

1990年代終盤から、各社で次世代リーダー育成が人事の重要課題となってきた。背景には、企業を取り巻く環境が大きく変わり始めたことがある。バブル崩壊後、日本の経営に対して疑義が唱えられ、年功序列や終身雇用が見直され、大規模なリストラが断行された。ネットの登場や金融ビッグバンに代表される規制緩和により、儲かる仕組みが劇的に変わっていった。

経営手法も、グローバルスタンダードという言葉がもてはやされ、コーポレートガバナンスやCSR、コンプライアンスといった新しい概念への対応が時代の要請として立ち現れた。

こうした変化が日本企業に押し寄せる中、今のリーダーでは勝ち残れない、過去の成功体験では勝てない、という危機感を企業のトップや人事担当者は抱くようになっていた。

一方で、アメリカを中心に強いリーダーの出現が認められるようになった。IBMのルイス・ガースナー、GEのジャック・ウェルチ、日本でも日産自動車のカロス・ゴーンなど、リーダーが強いと企業が変わることを、彼らは体現してみせた。

明日の見えない時代の中で、人々は強いリーダーの出現を待ち望んでいた。翻って強いリーダーが育ってきていないことは明らかだった。そこから、次世代リーダー育成への機運が高まっていった。

リーダーはどうすれば育つのか 欧米式は日本でも適応するのか

次世代リーダー育成の、最も基本的であるが最も難しい問いは「リーダーはどうすれば育つのか」ということである。欧米の次世代リーダーの育成方法は、早期に選拔しファーストトラックに載せる方法

Lessons リーダーの軌跡 最終回 「リーダーの軌跡」に学ぶ 次世代リーダー育成への示唆

リーダーシップの多くは、仕事上の“一皮むけた”経験を通して培われる。

『Works』41号から連載を開始し、これまで30人のリーダーの軌跡を辿ってきた本企画も、今回で最終回を迎える。最終回となる今回は、リーダーシップ研究に取り組んできた古野庸一(前ワークス研究所主幹研究員)が、企画の成果を語り、次世代リーダー育成について提言する。

が一般的だが、日本では、どんな方法が有効なのか未知であった。

そこで実際にトップになった人たちに、「彼らはどのように育ってきたのか」を聞くことにより、育成方法の探索を始めることにした。米国CCL (Center for Creative Leadership) の「一皮むけた経験」調査を参考に、「リーダーの軌跡」を『Works』41号(2000年8-9月号)から開始した。

「リーダーの軌跡」のインタビュに先立ち、ワークス研究所では2000年から神戸大学金井教授との共同研究として「一皮むけた経験」調査を実施した。この調査は、社団法人関西経済連合会による企業トップに対する調査と、リクルートワークス研究所が行ったミドルマネジャーに対する調査の2つの調査からなる。

この調査の詳細は、『Works』47号特集「リーダーを育てる」、および『二橋ビジネスレビュー』2001年夏号(49巻1号)に掲載されているが、要点は下記の6つにまとめられる。

- ①リーダーシップは「修羅場」で培われる。
- ②「人事異動」はリーダーシップ開発の宝庫である。
- ③仕事を通して「課題遂行能力」を高める。
- ④時代を超えて、同じ経験から同じ学びがある。
- ⑤リーダーは上司から学ぶ。
- ⑥40歳を過ぎても成長経験がある。

リーダーは修羅場から逃げず 自己変革をして育ってきた

「リーダーの軌跡」でも、「自分のキャリアの中で最も成長したときの経験とそこで得られたこと」を中心に取材を重ねた結果、新たにいくつかの示唆を得られた(詳細については、拙著『リーダーになる極

次世代リーダー育成のため 早い時期から自覚を与え 修羅場を体験させよ



右：飯田亮(セコム 取締役最高顧問)

左：金川千尋(信越化学工業代表取締役社長)



右：福原義春(資生堂 代表取締役会長)

左：小林陽太郎(富士ゼロックス 取締役会長)



右：棚橋康郎(新日鉄情報通信システム 代表取締役社長)

左：草間三郎(セイコーエプソン 代表取締役社長)



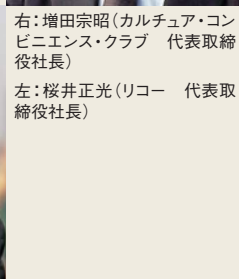
右：増田宗昭(カルチュア・コンビニエンス・クラブ 代表取締役社長)

左：桜井正光(リコー 代表取締役社長)



右：丹羽宇一郎(伊藤忠商事 代表取締役社長)

左：竹中恭二(富士重工業 代表取締役社長)



肩書きは掲載当時のものです。

意」をご覧ください。

(1) アイデンティティを塗り替えながら成長する。

カルチュア・コンビニエンス・クラブの増田社長は、何度もアイデンティティを塗り替えている。入社した頃、クリエイターと思っていた自分が、電卓を叩いて緻密な計画書を作れることも知ることを知る。また、リーダー的な役割は苦手だと思っていたが、やってみたら集団の長に向いていることを発見し、社長もやってみたらおもしろいことに気づいている。

セイコーエプソンの草間社長は、40代で意に沿わない異動を経験しているが、そこで腐らず、やりきることが後々の財産になっていった。

富士重工業の竹中社長は39歳のときに理想を断念した経験をもつ。しかし、置かれた環境の中で自分のすべきことを新たにリセットしている。

(2) 自己変革をいとわない。

資生堂の福原会長は、学究肌であり、人前で話をしたりマスコミ取材を受けることをできることなら避けたい性格であった。しかし社長に就任し会社を大きく変えなければならない状況の中で自分を変えた。自分が変わらなければ社員も変わらないという思いからである。

リコーの桜井社長も、緻密な分析をし、それに基づいて基本計画を練るタイプだったが、社長に就任した後、とりあえず動いてみるタイプに変わった。(3) 修羅場から逃げずに対処する。

富士ゼロックスの小林会長は、特許が切れて競合が相次いでコピー機市場に参入し、危機に陥ったとき、その現実を直視した。なるべく多くの課題を集め分析をし、そして全員の力が分散しないよう打つ手をひとつに絞り、復活を遂げている。

(4) 学生時代に学んだことを活かす。

新日鉄情報通信システムの棚橋社長は、学生時代のゼミ活動を通して、多様なものの見方を学んだ。問題があったとき、微分的な改善をするのか、創造的破壊を試みてゼロから組み立てるのか、きちんと判断しなければならぬ。それを判断する方法の基礎を、学生時代の2年間のゼミで学んでいる。

(5) 自分なりのビジョンをもつ。

セコムの飯田最高顧問は、正しい社会システムを提供するビジネスをするというビジョンをもっている。「社会的に正しいことをやり続けられれば、人に喜ばれるし、利益が出る」と言い、そして実行している。

(6) 海外経験から学ぶ。

信越化学工業の金川社長は、商社時代から海外を渡り歩き、インターナショナルな基準を体得している。またたとえ海外であっても自分の流儀を貫き通すこと、経験による自信の大切さを学んでいる。

(7) 「高潔さ」を大切にす。

伊藤忠商事の丹羽社長は、自らに高い倫理観や潔癖さを課している。大きな改革を行う上で、自らが甘えた環境にいれば、社員、株主、そして顧客に対して説得性もなく、そこに信頼関係は築けないという。

人は修羅場で育つと確認 一方、新たな課題も出現

「一度むけた経験」に関する2つの調査で、人が育つには修羅場、つまり仕事や場が重要であり、その場を提供するために人事異動が重要だということが明らかになっていた。それに加えて「リーダーの軌跡」から得られた7つの示唆のうち、特に重要な最

初の3つを併せて考えると、リーダーは、場を与えられたとき、その場を活かし最大限に学ぶため、修羅場から逃げずに対処し、必要に応じて自分を変え、することも厭わないことが共通すると分かった。

これらのことにより、人は修羅場で育つという基本原理は洋の東西を問わないと確認できた。これで当初の目的は達成し企画の役割を果たせたと考えている。

一方、現在のインタビュー方式では研究に限界があり、更なる課題も出てきた。ひとつは、現在リーダーとなつている人の元々の能力や資質については問わなかったため、どういう人がどういう経験をすると、どんな教訓が得られるかについて言及できないことである。もうひとつは、修羅場の程度を測る物差しをもっていないため、どの程度の修羅場を経験するとどれだけ学習できるのかについて測定できないことである。今後は、これらの新しい課題に焦点を当てて次世代リーダー育成の研究を進めていきたいと考えている。

人が育っている会社、いない会社 違いは経験した仕事の差にあった

ここからは、これまで私が行ってきた一連の次世代リーダー育成に関する研究から、いくつかの論点になると思われる問題を提起し、その問題をどう捉えるか、また問題解決の糸口について考えてみたい。

先に紹介した2000年実施のミドルマネジャーへの調査で、私が一番驚いたのは、人が育っている会社と、育っていない会社が歴然と存在すると気づいたときだった。

人が育っている会社では、若い頃から大きな仕事や権限を与えられ、高い視座を求められたり、多く

古野庸一 ふるの・よういち
1962年生まれ。87年東京大学工学部卒業、同年リクルート入社。2005年よりリクルートマネジメントソリューションズ。南カリフォルニア大学ビジネススクールでMBA取得。リーダーシップに関する研究、キャリア形成に関する研究を行うかわら、事業開発・コンサルティングの仕事にも携わっている。著書に「リーダーになる極意」がある。



の人をマネジメントしたりしていた。他方、育っていない会社では、そうした経験をもつ人がほとんどいない。経験の有無は、会社の規模によらない。大きい会社でも、大企業病に侵されていけば、仕事は上から与えられるものになってしまう。一方、大企業であっても個人を組織の歯車とせず、大企業ゆえの余裕から、大きな仕事を任せている企業もある。

若いときからどれだけ大きな経験をさせられるかが、会社の未来の経営者が生まれるかどうかを左右している。この事実も、多くの会社の人たちと仕事をするコンサルタントや研修トレーナーには当然の事実かもしれない。しかし、「人が育つ環境」の構造、要素を改めて分析することによって、企業ごとに人を育てる上での強み、弱みが明らかになる。そのことは、単に研修プログラムを提供する人事から、「人を育てる環境」を提供する人事になる可能性を意味する。

2点目は、人事異動についてである。一度むけた

経験を得られるような修羅場とは、未知の世界に踏み入ることを意味する。社員に自律性を求めるあまり、異動の仕方を個人の自由に任せていると、自ら修羅場に行く人は少なく、リーダーは生まれにくくなってしまう。このことは、今日のトレンドになっているキャリア自律と矛盾するが、育成の観点から修羅場を体験させるためには、会社はある程度強制力をもって異動をさせる必要がある。

二つの矛盾する目標を設定し 管理者ではなくリーダーを育てる

3点目は、次世代リーダー候補に与える目標についてである。単に財務的な目標を追うことばかりさせると、その結果生まれるのは、すばらしいオペレーションマネジャーである。経営から見ると、そのようなオペレーションマネジャーの存在は短期的には頼もしいが、長期的には注意が必要である。

経営は、単に財務的な数値だけをみればいいのではなく、社会的な責任、環境との共存が求められる。顧客や従業員からの支持がなければならぬ。社会にとってこの会社はどんな意味があるのか語れなければ、人はついてこない。顧客や地域住民からの共感は得られない。

そのようなことを考慮していくと、次世代リーダー候補に対する目標は、財務的な目標だけでなく、矛盾するミッションを与えていくことが望ましい。売上と同時に品質、サービスの質の目標を設定する。従業員満足、地域との共存、地球環境保護の視点等の目標でもいい。そして目標はどちらか一方ではなく、両方を目指すことに意味がある。相矛盾する目標を達成していく過程で、事業、商品、会社の存在意義を考えさせるような目標がベストである。

先の7つの示唆には含めていないが、経営者たちは若い頃からよく学んでいる。雑学的な学びは、会社の存在意義、人はなぜ働くのかといったある種哲学的なことにつながっている。人生観は短期間に身につくものではなく、また仕事を通じてだけで得られるものではない。だが、リーダーには必須のものがある。そのような学びを促すためには、若い頃からの「リーダーになる」自覚、使命感を植えつける必要がある。

次世代リーダー育成と表裏一体の 昇進・昇格、個人のキャリアの問題

最後に、モチベーションについて取り上げたい。早期選抜をすると選ばれなかった人のモチベーションが下がるため、実際には選抜は難しいと心配する人事担当者は多い。しかし、それは、昇進インセンティブを経営の前提にしているがゆえの課題と思われる。例えば、マンシヨンの管理者組合の委員長や、子供の学校のPTA会長に選ばれなかったら、モチベーションが下がるだろうか。できれば面倒なことは避けたいと思っている人も多い。委員長やPTA会長が役割のひとつに過ぎないように、会社の中のリーダー、社長や部長も役割のひとつと言えないだろうか。

だが、実際の企業では、選ばれないとモチベーションが下がるのも事実である。それは、経営者や部長という役職や職責ではなく、そこに付随するもの、例えば個室や秘書、送り迎えの車——とりわけ給料に関係していると考えられる。昇進と給料が強く結びついている企業も多い。昇進しない限り給料は上がらない。そうなれば皆が昇進を目指し、頑張る。経営から見れば、そういう仕組みを意図的に

作ってきた。

その仕組みは、右肩上がりの成長の中、組織が拡大することを前提にした世界で、かつ働く人たちの労働観もシンプルな場合では成り立つが、ポストが限られていて、働き方や働く価値観が多様化している現在、この仕組みが本当に有効なのかどうか、問い直す時期に来ている。

新しい仕組みは、プロフェッショナル論や、本誌「成長の危機」でも扱っているキャリア論で対応するものになると考えられる。リーダー育成を目的にすれば、昇進と給料を結び付ける必要はなく、極論を言えば、30歳で部長をしても給料は他の30歳の平社員と同じにする。頑張れば頑張った分だけお金で報われなくても、その分達成感が得られたり、教育機会を得られたりすればいいと思うが、いかがだろうか。

ここまで考えてくると、次世代リーダー育成の問題、昇進・昇格の問題、個人のキャリアの問題は根底の部分で繋がっていると分かる。次世代リーダー育成の問題に触れば、残りのふたつの問題にも触れざるを得ない。

先に経営者も役職のひとつに過ぎないと述べた。社員全員が経営者になる必要はないし、それは国民全員が政治家を目指すようなもので、おかしなことだ。経営は誰か任せられた人が責任と志をもってやればいい。ただし、その一部の人には、リーダーになる自覚をもたせ、強制的に修羅場を体験させるという必要がある。

必要悪としても、ある種のスーパーエリート教育には取り組まなければならないだろう。そうでなければ、次世代リーダー育成は、単なる階層別教育の焼き直しに終わってしまい、成果も上がらないまま、一過性のブームに終わってしまう危険性がある。