

リーダーシップ教育資料
日本経済再生へのリーダーシップ

産業転換の大切さ

NPO法人日本再生プログラム推進フォーラム
代表理事 藤原直哉

何千人ものトレーダーやアナリストが常識として身につけてきた通常の経済的な関係は突如として無意味なものになってしまった。償還期間の異なる国債価格にバネのようにリンクしたイールドカーブ・モデルは粉々に壊れてしまい、各期間ごとのバネが勝手に伸びたり縮んだりしていた。まるで各期間のバネが結合していたことを忘れてしまったかのように。

自分達のモデルを設計しテストしてきたクオントツには強烈な経験だった。次から次へとマネー・マシーンが爆発する。彼らにとっては知的世界の破滅にとどまらず、個人資産の破産でもあった。

甲略

LTCMの独立が維持された最後の七日間は、なんとも不思議な感じだった。三〇年間磨きをかけてきた金融理論が、使い物にならないことが証明されたのだ。億ドル単位の運用成績やノーベル賞ももはや無意味だった。「戦略的關係」もかつてグラスを重ねて乾杯したシャンパンの泡のように消えていった。

香港貿易發展局
LTCM 伝説

表11 生糸の生産量

(1878年～1945年)

単位：千トン

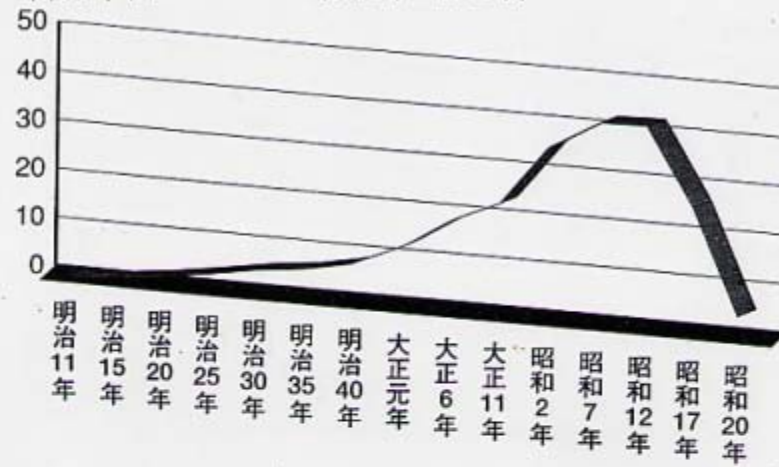
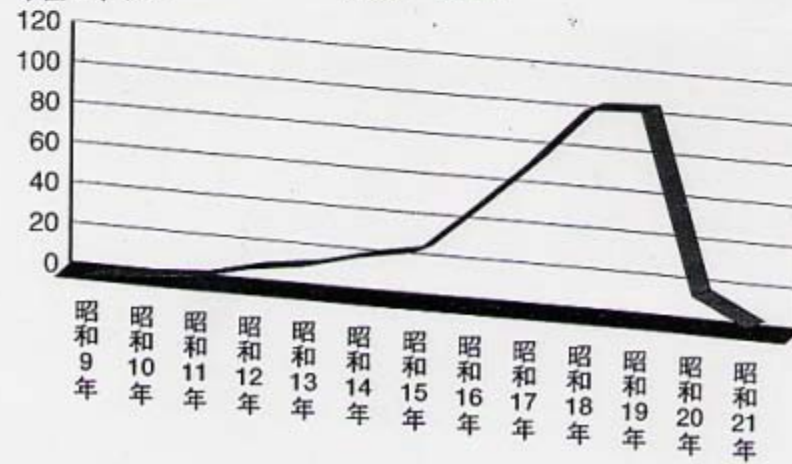


表12 アルミニウムの生産量

(1934～46年)

単位：千トン







鉄道システムでは、少々の攪乱が生じて、その攪乱を吸収してしまうような余裕を設けてあれば、たちまちにシステムは安定化する。だから日本の鉄道も、欧米並みに立派な線路設備にすれば、鉄道員の頑張りや乗客の協力にあまり多くを頼ることなく、必ずや「遅れてもすぐ回復する鉄道」がつくれるはずである。ストックさえ大きくしておけば、少々のトラブルが生じて何のその。人間の頑張りをあてにせずに、「安全」で「正確」な鉄道がつくれる。「ゆとりのある鉄道」もつくれるはずである。

しかし、日本の鉄道人はそこにあまり大きな期待を掛けていない。小さなストックで大きなフローを生み出さなければならないのは、ある程度まで日本の鉄道の宿命のように感じて仕事をしている。少ない設備ストックの下でたくさんの列車を走らせるためには、列車は定時運転をしなければならぬ。そして定時運転の技術を研ぎ澄ませてゆけば、ストックは少なくて済む。定時運転とストックの関係は、鶏と卵の関係のように、綿々と受け継がれてきた関係でもある（*2）。（中略）

国鉄改革を推進し、JR東日本の初代社長を務めた住田正二氏は、その著書「鉄路に夢をのせて」（東洋経済新報社）一九九二の中で、「国鉄はいろいろな土台が腐っていたが、一番大事な支柱は腐っていないかった。この一番大事な支柱というのは、大きな赤字を出している時も、正確なダイヤを維持してきたことだ。ダイヤが維持できていなかったら、果たして民営分割はうまくいったかどうか疑問だといえる」と述べている。さらに住田氏は、正確なダイヤを維持してゆこうとすることは、日本の鉄道の原点であり、それが守られてきたことが、「民営分割を可能ならしめた基盤の一つである」

三戸祐子氏「定刻発車」交通新聞社'01

リーダーシップ教育資料
産業転換へのリーダーシップ

国際競争の最後の勝者

NPO法人日本再生プログラム推進フォーラム
代表理事 藤原直哉





Harvard Business School Press

Hidden Value

How Great Companies Achieve
Extraordinary Results with Ordinary People
Charles A. O'Reilly III, Jeffrey Pfeffer

隠れた
人材価値

高業績を続ける組織の秘密

チャールズ・オリリー、
ジェフリー・フェファー

長谷川喜一郎 監修・解説／廣田里子、有賀裕子 訳

SE
SHOERISHA



- ・ 事業領域は何か
- ・ いかに他社と戦うべきか

- ・ マーケティング、製造、ファイナンス、人事など

- ・ 戦略を実行するうえでは、どのタスクが重要か

- ・ 社内慣行や制度を築く
(人材採用、業務成果の管理、研修と能力開発など)

- ・ 戦略の整合性や遵守状況を見守る

基本的な価値観や信念



価値観に沿って経営慣行を生み出す



コア・コンピテンスを築く



価値観に沿って戦略を築き、
能力を生かしてこれまでに
ないやり方で競争する



経営トップの役割

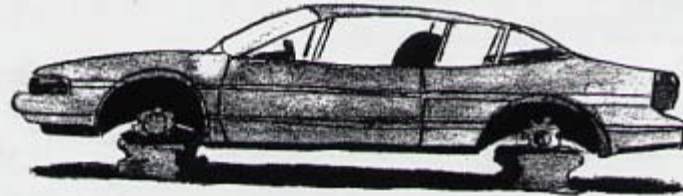
- ・ 基本となる信条は何か
- ・ 何が重要か

- ・ 価値観を貫くためにはどういった方針や慣行が望ましいか

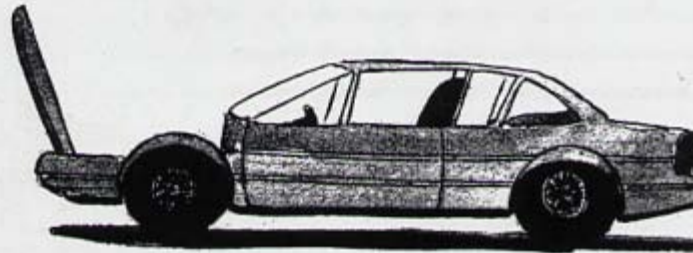
- ・ 競合他社よりも自社の方が得意としているのは何か

- ・ 自社の能力を考えた場合、競合他社から模倣されない方法で価値を生み出すにはどうすればいいか

- ・ 経営トップが価値観と企業文化をマネジメントする



Just eliminate the most recently installed parts
(last in, first out) (最後に取付けた部品をはずす)



Just remove or sever one major component or department
(lay off everyone in Sam's department)
(一番重い部品をはずす)



Downsize by restructuring (車の構造を変えろ)

Illustration 2 Three Ways to Downsize an Automobile

R. L. Kowdell, From Downsizing To Recovery, D B Publishing

第1特集 職場崩壊

第2特集 春から始める株式投資

週刊

エコノミスト

3/14

2006

BUSINESS&MARKET

最高益の蔭で加速する

職場崩壊

みずほ銀、三井住友銀、JAL、トヨタに見る 現場の疲弊
若手、非正社員にしわ寄せ 増えるうつ病

三井物産「成果主義やめる」

データ リストラで正社員減、労働分配率低下、
長時間労働……

春から始める株式投資

高配当、設備投資「恩恵」、保有不動産
で見た90銘柄

所得格差拡大は「本当か、ウソか」

官製談合の温床「天下り」

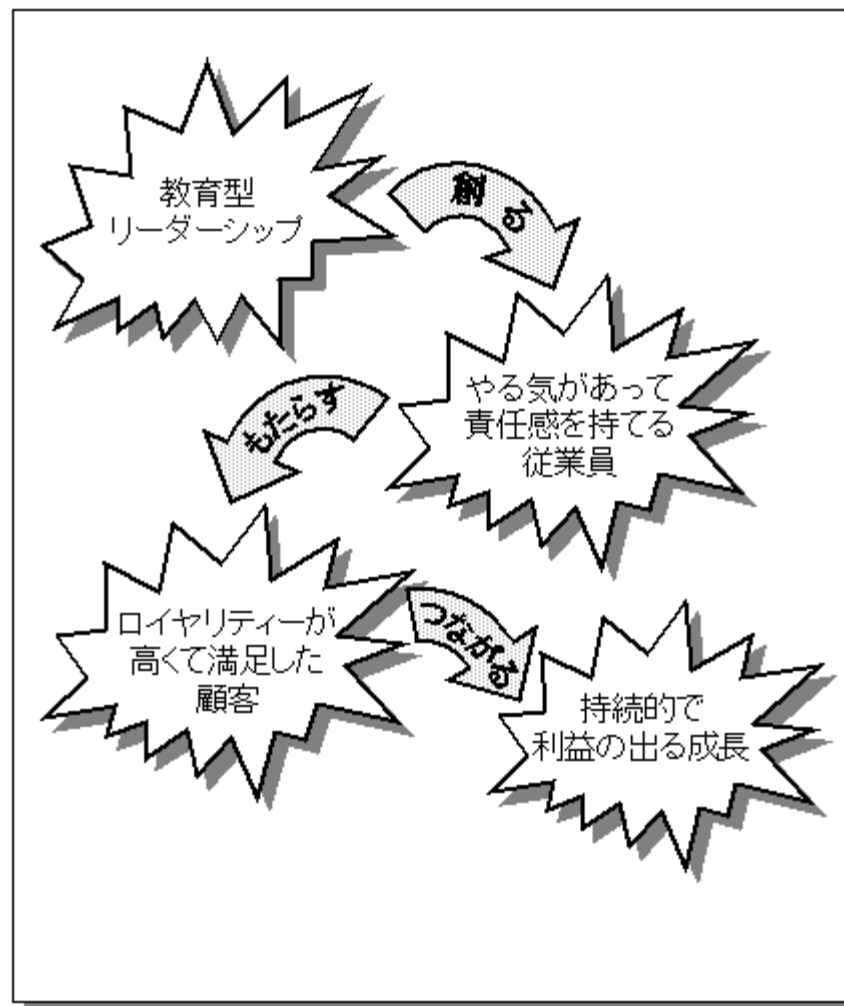
中国企業のIPO「世界第2位」



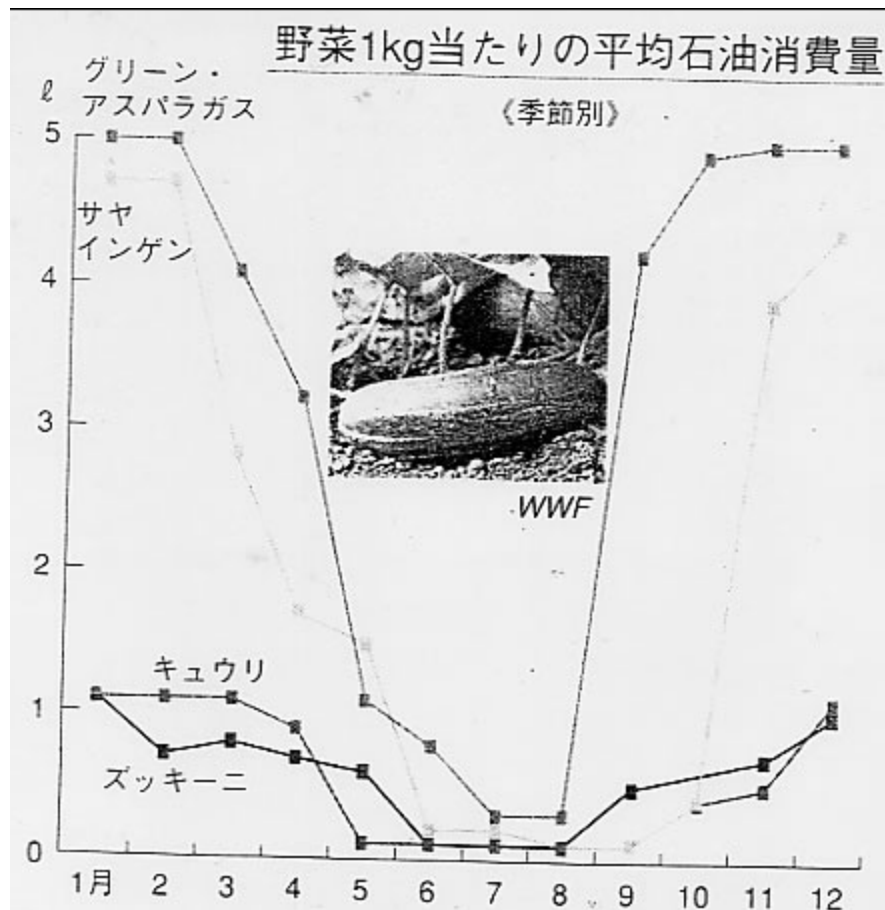
● 毎日新聞社 ●
定価550円

エコノミスト
リポート ゴルフ会員権 バブル期以来の活況

人が違いを作る







グラフ7.1 野菜の季節と石油消費量

(資料：WWF スイス)

夏場の旬に石油消費量が少ないことは当然である。冬場はハウス物の出番であるが、温室を暖房する場合としない場合では、石油消費量に大きな差が生じる。当然、暖房しないで済む、キュウリなどが環境負荷が小さい。

リーダーシップ教育資料
日本経済再生へのリーダーシップ

戦後日本の成功は 経営学を書き変えた

NPO法人日本再生プログラム推進フォーラム
代表理事 藤原直哉

- ・市場は今や世界的規模となった。品質の国際規格と、品質を表現する国際語が求められる。
- ・最も大切なのは顧客。顧客と長期的な関係を築くように努めよう。商品の設計と生産に際して、継続的に消費者のニーズを理解するようにする。
- ・品質は経営者によって決定される。商品とサービスの質は、消費者のニーズを反映していなければならない。商品は均一で一貫した基準を維持し、確実に機能しなければならない。商品の品質が経営陣の意図や指定を上回ることはいかなる場合でもあり得ないのである。品質は経営者のリードのしかた次第で、結果としてついてくる。
- ・生産は一つのシステム。サプライヤーはあなたのパートナーである。サプライヤーをパートナーとし、システムになくしてはならない部分にしよう。顧客もまたシステムの一部であり、その中で最も大切な部分である。統計的品質管理は、システムのあらゆる段階で適用されなければならない。
- ・連鎖反応。工程と商品を改善すれば、コストが下がり、より良い品質とより安い価格で市場を獲得することができる。そうすれば事業を継続し、いっそう多くの雇用を創出することが可能になる。
- ・日本は、自らを一つのシステムとしてとらえるべきだ。日本全体が一つのシステムを構成しており、国内に信頼と協力関係が必要である。品質、信頼、協力に関する共通のコミットメントが、「まるで野火のように」日本全国を席巻しなければならない。「日本人全員が燃えており、全員が成功をつかむだろう」。

1950 年代から現在に至るまで

日本はデミングのメッセージを真剣に受け止め、数ヶ月のうちに改善が見られ始めた。四年もしないうちに、一部の日本製商品は世界市場に浸透し始めたのである。(デミングはこれには5年はかかるだろうと予想していたが、日本人は彼が間違っていたことを証明して見せた！)

アメリカでは当初、日本製商品を軽視していた(「交換部品なんて、絶対手に入らないじゃないか!」)。それが、主要な産業において米国の市場占有率が次第に減少していくのに気づき、それに狼狽するまでになったのである。

注2 デミング博士は、ISO 規格の類いに言及していたわけではない。

次の商品群にはどんな共通項があるか、おわかりだろうか？

自動車 カメラ ステレオ 医療機器 カラーテレビ 手工具 電動モーター
電動工具 フードプロセッサ 電子レンジ オープン 運動競技用器材
コンピュータ・チップ 産業ロボット 電子顕微鏡 光学器械

これらの商品群の共通項とは、1970 年代にアメリカが各商品での世界市場シェアを 50% 以上失ったことであった(ホイールライト、1984 年)。1980 年代になると、アメリカ人は「不平等な競争条件だ」と声高に叫び、対日貿易制裁を模索するようになっていた。

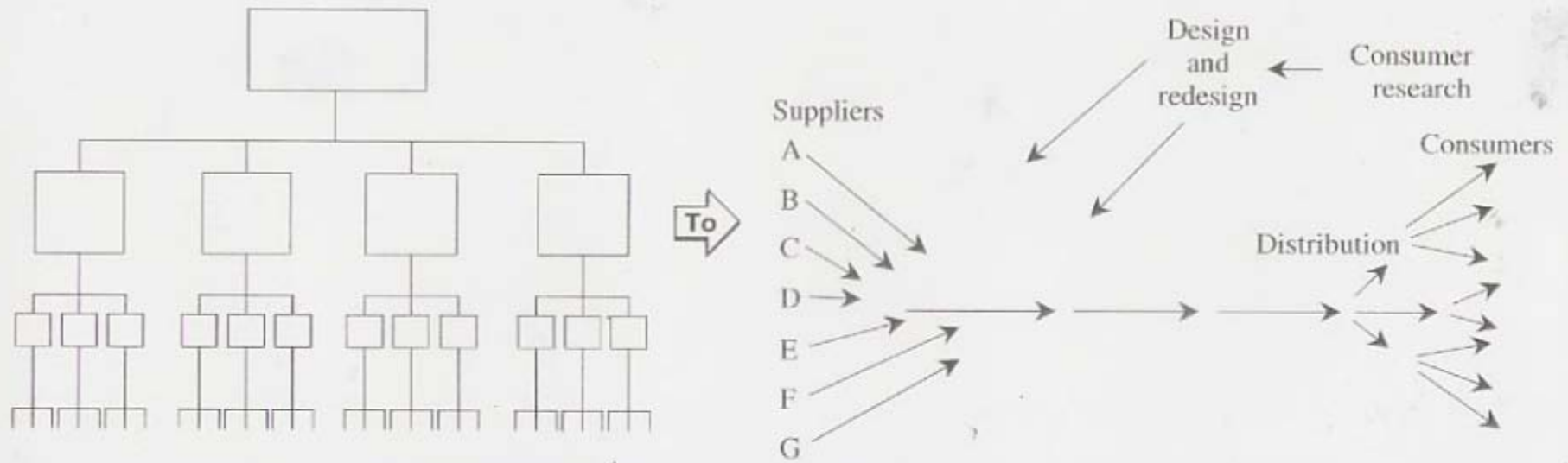


Figure 8-1. The shift in paradigms for leaders, managers, and organizations.

MAKING THINGS HAPPEN
GETTING THINGS DONE

The Leader's Handbook

A GUIDE TO INSPIRING
YOUR PEOPLE AND
MANAGING THE DAILY
WORKFLOW



Peter R. Scholtes

Author of the Bestselling Book on Teams, *The Team Handbook*

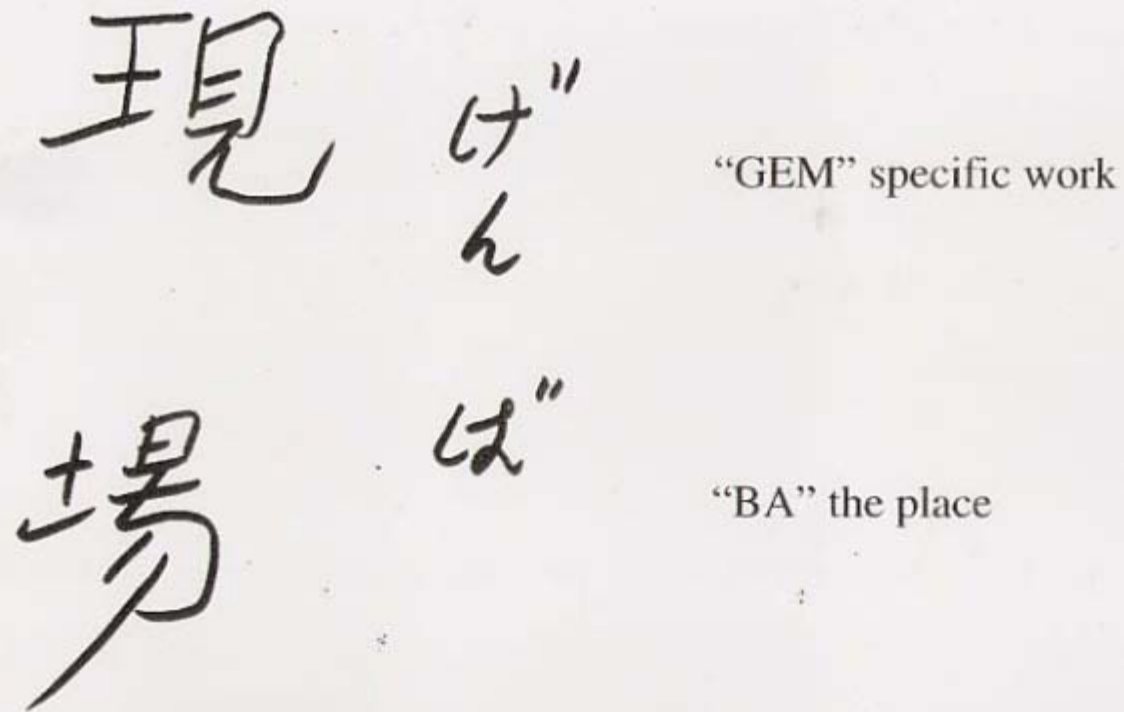


Figure 3-13. Gemba. (LCDR K.C. Moon of the U.S. Navy provided the drawing of the Chinese characters. My thanks to him.)

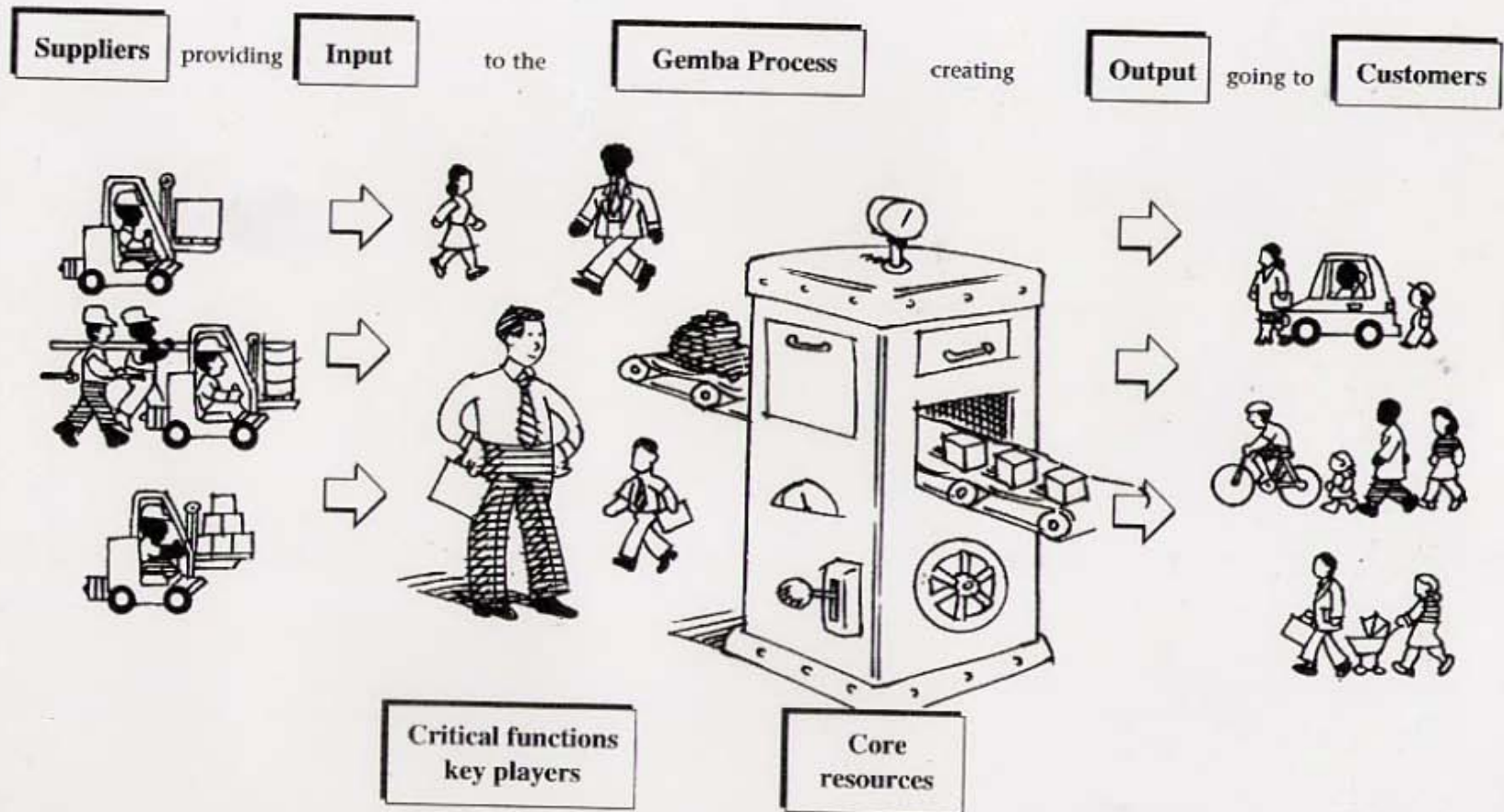


Figure 4-9. Critical functions, key players, and core resources.

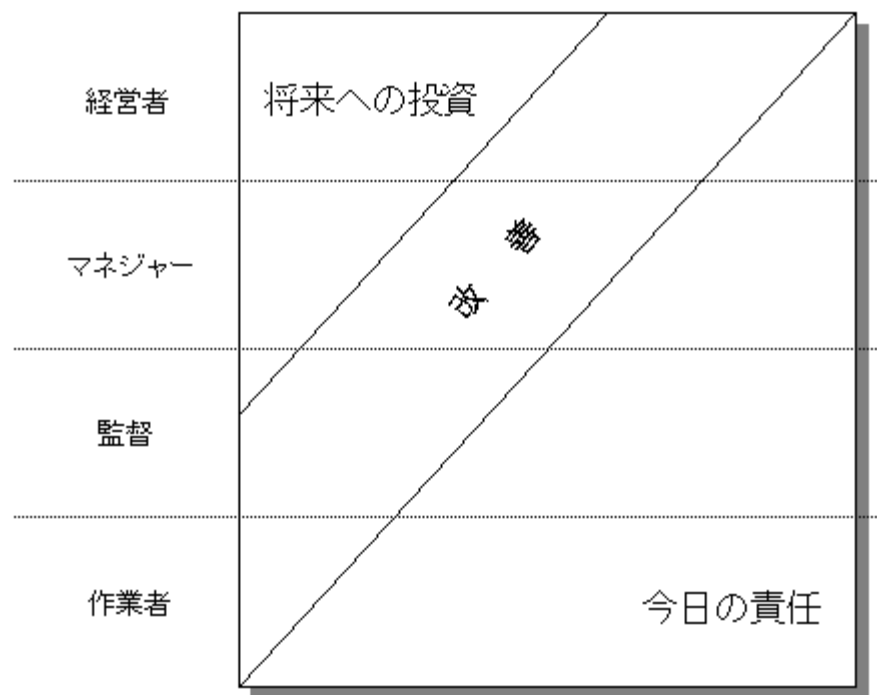
はなはだ不十分な資料しかないけれども、日本が先進諸国のなかでは例外的に「病理現象」をまぬかれていたのは事実らしい。その理由を、日本人の勤勉さとか、労働組合の弱さとか、総じて心がまえに求めるのはむづかしい。まして日本の文化的伝統などというあいまい模瑚たるものに求めるのは、不当な語義拡張になろう。企業内で幅広く経験するという熟練こそ、その非先進国病の条件と考える。この条件は決してとびはなれて特殊なものではあるまい。むしろ西欧でホワイトカラーに広くみられるものではなからうか。日本はそれをブルーカラーの一部にまで広げた点で、特色がある。その結果、下からの工夫、下の人々の権限の拡大、総じて一層産業民主主義に近づいているにすぎぬ。そのために、人々はよく工夫し、欠勤しないのである。

特殊でないのだから、他の国々がこの方式を採用するのは、大いに可能である。別に日本の文化的伝統に深く根ざしているのでもないらしい以上、西欧の国々がこのやり方をとり入れ実施するのに不都合はあるまい。ただし機械や設備とちがい、人材形成方式、熟練形成方式の変更に、かなりの期間とコストがかかる。これに熟練の寺主がつくる組織——労働組合の働きを考えると、変化には時間がかかる。組合員の最高の利は身につけた熟練であり、それが不要にならないよう労働組合はつとめる。熟練形成方式はひとつの牢乎とした社会制度であり、その変更には時間とコストがかかる。もし日本方式に崩れがなければ、日本のみが例外的である期間がしばらくつづくだろう。

「現代企業は熟練を軽視する傾向がある」

20年前迄は日本企業は強さの源泉は産業民主主義、
 下からの熟練だった。現代企業は熟練を軽視する傾向がある

終わりになき改善への精神



Baldrige National Quality Program

NIST
National Institute of
Standards and Technology

Home Award Recipients Baldrige Process Materials Available Search Site Map

76.0.107

Our hundredth Congress of the United States of America at this First Session

Enacted into Law the City of Washington on August 20, 1987, the following Act:

Be it enacted

By the Senate and House of Representatives of the United States of America in Congress assembled,

That the Secretary of Commerce be and he is hereby authorized to establish a Malcolm Baldrige National Quality Award Program to recognize and encourage excellence in product and process quality.

Section 1. (a) The Secretary of Commerce shall establish a Malcolm Baldrige National Quality Award Program to recognize and encourage excellence in product and process quality.

(b) The Secretary of Commerce shall establish a Malcolm Baldrige National Quality Award Program to recognize and encourage excellence in product and process quality.

(c) The Secretary of Commerce shall establish a Malcolm Baldrige National Quality Award Program to recognize and encourage excellence in product and process quality.

(d) The Secretary of Commerce shall establish a Malcolm Baldrige National Quality Award Program to recognize and encourage excellence in product and process quality.

(e) The Secretary of Commerce shall establish a Malcolm Baldrige National Quality Award Program to recognize and encourage excellence in product and process quality.

(f) The Secretary of Commerce shall establish a Malcolm Baldrige National Quality Award Program to recognize and encourage excellence in product and process quality.

(g) The Secretary of Commerce shall establish a Malcolm Baldrige National Quality Award Program to recognize and encourage excellence in product and process quality.

(h) The Secretary of Commerce shall establish a Malcolm Baldrige National Quality Award Program to recognize and encourage excellence in product and process quality.

(i) The Secretary of Commerce shall establish a Malcolm Baldrige National Quality Award Program to recognize and encourage excellence in product and process quality.

(j) The Secretary of Commerce shall establish a Malcolm Baldrige National Quality Award Program to recognize and encourage excellence in product and process quality.

The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987 - Public Law 100-107

PDF version

A paper copy of this document will be mailed if requested from nqp@nist.gov or by calling (301) 975-2036.

The Malcolm Baldrige National Quality Award was created by Public Law 100-107, signed into law on August 20, 1987. The Award Program, responsive to the purposes of Public Law 100-107, led to the creation of a new public-private partnership. Principal support for the program comes from the Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award, established in 1988.

The Award is named for Malcolm Baldrige, who served as Secretary of Commerce from 1981 until his tragic death in a rodeo accident in 1987. His managerial excellence contributed to long-term improvement in efficiency and effectiveness of government. The Findings and Purposes Section of Public Law 100-107 states that:

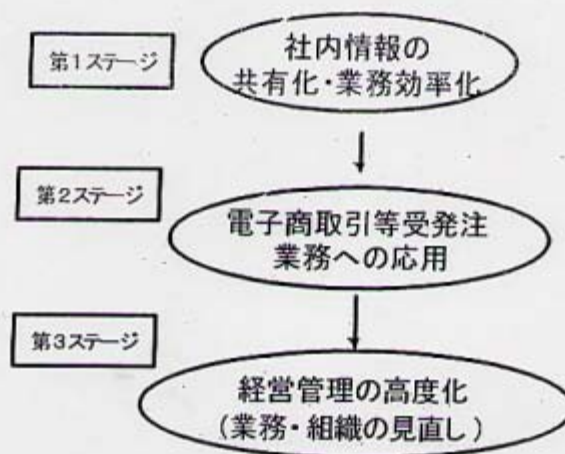
1. the leadership of the United States in product and process quality has been challenged strongly (and sometimes successfully) by foreign competition, and our Nation's productivity growth has improved less than our competitors' over the last two decades.
2. American business and industry are beginning to understand that poor quality costs companies as much as 20 percent of sales revenues nationally and that improved quality of goods and services goes hand in hand with improved productivity, lower costs, and increased profitability.
3. strategic planning for quality and quality improvement programs, through a commitment to excellence in manufacturing and services, are becoming more and more essential to the well-being of our Nation's economy and our ability to compete effectively in the global marketplace.
4. improved management understanding of the factory floor, worker involvement in quality, and greater emphasis on statistical process control can lead to dramatic improvements in the cost and quality of manufactured products.

5. the concept of quality improvement is directly applicable to small companies as well as large, to service industries as well as manufacturing, and to the public sector as well as private enterprise.
6. in order to be successful, quality improvement programs must be management-led and customer-oriented, and this may require fundamental changes in the way companies and agencies do business.
7. several major industrial nations have successfully coupled rigorous private-sector quality audits with national awards giving special recognition to those enterprises the audits identify as the very best; and
8. a national quality award program of this kind in the United States would help improve quality and productivity by:
 - a. helping to stimulate American companies to improve quality and productivity for the pride of recognition while obtaining a competitive edge through increased profits;
 - b. recognizing the achievements of those companies that improve the quality of their goods and services and providing an example to others;
 - c. establishing guidelines and criteria that can be used by business, industrial, governmental, and other organizations in evaluating their own quality improvement efforts; and
 - d. providing specific guidance for other American organizations that wish to learn how to manage for high quality by making available detailed information on how winning organizations were able to change their cultures and achieve eminence."

リーダーシップ教育資料
日本経済再生へのリーダーシップ

統制する組織から 自発的に動く組織へ

NPO法人日本再生プログラム推進フォーラム
代表理事 藤原直哉



【第1ステージ:社内情報の共有化・業務効率化】

- ・精密機械器具卸売業W社は、共用ソフトを効果的に活用することにより情報検索の容易化・苦情の類型化等を図り、苦情処理を迅速化。

【第2ステージ:電子商取引等受発注業務への応用】

- ・金型メーカーX社は、ネット上の技術相談に丹念に応じることで信用力の向上と顧客のニーズ把握に成功。
- ・ニットウェア製造業Y社は、顧客参加型のコミュニティをネット上で作ることで顧客の潜在ニーズを引き出し売上拡大。

【第3ステージ:経営の高度化(業務・組織の見直し)】

- ・靴下卸売業Z社は、生産から販売まで協力企業全てのPOSデータを共有して大胆な業務見直しを行い、小口受注・納期短縮を実現。
- ・クリーニング組合Aは、IT導入を機に商品管理能力・生産性を向上させるとともに、優良顧客囲い込みを実践。

Elder Bush Attacks Gulf War Critics

NEW HAVEN, Connecticut — Former President George Bush, speaking at Yale University's 300th anniversary celebration, defended the conduct of the Gulf War, saying it "burns him up" when critics say the military should have gone into Baghdad to get Saddam Hussein, the Iraqi leader.

Mr. Bush said Operation Desert Storm was successful because a coalition of nations worked together in 1991 to end Iraq's invasion of Kuwait.

"The coalition would have shattered" if U.S. forces had driven on to Baghdad, Mr. Bush said. "We would have been all alone in world opinion."

"We did finish the job. We finished the job we set out to do," Mr. Bush said to applause from Yale alumni at the weekend meeting.

Mr. Bush also echoed his son's calls for the United States to be a humble world leader. "The United States has got to reach out," he said. "You can't treat everybody with arrogance because we are the only remaining superpower."

Mr. Bush graduated from Yale in 1948. The president is also a Yale graduate, as was his grandfather, Senator Prescott Bush. (AP)

A8228 HERALD-TRIBUNE



Figure 5-8. Groups or teams going their separate ways within the organization.

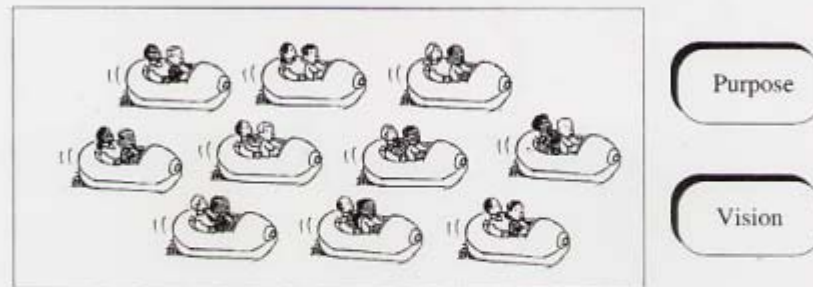


Figure 5-9. Aligning teams using purpose and vision.

This is useful but not enough. Beyond a common purpose and vision, the various groups and teams within the organization need to participate in common priorities and an integrated plan of action. There must be a network of activities linked together to accomplish something of major importance to the organization and its customers. This is pictured in Figure 5-10.

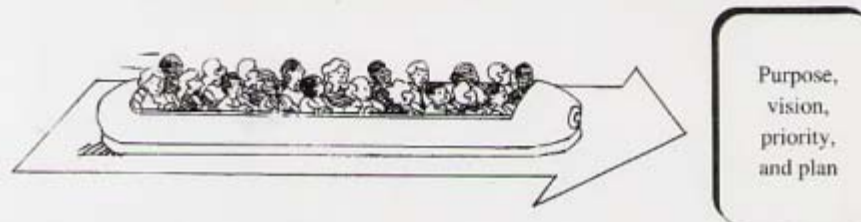
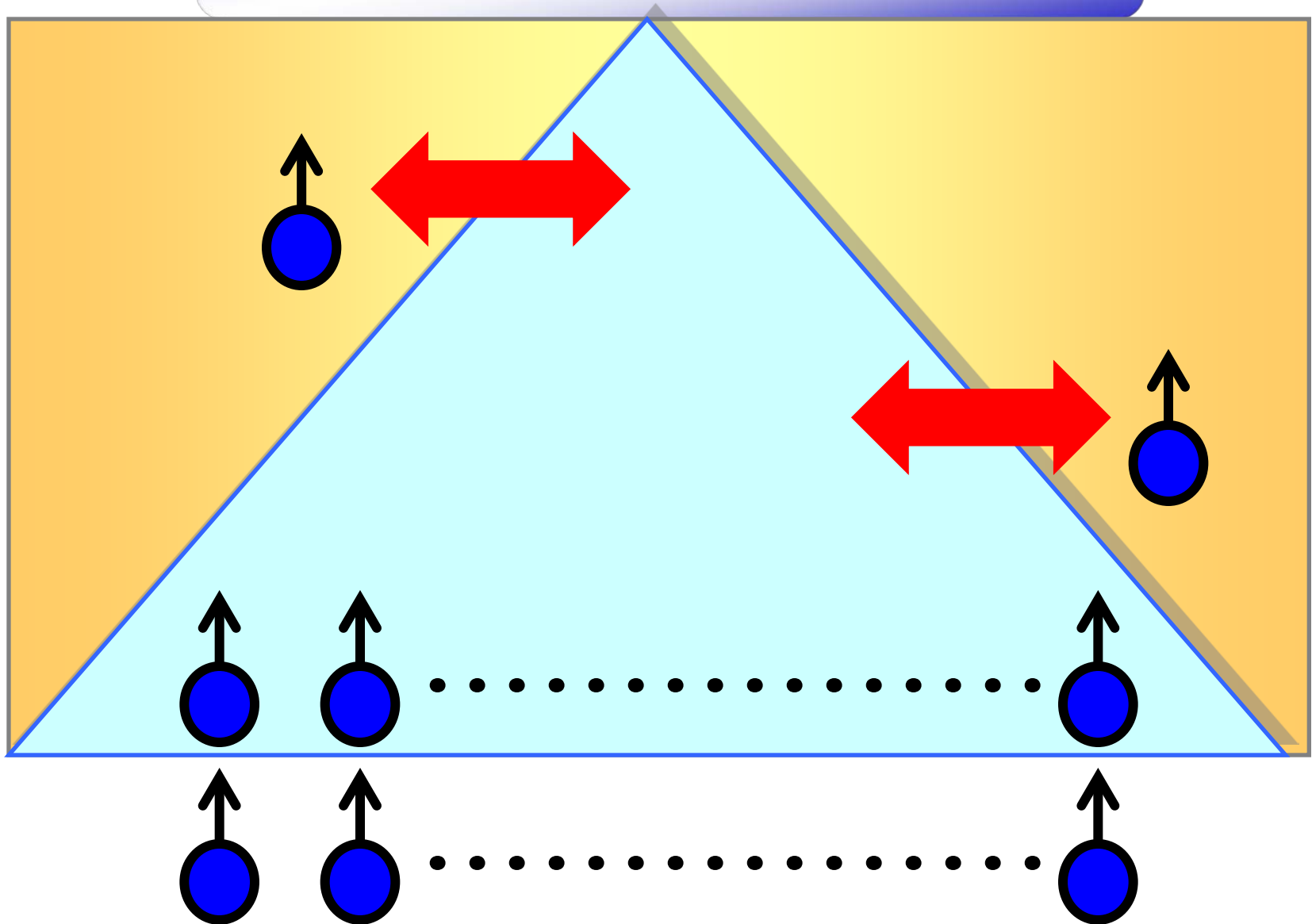
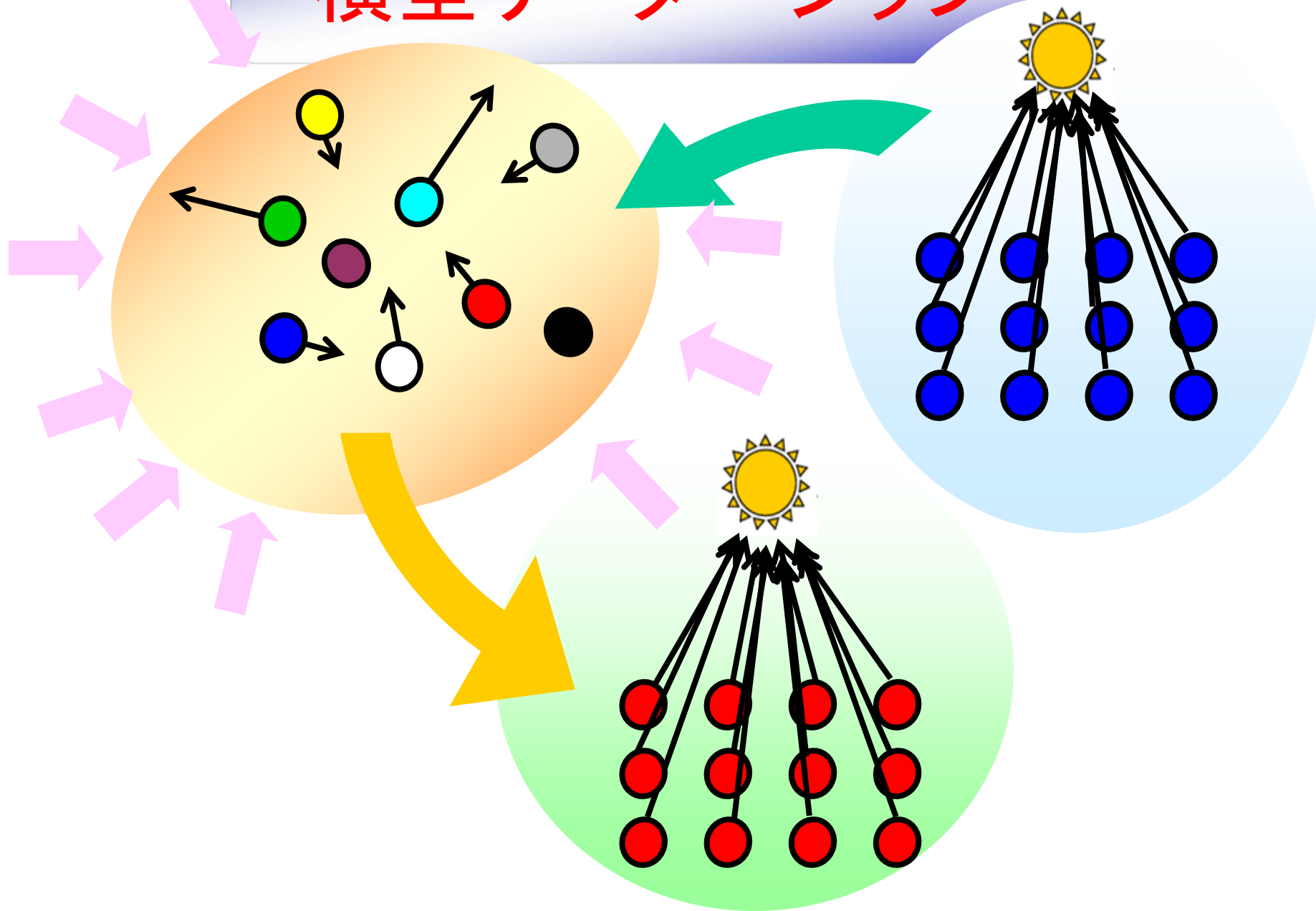


Figure 5-10. Teams that are aligned and integrated into a common system of improvement.

縦型リーダーシップ



横型リーダーシップ



■【69】新幹線開業記念碑(1964年築)



(2006年3月18日 読売新聞)

東京駅の新幹線19番ホーム下コンコースに設置されている。新幹線は、試行錯誤の末、日本の技術の粋を結集し、完成した世界初の高速鉄道であり、碑には「この鉄道は日本国民の叡智(えいち)と努力によって完成された」と刻まれている。

文・和泉秀郎(JR東海新幹線鉄道事業本部東京駅長)

