やはり創業精神にある。これを一般社員まで浸透させるように行動している」
- 「単純に会社と仲間が好きで、会社を潰したくないと願い、競争に勝って会社の仲間がもっと豊かな人生を送れるところに持っていきたい、それが動機であり、パーパス。会社が好きな人間が会社に来るように紡いでいるのがパーパスと捉えている」
- 「会社の持続的な成長のために、現状に満足せず、あえて壊しに行くことを自らのミッションとして引き受けて自発的に行動できるかどうか。それは、自己中心的な動機ではなく、会社という組織をどうするかという“公(おおやけ)”の概念を持つからこそ可能になる」
- 「明確なパーパスを発信していると、そこに共感して一緒に仕事をしたいと思う人材が集まり、嫌な人は出ていくため、結果的に人材発掘に役立っている。最終的にパーパスはプロフィットにつながると思っている」

### 【事例】パーパスを徹底し企業風土まで浸透させる

〔ソニー〕組織の巨大化・事業の多角化の中で、多様な関係者のベクトルを統一するため、“クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。”をパーパスとして設定。事業戦略への落とし込みや実践例の提供を通じてパーパスの実践を習慣化し、成長・挑戦のための企業風土を醸成。7割の社員がパーパスを日々の業務の指針と回答するまでに浸透している。

出典：ソニー公開情報, AV Watch「「ソニーとは感動会社だ」。平井社長、営業利益5,000億円達成に自信」(2017/5/23)  
日経XTECH「ソニーさん、本質まで「ラストワンインチ」だワン!」(2018/1/17)

## 2 創業時同様のスピード感

予測不可能なVUCA時代に求められる加速度とアジリティ。しゃにむに事業に取り組む創業時の勢いになぞらえてもいい。優れた経営視点をもつ15社の経営者は、時価総額の伸び率が高いだけでなく、その他の日本企業と比べて約2.5倍のスピードで成長している点が明らかになっている。討議の中では、次のような実践例が紹介された。

- 「PDCAサイクルではなくOODAループを進めている。PDCAではP(計画)ばかり作って大量の紙を使う文化に陥ってしまう。スピードも遅い。検討に数ヶ月もかけるのではなく、まず動き始めてから、状況変化に応じて観察から実行までを繰り返すように求める。報告資料の予定表の横軸を3ヶ月で書いている社員には『1ヶ月で書き直せ』、年間計画で立案する社員には『せめて四半期別を示せ』と指示する。そうすると、予定を書けない時期を圧縮して早く進めざるを得なくなる」

\*PDCAサイクル: Plan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Act(改善)  
OODAループ: Observe(観察)→Orient(状況判断)→Decide(意思決定)→Act(実行)

### 3 矛盾を許容して推進する姿勢

成長し続ける組織のダイナミズムを生むダイバーシティ&インクルーシブ。異質さを受け入れる度量の広さがレジリエンスにつながる。討議では複数の発言があった。

- 「出る杭を肯定してブレイクスルーを起こすことが成長へのステップになると言われるが、その文化一色に染まってしまうと、辺境にいる人の排除を招き、多様性が失われて脆弱な組織になる。どちらの視点や考え方が優れているかといった、二者択一の課題設定に答えはない。矛盾を許容して、どちらも認められる器の大きさ、異質さを許容できるモデルを備えていないといけない」
- 「多様な複数の事業をもつ企業は、必ず矛盾を抱え込む。そのとき、多様性をもつ組織は市場に優先すると言い切るべき」
- 「改革を進めるためには、複数の制度や考え方、人材が併存する状態が発生する。その矛盾を許容し続けるスタンスが必要になる」
- 「我々はGAFAMになるつもりはないが、地の果てまで生き残れる会社でありたい。そのため、開高健の“悠々として急げ”という言葉を経営哲学に据えている」

### リーダーに必須となる自己変容型知性

議論から抽出された経営者の視点と考え方は、ロバート・キーガン(元ハーバード大学教育大学院教授)による研究で提示された「成人知性の3段階」(図5)と関連づけられる。発達心理学者で成人発達理論のパイオニアであるキーガンは、CEOをはじめとする、より高いレベルで決断を求められるリーダーに必須の能力とは「自己変容型知性」であることを浮き彫りにした。

図5.成人知性の3段階



参考文献: ロバート・キーガン『なぜ人と組織は変わらないのか——ハーバード流 自己変革の理論と実践』ほか

そして、心理学者のキース・アイゲルが21社のCEOを対象にした研究によれば、自己変容型知性(正確には自己主導型知性以上)を兼ね備えたCEOはわずか4名にとどまり、この4名の仕事の能力は他よりも高いことが判明した。裏返せば、飛躍的成長を遂げている企業の経営者は自己主導型知性を超えた知性を携えると考えられる。以上が、高い成長に欠かせない経営者の視点と考え方である。

# 3

## 卓越した経営者の視点・ 考え方を生み出す土壌と萌芽

### 3. 卓越した経営者の視点・考え方を生み出す土壌と萌芽

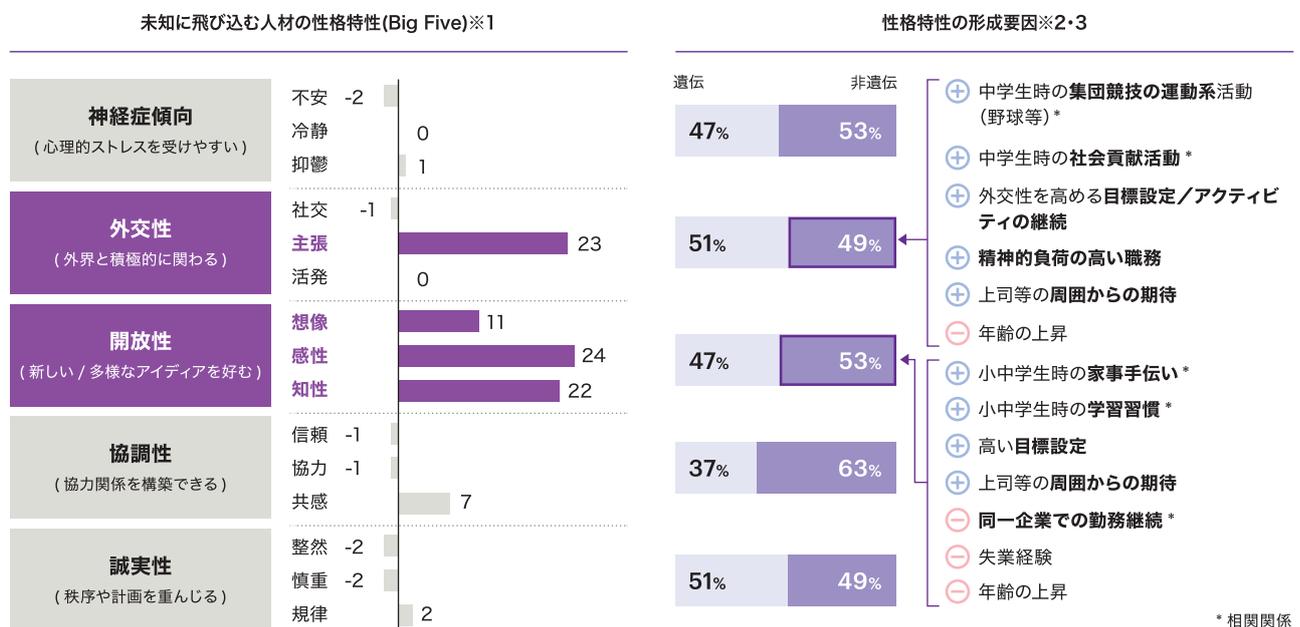
次に、卓越した経営者の視点・考え方がどのように生まれるのかに討議は移った。その中で示されたのは、リーダー人材が経営者候補として見出される前から備えている資質(=土壌)と、資質をもった人材が卓越した経営者としての視点・考え方を得るに至った契機(=萌芽)である。

#### 経営者候補が持つ性格特性と資質

##### 各種研究から判明したリーダーに適した性格特性と資質

- 所与を所与とせず未知の環境や挑戦に飛び込めるリーダーは、性格特性を決めるBig Five(主要5因子。図6参照)のうち、外界と積極的に関わる「外向性」と新しさや多様なアイデアを好む「開放性」のレベルが高い。また、2つの主要因子のサブカテゴリーのうち、特に「主張」「創造」「感性」「知性」の4つの属性に高い相関性があると判明している。

図6. 未知の環境や挑戦に飛び込めるリーダーの性格特性に関する研究・分析



※1:性格特性と未知への挑戦(Social面でのリスクテイク)の関係性を分析した米国・ルイジアナ州立大学の研究より(数値が大きいほど挑戦行動への影響が大きい)

※2:遺伝/非遺伝の割合は、一卵性双生児と二卵性双生児の比較を通じて遺伝の影響度を測定した慶應義塾大学の研究より

※3:非遺伝要因は、家庭環境、学校生活、仕事等が性格特性に与える影響を分析した各種研究より

出所: E.Joseph&D.Zhang(2021), 安藤(2017), 久米他(2014), Hudson et al.(2020), Hudson et al.(2019), Sutin&Costa(2010), Hang(2023), Graham et al.(2020), Boyce et al.(2015)

- これらの性格特性の形成要因は、遺伝によって説明できる先天的な要因と環境により獲得される後天的な要因に大きく分けられ、さらに後天的な要因は、未成年時代と成人後に分類できる。小中学生時代に寄与するものは、外向性については「集団競技・運動系の経験」や「社会貢献活動」、開放性については「家事手伝い」や「学習習慣」が挙げられる。一方で、成人後において寄与する要因は、外向性については「関連する目標設定」や「精神的負荷の高い職務と周囲からの期待」、開放性については「関連する目標設定」や「周囲からの期待」となる。なお、両特性ともに「年齢の上昇」がネガティブな影響を及ぼす。開放性については、加えて「同一企業での勤務継続」や「失業経験」がネガティブな要因になる。
- 以上の研究結果を踏まえると、先天的な要因や未成年時代の経験による要因によって、優れた経営者の資質を一定以上持っている人材を若いうちに見出し、組織内に入ってからも、意識的に目標設定を促し期待を提示しながら負荷をかけて経験をつませていく育成の有用性が示唆される。

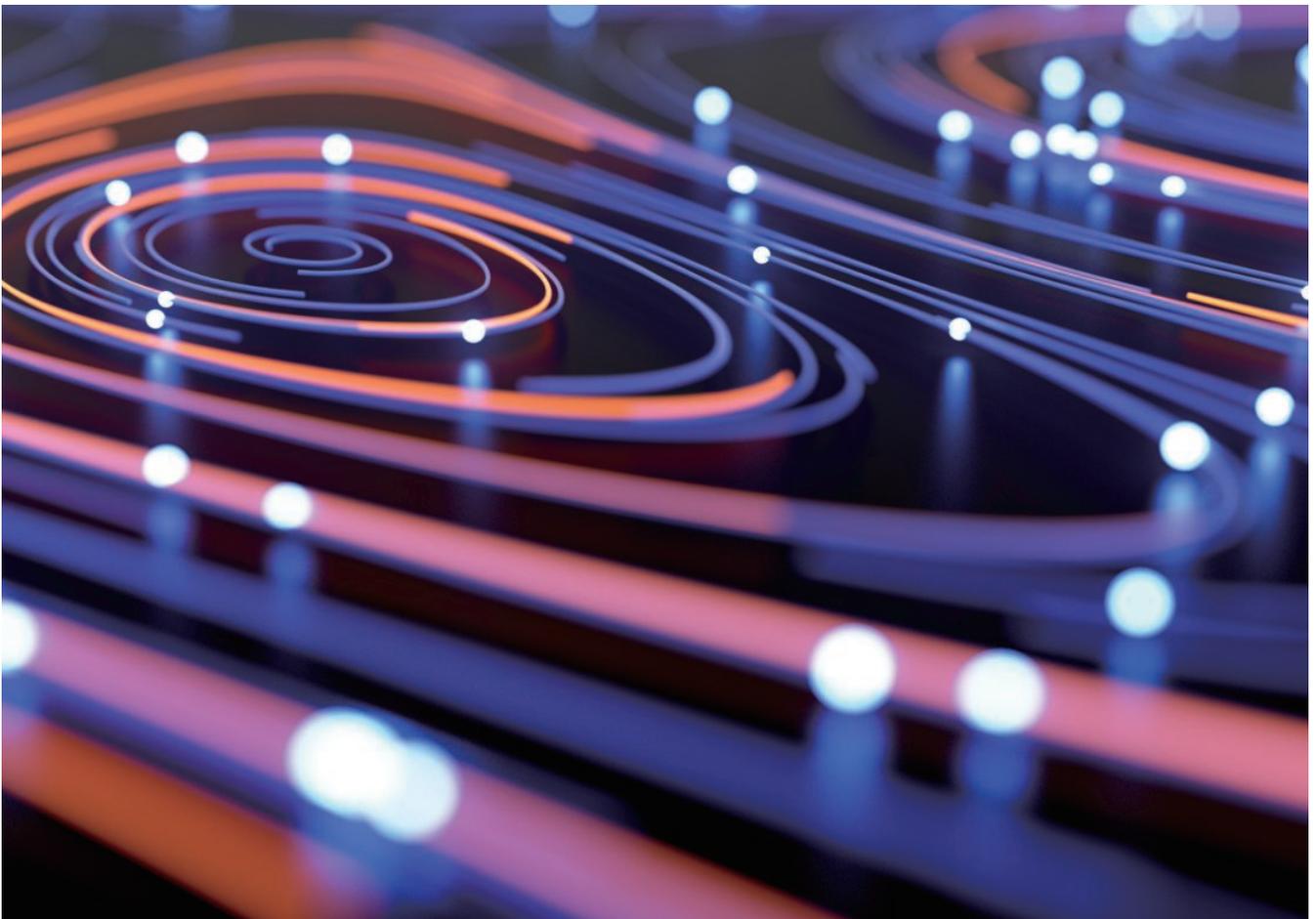
## 産業界の現場からあぶりだされた資質～胆力と実践的知性

アカデミックな研究から導かれた優れた経営者に共通する性格特性とは別に、産業界の現場からあぶりだされた重要な資質について、討議の中でしばしば指摘があった。気力がみなぎり、めったなことでは動じない「胆力」と、机上の知識ではなく現場で臨機応変に行動できる「実践的知性」である。IEBコアメンバーのコメントからいくつか紹介しよう。

- 「イノベーションの阻害要因を世界中で探るチームを組むに当たり、実践的知性が一番あり、上級幹部と議論してもモノ怖じせず、肝が据わっている人物を発掘した。どちらも学校では教えられないし、トレーニングが一番難しい。意識して自分で鍛えていかなければいけないから」
- 「後継人材候補を選定する際、社長や会長から特命でミッションを与え、それをどこまで自分でコミットしてやりぬくかを見定める。追い込むと逃げたり、胡麻化したりする人もいる。困難な状況の中で腹を決めて決断をするには胆力や度胸が欠かせない」
- 「胆力は、訓練より経験が重要。幹部候補のピックアップリストに入れる際には、しんどいミッションをどれぐらい自発的に背負ってやり抜くかを見極める」

なお、胆力や実践的知性は先天性な部分も大きいですが、平常時とは異なる経験を積み重ね、最前線の勉強をしてスキルを高める中で、隠れていた資質として現れ、磨かれることもある。

- 「グローバルで成長するある企業では、すべてのプロジェクト期間を通常の1/3、求めるインパクトを3倍に設定する。不可能に近い無理難題を与え、それに耐えてきた人間が上がってきている。そうやって後天的に身に付けさせてる企業もある」



## 経営人材として覚醒する10の瞬間

前述の15社をはじめとする代表的な経営者の経歴を紐解き、討議の中でコアメンバーから語られた経験を踏まえると、非連続的に意識を変革させ、経営人材として覚醒する瞬間は、図7に示す10に分類できることがわかった。

図7. 経営人材として覚醒する10の瞬間

1 未来を垣間見る瞬間	2 期待に応えたいと思える瞬間
3 成り行きで進言した後、引くに引かれぬ瞬間	4 理不尽なことにチャレンジさせられる瞬間
5 矛盾を許容して力に変える瞬間	6 会社と仲間を好きと思ってしまう瞬間
7 誰かを成功させたいと思う瞬間	8 優れたビジョンをずっと聞いていて心酔する瞬間
9 視線を上げざるを得ない瞬間	10 社会・顧客・会社への使命を前に自身の損得を超越する瞬間

各瞬間に関するIEBコアメンバーからのコメントや著名な経営者における具体的な経験を紹介する(敬称略)

### 1 未来を垣間見る瞬間

先進的なビジネスモデルや新しい慣習、働き方を垣間見た経験が刺激となり、新しい視点・考え方を手に入れる。

#### 【経験談】先進的なビジネスモデルや異なる慣習に触れる

- 〔ニトリ・似鳥昭雄〕経営不振時に行ったアメリカの視察で、部屋全体の家具がコーディネートされ、便利で安価だったことに感銘を受けた。このアメリカ式を日本で再現するため、住まいの家具全体を提供するという当時では革命的なコンセプトを掲げた。  
出所:日本経済新聞「私の履歴書 似鳥昭雄」(2018/7/5)
- 〔ファーストリテイリング・柳井正〕日本では店員が客につきまたって商品を売る衣料品店が多かった当時、学生時代からよく訪れていたアメリカの大学生協をモデルに、「必要なものを欠品なく揃え、接客はしない」というユニクロの独特なスタイルを打ち出した。  
出所:日経ビジネス「ユニクロ柳井正氏の経営哲学の原点 世界標準は自ら作り出す」(2021/1/22)
- 〔東京エレクトロン・河合利樹〕40歳手前で欧州配属となり、世界首位のアプライドマテリアルズ(AMAT)との統合を担当。AMATと密接に付き合いの中で「グローバル規模で活躍する企業の利益に対する強いこだわり」を肌で感じた。  
出所:日本経済新聞「〈直言〉半導体投資、国に頼るな 河合利樹氏」(2024/3/31)

#### 【経験談】若い頃、多様な人材・チームワークに触れる

- 〔ダイキン工業・井上礼之〕大学教授の父が開催していた学生とのディスカッション会に小学生の頃から参加し、「内容はわからんけれども、熱いディスカッションの中で1つの方向性を見いだしていく姿」を観察し、その楽しさ、ダイナミズムを体感した。  
出所:東洋経済オンライン「井上礼之・ダイキン会長兼CEO―「あかんたれ」が空調世界一、人好き・帰属感・衆議独裁《上》」(2011/11/10)
- 〔三井物産・安永竜夫〕世界銀行に32歳で出向。国籍、キャリア、性別を問わない多様な文化的背景を持つ人材が集まる組織で仕事をし、ダイバーシティを体感するまたとない機会であった。  
出所:NewsPicks「【安永竜夫】世界銀行への出向で得た「新しい体験」の財産」(2020/6/24)

## 2 期待に応えたいと思える瞬間

尊敬する経営者や上司、さらには顧客からの大きな期待に対して、本気で応えようと懸命に考えつくしながら、人とは異なる視点・考え方を手に入れる。

### 【IEBコアメンバーのコメント】場を与えてくれた会社への恩返し

- 「親会社の経営が混乱していた若い時期に子会社でチャンスをもらい上場までこぎつけた。その後、TOBを仕掛けられて当初抵抗したがあきらめた。しばらくして親会社で世話になった前任の社長から復帰を請われ、頑張って貢献しようと決意した。かつて様々な場を与えてくれた会社に戻った我々だからこそ、次の世代にチャンスをあげられるように良い形でつなげていこうと経営チームに呼びかけた」

### 【経験談】挑戦を奨励され失敗から学ぶ

- （ファーストリテイリング[GU]・柚木治） 役員の反対を押し切って立ち上げた野菜事業に失敗し、26億円の赤字。辞表を出すも柳井氏に慰留され、野菜事業の失敗から無知の知を学び、改めて挑戦。トップがすべきことは、「本当にみんなの意見を聞きたがっているとスタッフに信じてもらうこと」との信念を得た。

出所：一橋大学HP「失敗が教える、自らの足りなさ、自分が本当にやりたいこと」(2018/10/22)

- （村田製作所・中島規巨） Apple社への営業を通じて、あらゆる部品を小型化する最新テクノロジーと開発への執念をシャワーのように浴びた。それに感化され、試行錯誤を繰り返しながら、当時としては既に極小化されたと思われていた積層セラミックコンデンサを、さらに小型化するイノベーションを起こし、iPhone4の部品に採択された。

出所：日刊工業新聞社「村田製作所は一日にしてならず(1)アップルわしづかみ!儲ける力は業界随一」(2015/10/21)

- （東京海上HD・小宮暁） 新人時代、先輩から「3回まではノーと言え」と教育を受けた。自分が正しいと思う意見に上司が反対したとき、3回まではノーと言っていい。反論するのだから大変だが、とにかくチャンスを与えられる。私は、社員の失敗は受け入れられる。でも、社員が挑戦しないことは受け入れられない。

出所：日興フロッギー「私がスティグリッツ氏と長嶋茂雄氏から学んだこと」(2021/11/22)

## 3 成り行きで進言した後、引くに引かれぬ瞬間

自分自身の直観に従って意見したことの責任を負う。“自分事化”を強いられる中で、上司や自身の所属する組織の懐の深さを実感するとともに、自らのパーパスを持つ経験となる。

### 【IEBコアメンバーのコメント】自分で蒔いた種を自ら育て収穫する

- 「会社の10年予測をしたところ悲惨な結果が現れた。『このままでは会社が危ない。何か新しい事業を開拓すべき』と進言したところ、先代社長から『それなら君をチーフ・ストラテジーオフィサーに抜擢するから、自分で切り開け』と返された。自分が蒔いた種に引っ込みがつかなくなって、そのまま既存事業を壊す側になった。壊す意欲がある人を、早くC×Oのポジションに就ければ改革は進む」

### 【経験談】困難な状況でも成果を出すまでやり切る覚悟

- （第一三共・中山譲治） 経営企画部長として、赤字で将来の業績改善が見通せない医薬品事業の売却を進言したところ、自らが門外漢な医薬品事業の企画部長を任されて改革を主導する事態になり、事業売却とともに売却先に転籍した。

出所：「中山譲治 私の履歴書(15)事業譲渡」(2023/6/16)

## 4 理不尽なことにチャレンジさせられる瞬間

道理に合わない状況に追い込まれても回避せず、あえて自分自身が試される修羅場に身を置き乗り越えることは、マインドセットを変える大きな契機となる。

### 【IEBコアメンバーのコメント】理不尽を受け入れ、楽しみ、面白がり、人間力で突破

- 「行政処分を受けて存続の危機に追い込まれた時に、敗者復活を期して再生を任され、スタートが会社の改革だった。バランス経営をいかにぶち壊し、どう脱却するかが課題で、大変な思いをしたが、行政処分という刺激が短期間の改革推進を後押しした面もある」
- 「上場企業、非上場企業それぞれに身を置き激しい経営を見てきてが、上に立つ時に必ず修羅場経験をしてきた。理不尽な状況でチャレンジするには、面白がるか、人間力で突破するしかない」
- 「専門職として採用され一般管理に強みを持っていたが、役員になったときに苦情担当と事務の担当に追い込まれた。自分としては楽しんでしたが、全くフィールドが違うところにはめられて、それを観察されていたのかもしれない。結果的に、社長になる前にそこを経験していて本当に良かった」
- 「今や企業の舵取りをするのは、単能工では構造的に無理な時代になっている。グローバルプロジェクトのプロジェクト・リーダーにさせると、直接の上下関係ではない人間が集まってくる中でプロジェクトを完成させるという責任が生まれ、現代的な修羅場といえ、40代くらいの人材育成に良い。ただ、それでもなかなか全部できる人間を作るのは難しい。個人の経験で言えば、配属された部署のうち1/3以上は前任者がいないため私が兼務した。組織を1から作らなければいけない場面も多く、営業も開発もやった。結果として、多能工的な経験を積めたのはありがたかった」

### 【経験談】自分以外誰も頼れない修羅場

- （ファーストリテイリング・柳井正）1987年に日本初のSPA(製造小売)に挑戦。最初は品質へのクレームが多発したが、「ユニクロの悪口言って、百万円」という広告で消費者の本音を拾い上げ、徐々に品質が改善して売上が増加。柳井氏は「失敗を直視して研究、改善し、次の成功の芽を導き出す」と述べる。

出所：日経ビジネス「失敗こそ成長の源、ユニクロ・柳井氏が歩んだ道」(2021/1/12)

- （三井物産・安永竜夫）インドネシアの石油精製化学プラント・プロジェクトにおいて「獲物がいる間は帰らない」など、「世界の猟場で事業機会を探す狩人」となる基本を学ぶ。「社員には『結果に、とことん、こだわってくれ。そのために人事を尽くせ』と言いかせた」

出所：AREA「先輩と飲み歌い聞いた仕事観 20世紀型の伝承 三井物産・安永竜夫会長」(2023/7/15)

- （NTT・澤田純）保守的・内向きといわれたNTTでは珍しく、早くからグローバルな視点を持ち、相手が誰であっても、自分の意見を主張できる社員だった。幹部らの目にとまり、ほとんど英語を話せない当時に米国赴任のチャンスを得て、国際畑を歩むことになり、社内外で人脈を築いていった。

出所：日本経済新聞「NTT会長・澤田純さん 「破壊」の先の変化を見つめて」(2023/6/23)

## 5 矛盾を許容して力に変える瞬間

変革を進め成長を実現させていくためには、組織や事業の中に矛盾をはらみながら進めていく必要がある。その矛盾を許容して力に変えていく経験が創業者マインドにもつながる。

### 【IEBコアメンバーのコメント】日々直面する矛盾への処方箋

- 「ドメスティックな文化や構造を大事にしながら、その上でグローバルに展開するハイブリッドモデルで乗り切る」「先端的な人材だけにフォーカスする上澄みだけの議論では、保守的な人材も多く抱える会社全体は変革できない」「強力なリーダーを作りだす重要性もさることながら、それをサポートする人材へのケアも同時に行い、一色に染まらないことが企業の活力につながる」「日本市場もone of themだというグローバルモデルが正解だとしても、一足飛びに移行できないため、現実解としてはダブルスタンダードを採用している」
- 「グローバル展開をして異なる存在を受け入れていく力を高めることが、日本の経営を良くしていくのは確か。一方で、上場企業と非上場企業それぞれの良さや悪さ、海外の良い面と悪い面を一緒に混ぜ合わせた意義も知っている。両面を踏まえて、日本の企業としてのパーパスを大事にしたグローバル化を進め、わが社なりの成長を目指す」

- 「経営者の流動性が挑戦する意向の醸成につながることを頭では理解しつつ、会社へのエンゲージメントを改革へのモチベーションにする自分との間で葛藤を感じている」

## 6 会社と仲間を好きと思ってしまう瞬間

パーパスに沿って矛盾を許容しながら変革を推進するには、会社と仲間を好きになる気持ちが前提であり、その瞬間から経営者としての根源的な考え方を志向するようになる。

### 【IEBコアメンバーのコメント】営業の最前線でパーパスに触れ、創業者マインドに目覚める

- 「専門職として入社した後、一番末端の組織である営業所に配属され2年間管理する機会があった。その時、お客さんから『ありがとう』という感謝の言葉をかけられ、自分の思いがこもった現場にどっぷりつかった営業職員と日々接する中で、それこそが正義であり真理だと感じ、会社の根本的な存在意義の核心に触れた。それから、本当に会社と営業職員が好きになった」

## 7 誰かを成功させたいと思う瞬間

組織を好きになる前に、尊敬する誰かを成功させたいという強い想いが、変革の契機となることもある。

### 【IEBコアメンバーのコメント】世話になった上司の本懐を遂げさせたい

- 「40代前半で部長に抜擢してくれた人事部長が後に社長になったとき、子会社への転籍を命じられた。本心では行きたくなかったが、社内で自由に立ち回れるポジションを与えてくれた恩義に応えるために受け入れた。元の会社で学んだ人材を育成するDNAを受け継いで実践し、在籍中に時価総額を4倍に高められた」

## 8 優れたビジョンをずっと聞いていて心酔する瞬間

明確な未来図はヒトを動かすだけでなく、経営者自身を超えうる後継を作り上げる。会社とは何か、経営とは何かを感じる場が人を変える。

### 【経験談】突き抜けた経営者のそばにいる

- 〔信越化学・斎藤恭彦〕金川会長の下で長くシンテック(米国子会社)で働き、「需要家との関係をよくするのに一番よいのは、先方が困っているときに助けること」だと学ぶ。社長となった今では「『お客様のことを常に気にかける』ことを営業に限らず全部門の従業員に心がけてほしい」と伝えている。

出所: 金川千尋「危機にこそ、経営者は戦わなければならない!」(東洋経済新報社、2011/8/4)

- 〔第一三共・中山譲治〕サントリーの課長時代から「意識だけは経営者」になり、創業家社長の佐治氏と侃侃諤々の議論を行う。その経験から「新入社員でも中堅でも、権威を利用せずに1人对1人で勝負できるか」がリーダーの本質だと理解し、一人ひとりの社員が考え抜き、問題解決を人任せにしない姿勢を重視している。

出所: NIKKEIリスクリング「佐治さんが原点」 第一三共会長のリーダー育成論(2017/11/28)

## 9 視線を上げざるを得ない瞬間

早期に新規事業の開拓や組織立ち上げに携わり、ステークホルダーからの厳しいチェックにさらされることで、自身の視点を経営視点に引き上げる。

### 【IEBコアメンバーのコメント】アクティビストを敵対視せず、経営人材育成のテコにする

- 「アクティビストや投資家は厄介な存在だが、経営人材の視線を上げさせるために、子会社上場の意義はある。物言う株主はダイナミック・レンジが広く、グローバルな視線を持っているため、クリアなロジックと明確な説明を求める指摘を真剣に受け止めることが、経営人材を育てるカンフル剤となり得る。さらに、エクイティのストックオプションとRSU(譲渡制限付株式ユニット)を持たせることで、企業価値を意識した経営が鍛えられる」
- 「歴史の長い老舗企業は、国内にいる限り、社員が成功体験に寄りかかって、既存のパターンの延長線上で進めようとする。異文化の経験やグローバル化は大きな刺激になる」

### 【経験談】早くから新たに事業や組織を立ち上げる

- 〔NTT・澤田純〕NTTグループほどにはしがらみやレガシーのないNTTコミュニケーションズで、通信と情報システムの二大事業と新規事業・経営企画担当を歴任。組織改革と新領域を開拓するにあたり、描いたビジョンの実務面への落とし込みを経験している。  
出所: Diamond online「NTTの独裁者・澤田社長を直撃!「GAFAに対抗」をしつこく唱える理由」(2020/12/8)
- 〔リクルートHD・峰岸真澄〕ゼロからつくった事業や新しい事業の立ち上げばかりを手掛けてきた。ゼクシィのトップに就任した30代には、早くも上場企業の創業社長のような感覚で働いていた。既にこの頃に、自社のサービスを通じて産業に貢献するという経営観を得ている。  
出所: logmi Biz「巨大組織リクルートが経験した、成功と失敗 峰岸社長が創業後約60年の歩みを振り返る」(2017/12/13)
- 〔KDDI・田中孝司〕法人向けの携帯事業にモバイル・ソリューションを導入し、UQなどの新規事業もリスクを取って陣頭指揮。UQ立ち上げ時は免許取得から事業拡大まですべて任せてもらったことで、それまでに接点のなかった経営者視線の経験値も得られた。  
出所: ITmedia mobile「法人ソリューションを立ち上げた手腕を評価——田中新社長への期待」(2010/9/10)

## 10 社会・顧客・会社への使命を前に自身の損得を超越する瞬間

卓越した経営者に求められる視点・考え方を獲得するには、社会の公器としての企業と、その社会的責任を果たす経営者の役割を体現することが重要となる。

### 【IEBコアメンバーのコメント】

- 「現在の会社に招聘されたとき、前任の報酬とはあまり変わっていない。面白そうだからやってみようという入口の好奇心が決意させた」
- 「高い報酬に引っ張られてやる気になるアメリカ型に対して、日本の優れた経営者たちには、会社という組織のため、後輩や次の世代のために何かをやらなければいけない義務感、“公”のマインドセット、ミッション・オリエンティッドの意識に突き動かされる傾向がある」

### 【経験談】フィナンシャル・インセンティブ以外の価値を意識

- 〔Not a Hotel・濱渦伸次〕zozoに在籍していた当時、前澤氏が「これが世に生まれたら、どんな人たちが感動して社会貢献につながるのか」というストーリーを常に考える姿を間近で見てきた。現在も「自分が世の中にインパクトを与えるなら、何をすべきか?」を意識している。  
出所: AdverTimes「【ACC特別対談】PARTY中村洋基 × NOT A HOTEL濱渦伸次「インベーションとは、当たり前にはできないことを実現すること」」(2023/5/15)

# 4

## 卓越した経営人材を 輩出する仕組み

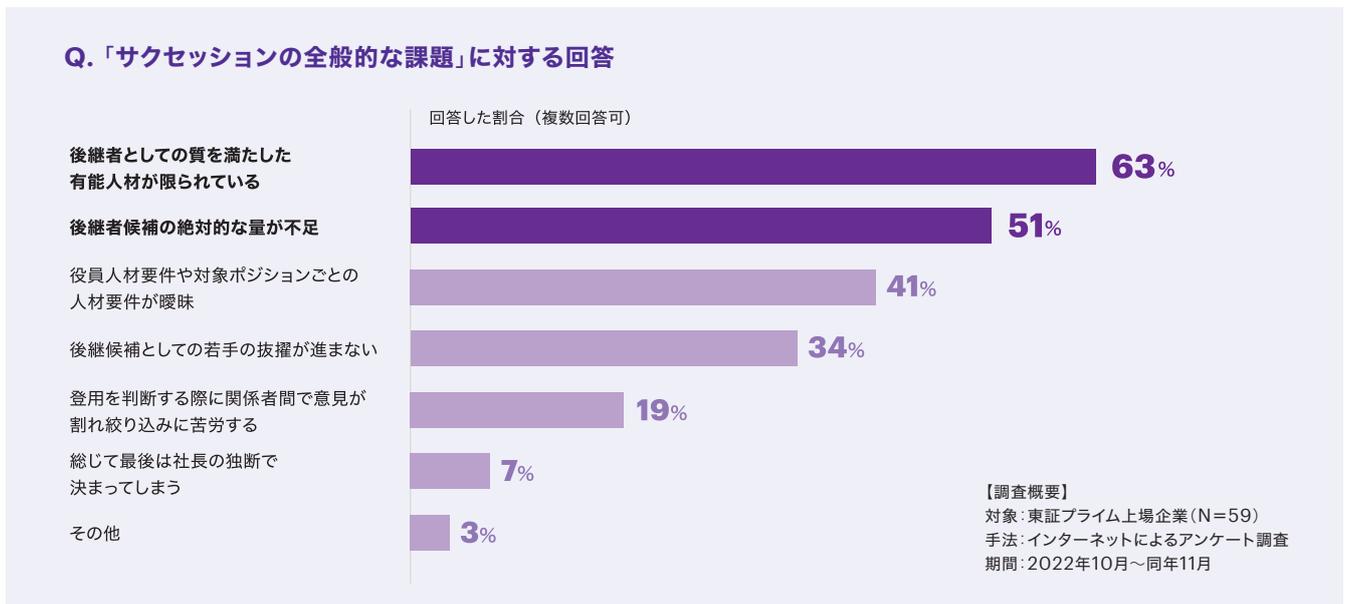
# 卓越した経営人材を輩出する仕組み

資質を持った人材に、意図的に前述の10の瞬間で紹介したような非連続な経験をさせたり、経営者自身を超える優れた視点・考え方をを持った人材を、持続的かつ成長に十分なスケールで創り出す試みには、いくつかの限定的な例を除けば苦勞している企業が多い。本レポートの締めくくりとして、10の瞬間を仕組化するための方向性について提示したい。

## 日本の経営人材における現状

まず、変革が進まない阻害要因について整理しておきたい。実態としては、優れた経営視点を持った後継となる経営人材の育成・獲得に苦慮している日本の大企業は6割に及ぶ(図8)。「後継者候補の絶対的な量が不足」を課題として挙げる割合も高い。

図8. 後継人材の育成・獲得に苦慮する大企業



出所: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「経営人材サクセッションに関するサーベイ結果について」(2023/4/13)

その背景にある要因は、日本の社会全体を覆う3つの課題である。1つは、日本人の国民性として「**挑戦への意向が低い**」こと。パーソル総合研究所が先進18カ国を対象に実施した調査<sup>\*1</sup>によると、管理者への昇進意欲が、日本では最下位の約19%で、45~68%の欧米諸国に比べて1/2~1/3以下の水準にとどまる。転職・独立/起業の意向も17~18位と極めて低い。

2番目は「**挑戦への対価が低い**」こと。CEOの報酬額を比較すると、日本は米国のわずか1/13、欧州の1/5に過ぎない。報酬の業績連動率は、日本が6割程度なのに対してアメリカは9割と、大きく水をあけられている<sup>\*2</sup>。

最後は「**優秀な経営人材の流動性の低さ**」。新任CEOの他社経験率を見ると、日本は12%で生え抜きの経営者が基本であるのに対して、アメリカ、カナダは94%、西欧が86%と雲泥の差である<sup>\*3</sup>。

\*1: パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査(2022年)

\*2: WTW「日米欧CEOおよび社外取締役報酬比較 2023年調査」、デロイト「2021年度 日・米・欧の社長・CEO報酬水準比較」

\*3: PWC「2018年CEO承継調査」

## 経営人材を輩出するための仕組み

前述のような日本の状況下において、各社が経営人材を持続的な成長に十分なスケールで創り出すための方法について、討議を通じて、経営伴走、事業経験・異なる経験、実地研修、原石発掘の4つの視点からの示唆が得られた。

### 1 経営伴走の仕組み

経営者の視点・考え方を間近に感じながら仕事をする中で、①未来を垣間見る瞬間、⑦誰かを成功させたいと思う瞬間、⑧優れたビジョンをずっと聞いていて心酔する瞬間、⑨視線を上げざるを得ない瞬間を創出する

#### • 権限移譲後のフォローアップ

「経営人材候補に権限委譲しても、定期的に状況を確認することが大切。例えば、難しい判断を迫られた場合、未知の要素があるからと調査継続に流れ、意思決定を先延ばしにしがち。その時、任せきりにして静観しているとスピード感が失われ、停滞する。そこで『未知の部分が埋まらなければ本当に決断できないのか?』と問い続けて、決断を促す。権限委譲した後も中間のフォローアップは欠かせない」

#### • 経営判断の原則を見える化し、ガイドラインを共有

「後継人材を育てるに当たり、いろいろな分野でやってきた経営判断の原則を全て“見える化”して、経営のガイドラインを作成して共有した」

### 【事例】執行役員体制の拡大・刷新

〔任天堂〕2013年に40代の起用を中心に役員を4人交代し、平均年齢を6.7歳下げる若返りを実施。また、2018年に当時68歳だった君島社長から当時46歳の古川氏への体制変更も行った。若い役員の登用と並行して、執行役員体制を6名から9名に拡大することで、長きにわたりソフトウェア開発をリードしてきた宮本氏等の経営者を間近にみながら経営経験を積む体制を整備。

出所：日経新聞「任天堂社長に古川氏、君島氏は相談役に」(2018/4/26)

### 【事例】「役員補佐」制度

〔KDDI〕部長・グループリーダーレベルの40代などを選出し、各役員のもとに、上席補佐・補佐のリーダー候補者として男女1名ずつを配置。役員との会議に参加するなど経営陣の意志決定を学び、経営側の目線として全社的かつ中長期的な視点を養う。ダイバーシティ・女性活躍を進めていくうえでも役員補佐は大きな役割を担っている。

出所：HRカンファレンス 日本的人事部「HRカンファレンス2021-秋-」講演レポート「企業の次代を担う「経営人材」をいかに見出し、育成していくのか」(2022.01.04)

### 2 事業経験・異なる経験

本人のアスピレーションを踏まえながらもチャレンジングな経験をさせることで、②期待に応えたいと思える瞬間、③成り行きで進言した後、引くに引かれぬ瞬間、④理不尽なことにチャレンジさせられる瞬間、⑤矛盾を許容して力に変える瞬間、⑩社会・顧客・会社への使命を前に自身の損得を超越する瞬間、を創出する

#### • 人材育成観点でのハードアサイン

「役員手前の層と予備軍を一定の公募枠を残して、グループ企業200社以上から集め、3ステップで修行してもらう。1つは外部研修に3年間参加。2つ目は副社長クラスとの定期的なディスカッション(これは副社長の訓練も兼ねている)。最後の3つ目は、いわゆるハードアサインで、未経験な部門や海外でチャレンジングな取り組みに経験させる。この中から後継者候補のリストを出し、社外の人事委員会に判断をゆだねるモデルにしている」

#### • 現場との対話で鍛える

「40代の社員には、現場に行ってディスカッションしてこいと言う。遊びに行く感覚でもいい。何か1つ2つテーマを持って行き、現場スタッフと対等に議論したり、組合の幹部と対話させたり。経験的に、現場に行くと様々なヒントが見つかる。時には叩かれることもあり、そこで胆力を鍛えられる。最近、マネジャー以上の人材が社外取締役とディスカッションする場を設けた。さまざまな訓練の場を設けている」

## • 異常な状況で経験値を高める

「『胆力を上げるためには訓練が必要』と伝えている。そこは度胸と同じように、平時の訓練ではなく、異常な状況を作ってあげ的过程中で経験値が少しでも高まる部分もある。コンサルタントや経済団体のメンバーなど、異文化の人と交流するのもいい」

## • 全てのCxOに経営者感覚を持たせる

「CxO制で注意すべき点は、CxOは部門長ではなく経営者という自覚を持つこと。例えば、研究担当のCxOであっても、経営会議で技術のテリトリーとは関係ない話題、複数の部門にまたがるテーマが出た時に、きちんと意見を表明できるスタンスを醸成する。すべてのアジェンダに、すべてのCxOは自分で意見を言うルールにする。社長の候補はCxOたちから選ぶのだから、CxOになったら徹底的に経営者感覚をチェックする」

## • 経営人材の流動化

「自分の経験に照らすと、会社を移ったのは報酬の高さに惹かれたわけではなく、単純に面白そうだったから。こういう感覚が次の世代にも通用するかどうかは未知数だが、今後、企業がいろいろな形で変わって新陳代謝が起こってくる時に、日本企業が成長し続ける上で、経営人材の流動化が非常に重要になってくる。流動化が進めば、間違いなく優秀な人たちが高い給料をもらう方向へ行く。経営者の流動性を後押しする市場もできてくると思われる。ただ、そもそも市場を形成するだけの有望な経営者がいるのかという疑問もある。このネックが解消されなければ、日本市場は良くなっていかない。企業経営には一定のセンスも必要なため、事業経験を持ち条件を満たす経営者が特定の会社に固まっている。そこから人材が輩出されれば、日本市場のダイナミズムも変わっていき、(流動性)から(対価)の問題が解消に向かい、ひいては(挑戦の意向)の問題も解決しやすくなる可能性もある」

### 【事例】最速入社4年目で関係会社社長に登用可能な人事制度

〔三井物産〕2021年にキャリア・チャレンジ制度を導入。それまで関係会社の経営ポジションに起用されるには10年必要であったが、個別に判断して最速入社4年から起用可能とする制度に改めた。実際に、三井物産史上最年少という入社5年目の29歳でKDDIとの共同出資会社ジオトラ社長に就任したケースもある。優秀で意欲がある若手に、早い段階から経験を積ませることにより、新たな成長の種を作り出しやすい組織の構築につながっている。

出所：ニュースイッチ「最速入社4年目で社長になれる！三井物産の新人事制度の狙い」(2022/12/23)

### 【事例】4つのステップで事業化を支援する新規事業提案制度「New Ring」

〔リクルート〕新規事業を月単位で募集し、受賞案については各成長ステージに合わせて予算・人員を配置。3年間で撤退と審査されずに育った事業については、経営会議で事業会社化、分社化を決定。事業の立ち上げから撤退までの一連のプロセスを早期に経験させる仕組み。

例えば、「スタディサプリ」は、入社5年目の山口氏が起案。2018年からリクルート執行役員に就任している。

出所：東洋経済on-line「リクルート峰岸社長「今後は世界でM&Aを」」(2014/11/03)

### 【事例】グローバルなジョブローテーションと社内公募の制度化で幹部候補を育成

〔ファーストリテイリング〕所属国や所属部署を超えたポジションに応募できるグローバルなジョブローテーション・社内公募を制度化。優秀な人材には、グローバルで成長機会を戦略的に提供し、幹部候補として育成。例えば、同社の田中監査役は2018年に入社して経理部門を担当後、ユニクロ台湾事業のCFOになり、2023年には歴代最年少となる32歳で役員に就任した。

出所：ファーストリテイリング「人材確保と育成」(2024/4/15)

### 【事例】創業時から起業家精神を育み、社員自ら挑戦機会を創出する「出る杭を伸ばす」文化が根付く

〔リクルートHD〕起業家精神：社員に退社・独立を奨励する文化があり、「3年で退社して起業します」という学生も喜んで採用して応援する。当事者意識：「君はどうしたいの？」と新入社員の時から徹底して問われ続け、自ら問題提起して実行し、成果へコミットするトレーニングを繰り返す。個の尊重：ユニークな発想や情熱を歓迎し、個々人が挑戦する機会を積極的に与えて応援。エン・ジャパン「カイシャの評判」における風通しのよい会社ランキング(2017年)において上位3社をリクルートグループが占めた。

出所：リクルート公開情報、OpenWork「株式会社リクルート掲載ページ」  
東洋経済on-line「「風通しがよい会社」ランキングトップ102社」(2017/6/23)

### 3 実地研修

優れたトレーニングは①未来を垣間見る瞬間、⑥会社と仲間を好きとってしまう瞬間、⑧優れたビジョンをずっと聞いていて心酔する瞬間、を創出するだけでなく、素質がある人材を発掘する機能も果たす

#### • 育成機関の研修から面白い人材も発掘

「GEのリーダー育成機関・クロトンビルをモデルにしたユニバーシティ制度を設け、ハーバードビジネススクールと連携してプログラムを作って、世界中の関連会社300社の中からおもしろい人間集めて侃々諤々の議論を闘わせる。社長自ら時間を割いて座学に参加すると、中には逆らってきたり、嘯みついてきたり、気骨のある未知の社員も現れる。実は、そこで人材が見つかっていく。後から調べると、今までは上司に恵まれずに評価されていなかったのが、知らなかった。そこで、もう1回使ってみよう、というパターンもある」

#### • 軍隊式チームビルディングでブレイクスルー

「停滞していた子会社の研究部門を立て直すために、在籍する数十人を対象に、チームビルディングを実施した。イギリス陸軍方式を取り入れたプログラムで、ビルの側壁を降りるような、度胸を試される過酷な試練が待っている。尻込みする人が多い中でも、1チーム10人のうち1人か2人はトライする。そこでリーダーシップを取って勝った社員は、実はブレイクスルーが起きる。日常の仕事の中でも「決断して踏み込むべきだ」という気づきを与え、自発的な力が醸成される」

#### 【事例】公募型育成制度「NTTユニバーシティ」を設立して幹部候補を育成

〔NTT〕ミドルからシニア世代まで年齢を問わず、将来の役員候補を推薦・公募により広く集め、最大3年間にわたって海外赴任や新規事業立ち上げの経験を積ませる制度。応募条件は「在籍1年を超える管理職」で、年功序列ではなく、現職での活躍状況による選考を経て選出。5年以内の役員登用が期待される人材向けコース「NEX」には、これまで186人が参加し、8人が役員に選出(平均年齢49歳)

出所：ニュースイッチ「将来の社長輩出も…公募型で役員候補育成、NTTが新設した制度の仕組み」(2024/3/24)

## 4 原石発掘

前述の経営人材として覚醒させる瞬間を提供する仕組み、素質がある人材を発掘できなければ機能しない。成功している各社においては経営者から見えない未来人材を発掘するために、外部含めた評価視点、データによる抽出、フラットな手挙げ制度による発掘の仕組み化を推進している

### • トレーニングを通じた原石発掘

社員が多くなってくると通常の業務から経営人材を見出すのは難しくなる。幹部候補生を抽出したトレーニングを実施し、「コンフォート・ゾーンから引き出す過酷なトレーニングを体験する中から、後天的に胆力が引き出され磨かれたり、異なる研修を繰り返す中で気づきを得る人が現れたりすることもある。こうした場を与えてあげるのは大事だと思う」

### •サクセッションプランの徹底から見えて来るタレント人材

「社外取締役だけで構成されている指名委員会では、毎回後継者候補のレビューをしている。次の候補者は誰、仮に今死んだらこういう形で引き継ぐ、何年後ならこう、という具合に発表する。各事業部にも同じことをやらせている。これによって、次の経営人材を常に考えなければいけないという義務を負う形になり、タレント人材の発掘につながる」

### • データで抽出、外部アセスメントでチェック

「タレント・マネジメント・システムを使い、課長クラスとか部長クラス、役員候補、それぞれの条件に合わせて設定されたデータを通じて全て抽出する。そこでリスト化された人たちに対して外部のアセスメントを必ず入れる。これを定期的を実施して、何年かたって変化しているかどうか、外部のアセスメントを使ってチェックしている」

### • グローバル手挙げ制度

「一定以上のグレードのポジションに空席が出た時やポジションを新設した時は、世界中から誰でも手を挙げられる制度を始めた。公募した部署の責任者と人事は、手を挙げた人全員に面接して一番いい人を選ぶ。その結果、これまでわからなかった世界のタレントの中から、才能を持ったグローバル人材を発掘できるようになった。経営陣が目指す方向に導く面でも役立っている」

## 【事例】複数の目による評価と育成プラン

〔日清食品〕 部門の全管理職・担当役員が参加する成長実感会議で、課長が部門長に対して、部下1人当たり20分間で評価案と部下の希望に即した育成プランをプレゼン。その後、人事がファシリテーションを行い、ヨコに位置するマネジャーを含め、全員で社員の良かった点や改善点、成長期待を討議。

出所：ダイヤモンドオンライン「上司と部下の「タテ」関係から、「ヨコ」「ナナメ」へと広がった対話をもたらした驚くべき成果  
——1on1先進企業に学ぶ(2)日清食品ホールディングス」(2022.4.20)

## 【事例】社内ヘッドハンターや役員の判断で社員の想いに沿った事業にアサイン

〔サイバーエージェント〕 キャリアプランとエンゲージメントのデータベースを基に、CHO直属の「社内ヘッドハンター」が“これは”という社員を抽出し、異動を仲介。既に年間200人程度の仲介実績がある。また、役員に新規事業プランをプレゼンし、承認された場合は事業化する子会社の社長に抜擢(入社2年目の抜擢事例あり)する「スタートアップチャレンジ」制度もある。体験型トレーニングを通して、胆力や気づきを引き出す。

出所：サイバーエージェント「挑戦できるカルチャー 適材適所を叶える仕組み」

## アクセントゥアについて

アクセントゥアは、世界有数のプロフェッショナル サービス企業です。アクセントゥアは、世界をリードする企業や、行政機関をはじめとするさまざまな組織の中核にデジタル技術を実装することで、組織運営を最適化し、収益を拡大させ、また市民サービスの向上にも貢献するなど、お客様に対して目に見える成果を圧倒的な規模とスピードで創出しています。

アクセントゥアでは、優れた才能でイノベーションを主導する約750,000人ももの社員が120カ国以上のお客様に対してサービスを提供しています。また、テクノロジーが変革の成否を分ける時代において、世界中のエコシステム・パートナーとの緊密な連携を図りつつ、クラウド、データ、AIおよび業界ごとの比類なき知見、専門知識や、グローバル規模のデリバリー能力を最適に組み合わせながらお客様の変革を支えています。

アクセントゥアは、ストラテジー&コンサルティング、テクノロジー、オペレーションズ、インダストリーX、ソングの領域をまたぐ、幅広いサービス、ソリューションやアセットを活用して成果につなげています。アクセントゥアでは、成功を分かち合う文化や、360度でお客様の価値創造を図ることで、長期にわたる信頼関係を構築しています。またアクセントゥアは、お客様、社員、株主、パートナー企業、社会へ提供している360度での価値創造を、自らの成功の指標としています。

アクセントゥアの詳細は

[www.accenture.com/us-en](http://www.accenture.com/us-en) を、

アクセントゥア株式会社の詳細は

[www.accenture.com/jp-ja](http://www.accenture.com/jp-ja) をご覧ください。