



TATSUJIN-SPEAK 6.0

WEBINAR TRANSCRIPT

Webinar Title:

“Leadership Begins where Management Ends”- Some Lessons from Transformational Leaders of India and Japan

Date: 28th May 2021

Speaker: Jayaram Easwaran

This is a conversation between the illustrious management consultant, mentor, and author, Jayaram Easwaran and the COO of Mizuho India Japan Study Centre, Mr. Saideep Rathnam.

Mr. Easwaran has over three decades of experience in various leadership positions in global corporations, including his key role as Head of Corporate Marketing at the Eicher Group, managing the interface with Mitsubishi Corporation and Mitsubishi Motor Corporation, Japan. He is an independent director at Jindal Stainless Ltd., and director at Casa Blanka India Consulting Pvt. Ltd. His critically acclaimed best-seller, “Inside the C-Suite” is endorsed by Mr. Anand Mahindra, one can also read his insightful lessons on Business World, where he is a regular Columnist.

BEGINNING

Mr. Rathnam commences the session by introducing the speaker to the audience, while fondly recollecting his interactions with him from his days at IIM Bangalore, both speaker and host happen to be alumni of the institute and ex-classmates.

Mr. Easwaran’s opening comments put a smile on the audiences’ faces (we presume, since this is not a live session, although we smiled) by likening his challenge of speaking to this diverse audience of students, managers, entrepreneurs, and leaders, to the marketing campaign of Florence Toothpaste, claiming to perform every possible function of dental care and falling flat, joking that he hopes to survive to the end.

He kicks-off the discussion quoting Alvin Toffler, **“The illiterate of the 21st Century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and re-learn.”**

“Leadership begins where Management ends”

Mr. Jayaram takes to the topic by explaining that as known to most listeners, in every organization, there are only four basic roles. The first role is that of an individual contributor at the entry-level. The second role is that of a supervisor, who is an individual contributor as well, but responsible for the contribution of others, and seeing to it that

they are aligned with the organization's goals. The third role is distinct as a managerial one, not only responsible for completion of goals, supervision, but also interacting across interfaces, aligning priorities of parallel departments, and collaboration. The final role is that of leadership, which involves connecting the dots in the environment, being a visionary, and a mentor, this is where Management ends and Leadership begins. Managers who do not possess these skills are bound to fail as leaders.

A Timely Lesson

Mr. Rathnam, referring to Mr. Easwaran's comment that in Japan, timeliness is not merely a coincidence, asks him to elaborate on what is the lesson that can be learnt there.

In answer, Mr. Easwaran recounts his experience in Japan with Yunoki san from Mitsubishi Corporation, who used to meet up with at exactly 5 min before the decided time, without fail, for every single day they spent the evening together. When Yunoki san was visiting India a month later, Mr. Easwaran made an appointment with him at 9:00 AM. When he reached the designated meeting place at 9:20 AM, Yunoki san was nowhere to be seen. Upon calling on him in his room, he was invited for a cup of tea. They spoke for a while, and he learnt that Yunoki san had waited exactly from 8:40 to 9:15 before returning. Mr. Easwaran cited terrible traffic as a reason for being late, but Mr. Yunoki proceeded to make a detailed calculation of the distance, time taken to travel, traffic frequency, and number of red lights from his office to the hotel. He declared that if he had left office at 8:09 minutes, he would never be late. This interaction left a deep impact on Mr. Easwaran, and he says, this goes to show that *the Japanese meet their commitments because they never fail to plan meticulously and execute flawlessly.*

A Lesson in Team Spirit

Mr. Rathnam observes that in Japan, to be a team player seems like an ingrained quality, individually and societally. He asks Mr. Easwaran to talk about examples of great team building he has come across in India and Japan.

Mr. Easwaran says that the first rule to be a great team is to have a leader who is accessible to all, and equidistant from all. To demonstrate, he shares the words of one of the Indian leaders he admires, who used to insist that his team is working "together", only when what they say *to* each other and what they say *about* each other are not very different things.

A Trusty Lesson

Mr. Rathnam cites, "Trust takes years to build, seconds to break, and forever to repair". Would Mr. Easwaran talk about distinctive trust-building practices across cultures? Mr. Easwaran says that all large organizations rely on competent teams and capable people.



He talks about the Japanese principle of shouldering responsibility collectively, drawing from the experiences of his colleague Araki Hidehito san, who took responsibility for his subordinate's mistake, (distributing brochures with a dated logo for an important exhibition), and could do that because his own senior has stepped in for him in the same fashion.

Further, he stresses that loyalty is earned, and recounts his own incident at Eicher, where they lost the dealership award for the first time in 26 years, but his boss let him deal with his mistake in dignity and showed him the learnings he could take away. He leaves an important message for the leaders in the audience, *the way you treat your subordinates will decide whether they swear at you or swear by you.*

A Factual Lesson, from the Bottoms up

Mr. Rathnam alludes to another important practice in Japan, of valuing hard facts construed from verified data, in keeping with Edwards Deming's philosophy, which seemed to be best adapted in Japan, and made into a fine art.

Mr. Jayaram observes that as a nation, in Japan there is always a need to be accountable - individually, and collectively. Therefore, every word that comes from them is verified. Back home, there is a tendency to give opinions, if there are no facts. He jokes that the number of "why's" in the Japanese way of dogged fact verification could be exasperating. He shares an interesting instance that demonstrates it through his conversation with a senior leader at Honda Motor Cars, India. When Honda wanted to design cars for India, they did a check on all the factors that Indian buyers look for apart from fuel efficiency such as power, suspension and surprisingly, a large boot. The research then went into great lengths of personal surveys to answer the question, "Why does India need a big boot in a car?" The result of this double-fact checking was that Honda City had the most preferred boot size and was a big hit upon its launch.

Mr. Easwaran also talks about important insights gained from transformational leaders who adapted the "first-time right policy" across business cultures. He mentions in particular, the brilliant execution by Mr. Charles Frump, CEO of Volvo in India, who also worked in Japan and Scandinavia. He had the practice of telling his team that they need not have the answers all the time, as he does not himself, but it is important to work together, and make out information to be facts, not opinions. Furthering the discussion, examples of the bottom to the top practice in Japan emerged, where Mr. Easwaran spoke of the time when he operated the Japanese way, fact checking from the root, and getting outstanding results in his endeavor of introducing Mitsubishi in a Himalayan car rally.



A Powerful Lesson

Talking about what true power is, and how to acquire it, Mr. Easwaran says that signs of power is not the trappings of success, but the ability to influence one's environment. He speaks about exercises he conducted among corporates to understand what is perceived as power, and got responses such as authority, designation, signing authority, size of one's team, ability to hire and fire, and even the size of one's cabin. But a truly exceptional observation was from a Materials director at Maruti, who was initially dejected at the limit of his signing authority, but to whom it occurred at a later date that his superior's reliance on his competence, the trust he generated, was his true power, which he had already achieved. *Therefore, Mr. Easwaran reminds the audience that trust is power.*

A Lesson in Writing

On being goaded by Mr. Rathnam to share the secrets of writing a best seller, Mr. Easwaran has valuable snippets for wanna-be writers viz. write the best opening lines, create a story with a protagonist, a conflict, and an antagonist. He elaborates on the types of conflicts viz. internal, amongst other people, versus animals, versus nature, and more recently, versus AI. He also advises that a scene must either tell the audience something more about the characters or must take the story forward, and that any other scene has to be shown the door. He demonstrates with a poignant Ernest Hemmingway short story, *"Baby shoes for sale, never worn."*

A Lesson in Answers

Taking a question from the audience on how Japan appreciates its people's success as an individual, Mr. Easwaran points out that the very perception of success in Japan is synchronization and teamwork, as opposed to individual ability.

To another question about how the leader's contribution is rewarded, he responds that the joy of giving is as rewarding as recognition, or even more, like a proud football coach bringing the best of the team, watching his prodigies being applauded, the thrill of watching someone grow is worthwhile, and irreplaceable.

He signs off with an observation on working with the Japanese Companies, sharing that one never interacts with an individual, or a set of individuals, but always with the company as a collective whole. He says from his experiences, that the Japanese are never fair-weather friends, *the only way to gain their trust is to become worthy of their trust.*



「達人スピーク」6.0

ウェビナーの文字起こし

ウェビナータイトル

「リーダーシップは経営が終わるところから始まる」-

インドと日本のトランスフォーメーションリーダーからのいくつかの教訓

日付： 2021年5月28日

講演者： ジャヤラム・イースワラン

これは経営コンサルタントであり、メンターであり、作家でもあるジャヤラム・イースワランさんと、みずほインド日本研究センターのCOOのサイディープ・ラスナムさんの対談です。

イースワランさんは、30年以上にわたりグローバル企業で様々な指導的立場を経験してきました。その中には、アイヒャーグループのコーポレートマーケティングの責任者として、日本の三菱商事および三菱自動車工業とのインターフェースを管理するという重要な役割も含まれています。また、ジンダル・ステンレス社の独立取締役、カーサ・ブランカ・インディア・コンサルティング社の取締役も務めています。高い評価を得ているベストセラー「Inside the G-Suite」はアナン・マヒンドラさんにも支持されており、イースワランさんが定期的にコラムを執筆しているBusiness Worldでは、洞察に満ちた教訓を読むことができます。

始まり

ラトナムさんは、講演者を聴衆に紹介しながら、IIMバンガロール時代の講演者との交流を懐かしく思い出しながら、講演者とホストの両方がたまたま研究所と元クラスメートの卒業生です。

イースワランさんのオープニングコメントでは、学生、経営者、起業家、リーダーなど多様な聴衆に向けて話すという自分の挑戦を、フローレンス歯磨き粉のマーケティングキャンペーンになぞらえて、歯のケアに必要なあらゆる機能を謳っておきながら挫折し、最後まで生き残りたいとジョークを交えて語り、聴衆の顔をほころばせました（ライブセッションではないので、私たちは笑顔でした）。

「21世紀の非識字者は、読み書きのできない人ではなく、学び、学び直しのできない人になるだろう」というアルビン・トフラーの言葉を引用して議論を始めました。

リーダーシップは経営が終わるところから始まる

イースワランさんは、多くのリスナーが知っているように、どの組織にも4つの基本的な役割しかないことを説明しました。1つ目の役割は、エントリーレベルの個人貢献者です。第2の役割は、上司であり、同じく個人貢献者であるが、他の人の貢献に責任を持ち、彼らが組織の目標に

沿っているかどうかを見守る役割です。第3の役割は、経営者としての役割であり、目標の達成や監督だけでなく、インターフェースを超えた相互作用、並行する部門の優先順位の調整、コラボレーションなどの責任を負います。最後の役割は、環境の中で点と点を結びつけ、ビジョンを描き、指導者となるリーダーシップで、ここがマネジメントの終わりであり、リーダーシップの始まりです。これらのスキルを持っていないマネージャーは、リーダーとして失敗することになるでしょう。

タイムリーな教訓

ラスナムさんは、イーストワランさんの「日本では、タイムリーさは単なる偶然ではない」というコメントに触れ、そこから得られる教訓を詳しく説明してほしいと言いました。

イーストワランさんは、日本で三菱商事のよのきさんと会ったときのことを話してくれました。よのきさんは、毎日必ず決められた時間の5分前に待ち合わせをして、夜を一緒に過ごしていました。その1ヵ月後によのきさんがインドを訪れた時、イーストワランさんは朝9時によのきさんと約束をしました。9時20分に待ち合わせ場所に到着すると、よのきさんの姿が見えませんでした。部屋で声をかけると、お茶に誘われました。しばらく話しているうちに、よのきさんは8時40分から9時15分まできっちり待って帰ってきたことがわかりました。遅刻の理由として、東原さんは交通渋滞を挙げたが、よのきさんは会社からホテルまでの距離、移動時間、交通量、赤信号の数などを細かく計算してくれました。8時9分に会社を出ていれば、絶対に遅刻しないと宣言しました。この交流はイーストワランさんに深い影響を与えました。そして「日本人が約束を守るのは、綿密な計画と完璧な実行を怠らないからだ」と言いました。

チームスピリットの教訓

ラスナムさんは、日本ではチームプレーヤーであることが、個人的にも社会的にも染み付いた資質のように思えると述べています。イーストワランさんは、インドと日本で出会った素晴らしいチームビルディングの例を話してほしいと頼まれました。

イーストワランさんは、優れたチームになるための最初のルールは、すべての人に近づき、すべての人から等距離にあるリーダーを持つことだと言います。イーストワランさんは、尊敬するインド人リーダーの言葉を紹介しました。彼は、自分のチームは「一緒に」働いていると主張していたが、それは彼らがお互いに言っていることと、お互いについて言っていることが大きく異なっていない場合に限られると言いました。

信頼の教訓

ラスナムさんは「信頼は築くのに何年もかかり、壊すのに何秒もかかり、修復するのに永遠にかかる」と述べています。イーストワランさんは、文化の違いによる信頼構築の特徴について話してくれませんか？イーストワランさんは、すべての大きな組織は有能なチームと有能な人材に依存していると言いました。また、日本では集団で責任を負うという原則がありますが、これについて



は、同僚のあらき・ひでひとさんが、部下のミス（重要な展示会で古いロゴの入ったパンフレットを配布してしまった）の責任を取り、自分の先輩が同じように代わりにやってくれたからこそできたことだと語っていました。

さらに、忠誠心は得られるものであることを強調し、アイヒャー社で26年ぶりにディーラー賞を失ったが、上司は威厳を持って自分のミス进行处理させ、持ち帰ることのできる学びを示してくれた、という自身の出来事を紹介しています。イースワランさんは聴衆のリーダーたちに重要なメッセージを残していました。あなたが部下に接する方法によって、部下があなたに誓うか、あなたに誓うかが決まるのです。

ボトムズアップの事実に基づく教訓

ラスナムさんは、日本のもう一つの重要な慣習について言及しています。それは、検証されたデータから解釈された確固たる事実を評価するという、エドワーズ・デミングの哲学に沿ったものであり、これは日本で最も適応され、素晴らしい芸術となっているようです。

ジャヤラムさんは、日本では国家として、個人的にも集団的にも説明責任を果たすことが常に求められていると指摘しました。そのため、日本人の言葉はすべて検証されます。本国では、事実がなければ意見を言う傾向があります。日本では、事実がないと意見を言う傾向がありますが、事実を確認するための「なぜ」の数が多すぎてうんざりすることがあります」と冗談めかして話してくれました。それを示す興味深い事例が、インドのホンダ・モーター・カーズのシニア・リーダーとの会話で紹介されています。ホンダがインド向けの車をデザインしようとした時、インドの買い手が燃費以外に求める要素として、パワー、サスペンション、そして意外にも大きなトランクをチェックしたそうです。そして、「なぜインドでは車に大きなトランクが必要なのか？」という疑問に答えるために、個人的なアンケート調査を徹底的に行いました。その結果、Honda Cityは最も好まれるトランクサイズを持ち、発売と同時に大ヒットしました。

イースワランさんはまた、ビジネス文化の違いを超えて「先手必勝」の方針を採用した変革型リーダーから得られた重要な洞察についても語っています。特に、インドのボルボ社のCEOであり、日本や北欧でも活躍したチャールズ・フランプさんの見事な実行力について言及しています。彼は、チームに「自分が答えを持っていないように、チームも常に答えを持っている必要はない」ということを実践していました。さらに、日本でのボトム・トゥ・トップの事例が紹介され、イーストワランさんは、ヒマラヤのカーラリーで三菱を紹介するために、日本式に根本から事実を確認して活動したところ、素晴らしい結果が得られたことを語りました。

パワフルな教訓

イースワランさんは、真の権力とは何か、そしてそれをどのように獲得するかについて、権力の兆候は成功の飾りではなく、自分の環境に影響を与える能力であると述べました。権力とは何かを理解するために企業内で行った演習では、権限、指名、署名権、チームの大きさ、雇用と解雇の権限、さらにはキャビンの大きさなどの回答が得られました。しかし、例外的なのは、マルチ社のマテリアル・ディレクターです。彼は当初、自分の署名権限の限界に落胆していたが、後に



なって、上司が彼の能力を信頼し、彼が生み出す信頼こそが自分の真の力であり、それはすでに達成されていることに気付いたと言いました。だからこそ、信頼は力なのだと、イースワランさんは聴衆に呼びかけていました。

書くの教訓

ラスナムさんにベストセラーを書く秘訣を教えてほしいと頼まれました。イースワランさんは、最高のオープニングラインを書くこと、主人公、対立軸、敵対軸を持つストーリーを作ることなど、これから作家を目指す人たちに貴重なアドバイスをしてくれました。葛藤の種類としては、内面、他者、動物、自然、そして最近ではAI との葛藤についても詳しく説明しました。また、1つのシーンは、登場人物について観客に何かを伝えるか、物語を前進させるものでなければならず、それ以外のシーンは門前払いされなければならないとアドバイスしています。彼は、アーネスト・ヘミングウェイの短編小説「一度も履いたことのない赤ちゃんの靴が売られている」を使って、痛快に実演しました。

答えの教訓

日本では「個人の成功をどのように評価しているのか」という会場からの質問に、イーストワランさんは「日本では成功の認識が、個人の能力ではなく、同期やチームワークである」と指摘しました。

また、「リーダーの貢献はどのように報われるのか」という質問には、次のように答えました。与えることの喜びは、評価と同じくらい、あるいはそれ以上に報われるものです。サッカーのコーチがチームの最高の選手を連れてきて、神童たちが拍手喝采を浴びるのを見るように、誰かの成長を見守るスリルは価値があり、かけがえのないものです。

最後に、日本企業との仕事についての見解を述べ、「個人や複数の個人との関わりではなく、常に会社全体との関わりである」と語りました。彼の経験から、日本人は決してフェアウェザーな友人ではなく、*信頼を得るためには信頼に値する人間になるしかない*と言いました。