

# CDI Newsletter

# 「道」の発見。

Vol. **87**  
2025.12

What does it mean to manage a company?

We believe it is about continuing to walk the path you believe in.

When uncertainty or preconceptions obscure your way forward, we walk alongside you.

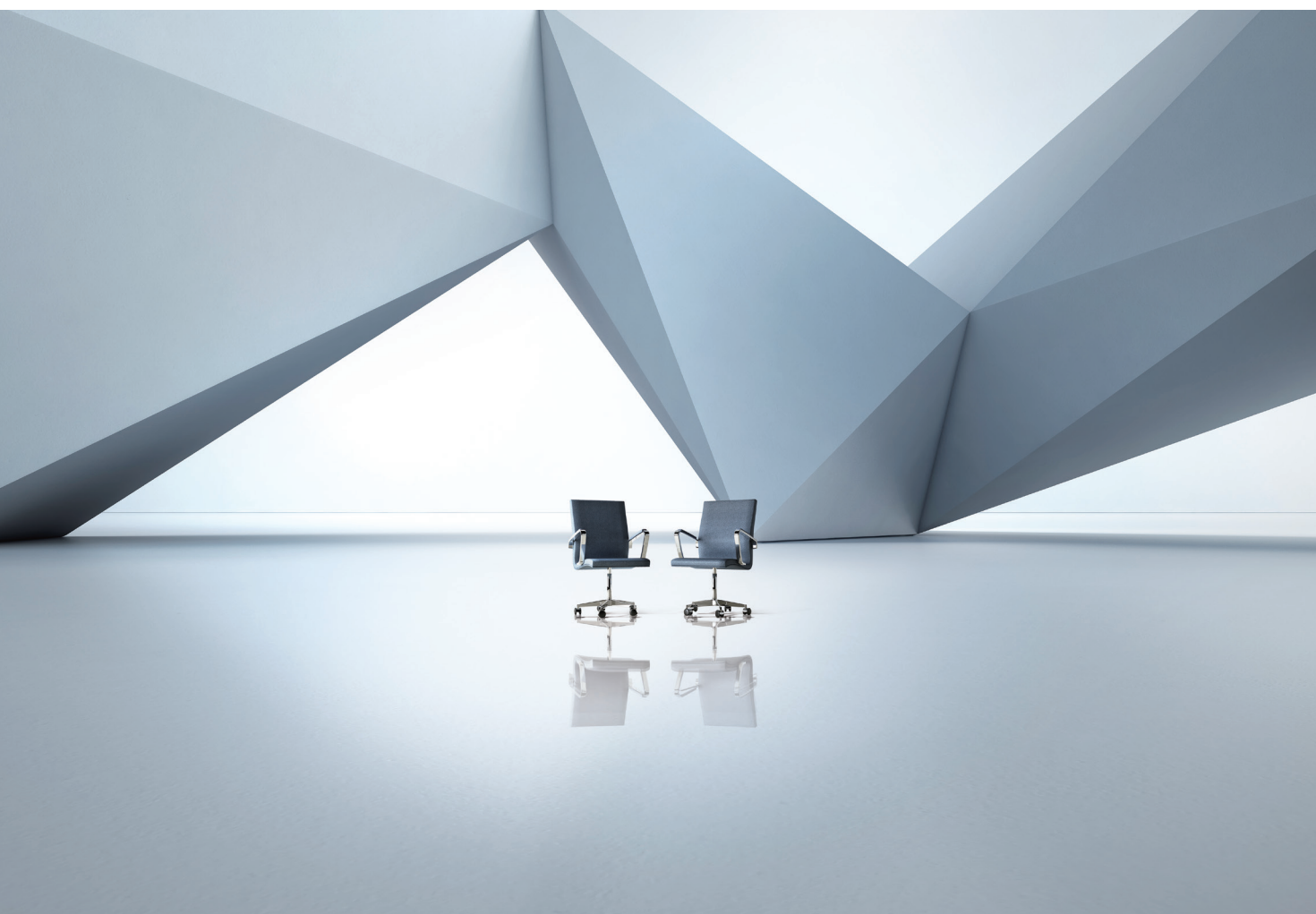
---

## Special Interview

---

大学院大学至善館 理事長・学長 野田 智義 先生

■ 未来を開拓する「経営リーダーシップ」



「22世紀のビジネススクールを、ここ日本、そしてアジアから。」というスローガンを掲げる大学院大学至善館の野田智義先生との対談の機会をいただきました。私たちは、パラダイムの転換点に立っているかもしれません。今こそ理解を深めて実践すべき「経営リーダーシップ」について、読者の皆様と考えるきっかけになれば幸いです。



小川 達大  
コーポレートディレクション代表取締役

Special Interview

対  
談

野田 智義  
大学院大学至善館 理事長・学長



日時 2025/10/03 15:00-16:00

場所 大学院大学至善館 日本橋キャンパス

**野田 智義**先生 大学院大学至善館 理事長・学長。特定非営利活動法人アイ・エス・エル(ISL)創設者。

1983年東京大学法学部卒、日本興業銀行入行。その後渡米し、マサチューセッツ工科大学(MIT)より経営学修士号(MBA)、ハーバード大学より経営学博士号(DBA)を取得。ロンドン大学ビジネススクール助教授、INSEAD経営大学院(フランス)助教授を経て帰国。既存のMBA教育に飽き足らず、2001年、財界トップ等120名の支援を得て独自の教育機関ISL(Institute for Strategic Leadership)を創設。大企業の経営幹部、社会起業家等約1,600名を輩出。2018年に、ISLを母体に至善館を開校し現在に至る。専攻は経営政策、組織戦略、リーダーシップ論で、インシアド在席中には3年連続で最優秀教授賞を受賞。著書に『リーダーシップの旅』(金井壽宏氏と共著)、『コンテキスト・マネジメント』などがある。

## ■ 日本企業に必要な「経営リーダー」

**小川:**今年5月に、経営戦略・マネジメント分野における世界的権威であるヘンリー・ミンツバーク教授と野田さんの対談を至善館で伺いました。その際、ミンツバーク教授がアメリカ資本主義の危機について語りながら「上から命令するリーダーシップ」に対する批判を展開する一方で、野田さんはむしろ日本では「経営におけるリーダーシップ」が必要なんだというコメントをされていたのが印象的でした。これは、アメリカと日本ではリーダーシップを取り巻く景色が違うからだと理解しました。今日は、このあたりから会話を始めたいと思います。至善館は「全人格リーダーの輩出」を掲げているので、「経営リーダーとは何か」「日本企業にとって、なぜ重要なのか」ということから伺えますか？

**野田先生:**ご自身では、どう考えられますか？ビジネススクールで教えていると、質問に対して「あなたは、どう考えますか？」と聞き返す技が身に付いてしまっているので、失礼ですが。笑

**小川:**「経営リーダー」という言葉と近い言葉には「マネージャー」「経営者」「社長」などがありますが、「リーダー」は役職によらず組織の中の様々な場所にいる人たちのことだと思います。マネージャーと比べると、経営リーダーというのは、世に存在しないものを作りだそうとする人、そのために周囲の人を動員していく人だと考えます。私自身も、そのような人材が日本企業や日本社会に増えていくことが必要だと思います。

**野田先生:**21世紀に入って世界では、マネジメントではなく、リーダーシップ教育の重要性にスポットライトが当たり始めました。INSEADなどをはじめ世界中のトップビジネススクールでも、エグゼクティブ用のマネジメントプログラムがリーダーシッププログラムという名前に変わっていったのです。どうしてでしょう。それは、リーダーシップの本質が、変革と創造に挑むことにあるからです。小川さんが仰っていることと重なっていますね。ビジネスのみならず、資本主義さらには人類文明そのものが、分岐点にたっている今こそ、リーダーシップが世界中で重要とされているのです。

ビジネスでいうと、「キギョウカ」という言葉には「起業家」と「企業家」という両方がありますよね。本来は、事業を起こす起業家と、会社を運営し人と組織を束ねる企業家は別の存在ですが、今の時代は、その2つが重なった存在が重要だと思います。変革と創造に

挑む「キギョウカ」には、現状に飽き足らず未だ見ぬ世界を開拓するリーダーシップが求められているのです。

**小川:**仰るとおりですね。ただ、実際の会社の現場を想像してみると、そんなリーダーばかりでは、日々の業務がちゃんと回っていかないような気がしますよね。

**野田先生:**そうですね。ですので、トップの経営リーダーだけでなく、リーダーを支えるようなフォロワー、いわゆる番頭役などの存在が不可欠です。トップだけでなく、企業の中堅にも、自ら率先垂範して未来を切り拓かんとするリーダーがいて、そうしたリーダーを厳しくも温かく見守るスポンサーシップを発揮する存在が必要です。

デジタル・データ化が進むずっと前の話ですが、当時リクルートにいた親しい友人から、リクルートをリクルート足らしめてきたのは誰だと思いませんかと聞かれたことがあったのです。彼曰く、リクルートには3種類の人間がいます。1つ目が、クリエイティブで尖った人材。リクルートを人材輩出企業として象徴するような人材で、マスメディアなどにも露出する人です。2つ目は、リクルートの収益をささえる人間。営業で成果を上げるような人のことで、組織で上に行っていた人も当時はこういった人。そして3つ目が財務を筆頭にコーポレートやバックオフィスの人間です。友人がいていたのは、このシブチンでケチなんだけど、1つ目や2つ目の人材に、「それほどいうなら、やらせてみよう」といってGoサインを最後は出す、この3つ目の人材こそが、リクルートがリクルートたる所以だということでした。変革と創造の必要性を理解して、その挑戦の背中を押す存在がマネジメントに在ることの重要性を考える度に、この話を思い出すのです。

**小川:**つまり、(リクルート風の表現ではないですが)「やらせてくんなはれ」と「やってみなはれ」の両方が存在して成り立つということですね。リクルートであれば、「やらせてくんなはれ」の数自体が多いので、ケチな財務による「やってみなはれ」が有効に機能するようなイメージが湧きます。しかし、日本には、「やらせてくんなはれ」と挑戦する母数自体が足りないというケースも多そうですね。

**野田先生:**それはその通りですね。ときに蛮勇を持って猪突猛進する人材が必要なのです。日本には、与えられた課題は上手く、それによって頭を撫でられることに快感を感じる人が多すぎるのです。こういうふうな人のことを、私は「不真面目な優等生」と言っています。特に丸の内と霞が関に在るような学歴が高く世間一般で優秀と言われている人たちに、「不真面目な優等生」が多く見受けられます。こういった人々も組織の現行オペレーションを支えるという意味では重要ですが、残念ながら、与えられたことを卒なくこなしていても、大きく環境が変わる今の時代では未来を拓くことはできないのです。日本でも本来は、上司が何と言おうとも自分で行動していくような人材「真面目な不良」が多かったはずですが、この20年ほどで「不真面目な優等生」が増えてしまった印象です。人間のモチベーションは、外から与えられたモノと、内発的なモノと2種類に分けることが出来ます。「不真面目な優等生」は前者に影響を大きく受けるのですが、「真面目な不良」は後者に駆り立てられます。内発的な意思で行動するためには、自分が何者であるか、人生の意味は何か、という問いに対する答えが無いとダメでしょう。内在的な腹落ちが必要なのです。

ただ、「やらせてくんなはれ」は重要ですが、草の根の「やらせてくんなはれ」では、企業全体が大きく変わりません。激変する今の環境では、その程度の変革では不十分で、その意味で、トップや経営幹部にこそ、「真面目な不良」が必要です。このあたりの認識が、トップダウンがこれまで行きすぎてきたアメリカとの違いで、ヘンリー(ミンツバーク教授)との問題意識の違いとなっています。

## ■ 組織と個人、自由と責任

**小川:**今の話を伺って、ある大企業の人事部門の方との会話を思い出しました。会話の前半では「もっと個性を発揮して企画を仕掛けてほしい」と言いながらも、会話の後半では「個性・個性と言われてしまっは、会社運営が難しくなる」というようなことを言ってしまう。劇作家の平田オリザさんが、「個性を出せ」と言いつつも「空気を読み」と言うダブルバインド(二重拘束)の状態を指摘しています。

**野田先生:**それは現在の経営が抱える大きな課題の一つです。ここでは、「自由と責任」がキーワードだと思います。至善館の経営政策(ビジネスポリシー)の講義では、この課題を議論するために、アラスカ航空とデルタ航空を対比して紹介しています。前者は個人にできるかぎり裁量を与えるアプローチで、後者は中央集権で強いグリップを効かせています。アラスカ航空は、現場に権限をあたえ、個人の主体性をできるかぎり活かしているのですが、同時にFreedom within the Frameworkを重視しています。これは、私の友人のハーバードビジネススクールのランジェイ・グラティ教授の造語ですが、つまり自由には「許される範囲」があるし、必要だということです。そこでは、自由の範囲を定義しておかないと上手くいきません。また、自由も、ある程度の信頼感が無いと任せられないということを踏まえると、着実な実績をあげることが自由の幅が広がることに繋がるという、そのようなプロセスが必要となります。また、企業のバリューなどで表現される守るべきDoとDon'tも重要です。私はこれをBehavior Context(組織行動のコンテキスト)と呼んでいます。アメリカの経営は、70~80年代に比べると、細かいルールや数字での管理が減ってシンプルになっています。大きく自由を与えると同時に、大きな縛りとしての方向性やDoとDon't、優先順位や重要なステークホルダーの定義を明確にすることが中心になっています。

**小川:**日本の大企業は、むしろ、ルールや数字での管理が強化されているようにも見えます。リスクを恐れ、問題が発生するたびに手順やゲートチェックや必要書類が増えていっているような印象です。そうだとすると、日本企業が向かっている先が、アメリカ企業が脱しようとしているものだということになりますね。ルールや数字での管理は、先ほどの「不真面目な優等生」が強化学習するのに適していますよね。





**野田先生:** その通りです。「不真面目な優等生」が作り出す経営のシステムが、「不真面目な優等生」を再生産しているような状況です。

**小川:** それでは、経営者が向き合うべきことは、どのようなことでしょうか。

**野田先生:** お説教臭く聞こえると思いますが、やはり、非連続で変化をとげる経営環境に対応するべく、大胆に未来を構想し、変革を牽引することです。小さく事業モデルを作り直すだけでは、残念ながら環境変化のスピードに追いつけません。また、事業担当者に既存事業の否定はできないのです。非連続と対峙する唯一の方法は、トップダウンで別動隊を設け、温室で保護していくことです。別の部隊として立てて守らないと、既存の事業担当者たちは経営資源配分に反発し、イノベーションのジレンマから抜け出せません。これが、僕の親友だったハーバードのクレイトン・クリステンセン教授(個人)が掲げた命題でしたが、最後はトップの蛮勇しかないのです。

**小川:** 「真面目な不良」を養成する場所を別で設け、それがある程度大きくなったタイミングで全体に普及させるということですよね。似たような状況での会社変革に関するコンサルティングに取り組むことがCDIでもあります。野田さんの仰る通り、トップが決断して差配するしかない場面に出くわします。しかし、経営会議が説明責任・ロジックのみで運用されてしまうと、「蛮行」は行われず止まってしまう光景を目にすることも多いです。

**野田先生:** その人の価値観と人間性を基に、大義を掲げて説得するしかありません。それでも、周囲の人間は見えない未来には懐疑的で、そんなの本当かなと疑います。懐疑心と戦うには、Small Winsを作っていくしかありません。変革マネジメントの教科書通りですが、懐疑心を抱く人に、Good Newsを仕込むことで、「はじめは馬鹿なおもっていたけど、もしかするとこれは実現できるかも…」と思わせていくしかないでしょう。Bad NewsはGood Newsと合わせて通知する、小さな朗報でも共有するなど意図的な仕掛けが必要です。

## ■ 大義にコミットして、理に情を添える

**野田先生:** ヘンリー(ミンツバーク)の話に戻ると、彼が嫌いなのはHeroicなマネジメントです。

その意味することは2つあり、1つ目は先程ふれた日米の違いです。日本、アジアは、全体に埋没しない個が尖った人材、横を見ずに内発的な動機や内心の情熱で行動する人材が必要であり、アメリカは逆に、そのような尖った人材が多すぎるのでチームワークがより必要とされているでしょう。

2つ目は、ハーバードビジネススクールがかつて作り上げた、アロガント(傲慢)なリーダー像への反対です。私はこの点に関しては、ヘンリーの意見に非常に共感しています。ハーバードビジネススクールはゼネラルマネジメントに焦点をあてていました。今風の言葉でいえば、プロフェッショナル経営者でしょうか。20世紀最強の企業だったジャック・ウェルチ時代のGE(General Electric)の経営パラダイムは、経営能力を基軸とするコングロマリット経営でした。そこでは、経営幹部は定期的に異分野にローテーションされます。今まで異なる産業、ビジネス、商材を扱っていたのになぜ急に経営ができるのか、それはマネジメントだからだ、というのがGEパラダイムでしたが、それはハーバードビジネススクールのパラダイムと共通したところがあります。人と組織を束ねるプロフェッショナルな資質と能力は不可欠ですが、マネジメントが、自分たちこそが価値を作っていると間違っと思込んでしまうと、落とし穴に落ちてアロガントになってしまいます。企業の実際は、多くの製造の現場、営業の一線、ラボで働く人々の苦闘と汗があって初めて成り立っています。かつてのアメリカの経営は、こうした現場に目をむけることが少なかったのが事実であり、それがヘンリーの批判でした。さきめて日本的ですが、経営者には「おかげさま」という感覚が不可欠だと思います。現場の努力と献身の「おかげさま」で、オペレーションと組織はなりたっているし、さらにいえば、社外の取引先やサプライヤー、さらにはコミュニティの「おかげさま」で企業は存在できています。こうした認識が非常に重要だし、日本的だといわれるかもしれませんが、決して失われるべきでないと考えます。そういった意味でのミンツバークの批判には共感するのです。

**小川:**一方で、日本では、経営が専門領域であるという考え方は伝統的に薄いので、もっと分厚くする必要があるとも考えます。

**野田先生:**その通りです。日本というコンテキストでは、もっとマネジメントとリーダーシップの両方が必要です。経営も必要だし、併せて変革と創造時代のリーダーシップも必要です。

**小川:**マネジメントは要らないというわけではなく、リーダーシップとともに両方必要ということですね。

**野田先生:**火を消すのがマネジメントだと言われる一方で、火をおこすのがリーダーシップだと言われます。相反するような要請であり、求められる資質も相反することがありますが、今の時代、両性具有が不可欠です。かつてのホンダの本田宗一郎さんと藤沢武夫さんのようなコンビやチームで補完しあうということも重要ですが、1人の人間の中にも、ある程度両存している必要があると思います。

**小川:**有名な経営者は、ある意味ではホラ吹きだが、一方で緻密な側面も持ち合わせているという話を聞きますよね。

**野田先生:**経営者にはスキゾニック(精神分裂症的)な資質が求められるということについて、亡くなられたりそなホールディングスの細谷英二さんは、「微分の力と積分の力」と表現していらっしゃいました。コンテキストは異なりますが、個人や個別のことに寄り添う微分の力と、全体を見ながら大きく作っていく積分の力ということです。この両方が大事ということです。

富山和彦さんは、マネジメントには理と情が必要だという言い方をされていますよね。経営を実際にされた方なら必ずわかると思いますが、残念ながら経営においては、全員を幸せにはすることはできないと思います。全員を幸せにできない一方で、1人1人の人間は1回限りの人生を生きています。経営者からすると、例えば数万人の社員がいる大企業にとって、「数万」というのは1つの数字である方で、数万人の社員一人ひとりにとってはそれぞれが1回限りの人生です。これが全ての経営のジレンマの源泉です。経営者は全体最適を考えて「数万」と向き合わないといけないし、企業の全体という「理」を考えざるを得ない一方で、一人ひとりの人間とその人生とも「情」を持ってできる限り向き合わないといけない。ここに「理」と「情」の間の葛藤がうまれるのです。細谷さんの言われる「積分」と「微分」です。この理と情をどう突合することができるか、この力は経験を通してしか育ちません。アサインによって鍛えるしかありません。

**小川:**経営というのは、「確率性のある連続試行ゲーム」だと思います。ですので、少しでも確率が上がるような意思決定を重ねることを通じて「積分値」を大きくするという思考になりますが、一方で、その組織の属する1人1人は確率論の世界ではない1回だけの人生を生きている。このジレンマは本質的ですね。

**野田先生:**株主価値というシンプルな指標で経営が出来る／許されるのであれば、すべての社員を飴と鞭で管理できてしまうでしょう。しかし、経営の現実、マルチ・ステークホルダーとの向き合いです。とりわけ重要な、人というステークホルダーとどう向き合うことができるかが試金石です。これは、人間についての経験がないとどうにも難しいです。どれだけ座学を積み重ねるかではなく、人とどこまで向き合ってきたかが重要です。

**小川:**その流れで伺いたいのが、いわゆる「プロ経営者」という存在です。

**野田先生:**「プロ経営者」を数字管理のプロフェッショナルというふうに定義するのであれば、日本企業には馴染まないと思います。それでは日本企業の変革は出来ないでしょう。日本で成果をあげた「プロ経営者」を思い浮かべると、人に対する感性が高い人が多いですよね。あと、人たらし。つまり、人のマインドセットを理解して、人間を作る力があるかどうかが重要なのではないのでしょうか。

**小川:**なるほど。つまり、社外から来たプロ経営者なのか、社内からの昇格者なのかということが重要なのではなくて、企業変革の要点が、数字と論理だけの世界だけではなくて、人心に対する理解と働きかけだということですね。

**野田先生:**はい、そう思います。ただし、経営である限り、理と情では、理が優先されます。情に流されてはいけないし、経営者には理が必要です。松下幸之助は「理に情を添える」という言い方をしています。この点で最悪なのは、情を言い訳にしたり、表面的に言葉にしたりすることです。たとえばリストラなどの際、内心で思っている、謝罪を言葉に出してはいけないのです。リストラされる方にとっては、そこで表面的に謝られてもかえって納得できないでしょう。心で手をあわせながら、二度とリストラのようなことが起こらないよう、経営を精進するのが筋だと私は思っています。私自身、教育機関ではありますが、中小企業の経営者です。やはり、経営を始めてから理が強くなりました。大義をかかげ、そのために必要となる理を考え抜き、そこにできる限りの情を添える毎日です。

**小川:**「大義」という言葉に野田さんが込めている意味を、もう少し伺えますか?個人としての内発的な意思よりも、もっと広い意味を持っていると感じましたが。

**野田先生:**企業にとっての大義は、事業の性格や企業のサイズによっても異なるでしょう。でも、企業には、存在する理由、今風の言葉ではパーパスが不可欠なのです。自然人である私たちは、存在する理由や目的を問われる必要はありません。私たちは、必ずしも人生のパーパスを持つことを求められていません。だって、生きていること自体が素晴らしいのですから。一方で、法人は、自然人とちがって、本来は人でないものに、人としての権利を与えられたものです。社会が必要を認め作り出したものなので、法人には存在理由が必要になるのです。この十数年、世界は「パーパス経営」ブームですが、そのずっと前から、法人にはもともとパーパスが必要だったのです。その社会における有用性

ゆえに、法人は、License to Operateを与えられているのですから。大企業の中には、売上高で国のGDPを超えるような企業も存在します。社会のメンバーであり、多大なリソースと影響力をもつ企業には、人と社会、さらには未来に貢献するパーパスが必要です。

**小川:**株式会社の有限責任について考えると、有限責任の範囲を超えた部分については、社会が全体として負担しているところという整理になるはずです。そうだとすれば、ギブアンドテイクの関係において、法人は社会に対する責任を当然負っていますよね。

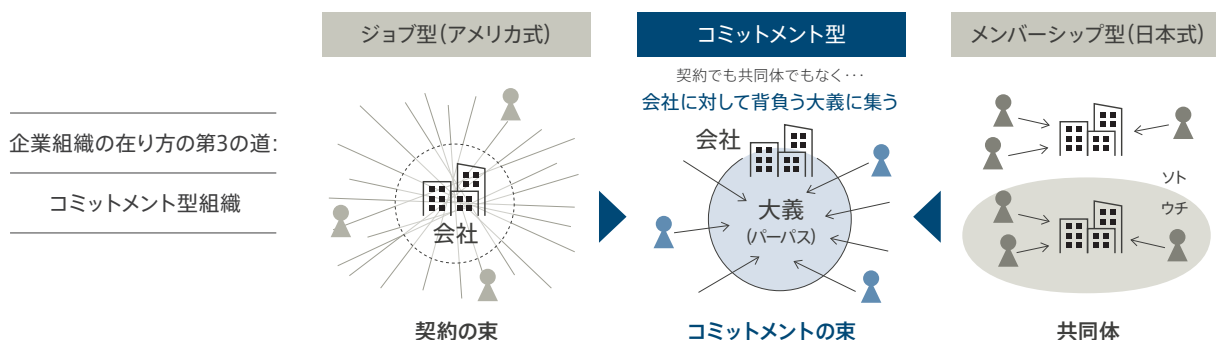
**野田先生:**人間の歴史の中で法人という制度が認められたのはごく最近で、特権的な存在です。本来は公共の便益に立つがゆえに存在を認められているはずなのに、いつのまにか登記すれば誰でも設立できるようになってしまい、その本来の意義と責任は忘れられています。企業システムはキャピタルマーケットに並ぶ偉大な発明であり、人類に奉仕すべき存在です。持続可能性の懸念や社会の分断、生成AIの急激な進展など、社会と世界が大きな課題を抱えるなか、人と社会の未来のために自らが何を提供できるのかという大義が重要なのです。パーパスは、大義を具現化した人と社会、そして未来への約束なのです。そして、経営者はパーパスのガーディアン(後見人)です。パーパスを実現するという経営の理があり、社員の人生を預かっているという情があり、理と情の葛藤を引き受けながら歩みを続けることが経営者の使命です。

## ■ メンバーシップ型・ジョブ型を越える第3の道

**小川:**数年前に、企業組織の在り方としてメンバーシップ型かジョブ型かというトピックが話題になったかと思います。日本企業にはメンバーシップ型が多いのでジョブ型に移行しようという流れだったかと思います。一方で先ほど話していただいたような、企業の構成員も大義に繋がっている存在だとすると、単にジョブ型でジョブを媒介にして給料と労働を等価交換にするような世界観とは違うのではとも思います。このトピックに対して、野田さんは、どのようにお考えですか？

**野田先生:**少し抽象的になるのですが、かつての典型的なアメリカ型企業と、かつての典型的な日本型企業を対比させてください。アメリカの会社を絵に書いてみると、線の集合体と表現できます。これを契約の束と呼びます。神に自由を与えられた人間が、互いの自由意志に基づき契約して作った人工的な擬制(フィクション)がアメリカの会社の概念です。一方で、日本の会社には、ウチ(内)とソト(外)があります。それは円のような輪郭を伴うものです。共同体的でイエ(家)の様な日本企業と、自由な個人間の契約の束のようなアメリカの企業という対比です。

この相反していた2つの企業類型が、パーパスを軸に、いま近づきつつあるのです。経営環境の変化がはげしく不透明性を増す中、終身雇用は維持できなくなっており、また、グローバル人材の流入もあり、ウチとソトの構造の維持は難しくなっています。また、若者を中心に、仕事の意味を問う動きも顕著となっており、企業は、パーパス/大義に対するコミットメントの束に変わっていくのだと考えています。つまり、共同体へのコミットメントではなく、存在意義へのコミットメントへの変化です。ここでは、人種や性別、正規非正規雇用も関係ありません。ジョブ型とメンバーシップ型の対立ではなくて、第三の「パーパス・ドリブン型」ということです。



**小川:**興味深いですね！

ウチとソトがある共同体において、それを変えようとする人材は異分子なので、基本的にはじかれていきます。それは、会社のトップであっても、ウチの空気に弾き出される。

一方で、パーパス・ドリブン型/コミットメント型だとすれば、究極の大義へのコミットメントは不変のものであるにもかかわらず、外部環境の変化と大義との間の不調和は常に起こり得るという課題にフォーカスが当たるはずです。そのような不調和に直面した企業は、コミットメントの実践方法を常に進化させる必要があり、それを牽引するのが経営リーダーの役割だということになりますね。

**野田先生:**失われた30年の間に、雇用を守ることを優先してきた日本企業の中には、存在意義やパーパスが必ずしも明確でないケースが散見されます。企業が持つDNAや、これまで紡いできた物語(ストーリー)をベースにしながら、未来にむけてパーパスを再構築し、その上で、パーパスに共感・共鳴するメンバーと社会契約を取り交わすことが、必要となってくるでしょう。そして、それが世界



の経営の潮流でもあるのです。コントロールからエンパワメントへ。共同体や契約のルールで縛るのではなく、フレームワークを設定すると同時に自由を与えるパラダイムへのシフトが起っています。

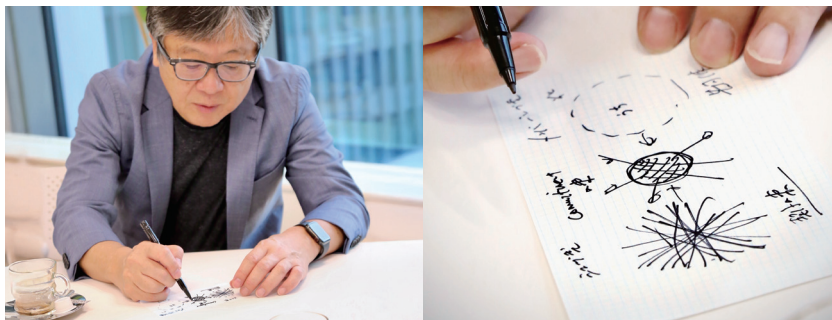
**小川:**日本は、共同体型からコミットメント型に移っていくということだと思いますが、共同体側から歩み寄った日本だからこそ貢献できること、そういったエッセンスは何か思いつきますか？

私個人としては、日本的なもの、東洋的なもののポイントは「個人」という観念だと思っています。「個人」という認識の輪郭が、環境や人間関係といった周囲に溶けているということがあると思っています。コミットメントというものが、社会と繋がる大義であるほど、それに自らを重ねて自らを投下していくことができるのが我々だと思っています。

**野田先生:**NTTの澤田会長と京都大学の出口教授が中心となっている京都哲学研究所では、Self-as-Weという考え方を提唱されており、未来にむけて個人と個人、個人と社会、個人と自然の関係性を展望するにあたって素晴らしい考え方だと思います。日本という精神土壌には、このSelf-as-Weが確かに息づいていますが、今のビジネスパーソンが、この感覚を自覚し、周囲に自己が溶けていく感覚の中で生きているかという、どうでしょうか。東京のコンクリートジャングルで毎日を過ごしていると、山川草木悉皆成仏や万物斉同のような、あらゆるものに敬意を抱き通じようとするような感覚が私たちのなかに明確にあるのか疑問です。

先の話に戻りますが、本当にパーパスが経営の中心に来るのであれば、そのコミットメントが外国籍の経営陣によって行われてもよいし、同じパーパスを掲げる他社の傘下に入ることによって共に取り組んでも構わない筈です。しかし実際には、経営陣全員が外国籍になっても良いか、自社が買収されても良いか、と問われるとNOと答える経営幹部が多数です。根っこにあるメンタリティは、ウチとソトの感覚で、ウチ（自分たち日本人の会社）が栄えるためにソト（他社や外国人）を利用しようという発想の域を出ていないケースも多いのではないのでしょうか。

ウチとソトという境界線をもつ概念を超えて、かつてあった「おかげさまで」のメンタリティ、支えられている/相互依存しているという心持ち、インター・ディペンデンス（相互依存）のエコシステムの中で支えあう感覚を、日本人がもう一度呼び起こし、世界に冠たる経営のプラクティスに昇華できれば、企業がより包摂的でフェアな経済社会を実現する牽引役となりえます。



参考) Self-as-We(「われわれ」としての「自己」):NTTグループのサステナビリティ憲章の中心にある概念。「自分だけではなく、他の方の幸せも同時に考える」という特徴があり、この概念を利用することで、「自己」を従来の独立した個人としてイメージするのではなく、「われわれ」の中の一員でありつつ、自律した「わたし」をイメージするような自己観。京都大学の哲学者である出口教授が提唱。

## ■ コンサルタントという存在

**小川:**最後に、今日のお話を踏まえて、野田さんから見て、経営コンサルタントは、どういう存在であるべきだとお考えですか？

**野田先生:**コンサルタントに期待するのは、問題解決やタスク処理ではなく、人に信頼されて伴走していくというところですよ。コンサルティング会社ではなく、この人に聞いてみたい、この人の意見を聞いてから意思決定したいと思われるような人、あるいは、耳触りの良いことだけでなく、嫌なこと、間違っていることも信頼関係を築いたうえで言える人です。意見を聞いて、言われたものを出すのは三流のコンサルタントです。一流は、コンサルティング会社の名刺を脱いで、経営者に対等な関係で会話ができればいい、というのが重要だと思います。クライアントを、“お客さん”として扱わないからこそ信頼されるという関係性を結ぶことが重要なのではないのでしょうか。経営者が本当に困ったときに相談の依頼が来るような、あるいは経営者が失敗したときには何も言わず一緒にいてあげられるような、人間力の塊のようなコンサルタントが増えると、企業は良くなっていくのではないのでしょうか。

もう一つ、クリエイティビティもコンサルタントの資質だと思います。分析は未来を作りません。未来に対する提案は常に、クリエイティブなジャンプが必要です。今の日本のビジネスパーソンは、きれいな分析ができるひとは増えたものの、クリエイティブジャンプとそれを実現する行動力が足りません。分析はAIで代替できます。これまで以上に、未来を構想する力、非連続を橋渡しできる力が、ビジネスと経営の伴走者に求められていると思います。

**小川:**ありがとうございます。日本のコンサルティング業界黎明期では、科学的な分析が経営の現場に薄かったためその補完が重要な役割でした。一方で、今は、経営の現場に分析が普及して一般化しています。むしろ、そこからの着想や構想、そして実際の行動において、不足があるケースも多いように感じるので、敢えて分析的過ぎずにクリエイティブであろうとすることで、企業経営を補完しようとする姿勢も大切だと思っています。

# Corporate Directions, Inc.

株式会社コーポレイト ディレクション

〒140-0002 東京都品川区東品川2-2-4 天王洲ファーストタワー 23階  
<https://www.cdi-japan.co.jp/>

問い合わせ : [inquiry@cdi-japan.co.jp](mailto:inquiry@cdi-japan.co.jp)

コーポレイト ディレクション



大学院大学至善館

