

PART2 カリスマの覚悟を組織に取り込め

私欲に流されない 老害を防ぐ3つの仕組み

PART1で見た3人のカリスマ経営者に共通するのは、経営に対する強い自負心だろう。常に会社のことを自分事として捉え、次の一手を考える。私欲に流されない覚悟が見て取れる。だが、人は弱いもの。手にした権力は手放したくない。そんな老害と決別する仕組みの作り方がある。

PART1で紹介した3人のカリスマ経営者から見えてくるのは、私欲に流されないという強い覚悟だ。スズキの鈴木修会長も、キヤノンの御手洗富士夫会長CEO（最高経営責任者）も、そして一線を退いたユニ・ファミリーマートホールディングスの上田準二相談役も、常に会社のことを自分事として捉え、先を読みながら次の一手を

考え、実行してきた。

経営者の評価軸は業績であるという、鈴木会長や御手洗会長の主張には異論を挟む余地はないだろう。そうした姿勢と結果を株式市場も評価してきたからこそ、2人は長きにわたって経営の最前線で陣頭指揮を執ってきた。

ただし、誰もがそんなカリスマ経営者になれるとは限らない。業績が悪化

しても、ポストにしがみつき、権力をふるい続け、いつしか会社を私物化する経営者がいることを歴史は語っている（33ページの囲み記事参照）。

肝心なのは私欲に流されないカリスマ経営者の覚悟を、仕組みとして会社の中に組み込むことではないか。健全なリーダーシップを発揮できる環境ならば、老害経営者は現れないはずだ。

山田社長（中央）の就任時に握手を交わす作田久男前社長（左）と立石義雄名誉会長

毎年、社長継続の是非を問う

●オムロンの社長交代の仕組み

社長指名諮問委員会

来年も社長を継続したいか？

緊急時には誰を社長に登板させる？

後継者を誰にしたいと考えている？



メンバー

小林栄三氏（伊藤忠商事特別理事）
西川久仁子氏（FRONTEOヘルスケア社長）
上釜健宏氏（TDK前会長）
立石文雄氏（オムロン創業家出身の取締役会長）
安藤聡氏（オムロン取締役）

毎年秋に委員会を開き、継続の是非を議論する

1年 2年 3年 4年 5年 6年 7年 8年 9年 10年

長期ビジョン

社長が10年の「長期ビジョン」を策定。その間は基本的に同じ社長が務める



ここからは、そんな老害を防ぐ仕組みについて見ていく。

仕組み 1 交代のタイミングをあらかじめ決める

「あなたは来年も社長を続ける意思がありますか？」

オムロンで社長兼CEOを務める山田義仁氏(56)は毎年秋になると「ある組織」からこの質問を投げかけられる。

「はい、続ける意向です」。山田社長が答えるとさらに質問が飛ぶ。

「では、あなたが病気などで社長を続けられなくなったなど緊急時はどうしますか？」

「代表取締役専務でCTO(最高技術責任者)の宮田喜一郎に任せます」

オムロンで毎年、開かれている「社長指名諮問委員会」のひとコマだ。山田氏が社長に就いた2011年から7度にわたり、社長にふさわしいかの“判決”が下されている。

オムロンでは基本的に社長の任期を「10年」と決めている。社長が10年間の長期ビジョンを掲げ、そこで掲げた目標を達成すべく業務を遂行する。諮問委員会は、その業務が会社の利益に基づいて進められているかを客観的な立場で監督する。取締役会の下にある4つの委員会の一つだ。

メンバーは5人。現在、委員長を務めるのは社外取締役の小林栄三氏(伊藤忠商事特別理事)。西川久仁子氏(FRONTEOヘルスケア社長)、上釜健宏氏(TDK前会長)を加えた3人の社外取締役に加え、立石文雄氏(創業家出身の取締役会長)、安藤聡氏(取締役)の社内の2人で構成する。オムロンでは取締役の過半数を「業務執行を担当しない取締役」としており、安藤氏も



自身が経営を託したタイミングを「遅かったくらいかも」と話す加藤氏。6月に相談役も退任した

その一人だ。客観性を担保するため、業務執行の取締役は社長指名諮問委員会のメンバーには入れない。

ポイントは「任期の見える化」だろう。社長に与える時間を10年と定め、10年後に会社としてどうありたいかの目標を定めてそこへ向かってひた走る。路線からズレずにしっかり企業経営ができていれば合格。不合格なら別の社長を選ぶ。至ってシンプルだ。

65歳で「強制終了」

「あまりにも強い社長がいると、(社長の判断が会社の利益に反する場合でも)他の取締役は押し切られてしまう。だから社長の暴走を止める仕組みが必要だ」。投資ファンドのカーライル・ジャパンの富岡隆臣氏は、社長を監督する仕組みの重要性をこう説明する。

オムロンの委員会はまさに社長の暴走を食い止める機能を果たす。期限を定め、老害になる前に社長から降ろすことで会社を守るのだ。人は往々にして自らの引き際に気づきにくい(31ページの別掲記事参照)。だから他人が本人にそれを告げられる仕組みを、あら

かじめ組織に組み込んでおく。

さらに「想定外のイベントが起きたときにどうするかを事前に考えておくことも重要だ」と企業統治に詳しい早稲田大学ビジネススクールの内田和成教授は指摘する。例えば、社長の健康問題や不慮の事故などだけではなく、「2期連続で赤字になったら交代」など、具体的な指標を決めておくといふ。「会社は基本的に永遠に続くもの。社長は社長を辞めても次の人生があるが、会社が危機に陥ったら次はない」(内田教授)からだ。

老害を生まないための、別の手法を見いだした会社もある。家電量販店のケーズデンキで知られるケーズホールディングスだ。

加藤修一氏(72)は父が創業した会社を継ぐ形で、1982年、2代目社長に就任した。2011年に会長になるまでの約30年間、会社を率いてケーズを大手家電量販店に育て上げた。会社にもっと長く居座る「誘惑」があってもおかしくない。だが加藤氏は65歳になった時に社長を退き、70歳を機に会長も退いて相談役となった。そして今年6月27



「企業再建」で後継者を選んだ

●日本電産の永守重信会長が採用した後継者選定法

永守会長(右)が与えた厳しいノルマを吉本社長は全て達成した

2014年
社長を譲るのは70歳になる

3年前に準備開始

2011年、候補者3人に絞り込み

企業再建などのミッションを割り当て

合格ライン届かず

候補者5人で仕切り直し

ミッション割り当て

人格・能力・業績を比較

吉本氏に決定



日、相談役をも退いて「元ケースの人」(加藤氏)になった。

「会社が元気よく続くためには組織が常に若々しくなければいけない」

加藤氏のこの思いはケースに今も残る。社長を退任する前に、次の内容を内規に組み込んだからだ。

「全ての社長は65歳で社長を後任に譲り、70歳で会長も退く」

仕組み 2 厳しい基準を設け 後継者を選び抜く

本人が望んでいなくとも長く居座るケースもある。そんな時、よく挙がる理由が「後継者がいない」というものだ。老害を防ぐには、誰もが納得できる公平な後継者選びが欠かせない。

1973年に日本電産を創業した永守重信氏は、言わずと知れた日本を代表する経営者の一人だ。現在の肩書は会長兼CEOで年齢は73歳。70歳になったら社長を譲ろうと決め、その3年前の2011年から後継者選びを本格化さ

せたが、実際には苦節7年かかった。

ようやく決着が付いたのは今年2月。若手エースの吉本浩之副社長(50)を次期社長に任命し、6月20日に開いた株主総会で承認された。

「発表したらやっぱり少し肩の荷が下りましたね」。M&A(合併・買収)をした企業を短期間で再生させることで知られる永守氏。そんな永守氏ですら後継者選びに苦心していた。

11年に選抜を始めた時、候補者は3人に絞っていた。プロパー1人、社外からやってきた準プロパー1人、複数企業で経営経験のある社外人材1人。あえてバラバラの環境で育った3人を選び、困難な企業再建を任せて経営能力を試した。

だが「3人ともダメ」(永守氏)。そこで生え抜き1人を残して新たに候補者4人を選び、5人に厳しいミッションを与えて競わせた。

ミッションと言っても、そこは永守流。候補者を子会社に送り込んで社長に就任させ、実地で企業再建に取り組ませた。しかも、「いつまでに黒字化」

「いつまでに〇億円の売上高」といったノルマを設け、月次で厳しくチェックする。それを「楽しい」と前のめりで取り組んできたのが吉本氏。歴代候補者の中で初めて全ノルマを達成した。

厳しい数字のノルマを課すものの、永守氏が本当に目を光らせているのは人として候補者が持つ能力や人格だ。厳しいノルマを与えた時、どんな姿勢でどう周囲を巻き込んで乗り越えるか。そこに人としての本質が見えてくる。

吉本氏が日商岩井(現双日)、日産自動車などを経て日本電産に入社したのは15年3月。わずか3年で売上高1兆5000億円の会社の社長に上り詰めた。「自分と瓜二つ」と永守氏に言わしめるほどのワーカホリック。ゴルフもカラオケも飲みにも行かない。永守氏は「彼はちょうど50歳だが、僕が50歳の時よりよくできる」と満足げだ。

屋上屋は重ねない

日本電産の場合、永守氏の努力もあって社外からも含めてさまざまな人材を社内に引き寄せ、優秀な後継者を見



日本経営心理士協会・藤田耕司代表理事に聞く 引き際を難しくする2つの「欲」

社長の平均年齢が上昇し、60歳を超えている中で、体力や気力の限界を感じて事業承継を考え始めている経営者は近年急激に増えている。ただ、退任のタイミングや引き際を自分で決めるというのはすごく難しい。困難にしている動機は大きく分けて2つある。それは人間が持つ自分のために何かをしたいという「私欲」と、自分以外の周りの人に喜んでもらいたい、会社や社会を良くしたいという「公欲」だ。

私欲の動機としては「権力や地位を失いたくない。失ってしまうと周りから相手にされなくなってしまう」という危機感が生まれ

ることにある。加えて、それまで第一線で活躍していたのに、退任後の目標がなくなってしまうことに不安を感じるケースもある。何をしたらいいのかわからず、生活のハリのような部分や生きがいや失ってしまう怖さを感じてしまうのだ。自分が今まで懸命に築き上げてきた会社を後継者に譲ることが名残惜しくなる場合もある。

公欲の部分では、「社長を任せられるほどの人材がいない」という考えから決断できなくなる。無理やりにも自分が辞めてしまうと会社がダメになってしまう、大事にしてもらってきた顧客に迷惑が掛かってしまう。

その結果、「辞めたいけど、辞められない」「自分は辞めちゃいけないんだ」という気持ちになってしまう。

とはいえ、引き継ぎのタイミングは会社が持続的に成長を続けるためにとても重要。まずは「何年何月何日に辞める」と具体的に決めておく必要がある。そのうえで、後継者を決めて、社長として必要な経験も積ませ、社内体制を整えるなど、自分がなくなった時のために全力を尽くしておかなければならない。日付を決めておかないと行動せず、ずるずる先延ばしにしてしまうものだ。(談)

つけることができた。だが、どんな会社でもそれができるわけではない。内部から人材を引き上げる会社も多いだろう。その場合、どうするか。

ここでヒントになるのが自動倉庫メーカーのダイフクだ。今年4月、10年ぶりに社長(CEO)を交代。それまで社長を務めていた北條正樹氏(69)は会長にはならず、相談役となって一線から身を引いた。6月にはその相談役も退任。「屋上屋を重ねるのが昔から嫌い」(北條氏)というのがその理由だ。

北條氏が後継者にCEOを譲る時、こだわったのが「トロイカ体制」だ。トロイカ体制とは、CEOとCOO(最高執行責任者)、CFO(最高財務責任者)の3人で役割分担しながら経営するというもの。さらに交代する時は、3人のうち前体制を知る既存の2人を残す。経営の流れをつなぐためだ。

CEOを継ぐ下代博氏は60歳(就任時は59歳)。それまで副社長(COO)を

務めていた田中章夫氏が会長になり、CFOの猪原幹夫氏がそのまま残った。現在はこの3人がトロイカ体制を担う。

こうすれば、後継者は必要な時に先達に教を請うことができる。「私が社長になったのも59歳で、当時の会長にサポートしてもらった。その経験を考えるとやはりサポートできる誰かが必要だと思った」(北條氏)。あえて2人を残すことで潔く譲れるというわけだ。

仕組み 3 明快な評価基準で後継者を育成する

「100年に1度の大変革期」(トヨタ自動車の豊田章男社長)は今、あらゆる業界に押し寄せている。製造産業ばかり、流通産業ばかり、サービス産業ばかり。そんな荒波を乗り越えるには、環境の変化を的確に捉え、会社にとってどんな変革が必要かを客観的に判断で

きる「変化に強い人材」を社内で育てることも必要になる。つまり、老害になることなど考えもしない人材を初めから育てるのだ。

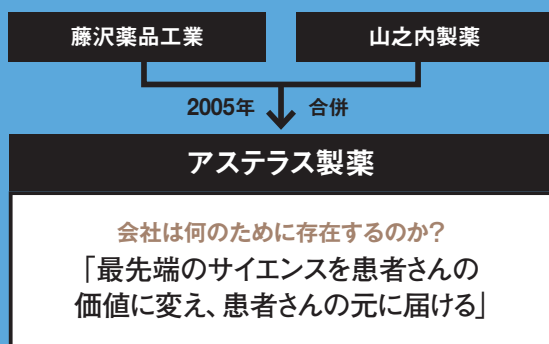
「アステラス製薬としてやるべきことは明確だ。だから、その目的に向かって今、会社を経営するのに最も適しているのは誰かを決めるのも明快だった。今でも『私が下した決断の中で最も良い』と思っている」

畑中好彦氏(61)は今年4月、アステラスの社長兼CEOを副社長の安川健司氏(58)に譲り、自身は会長に就任した。アステラスは05年、藤沢薬品工業と山之内製薬の2社が合併して誕生した。畑中氏は合併当時に経営戦略本部経営企画部長を務め、合併後の方針作りや企業文化の土台作り奔走した。

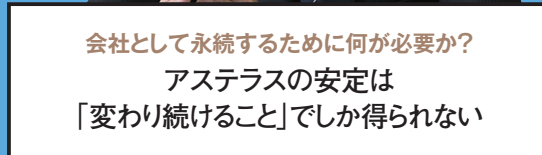
社長に就任したのは54歳だった11年。退任時の年齢は60歳で、身を引くには若すぎるようにも見える。だが、畑中氏にとって今の時期の退任は「疑問

変化に対応できる後継者を育てる

● アステラス製薬の社員育成の仕組み



社長を務めていた時、変化対応力にたけた社員育成にこだわった畑中会長



全社員の行動指針

1. 「患者さん」のためになるか？
2. アステラスがやるべきことか？
3. ステークホルダーに説明できるか？



アステラス独自の評価方法

毎年、「目標」と「使うリソース」を自ら定める。次の年の目標は、「目標のレベルを上げる(内容を変える)」か「使うリソースを少なくする」。できないと1点減点。社員が変わり続けるための仕組み。

会社として何を評価するかの基準を誰にでも分かるように明快にする

すら湧かない当たり前のこと」(畑中氏)だった。そんな新陳代謝ができる企業を畑中氏自身が望んだからだ。

合併会社によく見受けられるのが、「合併前の所属先による派閥」だが、アステラスにはそれが無い。新会社ができすぐに、誰もが納得できる共通の目標を立てたことが大きい。

「最先端のサイエンスを患者さんの価値に変え、患者さんの元に届ける」というのがそれ。藤沢も山之内も研究開発型の医薬メーカーだったため、この目標はどの社員の腹にも落ちた。

私情が入る余地がない

さらに共通の敵もあった。パテントクリフ(特許の崖)。売れ筋の医薬商品の特許が次々と切れる時期のことで、アステラスでは19年以降に迫っていた。新時代を生き残るためには、これまでのやり方に頼らず斬新なやり方で

新しいメシの種を生み出すしかない。だからこそ畑中氏は、変化に対応できる組織作りにこだわった。

中でも効果を発揮したのが同社独自の評価方法だ。まずアステラスの従業員には、前出の「患者さんのために最先端科学を使う」という目標がたたき込まれている。これが評価のベースになる。

加えて、「前年に比べてどれだけ仕事を変革できたか」も見る。例えば、ある開発部門の責任者が「今年は〇人で自部門で担当する××の新薬を△△段階まで進める」といった目標を立てたとする。次の年、この責任者が同じレベルの目標を立てたらマイナス1点の評価がつく。同等の目標ならより少ない人数でこなさねばならない。同じ人数ならさらに開発スピードを上げるか新領域の新薬開発に取り組むなどしなければ同じ評価を得られない。

常に変わり、新しいことにチャレン

ジし続けることは容易ではない。だから社員たちは常に「どうすれば効率的に成果を上げられるか」を考える。こうした仕組みを作った当の畑中氏も例外ではない。これが先ほどの「最も良い決断」発言につながる。

アステラスがパテントクリフに直面するのははいよいよ来年。生き残るためには水面下で進める開発をどんどん世に送り出していく必要がある。市場に何が求められ、どんな薬品が売れるのか。これを目利きできるのは、文系の自分よりも研究畑を歩いてきた安川氏の方が向いている——。藤沢出身の畑中氏から山之内出身の安川氏へのバトンタッチははたから見ると「バランスを取ろうとしたのでは？」と勘繰りたくなるが、実際には全く関係ないという。

「効率的に目標を達成するにはどんな『変化』が必要かを考えただけ。私情など挟む余地はない。アステラスの安



このシグナルに気をつけろ!

強力なリーダーシップを発揮しているつもりが、いつしか老害になる——。歴史を振り返れば、そんな事例はあまたある。

1980年に85歳で死去するまで帝人の社長を務めていた大屋晋三氏はその代表格。ワンマンぶりは「社長と副社長の距離は平社員と副社長の距離より遠い」といわれるほど。戦後、商工相なども務めた「大物」は通算で20年以上も社長の椅子に座り続けた。

石油開発や輸入車販売、飲食業など事業多角化の旗を振るも、ことごとく失敗。それでも「暴走」を止められなかったのは大屋氏が自身に意見する者を切り捨ててきたからに他ならない。

夫人はテレビにもたびたび出演していた政子氏。おしどり夫婦として有名だったが、役員や社員は政子氏にビビリしていたという。政子氏への振る舞い一つで人事に影響すると怖がったからだ。

解任動議が可決された取締役会で「なぜだ」とつぶやいた三越（現・三越伊勢丹ホールディングス）の岡田茂元社長は私物化の度が過ぎた。オーナー社長でもないのに、オフィスの壁には自身の顔

写真が掲げられ、岡田邸に通って社長車を黙々と磨く者まで現れた。

愛人で女帝といわれた竹久みち氏に、海外商品の仕入れで不当な利益を稼がせた岡田氏だが、肝心の会社の業績は悪化の一途だった。自らの手腕で取り戻した百貨店業界首位の座も、3位に転落して

歴史が教える 老害シグナル

- 1 そういえば、自分に意見をする者が最近、いなくなった
- 2 信じられるのは、身内の意見だけ
- 3 オフィスに自身の顔写真が掲げられるなど偶像崇拜化の兆しがある
- 4 業績悪化は部下の働きが悪いからとつい思ってしまう
- 5 前任社長をしのぐ成果を出すために現場に無理を言ってしまう



しまう。子飼いの役員までが賛成に回った解任動議。冷静な判断力を失った老害経営者を待つ結末はいつの時代も残酷だ。

老害は名門企業をも破綻の道へと導く。2004年に粉飾決算が発覚し、実質破綻したカネボウ。後に有罪判決を受けた帆足隆元社長も人事権を掌握し、カネボウグループの不動のトップとして君臨していたといわれる。ただ、過去から積み上がった不良在庫を隠し続けた意味では、帆足氏は割り食ったともいえる。先輩から引き継いだ「旧悪」を世にさらすことはできない。老害は引き継がれるもののなのかもしれない。

もちろん、東京証券取引所が15年に社外取締役の選任などを求めた企業統治指針（コーポレートガバナンス・コード）を導入したこともあって、さすがに大屋氏や岡田氏のような「豪快な老害社長」は今でこそ少なくなった。それでも前任社長をしのぐ成果を出そうと現場に無理をさせた東芝の歴代社長の例を見るまでもなく、ひとたび「社長」の座をつかめば、「欲」が出るもの。自制心を利かせるためにも老害シグナルにご用心。

定は、変わることではしか得られないのだから」。畑中氏はそう語る。

* * *

6月20日、ソフトバンクグループは株主総会を開き、3人の副社長を選任した。このうち誰かが孫正義会長兼社長（60）の後継者となる可能性が高い。

孫社長が買収した米企業の創業者で、14年にソフトバンク傘下の米スプリントCEOに就任、現在はソフトバン

クのCOOを務めるマルセロ・クラウレ氏（47）。ドイツ銀行やスイス・UBSなどの金融機関で投資や経営に実績を残し、14年にソフトバンクに入社したソフトバンク・ビジョン・ファンド運用責任者のラジーブ・ミスラ氏（56）。そして今年、ゆうちょ銀行から孫社長自ら引き抜いてきた佐護勝紀氏（50）だ。

佐護氏は、6月19日にゆうちょ副社長を退任したばかりだが、孫社長は佐護氏にいきなりCSO（最高戦略責任

者）を任せ、グループ全体の投資戦略を統括させるという。孫社長がいかに後継者選びを急ぎ、新陳代謝を促そうとしているかが分かる。

優れたカリスマがいる会社ほど、新陳代謝を促すのは難しい。だが、時代は待つてはくれない。技術革新の波が押し寄せ、経営環境はめまぐるしく変わる。PART3ではそんな時代に合わせたかのような、新世代の経営者たちの引き際の考え方を見てみよう。