

21世紀を創るリーダーシップ

経済アナリスト

シンクタンク藤原事務所所長 藤原 直哉 氏

あまり景気がいい時代とは言えないわけですが、去年ぐらいから増収増益の会社は結構あるのです。ですから、経済が悪いから自分の会社が悪いのだとは簡単には言えないわけです。やはり、経済は確かに悪いけれども自分の会社は上手くいっているというのが、本当の「経営」ということだと思うのです。

皆様が勉強されております日本経営品質賞は、皆さんもご承知のとおりアメリカの経営品質賞(マルコム・ポルドリッジ賞)をこちらに移したものです。このアメリカの経営品質賞がどうして生まれたか、知っておられる方も多いと思うのですが、簡単にいえばアメリカがどうにもなくなってしまう1980年代に、このまま座して死を待つのか、あるいは起死回生の企業再生をするのか、土壇場まで追い込まれた中で生まれたのが、アメリカの経営品質賞です。

そういう意味で言いましたら、経営品質賞は、本当は不況でどうにもなくなってしまう会社を、どうやったら建て直すことができるのかに本当の関心があるのです。ともすると、業績のいい会社がもう少し業績を良くするためにやろうという取り組みがやはり世界でも多いのですが、これは本当の筋ではない。いよいよ大変だから、こういうやり方で立ち直さなくては行けないというところに、実は経営品質賞の本当の醍醐味があります。

今日はリーダーシップのお話を皆さんにさせていただくことになっているわけですが、なぜリーダーシップかという話を先にしていきたいと思うのです。

皆さん、リーダーシップとよく言いますが、この言葉の日本語訳をご存じでいらっしゃいますか。片仮名で「リーダーシップ」というのですが、日本語訳が無いのです。

「マネジメント」という言葉は、「管理」と訳してよろしいのではないかと思います。「リーダーシップ」とは何なのでしょう。「指導」と訳す人もいます。しかし、指導とリーダーシップはイコールではなくて、指導はリーダーシップの一部分にしか過ぎないのです。全体を指す言葉ではありません。おおよそ見てみると、リーダーシップという言葉が何を意味しているか、雰囲気としてはみんな判っていて、あまり大きな誤解はなかなか生じないと思います。ただ、日本語の何という言葉で置き換えたらいいかと言われると、ハタと考えてしまって、やはり無いのではないかと考えてしまうところが、リーダーシップについては不勉強なのです。

「リストラ」という言葉がありますが、あれも典型的です。リストラというのは restructuring、構造を変えるということです。ですから、新しく人を採用して、事業を新しく発展させることも、実は restructuring なのです。ところが日本でリストラというと、何か人の首を切るときの呪文みたいになっています。リストラというと、みんな切る方も切られる方も納得して人が離れていく。ですから、あまり言葉の意味を正直に使っていないようなところがあるのです。

リーダーシップも、ある意味で似たようなところがあります。何となくみんな感じてはいるのですが、実

際にリーダーシップを解明してみてください、あるいは報告書に書いてみてください、となると、それが何なのかが決まっていますので、なかなか難しいというのが正直なところではないでしょうか。

そもそも、マネジメントとリーダーシップが一体、いつから我々の企業にとって必要になってきたのかという歴史を振り返ってみますと、昔は家内制工業といい、組織というものは大体顔の見える人同士がやっていたのです。ですから、あまり難しい、組織とかリーダーシップとか余計なことを言う必要はなかったのです。みんな顔を見られる範囲でやっていますから、一種、あ・うんの呼吸みたいなものでやっていたら、組織は回っていった時代が、19世紀あるいは20世紀の初めまでずっと世界で続いていたのです。

近代的な組織、指揮命令系統がはっきりする近代的な組織というものが社会に初めて訪れたのは、実は19世紀末のアメリカの鉄道会社です。なぜかという、ご存じのとおり鉄道というのは、線路の上に列車を走らせますから、自分の駅がここにある。終着駅が向こうにある。終着駅のこっちとそっちで顔を見合わせる事ができない。そのために、列車を安全に走らせるためにはルールが必要だったのです。今までは、とにかく声を掛け合いながら仕事をしていたのが、声を掛け合えないでずっと遠くにいる。しかし一つ間違えば両方から列車を発車させて、途中で衝突事故が起きるわけです。そこで初めて、巨大な組織の中で顔の見えないところで、どうやって連絡や情報の交換をしっかりと、だれが列車を走らせ、出発させる権限を持つか。こういうことに関して緻密なルールが決められるようになったのです。

鉄道が作られて、マネジメントが初めて切り開かれた時、このスタイルは、実は軍隊の組織によく似ていたのです。何を一番重視していたかという、一番トップの人が、すべての情報を判るように組織は作られていたのです。これはまさに、今の日本の官庁の組織と全く同じルールなのです。一番トップに立っていたら全部を見ることができて、全部の人を動かすことができる。そういう権限と、情報の伝達機能を備えたのが、この鉄道の組織だったのです。以来、百数十年にわたりトップがすべての情報と権限を持っている、典型的なピラミッド型組織が世界の組織で一番の基礎となって動いていた。

ですから、実は我々がよくピラミッド型組織とか、中央集権型組織と言っているものの最大のポイントは、一番上の人がすべてを知って、すべてを動かす権限を持っている。ここに非常に大きな特徴があります。これはまさに鉄道が途中でぶつかることがないよう、安全の確保というのが非常に重要な義務だったのです。

ところが20世紀の中ぐらいになってきますと、このかたちのマネジメント組織が非常に大きな壁にぶつかり始めるようになりました。なぜならば、上の人にすべてを聞かないと仕事ができない組織は、非常に効率が悪いのです。特に組織がどんどん大きくなってきて、例えばイレギュラーな事態になると、その事態を全部、権限に応じてだれかが命令を下して解決しなくてはならないことになると、ものすごく事務の仕事が増えていくのです。そこで、このピラミッド型組織は非常に大きな限界にぶつかるようになります。

車を造るのに、数人が一つのチームとなって一台の車を造るというのを、世界で最初に導入したのはたしかボルボだったと思います。すなわち一人一人が何をやっているかを全部上がチェックして、権限を与えて命令してやらせるよりも、人間の自主性に任せてやった方が上手くいくことが本当にあるのだということを、実証したのがこのボルボだったわけです。それ以来、チームを使って組織を活性化すると、ピラミッド型組織ではできない様々な素晴らしい製品の向上、品質の向上や安全性の向上などができるのだということが、だんだん世界の常識になってきました。

それで特にこの成功によって、世界中の企業が、もちろん日本もそうですが、どうやったら人々が横に繋がっていきけるのか、横に連帯を持って仕事をしていきけるのかということを熱心に考えるようになっていったのです。これとともに、リーダーシップの意味もだんだん変わってきています。

さて、一番上に立っている人が、すべての情報を持っていて、すべての権限を持っているピラミッド型組

織において、リーダーシップでは何が一番重視されるでしょうか。それは効率性です。

「効率性」と「効果性」という言葉は、紛らわしい言葉なのですが、経営品質賞ではよく使われます。効果性はeffectiveness（エフェクティブネス）、効率性はefficiency（エフィシェンシー）。

効果性というのは、何かが存在することによって、本当にそれに意味があるのか、効果があるのかどうかということです。これを形容詞に直すとeffective。彼はeffective leaderなのかどうか。これは、その人がリーダーとしてそこに座っているけれども、その人がいなくても全く状況は変わらないかどうかを意味します。もしそうなら、その人は全然effectiveなリーダーではない。効果のないリーダーということです。つまりHe is not an effective leader.

風邪薬があるとして、その薬を飲んで風邪が治れば、その薬は効果的な薬です。しかし、薬を飲んでも風邪が治らない。あるいは風邪がもっと悪くなったのなら、その薬は効果的ではない。総理大臣がリーダーシップを発揮しているというのは、effective leadershipかどうかを考えてみればいいです。その総理大臣のリーダーシップがなくても何も世の中が変わらないのであれば、それは全然effectiveではない。

ですから、effectiveとは非常に怖い言葉です。effectiveかどうかというのは、あなたがいなくても世の中は心配しないかどうか。あなたはなくてもいいのか。いないと困るのか。これが実はeffectiveかどうかという意味なのです。

ピラミッド型組織におけるトップのリーダーは、どういう仕事をすればいいかが、ほとんどの場合決まっているので、一つ一つやることについて、これがeffectiveかeffectiveでないかは、あまり判断をする必要がありません。なぜかといえば、ピラミッド型組織においては、指揮命令系統がはっきりしています。ということは、なぜこういう命令を出すのかという根拠がはっきりしています。したがって、多くの場合はこういう根拠のある場合、こういう指示を出す。過去の先例や法律に則って、大体は全部決まっている。

ですからリーダーは多くの場合、自分の出す命令が効果的かどうかはあまり考えません。「こんなことを言っただけで、本当は意味がない」、あるいは「そんなことは却って問題を起こすかもしれない」ということは、普通は考える余裕はあまりないのです。

ピラミッド型組織のリーダーは常に効率性を考えています。やるべきことは決まっていますから、どれだけ早く、少ないコストでやるか。まさに「どれくらいより少なく」という言葉が、効率性の一番の意味なのです。お金も100円よりは80円でできた方がいい。3時間かかるよりは2時間でできた方がいい。より少なく、より少なくという発想が効率性です。ピラミッド型組織においては多くの場合、リーダーは効果性よりも効率性をいつも考えています。

例えばリーダーがいつも数字を一生懸命読んでいます。常時、連絡を入れてその部署に「おい、どうなった、ああなった」と電話をしている。この姿はリーダーが多くの場合、効率性を非常に考えていることの証明だと思います。数字が上がらないというのは効率が悪いくさだから、なぜ数字が上がらないのだと、いつもそれに取り組んでいる。しかし、なぜその数字を上げないといけなのかが、あまり普通は言っていないのです。

ですから、どうしても売上を伸ばす組織の場合は、何をやるのが大切なのだろうということに対する意識が、だんだん薄れてくる。すなわち、効果性に対する意識がどんどん薄れていってしまうという欠点があります。「これは決まっていることだから、やるのです」「昔からやっていることだから、やるのです」という発想に、組織の人々を全部追い込んでいってしまうというリスクが非常に高いのです。

チームを使ってやるとなると、実は「効果性」という問題がいつも非常に重要なのです。何人かのグループで「さあ、何をやろうか」という話になります。そうすると自分は、「俺は今度こういうことをやろう」と言います。すると必ずだれかが「そんなことをやっても意味がないよ」と言います。それは、「あなたの言っ

ていることは効果的ではないよ」という反論が出てきているということです。

ほとんどの場合、チームで仕事をするようになると、これからやろうとする仕事は効果的であるかないか、けんけんがくがくの議論が生まれてくるのです。すなわち、何をやるべきかが、どれだけ早くやれるかより、もっともっと重視されるのがチームの姿なのです。

そこで、チームがだんだん組織の中に出てくると、リーダーシップのスタイルは「どれだけ少ない時間・少ないコストで、一つの仕事を仕上げるか」という観点から、「何をやったら成功できるのだろうか。限られた時間とコストを、何に振り向ければ一番成果があるのだろうか」というより効果性の方に、視点が移ってきた。そうやってきたとき、今までにはない、いろいろな問題が実は生まれてきます。

人というのは、ある意味でいうと命令に従ってただ「Yes, sir」と言っているときはあまり頭で考えなくても、頭を動かさなくても済むかもしれない。ところが、「何をやらせたいのか自分で考えてごらん」と言われると、多くの場合、人は迷ってしまうのです。「何をすればいいのだろう。」これはなかなか簡単に結論の出る問題ではないのです。

そこで、チームとして横の連帯を使って組織を動かさなければならないとなったとき、リーダーは、人々が自由に意見を出せるような環境を整えてやらなければならない。あるいは、もし従業員が全くみんなやる気のない人たちだったら、何をやるべきかを考えたって、みんな自分が楽になることしか言い出しません。会社が行くべき方向よりも、どうやったら自分が楽できるようになるかということばかり考えて、意見を出すようになってきます。そうしたら会社としては上手く機能しなくなります。そこでリーダーは、従業員のモチベーションを考えなければいけなくなります。

それから、何が効果的なのかという議論になれば、当然、意見の対立が生まれてきます。そうすると意見の対立を止めるやり方を勉強しなければならない。それから、何が大切なのか、何が大事なのかという話になればなるほど、みんな勉強しなければなりません。会社のことやマーケットのことについていろいろ勉強しなければ、何をやらせたいのかという議論は育ってくるものではありません。そこで、社員にどんどん勉強させなければならないのです。

そういう形で実は、リーダーシップのスタイルがこの20年ぐらいの間に非常に大きく変わってきているのです。今までは決められたルールに則って命令を下し、情報を集めて、上手くいっていないかどうかだけ判断する。すなわち定常な状態ではないとき、問題が起きたときだけ、リーダーは出ていけばいい。あとはじっと座って、今日もいつもと同じように会社が動いて、情報を聞いている。後は決められた通り、決められた手順で、前例に則った命令を出していれば、大体組織は動いていた。そういう常識が、実はだんだん通用しなくなり始めています。そこで世界のリーダーたちは、大きな壁にぶつかりはじめています。

特に1980年代のアメリカは、製造業において惨たんたる状況に追い込まれました。皆さん方もよくご存じだと思いますが、アメリカの巨大な製鉄会社が倒産し、自動車会社がコテンパンに日本にやられた。あるいは家電関係でも、アメリカは全然太刀打ちができない。造船でも負け。ドンドンドンドン日本やドイツに負けていってしまったわけです。

そこで彼らは一生懸命になって建て直しを図るのです。結論から言えば、国として製造業、アメリカの企業全体を再建することは、あまり成功しなかったのですが、彼らはものすごくいろいろな勉強をしていく。そのときに彼らが一番勉強の題材としたのが、実は日本企業だったのです。それは皆さんもよくご存じだと思います。1980年代に入るとアメリカ人がどんどん日本の視察に来て、日本的経営は何かを沢山勉強していた。

実は日本の会社こそ、彼らが考えているようなチームワークが上から下まで徹底していた会社だったのです。それまでアメリカやヨーロッパの会社では、経営者と現場の人が口をきくなどということは、全くあり

えなかったのです。食事をとる場所も別です。上の人は指示書を書いて渡せばいいのです。それで指示書もらった人は、その通りやればいいだけなのです。上の人はサボっていないか、不正がないか、見ていればいい。励ますのではなく、監視をしているのです。

ところが、これでは全然上手くいかなくなって、日本を見たとき彼らはびっくりするのです。上も下も一緒になって仕事をしている。すばらしいチームワークで仕事をしているわけです。チームワークというものがあると、これはすごい。例えば不良品をなくそうということが、日本では非常にすばらしいスピードと改善によって、いくらでもできるのです。

改善をしようということに関して、決められたことだけをやっている人には、そんな意欲は一つもありません。改善をしたって何も自分の給料も上がらないわけで、決められたことをやればいいのです。こういうやり方をすれば品質がよくなるか。そういう改善は、ただ単に言われたことだけをやっている人からは、なかなか生まれてくるものではありません。ところが日本では、別に改善をやったからといって、それで社長になれるわけでもありません。多少、報奨金が出るぐらいかもしれませんが。上が指示をしなくても、下から「こう変えましょう、ああ変えましょう」ということがどんどん上がってくる。

更にアメリカやヨーロッパのそれまでの常識では、品質を上げるためには、追加的なお金をどんどん投資しなければならなかった。品質を変えるためにはお金が必要だったのです。ところが日本の企業を見ると、新規のお金を投入することなく、品質改善がどんどん行われていく。つまり KAIZEN (改善) です。これはすばらしいと思ったのです。これはかなわないと。

それで、彼らは日本の秘密、日本的経営のようなものを勉強しに来ます。しかし、彼らが勉強して最後に得た結論はちょっと意外なものでした。

それは、日本的経営は日本独自のやり方ではないということだったのです。そうではなくて、日本でもアメリカでもヨーロッパでも、成長している企業には共通のやり方があるのだということが彼らの得た最大の結論だったのです。日本でも、上手くいっている会社といていない会社がある。実は、アメリカでもよく見てみれば、上手くいっている会社はあったのです。上手くいっている会社には、どうも共通のやり方がある。上手くいっていない会社は何か欠けていると。実は 1980 年代、アメリカ人があわてて、一生懸命に企業の建て直しを勉強していた重要な結論は、ここにあったのです。

成功している会社というのは、世界を見渡しても、大体同じような特徴を持っているということです。そこから実は、経営の革新運動が世界の新しい潮流になっていきます。すなわち 1980 年代になりますと、経済はかなりグローバル化が進んでいたわけです。各国独自の文化ややり方は、確かにないことはない。しかし、成功する会社はそれと同時に、やはり成功するだけのやり方をちゃんと取り入れているのだということです。

そこで彼らは、1987 年から議会で経営品質賞を考えはじめるのです。すなわち、これはいまだに授賞式に大統領が来ることを見ればお判りのとおり、アメリカを再生するため、彼らの最後の知恵をふりしぼって作ったものだったのです。日本を学び、自分たちの歴史を学んで作ったのが、この経営品質賞だったのです。アメリカを蘇らせようという知恵と意欲がそこには沢山あるのです。

しかし今申し上げたように、成功している会社には国境を越えて共通のやり方があるのだというのが、彼らの分析した最後の見解でしたから、アメリカ経営品質賞で出てきた企業が成功するための処方箋は、世界の人が同じように使っても、同じように効く effective な薬だったのです。そこで、1990 年代に入ってから、アメリカ以外の国々、ヨーロッパでも日本でもアジアでもオーストラリアでも、これがものすごい勢いで広がっていった、企業の革新運動が続いていったのです。

このアメリカの MB 賞の中で一番重要な項目が、実はリーダーシップなのです。私は 1999 年のマルコム・ボルドリッジ賞の報告会を、ワシントン D.C. に行き聞いたのです。そのときに雷に打たれたような経験を

したのを、私は今でもよく覚えています。

経営品質賞をおやりになっているところに、とにかく申し上げます。一番大事なのはリーダーシップです。次に大事なのもリーダーシップです。3番目もリーダーシップです。リーダーシップがすべての基礎です。

プロセス・マネジメントや教育など項目はいろいろあります。しかし、多くの失敗している会社では、そういうものがバラバラに行われているのです。多くの成功している会社では、そういうものが全部一つに統合されているのです。統合できているか、いないかが成功と失敗の違いです。

多くの場合、会社が倒産するとき、まだまだ元気な部分が残っているのです。まだやれるのに、まだ金はあるのに、まだ力が残っているのに、企業はひっくり返ってしまうことがよくある。言ってみれば、最後の血の一滴まで、資源を全部使い尽くして会社が潰れることは、まず無いのです。多くの場合、会社は、持てる資源を使うことができなくて衰退し、やがて崩壊していくのです。ですから成功・失敗の本質は、資源をどれだけ沢山持っているかではなくて、より少ない資源であっても、どれだけ使い尽くすことができるかなのです。それこそがリーダーシップである以外、何ものでもないのです。

太平洋戦争について、日本人はよくこう言います。「アメリカはあれだけものすごい資源を持っていたから、成功したのだ。勝ったのだ。日本は全然資源がなかったから失敗し、戦争に負けたのだ。この資源の多さ少なさを見れば、初めから勝敗はわかっていた」。そのように日本人はよく言いますが、これは嘘です。間違ったセンテンスです。もしそれが正しいのなら、アメリカがベトナム戦争に負けるはずはなかった。ベトナム戦争のときのアメリカとベトナムの国力の格差は、おそらく太平洋戦争のときの日本とアメリカの格差より大きいものです。しかし、ベトナムでアメリカは敗戦を喫するのです。どんなに資源があっても、勝てないときは絶対に勝てないのです。反対に資源がなくても、ある戦い方、ある上手なリーダーシップがあれば、いくらでも戦えるのです。

アメリカは、太平洋戦争においてはものすごいリーダーシップを発揮して、人々のエネルギーと資源を全部戦争に結集することに成功して、日本と戦って勝った。ところがベトナム戦争のときには、彼らは太平洋戦争を上回る大量の資源を持っていたのに、それを戦争に勝つという目的のために集めることに失敗し、負けてしまった。こう考えるときに、このアメリカの経験は、実は非常に多くの教訓を我々に与えてくれているのです。おそらくアメリカ人の心の中にも、それが染みついていると思います。

一番大事なことは、どれだけ資源を、一つの目的のために集められるか。しかも、それを強制して集めるのではなく、自発的に自分から資源を提供しようと思わせたときに、ものすごい力を持ちます。たとえ同じ量の資源でも勢いが全然違います。

アメリカの経営品質賞の中を貫いている精神は、みんなでやっ払いこうという精神です。お互いが戦うのではない。社内で戦っていてはだめだ。社内は協力するのだ。そして、自分の利益だけ考えてはだめだ。お客さんの利益のためにやるのだ。こういう精神がしっかりと貫かれている。すなわち、何かの役に立つ、みんなが納得できる目標のために会社を動かしていけないと、みんな決して自発的に自分から自分の持っている資源は提供しないのです。社内で競争していたのだったら、1 + 1 がゼロになってしまうことも起きる。これだったら、どんなにいろいろな部分部分をきれいにしても絶対、会社は回らない。実はマルコム・ボルドリッジ賞は、ずっと最初からそういう精神を貫いているのです。

私は1999年4月にワシントンD.C.に行ったとき、ある受賞企業のトップが話をしました。そのトップはリーダーシップという言葉を決して初めから何度も何度も使う。私がびっくりしたのは、リーダーシップに反対語があると。彼らはこんな言葉を使うのです。リーダーシップの反対語は「カオス」です。カオスとは「混沌」です。リーダーシップはカオスの反対語なのだ。私はよく判ったのです。

カオスとは科学の言葉ですが、みんなバラバラにいて、お互い局所的にこっちでちょっとくっついて一緒

にやって、また離れてこっちでくっついて離れる。一つの全体としての秩序が定まっていない状態が、カオスです。エネルギーは結構高いのです。ですから反応はあるのですが、全体を一つの秩序にはなかなか持っていない状態が、このカオスです。「リーダーシップというのはカオスの反対なのだ。リーダーシップがなくなれば会社はカオスになるのだ」ということです。絵に描いてみましょう。

カオスというのは、いろいろな人がいるとします。それぞれ人は能力と自分の方向性を持っています。矢印の方向は、その人が何を求めているかという方向性です。矢印の長さは、その人の持っている能力です。カオスというのは、矢印がいろいろな方向を指している状態です。

例えば今日は60~70人ぐらいの方においでいただいております。この会には目的があって、皆さんおいでになっておられます。こういう状態ではこの教室はあまりカオスではない。しかし、飛行機の座席に60人全部座っていた。ただ単に目的地まで行くために座っている。きれいに座っているからといって、チームワークにまでは達していない。実はあれは一つのカオスの状態になっています。隣同士話をすることはあります。しかし、60人の乗客が飛行中にみんなで一緒に歌を歌い出すことはありません。みんなでこれから仕事で頑張ろうということもありません。あれはどんなに静かにていねいな物腰で座っていても、お互い全くチームワークがない状態で、ただ座っているだけなのです。あれはカオスの状態なのです。なるほどリーダーシップは、このカオスを止める力をいうのだ。私はそのときによく判りました。

カオスというのは、ある意味では非常に怖いものです。人々が動き回って大暴れをしていれば騒乱状態です。しかし多くの場合、組織のカオスは目には見えない。平然と社員が会社にいるようにしか見えないのです。朝、ちゃんと8時半に社員は来る。席に座る。ちゃんと仕事をしているように見える。あまり問題は上がってこない。しかしだからといって、みんながチームワークを考えて、みんなでやっ払いこう、お客さんのためにやっ払いこうと思って仕事をしているかどうかは、全くの別問題なのです。

リーダーシップは、放っておけばカオスにしかならない人々の集団に、一つの方向性を与えるものなのです。ですから、リーダーシップが働いている状態とは、こういう人たちを集めてきて、ちゃんと整列させて、一つの方向にみんなを向けさせることをいうのです。一つの会社の目標みたいなものに、人々をぐっと集めてくる力のことを、リーダーシップと呼んでいるのです。

ですから、リーダーシップは目に見えないものなのです。すなわち、目に見えるのはただ単に座っている人間だけなのですが、それはただのカオスにしかならないかもしれない。リーダーシップがあると、一人一人同じように座っているように見えながら、共通の目標に対してみんなが合意をして、それに向かって意識が集中していきます。その意識が人々の行動を支えているとき、一人一人にリーダーシップの力が及んでいるわけです。リーダーシップの力が及んで、みんなが一つに集まっている状態です。ですからリーダーとは、放っておけばみんな別々のことを考えている人たちの気持ちを、一つに集めていく人です。

同時にその受賞した企業は、リーダーというのは、人々を戦略に沿って整列させるのが仕事だと言うのです。リーダー、あるいは会社のトップは、どういう仕事をするのか、そして、どういう能力を持った人が何人、どこに必要なのかという計画書、人員の配置図のようなものを作ります。これを最初に決めないといけない。実は戦略とは、わかりやすくいえばその人員の配置図のことなのです。

組織のない何にもない状態はカオスです。将来、社員になるだろう人が世の中にたくさん散らばっているわけです。そこで会社はまず何をするか。これからこういう会社をやる。そのために営業の人が何人、経理が何人、総務が何人、製造部門が何人、管理部門が何人必要かという設計図を作ります。人員の配置図を作り、これに従って人を呼んできて座らせる、整列させる。これがリーダーがやるべき第一の仕事です。

戦略とは、どこに人を置くかということ。日本人は戦略と戦術を間違えることが、よくあります。同じ「戦」という字が付いているので非常に紛らわしく、何か同じようにみんな思うのですが、実は全然違うものです。

「戦略」とは簡単にいえば、引越し荷物の固まりみたいな状態です。引越し荷物というのは着いた先でほどうして、全部使うものがそろっている。しかし引越し荷物の中に入っていないものは、向こうへ行っただけでも入っていない。鍋釜が入っていないければ、早速ほどうした瞬間からその人は飯を食うのに困ります。必要なものをそろえることが戦略なのです。

逆にいえば、戦略だけがあっても何も動かない。引越し荷物みたいなものがどんどんそろったというのが、戦略の整った状態です。人も金も設備もあります、計画書もあります。全部整うと、戦略が整った状態なのです。しかし、それだけでは何も組織は動きません。引越し荷物の固まりがあるだけです。それをしっかりとした場所にちゃんと置き、いったん荷物をほどうして、人がまさに戦術的に使えるように置く。料理を作るのであれば、料理を作るための置く場所がちゃんとあるのです。そして料理の作り方に従って、鍋や箸やフライパンを使う順番が全部決まっているのです。そういう「戦術」があって初めて、料理はできます。しかし、初めから鍋釜がなければ料理はできない。鍋釜をそろえるところまでが「戦略」。鍋釜を使って、どういう順番でどう動かして料理を作るか。この技術のノウハウの部分が「戦術」なのです。

ですから、まずリーダーが会社を創るとき、どういう引越し荷物を持ってくればいいのか、どういう仕入れをすればいいかを考える。こういう能力を持った何人かのひとと、これくらいの金と、こういう技術を持てよう。これが戦略なのです。戦略でそろっていないものは、後先ずっとそろいません。初めから無いものは、後は無い。ですから戦略は、何をするのかをよく考えて決めなくてはならない重要なポイントなのです。後から使うもの、たまにしか使わないものも、戦略の段階で用意をしておかなければ、全然何ともなりません。リーダーの第一の仕事は戦略を作ることです。組織において必要なものをまず考えて詰めることが、リーダーシップの第一段階です。

しかし、これだけでは上手く動かないのです。引越し屋が引越し荷物をドンと持ってきて、「はい、そこに置いて」と置きます。それではこの住民は引越してきても、簡単に暮らせません。みんな自分の使いやすいようにもう一回、引越し荷物を置き直します。こうして初めて人々は家庭生活をまた再開することができます。ですから、戦略的に決めたことによって、人を集めてきただけでは組織は動かないのです。

では、何が次に必要かといったら戦術といえは戦術なのですが、一番大事なことは、集めてきた人にリーダーシップの力を及ぼすことです。料理を作るという目的のために並べるわけです。ここの部屋は寝るための部屋だ、ここは子ども部屋で、子どもが勉強するのだ、という目的のために、全部を都合よく並べるのです。こういうことをやらないと、とても家はきれいにならない。

ですからリーダーが次にやるべきことは、戦略に従って集まってきた人材・資源に一つの力を与える。こういう目標のためにやるのだ。こういう目標のために君はここに居るのだ。こういうことをするから、我々は組織を持っているのだということをよく納得させて、自分の意志で、自分の持っているエネルギーを使うことができるように動機づけをして、必要なサポートをする。そうすると、戦略的に集まった人たちの間に有機的な関連が生まれて、一つの目標に向かって人が動いていくようになります。そうやって初めて、戦術的にいくらかでも臨機応変に組織は動けるようになっていきます。

私たちの体の中には心臓、肺、肝臓などがあります。戦略だけしかない状態は、てんで勝手に置いてあるだけの状態です。これだけの状態だけで、肺が息をしても心臓が動いていない、あるいは心臓が一生懸命動いても胃袋が全然消化してくれないとなったら、人間は全然生きていけないです。一つ一つの臓器でしかない。人間の体が病気になるというのは、簡単にいえば、体の中でカオスを起こしているということです。例えば胃袋が「俺はこの人間の寿命を長くする、あるいは命を支える目的には協力しない。俺は勝手に生き

ていくのだ」と勝手に細胞の増殖を始めたら、これは癌です。本当に命が縮まってしまいます。

体を見てもよくわかります。人間が走ると息があがる。心臓がバクバクします。これはすべての臓器が、走るという目的にちゃんと向かって協力しているのです。協力しているから、走るという動作をスムーズに人間はできるのです。これは体の中のリーダーシップが、各臓器でしっかりと整っているからです。戦略的にどんなにしっかりとした全部の条件がそろっていても、今言ったリーダーシップが働いていなければ、人間は走ることもできません。そんなところで走ったら、酸欠になって死んでしまうとか、栄養不足で死んでしまうとか、何かおかしいことになって動かない。

組織も同じなのです。まずは集めて、ちゃんと場所に置くのです。それからみんなが一つの目標のために戦術的に動けるように、リーダーシップの意図と力を植え付けていくのが、リーダーの仕事なのです。リーダーシップとは、まさにその戦略を作る本人自身でもあるし、同時に、戦略に従って並んできた人材や資源にカオスを起こさせないことなのです。

私には、今の多くの日本の企業はカオスになっているように見えてなりません。みんな何かそれなりに仕事をしているように見えるのです。座っている。言われたとおり仕事をやっている。しかし、みんな別々のことを考えている。あれはカオスです。ですから、ある経理の部門が、「大変だ、もうとにかく稼がないと、キャッシュフローが足りない」。そこで危険だ、危険だという信号を脳に送ります。しかし別の部門は「ああ、そう。俺の問題じゃないよ」「私の問題ではない、私は言われたことだけやっているのだ。経理がいろいろなことを言ったって、私は知りませんよ」。これがカオスです。

体の臓器であれば、命を長らえるために、みんな協力して働いている。あなたが大変だったら、自分は確かに、例えば心臓であればもっとときどきしないとならない。疲れるかもしれない。しかしやらなければいけないのであれば、やりましょと、自然に協力してくる。これがチームワークが働いて、組織が一つに向かって動いている姿ですが、日本には、なかなかそういう会社は今、ない。

1980年代のアメリカ人は、日本の至る所に、チームワークが働いて、組織が一つに向かって動いている、こういう会社があることに気づいたわけです。何かものすごい秘密が、設計図が、あるわけでもない。何かまさに自由自在に全社が一丸となって、一つの方向に向く姿を見て彼らは感動するわけです。「おお、すごい」と。それはなかなかすごいものでした。自分たちもぜひやってみたいということで、まさにそういうリーダーシップ、チームワークを科学的に分析するようになってくるのです。どうやればいいのか。しかし、肝心要の日本ではそれは昔の話で、みんなもう忘れてしまっているのです。ですから、会社の至るところでカオスになっていて、みんな一つの方向に集まってこない。こういうことになって、日本はトラブっているのです。

では、どうやってみんなを集めるのか。ある組織のリーダーの例です。私は別にここで政治の話をするつもりはありません。しかし、このリーダーの名前は皆さんも知っていると思いますので、ちょっと持ってきました。名前を小泉純一郎といって、ちょっと有名なリーダーです。この人は昨年5月に国会で指名を受けて、日本人に向かって「こういうところに集まれ」という目標を、実は一つ掲げているのです。彼のこの所信表明演説の中に、それが入っています。

「このたび皆様方のご支持を得て内閣総理大臣に就任しました。想像を超える重圧と緊張があります」と書いてあります。ここで彼は、日本がどこに行くかを、こういうところに向かってみんなが進んでいきましょと。まさにその目標はどこにあるか。ここに向かって日本の皆さんは向かっていきましょう、という目標を言っているのです。

どう言っているかというと、同じ演説の中で、「戦後日本は、めざましい経済発展を遂げ、生活の水準も飛躍的に向上しました。資源に恵まれないこの狭い国土で、1億2700万人もの国民がそれほど短期間にこま

で高い生活水準を実現したことは、我々の誇りです。しかし 90 年代以降、日本経済は長期にわたって低迷し、政治に対する信頼は失われ、社会は閉塞感が充満しております。これまでうまく機能してきた仕組みが、21 世紀の社会に必ずしもふさわしくないことが明らかになっています。このような状況において、私に課せられた最重要課題は、経済を立て直し、自信と誇りに満ちた日本社会を築くことです。これはリーダーが示した、これから日本がどこへ行くのだろうと言っている重要なメッセージです。

さあ、このリーダーは具体的にどういう目標をポイントにして、どこに向かって行こうと言っていますか。私が今読んだところから、どのように解釈すればいいのでしょうか。彼が言っているのは、「昔に戻ろう」という発想です。彼は「昔の日本、戦後の日本はすばらしかった、我々の誇りだ。しかし今はちょっと経済も低迷していて信頼も失われている。だから元に戻しましょう、立て直しましょう」と言っている。しかし彼は未来の日本はどこにあって、どこに向かって行くかということは、一つも言っていない。これは典型的な失敗する形の目標設定です。「昔はよかったから昔に戻りましょう」という言い方は、非常に典型的で、よくあるのです。

ピーター・ドラッカーが有名な言葉を言っています。「企業の死の谷は、企業の骨で埋め尽くされている。すなわち、つぶれた会社は、大抵はこういう会社だと。彼はこう言っています。「企業の死の谷は、かつて成功した企業の骨で埋め尽くされている」と。会社がおかしくなってしまう非常に大きな原因は、実は過去の成功なのだと。これは洋の東西を問わず、日本だけではなく世界中でよく見られる現象なのです。

「昔に戻ろう」という言葉ぐらい、危険なものはないのです。「昔はよかった。この成功をもう一回取り戻そう」いたずらにそれだけ言いながら、ちっともそれができなくて、時間切れアウトになってしまう会社が、あまりにも世の中には多いのです。彼ももう少しピーター・ドラッカーのことを勉強すると、少しは状況が変わったかもしれません。

しかし、もう 1 つ面白いものがあります。日本人も、もう少し前はもう少し面白いことを言っていました。昭和 20 年 8 月 15 日、日本が戦争に負けたときの終戦の詔書です。大体、みんなこれの初めの方は知っているのですね。「朕思うに・・・」。後ろの方はみんな大体あまり読まない、教科書に出てない。もう一つはポツダム宣言です。ポツダム宣言の最後のフレーズには「ここに書いてあることが直らなければ、お前たちは全滅だぞ」という脅しの言葉が入っているのですが、その脅しの言葉の一つ前のフレーズもそうです。実は昭和 20 年 8 月 15 日の敗戦国のリーダー、戦勝国のリーダーが日本に与えた目標というのは、きわめて注目すべきものでした。彼らは何を言っていたか。

敗戦国のリーダーは、敗戦した国の国民に向かって、こういう目標を与えています。最後の部分で、「世界の進運に後れざらむことを期すべし」、世界が進んでいくことに遅れないようにしなさいと言っている。これが敗戦国のリーダーが敗戦の日に、日本人に与えたメッセージです。これは考えてみればすごいことなのです。世界を相手に戦ったのです。ですから、「やり返せ、恨みを晴らせ」というのが古来の日本の型だったと思う。しかしそれは彼は言っていない。会社がつぶれる。「会社を再興しろ」とは言っていないです。「今回、負けちゃった。つぶれちゃった。だから、これから先は世界に遅れないようにやりなさい。二度と世界に後れをとらないように頑張りなさい」というメッセージを彼は残している。敗戦の日に、です。全く何もなくなってしまうところで、「世界に遅れるな」と。信じられない話です。何もなくなってしまうのに、それで世界にどうやって勝てるかという感じです。でもこれがメッセージなのです。

一方で、戦勝国の方は、日本に対してこういうメッセージを残しました。‘Eventual Japanese participation in world trade relations shall be permitted.’「究極的に日本は世界の貿易関係に復帰することを許される」と書いてあります。これもすごい話です。日本の軍国主義を叩きつぶさうということで

連中はやってきて、戦争で無条件降伏をさせるわけです。しかし、最後のところで「また世界の貿易関係に復帰することを許す」と言っているのです。これも昭和20年8月15日の状況からいったら、全く想定外、想像外の出来事です。そんなこと言っても、どうやってできるんだろう。そうとしか言いようがありません。

しかし、リーダーの言葉というのは、実に重いものがあります。この敗戦のときの、敗戦国と戦勝国が日本人に与えた目標を整理してみましょう。

敗戦国のリーダーは「世界に後れるな」と言い、戦勝国のリーダーのメッセージは、「貿易に復帰していいですよ」と言っています。この2つのメッセージを足すと、どうなりますか。「貿易で世界に遅れるな。貿易で世界一になれ。」ですね。日本は実際に1989年、貿易で稼いだ世界最高の黒字によって、スイスと並んで、世界で最も1人あたり国民総生産の高い国になるのです。まさにこの敗戦の日に、敗戦国と戦勝国の両方のリーダーが与えた目標によって、日本はそれから約50年かけてその目標を見事に達成するわけです。すごいものがあります。全く何もないところから始まった日本が、敗戦国と戦勝国のリーダーたちが託した目標どおりの姿をちゃんとつくっていった。

そして、敢えて追加して言うなら、今の平成のリーダーは、「それは実にすごいものだった。すばらしいものだった」と言っている、「昭和時代のすばらしい、ここまで高い生活水準を実現したことは、我々の誇りです」と言っている。まさにその誇りの原点は、あの昭和20年8月15日の戦勝国と敗戦国のリーダーの言葉の中にちゃんと入っている。そして彼、平成のリーダーはここに帰ろうと言った。

これが失敗のもとだったのです。逆にいうなら、この昭和20年8月15日に決めた目標を、日本は約50年で全部達成するのです。ところが、次の目標がないんです。次の目標がないことこそ、今の日本を本当に混乱させている一番大きな理由です。どんな政治家が出てきても、この言葉の「次」が出てこない。さっきの昭和天皇とポツダム宣言のような目標が出てこないのです。みんなを動かす目標が出てこない。勝手なことはいくらでも言うのですが、みんながそれをちっとも信じようとしない。人々を鼓舞させる言葉が出てこない。「昔はよかった」ばかりやっていますから、全然信用しない。

これは何もこのリーダーだけの問題ではなくて、今の日本で至るところに起こっている問題です。この新しい目標がないと、どれだけ組織がカオスになるか。これが典型的な今の日本のカオスです。会社の中、あるいは国として、目標に向かって一つに集まってきたときに、ものすごい力を、組織あるいは国は持つのです。こういうものが失われたとき、徹底的に壊れていくのです。

ですから今の日本では、まさにリーダーシップが「新しい日本の姿がどういうものなのか」を、本当に歴史に残るような形で世界に示していけない。リーダーシップがあるのとないないのとで違う。みんなが揃ってこう言います。「日本人は優秀である。勤勉である。」どうですか、ほかの世界に比べて。「日本人は非常に手先が器用だ。」それはそうでしょう。「日本人は比較的うそをつかない。」そうだと思います。「日本の製造業はまだ強い。技術開発能力が残っている。」確かにそうです。しかし、「だから日本はすばらしい」と思ったら大間違いです。今、日本の強さと言われるものを全部列挙しましたが、それらがバラバラである限り、日本はドンドン弱くなっていきます。それらが全部一つに集まって初めて、新しい日本が強くなっていくのです。ですから、個別の分野が強ければ強いほど、実は反対にカオスはどんどん増していくのです。みんなバラバラに散ります。

今、いろいろな識者が日本はまだ強いのだとよく言っていますが、世界の人からすれば、そういうのを見れば見るほど「やはり日本は全然よくない。リーダーシップが全然ない。これはやはり失敗するわ」と思っています。非常に彼らは不思議に思っているのです。1980年代あれだけ成功した日本が、自分たちの20年前と同じような道を再び行っている。どんなにみじめたらしくなっているのに「いや、うちはこのところが強い、ああいうところが強い」、それだけを言っている。まさに日本はリーダーシップが本当に欠如している。逆にいえば、新しい時代に、新しいリーダーシップを復活させて初めて、日本は強くなれるわけです。

企業の「死の谷」の話ではありませんが、我々は変化に対して、慎重にというより、油断してはならない。それが変化の実態です。変化をどう考えるかは人それぞれですが、世の中は常に変化していることだけは変わらないです。諸行無常という話ではないですが、自分の変化、自分の会社の変化を止めることはできます。しかし、世の中の変化を止めることは、だれにもできない。これが一番重要なポイントです。

そうすると我々は、この現実直面したときに2つの道があります。世の中は常に変化している。自ら変化を拒むか、あるいは自ら変化していくか、どちらかです。では、皆さんはどちらを選びますか。こう聞かれれば、自ら変化する方を選ぶに決まっています。企業の経営に関しては、変化を拒む人はいないでしょう。しかし、世の中はそんなに簡単ではないです。変化を拒むというのは往々にして、結果的にそうなることが多いのです。結果的に組織が変化を拒んでしまうことになる大きな理由は、1つは「利益の追求」、2つ目が「享樂の追求」です。

「利益の追求」が、なぜ変化を拒ませる方向になるのでしょうか。とにかく利益が大切だ、利益を上げろと言っていることが、組織を変化から遠ざけてしまって、結果的に変化に対応できない会社にしてしまう非常に重要な要因になります。利益は一体どういうときに出るか。利益というのは、普通は組織や資源を効率的に使って初めてできるものです。いつもやり方を変えていたり、会社の中でしょっちゅう組織変更、業務内容の変更・変化をさせていたら、まずもって利益など出るものではありません。会社が利益を出すためには、熟練が必要なのです。ですから、一つ決められたシステムをどんどん成熟させていって、熟練させていかないと、なかなか利益は出るものではありません。

そうすると、企業がいつもどんな場合でも、利益を出すことだけが一番大事なのだと思って動いていると、時代の変化に合わせて仕事のやり方や製品を変えとか、新しい変化を目指して研究開発をしようとか、新しい勉強をしようとかいうことは全部、悪になる。これは利益を減らす、非常に問題の多い行動とされるのです。利益を本当に追求していったら、今言った変化はすべて拒むべきものになる。

「なぜ今期は利益が上がらないのだ、何だこの数字は」「いや、ちょっと試作品の研究開発をやっていましたので。」「だれの権限で、だれの命令でそんなことをやるんだ。言っただろう。この目標の数字を絶対達成しろと。そんな余裕があるのか。」「こういうことはよくある話です。

今の銀行などは非常に問題があります。利益が出なかったら、貸した金を引き揚げる。たまには戦略的に事業を赤字にして、問題を全部開示するとか、赤字になってもいいから研究開発をやってみるとか、新しい試行錯誤もやってみるとか、そういうことができないければ、企業は成長するわけがないのです。ところが銀行が、そんなことをしたら企業から金を引き揚げるのですから、できないのです。会社なんか回るわけがないのです。今の金融のやり方も変えなければいけません。

しかし、利益の追求とは、まさにそういうものです。とにかく利益、利益。今あるシステムを変えることに目は行かなくなります。効率性をどんどん上げることだけに、みんな頭が行ってしまう。「効率、効率」ですから、やがてその組織や生産ラインの製品は、世の中に対して「効果」のないものになっていく。あっても無くてもいい商品、会社になってしまうと、自然にお客さんは離れていきます。そうするとみんな焦って利益の追求となる。益々効率性を重視する。悪循環です。やがて会社は負債で倒れて、潰れてしまいます。

ですから、利益の追求というのは、好況のときでも危険かもしれませんが、不況のときにおいては非常に危険なことなのです。不況のときに利益だけ追求すると、不況のときに本当に必要な質の変換ができなくなります。その会社には、いつまでたっても好況は来ません。

2つ目の「享樂の追求」は、何も遊び呆けるという話ではないのです。享樂の最たるものは名声です。名

声の追求は非常に怖いものがあります。かつて成功していた、すばらしい会社と言われていた。その言葉を失いたくない。これも会社を危険に陥れる大きな理由です。変化を拒む。

例えばアメリカでエンロンという会社がこの間潰れたのですが、「アメリカで最も革新的な企業」ナンバーワンに過去6年連続で選ばれたのが、あの潰れたエンロンでした。彼らは非常に名声を大事にしたのです。賞を取って、すばらしい会社だといわれることをすごく重視していた。そのために、彼らにはトレーディングで生まれた損失を表に出す勇気が出なかった。だから問題を全部隠して、いい話だけを表に出して、名声を保っていた。そして最後に全部抱えてつぶれてしまった。

「利益の追求」にしる「享楽の追求」にしる、あえていうと人間の性（さが）みたいな部分があります。普通にやっていれば、利益をみんな上げよう、名声も保とうと思います。しかし、そこを敗れて、どこかで踏ん切りをつけて、次に向かって進んでいく力がないと、会社というのは変わることができない。そのままやっていくと、やがて淘汰されてしまう。変化を拒んだら、この会社はもはやeffectiveではない。淘汰されます。

しかし、もっとここで市場経済が入ってくるのであれば、新しい会社が生まれてきます。マーケットから新しい会社が生まれて、進化する。これが市場経済のすごいところ。一つの会社がつぶれても、ほかの会社は生まれてくるのです。ですから、企業はどんどん進化しています。確かに一つの会社が潰れ、変化は止まったかもしれない。だけど、ほかの会社の市場化が生まれてくればいいではないか。

小売業を見てみましょう。今から12年前、1990年バブルのピークだったとき、一番いいといわれたのは百貨店です。百貨店がまず不況になった。今度、スーパーが いいといわれが、不況になった。今度はディスカウントが いいといわれたが、これも不況になった。今度はコンビニが いけるといわれたが、これもうまくいかない。日本の流通業を見ていると、本当にこの淘汰と市場競争は、すごいものがあります。小売業はどんどん進化を遂げていったのです。

ですから12年前、バブルがはじけはじめたころと今とでは、日本の流通業は全然様子が違います。我々消費者は、非常に多くのメリットを小売業から受けることができるようになってきました。しかし、その中で日本の流通業は屍累々（しかばねるい）です。どんどんつぶれていく。つぶれては生まれ、つぶれては生まれ。まさにこういうのを市場経済というのです。何もアメリカ人の世界だけが、市場経済ではありません。日本の流通業は典型的な市場経済です。どんどん進化していくのです。

私は昔、アメリカのソロモン・ブラザーズという証券会社で働いていました。彼らが最高とする世界はこの市場経済です。彼らにとってみれば、金を出して利益の追求をしない会社はアウトです。上場している会社が「利益の追求は3年後を考えている」などと言えば、「ばかをいえ、とにかく今、有り金を全部はたいて配当を出せ」というのが証券会社の世界です。「競争だ、競争をなさい」と。

しかし、経営品質賞に根ざしている理念は、これではないのです。明らかに哲学が違う。自ら変化を遂げながら進化を目指していくのが経営品質の理念です。自分の会社を変えていきなさい。これが右コースで、左コースは変化を拒んで淘汰されていく。

ここで我々にとって非常に大きなチャレンジがあるのです。それは、右コースがいいといっても、最後のこの「進化」の答えが、左コースと右コースは一致していなければならない。自分で会社を変えると言っても、変えていくのはいい。しかし、その進化があまりにも市場の出した答えに比べて遅すぎ、変化が生ぬるければ、自ら変化していくころには、途中で淘汰されてしまい、うまくいきません。

自ら変化させるというのは、市場経済を入れる以上に大変で、ものすごく難しいことです。どちらが自らの変化が少なく済むかといえば、左コースです。大きな変化は避ければ、人間はあまり考えなくていい、適当に考えてやっていればいいのです。途中でその会社は潰れますが、「神の見えざる手」が次の会社を選ん

でくれますから、あまりこちらも考えなくても済む。ドーンとやっていけばいい。

自ら変化する右コースというのは大変なのです。自分のやりたい道が、自分はこういう会社になりたい、世の中はこうなるだろうと思っても、しかし市場が選んだ答えと合っていなければ、これは決して上手くいかない。だから経営品質賞に従って会社を建て直すというのは、実に生半可なことではないのです。市場に楯突くのはダメなのです。

競争相手はマーケットなのです。マーケットは神様が選んでしまうのです。ふさわしい会社、成功する会社を、人ではなくて、マーケットを通じて神が選んでしまう。こっちの右コースはその神の答えを知りながら（知ろうと努力しながら）、自分でやらなければいけないのです。会社を変えていくというのは、ものすごく大変なことなのです。どこにそれが一番集約されるかという、自らどれだけ変化することができるかなのです。変化に強い会社を作っていく。これが一つでもマーケットに遅れたら、淘汰されてしまう。

淘汰されるとき悲劇は、右コースの方がひどいです。左コースは初めから上手くいかなければやめてしまえと思って、やっているわけです。ですから、働く方も経営者も、稼ぐだけ稼いだら、会社を解散して何かほかのことをやろうと思っていますから、まだいいです。

右コースは大変です。これをずっと真剣にやっているから、つぶれてしまったら大変なのです。がっかりというもの。

ですから、今日お集まりの皆さんは、非常に責任が重大なのです。淘汰されたらどういうことになるか、だからみんな必死に考えます。会社がつぶれ、失業してしまったら、次にどうするか。命を懸けて新しいことにチャレンジしていきます。それに負けてはダメなのです。淘汰がすごければすごいほど、進化は激しくなります。マーケットはどんどん全世界規模で変化しています。これに負けないよう、自分たちで自分を変化させていかなければならない。

しかし、これはやればできるのです。だから経営品質賞があるのです。最終的には実はこちらの方が、未来をつくる力は非常に強いのです。最終的に、一つの国、経済の未来をつくるのはこちらの右コースの会社です。なぜかという、変化を遂げる中で、歴史が生まれ、成熟が生まれます。そして、その成熟が文化を生む。つまり、変化に強い会社は文化を生み出す。この文化は非常に重要で、この文化ができることによって、会社には永遠の命が生まれてきます。ですから、この成功物語はずっと連綿と続いているわけです。

昔大変だったのが最後に生き残って次の時代に行けるところまで全部歴史があります。歴史の中で意思決定とか、人々にどんどん変化が生まれてきた。そして成熟し、やがて文化が生まれます。この文化、成熟の姿こそ、新しい日本ができたのだ、新しい時代に移ったのだと人々に教えるものです。最後に未来をつくるのはこちらの右コースの会社で、左コースは常につぶれては生まれる世界です。たまたまそのときは華やかでも、前と後ろがない。ですから、なかなかそれでは未来をつくるケースにはならないのです。

いわゆるIT革命などもそうなのですが、アメリカはIT革命に強いと言われます。しかし、みんなよく誤解するのですが、ITの技術を作った国だから強いというのは、ちょっと違うのです。ITも実はある意味で変化の一つなのです。仕事のやり方が変わるわけです。アメリカでも、ITが入って潰れた会社は沢山あるのです。デパートなども今、青息吐息です。コンピュータ関係の会社でも、ワングという非常に有名な事務機の会社があり、1980年代は、秘書といえばもうワングを使いこなさなければいけないというぐらい、有名な会社だったのです。しかしITが入って、潰れてしまいました。

ITなどでも、変化を拒む会社はつぶれてしまうのです。アメリカでも何処でも同じです。ITは変化なのです。自ら変化していかない限り、やはり生き残らない。アメリカはITで強いのではなくて、変化に強いのです。少なくとも1990年代は非常に変化に強かった。ITや国際化という変化に対して、ものすごく彼

らは柔軟だったのです。だから強くなったのです。

何も技術的に天才が何人いるからという話ではないのです。組織の、変化に対する対応力がきわめて高かったのです。だからITのような新たな脅威・変化が来ても、それを脅威と見なさないで乗り越えようとしていったのです。

例えば初めてデリバティブズという金融の新しい商品が入ってきたとき、日本の多くの証券会社のトップの人たちはこう言っていたのです。「デリバティブズなんて、絶対俺はわからない。あれは30歳以下にやらせておけばいいのだ」。勝手にやっておけという態度だったのです。すなわち自らの変化を拒否したのです。数学を一から勉強し直すみたいなことを、彼らはやらなかったのです。若い者に全部やらせておけばいい、新商品の一つだと。5~6年経ってから、もういいよデリバティブズで母屋を乗っ取られはじめたのです。今はだから日本の証券会社もガタガタでみんなアメリカの血が入ってしまった。もうどうにもなりません。

世界のトップはそうではないです。世界の企業では、まずトップが自分で勉強しています。でないと、恥をかきます。ITは何か難しい、わからないと言っていたら、早速クビです。これではその会社はダメだぞと。ですから、みんな必死になって勉強するのです。

そういう意味で、この右コースに行くためには、トップ自身がよく勉強しなければだめです。トップが誰よりもよく勉強していないと、右コースはまず不可能です。皆さんもお子様のいらっしゃる方は、お子様の勉強で悩まれた方も多いと思います。勉強しろ、勉強しろと言っても絶対に勉強しません。「父ちゃん、そんなこと言いながら、いつも酒を飲んでゴロゴロして、テレビを見ているじゃないか」。大体子供は、親の言うことを聞いて育つわけではなく、親のやっていることを真似して育ちます。親が勉強しないと、なかなか子どもにも勉強のクセはつかないです。

会社も同じです。社長自身が勉強している会社は、社員もよく勉強するようになります。やはり社長が自分の態度でもって、率先垂範でやらないと上手くいかないのは、洋の東西を問いません。ですから、まず右コースを成功させるためには、社長自身が新たな変化をものにしていく必要があります。これはとても大事なことです。人に任せてやるから、上手くいかないのです。

そして、やはりチームが企業の中で大事にされるようになってきてから、組織もドンドン変わってきているのです。日本は昔からよくピラミッド型とかタテ型組織と言われます。会社の中が何か煙突のようになっているのです。新入社員を入社させる時、ほぼ同じ人間を大量に集めてきて、ドーンと会社に入れるというやり方を取ります。

これはちょうど田植えと同じなのです。田植えをするとき苗を買ってきます。この苗は、まず品種が全部、同じ長さに大体そろっています。大量の苗を一本一本田植えしていきます。昔の日本の会社の採用のイメージはこういうものです。日本で社会人になるとか会社に就職するというのは、ちょうど田植えをするイメージなのです。ほぼ同じ能力の同じ価値観を持つ人間を大量に集めてきて、一つ一つ植えていく。これが日本の就職とか、社会人になることの昭和時代の典型的な姿です。

ですから学校も、どちらかというと同じ苗を育てるようなことが奨励されていたのです。バラバラにいろいろな品種を混ぜて育ててはダメで、飛び抜けて有能なものが出るのは、よくないのです。同じぐらいの能力を持った人を大量に育てるのが、学校に課せられた使命なのです。そうやって育ててきて、「はい、できましたよ」と、苗床をどんと企業に渡すわけです。企業の方はその苗を買ってきて、田植えをします。入ると、会社の中は煙突のようになっているのです。下から入ると上までずっとそのまま、エレベーターのように上がっていく仕組みになっています。大体65ぐらいになると一番上に行き、あとは外へ出ていく。こういうシ

ステムになっているのです。

ですから、いったんその企業や地域社会の煙突にいったん入ると、とにかく黙っていても後ろからずっと同じように入ってきますから、ずっと上に上がっていくのです。定年までずっといられる。大体こういうシステムなのです。たまに横を向いてしまう人がいるのですが、いつも上を向いていないといけない。あまりすごいのがいたら、ちょっと目障りだから出されてしまいます。ですから、上に行けば行くほど、ほぼ同じ高さの同じ能力がビシッと揃っている。

これだけでは、まさにみんな暇をしてしまうわけです。とにかく一生食うに困らないと思ってずっと座っていますから、暇ではしょうがないので、ここにピラミッドを作るのです。このピラミッドは、内側にいる人がより意思決定に近い人、外側にいる人は意思決定から遠い人です。そこでこのピラミッドは上に行くほど狭く、一番上は1人しか来ないように作るのです。人々は横と競争して、だれがピラミッドに残るかでいつも競争するのです。こうやって暇な、本当に放っておけば退屈になりそうな何十年間という煙突の中の時代に、活力を与えるわけです。

ピラミッドの外に出ても、実はこの煙突の中にいる限り、食えなくなる心配はないのです。すなわち会社にいくとか、あまりパツとしない部署で暮らすとか、とにかく生活はできるのです。ですから、ピラミッドの外に出ても煙突の外にさえ出なければ、あまり問題は起きない。これが昭和時代の典型的なタテ型組織です。

このタテ型組織において、リーダーの仕事とは非常におもしろいものがあるのです。

第一に、昭和時代は非常に規制が厳しかったので、この煙突どうしの戦い、外との戦いはあまりなかったのです。業界の秩序や規制などいろいろなものがあり、横の競争があまりなくて、結構棲み分けはできていましたから、一番上のリーダーは、横との競争に勝つ能力が一番強い人でなければならないことは、あまりなかったのです。昭和時代は規制もあったので、国際化もそんなにありませんでした。

必ずしも外との戦いに一番強い人が上に来るとは限らないのです。多くの場合、一番上に立つ人は、だれが残ってだれが外に出ていくか、人の選定、この調整が非常に上手な人、出ていく人を納得させられる力を持っている人が一番上に座るのです。つまり調整能力の高い人です。

もう一つのポイントは、この煙突は、このリーダーが創ったものではないのです。煙突がリーダーを選んだのです。ですからリーダーといえども、実は会社はリーダーのものではない。リーダーは自然に下から上がってきて、たまたま選ばれた1人なのです。ですから、この煙突自体が傾いているとか、この煙突の仕事のやり方を変えようとか、この煙突を壊そうということを発議しても、この人に実はそんなに権限はないのです。

この煙突は連綿と続いていて、昔も今も未来もずっとある。その非常に長い歴史の中で、第何代目の党首みたいな感じで座っているのが昭和時代、一番尊敬されるリーダーなのです。自分の城だというリーダーよりも、昔から伝わっている城を預かっているリーダーの方が尊敬されていたのが、実は昭和時代なのです。

こういう世界においてリーダーシップの要諦は、この中のめめ事をできるだけ小さく収めることです。特に人事評価です。横の競争を上手にさばくことができる人が、リーダーとして君臨したわけです。タテ型組織で、ピラミッドになっていますから一応、この人はすべての情報と権限を握る立場にあるわけです。ですから、さっきの鉄道会社の例と同じように、この人は全権を持っているわけです。しかし、隣の煙突との競争はあまりなくて、規制の多い時代で国際化もなかったから、実際にけんかとなったら、この人はちょっと弱いのです。けんかに強い人は選ばれていない。そういう特徴もあったのが、昭和時代のタテ型の図です。

ですから、この時代において「会社が潰れる」というのは、本当に文字どおり「潰れる」ことなのです。要するに会社という煙突は、昔のご先祖様から伝わるもので、「会社が潰れる」というのは、煙突がバサッと

落ちて、みんな無になってバラバラになってしまう状態です。煙突がなくなったら何の意味も持たなくなります。煙突があって初めて中に人はいられるわけで、煙突があるから、その高さにいるわけです。煙突がなかったら、風に吹かれてビューンとどこかへ飛んでいってしまうのです。ですから、まさに会社がバシャーンと「潰れる」というのは、昭和時代のこの組織が壊れるときの典型的な表現なのです。

しかし、この昭和時代の古い姿も、平成に入ってから大きく変貌を遂げます。まず今の時代、学校でみんなあまり勉強をしません。学校も非常に自由にやらせます。ですから、学校を卒業した人は、いろいろな能力をバラバラに持っています。より自然な形に近づいたのです。もはや田植えの時代ではありません。ですから、一つの均一な能力を集めた人が、苗床のようにドンと来ることはありえない。そんなものは誰もつくっていないのです。世の中にあるのは、非常に多様な能力を持った人がひしめいている状態で、ただのカオスがあるだけです。

これをリーダーはまず設計図を書いて戦略を練って、人を集めてきます。そして集めてきた人を一つの目標に向かって集約していきます。これがリーダーの役割なのです。だからリーダーシップがあって初めて組織があるのです。それがなかったら、ただのカオスがあるだけで、何の形もなさない。戦略も人々を引きつけるリーダーシップもなかったら、何にもないというのが、この平成の時代です。全部リーダーシップの出来が決めるのです。

ある意味で、こちらはヨコ型の時代です。この世界においては年齢の上下も関係ないからです。年輩の人が働いて上手くいく職場であれば、年輩の人を呼んでくればいい、それだけのことです。別に年齢の上下があるわけではありません。要するに、みんな対等な立場なのです。どういう能力を持った人が必要かを選ぶのは各企業で、人を選ぶ基準はみんな違うのです。

例えばある会社はこういう能力を持った人を集めたい。こちらの会社はこういう目標を持っていて、こちら向きの能力を持つ人を集めてみたい。これでいいのです。いろいろな会社がいろいろな目標を持って、いろいろな角度から人を集めて、組織を作っていくのです。

この平成の今の我々が住んでいるヨコ型社会では、リーダーがいる場所は、面白いことにトップではないのです。リーダー自身が、必ずしも人々の求心力の原点になる必要はない。リーダー自身の個人的な魅力で人々の求心力を得ているリーダーのことを、よく「カリスマ型リーダー」といいます。カリスマというのは、何もトップダウンでドンとやる人ではないのです。人々の意識の集まる、人々の一緒にやっこうと思ふ、その真ん中に座っている人をカリスマというのです。人々のエネルギーを集める力を持っている人を、カリスマ性のあるリーダーというのです。

カリスマ性のあるリーダーは、実は非常に大きな問題を持っています。なぜなら、カリスマ性を持ったリーダーは継承が難しいのです。子供に継承することはまず無理です。他人に継承することもなかなか大変です。多くの企業では、その人の個人的なカリスマ性で組織を作るところから、なるべく離れようとしています。カリスマ性でエネルギーを集めようとすると、長続きしないからです。その人が引退したとき、会社が終わってしまうからです。

ですから、ヨコ型組織において、リーダーは実はどこにいてもいい。リーダーシップが働いていれいいのですから、何も社長がすべてのリーダーシップを発揮する必要はないのです。逆にいえば社長がすべてのリーダーシップを発揮することは無理なことです。みんなが自発的にやっこうと思わないかぎり、エネルギーは出てこないわけです。ある意味で一人一人がリーダーでないとダメなのです。自分がみんなを率いてやっこうという意識をみんなが持っていないと、なかなかうまくいかないです。だから、だれかに頼んでだれかについていければいいや、上から言われるとおりやっこういければいいやというのは、タテ型の発想です。

ヨコ型では、人に付いていけばいいと思うのであれば、その人は‘He is not effective’です。いてもいなくても同じで、だれに取って代わってもいいわけです。言われたことだけやるわけで、その人がいる意味がないのです。ですから、常にすべての人たちが「自分がリーダーなんだ、みんなと一緒にやっ払いこう」という思いを持って初めて、ヨコ型組織は上手に機能するようになります。

今の日本では、終身雇用はなくなりました。ですから、ドンドンみんなが失業と就職、失業と就職を繰り返すようになります。会社によって向いている方向が違うので、あちこち出たり入ったりする。これが転職です。失業というのは、どこにも属さないでカオスの状態に戻っているままです。失業したら死ぬしかないというのは、昭和時代の発想です。煙突から出されるのが失業状態です。宇宙空間に独りで放っぱり出されるようなもので、死を意味します。

しかし、今はそんなことはないのです。今はカオスと秩序の状態を行ったり来たりしています。失業というのも、次の組織に行くまでの準備期間でもありますし、自分自身を取り戻す期間でもあるし、あるいはこの方向性を変えるというのも、学校の重要な仕事です。例えばこの人が少し自分の方向性を変えて、能力を高めてみたいと思えば、学校に行けばいいのです。学校というのは、一人一人の多様性を認めて育ててあげるのが学校ですから、学校に行って一人一人が自信をもう一回取り戻して、もう一回就職していけばいい。

ですからヨコ型組織とは人々の求心力を集める場所であり、学校が一人一人の個性を伸ばす場所であり、両方が別々の目標を持ってそれぞれで走っているから、共存してうまくいくように出来ているのです。

昭和時代は全部、同じだったのです。学校も企業も一つの方向に向かって育てる人を大量に養成する。これを一生懸命やっていたのです。今、これがヨコ型社会に大きく変わりつつあります。ただ、みんなあまり整理して物事を思っていないので、ずいぶん混乱が生じているのですが、だんだんこういう方向に向かっていきます。

こういう時代のリーダーは、なかなか大変なものがあります。「無理」ヘンに「ゲンコツ」が通用しないのがヨコ型の世界です。タテ型の時代は、煙突を出たら生きていけない。「お前はあの発想が曲がっている」「お前の言っていることがおかしい」「お前は異端者だ」と言われたら、もう生きていけません。ですから昭和時代のタテ型組織では、人は「やれ」と言われれば、やる。

しかし、ヨコ型の時代はそうはいきません。人が自分で選ぶ権利を持っています。人を会社が選ぶのではなくて、働く人が、働く会社を選ぶのです。特に能力が高い人ほどそうです。ですから、ヨコ型の今の時代になったら、会社を成功させるためには、能力の高い人にどれだけ納得して働いてもらえるかなのです。ですから、ものすごくまじめに会社の方針や会社の進むべき方向を決めていなければならないのです。

では、人々が集まる原点をカリスマにする以外、何が来るか。実はヨコ型組織においては、人々が集まる原点を全部総称して、「理念」といいます。

この理念の中にはいろいろなものがあって、例えばミッションが入ります。我々はこの仕事をするために来るのだ、これは「ミッション、任務」です。その組織の目的はこういう目的なのだと。

それから「バリュー、価値観」です。同じ仕事をするのでも、我々はこの価値観を持っているのだ。我々は品質を重視していく、あるいは我々は安いものを重視していくのだと。同じ仕事をするのでも、価値観によって仕事のやり方は全然違います。

それから、我々はこの「ビジョン、将来展望」を持っているのだ。10年たったら我が社はこういうことになっているのだ。

簡単にいえば、ヨコ型組織の場合、組織というのは理念によって人々を集めているのです。ミッションであり、バリューであり、ビジョンであり、我々は何をするためにここにいるのか。この会社は同業他社とど

のように違うのか。10年たったら、皆さんや私、この会社はどうなっているのか。このイメージをしっかり創り上げて、その理念の下に人々が結集しているのがヨコ型の時代なのです。ですからヨコ型組織の時代になると、成功している会社は、みんなはっきりとした任務、価値観、そして将来展望を持っているものです。

昭和時代のタテ型組織においては、企業理念は、言っては何ですがあってもなくてもいいものだったのです。あまり effective ではなかったのです。というのは、企業理念が多少変わったからといって、会社の仕事が変わることはまずなかったのです。最初にまず会社があって、あとから企業理念を制定してもあまり問題はなかったのです。別に企業理念があってもなくても、大体的場合人は同じように働いていた。お飾りみたいな企業理念を作っていることが非常に多かったのです。もちろん、あってダメなものではない。多少はよくなります。しかし、なくても普通は大丈夫だったのです。

しかし、ヨコ型の時代になったら、理念がすべてです。みんな終身雇用ではないのです。とにかく1年働く、2年働くなどという人が、出たり入ったりしているのです。この会社はどういう会社なのかははっきり分らなければ、人も勤めることができないし、採用することもできない。業績評価もできないです。業績評価だって、要するにどういう価値観に従っているかによって業績評価は決まります。

例えば、とにかく儲けることが一番だと標榜しているなら、営業部隊、とにかく儲けた人に一番金をやらなければダメです。しかし、儲けることがすべてではなくて、もっとほかに大事なことがある、お客さんの面倒をみるのが大事なのだという理念を持っているのであれば、そういう人に一番高い給料を払わなければだめです。

全部、繋がっていなければならないのです。理念は理念でやっておいて、払う給料は全然別だというのは、昭和時代のタテ型組織の姿です。ヨコ型時代になってきたら、理念が会社を作っているのですから、理念どおり会社を動かしていけないと、全然つじつまが合わなくなってきます。優秀な人は即座に反応しますから、優秀な人から先にいなくなってしまいます。ですから、非常に競争力の弱い会社になってしまうのです。まずヨコ型時代になったら、理念が先にありきです。

ここで実は一つ、重要な話があります。ビジョンです。これはどんな組織でも、一番トップのリーダーが常に持っていなければならないものです。そのトップのリーダーがちゃんと進化の最後の姿が見えているかどうか、実はすごく重要なことです。

ビジョンというのは、目に見えるという意味です。目をつぶると、10年後自分はこうしている、会社はこうなっているというのが目に見える。具体的な数字の話ではないのです。そのとき組織の一番上のリーダーは必ずビジョンが見えていないと、あっという間に淘汰されてしまうのです。今の時代、組織の一番上のリーダーの責任は非常に重要です。自分の会社、自分自身が、将来どこに向かって動いているか。これは今の会社をどうしようかという問題ではない。ご自身の経験と、実力と直感が全部合わさって初めて、これが見えるものです。

この部分について、私はこの間シアトルに行ったときに、先生に聞いてみたのです。「ビジョンは、something great (サムシング・グレート) がちゃんと示してくれる道でないと、上手くいかないでしょう?」と聞いたのです。‘Yes’ と言っていました。something great とは「神様」という意味です。アメリカ人に神様を持ち出すのは、非常に危険なことです、敢えて聞いてみたのです。「ここは人間が頭で考えただけでは、上手くいかない部分でしょう」と聞いたら、「そのとおりだ」と。最後の進化の答えを出そうというとき、自分で勝手に都合のいいように絵を描いて信じ込んでいたら、最後に大失敗をします。

私たちがシアトルで学んでいる先生は、それがかつて身をもって体験をした人なのです。その先生は18歳で徴兵され、陸軍特殊部隊の最高峰であるレンジャー部隊に入ったのです。しかも、そのレンジャーの訓練学校で最優秀の兵士がもらえる勲章をもらった人です。ベトナム戦争に行き、アメリカ陸軍史上最年少で

大佐になった人です。大佐の上は将軍ですから、ものすごく出世した大変優秀な人なのです。その人が今、民間に転じて、大学の先生をしているのです。年に2回ほど渡米して、いろいろなことを教えてもらったりしているのですが、今回聞いてみたのです。

要するに、ベトナム戦争がそうだったのです。ベトナム戦争に勝つと政府は勝手に目標を立て、動員態勢を組みます。それでそのベッティン教授がとにかく一生懸命訓練を受けて、戦場に行くのです。その先生の率いていた部隊は、テト攻勢のころベトナムの戦場に行き、12日間、部下が一人ずつ死に続けるという事態に直面してしまうのです。4か月の戦闘で、その先生自身も小隊長で3回負傷して、3度目はえらくひどくて、当時東京の王子にあったアメリカ陸軍病院で、2か月療養する事態になってしまうのです。あんなに一生懸命勉強して訓練して最精鋭をそろえたのに、一人ずつ毎日死んでいってしまう。やがてベトナム戦争に負けてしまうのです。うまくいかないのです。

一番トップのリーダーは、そこを考えていなければいけません。どちらに行くか。何をやればここが見えるか。場合によっては、10年かけて会社を整理しなければならないケースだってあるはずです。10年たったら、もうこれは無理だ、これではうまくいかないと、10年かけて会社を整理していくことだって必要なのです。あるいは10年たったら、全く新しい姿が見える。社員の数も全然違う。働いている場所も違う。やっている内容も違う。そう思ったら、それに向けて、少しずつ会社を変えていかなければいけません。

実は、リーダーシップの中で最後に神様が出てくる、ここがすごく大事なのです。組織の一番上のリーダーは、ここがわかっていなければだめです。さっきの昭和天皇とポツダム宣言というのは、ある意味ではわかっていたのです。彼らがどうやってあれを書いたかは、私は知る術ありません。しかし、そういうものが、実はどうしても必要なのです。

これはもう今、アメリカ人も本当に感じていると思います。バブルがはじけて、適当なことをやっていた会社は、みんなひっくり返っています。ですから、まずこの理念の中でこのビジョンの部分、最後どうなっているかというところは、本当によく勉強して、考えてやっていかないと、これはなかなか上手くいかないのです。

次に「会社を変える」と言ったとき、何を基に変えるかなのです。今日皆さんは生産性本部の会合に来ていらっしゃいますが、一番のトップをご存じですか。亀井正夫さんという住友電工の会長をやった方で、私も昔その会社で働いたことがあります。あの人が実は、国鉄の改革、国鉄の民営化を成功させた人なのです。国鉄の民営化は一応上手くいったのではないかと思うのですが、民営化が成功したあと、JR東日本の初代社長の住田さんという方が、国鉄民営化を振り返って本を書いているのです。その中で、国鉄民営化がどうして上手くいったのかについて、面白い記述をしています。

「国鉄はいろいろな土台が腐っていたが、一番大事な支柱は腐っていなかった。この一番大事な支柱とは、大きな赤字を出しているときも、正確なダイヤを維持してきたことだ。ダイヤが維持できていなかったら、はたして民営・分割はうまくいったかどうか疑問だといえる。正確なダイヤを維持していこうとすることは、日本の鉄道の原点であり、これが守られてきたことが民営・分割を可能ならしめた基盤の一つである」と言っているのです。すなわち、会社を変えるときに、自分の一番強いところを決して見誤らないことなのです。簡単にいえば、一番強いところが、人々が認めてくれる強さがあれば、会社はいかようにでも変われるのです。しかし、これがないと会社は全部がカオスになります。

一つでもお客さんが評価してくれる柱が残っているのであれば、それを生かして会社を建て直すことはできます。まさに国鉄が民営・分割で上手くいったところがあったのです。これは本当にそういうことを経験した人でなければ、なかなか語れないことだろうと思うのです。やはりこれからの時代、自分の会社がなぜお客さんから評価を受けているのかを、本当によく知る必要があります。

そもそも企業の改革の中で一番初めに出てきたのはQCです。改めて言うまでもありません。工場から出てくる製品の品質を問うたのがQCです。製品の品質を良くするためにはどうしたらいいだろうか。製品の品質を一定水準に保つためにはどうしたらいいのだろうか。これがQCです。しかしQCをやっていくうちに、人々は気がついたのです。QCだけでは上手くいかない。なぜならば、製品が良くても、本社部門が悪ければどうにもならない。本社部門の経理や品質保証、営業などが上手く機能しなければ、会社は全然上手くいかない。

そこでQCの上にTがついて、「Total Quality Control」という話になるのです。これは工場から出てくる製品だけではなくて、本社部門まで全部見ていきましょうという話です。本社部門の機能も全部含めて改善していきましょうというのが、TQCです。1980年代に日本でも結構盛んになります。しかし、あえて言うなら日本はTQCに大失敗したのです。だからこんなにひっくり返ってしまっているのです。どうもならないのです。日本のビジネスマンはクオリティがどんどん下がっているでしょう。まさにTQCが失敗したのです。なぜだと思われますか。なぜ日本はTQCに失敗したのでしょうか。

実はアメリカは、それにいち早く気がついたのです。ですから経営品質賞には、TQCは入っていないのです。TQCはメインになっていないのです。1980年代にもう「これはダメだ」と気づいた。日本はいまだに気づいていないのです。

何故でしょう。TQCの本部長は普通、だれがやりますか。大体、副社長が専務がやるのです。そうすると、社長を怒ってくれる人が誰もいないのです。このTQCを日本でやっていた時代は、タテ型リーダーシップの時代だったのです。ですからTQCは、社長が命令して下にやらせるものの一つだったのです。

だから社長は変わらない。社長が変わらないから、会社は全然変わらないのです。社長が全部、権限と情報を持っているのです。社長を変える力を持っていない経営改革は、ほとんど意味を持たないのです。社長が一番の問題なのです。ヨコ型の時代になったら、益々そうです。社長がほとんどの問題を持っているのです。社長を変える力を持っていない経営改革運動は、実はほとんど意味を持ちません。きわめて部分的な最適化しかできないのです。ですから、却って会社の中を混乱させます。

一方、アメリカ人は、非常に面白いことを考えついたのです。これでは上手くいかない。これではトップは変わらないぞと。TQCをじっくりやっていたって、トップは変わらない。そこで彼らは面白いことを言い出すのです。カスタマー・フォーカス、顧客重視と言うのです。あるいはカスタマー・サティスファクション、顧客志向とか顧客満足です。これはどういう意味があるのでしょうか。

顧客満足や顧客志向というのは非常に戦略的な意味を持っています、会社があって、本社があり、外に顧客がいるのです。顧客から見てどういう会社に見えるかを、自分で推理・検証して、それで会社を変えていきましょうというのが、カスタマー・フォーカス、カスタマー・サティスファクションの本当の意味なのです。すなわち、TQCまでの段階というのは、会社を見る視点が中にあるのです。中で、社内でどう変えようかだけ話をしているのです。

カスタマー・フォーカス、カスタマー・サティスファクションの世界になると、会社を外から見ののです。外から見るということは、お客さんにとって、会社がどんなふうに見えるかを最初に持ってくるのです。だから社長もお客さんの前では、頭を下げなくてはならない。一人のお客さんの言葉は、1億円の給料をもらっている社長の言葉よりも重いのです。お客さんからの言葉を持ってきて初めて、社長も変わらざるを得なくなるのです。

経営品質で、カスタマー・フォーカスや顧客満足ということ何度も言うのは、ここに意味があるのです。外から見てどういうふうなうちの会社に見えるか。中でいくらつつま合わせをしても、社内で権力闘争を

しても、社長が部下にやらせておけと言っても、何も会社は変わりません。社長自身がお客さんから見られている。お客さんからこう言われている。それを感じる事です。お客さんの前では、社長もアルバイトも全部同じ立場だと弁えて、お客さんのために何が出来るかを考えてやっていきましょう。これが顧客満足のとらえ方です。アメリカの会社はこれを言い出してから、ドンドン変わりだしたのです。約10年です。

すなわち、ただ単にアフターケアや品質をよくしようとか、そういう簡単な話ではないのです。社長自身がお客から怒られると。それで社長自身も少しは反省して、社長自身も変わる。それで初めて、会社は変わるのだという、ギリギリの現実を持ってきたのです。これが経営品質賞の一番のミソなのです。今までのQCやTQCと全然違うところはそこなのです。社長自身が変わるための仕組みなのです。

もう1つ大きな力を持ったのは、何のためにお客さんがわざわざ自分の会社に金を払ってくれるのだろうという素朴な疑問を、これをやっていくとみんな持たざるを得ないのです。

何を好き好んで、うちの会社にわざわざ金を払ってくれるのだろう。何を好き好んでこの製品が好きなのだろう。何かうちの会社がいいことをしているとしたら、何をしているのか。どういう役に立っているから、自分は、この会社は、世の中で存立が許されているのか。何か役に立っているから、多少なりとも金を落としてくれるのでしょうか。一体何の役に立っているのか。この質問こそ、会社を変える重要な質問なのです。

そうやって、自分の会社の本当の強みは何か。何で我が社が競争他社の中でわざわざ選ばれているのか。これを自分で分析していくのです。そして、自分の強みをはっきり見つけて、さっきの国鉄の民営化のように、その強みを生かしながら他の部分を変えて、ドンドン会社を良くしていくのです。これが経営品質の最大のポイントです。そして、それを一番トップのリーダーが率先して、自分が真っ先にやっていくというのが、リーダーシップの非常に重要な問題なのです。

ですから、この顧客志向、顧客満足という言葉は、非常に怖い言葉です。最終的には自分の会社は、自分は本当に役に立っているのかどうかを、いつもギリギリとギリギリと考えていかされてしまうのです。

この顧客満足という言葉が、どうも私は非常に誤解が多いと思うのですが、顧客というのはお店から見れば偉い人です。この中で満足というのは、英語のsatisfactionの訳です。satisfactionの本当の意味は、満足という何か喜びの気持ちというよりは、「必要なものが満たされる」というのが本当の意味なのです。ですから、「用が足りている」という意味です。

ですから、私はこの言葉は「御用達」と訳した方が日本ではピッタリいくのではないかと思います。お客さんだから、偉いから、尊敬して「御」を付けます。お客さんの用事を足すのです。だから日本人には御用達といった方が、何かよく判るのではないかと思います。人の用を達することができて初めて、企業は存立が許されるのです。

お客さんの満足があって、お客さんの用を足すことができて初めて、会社存立が許される。そのために何を提供すればいいのだろうか。最後の答えから順番に遡る形で会社を変えていこうというのが、リーダーの今やるべき非常に重要な仕事なのです。そういう意味でいうと、これから日本の経営改革運動は、もっともっと外に目を向けていかなければなりません。社内で細かなプロセス・マネジメントを弄っても、絶対会社は変わりません。

かつてこういう事例がアメリカでありました。あるアイスクリームの会社がアメリカのある地域で、スーパーに店を出したのです。そこは非常に多くの種類のアイスクリームを一度に売ることによって、お客さんを集めていたのです。今は当たり前ですが、何種類ものアイスクリームがあり、非常にお客さんに人気が高かったのです。非常に儲かったのです。そして社長はこう思ったのです。「これはすばらしいぞ。うちの製品はとにかく安くて品質がいいから、こんなに沢山お客さんが来てくれるのだ。こんなにすばらしいものだったら、これをよその人に提供しない手はない」というので、非常に広い地域に出店をしたのです。あまり広い地域に

出店したので、各地域から一番遠距離になる場所に配送センターを置いたのです。この配送センターから、ドンドン商品を出すようにしていったのです。

ところが、始めてみると結構人気は偏るものです。例えば12種類ぐらいの品種があったとしても、人気は偏るので、よく品切れのアイテムが出るようになったのです。昔は狭い地域でやっていたから、品切れになってもすぐ補給すればよかったのですが、今度は遠く離れた場所に広く散らばってしまいましたから、補給がなかなか間に合わなくなったのです。そこで品切れが目立つようになったのです。そうしたらお客さんはあつという間に来なくなったのです。そしてその会社は結局潰れてしまったのです。

要するに、お客さんがその店に来ていた最大の理由は、品質が良くて安いからではなかったからです。選ぶ楽しみがあったからなのです。社長はそれを勘違いしたのです。まさに何のために役に立っているのかというところに、完全な履き違えがあった。これは実は、意外に知っているようで知らないのです。

私どもでパソコンを教えることを専門にやっている者がいます。「パソコンを教えます」という看板を出し、ご用命があったら、その人の家まで行ってやるのです。彼はいつも言っています。「本当はパソコンを教えてほしいのではない。パソコンを使う理由がみんなそれぞれにある。そちらの解決策をみんな探しているのだ」と。友達がいて困っているとか、相場を張りたいたいとか、あるいは会社の中で経理がもう滅茶苦茶になってしまっている。そういう理由があるからパソコンを導入したいのだと。

ですから、パソコンだけきれいにセットアップしても、お客さんの何の解決にもならない。パソコンでどうやって本人が持っている最大の問題を解決するかを教えて初めて、パソコンは役に立つのです。パソコン一つとってもそうなのです。パソコンを買いいたいという裏側には何か理由があり、その理由を満たすためにパソコンを買っているのです。そこまで踏み込まなければ、これからビジネスにはならないのです。

まさにリーダーというのは、これから非常に大変なのです。特に平成の時代に入って、ヨコ型組織の時代になってからは、リーダーというのは本当にいつも未来のビジョンを見つ、みんなをサポートし、みんなの意識を一つに集めていかなければならないのです。

「力を合わせる」という言葉を確認します。力を合わせるというのは、AさんとBさんがいます。このときにベクトルの足し算の要領でAさんとBさんの力を合わせるということだと思ったら、それは違います。普通、数学でベクトルの足し算は、AさんとBさんが力を合わるといって、平行四辺形をつくる。これが力を合わせた結果になります。

しかし、リーダーシップでは、これではまだまだ足りないのです。リーダーシップの世界で力を合わせるというのは、足し算以上のものを出さなければいけないのです。これを、専門的な数学の言葉なのですが「シナジー」と呼び、シナジー効果を作り出します。

シナジーとは、実は数学的に定義される言葉なのです。 $1 + 1 = 2$ を超えるのです。このただのベクトルの足し算を超えた部分のところを、Cと名付けましょう。実は本当のリーダーというのは、このCで競っているのです。人々を集めてきたとき、Cの部分がリーダーの本当にリーダーらしいところなのです。

気をつけなければいけないのは、Cがたまにマイナスになることがあるのです。人間関係が悪い者同士を持ってきてしまうと、Cが合わないと人々を集めてくると、Cはマイナスになることがあります。マイナスになると、2人でやらせて、かえって結果が悪くなる場合があります。3人のチームで仲よくやっていた。忙しそうだと4人目を入れ、4人目が引掻き回してしまって、却って能率が落ちることがあるのです。足し算をした結果、合計の数字が下がることのあるのです。これはCがマイナスになってしまったケースです。

このCというのはプラスにもなるし、マイナスにもなるし、いかようにも動くのです。リーダーはこのC

の魔術師というか、魔術師はちょっと語弊があります。なぜなら、自分で必ずしも全部コントロールできないからなのです。やはり天の方向性みたいなものに合っていないと、Cのプラスは大きく出てきません。

合気道をやっておられる方は、このイメージをすぐお分かりでしょう。合気道では、常に最初からいいです。自分の力で相手を倒すのではないのだ。気を合わせる。そうすれば自分の力以上の力が出る。これで相手を倒したりする。まさにこの気の世界と全く同じなのです。そのただの足し算ではない部分、このプラスのシナジー効果をどうやって高めることができるかが、リーダーの本当の勝負どころなのです。

ですから、小さい人間が大きな男を倒すのは、日本の昔からの武道の基本で、同じことなのです。力だけでやってはダメなのです。物量でやるのではなくて、少ない量でもシナジー効果を高めていくと、ものすごい力になるのです。太陽の光をルーペで集めるみたいな話です。これができるのが本当のリーダーなのです。こうやって、何も無い会社がすごい会社になっていくのです。最初から、ものすごい金と手間暇をかけて、あらゆる資源を全部集めてきて、どうだとしても、このシナジーはほとんど出ません。多くの場合、シナジーはマイナスに働きます。お互い、みんな牽制しあって、上手くいかないのです。

ですから、人材がいない、金が足りないというのは、問題はないのです。少ない人材と少ない金でシナジー効果が高くなっていけば、企業はいくらでも発展していきます。戦後の日本は、この典型です。金と人と資源があり余っているながら、ドンドン没落していったのが戦後のアメリカなのです。この両者の対比は、非常におもしろいことを我々に教えてくれています。ですから、リーダーの仕事は、シナジーのCをどれだけプラスの方向に持っていくかが一番のポイントです。細かい技術的なことだけでは、解決が付きません。

現代は、実はこのリーダーを養成する時代だと言われています。リーダーを選ぶ時代から、養成する時代に変わっています。なぜなら組織の中で、現代はあまりにも多くのリーダーが必要だからです。

上の図はアメリカで使われているリーダーシップ理論の体系です。リーダーは養成することができるのです。選ぶものではないのです。もちろん、選ぶという作業もありますが、淘汰するものではない。淘汰して1人だけ選ぶというのは、煙突型の昭和時代の話です。

今の時代は、みんなをリーダーにしていかなければ、会社は動かないのです。昨日入った新入社員が正社員だという理由だけで、今日からアルバイトを使わなくてはならないかもしれないのです。お客さんの目の前に出ていくのはアルバイトです。すると、この新入社員は、ある意味では一番強いリーダーシップを持っていないと、お客さんにサービスはできません。お客さんは怒り出してしまいます。ですから、末席の社員ですら立派なリーダーシップを持っていないと、今の時代は会社は絶対上手くいかないし、お客さんも怒ってばかりで、全然会社は前に進まないのです。

リーダーとしての才能で大事なものは、誠実であるとか、人を尊敬するとか、自尊心や自信を持っていることという意味で、大体この部分は、日本で我々は昔からリーダーとして大事なものといっているものと、ほとんど変わりません。リーダーに必要な資質自身は、昔も今もあまり変わらない。これはアメリカ人がやっても日本人がやっても、あまり変わりません。

しかし、現代のリーダーシップ理論、リーダーシップの実践は何が違うかというと、資質がそこそこの人を、どれだけりっぱなリーダーにできるかがポイントなのです。資質が完璧な人を選んでいたので、あまりにもリーダーの数が少なくて会社は回らないのです。

資質がそこそこの人間にリーダーシップの技術を与えることによって、成功できるリーダーを沢山養成していこう。これが1990年代のアメリカが本格的に取り組んだことなのです。みんな織田信長や松下山幸之助みたいな人ばかりではないですから、そこそこの人に技術を教えて、リーダーとして実践で困らないように、どんどんサポートしてやるのです。そうするとリーダーとして活躍してくれるのです。こうしてリーダーを

ドンドン養成し、変化をリードする会社をつくっていくのです。これが、これから日本が本当にやらなければならないことです。リーダーは養成しなければならないのです。養成できるのです。

ですから、これから本当に日本も、新しいリーダーをどんどんつくっていかないと間に合いません。もう古い煙突型のあのリーダーのイメージだけでやったのでは、一步も前に進まないところまでいよいよ来ました。いよいよこの煙突が壊れ始めているわけです。ヨコ型時代の、まさにこの時代をつくっていく、リーダーシップを発揮できる人材をどんどん養成していかなければなりません。これはやればできます。私などもちょっとそのお手伝いをしているわけですが、これから日本はリーダーシップの競争になります。このヨコ型時代を率いていくリーダーが、どれだけ出てくるのか。これがどんどん出てきたときに、日本は大きく変わると思います。そしてもう1回蘇ったと、たぶん言われるだろうと思うのです。

皆さんも経営品質を勉強されておられて、このリーダーシップというのは、なかなか意味を理解することが難しい部分だろうと思います。しかし、意味するところは非常に重大なのです。これからのリーダーは本当に新しい時代に対応して、人々を集め、そして一つの目標に向かってその組織を動かしていく、そういう力を持っていなければなりません。素質だけではなくて、技術を付加することによって、ますますそれは強いものになっていきます。そういうリーダーが1人でも多く出てくるように、皆さんも努力していただくことが大事かなと思います。

やはりこのリーダーシップの部分がしっかりしていないと、戦略も決まりませんし、他のことを何をやっても全部バラバラになってしまって、企業は一つもよくなりませんので、リーダーシップのところは本当によく勉強して、すばらしいリーダーになっていただけるように頑張ってくださいと思います。

時間ですので、今日はこれで終わりにしたいと思います。どうもありがとうございました。