

次世代経営リーダー育成の潮流

野性的経営能力の開発

齊藤義明



CONTENTS

- I 人材の保守化・ガラパゴス化
- II 「J型経営者」と「G型経営者」は何が違うのか
- III 次世代経営リーダーに求められる資質と能力
- IV 先駆的企業の取り組みに見る「鍵」概念
- V 何を改革すべきか

要約

- 1 次世代の経営リーダーには、世界の競争相手と伍して戦い新興国市場を開拓していく能力や、既存事業の破壊と創造を先送りせず推し進める能力が重要性を増している。
- 2 しかしながら、次世代人材の実態は保守化・ガラパゴス化しており、そのことに現経営トップは危機感を募らせている。
- 3 上述の経営能力は、従来の日本的企業経営のなかでの合議制や経営管理実務だけでは十分に培うことができない。個人の直観やリスクに対する覚悟、情熱、率先垂範などをベースとした、「野性的経営能力」をもっと伸ばすことが必要である。
- 4 野性的経営能力の開発に向けて先駆的企業は、従来の硬直化した経営人材育成法を見直し、「異種触発」「修羅場挑戦」などの新たな育成方法を大胆に進めつつある。
- 5 日本企業各社が今後すべき改革として、①野性的経営能力を加味した経営人材育成制度のスクラップ&ビルド、②役員の世界競争力強化や世界で戦う「トップガチーム」^{注1}の組成、③国際的な人材求心力を持った企業風土づくり——を提案したい。

I 人材の保守化・ガラパゴス化

野村総合研究所 (NRI) は2011年2～3月、日本企業の経営トップに対して、「次世代経営人材育成に関する経営トップインタビュー」(以下、「経営トップインタビュー」)を実施した。初めに代表的な意見を紹介したい。

「日本で人と違う学生生活を送り、人と違っているとじめに遭う世界で育ってきた人達が、安定志向の職場にいて、国内マーケットの顔見知りの中だけでビジネスを行っている。そういう人達が外のマーケットで闘っていけるのか」(日立製作所 中西宏明代表執行役 執行役社長)

「人柄のいい人が多くて、勤勉で、実直で、おとなしいし、礼儀もわきまえている。だが、人がいいだけで世界で戦いに勝てるのか」というと、大いに疑問がある。世界は厳しい。仮に無礼なことを言われたら、それに対して返さないといけない」(富士フイルムホールディングス 古森重隆代表取締役社長・CEO (最高経営責任者))

「英語で、自分の力で、場を仕切ることができる人が、ビジネスでも政治の世界でも、極めて少ない。国際会議で丁々発止とやっている日本人経営者はいない」(武田薬品工業 長谷川閑史代表取締役社長)

「GDP (国内総生産) が世界第3位になったと言っても、追い込まれた状況とは言えず、だからこそ成長もしない」(三井物産 飯島彰己代表取締役社長)

「アジアで現地の社員と話すと、熱気が違う。この熱気が日本では感じられない」(花王 尾崎元規代表取締役社長執行役員)

以上を要約すると、ここで紹介した経営トップは次世代経営リーダーに対して、「人材が保守化・ガラパゴス化しており戦闘能力・野性が足りない。このままで世界と戦えるのか」という強い危機感を抱いていることがわかる。

II 「J型経営者」と「G型経営者」は何が違うのか

では、世界で戦える次世代経営リーダーとは、日本国内市場中心時代の従来の経営リーダーと何が違うのだろうか。

それは言葉の問題だけではない。今回、経営トップインタビューで指摘されたグローバルで戦える次世代経営リーダーの条件を次ページの表1に整理した。同表では従来の日本の経営リーダーを「J型経営者」とし、グローバルで戦える経営リーダーを「G型経営者」と呼んでいる。

J型経営者の頭のなかでは、国内市場が常に中心にあり、一般に以心伝心のコミュニケーション、和やコンセンサスを重んじた意思決定のスタイルを持ち、一致団結型の組織マネジメントに長けている。変革に当たっては、人の心や精神性を重視し、どちらかというと自前主義で漸進的な成長戦略を志向する傾向が強い。

これに対しG型経営者の頭のなかには世界の多様な市場が広がっており、日本市場はそのなかの1つ (one of them) だと捉えている。コミュニケーションは予定調和よりも異質な意見のぶつかり合いを前提とし、異質なものの同士の触発のなかから価値を引き出すマネジメントに長けている。日本企業で重視さ

表1 「経営トップインタビュー」で指摘されたJ型経営者とG型経営者の違い

	J型経営者	G型経営者
思考の枠組み	<ul style="list-style-type: none"> 国内市場中心 	<ul style="list-style-type: none"> 世界の多様な市場 日本市場を相対的に捉える (one of them)
コミュニケーションスタイル	<ul style="list-style-type: none"> 以心伝心、「あうん」の呼吸など日本的なコミュニティのなかだけで通用するコミュニケーションスタイル ほぼ日本語のみ使用 用意された紙を読む、部下を会議にお供させる 	<ul style="list-style-type: none"> 異質な意見のぶつかり合いを前提とし、論理的説得を重んじるコミュニケーションスタイル 国際言語を操る 自分の言葉で語る
意思決定スタイル	<ul style="list-style-type: none"> 和、コンセンサスを重視 部下に情報を集めさせる 	<ul style="list-style-type: none"> スピード感、タイムリーな決断を重視 組織外部にも検証プレーンを持つ
組織マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 一致団結から力を引き出すマネジメント。個々人の専門性は高くなく、マネージャーはチームの代表 異質なものに対する包容力は高くない 	<ul style="list-style-type: none"> 異才触発から力を引き出すマネジメント 個々人の専門性を重視し、マネージャーがそれを束ね統合する
変革マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 人心、精神性の重視 自前主義による有機的で漸進的な成長志向 	<ul style="list-style-type: none"> 成果や構造改革の重視 スクラップ&ビルド、M&Aによる構造改革型の成長志向

注) M&A：企業合併・買収

れるコンセンサス経営は決して世界標準ではないことを体感しており、意思決定のスピードやタイミングを重視する。変革に当たっては、結果を出すことにまず焦点を当て、人の心は後でケアすべきものと割り切る傾向がある。

ここで挙げたJ型とG型の経営者像の対比は、残念ながら好き嫌いで片づけられる問題ではない。世界で戦うには、欧米のみならず中国、韓国、インドなどのG型経営者と伍して勝たねばならない。次世代経営リーダーにはそうした覚悟と自己変革とが求められている。

Ⅲ 次世代経営リーダーに求められる資質と能力

1 捨てる覚悟と創造性

前述の「経営トップインタビュー」のなか

で、パナソニックの中村邦夫代表取締役会長は「1990年代に経営トップに要求されていた資質と、今は全く変わった」と語っている。特に強調していたのは「捨てる覚悟」と「創造性」である。

「事業ドメイン（領域）をどのようにもっていくかが、2010年代のトップの手腕の発揮しどころである。（たとえばパナソニックにおいては）10年後、環境革新企業に変革していなければならない。ドメインを変えようとするなら、既存事業を捨てる英断ができないといけない」（パナソニック 中村会長）

中村会長以外にも、「捨てる決断ができず、新しいものを生み出す力も足りない。このままで事業ドメインを再創造できるのか」といった危機感を示した経営トップが少なくなかった。

NRIの「次世代経営人材に関するアンケート

表2 次世代経営リーダーに求められる資質と能力

	資質		能力	
上位3位	決断力	55%	ビジョン設定力	65%
	創造性	48%	問題分析力(課題の発掘、「打ち手」検討)	44%
	責任感・不退転の決意	37%	変化察知力・観察力(マーケティング)	35%
その他重視されているもの	情熱	29%	PDCAマネジメント力	32%
	前向き・未来志向	24%	論理的思考力	29%
	傾聴力・多様な意見受容	21%	国際コミュニケーション力	18%
	倫理観・誠実さ	18%	組織調整力	17%
	ダイナミックさ	10%	財務分析力	16%

注1) 東証一部上場企業の経営者などを対象に郵送アンケートにより実施、有効回答数は170

注2) PDCA: Plan (計画)、Do (実行)、Check (評価)、Action (改善)

出所) 野村総合研究所「次世代経営人材に関するアンケート調査」2010年8～9月

ト調査」(2010年8～9月)によると、次世代経営リーダーに求められる資質のベスト3として、①決断力、②創造性、③責任感・不退転の決意——が挙げた。決断力や不退転の決意を次世代経営リーダーの必須条件とする割合が高まっている事実は、まさに中村会長の指摘と整合的といえよう。

と同時に、次世代経営リーダーに創造性を期待する割合が非常に高いことにも注目したい。これは同じ調査の次世代経営リーダーに求められる能力として、他の要素を引き離して「ビジョン設定力」が高いこととも整合的であり、つまり次世代経営リーダーには、既存の事業やそのやり方を破壊する実行力(Execution)だけでなく、そこから次の姿を再創造する力(Creation)が期待されていることを物語っている(表2)。

2 主流とは異なる経営経験

次世代経営リーダーに求められるキャリア(職務経験の連続)については、これまでの経営リーダーと次世代経営リーダーとを対比調査した(次ページの図1)。この結果から特に次の3点が注目される。

第1に、従来同様、「経営企画部門」の経験が次世代経営リーダーでも重視されている点である。事業を横断した俯瞰的な経営の視野は、特に事業のスクラップ&ビルドの局面判断で不可欠の経験となるであろう。

第2に、従来の経営者で最も重要とされていた「主力事業部門」の経験が、次世代経営リーダーでは30ポイント以上もダウンしている点である。その背景には、現在の主力事業が今後も主力事業であり続けるとは限らないことを多くの企業が直感しているからではないだろうか。

第3に、次世代経営リーダーが持つておくべき経験として従来比で大きく伸びているのが、「海外経験」と「子会社経営経験」という点である。これらは従来であれば、本流から外れた周辺的な経験とされてきたものである。次世代経営リーダーには、既存の主力事業部門の経験よりも、海外経験や子会社経営経験など、「異質な経験」がより重要となってきた。

3 求められる野性的経営能力

以上見てきた「次世代経営人材に関するア

ンケート調査」や「経営トップインタビュー」の結果から総合的に分析すると、次世代経営リーダーには、特に次の要素が強く求められている。

- 新興国開拓、世界で戦える力
- 事業のスクラップ&ビルド
- 創造性
- 決断力、不転退の決意
- 市場の変化の察知力、観察力
- 主流とは異なる経営経験
- グローバルで通用するマネジメント力やコミュニケーション力

これらの経営能力は、従来の日本の企業経営のなかでの合議制や経営管理実務だけでは十分に培うことができない。またいくつかの要素は、組織のなかで教育される能力だけではなく、個人の直観やリスクに対する覚悟、および情熱、率先垂範などをベースとした、

「野性的経営能力」という側面を持っている。

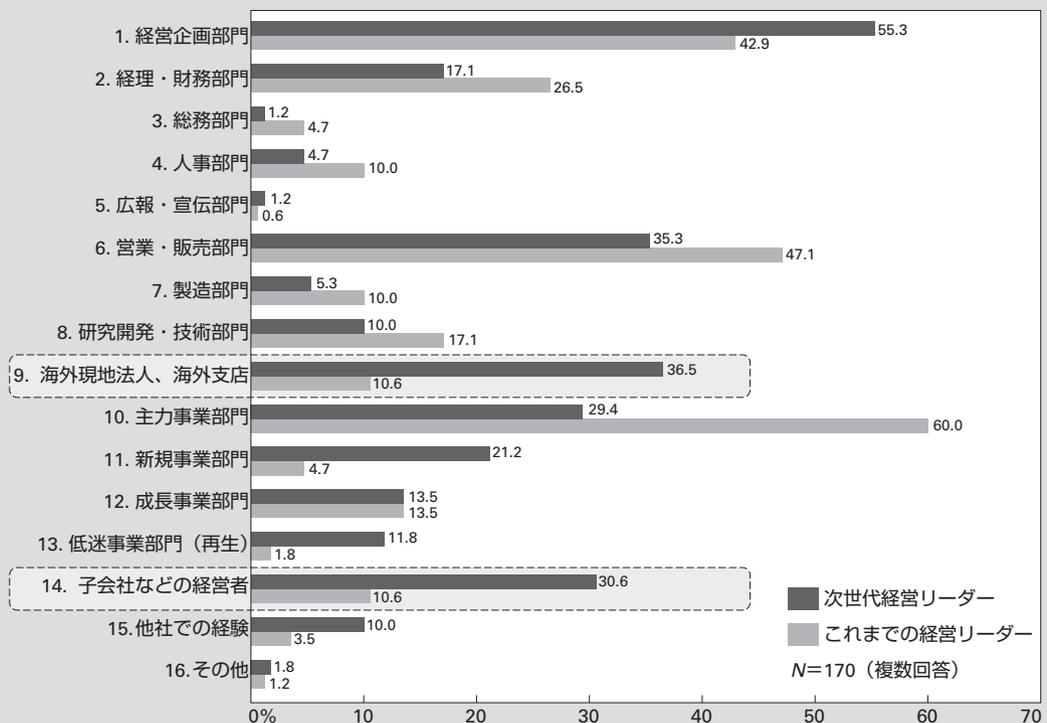
実際、足元の日本企業の現実を直視すると、約60%の企業においては次世代の経営リーダーをうまく育てきれていないという事実が浮かび上がってくる（図2）。

加えて経営トップが次世代経営リーダーの育成に費やしている時間は、「1割未満（関与はしている）」が33.3%、「1割以上2割未満」が22%であり、比較的低下水準にとどまっている（図3）。ちなみに、グローバルで一目置かれる企業の経営トップが次世代経営リーダー育成に費やしている時間は約30%といわれている。

さらに、多くの日本企業では人事・人材開発制度がいまだに国内中心に組み立てられており、海外のリーダー人材に対する説明力や求心力を持ちえていない。

このままでは、日本の経営リーダー層の国

図1 次世代経営リーダーに求められるキャリア（これまでの経営リーダーとの対比）



出所）野村総合研究所「次世代経営人材に関するアンケート調査」2010年8～9月

際競争力の劣位によって、日本企業がグローバル競争に負ける事態になることが強く懸念される。

IV 先駆的企業の取り組みに見る「鍵」概念

では、先駆的企業においては、次世代経営人材の野性的能力開発に対してどのようなアプローチを取っているのでしょうか。従来の人材育成法と何が変わってきているのでしょうか。

その潮流を以下の5つのキーワードに集約して紹介したい。

1 野性開発

第1の潮流は、世界の競争相手と伍して戦い新興国市場を切り拓く、荒々しい野性的な経営リーダーの育成である。将来のビジネスの主戦場が国内から成長する新興地域へと移行するなか、野性的経営能力は、新興国の現場を通じて若いうちから育成する動きが高まってきている。

たとえばサムスングループが推進する「グローバル専門家プログラム (Global Expert Program)」はこうした動きの代表例といえる。グループ各社から選抜された人材が、新興国を中心に1年間単身で赴任し、

- ①言語の習得
- ②生活文化や経済状況の観察
- ③人脈形成

——といった目的達成に向けて自己研鑽をする。毎年150人程度が派遣され、過去二十数年での累積は4000人近くに達している。中国、インド、ロシア等の有望新興国のほか、

図2 過去10年間、次世代経営リーダーは順調に育っているか

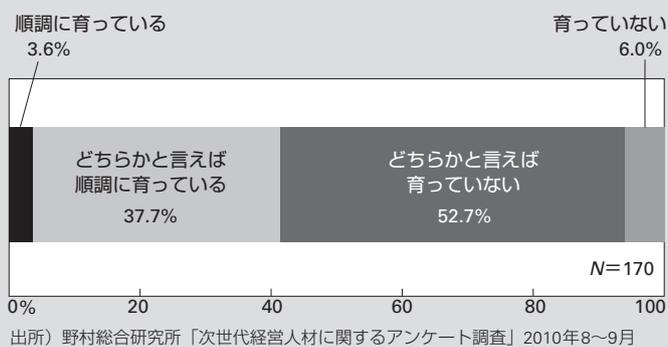
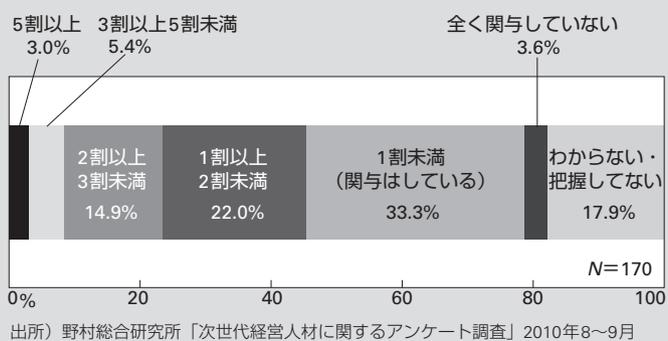


図3 次世代経営リーダー育成に対して経営トップが費やす時間



ナイジェリアやグアテマラなどにまで派遣されている。派遣期間中は、その地域の流行、事件、国民の反応、何を感じたかなどについて、イントラネット(企業内ネットワーク)に週2回短いコラムを寄稿する。帰国後はサムスングループにおける当該地域の専門家として人事データベースに登録され、将来同地域でビジネスを展開する際にはキーパーソンとして起用される。

一方、国内企業においても野性開発の必要性を主張する経営リーダーは少なくない。たとえば東芝の西田厚聰取締役会長は、「若いうちの海外赴任は開発途上国の方が良い」と語る。欧米派遣では、なまじ社会システムが整っているために余計なことを考える必要がない。他方、新興国では予期せぬことが数多

く起こり、雑用も含めてすべて自分でやりきらなければならない。また一国の経済規模が小さいために国家経済についてさまざまなことがつながって理解できる。さらに、先進国では在外日本国大使と食事をする機会などまずないといえるが、小規模な新興国では現地政府のハイレベルな人たちと話をする機会もある。このような新興国の環境下でこそ、たくましく成長でき、企業経営の全体観も養われると西田会長は考えている。

日本国内の管理的な社会のなかでは、意識的な努力なくして野性は磨かれぬ。野性など発揮しないほうが安全で安心だからである。このため野性的経営能力は、新興国にどっぷりつかり、そこで磨き上げるという育成方法が取られ始めている。新興国には、野性を育む条件である「逆境」「緊張感」「異質な価値観の混ざり合い」などがある。そうした環境にあってこそ、「受け身ではなく主体的に考え行動する」「失敗を恐れずリスクと共生する」「躊躇せず新しいフィールドに飛び込む」「現状のやり方に満足せず破壊と創造の欲求を持つ」「現場や経験の蓄積に基づく直観を信じ判断する」といった野性的な能力や行動特性が育つ。

2 率先垂範

第2の潮流は、従来の知識教育の見直しである。知識教育よりも人物による直接的影響から次世代経営リーダーを育成する方法へとシフトしている。

武田薬品工業の長谷川社長は、同社をグローバル企業へと一段と変革するために、社長就任時に経営会議のスタイルを大きく変えた。人数を絞り込んで頻度を高め、ドイツの製薬

企業バイエル・ヘルスケアの元経営幹部や米国のバイオ企業ミレニアム・ファーマ シュエーティカルのCEOも出席させ、日本の部門長と一緒にディスカッションさせたのである。日本の部門長たちはその場で、海外の一流経営者の情報の集め方や意思決定に至る論理の組み立て方、判断のスピードなどを直接目の当たりにし、自分たちとの差にショックを受けた。

長谷川社長によると、当初はグローバル経営リーダーと日本国内で育った経営リーダーの力の差が歴然としていたというが、日本人の経営陣も国際的思考やスピードを徐々に吸収し、最近ではグローバル経営会議の体をなしてきたという。こうした改革のやり方は荒っぽく見えるが、グローバル経営リーダー育成の場としては最高の環境、生きたビジネススクールになっている。

一般に、グローバル経営リーダーとは何か、いくら言葉を尽くして説明してもわかるものではない。むしろ手本となる経営リーダーを見せ、そうしたリーダーから刺激を受けて学ぶのが早道である。というより、そういうスピード感で次世代経営リーダー育成を急がないと、座学でゆっくり学んでいては世界的な競争から振り落とされてしまう。サッカー選手が日本を飛び出し、世界のチームで揉まれることによって、世界レベルの身体能力の強さやスピードを体感するのと原理は同じと思われる。武田薬品工業の経営会議改革は、経営リーダーの力量を高めただけにとどまらない。上が変われば下は変わる。上が範を示すことは最高の人材育成法である。経営会議改革がもたらした経営リーダーたちに対する自己変革の緊張感は、さらに上層部から

全社のリーダー層まで変えていく力となっていくであろう。

3 異種触発

第3の潮流は、「混ぜる」ことによって危機感と自己覚醒を促す動きである。同じ会社内の空気のなかだけで競い合ったり調和し合ったりしていても社外では通用しない。野性的経営能力は、均質な集団、同じ空気のなかのわかり合える集団からは生まれえない。なぜならそうした集団は、葛藤を避け、調和しようとするからである。グローバルミックスや異業種融合など、あえて「混ぜる」ことで違和感や危機感が生まれ、野性的な生存本能が覚醒する。傷つきながらも異なるものから新たなヒントを得、それが創造性への道筋となる。

野村ホールディングスの渡部賢一取締役CEO兼執行役社長は、金融業のグローバル競争で勝ち残るために、外国人社員8000人を強制注入し、内なる国際化、社内改革を推進した。当面の社内の混乱や弊害を乗り越えて、そのなかから一層強いプロフェッショナルが立ち上がってくることを志向している。また三井物産の飯島彰己社長は、「日本は安全安定志向、自ら挑戦しない土壌になってしまった。与えられた課題をうまくこなしていくといった傾向が強くなっている。これを破っていく必要がある」と語り、日本人だけでチームを固めず、国籍を問わずに混ぜて、強い刺激のなかで人材を鍛える経営を推進している。

4 知行合一

第4の潮流は、「リアルファイト・ラーニ

ング」(真剣勝負による学習)である。野性的経営能力は、ゆるい・ぬるい環境からは生まれえない。動物園の獣は、安全や安定と引き換えに野生を失っている。逆に、緊張感のある環境こそが否応なしに野性的能力を引き出す。その意味からあえていうと、従来の多くの研修は長い間「知識中心」で安全なものであった。知識と実践は一体的・相乗的なものである。先駆的企業では、現実の真剣な改革プロジェクトを通じた人材育成、あるいは研修と事業とを一体化する仕組みの構築へと動いている。

日立製作所の中西社長は、社長就任時にあった同社の研修プログラムのほとんどは「教養番組」にすぎなかったと喝破した。「たとえばB/S・P/L(貸借対照表・損益計算書)研修や海外赴任者向けの日本文化研修など、これでは本物の経営リーダーは育たない。真剣な学習とは、自分なりに事業計画をつくってみて、それを互いに叩き合うなかで鍛えられるものだ」と語り、社内の事業の再構築を通じて経営人材を育成していく方向へと舵を切っている。

また資生堂の前田新造代表取締役会長は「人材育成は人事部・研修部だけの仕事ではない」と言い切り、事業と研修の一体運営を進めている。同社の企業内大学「エコール資生堂」では担当事業の執行役員が学部長となり、積極的に関与して研修プログラムを組み立て、自らが教壇に立って次世代人材を直接教育している。

5 修羅場挑戦

第5の潮流は、意図的な「逆境」の創出である。野性的経営能力は順境からは生まれな

表3 次世代経営リーダーの野性的能力開発（従来の経営リーダーとの対比）

次世代経営リーダー能力開発の斬り口		従来の経営リーダー能力	次世代経営リーダーの野性的経営能力
1	野生開発 Wildness	<ul style="list-style-type: none"> 経営管理能力、人間力（国内） 国内市場中心の営業・マーケティング 日本人中心の組織マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> 新興国開拓力 世界の経営者と伍して戦う力 事業の破壊と創造
2	率先垂範 Influence	<ul style="list-style-type: none"> 経営システムやインセンティブで人を動かす 人的資源を動員する インサイドワーク中心 	<ul style="list-style-type: none"> 自ら範を示すことで人を動かす力 アウトサイドワーク志向
3	異種触発 Design	<ul style="list-style-type: none"> 同質集団内における競争と調和 一致団結のマネジメント 「カイゼン」・手直し 組織の空気を読む力 	<ul style="list-style-type: none"> 異業種から学習、破壊者（境界線を越えて人や物事を新たに起こせる人） 異質な意見の葛藤の中から付加価値を導くマネジメント力 根本から考え直す力
4	知行合一 Execution	<ul style="list-style-type: none"> 知識・情報を中心とした安全な学習 国内中心の現場主義 	<ul style="list-style-type: none"> 思考と実践が一体化した緊張感のある学習力（リアルファイト・ラーニング） 世界各地の市場の生態系理解力
5	修羅場挑戦 Agenda	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理（最小化） 失敗の回避、責任回避 社内説明能力 	<ul style="list-style-type: none"> リスクと共生 修羅場や逆境を通じて自分を磨く力

い。順境では何もしなくてもよいからである。野性的経営能力は、逆境でもがき苦しむなかから立ち上がる。コマツの坂根正弘取締役会長は、「次期経営者は、会社を大きく変えるような修羅場のプロジェクトのなかで育ち、試されるもの。それをこなす力がない者はそこで見抜かれる。しかし会社がうまくいっていると、役割分担をしてきちんと仕事をしていけばよくなってしまっていて、いわゆる修羅場が減る。修羅場が減ると人材が育たない」と語った。逆説的な慧眼ではないだろうか。

そう考えると、現経営トップが果たすべき次世代経営リーダー育成のための最大の役割は、会社の運命を変えるような挑戦的な課題（大プロジェクト）を次世代に投げかけ、鍛え、試すことであるといえる。

以上、次世代経営リーダーの野性的能力開

発に関する5つの潮流をまとめて表3に示す。

V 何を改革すべきか

次世代経営リーダー育成の5つの潮流を踏まえたうえで、各社はいったい何を改革すべきなのであろうか。次の3つを提案したい。

第1は、経営人材育成制度のスクラップ&ビルドである。今日の人材育成制度は硬直化・知識化し、事業競争力との乖離の度合いを強めている。特に、次世代経営リーダーに対する現状の育成プログラムはほとんど価値を生み出していない。野性的能力開発の要素はおよそ無視されている。オーソドックスな人材育成制度はいったん壊して、本当に必要なものは何か、それは誰が誰に提供すべきなのか、いかなる活動によって培われるものなのか——などについて、研修体系を全面刷新す

るくらいの次元から考え直すことを提案する。

第2は、役員の国際競争力の強化、経営会議の活性化、および「トップガンチーム」^{注1}の組成である。世界で戦える人材の育成という果敢な目標を達成するには、現役の経営陣は、それを次世代の課題として先送りするのではなく、自らの課題としなければならない。前述のように上が変われば下は変わる。上が範を示すことに勝る人材育成法はない。役員全員が無理なら少数精鋭でもよい。世界で戦えるトップガンチームを経営チーム内につくるべきである。そのトップガンチームは5人以内とし、国際的M&A（企業合併・買収）などのスピーディな意思決定を実質的に担当させる。

第3は、国際的な人材求心力を持った企業風土づくりである。日本国内だけで「ウェイ・マネジメント^{注2}だ」「企業DNA^{注3}だ」とやっている時代は早晩終わるであろう。これからはアジアをはじめ世界からコア（中核）人材を獲得し、彼らのロイヤルティ（忠誠心）を養い、彼らに現地人材を引っ張って貰ってもらわなければならない。その意味では、国際的な人材求心力を持った企業風土のグローバルウェイへの進化・再構築が必要になる。同時に日本のやり方の強みを、教育を通じてしっかりと外国人社員にも埋め込むことが重要になるであろう。

本稿における経営トップの発言は、NRIが2011年2～3月に実施した「次世代経営人材育成に関する経営トップインタビュー」の結果に基づく（『トップが語る次世代経営者育成法』として2011年7月、日本経済新聞出版社より発行）。

同インタビューは次の経営者の皆様に対して実施した。

（役職名は2011年2～3月のインタビュー当時）
三井物産 飯島彰己 代表取締役社長
日本電気 遠藤信博 代表取締役執行役員社長
花王 尾崎元規 代表取締役社長執行役員
三菱ケミカルホールディングス
小林喜光 代表取締役 取締役社長
富士フィルムホールディングス
古森重隆 代表取締役社長・CEO
リコー 近藤史朗 代表取締役社長執行役員
コマツ（小松製作所） 坂根正弘 取締役会長
ウシオ電機 菅田史朗 代表取締役社長
日立製作所 中西宏明 代表執行役 執行役社長
パナソニック 中村邦夫 代表取締役会長
東芝 西田厚聰 取締役会長
武田薬品工業 長谷川閑史 代表取締役社長
資生堂 前田新造 代表取締役会長
ルネサス エレクトロニクス 山口純史 顧問
野村ホールディングス
渡部賢一 取締役、CEO兼執行役社長

注

- 1 トップガン：米国海軍の戦闘機パイロットのエリート（1%）を養成する機関であり、1986年にトム・クルーズ主演の同名の映画が大ヒットした。本稿では世界で戦うエリート経営者チームを指している
- 2 その会社独自の考え方、やり方を顕在化させ重視する経営
- 3 長期にわたり共有され継承されてきた企業の価値観、信念、行動規範など。それぞれの企業らしさを決定づける

著者

齊藤義明（さいとうよしあき）
公共経営戦略コンサルティング部イノベーション・人材戦略担当部長、北海道大学大学院客員准教授
専門はビジョン、事業戦略、モチベーション、組織開発など