

## 特別講演会 講演録

日時 : 平成18年12月18日(月) 12:00~13:15  
講師 : 麻生 渡氏(福岡県知事、全国知事会長)  
演題 : 「リーダーについて」

平成18年度研究会員は、共通テーマ「選択、決断の時代～真のリーダーとなるために我々がやるべきこと」に沿って研究に励んでおられますが、この度、本会の草創期にリーダーとして礎を築かれたご先祖様のお一人である麻生 渡 氏(福岡県知事、全国知事会長)にご多忙の折、ご高話をいただきました。当日は、研究会員は云うに及ばず本会員、OB会員と多数の方々が出席されました。

以下に講演の概要を取り纏めました。

本日は、「リーダーについて」というテーマでの講演を依頼されたので、12年間の知事経験を中心に、リーダーにとって大事なことを考え整理したことをお話しさせていただく。

### 1. 責任は全て己に帰す

全ての事態に対して「結果は全て自分の責任と思うこと。他人を非難しない、他人の責任にしない。」ことが最も大事である。他人の責任にする、或いは世の中の問題とする言動を取れば、リーダーとしての精神状況が悪くなるばかりではなく、その振る舞いが必ず外部に漏れ責任回避と糾弾されるのは必至である。リーダーたる者は、責任は全て己に帰すとする心構えが最も重要なことである。

### 2. 現場主義に徹する

最近色々な情報が手に入る。それら人からの間接情報を聞くと解った気になるが、現場に行って確かめる事をしなければ間違った判断をしてしまう。整理された間接情報は解り易いが、整理すると云うことは余計なことを捨象する事であり、その中には重要な内容が捨象される可能性があるからである。また、現場が何を考えているかをよく知って問題を正確に捉えることも大事である。組織を動かすには、自分自身が現場に出て事実及び現場の思いを点検することが大切である。経験を積むと現場に行かなくとも解った気になりがちだが、現場主義に徹することが重要である。

### 3. 危機管理能力 ～ 基本は現場に直行 ～

リーダーの資質を問われるのは、危機の時「いざ」という時にどのような行動をとるかである。

昨年、福岡県西方沖地震が発生した際、福岡は地震の少ない土地と云うこともあり、地震に対する意識もさほど高くなかったが、地震発生の際を受けると直ちに現場に出向き、前面に出て対応に当たった。危機の時に大事なことは直ちに行動を起こすことであり、現場においては前面に出て自分が一線になって対処するという決意を示し行動することである。危機的状況下にあってはリーダー自身が前面に出て問題に対処しないと周囲の信頼を失う。

危機の時も現場主義に徹することである。危機の時に失敗してはリーダーの資格はない。

### 4. 組織全体の意欲向上

組織全体にやる気を持たせることが大事、リーダー一人では何もできない。

組織全体に意欲を持たせる事もリーダーに重要な資質である。

#### (1) 組織全体の目標の明示

組織の存在理由を十分に問いかけ徹底させ、組織共通の目標・責任感を明確にし確立することが重要である。これができれば、組織の共感・一体感が生まれる。

組織の目的を明確に示す能力は最も重要なリーダーの資質の一つである。

#### (2) 人事は公正、刷新、忍耐

①組織を動かすには人事が大事、良いリーダーは人事をきっちりとやりきる能力を持っている。

人事を行う場合、公正な人事が肝要である。公正さを持って「えこひいき」してはいけない。

公正な人事を行うためには自分の判断だけに頼ってはいけない。自分の判断だけでは偏った結果を招く危険があるため、信頼できる人の意見を聞くのがよい。(多くの人の意見を聞きすぎるとかえって混乱するため精々3, 4人でよい)

人事が公正であれば組織内の所属員は安心して仕事に当たれる。

②人事は刷新しなければならない。

新たに組織のリーダーとなった場合には、新しいリーダーになったという象徴的な人事を断行しないと組織が引き締まらなくなる。

③人事は短兵急ではいけない、忍耐強く行うことである。

一度決めた人事は忍耐強く行うことが大事である。短期での判断をしてはいけない。短兵急はいけない、人事は人を育てるという意味もある。人を育てるということは忍耐強さが大事である。この意識がないと、組織内部は疑心暗鬼になってしまう。

(3) 組織と運命を共にする人材を育てる

組織と運命を共にする中核を持たないと組織を引っ張っていけない。特定の知識・経験を外から求めることは特定の場面では必要だが、外からの人材のみに頼ってはいけない。外の人に頼るだけでは組織が持たない。中核となる人材をおくことが肝要である。

(4) リーダーは外部にブレンを設けない

組織外にブレンを置きアイデアを求める動きが今流行しているが、外部にブレンを置くべきではない。外部の意見を聞かないと云うわけではないが、外部にブレンを置けば組織内の人間がそれを頼りとし自身が勉強せず、動かなくなる。メンバーを信じメンバーに努力をさせきっちり仕事をしていくという態度を取ることが、組織の強化に繋がる。

5. 組織はそのリーダーの水準以上にならない

一つの組織はそのトップの見識、エネルギー以上にならない、というのが経験則である。

最近の社長は自社を取り巻く状況を明快に整然と説明する人が多くなったと感じる。社長が自分の役割、会社の課題を明確に意識し、課題解決に向けた努力をする会社は成功している。逆にそうでない社長の会社は往々にしてダメになっている。そのトップ以上にはなれないことを良く知っておく必要がある。

6. 改革力

リーダーにとって非常に大事なことは改革する力「改革力」である。改革力に必要な要件は、

(1) 自ら考える

改革力にとって最も大事なことは自分で考えることである。

以前は乗っかりタイプに人気があったが今はトップダウンの要素が非常に重要である。

従って自分でよく考えることが大事である、人がよい考えを持っていると期待してはいけない。

(2) 正しい課題の設定

本当の問題が何かをよく見極め課題を正しく設定することが大事である。改革の具体的方法は、改革の理念と全体の枠組みを先ず決めることである。具体的な問題を積み上げて課題を設定する方法では失敗する。現在巷間の耳目を集める「教育再生会議」はその典型である。「単位取得問題」、「いじめ」から議論に入っているがそれではダメである。本来は国際競争力を失っている我が国の大学教育をどうするべきかと「高等教育のあり方」から入るべきと考える。

改革は大きな理念と枠組みを決め、その中から具体的な理念にあった形での小制度を整備する形を取らないと成功しない。

(3) 改革意見への傾聴

改革を進めていく上で、改革推進派と現状維持派が議論をすれば、不確定要素の多い改革派よりも既知の問題点指摘型の現状派の方が優勢にならざるを得ない。このことを良く理解しておくこと。改革派が3割あれば、改革が実現できる環境になったと考えるべきである。

(4) 目標達成のためには思考の飛躍が必要

改革を実現するためには、従来と異なる全く新しい方法を採用することにより大きく前進することがある。発想を変えた全く新しい手段の開発が大事である。

以上が12年間で得た感想である、是非皆さんが良きリーダーとなって下さい。

皆さんが良きリーダーとなることが日本のため、ひいては世界のためになるわけです、宜しくお願いします。ありがとうございます。

## 質疑応答

Q 1. 外部にブレインを求めないというご意見であったが、日本の今の状況は日本のトップが官僚をさしおいて積極的に外部にブレインを求めているといえる。掛かる状況下において、現職の官僚のあり方についてのお考えをお聞かせ下さい。

A 1. 確かに最近はこのだけの頭脳集団を持っているのに外の意見を聞くのが良いという風潮がある。これに対しては、官僚は外部の人間を上回る説得力のある提案・構想を示すべきである。官僚が自分達がやるというエネルギーと見識を示すしかない。かつては競争相手がいない時代であったが、今は競争相手が出たという時代が変わったと捉えるべきである。

Q 2. 失敗したときの対処の仕方、解決方法をお聞かせ下さい。

A 2. 失敗は数多くあるが、大事なことは最初に申し上げたとおり、まず、自分の不徳の致すところと考えること。人のせいにしてはいけない。  
その上で制度・政策自体の問題を考えること。失敗したとき本当の課題を設定したか、課題の設定が通り一遍であったため上手くいかなかったのではないか。次に制度・政策には問題がなくとも、物事には成熟のタイミングがある。成熟の時期に至らない時はどんなに良い内容でも周囲の理解を得られない。従って、時期もまた大事である。

以 上