

変革リーダーの育成を阻害する「4つの罠」 そこから抜け出すために有効な 「慶應型ケースメソッド」

めまぐるしく変化するビジネス環境に対応すべく、変革リーダーの育成に力を入れる企業が増えている。しかし、慶應義塾大学ビジネス・スクール（以下、KBS）の教授で戦略を専門とする磯辺剛彦氏は、企業には変革リーダーを育成する上でかかりやすい「4つの罠」があり、そこから抜け出すためには、KBSがエグゼクティブセミナーで提供しているケースメソッドが有効だと説く。4つの罠とはどのようなものか、そして、ケースメソッドがどう役立つのかを磯辺氏に聞いた。



磯辺剛彦氏

慶應義塾大学

大学院経営管理研究科教授 博士（経営学）
経営戦略、グローバルマネジメント専攻

変革リーダーの育成を 阻害する「4つの罠」とは

昨今、変革を生み出すリーダーシップの必要性が叫ばれている。その理由について磯辺氏は次のように語る。「従来とは違う新しいものを生み出す力が求められています、新しいものを生み出すのは、組織ではなく個人だからです。組織は戦略の実行としては重要ですが、その引き金を引くのは個人です。だからこそリーダーが求められているのです。誰もが知っている好業績企業を挙げると、変革リーダーの固有名詞が浮かんできますよね。これからの企業が注目すべきは、その固有名詞になれる人たちをどう見つけ出し、育てていくかということです」

しかし、セミナーや企業インタビューなどを通じて多くの企業と接していると、次のような、変革リーダーの育成を阻害する「4つの罠」の存在を感じるという。

①変わるリーダーシップの定義

今後求められる変革のリーダーシップは、従来のリーダーシップとは定義が異なる。

「従来型のリーダーは、マトリョーシカ（中に複数の人形が入れ子式に入っているロシアの人形）に例えることができます。係長、課長、部長、取締役といった各役職が延長線上にあり、基本的な業務は変わらずに担当する範囲が広がるイメージです。そのため、課長の仕事ができる人は部長の仕事もできるということが十分あり得ました。しかし、これからはポジションによって仕事や役割が大きく異なり、求められる資質も異なってくるでしょう。また、『優秀な人』といえは、これまでとは与えられた課題をきちんとやり遂げる人でした。しかし、これからは、本質的な課題を見つけ出し、その上で何をすべきかを考えられる人が求められるようになります。この違いに気づいていない企業が少なくありません」

②ベンチマークに基づいた意思決定

今、ミャンマー行きのチケットは1年先まで予約がいっぱいだという。今後の開発需要が見込めるため、多くの日本企業のトップが視察に訪れるからだ。しかし、投資を決める企業はほとんどないそうだ。

「ミャンマーの人から聞いた話ですが、日本企業が投資を決める時は、ライバル会社が投資を決めた時だけです。つまり、日本企業の多くが、自社の戦略に基づいてではなく、他社の動向をベンチマークして意思決定をしているということです。このような傾向は他にも様々な場面で見受けられます。自ら判断せず、周囲の動向に判断を委ねてしまっているのです。」

従来の競争は、これから何が売れるかがわかっていたため、同じルールの中でどれだけ速く走れるかが重要でした。そのため、トップの後についていけば、2番手3番手でも良かった。しかし、これからは自分でルールを作

らないと勝てない時代です。ですから、数多くの選択肢を見つけて、その中から意思決定をして、自社独自の戦略を立てることが重要になります」

③意思決定しないリスク

「リスクには2つの種類があります。1つは、意思決定して失敗した時のリスクです。例えば、ミャンマーに進出することで成功する可能性もあるが、失敗する可能性もある。もし失敗すれば、結果として財務的な損失や責任者の評価などが残ります。それに対して、もう1つは意思決定しないリスクです。チャンスがあっても、それをやらなければ、失敗したかどうかかわからないので、結果として残りません。後者の『リスクがあるものには目をつぶろう』という姿勢もよく目にします」

④アクティブ・ノンアクション

「あるマネジメント研究者が使っている言葉に『アクティブ・ノンアクション』があります。目の前の仕事に追われて毎日を過ごしていると、一生懸命仕事をしている気になるので、結構心地良いんです。しかし、冷静に考えてみると、今日の仕事はしたかもしれないが、明日のことは何も手を付けていない。環境がどんどん変わっていく中で、本来は仕事のやり方も変えていかなければいけないと思いながら、実際には今日のことしかできていない状況があるのです。

変革とは自分や組織のあり方そのものを変えることです。痛みを伴います。しかし、人間も組織も心地良い場所にいたいという気持ちが強いので、面倒なことから逃げて、心地良い場所に逃げ込もうとしてしまうわけです」

慶應型ケースメソッドの効果

①問題を自ら発見し、設定する

社内にいると、課題や行うべきことは上から指示される。しかし、従来のように与えられた課題をただ黙々とこなすだけでは、変革は起こせない。変革を起こすには、本質的な問題を自ら発見し考える癖をつける必要がある。

②選択肢を可能な限り多く考えることができるようになる

前述の通り、チャンスとリスクは裏表の関係にあるため、リスクを回避してチャンスを活かすための選択肢は無数にあり得る。多くの選択肢を考えることで視野が広がる。

③複数の選択肢から1つを意思決定し、交渉する訓練を積む

どの選択肢にもメリットとデメリットがある。それらを踏まえてどれを選び、どれを捨てるかというトレードオフの意思決定を行い、グループやクラスで選択した案の妥当性を訴える。

この「4つの罨」にかかったままでは、企業はどんどん先細りしていきまうと磯辺氏は指摘する。

外部セミナーだからこそイノベーションが生まれる

磯辺氏は、「4つの罨」から抜け出すためにKBSの提供するエグゼクティブセミナーが有効だと考えている。

最近ではKBSにも、外部のセミナーに参加させるよりも、スケジュールが組みやすく、コストパフォーマンスの高い社内研修の要請が多いそうだ。しかし、変革リーダーを育成するには、異業種のビジネスパーソンが集うセミナーに参加させることに意義があるという。

「そもそも、イノベーションや面白いアイデアがどこから生まれるかというと、組織の辺境や周辺からなのです。それも、全く新しく生み出されたもの

というより、他の業界のビジネスモデルを参考にしたものがほとんどです。つまり、ある業界では当たり前のことが、別の業界では全く新しいものに見えるということです。この事実を踏まえると、異業種の様々なメンバーとディスカッションする機会が非常に重要だとわかります」

多くのビジネスパーソンにとって、日頃会話をしているのは同じ社員かサプライヤー、顧客、広くてもせいぜい同業者ではないだろうか。その範囲では、知っている情報はほとんど皆同じであり、情報を掘り下げることはできても、横に広がりにくい。その点、様々な企業の社員が集うセミナーに参加すると、メーカーの考え方、商社的なビジネスモデルのとらえ方、ロジスティックな見方、金融業のリスク感覚など、多様な視点が交わることによって議論が発展し、新たな発想が

生まれることが多いという。

「慶應型ケースメソッド」 の効果

そこでポイントとなるのが、KBSが経営者教育の手法として日本で初めてハーバード大学ビジネススクールより導入し、50年以上にわたり研究を重ね、独自に発展させてきた慶應型ケースメソッドである。変革リーダーの育成になぜケースメソッドが有効なのか、磯辺氏は次のように解説する。「3年前に過去最高益を更新した企業のリストを見ると、中国に進出している企業が最も多くなっています。しかし昨年、中国で反日デモが強まって以来、中国に進出している企業は一転して大きなリスクにさらされています。このように、ビジネスはチャンスとリスクが常に裏表の関係になっており、今まで勝ってきた理由が、明日には負ける理由になるケースが少なくありません。したがって、戦略やマネジメント

のフレームワークをいくら覚えても、それだけで優れた戦略や経営方針が生まれるわけではないのです。

ケースメソッドは、分析する人によってリスクやチャンスのとらえ方が異なります。自分でケースを分析し、意思決定の裏づけとなる仮説を考え、その仮説をとらえ方の異なるメンバーたちと議論することで、仮説を検証するプロセスを疑似体験できますので、現在のような環境変化が見通せない時代には、非常に有効な手法だと言えます」

KBSのケースメソッドが他と異なるのは、初めから思考のフレームワークを提示しない点にある。

「最初にフレームワークを与えてしまうと、ケースをその中に一生懸命はめ込もうとするので、選択肢が広がりませんし、そこから1つにまとめていくことも体験できません。ですから、われわれがフレームワークを示す場合は最後に行うようにしています」

普段、自分の仕事を客観的に見るのは難しいものだ。仕事にのめり込むと、視野狭窄に陥り、今やっていることが正しいことなのかどうか考えられなくなってしまう。しかし、本当は自分の仕事や会社の方向が今のままで良いのか、立ち止まって考えることが大切だと磯辺氏は言う。

「会社の中で立ち止まって考えることはなかなか難しいので、セミナーの1～2週間の間に、自分の仕事や会社を客観的に見られるようにすることも、私たちのセミナーの大切な目的の1つだと思います」

先行きの不透明なこれからの時代に、ケースメソッドの必要性は一層高まっているといえそうだ。

●お問い合わせ先
慶應義塾大学ビジネス・スクール
セミナー担当
〒223-8526
神奈川県横浜市港北区日吉 4-1-1
TEL: 045-564-2440
FAX: 045-562-3502
E-mail: seminar@kbs.keio.ac.jp
URL: http://www.kbs.keio.ac.jp/

■ 経営幹部セミナー

URL: <http://www.kbs.keio.ac.jp/seminar/index.html>

会 期	第 108 回経営幹部セミナー	第 109 回経営幹部セミナー
	2013年9月9日(月)～9月21日(土) (12泊13日)	2013年11月4日(月)～11月16日(土) (12泊13日)
会 場	名古屋東急ホテル	下田東急ホテル
定 員	80名〔2クラス編成〕	
参加対象	企業の中堅幹部〔部長・課長クラスの方〕	
受講方式	合宿型 ※ 期間中は会場ホテルにご宿泊いただきます。	
参加費	①受講料 486,000円(税込) ※ 賛助員(法人)は割引制度有 ②滞在費 [12泊13日] 247,000円～255,000円(税・サ込)(予定) ※ ホテルにより金額が変動します。 ※ 宿泊費(朝・昼・夕食付き) インターネット利用料、懇親会費等含まれます。 ※ 1週目土曜日の昼食～日曜日夕食まで5回分の食事は各自でお願いいたしますので、料金に含まれておりません。 ※ ホテルの宿泊予約は当方にて一括で行います。	
申込開始	2013年7月上旬 ※ 参加枠確保のため、あらかじめ「仮登録」をお願いします。	2013年9月上旬 ※ 参加枠確保のため、あらかじめ「仮登録」をお願いします。
申込締切	2013年8月9日(金)	2013年10月4日(金)