

巻頭言

企業経営とリーダーシップ

岸本 義之

岸本 義之 (きしもと・よしゆき)

yoshiyuki.kishimoto@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのシニア・エグゼクティブアドバイザー。20年以上にわたり、金融機関を含む幅広いクライアントとともに、全社戦略、営業マーケティング戦略、グローバル戦略、組織改革などのプロジェクトを行ってきた。

日本で一般的にリーダーシップという言葉から想起される人物像は、体育会キャプテンのようなものではないだろうか。若い頃から「俺についてこい」というスタイルで自然と周りを引っ張る人物である。こうした人物は、「何をすべきか」(What to do)も「いかにすべきか」(How to do)も明確な場合にはリーダーとして適任なのであろう。ゲームのルールが明確で、倒すべき相手や破るべき記録という目標も明快で、戦術も日頃の練習を通じて監督やコーチからたたき込まれてきた。あとはいかに部員の意識をまとめるかだけである。

日本企業においても1980年代頃までのキャッチアップ型の時代は「何をすべきか」「いかにすべきか」が明確であり、体育会的なリーダーが適任であったのかもしれない。しかし、今日の経営環境においては、地理的な垣根も業界間の垣根もないボーダーレスな競争であり、過去の勝ちパターンでは通用しなくなってきている。こうした中で「何をすべきか」「何をすべきでないか」を決めることが、求められるリーダーシップの重要な要素になってきている。年功序列の前例踏襲では、リーダーの役割が果たせない時代である。

企業経営においてリーダーがなすべきことの第一は、「自らが何者であるか」(Who we are)を明確に定め、それを社内外に広く理解させることである。隣の同業他社とは何が違い、どの領域において唯一無二の力を発揮できるのか、そうしたアイデンティティを強く打ち出すことが必要なのである。その上で、自社の強みが最も生きる領域に経営資源を集中して戦略を実行し、究極的には自社に有利な形で業界の新秩序を形成していくことを目指す。本号の論考の1本目では、このような変革期におけるリーダーシップのあり方を解説している。

企業を変革していく上では、相手の怒りや批判を招くことなく支配的な既存の考え方に挑戦でき、大局と局所の両方に同時に影響を及ぼすことができる、などの資質が必要になる。肩書や地位の力で部下に言うことを聞かせるのでは不十分である。このような資質は先天的に有するというよりは、社会経験の中で身に付け

るものである。本号の論考の2本目では、こうしたリーダーを育成し、定着させる10の原則について紹介している。

リーダーとしての資質を持った人材は、「日本人」「男性」「新卒入社」「年長者」以外にも当然いるはずである。しかし、伝統的大企業の役員紹介には、金太郎飴的な経歴の持ち主が入社年次順に並んでいる。少し前に「徒競走で順位をつけない」という学校教育のあり方が「ゆとり教育」として揶揄されたが、伝統的大企業の年功序列も似たようなものである。キャッチアップ型の時代はダイバーシティ(多様性)の低さが日本企業の強みであったのだが、グローバル競争の時代には通用しない。しかし表面的にダイバーシティを高めるだけでは、社内がバラバラになってしまう。本号の論考の3本目ではこうした多様性を一つにまとめ上げるインクルージョン(包含)の重要性について考察している。

また、組織におけるリーダーシップは必ずしも一人の人間のみが担うとは限らない。本号の論考の4本目のMITのトーマス・マローン教授へのインタビューでは、集合知が組織変革にもたらす意義について議論している。

そして本号の5本目の論考では、脳科学の観点から戦略的リーダーシップの能力について論じている。脳には高位経路と低位経路があり、高位経路では長期的な価値に注意を集中することで戦略的リーダーシップに関わっているという。

グローバル化やデジタル化の中で企業間の競争ルールは大きく変わってきており、そうした中でこの10~20年、日本企業の存在感がじりじりと低下してきている。キャッチアップ型の時代はとうに終わっている。新たな方向性を探り当て、自社独自の戦い方を明示し、組織内の活動を統合させていくためには、新たなスタイルのリーダーが登場してこなければならない。しかし「縦割り」「横並び」「前例踏襲」という中で序列にしたがって選ばれていては、こうしたリーダーは登場しにくい。就任時に60歳を超えていて、退任までに6年程度という人物でも、こうしたリーダーにはなりにくい。日本企業が乗り越えなければいけない壁は高い。