

## 日本企業に必要なリーダーは 今までとどう違うのか？

経営コンサルタント  
波頭 亮



近年、重要な経営テーマとして有力なリーダーの育成に焦点が当てられている。

グローバル化と情報化が急速に進む現代、「会社の寿命は15年」と言われるまでに事業環境の変化のスピードは速くなり、企業経営の複雑性は増した。このような時代において、大きなビジョンを掲げて変革を推進していくことの出来るリーダーの存在が、企業の成長とサステナビリティを決定的に左右するようになって来たのである。失われた20年の間、日本企業はドラスチックな事業環境の変化に対応できず競争力を低下させて来たが、この原因の一つが有力なリーダーの不在であることは疑いようのないことであろう。

もちろん、多くの日本企業はこの問題に気付いている。90年代終盤から2000年代に入る頃には、経営人材やリーダー人材の育成を重要な経営課題として掲げ、リーダー育成を目的としたキャリアパスを設けたり、人事評価制度を改定したりと様々な手立てを講じてきた。しかし、そうした目論見が十分な成果をもたらしたとは言えない状況が続いている。リーダー人材の育成をテーマに掲げ、様々な策を導入して15～20年経った今も、日本企業の深刻かつ喫緊の経営テーマは相変わらず「リーダー人材の育成」なのである。

そこで今回から12回にわたり、どうすれば日本企業において有力なリーダーが育つのか、またこれからのリーダー人材に求められる資質やスキルはどのようなものであるのか、そしてリーダー人材はどのようにして資質を磨きスキルを習得すれば良いのかについて解説していく。

まずは、求められるリーダー像が変化し、“新・リーダー”が求められるようになって来た経緯か

ら見ていこう。

### ■ かつての日本的経営のリーダー像

1980年代、戦略の神様と呼ばれたポーターが「日本企業には戦略が無い」と言ったのは有名な話である。選択と集中を行わず、どの企業も同じようなラインナップで製品展開を行っていたことが、差別化戦略の有効性を唱えるポーターにとっては“戦略が無い”ように見えたのであろう。

この頃、日本企業はトップダウンではなく、ミドルアップとコンセンサス重視の経営を行っていた。ミドルマネージャーが現場で得た経験や知見を基にして改善策を考え、会社全体で協調して改善を積み上げてオペレーションの効率を上げていくことが、日本企業の経営の型だったのである。

70年代の2度のオイルショック後、世界中の企業が不況に苦しむ中で日本企業が最初に経営を立て直し「ジャパン アズ ナンバーワン」と注目されたのも、ジェームズ・アベグレンが指摘した「日本的経営の三種の神器」による世界中で類を見ない社員重視の企業姿勢と、社員が企業の立て直しに精力を尽くすという日本独特の企業体質と経営の型があったからこそであろう。

この頃の事業環境は、こうした日本的経営の型が功を奏するような条件がそろっていたのである。そしてリーダーは“マネージャーの長（おさ）”という位置づけであった。

### ■ 日本的経営の刷新

しかし90年代初頭にバブルが崩壊した後、90年代後半から2000年代にかけてビジネスのグローバル化が急速に進み、インターネットの普及によって情報の量が爆発的に増加した。これに伴って、事業環境や競争条件はドラスチックに変化し、

ビジネスシステムや組織運営のスタイルまでもが大きく変わった。その結果、効率的なオペレーションを追求し、安定的な組織運営を旨とする従来の日本的経営は、80年代から一転して、事業環境と競争条件に不適合な経営モデルとなった。

このような状況下で注目を集めたのが、大胆なヴィジョンを掲げ、リスクをとって企業の変革を推進できるリーダーの存在である。コッターが90年代終盤から2000年代にかけて、マネジメント（事業管理）とリーダーシップの違いや変革型リーダーシップを提言したことは、企業ヴィジョンの再構築と組織の変革がこの時代の経営戦略の大きなテーマとなったことを表している。

強力なリーダーシップを持つ人材として例に挙げられることが多いのは、日産のカルロス・ゴーンやIBMのルイス・ガースナーであろう。残念ながら、日本的経営はこのような強烈なリーダーシップを発揮できる人材を輩出することを得意としない。何故なら日本的経営においては、皆の立場と利害を尊重し、調和的に組織運営を行うことが重要視されるためである。絶対的な能力と権力を持つ人材であっても、カリスマ的ポジションに立って独断専行を行うことが日本的経営の良さと整合しないのである。カルロス・ゴーンが大きな成果を挙げることができたのは、日産が事実上倒産し、ルノー資本によって実質的には外資系企業になったことが前提条件であったためと解釈できよう。

いずれにせよ、こうしたタイプの強力なリーダーを多数輩出していたことや、90年代中盤以降世界経済の中でアメリカの企業が好調であったことから、新たな経営の形を模索していた日本企業は米国型経営に目を向けた。

しかし、日本企業が米国型経営を模倣しようとしても上手くはいかなかった。米国型経営は、有能なリーダー人材のヘッドハントと、そうしたリーダーを受け入れても十全に機能するようなモジュール型の組織編成とドライな役割分担の組織運営がなされているからこそ成立する経営の型なのである。日本では一社に長く勤めることを是とし、組織の調和と一体感を最も大事にする文化があるため、米国型のように人材パーツを組み立てて組織編成を行ってもうまくはいかないのである。言うなれば、米国型の組織がシステムであるの対

して、日本企業は有機体なのである。日本企業が米国型の良いところだけ取り入れようとしても木に竹を継ぐようなことになってしまい、オーガニゼーション（有機的組織体）としては血が通わず、上手く機能しないのは当然のことなのである。

#### ■日本企業が優秀なリーダーを育てるためには

では、新しい環境と競争条件の下で低迷する日本企業を再び躍進させ得るためのリーダーはどうすれば育てることができるのか。

ここで頭に入れておかなければならないのは、求められている人材は“新”リーダーであり、かつ日本企業のリーダーであるということである。“新”リーダーであるとは、かつての日本的経営における“長”型のリーダーでは無いということである。そして日本企業のリーダーであるとは、米国型のリーダーとは求められる資質や能力タイプが異なり、日本企業の組織風土や組織運営スタイルにマッチしているリーダーであるということである。

80年代にポーターが経営戦略における差別化の有効性を提示し、90年代前半にバーニーが模倣困難な経営資源の重要性を指摘した後に、90年代後半以降の経営戦略の普遍的要諦としてプラハラードとハメルが提唱したコア・コンピタンスという概念がある。企業が継続的な発展を遂げていくためには、企業独自の文化や組織の行動様式に基づいた強みを柱に据えた戦略と組織運営を行わなければならないという考え方である。

リーダーは組織の文化や社員の価値観とマッチしてこそ力を発揮することができ、組織全体を強力に率いていくことができるのだ。従って今日本企業が必要としているリーダーとは、80年代までの日本的経営の中でのリーダーとも異なるし、モジュール型のシステムとして組織編制がなされている米国型経営におけるリーダーとも異なるという認識が極めて重要なのである。

こうした認識をふまえて、次回、日本企業に求められている“新”リーダーとはどのような資質と能力を持った人材なのか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。