

野田智義 金井壽宏著「リーダーシップの旅―見え^{たび}ないもの^みを見る―」光文社新書 289、光文社 2007年2月20日刊を読む

非連続を飛び越えるリーダーシップの本質

1. (1)リーダーは創造と変革を扱う
(2)もう一度言わせてもらう。リーダーは創造と変革を扱う。
2. 皆さんが思い浮かべたリーダーも、現状を大きく変えたとか、何か新しいものをつくり出したりして時代を画した人物ではないだろうか。これに対し、マネジャーは現状を維持するか、少しずつ漸新的に変えていく。組織の安定性や持続性を維持するためにマネジメントは機能するが、組織の変化を生み出すためにリーダーシップは機能する。
3. (1)では、リーダーが扱う創造と変革とは何だろうか。そこに何らかの共通性はあるのだろうか。
(2)皆さんならどう説明するだろうか。
4. 私が創造と変革を説明するにあたっていつも引用するのが、コロンブスの卵と社会主義体制崩壊の話だ。
5. (1)まずは、創造の例としてのコロンブスの卵だ。
(2)クリストファー・コロンブスは新大陸を発見し、帰還した後、スポンサーであったスペイン女王イザベル一世の晩餐会に招かれた。ところが、その席でコロンブスは、彼の功績を妬んだ招待客から難癖^{なんくせ}をつけられる。
(3)「あなたがやったことはたいしたことではない。ただ西へ西へと船を走らせ、新しい土地を見つけただけではないか」
(4)コロンブスは食卓の上にあった卵を差し出し、「立てて見せてくれないか」と言った。意地悪な客は「よし」と応じたが、楕円球形の卵をテーブルの上に立てることなどできなかった。他の人たちも次々に挑戦してみたものの、卵はやはり立たない。
(5)コロンブスは黙って卵の底を割り、立てて見せた。そして、あっけにとられた招待客たちが「それなら、だれだってできるではないか」と憤慨すると、こう言い返した。
(6)「私が新大陸発見でやったことはこれと同じだ。だれかが成功してしまえば、それはあまりに簡単に見える。しかし、それがだれかによって成し遂げられるまでは、他のだれもそれができるとは思わない」
6. (1)だれかが達成した後には当たり前に見えるが、その前には到底不可能と思えること。創造とはこういうものだ。企業でイノベーションや新製品開発に携わっている人なら、自明のことかと思う。ビジネスモデルの構築においても同様だろう。
(2)スターバックスコーヒーが日本に上陸した時、成功すると考えた人がどれほどいただろうか。喫茶店文化が根付いている日本ではスタバのような店は受けない、と思った人も多かったので

はないだろうか。しかし、一号店オープンから十年がたち、今やスタバの国内の店舗数は六百店を超えている。ネットでの直接販売と受注生産を組み合わせたパソコンのデル・モデルも、カジュアル衣料の製造小売りを実現したユニクロもそうだ。ビジネスが当たれば、「なんだ、そうか」と思う。だけど、だれかがやるまでは、他のだれも思いつかない。

7. 次に変革を説明してみたい。私は、過去十年間、デンマークのコペンハーゲンにあるスカンジナビア国際経営大学院(SIMI)で客員教授として組織戦略論を教えてきた。ここはとてもユニークなビジネススクールで、北欧からの受講生が中心ではあるが、ポーランドなどの旧東欧圏やロシアなどからも、企業の中堅幹部が受講生として集まってくる。企業価値経営などの先端の経営プラクティスなどもケース教材を使いながら議論するのだが、セッションを終えた後のコーヒー休憩の時、私はつい悪戯心から、旧東欧圏やロシアの受講生をからかってしまう。私が「そう言えば、あなた方の国はついこの前まで社会主義でしたよね。今は企業価値経営ですか」などと言うと、彼(女)らは「そうなんだけど、今思えば、なんで社会主義だったのかよく分らないんですよ」と困ったような顔になる。

8. 起きてしまえば当たり前なのに、起きるまではだれもそれを想像ができない。変革とはそういうものだ。旧東欧圏やロシアの人たちにしてみれば、なぜ、十数年前まで社会主義が正しい、当たり前だと思っていたのか、あの体制がこれからも続くとなぜ思っていたのか、今となっては不思議にすら感じられるのだろう。しかし、その少し前まで、旧体制が根底から変わることを一体どれだけの人が予想できただろう。実際、ベルリンの壁が崩壊したのは1989年の11月だったが、同じ年の2月の時点でさえ、東ドイツから壁を乗り越えて西ドイツへ亡命しようとして、東の国境警備隊に射殺される人がまだ存在していた。壁が崩壊する直前まで、多くの人には壁がなくなるとは信じられなかったし、まして、東西ドイツの統一が他の東欧諸国へと波及し、一気にソ連の崩壊まで引き起こすとは、想像もできなかったのではないか。

9. 日産変革を見ても同じことが言える。かつて長きにわたってマーケットシェアを凋落させ続けていた時代を、今の日産社員はどう振り返るのだろうか。「なぜ、日産は変われなかったのですか」と聞いても、「さあ、分らないけど、変われなかったんですよ」と言うか、「実際に変革が起きるといって想像すらつかなかった」としか答えられないのではないだろうか。しかし、日産はゴーン社長の登場と日産リバイバル・プランによってすべてが変わった。いざ変わってしまうと、社員たちには、なぜ、昔の日産はあのように官僚的で、部門最適に陥っていたのか、なぜ、それ以外のやり方はないと信じきっていたのかが分らなくなるのだ。

10. リーダーが扱う創造と変革をかなり詳細に説明してきたが、創造と変革には共通点があることに、気づいてもらえただろうか。私は、その共通点を理解することが、リーダーシップの本質を解く鍵だと考えている。

11. 英語にこんな諺^{ことわざ}がある。

——旅を前にして、人は、そんな新しいやり方は非現実的だ、不可能だと言う。旅を終えて、人は、なぜ自分たちがそんなふうになっていたのかすら不思議に思う——

12. この諺が語る創造と変革の共通点は、「事前のあまりにも高い不確実性」と「事後には当たり前だと受け入れられる常識性」ということになる。事前の不確実性と事後の常識性、その間にあるのは、連続ではなく非連続だ。リーダーシップの旅において、リーダーはこの非連続を飛び越える。
13. 先ほどの深い森の中にある沼地のメタファーを思い出してほしい。深い闇に覆われ、森の奥に何があるのかは見えない。だが、ある人は、高い木々の向こう側にかすかに差している光に気づく。その人だけが心の中に青い空と明るい草原を見て、沼地を越え、森を抜ければ、光の差し込む広々とした空間に出られると思って歩き始める。ある人が「見えないもの」を見ているのに対して、他の人にはそれが見えない。そこには連続性がないのだ。見えないから、ある人が一緒に行こうと言っても、他の人はなかなか首を縦に振らない。
14. たとえ、ある人が村の中の序列ではボスであり、「沼を渡れ」と権威や命令で駆り立てたとしても、住民たちはせいぜい面従腹背で、従うふりをするだけだろう。いやいや沼に一步を踏み入れても、何か不気味な物音がすると、あわてて森の中に逃げ帰ってしまう。飴とムチの動機づけは、ここではあまり役に立たないのだ。
15. リーダーとマネジメントは異なる。リーダーは「見えないもの」を見て、地位による権威ではなく、人々の価値観や感情に訴え(沼地を渡る場合は背中で見せ)、人の共感を得て、自分の夢とみんなの夢のシンクロ(同期化)をつくり出す。私には、そこに重要なメッセージが潜んでいると思えてならない。

P96 ~ 102

[コメント]

野田智義先生のリーダーの定義は強烈だ。忘れていたものを思い出させる、本質に迫る定義だ。本書はリーダーとは何か、リーダーの本質を考える人にとっての必読書と確信する。ハイケ・ブルック著、野田智義訳「意志力革命」ランダムハウス刊との併読を是非お勧めしたい。

— 2014年1月18日 林 明夫記 —