

本当に変わるべきは誰なのか

清水勝彦（慶應義塾大学大学院 経営管理研究科教授）

変化の激しい、スピードの求められる時代が訪れている。しかし、そんな時代においても、リーダーに必要とされるものは変わらない。大企業の幹部研修や講演の機会も多い清水教授が語る、どんな時にも求められるリーダーの心構えとは――。

他社の成功事例は徹底的に学ぶ

心構え

企業のリーダーが、他の企業・経営者の事例に学ぶことそれ自体は、とても大切です。ただ、そこには一つの「落とし穴」があります。それは、**他社の成功事例を知って「学んだつもり」になり、実はまったく成長**

や変革につながっていないケースが多いということです。

「白鳥は優雅に水面を移動しているが、水面下では必死に両脚で水をかいている」ということが、見えない労苦の例えとしてよ

く言われます。本や雑誌に紹介されている成功事例は、いわば外から見る優雅な白鳥のようなものです。

そこだけを見て「なるほど、ああやればいいのか」と思い、表面的にまねをしても、同じようにはうまくいかない場合が多いでしょう。

例えば、LCC（格安航空会社）のはしりであるアメリカの「サウスウエスト航空」という会社があります。同社が徹底的に無駄を省き、効率を追求して成功すると、大手航空会社もこぞってそのやり方を