

**新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング**  
**“新たなリーダー育成と近代経営の乖離 1/2”**

— 風土改革と新製品開発 —  
(株) ジョンキエルコンサルティング 落合以臣

**Front-end loading in new product development**  
**“The gap between new leader development and modern management 1/2”**

- Corporate Culture Reform and New Product Development -  
Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

**Keywords**

戦略・戦力・企業理念・経験・阻害・DNA・リーダー像・データバンク

Strategy/Strength/Corporate Philosophy/Experience/Inhibition/DNA/Leader Image/Databank

**新年明けましておめでとうございます。**

本年は、風土改革と新製品開発につきまして、新たな時代に向けて書き下して参りたいと思います。どうぞ、よろしくお願ひいたします。

米国ハーバード大学ビジネススクールやMITのスローンスクールを卒業した学生が、企業にとってすぐに戦略を立案するための戦力になるとよく言われます。これは、ハーバードやMITに限ったことではなく、スタンフォード、オックスフォード大学などでも同様な評価を得ていることは周知の通りです。ところが、日本の企業にいざ先ほどのような学生が採用されても、多くの人が企業理念ではなく企業内で長く培われてきた風土に馴染むことができず、早晩退社してしまうケースが多くみられます。今や世界市場はグローバル化し、ドメスティックな考え方、方針では、諸外国の強敵にとっても太刀打ちできないという現実を見せつけられているにも関わらず、前に進むとすれば必ずそれを阻害しようとする大きな力が働き、この力に打ち負けてしまうことが多いのではないのでしょうか。どのような世の中になろうと、デカルトいわく「われ思う、ゆえにわれあり」のように、何か行動を起こせば必ずその行動を止めようとする反発的な力が働くことは当然のことであることはある程度の経験を重ねれば誰もが知っているはずですが。

しかしながら、どのような荒波があろうが辛抱強く粛々と物事を進めていくようなリーダーが少ないというより育たない環境になっているといった方が適切な表現かもしれません。世界市場のドラスティックな変換が起きている中で、なぜリーダーが現れないのでしょうか。この答えは、前述したビジネススクールの考え方が、日本企業の企業内で長く培われてきた風土に馴染むことができないという疑問に深く関係するのではないかと思います。したがって、この課題を見極めないで単にビジネススクール的なMBAの考え方を導入しても何の解決にもならないことがわかります。また、欧米流の経営は日本には向かないと多くの経営者は今までに述べていますが、それに反して四半期決算報告、株主優遇、欧米会計基準の導入など、企業を取り巻く環境はすでに欧米化しています。しかしながら、根柢には日本人としてのDNAが“これ”と思うときに頭をもたげ、近代経営との乖離をさらに広げてしまっているのではないのでしょうか。この進むもうとする活力と引き戻そうとする力の差がジレンマとなって、精神的に大きな打撃を受け戦線から離脱していく人も多いと思います。

こうしたことを鑑みますと、期待されるリーダー像はどのような難局に遭遇しても打ち勝てる人という言い方ができますが、この打ち勝てるという言葉をも具体的な形で表現すれば、(1) 決断できる人、(2) 正直で誠実である人、(3) 情報収集と報告に気を配れる人、(4) 的確なクイック・レスポンスをできる人、(5) いろいろな場面で折衝の先頭に立てる人・逃げない人、(6) リスクを手際よく処理できる人、(7) 相手をよく理解し認識できる人、(8) 絶えず外部の情勢に目を向けることができる人、などと言い換えることができるのではないのでしょうか。いずれにしても、これらの根柢を支えるものは根柢なき自信ではなく、しっかりと地についた確固たる証拠、つまり自らを援護できるデータバンクみたいなものが用意されて、はじめてそれが自身の強い援護射撃となるのです。もちろん、データバンクを構成するものはいろいろな場面に適合する素材であるといえます。自らがしっかりしないで、誰が支えてくれるのでしょうか。こここのところを間違えて解釈している人も多いと思います。(2月号に続く)