



長期投資仲間通信「インベストライフ」

I-OWA マンスリー・セミナー講演より 「リーダーシップとビジョン」

講演：岡本 和久
レポーター：赤堀 薫里

会社を経営していく上で重要なことはビジョンとリーダーシップ。企業を評価する上でもリーダーシップとビジョンに重点を置くことが必要である。日本の企業とグローバルな企業の両方で働いたが、両者を比較した場合、日本企業の良さもあるが、多くの場合、「組織が非合理的」であり、「人材のプロ意識が欠如している」と感じる。

組織が成り立つために必要なものは第一にビジョン。ビジョンに基づき何をするのかは、ミッションである。そして、ミッションを成り立たせているのがバリュー（社員に共通した価値観）であると言える。この一連の組織を成り立たせている基本が、日本の大企業ほど稀薄になってきていることが問題点だと思う。

組織とは、世の中の人々の願いを実現するために、生活者が組成するものである。生活者は、消費者（Consumer）、働き手（Employee）、資本のオーナー（Owner）として企業と関わっている。つまり、生活者は CEO なのだ。お客として、従業員として、資本のオーナーとして企業というものを組成している。



日本的組織の代表は、オーケストラ型組織。ほとんどの楽器を複数の人が担当し、指揮者の指揮の下に全体として音楽を奏でる。特に大企業はこの色合いが強い。ピラミッド型組織で、上が全て決定し、その意思を上意下達で伝える。伝統的日本のリーダーは、組織の頂点に立つ特別なカリスマ的人物。人々を引き連れて約束の地へ導いてくれる責任と役割を持っている。カテゴリーで分けると、東洋的な道を説く人、雑誌プレジデント症候群型、松下さんや稲森さんが象徴であるジャパニーズ・ドリーム型、また、ビル・ゲイツやウェルチに代表されるようなアメリカン・ドリーム型などがある。



長期投資仲間通信「インベストライフ」

これに対して新進気鋭な元気のある企業は、ジャズ・コンボ型である。ジャズ・コンボは、皆が感動する音楽を作りたいという共通のビジョンのもと、大枠のコード進行だけ決めて、それを守りながら一人一人が別の楽器を持ち、独自の演奏スタイルで音楽を創る。常に相互関係の中でお互いを意識しながら最適な演奏をする。ジャズ・コンボ型は、全員がそれぞれの仕事のリーダーであり、各分野の最高責任者。重要なことはビジョンの共有が絶対条件で、それぞれの役割が非常に明確である。プロの能力、プロの倫理観に支えられ、自分の仕事への忠誠心が非常に強い。ノウハウは個人に帰属し、「Aプレーヤー」組織。そして、協働やチームワークが不可欠だ。

なぜリーダーシップモデルがオーケストラ型組織からジャズ・コンボ型組織へと変化してきているのか。これは、付加価値の源泉が肉体労働から頭脳労働に変化しているためである。頭脳労働が中心になると、その仕事を通して得た知識や経験はその人の頭脳に入り、組織、或いは会社に資産として残りにくくなる。

リーダーには 2 種類ある。ビジョンを表明し、会社の方向性を示すビジョンリーダー。そして、各部門が担当する行動を行うのがアクションリーダー。ビジョンリーダーとアクションリーダーを経営と現場に分けた場合、経営に近いほどビジョンリーダーの要素が強くなり、現場に近いほどアクションリーダーの要素が強くなる。

ビジョンリーダーの典型的な存在が経営者である。経営を担当するビジョンリーダーの仕事は①ビジョンを達成するために現実を直視する、②ビジョンを共有する必要部門に最強の人材を集める、③チームのサーバント(召使)になる、④成果はチームのもの責任は経営リーダーのものとする、である。この中でビジョンリーダーにとって一番大切なことは、トップは召使になり働く人達を助けることだ。

このあと講演では、ビジョンリーダーの要素の説明と共に、ビジョンリーダーがアクションリーダーのパフォーマンスを評価する方法や、よい指示の仕方、相手に合わせた指示スタイルの紹介。良い議論の在り方や部下の不満足な成果への対応方法について体験を踏まえた解説がありました。さらに、良いビジョンとはなにか、ビジョンとコア・コンピテンス(中心的な能力・強み)の関係についてなども解説いただきました。最後に「西遊記」、「オズの魔法使い」、「桃太郎」、「新撰組」という 4 つのリーダーシップモデルについて考えるワークショップを行い大変盛り上がりました。