

学び続ける生き方
大学はあらゆる世代のために

◎キャリアアップの学び

吉松 民雄
池内 啓三
●コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社代表取締役社長
●理事長



2018年1月、コカ・コーラ ボトラーズジャパンは、傘下にあった東西のボトラーを合併し、年間1兆円規模の売上高を誇る日本一の飲料企業となった。リーダーとして、その手腕に大きな注目が集まる関西大学OBの吉松民雄社長と池内啓三理事長の対話は、社会人が学び続けることの大切さと、そのニーズに応える大学の可能性を示唆するものとなった。



◆会社選びは「鶏口となるも牛後となるなかれ」

池内 私は1965年に大学を卒業し、すぐに本学の職員になりました。学生時代はバスケットボール部に所属しており、職員になってもコーチとして、よくクラブの練習に顔を出していました。吉松さんはバドミントンをされていましたね。当時は体育会40部の半数程度が、関西で優勝するくらい、関大のスポーツが強かったのを思い出します。

吉松 私は池内さんより4年後輩になりますが、私の時代もバドミントン部は黄金期でしたね。2年次からレギュラーとして活躍し、西日本大会で優勝したりもしました。当時はダブルスプレイヤーとして、名前も知られていたほうだと思います。また、副キャプテンを務めていましたので、OBやOGに援助をお願いすることもありました。

池内 そういった接触を通じて、先輩に尊敬の念を抱き、礼儀作法やコミュニケーション力を育てる。それは、部活動の目に見えない効果の一つだと思います。近畿コカ・コーラボトリングに就職を決めたのも、先輩が入社していたからですか？

吉松 当時の近畿コカ・コーラボトリングはエリアも2府1県だけの小さな会社でしたが、「鶏口となるも牛後となるなかれ」という父の教えもあり、成長途上の会社を選ぶほうがいだろうと飛び込みました。ビジネスモデルがシンプルで、スポーツしかしていなかった私でも、入社後に勉強すればすぐ追いつけるだろうという考えもありました。

◆広く事例を学び、現場のぼやきを解決

吉松 入社当時の仕事は、ルートトラックに製品を積んで納品し、空容器を回収するだけでなく、営業から広告活動まで何役もこなし、毎日夜遅くまで汗水を流していました。私は体力には自信があったので、重たい瓶も頑張って運び、成績は誰にも負けませんでした。

そして、セールスマン、ルートマネジャー、チーフマネジャー、所長と、現場でほぼ20年間奮闘しました。しかし、当時は時間管理もずさんで典型的な3K職場でしたから、どんどん社員が辞めていきました。そこで新しい仕組みを提案し、自分の営業所に導入しました。

簡単に言えば、お得意さまを効率的に回る訪問計画などをコンピューターで自動作成し、一人ひとりに1日の作業を割り当てるシステムです。まだ業界の中でどこも導入していなかったこのシ



ステムによって、社員の作業が時間通り終わるようになりました。結果、私の営業所は社内で一番稼ぐようになり、私はこの成功事例をきっかけに、本社へ呼ばれました。

池内 当時は為替変動も日本の企業行動に大きな影響を与えていました。生産の合理化、コストの節減などの対応に迫られる中、いち早く業務改善に最新技術を取り入れたのが、一步前になることにつながったわけですね。

吉松 本社に行ってから自動ピッキング設備を作ったり、物流の自動化を進めたり、物流企画課長の時にはロジスティクス大賞という大きな賞をいただくことができました。

実はこの新しいロジスティクス構想を提案した際、当時の社長は「他の事例をしっかり学べ」と、私を日常業務に縛られず自分の考えで自由に行動して学べる、いわゆる“ぶらぶら社員”にしてくれました。私はヨーロッパ、特に北欧を見て回りました。

北欧がなぜ良いかというと、短時間労働をはじめ、働く環境についての厳しい条件が課せられていたからです。例えば、従業員は腰より上に一定以上の重量物を持ち上げる作業を禁じられていました。そのような中では、機械化、自動化するしかありません。参考になる素晴らしい事例がいろいろありました。

私が出かけたことは単純で、現場の社員のぼやきを解決したかったのです。働く環境をこのままにしていたら、将来、誰も働きに来なくなるという危機感をずっと持っていました。

◆人生100年時代、大学で学び直す

池内 キャリアアップしていく中では、ご自身の能力を高めていかなければならなかったはず。それはどのようにしてこられたのですか？

吉松 私の場合は自己啓発が中心でした。本を読んだり、自費で研修や通信教育を受けたり。学生時代にそうした勉強はしていませんでしたから、伸びしろは十分ありました。休日や、寝前のちょっとした時間、娘の習い事の送り迎えの待ち時間などを活用していました。

池内 関西大学では社会人が学ぶ環境の充実を図っています。大学にとってこれからの大きな課題の一つは、社会人をどれだけ受け入れられるかだと私は思っています。

人生100年の時代、20年教育を受けて、40年余り働き、定年後の人生を迎えるというかつてのようなワンパターンな生き方が当たり前ではなくなってきています。では、長寿化によって延びた人生の時間をどう元気に、どう社会と関わって生きるのか。そ

■対談



組織のトップに立ったとしても、時代の変化の中で自分に足りないものを補わなければならない、そういう学びはずっと続きます。

吉松 民雄 (よしまつ たみお)
1947年山口県生まれ。69年関西大学経済学部卒業後、近畿コカ・コーラボトリング株式会社入社。2007年同社代表取締役社長。10年コカ・コーラウエスト株式会社代表取締役社長。06年頃より、国内ボトラーの事業と組織の統合を中心となって推進し、17年より現職。17年4月、コカ・コーラウエスト株式会社とコカ・コーラウエストジャパン株式会社の統合が実現、その経営トップとして日本最大の清涼飲料企業を率いる。コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社代表取締役社長も兼任。

れを考えた時、選択の幅はもっと広がっていくと思われま。会社に勤めながら学び直し、時には別の道に進む、あるいは自分のキャリアや資格を生かして起業することもあり得ます。そのため学び直しや新たな知識を求めるニーズに応える学びの場を、大学が提供していかなければならないでしょう。

関西大学梅田キャンパスでは、社会人向け大学院教育や公開講座など、学び直しの機会を提供しているほか、起業をサポートするスタートアップ支援事業を展開しています。開設から約1年で1200件以上の起業相談を受け付け、30社ほどが創業しました。また、千里山キャンパスのイノベーション創生センターでも、産学官連携による共同研究や起業支援に取り組んでいます。近く、ベンチャーキャピタルを立ち上げ、資金面の起業支援も強化していく予定です。このような試みは、私学ではほとんど例がないと思えます。

ただ東京に比べて大阪は、社会人の受講生集めに工夫や企業の協力も必要だと感じています。御社の社員の学びについてはどの

ようにお考えですか？

吉松 社員に対しては、「今、確立された強い個が求められている」という話をしています。それは、自ら考えて積極的に行動し、結果に責任を持つこと。結果を分析し、次の仕事に生かす能力をしっかりと身に付ける必要があります。各自の自己研鑽に加え、人材のレベルアップのために会社として投資していくことの両方が必要だと考えます。

◆経営職が学ぶべきは、歴史と芸術

吉松 一般職、管理職、経営職では求められる能力も学ぶべきことも異なると私は考えています。(下図)

若い一般職ではテクニカルスキルを一生懸命習得する、つまり、実務的な勉強が中心になります。人間力を培うヒューマンスキルはいつになっても必要な能力で、そこに時間やお金、労力をかけることはずっと変わりません。

コンセプチュアルスキルは、一般職では企画力を高めることが大切である一方、管理職ではトップが示した夢を具体的な計画に変える構築力が重要です。そして、経営職では夢を描き出し、それを語る構想力が不可欠で、組織の中のポジションによって中身を変えながら、上に行くほど重要性が増していきます。

ただしトップになって、初めて経営職にふさわしいスキルを学ぶのでは間に合いません。上を目指すのであれば、若い時から自分のキャリアプランを立て、自分に何が足りないかをしっかり考え、自己投資をするよう心掛けてほしいですね。

会社としては、意欲的で有望な人材をうまく見つけ、水面下で次世代のリーダーを育てるサクセッションプランを動かし、いろいろ勉強させています。同時に当社としてのあるべき人材像を明確に描き出し、社風に合った人材を採用し、次世代へつなげる人材育成を入口から一貫して行っていかなければならないと考えています。

池内 吉松さんの場合は、現場のセールスマンから社長まで、それぞれの段階に求められる能力を、うまく磨き上げてこられたように思われます。

吉松 結果的にうまくできたのは、節目節目に必ず私をリードして、育ててくれる人がいたおかげです。ロジスティクス大賞をい



ただいた時には、当時の桑原通徳社長から「吉松、おまえはもう勉強しなくていい。専門書は読むな。これからは歴史を読み。そして芸術に触れろ」と言われました。

歴史からは難関を乗り越える知恵、あるいは新しいアイデアを出すための知恵が得られます。芸術はゼロから構想し、さまざまな作業を通して1つの作品として完成させるもの。その一貫した創作過程は、ビジネスの縮図としても見ることができます。今は特に陶芸に関心を持っています。

組織のトップに立ったとしても、時代の変化の中で自分に足りないものを補わなければならない、そういう学びはずっと続きます。
池内 トップに上り詰めたからといって、学びを忘れて「全部自分の言う通りにやれ」と言うような経営者はだめだということですね。

大学は経営者のための学びと交流の場でもあります。経済界や教育界、その他各方面で活躍する校友約46万人を輩出する関西大学だからこそ、卒業生らは世代や業界の垣根を越え、互いに学び合っています。それが本学の強みであり、誇りに思っています。

◆品格を備えたエクセレント・カンパニーを目指す

池内 吉松さんはコカ・コーラウエストにおられた頃、健康食品メーカーのキューサイを子会社化されました。健康意識の高まりを早くから察知し、青汁など、より意識の高い世代からの支持を得ていたキューサイに着目されたことは、実に先見の明がおりだと感じております。今後、会社をどうしていきたいとお考えですか？

吉松 飲料事業では日本一を達成しました。達成したところから、また新しい夢が生まれています。それは世界ナンバー1のボトラーになるという夢。規模が世界一になるだけでなく、品格を備えたエクセレント・カンパニーになることです。事業を通じて社会の持続的発展につながるように、CSR(企業の社会的責任)やCSV(共通価値の創造)を高いレベルで果たしていきたい。

世界では飲料の大半が炭酸飲料で、お茶などの非炭酸の割合は低い。日本だけはそれが逆ですが、今後は世界の市場が日本的な構造になると思います。

コカ・コーラシステムは“ピバレッジ・フォー・ライブ”をテーマに、人々の一生と日々の暮らしに寄り添う飲料を提供しています。小さなお子さまから年配の方々まで、幅広い年代のニーズに応える製品とサービスを提供し、世界に飲料事業のモデルを示していきたいと考えています。

池内 リーダーとして吉松さんの役割はますます重要になりそうです。社長として心掛けていることはありますか？

吉松 自分のスタイルとして決めていることが4つあります。1つ目は目標をしっかりと示す。それも情熱的でやる気をかきたてるような目標。2つ目は先頭に立つ。最前線で最も強い風を受けるのは、社長でなければいけません。何をやるにも一番厳しいところに身を置くことです。3つ目は決めて責任をとること。社員の挑戦を、「責任はとるからやりなさい」と、社長が担保しなければいけません。4つ目は自分の言葉で伝えること。この4つのスタンスで、いつも皆の前に姿が映るようにするのが、社長としての

関西大学梅田キャンパスでは、社会人向け大学院教育や公開講座など、学び直しの機会を提供しているほか、起業をサポートするスタートアップ支援事業を展開しています。



池内 啓三 (いけうち けいぞう)
1943年旧満州(中国東北部)生まれ。46年日本に引き揚げ、大阪府に住む。65年関西大学文学部新聞学科を卒業し、学校法人関西大学に奉職。92年評議員。96年総務局長。2000年理事。法人本部長、常務理事、関西大学幼稚園長を経て、08年専務理事、12年理事長に就任。

今の私の指針です。

池内 吉松さんには客員教授として政策創造学部の特別講義もいただいておりますが、もっと多くの学生に話を聞かせてやりたい。先輩たちの成功体験は学生にとって、やはり刺激的で魅力があります。ぜひ、今後も協力をお願いします。

吉松 ありがとうございます。アトランタでコカ・コーラの販売が始まったのが1886年。関西大学の前身、関西法律学校の設立も1886年。コカ・コーラと関西大学は、私にとって、何かの縁があったのだろうと勝手に思っています。

池内 大学を取り巻く環境は、今後も大きく変化するでしょう。全てが流動的な時代であるからこそ、ぶれることなく建学の精神にのっとり、大学の使命をしっかりと果たしていきたいと考えています。最後に、関西大学に期待することがあればお願いします。

吉松 体育会出身者としては、関大スポーツがより活発になるよう取り組んでいただき、元気に社会をリードする後輩を一人でも多く育ててくださいようお願いします。