

2012.11.12

RENEWAL OPEN

東洋経済

T O Y O K E I Z A I

O N L I N E

日本の新たなモデルを創る
新世代リーダーのための
ビジネスサイト



<http://toyokeizai.net>

楠木 建

一橋大学大学院
国際企業戦略研究科教授

今の日本は、リーダーについての考え方が偏っている。多くの人は、

官庁や企業といった三角形の組織の中で、出世してトップに立つ人をリーダーだと思っている。

しかし、今求められているのは、こうした「三角形のリーダー」ではない。ゼロから商売の基やストーリーを創る人、いわば、「矢印のリーダー」こそが待望されている。

事業創造者は、何も起業家に限らない。普通の会社の中にも、「矢印のリーダー」はこれまでたくさんいた。そうした人が、若い人のモデルになる。

では、どうすれば「矢印のリーダー」になれるのか。根底にあるのは「好き嫌い」だと思う。理屈ではない直感やセ

ンスのようなもの。「好き嫌い」を抽象化して、自分とは何かを深く知れば、現実の仕事と好きなことの折り合いをつけることができる。

事業を創るには、人とは違う特別な能力がないとダメ。それをつけるには、すさまじい努力が必要になる。ただ、好きなことであれば、努力が苦ではなくなるので、自然と力がついていく。だから出発点は「好き嫌い」ですよ。

くすのき・けん ● 1964年生まれ。一橋大学大学院商学研究科博士課程修了。著書「ストーリーとしての競争戦略—優れた戦略の条件」は、本格的な経営書としては異例のベストセラー。



撮影：吉野純治

みんな人でしょよか？

のか。4人の識者に「新世代リーダーの条件」を聞いた。

作家・元外務省主任分析官

佐藤 優



撮影：尾形文繁

日本のロールモデルを目指すような人たちは、まず目的論的な思考をすべきだ。どんな目標でもいいから、まず目標を持つ。死から逆算して、今は何をやるかという組み立てをすることが一番重要だ。

次に、大きな矜持を持って、小さなプライドを捨てる。知らないことを知ったかぶりしてはいけない。自分の知らないことは勉強して補えばいい。

勉強する際には、最初に、確立した学術論文や本を通じて基礎知識を身に付けるべきだ。その上で、耳学問、勉強会、フェイスブックなどを活用すればいい。その順番を間違つてはいけ

ない。

組織において、上位10%に入れるかどうかは、ほとんどが実力で決まる。だから、努力することは絶対無駄にならない。

ただし、そこから上に行くには、偶然的要素が強くなる。物書きでも通訳でも何の世界でも、トップになる人の共通点は運がいいこと。運の要素がたぶん99%だと思う。ただし残りの1%に実力がないと絶対に運はつかない。

「出世と運」の話にも関連するが、人生を歩むうえで、宗教的な何か、超越的な何かを持つていたほうがいい。信仰の対象にするのは、ご先祖様でも両親でも誰でも構わない。

さとう・まさる ● 1960年生まれ。同志社大学大学院神学研究科修了後、外務省入省。2009年、背任と偽計業務妨害の有罪確定で外務省を失職。著書『読書の技法』が12万部を突破。



撮影：梅谷秀司

竹中平蔵

慶応義塾大学教授

哲

学者の梅原猛さんは『将たる所以』の中で、日本の歴史上ど

んなリーダーがいたかを書きつづけている。この本を私なりに解釈すると、リーダーには3つの条件がある。

1つ目は、自分の頭で世界や将来を見通す洞察力。この力がないと、今どうすべきか、という判断を下すことができない。

2つ目は、自分の考えをステークホルダーに語って、説得する力。経営者であれば、部下や株主や債権者や銀行を説得する必要がある。優れたリーダーは、みな話がすごくうまい。「私は口下手です」と言う人は絶対リーダーになってはいけない。

3つ目が、組織を動かす力。人は各自いろんな思いを持って働いている。お金の反

応する人もいれば、出世に反応する人もいるし、子供の受験のために頑張る人もいる。そうした一人ひとりに対して、うまくインセンティブを与えて、組織を作れる力が求められる。

小泉純一郎元首相は、見事にこの3つの力を備えている。橋下徹大阪市長も、高い洞察力を持っているし、独特のコミュニケーション能力を持っている。彼に今問われているのは、組織を作る力。自身が生み出した社会現象を政治的ファクトにしなければならぬ。その過程で乗り越えるべきことは多いだろうが、彼にはとても期待している。

たけなか・へいぞう ● 1951年生まれ。一橋大学卒業後、日本開発銀行入行。ハーバード大客員准教授、慶大教授などを歴任。小泉政権で経済財政担当相・総務相などを務めた。経済学博士。

新世代リーダーってど

「新世代リーダー」とはどんな人なのか。どんな能力、教養、マインドセット、行動が必要とな



瀧本哲史

京都大学客員准教授・投資家

撮影：梅谷秀司

中 間管理職として、部下のやる気を無理矢理引き出すのは、リーダーの役目ではない。本当に必要なのは、うまくいくかわからないことを最初に始める人だ。

会社や他人が用意したゲームの中で、一生懸命競争するのは非常に辛い。それよりも、人とは違うゲームを始めたほうが成功しやすい。もし周りにリーダーがいなければ、あなた自身がリーダーになって、新しいことを始めればいい。

今、日本社会に必要なのは、天才を見だして、リスクを取らせること。イノベーションは多産多死なので、多くは失敗するが、成功する人も出てくる。もし50億円の予算がある

なら、それを一つの案件に投じるより、5000万円を100人に配ったほうが効果的だ。

フェイスブックの場合、一番大儲けしたのは創業者のザッカーバーグだが、社員たちも大金持ちになった。だから、皆がザッカーバーグになろうと思わずに、そういう天才に貢献してみるのもありだと思う。

30、40代になれば、自分が持っているカードも決まってくる。他人と比較するのではなく、自分のカードでどううまくプレーするかを考えるべきだ。

たきもと・てつふみ ● 東大法学部卒。同大学院法学政治学研究科助手、マッキンゼーを経て独立。投資業とともに、京大で教育・研究を行う。著書に『僕は君たちに武器を配りたい』など。

→ 4人のインタビュー全文は、東洋経済オンラインに掲載します。



トップ ▶ 新世代リーダー 50人

50 New Generation Leaders



映画プロデューサー
川村元気

「死を意識するため小説を書いた」

「電車男」「告白」「悪人」「モテキ」「宇宙兄弟」「おおかみ子どもの雨と霞」——映画プロデューサーとして、数々のヒットを飛ばしてきた川村元気氏。彼は、日本エンタメ界における、新世代リーダーの代表といえる存在だ。



<p>死を意識するため小説を書いた</p>  <p>映画プロデューサー 川村元気</p>	<p>元プロ球上選手 為末 大</p>  <p>経営によって社会に価値を提供する</p>	<p>デザイナーと経営を両立するために</p>  <p>マザーハウス社長 山口絵理子</p>	<p>ライセンス社長 村上太一</p>  <p>新人類社長が探す「生きる意味」</p>
<p>日本を深掘りすると、世界に届く</p>  <p>武蔵野塾人 瀬谷ルミ子</p>	<p>突破力のあるリーダーとは</p>  <p>ゲンロン代表 東浩紀</p>		

ACCESS RANKING

- 三木谷社長を直撃! 「コボの出足は絶好だ。ネガティブな…」
- スポーツ&リーダーシップ キャプテン長谷部誠が示す日本の新…
- みんな不妊に悩んでる 不妊原因の半分は男性です
- 経済学とハサミは使いよう なぜ経済学者は嫌われるのか
- 米国から見た世界経済 「アメリカ経済の復活は近い」

Must Check! 話題の情報

50 New Generation Leaders

新世代リーダー50人

【オープン特別企画】

日 本は今、明らかに過渡期を迎えています。あらゆる分野で、これまでとは違う発想と行動力を持った「新世代リーダー」が求められているのです。

リニューアルオープンを記念して、編集部では、ビジネス、行政、NPO、スポーツ、アートなど各分野から、20代〜40代前半の「新世代リーダー」を50人選抜しました。

全ての「新世代リーダー」に共通しているのは、日本の新しいロールモデルとなりうること。その常識に捕われない生き方は、躍動感に満ちています。

「新世代リーダー」たちが、これまでどのような人生を歩み、何を思い、これから何を成し遂げようとしているのか……。リーダーたちの実像に迫るインタビュー記事を、50本連続で掲載していきます。

8月18日。渋谷にある国連大学でのイベントを皮切りに、あるプロジェクトが始動した。その名も「為末大学」。陸上競技・男子400mハードルの日本記録を持ち、「侍ハードラー」の異名を取った元トップアスリート、為末大が発起人だ。

25年の現役活動に終止符を打った為末は、第二の人生で「社会に価値を提供したい」と語る。その可能性の一つが「経営」。ただ、「集団を率いた経験はない」。まずその取っかかりとなるのが為末大学なのだ。

コンセプトに掲げたのは「議論ができる人間を育てる」。為末は海外での経験から「日本人は議論で物事の問題点をあぶり出すことが弱い。それを鍛えたい」と思い続けてきた。

ただ、為末大学は為末が学ぶ場であり、今後の主舞台に考えてはいないようだ。むしろ、「実験」としての意味合いが強い。テーマの一つは、スポーツ選手が引退後に進むセカンドキャリアの後方支援。たとえば指導者になるためには、人や場所をどうするかなどの問題が出る。「それを支える仕組みができれば、選手も起業しやすい」と為末は言う。

周囲は為末をこう見ている。「発想に壁がなく、豊かにいろいろなことを考えていく」。為末も自らの性格を「いろいろなものが不思議に、面白く思える」と分析する。

盲点に勝機を見出すのも為末流だ。たとえば秘かに温めているアイデアが、少子化を背景に増加する廃校の活用だ。す

で一部、実行に移している。

突き詰めて考えてたどり着いた仮説を実行に移し、結果を検証しながらさらに最適解を探る——。選手で大成できたのも、独特の感性が基にある。

現役時代の終盤は、自らの体で「実験」して理論を実践していった。

「今度は1人の体ではなく、組織を相手にした本当のマネジメントが始まる。何にでも勝てるとは思っていないが、陸上以外で勝てるものがどこかにある。次はそれを選びたい」。リーダーへの道を模索する為末の全力疾走が続いている。

ためすえ・だい ● 1978年広島県生まれ。陸上競技・男子400mハードルでシドニー、アテネ、北京五輪に出場。世界選手権は2001年エドモントン大会で3位に入り、陸上トラック競技で日本人初のメダルを獲得。



元プロ陸上選手

為末大

社会に価値を提供したい
陸上以外に勝機を見い出す

映画プロデューサーとして、『告白』『悪人』『モテキ』などの話題作を世に送り出してきた川村元気氏。今年10月には『世界から猫が消えたなら』で小説家デビューした。

仕事をしていると、「こうやれば正解だ」というものができてくる。僕も映画をすでに14本作り、どんどん作りやすくなってきた。でも、「作りやすい」とことと「いいものを作れる」とことは必ずしも一致しない。

映画『悪人』では、原作者の吉田修一さんに脚本もお願いした。そのときに共に苦しみながら、小説にできること、映画にできること、それぞれについて多く発見することができた。自分の知らない分野に挑戦することによって生まれるパワーがあると感じた。

小説を書いてよかったのは、映画にしかできないことに自覚的になれたこと。何かを逆説的に考えることで価値がわかる。小説を書いてみて、「映画にはまだこういう可能性がある」と気づけた。それがいい形で映画製作に還元できると思う。

僕が映画や小説でやりたいのは、皆がうっすらと感じているけど表面化していないことを表現すること。潜在意識の顕在化だ。たぶんスティーブ・ジョブズがやってきたこともそれと同じ。彼は潜在的に人間の生理にそぐわなかったことをスムーズにした。僕はそれを映画や小説の世界でやりたい。

ジョブズの思考方法で映画や小説を作りたい

これから日本も日本映画も大きくは変わらないと思う。もう日本だけで、あらゆることが済んでしまうからだ。ただ、それを後ろ向きに考えるのは一方的すぎる気もする。日本だけで済むということは、究極の楽園だということ。「ガラパゴスは駄目」というの

は、欧米の価値観からの意見。それよりも、「ガラパゴスは楽園だ。でもこのままでいいのだろうか?」という順番で考えたほうが発見があるはず。

映画も小説も、必要以上に海外を意識して作っても、いいものにはなりにくい。自分たちが素直に面白いと思えたものや、日本人にしか見えない景色や感覚に向き合って作れば、自然と海外につながっていく。

川村元気

映画プロデューサー・作家

かわむら・げんき●1979年生まれ。2001年東宝入社。『電車男』『モテキ』『宇宙兄弟』『おおかみこどもの雨と雪』などを担当。10年に企画・プロデュースした『告白』『悪人』が日本アカデミー賞を総なめに。

撮影：今井康一

→ インタビュー全文は、東洋経済オンラインに掲載します。



新世代リーダーのための ビジネスウェブサイト

これからの日本を代表する企業はどこだと思いますか？
あなたが憧れる日本人のビジネスパーソンは誰ですか？

こんな質問を投げかけると、ほとんどの人は答えに詰まってしまう。
今の日本には、個人や企業が目標とするロールモデルが
なかなか見当たりません。

しかし、静かに、確実に、変化は起きつつあります。
その原動力となっているのは、40代以下の新世代です。
この世代が、企業、ビジネスパーソン、知識人、女性など
あらゆる領域で、新しい日本のモデルを生み出し始めているのです。

その動きをいち早く捉え、「新しい日本」を創るヒントを提供する。
それが、新しく生まれ変わる「東洋経済オンライン」のビジョンです。

新しいサイトでは、日々のビジネス、経済の情報はもちろん、
個人が教養、スキル、センスを磨くためのコンテンツも充実させます。

20、30代を中心とするチームで創り上げる
新生「東洋経済オンライン」にぜひご期待ください。

東洋経済オンライン編集長 佐々木紀彦

編集長からの
メッセージ



サイトの各カテゴリーとコンテンツ内容

ビジネス

業界・企業の最新ニュースを鋭く分析。各産業・業界のトレンドを読み解くとともに、経営者やキーマンのインタビューを掲載します。

経済・政治

不透明さを増すグローバル経済と国際情勢。日々のビジネスにも大きな影響を与える、経済・政治の最新ニュースをレポートします。

アジア

日本にとってアジアの重要性は増すばかり。中国から東南アジア、インド、中東まで、現地の最新事情をタイムリーに伝えます。

IT・ネット

テクノロジーを理解せずして、ビジネスは語れません。IT・ネット業界の最新事情に加え、ITリテラシーを磨くための情報も網羅。

キャリア

仕事の未来、幸せなキャリアを築く秘訣、スキルアップ法など、ビジネスパーソンに役立つ情報を紹介。女性の働き方にも注目します。

マネー

マーケット情報から、海外投資、不動産、保険まで資産運用に役立つニュースを多く提供。『会社四季報』との連携企画も充実させます。

カルチャー

一流のリーダーになるには、深く広い教養が欠かせません。本、映画、芸術、スポーツ、サブカルチャーなどの分野を取り上げます。

教育

『週刊東洋経済』と連動し、日本と世界の教育事情を描きます。子どもを通わせたい大学・高校・塾の情報やランキングなども掲載。

ヘルス

仕事をするにも遊ぶにも健康は不可欠です。多くのビジネスパーソンを悩ませている、こころの健康問題にも積極的に切り込みます。

【無料会員登録】

東洋経済オンラインのメールマガジンにて
最新記事をお届けします。

また、11/12～12/31までに無料会員登録完了後の
アンケートにお答えいただいた方には抽選でAmazonギフト券や、
100名（5種類×各20名）に著者サイン入り書籍をプレゼント！

※発表は発送をもって代えさせていただきます。

トップページから
ご登録ください！



【東洋経済オンラインFacebookページ開設】

東洋経済オンライン編集部裏話や連載のこぼれ話、さらには東洋経済のマル秘情報を
FBキャラ「ほんごくん」「いっちゃん」とFB3人娘が発信中。



【スマートフォンサイトも同時開設】

スマートフォンでも読みやすいようにサイトを最適化！
移動中やスキマ時間のビジネス情報チェックにご活用ください。



東洋経済

TOYOKEIZAI
ONLINE

【お問い合わせ先】

コンテンツ、会員登録やシステムについてのお問い合わせ
<https://auth.toyokeizai.net/online/contactus/#inquiryForm>

広告掲載についてのお問い合わせ
ad@toyokeizai.co.jp TEL:03-3246-5600