

# グローバル時代の企業経営と 組織リーダーの資質について

ダイキン工業株式会社取締役会長兼CEO 井上礼之氏

本日は、日本の製造業自身が直面している課題と、それを打破するためにはどうあるべきかという考え方を私のダイキンでの経験をもとにお話しさせていただきますと思います。

## はじめに

### ■経営参加に提言力を持った労働組合に期待

最初に労使関係についてお話ししたいと思います。私は、ダイキンに入社して、29歳から工場の労務の仕事に就きまして、途中、常務の時に事業立て直しのために化学事業部を担当致しましたが57歳で社長になるまで、一貫して人事・労務の仕事に関わって参りました。当社は、春闘はもろんのこと、賞与の交渉でも夏冬両方徹夜交渉をよくやりましたが、私は1回も欠席せずに労働組合と交渉をしてまいりました。ストライキも昔はよくあ

りました。私の前任の社長は、「自分が成長したとするならば、労働組合に育てられた」とよく言っておりました。

私も労働組合との関わりの中で、いろいろなことを学びました。定期的に、全役員と労働組合中央執行部20名くらいが出席する労使協議があります。その場では交渉ではなく、会社のいろいろな問題点を討議します。大きな企業買収に関する件などで、昨年は3回ほど開催しました。それから、労働協議会に経営協議会と労使協議の場が非常に多い会社と言えます。

労使関係については、CEOとして常々、心していることは、経営トップと労働組合の委員長は対等の立場であるということ、労使で約束したことは必ず守ること、それから労使交渉では嘘をつかないということとを信条として一貫してやってきました。

労使協議の場では、従業員である労働組合員が会社のさまざまな経営判断に対し

て、どのような見方をしているのか、従業員の思いを代表する労働組合からの意見を率直に聞いて参考にしています。その意味で、労働組合には、労働条件の話だけではなく、また、会社を批判し苦言を呈するだけではなく、経営参加に提言力を持っていただきたいと期待しています。

### ■労組は企業との接点をどこに求めるのか

ダイキンは海外90カ国に販売拠点を持っており、工場が64カ所あります。現在は売上全体の65%が海外売上です。日本の経営者は、海外での労働条件はコンペティター（競争相手）と比較して決めたいといとよく言いますが、私はそう思いません。高い賃金の職場は安い賃金の職場より、より生産性が上がり、より効率化するということ

を労使が徹底的に議論して相互に納得した上で、労使協力して頑張り利益を上げればいいのです。事実、ダイキンでは、そのようにして海外の大きな空調メーカーに負けない利益を上げています。そういう意思が労働組合側にも、使用者側にももつと出てこなければいけません。

企業と労使が徹底的に議論して業績を上げることが、結果的に自分たちの労働条件



特別講演する井上礼之氏（2013年1月19日）

を上げていくことになることを従業員が納得しないと、企業は業績を上げられません。そういう意味で、日本の労働組合は、企業との接点をどこに求めるかをもう一度きちんと考えてほしいと思います。

## 日本の製造業、企業が直面する経営課題

この2、3年で世界はパラダイムシフトが起きて、激しく変わっていますが、その中で、日本の製造業、企業が直面する経営課題と、世界の中で生き残り、勝ち残っていくために必要な経営戦略、組織戦略、そしてこれからの組織リーダーに求められる資質について、ダイキン工業での自身の経験にもとづいて4点ほど話をさせていただきます。

まず1点目は、グローバル化が進む中で、日本企業が直面している経営課題についてです。現在、世界ではパラダイムシフトの時代の中で製品のコモディティ化が進んで、国を超えた大きな水平分業の流れが猛烈なスピードで加速しています。コモディティ化とは、ある商品カテゴリーにおいて、競争商品間の差別化特性（機能、品質、ブランド力など）が失われ、主に価格あるいは量を判断基準に売買が行われるようになることを言います。今や世界経済を牽引しているのは先進国ではなく新興国です。海外で仕事をしておりますと、インドネシア、インド、ブラジルなどの

国々が、その購買力で世界経済を引っ張っているという実感を肌で感じます。

このパラダイムシフトの時代にあつて、製品のコモディティ化の流れに日本のエレクトロニクス産業は世界から後れをとっています。この後れを取った理由は、過去に日本がGDP2位になっていた時のビジネスモデルの延長線上でやってきた結果かもしれない。そのような状況の中で、日本を代表する企業が苦戦をされているというのが現状ではないでしょうか。その原因は、2008年9月に発生したリーマン・ショック後の世界経済の需要の低迷であり、2011年3月11日の東日本大震災であり、その後のタイの洪水、あるいは円高、LG電子やサムスン電子など韓国メーカーとの価格競争等々、いろいろなことが日本の企業を苦しめています。そのような環境の中で、我がダイキンが現在、増収増益を続けられているのは、コモディティ化に対する対策が成功しているからではないかと考えています。

## グローバル時代のビジネスモデル ダイキンの3つのビジネス戦略

2番目はグローバル時代に勝ち残るためのビジネスモデルについて、このパラダイムシフトの時代に、製品のコモディティ化が進む中で、世界から後れを取らないように、ダイキン工業が取り組んでいる3つのビジネス戦略について紹介します。

### ■プロセス・イノベーションから プロダクト・イノベーションへの転換

1つ目のビジネス戦略は、プロダクト・イノベーション（他社との差別化を図れる商品を開発すること）の推進です。日本企業は改善活動、プロセス・イノベーション（開発・製造・物流などで他社が真似できない革新的なプロセスを実現すること）の面は得意なのですが、プロダクト・イノベーションは下手です。世界の競争力モデルが大きく変化して、ものづくりのデジタル化が急速に進む中で、日本のプロセス・イノベーション、いわゆる改善の比較優位が崩れつつあり、今、プロダクト・イノベーションの重要性が非常に高まっています。これからの競争力の源泉は、改善ではなく、アイデアにあります。既存の製品やサービスの改善をいくら進めても、プロダクト・イノベーションは起こらないのです。

例えば、真空管から半導体は決して生まれませんし、レコードからCDは生まれません。今ある商品をいくら改善しても、iPadは生まれません。内燃エンジンの自動車から電気自動車は決して生まれません。だからトヨタ自動車は、シリコンバレーのベンチャービジネスのテスラ・モーターズと経営統合したわけです。

1970年代から80年代にかけて、日本の製造業は既存の製品やサービスのプロセス

・イノベーションの積み重ねで、経済大国を築き上げてきました。しかしプロセスイノベーションの積み重ねだけでは、勝負の土俵がある日突然変わってしまうパラダイムシフトには対応できないのです。

### ■アップルが伸びた理由

プロダクト・イノベーションの典型は、ステイプ・ジョブズのアップル社です。iPod、iPhone、iPadなどの新たな製品を次々と開発して、アメリカで作らずにものがくりは新興国に組立を託す。そして高い収益を得て、絶対に価格を下げない。こうしてコモディティ化を完全に防いでいるわけです。我々はいつも「コンペティター（競争相手）はどうしているのか」とよく言いますが、ジョブズ氏はライバルの動きなど全く眼中にない。彼は製品開発に対する考え方を次のように語っています。「美しい女性を口説こうと思った時に、ライバルの男がバラの花を10本送ったら、君はバラの花を15本送るのか？ そう思った時に君はもう負けだよ。その女性が本当に望んでいるのは何なのかということを見極めることが最も重要なんだ」という言い方をしています。10本のバラが15本というのは改善に近い発想です。

少しはいいものではなく、圧倒的にいいもの、誰もが思いつかないものを作り出す力こそが重要なことです。日本は技術世界一だと言いながら、それができてい



ないのが現実です。

消費者自身も認識していないような深いニーズを見つけたことが重要です。当社の経営理念に、「次に欲しいものを先取りする」があります。お客のニーズではなくて、あつと驚くものを開発できなかったら勝てない。それがプロダクト・イノベーションです。

## ■大胆なオープン化戦略を

2つ目のビジネス戦略は、オープン・イノベーション、すなわちオープン化戦略です。プロダクト・イノベーションを実現するには、オープン・イノベーションが必要です。1つの企業の中で研究開発を行うと、新たな技術を生み出すクローズド・イノベーションでは、現在の変革のスピードに間に合わないのです。自社技術だけで

なく他社が持つ技術やアイデアを組み合わせて、革新的な製品やビジネスモデルを生み出すのがオープン・イノベーションです。

最高の技術があっても、ブラックボックス化している間に、大量生産で猛烈なスピードでコストを下げる企業に新興国の市場が奪われてしまいます。

## ■消費者が本当に求めるものを考える

ダイキンは、世界10カ所に、開発拠点を置いて、現地の人を採用して空調の勉強をしてもらいます。たとえばインドでは真つ赤なエアコンが売れます。シンガポールでは身体に直接風が当たる寒いくらいのエアコンが上等とされます。日本では、音を減らす、振動を減らす、除湿、加湿、コンパクトにと高付加価値、高機能を求めますが、機能がよくても値段が高ければ新興国では全然売れません。

これまでは、部品、組立と外注して垂直分業でしたが、これからは水平分業です。ダイキンの部品を汎用化して、サムスンにもその部品を買ってもらおう。右手で握りますが、販売で喧嘩をします。こういうことをしないとローコストになりません。

こういう展開のスピードが、日本の経営者は非常に遅れています。私自身も反省して、「今は自前主義では限界だ」と申し上げています。今やM&A、連携・提携は

日常茶飯事で行われており、環境変化のスピードに勝つためには、自主経営はしても自前主義は捨てる経営に大きく変えていく時代だと思えます。

技術・研究、自社開発は重要ですが、同時に、速い環境変化、速い技術変化に対応するために、どのように他社の技術や販売網、その他の得意分野を取り入れながら、しかも自主経営を保つかを、一刻も早く考えることこそがライバルに先行する秘訣だと思えます。

## ■技術を渡して市場を得る

ダイキンは、中国で最大手の格力電器と提携しました。空調機の省エネルギーと節電のカギを握るインバーターでは、ダイキンは世界一の技術と自負していますが、この技術を格力電器から提携させてほしいという話がありました。ダイキンは中国市場を味方にするために、インバーター技術を格力電器に提供することを決断しました。その代わりに、共同購入で安く部品を調達、ローコストで作る計画で、中国でジョイントベンチャーを2つ作りしました。その結果、4年間で、それまで中国で6%だったダイキンのインバーター比率が60%以上になりました。

一番のライバルである中国一の空調メーカーに最高の技術を提供して、彼らに市場PRをしてもらいます。内陸部にルームエアコンのインバーターで新規参入して、当

社も猛烈に伸びています。これが技術のオープン化戦略ではないでしょうか。市場を味方にする、仲間を作るという意味で、オープン化戦略はこれからの日本企業にとっても重要だと思えます。

自前主義でなくスピードに対応するにはM&A戦略も重要です。今のようなグローバル競争時代には、連携・提携は、企業経営にとって日常茶飯事の如く取り入れざるを得ません。M&Aの目的は何かと訊かれると、私は「M&Aのは人と時を買い取ることだ」と答えます。人材育成も採用で採るのも時間がかかります。ダイキンは、4兆数千億円の需要を持つ世界一の空調市場であるアメリカにおいて、住宅空調トップメーカーであるグッドマンという会社を2400億円で買収しました。買収金額は高かったのですが、彼らの持つグリーン経営（固定比率が極めて低い事業モデル）や固定費圧縮のノウハウを学ぶことができますと考えています。何よりアメリカ合衆国一の販売網がありますので、彼らの持つノウハウで当社の世界展開を指導してもらおうと思っています。

## ■企業文化を見極め 尊重し合うことが大事

提携、買収の時に絶対に見なければいけないのはコーポレートカルチャー（企業文化）すなわち、企業の歴史、文化、伝統、習慣です。日本の企業が、欧米の企業を買収し

て成功する確率は15%と言われています。

企業には、良きにつけ悪しきにつけ、それぞれの企業文化があります。買収、提携する際にも、お互いの企業文化を尊重し合い、侵さない事が大事なことです。お互いの企業が求め合うものを、求め合う同士で信頼関係を作っていくことが大事です。企業経営と言っても所詮は人の営みなのです。販売力、技術力、品質管理能力がありますが、その「力」というのはみんな人なのです。

企業買収とは、求められるものをお互いに出し合って、対等の立場で、Win-Winの関係を作ることです。被買収者、買収者という考えは一切しないという考え方で、当社は企業買収をしてきたので、これまで何とか成功しています。M&Aは、双方の社員、人の納得性が得られるかどうか最大の尺度だと思います。それに、相手企業に求められて技術者を送り出すことは若い人を上の地位に登用する絶好のチャンスです。相手企業に行つて向この会社の中に入り込んで開発などの仕事をすることは、同時に技術者の人材育成になります。M&Aというのは非常に副次効果が多くて、マンネリ化する企業体質を打破するものと言えます。

### ■売り切り型ビジネスから 継続型ビジネスへの転換

3つ目のビジネス戦略は、売り切り型

ビジネスから脱却し、継続型ビジネスへの転換です。1つの製品を売ってそれで終わり、また別の新しい製品を作つてどこかのお客さんが買ってくれるという売り切り方のやり方ではこれからのビジネスには勝てません。

ストック型の継続型ビジネスへの転換が大事です。たとえばプリンターはトナーを使いますから継続してトナーが売れます。トナーを提供し続けられればプリンターが古くなった時に更新需要に繋がります。一度購入してくれたお客はストック(資産)なのです。

エレベーターもそうです。エレベーターの寿命は30年と言われますが、長期的に保守・メンテで稼ぐビジネスです。エアコンも、サービスマン・保守・メンテというところで売上げがあります。

売り切り型ビジネスではなく継続型ビジネスこそが大事です。空調メーカーも、機器単体だけでビジネスをしていったらやがては衰退しますから、システムやソフトで売ったり、家まるごと、ビルまるごとでソリューションビジネスを展開しています。スマイルカーブで表現されますが、製造業の機器単体が一番利益が上がりません。今は研究開発、サービスの両方で稼ぐ時代です。それがアメリカと比べて日本が遅れているところです。

### グローバル時代の組織マネジメント 〈ダイバーシティ・マネジメント〉

3点目は、グローバル時代における組織マネジメントはどうすべきかということです。

ボーダーレス化、グローバル化で価値観も多様化しています。その多様性を武器にしたダイバーシティマネジメントが、IBMやGEなど、アメリカのエグゼレント企業では主流となっています。企業組織による多様性を企業の競争力の原動力にしていくとする経営的な取り組みです。

つまり、「大卒男子正社員」といったモノカルチャーな組織構築ではなく、身体障がい者、高齢者、外国人、女子の労働力を積極的に受け入れて、会社の戦力に構築していくことです。同質なメンバーの方が経営としてリーダーシップをとりやすいわけですが、それでは新しいものは生み出せません。それは製品開発だけではありません。異質なメンバーから成る雑種の集団で、異質な発想や考え、異なる価値観を戦わせることで、新たな価値を生み出していくような組織風土の構築が必要なのです。

撰津サンライズという会社を作りました。100人以上の重度身体障がい者が働く会社で、ダイキンが100%出資しています。この会社は利益が上がっています。障がい者といつてもいたわりません。できる範囲

でこき使っています。すると彼ら自身に会社に対する自信がついてきて、一生懸命に仕事をして会社に定着してくれています。

金太郎船の同質なメンバーのチームでは、グローバル競争には勝ち抜いていません。多様な個性、強い個を持ってチームを編成していくことが必要です。だから、多様化した組織を運営していく上で大事なことは、とんがった人、異質な人を認めて、積極的に登用することだと思えます。出る釘を認めるという文化を意識的に組織の中につけていく必要があります。まとめるのはものすごく難しいわけですが、そこでは必要なのは経営理念がしっかりしているかどうかです。

### これからの組織リーダーに 求められる5つの資質

最後になりますが、4点目に経営者トップをはじめ、組織のリーダーに求められる資質について、私の考えていることを5点申し上げたいと思います。

### ■現場に裏付けられた 胆力と実行力

現代のようなパラダイムシフトの時代、先行きが見えない時代に、経営トップのリーダーに求められる資質は、胆力と実行力です。経営は決断力、意思決定のスピードと胆力、実行力が大事です。これは組織における車の両輪のようなもので、どちら

が欠けても組織は動きません。過去の経験に基づいて判断したことは大概失敗の連続ですが、それは世の中がパラダイムシフトしている証拠です。ビジネスモデルを常に

1歩先、2歩先をと思っても、これだけ不透明な時代を読めるはずがありません。そのような時は半歩でいいからビジネスモデルを変えて挑戦してみることが非常に重要です。マーケティングリサーチをして分析してというのはこの会社でもやっています。それも過去のデータ・経験に基づいてやっています。私は、世間の常識を否定せよ、業界の常識を否定しろと言いたいわけです。

会社が好調な時には、トップというのはほとんど必要ありません。いちばん必要なのは、答えがないのに答えを出す時です。意思決定する判断力と勇氣ある決断。頭のいい人、受験勉強が得意だった人は、書物を読み、分析してどこかに正解があると思つて探します。しかし経営トップというのは、不透明な未来と向き合っていくわけです。未来の教科書はありません。どんなに良い本もみんな過去の話です。その時代に良かった本も、これからの時代に正解が出せるでしょうか。

それでは意思決定はどのようにしたいのでしょうか。本田宗一郎氏は「やってみせんで、何がわかる」と決断と実行の本質を喝破されました。検証する唯一の方法は、実行してみることしかありません。

「二流の戦略と二流の実行力」と「二流の

戦略と一流の実行力」のどちらがいいのか。今、ダイキンは、「二流の戦略と二流の実行力」を選択しようと考えています。

過去のデータをいくら見てもわかりません。社会経済情勢の変化が激しいのですから、アバウトな方向性が出たら、「よっしゃ、ええわ」と実行しようというのが胆力と勇氣です。

これはなかなか難しいことです。そういう決断を出した幹部は、必ず現場の波打ち際へ行つて見てきています。営業なら営業、製造なら製造、現場で実際の変化の予兆を自ら感じ取る。そして、実行しながら戦略を柔軟に変更していく。こういう展開をするのが、今の時代に必要な経営者の姿勢だと思つています。

現場主義というのはいわゆる古い話ですが、現場・現実・現物の三現主義、肌で感じて、匂いを感じて、現場に裏付けされた感覚で勇氣ある決断をすることが一番重要ではないでしょうか。こういうグローバル化が進む時代であればあるほど大事になると思います。

当たり前のことをやり、凡事徹底することです。現場感覚で判断して失敗もしますが、実行しなければコンペティター(競争相手)の後塵を拝してしまいます。失敗は大いに結構です。挑戦する人ほど失敗が多いのです。そういう日々の微力の積み重ね、凡事徹底が大事だろうと思つています。

### ■組織のトップに必要な3つの目 虫の目、鳥の目、魚の眼

トップには3つの目が必要だと思つています。世界の動きにアンテナを張りめぐらせて、背筋を伸ばして、目線を上げて、世の中を深く見据える何とか予兆を感じ取ることが必要です。組織のリーダーは「虫の目」と「鳥の目」と「魚の目」の3つを感じ取れることが必要だと思つています。

「虫の目」というのは、近い所にあるものを複眼を使って、様々な角度から注意深く見つめることで、部分最適の視点です。「鳥の目」というのは、虫で見えない広い範囲を、高い所から俯瞰することで、全体最適の視点です。「魚の目」とは、潮目の変化を感じ取る視点です。つまり時代の変化を敏感に感じ取る目のことで、これは時間軸の視点、歴史的な視点です。

これを企業経営に置き換えますと、まず現場に向向っていく、顧客や消費者に直接して実態を知るのが「虫の目」です。「鳥の目」というのは全社的な観点から、自社はどのような状況に置かれているのか、何が重要な問題なのかを感じ取ることです。そして「魚の目」というのは、自社や業界の置かれている環境が、時代変化の中でどのように変化していくのかを感じ取ることです。企業経営における、こうした3つの目を持つことが、顧客の変化、市場の変化、ライバルの動き、技術の変化、時代

の変化等を鋭く察知していかなければ、永続的な成長・発展しないという観点で、必要だと思つています。

### ■人を束ねる能力

トップに求められるリーダーの資質の3つ目は、人を束ねる能力です。経営とは人間を理解することだと思つています。ある事業に向けて、集団として人間を有機的に結合させて、機能させることができて初めて企業は成り立つわけです。一人一人の社員が集団として同じ方向性を向いた時、組織はとんでもない力を発揮いたします。個人の頭の良し悪し等は全く関係ありません。逆に言えば、いくら個々人の能力があつても、ベクトルが合わなければ、組織はうまく機能しません。

ダイキンの経営の根本は社員の納得性です。「なんほいいいこと言つても、よしわかつたということがなかつたら、何にもならない」と常日頭厳しく役員陣に申しています。今、大企業の1年間の正規社員の退職率は、大体15%前後とされていますが、当社の正規社員の退職率は3パーセントです。私が入社して50年以上になりますが、希望退職を募つたことが一度もない会社です。バブル崩壊で、今や人員整理は聖域ではないという考え方が主流です。グローバルな企業と競争する時に、経営者の選択肢として人員整理は否定しません。でも当社は、人員整理しないことを社是として経営

理念に書いています。当社は赤字に何回も転落しましたが、労使が真剣な論議をしながら人員整理をしないで今日まで来ました。生き甲斐を感じられる職場を形成することは経営者の重大な役割の一つです。社員がダイキンで働き続けたいと思ってくれ、私を私自身非常に嬉しく思っています。定年後のダイキンへの再雇用も90%を超えています。

会社の帰属意識は強制できません。何か知らないけれどダイキンに居たい、業績とか株価が上がったら嬉しいという気持ち、これも帰属意識なのです。こういう気持ちを持ってもらわなければ真のチームワークはあり得ないと思います。喧々譁々の議論があつて、猛烈な戦いがあつて、初めて真のコミュニケーションが生まれるのです。ダイキンはその仕掛け作りが非常に多い会社です。いずれにしても、人を束ねることは非常に重要です。論理でリーダーシップをとりますと、必ず部下は面従腹背します。人はこうするべきだと言われても、納得しなければ動きません。人間が好きになって、コミュニケーションが好きになってくれば、納得性という点ではまず成功です。

## ■コミュニケーション能力

4つ目のリーダーの資質は、コミュニケーション能力です。コミュニケーションに一番気をつけなければならないのが

上の人間です。トップ経営者とか組織の幹部になればなるほど、現場の最前線の実態に関する情報が入ってこなくなり、裸の王様になる可能性もあります。

特に「悪い報告」が、泥水が泥水としてそのままトップの耳に入らなければ的確な経営判断ができません。人はどうしても「良い報告」、真水を上に上げたくなるものです。真水でなく、泥水のまま上がってくるような仕組みづくりが必要です。

それから、上意下達、下意上達です。上が指揮命令を出す時に、トップやリーダーが送り出すメッセージに対して心から賛同して、すぐに行動に移す人間は少ないものと思つてかからないといけないでしょう。部下は、トップやリーダーが本気でそのメッセージを送っているのかどうか見えています。そして、自分にとってそのメッセージに伝えることが得なのか損なのか、メッセージを値踏みしているものだと思います。一人ひとりの心の機微や感情の揺れ動き等を感じ取ろうとするリーダーの気持ちや伝わって初めて、納得性なり、その人の言うことに本気で行動に移すということに繋がります。心の琴線に触れるコミュニケーションこそが、経営トップ、組織の幹部リーダーに不可欠な資質だと思います。

## ■組織トップは率先垂範が重要

最後、5つ目のリーダーの資質とし

ては、経営トップ、組織のリーダーには、率先垂範して部下の心に火をつけることが非常に重要だということです。現代のように不確実で先行き不透明な時は、最初の一步を踏み出すかどうか、みんな迷っています。そのような時に、リーダーが「早くやれ」と言つて怒つてはいけません。言う前に自分が一步踏み出すことです。それが周りの人の迷いを吹っ切ることに繋がります。まず自分が動くことで周囲を巻き込み、引きつけて、組織全体が自律的に動くようにしていくことが、リーダーには必要です。

リーダーが動く時、周囲の人は彼の背中を見てリーダーシップを感じるわけです。周囲の人を動かす、組織全体を動かす、率直な姿を見て、いつの間にか周囲の人はその人をリーダーにしていけるのです。リーダーというものは、なろうとしてリーダーになるのではないのです。リーダーシップは結果であつて、目的ではありません。とことん追いつめられた時、どう対処するかが勝負の分かれ目です。人間の能力に大きな違いはありませんが、挑戦し続けられるかどうかで違いが出てきます。そして、それを超えた人がリーダーになつていくのではないのでしょうか。これはスキルの問題ではなくて、ウィル、意思の問題だと私は考えています。

## 最後に 内なる心に火をつけよ

最後に、リーダーシップに関して、私の好きな言葉を紹介して終わらせていただきたいと思ひます。アメリカの教育者であるウィリアム・ウォードの言葉に、「凡庸な教師は指示をする。良い教師は説明する。優れた教師は範となる。偉大な教師は内なる心に火をつける」とあります。教師という部分を経営者とか組織のリーダーに置き換えれば、経営や組織のリーダーシップの要諦を示す言葉だと思います。ご清聴ありがとうございました。

(2013年1月19日、特別講演・講演要旨。文責・編集員金属労協組織総務局)

### 井上 礼之 (いのうえ・のりゆき)

ダイキン工業株式会社 代表取締役会長兼CEO

1935年、京都生まれ。1957年、同志社大学経済学部卒業、大阪金属工業株式会社(現:ダイキン工業株式会社)入社。1979年、43歳で同社取締役就任。常務取締役、専務取締役を経て、1994年、代表取締役社長就任。2002年、代表取締役会長兼CEO就任(現)。社長就任までは、人事部長、人事担当役員として、良好な労使関係を始め、同社の組織風土構築に深く関与。

社外歴:1983年から24年間、大阪府地方労働委員会使用者委員を務める。日本経済団体連合会常任理事や関西経済同友会代表幹事を歴任、2001年から関西経済連合会副会長(現)。

主な著書:「基軸は人を貫いて」(2008年)、「人の力を信じて世界へ」(2011年)