

逆境のリーダー ～ビジネスで勝つ36の実戦と心得～

三井住友信託銀行顧問 大塚明生 集英社

1953年山口生まれ、京大法学部卒・住友信託銀行入社、1996年・年金信託部へ異動日本の企業年金マーケットのトレンドを牽引、2011年取締役副社長就任、2007年迄に投資・金融に関する専門書5冊発表 2007年グリニッチ・アソシエイツ(米国)のアニユアルカンファレンスでスピーチ・2012年フィナンシャル・タイムズでも大きく紹介など国内外で注目を集める。

(はじめに)

1996年からずーと企業年金を中心とする資産運用ビジネスに関わり業界を取り巻く環境は逆境続き、2000年以降の世界同時株安による年金運用の3年連続マイナスリターン・厚生年金基金の代行返上・リーマンショック・その後の厚生年金基金の相次ぐ解散等による市場規模の縮小等そんな中で過去15年間の月間シェア争いでは180戦160勝の実績、他の信託銀行が同系列のメガバンクの傘下に対して国内唯一の独立系信託銀行その為メガバンクグループにとっても太刀打ちできる存在ではない中で確定給付年金(DB)と成長性があり本邦金融機関がこぞって注力する確定拠出年金(DC)でもナンバーワン！小よく大を制することが出来る実例としてのヒント・励みになれるならばこれほどうれしいことはありません。

{ 1章 強い組織はリーダーで決まる }

- *リーダーの条件 ～現状を打ち破りたいのなら、まず自分一人でも戦いを始める～
今の時代に求められるのは戦国時代の武将の様なリーダー、しかし決定的に違う点は何があっても首を取られないから自由競争社会という乱世を思い切り楽しめばいい。
スポーツ選手のようにルールに則って全力プレーする、臨機応変に対応して「出る杭」になり、一人きりになる覚悟で組織に改革をもたらす存在となる。
- *会社は民主主義ではない、リーダーが決めて責任を負う場所～どんな荒波でも船を前に進める為に必要な判断を下すのがリーダーの仕事の本質、自分で考え尽くして方針を決めた後で人の意見を聞くことで逃げ道を断つ、その上で人の意見を聞き、検証することで客観的に吟味が可能。当時の社長から全員が賛成するような案件でうまくいったためしはあまりない、みんなが反対してもやる、そういう案件の方が当人の緊張感や責任感が強くなって成功することが多いとの声援。
- *逆境を勝ち抜きリーダーには例え少数でも熱烈な支持者が必要、又厳しい状況下ではリーダーが明確に「今何をやるべきか」を打ち出す事。
- *人材選抜の鉄則

～付加価値を生み出す組織のリーダーは猫を集めて犬にする～猫型人材は組織に縛られず我が道を行くタイプ、犬型人材は予定・調和の振る舞いを第一に考えるタイプ
独自性を発揮できる多様性とイザという時に一丸となれる同志意識の二つバランスよく活躍する風土づくりを維持するのが勝てる組織のリーダーの条件その為にリーダーが自分のやりたいこと、やるべきことを本気で説く・やって見せる

* 組織風土 ～リーダーの重要な役割の一つは失敗を許す風土づくり～

資産運用ビジネス改革案で他社のプロダクトも積極的に活用の際に、ほとんどの人に理解されず、そしりを受けたが結果として大成功、当時の会長が経営会議で「失敗を責めず前向きなスタンスで取り組んだ失敗なら何処からともなくお助けマンが現れるのが社風だ」と。

* 自己直視 ～リーダーは未熟でも構わない、自分の弱さが組織を強くする～

上司の3つのタイプ ① 担当者としてもリーダーとしても優秀なタイプ ② 担当者としてはイマイチ、リーダーとしては力を発揮 ③ 担当者としては優秀、リーダーとしては難あり 自己直視できない能力90点のリーダーより自己直視できる能力75点リーダーの方が組織は機能して自分の弱みを補う為に「誰をどのように使ったらよいか」他者の力を借りて補えるのが良いリーダー。業界全体・社会全体の高い視点から見下すと自分の強みと弱みが見えてくるので自分の弱い部分を補強できる人材をチームに引き入れ、自分の強い部分は勿論武器とする。

* リーダーは有言実行・しかもプロセスまで宣言する ～事前にシナリオを考え抜く事が失敗を最小化する、リスク対応のシナリオも用意できる。

「企業年金事業の改革」は当時の日本では画期的なことで仲間と共に考え「戦略的年金経営の全て＝金融財政事情研究会刊」を刊行～後にこの戦略は大成功～

{ 2章 勝てる事業戦略のつく作り方＝小が大を制するには }

* 戦略のキーワード「トレンドメイク」他がやっていない新機軸を打ち出すトレンドをつくる、全体のポートフォリオはどうあるべきか資産配分・割合も含めて最適にする為にどうするか、積極的にお客様に関わる、量より質で大きな組織を凌駕する戦略、例えば企業向け確定拠出年金の受託競争ではディスカウント競争が常態化の中で他社の何倍もの手数料を提案し受託実績で業界 NO1 になっている(商品力、加入従業員向けアフターフォロー等のサービスのクオリティで他を圧している)

* 環境変化を嗅ぎ取る為に問題意識を研ぎ澄ます～元々企業年金マーケットは信託銀行と生命保険会社に限定、90年代半ば先ず外資系投資顧問会社が台頭、規制緩和を受けバランス運用だけでなく単一資産毎に運用会社を選ぶより高品質を求めて運用会社を選ぶ流れでシェア争いが熾烈、当時の当社は運用実績が芳しくなくて業界でのシェアは低下傾向が続いていた。

* 競合が真似できない圧倒的な強みを持ち武器にして突破する

～環境認識に二つの視点～

- ① 環境の変化を先回りして策を講じ他に先駆けて実行
- ② 自らの立ち位置を正確に見据える強みの強化で事業基盤を拡大

海外の商品を扱う相手はグローバル企業で日本 NO1 でもない当社にも拘らず日本での展開窓口を1社に絞って欲しいと強気の条件でロンドンに乗り込み相手を説き伏せた、ところが「この説明を英国の顧客に使ってもよいか」とまで言われた。

確定拠出年金の新しい強み「コールセンターによる木目細かい相談受付サービス」を丸の内の本社ビルに置く決断で、年金関係の全部署が連携してあらゆる相談事に迅速且つ的確に対応、ボタン操作なしで直接オペレーターと通話その為のシステム開発と6ヶ月以上の独自のオペレーター研修でサービスの質を向上。

* ターゲット～不特定多数ではなく特定多数に狙いを定める～2007年当時企業年金実施先は全国で5万社余り、内1%の500社で全体残高の約5割を占めていた、先ずトップ層を親密先(T1)と競合他社の親密先(T2)に分けトップ層以外も親密先(M1)と、そうでない先(M2)に分け最も注力したのは「T2」更に中小企業が中心となって結成している総合型年金基金に的を絞った、この方針は2012年の AIJ 投資顧問による年金消失問題に端を発した厚生年金基金解散時で他社は個々の企業毎に後継制度の設立を働きかけ当社は業界単位で総合型年金基金をベースとした確定給付年金(DB)と確定拠出年金(DC)も含めた後継制度設立をお薦めして負担の軽減、中身の安定した制度が継続できるとのアピールで多くの受託実績を上げた。

* 広報戦略その1「本の刊行」～ブランド戦略で仕掛けたトレンドを世の中に認知～2001～7年の間に5冊の本を刊行、その時々々の環境変化の中で資産運用上の課題の提起と解決策の提示でコンサルティング内容開示は業界の慣例にはない事であり社内でノウハウの流出懸念もあったがリスクを上回るリターンを得る事も立派なリスク対策、もう一つ絶対的な効果があったのは、世界的に権威ある評価機関グリニッチ・アソシエイツによる緻密な直接出向いての調査結果はクライアントサービス評価で日系運用会社のトップ(制度残高1千億円以上の企業年金顧客数の多さと顧客評価の高さ)業界の権威から得た最高得点と、その評価機関から招かれたことで世界での知名度・信用度が桁違いに跳ね上がった。

* 広報戦略その2「セミナー開催」

～数字に結びつける動線を引き確実に成果を刈り取る～ セミナー内容は第一部は基調講演でマーケット環境に於ける課題と解決策の方向性で本と同じ第二部は本と違って基調講演で示した課題解決でセミナーという形をとったストーリー性のある営業活動、他社は有名人をスピーカーとして招くケースが多く当社では専門書を1冊読んだかのような投資知識を持ち帰っていただくもので年2回春と秋に開催し最初は小さな会場で現在では大きなホテルのバンケット会場が満席に・・・セミナーで心掛けているポイントは

- ① 課題の提示→具体的な解決策→それを可能にする商品というストーリーで考え抜く、セミナー終了後の感想を想定したストーリーを練る
- ② 資料は参加者の理解を助けるだけでなく会社に持ち帰って上司を説得し組織的決定を助けるためのもの
- ③ 営業チャンスをセミナープレ活動(ニーズ喚起)セミナー開催(課題提起とプロダクト提案)セミナーフォロー活動(営業成果の刈り取り)の三段階作戦で組織的に動く ~この3つのステップで営業成績が飛躍的に上がった~

*業績評価 ~勝ち続けるための指標は「業界内シェア」「収益性」「成長性」~
 先ず重視するのは業界内シェアで月毎の競合他社とのシェア攻防は2002年4月から17年3月まで180戦して160勝、2002年3月企業年金マーケット残高74、3兆円で内当社シェアは15、3%11、3兆円、2017年3月マーケット残高66、4兆円、内当社のシェア21、2%残高14、1兆円と拡大

{ 3章 組織力を最大にする~先を見極め・磨き・配置する }

- *人材発掘 ~人材は育てるものではない、見出し、磨くもの~
 「私の持論」プロフェッショナルは育てられない人材を見極める視点は SKILL(技能)とWILL(専門家) でSKILLは時間をかけ知識の積み上げで専門家は育てられるがプロフェッショナルとして一目置かれる人材は SKILL と WILL の両方揃っている、更には意思を持って主体的にビジネスに取り組んでいるか見極める。
- *資質の見極め~「何をやるべきか」を考える人材がイザという時に戦力になる、又「何になりたいか」を最優先に考える人は周りの反対があってもやるべき事をやり抜こうとする。
- *人材配置 ~限られた戦力で組織力を最大化する~
 その方法が人材モジュール作戦、それぞれの人材の強みを組み合わせて組織全体の力をオールラウンドにするつまり適材適所で組織力を最大化する。
- *人材タイプ分類~モジュール的人材の見極めを部下の能力開発にも活用する~
 営業成績の良いタイプは提案力で営業成績を上げる「理論派」と足で稼ぎ熱意を買われる「人脈派」活用は理論派の提案力は本部・企画業務に応用できる、企画本部では世の中の三歩先のニーズを長期的な視野で革新的なコンセプトを発想できる「発想派」と、もっと短期的なニーズを捉えた企画力に長けた人材「ニーズ派」更に行政上の規制をクリア等細かい所に目配りできる「実務派」も欠かせない。
- *裁量ライン~どこまで任せるか、組織の為に自分の中に線を引くリンカーンの三原則
 - ① たいしたことのない問題は何も言わず全て人に任す
 - ② 中くらいの問題は他人の意見も聞きどちらでもよい時は自分が譲る
 - ③ ごく大切な問題は最後まで徹底的に論争し絶対に譲らない、部下からの報告での判断はそれぞれの部下を見て任せるに足る部下にはボトムアップ型、 P 4

そうでない部下にはピラミット型と二つを混ぜて対応

- * 責任の所在 ~失敗したら責任を負わせる、その厳しさが成長を早める~
部下と上司は一蓮托生、当然部下の責任はとるが責任は自分だけで取るは無責任、それぞれの立場で責任を負う覚悟、その背景には「失敗を許す風土」
- * 関わり方 ~ついて行きたくなるリーダーは「やって見せ・ツボを押さえて誉め・叱る」
「誉める」には本人の狙い・工夫を見抜く深い洞察あってこそ効果的
「叱る」にも双方に一期一会・一度きりという緊張感が必要
- * 組織改編 ~組織に人を当てるのではなく・人に合わせて組織を作る~
最も重要なのはリーダーを誰にするか、その人間にフィットする規模やメンバー構成、業務範囲を詰めていく「不本意が人を成長させる」事も・・・自分の適性は自分で分からないことも・・・合わないと分かれば早い目に異動も。

{ 4章 日々の戦いで大切な事~勝てるマネジメントの極意 }

- * 数倍の戦力差を跳ね返す~ 戦略→戦術→標準化 但し真っ先に心掛けるべき事は業務の標準化で「戦略・戦術・標準化」の三段階の枠組みの中にあってこれを意識的に明快に行くと事業運営は一気に効率化する・成功の確率が上がる。
「戦略」最も狙うべき顧客層を何処に設定するか「戦術」狙いの顧客層に対し最適な商品は何か・具体的にどう提案するか「標準化」シナリオとツールを作成し営業担当にロールプレイング等でコンサルティング営業を習得。
既述の人材のモジュール戦略に当てはめると戦略立案は「発想派」が得意、実践的な手段や計画を戦術に落としこむのは「ニーズ派」に任せるとうまくいく、提案の為のシナリオとセールスツールを詰める時などは「実務派」が活躍
- * ハンニバルという天才指揮官が前代未聞の戦術を立て現場の指揮官が各論に落として統制兵士達が徹底して実践し2倍のローマ軍に圧倒的勝利、戦死者はローマ軍5万人、カルタゴ軍5千人と言われ完璧な包囲殲滅戦として後世の戦術家の手本。
- * 真のPDCA その1 ~狙った通りの成果を上げるためには P(計画)→D(実行)段階のポイントは状況を的確に判断しそれからいかに仮説を立てるか、C(評価)は結果分析だけでなく仮説との照合で仮説通りの結果にならなければその分析が大事(成功事例も失敗事例と同様誤差の原因を追究)これを担当者も傍聴できるテレビ会議形式で実施、成功事例・失敗事例から学ぶ教訓を組織知として昇華・共有する真の「PDCA」
- * 真のPDCA その2 ~結果を出すその力は「プロセスを宣言する有言実行」で磨くビジネスで求められるのは「実現力」でその為には「プロセスを宣言する」ことで自分は何としても成功させようと腹を括れる、又本人の思索の精度も格段に深化、但し実績の乏しいメンバーには計画段階で誰が見ても、これならうまくいくと思える「珠玉の提案」に先ず磨き上げ、その提案に必ず「象徴的具体例」を添える P 5

「実力を身に着ける為、顧客訪問前の日誌指導」～先方出席者の内で賛成する人は誰か反対する人の理由はどんなことか予測して書くことで資料の事前準備も可能。

*顧客ニーズ ～アンテナではなくレーダーでキャッチ～

目指すべきは云われなくても相手のニーズをキャッチする力「相手がいま求めるものは何か」という仮説を立てて投げかけ、お客様がまだ意識していない問題を見抜きそれに対する処方箋を提案する、つまり打つ前に響いてこそ勝機をつかめる。

レーダーは出来れば 90 度以内に絞って発信して効率を上げ、その為には先ず変化への感度が必要、ダーウインは進化論の中で「最後に生き残る者は変化に対応できる者」だと、今一つは高性能なレーダーを身に着ける上で大切なことは「徹底的に考える習性」日本航空の再建を託された稲盛和夫氏は毎月上がってくる分厚い報告書で間違いを見つけては不思議がられ、それは「おかしい所は向こうから目に飛び込んでくる」と答えたという感覚は平素から「これ」と定めたテーマに問題意識を持ち続けていると無意識に情報を拾い上げられる=人間の脳はマルチタスク

*ディスカウント ～価格競争は歯を食いしばってでもしてはいけない～

付加価値勝負で戦う、要は価格差を超えて魅力的な事。ある有名企業での受託コンペで競合相手はその会社と関係が深く取引に有利な条件と報酬は当社の「何分の一」だった為、先方役員にアポイントを入れ「この制度は老後に備え長期的観点が必要な為に多くの方がよく分からない、そこで従業員向けの投資教育が必要でありその為のコストと報酬」と説明し費用対効果を評価され当社に軍配、又「環境の変化に対応できるか否かが肝心で常に業界のトップを走り新戦略を打ち出してきて、今後も思わぬ危機に際しても乗り越える為には価格競争で病弊する訳にはいかない」と説明したことも評価された。

*部門連携 ～大手に勝つには他部門をシームレスに動かす事～

大きな組織の弱点である、多くの部門・各業務間の障壁をお客様に感じさせない事、その代表事例は、かつて企業年金等の機関投資家向けと個人マーケットは異なって確定給付年金(DB)のノウハウを確定拠出年金(DC)に生かす発想はなかった、それをスピーディに積極的に展開して DC 業務でトップに立った、その舞台裏にはシームレスな部門連係があった、この機動力をある部下は「まるで組織中に血が通い全体で一つの生物体として動き出す大きなうねりのようだ」と表現、当社のコールセンターはお客様のあらゆるご相談にお応えする強みとしてオペレーターと企画部門・営業部隊全体が一体となって運営する為、東京丸の内本店ビルに設置。

{ 5 章 真のリーダーになるために～リーダーとして成長し続ける心構え～ }

*学び続ける ～戦略能を鍛えたいならリベラルアーツを学べ～

作家の塩野七生氏は「25 歳から 30 歳の年代で学ばないで過ごしたものは一生学ばないで終わる」と、若い時代に学ぶべきことを学んできたかどうか

戦略立案能力に不可欠で戦略を作れる人材は経験値として百人に2~3人いるかどうか、学ぶべきことはリベラルアーツ(歴史・文化・経済・政治と幅広い教養)入り口は社会や人間に関心を示す事、今からでも頭一つ抜け出す事は可能で学ぶ意欲次第で人類の英知に学ぶ、あらゆる機会を使って考え続ける、この蓄積が独創性を生む。

* 成長のプロセス ~ビジネスの世界でも守破離が独創性を育む~

「守破離」は日本の古典芸能や武道の世界で成長の枠組みとして先人が確立した型に従って習得する段階の「守」それを自分なりに工夫する「破」独自の型を生み出す「離」提案書づくりの二つのやり方、Aは似た事例の提案書を探る→そこに修正を加える→完成、Bは提案シナリオを考える→類似案件や資料を参照→完成、AではなくBが正しい「破」のやり方で独自の型を作り出す「離」への基礎となります、Bのような経験がリーダーの成長する正しい道筋。

* リーダー像 ~勝ち行く組織に、ニコポン上司は適さない~

かつての上司から「君は部下だけでなく上司にも厳しい事を言ってきた、双方に厳しいから周りが納得してくれたんだ」と。

* 自分のチーム ~年齢・役職・会社を超えて自分のチームを持つ~

日頃から腹を割って率直に意見を言い合える人間関係を構築しておく事はとても大切、できるだけ社外の人にアクセスし異質な価値観や意見に触れた方がいい、しかし最も注意しなければならない人間関係は社内で自分にはないものを持っている人の意見を聞く、教を請う、どこかでお役に立てるお返しをする、そうすることで「自分のチームともいべきネットワークができる」病気で長期入院した時、随分後になって妻から当時の上司が見舞いの際に「大変世話になっている、長期入院がマイナスにならないように恩返しするから療養に専念しよう奥さんがうまくコントロールして下さい」と、又その事は口止めされていた、以後このような心遣いを、自分が周りにも出来るようになりたいと鮮明に記録。

* 最強の武器 ~リーダーは「実績が全て」と理解する~

リーダーとして求心力を持てるのは「実績」のお陰に他なりませんリーダーの最強の武器は「実績」リーダーは実績に対し主体的に拘り仕事を部下に丸投げしない事

* 美学 ~自分の道を貫く・やせ我慢してでも~

自分を内側から支えるものは「今は異端と言われても、いずれ正統にできれば・・・」

* 仕事の喜び ~苦しさや厳しさの先に仕事の醍醐味がある~

2009年日本代表が連覇を成し遂げた後、イチロー選手が「個人的には足を引っ張り続け、韓国のユニホームを着、キューバのユニホームを着、最後に日本のユニホームを着ることが出来、美味しい所だけいただきご馳走様でした」と、対戦国のユニホームを着たという程に苦しみ決勝の韓国戦で決勝打を放った、そこが「ご馳走様」これこそが一流のプロが味わえる「仕事の喜び」高みに触れた瞬間に無上の喜びがある、それが仕事の醍醐味！

(おわりに)

本書の刊行のきっかけは 2011 年から 4 年間母校の就職セミナーでスピーチを務め「私はジャパン・アズ・ナンバーワンという時代を生き、今日本が長期停滞に陥っているのは独創性がなく本質的な付加価値で勝負しない事が原因では・・・仕事は人生の多くの時間を費やすから、そこに充実感や、やり甲斐を求めた方が人生は楽しくなる」という思いを込めて語り、学生から多くの反応を頂きお役に立てたと実感。

会社人生で自由に思い切って仕事に邁進できたのはそれを許す自由な社風と仲間のお陰、そしてもう一つは入社前の大学のクラスメートだった妻にプロポーズした際に「あなたはサラリーマンタイプに見えない、会社を辞めないと約束してくれれば昇進は望まない」この一言は猫型タイプの私へ「周りを気にせず自由にやってみれば」というエールとなり昇進のプレッシャーから解放してくれた、本書が貴方の仕事・人生の一助になればこれに勝る喜びはありません。