

経営者に聞く

進化する
人と組織

VOL. 06

アサヒビール
泉谷直木氏

代表取締役社長

聞き手 = 小山智通 (本誌編集長)



「人に焦点を当てた経営」
やりたいと手を挙げた人材に
期待して、機会を提供する

今、時代は変化の只中にある。確かな未来を切り開くために、
経営者はどのような覚悟をもって、日々の決断を下しているのか。
「進化する人と組織」——その解を求めて、経営者たちに話を聞く。

Naoki Izumiya_1948年京都府生まれ。1972年京都産業大学法学部を卒業後、アサヒビール入社。20代後半で同社労働組合の書記長、30代前半に社長直轄でCIの作成・導入に従事。1995年広報部長、2000年執行役員グループ経営戦略本部長、2004年常務取締役、2009年専務取締役を経て、2010年3月社長に就任。社内外で勉強家として知られ、CI、広報・コミュニケーション戦略に関する著作もある。国内酒類市場の縮小など企業環境の変化に対応するため、社員の力を結集して乗り切る「人に焦点を当てた経営」を掲げる。

酒類事業の収益構造を改善し、海外企業のM&Aや資本・業務提携を通し国際ネットワークを拡大してきたアサヒビール。2010年3月に就任した泉谷直木社長には、2015年までの長期ビジョン実現に向け、世界トップレベルのグローバル食品企業への飛躍が託されている。社長就任時にあえて「人に焦点を当てた経営」を掲げ、次世代経営者養成のための社内大学の設立など、就任後の取り組みも矢継ぎ早だ。その人材・組織への思いを聞いた。

画一的な金太郎飴集団を脱し “桃太郎”を育てる

——就任時に「人に焦点を当てた経営」ということを仰いました。どういう思いを込められたのですか。

優れたノウハウをもった人が集まってこそ、競争に勝ち抜ける組織が作れます。モノ、カネ、情報もすべて人が生み出すもの。人材に焦点を当て、そこを鍛え、成長させることこそが、これからの企業における競争力の源泉だと私は思うのです。

むろん、人材やノウハウが大切なのは昔から同じです。ただ、かつてのノウハウは単純だった。当社では、たとえばビールの「箱数＝出荷数」がわかれば経営がわかった。売り上げ、利益など決算数字がわかればそれでよかったのです。

ところが今は、それだけでは経営はできない。株価はもちろん、環境問題への対応度、ステークホルダーからの評価も重要な経営指標になる。マルチにモノを考えなければなら

ない時代なのです。つまり、かつてのような画一的・一律的・一面的な組織では対応できない。金太郎飴的な集団では勝ち抜けないのです。

私が求めるのは、桃太郎軍団。サルやキジやイヌを引き連れ、それぞれ特有の能力をいろんなところで発揮して闘う軍団です。リーダーである桃太郎は、吉備団子というインセンティブを与えながら、それぞれを動かす智将です。この桃太郎のようなリーダーをまず育てる必要がある。リーダー層を育てれば、若手は自然に育ってくるものです。

——就任後、階層ごとにさまざまな人事教育施策を打ち出しましたね。

役員層については社内大学「アサヒ・エグゼクティブ・インスティテュート」を立ち上げました。執行役員、理事のなかから26名を指名し、企業経営に関する知識を身に付けるとともに、国際感覚を磨き、経営者としての志と信念を確立するためのプログラムを受講させます。

部下をもつライン長に対しては、多面評価方式を導入して、成長課題を明らかにしました。これまで以上

に、自分が部下からどう見られているかということがよくわかるようになりました。管理職以上には、英語の試験を課しました。グローバル経営を目指すための意識づくりです。一般社員は、自由参加にもかかわらず500人以上が受験しました。

専務時代に人事を徹底議論 そこから生まれた新施策

——社内大学には、危機意識を植え付ける意味もあるようですね。

次世代経営者として自覚してもらうために、自分の担当分野だけでなく広く経営全体を勉強してもらう。そのうえで、組織にどう貢献できるか、自分の強みを発見することが大切です。自分の強みを発見するためには、徹底的に勉強しなければなりません。まだ始めて半年ですが、みんなこれが大変なストレスになるという。壁に頭をぶつけるように苦しんでいる。しかし、そんなことでグズグズ言うなど。ストレスが溜まったらその3倍も5倍も勉強しろ、仕事をしろと私はいつも言うんです。



仕事のストレスというのは、与えられた目標を達成できないとか、与えられたテーマを理解できないから発生するわけです。それを解消するには、徹底的に仕事をして目標をクリアしたり、わからないことを勉強してわかるようになるしかない。

——ストレスに対しては、そこから逃げるのではなく、向き合えということですか。

そうやって猛勉強して力をつけると、良い意味での自覚症状が出てくる。出勤する朝、歩いていると、ふと自分の背が高くなったように思える。目線が上がるからです。仕事に乗っているときは、ふと時計を見ると「まだこんな時間か」と思うでしょう。仕事があまくいっていないときは「あっ、もうこんな時間か」なのに。これも自覚症状の1つです。

勉強して力がついてくると言葉遣いも変わってくる。話の主語が「自分」になるんです。主語が「部下が

……」だったり、「他社は……」だったりする間は、まだだめですね。「君ら、まだその自覚症状が出てこないか」と聞いているんですけどね（笑）。

——グローバル経営に向けての人材育成では、社内公募で社員を海外に送るといった試みも始めましたね。

「グローバル・チャレンジャーズ・プログラム」というのですが、希望者を募り、選抜された社員を当社の海外拠点のある国・地域に半年から1年程度派遣するというものです。正式な辞令は「海外武者修行」になっています。嬉しいことに122人も応募がありました。

——海外勤務を嫌がる人が多い時代にそれは素晴らしい。リーダーを育成するうえで、トップとして欠かせない態度は何でしょうか。

期待することでしょうね。そして、手を挙げた人間には必ず「機会＝オポチュニティ」を用意すること。機

会が与えられれば、やる気のある人は伸びるんです。

それと、人それぞれのタイプや個性を見抜き、その人に応じた指導や評価をしていくということも大切です。成果というのは能力と意欲のかけ算です。能力も意欲もともに高い人にはすっかり任せてしまったほうがいい。能力は高いけれど意欲に欠けている人には支援が必要。能力は低いが意欲はある人には、ガシガシしごいていく訓練型が合っています。

要は、その人の最も強い部分を評価し、引き出してやって、適所に配置してやるということです。強み・弱みという内的要因、機会・脅威という外的要因を組み合わせる市場戦略を考えるSWOT分析という手法がありますけれど、これは人材育成でも使えるものですね。

——それにしても、社長就任後の人事施策が非常にスピーディという印象を受けます。

専務時代に人事担当を1年間やり、そこで人事部の人たちと徹底的に議論しましたから。人事担当になる前は、人事部は“敵”だと思っていました（笑）。こいつらをやっつければスムーズに動くのにな、と。人事部というのは非常に能力の高い人が多いのですが、制度を変えることで起こるリスクを知っているため、どうしても保守的にならざるをえない。真面目にやればやるほど、そうなる。しかし、改革に向けトップがお墨付きを与え、ひと押しすれば迅速に動くことがわかったのです。

——私も人事部長をやった経験がありますから、“保守的”というご指

◆ 社長就任から半年、新たな施策を矢継ぎ早に打ち出す



上左：2010年4月。次代の経営者の養成を目的とする社内大学の学習風景。泉谷社長自ら思いを語る。上右：2010年9月。海外拠点のある国・地域に半年～1年程度派遣する、「グローバル・チャレンジャーズ・プログラム」。社員がタイで市場調査している風景。

左：2010年5月。東京銀座に氷点下の「スーパードライ」を味わえる、「アサヒスーパードライ エクストラコールドBAR」を開店。来場者は約4カ月で4万人を突破した。

写真提供：アサヒビール

摘はよくわかりますね。変えなければいけないとわかってはいるけれど、なかなか実行できない。

人事は制度の番人ですが、番だけをしていてはだめ。制度が時代に合っているか、形骸化してはいないか、たえずチェックして、その整合性を図らなくてはならない。トップが前を向き、腹を割ってその重要性を話すことが大切です。

仮説と期待と好奇心をもって、現場に臨めばチャンスが見える

——社長には大変な勉強家という世評があります。学習し続ける組織をまさに地でいっている。

企業のなかで常に自分らしくありたい、自分をしっかり主張していきたいとかねがね思っていました。そのためには、人を説得しなくてはならない。人を動かすためには、自分を高めることが大切。だからこそ、勉強は永遠に必要なのです。

会社の役職も、自分がその能力があるからその役職についたのではなくて、今はその能力はないけれども、それを期待されてその地位を用意されたと考えたい。だから、部長に任命されたとたんに、課長時代の何倍もの勉強を人はしなければならぬ。私自身も社長になったので、さらに勉強に追われています。

この前も米国にIR（投資家向け広報）に行ったときは、米国の流通事情を分析した本などを持っていきました。飛行機のなかで読み、現地では仕事の空き時間を見つけて新しいスーパーなどを見学しました。本



に書いてあることが、まさに自分の目の前にある。だから、すんなり頭のなかに入るのです。

常に自分なりの仮説と、何かを見つけてやろうという期待や好奇心をもって現場を見ること。これが欠かせません。私たちの現場というのは、実際のお客さまの声。この夏、銀座に開いたアンテナショップ「アサヒスーパードライ エクストラコールドBAR」は女性客が6割ですよ。売上データよりも、その女性たちがどんなふうビールを飲んでいるのか、その生の声を私は知りたい。お客さまのことを深く勉強すれば、次の市場がわかるようになる。日本は少子高齢化というけれど、そうやって現場・現物・現実を見る目を養えば、新しいビジネスチャンスも見えてくるはずなんです。

アサヒビール

■事業内容／酒類事業、飲料事業、食品・薬品事業など ■本社所在地／東京都墨田区 ■創業／1889年（明治22年）
■従業員数／3719名（単体、2009年12月31日現在） ■売上高／1兆4724億円（連結、2009年度）

AFTER INTERVIEW

知識を知恵に変える 学び続ける覚悟と責任

泉谷氏が手にしていた小さな手帳。当然内容まではわかりませんが、とにかく小さな文字で全頁びっしり埋まっているのです。取材の合間、あるテーマのとき、その手帳を広げながら記憶を辿って、書き留めていた言葉を教えてくださいました。その姿から、自ら学び感じたことをさまざまな視点で書き留めていらっしゃることが手取るように伝わってきました。

泉谷氏は、人には期待し続けることが重要だと言います。一方で、学び続ける覚悟と責任を自ら率先して後人に伝えているように感じます。書籍からだけではなく、得た知識を知恵に変えていくために現実に起こっていることから目を背けずに学ぶことが重要だと痛感させられました。（本誌編集長）