

# 発信力ある経営者は 口先より仕事で経営を語る

## 発信力ある経営者が増えてきた

「ここ数年は、企業として発信力がある経営者が増えてるんじゃないですか。一〇年前では考えられなかったような大胆な決断や行動が、日本の企業社会にもかなり出てきたように思います」

こう語るのはヘッドハンティング企業、縄文アソシエイツ社長の古田英明氏だ。ヘッドハンターと言えば、企業から企業へ、単に要求された人材を引き抜いて依頼企業に渡すようなイメージを持たれるかもしれない。実際に外資系企業間で、人材の行き来を仲介するだけのヘッドハンティング企業があるのも確かだ。

しかし、古田氏は依頼を受けると、まずその企業の経営者に会い、どういった人材を求めているかを直接リサーチする。経営者の人柄や考え方を

知ることによって、適切な人材を紹介していくのである。業務の性質上、ここでは具体例を挙げられないが、名だたる大手企業の経営者、もしくは経営陣に縄文アソシエイツが関わっていることもめずらしくない。

「お客様の、こういう人が欲しいという意見は尊重します。でも、その会社にとって本当に必要な人材は、ご要望と異なるケースが少なくありません。組織というのは次のリーダーを育てる機能を持っていないと、ならないのですが、その中で育つリーダーが、次の五年一〇年に向かって、その組織に本当に必要なリーダーだとは限らない。その時の企業の状態によって、適切なリーダーの資質は異なる。例えば、自社で育つリーダーより他社で育つリーダーのほうが、企業にとってもよく、その方にとっても力を発揮しやすいと

いうようなケースもあるわけです」

マスコミの側に立って「発信力」を考えた時、思い浮かぶのは、自分の考えを自分の言葉で語るリーダー像である。必然的に、メディアに登場し持論を堂々と展開する経営者は、「顔の見えるリーダー」として、よくも悪くも取り上げる機会は多くなる。しかし、近年はインターネット等、情報の多様化により、余計な詮索をされるのを嫌い、メディアに登場しづらい経営者が増えてきた。メディアのいう「顔の見える経営者」が減ってきたというのが率直な感想だ。

ところが古田氏は、冒頭のコメントにあるように、発信力を持った経営者が増えていくという。数多くの経営者に会い、経営者候補を紹介してきた古田氏が考える「発信力」を持ったリーダーとはどういうものだろうか。

ろうか。

「企業がものごとを表現するという切り口で考えた時に、口で語るというのは二番目の手段なんです。やはり企業のリーダーは事業で語らなければいけない。たとえばキリンビールが協和発酵を買取することなどは、すごく大きな発信です。どちらかを救済合併するというような話ではない。双方とも立派な会社です。おそらく次の世界戦略を考えての決断だと思いますが、このような大胆な決断や行動こそが、事業は、かくあるべし」と事実をもって発信することになる。日本の重要な企業の経営者が、事業をもって語り始めたという感じがすごいです」

毎年、春先になると、大学生の就職志望企業のランキングが発表される。意外にこのランキングは捨てたものではなく、業績の悪い企業は順位を下げるし、注目企業はジャンプアップしてくる。昔もいまも学生に安定志向は根強く、必然的に大手企業が上位にならぶ。しかし、間もなく発表されるだろうこのランキングの上位三〇社、すべての企業の社長の名前を言える学生はどれだけいるのか。一般のビジネスマンも然りで、自分の業務に関係のない会社の経営者を知らない人が多いのではないだろうか。

「誰が社長をやっているんだろ

う？ すごい会社だよな』というのが、日本的には一流ということではないですか。新聞や雑誌の経済記者が、事業で発信している注目企業の取材をして、いつの間にか知る人ぞ知る経営者になっていくわけで。

ヘッドハンターにとつて、一番魅力ある経営者は「無名有力」の経営者。社名は有名だけれど、社長は誰だっけ？ というような会社の経営者は、やはり実力がある。なかには前の代の経営者ががんばったおかげという人もいますが（笑）。そして次に魅力的なのは「有名有力」。どうにもならないのが「有名無力」ですね」

**経営は背中で語れ**  
M&Aにしても事業提携にしても、経済記者の立場から見れば、なぜそのような行動に至ったのか、ぜひとも説明してほしいところ。それも経営者から直接聞くことができれば説得力があるというものだ。



「一番魅力ある経営者は『無名有力』の経営者」と古田氏。

「ある意味、説明という発信はいらぬんじゃないですか。正々堂々、こういう戦いを我が社はするんだというのを、経営者が確信を持って事業や行動で示しているかどうか。ビジネスとして『五年後一〇年後のB/S/PLをきちんと見てください、必ずこれが意味のあることになっていきますから』という確信があるわけでしょう。自分の経営技量が低ければ低いほど、口で補わなくてはいけなくなる。すべてを口で説明しなくてはいけない時というのは、何か本物ではないんですよ」

「ある意味、説明という発信はいらぬんじゃないですか。正々堂々、こういう戦いを我が社はするんだというのを、経営者が確信を持って事業や行動で示しているかどうか。ビジネスとして『五年後一〇年後のB/S/PLをきちんと見てください、必ずこれが意味のあることになっていきますから』という確信があるわけでしょう。自分の経営技量が低ければ低いほど、口で補わなくてはいけなくなる。すべてを口で説明しなくてはいけない時というのは、何か本物ではないんですよ」

経営者本人が語らなくても、周りがわかってくるものが発信力であるとするれば、経営者の確信ある行動が世間に対する発信になる。それが間違った確信であれば、いずれ非難的になり、正しいとすれば、高い評価として受け入れられる。

「たとえば、ゼンシヨウの小川賢太郎社長は、確信をもって、アメリカ牛肉を相変わらず使わない。『日本人の健康を損なうようなことができるか』。別にそのことを誰に対して語っているわけはありませんが、だんだんジワジワと伝わってくる存

在感というものがある。

もちろん、マスコミに出てしゃべるなどというわけではありません。時には正面を向いて語る必要はあるけれども、その優先順位は高くない。仮に口で語るのを三とすれば、七は背中で語れる経営をしなくてはいけない。そして背中で語れる人は、口でもきちんと語れるものです。自分のなかで比重をどちらにおいているか。三のところでも、きちんと語るべきところは語る、ということですよ。そのバランスが崩れて、口が七になると信用できない。一〇になると詐欺師のようなものでしょう」

口以外の部分で伝えられる能力をいかに持っているか。そのベースにあるのは人間力だと言える。

「リーダーの発信力というのは、マスコミ向けには難しいテーマだと思えますよ。でも、記者の人が大好きになって書ける人とか、好きじゃないけどアイツはなかなか深いよな、という人が、発信力のある経営者ではないですか。

発信力はニアリーイコール存在感と位置づけたほうがよくて、それはペラペラしゃべったり、たくさん文章を出していることとはちよつと違う。無言の発信力というものがあるんです。今回は自分のことを棚上げして話しましたけど（笑）」

（本誌・児玉智浩 **B**