

## ■□要旨■□

### 1. トップとしての覚悟

社長が社員を信じられないのであれば再生できない。泥船に残る仲間と同じ船に乗り、同じ方向(目的地=夢)に向かって、みんなで船を漕ぐ。ひとりでは出来ることは限界があるが、1500名で出来ることは無限である。無限の可能性を引き出すのがトップである自分の仕事である。信じてもらう前に自分が信じる、信じ続ける。2週間考え続け、悩みが消えたことにより、トップとしてのスタートラインに立った。

### 2. 目指したもの

再生がゴールではない。持続的成長を遂げられる会社を目指した。

### 3. 再生計画の方針

ハードウェア(組織・しくみ)の構築、ソフトウェア(人財・企業文化)の構築。再生計画期間はサバイバル・リバイバル期と定義し、やること・やらないことを決めて、実行することを目指した。網羅性は不要、検討する時間が最大のリスク。平凡な計画でもやりきることが重要。PDCAのPはDのため、CはAのためにある。また実行による成功体験(経験知)を積み重ね、頭だけでなく体と心で理解する仕組みを定着。

### 4. ビクトリープラン

再生達成後は、進むべき道を示し、夢を共有。押しつけではない「私(社員)たちの」ミッション・ビジョン・バリューを持つよう、役員から戦略マップが出てくるのを粘り強く待ち、また社員から提案されたリカバリープランは全て実行した。自力自走する組織を目指した。

### 5. サクセッションプラン

自身の後任として、ブラジルで初めてのローカル社長を任命したのは、ガラスの天井を作りたくなかったため。また企業文化の継承と、社員のモチベーション維持の観点から内部昇格を最優先で検討した。ブラジルにおける働きがいのある企業2位/2645社。

### 6. リーダーとして心がけてきたこと

共有・共感・共鳴・共振。謙虚であること。シンプルなことを言い続ける。言ったことを実践する。意見を取り上げる。会議は色んな意見が出るから良い。ビジョンを持ち、ぶれない判断をすること。トップがぶれると末端での振れ幅が大きくなる。



■□感想■□私自身のベトナム現地法人での経験と重ね合わせ、聞き入っておりました。「駐在員の価値は飛行機の中で決まる」に対し、自分はここまで分析的に進めたのだろうか、一方ローカルスタッフを信じ切っていたのだろうか、と反省することしきりです。リーダーとしての自分の在り方を明確にしていくためにも、今後自分が何を心がけていくか、キャッチフレーズを持つとうと思いました。