

『リーダーシップの旅 見えないものを見る』

著者／野田智義、金井壽宏(光文社 780円税別)

「リーダー」と聞くと、読者のみなさんは歴史上の偉人、または凄腕の経営者や上司を想像し、自分には到底真似できない、と思うことがありますか。しかしリーダーは「結果としてなる」もの。どんなすごいリーダーも、リーダーになる前は、私たちとさほど変わらない、悩める個人なのだと思います」

こう語る野田智義氏は、もともとロンドン大学やINSEAD経営大学院で経営戦略論を教えていた。戦略を構想できても、実現に向けて行動できないと意味がないことから、リーダーシップに次第に関心を寄せることになったという。その後、リーダー育成塾アイ・エス・エル(以下ISL)をNPOとして設立。次世代リーダーの輩出へ独自の取り組みを行っている。本書では、自身の経験や、ISLの活動を通じ、「プロセス」「成長」「人生」という視点からリーダーシップを捉え、リーダーという存在を身近なものへ転換しようと試みる。また、もう1人の著者である金井壽宏氏は、リーダーシップ研究の第一人者としての知見に基づき、野田氏の考察をフォロー。時に触発され、熱い議論を展開する。NPO活動の先頭に立ちリーダーシップを実践する野田氏と研究者である金井氏の共著だからこそ成し得た、従来のリーダーシップ論で見落とされがちな論

考が随所に展開されている。見えないものを見るのがリーダー

野田氏は、「旅」という隠喩を用いて、リーダーシップのプロセスを3つの段階で説明する。

「リーダーシップの旅は『リードザセルフ』から始まります。この一歩目を踏み出す動機は、野心、焦燥感、血の騒ぎ、信念、夢など様々でしょう。でも、大切なことは、人をリードするのではなく自分(セルフ)をリードすることです」

暗い森に住む1人の青年が沼地の先に、光溢れる風景が広がると信じ、勇気を持って水の中へと一歩を踏み出す。本書では、この一歩をリーダーシップの起点と捉える。誰も見たことのない風景を険に描き、歩み始めることが旅の始まりなのだ。

「歩み続ける中で、ふと振り返ると人がついてくる。そんな経験が、リーダーを次の『リードザピープル』の段階へと進めさせます」

賛同者や協力者は初めからいるのではない。沼地を歩み続ける青年の背中にエネルギーを感じ、仲間が1人、2人と暗い森から離れ後を追いついてくる。こうしたフォロワーの出現に勇気づけられた青年は信念を深め、歩み続けて、自分だけが見ていた夢を、人々も見たいと思う夢へ

と昇華させていく。これが、「リードザピープル」の段階での挑戦となる。

リーダーを成長させるギフトの還元

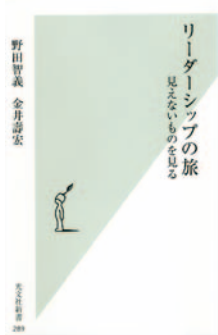
第2段階で青年は、すでに周囲からリーダーと認められている。だが、その先に「リードザンサエティ」という最後の段階が待っている。旅の道程で、周囲の人々から得た支援や、自らが身につけた能力といった「ギフト」を、別の場所や社会全体へ還元していく段階だ。

「もらったギフトは返すのが原則です。でも不思議なことに、ギフトを返すと、さらにギフトがもらえるのです。ボランティア活動がよい例ですが、何かに貢献しようと思って活動に参加すると、実は、逆に自分自身が気づかされることが多い。ギフトの還元によって、自らを磨くと同時に、健全な社会の実現に貢献する。これが、リーダーシップの旅の最後の段階だと思えます」

第一歩を踏み出し、行動を重ねる中で信念を深め、賛同者を得て、「結果として」リーダーとなる。この旅の出発点には、「すごいリーダー」ではなく、私たちが等身大の人間像がある。読者一人ひとりにも内在するリーダーとなる可能性を解放する一冊として、ぜひ一読をお薦めしたい。

プロフィール
野田智義
のだ・ともよし

NPO法人アイ・エス・エル(ISL)理事長
1959年生まれ。東京大学法学部卒業後、日本興業銀行勤務。88年渡米。MIT経営学修士、ハーバード大学経営学博士号取得。ロンドン大学、INSEAD経営大学院助教授を経て、2001年にISL創設。(www.isl.gr.jp)



『デザイン思考の道具箱』

イノベーションを生む会社のつくり方

著者／奥出直人(早川書房 1800円税別)

アップル社のiPodは2001年の発売以来、好調に売上を伸ばし、今年の4月には売上台数が1億台を突破しています。画期的な新技術を用いたわけでもないのに、なぜこれほど売れたのか。その理由は、ハードウェア単体の開発だけでなく、PCで楽曲を手軽に整理しiPodへ簡単に転送するソフトウェア、ネット上で楽曲購入ができるシステムなど、音楽に関するサービスの「全体」を包括して、消費者に提供したことです。これは音楽を楽しむ方法を一変させたイノベーションなのです。

デザイン思考は全体を構想する経営方法

それではなぜ、現在の日本企業がiPodを作れないのか。今の組織体制の中で各事業部が売上や利益計上などに縛られていることが一つの大きな要因です。だから技術を組み合わせ、全体を構想したイノベーションを起こすことが難しい。今後、日本企業が国際競争で勝つためには、閃いたアイデアをもとに、実際に手を動かしてプロトタイプを作り、「全体」を構想していく経営の方法が必要です。その切り札の一つが本書の「デザイン思考」なのです。

デザイン思考を経営に導入したことにより、イノベーションを武器にする企業へ変化したのがP&GやGEです。またデザ

インコンサルティング会社のIDEOも、イノベーションを起こす企業文化の構築を支援し、注目を浴びています。教育機関でも、スタンフォード大学などが、デザイン思考とビジネスの視点を融合した教育に取り組み始めました。

イノベーションが企業文化を作る

数々の企業コンサルティングの経験や研究をもとにしたデザイン思考を、本書では経営戦略へ生かせる具体的な方法論として解説しました。ただの「閃き」ではなく、「方法論」として、継続的にイノベーションを生み出す企業文化を作ることが可能とするのが、デザイン思考という方法論なのです。(奥出氏談)



奥出直人 おくで・なおひと

慶應義塾大学環境情報学部教授
1954年生まれ。慶應義塾大学大学院社会学研究科博士課程修了。著書に、『デザイン言語2.0——インタラクションの思考法』(編)など多数。

『人事デューデリジェンスの実務』

編者／マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング株式会社(中央経済社 2600円税別)

全世界のM&A件数は年間3万件を超え、日本でもM&Aは経営者にとって避けて通れない経営活動の一つとなっています。私は人事統合アドバイザーとして多くのM&A案件に立ち会ってきましたが、M&Aのシナジー実現の成否を分けるのは何かと言えば、人だと言えます。

M&Aにおける人材マネジメント(以下、人事)の扱いはこの5年ですぐに変わりました。第1段階では人事はデューデリジェンス(M&A対象の企業調査)の際に全く考慮されませんでした。第2段階になると、人事の財務面、特に影響が大きい退職給付債務について、デューデリジェンスの対象に入るようになりました。

第3段階になると、総人件費額や評価制度を通じたその分配方法も含まれ始めます。これはM&A後に従来の給与制度を維持するのか、改正するかどうか変えるかといったことを事前に検討する必要があります。経営者が気づいたためです。現在は第4段階にあり、従業員のモチベーションの源泉や企業文化といった人事の根元的な課題に着目するようになってきました。M&Aによって企業価値をどう向上させるかを考えれば、人事や組織に焦点を当て、人の観点からいかにシナジーを出すかを考えていく必要があるからです。重要なのは、何のためのM&

Aかというスタンスを間違えないことです。統合によって何を実現したいのか、その為にはどんな統合モデルを選ぶのか、という戦略と人事をつなぐ視点がないと、うまくいきません。

これからの人事に求められる役割

人事担当者の方が、これから為すべきことは2つあると考えられています。1つはM&Aにおける人事の重要性を自社の経営陣や財務部長、営業部長たちにも分かるよう社内で説明し、重要性を認識してもらうことです。もう1つは、実際にM&Aをすることになった場合、最初から議論のテーブルにつけるような立場を確立しておくことです。人事も、「M&Aは分らない」では済まされない時代なので。(西口氏談)

マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング

世界41カ国に190拠点を持つ世界最大規模の組織・人事マネジメントコンサルティング会社。西口尚宏氏は、代表取締役常務/M&A部門 アジア太平洋地域統括を務め、本書の執筆者の1人。著書に『M&Aを成功させる組織・人事マネジメント』(日本経済新聞社、共著)がある。

