

## 「学習する組織」を作るリーダーが実践する

### ビジョンと価値観の共有

西水美恵子 (にしみず・みえこ)

世界銀行 前副総裁／ソフィアバンク パートナー

1970年ガウチャー大学卒業。75年ジョンズ・ホプキンス大学大学院博士課程（経済学）卒業。プリンストン大学経済学部（ウッドロー・ウィルソン・スクール兼任）助教授を経て、80年世界銀行経済開発研究所に入行。エコノミストやIBRDのリスク管理・金融政策局長などを歴任し、97年南アジア地域担当副総裁に就任。2003年早期退職後は、世界を舞台にさまざまなアドバイザー活動を続ける。07年よりシンクタンク・ソフィアバンクのパートナー。

text:Think!編集部

photo:Keiko Suzuki

組織のトップリーダーの最も重要な仕事は、部下を従わせ、戦略を実行することではない。リーダーのDNAを組織に植えつけることでもない。トップリーダーが何よりも優先して取り組むべきなのは、自身が組織を去っても機能し続ける持続性の高い組織、すなわち学習を続ける組織を作ることである。それを実現するためには、組織内でのビジョン・価値観の共有が欠かせない。

### 本気のリーダーには、必ず「原体験」がある

ビジョン・価値観の共有には、頭だけの理解ではなく、心からの理解が必要だ。心からの理解がなければ本気で動けないし、その本気がなければ、何事も持続しない。理解したつもりでも、頭のなかの理解だけで終わってしまっている場合もある。それを痛感した出来事があった。

世界銀行南アジア地域で局長を務めていた1996年、私はスリランカとパキスタンの貧村でホームステイを体験した。

それまでも私は、経済学者として貧困問題を真剣に考え、理解してきたつもりだった。しかしそれは、数字上の理解でしかなかったことを思い知らされる。

毎日、毎週、毎月、毎年、生きるために同じことを繰り返す「動物のような」生活、生きがいを持つ希望もなく、心身の健康も維持できない、底知れぬ不安と恐怖感。ホームステイという体験を

通して、貧困に対する思い、捉え方は根本から変わった。それと同時に、貧しい人々をどこかで見下していた自分に気づき、鳥肌が立った。

ビジョン・価値観を共有するには「身をもって」という原体験に基づく心からの理解が必要である。そう実感した私は、南アジア局の副総裁に就任して早々に、貧村没入計画（Visiting Immersion Program／以下VIP体験）を導入することを決めた。

これは、世銀の職員に、貧村で一定期間ホームステイをさせるプログラムだ。

ビジョンも価値観も、原体験を通して心から理解し、共有するというプロセスを経なければ、絵に描いた餅に終わってしまう。そのプロセスをきちんと通ったビジョンや価値観が土台になって初めて、戦略は機能する。組織のメンバーが原体験を通してビジョンや価値観を理解・共有するチャンスを作るのは、トップリーダーにしかできない仕事だ。

世銀でVIP体験を終えた職員が過半数になった時点で、私はその成果を確かめることにした。「私たちが夢に見る世界銀行を描こう」と全職員約1000人を大講堂に集め、グループ分けをし、大きな白紙と古新聞、古雑誌、はさみ、のりを渡して「みんなの夢（ビジョン）にぴったり合う切り絵を作ってください」とだけ言い、退席した。1時間ほど経ち、いざ発表となって、みんなの切り絵が大講堂の壁にずらりと張りめぐらされた。絵

の説明を1枚1枚ゆっくり聞いた。大講堂が静まりかえった。

「みんなわかったのね。私の夢も同じです！」切り絵が語りかける世銀のビジョンがもれなく、ブレなく、同一であることを部下たちと共有した瞬間だった。

しかし、残念ながら、すべてのメンバーとビジョンや価値観を共有できたわけではない。たとえば、自分のすぐ下で働くマネジメントチームの局長・部長クラスのメンバーの「部局あって世銀なし、世銀あって顧客なし」というような、利己的な言動を見聞きしたことがあった。

私は、チームの価値観に反する言動や行動があった場合、1~2回でイエローカード、3回でレッドカード（解雇）というルールを徹底していた。この一件も例にもれず、イエローカードを2回出した段階で、本人たちとはじっくり話し合った。しかし、残念ながら3回目を数えたときには情状酌量の余地はなく、結果的に2人を首にした。

組織のまとまりを欠如させないためにも、価値観を共有できないメンバーには厳しく見切りをつける必要がある。これくらいの覚悟がなければ、学習を続ける組織を作ることはできない。

## リーダーのただ1つの付加価値

ビジョンや価値観を共有させることと同じくらい、リーダーにとって重要な仕事がある。それ

は、ビジョンや戦略を作ることだ。その際にリーダーが貢献すべき付加価値は「Sensing the future」、未来を感知することに尽きる。トップとしてビジョンを描き、さらには中長期戦略、短期作戦に落とし込んでいくためには、常に未来を意識し、見通しを立てる必要がある。

ソニーのウォークマンは、創業者の盛田昭夫氏が、旅行から帰ってきた娘が「ただいま」も言わずに部屋で音楽を聴いているのを見たときにひらめいたものだと聞く。「Sensing the future」は漠然とした未来ではなく、そういう具体的なものだ。

私も、ぼーっとしているときに、まるで目の奥や頭脳の片隅に写真が映るようにひらめくことがあった。

組織の頂点に立つ人間の目に映る未来は、日常の努力を怠らない者にしか訪れない。そのためには、企業でも政府でも、自分の組織が根本的に持つ経済、社会的な役割を把握・認識し続けること。広く政治、経済、社会の動向を学び続け、教養を積むのを怠らないこと。そして「本気」で悩むことが、その核心だと感じる。

仕事に追われて読書をせず、休みも取らないような人に「未来を感知する」ことは不可能だし、そういう余裕を意図して作らない人はトップの器ではない。戦後、著名な大企業をゼロから築いた起業家や、傑出したリーダーたちもそうしたことを実践していた。