

優れたCEOの行動習慣

集中力、生産性、モチベーションを維持するために
世界のCEOが大切にしている行動習慣

このレポートは、ゴータム・クムラ、ジョイディープ・セングプタ、ムクンド・スリダーが、ジャニス・コー、ジェニファー・チェンと共同で執筆したもので、McKinsey Center for CEO Excellenceの見解を代表したものである。



成功するCEOは皆、日々のスケジュールに規律を取り入れ、最高のパフォーマンスを発揮するための習慣や日課を大切にしている。すべてのCEOは、常に6つの責務を並行してこなさなければならないが(図表)、それらにどのように優先順位をつけるかは、ビジネスにおける背景とCEO自身の能力や嗜好との間の複雑な相互作用に左右される。また、プレッシャーにどう対処するかは、極めて個人的な問題でもある。

そこで、マッキンゼーはMcKinsey Center for CEO Excellenceのプログラムに参加経験のある、世界各国の企業リーダー100人以上(その大半はアジアの企業)に対して、CEOとしての責務を効果的に果たすために最も役に立っている日常的な行動習慣について尋ねた。またマッキンゼーが近年出版した『マッキン

ゼー CEOエクセレンス 一流経営者の要件』(早川書房、2022年)のために行ったインタビュー²も参考にして、マッキンゼーの見解をまとめたものがこのレポートである。

優れたCEOの日常生活における行動習慣を、CEOの核となる6つの責務と、その遂行を支える考え方に沿って整理した。ただし、すべての習慣がすべてのリーダーに当てはまるわけではなく、CEOはそれぞれ独自のアプローチを採用することになる。本稿が、CEOとしていかに責務を果たし、個人的な優先事項に取り組み、同時に高いパフォーマンスを発揮するかについての洞察を提供できることを願っている。

図表

CEOの6つの責務



¹ アジアが約80%、中東が5%、ヨーロッパが5%、アメリカ大陸とその他の地域が10%

² Carolyn Dewar, Scott Keller, and Vikram Malhotra, 「CEO Excellence: The Six Mindsets That Distinguish the Best Leaders from the rest (日本語版『マッキンゼー CEOエクセレンス 一流経営者の要件』)」 2022年

方向性の定め方

ビジョンの考え方: ゲームを再定義し、成功の定義を変える

ビジョンを1ページにまとめる – 私たちが話を聞いた多くのリーダーは、自社のミッションやビジョンをシンプルで簡潔な言葉でまとめた「一枚紙」を持っている。ディアジオ社の元CEOである故アイヴァン・メネゼス氏は、会社の6つの戦略的柱を記した「ディアジオ・パフォーマンス・アンビション」という一枚紙をよく携帯していた。「ケニアの瓶詰めラインにいても、ベトナムで営業活動をしていても、このページを見れば、自分が最も貢献できる領域をすぐに把握できる」と語った。

優先事項のリストは常に短くする – 多くのCEOが、優先事項をスリム化する必要性を強調していた。あるCEOは、優先事項を5つに絞り、重要なことに集中するよう努めている。この一見単純な方法によって、リー

ダーは効果的に優先順位をつけ、組織に明確なメッセージを発信できるようになる。

組織の優先事項を常に研ぎ澄ます – ルーティンで業務報告的な会議であっても、コア・バリューの再認識から始めることが重要な場合が多い。例えば、あるCEOは、毎回の業務会議の冒頭で、会社のコア・バリューを皆と確認している。また別のCEOは、自社のミッションビジョン、および戦略優先事項を印刷し、オフィスの壁に掲示している。

戦略の考え方: 早く、頻繁に、大胆に動く

思いがけない場所に洞察を求める – 優れたCEOは、顧客やサプライヤーと話をしたり、産業の垣根を越えて革新的な企業を訪問したりするなど、様々な方法でトレンドを把握している。中には、新たな需要の源泉を把握するために若手社員に意見を求めたり、過小評価されている顧客セグメントを掘り下げて分析したりするなど、通常とは異なるアプローチをとるCEOもいる。

実 例



ヨアン・ヴィー・クヌッドストープ
レゴグループ元CEO
レゴグループ取締役会長

レゴグループの前CEOであるヨアン・ヴィー・クヌッドストープは、経営陣のほとんどが関心を示さなかった、大人のレゴ愛好家という顧客層に興味を持った。「彼らはグレーマーケットと見なされていた」と彼は言う。こうした大人のレゴファンは毎年カンファレンスを開催しており、クヌッドストープはその一つに参加した。そこで6日間寝泊まりし、500~600人と延々と語り合った。そうすることで、彼はコミュニティからの信頼を得て、ニッチ市場の可能性を認識した。会議が終わると、クヌッドストープには提案のメールが殺到した。「大人のレゴファンを満足させるものを提供できれば、一般のユーザーを満足させるものも提供できる」と彼は悟った。現在、レゴの大人向けコミュニティの会員数は世界で100万人を超えており、レゴのグローバルビジネスの30%を占めるに至っている。

実 例



ピュシュ・グプタ
DBS CEO

DBS銀行のピュシュ・グプタCEOは、自社開発した「Wreckoon」を活用して、会議中に出的アイデアのストレステストを行っている。これは、Netflixの「カオスモンキー (Chaos Monkey)」から着想を得たもので、意図的にランダムなプログラミングエラーを発生させることで、自社ソフトウェアの強靭性を検証するものである。DBSでは、アライグマ (raccoon) の写真が定期的に討議資料に登場し、次のような問いについて考えるきっかけを与えている: 私たちは何か重要なことを見落としていないか? 私たちが進もうとしている道で、何が問題となり得るか? この決断が誤りだとしたら、その原因は何か? 「反対意見を言うように指示すること自体は簡単だが、記憶を呼び起こすちょっとした仕掛けを作ると、人は思い出しやすくなる」とグプタは言う。「その結果、意思決定がより良いものになるのだ」

マイナス面を注視し続ける – 自組織のリスクを理解し、有事の対応策を策定するために、リーダーは最悪のシナリオを把握しておく必要がある。あるCEOは、定期的に「どのミスが許容され、どのミスが許容されないか」について振り返っている。

どのように組織を整合させるか

カルチャーの考え方: 「たった一つの大事なこと」を見極める

各自にとって意味あるものにする – ビジョンに共感を得るには、組織の将来についてリーダーが個人として重要視していることを、社員が自分ごととして感じられるような形で示す必要がある。私たちが話を聞いた複数のCEOは、それぞれ個人的なエピソードを交えて人々を鼓舞し、会社の使命が金銭的な利益以上のものであることを伝えていた。

職場環境をつくり変える – インタビューしたCEOのほぼ4分の1が、普段は「かすかにしか聞こえない」若手社員の声を聞き取るために、現場グループとの会を定期的に開催している。また、最前線で働く社員と個人的なつながりを持つことも、共通して語られたテーマであった。優れたCEOは、以下のような取り組みを実施している:

- 中間管理職を挟まない会議や、対面での社内のフォーカスグループ討議を実施する。あるリーダーは、地域の支店やオフィスを訪問するたびに、様々なレベルの従業員10人と集まりを持つ「Meet 10」を実施している
- 若手のチームメンバーを幹部会議に招待し、彼らの見解を聞き、彼らの抱負を奨励する
- 様々な重要なグループ(優秀な社員や新卒・新入社員など)と対話の機会を持つために、各グループと順番に朝食会を開催する
- 自ら従業員満足度調査を実施またはレビューする: 「人事最高責任者や人事チーム任せにしない」
- 全従業員に対してオープン・ドア・ポリシーを実践し、偶発的な1on1を奨励する
- チームをオフィス外のカジュアルな場所に連れ出す。ある東南アジアのCEOは、「大きな意思決定は、いつもリラックスした雰囲気の中で協議して、判断している」と語っている

実 例



クラウス・クラインフェルド
シーメンスおよびアルコアの元CEO

シーメンスのヘルスケア部門が困難な変革期を迎えていた時、**クラウス・クラインフェルド** CEO(当時)は、社内のタウンホールで、シーメンス製の医療機器で命を救われた若い女性を壇上に招き、その体験談を語ってもらった。クラインフェルドは、「彼女は最後に、彼女の命を救った機器に携わったすべてのエンジニアと製造担当者の名前を壇上で読み上げ、参加者に組織のより大きな目的を思い出させてくれた」と振り返った。「人生が変わった瞬間だった。その衝撃はすぐに伝わった。『毎日、人の命を救っている』という自分たちの貢献を再認識し、魂を自分たちの事業に引き戻したのだ」

同様に、クラインフェルドがアルコアのCEOを務めていた時、彼はNASAの宇宙飛行士をオフサイトの経営会議に招き、会社の存在意義をチームに思い出させた。その宇宙飛行士は、カウントダウンの最後の瞬間に頭をよぎったことを語った。それに対して、クラインフェルドはこのように述べた: 「アルコアの最高品質へのコミットメントを知ること、彼に安心感を与えたようである。なぜなら、私たちが製造するアルミニウムだけが、彼と宇宙との間に存在する唯一のものだったから」

- 少なくとも年に1回は全店舗を訪問する
- 現場を歩き、ランダムに従業員の意識調査を行う
- 直接自分が宛先でなくても、コミュニケーションに注意を払う: 「時々、自分宛ではなくCCで届いたメールに返信して、その重要性を示すこともある」

組織設計の考え方:「スタジリティ(スタビリティ+アジリティ)」を実現する

責任の所在を明確にする – インタビューの中で、CEOたちは、イニシアチブ(活動施策)の権限を明確に委譲し、個人レベルでも集団レベルでも説明責任を重視する必要性を強調した。実践方法として、例えば以下のような取り組みが挙げられる:

- 「毎回の会議を、前回の会議の繰り返しで始める」ことを避けるため、すべての会議の最後の10分間で、責任者を明確に割り当てたネクストステップ(行動項目)をまとめる
- 経営上の意思決定には全員が関与し、自らの責任を自覚すべきであることを示すため、会議の参加者を時折「突然指名」し、発言を求める
- 各事業部リーダーからの報告書をCEO自らが確認し、返信する。あるCEOは、週次報告用に主要指標、成功・失敗事例、新たな取り組みなどの入力欄を含む、オリジナルの報告書テンプレートをトップチームと共に作成した。彼は、毎週必ずその報告書に返信している。「こうすることで、リーダーたちは常に様々な問題に注意を払い、早急に対応できるようになるだけでなく、重大な問題が発生すれば迅速に私に報告してくれるのだ」と語った

リーダーをいかに動かすか

チームワークの考え方: チームを主役にする

優秀なチームには権限を与え、ローパフォーマーは困い込む – CEOは、ハイパフォーマーに対して、経営陣が信頼していることを示す必要がある。あるCEOは、「私は、すでに機能しているチームやガバナンスについて、とやかく言うことはない」と述べている。また別のCEOは、「有能なチームにはできる限り権限を与えるが、弱いチームにはより深く関与する」と語り、更なる指導と監督を行い、同時に対策も設けるという。

ハイパフォーマーの対外的な知名度を向上させる – あるCEOは、幹部チームのメンバーを社外のイベントに参加させ、彼らの知名度を高め、ステークホルダーとの関わり方を学ばせている。

サイロ化を防ぎ視野を広げる – あるCEOは、定期的に経営幹部の役割をローテーションし、互いの意見を理解させるようにしている。「反対側の立場になる可能性があることを意識させるため」と彼は言う。状況によっては、経営幹部が共同で意思決定を行うことも奨励している。「たとえその問題がチームメンバーの一人の業務に関するものであっても、私は共同で意思決定を行うことを奨励している」

成功はグループとして祝う – CEOは組織の成功について世間から賞賛を浴びることが多いが、優れたCEOは、従業員が正当な評価を受けるように努める。

実 例



ブレア・ピッケレル

HSBC インベストメント・マネジ
メント 元アジア太平洋地域チーフ・
エグゼクティブ

ブレア・ピッケレルがHSBC インベストメント・マネジメントのアジア太平洋地域担当チーフ・エグゼクティブを務めていた頃、社員が大きな成果を上げるたびにオフィスでゴングが鳴らされていた。「全員を集めて、なぜその社員が選ばれたのかを説明し、木づちを渡して、ゴングを思い切りたたくように勧めた。音が他のフロアに響くので、最初は恥ずかしがる人も多かったが、大きな音で成果を祝うことが重要であり、組織文化が変わりつつあることを示すものとなった」。この儀式は、集団としての影響力と一体感を生み出す上で効果的であった。

運営リズムの考え方: ビートに乗る

運営の型とリズムを設定する – 組織を適切な運営リズムに乗せることは、CEOの影響力が最も大きい分野の一つである。あるCEOの話によると、彼が他社から移籍してCEOに就任した当時、その会社には終身雇用を保証する中国の慣用語である「鉄茶碗」文化が根付いており、誰もが早々に仕事を切り上げて帰宅するのが常であったという。そこで、彼は一日の終わ

りにオフィス内を歩き回り、まだ働いている社員のデスクに立ち寄るようにした。「最初は2人くらいしかいなかった」と振り返る。「それが、3カ月もすると25人ほどに増えていた。勤勉さが認められると気づいたからである」

厳格に規律ある運営を求める – CEOの中には、自社のオフィスや倉庫、店舗を突然訪問し、自社の価値観が守られ、日々の業務が高い実行水準を満たしているかを確認している例もみられる。

実 例



ラウドミア・ブッチ
ブッチ前CEO

ファッションブランド、ブッチの元CEOであるラウドミア・ブッチは、アポなし訪問を頻繁に実施していた。「店舗や生産工場など、会社の様々な場所によく突然現れていた」と彼女は言う。「たいていの場合、スタッフやマネージャーは突然の訪問を喜んでくれた。時には、日常的な業務が機械的に実行されていて、サービスがパーソナライズされた特別なものではなくなっていることに気づくこともあった。舞台裏の実際のオペレーションを見る。このアプローチで、誰にでも門戸を開き、チーム内の『上下の壁』をなくしていく。そうすることで、人々は率直に直接あなたに話し、あなたを信頼するようになる」

取締役会の引き入れ方

取締役会の関係構築の考え方: 信頼の土台を築く

取締役会議長との信頼関係を強化する – 締役との連携の取り方はCEOによって様々で、一部のCEOは毎日または毎週、最新情報を取締役会議長に共有している。例えば、あるCEOは、「少なくとも2週間に1度」、議長を含むすべての取締役と電話や対面でのコミュニケーションを図っており、また別のCEOは、「週に何度も」議長と連絡を取り合っている。一方で、月1回

や四半期に1回というCEOもいる。どのような頻度であれ、インタビューしたすべてのCEOが定期的な連絡を確保していた。

一人ひとりの取締役に働きかける – 何人かのリーダーは、主要な取締役の中に「協力者」を作り、取締役会と個人的な関係を築いていることに触れていた。あるCEOは、「主要な取締役メンバーと1対1で面談し、彼らの変化する視点を把握するように努めている。また、重要な決定については、取締役会前に話し合うようにしている」と語った。

役員室の外で会う努力をする – 役員室の外で会うことは、役員室の中で会うのと同じくらい重要である。あるCEOは、「少なくとも毎月1回は」すべての取締役と夕食を共にしている。取締役が世界中に分散している別のCEOは、「1年以上かけて1対1の夕食会を行っている」と語った。

取締役に経営幹部を関与させる – リーダーシップチームのメンバーを定期的にと取締役会に招いたり、経営幹部と取締役メンバーが非公式に交流できるオフサイト・リトリートを開催したりすることで、CEOは取締役会がビジネスの様々な側面について深い視点を持つことを促進することができる。あるCEOは、取締役と経営幹部を組ませて、テクノロジーなどの企業価値向上レバーに取り組んでもらっている。また別のCEOは、上級幹部と取締役との間のオープンなコミュニケーションを奨励することで、極めて高い透明性を確保している。「私たちの間では、執行側が何をしようとしているのか、どのように考えているのか、どこに課題があるのかについて、完全にオープンになっている」

取締役会の決議能力の考え方: 取締役の経験と知恵を活用する

取締役の能力と考え方を活用する – 優れたCEOは、取締役の能力とネットワークを活用する。「私は少なくとも年に一度、彼らを訪問し、彼らの視点から物事を理解し、彼らの経験や知見を活用するように努めている」

取締役に最前線に招待し、理解を深めてもらう – 取締役会を「現地現物」の機会と組み合わせることで、取締役は会社の現場の状況を、肌感覚で理解することができる。例えば、ある航空会社のCEOは、格納庫、修理工場、訓練センターで取締役会を開いたことがあると述べている。

取締役会の進化を促す – ある元CEOは、取締役の継続的な改善を支援するため、第三者に依頼して他の取締役や執行トップからのフィードバックを収集し、そのフィードバックを各取締役と共有していた。このプロセスには、再選が予定されているすべての取締役だけでなく、新任の取締役も含まれていた。

取締役会の考え方: 未来に重点を置く

会社の将来に向けた議題を積極的に挙げる – 取締役会の役割の一つは会社をリスクから守ることであるが、長期的に業績を維持できる機会を追求することも同様に重要である。優れたCEOは、以下のような戦術を通じて、そうした将来に焦点を当てた戦略的な意見を求めている:

- デジタル・トランスフォーメーションや人材ロードマップなど、年初に策定した戦略テーマの最新状況を共有するために、各会議で少なくとも30分の時間を設ける
- 戦略を議論するための時間を十分に確保する。ある元CEOは、「経営の近況報告には5割しか時間を割かず、残りは戦略の議論に集中する」という厳格な時間配分のルールを設けていた

生産的な取締役会を運営する – 生産的な取締役会を運営する「技術(アート)」は、将来に焦点を当てた議論を行うことと同程度に重要である。実践方法には以下のようなものが挙げられる:

- 会議のアジェンダの重要な要素について、会議前に各取締役とすり合わせる。あるCEOは、「最も重要な問題について、紙なしで15分ほど議論している」と語った
- 取締役会の少なくとも5営業日前に事前資料を送付する: 「ほとんどの取締役は、多忙であっても事前に書類に目を通し、十分な準備をしてくる」
- 取締役会の合間に頻繁にコミュニケーションをとる。あるCEOは、取締役との非公式な会話のために専用のWeChatグループを立ち上げている。また別のCEOは、透明性を高めて効率的な会議を実現するために、月ごとに進捗状況や論点などを1ページに要約して、取締役会と共有している

ステークホルダーと連携する方法

今日のCEOは、かつてないほど幅広いステークホルダーと交流している。しかし、厳しいスケジュールの

中で時間を最大限に活用するためには、最も重要なステークホルダーと真剣に関わり、自分にしか築けない関係を構築する必要がある。優れたCEOは、まず「なぜ」を問うことから始める。「なぜ、私たちはそれぞれステークホルダーにとって重要なのか? なぜ、彼らは特定の問題に関心を持っているのか?」。様々なステークホルダーの動機を深く理解することで、CEOは彼らとの共通認識を持つきっかけを得ることができる。

ステークホルダーとの対話の考え方: 本質に迫る

あらゆる対話を機会と捉える – 顧客、サプライヤー、投資家、地域社会の人々など、ステークホルダーとの対話はすべて、会社の価値観と戦略に対するコミットメントを示すチャンスである。多くのCEOは、出張のたびに社外のステークホルダーとのミーティングを優先して行っている。

顧客や取引先からのフィードバックを直接確認する – あるCEOは、顧客の懸念を直接聞くために、毎月コールセンターを訪問している。また、あるCEOは、現場スタッフと重要な顧客とのミーティングに自身も出席するようにしている。

投資家や株主と定期的に連絡を取り合う – あるCEOは、「筆頭株主とは週に2~3回話すこともあり、主要な債権者や株式保有者とは年に3~4回会っている」と語った。

メディアと直接関わる – あるCEOは、メディアやアナリスト向けのすべての最新情報を自ら確認し、関連するグループからのWhatsAppメッセージにも返信している場合もある。ただし、ほとんどのCEOはそこまで踏み込むことはせず、この分野で最も重要なメンバーとのエンゲージメントを導く戦略を構築している。

規制当局の動向を常に把握する – 主要な規制当局と定期的に対話することで、問題が起こる前に信頼関係を築くことができる。あるCEOは規制当局の業界委員会の委員を務めており、また別のCEOは、自社のコンプライアンスチームに頻繁に助言を求めている。「彼らは規制当局について優れた感覚を持っており、書類上のこと以上に個人的な見識を持っていることが多い」。このような時間的投資は、規制当局に自社の視点を紹介するだけでなく、今後の方針を策定する上でも役立つ。

自身のパフォーマンスを最大化する方法

時間とエネルギーの考え方：短距離スプリントを何度も続ける

よい形で一日を始める – CEOの朝の過ごし方は、その日一日の効果に影響を与える。ここでは、一日を力強くスタートさせる方法を紹介する：

- 早起きして「その日に備える自分の時間」を持つ
- 自然の中で10~15分過ごす
- ゲームやパズルで脳を活性化させる
- 新聞を1時間読む：「朝起きてすぐに日々のメールに取り掛かるのではなく、マクロな問題をアップデートするようにしている」
- オフィスに向かう前に、その日のタスクを書き留める
- 瞑想して、心をクリアにし、集中力を保つ

エネルギーを生む時間を日課に組み込む – ほとんどのCEOは、ストレスに対処する自分なりの方法を見つけている。例えば、以下のような習慣が挙げられる：

- オフィスのドアを閉め、大音量の音楽をかけ、毎日数分間踊る
- 会議の合間に「考える休憩」を取ったり、感情的にも精神的にもリセットするために瞑想したりする
- 重要な会議に臨む前に、30秒から1分間、深呼吸する
- 1時間に1回オフィスを出る
- 重要な決断を下す前には、馴染みの道を散歩しながら頭をすっきりさせる
- 毎日必ず1万5,000歩を歩くようにしている
- 出張中も睡眠習慣を保つ：「何があっても7時間の睡眠を死守している」

「過密だが柔軟」なスケジュールを継続する – オーストラリア出身のあるCEOは、秘書やCEO補佐に「スケジュールに余白を残す」よう依頼して、最も重要なことのために自分の時間を確保している。彼女はこの際

間時間を使って、直近の会議やまだ先の会議のことについて考えを巡らせている。その他の実践例としては、以下のようなものがある

- 電子メールや短時間の通話ではカバーできないトピックのみを会議で議論する
- 特定の時間帯（通勤時間など）に短時間の通話を済ませる
- 顧客との会食や社外イベントに費やす時間に制限を設ける
- 毎週、取り組むべき3つの最優先事項「ビッグロック」を特定し、その優先課題に集中する
- 一日または一週間の終わりに振り返りを行う：「毎晩寝る前にレビューをしている」、「常に一日のまとめと一週間のまとめを行っている」

境界線を作る努力をする – あるCEOは、仕事を終えた後、運動のためではなく「仕事のデトックス」のために、好んで徒歩で帰宅しているという。このような日課によってCEOは公私の境界線を引くことができ、仕事と生活のバランスを保つのに役立つ。

実 例



ジム・オーウェンズ
元キャタピラー会長兼CEO

キャタピラーの元会長兼CEOである**ジム・オーウェンズ**は、在任中、仕事と自身の私生活の時間を厳密に区分していた。「満杯のブリーフケースを持ってオフィスのドアを出て、それを車の後部座席に置いた瞬間から、その日は二度と仕事のことは考えなかった。家に着く頃には、すっかり家族のことに集中していた」

自分のための時間を作る – 多くのCEOが、精神的に回復する方法を見つけることの重要性について言及した。

実 例



ナウアル・ベン・アマール
ラベルヴィ・グループCEO

モロッコのラベルヴィ・グループのCEOであるナウアル・ベン・アマールは、スポーツをしたり、自然と触れ合ったり、イタリアのカプリ島などの美しい観光地へ一人旅をしたりすることで充電している。また、毎週「バルコニー・モーメント」と呼ばれる、屋外に座って自分の仕事や感情を振り返る時間を設けている。「この習慣のおかげで、リフレッシュした前向きな気持ちで元気に仕事を始められる」と彼女は言う。「何が一番大切なのかを考えることができる。明日仕事を離れても、心穏やかでいられるようになる」

その他の充電方法として、CEOたちは以下のようなものを挙げている：

- 振り返りのために日記をつけ、仕事と個人的な目標を整理する
- 自身の感情に対処する方法を見つける。例えば、感情が湧き上がった時にはまずそれを書き留めて、そして飲み込む
- 精神的価値観を振り返る。あるCEOは、「結局のところ、これは単なる仕事であり、会議は劇場の一場面のようなものだ」と自分に言い聞かせている」と語った
- 信頼できる腹心チームを持つ。あるCEOは、CXOの同僚に依頼して、自身の仕事のゴールやマイルストーンを追跡してもらい、成長プロセスのサポーターとなってもらっている
- 強制的に休暇を取ること

リーダーシップモデルの考え方：「なりたい自分」を体現し続ける

リーダーシップとして常に成長し続ける – リーダーが最高の状態であり続けるためには、学習が不可欠である。私たちが話を聞いたほとんどのCEOは多読家であった。あるCEOは情報チームを立ち上げたほどである：「一日の始まりは、チームが作成するレポートやメモを読むことにしている」。

ありのままの私生活を共有する – 個人的なエピソードをチームと共有することで、より「人間的」で親近感のある人物にみえるようになり、自分の強みや価値観に沿った行動ができるようになると思うリーダーもいる。あるCEOは、「私生活も含めた一つの人生を生きることであり、例えば、子どもの発表会での演技を見るために早退するなど、自分の人生全体についてオープンに話し合う用意をしておくことだ」と語っていた。

いかに厳しい状況にあっても、常に未来への希望を与える – 優れたリーダーは、困難な時に励ましを与え、中にはストーリーテリングを通じて従業員を鼓舞することもある。

実 例



オム・プラカーシュ・バット
元インドステイト銀行会長

インドステイト銀行が変革を遂げようとしていた際に、オム・プラカーシュ・バット元会長は、スイングを失ったゴルファーが自分のスイングを取り戻そうとする映画「バガー・ヴァンスの伝説」の映像を、組織が直面している課題のメタファーとして見せた。このクリップは従業員の間で話題となり、そのメッセージは組織全体に響き渡った。「組織の足並みをそろえることができなければ、ビジョンを実践するのは容易ではない」とバットは言う。「理論的なアプローチも重要であるが、それを定着させる唯一の方法は、価値観、目的、そして感情を通して働きかけることである」

視点の考え方：謙虚であり続ける

決して自分が主役だとは思わない – 組織に共通の使命感を育むために、CEOは謙虚さおよびサービス・リーダーシップを示す数多くの方法を実践している。以下のような例が挙げられた：

- 会議中に積極的に耳を傾けることで、自分がすべての答えを持っているわけではなく、学ぶことに前向きであることを示す。「自分が作り出してしまう影響力の大きさを実感したので、以前よりも話を聞くようになった」
- すべての会議で、まず他者からの意見を求める。これは、多くのCEOが意図的に身に着けた習慣である。「どの会議でも、私は最後に発言することを常に心がけている」
- 反対意見を述べるように促す。あるCEOは次のように語っている：『「チームの仕事は私の仮説を証明するか反証するかであって、ただイエスと言うことではない』、と繰り返し強調している」。また、

別のCEOは、「健全な議論がなされないまま、私の意見が単に採用されることがないようにするため、それぞれのアクションについてチームで徹底的に議論するようにしている」と述べている

多くのCEOにとって、一流の経営者への道のりは、日常生活に織り込まれた小さな行動習慣によって築かれる。こうした習慣や小さな行動を本当に自分のものにするのは容易ではなく、私たちは往々にして従来の自分のやり方に逆戻りしてしまう。そのため、時折立ち止まって、リーダーシップを磨いて発展させるための方法を確認することが重要である。また、同僚やメンターに助言を求めて自分では気づかない盲点を明らかにしたり、進捗を把握したりすることで、影響力を高め、自身が目指す優れた経営者に近づくことができる。

執筆者について

ゴータム・クムラはマッキンゼー・アジアの会長、ジョイディーブ・セングプタとムクンド・スリダールはマッキンゼー・シンガポールオフィスのシニアパートナー、ジャニス・コーはシンガポールオフィスにあるMcKinsey Center for CEO Excellence (MCCE)の運営ディレクター、ジェニファー・チャンは香港オフィスにあるMCCEのラーニング・ディレクターである。

本稿の執筆に際してご協力いただいた、ブレア・エプスタイン、キャロリン・デュワー、チャウ・ヴー、ジュリア・トラン、リン・リユー、サルサフィア・ファルリアン、シャオチェン・シューに、執筆者一同より感謝の意を表する。

著作権 © 2025 マッキンゼー・アンド・カンパニー 無断複写・転載を禁ずる