

# 「視点」

business perspective from Roland Berger

Roland Berger  
Strategy Consultants

Vol. 18  
July 2004

## 「経営の構想力」とは何か

(株)ローランド・ベルガー 代表取締役 CEO 西浦 裕二

混迷の時代である。企業経営も、霧のかかった海原での舵取りを求められているが、その時「羅針盤」の役割を果たすのが「構想力」である。日本人の構想力は弱いと言われるが本当だろうか。構想力の発揮を妨げているものは何だろうか。

個々人は、そして組織全体としては、どのようにして構想力を磨いていったらよいのだろうか。

### 1. はじめに

資本主義は、18世紀後半の産業革命によって、それまでの商業資本主義から産業資本主義へ転換した。現在はさらに、ポスト産業資本主義へと移行しつつある。この移行は、「脱工業社会化」、「知識社会化」、あるいは「第三の波」とも呼ばれる。

こうした歴史的な転換期において、企業はその経営モデルや事業モデルの抜本的な見直しを迫られている。従来のやり方や考え方が、そのままでは通用しなくなってきたのである。比喩的に言えば、企業経営は「未知の大陸」(Invisible Continent)へと足を踏み入れた。しかし、多くの企業がこの「未知の大陸」の入り口で、右往左往している。

日本企業のかつての躍進は、産業資本主義のなかで、「オペレーションの効率化」を徹底的に追求することによってもたらされた。品質の向上とコストの削減を、驚くほどのスピードで同時に実現していったのである。多くの日本企業は、与えられた目標や方向に向かって遮二無二走る時に、圧倒的な強みを発揮した。だが、いまや我々は「未知の大陸」にいるのである。目標や方向は自ら探し、設定していかなければならない。

これからの企業の方向性を決める時に、必要となる能力が「構想力」である。実際、日本の経営者に「これからのビジネスリーダーに求められる要件は何か？」とアンケート調査をしたところ、「構想力が重要である」との答えが際立って多かった。では一体、「構想力」とは何であろうか。どのように磨いていったらよいのだろうか。

### 2. 構想力とは何か

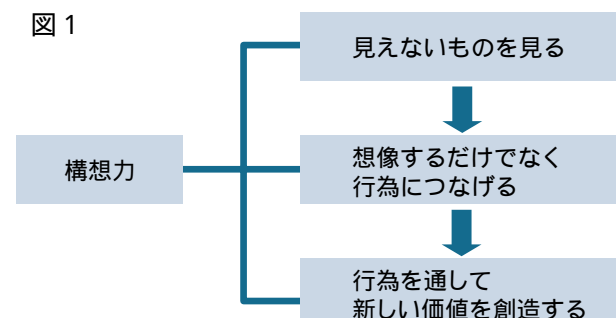
構想力という概念は、過去、学問としての哲学のなかでしばしば論じられてきた。代表例がカントである。カントによれば、構想力とは「眼の前に対象物が無くても、直観において対象を表象する(像を描く)能力」である。しかし、この定義は、構想力というよりは想像力と呼んだ方がわかりやすい。

カントを学んだ日本の哲学者三木清は、構想力をたんに思い浮かべるだけでなく、思い浮かべたものを創り出す能力と捉えている。たとえば、モーツァルトが心の中に浮かんだメロディーを途中一度も修正することなく一気に楽譜に仕立て上げていったのは、類まれな構想力の結果といえよう。

ただ、三木清以前においては、構想力は芸術上の営みに限定して考えられていたようだ。そして三木清は構想力をこのような拘束から解放して、人間のすべての行為に関係づけようとした。そうであれば、当然のことながらわれわれは、構想力という概念を経営の世界においても活用することができる。

このような哲学者の思索をたどると、構想力という概念の特徴を次の3点にまとめることができる(図1)。

図1



# 「視点」

第1に構想力とは、「見えないものを見る力」である。いまはまだ漠然としている時代の流れを、これからのリーダーは自分なりに読み取っていかなければならない。そして第2に「たんに想像するだけでなく、行為につなげる」ことが大切であり、第3に「行為を通して新しい価値の創造をもたらす」ものでなければならない。

さて、それでは日本人の構想力のレベルをどのように評価したらよいただろうか。従来よく言われたことは、日本人はコンセプトやターゲットを自ら設定する力は弱い、ということであった。しかし私は、日本人の構想力が生来弱いとは思わない。産業資本主義の中での成長モデルにおいて、構想力が磨かれたり発揮されたりしにくかったのである。こうした社会や企業の仕組みを変えていけば、構想力豊かなリーダーは育っていくはずである。

### 3. 大局的な視点

構想力を磨いていくためには、常に「大局的な視点」と「現場の視点」を持ち続けることが必要である。残念ながら、このふたつともが欠けた経営者があまりにも多い。

まず、「大局的な視点」とは、歴史の大きな流れや、その流れの奥底にある本質を捉えようとする視点のことである。たとえば、冒頭に述べた「ポスト産業資本主義への移行」も、大きな流れの変化であり、そのことは当然のことながら企業経営に大きなインパクトをもたらす。目先の変化に眼を奪われたり、表面的な理解だけにとどまれば、経営判断を間違えることにもなりかねない。

日本のこれからの経済ならびに企業経営について考える時、「人口問題」に眼を向けることも重要な視点である（図2）。1960年代から80年代にかけての高度成長を支えた

のは、当時の理想的な人口構成であった。しかし、これからは、人口が減少していく（20世紀に日本の人口は3倍に増えたが、21世紀末までには半分以下になると予想されている）なかで高齢化が急速に進み、人口問題が経済成長にとっての逆風となる。もし生産年齢人口を一定規模以上確保しようとするならば、移民政策をガラリと変えなければならない。そして、移民政策の変更も、純血主義を原則としてきた日本企業の経営に大きなインパクトを与えるのである。

前述の通り、日本の経営者やビジネスリーダーは、与えられた目標に猪突猛進してきたため、大きな流れの変化を読み取るとか鳥瞰図的に物事を見るということが、どうやら苦手ようだ。結果的に企業変革が、对症下药や部分最適に終わってしまっている事例があまりにも多い。

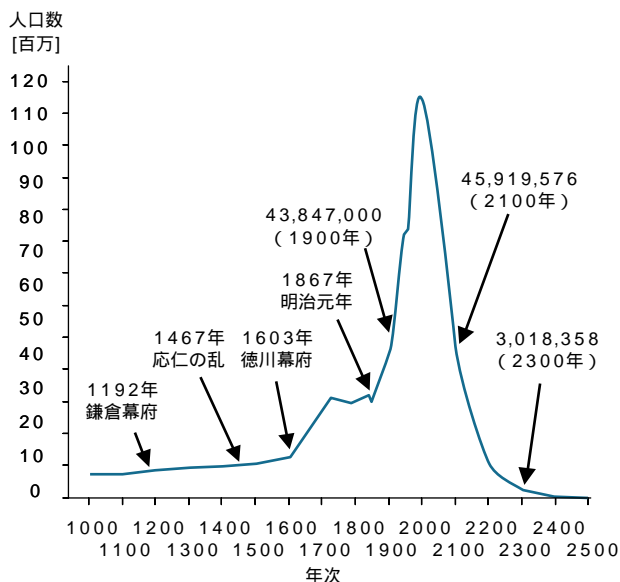
大局的な視点を磨いていくためには、一人一人の努力もさることながら、企業の中でも、もっと本質的な議論を活発に行っていくことを心掛けていかなければならない。そうした地道な努力の積み重ねによって、自分なりの世界観、歴史観、経営観が形成されていく。企業にとって、組織や設備を「体」とするとすれば、われわれは「体」の手入れだけでなく、物事の考え方という「魂」についても手入れや世話をしていくことが求められているのではないか。

### 4. 現場の視点

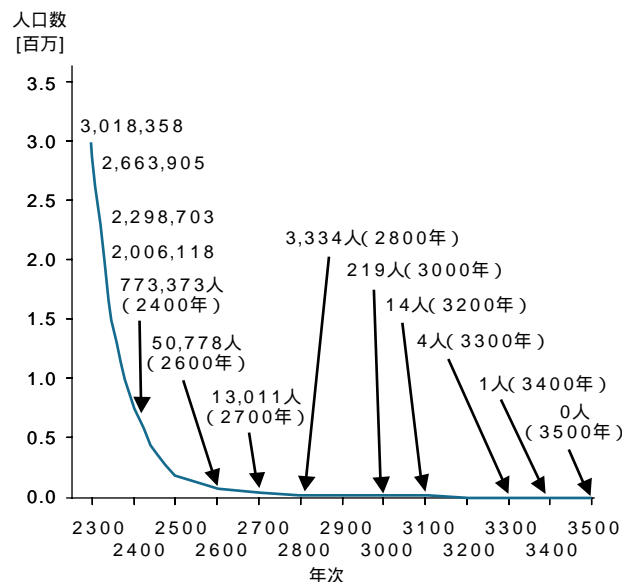
ここまで述べた「大局的な視点」、それを支える世界観や独自の問題意識は、「構想」を生み出すための「釣針」のようなものだと考える。すなわち、「大局的な視点」を持った人が、現場で様々な情報や事件や人に遭遇し、ハッと気付くことが、構想を生むきっかけとなる。別の言い方を

図2

日本の長期人口趨勢



人口がゼロになる年



すれば、どんなに優れた大局的な視点を持つ人であったとしても、部屋に閉じ籠っているだけでは構想は生まれない。

一つの例を見てみよう。ウォルト・ディズニーは、ワニの出る沼地・湿原地帯に自ら立った時に、将来のディズニーワールドの構想を描くことができたという。そこにはまず、「こういうものがこれから求められるはずだ」というディズニーの大局的な視点や夢があった。次に子供のような好奇心、自由な心、曇りのない眼によって、その場所の問題点ではなく可能性を感じ取っていった。そして、それらが「化学反応」を起こすことにより、斬新なコンセプトが生まれていったのである。

このように、構想力を磨くために「現場の視点」は極めて重要である。しかし、だからといって、たんに現場に出かければ良いというものではない。現場と接する際には、明確な問題意識を持っていかなければならない。そして、現場で働く人達と「緊張感のある対話」を繰り返していかなければならない。

こうした観点からひとつ気懸りなのは、「近視眼的な合理化」によって、日本企業の「現場の力」が低下していることである。人員削減や、アルバイト労働力への転換による人件費の削減は、確かに避けられないことではあるが、闇雲に行うことにより、現場に蓄積されていた知恵を失い、モチベーションを低下させてはいないだろうか。「現場の力」が低下していけば、オペレーションのこれからの方向性についての現場レベルの構想は生まれにくいし（トヨタの強みとはこうした現場の力がけっして低下しないことにある）、経営者やビジネスリーダーにとって、現場との緊張感のある対話もできなくなる。

すなわち、ここで言う「現場の視点」とは、リーダーが自ら現場に足を運ぶことだけでなく、自分の会社の「現場の力」をきちんと理解し、いかに高めていくかについて配慮することでもある。

### 5. 組織の構想力

前述の通り、日本人の構想力は生来弱いわけではない。日本企業の組織構造が、構想力の発揮や向上を妨げていたのである。一人一人が構想力を磨く努力をすると同時に、組織としての努力や仕組み作りも重要である。

仕組みとして一番わかりやすいのが、いわゆる「ナレッジマネジメント」である。近年、ナレッジマネジメントの仕組みづくりに多大な投資をする企業が増えてきた。しかし、残念ながら、多くの場合「情報の共有化」とどまっている。本来目指

さなければならないのは「知恵の共有化」である。組織内の知恵が共有化され、知恵と知恵が化学反応を起こし、「新しい知恵」が生まれてくる仕組みこそ、本来のナレッジマネジメントではないか（図3）。

このようなナレッジマネジメントを構築するためには、情報技術に頼るだけでは不十分である。極めて人間臭い努力や工夫が必要である。たとえば、形式知のデータベースをつくるだけでなく、暗黙知がぶつかり合うような「場」を意図的につくっていかなければならない。シリコンバレーには、知恵の化学反応が起こる「場」が自然発生的に出来上がっている。

それ以外にも、社内の「知のマップ」を作ったり、「知の編集者」を育成するなど、様々な、かつ地道な工夫がなくてはじめて、組織の構想力を高めるためのナレッジマネジメントとなる（図4）。

図3 「創造型」ナレッジ・マネジメントのアプローチ

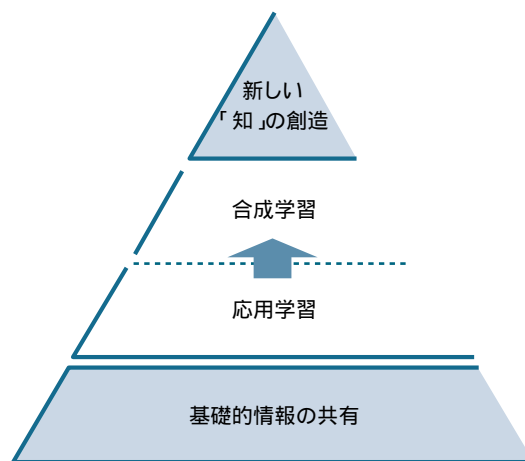
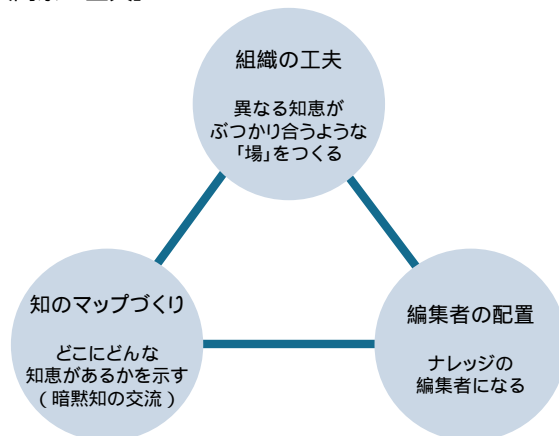


図4 3つの「人間系の工夫」



6. これからのビジネスリーダーのために

混迷の時代において、構想力はこれから向かうべき方向性を示す「羅針盤」であり、ビジネスリーダーにとって不可欠な能力である。しかし、ビジネスリーダーの資質において、構想力は必要条件ではあるが、十分条件ではない。構想力を活かす「それ以外の力」があってはじめて、リーダーとしての役割を果たすことができ、また企業を新たな方向へと導くことができるのである。

ここでは、「それ以外の力」について、ふたつだけ触れておきたい。ひとつは「コミュニケーションの力」である。構想したことを組織全体に伝えること、実行可能なレベルにまでブレイクダウンすることができなければ、たんなるコンセプトに終わってしまう。自分の頭で考えたこと、自分の言葉で組織や顧客に浸透させていく努力や能力がますます重要になっている。この点について、日本

のリーダー層は、十分な訓練を受けているとは言えない。

もうひとつは、「チームをつくる力」である。転換期においては、リーダーの存在が企業の命運を大きく左右する。しかし、逆説的だが、リーダー一人の力だけでは企業を変革することはできないし、また変革のための構想を描くことも難しい。

最近の「リーダー論」を読むと、「今日の企業はあまりにも複雑になっているため、一人の巨人では変革は実現しない」（ジョン・P・コッター）とか、「トップに立つ人間がどんなに才能に恵まれ、英雄的な人間であっても、一人で始めることは不可能」（ウォレン・ベニス）といった指摘を多く眼にする。

チームを作り、そのなかで知恵の化学反応を起こすこと、そして全員の力で変革していくこと、このような動きができるリーダーこそ、いま求められているのである。

発行人プロフィールと「ひとりごと」



パートナー  
水留 浩一 Koichi Mizutome  
koichi\_mizutome@jp.rolandberger.com  
東京大学理学部卒業後、電通、米国系戦略コンサルティング・ファームを経て現職。米国ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院エグゼクティブMBA。消費財、サービス、流通業を中心とした経営改革、マーケティング・CRM戦略、新規事業戦略の経験を豊富に持ち、ローランド・ベルガーでは企業・事業再生を専門とするリストラクチャリング・グループのアジア代表として、数多くの再生案件を手がける。

執筆者



代表取締役 CEO  
西浦 裕二 Yuji Nishiura  
yuji\_nishiura@jp.rolandberger.com  
一橋大学社会学部卒業後、住友信託銀行、シティバンク、複数の米国系戦略コンサルティング・ファームを経て現職。情報通信、鉄道、空港、製菓などでの幅広い分野でのコンサルティング 経験を持ち、特に近年は、日本企業の抜本的な業務革新の支援を数多く 手がけている。また、米国系戦略コンサルティング・ファーム時代に策定した 戦略について、シティバンクで自ら実行の指揮を執るというユニークな経験を持ち、実践的なコンサルティングを身上としている。

昨年以來すっかりご無沙汰をしてしまいました視点の18号をお届けします。18号では当社の代表が今年始めに執筆致しました「経営の構想力」を要約しご紹介しております。一般的には景気は好循環に入ったといわれていますが好景気下こそ企業間の競争に大きな差が生じる余地も生まれます。こうした先を見据える必要のあるタイミングこそ経営に構想力が求められるのではないのでしょうか。我々の仕事としてもより前向きな「攻め」のプロジェクトが増えてきています。

愛娘悠理は4月から幼稚園に通っています。会話にも頻繁に幼稚園のお友達の名前が登場し、親のいない自分の世界を持ち始めたのだなあと実感しています。こうして、徐々に親離れしていくのでしょうか。口もますます達者になり、すっかり子供めいて来ました。早いものです。後はいつまで一緒にお風呂に入れるかが問題です。

出版案内



「経営の構想力」 東洋経済新報社  
定価1,680円（本体1,600円＋税）

株式会社ローランド・ベルガー 代表取締役 CEO  
西浦 裕二 著  
「視点18号」の内容に加えさらに詳細に、変革に臨むリーダーに求められる「構想力」をどのように磨くかを説いております。ご一読頂ければ幸いです。



「現場力を鍛える」 東洋経済新報社  
定価1,680円（本体1,600円＋税）

株式会社ローランド・ベルガー 代表取締役 COO  
早稲田大学大学院客員教授  
遠藤 功 著  
「現場力」を強化するための条件を具体的なケースを分析しながら導き出しております。ご一読頂ければ幸いです。