

プレジデント 営業4000人調査「数字があがる本」ベスト34

PRESIDENT

毎月第2・第4月曜日発売 2010.8.30号

定価 690円

経営トップ130人が告白!

自分が変わった! この一冊。

「悩み別・状況別・役職別」
読むべき本



感動なき人生はつまらない。たまには思いっきり心を開放しよう www.president.co.jp

「ボロボロ泣ける、腹から笑える」傑作&古典

挑戦あるのみ！「仮説・実行・検証」で道を開け

住

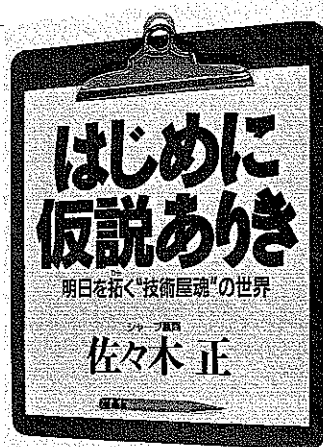
友信託銀行に入社してから四年が経つ。長い時間であるからこの間には、さまざまなことを本から学んだ。私には蔵書の趣味はなく、手持ちの本はそれほどないが、この『はじめに仮説ありき』は、一〇年以上も私の本棚の真ん中に収まっている。

そもそも本書は書店の店頭で偶然見つけたものだ。話題になっていたわけでも、著者の佐々木正氏を存じあげていたのでもない。「仮説」という表題が気にかかり、パラパラとめくったら面白そうだったので買い求めた。この判断に間違いはなかった。この本で知ったのであるが、佐々木氏は、シャープの技術者として電卓の開発に心血を注いだ斯界の功勞者である。技術者が執筆した本を手にする機会がほとんどなかった私にとって、まさに運命的な出会いとなった。その魅力は二つある。

本書は、昭和四〇（一九六五）年ごろから始まった電卓競争にスポットを当て、約八年間に及ぶ電卓開発ストーリーを主軸に構成されている。私が住友信託銀行に入社したのはこ

●佐々木 正著 ●初版1995年
● Crest社刊

『はじめに仮説ありき』



の年であり、そこからの八年間は私の社会人としての青春時代とピッタリと重なり合う。だから本書で取り上げられている「技術革新」はリアリティをもつて迫ってくる。

入社二、三年目の頃、私は提案魔だった。「何かしなきゃいかん」と傷に浸れたことが本書への親近感を強めたのだ。これが本書に惹かれた第一の理由である。

本書によれば、昭和三九（一九六四）年にシャープが開発した世界初のトランジスタ電卓の値段は五三万五〇〇〇円。大卒初任給が二万円くらい

いう使命感にかられ、さまざまな提案を上司に行った。結局、ほとんどは採用されなかったものの、それでもめげずに提案を続けていた若手社員の時、私が勤務する部屋の片隅では、本書にも出てくる技術改善前の巨大な計算機がずまじい音を立てて唸っていた。そんな個人的感

であったから、いかに高価なものであったか、いまでは信じられないだろう。当時の銀行員には、計算の道具としてはソロバンが必需品であり、全員の机の上に置いてあった。

しかしその後、シャープだけでなくオムロンやカシオなど競合他社も電卓市場に参入し、二年ごとに大き

な技術革新が進んだ。やがて電卓がソロバンに取って代わり、オフィスが一変した。銀行内で半ば義務的に行われていた「ソロバン試験」もなくなった。

もう一つの魅力は、「わが意を得たり」と膝を打ちたくなるような、経営上のキーワードがちりばめられていたことだ。

本書を購入したのは平成七（一九九五）年だが、平成一〇（一九九八）年に私が社長に就任して以降、社内外でスピーチをするときなど、折に触れてそのキーワードが役立つ。特に本のタイトルにも使われている「仮説」という言葉。著者は「自分を支え続けたのは『電卓がパーソナルなものになる』といういわば思い込みに近い仮説だった」と述べている。



自分が変わった!この一冊。

ったはずだ。

「方、社長時代に私がよく社員に話をしたのが『七対三の仮説』である。」

私の社長就任当時、拓銀や山一証券が相次いで経営破綻するなど、国内の経済環境は非常に悪かった。銀行経営においても不良債権の償却や公的資金の注入など、後ろ向きな話題が多かった。しかしどんな環境であらうと会社は黒字に持っていかなければならない。したがって期初に課せられる目標は、社員にとって到底達成不可能な高い数字になってしまいうことが常であった。「そんなものできるはずがない」というのが、目標に対する社員の第一声だった。

そこで私が説いたのは、「達成のメドがついているものは目標ではなく予定である。私が示したものは予定ではなく目標なのだ。物ごとの七割は通常の継続的な努力の中で見通せるが、三割は読めない。計画や目標において予測の精度を上げることより、重要と考えるテーマを設定し、挑戦することのほうが大事だ。それこそが、企業人としてのロマンであり夢だろう」と。

予測不可能な部分を抱えながら前に進むのが経営だという、この「七対三の仮説」は、いまま変わらぬ考えとして持っている。そして、局面を打開しなければならないときには、

高橋 温 住友信託銀行会長



1941年、岩手県出身。県立盛岡第一高校を経て、京都大学法学部卒業後、65年住友信託銀行入社。東京支店、新橋支店勤務等を経て、業務部長、専務、社長を歴任。2005年より現職。

Atsushi Takahashi

机の前で考えてばかりいても事態は一向に進まない。そこで「仮説・実行・検証」をひたすら繰り返せとも強調したのだ。

社員から出てきた具体的な仮説は、結果として成功例より失敗例のほうが強く印象に残っている。だが、ナノテクの分野に注目してはどうかとか、新しい形態の農業経営を支援すべきではないかなど、積極的なアイデアが生まれる環境を築けたことは、会社の財産になっていると実感している。

著者はまた、「人々を幸福にする技術とは何か」を考えていけば、自然と仮説は生まれてくると説いている。「技術」という言葉を別の言葉に置き換えれば、あらゆるビジネス、職業にも通じる哲学となる。

平成一二(二〇〇〇)年頃、日本の金融制度について、学者、政治家、

マスコミはみな口をそろえて「ニューヨークやロンドンの投資銀行と互角に渡り合えるマネーセンターバンクを目指せ」の大合唱だった。

しかし私は、これはおかしいと思っていた。「金融による仲介」という本来の役割を放擲して、金儲けに狂奔するような真似をするべきではないと考えていたからだ。だがそんなことを言っても誰も聞く耳を持たなかった。

そのときに私が立てた仮説は、「日本の金融機関が都市銀行一色に染まることは決して利用者のためにならない。当行が特色ある金融機関として存在し続けることが、日本の経済発展の見地からも必ずプラスとなる」ということ。一〇年近くこの仮説、思い込み、信念でずっと通してきた。

住友信託銀行は、「自主独立路線

で少し変わっている」「他行の動きが気にならないのか」などとマスコミなどで取り上げられることもあったが、闇雲に独自路線を歩んできたわけではない。いち早く従来の貸付信託をメインにした長期金融機関から、信託業務をメインにした金融機関へと、いわば業態転換に取り組んだのも、確たる仮説を打ち立て、それが自らの強さであるとの考えが根本にあったからだ。

そうした仮説を押し通す支えとなつたのが、著者の「技道」という思想である。著者は人々を幸福に生かすために精進する技術は、「術」ではなく「道」であるというのだ。

仕事は人や社会を幸福にするため、生かすために存在する、という佐々木氏の考え方は技術者に限ったものではない。事務方であろうと経営者であろうと、銀行員であろうと役人であろうと、すべての仕事に通じる真実だ、と私は思っている。

人は本を読むと、「自分だけが悩んでいるわけじゃない」「世の中のレベルとはこういうものか」と認識できる。自分が置かれている空間の広さ、時代の長さを立体的に捉えられるのだ。

だから本を読む人間は、物の見方が安定しているので安心できる、と私は考えている。

P

社長厳選!

部課長、若手、新入社員……

「役職別」読むべき本

比較的時間の取れる夏休みには、どんな本を読んだらいいのだろうか。一言居士の経営者一八人が、ミドル、若手向けに勧める本を一挙公開する。

『志賀直哉(上下)』

阿川弘之著、新潮文庫

志賀を文学の師としておおいだ著者が、畏敬の念をこめて描いた評伝。志賀の誕生から父との確執、文壇への登場、そして作家としての地位を確立していく、その人間としての成長の様子から学ぶところは大きい。

『わが父ルノワール』

ジャンルノワール著、みすず書房
画家ルノワールの晩年の会話をもとに書かれた、息子による伝記。生き生きと描かれるルノワールの人生の中に、父への敬愛の思いがにじみ出ている。著者は、映画史にその名を残す映画監督の巨匠。

『ながい坂』

山本周五郎著、新潮文庫

下級武士、阿部小三郎の30年にわたる苦難の生涯を描いた作品。「人の一生は長い。一足飛びにあがるより一歩一歩登ったほうが強い力になる」という作中の台詞が示すように、人間としての生き方の大切さを教えてくれる。

『名将言行録』

岡谷繁実著、ニュートンプレス

幕末の館林藩士・岡谷繁実によって書かれた本で、戦国時代の武将から江戸時代中期の大名まで192人の言行、逸話を紹介。

『ドゴールのいるフランス』

山口昌子著、河出書房新社

ドゴールは、第二次世界大戦とアルジェリア戦争で二度祖国を救った。「危機の時代のリーダーの条件」が事実に基づき書かれている。

『第二次世界大戦』

ウィンストン・チャーチル著、河出文庫

第二次世界大戦を勝利に導いたイギリスの政治家チャーチルが自ら記した本。彼の戦略的思考が克明に描かれ、ノーベル文学賞を受賞。

『山県有朋—明治日本の象徴』

岡 義武著、岩波新書

『近代日本の政治家』

岡 義武著、岩波現代文庫

『李白—巨大なる野放図』

『杜甫—偉大なる憂鬱』

宇野直人・江原正士著、平凡社

中国人にも通用する第一等の教養書としてぜひ読んでおきたい。唐・玄宗皇帝の時代、中国詩を確立したともいえる李白、杜甫の壮絶な人生と、後世に残した幾多の詩を解説とともに紹介する。

『リーダーのための中国古典』

『中国古典に学ぶ 人を惹きつけるリーダーの条件』

守屋 洋著、日経ビジネス人文庫

これからリーダーを目指す若きビジネスマンに、その心構えを中国古典から学ぶ端緒になれば。

『日本人として知っておきたい近代史(明治篇)』

中西輝政著、PHP新書

「人間が歴史を動かす主人公である」という視点で、吉田松陰、岩倉具視、乃木希典など、明治を築き上げた7人の人物を中心に取り上げ、新しい「近代史の常識」と「この国の自画像」を提示した本。今日の日本を知るうえで、近代史を中心に人間を学び直すべきという中西氏の主張に強く共感した。

『考え抜く社員を増やせ!—変化に追われるリーダーのための本』

柴田昌治著、日本経済新聞出版社
変化の激しい時代を生き残るために、行動しながら自分の頭で考え抜き、臨機応変に対応できる力を養う方法を紹介する。

『成功はゴミ箱の中にレイ・クロック自伝』

レイ・A・クロック、ロバート・アンダーソン著、プレジデント社

宇野郁夫 ● 日本生命保険会長

数土文夫 ● JFEホールディングス相談役

茂木友三郎 ● キッコーマン会長

葛西敬之 ● 東海旅客鉄道(JR東海)会長

高橋温 ● 住友信託銀行会長

『渋沢栄一—日本を創った実業人』

東京商工会議所編、講談社+α文庫

「実業によって国が成り立つ」ことを自らの実践により世に示した。「経済人」が指導者の一員たりうるのはこの人のお陰である。

『地ひらく石原莞爾と昭和の夢(上下)』

福田和也著、文春文庫

奇将と言われた人物の伝記の形をとっているが、日本が満州事変からずるずると太平洋戦争の敗戦まで流されていくディテールが類書にはない事実をもって描かれる。

『現代の経営(上下)』

P・F・ドラッカー著、ダイヤモンド社

本書が60年ほど前に示した近代的公司経営の根本原理は今も新しい。

『人を動かす』『道は開ける』

『カーネギー名言集』

D・カーネギー著、創元社

「今日一日の枠の中で生きる」という聖書の言葉などを活用し、若者の人生を励ましてくれる。