

重ねて言うが、強力なリーダーシップを持っている経営者に率いられている企業ほど、その経営者がいなくなった時にガバナンスが崩れ、内ゲバになる危険性を孕んでいるということだ。今の経営者で言えば、日産自動車のカルロス・ゴーン社長兼 CEO、ファーストリテイリングの柳井正会長兼社長、ソフトバンクの孫正義社長、楽天の三木谷浩史会長兼社長、あるいはスズキの鈴木修会長兼社長や信越化学工業の金川千尋会長、日本電産の永守重信社長兼 CEO、富士フイルムの古森重隆会長兼 CEO らだ。これらの経営者は、その辣腕ぶりが高く評価されているが、裏を返せば後継者と次の経営体制を作る準備が遅れているとも言える。

つまり、**企業の本社部門の人間は役人と一緒に、自分たちを削らないのだ**。リストラを進める時は本社部門が仕切るから、工場の人員や子会社、関連会社などは削るが、自分たちのことは棚上げしてしまう。だから、どこの企業でも本社部門は縮小しないのである。

もし、勇気ある社長が本社部門を削れという命令を出したとしても、分社化して、そっくりそのままアウトソーシング化するだけだ。原子力安全・保安院が原子力規制庁に衣替えしたのと同様で、そこにいる人間も、やっている仕事も、給料も、コストも、実は今までと全く同じということになるのである。

しかし、本来、本社部門＝ホワイトカラー社員は、非定型業務だけをやるのが正しい。だから一度、本社部門がやるべき仕事を定義し直して定型業務と非定型業務を明確に分け、定型業務については本社機能を分社化するのではなく、人事や経理も含め、できる限り IT 化するなり BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング／企業が自社の業務処理を外部の業者に委託すること）化するなりしなければならない。そうすれば、私の経験から言うと、**売上高 1 兆円の企業でも、本社部門は 30 人で十分なのである**。

ところが、先のパナソニックの場合は、本社部門の大幅削減と言っても、大半は事業部門への異動と分社化による配置転換だ。新聞報道を見る限り、1990 年代によく行なわれていたリストラ策であり、鴻海精密工業やサムスン電子に対抗する気迫が感じられない、間の抜けたものである。これでは現場をいっそう「霜降り」にして動きを鈍くするだけなので、復活の道のは険しいだろう。

たとえば、ある営業マンが、自分の担当エリアで新しいお客さんを開拓せず、前任者と同じお客さんを回って同じくらいの注文を取り、「平均点」の仕事が続けていたとすると、**必ず会社の売り上げは下がってくる**。同業他社や異なる業態のライバル企業が入ってきて、顧客を奪われるからだ。つまり「平均点」＝「昨日と同じ成績」であり、相対的に見れば徐々に下がって「落第点」になっていくわけで、それを取っているだけの「平均的な社員」は給料が上がる理由がないのである。

そういう時代を反映しているのか、このところ「10年後」をキーワードにしたビジネス善が話題になっているが、ここではもう少し長いスパンで「2030年に生き残れるスキル」を考えてみよう。

2030年と言えば、2013年に22~23歳で社会に出た新入社員が40歳になるわけだが、その頃にはおそらく「稼げる人」と「稼げない人」が二極化している。

ここで簡単な三つの問いを提示してみたい。「あなたはマレーシアの工場に着任しました。そこで働いている現地社員を集めて英語で挨拶し、今後の方針を説明してください」「あなたは海外赴任先で、キーマンになっている有能な外国人社員から退職したいと言われました。この人を辞めさせないよう説得してください」

「アメリカの工場を閉鎖し、なるべく高く現地企業に売り抜ける交渉をしてください」いきなりそんなことをできるわけがないと思われるかもしれない。これらは私が学長を務めているオンライン大学「BBT（ビジネス・ブレイクスルー）大学」で学生に与える問いの一部だが、たしかに多くの学生たちも、初めのうちはろくに答えられない。

しかし、2030年にはそういうことがすんなりできる能力がないと、生き残っていくことはできないと思う。だからこそ今、それを若者たちに教えている。

2030年に生き残れるグローバル人材になるためには、大きく分けて二つのスキルが必要だ。

一つは「ハードスキル」だ。具体的には会計、財務、マーケティング理論、統計学などビジネスで必要とされる“道具”である。たとえば、企業価値を何通りもの方法で計算したり、いくつかのマーケットの中で最も成功する可能性が高いセグメントをデータから導き出したり、顧客をクラスター分析しながら最も利益率の高い商品を売ったりする技術だ。そのような統計を使った処理は日本の大学でも企業でもほとんど教えていないため、日本人が苦手な分野となっている。

もう一つは「ソフトスキル」だ。前出の三つの問いがまさにそれであり、民族・国籍・文化・言語・宗教の違う人たちとコミュニケーションをとりながら、ビジネスを円滑に進める能力を指し、もちろん英語力が前提となる。挨拶や説得のほかにも「海外で現地社員を叱咤する」「外国人社員とのミーティングでプロジェクトの進行状況を確認し、誰がいつまでに何をやるかを全員にコミットさせる」「労働問題が起きた時に弁護士に依頼し、解決策を共有する」など様々なケースに柔軟かつ的確に対応できなければならない。

2030年の日本は、年間約100万人ずつ人口が減っていく時代になっている。これは毎年、秋田県や富山県、和歌山県、香川県が一つずつ失われていくのと同じ規模だ。

そうなったら日本は、アメリカやオーストラリア、シンガポールなどのように、海外から移民を受け入れなければ国力を維持できない。ということは国内にいても外国人と競争しなければならなくなるわけで、上司や同僚が外国人になることが今より一般的になる。シンガポールは専門的スキルを持った移民を優先的に受け入れてきたが、日本も同じような施策を講じれば優秀な外国人がライバルになる。

また、業績の悪い日本企業は海外企業に買収されるだろうから、上司がある日突然バリの外国人、という海外赴任するのと同じ環境が日本にいてもやってくるのだ。国内で引きこもろうとしても、二つのスキルを身につけていなければ敗者になるしかない。

つまり、経営コンサルティングは構造的に30代半ばまでが旬の仕事であり、定年まで残る理由がないのである。だから、みんな若くして辞め、転職あるいは独立・起業する。その結果、世の中に優秀なマッキンゼー出身者があふれるわけだ。

優秀な人材が若くしてマッキンゼーを辞めるもう一つの理由は、昔に比べると経営コンサルティングが魅力のない仕事になっていることだ。

...

経営コンサルティングという仕事はダンスと同じで、パートナーが必要だ。相手が一緒に踊ってくれないと結果が出てこない。この点において経営コンサルティングは、いま最も面白い仕事ではなくなっている。提言しても企業にはできないから結局、提言した本人が途中でマッキンゼーを辞めて独立し、自分が書いたプログラムを自分で実行するケースが増えているのだ。

私自身、マッキンゼー時代に2~3人の優秀な女性社員から「大前さん、私は夫の5倍の給料をもらっているのでもうこれ以上、昇進させていただかなくてけっこうです。その代わり、長く勤めさせてください」と頼まれたことがある。だが私は、若い人を毎年数多く採用していくマッキンゼーは「UP Or OUT」だから、昇進しなければ会社を去るしかない、と宣告した。非情なようだが、女性を差別しないというのは、そういうことである。

マッキンゼー時代の、私なりの「採用基準」を、もう少し一般化して説明してみよう。

もし、私が今、就職や転職の採用面接官だったら、まず「あなたが当社に入社したら、具体的にどんな仕事ができますか？」と質問するだろう。言い換えれば「あなたの“名札”を見せてください」と聞くのである。

それに対して「私は協調性があって同僚や部下と円滑に仕事を進めることができます」とか「上司から与えられた仕事は必ずきちんとこなします」とか答えるような人は、絶対に採用しない。与えられた仕事を与えられた通りにやっているだけの人には“名札”がつかないからだ。“名札”がつかなければ、当然“値札”もつけられない。

また、「あなたは他の人にできないどんなことができますか？ 三つ挙げてください」と質問する。その時に、たとえば「私は同期の中で売り上げがトップでした」「私は人一倍努力します」というだけでは採用しない。

そういう人は、単なる体力勝負の“モーレツ社員”で、他の社員より早く起き、夜遅くまで仕事をしていただけかもしれないからである。それは若いからできることであり、このタイプはたいてい40歳を過ぎると使いものにならなくなる。

その上、部下にも「仕事は根性だ！」「ドブ板を渡れ！」などとモーレツを強制しがちだし、部下の功績まで含めて自分の手柄にするケースもよくある。

したがって私が面接担当官だったら、続けて「なぜ、あなたはトップになったのですか？」「あなたの売り方と他の人の売り方はどう違ったのですか？」といった質問をする。それで“今の商談”を追いかけて一巡すると“昔の商談”に戻るというやり方を繰り返し

てただけであれば、採用しない。自分の時間の 50%を今の商談に使い、あとの 50%をポテンシャルの高い新たな商談を追いかけることに振り向けるタイプでないと、将来にわたって業績を伸ばし続けることはできないからだ。

私自身、入社当時のマッキンゼー東京事務所は潰れる寸前だった。いま考えれば、不人気企業の一つだったのである。優れた経営コンサルティングのノウハウを持ってはいたが、**料金が日系の競合他社の 100 倍以上と高すぎて、500 社くらい訪問しても全く仕事が受注できなかった**。そこで私は一計を案じ、会社説明用に書き留めた私的なメモを基に『**企業参謀**』（プレジデント社）という本を書いた。すると、これがベストセラーになって、ようやく仕事が殺到するようになったのである。

では、いかにして最終的に 10 人の候補者から 1 人が選ばれるのか。三つの重要な評価基準を紹介しよう。

第 1 に、**海外勤務経験**である。すでに人脈のある母国で成果を出すことはそれほど難しくない。また、優れた業績が実は有能な部下の働きによるところが大きいかもしれない。そのため、海外の勤務地に異動させ、もう一度ゼロから根を張り巡らせて結果を出せるかどうかを試すのである。とくに途上国の苛酷なビジネス環境の中で這いずり回り、生き抜いてきた経験は、トップに立った時に企業を変革する大きな力になると期待もかかる。

第 2 に「**Two extreme**（両極端）」——将来有望な事業か、撤退・整理が容易でない不採算事業——のどちらかを任せ、その結果から判断するというやり方だ。前者は競合他社に先駆けて新事業をビジネスとしてテイクオフ（離陸）させられるかどうか、後者なら放置すると会社全体を蝕みかねない“がん”を摘出できるかどうかを試されることになる。

両方の能力を兼備した人材がトップに就任することが理想だが、相反する性質の仕事だけに、そうそうお目にはかかれない。よって、企業のナンバーワンとナンバーツーにそれぞれに長けた人物が就任することが珍しくない。

第 3 は、強いリーダーシップによって「新しい方向・価値観」を示せる人物かという点である。私がマッキンゼーの本社ディレクター（取締役）をしていた頃、ディレクター候補者を昇格させるかどうかを判断する際の最後の決まり文句が、

「**Does he fill the room?**」

だった。「部屋が彼によって充満するか」、つまり「部屋の空気を変えられる人物か」の意で、要はさんざん議論したものの結論が出ず、行き詰まった会議の場に彼が入ってきた途端、議論の方向性が明確になり、短時間で解決策を導き出していくようなリーダーシップを持っているかということだ。

いじめ問題にしても、最近になって始まったわけではなく昔からあったことであり、親が子供と平素から十分なコミュニケーションがとれていない、親としての役割を十分果たしきれていないことが悲劇の原因の一つだろう。

新聞やテレビでは、いじめた側もいじめられた側も、たいがい親はいじめに気づいていなかったと報じられるが、親が親としての役割を果たしていたら、自分の子供が学校でいじめに荷担していたり、逆にいじめられたりしていることに気づくと思う。私自身、子供が学校でいじめられていることを察知し、もう限界だと思ったので別の学校を見つけて転校させた経験がある。もちろん先生と子供、先生と親の対話も成り立っていないのだろうが、それよりも親子の“ノー・コミュニケーション”のほうに根本的な問題がある。

この家庭のノー・コミュニケーションという問題の根は深い。たとえば、今は2・5世帯住宅や3世帯住宅が増えている。これは、デフレ不況や就職難が長引く中で生活コストを抑えなければならなかったり、結婚適齢期を過ぎても独身のまま、あるいは結婚しても早々に離婚して実家に戻ってくる男女が増えたりしていることから、親・子・孫が同居し、さらには小舅・小姑もパラサイトせざるを得なくなっているからだ。その場合、よく「スープの冷めない距離」というが、実際は互いに仲が悪くなって「スープなんか持っていない」のが現実だ。

私はかつて、偏差値導入を主導した政治家から話を聞いたことがある。ベトナム反戦・第2次反安保、学園民主化などで大学闘争が活発化して東大安田講堂事件（1968～69年）が起きた後、私が「日本はこのままいくと若い人たちが不満を募らせて、クーデターを起こすのではないかと懸念を示したところ、その政治家は「大前さん、その心配はないですよ。国にも、アメリカにも逆らわない従順な国民をつくるために『偏差値』を導入したのですから」と答えたのである。私は偏差値がそれほど重要な意味を持っているとは思っていなかったので非常に驚いたが、偏差値はそういう目的で導入された「システム」にはほかならないのだ。

・・・

偏差値がもたらす大きな問題は二つある。一つは前述したように**自分の分際、分限、のほどを自分で決めてしまい、奮勇に近いアンビションや気概がなくなってしまうこと**。つまり、何事も予定調和でやろうとするから、大胆なチャレンジをしなくなるのだ。

もう一つは、そこそこ高い偏差値を取ると、その後、努力しなくなることだ。中学・高校という人生の極めて限られた時点で取った数値なのに、自分は優秀だと思い込んでしまい、そこから先は勉強しなくなる人が非常に多いのである。

その点、自分の偏差値を知らない私は古希を過ぎた現在でも、明日には能力が落ちるかもしれないという危機感を持ち、1日500本、1週間3500本のニュースを読み、国内外の雑誌や書籍で勉強し、常に新しい情報や知識をインプットしながら、いま世界で何が起こっているのかを分析し続けている。世の中がこれほど急速に激しく変化している時代に、大学を出たらもう勉強しないというのは、実に恐ろしいことである。

いま日本の企業で起きている「うつ・無気力」「疲弊・燃え尽き」「あきらめ」といったメンタルな問題も、偏差値教育の弊害だと思う。

偏差値が高かった人は「疲弊・燃え尽き」タイプになりやすい。彼らは実務では往々にしてワーカホリックで、リストラ対象にもならず生き残ったものの、**仕事が2倍、3倍に増えただけで出世もしないし給料も増えないという状況の中で、疲れ果てて燃え尽きる**。偏差値が低かった人は、そこまで仕事を頑張らず、適当にこなそうとするから、すぐに

「あきらめる」。偏差値が真ん中ぐらいの人はその中間で、上司から怒られたり認められなかったりして「うつ」や「無気力」に陥りやすいのである。