

変革リーダーの条件

企業経営漫談士 岡野実空

このコラムの事前アンケートで、「2. 組織のマネジメント」に関し、最もご要望が強かった項目は、今回取り上げる「変革リーダー」。閉塞感漂ういまの時代を感じますが、日本経済新聞を先頭に、マネジメントの一部、下位概念として「リーダーシップ」が扱われているうちは、残念ながら大きな変革は望めないと云わざるをえません。このコラムに登場する「リーダー」は、もちろん全て「変革リーダー」です。

因みに『ゼミナール経営学入門』では、その要件として「大きな視野」「深い思考」「筋の通った決断」に加え、「ぶれない思考」を上げていますが、ここでは先の3つを取り上げます。

条件1. 大きな視野

S・ジョブズのような天才は新しい時代の風を起こしますが、ここで取り上げるふつうの「変革リーダー」は、その風を読み、それにふさわしい変革を考え、周囲を巻き込んで実現していく人です。そのためにはまず、広く長期的な視野で自分が関わる市場や社会をしっかりと観察していなければなりません。

戦後、冷戦終結までは比較的楽な時代でした。さまざまな分野にわたり欧米、とりわけアメリカに多くの手本があり、それをよく見て、日本流にアレンジすればよかったからです。何かあると、自ら考える前に、とりあえず現地や現物の「視察」に行くという習慣は、役所ばかりか「民間」企業にも根強く残っています。しかも実務担当者ではなく、はるか上の役職にいる方々が、お付きを伴って行くという摩訶不思議。

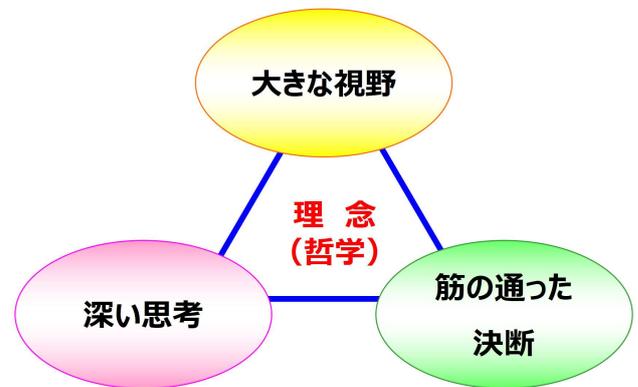
しかし、いまは全く逆。急速な高齢化を筆頭に、日本はすでに世界の課題先進国に躍り出てしまいました。そのままコピーすべき手本はなく、自分で考えねばなりません。国も企業も事情は全く同じです。

条件2. 深い思考

前例のない「課題」に対する思考は、「問題」「答」のある受験勉強とは対照的に、まず「なに」を課題とするか、続いてそれを「どのよう」に解決するかを深く考えることになります。その基礎は学校で学ぶ9教科に加え、いわゆる「リベラルアーツ」ですが、それらが付け焼き刃で身につくはずはありません。

また最近世の中がすっかりシステム化したため、考慮すべき要素が激増し、その連関も飛躍的に複雑化しています。しかもそれらの要素同士は相性が悪く、トレードオフやジレンマばかりですから、しっかりと訓練が必要な「システム思考」が必須となります。いま政治、経済分野に突出したリーダーが存在しない真の原

KM 2-14 「変革リーダー」の条件



因はここにあります。我々はいま、「チーム」で広く深く思考する時代にいるのです。

条件3. 筋の通った決断

以上のように「リーダー」は周囲を巻き込んで「課題」「解決方法」をとことん考えますが、その内容を他メンバーに指示しておしまいとはいかなくなり、その後の行動も共にするのが必然の時代になりました。

そのような状況では、前例のないことに対し、リーダーが「勇気」をもって「決断」すべき場面はますます頻繁に訪れます。そのポイントをひとこと言えば「妥当性」、他のメンバーの「納得性」です。

本物の「変革リーダー」の背骨は、しっかりした「哲学」。以上3つの要素に、「ぶれない思考」という第4の条件を加えなかった理由は、「理念」なきエセリーダーが、それが露見する事態を避けるために、「ぶれない」という言葉を「変えない」という意味へ「悪用」することを防ぐためでもあります。

2019年8月6日(初出平成29年3月6日) 実空