

## 両立困難な、高度な意思決定能力と 組織を率いるコミュニケーション力

経営コンサルタント  
波頭 亮



前回の連載では、日本企業において新しいタイプのリーダーが必要とされてきた経緯について述べた。また、それが旧日本的経営の“長”型のリーダーとも違ふし、アメリカ型経営における強権型リーダーとも異なることも示した。「新日本型経営のリーダー」とはつまり、①現代の事業環境に適合させるべく企業の変革を推進することのできるリーダーで、かつ②日本の企業文化や組織風土に合っているリーダーである、ということである。

では、これらを踏まえて日本企業の新リーダーに求められる能力と資質とはどのようなものかを考えていこう。

### ▶ 変革を推進する者としてのリーダー

かつては、事業環境の変化は現代と比較して何倍も緩やかであり、事業方針の大きな転換を喫緊に求められることは少なかった。効率性向上によって市場での競争力を得ることができた事業環境を背景に、経験と知見に長けたミドルマネージャーが業務改善を推し進めることによって企業を発展させることができた。リーダーが“長”型の性格であったのも必然で、何よりも組織全体のコンセンサスと一体感を維持することが重要な役割であったのだ。

これに対して現代では、事業環境や競争条件が大きく変化していくのが常である。このような事業環境下では、新しい状況に対処するための大胆な変革やチャレンジが、企業のサステナビリティには欠かせない。当然、改善の積み重ねだけでは対応しきれないし、新しい分野へのチャレンジなくして将来は拓けない。現代のリーダーは、そうした不確実性に満ちた状況であっても、進むべき方向性を力強く打ち出し社員を導いていく「変

革を推進する者」なのである。

現代の日本で求められるリーダー像がかつての日本のそれと異なるのは、このような事業環境の変化によるものが大きい。それに伴って、新リーダーに求められるケイパビリティは昔に比べて多様かつ高度なものとなり、単に一社員としての業務経験を積み重ねるだけで培うのは難しくなった。変革は、分析によって綿密に計画できるものでもないし、かといって単なる気合いや思いだけで全うできるものでもない。そして部分的に軌道修正するようなものではなく、全社的な価値観の転換や事業運営の方法論的変革にまで及ぶものである。

変革の手立てを誤れば全社が窮地に陥るリスクがあることから、変革の重要性を理解はしていても、自身が置かれた立場等を案じて、リスクを取って思い切った行動に移せないリーダーは多い。頭では理解していても、いざその状況に立たされると逡巡してしまうのである。

### ▶ 日本の企業文化や組織風土に 適合した、社員を率いるリーダー

また、変革の方針をメッセージとして打ち出すことができても、それだけで変革が成功するわけではない。人を動かすことができずに計画倒れで終わってしまうケースも多いのは周知の事実であろう。日本企業において人を動かし変革を推し進めるにはどうすれば良いのか。

そもそも組織というものは、大きくなればなるほど個々の当事者意識が低下し、組織全体の利害と個人の利害基準が乖離する傾向にある。その結果、変革のためのイレギュラーな業務や新しい責任への抵抗、既得権益への固執などといった個人

の利害を優先した行動を各人が取るようになり、組織のイナーシャ（慣性）を生み出す。これが変革をおこす上での強力な足枷となってしまうのである。

こうした組織の本能が働く中で、社員を導いて改革を推し進めていくために必要とされる“組織を動かす力”は、権力ではない。日本企業は有機的組織であり、アメリカのモジュール型組織とは全く異なっているため、トップの権限に基づいた命令を各人が実行するといった機械的な役割分担は十全に機能しない。それどころか、雇用者側の一存では雇用が脅かされない日本においては、権力による統治が反発を招いたり、ますます個々の利害への執着を頑なにさせるといった逆効果に繋がってしまう傾向がある。この点もアメリカ型経営との大きな違いであろう。

欧米企業が契約と機能合理性に基づいて動くゲゼルシャフトであるのに対し、日本企業は単なる仕事だけの場ではなく生活の場の性質を持ったゲマインシャフトの色が強い。従って日本企業においては、権力や権利義務の関係だけではなく、“共感と啓発による動機づけ”によってモチベーションを持たせる方が効果的である。共感と啓発による内発的動機づけが求心力を高め、かつ個々の能力を最大限に発揮して変革を遂行するエネルギーを高めることができるのである。そしてそのためには、付け焼刃的ではない、常日頃からの良好なコミュニケーションと信頼関係を築いておくことがことさらに重要である。

変革をおこす役目を担うリーダーは、共感と啓発によって社員を巻き込み強力で組織を動かしていかなければならないが、そのためには組織の本能を凌駕するほどの良好な人間関係を能動的に形成することが重要な課題なのである。30～40年にわたる会社人生の中で自然にかつ組織調和的に人間関係が醸成されてきていた旧日本的経営のスタイルと比べて、この点は新リーダーに求められる一つの大きな特徴であると言えよう。

## ●両立が難しい二つの能力

日本企業の新リーダーには、知識や経験に基づいた的確な分析と判断、リスクをとって斬新な決断をする胆力といった高いレベルでの意思決定能力が必要となる一方で、組織全体を不確実性に満

ちた変革の道へ率いていくためのコミュニケーション力や関係構築力も欠かせない。

日本企業においてこれまで有力な新リーダーがあまり育ってきていない原因は、この2つの能力の両立が非常に難しいという点にある。

例えば、変革を推進するための大胆な意思決定ができる者は、組織の本能に従って保守的に動く多くの社員から敵視されがちである。そのため全社的な求心力を持つことが難しく、多くの抵抗力にあい、変革案が計画通りに実行されづらい。逆に社員と良好な関係を築いている者は、人員削減や給与の見直しなど抜本的だが組織の調和を損なうような施策に踏み込めない。まさに、「智に働けば角が立つ、情に棹させば流される」である。

日本企業のリーダーに今必要とされるのは、組織のイナーシャに埋もれてしまうことなく、自らリスクを取り社員を巻き込んで変革とチャレンジを推進するための全人格的なケイパビリティである。そのためには、生来の資質や性格のみならず、若いうちから改革や新しいことにチャレンジできる場があり、そこでの成功体験の積み重ねによってノウハウと胆力、そしてインボルブメント（周囲を巻き込むこと）のケイパビリティを習得することが必要なのである。

しかし現代の通常のリーダー育成プログラムは、変革推進力にしても求心力にしてもその効果は十分とは言えない。ケーススタディーで変革案を作成するトレーニングを積んだり、コミュニケーションのテクニックを学んだりする育成プログラムは多いが、そのようなお勉強型のプログラムでは新リーダーに求められるケイパビリティは育たない。現場での大きなチャレンジの機会を与え、お勉強プログラムの何倍・何十倍ものスケールで実践に取り組みさせて、リアリティを持った経験と人間関係を積み上げていくことが絶対に必要なのである。

次回、このような難しいリーダー育成に日本企業が取り組むべき必然的理由、そして具体的プログラムの勘所について解説していこう。

---

はとう・りょう ■1957年、愛媛県生まれ。東京大学経済学部（マクロ経済理論及び経営戦略論専攻）卒業。マッキンゼーを経て1988年独立、経営コンサルティング会社（株）XEEDを設立。幅広い分野における戦略系コンサルティングの第一人者として活躍を続ける一方、経営戦略論や論理的思考に関するテキストの著者としても注目されている。