

## 一橋大学学部卒業式来賓祝辞 【要約版】

2018年3月20日

新日鐵住金株式会社代表取締役社長 進藤 孝生

皆さん、本日はご卒業おめでとうございます。

皆さんが卒業される本年、平成30年は、平成が丸一年続く最後の年です。又、明治150年とも言われる節目の年です。友人のエコノミストに、政治・経済・社会のパラダイムは70年から80年で変わるという人がいます。明治150年の前半、即ち終戦までの80年は、日本が近代国家として成長し、成熟し、そして矛盾に直面して、敗戦というクラッシュで終わりました。戦後の70年も、日本経済を見ると、世界に冠たる高度経済成長を遂げた後、オイルショックを機に成熟し、平成長期不況を経て、今、多くの矛盾に直面しています。

しかし、この後半70年の結末はまだ見えておりません。皆さんは、このような難しい時代に実社会に出ていくわけであります。

本日は、私の実体験に基づく3つのエピソードとアドバイスをお話して、社会人としての長い航海に出られる皆さんに対し、私なりのエールを送りたいと思います。

まずラグビーの話です。私は本学のラグビー部に所属し、4年生の時はキャプテンをしていました。ラグビーを始めたのは高校時代ですが、きっかけは出身高校である秋田県立秋田高校の入学式の学校長式辞でした。鈴木健次郎学校長が、ハーバード大学のジョンソン教授が卒業式で何度も言われたとされる言葉、「汝何のためにそこにありや」という宗教的な問いを示されて、この問いに常に毅然として答えられる人間になること、そして、そのためにも「学業とスポーツの両立」を説かれたのでした。「人間は知的精神活動のみでは完成しない。強靱な肉体とそれをつくる肉体的鍛錬も必要である。」と言う考えだったのだらうと思います。これに触発されてラグビー部に入部しました。

もう一つの理由は、英語の授業で読んだ慶應義塾大学の池田潔教授の書いた「自由と規律ーイギリスの学校生活」という本です。「イギリスのパブリックスクールでは、運動競技、とりわけラグビーなどの団体競技を重視し、個人の利益や肉体の苦痛を犠牲にして己の属するチームの利益に奉仕する精神を教える。」そして、「主将たる素質のある選手がリーダーの役割を与えられる一方で、その才に恵まれない者は自らの資質を認識し、自分に最適と信ずるポジションに甘んじてリーダーの命に服し、全体の利益に奉仕することを学ぶ。」ということでした。個人の権利を尊重する議会制民主主義の母国であるイギリスではありますが、その指導層・エリート層にあるこの一見やや全体主義的な「個人と組織の関係」についての認識に、私は、若干の違和感を覚えながらも、ある種の感銘を受けたのです。

ラグビーはチームワークに関する多くの格言を持つスポーツです。One for all, all for one.に加え、わが一橋大学ラグビー部では、部歌斉唱のあと必ず皆で、Honor is equal. と唱和することにしていました。直訳すると「榮譽は等しい。」と言う事です。この意味は、トライをして点をとった選手だけが榮譽を与えられるのではなく、そのボールをパスで繋いだ人、スクラムの重圧に耐えて味方にボールを出した人、タックルで敵の攻撃を防いだ人、皆が榮譽を与えられるべきであり、その榮譽の「量と価値」はみな等しいという、チームワークの真髄を表した言葉であります。

アドバイスの一つ目です。世の中に「一人でできる仕事」はありません。皆が何らかの組織・集団に所属して仕事することになります。その集団の中では、必ずリーダーもいればフォロワーもいて、チームとしてアウトプットを出していくことがほとんどです。良きリーダーであろうとすればフォロワーの気持ちがわからないといけない。良きフォロワーであろうとすればリーダーの意図がわからないといけません。リーダーとしての責任と覚悟、フォロワーとしての矜持と行動、その統合としてのチームワークを私はラグビーを通じて学びました。皆さんもこれから、様々な組織・集団に属して仕事をする事になります。時にはリーダーとして、時にはフォロワーとして、良きチームワークを形成・構築する力をつけて頂きたいと思います。

二番目はハーバードの話です。私は入社後7年目から2年間、ハーバード・ビジネス・スクール（HBS）のMBAコースに留学しました。HBSの授業はすべてケースメソッドです。企業経営に関するケースが毎日3ケース与えられ、一クラス約80人が、先生の司会で議論をします。学生の成績評価は、50%が筆記試験、残りの50%はクラスパーティシペーション、即ち授業での発言で決まります。その評価は、先生が、「自分が授業で教えたストーリー」に貢献したかどうかをいわば独断で評価して記録すると言われていました。そして、成績評価の可・不可が一定数になると落第・放校（kick out）となります。しかもこの評価はクラスの中での相対評価です。

ある学生が「相対評価というのはおかしい」、「先生が秘密裏に自分だけの判断で発言を評価するのは公正さにかける」、「クラスパーティシペーションのウェイトが高すぎる」という疑問を提起したそうです。学校側からは「ビジネスの世界は、各人の競争・評価はすべて相対評価。その評価はCEOや上司がほぼ独断で決める。会議で発言しないということは何も貢献していないと見られる。HBSのシステムは、すべて実社会を模したものだ。」と言われたそうです。

こういう中で私は大変苦勞しました。まず、授業で発言するという経験は日本の大学ではありませんでしたし、何よりもクラスでの英語での議論が確信をもって聞き取れませ

んでした。先生が黒板に書くキーワードを頼りに、議論の中身を想定して発言をするのですが、場違いの発言をして座がサーッと白ける時の屈辱感は耐えられないものでした。

しかし、何とか進級・卒業 (survive) できたのは、コミュニケーションの極意がわかったからです。語学力よりも重要なのは発言する内容、つまり相手が聞きたいと思うコンテンツを持っているかという事と、それを相手がわかるような論理・ロジックで言っているかどうかが大切だと分かったからです。正鵠を得た内容であれば、少々言葉が拙くても、少々発言のタイミングを間違えても、「何かいいことを言っているようだ。」と相手が聞いてくれることが分かったからです。

二つ目のアドバイスです。コミュニケーションで大切なのは、伝えようとする「内容とロジック」です。どれだけ鋭い問題意識を持って考え抜いたか、それが相手に分かりやすく伝えるロジックになっているか、これが大切です。英語は少々ブローケンでも構わない。シッカリ準備をして「内容」のある発言を心掛けて頂きたい。「何も言わない」ことは「自分は何も知らない」と言っていることと同じです。

三番目のキーワードは鉄鋼業におけるリストラ、即ち合理化による事業の再建です。

終戦直後の 70 年前 (1948 年)、日本の年産粗鋼量は、わずか 170 万トンでした。その後の復興期、成長期を経て、1973 年までのわずか 25 年程の間に、70 倍の 1 億 2000 万トンに達しました。年率 7~10% の日本経済の高度成長が背景にありました。しかし、その後日本経済の成熟とともに鉄鋼業も成熟し、1980~90 年代の厳しい設備と人の合理化の時代を迎えます。事業環境は大きく変化しました。

私は 1973 年、ちょうど日本鉄鋼業の高度成長の最後の年に新日鐵に入社しました。従って、私は今日までの 45 年のうち前半の 30 年は合理化の時代に仕事をすることになりました。合理化とは、例えば溶鉱炉などの設備を休止し、そこで働く社員を減らすことにより固定費を削減することです。日本の場合は終身雇用という労働慣行がありますから、アメリカのようにすぐ解雇すると言うことはできません。そのため、事業の多角化・新事業開発で新しい仕事を準備するか、別の会社への再就職をお世話して製鉄事業の人件費を削減することが必要となりました。ここでいう再就職とは、新日鐵に籍を残したまま、別の会社に出向して貰うものです。給与レベルは保証し、給与差額は新日鐵が補填するという日本的な合理化です。私は本社の人事部で管理職社員の再就職担当として、別の会社の仕事・ポストを見つけ出し、そこに相応しい当社の社員を紹介し、出向契約を結ぶ仕事を担当しました。今でいう人材斡旋会社の機能を社内に持っていたわけです。このようにして、10 年以上かけて数千人の人員を、一人の解雇もなく合理化し、固定費を削減したのです。

この仕事の難しいところは、鉄鋼業の仕事を志して当社に就職した優秀な先輩に、合理

化のために不本意ながらも別の会社に行ってもらうことを説得することでした。会社としては雇用を守るという大義はあるものの、当該先輩にとっては大変つらいものがあったと思います。会社と社員が一緒になって「会社の存続と社員の生活」を守ったのです。

この合理化のおかげで、日本鉄鋼業は生き延びることが出来ました。2000年代に急速に進んだグローバル化と中国を中心とした鉄鋼需要の急拡大の中で、当社は高級鋼を中心として新たな発展を遂げることが出来ました。アメリカ的な手法であれば、合理化の時に設備を止め社員を解雇して終わりだったと思います。残った社員の意欲は減退し、新たな設備投資・技術開発は起こらず、日本鉄鋼業は衰退の道を歩んでいたかもしれません。

私はこの仕事を通じて、いわゆる「日本的経営」の真髄に触れることになりました。「会社とは何か？何のために存在するか？」この問いについて深く考えざるを得ませんでした。

会社はまずは社員の雇用の場であり、生きていく場であり、その意味で社員の生活の場である、と私は思いました。「会社は誰のものか？」会社は株主のものでありますが、同時に、従業員、需要家、地域社会等、その会社に関わる全てのステイクホルダーのものであります。そして、そのステイクホルダーの間で、時には対立する利益のバランスを取る仕事が我々経営者の仕事です。

三つ目のアドバイスは、今後社会の中で仕事をしていく中で、「自分の会社・組織は何のために存在するのか」を、常に頭の中においてほしいという事です。とりまく環境は常に変わります。皆さんにも、今後、そうした変化に対応する判断、戦略の再構築を求められる時が必ずやって来ます。その時、思考の軸となるのは、「この組織は何のために存在するか？」「そもそも自分はなぜこの道を選んだのか。」という基本的な認識です。今一度、皆さんの頭の中にある本日の決意を確認して欲しいと思います。

最後になりますが、企業人として必要な能力に二つの種類があると言われていています。SkillとAttitudeです。Skillとは「知識・技能」、Attitudeとは「物事と向き合う態度・ものの考え方」のことです。今日お話しした、一番目の「チームワーク」、二番目の「コミュニケーション」はSkillに属し、三番目の「会社とは何か」、冒頭申し上げた「汝何のためにそこにありや？」という認識は、Attitudeに属します。私の経験からすると、この両方が掛け算で効いてきます。どうかこの二つの能力を磨き、これからの日本の社会・経済に貢献する「知性豊かで器の大きな人材」に成長して頂くことを心からお願いして、私から皆さんに送るエールといたします。

以上