

阪本啓一

さかもとけいいち: マーケティング・コンサルタント。大阪大学卒業後、旭化成を経て、独立。渡米し、ニューヨークでコンサルティング会社「Palmtree Inc.」を設立、現在同社CEO。著書「スローなビジネスに帰れ」(小社)「パーミッション・マーケティングの未来」(翔泳社)訳書など多数。

 www.palmtr.com
surf@palmtr.com

Technology

Business

Design

Society

リーダーシップの本質

リーダーシップ、2つの側面

私は、リーダーシップの本質は2つの側面を持っていると考えている。1つが、「FBL = 事実をベースにしたリーダーシップ」(fact based leadership) 他方が、「DBL = 夢をベースにしたリーダーシップ」(dream based leadership)である。

過去を振り返る: FBL(fact based leadership)

早稲田大学ラグビー部を昨年11年ぶりに優勝に導いた清宮監督は、各選手1人ひとりの「足りなさ」を数値化し、目標化した。試合ビデオを繰り返し分析し、エクセル表へまとめて事実をもとに話す。根性、努力、ガンバリズムといった言葉は一切聞かなくていい。

私がNYでついたテニスのコーチ。初心者の打ったボールがどうしてもアウトラインに出てしまう場合、彼は、スイングの仕方を教えない。「もっと中に入れる」とも言わない。ボールがアウトしていることは、本人が一番わかっている。中に入れたいというのも本人が一番思っている。そして、インさせるために上達しなければならないのは、だれでもない、本人なのである。あくまで、本人が考えなければならない。どうするか。「何インチアウトラインから出ていたか」を言わせる。繰り返していくうち、不思議なことに、ボールをインできるようになってくる。

私はこの考え方を、社長やプロジェクトリーダーへの経営コンサルティングで応用している。財務諸表を解説してもらった後、「わかりました。では、ここ(と表を指差し)に出ている『営業利益』を見せてください」ですから、* * 万円です」そのキャッシュはどこにあるのですか。机の上に、積んでみてください。あるいは、銀行口座にあるというのであれば、通帳を見せてください」財務諸表に書き込まれていれば、それが「答」となりがちだが、キャッシュはどこにあるのかよくわからないことが多い。黒字倒産という現象は、このために起こる。どうしても都合よく解釈できるのが財務諸表である。ところが、経営数字の本質は投資とリターンだ。* * 円投資し、結果、リターンとして* * 円になった。経営者であれ、プロジェクトリーダーであれ、そのキャッシュが現時点でどこにある



のかしっかりつかんでおかなければならない。必要なのは、手で触ることができる事実だ。

未来を夢見る: DBL(dream based leadership)

これらの事実を手に入れるためには、分析が必要だ。しかし、分析だけでは人は動かないし、経営も前進しない。なぜなら、事実というものは過去のものでしかないからである。経営数字は過去の企業活動の事象を記号化したにすぎない。

こんなものだけをいじっていて、未来の展望は開けない。ここで、リーダーシップのもう1つの側面が必要になる。すなわち、「夢をベースにしたリーダーシップ」だ。家庭用ビデオで世界規格となったVHSを生み出したのは、窓際に追いやられた日本ビクタービデオ事業部のメンバーだった。当時のメンバーが、振り返って言う。「(事業部長の)高野さんが夢を持っていたから、環境が悪くてもついていけた」リーダーは、熱く語る夢を持っているか。大事なのは、まず、リーダー本人が「できるだろうか」ではなく、「やらねばならない」でもなく、「おれがやりたい」という思いを心の底から信じ込んでいるということだ。

そして、夢を紙に書き出してみる。書き出し、メンバー全員で読み上げる。なんだか新興宗教のようだが、言葉の力というものは馬鹿にできない。夢は、ただ思っているだけでは、それこそ夢で終わる。言葉にし、身体全身で発声してこそ、形になっていくのである。言葉の力を信じよう。

Illustration: Harada Kōzō

[インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレス R&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接的および間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社**インプレスR&D**

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp