
■■■ DI キャリアアップ メールマガジン vol. 133

■■ 「リーダーシップ 7つの誤解と真相」

■ ドリームインキュベータ マネジャー 井上 和久

平成 24 年 7 月 21 日

■第 8 回 : 第五の誤解 : リーダーには、カリスマ性が必要だ

前号でお送りした「DI キャリアセミナー」からの学びには、大きな反響がありました。起業したばかりの方から、『『人生の目的（幸せ）は「貢献感」にあるとの結論にたどり着いた』というメッセージに共感でき、勇気をもらいました』という感想を頂きました。

セミナーのサマリーで、これだけの反響があったということは、実際に参加された方は、大きな刺激を受け、自らのキャリアを切り拓くべく、一步を踏み出された方も多いかと思えます。共催パートナーのプロコミットは、キャリアコンサル分野で、一流のプロフェッショナルですので、今後のキャリアについて、お気軽にご相談いただけると幸いです。

セミナーからの学びの共有は、読者からの反響が大きいことに味を占めてしまいました！そこで、今回は、先週末に参加させて頂いた、グローバルビジネス学会マンスリーセミナーでのアフラックの大竹美喜（おおたけ・よしき）創業者・最高顧問による講演会「グローバルビジネスに不可欠な素養」での学びをご紹介します。

大竹最高顧問は、アフラックを創業し、日本で初めてがん保険の販売をスタートさせ、契約数 2,100 万件超（国内生保トップ）の保険会社を築いた方です。

私がお会いしてきた数百人の経営者の中で、最も尊敬する経営者です。学生時代の恩師からご紹介頂き、十年以上、節目節目でご指導いただいております。

講演会では、質問の時間を多めにとって頂きました。私は、伺いたいことは山ほどあったのですが、この十年間で、最も聞いてみたかった質問をしました。

「大竹さんは、他の多くの成功した経営者と違って、私達のような若者の話をいつもよく聞いて下さり、尊重してくださるのは、何故なのでしょう。そのような謙虚な姿勢を貫く秘訣は何でしょうか。」

大竹さんからの答えは、その生き方を一言で表わしたもので、心に深く残りました。

「私は、一木一草（いちぼくいっそう）を師として仰いでいます。部下からも学ぶし、自分の孫からも学びます。」

十年以上前、大竹さんとの会合に、早めに到着し、二人きりでお話しする機会があった際、当時学生だった私は、緊張して何を話せば良いか分からないでいると、大竹さんの方から、「今日は、本当に天気が素晴らしい日ですね。」と優しく声をかけてくださったことを思い出します。大成功した経営者であるにも関わらず、単なる一人の学生でしかない自分にまで気を遣ってくださり、かつ一人の人間として接してくださったことは、それから十年以上経った今も心に残っています。

また、指導する立場にある今も、本を月に 20 冊は読まれており、そのうち 15 冊は著者からの頂きもので、感想文まで書いていらっしやるそうです。「生涯、死ぬまで勉強を続ける」とおっしゃる大竹さんの姿勢に見習わせて頂き、若輩者である私は、もっと謙虚になって学んでいこうと心に決めました。

その後、DI に入社し、職業柄、何百人もの経営者とお会いしましたが、大竹さん以上に成功した方にも、また、大竹さん以上に謙虚な方にもお会いしていません。

ビジョナリーカンパニー2 を読んでいらっしやる方は、第 2 章にある「第 5 水準のリーダーシップ」を想起されるかと思います。

この本では、五段階のリーダーシップがあることを示しています。

第 1 水準：有能な個人

才能、知識、スキル、勤勉さによって生産的な仕事をする。

第 2 水準：組織に寄与する個人

組織目標の達成のために自分の能力を発揮し、組織の中で他の人たちとうまく協力する。

第 3 水準：有能な管理者

人と資源を組織化し、決められた目標を効率的に効果的に追求する。

第 4 水準：有能な経営者

明確で説得力のあるビジョンへの支持と、ビジョンの実現に向けた努力を生み出し、これまでより高い水準の業績を達成するように組織に刺激を与える。

第5水準：第5水準の経営者

個人としての謙虚さと職業人としてとことんやり抜く野心の強さという矛盾した性格の組み合わせによって、偉大さを持続できる企業を作り上げる。

私たちが、通常、優秀な経営者としてイメージするのは、「第4水準：有能な経営者」で、カリスマ経営者とメディアに持て囃されるような人物です。人を威圧するような迫力をお持ちの方もいらっしゃるかと思います。

しかし、ビジョナリーカンパニー2では、以下の事実によって、第5水準こそが、最も優秀な経営者であることを証明しています。

「フォーチュン誌の大企業500社を選ぶにあたり、1,435社が当初の調査対象となった。このうち、きわめて厳しい基準を満たした企業は11社しかなかった。この11社のすべてで、決定的な転換期にCEOなどの主要な地位を第5水準の指導者が占めていた」

大竹さんの生き方は、「第5水準」そのものです。

「第5水準の経営者」は、「個人としての謙虚さ」と「職業人としての意思の強さ」という矛盾した性格をあわせもっています。

「個人としての謙虚さ」はご紹介させて頂いた通りですが、それに加えて、「職業人としての意思の強さ」を示すエピソードを講演会で語って頂きました。

アフラックの創業は困難極まり、がん保険の営業許認可をとるために、監督官庁の大蔵省と厚生省（当時）に、2年半通い詰めたそうです。蓄えは尽き、生活難が襲う中、個人で銀行から莫大な借金をして会社を維持し、ようやく創業に至りました。厳しい話をする中、大竹さんは、「ゼロからのスタートとよく言いますが、私の場合はマイナスからのスタートでした」というユーモアを混ぜ、会場を和ませていらっしゃいました。

大竹さんが、どんな苦難にも立ち向かえたのは、がん患者の遺稿集を読み、がん患者を救うための保険を作ることに使命を感じていたからだそうです。前回のメルマガでご紹介した「第四の真実：貢献意識、課題意識と正面から向き合い、行動することが、結果としての差別化を生む」をまさに体現されています。

「第5水準の経営者が偉大なのは、一線を退いた後にある。第5水準の指導者は次の世代でさらに偉大な成功を収められるように後継者を選ぶが、第4水準の経営者は後継者が失敗する状況を作り出すことが少なくない。」

アフラックは、大竹さんが社長を退いてから15年以上経ても、なお成長を続けていることは、大竹さんが第5水準の経営者であったことを示す証左です。

私は、大竹さんの1%も成功していませんが、自分の言動を振り返ると、大竹さんのような

謙虚さが、まだまだ足りないと思えるばかりです。自分が不遜な態度をとってしまったと反省する時、大竹さんの姿を思い出し、一歩でも近づけるように言動を改めるようにしています。

「第 5 水準のリーダーシップ」について、生きる証人から学びたい方は、是非、大竹さんの著書を読み、講演に参加されることをお勧めします。実際に、自分の目と耳と心で吸収し、そのイメージを作ることは大変有益です。

経営者になるには、経営するしかありません。良い経営をするには、良い経営者の本を読んで学ぶことはもちろん、良い経営者と実際にお会いして、体感してイメージを作ることも大事です。

大竹さんは、若者の人材育成に力を入れていらっしゃる、各所で講演をされています。情報は、HP「<http://island.opinet.jp/otake/index.html>」へお問い合わせください。

第五の真相：リーダーは、個人としての謙虚さと、職業人としての意思の強さという矛盾した性格を併せ持つ必要がある