



「これから」を見据えた役員のあり方



グロービス・コーポレート・エデュケーション マネジング・ディレクター／知命社中 代表
鎌田英治 (かまだ えいじ)

北海道大学経済学部卒業。コロンビア大学 CSEP (Columbia Senior Executive Program) 修了。日本長期信用銀行から 1999 年グロービスに転ずる。人事責任者、名古屋オフィス代表、企業研修部門カンパニー・プレジデント、グループ経営管理本部長、CLO などを経てグロービス マネジング・ディレクター兼知命社中代表。経済同友会会員。

ポイント

- ① 世界中の人・モノ・カネ・情報が瞬時につながり、相互に影響を与えあう Connected で VUCA な時代に入った。対話を積み重ね、共通認識を醸成し、未来の世界観を組織として共有できているかどうか経営を左右する。
- ② 経営者に求められる力とは、「未知のことを自分の頭で理解する力」、「思考の粘りと決断力」、「人間理解力と関係構築力」、「学びを行動に反映させ、経験からさらに学べる力」の4つが要となる。
- ③ 超一流の人材は、内発的な動機を強くもち、思考、行動、自己管理を行い、4つの力を高めている。ものの見方＝「観」を広げる刺激を浴び、思考の範囲をストレッチさせて、内発的動機のスイッチを入れる。

「森羅万象に多情多恨たれ」

これは作家の開高健氏が好んで口にした言葉だ。「世の中のすべてのものごとに、分け隔てなく好奇心をもち、行動することへの強い想い」が込められている。

敷衍すると、「日ごろからアンテナを立てて能動的に受信する。サーチライトで幅広く、あるいは遠くまでを照らすような積極的な探索を通じて、新たな刺激を取り込み、興味や関心を特定の範囲に閉じさせない」。そうした姿勢の大切さが端的に表わされている。

この姿勢から「人間理解はいつそう深まり、時代の流れを主体的に楽しむことができ、さまざまな事象を“機会”として味わえる。前向きで豊かな生き方につながる」というイメージも想起される。含蓄ある言葉には、時代を問わない「普遍性」がある。

同時にこの言葉は、現代の企業経営者にとって「いま、とくに発揮すべき意識・行動は何か」を示している。この「時代性」にも注目したい。

現代は、国・業界・組織などさまざまなものの境界線が曖昧になり、あるいは消えてなくなり、さらにはさまざまなものがつながり、相互依存性が強まった Connected な時代である。だからこそ「森羅万象に多情多恨」たるべきで、自社の経営にとって、何が機会となり、脅威となるのか。影響範囲を広くとらえ、自分の目と足と頭で、それを知ることがすべての始まりである。

「Connectedな時代」が、企業経営にもたらす影響

本稿の主題である「これからの企業経営者にとって何が重要か、経営者はどうあるべきか」を考える前提として、「Connected な時代」を整理しておきたい。

人・モノ・カネ・情報がボーダーレスに移動することで相互の接点や関係性を広げ、ビジネスの連携あるいは競争といった経済活動の繋がりは世界的に拡大の一途にある。リアルな活動を加速させること

に加え、バーチャルな接点・つながりを飛躍的に拡大させたのが、デジタル化であり、インターネット技術などテクノロジーの進化だ。テクノロジーには世の中のトレンドを大きく変える力がある。世界中の人・モノ・カネ・情報は、時空を超えて瞬時につながり、データの蓄積と共有がダイナミックに進み、相互に影響を与えあっている。それらは圧倒的なスピード感で、ときに破壊的ともいえる影響力を、社会にもたらしている。そして、いま現在も地球規模の「森羅万象」は、高度に Connected を増幅させ続けている。

Connected な環境は、気象学者のエドワード・ローレンツ氏の論文「予測可能性：ブラジルの1匹の蝶の羽ばたきはテキサスで竜巻を引き起こすのか？」にある、「バタフライ効果」の発生確率を高めるだろう。一見つながりのないような出来事が、まったく別の事象も含めて想定を超えた事象を引き起こすのがバタフライ効果だが、こうした可能性の高まりは、企業経営にとってリスクでもあり、チャンスにもなり得る。テクノロジー・インパクトが主要ドライバーとなり、こうした現実が突きつけられているのだ。

◆ 「VUCAな時代」が企業経営にもたらす影響

これからの企業経営を考えるうえで、さらに認識しておくべきことがある。それは時代が VUCA^{注1} な状況にある、ということだ。

人口動態の変化（世界の人口爆発と日本の人口減少）、科学技術の大躍進、地球環境の変動（資源問題、気象変動）、新たな地政学リスク、テロの動向（含むサイバーテロ）など、広範囲に影響をもたらす複数のファクターいずれもが、静的な安定状態にはない。むしろ変動の振幅は大きく、かつ不確実性が高い。

しかも、要素間相互が複雑に絡み合う側面を有しつつも、その関係性や実態はつかみにくい、曖昧な状況だ。現代の経営が向き合う外部環境が、容易な

らざる困難な状況にあることは、強く意識しておきたい。

◆ 変化への処方箋

さまざまな事象が高度に Connected し、VUCA のプレッシャーによって不確実性の高い状況下では、烈度の高い自然災害、リーマン・ショック級の大激震、世界を一変させるような革命的なイノベーションなどが、一定の周期・確率で生じ得ることを念頭におくべきで、その前提で経営のあり方を考えていく必要がある。

2011年3月の東日本大震災を契機に、BCRP（Business Continuity & Resiliency Planning）、すなわち「事業継続と復旧計画」に対する経営の意識がいっそう高まった。不測事態に対する組織方針をあらかじめ明確にし、適時にリスク要因に関する客観情勢をアップデートしつつ、組織内で備えを共有しておくことは、経営として必須だ。自然災害にとどまらず、地政学リスクやテロなどのインシデントも考慮すべき時代である。

しかし、これまでの企業経営は、経済学的見地から各種指標を統計的に分析し、マクロ経済の動向を読み、経営学の定石や心理学などの知見から経営執行の視座を得てきたに過ぎない。今日、視野に入れるべき情報、考慮すべきリスクの範囲は、かつてとは比較にならない広範囲にわたっており、求めるべき知見は、地政学などを含め、より幅広い専門知識を動員しなければ、事態の分析すらできずに状況判断を見誤ってしまう。これが VUCA な時代、経営者に突きつけられている変化の実相だ。

これらの変化に呼応するかのようには1998年、イアン・ブレマー氏によって、米国の調査会社としてユーラシア・グループが誕生した。同グループは、地政学的リスク分析を専門とするコンサルティング活動をしており、毎年世界の政治・経済に大きな影

響を与えそうな事象を、「10大リスク」として発表している。リスク分析の羅針盤としてこうした情報を活用する企業も多いだろう。

さて、変化への処方箋として、BCRP やリスク対応についてみてきたが、本当にこれだけで十分だろうか。これは単に「守りの視点」に過ぎないのではないだろうか。はたして企業経営者としては、何をなすべきなのか。何をすれば十分といえるのだろうか。こうした問いに向き合う必要がある。

◆ メガトレンド分析による長期戦略

2015年6月のDIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー（インターネット版）に「メガトレンドを経営に取り込む4つのポイント」という論稿がある。デュポン、シーメンスなどグローバル優良企業が、「メガトレンド分析に基づく長期戦略」を経営に活かし、変化の時代にあっても持続成長を遂げている事例を紹介する内容だ。VUCA時代の「攻めの視点」として一部を引用したい（図表）。

ConnectedでVUCAな時代に、正確な将来予測は不可能だ。しかし、社内外の知を集め、メガトレンドを踏まえた対話を積み重ね、個人知を集合知に高めつつ、共通認識を醸成していくことは可能だ。こうした取り組みでは、導き出した予測結果の精度を問うのではなく、対話と議論のプロセスに価値を見出すべきである。経営チームが同じ時代認識をもったうえで、未来の世界観を組織として共有できているかどうか。変化の時代は、これが経営の巧拙を左右する。

メガトレンドを読む「着眼点」は、さまざまな調査機関が提唱しているが、PEST分析^{注2}を基本にしつつ、「宗教」などを視点として追加すべしとの論も多い。人類史上、「宗教」が世界にもたらした影響は大きく、みるべき視点としての納得度は高い。宗教や人間そのものに関心を向け、学ぶことを怠っては、

自分なりの世界観は構築できない。また「経済的重心の移動（西からアジア）」、「国家間のパワーバランスの変化」、「経済協定の動き」など、多岐にわたる論点に対する見立ても、世界情勢を判断するうえで不可欠だ。

こうしてみると、変化を生き抜くうえで経営が押さえるべき情報領域は相当な広がりを見せ、地政学、宗教、グローバルな国際関係論など、必要な知見に際限はない。これに経営者個人の力量で対処するという発想では機能しないだろう。だから、先に引用した4つの要諦は大いに頷ける。組織的な体制を確立し、有益な情報を取り込むネットワークを拡充し、社内外の衆知を活かす体制を構築する。

そして、今後生じる社会課題を見据え、創造すべき社会価値を定義し具現化していく、このサイクルを俊敏にまわす経営体制を、どう構築するかが重要になる。

◆ 日々の経営においてもつべき視点

経営者に問われることをマクロ的・長期的な視点から考えてきたが、日々の企業経営にも目を向けるべきだろう。経営とは、理念やミッションに近づく努力を通じ、自社の存在目的、社会的な存在意義を明らかにしていくものだ。ビジョンは目的（ミッション）に近づくための目標（道標）であり、長期目標を具現化するためには、短期のマイルストーン（中間目標）がある。このように長期と短期を結びつけることで、日々の営みを「目標と目的に近づくための価値ある一歩」と意味づけるのだ。

一方、日常を取り巻く現実は厳しい。国内市場は人口動態の構造変化の只中にある。海外市場の戦い方もタフだ。テクノロジー・インパクトは業界の壁をなくし、競争ルール自体も書き換えていく。発想も行動スタイルも異次元の競合相手が現れ、チャレンジを仕掛けてくる。競争は熾烈だ。

図表 「メガトレンドを経営に取り込む4つのポイント」

メガトレンドを正しく経営に活かすことができれば、企業の持続可能性と事業の収益性を高めることができる。このメガトレンドを日本企業が真に経営の基盤とするために、グローバル企業の動作から何を学ぶべきか。そのポイントは以下の4つの要諦にある。

- ①メガトレンドを読み解くスペシャリスト集団の組成
- ②メガトレンドへの多様な知の取り込み
- ③メガトレンドに対する全社の共通理解
- ④メガトレンドの企業行動への落とし込み

体制を組み、磨き上げ、全社に伝え、実行する。当たり前と思われるかもしれないが、これらを徹底的に経営に落とし込んでいる日本企業は多くはない。当たり前のことを当たり前に行き切ることが、グローバル経営の真髄である。

出展：DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー（インターネット版・2015年06月05日）
デロイト トーマツ コンサルティング グローバル マネジメント インスティテュート

こうしたなかで、日々の経営活動に求められることは何か。端的にいえば「熾烈な競争を乗り越え、他に先んじて顧客支持を獲得し、価値創造という成果につなげること」、これに尽きる。力強い足腰なくして、ミッション、ビジョンには到達できない。そのためにも、自社の発想や行動様式を見直し、強化する必要がある。それにはどうすればいいだろうか。シンプルな原則はこうだ。結果の質を上げたいのだから、何より行動の質を上げる必要がある。

その前提として、思考の質を高める必要がある。思考の質には「チームや協働者との関係性の質」が大きな影響を及ぼす。つまり「関係性の質」、すなわち組織づくりへの「経営のコミット」が重要となる。

経営者がこの変革を先導するには、それに足る知力・能力・行動力が必要だ。「関係性の質」でみたように、重要な経営資源であるヒューマン・リソースに特段の意を用いるべき時代だ。労働力不足の構造問題が横たわるなか、さまざまな就労観をもった多様な人材を束ねるマネジメントは、巧拙が出やすい。社内外に良質なネットワークをつくり、人々を巻き込み、協働関係を構築する能力、人と人の関係性を適切にファシリテートする力の重要性も認識すべき

だろう。これまでの経営者＝偉い人のイメージと異なる面もあろうが、これからの経営にソフトパワーは必須だ。

一方、馴染みの薄かった分野でも、知見を広げる必要がある。科学技術の面では「AI・コンピューティング分野」、「バイオ・メディカル（生命科学）分野」「マテリアル（物質材料科学）分野」に注目すべきだろう。

これらに対する社会の期待と注目は高く、率先してウォッチしていくべき分野だ。とくに、AI・コンピューティングは社会全般への影響も大きく、相応のリテラシーはこれからのマネジメントにマストといえる。経営における“デザイン”の重要性への認識も然りで、デザイン・シンキングなど、経営の思考技術に注目が集まっている。知るべきことが、じつに盛り沢山だ。

◆ 経営者に必要なことの本質

ここまでの議論を踏まえ、経営者に求められる力をまとめたい。本質的には「未知のことを自分の頭で理解する力」、「思考の粘りと決断力(主観力)」、「人

間理解力と関係構築力」、「学びを行動に反映させ、経験からさらに学べる力」の4点が要だろう。

①「未知なことを自分の頭で理解する力」

科学技術など先端領域の知見は物凄いスピードで進化し、事業に及ぼす影響は大きい。それに経営者としてどう対処すべきか。専門知識の深い理解に至らずとも、重要分野の最新知見には積極的にアドレスしコンセプトを押さえ、起きている事象を構造として理解することが大事だ。

馴染みの薄い領域の知見であっても、基礎となる考え方や枠組みを自分の頭で理解し、自らの頭のなかに考え方のモデルを構築しておかないと、先端領域で起きている変化の意味が読み解けず、経営判断に支障をきたすだろう。

②「思考の粘りと決断力（主観力）」

どんな時代でも組織に針路は不可欠。しかし、不確実な時代に“未来構想”を描くことは簡単ではない。だからこそ、Visioningは経営者が担うべき重責となる。予測できない未知にどう踏み込むかという決断でもあるが、頭のなかで画像イメージが構築できるまで徹底的に考え抜く以外にない。頭で思い描けないことは現実化しないからだ。ビジョンを描いたら、それを組織方針として決断する必要がある。未来に対する確証がないなかでも、組織の殿（しんがり）として、最後は決めなければならない。拠り所は自分の頭で「考え抜いた」という事実。それが唯一の“保証人”である。経営者は、自分が考え抜いて構築した主観を頼りにするしかない。

③「人間理解力と関係構築力」

外部知とのネットワークや協働関係を構築する重要性は、変化の時代ますます高まっている。多様な人材と有効に協働できれば、衆知を最大限活かし、経営品質を高めることができる。経営者は自らのソ

フトパワーを高め、社内外のネットワークを経営のレバレッジとすべき時代である。

④「学びを行動に反映させ、経験からさらに学べる力」

「森羅万象に多情多恨たれ」がやはり大事だ。変化に対し飽くなき好奇心で自分をドライブし、リーダーとして成長を続ける姿は、組織全体に良い感化をもたらす。変化の中を生き残る鍵は、個人も組織も変化（成長）するしかない。「組織はリーダーの器次第」経営者の成長責任が問われる。

以上の4点だが、役員層であれば“それなりに”力を持っていると感じている部分もあるだろう。ただ、ここで大事なのは「基準の高さ」である。4つの力の発揮度合いの高さが、リーダーシップの質を決定的に左右する。つまり「基準の差はどこから来るのか」。それが重要な問いになってくる。

単純だが、超一流のアスリートや、ノーベル賞クラスの研究者などを思い起こすとわかりやすい。彼らの「事を成し遂げたストーリー」に耳を傾けると、対象分野に求められる技術的要素が秀でているのは当然だとして、成功の真髄は、その人の内面にある場合がほとんどだ。目標達成意欲、使命感や信念、志など、強い内発動機が、力強く明確だ。だから、粘り強い思考、並外れた努力と行動力、自己管理能力などの発揮能力が秀でてくる。源流はその人固有の内発動機にある、という構図がみてとれる。

ビジネス・リーダーも例外ではない。内発動機の強弱が基準の高さとなり、そのスイッチが入っているか否かが、根本の問題なのではないだろうか。

この視点から、グロービスが主催する役員向けのプログラム「知命社中」(<https://chimeishachu.globis.co.jp/>)では、参加者の内発動機を刺激することにこだわっている。2016年に開設し、2期40名弱のエグゼクティブが学ばれたが、このコンセプトには相応の手ごたえを感じている。

役員向けリーダーシップ開発プログラムのポイント

「知命社中」は、役員以上を対象とする異業種交流型プログラムで、15日間を7モジュール(7カ月)に分け、参加者同士の関係性を築きながら、一人ひとりが自分のあり方(Being)をじっくり深めていけるような環境設定(場作り)にこだわっている。

「経営者が果たす役割、担う責任の本質について冒頭ガツンと問われ、自身の認識が曖昧であったこと、単に与えられた役割に徹しているに過ぎなかったことに、いまさらながら気づかされた」、「“人としてどうあるべきか”の根源的な問いに向き合い、どこか誤魔化してきた自分と向き合わざるを得なくなった」。

これらはプログラム初期の参加者の声である。経営者としての高い基準に向き合うというのは、小手先では通用しない。自分の本心と向き合い、これまでの人生をしっかりと見つめ直し、これからの生き様をどう選択するかを考える必要を実感する瞬間だろう。

以降もプログラムでは、自己観照のなかでSelf-awarenessを深めていく。

- ・自分は何者か
- ・何のために働いているのか
- ・使命は何か
- ・そもそも何がしたいのか

これらを7カ月間にわたり考え続け、思考を言葉に落とし込んで表していくプロセスを繰り返すのである。

ひたすら内省を繰り返すのみでは、広がりや変化は生まれにくい。そこで、深く人間観を深めるセッションや、ビジネス観、社会観、歴史観、未来観など、ものの見方＝「観」を広げる刺激を浴び、思考の守備範囲をストレッチさせる。受けた刺激を同士との対話を通じてさらに深め、彼我の解釈の差から

自己を相対化しつつ、認識を広げ新たな自己のあり方を選択するのだ。

「最初は少し斜に構えていたが、途中からスイッチが入った。前向きに自ら変革するための自信がついた」、「敷かれたレールを歩むことから脱却し、自ら道を創る覚悟ができた」、「自分がやるべきことが明確になった。真剣に世界一をめざしていく覚悟ができた」、「いまの自分のやるべきこと／できることをやるという決意と、未来にはもっとやれる自分になるために学ぶという意志ができた」。これらは、プログラム終了後の参加者の決意である。まさに「スイッチが入り、腹を決めた」のだ。

能力開発に対する投資効果について、「シニアになるともう変わらないだろう」という議論をときどき耳にするが、知命社中で得た実感は真逆だ。「力のあるシニアは変わる」。役員という影響力のあるリーダーの変化(成長)は、組織にも良い感化、大きな波及効果を実感にもたらす。これほど「投資価値の大きいものはない」とお伝えしたい。

使命を自得したリーダーの、ますますの活躍が本当に楽しみである。

《注》

- 1) VUCA: Volatility(変動性)・Uncertainty(不確実性)・Complexity(複雑性)・Ambiguity(曖昧性)の頭文字をとったもの。元々はアメリカの軍事用語で、冷戦の終結によりいっそう複雑化した情勢を端的に描写した4文字といえる。ダボス会議などで世界のトップリーダー達が時代描写に用いることが増えた。
- 2) PEST: 政治(Politic)、経済(Economic)、社会(Social)、技術(Technology)の頭文字をとったもので、マクロ環境分析のフレームワーク。