

リーダー人材が習得すべき 知的能力とは何か

経営コンサルタント
波頭 亮



前回までは、「どのようにしてリーダー候補の人材を選抜し育成するか」といった企業側の視点から連載を展開してきた。今回からは、リーダー人材側に焦点を当て、「どのような意識やスタンスを持ち、どのような能力やスキルを習得しなければならないか」について説明していく。

まず最初に結論から述べると、リーダー人材が身につけるべき要素は

- ①正しい思考や分析、戦略策定のための「知的能力」
- ②社内外の人員を巻き込み組織を動かすための「対人能力」
- ③自発的に考え行動することができる「能動性」
- ④全社最適の観点から戦略や自らの行動を考慮することができる「高い視座」

の4点であり、①と②が能力やスキルに類する資質、③と④がスタンスや意識に関するものである。

それでは、①の「知的能力」から順番に説明していこう。

📖 知的能力の内容と必要性

知的能力とは、

- (1)ビジネス知識や分析手法といった、思考のツールとなる「知識や情報」
 - (2)新たな知識や情報を入手するための「情報収集力」
 - (3)知識を使って情報を分析し、良質なメッセージを抽出するための「思考力」
- の3つを指している。

知的能力はリーダー人材のみならず全ての職業人に求められることから、その習得機会も比較的多い。例えば、論理的思考や分析、ビジネス知識などは社内のOff-JTの研修やビジネス本などである程度習得が可能であるし、専門知識は実際に業務に携わる上でOJT的に習得していることが

多い。真面目にスキルアップを目指しているビジネスパーソンであれば、日頃からしっかり勉強して身につけている人も多いであろう。

そうした状況の中で留意しておくべきなのは「情報収集力」についてである。

戦略のフレームワークや分析の技法については色々と勉強をして知っていても、それらの技法を活用するための材料となる情報の質や量が乏しければ、的確で良質な判断を生むことはできない。実際、戦略のフレームワークや分析手法に関する勉強に多くの時間と努力を費やしている人ほど、良い情報や貴重な情報を得る手立てに疎い場合が多いように感じる。

どうすれば良い情報収集を行えるようになるのかと言うと、「他人任せにしない」、つまり「自ら情報を集める」ことである。泥臭く地道に集める一次情報は、効率重視でスマートに集める二次情報よりも新たな発見やメッセージの抽出に繋がる可能性が高いのである。他人任せのスタンスでは、決して有効な意思決定に結びつく良質な判断を得ることはできないと銘記してほしい。

また、戦略のフレームワークや分析手法のノウハウといった、いわゆるビジネス知識に関する習得についても一言アドバイスしておこう。

通常、戦略という言葉から想像される差別化戦略などの立案は、近年ではフレームワークや分析手法がコモディティー化してきており、自社の競争力を高める術としての有効性は高くない。戦略策定の知識を得ることはビジネスリーダーとしての基礎的素養としては必要であるが、それだけで決定打になるような戦略に直結することは稀である。

これに代わって近年では、組織のしくみや企業文化といった他社にとって模倣困難な組織ファク

ターが企業の競争力の重要な源泉となってきている。例えば組織成員個々のクリエイティブスペース（裁量余地）の設定のために組織の階層構造はどのような形にするのが最適であるかといったことや、組織成員のモチベーションや目標達成への執念を醸成するための評価制度や人材配置をどのように行えば良いかといった、組織マターが経営戦略の最も重要なテーマとなっているのだ。

そのため、ビジネス知識や分析手法の学習に際しては、事業戦略の策定ノウハウ以上に、組織戦略に関する知識やノウハウの習得が重要になってきていることに留意しておく必要がある。

📌 知的能力を実践で習得する重要性

前述したように知的能力の習得の機会は数多く存在し、企業で与えられる機会の他にも、本を読んだり自主的にセミナーに通ったりと、成長を志向する者は多い。その一方で、それらを実際のビジネスに活用するための要領や勘所がつかめていない者も少なくない。

リーダー人材育成の研修のあり方にも書いたが、学んだフレームワークを単純に当てはめていくだけでは、実際の経営課題の解決には不十分であり、個々の企業戦略や組織文化に合致したソリューションを導き出さなければならない。そのためには、知識として学び、紙の上の例題を解いてみるだけではなく、日頃から実際の仕事上の課題に適用してみることの積み重ねが不可欠である。

有名ビジネススクールで優等生であった者が卒業と同時に企業の経営者になったとしても、そのまま良い経営者になれるわけではないというのは容易に想像がつくであろう。知識が豊富で紙の上での戦略策定がいかに優れているとしても、そのまま実際の企業で描いたとおりに戦略を進めていけるほど企業運営や経営戦略はシンプルではない。知識や思考のスキル自体は教えたり教えられたりすることが可能であるものの、実際に活用するための要領や勘所をつかむためには、自分で経験を積み上げて習得していくより他は無いのである。

しかし多くの企業においてこのフェーズが軽視されがちであり、結果として企業の変革を担えるだけの十分な知的力量が備わったリーダー人材が育っていない。一般的な知識を得るだけにとどまらず、実務で実際に使ってみて、自分で使えるス

キル、自分自身のノウハウとして身につけなければ、本当の“習得”とはならないのである。

📌 分析力の低下における問題

ところで、リーダー人材の知的能力において筆者が特に懸念しているのが、分析力の低下である。

近年では、分析を外部のアナリストやコンサルタントに発注するケースが非常に多くなっている。基礎的な分析を外注すること自体は一概に否定できるものではなく、それが戦略策定を効率的に進めるために有効であることももちろんある。

しかしながら、それは社内の人材にレベルの高い分析力が備わっていることが必須の前提で、効率向上のために外注するという形でなければならない。当初はおそらく、そのような形であったのであろう。しかし近年では外注することが常態化した結果、社内人材の情報収集力／分析力が低下し、それが外注の必然性を生むといった負のスパイラルが生じているよううかがえる。

内部人材の分析力の低下が重大な問題であるのは、外注から上がってきた分析結果を批判的に吟味することができなくなってしまうからである。どの情報を信頼し、どの分析結果を適用するかの判断は個別企業ごとの組織文化や保有人材によって異なるため、いくら情報収集や分析に手慣れた外部に依頼したとしても、その有用性は自社で判断しなければならない。しかし内部人材の情報収集力や分析力が低下すると、自社ならではの最適な判断が出来なくなってしまうのである。

情報収集力や分析力は企業を革新に導く強力な戦略を策定するための最も重要かつ基礎的な能力である。ビジネスリーダーは“自ら”情報を集め、“自ら”分析を行うスキルとスタイルを必須のものとして心得ていただきたい。

今回の連載ではリーダー人材に求められる知的能力について説明してきたが、その中で、近年は企業戦略における重要なテーマが組織マターになってきているという点について触れた。次回の連載では、組織を実際に動かしていくためにリーダーに求められる「対人能力」について説明する。

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式会社XCEED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。