

連載『ビジネスに活かすリーダーシップ』

第3回 経営戦略論に見るカリスマ不要論

■経営戦略論とリーダーシップ

リーダーシップが経営戦略論の中で議論されることは少なくありません。むしろ、経営者の戦略的意思決定や組織戦略の在り方などについての関連では、リーダーやリーダーシップについての考察を無視できないため、密接に論じられることが多いからです。

前回、ドラッカーが全体主義への反動を起点にカリスマ的リーダーは不要であるとの帰結を得たこと、それが未来を見据えた組織でも正しいと考えていたことを紹介しました。ドラッカーや、「組織は戦略に従う」の命題で有名なA・チャンドラーなどが活躍した1950年から70年代、経営戦略論はまだ黎明期にあったといえます。

今回は、その後続く経営戦略論の代表的な研究者・論者のリーダーシップに関する見解を基に考えます。

■「カリスマ的リーダーシップ」×「悪い戦略」

M・ポーターとともに経営戦略論の学問的地位向上に大きく貢献したR・ルメルトは、近著『良い戦略、悪い戦略』の前半で、多くの「悪い戦略」がはびこる理由を挙げています。その中で、「カリスマの研究が、ある種の『悪い戦略』量産をもたらした」と喝破しています。

「この種の研究における重要なイノベーションは、カリスマ的リーダーシップの公式が編み出されたことだ」とルメルトは皮肉りつつ、こうした図式化が高学歴者の間で受けたことも重要な契機であると指摘しています。

さらに、2000年代後半に入ってもなお、リーダーシップとともに戦略理論の研究が進んで考案されたテンプレート式の「戦略プランニング」が、空疎なレトリックに満ちた「ビジョン」、「ミッション」、「戦略」などを大量発生させたとも批判しています。こうした美辞麗句のオンパレードは、カリスマ的ないしは変革的リーダーシップの申し子であり、「良い戦略」策定には重大な障害でしかないと酷評しているのです。

強力なリーダーは戦略遂行や自己犠牲を組織や人に強制しがちです。そして、暴走する組織のメンバーがこうしたリーダーに心酔し、さらにこのような状況で「悪い戦略」に基づいた行動が実行されると、組織のパフォーマンスは上がらないどころか、最悪、破滅へと突き進むこととなります。

本書では13世紀の少年十字軍などの悲劇的なケースを挙げており、良い結果につながるケースがむしろ稀であることも指摘しています。「良い戦略」の策定のためには、これらのリーダーシップは完全に邪魔者扱いなのです。

■ビジョナリー・カンパニーでもカリスマは不要

ルメルトのような経営学者だけではなく、経営コンサルタントが書いた『ビジョナリー・カンパニー』でも、「偉大なカリスマ」はかなりの不評を買っています。第1章の冒頭、「本書は、ビジョンを持ったカリスマ的指導者についての本ではない」から始まり、全編のなかで数十箇所にわたり「カリスマ的指導者」の弊害などについて辛辣に批判しています。

この本は「ビジョナリー・カンパニー」という、ある意味、曖昧模糊とした定義のなかで、「超がつくほど優れた企業とはなにか」についての共通項抽出を試みたものですから、人よりも組織としての企業にフォーカスしています。もちろん、ここで「ビジョナリー・カンパニー」の主張や理論の頑健性について議論するつもりはありません。

むしろ、本書では「ビジョナリー・カンパニー」として調査対象となった企業に対し、比較対象となる「イマイチな企業」を挙げ、そこでも「カリスマ的指導者」が同じように存在することを指摘している点に注目するべきでしょう。超優良企業とイマイチ企業のいずれにおいても、カリスマは端から不要であると棄却される運命にあるのです。

■カリスマよりも「良い戦略」

企業組織にとって、カリスマ的リーダーシップの評判がこれほど悪いのはなぜか。考えてみるとそんなに難しい話でもありません。しかし、政治家や宗教家には有効とされる場合もあるこのリーダーシップも、歴史を振り返り、社会的影響を良く観察すると、ここでもあまり芳しくない印象を受けます。

ルメルトも指摘するように、ガンジーの例などを考慮すると、一貫した行動の下、カリスマ性と高い理想を備え、そこへ「良い戦略」が加わった場合、稀にカリスマ的リーダーシップが有効な場合もあることがわかります。結局、他の成功要因を欠いたカリスマ的指導者が成功することは稀で、その存在のみでは組織にとってハイリスク・ハイリターン爆弾になる可能性が高いということでしょう。

一方、世の中では「カリスマ的指導者」と思い込まれているリーダーが少なくありません。もちろん、組織内のメンバーがその指導者にカリスマ性を一方的に感じている場合もあります。たとえば、京セラ創業者の稲盛和夫氏や、ファーストリテイリング(ユニクロ)の柳井正会長兼社長などにはその種のイメージが重なるように思えます。

しかし、稲盛氏は組織を小集団(アメーバ)とする経営管理手法で有名ですし、柳井氏は社員全員が経営者の視点で仕事にあたる「全員経営」を標榜しています。このような経営者の成功は、上述のように他の成功要因に支えられていることがほとんどです。むしろ、「良い戦略」を策定し、自らの組織をメンバーの当事者意識が高い自律分散型に導くことにおいて、天才的な実行力があると考えべきではないでしょうか。

参考文献

ーリチャード・P・ルメルト『良い戦略、悪い戦略』日本経済新聞出版社。

ージェームス・C・コリンズ、ジェリー・I・ポラス『ビジョナリー・カンパニー』日経BP出版。

ー柳井正『現実を視よ』PHP研究所。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5 階

TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075