



「ラーニング・フォーラム 2013」の報告

2013年10月11日（金）開催

『未来を見据えた人材開発の在り方』

去る10月11日（金）に青山ダイヤモンドホールにてラーニング・フォーラムを開催致しました。

このイベントは、当社の経営理念「人や組織が問題解決を通して、自ら学びつつ成長することを援助する」に基づき、お客さまと共に学習し成長することを目指して毎年実施してまいりました。

今年は、『未来を見据えた人材開発の在り方』と題して、3名のスピーカーをお招きしました。以下、その要旨をご講演順にご報告いたします。

『闘う集団への変革』

株式会社カネカ 顧問 小山 信行 氏

【ご略歴】

昭和49年4月 鐘淵化学工業株式会社
(現 株式会社カネカ) 入社

* 入社以来平成21年2月まで35年間エレクトロニクス
事業に従事する

平成13年7月 電材事業部長 就任

平成16年6月 取締役 就任 (電材事業部長)

平成19年6月 取締役常務執行役員 就任 (電材事業部管掌兼電材事業部長)

平成21年3月 取締役常務執行役員 就任 (食品事業部管掌)



今回は『闘う集団への変革』という演題で、「私の経験からのキーワード」、「闘う集団への変革」という構成でご講演いただきました。

「私の経験からのキーワード」のパートでは小山様の学生時代のハンドボール部でのご経験からはじまり、電材事業部での営業経験を通じて蓄積されたキーワードをもとに、変革を推進するためのリーダーシップの要素についてお話いただきました。

後半の「闘う集団への変革」のパートでは、食品事業部におかれまして4年間に渡り実際





に変革を推し進めた内容を、事例も含めながらわかりやすく、かつ要点を整理してお話いただきました。

また、小山様のテンポ良く、小気味良い語り口調も参加者を飽きさせず最後までお話に惹きつけていました。

1. 「私の経験からのキーワード」

キーワードを使いながら、リーダーの要素をお話いただきました。

- アメとムチを使い分ける。
- 自分が自分の限界をつくる。
- 会社だけでみていると小さな人間になる。第3の軸を持つことによって視野が広がる。
- 「二人の自分」：本来人間は怠けものである。妥協する自分と納得するまで話をする自分とのほさまの中で、妥協してはいけない。妥協は何も生まない。
- 「聴く」：「聞く」ではなく、相手の言うことは耳と十四の心、目で「聴く」。心をこめて相手の言うことを聴くことが重要。
- 「一止」：何かあった時に一回止まって考える。「一」回「止」まって考えると「正しいものが見えてくる。
- 「能力・体力・人間の魅力」：人間の魅力は他人が判断すること、人間力を高めることが最も難しい。そのためには信頼関係を構築することが前提であり、約束は守る、できないことは約束しない。相手の立場に立って考えることが重要。
- 変化
 - ▶ 変化が読めない不確かな状況であれば、現状分析と前提条件から仮説をつくることで状況をクリアにし、チャンスをつかむ。仮説を立て、先を読むためには訓練が必要。
- 「営業とは」：営業とは売れるしくみをつくり、相手の心を揺り動かす活動である。注文をとりに行く前に、相手の心を揺り動かすことが必要である。情報は「情」けに「報」いるもの、額に汗することが重要。

「20代から40代の経験でリーダーは決まる」と締めくくられました。

2. 「闘う集団への変革」

実際の変革を推し進めた内容を、「必須事項」「現状分析とシナリオづくり」「シナリオ実現のための仕組みづくりとプロセス」の項目に整理してお話いただきました。

現状分析からシナリオをつくり、シナリオを実現していくためには「しくみ」が必要である点と段階を追って「プロセス」として進めていくことが必要であることを理解させていただきました。そして何よりもリーダーシップが無ければ何も実現しないことをあらため





て痛感いたしました。

「必須事項」

- リーダーシップを持った人が上に立たなければだめである。
- リーダーシップは自らがアジェンダをつくり、自らが範をたれる。マネジメントは人、モノ、カネを効率的に活用する。リーダーシップとマネジメントは似て否なるもの。
- 自らが問いをつくる、知識と経験が知恵を生む、情熱と信念が無ければ知恵は生み出せない。

「現状分析とシナリオづくり」

- 会社の要諦は組織と人：これから求められる「頭の良い人」はアウトプットする人、インプットするだけでなく行動できる人に、光を当てるべき。
- 現状分析から課題抽出：問題を起こしている本質を浮き彫りにして課題を設定し遂行する。
- ビジョンとゴール：定性的なビジョンと定量的なゴールをつくる必要がある。

「シナリオを実現するための仕組みづくりとプロセス」

- 「共通言語」をつくり、組織の壁を破る。
- 「共通言語」をつくるためには研修も必要であるが、OJT と OFF-JT をどう繋げるかが鍵。研修だけでは変わらない。
- 研修で学んだ知識、意欲を活用するためにタスクを与え、活用する仕掛けをつくる。
- プロジェクトを立ち上げ、研修での内容を実践する仕掛けに、リーダークラス、中堅クラスを参画させる。

これらをすすめてきた結果：

- 「共通言語」ができ、浸透してきている。
- OJT と OFF-JT を組み合わせる仕掛けの中でリーダーを創出することができた。
- 過去のパラダイムにとらわれない風土ができた。
- 進む方向のベクトル合わせができた。
- 「共通言語」に基づく提案が行われている。
- 事業部、関係会社が総力をあげてビジョンとゴールを実現しようとしている。

最後に「半沢直樹」の特徴を、「情熱、信念が強い」「正義感が強い」「世渡りが下手」と分析され、座右の銘「川の流れに従い志を変えず」でお話を締めくくられました。





『 当社の 2021 年ビジョンの実現を目指した人材育成 』

株式会社ツムラ 医薬営業本部 医薬研修部 部長 石田 雅規 氏



【株式会社ツムラの歴史と概要】

明治 26 年（1893 年）、津村順天堂（現ツムラ）創業。

「小柴胡湯」の副作用問題などにより、経営危機に陥ったが、当時の第一製薬（株）（現第一三共（株））から芳井社長（現会長）を迎え、経営を立て直す。

当時のピークの売り上げに戻したのは、昨年 2012 年であり、実に 22 年もの歳月を要した。

現在は売上 1,000 億を超える企業に成長。医療用の漢方製剤業界では、約 84% のシェアを占め、医薬業界の中では、23 位の順位である。日経メディカル開発の調査では、漢方薬を処方いただいているドクターは約 8 割強となっている。

創業より 120 年を迎えられたのは、自然に生かされ、人に生かされ、本当に社会の皆さまのご支援のおかげである。

ー経営危機で学んだ 3 つのことー

1. 危機的状況では、人間力の差が出る
2. 漢方薬には可能性がある
3. 企業には、理念・ビジョンが大切であり、リーダーの志で経営は変わる

【当社の 2021 年のビジョンとは】

企業使命の「漢方医学と西洋医学の統合により世界で類のない最高の医療提供に貢献します」に基づき、「社会や人々のお役に立てる企業 人にやさしい企業」を基本基調としている。

また 2021 年のビジョンを 3 つ設定している。

「漢方」のツムラ

「人」のツムラ

「グローバル・ニッチ」の TSUMURA

「“漢方” のツムラ」

国内の患者様が、どの医療機関・どの診療科においても、日常診療で漢方の治療を受けられる医療現場を実現したい。これが、「“漢方” のツムラ」という夢である。





「人」のツムラ

私たちが、縁あって巡り会った「漢方の事業」は、世界に手本のないビジネスモデルであり、漢方のリーディングカンパニーである私たち自身で新しい道を開拓していかなければならない。漢方製剤を患者様に愛用していただくために、医薬品としての安全性・有効性・品質に責任を持つことは当然であるが、事業に携わる私たち一人ひとりも、製品や情報の品質の一部に含まれているということも自覚しなければならない。「ツムラといえば“漢方”だけど、『“人”のツムラ』でもあるよね」と言っていただけるようになりたい。誰からも信頼される「人」の集団を目指すという夢が「人」のツムラである。

「グローバル・ニッチ」の TSUMURA

現在、米国において、TU-100 大建中湯の上市に向けた臨床開発を、フェーズⅡの開発ステージで進めている。植物を中心とした多成分系の複合製剤であるという物質的特徴から科学的品質評価法など、合成薬である新薬開発にはない、新たな評価基準・方法の確立を進めている。大建中湯が米国で承認・上市されれば、これらの評価基準・方法が植物薬の世界標準となり、漢方の国際化という夢が実現でき、「グローバル・ニッチ」の TSUMURA になっていく。

経営ビジョンに基づき、行動計画を立てているが、大事なことは、お客様第一主義であること。

「売り」・「数字」から入ると必ず疲弊する。だから、思いから始める。「漢方薬を世の中でお役立ていただく」という思い。思い⇒あるべき姿⇒やるべきこと⇒結果、であると MR に指導している。

【当社の MR の現状とあるべき姿】

医薬研修部に配属され、成果を出すためには、自分自身の経験上、所長・課長の役割がとても大きいと思っていた。しかし、全国の所長・課長の活動内容の全体像は、感覚的にしかなかった。

現状分析をするうえで、ラーニング・マスターズ社のツールを実施してみた。

－「管理者行動診断」－

管理者が、部下から 11 のコンピテンシーで評価されるもの。弊社には 14 の支店があり、支店対比型の結果を出していただいた。マネジャー・リーダーの差、上位の支店と下位の支店の差が、驚くほど差が出た。下位の支店は、成果を出せない⇒適正な情報がお客様に届かない⇒漢方病気で苦しんでいる方のところに届かない、ということでもある。

つまり、当社の使命が果たせていない。

この課題を可視化できたことは大きな成果であった。





－「営業力調査」－

成果を出し続ける MR が社内にもいるがその MR の特徴を、私自身、文書化できなかつた。すなわち可視化できていなかった。ラーニング・マスターズ社の HP 上で、2005 年のラーニング・フォーラムで「成果を挙げる営業担当者の特徴」についての記事を読んで目から鱗の状況であった。そこには 8 つの特徴が挙がっていた。誰でも思いつきそうな特徴だが、実践している人としていない人、実践しているその仕事の深さが違う。結果の出せない MR は、些細なことを疎かにする。要は、当たり前を誰よりも当たり前に行動し、患者様視点に立っている MR が成果を出しているのだと確信できた。そこで、営業力調査を試してみた。

T (Targeting)、A (Amount)、B (Behavior)、S (Self-Control) という 4 つの測定項目で MR の力を計るといふもの。当社の結果は、MR とその上司の評価した値がほぼ同じであった。一見上司が部下をしっかりと見ているように見えるが、医薬業界平均と自社の結果を比較。ラーニング・マスターズ社の担当者より「御社の管理職は甘い。他の会社の管理職は、部下の評価を低くつけている。これは、部下の伸び代に注目し厳しくつけているから。御社は生ぬるい状態にいるかもしれません」と言われ、金槌で頭を叩かれたような衝撃だった。実はうすうす気づいてはいたが、調査をして明確になった。

一方、新たな発見はツムラの MR は、漢方薬という商品に愛着があり、愛しているのもよく分かった。これは会社の強みでもあり誇りでもある。

2021 年ビジョンに向かうにあたり、現在地がよくわかった。

【今後の方向性】

－「大学医薬部における漢方教育」－

2001 年 3 月、文部科学省、医学教育モデル・コア・カリキュラムに「和漢薬を概説できる」という文言が入り、大学での漢方教育も急速に進展した。

これは、MR が「漢方のツムラ」にもっていくために、志を持って活動し続け、そして、外部環境が変化し学内の教官の理解が進んだ結果 79 大学で、8 コマ以上入るようになった。文部科学省も認めてくれた。情熱をもって、教育のしくみ創造にお役に立てるように努力していく。

－「漢方の国際化」－

日本ですら認知されていない漢方薬が、まさかアメリカで売れる可能性が出てくるとは思わなかつた。5 年前、同期である取締役の一人が、「自分の大好きな大建中湯を国際化する」と断言した。その当時、その薬の国際化への動きはペンディングとなっていたが、薬の開発の経験もなく、5 年で世界のトップリーダーと手を組んだ。言葉や技術でなく思いは万国通じるものだと感じた事例である。そして、今、誰もが予想もしなかつたが世界から漢方のニーズが出てきている。





－「教育に対する考え方」－

私の教育に対する考え方は、「Primitive」。松下政経塾が最初に教える掃除・便所掃除。医薬研修部に来た当時、上司に「うちの社員が、ごみが落ちていたら拾える人間、席を譲れる人間。全社員これができたら、会社が変わる」と言われた。私は、教育を通して、社員・社会の幸せに貢献したい。ツムラは日常診療で当たり前のように漢方が処方される医療体制の構築をしたい。患者様の立場に立ち、漢方医学と西洋医学の融合による適切な治療を提案できる MR を育てたい。そのために、人間性を高めるために注力している。

－自立人間が育つ「心作り指導」－

新入社員の人間力を養うために「心」の教育を実践している。

「心を使う」とは自分の思いや考えたことを文字にして書くことで表す

「心をきれいにする」とは感謝の気持ちや、謙虚な気持ちを養うこと

「心を強くする」とは決めたことを継続すること

「心を整理する」とは過去の失敗を切り捨て、未来に生きる力を持つこと

「心を広くする」とは有難うと言ひ合える感謝の心を持ち続けること

具体的には、挨拶の励行、掃除の実施、人生の原理の読み合わせ、そして“感動ノート”を記入してもらっている。

掃除など毎日、綺麗にすることを続けると、汚れている場所に気付く、結果仕事に対しても、問題があることがわかる。感動ノートも自ら感謝の気持ちを探す努力をしていく習慣をつけると、相手の気持ちがわかるようになってくる。

そういう社員が患者様の気持ちに立てる MR に育つことを期待して実践している。

私の部下たちが取り組んだ結果、この3年間、MR 試験の合格率は 100%を維持している。

芳井会長は、相手の立場に立った前提が礼儀・マナーであり、最も重要であると我々社員に指導いただいた。

弊社では、新入社員だけではなく、上位社員対してもマナー教育を行っている。

凡事徹底、誰にでもできる当たり前のことを、誰にも負けないくらい当たり前に行う。

そんな昔から言われてきたことを継続している企業や人が成功していると思う。2021 年ビジョンを目指すときでもこの基本を忘れずに社内の全ての人の気持ちがそろえばこの夢（ビジョン）は現実のものになると考える。

私は世界のツムラになれると思っている。いつかかならず日常診療において病気で苦しんでいる患者様に漢方薬が当たり前のように、処方されている状態を目指していきたいと考えている。

そして、漢方から KAMPO となる会社になりたいと考えている。





『激変するグローバル経済と日本企業の在り方』

ジャーナリスト／キャスター 明治大学 国際日本学部教授 蟹瀬 誠一 氏

● 緊急時に失敗を回避するために

今、世界で言われているあるジョークには 2 つの教訓が含まれています。1 つ目は緊急時には人間同士のミスコミュニケーションが起りやすいということ、2 つ目は世の中では権威にある者が優位に立つということです。

地位ある人でも失敗するケースもあります。自分の立ち位置を理解すること、危機は突然やってくることを意識すれば、失敗を回避できる可能性が高まります。



● 世界経済のパラダイムシフト

世の中は大きな変化の波の中にあることは実感していると思います。常識だと思っていたことが常識ではなくなり、新しいものの考え方が起こっていると考えて良いと思います。こういうときは、皆これからどうなるかが心配になります。

アルビン・トフラーは『第三の波』で、デジタル革命が起こり情報化社会がやってくることを予測していました。ダニエル・ベルは何々主義というイデオロギーが終焉すると言っています。特に記憶に残っているのは、ジョン・ネイスビッツがグローバル化・情報化社会について語った『メガトレンド』に出てくる「ハイテク・ハイタッチ」です。人間は進歩すればするほど、逆にアナログ的な接触を求めるのです。20 世紀の終わり頃、日本のあるメディアが行った「あなたの一番欲しい物は何ですか」という調査では、一位の回答は「癒やし」でした。以前、学校では成績、事業では売上など、数値化できる物が役に立つ重要なものとされていました。これからは、文学・絵・食べ物のようにアナログの分野が人間を幸せにするものとして、より重視されるでしょう。ここにこれからのビジネス・チャンスはあるかもしれません。

外れている未来予測の例もあります。賢い人々が集まっているローマクラブが 1972 年に発表した『成長の限界』という報告書は、世界に衝撃を与えました。このまま経済成長をし、消費を続けていくと 2030 年までに世界の経済は破綻すると言ったのです。経済学者のケインズは 1930 年に『私たちの孫にとっての経済的可能性』という論文を書いています。2030 年までに収入が増え、週 15 時間の労働となると予測したのです。

未来は、過去から現在への流れの延長線にはないのです。かつては比較的延長線上にあったかもしれませんが、ピーター・ドラッカーの言ったように断絶の時代が訪れ、過去の経験を未来に適用しようとしてもうまく行かなくなったのです。これをもたらした原因は、コンピュータでありインターネットです。過去の歴史で見たことのない時代に私たちは入





っているのです。あらゆる職業でこのような自覚を持つ必要があります。

● 日本経済について

アベノミクスがうまくいっても、以前のような日本の繁栄はないでしょう。政府は経済的に良い数字をマスコミに伝え、マスコミはそれを発信しています。見たい物しか見ないのではなく、現実を直視することが必要でしょう。例えば、消費税を上げることは相当ネガティブな影響があると思っています。

「アベノミクスは成功するのでしょうか？」という質問をよく受けますが、質問そのものに誤りがあります。アベノミクスは成功させるしかないのです。アベノミクスと言われる経済浮揚策がカンフル剤の効いているうちに成長戦略を実行すると政府は言っています。成長戦略は英語では **Structural Reform**（構造改革）と訳しています。ここでもし失敗したら次のチャンスはないかもしれないと思うくらい深刻に捉えています。

● グローバリゼーションがもたらす2つのこと

グローバリゼーションは2つのことをもたらします。1つ目は、価値観の共有です。政治では、民主主義は最も良いシステムであると認識しています。経済では、資本主義は最も良いシステムであると認識しているのです。レスター・サロー（『ゼロサム・ソサイエティ』の著者）の見解では、資本主義の原動力は、

- ①欲（限りない欲が経済を回転させる）
- ②楽観主義（今日より明日がよくなる、やっていることは成功に繋がるだろうという考え）
- ③群集心理（優れたものが一番売れるわけではない）

です。この3つの物差しは、いろいろな場面で役に立ちます。

2つ目は、賃金の平準化です。これから長い年月を経て、世界中で働く人たちの賃金が同一になっていきます。これで困るのは日本のような先進国です。同じ仕事を日本の1/10の賃金でするところが世界に出てきています。当然、経営者であればそちらに移転していきます。賃金の安いところへのシフトは製造業から始まっています。アベノミクスでは、若者の賃金を上げようとしています。世界的に見れば押し下げ圧力の方が強いのです。

景気が良くなるか・悪くなるかに関係なく、グローバリゼーションは進んでいきます。

● 人口の動態と世界経済

人口の動態と世界の経済は緊密にリンクしています。世界経済はこれからも成長し、インフレになります。経済の成長は別の言い方では消費の拡大です。消費の単位は人間であるから、人口が増えることにより消費は増えます。中世から現在までは世界経済成長の平均年率は4%でしたが、これからは更に大きく成長し続けると考えられます。若い人は就職が大変ですなどと言っていないで、海外へ出て行けば良いのです。経済は成長し続けますが、成長の中心は移っていきます。ヨーロッパ、アメリカ、中国を含めたアジアへと、成長の





中心は移っています。これからはインドやインドネシアが成長していきます。また、イスラム圏の人口も増えています。現在、世界人口の 1/5 がイスラム圏ですが、2025 年には 1/3 になります。イスラムと非イスラムの対立は何らかの形で起きてくる可能性はあるでしょう。貧困がテロリズムの温床になっています。残念ながら貧富の差が更に広がっているの
で、深刻な事態になる可能性があります。

貧富の差は先進国では世代間の差となっています。ベビーブーマーと若者の世代間の対立も深刻になるかもしれません。

● アジアの国々の成長とグラビティ・モデル

アジアの国々が経済力をつけていくのは、日本にとってはグッド・ニュースです。経済理論にグラビティ・モデルという考え方があります。強い経済の国が物理的に近いところにあると、お互いに引力が働き合うという考え方です。引力が働くというのは、貿易が盛んになるということです。ヨーロッパにあって周囲に経済力のある国がいくつかあるドイツの貿易依存度は 80% ですが、日本の場合は 30% です。日本が経済成長しているアジアの国々と貿易を促進することがお互いにとって重要です。TPP の様なフリー・トレードを促進することは日本にとって必要です。アベノミクスの第 3 の矢である成長戦略を実現するためには、大胆な規制緩和は必要です。

● 将来のために

デフレを払拭しない限り、経済成長も財政再建もできません。ギリシャの経済問題は、オリンピックの後に起きています。1964 年の東京オリンピックの後も不況になっています。7 年後のオリンピックの後に起こることへの準備も必要です。

最後に『最も強い者や最も賢い者が生き残るのではない。最も変化に敏感な者が生き残る』というダーウィンの言葉があります。変化を見通し対応できる人材の育成が重要なのです。

2013 年 11 月

LF 事務局

