

リーダーに求められる姿勢／スタンスの1つ 「高い視座」とは何か

経営コンサルタント
波頭 亮



前回の連載では、リーダーに求められる姿勢／スタンスの1つである「能動性」について説明した。今回は、もう1つの姿勢／スタンスである「高い視座」について説明していく。

「高い視座」を持つということは、

① “より広い範囲で”

② “より遠くまで”

見渡すことができるということである。言い換えれば、①は部分最適ではなく全社最適の観点を持てるということであり、②は短期的視点ではなく長期的視野を持てるということを意味する。

それぞれ例を挙げて説明しよう。

■全社最適の観点と長期的視野の重要性

まず全社最適の観点の重要性であるが、例えば営業部門の場合、四半期の売上高やサービスの品質向上のために、顧客リストの洗い出しを行ったり、顧客からのフィードバックを集めて顧客対応のルールを作ったりというような施策に取り組むことは比較的容易である。

一方、営業の販促費を削って広告により多くの経費を投入した方が結果的には全社としての売上も利益も拡大するというような戦略を、営業部門内で立案することは難しい。そうした戦略は、そもそも思いつくこと自体も少ないし、広告部門との調整をしたり予算を削られることになる販促部門に話をつけたりといった困難なハードルが存在するため、せっかく全社的には有効な戦略を思いについても、頓挫したり諦めたりしてしまいがちである。

他にも、製造部門であれば、生産効率の向上や不良品率の低下、品質の向上といったことには注意が向いても、物流部門に負担をかける生産タク

トの変更や営業部門に対して品揃えの集約を要請するような施策は、製造ラインのマネジメントをやっているだけではなかなか発想できないし、ましてや他部門を巻き込んで実現させることは高い役職であってもかなり難しい。

企業の規模が大きく分業体制をとっている場合は、部分最適のことは容易に“見える”ため考えやすいものの、全社最適になると途端に“見えない”部分が多くなり、具体的施策やアイデアの発想が難しいのである。しかし小さな範囲の個別最適化には力を発揮することができても、全社最適化の観点が養われていない者は経営者としては合格とは言えない。

先の例のように、全社最適のための戦略施策を取ると自部門の売上や利益を犠牲にせざるを得ない場合も出てくるだろう。そのような場合でも自部門を犠牲にして全社最適の戦略施策を意思決定し、それをメンバーに説得することは、戦略の面においても組織マネジメントの面においても、タフではあるが貴重な鍛錬となるのである。

長期的視野の重要性についても同様である。

例えば、営業部門が広告費やマーケティング費を倍増させるという手段を提案し、それが短期的には一定の効果があるものだとしても、数年以内に市場が飽和・シュリンクしていくような場合には、長期的には大きな成果は見込めない。

それよりも、早い段階で新規事業に参入し、新たな事業企画から実行体制の構築にその分の人員とコストをかけたほうが、短期的には売上が縮小したとしても（その場合、営業部門の評価は下がるかもしれない）、長期的な成果としては有効性の高い戦略となりうる場合もあるのである。

このように、長期的視野による合理性と短期的

視点による合理性、また全社最適の視点と部分最適の視点とは、トレードオフの関係にあることが多い。だからこそ、意識的に長期的成果と全社最適の視点から判断することを心がけ、場合によっては短期的成果や部分最適を犠牲にするほどの心持がなければ、高い視座からの経営者的な判断を下すことが難しいのである。

ちなみに、これまでの連載で解説してきた知的能力も対人能力も、そして能動性とエネルギーも、何のためにどう使うのかによって、生み出される成果は全く違ったものになる。広いビジネス知識と優れた論理的思考力を使い、好感度の高い話術で顧客の信頼を得、だれにも負けないくらい精力的に活動したとしても、それが一介のセールスマンの仕事であったなら、企業への貢献は限られたものになってしまう。高い視座からの全社最適と長期的戦略性を持ったヴィジョンを描き、そのヴィジョンの実現のためにそうした能力を活用することによってこそ、大きな成果を生むことになるのだ。

この意味において、これまでに説明してきた様々な能力は優秀・有能なリーダーにとっての必要条件であり、それらの能力を何に使うのかを決定する高い視座は十分条件だと言えるのである。

■高い視座を身につける2つの手段

高い視座がリーダーにとって非常に重要な資質・姿勢であることは理解いただけたであろう。それではどうすればこの高い視座を身につけることができるのかというと、意外に難しい。

全社最適と長期的視野に立った判断と行動こそが経営者の仕事であることは先述したが、経営者は文字通り組織ピラミッドの頂点の位置から各部門の事情を把握した上で、中長期的視点から全社の行く先を見通しており、短期のオペレーションは職制に任せることが可能である。

一方、リーダー候補者は将来の経営者候補としてみなされているとはいえ、組織内の立ち位置はミドルマネジメントであり、一年単位の予算計画の中で目標と責任を与えられている身である。全社最適や長期的合理性を前提としたしくみになっていない上に、他部門の事情や長期的見通しに関する情報と経験が不足していることから、リーダー候補者の立場からだ、全社最適や長期的合理

性をもった施策がどのようなものなのかを考えることは難しいのだ。

こうした条件の下で高い視座を身につけるには、リーダー個人の意識と取り組みはもちろん不可欠であるが、経営者からの配慮や場の設定が必要となる。

具体的には、まわりを巻き込んで何らかの新しい事業や組織変革を達成させるようなプロジェクトを任せてみるというのが、まず考えられる。周囲の様々な事情を総合的に判断し、実際に関係部署を巻き込んでいくための手立てを発想・立案するためには、全社最適の視点が不可欠である。しかも新しい事業や組織変革のプロジェクトは単年度で完結するものではなく、3年先、5年先まで見通した計画でなければ決して成功しないものである。こうしたプロジェクトへのアサインはリーダー候補者が高い視座を持つための鍛錬の場として非常に有効である。

もう一つ面白いアサインメントがある。“トップの鞆持ち”である。近年では20代のうちに社長や部門長の仕事に全て同行・同席するような鞆持ちの職制を置いている企業は少なくなったようであるが、一見無駄だとか贅沢だとか思われがちなのこの職制が、実は高い視座を得るために最も合理的で有効性が高いと感じている。

経営者や上級リーダーと行動を共にすると、そのリーダーがどのような状況認識をしていて、何を重大な課題ととらえていて、表裏含めてどのような調整や交渉をしているのかといった経営のリアリティーを、その現場で総合的に見ることができる。様々な会議や商談でも必然的に全社の視点・長期的視点からの話題が入ってくるため、会社全体を構造的・網羅的に捉えやすいのである。

書類やフォーマルなアナウンスだけでなく、様々な部門代表の思惑や計算を会話や行動から読み取ったり、社外や他部門とのやり取りに込められた狙いやスキルを間近に経験するといった貴重な経験ができるのが鞆持ちなのである。リーダー人材の高い視座を養うために、鞆持ちの職制を復活させてみるのも面白いかもしれない。

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。