

●慶應義塾大学教授
うえやましんいち
上山信一氏



1957(昭和32)年、大阪府生まれ。京都大学法学部、プリンストン大学大学院(公共経営学修士)卒業。旧運輸省勤務を経て、世界的なコンサルティング会社であるマッキンゼーに転職し、共同経営者を務める。2000(平成12)年から、アメリカジョージタウン大学研究教授を務め、現在は、慶應義塾大学教授(大学院政策メディア研究科)。専門は、企業再生と行政改革。近年は、地域再生も手がける。大阪市立大学特任教授、大阪府特別顧問などを兼任。主な著書に、「だから改革は成功する」(ランダムハウス講談社)がある。

しを究める

真摯を学ぶ

自分改革——改革のプロ に学ぶ、自己確立への道

人間力と「作戦力」

井上 今回は、「改革のプロ」として知られる上山信一さんに、改革を通じての人づくり、あるいは改革に求められるリーダー像といったテーマでお話を伺いたいと思います。まず、改革とはどういうものなのでしょうか……？

上山 改革というのは、今まで当然だと思ってきたことを捨てて、新しいものにより換えることです。たとえば会社であれば、日々慣れ親しんでいる業務のシステムや組織のあり方について、「このままいくと何かおかしくなる」と思ったときに、ゼロから問い直す。すると、何かを捨てなければならぬ。新しいやり方を考えるのめんどろいですが、それよりも「捨てる」ことがたいへんつらいわけです。

井上 「捨てる」のは、とても勇気がいることですね。

上山 何かを否定するわけですから、誰かから不愉快だといわれることもあります。周りが理解してくれなかつたり、摩擦を起す場合もある。そして、新しいシステムや考え方を取り入れようとしても、なかなかじまない……。

井上 その意味でも、改革に取り組む人はたいへんですね。

上山 改革って、山登りみたいなものだと思っています。改革も山登りも、途中の段階ではとても苦しいですよ。始めてしまったことを後悔することだってあるかもしれない。

でも、頂上が見えると疲れは吹き飛んでしまう……なによりも、困難なテーマに取り組み、やり遂げること、自分自身が成長できる。

井上 では、改革を進めていくリーダーに求められる資質はどんなものでしょうか。

上山 大きくいえば、「人間力」と「作戦力」の二つが必要とされます。改革は、今ある仕組みをゼロから問い直す、あるいは否定します。ですから、それを遂行するのはとてもつらい。守旧派からは嫌われるし、改革派からは過度な期待を寄せられる……その意味でも、タフさ、あるいはリスクを厭わない精神の強さが求められます。そして、人とコミュニケーションをうまくとる技能も要求されるおまけに、改革の途中で思いもよらなかつた状況に遭遇することもある。そこで、柔軟に対応できる姿勢や、即座にまちがいを認め、修正できる謙虚さも不可欠です。

井上 そこがまず「人間力」の部分ですね。

上山 なによりも、その人の姿勢や考えにみんなが共鳴して、「この人についていこう」と思われなくては改革は進まない。その意味で、改革のリーダーは、やはり正直な人じゃないとだめですね。不正や理不尽なことに対して、「おかしい」と言う勇気をもっている。そういう姿勢が、人に強く訴えるのです。とはいっても、現実には日本の組織でそれをやるのはなかなかたいへんです。何が問題かをズバッと言うと、辞めさせられる

よい経営とは、「ふつうの人を集めて、みんなで力を合わせて、ふつうじゃないことを実現する」こと。

「今あるもの」「できること」を最大限生かし、

苦境を乗り越えていく

||

少林寺拳法と共通の発想！

そのためには、冷静に自己を分析し、欠点を謙虚に直に認め、

必死になって取り組む！

かもしれない。でも、そこで覚悟を決めて「このままじゃダメだよ」と語りかける。つまり、組織に魂を奪われないうか。それがないと、みんながついてこないですね。

たえば企業改革の場合、顧客に受け入れられ、取引先も理解し、従業員も幸せにする、という大義がなければ絶対に長続きせず、勝算もありません。ですから、改革はそれ自体を自己目的化させては絶対にダメです。問題点を整理したうえで、いつ、何のために改革をするのか、ほんとうに改革が必要かを、慎重に検討する。

たいこと、やれることをみんなですべて所懸命やるといふ話です。ですから、形式ばった話というのは、じつはそれほど大事ではない。ところが、これを見誤る会社が多い。調査会社を入れて、分析とかプロジェクト会議とか……いろいろな手続きや儀式を踏むケースがありますが、そんなのは「答えの先延ばし」にすぎない。要は、「俺たちでやるしかない。そこで、どうするか」といつて早く議論すればいい。ある意味で簡単なんです。必死になればいいだけの話なんです。必死に考える。そこがスタートというわけですね。

井上 そういう覚悟の部分が、非常に人を動かすということなんでしょね。

井上 そのうえで、「今、どんなことができるのか」を考えていくわけですね。

井上 まず当事者が、真剣に、必死に考える。そこがスタートというわけですね。

井上 では、実際に改革を進めていくうえで、たいせつなことは……？

井上 なるほど。

上山 大事なのは、「ほんとうにやりたいことは、いったい何か」を徹底的に絞り込んでいくことです。改革しようといつても、じつは答えがない場合だってある。あるいは、テーマそのものがまちがっている可能性もある。ですから、何が真の課題なのかを冷静に見極める必要があります。

上山 改革にあたって、「誰に何ができるか」を丹念に見ていく。すると、契約社員の人がいちばん働いているということもあるわけです。改革というのは、今そこにいる人材でやり

かを冷静に見極める必要があります。

ふつうの人を集めて、ふつうじゃないことを実現する

改革の本質は、「変わらないためにこそ、変える」というものです。つまり「今の幸せな状況を維持したい。そのために、仕事のやり方を大きく変えなくてはならない」というわけです。

上山 改革にあたって、「誰に何ができるか」を丹念に見ていく。すると、契約社員の人がいちばん働いているということもあるわけです。改革というのは、今そこにいる人材でやり

「よい経営」というのは、「ふつうの人を集めて、みんなを力合わせてふつうじゃないことを実現する」ことなのです。ホンダだってソニーだって、べつに特殊な人を集めたわけではないのです。あれは、ふつうの人を集



めてふつうじゃないことを実現したわけでしょう。それはまさに、少林寺拳法と同じだと思ふのです。腕力がなくても、体が小さくても、相手を制することが出来るわけです。だから、経営者というのは、ふつうの人材を集めて、それをパワーをもった集団に転換させればいいわけですよね。ほんとうにこれをやりたいと思つて必死になる。そして、きちんとした作戦がある。そうすると、周りの人が自然と影響を受けて、集まってくる。そういうものなのです。

たいていのことは、理念と戦略があれば、ふつうの人の努力で何とかなる。特殊な人をたくさん集めないといけないほど特殊な仕事って、世の中にはそんなにないはずですよ。

井上 少林寺拳法では、女性や子ども、年輩者も修行をしています。やはり「できること」で、戦術を組んでいくのです。体力やスピードで劣るのを、技術や発想の転換、いわば「作戦力」でカバーするのですが、それを身につけるためには、まちがいを素直に認める謙虚さや、いやなことから逃げない精神の強さ、つまり上山さんのいわゆる「人間力」が必要になってくる。まったく同じですね。

上山 改革には、成功もあれば、失敗もあります。その意味でリスクは大きい。でも、多くの場合、何もやらないよりは、小さなことでも何か取り組んでみたほうが絶対がいいと思ふのです。しばしばいわれることですが、「何もしないリスク」が最も大きなリスクなのです。たとえ失敗

しても、動き出すことで次の課題が見えてくる。そしてまた自分の成長にもつながる。

井上 人間は、長年慣れ親しんだものを見直し、時に捨てるといふことは、とても難しいと思ふのです。私たちが少林寺拳法を学んでいても、年数を重ね、段位が上がることに、自分の欠点が見えなくなりがちというか、感じる事ができなくなる傾向があるんです。

上山 企業でも、たとえば自分のところの製品が売れないとする。そうすると、「うちの製品はいいはずだけど、まだ世の中に受け入れられていない」とか「製品の価値がわからない」とか思いがちです。でもこれは、何が問題かを見ないようになっているわけです。あるいは、現場には見えているのに、トップにはそれを伝えない。あるいは、つもりが伝わっていない。やはり、一つのことにとっぴり浸かってしまふことの弊害がありますね。その意味で、改革者はいろいろな職種・会社を経験し、さまざまな企業文化にふれる必要があります。あるいはPTAの会合や、町内会に顔を出したり、NPOや趣味の会に出てみるのもよいでしょう。外国に行くのもいい。

さまざま分野にふれ、それぞれの価値観、考え方を知る。そのことで、柔軟なものの方が身につくわけです。井上 それはまさにそうですね。

上山 改革を進めていくうえで、守旧派の人たちへの説得で苦労します。しかし、それでもその人そのもの

のを否定してはいけません。抵抗を排しつつも、相手を受け入れる度量がとても大事です。押し引きの我慢の日々が続きますが、やがて改革の意義をわかってもらえるときがくるものです。

井上 なるほど。

上山 最近になってしみじみ思うのが、「改革は組織の個人々人を幸せにするはずのもの」ということです。ですから、必要以上に徹を飛ばし、メンバーにプレッシャーを与えない「怖い改革」よりも、「明るい改革」のほうが成功します。なぜなら、明るく取り組みれば、メンバー個人々の技能も発揮されやすいし、チームワークもよくなる。そして、個人々の成長のスピードも速い。最初は自信なさげだった若者が、改革プロジェクトに参加して、見違えるほどりっぴになる。お茶汲みに明け暮れていた女性が、めきめき頭角を現す。改革プロジェクトは、人を変え、組織を変え、そして社会も変えていくのです。

井上 そうですね。うちの開祖が少林寺拳法を始めた理由は、終戦直後で荒んでしまった人の心をどうにかしたい、という強い思いでした。その意味で、開祖も改革者であったと思ひますし、われわれ拳士も、一人ひとりが自己の改革をしていく必要があると思ひます。その意味で、分野は違いますが、上山さんのお話は、とても勉強になりました。どうもありがとうございました。

(2006年4月12日、東京・上山信一事務所にて) (文/渡辺太尊)