VB経営 虎の巻

リーダーと戦略家

異なる職能の役割分担を

「リーダー」と「戦略家」。日本のベンチャー企業では、この2つの異なる役割を1人の経営者が兼ねていることが多い。自社の事業モデルがある程度形になってきたら、ここを見直した方がいい。

優れたアイデア、技術を事業として成長させるためには戦略が必要だ。それを策定するのが戦略家の役割だ。戦略家は事業機会、競合、自社の戦力などを勘案して戦略を描く。リーダーはそれを実行し、結果を出すのが仕事だ。だからこそ、リーダーの主たる仕事は社内に目配り、気配りをし、社員全員が100%以上の実力を発揮できるように動機づけすることになる。

この2つの役割をうまく実行するための「力」は異なる。戦略家には発想力、専門性、分析力などが求められる。一方、リーダーは組織感情の把握、コミュニケーション力、決断力などが求められる。明らかに異なる職能だ。

起業した時はリーダーの資質と戦略家の資質の両方を求められるので、いきおい創業社長が1人でずっと両方の機能を担っていることが多い。しかし、より大きな結果を出そうとしたら、ここは気心知れている人と役割を分担した方がいい。

戦略家の視界や目線は常人とは異なることが多いので、「ついてこれない社員」が続出することになる。また、その要求水準も常人のそれを大きく上回ることが多いので、周囲とギクシャクして組織感情が荒れがちになる。

一方でコミュニケーション力に秀でているリーダーは、戦略家の思いに加え、常人達の目線や感情も理解しているので、うまく調整することができる。極論すればリーダーは普通の人でいい。「あの人なら変なことはしないだろう」という社員からの信任が得られ、人望がある人がなればいい。

事業の種は創業社長から生まれていることが多い。このため、創業社長は戦略家に徹し、リーダーとして組織を動かし、管理する役割を別の人にやってもらうのがいいと思う。例えば、創業者が「最高経営責任者（CEO）会長」となって戦略を描き、別の人間が「最高執行責任者（COO）社長」としてリーダーの役割を担う。これはわかりやすい形だ。

ただし、留意すべきは権限委譲だ。ここで創業者が権限を抱えたままで役割分担すると、リーダーは思うように力を発揮することができない。このため、せっかくの役割分担が機能しない。ここは創業者に成長のための割り切りが求められるところだ。

事業の芽が大きく育ちそうだと感じたら、何人くらいまで組織を成長させたいかを考え、実際にその人数の組織を担えそうな人を迎え入れる。信頼関係を醸成した後に、その人にリーダー役をやってもらうのがいい。

将来、事業承継問題もあるとすると、まずはこの役割分担が第一歩になる。これもできずに、次世代への事業承継はままならない。

インディゴブルー社長　柴田　励司氏

1985年上智大文卒。マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング（現マーサージャパン）社長などを経て、2008年カルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）の最高執行責任者（COO）に就任。10年6月から現職。

2012年11月20日　日経産業新聞