



天賦の才は使い切れ！

“男っ前”コンサルが見たリーダーシップの美学

柳井正・ファーストリテイリング会長兼社長、孫正義・ソフトバンク社長兼CEO

2009年9月9日（水） 田嶋 雅美

「田嶋さん、ファーストリテイリングの柳井正会長兼社長や、ソフトバンクの孫正義社長兼CEO（最高経営責任者）って、どう思います？ 彼らを突き動かすエネルギーの源は、一体、何なのでしょうかね」。本連載担当編集者さんに茶飲み話で聞かれた。

確かに……。メディアに叩かれようが、世間の風向きが悪かろうが、業界常識を打ち破り、時代を切り開いていく不屈のパワーはどこから湧き出て、いつから生まれたのだろうか。

最近、カリスマ経営者が、否定的に書かれるビジネス書が多くなった。カリスマとは、広辞苑によれば「多くの人を心酔させる資質・能力。また、その持ち主」とある。言葉通りに受け取れば、決して悪いことではないはずだ。

残念ながら、柳井氏、孫氏とは一緒に仕事をしたことがない。が、幸い、一緒に仕事した経験を持った人はたくさん知っている。

よし！ 今回は、最近、肩身の狭い思いをしがちなカリスマ経営者を分析してみよう。天賦の才を持った2人の経営者像を描き出すというエッセイに挑戦してみたい。これから先はあくまでも、田嶋の勝手な考察であるということを念頭において読み進めてほしい。

世界にあるのに、日本にないのはおかしい

さて、数あるカリスマ経営者の中でも突出した存在の柳井氏と孫氏だが、共通点がいくつかある。

一番大きな共通点は、世界規模のスケール感である。企業規模が大きくなってからではなく、最初から当たり前のように、世界市場を見据えている。

「世界にあって日本にないのはおかしい」。この言葉は、2人の共通の口癖とを感じる。

ビジネスモデルにしても商品にしても、世界にすでに存在するものを、先進的に日本に取り入れてきた姿勢は、つとに有名だ。そして、どんな困難があろうと、必ずやり遂げる。両社とも「激インパクト」なヒットコマースを数々生み出しているが、本質的に「世界スケールの日本初」のメッセージが見て取れる。さらに、社会に対するアンチテーゼも同様で、「ここがおかしいよ、ニッポン」と、声高に、堂々とメディアに発信し続けている。



柳井正 ファーストリテイリング
会長兼社長（写真：清水 盟貴）

カリスマ経営者の最大の魅力は、「スケールの大きさにある」と、ともに仕事をした人は口を揃える。自分には見えない、発想のできない先見性のあるビジネスを、信じられないスケールで熱く語ってくる。すると、「この人と一緒に夢を追いたい」「この人の夢を叶えてあげたい」と瞬時にほれ込んでしまうようだ。

フリースブームを巻き起こしたユニクロ成長期の立て役者で、現在はリヴァンプの代表パートナーである澤田貴司さんや玉塚元一さんも、カリスマ経営者の迫力にショックを受け、大企業をスピンアウトし、ユニクロに転職してしまった一員である。

孫氏と一時期、パートナーシップを組んでいたベンチャー経営者は、「孫さんの魅力は、スケールがとてつもなくでかいことに尽きる。孫さんの夢に乗かって、僕も大きくなりたかった」と語る。

それぞれ、蜜月なパートナーシップを組んでいた方々だが、カリスマ経営者の突然の方針変更で、悩んだ挙句、自ら離れることを決意する。彼らは、別れの理由を「彼のスケールに当時の自分が応えられなかった。一緒に戦っていた時間は、自分にも大きな成長実感があって、とても楽しかった」と述懐する。

複雑な思いもあるだろうに、ひとかけらの恨みもいわない。世間で認められている実力経営者たちばかりなので、ご自身のレベルが高いせいもあるだろうが、それを差し引いたとしても、柳井氏、孫氏のカリスマ性よ、恐るべし！ なのだ。「色白は七難隠す」じゃないが、「世界スケール」の夢を成就させていくカリスマ経営者の天賦の才は、去っていった人の古傷さえも癒してしまうようだ。

常に「そんなスピードでは遅い」

前回、事業再生のプロ経営者として取り上げさせていただいた成城石井社長の久保恒夫さんは、ユニクロをコンサルティングしていた時代、そのスピード感に「驚愕した」と言う。通常、“宿題”を出すと次の週に計画が出て、何カ月かをかけてPDCA（Plan-Do-Check-Action）を進めていく。ところが、ユニクロでは次の週に「先週の宿題を実施し、結論はこんなです。次はどうすればよいですか？」と聞かれるからだ。

私がユニクロ生え抜きの役員さんと意見交換した時も、「このスピードでは、柳井は納得しない」と、常に展開スピードを気にされていたのが印象に残っている。余談だが、知り合いのユニクロ社員さんは、みなさん、優秀で暑苦しい（笑）。日頃の鍛錬の賜物でスピード感が違う点もあるが、もう1つの特徴は、「店舗に、魂を入れる」ことを分かっていることだ。ロジック（論理）とパッション（情熱）のバランスがとて面白い。いや、どちらかといえば、パッションが強めか・・・（笑）。

難易度の高い仕事があっても、めげずにやり抜こうとする。メディアの影響により、チラシの細部も柳井氏がすべて決めているイメージが強いが、1人の力で大企業を回すことはできない。柳井氏の分身とも言える実力と情熱を持った社員が組織にうようよいるのだ。

しかし、世間に成功と評価されても、柳井氏にとっては関係ない。世界一になるには、まだ、道半ば。人生の持てる時間をどこまで使い切れるか、勝負を挑んでいるようである。だから、朝令暮改も当たり前。考えるより、動け！ とことん動いてダメなら、惜しまず撤退しろ！ 柳井氏には当たり前のスピードなのだろう。

孫氏も同様だ。「孫さんの期待に応えようと、一生懸命努力し、記録的な数字を叩き出した。喜び勇んで報告しに行ったら、『一けた足りない、そんなスピード

じゃ遅い』と言われた。あの時は、まいったなあ（笑）。もっとも軍資金もドンと出してくれ、最終的には目標数字に到達した。無理難題のおかげで大きく成長した」と、前述のベンチャー経営者は振り返る。

ベンチャー企業が急成長する際、成長スピードと足並み揃わない取引先を、非情と言われても切らざるを得ないこともある。しかし、そこには、別れの美学があってほしい。

まずは互いに真摯に向きあい、馴れ合いなく、精一杯の努力をしあう。それでも力不足であれば、仕方がない。互いに、感謝と礼節をもって別れるのが人の道である。柳井氏はSPA（製造小売り）モデルを実現するため、卸業者を一気に減少させ、非情と揶揄された時がある。その言動は、真摯で一途な故の選択だったと考察できる。

正直に本音を明かすと、孫氏の場合、その点においては、ビミョ～である（身の程知らずの発言ですみません！）。一貫して、大志は立っていることは認める。そうではあるが、信頼関係を一瞬で壊すような決断をし、すらっと言っただけ。そこに感情の機微は見えない。

「孫さんは、歴史的なビジネスを成功させるには『当たり前』（『仕方がない』ではない）と、心底思っているように思う。悪気はない、利得のためでもない。大志のためだと」（前述のベンチャー経営者）。

孫氏は、すべてを社内で内製化するのではなく、外部パートナーと組むことが多い。資金も豊富に出し、毎日、本気で戦う。だが、撤退する時には、あっという間に蜜月な関係を切る。新規事業をスピーディーに立ち上げる、内部で育てるには時間がない、だから、外部の才能ある経営者に託す。その経営者が本気になるべく情熱も資金も思う存分注入する。

しかし、ダメだと思ったらすぐに撤退、短期で結論を出して、次に進むために関係を終了する。そのための外部でもある。その手法になんの不整合も不合理的もない。また、過去、とてもお世話になった人



孫正義 ソフトバンク社長兼CEO
（写真：乾 芳江）

が困窮して孫氏を訪ねても、情に流されず、今の企業の価値感で、すっぱりと判断したという逸話もある。

しかもそれは、「仕方ない」ではなく「当たり前」に思っているように、周囲には映っている。私は考察するにつれ、孫氏の正義感や感性の豊かさを感じるだけに、感情の機微が見えないところが不思議なのである。ずっと違和感があった。そして、孫氏が「感情を制御する術」を、在日韓国人という境遇を前向きに生き抜くために身につけたという、日経ビジネス誌の記事を読んで、自分勝手に腑に落ちた。

感性が豊かだと、嬉しい楽しい気持ちも人の倍感じるが、つらい悲しい気持ちも人の倍感じてしまう。気持ちを立て直すのが大変になる。それを断ち切るためには、一部の感情に蓋をすると楽になるのだ。体験者は語るが、意外にそれは感情の訓練でできるものである。

「ウォーター！」の瞬間がある

カリスマ経営者は、そのほとんどが、自分の人生、つまり「生き様」とビジネスを重ね合わせている。生き様に魅了されて人が集まる。カリスマ経営者は、その時点でリーダーシップを発揮する土台となる人心を捉えたこととなる。ベクトルを合わせるスタート時点が、とてもスムーズだ。

「企業は人なり」と考えれば、組織は、集まる人の「質」と「量」で決まる。共鳴する人がいかに多いか、どれだけ優秀な人物が集まるかは、最終的に事業規模にも関わる。トップリーダーの生き様は、市場を切り開いていくパワーを組織が持つための武器でもある。

では、経営者の「生き様」とは、どのような過程で作られていくのだろうか。私は、素地が作られる過程は、大別すると2つだと思う。

1つは、人格が形成される過程ですり込まれるように遺伝子に組み込まれる場合。2つ目は、転換すべき大事件が発生する、あるいは小事件が積み重り、後天的に変化する場合である。孫氏は典型的な前者で、柳井さんは典型的な後者であるというのが私の見立てである。

まず孫氏にとって、幼少期、在日韓国人として過ごした日々が、人格形成の根っこにあると思われる。父親に「韓国人だから、日本人より頑張らないと出世できない」と小学校の頃から言われていた。「司馬遼太郎の『竜馬がゆく』を読んで、脱藩に憧れて米国留学へ行った」という「脱藩」という言葉に、日常生活における不自由さや理不尽な出来事が感じ取れる。孫氏は、自由の国アメリカで開眼し、狭い日本の秩序にこだわらず、世界に誇れる日本に生まれ変わらせる決意を固めた。

生来の明るさと前向きさで、真摯に立ち向かう。知恵を絞り、才能を発揮し、「公平」を御旗に、したたかに、村社会ニッポンで主張を通していく。「世界中の先進的なデジタル商品を日本に普及させるぞ！ デジタル文明開化だ！ 日本人の新しい夜明けだ！」。

孫氏の本質的な「夢」は、大好きな坂本竜馬のように、自分の力で、日本の歴史にそれを刻むことなのだろう。前のめりで死ぬ瞬間まで進み続ける覚悟が見える。若い頃に、大病をしているから一層、その意識が強いのだろう。

私事で恐縮だが、私の根っこも幼少期からの体験だ。幼少期に感じた世間通念への理不尽な思い、そこから生まれる「世の中を正しい方向に向かわせる改革者になりたい」と志を持ち、米国で勉強した時に地位や女性にこだわらないフェア精神に自由に息ができたこと、若い時分に死に至る大病をして「まだ、何も実現できていない」とあせりを感じたことなど、エポックメイキングな体験が、孫氏と重なる。

だが、孫氏の達成した偉業とは程遠い自分がいる。だから余計に、しかも潜在的に孫氏に共鳴し、天賦の才を生かし切ってほしいと願うのかもしれない。

一方、柳井氏だが、もともと商人の跡取り息子で「商売人」のポテンシャルはあっただろうが、開花するまでには時間がかかっている。学生時代はさほど目立たないタイプだったが、「世界でできることは日本でもできる」の着眼の種は、大学が紛争で休講になり、ぶらぶらと出かけた世界旅行で持ち帰った。「ユニクロ」のヒントである米国のファストフードチェーンの手法もその時に得たという。

そんな柳井氏が、本気になったのは、父の会社に入社して店を任された時だ。「当時の社員の仕事ぶりが甘いとガンガンしごいていたら、『ついていけない』と1人を残して、全員辞めたらしい。さすがの柳井さんも1人じゃ困ると思うでしょ？

いや、全然、めげない（笑）。じゃ、自分がやると営業から事務まで全部1人こなしたらしいよ」（大久保さん）。

柳井氏は、この時に初めて商売の面白さに気づいたという。リスクを張って果実を取る商売の魅力にとりつかれたのである。柳井氏にとっては、いわば戯曲「奇跡の人」で描かれたヘレン・ケラー女史の「ウォーター！」の瞬間と同じだったのだ（聴力と視力を失ったケラー女子が、井戸水を手にした時に、「ウォーター」という言葉の存在を理解したというエピソードがある）。

学生時代も、卒業後に勤めたジャスコのサラリーマン時代も、柳井氏にとっては、舞台が小さすぎたかもしれない。それからは、水を得た魚のように、仕事へのめり込んでいく。全責任が自分にかかってくるプレッシャーがあるからこそ燃える、持ち前の負けん気の強さ、知的好奇心が旺盛な性格が加わり、階段を駆け上っていく。

ちなみに大久保さんも学生時代は「ノンポリ」だったが、イトーヨーカ堂に入社し店を任された時に「ウォーター！」が訪れたそうだ。「世の中、こんな面白いことがあったのか！」。自分の工夫次第で売り上げが面白いように変わる。今までの人生の中にはなかったという。

社員が辞めてしまった事件は、その後、柳井氏のマネジメント手法に大きく影響を与えたという。

跡取り息子として父の会社に入社した直後、自分の部下が全員辞めてしまうという苦い体験は、何も柳井氏に限った話ではない。今、我々が支援している3代目経営者も同じ経験をしている。

織田信長の生まれ故郷、尾張の地に根を張って、大型ショッピングセンターや食品スーパーマーケットなどを展開する義津屋（ヨシツヤ）の伊藤彰浩社長だ。売上高は828億円、従業員数が3500人、店舗数は21（2008年度実績）。創業77年という老舗企業である。現在、「業務カイゼン、MOTTAINAI（もったいない）プロジェクト」をお手伝いさせていただいている。

伊藤さんは、親の跡を継ぐため、地元の会社に戻った頃、意気揚々と、優秀な若手を集めてプロジェクトを作って改革を進めようとした。ところが、メンバーは若い跡取りと長い間の上司との軋轢の中で、身動きが取れなくなってしまい、結局、

全員辞めてしまったという。そのうえ、追い討ちをかけるように、古参社員たちの強烈なブーイングの嵐にも見舞われる。

当時の伊藤さんのお目付け役とも言うべき大番頭に社員たちが殺到した。「坊ちゃん、なんとかなりませんか？」「性格がきつすぎます」。

大番頭だった青木文吾さん（現・顧問）は、皆の言い分を丁寧に聞いたうえで、最後にこう社員に語りかけた。「しかし、この会社のことを一番真剣に考えている人は、彰浩さんだよ」。隣にいたもう1人の大番頭、横山芳和さん（現・監査役）も続けた。「若旦那ほど仕事している人はいないね」（泣ける～！同族会社も悪くない！）。

それを聞いた時が伊藤さんの「ウォーター！」だった。大番頭さんの深い愛情に触れた時、改革は1人ではできないことに気づいたのだ。

そこから伊藤流マネジメント手法を見出していく。まず、「大番頭さんと一体にならなくてはいけない」と考え、自分のやりたいこと、人生哲学を伝えるところから始めた。尾張の地に根づく、世界は尾張がすべてになりがちだ。そこで、井の中の蛙にならぬよう、伊藤さんはもっと広い世界を示して、「新しい血をヨシツヤに吹き込もう」「世間では当たり前前のシステムを企業に導入しよう」と語り続けた。

現在、伊藤さんは、強烈な存在感を放つカリスマ的存在に成長している。しかも、肺活量ありすぎなので（てへへ。ご無礼を）、割れんばかりの大きな声で、社員を叱咤激励する。その脇をがっちり、大番頭に当たる常務取締役統括本部長の犬野勝朗さんと横山さんが固め、社員のベクトルを丁寧に合わせていく。

こう考えていくと孫氏や柳井氏のケースは、決して特別ではなく、捉え方によっては裾野が広いように思える。豊かな時代に育った若者たちのロールモデルにだてなり得る。まだ自分すらも気づいていない天賦の才を持った人間が潜んでいる期待に、胸膨らむ田嶋であった。

私の観察眼や心理分析は、付き合いの長い実力経営者からはお墨付きではある。が、柳井氏、孫氏とはおつき合いがない……。まあ、「当たらずとも遠からず」程度ではなかろうか。うふ。

カリスマで何が悪い

最近の世論は、弱者救済ばかりに流れがちだが、世の中は、強い者がいないと弱い者は守れない。だから、強者をしっかり育てることが重要だ。さもないと、日本経済はますます衰退していく。

強いカリスマ経営者に育てられた強い企業を伸ばすのもいい。強い経営者についていく強いリーダーを育てるのもいい。天賦の才を持った者がその才能を使い切ることで、皆が強くなる社会構造を作らなくてはいけない時なのだ。

大企業の社会的責任として企業存続が大命題なのは分かったうえで、あえて（小聲で）言う！ 「カリスマで何が悪い！」（弱っ！）。

カリスマ経営者の才能をどこに使うかは企業の行く末を決定づける重要かつセンシティブな問題だ。自身の天賦の才を押し殺し、成長スピードを鈍らせることにもなりかねない。

誤解を恐れずに言うと、私は、ビッグなカリスマ経営者は、天に選ばれし者としての使命があると思っている。個人的には、下手に企業存続を意識するより、創業一代で終わるリスクを張っても、迷わず自分の夢に邁進してほしい。才能を存分に発揮してほしい。そのほうが、日本経済に残す遺産も大きく、人も育ち（企業が存続し）雇用につながるのではないかとすら思う。

また、今回は、カリスマ経営者の代表格を検証したが、「天賦の才を持った者」とは、柳井氏や孫氏のような、天才に限った話ではない。チェーンビジネスのリーダーの最小単位は「店長」だが、優秀店長には「プチカリスマ」が山のようにいる。諦めるなかれ。様々なレベルでのカリスマがいていいのだ。

結論 リーダーシップの美学その4

天賦の才は使い切れ！

天賦の才はどこに潜むか、分からない。しかし、誰にでも潜んでいる。「天賦の才」を自分自身に問うてみよう。

部下の才能の発見や開花を手助けしよう。豊かな環境に育った働き手が多い現代では、最初から後継者の任を背負っている場合を除けば、天賦の才が、人間の体の奥底に、ひそかに眠っているケースが多いのだ。

「ウォーター！」——。人によって、目覚め方は千差万別。きっと、1つひとつに感動のドラマが生まれることだろう。そして、天賦の才を見つけたら、まっしぐらに使い倒してほしい。人生ドラマは続くのである。

そんな楽しいドラマの数々を、皆さん、演じてみたいと思いませんか？

このコラムについて

“男っ前”コンサルが見たリーダーシップの美学

「リーダー論」や「リーダーシップ手法」は、MBA（経営学修士）プログラムの普及で、日本でも広く浸透している。しかし、経営コンサルタントである著者が、経営者と仕事をしていた「しびれる」瞬間は、基本理論で説明される“成功の方程式”とは真逆な場合も多々ある。どんな成功者にも悩みや苦しみがあり、そこからほとぼる真実にリーダーシップの美学がある。