



特集

日本型リーダーシップ 進化論

大転換とグローバル時代に適応せよ

SECTION 1

グローバル資本主義が修正を迫られる大転換の実像 | P8

SECTION 2

大転換期を生き抜く、日本企業のリーダーシップとは | P16

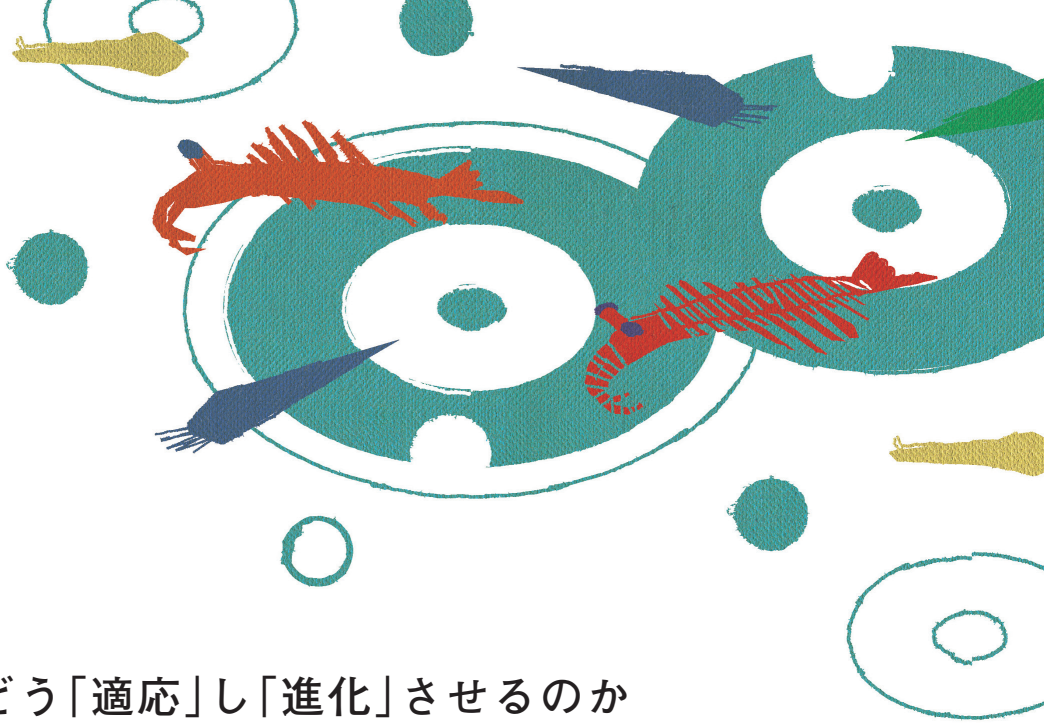
SECTION 3

日本とアメリカに見る リーダーシップ新スタイル研究 | P32

SECTION 4

新時代のリーダー育成の萌芽をレポートする | P36

監修／小野善生氏（関西大学商学部准教授）



はじめに

現代から未来にどう「適応」し「進化」させるのか

世界の経済や企業業績は、地すべりのように悪化の一途を辿る。これを見て、この不況は果たして景気の波の循環によるものなのか、それともそうではなく世界に得体の知れないパラダイムの変化が起きようとしているのか、という疑問を持つ人も多いのではないかと。

現在をパラダイムの転換ととらえるかどうかは、取材を進める中でも諸説あった。しかし、この不況は日本、そして日本企業にとってそのあり方を見直す転換期にあるという点は一致を見た。

こうした不透明な時代をどう乗り切るか。私たちはその解を求めて、企業の未来を決定づけるに欠かせない「リーダーシップ」をテーマに決めた。

混乱期には、とにかく強力なリーダーを待望しがちである。後にご登場いただく学習院大学長・福井憲彦氏は、「好き嫌いは別として」と前置きしながらも、西洋近代史上の傑出したリーダーとして19世紀のドイツ帝国宰相・ビスマルクを挙げた。その理由を、「彼は『鉄血宰相』として名高い。戦争を仕掛けたわけではないが、強力な兵力を背景に、トップダウンで外交戦略と工業化を推進した。明確なビジョンを打ち出し、それを踏まえて今、何をするか、その関係性を論理的

に整合させる強いリーダーでした」と話す。しかし加えて、「これはあくまで、『富国強兵』『殖産興業』という組織の目標が明確であってこそ成立するリーダーシップ」とも指摘する。

現代に目を転じて、強いリーダーが強いリーダーシップを発揮し、また、欧米型の合理主義を取り入れて、企業を再生に導いてきた例を多く見てきた。しかし、そうした企業も未曾有の不況で、再び後退を余儀なくされている。力による統制や合理主義一辺倒のやり方は、今という時代に「適応」しないようだ。

繰り返しになるが、私たちが置かれた状況は五里霧中と言っている。バブル崩壊後、自信をなくした私たちは欧米から多くの経営システムを輸入し、未消化のまま現在に至っている。テーマに掲げた「日本型」は日本の経営の礼賛ではないし、グローバル時代に逆らえ、ということでもない。日本型も欧米型もいったん横に置いて、真に日本企業に適した組織とは、リーダーシップとは何か、どうすれば現代から未来に適応し、進化できるのか。そんな問いに、ぶつかっていく。

入倉由理子（本誌編集部）



グローバル資本主義が 修正を迫られる大転換の実像

米国のサブプライムローン破綻を端緒としたこの世界同時不況の猛威は、収まる様子を見せない。まずここでは、日本や世界を席卷するこの不況が何をもたらすのか、そして大転換は起ころうとしているのか、経済学と歴史学の視点で論考する。

日本の強みを現代にマッチさせる 経営者の哲学が問われている

中谷 巖氏

三菱UFJリサーチ&コンサルティング理事長

世界同時不況は、グローバル資本主義の「負の側面」を私たちにまざまざと見せつけている。そんな中、国は、企業は、そして個人は何を考え、これからの時代に備えるべきか。近著でグローバル資本主義の問題点を指摘する三菱UFJリサーチ&コンサルティング理事長、中谷巖氏に、「大転換」の意味とそれを乗り越えるヒントを聞いた。

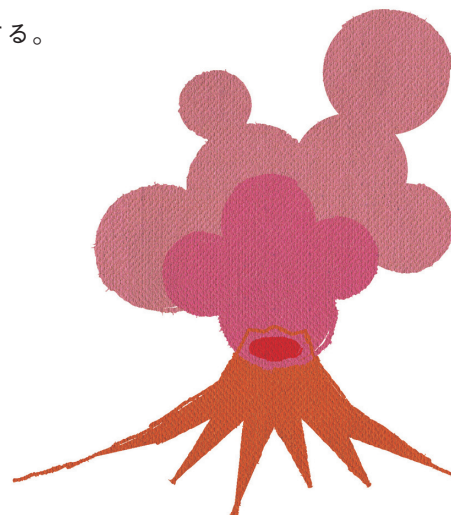
資本主義に内包された バブルの引き金

この20年あまりを簡単な言葉で表現するなら、バブル発生と崩壊が絶え間なく繰り返された時代だったと言えるでしょう。1987年の「ブラックマンデー」でニューヨークの株式

相場が暴落。90年には日本のバブル崩壊。97年にはアジア、翌98年はロシアが相次いで通貨危機に見舞われ、2001年にはITバブル崩壊。そして、08年にはサブプライムローン危機と、ざっと挙げても、これだけ多くのバブルと崩壊が繰り返されているのです。

こうした状況を踏まえ、私たちがまず認識すべきなのは、「バブルとその崩壊はもはや例外的な出来事ではなく、常態化している」ということ。そして、そのメカニズムを作動させているのが、ほかでもない、グローバル資本主義だという現実です。

世界的な金融の規制緩和をきっかけに、マネーは光の速度で、しかも無制限に世界を駆け巡るようになりました。「より儲かる投資先」を求

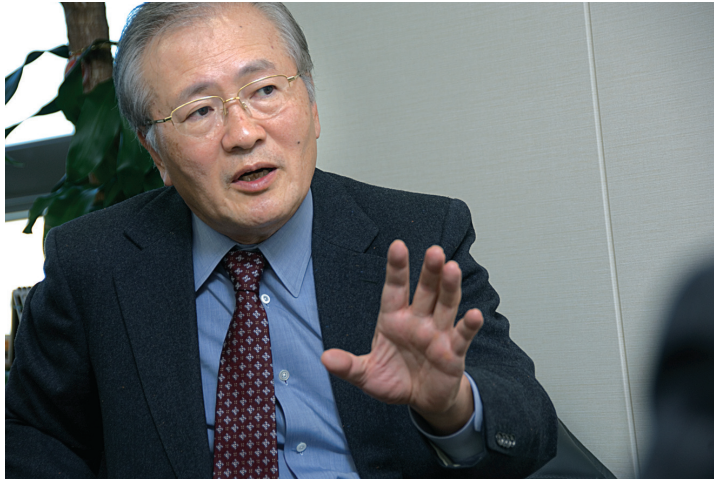


めて資本が大移動を繰り返す裏側で、各地で富める者と貧する者の格差が広がり、地球環境は汚染され続けています。このままグローバル資本主義という「モンスター」を放任すれば、人類はいずれ、もっと大きな代償を支払うことになります。経済を発展させるばかりではなく、人々が幸せであるために何が必要か。今は、そうした観点から資本主義のあるべき姿を見直す、非常に大きな転換点にあると考えています。

資本主義はそもそも、その成り立ちからして投機的なものです。それを、「美人投票」にたとえて説明したのが経済学者のケインズでした。資本主義の「美人投票」では、必ず次のような但し書きが付くのです。「一番多く票が入った女性に投票し

IWAO
NAKATANI

1942年大阪府生まれ。一橋大学卒業後、日産自動車勤務を経てハーバード大学に留学。73年、同大学経済学博士。大阪大学教授などを経て一橋大学教授に就任。ソニー取締役会議長を歴任。多摩大学学長、多摩大学「40歳代CEO育成講座」塾頭。近著『資本主義はなぜ自壊したのか——「日本」再生への提言』はベストセラーに。



た人には、莫大な賞金が支払われる」。

資本主義の世界では、この但し書きがあるために、「みなが美人だと思おうであろう」女性に投票する現象が起こります。「真の価値」と「実際に現れた価値」の間に少なからぬ乖離が生じるのが、資本主義の常だということです。

バブルとはいわば、表面上の価値が真の価値を大きく上回った状態です。当然、人々はほどなく真の価値に目覚め、バブルは崩壊します。巨大な金額のマネーが国境を超え、自由自在に動き回るグローバル資本主義のもとでは、バブルも巨大になり、またそれが崩壊した場合の不況も未曾有の規模になるのです。

90年代のバブル崩壊で
自信を失った日本

こうしたグローバル資本主義が跋扈するようになったきっかけは、80年代初頭、米国でレーガン政権が発足したことにありました。「レーガノミクス」と言われる改革を思想的に支えたのは、新自由主義者たちです。個人の自由を尊重し、あらゆる経済活動をマーケット・メカニズムの調整に委ねることで経済の効率を

良くしていこうとする彼らの考え方は、「小さな政府」「自己責任」「会社は株主のもの」といったキーワードに乗って、世界中を席卷していきました。

80年代後半、こうした思想は様々な規制緩和や構造改革の要求となって日本に押し寄せてきます。当初、日本人の多くはそれに諸手を挙げて賛成していたわけではありませんでしたが、だんだんと空気が変わっていったのは、90年代のバブル崩壊で日本人が自信を失ったことと無関係ではないでしょう。「ケイレッツ」や「カンバン方式」に代表される独自の経済システムや仕組みを編み出し、世界と闘ってきた日本企業が、雪崩を打って米国型のシステムに移行し始めたのもこの時期でした。

しかし、冷静になって振り返れば、それでどれほど日本企業は強くなったのでしょうか。また、果たして人々は、どれだけ幸福になったと言えるのでしょうか。私が自らを「米国かぶれだった」と自覚したのは、足下を見つめ、それを改めて考え直した

ときでした。

70年代にハーバード大学に留学し、米国の豊かさにすっかり圧倒されていた私も当時、講演会や大学の授業で構造改革の必要性を訴えた1人です。今でもある種の構造改革は必要だと考えていますが、その私でさえ、「本当にあれで良かったのか」と疑問に思うほど、日本経済、そして日本社会は疲弊してしまいました。

気がつけば、日本は4世帯に1世帯が貧困に分類される国になり、格差の拡大が社会問題となっています。豊かさを求めて導入したはずの仕組みが、かえって貧困を拡大し、日本企業が持っていたユニークな強みまでも奪ってしまったのだとすれば、それを見直し、新しいものへと作り替えていく作業が必要です。

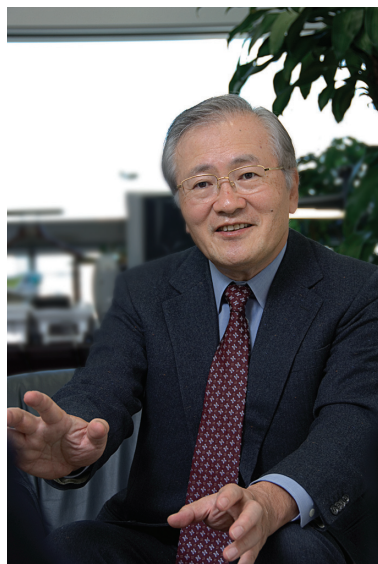
日本企業が守るべきは
組織としての一体感

幸い、「もう一度原点に立ち返ろう」という機運は、日増しに強くなっているように感じます。もちろん、

「昔に戻れば済む」というほど、事は単純ではありません。足下では少子高齢化や貧困化が進み、内需を拡大しようにも、肝心の国内市場に、かつてのような勢いはありません。M&Aによって組織はより多様化し、株主の中には、大勢の外国人投資家もいます。

日本人だけではなく、海外の人々も納得させられるだけの新たな経営スタイルを作っていくためには、自分たちの「コア」として何を守り、何を多様化していくかを見極める力が、経営者にはどうしても必要になってきます。言い換えれば、日本企業が本来持っていたはずの「強み」を認識するだけではなく、それをグローバル化の時代にどうやってマッチさせるのか。現代経営の本当の難しさは、そこにあるのだと思います。

歴史的に見れば、日本は欧米に比べて非常に階級分断の少ない国でした。そうした影響もあって、日本では管理職と現場従業員が同じ「当事



者意識」を共有しながら問題解決にあたる、非常にユニークな、一体感のある組織が作られてきたと思います。これは、エリートと非エリートが完全に分断された欧米型の企業組織ではなかなか考えにくいことであり、日本企業が世界に誇れる強みの1つだったと思います。

しかし、だからといって、その強みを維持するために、正規雇用だけで組織を固め、終身雇用を維持していこうとすれば、競争条件はかなり厳しくなってしまいます。したがって、何らかの形で雇用の柔軟性を確保することは必要ですが、現在の派遣制度や契約社員などの仕組みが、その唯一の答えではないでしょう。

正社員とまったく同じ仕事、あるいは優れた仕事をしているにもかかわらず、給料は安く、ボーナスも出さず、雇用保障もないというのは、あまりに不公平です。保障がない分のリスクは給与に上乗せされるべきですから、有期雇用者の給与は正社員よりも高くなって然るべきです。単なる調整弁のように非正規社員を扱えば、組織が分断され、一体感は損なわれます。短期的にはそれで利益が上がったかに見えても、日本企業は独自の競争優位性を失うことになり、長期的には衰退していくでしょう。

一体感を保つために必要なのは、人々が公平感や納得感を持って働けるような配慮です。組織分断は、日本企業にとって最も大きなネガティブファクターであり、絶対に避けるべき事態だと私は認識しています。

仮に、人件費をトータルで20%削減しなければならないという場合、人員削減で乗り切れるのか、賃金カットで乗り切れるのか。どちらが日本文化になじむかと言えば、私は後者だと思います。また、雇用保障のない人々に対しては、政府が十分な職業訓練を受けさせ、1つの企業で職を失っても、長期の失業給付を受けながら、安心して次の仕事を探せる制度を整えていく必要があります。日本企業の一体感を保つために、国と企業が協力し合いながら、それを実現していく。そうした対策が今、早急に求められていると思います。

伝統と革新のバランスが イノベーションを生む

現代を生きる私たちは、先人たちが嘗々と積み上げた歴史と伝統という土壌の上に立っています。コンプライアンスや企業会計制度、内部統制システムなど、バブル崩壊以後に導入された企業制度の多くは、米国文化に根ざしたものであり、日本の土壌には、なかなかなじみにくいものだったと感じています。

土壌に合わない種を植えても、植物は育ちません。伝統なき革新は不毛です。伝統と革新のバランスこそイノベーションを可能にする唯一の方法であり、これからの経営には、そのバランス感覚が重要だと思っています。

バランス感覚を養うために必要なのは、歴史や文化、哲学などを学ぶことです。どんな国でも、リベラル

アーツを学ぶことからエリート教育は始まります。自国の文化を知らない人間が他国の文化を深く理解することはできないでしょうし、真のコミュニケーションも成り立つはずはありません。グローバルに活躍できるリーダー、文化の違いを超えて人の心に訴えかけることができるリーダーは、人間への深い洞察や文化・歴史に対する深い認識を持っているものです。

例えば、国内で進む少子高齢化に対応するため、より大きなマーケットを狙って世界に進出する。これももちろん、1つの戦略です。しかし、そうしたポジショニングや戦略は、誰でも簡単に真似できてしまいます。ほかの国の人々、あるいは他国の企業が真似しようと思っても、簡単には真似できないもの。それが私たちの社会を成り立たせている文化であり、企業の競争力を育んでいる土壌だと思えます。例えば、茶室の周りには埃1つない状態にしておく。着物の表面は地味でも、ちらりと見える裏地にいい生地を使うなど、日本にはもともと「見えないところに気を遣う」独特の文化がありました。そうした日本ならではの「美意識」は、「消費者に見えないバンパーの裏まで磨く」というものづくりへのこだわりとして受け継がれ、「メイド・イン・ジャパン」に対する信頼性を高めてきた、と思えます。

米国流経営では、投資家に業績を説明するIRは経営者にとって最重要課題となりますが、医療機器メーカー、テルモ会長の和地孝さんの考

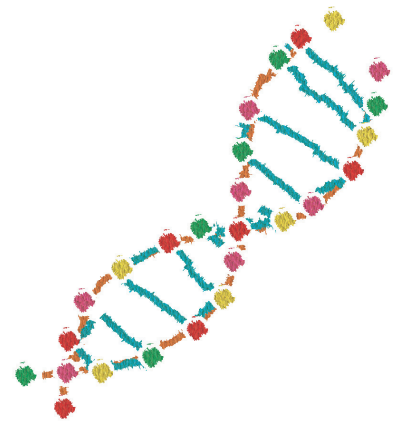
えは違います。和地さんによれば、テルモにとって最も重要なミッションは、医療現場で働く人や患者さんに喜んでもらえる、安全で、優れた、高品質の商品を愚直に開発すること。そうした実績を積み上げていけば、自然に業績は上がり、逆に投資家のほうが興味を持って話を聞きにきてくれる、と言います。

サービスも同じだと思います。「思いやり」や「おもてなし」など、日本には大事にしてきた文化があるはず。それを活かしながら、地道に実績を積み上げていくほうが、米国流にマーケティングばかりしているよりも、日本人にはずっと「しっくりくる」のではないのでしょうか。

「天の神」より「地の神」を崇拝してきた日本人

同様に、厳しい時代の舵取りを、強いリーダーに委ねるやり方も、日本にはあまりなじまないとと言えるでしょう。日本人が古くから信仰してきたのは「地を這う神」「森の神」であって、砂漠の民にオアシスの方向性を示してくれるような「天上の神」ではありません。カリスマ性のある人物をリーダーに据えたがるのは、一神教を信仰してきた人々の考え方です。自然界のすべてに神が存在すると考える日本人ならむしろ、「あの人のためなら一肌脱ごう」と思わせてくれるような、徳のある人物をリーダーにしたいはずです。

日本では古来、「労働は神聖なもの」とされ、古典や神話を紐解くと、



神々が^{はたお}機織りをしたり、漁をしていたりというような話が頻繁に出てきます。実際に手を動かし、モノを作る現場の意見を尊重し、それを柔軟に取り入れていく日本企業の強み、「現場主義」とは、もともとこうした文化的土壌を背景に生まれてきたものだと思います。

こうして考えていくと、厳しい時代に必要なのは、他人を蹴落としても成功したいという競争意識ではなく、全員が同じ目線で、当事者意識を持って事にあたれる一体感の醸成であるはず。過去を振り返っても、そうした一体感が生まれたときにこそ、日本人は驚異的な力を発揮してきたと思います。

最後に、リーダーとなる人にぜひ、心に留めてほしい話をします。農村再生のプロであった二宮尊徳は、飢饉によって貧した村を訪れると、支配階層である代官や殿様たちに「まず、あなたたちが断食をなささい」と指導したそうです。農民が疲弊し、食うや食わずのときに、支配者だけが安穩とごちそうを食べていたら、農村再生はとてもおぼつかないからです。経営者はまず、このことを十分に認識してから、経営の舵を取ってほしいと思います。

19世紀から続く近代国家・産業文明型社会が行き詰まり、大転換を迫られる

福井憲彦氏

学習院大学長

「歴史的に見ても現在のこの不況は、パラダイムシフトを伴う大転換期だと見ている」。『興亡の世界史13 近代ヨーロッパの覇権』を著すなど、フランスを中心にヨーロッパ近現代史を研究する学習院大学長・福井憲彦氏はこう話す。その意味と、史実の中にあるパラダイムシフトから学ぶべきことを伺った。

大不況に端を発した
19世紀後半の大転換

ヨーロッパ史に限定すれば、前回の大きなパラダイムシフトは1870年代初めから1890年代半ばまでと考えられます。では、なぜ19世紀後半のその時期をパラダイムシフトと見るのか。歴史を振り返ってみます。

18世紀後半のアメリカの独立革命、フランス革命に続き、19世紀に入るとヨーロッパ諸国に植民地支配されていたラテンアメリカ諸国が独立するなど、世紀をまたいで現在の国家の原型ができました。この時期から国民主権や人権という近代思想も生まれ、専制政治に対する革命やその復古が繰り返されて、政治的には不安定な時期が続きます。

その一方で、イギリスが牽引した産業革命も並行して進みました。産

業革命は18世紀後半に蒸気機関が発明されて以降、約100年かけて進み、徐々に農業社会から工業社会への転換を促しました。この変化において、人々の生活は大きく変わっていきます。工業化とともに、人々の働き方も機械の動きに対応した時間単位での管理へと変化し、給与体系も仕事単位への報酬から労働時間単位へと移行する。そして、消費の規模、性格、流通の仕組みも変わり、さらには大量生産のために大量の原材料の取得も必要となり、原材料のある国、地域に出ていくモチベーションが大きくなっていきました。鉄道や船舶による陸運・海運の技術も格段にアップしたこともあり、この時代にグローバル化も進みます。

こうして工業社会に移行する中、さらに大きなパラダイムの転換のきっかけとなったのが1873年からの不況でした。それ以前の不況は、原因は作物の不作と食糧危機にあり、それによって価格高騰が起こって、飢饉や死亡率の上昇という社会問題は起こすものの、地域的、一国的な規模に留まる農業社会型と言われます。しかし、1873年に起こる不況は、過剰生産・過剰投資に端を発し、価格崩壊が起き、倒産と失業率の増加を招く工業社会の不況の特徴を備え

ていました。未成熟な市場に過剰に商品が生産・投入され、既述のようにモノや原材料の流通はすでにグローバル化していたため、この不況は欧米世界を覆いました。不況といえ、1929年に始まる世界大恐慌が想起されますが、実際にはこの不況のほうが、ずっと規模の大きなものだったと考えられています。

大不況の後の保護主義化が
第一次世界大戦の遠因に

当時のパラダイムの変化を具体的に挙げましょう。1つは経済・産業構造のさらなる転換です。不況を乗り越える過程で繊維製品などの軽工業から、金属、機械、化学、電機産業など重化学工業に軸が移りました。電信電話の技術、電気の実用化、石油の開発など今につながる一連の技術も、この時代に出発しました。

そして、もう1つは経済機軸国の再編です。大航海時代以降、世界の植民地支配によって富を蓄えたイギリスは、産業革命を通じて「世界の工場」と言われるほど抜きでた存在となっていました。19世紀半ば以降、アメリカや西ヨーロッパ諸国が、イギリスに追いつけ、追い越せと工業化を進め、その一定の成果を見た

NORHIKO
FUKUI

1946年東京都生まれ。東京大学大学院人文科学研究科博士課程中退。フランス近現代史専攻。東京経済大学助教授、学習院大学文学部助教授・教授、同大学教務部長を経て、2007年11月より現職。著書に『世紀末とベル・エポックの文化』（山川出版社）、『興亡の世界史13 近代ヨーロッパの覇権』（講談社）、共著に『世界の歴史21 アメリカとフランスの革命』（中公文庫）などがある。



頃、世界大不況に陥ります。各国はここで保護貿易、保護主義体制の色合いを強めていきました。

重工業時代への転換の流れにあって、各国は原料調達のために軍事行動と経済行動を並行して進めます。「殖産興業」「富国強兵」は日本だけでなく、世界の潮流でした。こうして19世紀末から20世紀にかけて近代国家が覇権を競い、工業生産の拡大によって成長を目指す産業文明のパラダイムが出来上がっていきました。2つの大戦も、恐慌もこの延長線上にあると見ていいでしょう。

時代は違っても、1870年代のパラダイムシフトから学べることは多いと思います。大不況以降、各国が保護主義化を強めたのは既述の通りです。この保護主義化は、第一次世界大戦の遠因とも言えます。国家単位で、相手を蹴落としてでも勝ち残ろうとする意欲が高まっていったからです。表向きは後進国への近代国家の思想、技術の輸出であっても、実際には自国の工業の発展のために、軍事行動を伴って領地や原材料を勝ち取ろうとする身勝手な行動にすぎませんでした。このような^{つばぜり}^あ合いの結果が大戦を誘引します。

現在の世界同時不況において、欧米諸国、そして日本や新興国がこの

ような保護主義化を進めたら、同じような悲劇が起こりかねません。

国際協調の中でいかに
軟着陸させるか

将来、歴史を振り返ったとき、今回の不況も大きな変わり目として認識されるのではないのでしょうか。ここまで述べてきた20世紀の近代国家、産業文明型モデルによる、大量生産・大量消費、高度成長に限界がきているからです。地球環境は壊れる寸前。いわば「地球の行き詰まり」によるパラダイムシフトだと考えられます。もちろん、新興国はまだ、工業化による豊かさの享受を志向するでしょうし、「うちの国だけはうまくやろう」という保護主義が生まれても不思議ではありません。しかし、もう地球の限界は近く、国という枠組みを超えて、どう軟着陸させるかを国際協調で議論すべきときがきています。これは非常に大きな難題ですから、すぐに解は得られないとしても、です。

18世紀以降も、たびたび国際協調の流れはありました。例えば、ナポレオンの失脚後の1815年、ヨーロッパの強国が再び戦争の惨禍を繰り返さないため、ウィーン体制を成立させます。結果的にこの体制は、四八革命と言われる1848年、ヨーロッパに同時多発的に起こる革命やクリミア戦争によって崩れ、失敗に終わります。それは、各国の革命や独立を経た、自由主義や民主主義が志向される時代にあって、それらを見捨てた一部の支配層が、保守的な安定を持続させようとする体制を作ってしまったからでした。

このように、いくら国際協調を目指しても、それが時代の大きな流れから外れていけば、失敗する可能性を多分に含んでいるということです。現在に置き換えると、先進諸国が覇権を競う、既存の産業文明型の枠組みで決めたことを、新興国や発展途上国に押し付けてもうまくいかないはず。新しい国際協調の仕組みづくり。簡単ではありませんが、そこに解決の糸口がありそうです。

リーダーシップ研究は より本質へと向かっている

小野善生氏

関西大学商学部准教授

基本から、その歴史の変遷まで。
リーダーシップ論を研究する小野善生氏に聞いた。

ビジネスの分野では昔から「どんな人物がリーダーにふさわしいか」という資質研究と、「どのように人を導くか」という行動の研究が盛んに行われてきました。その科学的な研究の起りは20世紀初頭です。「リーダーシップを発揮できる人物には何らかの特殊な才能があるはずだ」という考え方が支配的だった当時、研究者たちの関心はもっぱら、「その資質をいかにして見極めるか」にありました。

しかし、リーダーの資質に注目するだけでは、確実にリーダーを選択することも、育成することも困難でした。その一方で、1920年代後半

から30年代くらいにかけて、「働く人をいかにモチベートするか」という、マネジメント研究が盛んになっていきます。

ここで「マネジメント」という言葉を使いましたが、厳密に言うと「リーダーシップ」と「マネジメント」は違います。わかりやすい言葉に置き換えるなら、「リーダーシップ」＝変化、「マネジメント」＝維持と言ってもいいでしょう。また、学問の世界で「リーダーシップ」という場合、それは「リーダー（導く人）」と「フォロワー（付いていく人）」の相互作用によって起こる現象を指し、その相互作用の結果、状況が変化に向か

って動き出す場合、そこには「リーダーシップがある」とみなします。

人を動かすのは 経済的動機か人間関係か

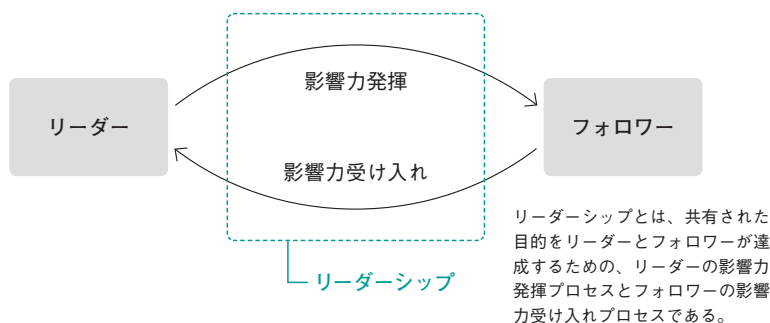
マネジメントに関して初めて科学的アプローチを試みたのは、米国のテイラーでした。テイラーシステムと呼ばれる科学的管理法の柱は、作業を標準化し、ノルマを決め、差別的出来高給制度を導入することにあります。これによって1910年代から30年代にかけて、労使間のもめ事は減っていき、工場内の生産性も大きく向上しました。

「人は経済的動機によって動くもの」と考えたテイラーに対し、「職場の人間関係こそ重要だ」と主張したのは、心理学者のレスリスバガーとメイヨーでした。その実験は「ホーソン実験」と呼ばれています。

実験の目的は当初、すでにテイラーシステムが定着した工場で、さらに生産性を上げるためにはどうしたらいいかを探ることにありました。彼らは照明の量を変えたり、休憩時間を入れたりしてその方法を探っていましたが、結果として明らかになったのは、「条件をいろいろと変えても生産性が上がり続けた」ということ。ここで発見された事実から言えることは、職場の人々がお互いに親しくなることに生産性向上のヒントがあるのではないかと、ということでした。

さて、1940年頃から、リーダーシップ研究に1つの転機が訪れます。リーダーの「資質」ではなく、「行動」

◆ リーダーシップの定義



出所：『ライトワークス ビジネスベーシックシリーズ リーダーシップ』（小野善生著、ファーストプレス）

YOSHIO
ONO

1974年生まれ。神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了、滋賀大学経済学部卒。滋賀大学経済学部助手、講師、准教授を経て現職。リーダーシップについてフォロワーの視点から調査、研究を行っている。著書に『ライトワークス ビジネスベーシックシリーズ リーダーシップ』（ファーストプレス）がある。



に着目した研究が、次々と発表されるようになったからです。

行動アプローチで有名なのは、オハイオ州立大学の研究と三隅二不二先生が提唱した「PM理論」です。この2つの研究は、異なる国での調査だったにもかかわらず、結果的にはほぼ同じ結論を導き出しています。それは、リーダーの行動は大きく「課題関連行動（仕事）」と「人間関連行動（対人関係）」の2軸に分類できるというもの。つまり、リーダーシップを発揮するには、職務や構造、仕事の枠組みづくりも大事だけれど、人間関係への配慮も大事だ、ということがだんだんわかってきたのです。

これは「強固な二元軸」とも言われ、リーダーの行動に関しては、基本的に今でも、この2軸を中心に様々な派生研究があると考えてよいと思います。

二度のオイルショックで 強いリーダーに注目が集まる

職場のホワイトカラーが増えていく1960年代後半から70年代にかけて、学問の世界では「状況アプローチ」、つまり、リーダーシップのスタイルは状況によって柔軟に変えていくべきだ、という議論が沸き起こります。ハウスの「経路—目標理論」では、部下が仕事の手順など何をしたいかわからないとき、リーダーは課題関連中心の行動をしたほうがよく、反対に、部下がやるべきことを十分認識している場合、リーダーはその仕事が円滑に流れるように人間関係中心の行動を取ったほうがよ

い、と結論づけられました。

いったんマネジメントの手法や「行動アプローチ」に集まっていた関心が、カリスマ性というリーダーの資質へと再び移ったのもこの頃。経路—目標理論を研究していたハウスが、1970年代後半にカリスマの研究に方向転換したのは、1つの象徴だと思います。70年代、世界は二度のオイルショックで疲弊し、それまで順調に成長を続けてきた米国経済が失速したことで、何か大きな変化＝「強いリーダーシップ」が求められていたのではないのでしょうか。その後に注目を集めた「変革型リーダーシップ」で強調されたのも、リーダーがどれだけ魅力的なビジョンを描けるか、ということ。強いリーダー、変革型リーダーを求める傾向は、現在まで続いています。

一貫して増す フォロワーの重要性

では、現在はどんな理論が注目されているのでしょうか。私の印象では、研究者や社会の関心は、先ほど紹介した強固な二元軸を根っこでつなぐ、そもそもの「目的」へと関心が移っている気がします。その象徴が米国でベストセラーとなった『ミッション・リーダーシップ』（原題

はオーセンティックリーダーシップ）（梅津祐良訳）* という本です。オーセンティックとは正真正銘という意味であり、議論の中心は「どう導くか」よりも「何のために導くか」にあります。

行き過ぎたグローバル資本主義の弊害が明らかになったことで、企業の実存意義そのものが揺らいでいます。そんな中、リーダーシップ研究の焦点が「どう導くか」ではなく「なぜ導くのか」に移ってきたのも、ある意味、必然だと思います。

また、20世紀初頭に始まったリーダーシップ研究の変遷を辿ってみると、一貫してフォロワーの重要性が増していることにも気づきます。最近では、リーダーに対してやみくもに付いていくのではなく、リーダーなしでも自律的・自覚的に考え、動く「フォロワーシップ」の研究も盛んになっています。

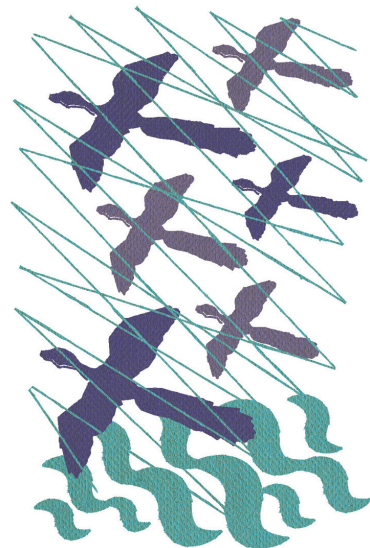
したがって、「リーダー」と「フォロワー」という2つの観点から経営を眺めると、今はそれぞれ、次のような問いが投げかけられていると言えるかもしれません。

リーダーは何のために組織を率いているのか。あなたはなぜ、そのリーダーに付いていくのか。みなさんなら、どう答えるでしょうか？

* 筆者は米国でザ・ベストCEOオブ・ザ・イヤーに輝いた医療技術企業メドトロニック社・前CEOのビル・ジョージ氏。

大転換期を生き抜く、日本企業的 リーダーシップとは

グローバル資本主義の限界を感じながらも、その先にある世界の枠組みは
見えない。経営やリーダーシップのあり方において欧米に追随してきた
日本企業は、独自の道を模索すべきなのか、それはどんな方向に向かうのか。



文化や思想の根本に立ち返り 「間に生まれるもの」を大切にする

対談 松岡正剛氏 × 金井壽宏氏

不況とグローバル化という2つの
命題を解く、日本企業的リーダーシ
ップとは何か。編集工学の提唱者で、
方法という視点から日本文化を研究
してきた松岡正剛氏と、日本のリー
ダーシップ研究の第一人者である金
井壽宏氏に語っていただいた。

リーダーの役割を分担し、
組織を回してきた日本

金井 リーダーシップに関して、私
は西洋よりも日本に分があると考え
ています。リーダーシップとはそも

そも、導く人であるリーダーとそれ
についていくフォロワーの間にある。
この「間にある」というのが、哲学
者の和辻哲郎が「^{じんかん}人間の学」として
倫理を考えるべきだと説き、社会学
者の浜口恵俊先生の「^{かんじんしゅぎ}間人主義」、
ひいては松岡さんが探求してこれ



金井壽宏氏

神戸大学大学院経営学研究科教授

TOSHIHIRO
KANAI

1954年神戸市生まれ。京都大学教育学部
卒業。80年神戸大学大学院経営学研究
科修士課程修了。89年マサチューセ
ット工科大学Ph.D（経営学）。92年神戸
大学博士（経営学）。94年神戸大学経営
学部教授。99年から現職。研究テーマ
はリーダーシップ、ネットワーキング、
モチベーション、キャリアなど。『働く
ひとのためのキャリア・デザイン』（PHP
研究所）など著書多数。

た日本文化のあり方につながるんじゃないか、と。大事なものは、人と人との間の紡ぎ方にあります。

松岡 日本に分があるのに、肝心の日本人がそれに気づいていないのは残念ですね。日本にはそもそも多様なステークホルダーが出入りする「間」や「場」、あるいは「座」というものがあって、そこから生まれる創発的な価値を取り込みながら意思決定する仕組みがありました。しかし、1980年代以降、というより、戦後ずっと資本主義経営におけるリーダーシップを考えるうちに、「間」を忘れてしまった。

金井 民俗学者の宮本常一さんの調査には、村で寄り合いを開くと、3日でも4日でも延々と話し合う場面がいくつも出てきます。リーダーがなかなか決めないから、ああでもない、こうでもないといろんな意見が出る。決めるのに時間がかかる割に、いったん決まると納得性が高い。決してトップダウンじゃないですね。

松岡 日本の場合、歴史的に見てもトップダウンで何かを決めたということはあまりないですね。それに、リーダーシップは常に2つ以上ある。わかりやすいのは天皇家と将軍家。その天皇にも現役天皇と院政をする法皇がいた。村落共同体でも、庄屋と村方三役があって、庄屋は将軍家から任命される公式なリーダーですが村方三役は、誰がリーダーというのでもない、3役がそれぞれ輪番制や交代制などで変わっていく。

金井 堺の町衆も、役割を分担しながら組織を回していました。

松岡 日本は地域的な「デュアル性」も持つ国です。関東は輪番制、つまり月番とか週番とか、番で回る。ところが関西では衆番制と言い、何人かの旦那衆が集団で仕切っていました。いずれにしても、1人の人生が1人のトップの意思だけによっては決まらないという場や可能性を、日本は常に持っていた。ところが、グローバル資本主義以降、それまで複

数によって担われてきた意思決定の仕組みを、1人のリーダーが担うことになってしまった。リーダーシップと意思決定を同一視したわけです。

金井 それは非常に重要な指摘ですね。リーダーの意思決定が大事だと主張したチェスター・バーナードは同時に、「経営者にとって最も重要な機能は自分でしなくてもいい意思決定はしない勇気を持つことだ」とも言っています。『静かなリーダーシップ』を書いたジョセフ・バダラックも「倫理的に重要な場面では、早く決めないほうがいい」と言っている。日本では、欧米のリーダーシップ論の突出した部分だけが強調されすぎたのかもしれない。

松岡 強いリーダーシップを好む人たちは、それで何か問題が生じても、それを解決していく能力があればかまわない、と考える。これに対して、問題はすでに見えているし、何が起ころか想像もつくのだから、最初からその問題をプロセスの中に取り込

松岡正剛氏

編集工学研究所所長

SEIGOW
MATSUOKA

1944年京都市生まれ。71年工作舎設立、オブジェマガジン『遊』を創刊。87年編集工学研究所を設立。日本文化、経済文化、物語、デザイン、文字文化、図像学、自然学など多方面におよぶ研究成果を情報文化技術に応用発展させる活動を開始。また、現在は様々な「私塾」で「日本の方法」を伝えている。近著に『誰も知らない世界と日本のまちがい』（春秋社）、『白川静』（平凡社新書）、『連塾方法日本1』（春秋社）など。

んで、混ぜながらやっていきましょ
うというのが日本式。かつての自民
党政治などは、その典型です。

日本にある方法と 理論を組み合わせる

金井 チャールズ・マンツという学
者は、目立たないリーダーを「セル
フリーダー」と呼びました。「一人
ひとりが自分で自分をリードしてい
ると思えるような状態を作るリーダ
ーシップがちょうどいい」と。この
話を聞いて、私は老荘思想を思い出
しました。「無為を成さば、即ち、
治まらざるところなし」という境地
に近いですよね？

松岡 「タオ（道）」には、示そうと
思えば示せるのに、あえて示さない
ことという意味があります。明示化
しないことによって暗示的なオーダ
ーが生まれてくるのがタオの世界。
待ったり、保留したり、引き受けたり、
背負ったりというのが、タオの
リーダーシップです。

金井 それで思い出したのですが、
日本人には個性や創造性がないと言



われることについて、心理学者の河
合隼雄先生が生前、「個性や創造性
の種類が違うんだ」と主張されてい
た。アングロサクソンが考える「個
（individuality）」には、これ以上分
割できないという意味が含まれてい
ますが、日本人の「個」は「eachness
（おのおの、めいめい）」だと。

松岡 言語学的に見れば、日本は確
かにインディビデュアリティが弱い。
日本語だと、時と場合で「I」が「僕」
になったり、「私」「俺」「うち」に
なったりする。要するに一人称が恒
常的に確立していない。古代日本に
は1という概念もない。日本で1に
あたるのは「片^{かた}」。江戸時代の思想家、
三浦梅園はそれを「一即一」、つ
まり2つで1つだ、と。

金井 もとは一体である2人が再度
出会う（reunion of the separate）
のが「愛」、そして、すでに知って
いることを想起すること（アナムネ
ーシス）が「知」だという、プラト
ンや新プラトン主義にも通じますね。

松岡 もちろん、2つで1つという
考え方は日本が特殊なわけではない。
中国の易を参考に二進法を確立した
ライプニッツの考えも、実は「1プ
ラス」と「1マイナス」で陰陽です。
ただ、それはあまりに難しく、コン
ピュータには使えなかったために、
単純なバイナリ^{*1}が普及した。非常
にもったいないことだと思います。

金井 産業界の方たちに「階層状の
組織よりもネットワーク化された組
織のほうが創造性喚起にはいい」と
言う、必ず質問されていたのが「じ
ゃあ、その組織を誰がどうやってリ

ードするの」という点でした。しか
し、そうやってそもそもの文化や思
想の成り立ちまで辿って考えると、
日本にはもともとシェアード・リーダ
ーシップ^{*2}もあったし、ローテーティ
ング・リーダーシップ^{*3}やサーバント・
リーダーシップ^{*4}もあった。だから、
それを思い出したり、多少、ほころん
でしまったものを修正したりしなが
ら進んでいけばいいんでしょうね。

松岡 金井さんが今言われたネット
ワーク型のマネジメントは非常に大
事なことですが、強いリーダーシッ
プが絶対だと思っている人には、な
かなか理解できない。なぜかとい
うとシェアやプロセス、持ち合い、時
間の流れといったものは定性的なも
のなので、スコア化しにくいんです。

ただし、これに関しても日本はも
ともと「あわせ」「かさね」「きそい」
という、定性的な価値観を並列に処
理する方法を持っています。例えば、
相撲の番付。あれなんか、東の横綱、
西の横綱がいて、さらに張出までい
る。映画のタイトルロールもそう。
主役だけじゃなくて脇役の洪い俳優
も、最後に出てくる重鎮も大きな文
字で書いてあったりして、誰もが偉
く見えるように配置してある。そう
いう方法と金井さんのマネジメント
理論が結びつくと、非常に素晴らし
い日本型の経営スタイルが生まれて
くると思いますね。

ボーダレスなお金に 表情を付ける物語が必要

金井 今回の不況に関して一番気に



なっているのは、ヒト、モノ、カネの中で最もボーダレスな存在である「お金」を中心に経済を考えすぎたのではないか、という点です。以前、経営学者の伊丹敬之先生が「資本主義」に対する「人本主義」というのを唱えられました。また、グローバル化についても、海外勤務するときになぜ手当が付くのかということをお金に比べて、人は「そもそも“ボーダフル”な存在であるので、海外に行かせてしまっ、境界を越える分、面倒をかけて悪いという気持ちがあるから、それに対するプレミアムだ」と説明されていた。今こそ、この「人間は“ボーダフル”」という根本に立ち返って、様々な制度や組織を見直す必要があるんじゃないでしょうか。

松岡 貨幣には「顔」もないし「体積」もない、ゆえにボーダレスである。これは確かに重要な流通的性質です。だから、貨幣が自由自在に動かなくなる世界は考えにくい。だとすれば、無表情でボーダレスな貨幣に、どんな表情や体積を付加していくか。これが重要ですね。クーポン

やトークン^{※5}や地域通貨には、そういう性格を持たせてもいい。

金井 将来儲かるからじゃなくて、自分はこの絵が好きだから買うし、長く持っているというような意味のある消費、意味のあるトークンが増えてほしいですね。

松岡 芸術作品のような「時間をまたいで価値のあるもの」、地球環境のように「今なくしてしまったら取り戻すのが不可能なもの」、どんな通貨をもってしても買えない「生命の価値」。実はこの3つの価値は、貸し方と借り方で差し引きゼロになるような「ツープイ」や「ゼロサム」の思想からは抜け落ちてしまいがちです。ですから経営で言えば、「アドバンテージ」「リスク」「リターン」のそれぞれに、そうしたスコア化できない価値をどう組み込むか。リーダーならば、それをどう語るか。そこが重要になってくる。

そういう意味で、金井さんが研究されている「ナラティブ・リーダーシップ（物語を通じてのリーダーシップ）」は非常に面白いな、と思っています。

金井 ^{しじょう}市場には物語はないが^{いちば}市場にはある。顔が見えるから。組織もいい組織は顔が見えて、人と人の間を紡ぐ手立てがある。そこで、ナラティブに着目したのは、経営者そのものではなく、その人が語る「物語」が組織を動かすエンジンになれば、経営者が代わってもそのスピリットは、次世代の間に残るから。リーダーがリーダーを育成するだけでなく、リーダーの語る物語が世代間で

継承されるから、リーダーを育成できるんです。

松岡 語り部と聞き手の間に暗示的なメッセージの入る余地があるからこそ、物語は力を持つんです。逆に言えば、リーダー個人がすべてを明示してしまう自己言明的なメソッドには限界がある。さっき言った、お金の換算できない価値というのは、アカウントビリティの世界ではなかなか説明しにくいものですが、物語として提示されると非常に強いメッセージになる。リーダーが「いる」とかリーダーシップが「ある」のではなく、そこへ向かうプロセスを創り出すような「なる」のリーダーシップが、もっと注目されるといいと思いますね。

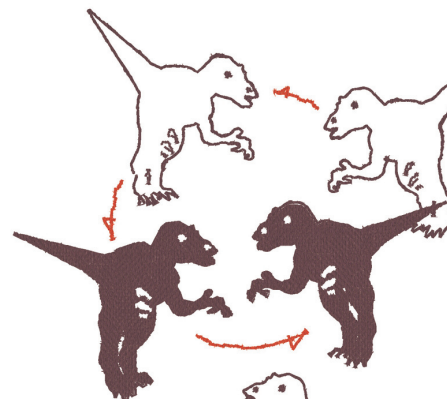
※1：バイナリ
2進法のことだが、ここではコンピュータが処理するための2進化された形式を指す。

※2：シェアード・リーダーシップ
特定の1人がリーダーの役割を担うのではなく、組織のメンバーそれぞれが必要に応じてリーダーシップを分かちもって発揮すること。

※3：ローテーション・リーダーシップ
組織のメンバー、あるいは複数のリーダー層が、得意なテーマや課題が巡ってくるたびに、順番にリーダーの役割を担うこと。

※4：サーバント・リーダーシップ
リーダーの抱くビジョンやミッションのもと、その実現を目指すメンバーの成長と目標達成を支援する「尽くす」スタイルのリーダーシップ。

※5：トークン
自動入場機などで使われる代用硬貨。



経営者としての「己」を知るには 現場で経営者の経験を積むしかない

富山和彦氏

経営共創基盤代表取締役CEO

元・産業再生機構COOとして、企業再生の現場で数々のリーダーを見てきた経営共創基盤代表取締役CEO・富山和彦氏は、「日本企業の経営者の質が下がってきた」と苦言を呈する。一方でこの大不況は、経営者育成の絶好の機会でもあるという。ここではより現場に密着した視点から、この転換期に必要な経営トップのリーダーシップとは何か、また、リーダーシップを持った人材を育てるにはどうすべきかを伺った。

最終決断をして責任を負うのは経営者だけ

そもそも「理想的なリーダー、リーダーシップ」はありません。経営者として発揮できる能力には、その

人の性格や価値観、クセ、固有に持っている、あるいは作ってきたものが直接、反映されます。こういう性格でこういう能力があるからうまくいくというものではないし、立派な課長が立派な部長に、そして、立派な部長が立派な社長になるわけでもありません。ただし、どんな機能を果たすべきかという点で言えば、組織や集団にいる固有で異質な人材を組み合わせ、動機づけて、正しい道に引っ張っていくのが組織の経営者であり、リーダーシップです。つまり、最適解を見つけて方向を示すこと、現場をその方向に向けて機能させることが重要なのです。その手法には、カリスマ的なリーダーシップを発揮する人もいれば、ボトムアップを大切に作る協調型の人がいっても

いい。百人百様でいいのです。ある意味、すべての人が経営者になり得るとも言えます。

ただし、日本においては残念ながら、経営者たり得る人材が少ないのが現状です。なぜそうした状況に陥ってしまったのか。それは経営者としての経験を積む仕組みが、今の日本の社会、企業に欠けているからでしょう。経営者の経験なくして、経営者としてのリーダーシップを養うことなど不可能なのです。

経営者が何より知らなければならぬのは「人」。これが議論の原点です。経営者の経験の中で、人、そして経営者としての己を知らなければなりません。トップに立ったとき、自分にはどんな強さと弱さがあるのか。「王将」としての己を知るには、「王将」をやらなければわかりません。経営者の側近を100年やったところで、経営者としての自分を理解することはできません。生産部門担当の副社長は、いくら5万人を束ねていようと、後ろを振り返れば社長



KAZUHIKO
TOYAMA

1960年生まれ。85年東京大学法学部卒業。在学中に司法試験合格。92年スタンフォード経営学修士（MBA）。ポスコンコンサルティンググループを経て、コーポレートディレクション社（CDI）設立に参画、後に代表取締役社長に就任。2003年産業再生機構設立時に、専務取締役COOに就任。同機構解散に伴う退任後、07年4月経営共創基盤を設立。

がいます。最終決断をして、責任を取るのは結局、経営者です。後ろに人が控えている限り、決断を下すときに己が何を感じ、どう動くのかを知るなどできません。

決断し、その結果に対して言い訳なしで自ら責任を負う。そこでつらくてくじけるのか。プレッシャーに打ち勝てるのかどうか。この厳しい時代であれば、リストラを断行する企業も多いでしょう。リストラの最終決断においては、判を押すのは人事部長ではなく、経営者です。社員の背後には家族もいる。それでも判を押せるのか。事業で損失を出したとき、どう責任を負うのか。その後の立ち直りが可能か。自らがトリガーを引くリアルな体験の中で、ようやく己の強み、弱み、動き方や感情のブレの癖がわかるようになります。経営者になれる人材かどうか、そこで初めてわかるのです。

そう考えれば、大きな会社を階段状に上がっていき、年功的な順送りで経営者を決定する日本企業の仕組みはナンセンス極まりない。小さい会社でもいいから、最高経営責任者を早くからやらせるべきです。大きな企業であれば、子会社の社長のポストに就けるのが一番いい。そして、口や手を出さずに好き勝手にやらせてみる。そうでなければ、潰れたとき、他人に責任を転嫁する言い訳を与えてしまいますから。ただし、そんな育て方をしている組織は、現在の日本にはそう多くないでしょう。

だからこそ、今回の不況は、日本企業にとって大きな痛みをもたらす

たととしても、これをリーダー育成の大きなチャンスだとも思うのです。

**若く、能力のある人材に
チャンスの扉が開かれるべき**

日本にも、第二次世界大戦後には傑出したリーダーが多くいて、日本や日本企業を成長に導くリーダーシップを発揮しました。当たり前のことですが、戦後は何もかもが破壊され、すべてマイナスの状態。多くの人々が、自ら決断し、自ら責任を取る、しんどい経験をしてきたことが、その背景にあるのでしょうか。

その後、日本は豊かな時代に入り、高度成長期を迎えます。しかし、高度成長期には適していた終身雇用、年功序列型の組織、賃金体系を、少子化が定着し低成長期に入った現在まで、引っ張ってしまいました。とくに破綻したモデルを、既得権益層が守ってきたのです。バブル崩壊後も徹底した変革を行わず、再び好況という春がやってくると考えて、冬ごもりのように時間が経過するのをじっと待ちました。アメリカのバブルや新興国の経済成長を背景とした外需に支えられ、製造業を中心に企業業績は回復し、すでに虚像となった「豊かさ」の中で、経営者を育てる機会を逸したのです。

しかしながら今回の不況はバブル崩壊後と異なり、企業に大きな痛みを与えています。バブル崩壊後の痛みはバランスシート上の痛みにながらなかつたものが、今回は損益にも大きな影響が出てきているからです。

家計にたとえて言うならば、今住んでいる家の値段が下がっても、売らざるつもりがなければ何の問題も起こりません。しかし、現在は所得そのものがいきなり半分になって、あたふたしている状態。戦後とは比較になりませんが、それでもかなり厳しい経営環境は続き、企業は今度こそ、変革を余儀なくされると思います。

話を元に戻すと、こうした苦しい時期には、年功や順送り型の経営者選びをやっている余裕がなくなり、能力があれば、若い人材にも経営者の道が開かれやすいということです。本当にできる、あるいはできそうな人材に道が開かれれば、多くの企業に問題が山積している今こそ、その「修羅場」を経験することによって人は成長すると思います。

**教養教育も現場経験との
両輪でなければ意味がない**

こんな時代こそ、正しい判断ができるリーダーを育成するために、教養教育を取り入れる会社もあると聞きます。もちろん本は読んだほうがいいし、知識は豊富なほうがいい。しかし論語や聖書を読んでも、その時代に書かれた人や、読んできた人々の真の苦悩や煩悩、業というものを自分で体験しながら読まないという意味がないし、わからないでしょう。

確かに古典の中にある倫理観や哲学は、人の行いとして素晴らしいものばかりです。それを読んで「この生き様がいいなあ」と思うのは、当然かつ簡単なことでしょう。しかし、



そうした倫理観や哲学が問われるのは、得てして平時ではありません。人間、体も心も絶好調、というときであれば、正しい行いをするのは容易です。しかし、経営者が対峙する現実の修羅場においては、経営の数字は日に日に悪化し、経営陣、社員すべてが疲弊して、会社全体を険悪な空気が覆っていることがほとんど。「泣いて馬^{ばしよく}諷を斬る」と言いますが、実際にそうした局面に立ったとき、そこで自分が正しいと思うことを貫徹できるか、ということです。それができてこそ、鍛え上げられた教養を持つ、真の教養人です。そしてそうなるには、元の話に戻りますが、やはり実際にトップに立つしかありません。つまり、現場でのリアルな経営の経験と両輪であってこそ、教養教育は意味を持つのです。

**フラットな視点で
今、やるべき最適解を探る**

現在の混乱が新自由主義の終焉であり、社会民主主義的な方向に向かうと見る人がいます。これも経営の

現場においては、リアリティのない議論のように思えます。

確かにこれまで続いてきた経済システムは、混乱をきたしています。とはいえ一方で現実にはまだまだ貧しい国や地域があって、豊かになりたいという欲求がそこにあります。しかも情報は世界にいきわたっており、隣国の豊かさをそうした人々が知っているだけに、その欲求を抑えるのは無理でしょう。今ある富の格差や偏在を固定化しようとしても、彼らはこれまでの自由な経済体制を求めます。つまり、新自由主義か、社会民主主義かという二項対立では、解決されない問題なのです。

経済は生き物であり、日々進化しています。ある時期に有効に機能した理論は、その段階を過ぎたら役割を終えます。確かに18世紀にアダム・スミスが、20世紀初頭にマルクスが言ったことは、当時は大きな意味を持っていましたが、今価値があるかどうかは別問題です。経済学は人間が編み出した学問の領域で言えば、とても新しく未発達な学問です。文学、法律、哲学、数学は数千年の歴史がありますが、経済学はたかだか200年。私たちは経済現象や経済人として取るべき行動を、二項対立で議論するほど、経済について経験や知識の蓄積がないわけです。

先ほどの教養や哲学の話もそうですが、大切なのは現場で起こっていることであり、イデオロギー的にどちらがいい、悪いという問題ではないのです。例えば、富の再分配の話。格差の増大を危ぶむ、社会民主主義

的な姿勢を取る一派は、ここぞとばかりに自らの主張を展開しています。しかし、自由な経済活動、経済成長を重視する新自由主義的な立場から見たとしても、実は富の再分配はある程度行う必要があることは自明です。格差があまりに拡大すると、まず、治安が悪化して社会的な統治コストが高くなる。また、能力が高くて貧乏な家に生まれたばかりに教育が受けられなければ、大きな社会的損失となり、結果、競争力が低下して国全体の生産性が落ちるという問題が生じます。フラットな視点に立つと「どちらを選ぶか」ではなく、本質的にやるべきことが見えてくるのです。特に、経営者はリアルな現場を見誤ってはいけません。

冒頭で「経営者は人を見る力を養うべき」と言いましたが、同時に経営の原理原則も学ぶべきです。この十数年で、たびたびアメリカから経営のフレームや戦略論が入ってきましたが、その中には間違っているものも少なくありませんし、一時の流行のようなものもあります。例えば大不況で株価が下がっても、内部留保として現金を持っていた企業が、淘汰されずに生き残っています。ファンドマネージャーやアナリスト、投資家に「ROEを上げろ」などと言われようが、「うちはこれでやるのだ」と断言できる哲学を持っているべきです。そして、目の前で起きている現象を平らかな視点で見つめ、最適解を探っていく。そうでなければ、先の見えない変化の時代を乗り越えることは難しいでしょう。

「創って、作って、売る」の ワンセットを持たせ、若手を育てる

三枝 匡氏

ミスミグループ本社代表取締役会長・CEO

2008年、ミスミグループ本社の代表取締役社長から、代表取締役会長・CEOに就任した三枝匡氏。社長就任以来、組織改革と経営者人材の育成に力を注いできた三枝氏に、リーダーシップ論を伺った。日本企業が抱える根本的な問題は「組織の官僚化」「戦略の欠如」「経営者人材の枯渇」だと言いつつ続けてきた三枝氏は、世界同時不況が起きている今も、その認識に変わりはないと主張する。

70年代以降、日本は
エリート層が薄くなった

今回の不況に関して言えば、これが社会や経済、企業経営のあり方を大きく変える転換点になるのかどうかはまだ、わかりません。しかし、

これだけグローバルに、しかも急速に景気が悪化する事態は、いまだかつて経験したことのないものです。状況が大きく変化し、それに伴って企業の体質を変えるべきだとすれば、誰がそれを牽引していくのか。やはり、経営者しかいないでしょう。

問題は、日本企業の中でそうした経営者となる人材が十分に育っているか、または、育つ環境があるのかということです。骨太の経営者を輩出するには、その土壌となるエリート層が必要です。会社の中で昇進して肩書きが高くなった人がエリートだと言いたいではありません。エリートとは会社の中の各層にたとえ若干であっても存在する、優秀で周囲を引っ張っていく役割を果たしている個人であり、自分の立場に目覚

めて「自分が属する組織に対して自分は責任を持っている」と考えている人です。日本では、そうした人材がめっきり減ってしまい、誰かがやってくれるだろう、大企業の中で「会社の問題解決にあたるのは少なくとも自分ではない」と思っている人が圧倒的に多くなってしまったことが問題だと思います。

会社に元気がなくなったのはバブル崩壊のせいだと思っている人がたくさんいますが、それは違います。

1970年代に日本は成長期を終え、80年代には新しいことを手がけないと次の成長は望めない時期にきていたにもかかわらず、それをおろそかにしてしまいました。思い切ったリスクテイクができなかったのです。続く80年代は単に、さしたる戦略なしでも経営できたほど、環境がよくなったにすぎません。

また、エリート層が薄くなった発



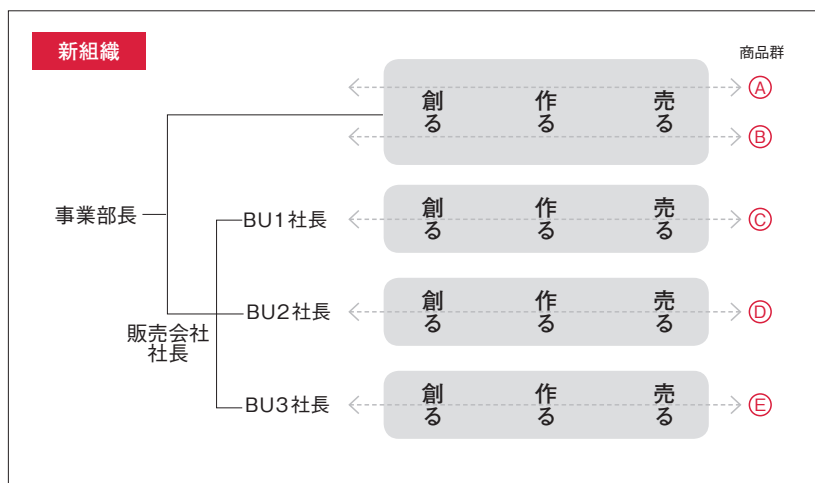
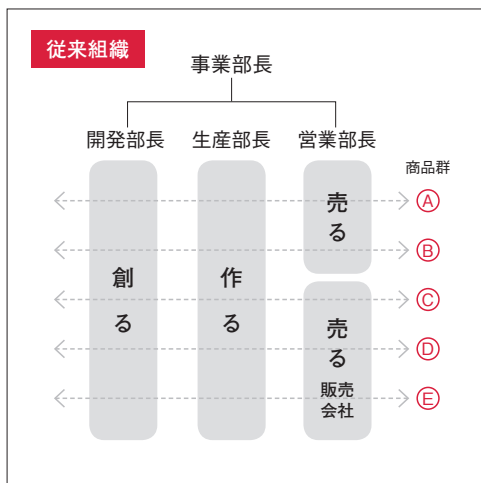
TADASHI
SAEGUSA

1967年一橋大学経済学部卒業。三井石油化学を経てボストン・コンサルティング・グループ勤務。75年スタンフォード大学経営学修士(MBA)取得。企業再生を手がけ、2002年ミスミグループ本社社長・CEOに就任。08年より現職。近著は「『日本の経営』を創る」(伊丹敬之氏との共著、日本経済新聞出版社)。

◆ 組織変革の例

「創って、作って、売る」のビジネスユニットを従来の組織に適用し、変革した例。ユニットのトップには事業を統括するビジネスユニット社長（BU社長）を置き、事業部長がそれを束ねる。組織全体が顧客に向かって1つの流れを作り出す構造になっている。

①～⑤ 商品群の「創って、作って、売る」の流れはそのまま、組織を90度回転させた。



出所：『V字回復の経営』（三枝匡著、日経ビジネス人文庫）を、一部編集部が改変

端は、70年代に遡ります。組織の中で熟年層が増え、それに合わせてポストを増やした結果、組織の官僚化が進み、次の仕掛け人集団になるような若い人材が育ちにくくなりました。新しいリスクテイクをするマインドを持った強い人が大企業の中で育っていなかったのです。70年代から進行していたいくつもの課題が、一気に吹き出したのが90年代のバブル崩壊。日本企業が抱える「組織の官僚化」「戦略の欠如」「経営者人

材の枯渇」という課題は、多くの大企業で今も延々と続いているように思います。

どんな組織にも可能性を秘めた人材はいる

ミスミに来てからの6年間、私は経営者人材を育てることに挑戦してきました。40歳前後の若手を事業部長レベルに集めて、他の大企業では10年、20年経たないとできないよう

な挑戦をさせ、核となるエリート層を育てることに努めました。その結果、経営陣の層は厚くなり、充実することができたと思います。私がミスミに社長として来たとき、この会社には常務も専務も副社長もいませんでした。そこから始めて、ようやく最近になって、常務、副社長、社長へと昇ってくる人々を出せるようになりました。

どんな会社にも、探せば必ず、ポテンシャルのある人材はいます。埋もれている有望な人材を選び出し、「乱暴な人事」と「身の丈に合ったぎりぎりのジャンプ」でチャレンジの機会を与えれば、人は短期間で変わります。

経営者人材を育てるためには、「創って、作って、売る」の一貫通システムをデザインし、組織の中に埋め込むことが重要です。大企業の製造部長や営業部長など機能別組織の責任者がどんなに大きな予算を握っていても、それだけでは経営者は育ちません。商売の基本サイクルである「創って、作って、売る」ワンセットの組織を持ち、自ら立案した戦略を自ら実行することで経営者人材の育成は加速されます。

拙著『V字回復の経営』の例ではまず、そうした通常の組織構造を90度回転させ、開発、生産、営業という機能別ではなく、商品の流れに沿って、開発・生産・営業をワンセット含むビジネスユニットを作りました。一人ひとりの事業責任者が「手に負える大きさ」にまで、事業を分けたのです（上図）。

こうなると、ビジネスユニットの長はもはや社長と同じです。責任者一人ひとりの裁量が増えるばかりでなく、それまで社長まで上がらないと組織の矛盾では解決できなかった問題への対応が速くなります。一つひとつのビジネスユニットで何か問題が起きて、ユニットの少人数の経営メンバーがすぐに集まって話し合うこともできます。顧客からのフィードバックで組織が自律的に動き出し、商売の基本サイクルが回るスピードが格段に速くなります。

ただし、この一気通貫のビジネスユニット組織をデザインするのは、それほど容易なことではありません。そのデザインは相当慎重に練らないといけないでしょうし、それができるかどうかはまた、経営者の力量にかかってくると思います。

組織を大幅に変えるだけでなく、海外の現地法人や子会社などに出向させて人を育てる方法もあります。そこである程度経営的な見方ができるポジションを経験させて、本社に戻す。これを二回くらい繰り返した



ら、経営者予備軍としての技量は相当程度身につきます。

一方で、子会社の有能な人材を本社に異動させるなどして、分け隔てなく引っ張り上げるといった配慮も大切でしょう。

**若手がリスクテイクできる
意思決定の仕組みを**

引っ張り上げた若手が戦略を実行しようとする、たいていは思った通りにいかない現実と直面します。経験が少ないのですから、やってみたら駄目だったということのほうが、圧倒的に多い。しかし、だからこそ小さなスケールで経験を積ませ、自分が組み立てた「因果律」のどこが間違っていて、何が崩れたのかを考える経験を積むことが必要です。経営のリテラシーを学ぶことは必要条件であって、経営者には「戦略性」と「熱さ心」、そしてリスクを恐れない「生き様」がなければならない。しかし最終的には、経験を積むことで経営者人材としての力量を上げるしかないのです。

ミスミでは、「ビジネスプラン」の導入によって、少人数の組織に「戦略」という経営リテラシーを入れ込む仕掛けを取り入れています。事業チームごとに事業戦略を描かせ、事業部長や社長レベルで審議を行います。シンプルなストーリーを作るために「一枚目、二枚目、三枚目」論を用います。一枚目は現実の問題点への強烈な反省論を単純化したもの、二枚目はそれを受けた戦略、三枚目

は実際にどう行動するかアクションプランを書いていきます。

審議は40%の完成度で一回審議して、70%で再び審議、最後の100%でまた審議するという具合に、数回開きます。社長は直属の部下の事業を承認すればいいわけですが、事業の内容を深く知りたければ、その下の層の審議を聞きにいかないといけません。

審議で承認されたものは、組織として意思決定したとみなしますから、多少リスクのあるものであっても、一旦承認されれば若手は思い切って取り組みます。そういう仕組みも環境もないのに、上司が「お前に任せました」と言うのは、単なる無責任にすぎません。

日本企業にはかつて、必ずしも給料や肩書きは高くなくても、実質的に現場を回し、周囲も真のリーダーだと認めるような人材がたくさんいたはず。上司はそうした人材に個人的に目をかけ、重要な場面では彼らの意見を聞き、難しい課題を投げて、そうした人材を引き上げていくことが必要です。インフォーマルな人材育成が大切であり、それがいわば、日本流の権限委譲であり、人の育て方だったと思います。

現在問われているのは、そういう個人的な引っ張り上げができる上役がどれほどいるのか、そしてそれを可能にする人事が作動するかどうかでしょう。若い優秀な人材に挑戦の機会を与えて経営者人材を育成することで、元気な「日本の経営」を再構築していきたいと思っています。

リーダーが強すぎるより 弱くなりすぎるのが日本の弱点

佐々木 毅氏

学習院大学法学部教授

民主主義は安定した資本主義の上に発展してきた。しかし、不況をきっかけに、各国は市場への介入を強める。日本では不透明な政治と経済の行く先に、国民は不安を募らせるばかりである。ここでは政治学・政治思想史を専門とし、社外取締役として経営の現場も見てきた佐々木毅氏に、政治と企業に求められるリーダーシップを伺った。

心理的な外需依存が
不況を深刻にしている

冷戦後、約20年間続いた「市場の時代」が終焉を迎え、政治がその主導権を握る時代へと、流れは大きく変わってきています。ただし、ローカルに根ざした政治が、グローバルに拡大する金融マーケットをどこまで規制できるか、また、規制すべきかは非常に難しい問題です。各国はそれぞれ異なる事情を抱え、世論も一枚岩とは限りません。マーケット主導型経済からの転換やそれに代わる新システムの確立には、しばらく時間がかかる、と考えられます。

日本の場合、今回の不況を深刻にしているのは外需、つまり輸出産業への過度な依存です。心理的にも、実体的経済にも頼り切っていた外需

が落ち込み、景気は一気に冷え込んでしまいました。日本がいかに外需頼みであったかは、2008年の実質経済成長率が年率でマイナス12.7%と、他国に比べて大幅に落ち込んだことによく表れています。景気を冷え込ませている根底には、「日本はこれからどうやって食べていくのか」という心理的な不安があります。政治は、その不安に答える責務を負っていると思います。

米国オバマ政権の「グリーン・ニューディール」や中国の大規模な公共投資など、各国は今、市場の安定と経済の立て直しに懸命です。半面、どうしても目線が内向きになり、保護主義が強まる傾向にもあります。日本がここで過剰な保護主義に陥らないためには、自国だけではなく、少し幅広い視野を持って対策を立てることが必要です。

例えば、電力や水、エネルギー、食料など、アジアのライフラインとも言えるインフラを、日本がイニシアチブをとって整備していく。農業や林業など、これまで儲からないと思われていた産業も、アジア全域、もしくは環境といった観点から見直せば、儲かる産業に転じる可能性が出てくるかもしれません。

こうした国際的なプロジェクトの

遂行は当然、企業単独では難しいでしょうから、政府が音頭をとって進めていくことになります。ただし、その際に重要なことは、過去に戻って同じことを繰り返すのではなく、未来につながる新しい技術や産業の種を蒔き、育成していくことです。そのためには、これまで「儲からない」と思われていた事業の中に成長のヒントを見出すくらいの、大胆な価値の転換が必要です。

足下では、年金や医療など社会保障制度の立て直しも急務です。恐れるべきは、欲望ではなく絶望の蔓延。ファシズムは絶望を糧に大きくなります。不況になっても絶望が広がらないように最善を尽くすことこそ、今のリーダーたちに課せられた最大の使命だと思います。

この20年間、経済に関しては、各国政府はいかに歩調を合わせて共通のルールを作るか、に奔走してきました。しかし、今回の不況をきっかけに、各国の経済政策はより地域の実情を反映したものへと多様化していくでしょう。したがって、不況への対応が一段落した次に問題になるのは、その「違い」がどこまで広がっているのか。グローバルな経済活動をする企業にとって、これはやっかいな問題になるかもしれません。

TAKESHI
SASAKI

1942年秋田県生まれ。東京大学法学部卒業。東京大学教授、東京大学総長を経て現職。専門は政治学・政治思想史。政府の審議会委員や企業の社外取締役などを歴任。著書に『プラトンの呪縛』（講談社）、『政治学講義』（東京大学出版会）などがある。



そんな時代、リーダーにはより複雑なシナリオを読み解く「知性」と、人間や社会に対する鋭い「感性」の両方が強く求められていくでしょう。20世紀の文明社会が、その欲望の果てに21世紀のグローバル資本主義に行き着いたのだとすれば、不況の今こそ、それを仕切り直すいい機会です。「利益極大化」を求めて単線的に突っ走るだけでなく、社会の一員として、自分たちは、そして企業はどうあるべきかといった複線的思考で経営にあたる。新しいリーダーは、そうした熟慮を経た中から生まれてくるのだと思います。

**危機の時代に必要なのは
制度を超えたリーダーの決断**

政治でも経済でも、組織づくりの醍醐味は、1+1をいかにして2以上にするかにあるでしょう。その意味で思い浮かぶのは、紀元前5世紀に起きたギリシャとペルシャの戦争です。

当時のペルシャは、王への絶対服従を強いる専制国家。対するギリシャは、直接参加の民主政治が行われる国でした。ヘロドトスの『歴史』によれば、ペルシャの大王クセルクスは、自由放任なギリシャ軍が、強力な指揮官を擁するペルシャの大軍に

勝てるはずがない、と見込んでいたようです。しかし、実際には圧倒的に少数だったはずのギリシャ軍が、ペルシャの大軍に勝利しました。

こうした史実から学べることは、恐怖で縛った組織は決して1+1が2以上にはならず、それを統制していた指揮官がいなくなれば、完全にその力を失ってしまう脆さがある、ということです。反対に、数で劣ったギリシャ軍がその人数以上の力を発揮できたのは、人々が法の下に団結し、自らの「自由」と「誇り」を守るために戦ったからだと言えます。つまり、ギリシャのような自律した組織を作りたければ、みなが納得するルールとそれに対する個々人の強いコミットメントが欠かせない、ということになります。

平時においてそうした制度が確立していれば、リーダーは概ね、その制度に従って組織を動かせばいいでしょう。しかし、制度に従うだけでは乗り越えられない危機は、必ず訪れます。リーダーとは、そうした非常時を素早く察知し、制度を超えた

判断をするために存在します。例えば、現在のような不況期に、四半期ごとの決算を企業に課すルールは果たして有効で、妥当なのか。政治的に言えば、まさにリーダーの決断が求められるテーマだと言えます。

明治の昔、福沢諭吉は『文明論之概略』で次のようなことを書いています。「西洋人は組織を作るのが上手で、集団になると、おのおのの知恵を集めた以上のことを成すが、日本人は集団だと、1人でことを成すよりなお悪い」と。福沢はその理由を「日本には議論をする習慣がないからだ」と分析しています。

トップリーダーの権限が非常に強く、それ以外の人はそれを受け入れがちなのが英国の政党だとすれば、その対極にあるのが日本の政党。みなが勝手なことを言い出し、いったい誰がリーダーかわからなくなる事態がしょっちゅう起きています。福沢の指摘が今も生きていたとすれば、リーダーが強くなりすぎるよりもむしろ、弱くなりすぎることを、日本人は心配すべきなのかもしれません。

輝かしい個人から集団の機能へ リーダーシップの再考が進む

リーダーを取り替えるよりチームを作る。組織の成功は、ひとえにリーダー個人の力で決まると考えていた米国が、集団の力に注目し始めた。

デイヴィッド・クリールマン氏

人材コンサルタント

カナダの経営学者、ヘンリー・ミンツバーグ教授は「リーダーシップ」の代わりに、「コミュニティ」という言葉を好んで使う。リーダーの資質を問うのではなく、「ゴールを達成しようとするとき、コミュニティの状態はどうなっているのか」を、もっと問うべきだと主張している。米国では、組織の成功はひとえにリーダー個人の統率力や資質によるものだという考え方が強かった。事業が立ちゆかなくなると、多くはリーダーを取り替えることで問題を解決しようとしてきた。だが、それは間違っていたかもしれない。

**強い鶏ばかりでは
全体の繁殖力は低下する**

強い個性の遺伝子は、周囲にも大きな影響を与える。パデュー大学のウィリアム・ミューア教授は、鶏に関する繁殖研究で、その事実を明らかにした。

伝統的な繁殖方法では、集団の中から最も強い鶏ばかりを選別する。だが、そうした攻撃的な鶏たちは、平和な繁殖活動に精を出すよりも、闘うことに時間と労力を費やしてしまう。したがって、時間が経つにつれ、傷つき、十分にえさを確保できない鶏たちが増えてしまい、集団としての繁殖力が衰えてしまうのだ。

音楽家たちの話では、「自分自身のエゴや才能に縛られ、全体の中でそれをどう発揮するかを考えない演奏家を楽団に入れても、いい演奏はできない」という。一方、技術はそこそこでも、周囲の音に耳を澄まし、息を合わせることができる演奏家が集まれば、優秀なソリストの集団以上に素晴らしい音楽を奏でることができる。

鶏と音楽家、2つの事例が示しているのは、1+1は常に2とは限らず、1にも3にもなり得る、ということだ。リーダーもまた、集団を構成する要素の1つであると考えたら、

私たちはもっと、そのリーダーが集団に与える影響力に、目を向けるべきだろう。

**適度な緊張感を
集団の中に取り込む**

カナダのアルバータ大学で経営学を教えるダニー・ミラー教授は、「成功する企業には適度な緊張感がある」と言う。集団の中に適度な緊張感を取り込むことは、組織をマネジメントするうえで、最も難しいことの1つだが、心理テストや適性検査を利用して、それをうまく実現している企業がある。自動車用洗剤など個人向け商品のパッケージを生産している、米国の小さな製造業、チェムライト・コバックだ。

彼らは、ある測定ツールを使ってチーム全体の「リーダーシップ」を測定した。結果、チームは「conformity (団結)」と呼ばれる非常にまとまった状態にあることがわかったが、そ

こにはある要素が欠けていた。「緊張感」である。

そこで、彼らは次の採用であえて、やや独断傾向の強い人物を採用し、チームの中に組み込んだ。すると、ほどよい緊張感がチームに生まれ、チームはより創造性の高い、挑戦的な仕事をするようになった。

ここでのポイントは、彼らが単独でベストな人材を採用したのではなく、集団をベストな状態に引き上げる創造性とシナジー効果を持った人物を採用した、ということだ。ならば、チームにはどんな要素が欠けていて、どんな人物を加えればチームが活性化するかを、企業はどのようにして見極めることができるのだろうか。次に紹介するニュージーラン

DAVID
CREELMAN

カナダのウエスタンオンタリオ大学でMBA取得。HR情報サイト「HR.com」のナレッジマネジャーを務めた後、クリールマン・リサーチを設立、CEOに就任。人的資本管理について研究、調査、執筆、コンサルティングに携わる。米国、カナダ、欧州のコンサルタントや研究機関を顧客に持つ。



ドの事例が、そのヒントになる。

ニュージーランドに、DBブリュワーリーという巨大ビール会社がある。コンサルティング会社、ウィンズボローのディレクター、デイヴィッド・ウィンズボロー氏は、この企業のマネジメントチームが抱えていたある課題に取り組んでいた。どういうわけか、チームに新たなメンバーを加えても、なかなかなじみず、すぐに辞めてしまうということが頻繁に起きていたのだ。

ウィンズボロー氏が分析に使用し

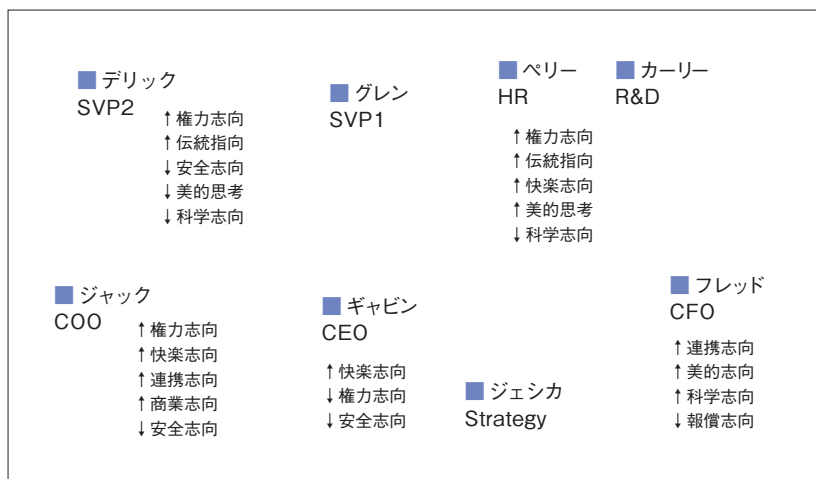
たのは、ホーガン・アセスメント・システムズが開発した「動機、価値観、好みに基づく人材評価表」だ。これによりマネジメントチームの心理的なプロファイルを試みたところ、「快樂主義」と「儲け主義」の傾向が強いことがわかった。

たとえ個人としての能力は高くても、まじめでお堅いCFOがこのような集団で力を発揮しにくいのは、容易に想像がつく。DBブリュワーリーでは、チーム内のバランスをとるために必要な性格特性を持つ人物を採用することに力を注いだ結果、極端にチーム内の状況が悪化するようなこともなくなった。

ツールをうまく活用すれば、チームの「リーダーシップ」により分析的に切り込むことができる。経営コンサルタントのロブ・カイザー氏が、私に示した左の図を見てほしい。図は、ヨーロッパのとある製造業で、マネジメントチームメンバーそれぞれの価値観をひそかに調査し、マッピングしたものだ。

図を見れば、個々のメンバーの性格や価値観、好み、チーム全体を

◆ ある製造業におけるマネジメントチームの分析



人材評価表に従い、それぞれの人物の好みや価値観を分析した。チームバランスの方向がどちらに偏っているか、一目でわかる。

出所：デイヴィッド・クリールマン氏により作成

どの方向に引っ張っているかが、よくわかる。右上に位置するカーリーとペリーは互によく似ているが、下部の真ん中に位置するジェシカは2人と対局にある。図からは、CFOのフレッドが孤立した状態にあるのが読み取れるが、実際にチームを真っ先に去ったのも、フレッドだった。

リーダーが果たす役割は法の執行官のようなもの

組織で働くマネジャーたちは通常、多くの時間を人々と協力し合いながら、集団の中で仕事をこなしている。それにもかかわらず、リーダーシップに関する記述の多くは、特定のリーダーと部下との関係については論じていても、リーダー自身もまた、集団の一員であるという視点に欠けている。これは、米国人が一般的に考えるリーダーシップ論の大きな欠点だと言えよう。

だとすれば、チームの中でリーダーが持つべき役割とはいったい何なのだろうか。これまでの考察から、以下のようなことが言えるだろう。

リーダーたちはまず、集団の中の個人ではなく、全体がどのように影響し合っているか、を観察すべきだ。その際、見るべきポイントは「グループは一致団結しているか」「適度

な緊張感はあるか」「どんな性格の人物を入れれば、グループが活性化するか」など。

カイザー氏は「CEOや事業部長の役割は、スタッフが互いに競争し合うのではなく、協力し合うよう促す法の執行官のようなものだ」と言う。具体的には、「チームに良い影響を及ぼす行いに報いる」「『私は』ではなく『私たちは』と話す」「目指すべき共通のゴールを設定する」などの方法が挙げられる。また、共通の敵を作り出すことによって、チームをまとめようとするリーダーもいるだろう。

たとえチームのメンバーが入れ替わっても、チームの目的や目指す目標が明確であれば、チームの健全性は保たれる。そのような健全なチームのリーダーはただ、集団が正しい目的・目標に向かって進んでいるかを観察し、間違った方向に進んでいると感じたら、軌道修正するだけでいい。

「一人のリーダーよりも、チーム全体のリーダーシップが組織を引っ張る」と言うのと、米国で必ず指摘されるのが報酬の問題だ。米国の報酬システムはこれまで、あまりにも個人の業績によっていた。リーダーの報酬がその個人の業績によって決まるとすれば、彼らは必然的に部下や同僚をサポートするよりも、自分自身

の仕事に邁進するようになる。しかし、だからといって、チームとしての実績を重視しすぎると、個人の責任があいまいになってしまう。

この問題に対する1つの解決策は、チームに貢献した個人をもっと評価することだろう。実際、ブラジルの複合企業であるセムコは、そうした方法を採用している。誰がチームに貢献し、どれほどの報酬を得るべきかを、チーム全体で決めさせているのだ。

もう1つの解決策は、アメリカのメンズ・ウエアハウスという小売業が示している。彼らは個人の業績に応じて報酬を支払うが、それが「他人を蹴落としてでも業績を上げたい」と思わせるほど大きくならないよう、十分に気をつけている。

低いパフォーマンスもチームに貢献している

私たちは通常、パフォーマンスの低い従業員はチームの足を引っ張るだけだと考える。だが、ジョージワシントン大学経営学部の名誉教授であるジェリー・ハービー氏が語ったバスケットボールチームの話は、その既成概念を大きく覆すものだった。

有名なバスケットボールチームがある年、ひどい成績を残した。監督はその理由を聞かれ、こう答えた

いう。「私はあまりにも多くのいい選手を集めすぎた」

バスケットボールでは、すでに勝敗が明らかな場合だけ出場する控え選手がいる。だが、この年のチームには、チームのために犠牲になってくれる控え選手がいなかった。監督は早速、2人の下手くそなプレイヤーを「補強」した。結果、チームは勢いを取り戻し、勝ち始めたという。

下手な選手を補強してチームが勝ち始めるなど、にわかには信じがたいことかもしれない。しかし、こんな調査結果もある。集団の中での個々のパフォーマンスを調べると、たいてい、全体の5~10%はとても悪い結果を示す。だからといって、成績の低い者たちを集団から取り除いても意味はない。不思議なことに、今度は、ほかの構成員のパフォーマンスが落ち、最終的な分布は同じになるのである。

低いパフォーマンスが個々の性格や能力によるのではなく、むしろ、集団活性の産物であるとしたら、そこにはどんなポジティブな効果があるのだろうか。これについて、ハービー氏は、次の点を挙げる。

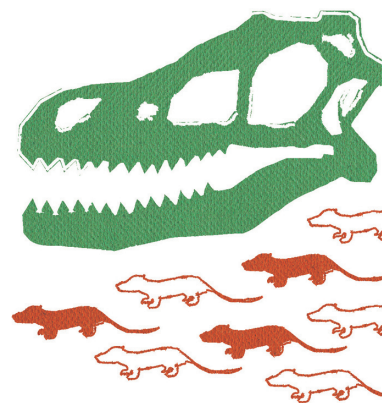
「一種のベンチマーク効果（彼らが低いパフォーマンスを示すことで、ほかのメンバーが自信を持てる）」
「適度な緊張感と創造性をもたらす」
「助け合い精神を呼び起こす」

集団の反映としての リーダーたち

パフォーマンスの低い構成員と同様、リーダーもまた、集団活性の産物だ。米国の群衆が怒っているとき、ジョージ・W・ブッシュは再選を果たしたが、群衆が希望を求め始めると、今度はバラク・オバマが大統領になった。だが、期待を背負ったリーダーたちがさしたる成果をあげられず、最後は酷評を受けて退いていた例は多い。結局、全知全能の救世主に期待することをやめない限り、私たちは厳しい現実と向き合うことはできないのかもしれない。

マネジメント理論を専門とするエリオット・ジャック博士は、チームが抱えるリーダーシップの問題は、むしろ組織の構造そのものにあると語る。マネジャーの力量不足や統率力不足は、個人のせいではなく、その役割が大きすぎたり、複雑すぎたりするためだという。

ジャック博士によれば、組織をリードするには単に、その役割にふさわしい経験を積み、その仕事に対する興味・関心と、複雑な物事を理解し整理するに十分な知性があればよい。したがって、組織にスターは必要ない。むしろ、正しい構造の中に能力のある人々を組み入れていくこ



とが、高いパフォーマンスを生み出す近道だという。

「1人の輝かしいリーダーより集団の持つリーダーシップのほうが大事だ」ということは、日本の読者ならすでにご存じのことだろう。それは、日本企業が持つ競争優位の1つだからだ。したがって、私が日本の読者に改めてアドバイスできるのは、以下の2つの点に尽きる。

1つは、日本企業はすでに持っている「集団としてのリーダーシップを生み出す」方法にこだわり続けるべきだということ。日本企業は何も、スターを強く希求する米国流を真似る必要はない。

2つ目は、集団を構成する個人の性格や組織の構造により分析的に切り込むことで、リーダーシップのあるチームをもっと意図的に作り出すことができるということだ。単に、あいまいな企業文化として「チームワーク」や「コンセンサス」を謳うことに留まるべきではない。

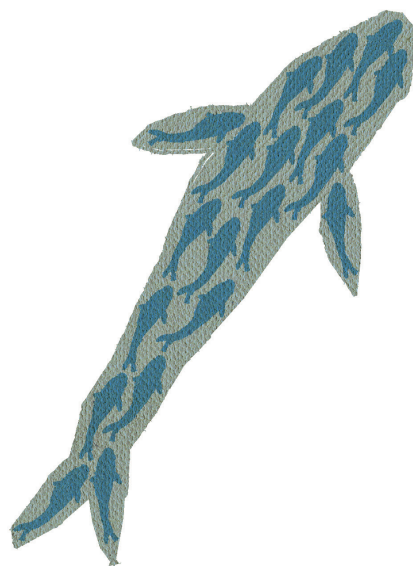
日本とアメリカに見る リーダーシップ新スタイル研究

企業や人々の価値観が転換していく渦中であって、新しいリーダーシップスタイルを模索し、実践する組織も出てきた。ここでは日米における実践例を紹介する。

「Know-Why」を共有しフォロワー全員が リーダーシップを発揮する組織に

中竹竜二氏

早稲田大学ラグビー蹴球部監督



2006年に早稲田大学ラグビー蹴球部の監督に就任した中竹氏は、1年目こそ準優勝に終わったものの、その後2年連続でチームを優勝に導いた。「日本一オーラのない監督」を自認し、監督主導ではなく、学生自身が自ら考え、自ら課題を解決するチームに育てたこと、つまり「フォロワーシップ」による勝利だと中竹氏は言う。ここに「全員参加型」という新しいリーダーシップのあり方のヒントを探ってみたい。

チーム力の総和を上げる
スタイルが唯一の道

すべての組織に共通する理想のリーダー像を描くこと自体、机上の空論だと私は考えます。組織にはそれ

ぞれ異なる到達すべきビジョンがあり、異なるリソース、つまり人材で構成されているのですから、リーダーはそのリソースのポテンシャルを見極め、その組織固有の課題を乗り越えてゴールを目指します。即ちゴールとリソースありきで、リーダーシップのスタイルも変容すべきです。その組織に合ったブレないスタイルをリーダーが持ち、発揮できれば、その組織にとって「理想のリーダー」と言えるのではないのでしょうか。

私がここに提示するのは、そのスタイルの一例ですが、リーダー人材不足が散見する昨今の企業においては、参考になるかもしれません。

早稲田大学ラグビー蹴球部という組織の場合、前監督は非常にカリスマ性の高い清宮克幸監督でした。そ

してその配下にいる選手たちは、非常に優秀で、高い誇りを持ちながらも、清宮監督の強いリーダーシップに慣れ、自ら考えることをあまりしなくなっていました。一方、私は大学4年でこそキャプテンを務めましたが、ラグビーは決してうまくないし、戦術に長けているわけでもない。ましてや、カリスマという言葉からは対極にいるタイプです。そんな私がこのチームを率いて勝利に導くには、全員がフォロワーシップを発揮できるチームを作ること、つまり、選手たちが自ら考え、自らの責任でプレーできる状態にし、チーム力を上げることが唯一の道であり、私が取るべきスタイルだと考えました。

私がまずやったことは、組織として到達すべきビジョンの明確化でし



RYUJI
NAKATAKE

1973年福岡県生まれ。93年に早稲田大学人間科学部に入学。4年次にはラグビー部の主将を務め、全国大学選手権準優勝。大学卒業後、英国に留学。レスター大学大学院社会学修士課程修了。2001年、三菱総合研究所に入社。06年から三協フロンティア勤務。同年4月より、清宮克幸監督の後任として現職に就任。07年度、08年度、大学選手権を2連覇。著書に『リーダーシップからフォロワーシップへ』（阪急コミュニケーションズ）がある。



た。何のために私たちは今、この練習をやっているのか。ともすると練習のための練習になったり、個人としてレギュラーを獲得することにすり変わったりしますが、早稲田大学ラグビー蹴球部においては、目標はあくまでも「チームとしての勝利」です。そしてこの「Know-Why（何のために）」が共有できれば、個人個人が「何をすべきか」という各々の「責任」が明確になります。

私が目指したのは、責任の分割ではなく、オーバーラップです。ケーキを等分するように責任を全員で分割すると、誰かが抜ければそこは「穴」になります。しかし、全員が監督の目線で100の責任を負い、それが何重にも重なっていれば、1人が責任を果たせなくてもほかの誰かがすぐカバーできる。ミスが起こっても、人のせいにできない。一選手であるだけでなく、チーム全体を常に見渡し、その中で自分が果たすべき責任を理解して行動できること、つまり、選手全員にある意味、リーダーシップの発揮を期待してきました。最初は戸惑いながらも、1年、2年と時が経過する中で、監督やコーチの指示よりも、選手同士での議論に重点を置き、自ら考え、自ら動く組織へと変貌をしていったのです。

選手の成長を願って 彼らの視点でモノを見る

もちろん、こうした組織が機能するのはそう簡単なことではありません。そこに至る「Know-How」の細部の作り込みには、リーダーとして全力を傾けます。

1つは、選手との個人面談です。春秋は定期的に、必要があれば別途時間を取って、総勢約130人の選手と話し合います。面談の目的は、選手一人ひとりのスタイルの確立です。「こうしろ」と言うのではなく、個人がどうありたいか、どんなプレーをしたいかをまず、自ら考えさせ、プレゼンテーションしてもらいます。ここで、それが熟考されていなかったり、本人の個性や強みを反映したものでなければ、私が指摘します。

私はラグビーそのものを見る時間は、あまり多くない。その分、選手を理解するため、彼らを見ることに時間をかけます。選手自身の可能性に賭け、成長を願い、どうしたら壁を乗り越え、より強みを活かしたス

タイルを確立できるかを、その人に半分入り込んで考えます。本人に「強みはここにある」「こう活かせ」と指摘し、お互いが納得できれば、選手それぞれのスタイルが確立し、確実にレベルアップするのです。

各々のスタイルが強くなれば、弱点があっても選手の組み合わせ次第でレバレッジが効き、格上の対戦相手に勝てる可能性が高まります。例えば、足が遅い選手と体が小さい選手だとしても、2人を組み合わせることによって強い守備は生まれうる。このような有効なパターンを考え、総和としては格上の対戦相手を上回る戦力を持ったチームの方程式を作るというわけです。この方法でチームを組成すると、総合的な実力が低くてもレギュラーになる選手が出てくる一方、その逆もあります。不満が出てはいけないので、「レギュラー選びは私の独断。強いて言えば、常にスタイルを発揮していれば確率が高まる」と断言しています。勝利という目的の達成に向けたキャスティングとシナリオ作りは、監督が譲ってはならない役割の1つなのです。

リーダーは「See」と「Believe」にこそ、多くの時間を割くべき

スー・エイドルハート氏

SYパートナーズ プリンシパル

創業15年のSYパートナーズは、米サンフランシスコとニューヨークで活動するクリエイティブなコンサルティング集団である。短期間に組織をイノベティブにするその手法では、どのようなリーダーシップが働いているのか。6人いるプリンシパルの1人であるスー・エイドルハート氏に、その極意を聞いた。

縦割りのサイロにこもった リーダーたち

企業で働くリーダーたちにとって

最も難しい課題は「時間がないこと」。CEOはもちろん、その下の事業部長もマネジャーもみんな、スケジュールに追われ、早く結果を出せと迫られています。私たちは、そうした状況に置かれているリーダーにこそ、チームワークの効果を体感してほしいと考えています。なぜなら、リーダーシップとは本来、リーダー1人が担うべきものではなく、組織を通じて発揮されるべきものだからです。

不況の中、これまで経験したことのない事態が次々と起こっています。

企業はそれに柔軟かつスピーディに対応せざるを得ません。組織内の人々を短時間で結束させ、物事を遂行していかなければならない状況は、今後ますます増えていくでしょう。そして、それは経済が好転しても、決して変わることはないと思います。

ところが縦割りの、高度に分業化された組織では、この「チームで動く」ことが非常に難しくなっています。リーダーたちは狭いサイロに閉じこもり、自分の仕事の範囲、部内の価値観でしか物事を見られなくなっているからです。そのうえ、「縦割りの組織」で求められるリーダーのスキルと、「クロスファンクショナルのチーム」で求められるリーダーのスキルはまったく違います。私たちは、リーダーたちにその違いを肌で感じてもらうためにプロジェクトを計画します。

その一連のプロセスを、1つの円で図式化しました（次ページ図）。忙しがっているリーダーはたいがい、このうち「Think（考えること）」と「Act（行動すること）」に多くの時間を費やしています。しかし、リーダーがたった1人で考え、行動しても、それは同じ場所を行ったり来たりしているのも同然です。私たちは企業のCEOやリーダーたちに、



SUE
ADELHARDT

シカゴ大学で学士取得。コロンビア大学とカリフォルニア大学バークレー校でMBA取得。イーストマン・コダックやコカ・コーラ、IDEO勤務を経て現職。ビジネス戦略とブランドマーケティングを専門とし、P&Gやコカ・コーラ、IBMなどのプロジェクトをリード。

このサイクルのうち「See (見ること)」と「Believe (確信すること)」が重要で、そのプロセスにこそ、もっと時間をかけるべきだと言います。

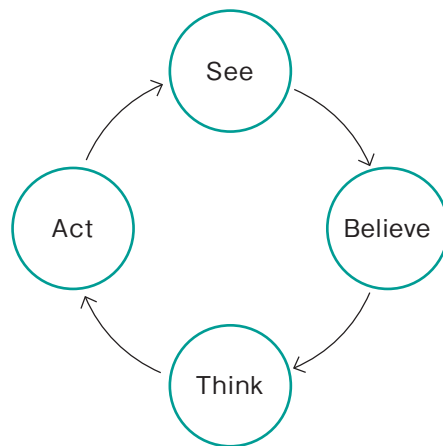
リーダーたちが同じものを「見たり」「聞いたり」「体験したり」すれば、チームの目線は次第に合い、彼らの共通のターゲットである「顧客」に向き合えるようになります。この「チーム全体が顧客に対峙する姿勢」さえできてしまえば、あとは、そう難しいことはありません。上からあれこれと指示しなくても、チームは見違えるように一体となり、組織は自律的に動き出すのです。

本質的なひらめきを 演出する

私たちにとって最も重要な作業は、リーダーたちが「そうだ、これこそが大事なことだったんだ」と気づくような、本質的なひらめきが起こる瞬間を演出することかもしれません。「See」と「Believe」の間に起こる、本質的なひらめき。それが何であるかを探るために、私たちはまず、リーダーたちをインタビューすることから始めます。

注意しなければならないのは、リーダーたちがたとえ同じ言葉を使っているとしても、それぞれが指す意味がまったく同じであるとは限らないことです。顧客本位と言いながら、マーケティングの責任者は「ブランドを浸透させるために、どのように効果的なCMを流すか」ばかりを考えているかもしれないし、ウェブサイト

◆ SYパートナーズの変革のアプローチ



リーダーの行動を非常にシンプルに図式化したもの。忙しんでいるリーダー、偉そうに指示ばかり出しているリーダーは「Think」と「Act」に多くの時間を費やす傾向がある。現場での共通体験を通して「See」と「Believe」に時間をかければ、チームはまとまり、自律的に動き出す。

出所：SYパートナーズHP
<http://www.sypartners.com/website.html>

の責任者は「どのようにウェブを構築し、その安全性をどうやって確保するか」ばかりを考えているかもしれません。このように、リーダーが同じ言葉で別々のことを語っている場合、組織をまとめるのは非常に困難だと思います。

インタビューではまず、彼らを使う言葉の一つひとつについて丁寧にその意味を読み解き、彼らが現在、何を信念としていて、そのどこが食い違っているのか、を探っていきます。彼らが、自分の仕事や部門内での思考に留まるのではなく、部門や役割を超えて思考できるようになるための「プロセス」を、彼らと寄り添いながら組み立てていくのです。

ネット専門証券会社チャールズ・シュワブの新しい対面式サービスやアップルとナイキのコラボレーションによる「ナイキプラス」のサービスなども、こうしたプロセスを通して具体化していったものです。本質的なひらめきによって、彼らのマインドセットが根本から変われば、そ

れにつられて考え方や行動も変わっていきます。

先に説明したように、サイロにこもったリーダーたちのマインドセットを変えるために必要なのは、「共通の体験」です。ですから私たちは、プロジェクトを通してリーダーたちを一堂に集め、スケジュールで頭が一杯の彼らをなんとか会社の外に誘い出し、彼らが見ているようで見ていなかった世界——商品売る現場や顧客の本音などを一緒になって聞いて歩きます。

リーダー同士が結束すれば、組織も次第が変わっていきます。ヤフーやアップル、マイクロソフトの例を考えてもわかるように、優れた経営者には必ず信頼できるパートナーがいるものです。ですから、私たちは組織を変えたければまず、2人の核となるリーダー「DUO」から始めてはどうですかと提案しています。リーダー同士が信頼し合い、学び合うことで素晴らしい結果を出せれば、部下も自ずとそれに倣うはずで

新時代のリーダー育成の 萌芽をレポートする

大転換期を乗り切るリーダーシップのキーワードとして挙がってきたのは、「教養」「原点回帰」「現場での修羅場経験」。これらをすでにリーダー育成研修に組み込む2社、そして理論化を試みる研究者に話を聞いた。

■ Off-JT - 1

日本とは何かを真摯に語り、新たな知と 変化を創発する人材の育成を目指す

ハイパーコーポレートユニバーシティ[AIDA] / 編集工学研究所

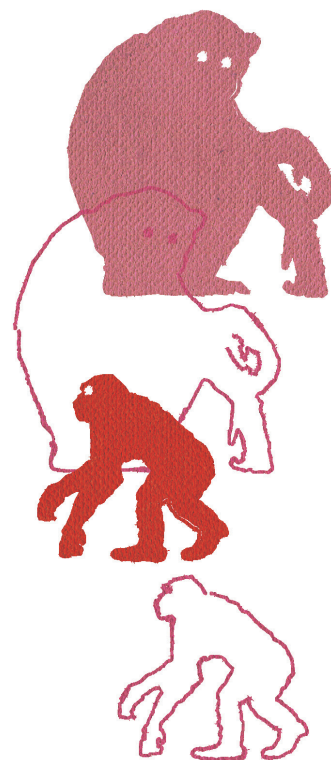
ハイパーコーポレートユニバーシティ[AIDA]は多企業合同型のリーダー育成セミナーだ。16ページにご登場いただいた松岡正剛氏主宰の編集工学研究所が運営するこのセミナーは、少々変わった成り立ちだ。「もともとは三菱商事とリクルートが、次世代の経営候補者を育成する

にあたり、MBA的なスキル偏重型のトレーニングプログラムだけでは日本の経営者としては不十分だと考えたのがきっかけです。新しい時代を読み解き、また、“未来”を切り開いていくには、私たちの中から抜け落ちてしまった日本の歴史を紐解き、私たちの“本来”を知らなければ

ならない。日本とは何かを真摯に語り、その文脈上に新たな変化を創発する力を持った人材を輩出したい。そんな両社の思いから、日本の歴史文化の思想と技術の伝承に積極的に活動する松岡とのコラボレーションが実現したのです」

と、同研究所専務取締役・大村巖氏は話す。2004年に2社10名の参加で第1期がスタートし、08年度の4期目は、みずほコーポレート銀行、オリエンタルランド、丸善、ヒューマンバリュー、経営共創基盤が加わり、受講生も23名となった。いずれも各企業の次世代を担う、リーダー候補たちだ。

セミナーのコンセプトは「AIDA(あいだ)」。世界と日本、企業と社会、科学と文化など、さまざまな



大村 巖氏
専務取締役



佐々木千佳氏
ISIS編集学校事業部 事業部長
イシス編集学校 学林局 局長

「AIDA」が取り上げられる。

1期につき講義は、一度の合宿を含め6回。第2講から第5講までの各回はゲストを招き、松岡氏とのセッションという形で進んでいく。ゲストはジャーナリスト、研究者や企業経営者のみならず、デザイナー、建築家、能楽師や写真家など多様な分野をまたぎ、また、いずれもその世界の第一人者という点が特徴的だ。

その場に流れる文脈や
連続性ごと持ち帰る

「常に同一のパッケージとして提供されている研修ではない」と大村氏と言う。各期、各企業から幹事が出て「AIDA実行委員会」が組成される。そこで出た意見や要望を踏まえて、その期の「通しテーマ」のようなものを設定する。運営に携わる佐々木千佳氏は、
「各企業で、そのときどきで課題に感じていることを議論しながらテーマを決めます。例えば、第4期のテーマは『複雑な世界』です。ちょうど第3期の頃からグローバル資本主義に陰りが見え始め、第4期の初めにリーマンショックが起きました。金融危機が世の中を席卷したこともあり、金融工学や複雑系科学と、企業や社会の「AIDA」を追究しようとしています。そうしたテーマが決まってくると、目利きとしての松岡がふさわしいゲストや領域を組み立てる。こうして多様かつ実践的なセミナーを実現しているのです」と話す。

受講生たちは、真剣にセッションに聞き入る。ゲストや松岡氏に対して質問をぶつけたり、議論する機会もある。「受講生たちも、その緊張感を楽しんでいるようです」（佐々木氏）



第4期、第4講は、ゲストに国際政治学者・姜尚中氏（写真左）を招いて原宿にて開催された。松岡氏（写真右）との間には、この日の講義のキーワードの1つ、松岡氏の手による「愛郷」の文字が掲げられていた。このように場の「しつらえ」にも多くの配慮がなされる。

また、第1講から第6講まですべて、開催する「場」を変える。第4期を例にとれば、第1講は法曹会館、第2講は国立科学博物館、第4講は高野山金剛峯寺での合宿……というように、期の中で、一度として同じ場を使うことはない。

「研修で知識をパケットに分けて渡すことはできます。しかし、我々が目指すのは、このセミナーのタイトルにあるように、“モノ”や“コト”の『AIDA（間）』にある文脈や連続性ごと持ち帰ってもらうことです。場には空気があり、情報があります。そこで議論し、新しい知が創造される文脈や間の方法をこそ、体験してほしい。その体験を方法とともに職場に持ち帰り、本人の仕事のスタイル、組織や事業の変革に役立ててほしいと思っています」（大村氏）

効果について聞くと、海外赴任した「卒業生」たちのエピソードを語

ってくれた。

「欧米やアジア諸国のビジネスパーソンは彼らの国の歴史を踏まえたくて、グローバルのステージに乗っています。海外に出た『卒業生』たちは、ハイパーコーポレートユニバーシティで“日本という方法”に触れ、歴史的現在に立つ自覚をもてたからこそ、他国のビジネスパーソンとようやく同じステージに乗れたと言うのです」（大村氏）

大村氏はさらに、「多くの受講生が、メールや会議資料などアウトプットに至るプロセスを気にかけるようになる」と加える。

「点在する情報の『間』にこぼれ落ちたモードやコードを拾い、そこにある連続性を察知して未来への文脈を生成する。今後、先が読みにくい時代は続くでしょう。そうした中で、このような広義の編集力が確実に求められるはずですよ」（大村氏）

めまぐるしく変わる環境の中で、 立ち戻るべき理念や社会への使命感を共有

理念共有研修／グロービス

グロービスでは2年ほど前から、企業向けカスタマイズ研修の中に、理念共有の研修を組み込み始めた。「日本企業の多くの人材は、合理的なフレームワークに慣れていません。ですから経営力を強化するために、汎用的なMBA研修はこれまでと同様、必要とされています。一方で、一般的な経営力だけでなく、自社の経営者の育成のためには自社ならではの経営力を養うべきだという声が、企業から上がってきたのです」

と話すのは、同社の企業研修部門のマネジング・ディレクター、湊岳氏だ。そうした声の背景には、めまぐるしく変わる昨今の経営環境がある。一昨年までは、景気の拡大局面。ここでは多くの企業が海外をはじめ、新しい地域、新しい事業に積極的に進出した。そこでは慣れ親しんだ事業形態の枠組みではなく、多様な人材を束ね、前例のない判断を次々と下すことになる。さらに昨年からは急速な景気の後退により、事業環境が不透明となって、ますます一つひとつの経営判断が重みを増すようにもなった。

「いずれにしても研修で習ったフレームワークだけに頼れる状況ではありません。二律背反の中で解を出す必要に迫られます。そのとき判断の

拠りどころとなるのは、やはり『うちの会社はどんな価値を世の中に提供するのか』『そのプロセスにおいて、どんな手法にこだわるのか』。最後には、その会社のコアにある価値観に依拠すべきだということが、顧客企業との議論の中で見えてきました」

**組織とそこに所属する
自らの存在意義を考える**

理念研修は基本的に、約1年にわたるリーダー研修の中に組み込まれる。企業によって内容は異なるが、受講者は主に、部長あるいは次期部長候補だという。概ね月1回、1泊2日の合宿形式で行われ、そのうちの数回を自社の「理念」「Way」「らしさ」を見つけることに費やす。

「理念研修は次のような流れで進みます。まずは受講者が所属する企業が何のために存在しているのか、その存在意義を、社史などを利用して掘り下げて理解します。次に、その会社で働く自分は何者か、どんなときに自分は動機づけられるのか、その源泉を探り、自己認識を深めます。そのうえで最終的には、会社の存在意義と自らのモチベーションを土台に、これからのキャリアの中で何を成し遂げたいのか、社会に対してど



湊 岳氏
オーガニゼーション・ラーニング
マネジング・ディレクター

んな価値を提供していきたいのかを明らかにしていくのです」

会社や社会で大きな変化が相次げば、当然、揺らぎが生じる。そうしたとき、常に理念や社会への使命感に立ち戻ることを狙う。

「この研修を終えたからといって、劇的に行動が変化するわけではない」と湊氏は言うが、一方で、ある受講者の言葉から、その効果を強く感じたことがある。

「この会社の『らしさ』をわかっていなくてはならないこと、それが行動や言葉、判断に表れていなければならないこと。それが企業のリーダーとして最も大切だということが理解できたことが、この研修の最大の効果だと言われました。これこそが、私たちがリーダーとして必ず到達してほしい視座なのです」

OJT

経験を学びに変える仕組みを 現場のOJTに埋め込む

ここでは、OJTの枠組み、つまり現場における大転換期に耐えうるリーダー育成のフレームを紹介する。

キャリアとリーダーシップ開発をテーマに調査研究に取り組むワークス研究所客員研究員・谷口智彦氏は、「経験からの学び」によるリーダーシップ開発の可能性を著書『「見どころのある部下」支援法』の中で示唆する。谷口氏は、南カリフォルニア大学教授のウォレン・ベニス氏の著作から意味深いフレーズを取り上げ、次のように述べている。

「ベニス氏は、リーダーたちは必ず、変革を迫られるような人生の転機に遭遇し、困難や試練を乗り越えた経験があることを見出しました。つまり、様々な転機の経験をチャンスととらえ、自らのキャリアや人生にとっての意味を見出すことが重要なのです。企業や人事の目線に立つと、現場でリーダー育成を有効に機能させるには、リーダー育成につながる経験と学びを効果的にジョブローテーションや現場の仕事に埋め込み、経験の意味を見出せるように、成長を促す支援をする必要があります」

谷口氏自身、リーダー人材に対するインタビュー調査を多数行ってきたが、彼らを比較すると、実に様々なタイプがいるという。MBA的な

経営スキルを持ったタイプ、営業力があるタイプ、組織を下から支えるタイプ……その時代や組織の状況によって求められるリーダーは異なる。また、先の見えない時代であればなおのこと、いつ、どんなタイプのリーダーが必要になるかわからない。「そうした意味で、特定の少ない人数をリーダー候補として育成するのはリスクが大きい。ですから、日常の仕事の現場にリーダーシップ開発の仕組みを埋め込み、タイプのにも、職能的にも、できるだけ多様で多くのリーダー人材を育てておく必要があると考えています」

また、時代の転換期には事業環境はめまぐるしく変化し、既存の知識や常識は瞬く間に陳腐化する。リーダーはその中であって、正しいビジョンを示し、正しい判断を下して現場を動かさなければならない。

「現場で起こる様々な経験から学び続けなければ、明らかに後れを取ります。そこにも、経験からの学びの重要性があるというわけです」

では「経験からの学び」とは、どんな仕組みによって機能するのか。既述のように、まずは転機や成長の機会となりうる経験を積ませなければ始まらない。谷口氏はこれまでの蓄積された研究調査から、リーダー



谷口智彦氏

ワークス研究所 客員研究員

TOMOHIKO
TANIGUCHI

神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了後、1998年日本たばこ産業（JT）に入社。人事部にて次世代リーダー育成研修の企画運営などを経て、現在、経営企画部に在籍。2005年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了（博士 経営学）。また、青山学院大学大学院社会情報学研究科非常勤講師。主な著作として、『マネジャーのキャリアと学習』（白桃書房）、『「見どころのある部下」支援法』（ワークス人と組織選書、プレジデント社）など。



育成に効果的な8つの経験を挙げる。

**視野の広がり」と視点を
変える能力を身につける**

「8つの経験を『基本をつくる4つの仕事経験』と『試練を与える4つの経験』に分けました。前者はほぼ、誰もが遭遇する可能性の高い経験です。一方、後者は全員が経験できるわけではないが、より困難であるため、成長の可能性が高い経験と言えます。また、前向きな経験だけが人材育成に役立つわけではなく、『修羅場の経験』のように苦しい経験を

乗り越えることも、重要な学びの機会なのです」

詳細は著書に譲るが、下に8つの経験の中身と効果を挙げた。これらの8つの経験をくぐることで「『視野を広げ、視点の持ち方を変える能力』を身につけられる」と谷口氏は言う。

「例えば初期の仕事経験では社会人としての視点を、上司からの学びでは自分より一段高い視点を、人事異動では違う組織や異なる職能での視点を、海外勤務では異文化の視点を、修羅場の経験では追い詰められた、あるいは弱い立場に立たされた人の視点を……というように、視野の広げ方、変え方を培うのです」

本特集では、リーダーがぶれない信念、哲学を持つことの重要性が繰り返し述べられてきた。これは谷口氏も認めるところだが、それと同時に、多様な視点を持つことも重要だという。

「まずは多様な価値観と出会い、それを理解する努力をして、いったん受け入れること。そうでなければ、自分の価値観と異なるという理由だけで、それらを排除してしまうことになりかねません。例えば海外に行き、異質な文化や人が持つ価値観を受け入れられなければ、日本での経験をそのまま押し付けてしまい、結果的にうまくマネジメントできないという問題が生じます。まずは受け

入れる。そしてそのうえで自らが持つ信念や哲学に照らし合わせる。こうした照合が繰り返されることで、信念や哲学はブレなくなり、竹のように強くしなやかになるのです」

この8つの経験は特別なものではないにせよ、海外勤務や立ち上げ、修羅場など、すべての経験を1人の人材に積み重ねることはかなり困難だと言えよう。そこで、既述のように、多様なタイプの人材を育てておくことが必要になる。

**経験を学びに変えるには、
上司の支援が不可**

「様々な経験から学んだ多様な人材

リーダー育成のための8つの経験

基本をつくる4つの仕事経験

●初期の仕事経験

新卒入社時には、生活習慣、会える人、取り組む仕事など「初めて」の要素ばかりだ。その未知の世界と向き合う中で、多種多様な仕事をこなし、偏りなく学ぶことが重要である。

●上司から学ぶ経験

上司がロールモデルとなりうるいい影響もある一方で、反面教師となる場合もある。部下は上司の行動や言動を良くも悪くも観察し、そこから得た教訓を、自身の仕事にフィードバックする。

●人事異動の経験

離れた地域への異動、新しい人間関係、職能の変化などによって、地理的環境や文化、コミュニケーションのとり方、役割や仕事の中身の違いに直面し、視野が広がり、異なる視点から仕事を眺めるきっかけを得る。

●プロジェクト型の仕事経験

目標が明確、組織横断的、多くの調整業務が発生する……これらの理由から、プロジェクトチームでの仕事経験は、仕事を成果に結びつける行動と、メンバーに対する配慮というリーダーシップの基本を学ぶ重要な機会になる。

試練を与える4つの経験

●管理職になる経験

「上司の視点」が加わる。権限の範囲が広がり、業績や成果に対する責任が増し、他部署に対する影響力が大きくなる。最初は変化に戸惑い、悩むはずだが、部下との関係を調整し、仕事の情報を整理して、自らの役割を再認識することで乗り越えられる。

●海外勤務経験

多種多様な異質な価値観、文化、仕事のスタイルにさらされる。その中で多様性を受け入れることで、仕事の幅が広がり、多彩な視点を培う機会となる。

●立ち上げの経験

「ゼロから始めて、すべてのリスクと責任を背負いながら、方向を定め、人を集め、束ね、必要な知識やスキルを習得し、成し遂げる」というリーダーシップ開発の貴重な場となる。

●修羅場の経験

事業や危機状態の組織を立て直したり、失敗やキャリアの挫折を切り抜けることで、自己の限界と弱点を認識し、人への温情といったリーダーシップのソフトな側面、制御不可能な状況への対処、柔軟な思考や行動などを学ぶ機会となる。

◆ 経験学習サイクルモデル

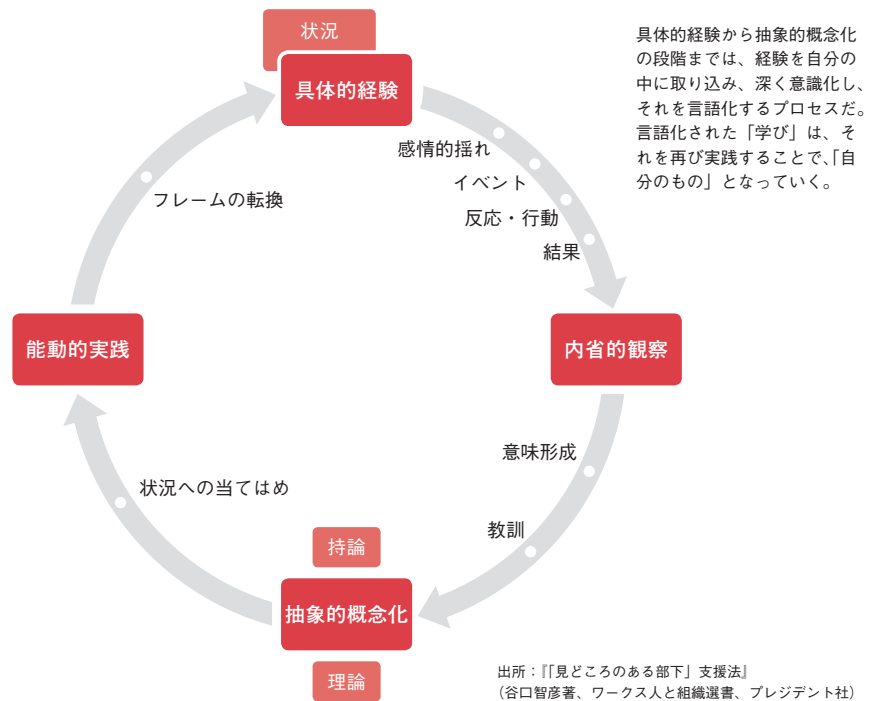
をプールし、状況に応じて必要な強みを持つリーダーを選べる状態にしておくことが、企業にとって最適な方策だと思います」

さらに、経験を積ませること自体は困難ではないが、その経験を「学びに変える」仕組みがなければ、リーダー人材はなかなか育たない。

「人事はともかく、現場の上司は『この経験からこういう点が学べる』ということを認識していない可能性が非常に高いと思います。例えば誰もが経験する入社初期や異動後、ちょっとした研修は実施しても、『後は現場にお任せ』というケースが多いはず。しかし、現場が学びをしっかりと支援しなければ、経験を学びに変えることはできません」

谷口氏は米国の教育学者デヴィッド・コルブが提唱した成人教育学分野の概念的なモデルをもとに、ある会社の調査からデータを分析して、個人の中で経験が学びに変わるためのサイクルを導き出した（右上図）。

例えば初めて管理職になったり、海外に赴任するなど、「具体的な経験」にぶつかるでしょう。するとまずは戸惑い、不安といった感情的な揺れが起こる。そうした揺れを抱えた状態で、トラブルやミスなど印象に残る出来事に出くわすと、人はそこで何らかの対応策を考え、それを行動に移す。それと並行するように「なぜこんなことが起こったのか」「なぜうまくいったのか」と「内省的観察」に入り、自らに問いかけ、そこで起きたことと対処した自分自身の行動、その結果に意味づけをす



ると、バラバラに起こった「イベント（出来事）」がつながり、1つの意味へと統合される。つまり、「抽象的概念化」に至り、自らの学びが言葉、理論、持論となる。その後、その学びをどんな場面で適用できるかを再度とらえ直し、「試してみる」という「能動的実践」の段階に入る。この過程を通じ、「経験」はその人にとって、再現可能な「学び」となる。

人事が介入することで、現場での学びを効率化

「経験を学びに変えるサイクルをうまく回すには、上司を中心としたサポートが欠かせません。経験をして、そこで得た学びが個人の中に無自覚のまま眠ってしまうことが多いのです。特に内省的観察や抽象的概

念化の段階で、客観的な視点から『これはこういう意味ではないか』『こんな学びがあったのではないか』というような、視点の転換や言語化を支援する必要があります」

ともすると、上司の理解度や能力によって、部下の成長度が変わってしまう恐れもある。人事が現場に介入し、成長を促す仕組みを作ることにはできないのだろうか。

「例えば、入社、異動、昇格、海外赴任、プロジェクトの立ち上げなど、具体的な経験をした後には、時期を決めて上司が経験した本人にインタビューをするように義務づける。上司がインタビューをどのようにすべきか、フレームワークも提供する。トップが積極的に音頭をとって、このような仕組みを取り入れるだけでも、OJTでの学びの効率は大きく変わっていくと思います」

組織の一体感を再認識し、 新時代に向けて智恵を耕す…… 日本的進化の可能性を模索すべき



高津尚志 | 本誌編集長

この特集に取り組むにあたって、私たちWorks編集部がまず持ったのが、「この不透明な時代をどう乗り切るのか」という問いである。ところが船頭の1人であるべき「リーダー」たちの様子が心許ない。

米国では経済危機に関連して、巨大企業の経営者たちが公聴会に呼び出され、経営判断の過ちを謝罪した。CEOたちの巨額報酬が批判され、彼らの能力自体も検証の対象となった。前大統領は支持率が低空飛行のまま任期を終え、米国民は新指導者に一縷の望みを託しているようだ。

一方、我が国では2人の首相が相次いで短期で交替し、後継者に対しては本来彼を支えるべき与党内からも批判の声が絶えない。その間にも、輸出依存型経済は、危機の影響を真正面からかぶり、あえいでいる。

太平洋の両側で、リーダー受難の時代がきている。しかし編集部が掲げた仮説はこうだ。「リーダーシップ不全症」とも呼べる現況を、リーダーの資質を語ることで説明できるという考え自体に誤りがある、

と。このまとめでは、特集全体を振り返り、大きく3つの提言を行いたい。

1. リーダーの資質と開眼

修羅場を学びに変える 仕組みを作ろう

初めに、経営の現場でリーダーシップを発揮してきた方々の言葉を振り返ろう。ミスミグループの三枝匡氏は、「経営者には『戦略性』と『熱き心』、そしてリスクを恐れない『生き様』がなければならない」と語った。経営共創基盤の富山和彦氏は「リーダーシップ」を「組織や集団にいる固有で異質な人材を組み合わせ、動機づけて、正しい道に引っ張っていく」ことであると定義づけたうえで、経営者が何より知るべきなのは「人」である、と言う。「経営者の経験の中で、人、そして経営者としての己を知らなければなりません」

お二人が口を揃えて語るのは、現場の修羅場をくぐることで、経営者になる前提となることだ。富山氏の表現を借りたい。「『王将』としての己を知るには、『王将』をやらなけ

ればわかりません」「自らがトリガーを引くリアルな体験の中で、ようやく己の強み、弱み、動き方や感情のプレの癖がわかるようになります。経営者になれる人材かどうか、そこで初めてわかるのです」

SECTION 4ではワークス研究所客員研究員の谷口智彦氏が「経験を学びに変える仕組み」について語っているが、これは様々な修羅場経験を能力に変えていくための手法の提案であり、同時に、リーダー人材を多く育てるべきとの提言である。

そしてここでの資質論も開眼論も、「リーダー」という個人についての議論としては、時代の流れにかかわらず、私たちが常に立ち戻らなければならない基本だと言えるだろう。

2. リーダーシップの日本的進化

相互作用としての 可能性を探ろう

今回の特集の監修をお願いした関西大学の小野善生准教授によれば、「リーダーシップ」の学問的定義は「共有された目的をリーダーとフォ



ローが達成するための、リーダーの影響力発揮プロセスとフォロワーの影響力受け入れプロセス」ということになる。「プロセス」なのである。

一方、日本文化をよく知る松岡正剛氏はこう言った。「日本にはそもそも多様なステークホルダーが入り出す間や場、あるいは座というものがある、そこから生まれる創発的な価値を取り込みながら意思決定する仕組みがありました」(下線筆者)

また、経営学の泰斗でカナダ人のヘンリー・ミンツバーグ教授は「リーダーシップ」の代わりに「コミュニティ」という言葉を好んで使う。

いずれの視点も、複数の人間のインタラクション(相互作用)を指しているという点で共通している。リーダーを論じることと、リーダーシップを論じることの間には大きな違いがある。その違いは、私たちに大きく有益な気づきをもたらしてくれる。それは例えば早稲田大学でラグビーを指導する中竹竜二氏の方法論にも、SYパートナーズのスー・エイドルハート氏のコンサルティング手

法にも顕著である。そして、そのインタラクションを生み出し、導き、活かす担い手は、1人のリーダーである必要はないのだ。むしろ、複数の人間がそのプロセスに関わるほうが自然で、成果にも結びつきやすい。

中谷巖氏は、日本の組織の強みを、管理職と現場従業員が同じ「当事者意識」を共有しながら問題解決にあたる「一体感」であったと論じた。ここでいう一体感のある姿とは、リーダーシップが機能している1つの証である。私たちは、私たち日本人がかねてから実はよく知る「リーダーシップ」という概念を、温故知新しながら進化させていく、絶好の時と場を得ているのではないだろうか。

3. リーダーシップが持つべき視界

新しい時代を築く 知恵を耕そう

学習院大学の佐々木毅教授は、利益を追い求めて突っ走るだけでなく、「社会の一員として、自分たちは、そして企業はどうあるべきかといった複線の思考で経営にあたる」こと

が必要だと説く。一方、中谷巖氏は、「経済を発展させるばかりではなく、人々が幸せであるために何が必要か。今はそうした観点から資本主義のあるべき姿を見直す、非常に大きな転換点にある」と言う。

「時間をまたいで価値のあるもの」「今なくしてしまったら取り戻すのが不可能なもの」「生命の価値」——松岡正剛氏によれば、これら3つの価値は、これまでのパラダイムでは十分に考慮できなかった価値である。逆にこれからの時代、企業は、そして経済活動は、これらの価値をそのプロセスの中でどう取り込んでいくか、そのプロセスの中でどう高めていくかを問われるのである。編集工学研究所のハイパーコーポレートユニバーシティが目指すのも、究極的にはそういった問いに取り組めるリーダー群の形成と言えるだろう。

不透明な時代であるから尚更、私たちは優れて機能するリーダーシップを必要とする。これら3つの提言が何らかのお役に立つのであれば、編集部として有り難く幸せに思う。