

・著者のMBA 留学

一九九一年の夏から留学したカリフォルニア大学バークレー校は、温暖な気候に風光明媚な景色も美しいサンフランシスコ対岸のベイエリアに位置しています。アジア系を含め世界各国から留学生が集まり、シリコンバレーブーム以前の当時は物価も安く、一年中Tシャツとジーンズで過ごせる気楽な学生の街でした。

アメリカのMBA 留学という「夜も寝ずに課題図書やケース分析、グループワークに没頭」という体験談をよく目にしますが、私の学生生活はのんびりしたものでした。たしかに英語で資料を読むのは、日本語で読むより時間がかかります。しかしビジネススクールで教えられている科目はどれもごく**初歩的な内容**です。証券アナリストの資格も取得し、金融業界で五年も働いていた私にとっては、特に難しい内容ではありませんでした。またアメリカ人の同級生は、職務経験三年程度で入学してきているので、驚くような深い知見や経験値をもっているわけでもありません。

成績へのこだわりも強くなかったため、予習や宿題など最低限の勉強で単位を確保し、あとは世界各国から集まった留学生らと、それぞれの国の料理を振る舞い合っって世界のグルメを楽しんだり、メキシコや南米へも頻りに旅行したりしました。バブル時代まただ中で多忙な五年間を過ごした後だったので、買い物や映画鑑賞、読書を含め、久しぶりの学生生活を楽しんでいたのでした。

ただ、授業の中身に特筆すべき点はなくても、ビジネススクールというアメリカの大学院教育の仕組みには、興味を引かれる点があいくつもありました。そして、「なぜこういう学校が日本にはないのだろう」と何度も考えました。

授業で学ぶファイナンスや統計、経済学、マーケティングや組織論など、基礎科目の内容はごく一般的なものです。アメリカの教科書は説明過多と言えるほど丁寧に書かれているので、読むだけでもそれなりに理解を得ることができます。

しかし、説得力のある話し方やプレゼンテーションの技法、交渉技術やその背景にある心理学まで教えるコミュニケーション関連の授業や、リーダーシップ、チームマネジメントなどを学ぶ実践型の人的スキル関連のクラスは、当時の日本の大学ではほとんど見られない分野でした。こういったスキルを大学院教育で学ばせるというコンセプト自体が、目新しいものだったのでした。

・「自分で選んだ」道

「生まれて初めて、自分の意思でキャリア転換をした」……コンサルタントから人材育成・採用マネジャーへ職種転換したことについて、私は今でもそう考えています。

実際には、大学卒業後に就職活動をし、その後、その企業を辞めてアメリカに留学することを決断、マッキンゼーを選んでコンサルタントに転職……私はこれ以前にも数回のキャリア選択をしてきています。それぞれの決断についても、しっかりと自分で考え、選んできたキャリアのつもりでした。

しかしマッキンゼーに入ってから、私はそれらが「必ずしも自分の意思で選んだキャリアとは言えないかもしれない」と感じ始めていました。高校生の頃には、「**学力の範囲内で最も難易度の高い大学に行きなさい**」と言う親や教師のアドバイスに、疑問を感じることもなく従いました。大学に入った後も、「**採用してもらえらる企業の中で、一番いい会社に入るべき**」と考え、就職活動をしていました。この頃の「いい会社」とは、東証一部上場で誰でも知っている大企業であり、業界シェアがトップに近い企業を意味しています。

さらに就職した後は、「金融業界では欧米系の投資銀行が世界の頂点にいるのだから、そっちに転職すべきかも」とか、「アメリカのビジネススクールで学位を取っておかないと、キャリアアップは難しいらしい」と考え、転職や留学を検討しました。

当時はそれらの道を「自分で選んだ」と考えていましたが、今から振り返るとそうではありませんでした。いつの間にか**すり込まれた世間の評価基準**に沿って“上”を目指すことが、キャリアアップだと思い込んでいただけです。

・マッキンゼーにおける第二のキャリア

事前に親しいパートナーに相談を始めた時には、「もう少し慎重に考えるべき」と何度も諭されました。コンサルタントがすべての決定権をもつ組織において、サポート部門に移ること

の意味をよく考えるべき、というわけです。たしかにマッキンゼーに入る前の私であれば、こんな、世間から見てキャリアダウンに見える職種転換には躊躇したでしょうし、ましてや自分から提案するなどあり得なかったと思います。けれどマッキンゼーという組織が私に、「**自分の頭で考えて決断する**」ことの意味を取ってくれていたのです。年収が大幅に下がることはもちろん、パートナーを目指す道から外れることの意味について、繰り返し、そして慎重に考えたうえで出した結論であり、迷いはありませんでした。

当時の日本支社では、研修や採用担当のマネジャーが募集されていたわけではありません。私自身が経営者グループに対して、**新しいポジションの創設を提案**し、「そのポジションに私を雇うべきだ」と説得したのです。そして当時のパートナーらがこの提案を認めてくれたおかげで、私のマッキンゼーにおける第二のキャリアが始まったのです。

・ケース面接

では、ケース面接では何が見られているのでしょうか？

なによりも面接担当者が知りたいのは、「**その候補者がどれほど考えることが好きか**」、そして「**どんな考え方をする人なのか**」という点です。考えることが好きな人なら、どんな課題についても熱心に考えようとするでしょう。「**考えることが楽しくて楽しくて**」という人でないと、**毎日何時間も考える仕事に就くのは不可能**です。

ところが候補者の中には、さまざまなケース問題の解き方を一生懸命覚えてきて、面接担当者がケースの問いを発するやいなや、頭の中に蓄えた知識から、その問題の解法を取り出そうとする人がいます。

この「**頭の中から、解法という知識を取り出すこと**」と「**考えること**」がまったく異なる行為であることを、コンサルタント、すなわち面接担当者は日々、徹底的にたたき込まれています。このため、候補者が目の前で「頭の中に保存してある解法を探す」プロセスに入った瞬間に、「この人は、考えるより知識に頼る人だ」と判断してしまうのです。もちろん「**まじめに事前準備をする人だ**」とは理解されます。

・「正しい答えが存在している」という先入観

ケース問題には正しい答えが存在しているという前提で、その答えにたどり着こうと「**答えを探す**」、人と、目の前の問題について考えることに集中する人の態度は、まったく異なるものに映ります。そして、覚えてきたケース問題の解法を頭の中から取り出しながら、「**これで合っていますか？**」とでも聞きたげな表情を見せる候補者は、**考える仕事に適性があるようにはとても見えません**。ケース問題は「**答えを探すゲーム**」ではなく、「**自分の思考プロセスを展開し、開示するためのツール**」にすぎないのです。

・思考力の高い人

採用面接において重要なことは、思考スキルの高い人と低い人を見分けることではなく、「**ものすごくよく考えてきた人と、あまり考えてきていない人**」を見分けることです。思考力の高い人とは、考えることが好きで（＝思考意欲が高く）、かつ、粘り強く考え続ける思考体力があるため、結果として「**いくらでも考え続けることができる人**」のことを言うのです。そして、そういう人は過去においても、ものすごくいろんなことを深く考えてきています。

・現状というコインを裏返しただけの解決策

現状分析能力があっても処方箋を書く能力がないと、**現状というコインを裏返しただけの解決策**しかでてきません。たとえば、「**海外製品に比べて価格が高いから売れていません**」（現状分析）→「**ではさらにコストを削減し、原価を下げましょう**」といった具合です。これでは解になっていません。

そうではなく、コストの高い日本で利益を出せるほど、高い付加価値が得られるビジネスとは、どのようなビジネスなのかということを考え、**これまでには存在しなかった、儲ける仕組みを新たに設計して提示**することなどが、処方箋として必要になります。

そのためには、深く掘り下げるといって現状分析作業とは反対方向の思考である、「**今は存在しない世界**」をゼロからイメージして組み上げていく思考が求められます。ラジオを分解してその内部構造を理解する能力に加えて、バラバラに散らばった部品や材料を見ながら「**これらを使って、何か価値のあるものがつくれないだろうか**」と考える力が必要なのです。

・マッキンゼーの採用基準

採用基準は、大卒ではグローバルに統一されています。

マッキンゼーの場合、それを大きく分ければ、

- ①リーダーシップがあること
- ②地頭がいいこと
- ③英語ができること

の三つです。

このうち、日本の“優秀な人”がもっているのは②だけであり、残りのふたつは絶望的に欠けています。

なお先進国にある支社は、現地語ができることも採用条件としていますので、日本支社の場合は次の四つが求められるのですが、この四条件を満たす日本人学生を見つけ出すのが大変なのです。

- ①リーダーシップがあること
- ②地頭がいいこと
- ③英語ができること
- ④日本語ができること

その一方、最近では中国をはじめとする海外からの留学生の中に、これらの条件を満たす人が現れ始めています。彼らは母国の高校や一流大学でトップクラスの成績を残し、厳しい選抜を経て留学の機会や奨学金を得て日本にきています。その多くが卒業前に日本人と一緒に就職活動を行い、マッキンゼーにも応募してきます。

実は、(人口規模の違いもあるのですが)今やこの四条件を満たす人の絶対数が、日本人より中国人のほうに多いのではないかと懸念されるほどの状況なのです。「リーダーシップがあって、頭がよく、英語と日本語ができる人」が日本人学生の中には極めて少ないのに、**中国人留学生の中には一定数存在する**のです。もちろん彼らは、さらに母語の中国語も使いこなせます。

・京都大学からの採用が難しい

同じ理由で、近年は特に京都大学からの採用が難しいと感じます。同等の基礎学力をもつと思われる東京の国立大学、私立大学と比べて、関西でのトップ大学である**京都大学に、採用したくなる学生が少ない**のです。この理由も英語とリーダーシップのふたつです。もちろん東京の大学でもこれらふたつが弱いために苦労は絶えないのですが、それに比べても京都大学の学生のレベルはさらに厳しい水準です。

私はその原因が、**京大生が学生の世界の中だけで生活し、リアルな社会を見る機会が少ない**からだろうと考えています。

今、東京の大学生は、さまざまに“リアルな社会”とつながり始めています。インターンや講演会、勉強会などで、起業家や社会人の働く現場を目の当たりにする機会の豊富さに関しては、**東京は圧倒的**です。ネット発のイベントや、グローバルに開催されるイベントも同様です。東京の学生たちはそれらに参加者として見聞きするだけでなく、アルバイトやインターンとしてイベント開催の手伝いをする中で、裏側にある仕組みもリアルに体験し始めています。

それらの経験を通して彼らは、「自分たちは、まだまったく世の中では通用しない」という当たり前の事実を理解します。社会人と一緒に何かをやれば「東京大学を出ています」などということに、ほとんど何の価値もないことが実感としてよくわかるのです。一方、京都大学の学生には、この感覚をもたないまま社会に出てしまう人が多数います。

・リーダーシップ

「コンサルタントと言えば問題解決スキル」と思われている方には意外かもしれませんが、

リーダーシップこそコンサルタントにとって最も重要なスキルです。

今の時代、「これが正しい答えです」と書かれた紙（提案書）に多額のフィーを払う企業は存在しません。顧客の企業価値向上を実現するには、解決策を検討する段階から組織の中に入り込んで現場スタッフの信頼を獲得し、最終的な提案内容についても、さまざまな部署と調整しながら、組織のルーチンに落とし込んでいく必要があります。そしてどんな分野にせよ、**既存のやり方を変えるには、強力なリーダーシップが必要**とされます。現実の問題を解決するのは、問題解決スキルではなくリーダーシップなのです。

家の外にまで溢れる大量のゴミを溜め込む迷惑な隣人が現れた時、その問題を解決するのに何が必要か、想像してみてください。紙と鉛筆を用意して、解決方法を考えることは可能でしょう。しかし、たとえ**完璧な解決策を紙の上に書き出すことができても、問題は**何ひとつ進展しません。問題を解決するには、それらの言語化された解決策のステップを、ひとつずつ行動に移していく必要があります。**その時に必要になるのがリーダーシップ**なのです。

どんな場合でも、他者を巻き込んで現状を変えていこうと思えば、必ずリーダーシップが必要になります。世の中には、「どうすればいいのか、みんなわかっているが、誰も何もやろうとしないために、解決できないまま放置されている問題」が溢れています。反対に、「答えさえわかればすぐに解決できるのだが、その答えが見えない」のは、技術的な問題など、人や組織が絡まない問題だけです。**自分の言動を変えるのは自分一人で行えるけれど、自分以外の人の言動は、リーダーシップなくしては変えられない**のです。

・組織の和

日本では時にビジネスの現場でさえ、**成果より組織の和が優先**されることがあります。特に大きな組織には、他部署が決めた方針にはむやみに口を出さない、という暗黙のルールがあります。たとえ**失敗してもその部門の人が責任をとるのだから、部外者の自分たちがあれこれ言うのはよくない**、と考える人がいるのです。

しかし本来であれば、部署は違っても、その企業全体の売上や利益を最大化するという成果目標は、全社員が共有しているはずで、みんながその目標を共有しており、何よりもその達成を重要だと考え、そのことにこだわっていれば、たとえ他部署の判断であっても、おかしいと思うことには「考え直したほうがいいのでは？」と主張すべきです。

しかし多くの場合は「そんなことをしたら角が立つ」という理由で、他部署の決定には（陰で不満や不安を口にすることはあっても）表だっては反対意見を言わない人がたくさんいます。もちろん、“空気を読まず”に他部署の案件に関してもどンドン口出しする人もいます。

他部署の案件だからと黙る人は事なかれ主義であり、後者こそがリーダーシップを発揮しようとする人です。後者が他部署の問題にも口を出す理由は、おせっかいだからでも、空気を読まないからでもありません。その理由は唯一「自分は、この企業の利益の最大化という成果達成のために、**誰に命令されなくても、必要なことをやるべき責務がある**」と理解しているからです。しかし日本の組織では、こういった人は往々にして「組織の和を乱すおせっかいな人」と見なされ、組織全体から疎まれます。

・リーダーに必要なものは成果を出すために必要な資質

日本でリーダーシップのある人という「野球部のキャプテンをやっていた」とか、「プロジェクトのリーダーを任されている〇〇さん」など、役職がその代替概念としてよく挙げられます。生徒会長やクラブの部長を務めていた人をリーダーと見なすのも、同じ考え方です。

しかしこれらはすべて**役職名であり、リーダーシップの有無を直接的に表すものではありません**。もちろん、そういった役職に就けば、否応なくリーダーシップを発揮すべき状況におかれることが多いので、間接的には役職経歴がリーダーシップ体験の多寡を表す場合もあります。しかしそれらは同じ意味ではないのです。

アメリカのビジネススクールでも、就職活動を有利に進めるため、学生クラブには副部長が何人も存在します。金融業界への就職に強いと言われる学校では、ファイナンス関連のクラブがいくつも存在し、それぞれのクラブに複数の co-founder や leader がおり、**vice president（副部長）**にいたっては、ひとつのクラブに八人も九人もいたりします。履歴書にそういった肩書きを書かないと、一流企業の履歴書審査をパスできないからです。

しかし書類審査はそれで通っても、これらのリーダー体験は面接で詳細に検証されます。役職についていても、リーダーとして特に何もやっていなかったという **vice president** がたくさんいることを、面接する側がわかっているからです。

日本では、管理職というポジションとリーダーシップが、結びつけられてしまっているのです。

しかも管理職は、

- ・管理能力
- ・リーダーシップ
- ・プレーヤーとしての能力

のすべてを求められているにもかかわらず、管理能力とプレーヤーとしての能力が一定水準に達することで、管理職に就くことがあります。さらには企業内外の管理職研修で教えられることも、「いかにして管理するか」に偏っています。一般的な管理職研修の中身には、法令遵守 (compliance) や、部下の評価・管理方法など手続き的な手順 (due diligence) に関するものが多く、「リーダーとは何か」、「リーダーに必要なスキルは何か」、「成果を出すためには、困難な状況の中でどのように組織を率いていくべきか」といった、リーダーシップに関するものは多くありません。

昇格基準においてもリーダーシップが軽視され、かつ、研修でもその部分が欠落しているとなれば、リーダーシップの弱い管理職が大量発生してしまうのも当然です。ところが、日本企業であっても組織の管理職には成果目標が問われます。これが不幸の源です。

リーダーシップのない人に成果目標を与えると、その人は結果を出すために無謀な方法に頼ります。プレーヤーとしての自分の成功体験をメンバーに押しついたり、根性論や精神論で乗り切ろうとする人もいます。部下や納入業者など、力の弱い者をたたいて成果を上げようとする人も出てくるし、なかには不正な方法に頼る人もでてきます。チームのメンバーにとっては、たまったものではありません。

マネジャー向きの方は、管理に適性があります。リーダーに必要なものはそれとは異なる資質であり、成果を出すために必要な資質です。管理業務の適性や資質があってもマネジャーに昇格したのに、成果を出せとプレッシャーをかけられ、リーダーとしての教育も受けられない中で、どうしたらグループを率いて成果が上げられるのかわからず、困惑している管理職も多いことでしょう。

・リーダーシップは全員に求められる

繰り返しますが、リーダーシップは全員に求められるものです。それぞれの人が自分の周りで、できる範囲のリーダーシップをとれば、誰か一人が雑事すべてを担当するというような事態には陥りません。しかし日本人にとっては、全員がリーダーシップを発揮するということが**「不思議な概念」**なのです。そして、「リーダーが一人決まったのだから、その人がすべてをやるべきだ」という誤った考えが、リーダーを雑用係にしてしまうのです。

・リーダー＝命令する人？

雑用係とは反対に、リーダーとは他者の上に立ってあれこれ命令し、指示をする人だと考える人もいます。命令されることや指示されることを好む人はいませんから、「リーダー＝命令する人」だと解釈した時点で、その人にとって「リーダー」という言葉はネガティブな意味をもってしまいます。

・最初の挨拶しかしない「このプロジェクトの責任者」

ところで日本では、誰が先頭に立っているのかわからない組織やチームも散見されます。海外企業と共同でプロジェクトを進める場合など、プロジェクトリーダーであると紹介された部長が、キックオフミーティングの席上で最初の挨拶以外は一切発言しない、などという事態に遭遇すると、海外のメンバーはみんな、びっくりしてしまいます。

この、最初の挨拶しかしない部長は、日本語では「このプロジェクトの責任者」と呼ばれており、中にはずっとチームの後ろに控えている人がいます。会議でも部下が交渉し議論するのを注視しているだけです。そして何か問題が起こった時だけ後ろから現れて判断をし、最後の責任を無条件に背負い、最終決裁のハンコを押すのです。

・リーダーとは、決めるべき時に決めることができる人

リーダーとは、たとえ十分な情報が揃っていなくても、たとえ十分な検討を行う時間が足りなくても、**決めるべき時に決めることができる人**です。議論を打ち切り、決断すべきタイミングはどの時点なのか、判断できる人です。欧米の組織と（さらに言えば中国や韓国の企業と比べても）日本の組織の決断が遅いと言われるのは、この点におけるリーダーシップの差が現れているのだと思います。

当然ですが、情報が完全に揃っていない段階で決断をすることには、リスクが伴います。このリスクをとるのがリーダーの役目なのですが、日本では時に、「リスクを、人ではなく場所負わせる」というびっくりするような手法が使われます。

たとえば「それはどこで決まったのか」という問いと、「〇〇会議で決まった」という回答あり得ることは、日本における「決める」という行為の特殊性をよく表しています。

決めたのは場所ではなく、人はずです。誰かがその会議において決めたはずですが、しかし私たちは決めた人をあえて曖昧にするために、「会議で決まった」という言い方をするので、**決めることができないのは、責任をとるのが怖い**からでしょう。決断を下す人には、常に結果責任が問われます。それが怖い人はいつまでも決断を引き延ばします。そして彼らが決断しない理由（言い訳）もいつも同じです。それは、「十分な検討時間がなかった」と、「必要な情報が揃っていない」のふたつです。

・コストのかからない言葉の価値は大きい

特に厳しい環境下では、組織内にさまざまな不満や怪しい言説が広がります。悪意をもった言説と組織内の不協和音を取り除き、人心をひとつにして前に進めるために、リーダーの言葉以上に強力な武器は存在しません。そういう場合はたいてい、兵糧（動機づけに使える予算、報酬の蓄え）が尽きていて、頑張った人にも金銭で報いることができない状態です。だからこそ**コストのかからない言葉の価値はさらに大きい**のです。

・リーダーがなすべきこと

このように、リーダーがなすべきことは**①目標を掲げる、②先頭を走る、③決める、④伝える、の四つに収束**します。シンプルに見えて、とても重要なことばかりです。

逆に言えば、決断をしない人はリーダーではありません。伝える努力をしない人も、先頭を走る覚悟のない人も、成果目標を掲げて見せてくれない人もリーダーとは言えないということです。調査する、勉強する、考えるなどの行為は、どれほどの時間と熱意をかけてそれらに取り組んでも、それでリーダーの役割を果たしているとは言えません。「後ろから部下を見守っている」のもリーダーではありません。

目標を掲げ、先頭に立って進み、行く道の要所要所で決断を下し、常にメンバーに語り続ける、これがリーダーに求められている四つのタスクなのです。

・ホワイトカラーに求められているもの

しかしホワイトカラーの場合、求められているのは給与の安い人材ではありません。それは、**英語でリーダーシップがとれ、専門知識を駆使してアジア全体のオペレーションを率いていける付加価値の高い人材**です。日本がそういった人材を大量に供給できる国となるのか、それともそういった人材の雇用さえ逃してしまうのかは、これか、日本の大学や企業における人材育成の姿勢と覚悟にかかっていると言えるでしょう。

「イニシアティブ」（自発的に声を上げ行動に移す態度）

・日本企業、欧米企業が考える優秀な人

日本企業で育てられた多くの人と会ってきた経験から、私には、日本の組織が優秀だと考えているのは、

- ・専門性が高い
- ・協調性があり、組織のルールを遵守する
- ・迅速に正確な処理ができる

といった人のように思えます。

こういった人が優秀でないとは言いませんが、これらと欧米企業が考える優秀な人との間には大きな隔たりがあります。欧米にも専門性や技術力を評価する企業はたくさんありますが、協調性や秩序維持、正確なプロセス処理を優秀な人の要件として挙げる企業は少ないでしょう。

・組織を動かす経験

日本人はよく「アメリカは個人主義、日本は組織力」などと言いますが、これはむしろ反対です。日本では、高校、大学、大学院の進学は、ほぼ一〇〇%個人の成果によって決まりますが、アメリカの学校の大半は、入学時に提出させる資料において、過去のチーム体験、チームで出した成果、そのチームの中で自分が果たした役割や発揮したリーダーシップについて、詳細に問うてきます。

働き始めてからの人事評価も同じです。日本では、管理職以外は個人の成果に基づいてしか評価を受けていないのではないのでしょうか。グループの成果を問われるのは管理職だけです。マッキンゼーにおいて、新人からパートナーまで、ほぼすべての評価が「チームの成果はどのようなものか」+「あなた個人は、その成果にどう貢献したのか」という形で成果が問われるのとは対照的です。

現実の社会を考えた時、集団や組織を動かさずに成果を上げられることはほとんどありません。ところが日本では教育現場においてさえ、そういった経験を求められません。これでは社会に出た後も、**組織を動かすなんて不可能**です。

そもそも「みんなでやるより、自分一人で集中して取り組んだほうが高い成果が出る」と考えているような人に、ついていきたい人はいないでしょう。「**自分一人ではなく、みんなの力を結集したからこそ、この成果を出せた**」と考えるリーダーがまとめ上げた解を、人は他人事ではなく「自分がつくった仕組みだ」と感じます。そうやって初めて、実際の世の中で動く仕組みができあがるのです。

・「お手並拝見」

企業経営に関しても同じです。苦境に陥った企業が、末席の若手役員からトップを抜擢したり、外部から有名なトップを招いた時、他の役員や社員の多くが「**お手並拝見**」といった態度をとります。「あの人はスゴイ人らしい。この組織を変えてくれるらしいので、どんなもんだか見よう」といった態度です。もしくは「今度の社長はとても優秀らしいので、期待できるね」と他人事のような傍観の姿勢を示す人もいます。

結論から言えば、そんな人ばかりの組織において、どんな人がトップになっても、一人の力で根本的に何かを変えることはできません。新しい社長が何もかも解決してくれて、バラ色の未来をつくり出してくれることなど、起こらないのです。

変わることができるのは、「問題を解決し、今までとは異なる未来をつくり出すのは自分たちだ。それを率いてくれる新しいリーダーがやってきた」と考える組織です。この考えは「自分たち」が、自らリーダーとしての自覚をもっていることを示しています。会社の経営者一人だけがリーダーなのではなく、構成員の中にも、「自分がこの現状を変えていく」という意識をもつ人が一定数いて初めて、その組織は変わることができるのです。

私が「日本に足りないのはリーダーシップ・キャパシティだ」と表現する理由は、こうした、一人の天才的なカリスマリーダーを待望するスーパースター待望論と区別するためです。**日本に足りていないのは、一人ですべてを変革できるカリスマリーダーではなく、あらゆる分野で働く、名もない数多くのリーダーだ**ということを伝えたいのです。

苦境に陥った企業を立て直すことに成功するリーダーは、要となるポジションに、何人ものリーダーを外部から呼び込みます。さらに社内の若手社員から、リーダーシップ・ポテンシャルのある人を年功にかかわらず引き上げて、権限を与えます。こうやって組織の中に一定量のリーダーシップを確保して初めて、組織は変化を始めます。

・社費留学は新卒学生を採用するためのマーケティング？！

一九八〇年頃から日本の大企業には、三〇歳前後の社員を社費で欧米のビジネススクールに送って学ばせるという制度が広まりました（公務員が国費でロースクールや公共政策大学院に留学する場合があります）。

しかし大半の企業において、この制度がつくられた趣旨は、自社の社員に海外で何か価

値あるものを学ばせたいということではなく、**新卒学生を採用するためのマーケティング目的**でした。バブル時期の売り手市場の就活マーケットの中で、「我が社に入社すれば、海外留学できる可能性がありますよ」と、学生に宣伝するためです。

このため、留学を終えて企業に戻った社員は、留学中に学んだことを仕事に活かせるわけでもなく、時には「留学できなかった他の社員とのバランスをとる」という理屈の下、復帰後はあえて望まない部署に配属されることもありました。

・相乗り

人身事故などで電車が止まると、タクシー乗り場にはすぐに長い列ができます。

海外ではこういう場合、**必ず誰かが相乗りを誘い始めます**。こういった場合、一人一台のタクシーを使うことはとても非効率です。同じ方向に行く人が一台のタクシーを共同利用し、料金を分け合えば、時間もコストも節約できます。なによりも、すべての人が早く目的地に到達できるのです。同じ駅で電車を待っていた人ばかりなのですから、行き先が同じ方向である可能性も高いはずです。

ところが日本では、こういった場合でさえ、「私は〇〇方面に行きます。一緒に乗りたい方、いらっしゃいますか？」と声をかける人は極めてまれです。みんなもくもくと列に並びタクシーが来ると一人でさっさと乗ってしまいます。

これはいつも不思議に思います（私自身は自分が乗る際、後ろの数人に聞こえるよう声をかけます）。日本という国は、**タクシーの乗り方を指示する役割の人が現れると、みんな素直に従い、相乗りをする国**です。駅の係員が「非常に混雑しているので、皆様、相乗りにご協力ください」とアナウンスし、列の先頭の人に行き先を聞き、それを列に並んでいる人に、「〇〇方向の方、いらっしゃいませんか」と伝える。この方法なら、相乗りになんの文句も言わないのが日本人です。

ところが「そういうことをする役割の人」がいなければ**その役割を自分でやろう、という気もまったくないのが、この国の人の特徴**です。問題を解決するのは「それを責務として割り当てられた役目の人の仕事」であって、自分がそんなことをやるべきではない、やる必要はないと思うのでしょうか。

中央集権方式=>分散型意思決定システム