

作田会長と富山取締役が語る 「新社長誕生秘話」



社外取締役

富山 和彦

ボストンコンサルティンググループを経て、国内初の独立系経営戦略コンサルティング会社であるコーポレートディレクション社設立に参画、後に代表取締役に就任し、41社の再生を実現。2003年、産業再生機構設立時に専務取締役COOに就任。2007年4月に長期・持続的な事業・企業価値の向上を目指し、経営支援サービスを提供する（株）経営共創基盤を設立。

私の時は「あうんの呼吸」

—作田会長は、2003年度に創業家以外から初の社長と
なられました。どのように選ばれたのですか。

作田 ITバブルが崩壊した2002年、オムロンも危機的な状況に追い込まれ、早期退職者を募る辛い構造改革をやりました。その年の6月の株主総会後、当時の立石義雄社長（現名誉会長）が、「責任を果たして身を退く」と公言されました。経営者としては忸怩（じくじ）たるものがあったのだと思います。責任を果たすとは、収益回復の道筋をつけることですが、構造改革の結果、2003年度から業績は急回復に向かいました。

マスコミの言う次期社長候補には私の名前もありましたが、立石社長から最初に話を受けたのは2002年の8月

下旬です。「お前に社長のボールを投げたら逃げるなよ」と言われ、「そうになったら、腹をくくります」と返しましたが、実感はありませんでした。その後も何度かそのような話があり、その年の12月8日に「決めた、あとは頼む」と言われました。実際、当時の立石社長と自分の中には何か「あうんの呼吸」みたいなものがあったように思います。

プロセスのチェックが重要

—社長就任後、「社長指名諮問委員会」を設置したのはなぜですか。

作田 2003年6月に社長に就任して1年が過ぎ、少し余裕が出てきて思ったことは、次は誰にバトンタッチすべき

かです。創業家とは縁もゆかりもない人間が社長として全社員を引っ張っていくには、フェアでオープンな選び方、つまり可視化されたプロセスが必要になると考えたからです。社内の話し合いだけで選ぼうとすると、暗黙の了解のようなものが多く、言わずもがな的に進められ、プロセスの公平性を省いてしまいがちです。それで他の役員の賛同を得て、社外取締役を長とする「社長指名諮問委員会」を2006年12月に設置しました。とはいえ、社長候補の選定を社外の人に単に委ねるといのは無責任な話ですから、委員会にはアンフェアな選び方になっていないかというプロセスのチェックを期待しました。

— 富山取締役は社長指名諮問委員会の長として、どのような役割を果たされましたか。

富山 絞り込まれた数名の候補者について、作田さんなりのプロファイリングをいただきました。そして、オムロンのフェーズごとに適するリーダー像の仮説を立て、意見を述べました。

社長指名諮問委員会の仕組みをちゃんと機能させるこ



とは簡単ではありません。形式から入ってしまうと、恣意的な社長人事にまでお墨付きを与えることになります。社外役員と候補者との接点はごく限られていますから、まずは社内の人たちがフェアに人物評価できる環境が整備されていること、なおかつ、それをチェックする私もマネジメントの経験に裏打ちされた評価軸を持っていて、変に周りの顔をうかがわずに、おかしければ、はっきり

コーポレート・ガバナンスへの取り組みの全体像

	1999年	2003年	2011年
社長	87年～ 立石義雄社長 (創業家)	03年～ 作田久男社長 (非創業家)	11年～ 山田義仁社長 (非創業家)
取締役議長／CEO	社長が議長とCEOを兼務		会長が議長／社長がCEO
経営と執行の分離	取締役30名	99年～ 取締役を7名に削減 (社外含む) 99年～ 執行役員制度を導入	
アドバイザー・ボード	99年	アドバイザー・ボード	
社外取締役		01年 1名	03年～ 2名 (取締役7名)
社外監査役	98年 1名	99年～ 2名	03年～ 3名 (監査役4名) 11年～ 2名 (監査役4名)
諮問委員会	96年～ 経営人事諮問委員会	00年～ 人事諮問委員会	03年～ 報酬諮問委員会 06年～ 社長指名諮問委員会 08年～ コーポレート・ガバナンス委員会
企業理念	1959 社憲制定 90年制定	98年改定	06年改定

求心力：創業者・創業家⇒企業理念



NOと言う人間とされている必要があります。もちろん、企業文化も絡んできます。

私はかつて産業再生機構のCOO（最高執行責任者）として、数多くの社長人事にかかわってきましたが、今回のオムロンでの新社長選出の仕組みは、しっかりと機能したと思っています。

— いろいろ山田社長を後継者としてリストアップされたのですか。

作田 2年くらい前です。社長指名諮問委員会は“諮問”ですから、委員会に判断材料を提供するのは社長です。しかし、私の独断と偏見でアンフェアや間違いがあってはいけませんので、立石義雄会長（当時）をはじめ取締役の皆さんには相談を投げかけました。「このような観点から後継者をリストアップしましたが、ご意見ありませんか？」。逆に言えば、「もっといい人をご存知なら、教えてください」という相談です。そうしたプロセスを経て、富山委員長には翌月（1月）に新社長を公表するから判断してほしいと言って、数名の候補者の名前を2010年12月に提出しました。

チームマネジメント力に 優れたリーダーが必要

— 今、オムロンで最も必要なリーダーはどのようなタイプですか。

作田 社長に適任な人は誰か——それは一義的に決めら

れているものではなく、状況によって変わります。リーマンショック時のような、待ったなしの危機的状況では、きりで穴を開けるような人（一点に集中して難局を打開する人）が必要かもしれません。そういう人はカリスマ経営者に多いような気がします。しかし、今は危機を乗り越えた平時。また、5年くらい先を見通しても、全社的に目を配りながら、チームマネジメントで力を発揮できる人が適任だと思いました。

もっとも、オムロンでは事業領域と従業員のグローバル化・多様化が急速に進み、カリスマ的な経営でやれる範囲をとうに超えています。つまり、グローバルな“チームオムロン”をつくりあげられるリーダーが必要だということです。とりわけ多様性へのフレキシビリティの高いリーダーで、世界中を飛び回れる若い人。リーダーといっても輪の中心で傲慢になっているようなタイプはダメです。

ひとつ大きな問題があって、世界規模でリソースを活用し、世界の市場で競争優位を構築するためには、マネジメントのグローバル化が不可欠ですが、販売拠点や生産拠点などハードのグローバル化に対し、それがまだ追いついていません。もはやグローバルな人をマネジメントに登用していくことも併せて進めないと間に合わない状況です。従業員の3分の2が海外国籍の会社ですから、本来ならマネジメントももっと多国籍になっていて当然ですよ。現地のことは現地の人が一番よくわかっているだろうし。

山田さんは学生時代、ハンドボール部の主将として西日本大会でチームを優勝に導いた経験を持っています。また、さまざまな国での駐在経験を通じて、多様性を受け入れられる度量も身につけています。国籍に関係なく、フランクに接することができる人物ですし、ビジネスの場でチームをまとめる能力も高いものがあります。

“フルグローバル化”の時代

— 富山取締役は、日本企業のグローバル化はどのような方向に向かうとお考えですか。

富山 経済合理性だけで考えると、もっと日本の産業空洞化は進んでいてもおかしくありません。そうならないのは、日本企業のホームバイアスに起因しています。そ

れが急速な円高に加え、今回の震災によるサプライチェーンの寸断がグローバル展開に大きな影響を及ぼすなか、空気が一変してきました。今後は多様な価値観や文化・言語を、ひとつの企業体のプラットフォーム上に置いて価値を生み出すことで生き残りを考える時代です。今までのグローバル化とは次元が違います。しかし、日本育ちの人はそもそも多様性に慣れていませんし、対応も苦手です。必然的に、社内のマネジメントのグローバル化から、全世界規模のグローバル採用に切り替える企業も増えていくでしょう。

ただ、間違えてはいけないのは、“フルグローバルイゼーション”といっても、無国籍の企業になることではありません。オムロンの場合は、日本の京都で育った会社で、創業から引き継がれてきた確固たる理念・社憲がタテ糸としてあって、それを背骨にしている組織体としてまとまっているべきです。つまり、DNAや理念といったタテ糸と、多様性というヨコ糸を織り交ぜて、世界の土俵で勝負していく——これが山田社長のチャレンジだと思います。

チームオムロンには マイノリティ目線も必要

—— 山田社長は49歳、主力事業の出身ではなく、創業家でもありません。これからのオムロンをまとめていくのに不安はありませんか。

作田 まったく不安がないと言うほどの確信はありません。ただ、グローバル化・多様化を進めていくうえで、若い人を後継者にしたいとは思っていました。しかし現実問題、社長だけ若くしたら苦勞するでしょうから、3年くらいかけて、若い執行役員を増やしていきました。役員交代は、50歳以下2名、50歳以上1名くらいのバランスで進めました。その結果、現在25名の執行役員のうち、実に10名が50歳以下です。決して山田さんだけが若いわけではありません。

また可能性があるなと思った時点で、山田さんにはグループ戦略室長を経験してもらいました。それで全社的な視点でのマネジメント能力をチェックしました。他の候補者はそれに近い経験をすでにしていました。もちろん、ノミネートしていることは、当人には知らされませ

ん。まるで3年前から山田さんに決めていたように思われるかもしれませんが、そういうことはありません。

確かに山田さんはヘルスケア事業の出身です。言葉は悪いですが、主力事業をマジョリティ、それ以外をマイノリティとすれば、マイノリティは、マジョリティに対してけっこうコンプレックスを持っているものです。しかし、ヘルスケア事業は規模ではマイノリティであっても、オムロン全体の社会的価値を高めるうえでとても貢献しています。山田社長が誕生したことによるマイノリティの人々のモチベーションの向上、そして彼がマイノリティの人だからこそ持っている目線への期待もあります。



大切なのは“裸の人間性”

—— 山田社長はどのような人柄ですか。

作田 私のなかで山田さんを認識したのは2005年、ヨーロッパの現地幹部を集めての方針発表会の後、「私の名前をご存知とは思いませんでした。感激です」と山田さんが私のテーブルに来た時です。実はメンバー全員の名前を事前に秘書からもらっていたのですが（笑）。その時、すごく明るくて元気のある男だな、という印象を持ちました。

彼には2008年にオムロンヘルスケア（株）の社長になってもらいました。私も2年間、ある理由でその取締役役を兼務することになり、ヘルスケアの社長である山田さんを叱咤激励しました。そのような接点で、「山田さんがオムロン全体の社長をやったらおもしろいかもな」と思うことがありました。何と言っても彼は明るい。それから、人の話をよく聞く。それでいて冗員分。仕事熱心でががやるタイプには見えませんでした。彼の人



間性はとても魅力的だったからです。

富山 社長はその要素が大きいと思います。スキルと違って、人間性は補完できるものではありませんから。だから、社長人事は難しい。スキルなら客観的な指標と照らせば済みますが、人間性の評価はそうはいきません。

作田 誰でも気づくことですが、自分の力だけでできることは知っています。部下が「この人についていこう」と思って、サポートしてくれないと何も進みません。ではなぜついていくなか——価値観に対する共感だと思いません。経済的な部分は否定しませんが、正義感、道徳観、倫理観、そこに疑問を感じる上司に誰が本気でついていこうと思いますか。

“まさかの坂”を乗り越えると腹が据わる

——社長の資質として重要視したことはありますか。

作田 山田さんは実は“まさかの坂”を乗り越えています。欧州で初めて彼と話をしたその後、彼は頸椎の病気を患って、失敗したら半身不随を覚悟しなければならない手術に臨みました。大学のハンドボール部で主将までを務めた人間ですから、健康には自信があったはずですが。それがある日、指先のしびれと首に違和感を感じて、調べてもらうと頸椎を患っていることがわかりました。しかも手術の成功確率も必ずしも高いとはいえない状況で、「どうしますか？（手術しますか？）」と突きつけられたわけです。“まさかの坂”です。しかし、それを乗り越え（手術は大成功。後遺症もなく完全復帰）、腹の据わった男になったのではないかと思います。

富山 山田さんが“まさかの坂”を経験していることは、私もひとつの判断要素として見ていました。ビジネスの世界でもきわめて切迫した状況に直面すると裸の人間性が出てしまいますが、修羅場において機能停止に陥る人もたくさん見てきました。“社長ご決断を”——まさに社長が最後に決断しなければならない状況は、得てして合理的な判断で右か左かを決められない問題にぶち当たります。そういう時に芯が脆弱だと、問題を先送りしたり、肝心の場面で意思決定できなくなったりします。そして、状況をどんどん悪くしてしまいます。

ネガティブな決断こそ社長が下す

——社長としての心構えを山田社長に伝えるとしたら、どんなことでしょうか。

作田 ひとつ言えることは、関係者から批判を受けるネガティブな案件の決断は社長が下さなければ前に進まないということです。例えば事業の収束や痛みを伴う人員などのリストラです。ポジティブな決断なら、普通は歓迎されますから部下に任せればいいのですが、重要な案件でかつネガティブな決断は社長しかできないと思っておくべきです。なぜなら、総攻撃を受けても耐えられる地位を与えられているのは社長だけですから。

富山 企業というのは足し算の意思決定と、場合によっては同じくらい引き算の意思決定もあって、足し算と引き算を積み重ねながら、全体のパイを大きくしていくのが通常です。逆に言えば引き算の決断をするべき時にしなければ、企業は成長していきません。そこは、トップが背負わなければいけない十字架の領域です。「理屈はそうだけど」から批判は始まり、情理と合理の間で、最後は自分の人格とか、価値観を受け入れてもらうしかありません。山田さんは若くても、そのような状況に耐えられる人間であると評価されたから、選ばれたのです。