

11 「視点」大坪清 レンゴー会長兼社長

14 スペシャルインタビュー 売上げ10兆円を目指す 働き方改革と人材育成の在り方 永守重信 日本電産会長兼社長CEO

なぜ、あの人についていくのか 求心力の秘密

20 総論 リーダーは「後ろ」にいる

22 継続して成果を出し、結果に対し責任を取ることがリーダーの定義

松本晃 カルビー会長兼CEO

26 期待以上、想像以上の姿勢が感動を生む

木股昌俊 クボタ社長

28 プレーヤーが活躍する場をつくること。それが自分の役割

迫本淳一 松竹社長

30 おこらず、威張らず、高ぶらず、誠実に社員や顧客と向き合う

水田正道 パールホールディングス社長CEO

32 選手をグラウンドに気分よく送り出すことが監督の仕事

辻発彦 埼玉西武ライオンズ監督

34 辻監督が語る名将たち

広岡達朗／森祇晶／野村克也／

王貞治／落合博満

36 代表監督の「求心力」で占う 2018 FIFAワールドカップロシア

川端暁彦 サッカージャーナリスト

75 特集2

働き方改革の闇

76 余暇の増加

働き方改革で観光需要は増えず 休日分散こそが問題解決に

78 人材不足

24時間営業でもホワイト企業 富士そば会長の経営哲学

81 生産性向上

「働かないおじさん問題」は解決できるのか

82 副業

副業解禁元年！ダブルワークで問われる「働き方改革」

80 残業

働き方改革で管理職の負担は急増 ハードな施策に偏るしわ寄せ

レポート

44 不祥事続出でも企業が仮想通貨に群がる理由

47 通信事業親子上場に踏み切るソフトバンクの思惑

50 コーポレートガバナンスの呪縛〜お家騒動はなぜ繰り返されるのか〜

53 欧米名門大学への登竜門 ボーディングスクールが注目される理由

86 自慢のオフィス 山本敏行 チョットワーク社長

124 政知巡礼 中小企業の問題を解決して「公明党らしさ」を出す 齊藤鉄夫 衆議院議員

132 わたしの故郷「福井県」

野路國夫 コツン会長 三屋裕子 日本バスケットボール協会会長

Innovator Special Interview

38 運送業界に光と新常識を 不可能を可能にするイノベーターの挑戦 今福洋介 リアライズコーポレーション社長

カンパニーレポート

56 グランドビジョン AI技術を導入した新手法で マーケティングに新たな境地

トレンドインタビュー

58 ヤプーの得意技の顧客接点でネット專業銀行をリードする 田鎖智人 ジャパンネット銀行社長

60 日本初の「足病総合センター」を開設し足の健康を多角的に支える 久道勝也 医療法人社団 青泉会 下北沢病院理事長

136 燦々トーク 特別編 女性パワーで国力の底上げを 「HAPPY WOMAN FESTIVAL 2018」開催

118 著者が語るほんのヒトトキ 「蘇るサバ缶」 須田泰成

128 FACE 米田光宏 ツナゲソリューションズ社長

連載

- 64 WORLD INSIGHT ● 藤田 勉
- 66 中東を読む ● 高橋和夫
- 67 中国は今 ● 柯 隆
- 68 永田町ウォッチング ● 山田厚俊
- 70 霞が関番記者レポート
- 92 新連載 ひじりみち ● 松本紹圭
- 94 新連載 発掘!! 慧眼の士 ● 加来耕三
- 96 女の選択 ● 水無田気流
- 98 ゴルフここが聞きたい ● 中村龍明
- 100 新連載 心臓突然死を防ぐ12の掟 ● 小川 聡
- 101 100年人生マネジメント ● 藤田紘一郎
- 102 スポーツインサイドアウト ● 二宮清純
- 91 経済界倶楽部 東京・横浜3月例会
- 85 フォトレポート ● エー・ピー・カンパニー
- 90 フォトレポート ● 双日、ANAホールディングス
- 62 大学シリーズ名門の系譜 ● 立教大学
- 104 大学シリーズ名門の系譜 ● 明治大学
- 121 大学シリーズ名門の系譜 ● 東海大学
- 103 イノベーターズ
- 106 企業EYE
- 112 HEADLINE
- 119 書評
- 120 エンタメK
- 138 From EDITOR

経済界 2018.6 No.1105

経営者のためのビジネス情報サイト 「経済界電子版」
http://net.keizaikai.co.jp PCだけでなく、スマートフォンと
タブレットにも対応しています。

表紙デザイン=アートディレクター 陶山 浩 本文デザイン=オオノデザイン



日本電産会長兼社長CEO

永守重信

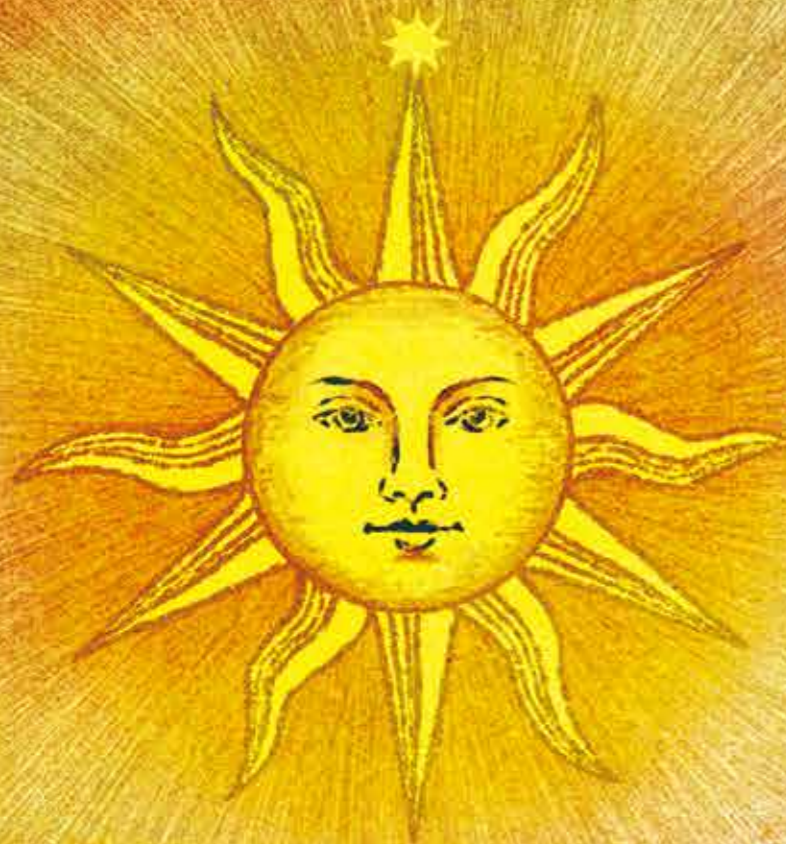
売り上げ10兆円を目指す 働き方改革と人材育成の在り方

会社の規模や目指すもの、人材の能力によって働き方は変わってくる。日本電産は、過去には国内大企業と伍して、世界的企業となるためのハードワーキングで成長してきた。そして、1兆円企業となった現在、グローバル企業として売り上げ10兆円を目指すために働き方改革に着手。残業ゼロを可能にする生産性向上を進めている。現在の働き方改革の進捗と、今後のグローバル競争を勝ち抜くための人材育成について話を聞いた。

残業半減を早期に達成 今後の鍵は慣習の打破

——まず働き方改革について、現在の進捗は。

永守 当社の働き方改革は実施が早かったので、4年目になります。働き方改革には簡単に解決できる部分と、時間をかけないといけない部分とがあります。残業をゼロにすることが口は手前であって、目的は生産性の向上です。これまで日本の生産性は、欧米、特にドイツなど生産性の高い国の約半分でしたから、まず生産性



特集

なぜ、あの人についていくのか 求心力の秘密

どんなに有能な経営者であつてもうまくいかない時はある。

株主に責められ、世間から批判されることもあるだろう。

そんな時に、部下であつた社員や取引先からも手のひらを返したように非難される経営者もいる。その一方で、地に墜ちた経営者を弁護し、

支え続けようとする社員が出てくる組織もある。

その差はなんだろうか。その人について行きたくなるような経営者は何がすごいのか、求心力の秘密ともいえる普段の行動や社員との接し方から、その要因を探る。

TOP

総論

リーダーは「後ろ」にいる

写真提供=©SEIBU Lions



逆風下で見える トップの人間力

カルビーの松本晃会長兼CEOが辞任を発表したのは、次項から始まるインタビュウを行ってから一週間ほど後のこと。社内は当然だろうが、世間でもそのニュースは驚きをもって伝えられた。詳しくはインタビュウを読んでいただきたいが、結局、退任という決断は、経営トップとしての責任をとったということであろう。カルビーの売り上げを倍にするなど高い功績を残しながら、影響力を残すこともなくスパッと辞めていく。決して手腕が鈍ったわけではない。その証拠に、株式市場は退任発表後、株価が30分で8%下落するなど露骨に反応した。あらためてリーダーの存在感、重要性が認識されることとなった。

もうひとり、サッカー日本代表のハリルホジッチ監督も本大会まで2カ月足らずというのに解任された。こちらは、思うような結果が出なかったことと、選手との信頼関係が損なわれたこと。つまりは求心力が低下したことが原因のようだ。37ペー

ジにも書いてあるが、その手法はトップダウン方式。結果が出ていれば良いが、結果が出ることなく、良くなる予感さえなければ、選手からの支持を一気に失ってしまうのも無理はない。

本特集では、タイトルにもあるように、「なぜ、この人についていくのか」、つまり、リーダーの求心力はどこから生まれてくるか、ということを追っている。前出の2人の場合は、同じ辞め方にしても、求心力は保っていたが自ら辞めた、求心力がなくなり解任されたと、全く違う。特集では、その趣旨からリーダーとして社員あるいは選手をどう束ねていったかを追った。そういった意味では、恐らくカルビーのCEO職を引き継ぐ伊藤秀二社長、次期代表監督の西野朗氏がどのようなリーダーシップを発揮するか、といったところの興味は深まるばかりだ。

松本会長は、リーダーに必要な要素を、「圧倒的な実績」、「相手を得させる理論」、そして「人徳」の3つと言った。だが、ハリルホジッチ監督のケースをみれば、実績や理論よりも、意図の共有はできていた