

臨時増刊
Works

「次世代リーダー」は
どこにいる？

発掘・育成・選抜の組織メカニズムを探る



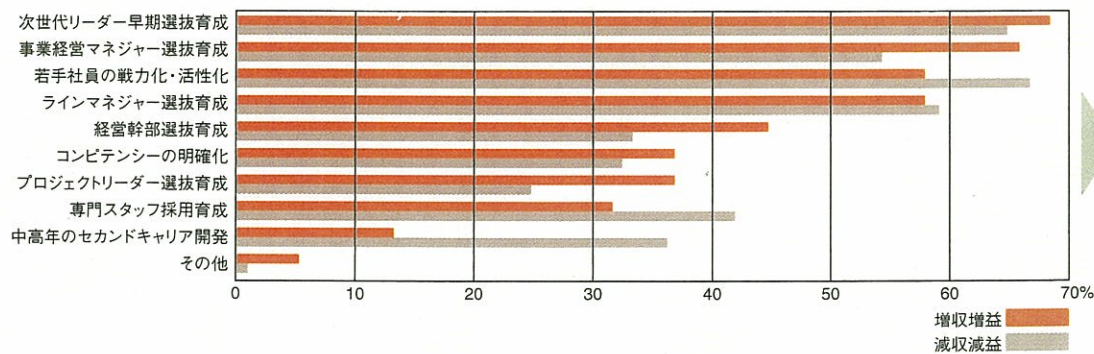
リーダーは育てられるのか？

人材開発の主流は「ボトムアップ一律型」から「早期選抜多様型」へ

人材開発のターゲットはミドルマネジャーから次世代リーダーへ——。人事担当役員および人事部長を対象にリクルートHRD企画室が99年4～5月にかけて行った「21世紀の人事管理に関する調査1999」で、こうした傾向が鮮明に表れた。

図表1を見てほしい。これは、人事担当役員あるいは人事部長に対し、今後の「重要な選抜育成テーマ」について聞いたものだが、「次世代リーダー早期選抜育成」の選択率は約7割に達し、特に増収増益企業についてはこの項目がトップとなっている。この種の調査では従来、ラインマネジャーなどミドルマネジメントをターゲットに挙げる傾向が強かったが、今回はそれに加えて中堅・若手クラスへのシフトが見て取れる。従来の「ボトムアップ一律型」から「早期選抜多様型」の人材育成へと、企業の人材開発の力点が変わりつつあることがわかる。その背景にはいったい何があるのだろうか。

図表1 重要な選抜育成テーマ



増収増益企業において、次世代リーダー早期選抜育成に関する選択率が約7割と、非常に高い。ボトムアップ一律型から早期選抜多様型への変化がみてとれる。

出所：これからの企業の人材開発を考える「21世紀の人事管理に関する調査1999」企業人事アンケートより リクルートHRD企画室 1999年9月

ビジネスモデルの変化が新しいタイプのリーダーを求めはじめた

バブル崩壊以降、企業はみずからの経営システムに自信を失い、新たなモデルを模索する動きが強まった。大手企業のなかで、MBAの価値が改めて議論され直したり、国内でもビジネススクール型のカリキュラムを売り物にした民間教育機関が次々と誕生し、活況を呈した背景にはこうした心理があったと考えていいだろう。

一方、不況にあえぐ日本経済を横目に、米国では90年代半ば以降、世界に先駆けてインターネットの普及が進み、ビジネスモデルが劇的な変化を遂げ始めた。意思決定の迅速化が叫ばれ、階層によらないプロジェクト単位の仕事が脚光を浴びるにつれ、従来型のマネジャーから新しいタイプのリーダーが求められるようになった。

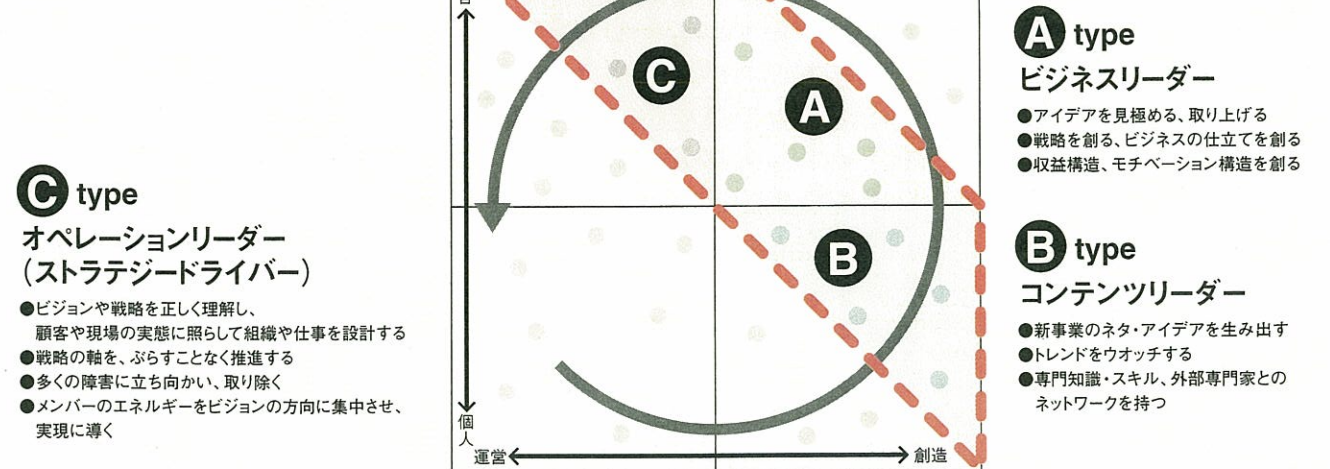
IBMやAT&Tといった大企業は次々とみずから組織の大変革に踏み切らざるを得ず、90年代半ば、IBMが「マネジャー教育」と呼んできたプログラムを「リーダーシップ教育」へと改めたことはその間の状況を象徴的に示している。

次世代リーダーとは、限られた一部のエリートを指すのではない

では、新しいタイプのリーダー＝次世代リーダーとは誰なのか。最近では、「新たなビジネスモデルを作る人」ばかりが、次世代のリーダーともはやされる風潮があるが、これは近視眼的に過ぎる。「一握りのエリートが大多数の人をオペレーションする」という従来の手法では、進化するビジネスモデルに合わせ、決定のスピードを上げ、絶えずフォーメーションを変化させ得る「これからの『多主体複雑系の組織』（慶應ビジネススクール教授 高木晴夫氏 Works38号「次代に求められるリーダーシップ——その条件と資質」）は構成できるはずもない。

ビジネスモデルを構想する人材に加えて、戦略を遂行する人材も、「次世代型」でなくてはならないだろう。なぜなら、これまでの戦略推進は、「決められたルールの上を、効率を重視して進めば良い」ものであったが、「これから」の戦略推進においては、「道を選び、切り拓きながら、ゴールを見失わずに進んでいく」ことが問われるからである。

図表2 「次世代リーダー」3つのタイプ



「育てた」のか「育った」のか 次世代リーダー輩出に共通するメカニズムはあるか

しかしそこでクローズアップされてくるのが、「果たしてリーダーは育てられるのか」という問題だ。リーダーという存在が「方向を指し示す人」「既存のものを変革する人」とであるとするならば、既存の枠組みの範囲内で次世代のリーダーを育てるのは難しいとの考え方もむげに否定はできない。

しかしその一方で、「育てた」のか「育った」のか、にわかに判別し難いにせよ、次世代のリーダーと目される人材が次々と生まれている組織が存在することも事実である。そこにはそうした人材を生む、なにがしかのメカニズムが働いていると考えるのが自然だろう。

この臨時増刊号ではいくつかの企業の事例をもとに、次世代のリーダーとなるべき人材を生み出す組織に共通な要素を抽出することはできるのか、できるとすればそれはどのようなメカニズムを持っているのか——を探ってみた。

そのことが次世代のリーダーを生む(生まれる?)のためにより有効な組織を創り出すヒントになるのではないかと考えるからである。

会社は“経営者”の集合体 オーナーシップとリーダーシップの一体感が鍵

P&G(プロクター・アンド・ギャンブル)ファー・イースト・インク

「ブランドの経営者になれ」

「この会社でマーケティング部門に入社する人間は、まず『ブランドの経営者になりなさい』と言われる。そのメッセージは入社前から明確だった」

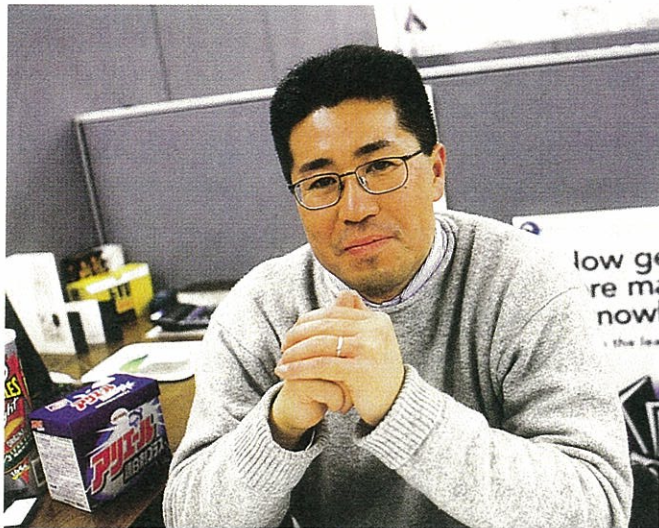
P&Gの日本法人、プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク、マーケティング本部マーケティングディレクター、奥山真司氏は同社の社員への期待をこのように言う。

P&Gが生み出した「ブランド・マネジメント・システム」はすでに

100年近い歴史を持つ。マーケティング手法として有効に機能すると同時に卓抜な経営者育成システムでもある。

例えば台所洗剤の「ジョイ」や紙オムツ「パンパース」など個々のブランドはあたかもひとつの企業のように独立した単位としてビジネスを行う。各ブランドには責任者としてブランドマネージャーがおり、売り上げ・利益計画、原材料調達、商品開発、広告・販売戦略などもこのリーダーが中心に進めていく。

各ブランドは独立採算制で、年1回、経営陣にビジネス戦略や予算、成果の見直しなどを提案し、経営陣が全社の経営戦略との整合性を検討する。計画が了承されれば、その予算をもとにブランドマネージャーたちはプロジェクトを動かす。この仕組みは基本的に世界中のP&Gに共



奥山真司(おくやま・しんじ) ●マーケティング本部マーケティングディレクター。89年、宣伝本部(現マーケティング本部)に入社。洗剤「アリエール」を振り出しに、洗剤やヘルスケア商品などのブランドマネージャーなどを歴任。96年マーケティングマネージャー、98年よりマーケティングディレクター。

通で、全世界では300、日本国内では約30のブランドがある。

新人にも“下積み”はない

奥山氏は入社後、洗濯洗剤関連部門に配属され、「アリエール」という洗剤のブランドからスタート。約2年間、消費者ニーズを探るため、一般家庭や販売店を訪問したり、洗剤市場や競合他社の戦略の分析に基づき、様々な消費者プロモーションの立案、実行に携わった。

業務は、たとえ新入社員でも個人の責任で進めることが求められる。市場調査が必要と判断したら、何の目的でどのような調査をしたいのか、そのためのコストはいくらか、どんな成果が期待できるかを上司のブランドマネージャーに提案し、

予算をとって自分で進める。「新人だから下積み、という発想は全くない。必要なら予算は組むから自分でリードしてみろ、という感じ」(奥山氏)。

それを背後からサポートしつつ実践的なノウハウを教えるのはブランドマネージャーの重要な仕事のひとつだ。「外資系企業はポンと任されて、後は放任というイメージもあるが、P&Gは違う。ブランド経営に関するノウハウは膨大な蓄積が社内であり、それを丁寧に教えてもらえる。問題はそのノウハウを使

って自分が何をやるかだ」(同)。

その後、奥山氏は「モノゲンユニ」のブランドに移り、入社4年目の93年、新たな洗剤ブランドの立ち上げプロジェクトでブランドマネージャーに昇格。商品コンセプトやパッケージ、宣伝戦略の立案など新規ブランドの立ち上げに関するすべての業務を責任者として担当した。

社内の“経営者”をいかに説得するか

99年春からは「コンシューマー・マーケティング・デベロップメント」という全く新しいプロジェクトのリーダーを務めている。このプロジェクトは、個々のブランドのマーケティングプログラムが消費者からみて一体感が薄いと受け取られる恐れがあるとの声が部内からあがり、「ブランドごとの個性

を活かしつつ、より相乗効果のある形で複数のブランドのターゲット消費者に売り込む、新たなマーケティング手法を開発できないか」(同)との狙いで発足した。

元来、ブランドごとの個性を重要視するマネジメントを進めてきたP&Gにとって、この全く新しいプロジェクトの遂行が容易なものではないことは奥山氏も認識している。「社長に『何をやるのですか?』と聞いたら、『それは君が考えるんだよ』と言われた」(同)。

社内の個々のブランドやプロジェクトが独立採算であり、各マネージャーに経営者としての判断が求められている以上、新たなプロジェクトを軌道に乗せるといふ奥山氏のミッションは、ベンチャー企業の立ち上げと基本的に変わらない。

自分の始めるプロジェクトが、社内の他の“経営者”たちにとっていかに有益であるかを説明し、説得して人とお金の投資を引き出さなければならない。もし自分のプランが魅力的でなければ、“経営者”たちは腰が引けてしまう。「スタートアップ企業の経営者が事業企画書を持ってベンチャーキャピタルを訪ね歩いているような心境」と奥山氏は苦笑する。

もちろん、同時に自分のスタッフとなってくれる部下に対しても、リーダーとしてこの新規プロジェクトの意義を説き、達成すべき目標を明示して、モチベーションを高めなくてはならない。まさに経営者としての体験を日々繰り返しているといえるだろう。

個々人と全社の目標が一致

日本法人の社長であるプレジデント・ノースイースト アジア、ロバート A. マクドナルド氏は、「今後勝つ組織とは個々人が機動性を持ち、ビジネスがあると思われ場所にみずからの判断で流れるように移っていく組織」と話す。

「P&Gの企業理念には、従業員の生き方を導くいくつかの価値観を掲げているが、リーダーシップとオーナーシップはその中核にある。自分の責任分野では『ひとりひとりがリーダーでありオーナーである』という考え方を体現することが求められる。任されたからには自分が経営者であり、必要な経営判断はみずから下す。上から言われてやっている、と思う人はいない」(同)。

その根底には社員のリーダーシップやオーナーシップを支える全社共通の仕組みも存在する。

全社員が経営の方向性と目標を具体的に認識できるようオープンなコミュニケーションを徹底し、組織のひとりひとりに至るまで、個人の能力に基づいたビジネス上とキャリア育成上の目標、目指すべき成果が、全社の目標と一貫するよう計画を作り上げる。

さらに、羅針盤となるべき企業理念が経営戦略と調和していることを、事あるごとに経営の現場で確認する。「P&Gのリーダーの仕事は、ビジョンを創造し、現実とビジョンのギャップを埋める方法を



ロバート A. マクドナルド
(Robert A. McDonald)
プレジデント・ノースイースト アジア

戦略としてまとめ、実現可能な行動に落とし込むこと」(同)。

そしてそれは「ワーク&デベロップメントプラン」という個人の行動計画にまとめられ、そのプランに沿ってどのようにアクションを起こすべきかを上司とともに確認しつつ、定期的に進捗状況を検証していく。計画の方向性さえ確認できれば個人に権限が大幅に委譲される。

こうした“経営者の集合体”を端的に表しているのが「従業員のほぼ全員がP&G株やストックオプションを持ち、世界中のP&Gの発行済み株式の25%は従業員や退職者が保有、その比率はフォーチュン500社のなかで最も高い部類に入る」(同)という事実である。

明確な理念とそれを実現するきわめて具体的な経営システム、そして報酬。この堅固なリンクがP&Gにおいて多くのリーダーを育てている。

KEYWORDS

オーナーシップ
(経営者感覚、当事者意識)

「自分がやらなければ、
他に誰もやる人はいない」

「異動目的の9割は本人のデベロップメント」 意欲を高める緻密な権限委譲

日本マクドナルド

アルバイトから入社。 5年半で店長に

マクドナルドの新宿東口店は同社の店舗のなかでも深夜営業の草分け的存在だ。売上高も多く、エリアの中核をなす店舗のひとつと目されている。

「新宿東口店の店長で行けと言われてた時のことは一生忘れない。うれしくて足がガクガク震えた」。日本マクドナルド関東地区本部第一営業部でオペレーションコンサルタントを務める飯澤祥久氏は、当時の心境をこのように振り返る。

飯澤氏は87年12月、同社に入社。大学時代に都内の店舗で始めたアルバイトが面白くて仕方なく、結局、学業を途中で放棄しての入社だった。「大卒の学歴なしで本当にやっていると、うなされる晩もあった。ただ実力があれば認められるというマクドナルドの風土に賭けた。この会社で失敗したら自分の一生は終わりだと本気で思った」。

吉祥寺店のセカンドアシスタントマネージャーを振り出しに、阿佐ヶ谷店でファーストアシスタントマネージャー、シニアファーストアシスタントマネージャーと2年半で昇格、新宿歌舞伎町店へ。さらに2年半後、神田小川町店で念願の店長になった。入社5年半、非常に速いスピードだった。



飯澤祥久(いざわ・よしひさ) ●日本マクドナルド関東地区本部第一営業部オペレーションコンサルタント。87年、日本マクドナルド入社。阿佐ヶ谷店、新宿歌舞伎町店、神田小川町店店長、新宿東口店店長などを経て、98年11月から現職。

「ハンバーガーを焼きに来たんじゃなく」

「これでのぼせ上がってしまった。歌舞伎町店は一種のモデル店舗で、米国本社のトップが見学に来たりする。深夜営業で難易度も高く、店も大きい。一方で今度の店は小さいし、営業時間も短い。妙な反抗心が出てきて、上司に『こんな店で学ぶことはありません』みたいなことを口走った」(飯澤氏)

店長になって2年が過ぎ、同時期に昇格した仲間が次のステップへ動き始めても、自分には音沙汰がない。「何かおかしい」と思い始めた頃、荻窪南口店への異動を命じられる。「現在の店と規模も客層もほとんど同じ。自分にとってステップになっ

ていない。これで目が覚めた。「この2年、お前は成長していない」という会社からのメッセージだとやっと気がついた」(同)。

着任後、「ここに長くいてはいけない」と決意、いま自分に求められているものは何かを徹底的に考えた。結論は「自分が働くこと」から「メンバーに働いてもらう仕組みづくり」への転換だった。

それまで飯澤氏は部下のやり方やアイデアを尊重しつつ、自分の考えを加えて同じ方向に向けるという手法で店を運営してきた。その手法を捨て、ま

ず自分の方針を明確に示し、それを部下に割り振るとい進め方にした。部下の意見にも「それは違う」とハッキリ言った。「思えば、それまで店長とはいってもアシスタントの延長の意識だった」と飯澤氏は言う。「2店目では自分のゴールを見据え、それに最短時間で達成できる方法を考えた」(同)。

メンバーとのコミュニケーションも変えた。前任の店長は自分から現場に入るスタイルで、部下の受けもよかった。飯澤氏はあえて現場に入らず、メンバーから苦情が出ると「自分はマネジメントをしに来た。ハンバーガーを焼きに来たんじゃなく」と言い放った。

「部下からは孤立していた」と飯澤氏は笑うが、店の業績はみるみる上昇、わず

か4カ月で異動の辞令が出た。それが冒頭に触れた「新宿東口店の店長を命ず」である。まさに会社の要求していたものにパーフェクトな回答を出した結果——ということだろう。

部下に成功体験を

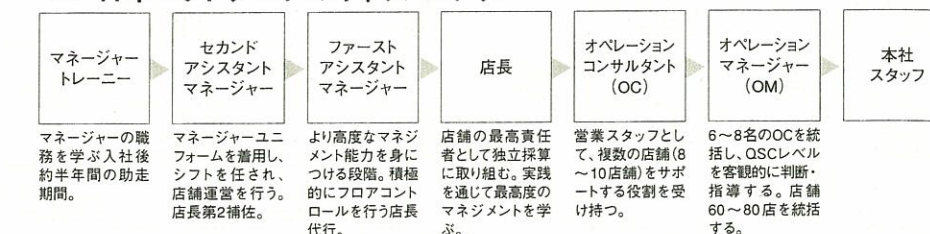
新宿東口店でも飯澤氏は期待に違わぬ手腕を発揮する。同店はマネージャーだけで20数名(アルバイト含む)、同社が「クルー」と呼ぶアルバイトは総勢120人という巨大な店だ。規模的には中小企業なみといっている。「これまでの店は極端な話、店長1人が必死にやれば成果は出る。でもここはそうはいかない。いかに部下に自分の要求する基準を理解させ、仕事を割り振って、意欲的に取り組んでもらえるか。それがテーマだ」(同)。

そこで飯澤氏が心がけたのは、「部下に成功体験をさせること」だった。一段高いところから部下を見て、「この仕事は別の人間にやらせればもっとうまくできる」とわかっていても、伸びてほしい人間に任せる。それを横からフォローして成功させ、納得させる。こうして本人は自信をつけ、同時にリーダーとしての飯澤氏の信望も高まっていく。

「そういうことは理屈ではわかっていたが、ほぼ思うような形で実現できたのはこの店だったと思う」(同)

新宿東口店で店長を1年半務め、新設の中野坂上店で4カ月間、新店オープン

図表3 日本マクドナルドのキャリアステップ



にとまう各種業務を体験した後、新宿歌舞伎町の中心部に新たにオープンする巨大店舗の店長に。そして1年後の98年11月、11年間にわたる店舗勤務を終え、東京城南区で6店舗を担当するオペレーションコンサルタント(OC)に昇格した。「自分が努力してセールスが20%上がったというのうれしいが、部下が店長に昇格し、喜んで様子を見るのは感動の度合いが違う。OCに昇格して求められるハードルはますます高くなった。自分の経験をいかに伝えていけるか学んでいるところ」と飯澤氏は話す。

やる気のカギは権限委譲

人事部人事部長、佐藤忠弘氏は、「本人がいかにやる気を出せるか、最も大きな要素は権限委譲」と話す。「やる人も、できる人は自分以外にいないと思えるか。そうでなければ権限委譲ではない。『好きなようにやれ。でも全部オレに報告しろよ』といった例が現実には多い」。

権限委譲というからには、まずゴールを明示し、どこまでの責任を持たせるのかを明確にしたうえで、現実には仕事が必要なようトレーニングをする。「権限委譲と仕事の“丸投げ”は違う」(同)。

評価も極めて綿密だ。典型的なのはアルバイトの処遇で、「トレーニー」から始まり、社員マネージャー的な業務も行う「スウィングマネージャー」まで、10~13段階ものタイトルがある。タイトルごとに時

間給で10円~20円程度の昇給があるのが普通だが、なかには昇給をともなわない昇格もある。

「成果が出たら言葉だけではなく、行動で認知を表す。それで『自分は会社に必要だ』『会社からも認められているんだ』というメッセージが伝わる」(同)

人事異動の考え方も明快だ。佐藤氏は、「異動の目的の90%は本人のデベロップメント」と断言する。異動に際しては本人に目的や狙いを伝え、新しい部署で求めるものを明確にする。「本人にいま何が最も必要なか考えるのは上司の仕事。これはマネジメントのトレーニングの一環でもある」(同)。

同社では1年間に異動する社員の割合(異動率)は80%にも達する。一方で正社員の離職率は5%ほどで、この種の業界では際立って低い。上級の幹部社員もほとんどすべて店舗からの昇格者である。その根底には人材のモチベーションを高めるこうした緻密なシステムがあることは間違いない。

KEYWORDS

明確な目標と具体的な
トレーニングをともなう権限委譲

意欲を引き出す適切な
「場」を与える

常に「部下に最も必要なことは何か」をウォッチし、
アドバイスする上司の存在

「完成度60%+スピード」で疾走する IT業界の“プレイングマネジャー集団”

光通信

「企業文化は結果にすぎない」

「歴史のある会社は『リーダーが生まれる企業風土にしなければ』と考えてしまうのかもしれないが、それは違うと思う。重要なのは瞬間瞬間の価値観の共有であって、企業風土は結果にすぎない。リーダーが生まれる環境でないと勝ち上がれないからリーダーが出るので、その逆ではない」。光通信人材開発部部長、宮田慶氏はこのように話す。

光通信は88年、現社長の重田康光氏が創業。携帯電話販売店「HIT SHOP」が強い営業力と携帯電話普及の波に乗って急成長。インターネット関連事業や衛星放送などにも進出し、創業以来12期連続増収増益、売上高は4年間で10倍、経常利益は14倍という驚異的な成長を見せている。99年8月期の売上高は2592億円、従業員数は2120人。99年9月には東証1部に上場した。

生涯賃金を3年で稼ぐ

事業拡大にともない積極的な採用活動を行っており、さまざまな業界の経験者が幹部社員として活躍する。人材採用のポイントを宮田氏は「価値観の共有」「共通言語の習得」と説明する。

「価値観の共有」のキーワードは2つ。第1は「年収で稼ぐのか、キャピタルゲインで稼ぐのか」という感覚だ。「生涯賃金をいくらかと計算するかにもよるが、すでに

それを上回る余剰資金を手に入れている社員が100人以上いる。その平均勤続年数は3年に満たない。そういう会社に年収で計算する人が来ても、スピードが違いすぎて噛み合わない。良い悪いの問題ではなく、ここはそういう世界なんですよ」(宮田氏)ということだ。

2つ目は「完成度60%+スピードの仕事ができるか」。宮田氏は「大手企業はどこか100%を狙っているところがある。しかし、ネット社会では『60%+スピード』のほうがいい。60%の仕事は1カ月でやられても、100%にするには1年かかるものだ。この世界で1年後に完璧な商品を出しても仕方がない」と話す。

では「共通言語」とは何か。宮田氏は「光通信のビジョンは企業価値の極大化、つまり株式の時価総額を上げることにあたる。本当の意味で“純粋な株式会社”といえる。そのことを理解し、その目的に沿った動きができること」と表現する。したがって、究極的には「自分で会社を起し、株式公開を狙う発想が当たり前」(同)という感覚を持てるかどうか、ということになる。

株価連動報酬を徹底

こうしたいわば“資本原理主義”的な発想に基づき、組織や報酬の仕組みは極めてシンプルだ。社内の階層は「社長」「役員(統轄)」「マネジャー(サブマネジャー)」「一般社員」という4段階しかない。「統轄」に相当する部長職は役員と同等の権限を

持っており、その裁量範囲は非常に大きい。その一方で、成果を上げれば入社1年で統轄のポジションに就くことも可能だ。

株価連動報酬の考え方も徹底している。社員持ち株制度として会社から20%の補助金が支給されるほか、ストックオプションとして職格と成果に応じてワラント債が全社員に支給される。査定は3カ月ごとに行われ、給与にストレートに反映される。公平性を保つため、全社員の給与体系がイントラネットで公開されている。

こうした単純明快な急成長中の組織で求められるのは、おのずと「組織を作れる人間、人の仕事も全部取ってやってしまうような人間」であり、「これしかできないが、そこでは素晴らしい力を出す」というタイプは評価されにくい。「変化に柔軟に対応できない人はいらぬ」(同)ということになる。

インターネットという“宝の山”を前に「60%+スピード」でわき目もふらず走りまくる同社の姿勢が端的に表れているといえるだろう。

理由は後付け。とにかくやる

そんな世界に飛び込んだ次世代のリーダー候補たちは何を思っているのだろうか。「この業界は成長産業で、その成長スピードが圧倒的に速い。そこで何かやろうとすれば、解釈は後付けで貪欲にやっつけていかざるを得ない。そのために持たされている権限は非常に大きい」。事業企画

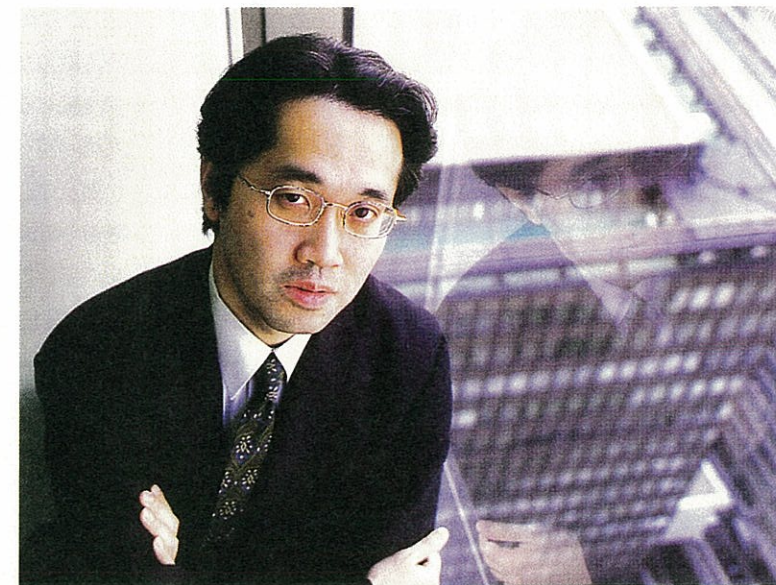
本部企画マネジメント部長、阿部和彦氏は同社での業務をこう表現する。

阿部氏は99年2月、東京三菱銀行ロンドン支店勤務を最後に退職、光通信に入社。前職のニューヨーク支店勤務時代にはカーネギーメロン大学大学院に留学し、海外生活は通算9年間に及ぶ。

事業企画本部の業務は海外を中心とする情報通信ベンチャーへの事業投資。投資対象の初期調査やポートフォリオ分析の管理、契約書の詰め、投資先

ごとの財務戦略の立案など、全体のコーディネートが阿部氏の役割だ。投資先の発掘や調査は海外のスタッフが行うが、規模の大きな案件や中国、中南米といった新しいマーケットは阿部氏らが直接出向いて交渉する。

投資の可否の最終判断は、金額の大小によって役員、社長、取締役会と決済のクライテリアが設けられているものの、投資先の選定や具体的なプランニング、コスト計算などは担当者に任されている。「各担当者が経営者として事業を見る。コスト意識は厳しく求めるが、どうやるかはあまり問わない。要は成果を出すこと」(阿部氏)



阿部和彦(あべ・かずひこ) ●87年、三菱銀行(現東京三菱銀行)に入社、丸の内支店に配属。90年、ニューヨーク支店に異動し、コーポレートファイナンスやストラクチャードファイナンスを担当。95年8月から97年5月までカーネギーメロン大学大学院に留学し、産業経営学(MSIA)修士を取得。同年8月、米国公認会計士試験(アラソカ州)合格。同年7月、ロンドン支店へ。99年1月、同行を退職。2月、光通信に入社。

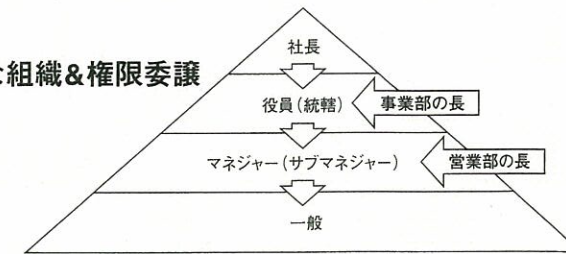
「将来は事業を起こしたい」

銀行から移って最も驚いたのが「意思決定スタイルの違い」。相当大きな投資案件でも3日ぐらいで決めてしまう。その場で即決というケースも少なくない。

「決められる権限のある者が実際の交渉をしている。上司の役員や私も含め、この部隊はプレイングマネジャーの集合体で、全員がスピーディーに動いて、何かあれば直接社長や役員に話して決めてしまう。このスピードが成長の源泉だと思う」(同)

阿部氏自身、「まだこの会社で面白い仕事ができると思うので、すぐにどういつもりはないが」と前置きしたうえで、「5

図表4 フラットな組織&権限委譲



年程度のスパンでは自分で何か事業を起こしたいと考えている。そのために今のポジションで学べることは山ほどある」と話す。

そうした考え方は光通信の歓迎するところだ。事実、かつて同社の役員が独立して創業した企業が昨年、株式を公開し、出資者の一員である光通信も大きなキャピタルゲインを得た。前出の宮田慶氏も「価値観さえ共有できていれば、将来性のある事業なら出資すればいい。それがお互いのメリットになる。今後はそ

ういうケースが増えてくるだろう」と話す。

光通信という舞台は、そこに集まる人間にとって、大きな舞台でのビジネス遂行とキャピタルゲインという目標に到達するためのひとつのステップであり、いずれは通過していく場所なのかもしれない。

KEYWORDS

決定権を持つ者が直接交渉する
単純明快なビジョン

全員がプレイングマネジャー
株価連動報酬のシンプルな組織

「誰が始めたのか」を重視し、 失敗を恐れないマーケット重視の風土が人を育てる

オリックス

社内のマーケットに即して採用

「オリックス的な発想でいえば、社員教育は基本的には行わない。もちろん新入社員研修や階層別教育などやってはいるが、いずれはこれらもなくす方向だろう。企業とは働く場を与えるだけで、成果を出した人にはそれに合った報酬を出す。これが原則と考えている」。オリックスの風土を取締役総務部長、中島洋氏はこのように話す。

こうした一見ドライなオリックスの風土は同社の制度や習慣の随所に表れている。

例えば採用もそうだ。同社はリースという米国生まれの比較的新しい業界で成長してきたこともあって、新卒だけでは人材の供給が間に合わず、中途採用が当初から日常茶飯事だった。そのため同社は「マーケットのニーズに基づいた人材採用」(中島氏)が基本になっている。

ここでの「マーケット」とは社内の人材ニーズを指す。今どのような人材が必要なのか、社内の各部門がみずから明らかにして採用計画を立てる。つまり採用するのは形式的には人事部だが、「やや極端に言えば人事は現場のために人材を探して採用し、送り届けるサービス機関」(同)という位置づけになる。

これまで日本企業の新卒採用は、大枠では現場の需要に基づいてはいるものの、まずポテンシャルの高い人材を人事部が確保し各部門に送り込む、供給重視の「計画経済型」システムが普通だった。これに対してオリックスは需要を直接反映した「市

場経済型」といえる。この「マーケット重視」という考え方が人材育成をはじめとする同社のすべての制度や習慣の根底に流れているといっている。

営業にも経営感覚を求める

採用に限らず、人材の育成に関しても基本的な考え方は同じだ。会社が一定の型にはめるのではなく、基本的には本人の主体性にまかせ、会社は社員が「育ちやすい環境」の提供に専念するというスタンスが貫かれている。

それが端的に表れているのが、オリックスの営業部員に対する目標管理の手法だろう。一般に、リース業界では営業担当者に成約金額の明確な目標が課せられている場合が多い。ところがオリックスでは成約金額ではなく、同社の多種多様な商品を組み合わせたトータルでの利益目標が最も重視されている。

つまり、営業担当者は自分が成約した多彩な商品について、あらかじめ定められた個々の粗利を合算し、トータルでの利益額を算出して、それが個人の成績ということになる。そうすることで顧客のニーズと合わなくても自分が売りたい商品を買ってしまいう強引な営業活動が起きる可能性はなくなり、幅広い商品群を持つ同社の強みを生かすことができる。

また、営業担当者にしてみれば、「言われたものを売ってくる」のではなく、どんな商品を買ってほしいかを顧客のニーズ

に応えられるか、みずから判断しつつ自分の営業成績を積み上げていく感覚が求められる。このことが社員の経営感覚を磨き、人材が育っていく大きな要因になっている。

加えて、ユニークなのは、「誰がそれを始めたのか」を的確に認知し、会社がそれを評価していく仕組みを持っていることだ。例えば、営業部門の社員が新しい販売手法やセールストークなどを生み出し、それが全国的に成功を収めた場合、その成果は最初に始めた社員の成績に加点される。「誰が始めたのか」の記録を管理することは同社では支店長の重要な業務のひとつとして定着しているという。

こうした仕組みがあることで有益な情報の共有が迅速に進むうえ、「新しいことを考えよう」という社員の意欲を刺激することができる。それは「失敗を恐れない風土」の醸成につながり、新たなビジョンを描き、リスクをとれるリーダーを生む土壌にもなっている。

この点について、総務部人事課長、大森基樹氏は「伝統的な金融機関のように人材が豊富に採用できるわけでもなく、誰にでも機会を与え、やらせてみざるを得なかった。上司もそういう環境で育ってきた人間ばかりなので、『出る杭は打たない』気風がある」と話す。

「風土に惹かれて」が多い入社動機

こうした風土を反映して、社員の入社動機も概して明確だ。大森氏は、「金融機

関のなかで当社に面白さを感じ、あえて入社してきたタイプが多い。待遇面では銀行などと比較にならない当社を選ぶのは、自分のやりたいことをやれるという風土に惹かれた部分が強い」と話す。

日本長期信用銀行から97年8月に入社した投資銀行本部ヴァイスプレジデント・アンド・マネジャー、野間口雅彦氏は、航空機などリース物件のリスク計算や投資効果の分析などを担当。M&A関連の新規事業の立案も手がける。みずからの経験を踏まえ、「銀行時代はどうしたら自分の案件が通るかを考えていたが、ここ

ではどこにビジネスチャンスがあるかを一日中考えている」(同)と話す。

さらに、社内の雰囲気について、「銀行は一般に失敗を恐れる気風が強いが、ここでは成功も失敗も誰がやったのかみんな知っている。リターンマッチがきくことがわかっているの、新しいことを思い切ってやれる。それが伸びている企業の強みだと痛感している」(同)と話す。

「帆を張ろうとして時にマストを折るのは仕方がない。だが船底に穴を開けるような者は許さない」。会長の宮内義彦氏が社員にしばしば語るたとえ話だ。こうし

た前向きな同社の風土が、常に変革を目指す人材の輩出につながっていることは間違いない。

KEYWORDS

社内マーケットに即した人材採用

営業担当者にも利益重視の経営感覚を求める

失敗を恐れない、リターンマッチのきく風土

大企業マーケット開拓に挑む期待の“切り込み隊長”

岸田弘文氏

入社1年での異動にショック

99年春、全社で最年少のマネジャーに昇進、5人のメンバーを率いる。伝統的に中堅・中小企業に強いオリックスにあって、大手企業のマーケットを切り開くべく設けられたのが、営業第一部営業第三課。同社の将来を担うプロフィットセンターのひとつとして大きな期待を集めている。その先頭に立つ役割を担うのがこの人である。

岸田氏は88年に新卒でオリックスに入社、東京の住宅事業部を経て翌年、大阪の近畿不動産事業部へ。「身のほどを知らない勝手な新入社員だっただけに、入社1年余りでの異動はショックだった」(岸田氏)。

大阪では住宅ローンや不動産担保金融などの業務を担当し実績を上げる。「異動が転機となり、自分をトレースリ

セットできたことは大きかった」(同)。

ところが間もなくバブル崩壊で、状況は一変する。同事業部は堅実なビジネスに徹してきたこともあって、大きな傷は負わなかったが、それでも債権回収業務に奔走する日々が始まる。それまでの実績と貢献が一瞬にしてマイナスとなり吹き飛んでしまう空しさに襲われた。

「社内に一石を投じたい」

その一方で、この頃から、オリックスにとって手かずだった大手企業マーケットで勝負したいと真剣に考え始める。当時、社内はまだ大手企業とのビジネスに対してさほど強いプライオリティを感じていなかった頃だ。

部門内外の協力を得て、91年、今でいう不動産流動化の初期版にあたる新商品を開発、ある企業で初の成果を上げ

る。「大手企業の市場は時間はかかるが、じっくりと信頼関係を築き、潜在ニーズを喚起できるオーダーメイドの仕組みを開発すれば勝負できる」(同)と確信した。

ほどなく東京へ異動。93年春のことだ。大手企業を専門に新規開拓・深掘りをミッションとする部隊が東京本社に新設されることになり、創設メンバーとしての赴任だった。小所帯ではあったが、新しいマーケットで勝負したいという意欲的な顔ぶれが揃っていた。「おそらく考え得るベストな組織環境に支えられたスタートだった」(同)。

それから8年。部隊は驚異的な成長を遂げ、社内外に少なからぬインパクトを与えてきた。成功の要因を岸田氏は「企業としての方針も明確で、何よりもメンバーの誰もが成功を確信していたことが大きい。社内に一石投じたいという気持ちも原動力になっていた」と話す。

こうした成果の背景に、失敗を恐れず新たな試みに挑戦し、「誰が始めたのか」を大切にオリックスの風土があることはいまでもない。



岸田弘文(きしだ・ひろふみ) ●営業第一部営業第三課長代理。88年、新卒でオリックスに入社。住宅事業部を経て89年、大阪の近畿不動産事業部へ。93年、東京本社営業第六部(現営業第一部)営業第三課へ。98年、課長代理に昇格し、99年春から同課責任者。大手企業マーケットの開拓と同時に新規取り組みの開発を手がける。

求める人材像と到達手段を提供 個人の自助努力と市場原理に任せる

ユニ・チャームビジネスカレッジ

経営者候補の資質を判断

社員のビジネス知識を高める意味での“教養的”な社内スクールは数多いが、ユニ・チャームビジネスカレッジは「経営の後継者となる候補の育成」という目的は明確。プログラムを通じて得た情報を利用して後継者候補として不可欠な資質の有無を判断する(総合企画本部人材開発部教育グループマネージャー・米本薫氏)。

リーダー育成プログラムとしてかなり踏み込んだ内容となっている。

同社はこれまで経営者育成制度として「ミドル・マネジメント・ボード・オブ・ディレクターズ(MMBD)」を実施してきたが、ユニ・チャームビジネスカレッジはその成果を基本的には受け継ぎつつも、より参加者の自主性を重視する方向で改編・強化したものと見える。

MMBDがスタートしたのは94年。次世代を担うリーダーの養成に本格的に取り組

みたいという高原慶一朗社長の意向を受けて始まった。参加者は指名制で、各職場から毎年15人を選抜。年齢層は35～40歳代前半、平均30歳代後半というのが目安だ。

現実の経営課題が素材

期間は毎年4～12月の9カ月間。毎月1回、金・土曜の2日間、合宿形式で行われる。カリキュラムは前半と後半に分かれており、前半はスクール形式で、経営戦略やマネジメント、アカウントティング、ファイナンスなど経営者として必要な基本的知識を具体的なケースを中心にしたメソッドで学ぶ。

後半はいわば実習訓練。ユニ・チャームに現実に存在している経営課題を取り上げ、それに対する解決策や提案を12月、経営陣に答申する。「経営課題ではあるが、まだ手がつけられていないテーマを選んでいく。内容次第では提言がそのまま会

社の戦略になるので意気込みが違う(米本氏)。これまでも企業理念の策定や中期事業戦略などに関するテーマで、MMBDからの答申が実行に移されている。

MMBDの第5期生である総合企画本部参事、台代雅之氏は「このカリキュラムを終れば経営者になれるというものではもちろんないが、経営に必要な知識を学ぶことで日常の仕事を見る視点が変わった。たとえば量販店への営業にファイナンスの知識は不要にみえるかもしれないが、お得意先の企業を見る目は深くなり、経営者と一歩突っ込んだ話もできる。その積み重ねが経営感覚を磨いていくのだと思う」と話す。

このプログラム自体、参加すれば昇進が保証されるといったものでももちろんない。しかし現実には「第1期の卒業生は多くが執行役員(代行)クラスになっている。能力や成果で処遇するとどうしてもそうになってしまう(米本氏)。

選抜から発掘へ

こうした成果を踏まえ、2000年春からの第7期では、冒頭に触れたように名称を「ユニ・チャームビジネスカレッジ」と変え、内容を一新した。主な変更点は次のようなものだ。

まず従来は人事部門の指名だった参加者を、入社2年目以降の社員なら誰でも応募可能な公募制にした。「選抜から発掘に制度の力点を変えた。学ぶ意欲や自助努力の成果の高い人材を発掘したい。誰でも機会は均等、ただし結果は市場原理によって均等にはならない、という考え方を徹底した(同)。

応募者を対象に経営に関する基礎知識を問うペーパーテストで21人の参加者を決定した。米本氏は「テストの結果を見ても、昨年までの会社指名の顔ぶれをしのぐほどのメンバーが集まった。社員の意欲の高さを実感している」と話す。

第2の大きな変更点は、カリキュラムの一部を社内の取締役や執行役員が講師として担当する制度にしたことだ。前期には従来からあるビジネスフレームワークの習得部分に加え、役員・執行役員による実践的な講座を設ける。内容はマーケティングや経営戦略(国際経営)、人・組織、アカウントティング、ファイナンスなどを予定しており、役員らがみずからケースを作成し、授業を行う。

「取締役や執行役員が単に講座を担当す



台代雅之(だいで・まさゆき)●86年4月入社。経営学部卒。名古屋支店で営業。量販店などを担当。92年、東京本社でカテゴリーマネジメントの開発を担当。その後、営業企画を担当し、99年から総合企画本部に。98年4～12月、MMBDに第5期生として参加。

るだけでなく、将来の経営者養成に責任を持ち、ユニ・チャームビジネスカレッジからの提言に対しても継続的にコミットしていく体制を構築する(米本氏)との目的に沿ったものだ。

勉強は処遇に結びつける

これまでに卒業生の多くが執行役員に就任している事実はあるものの、現状は「経営者感覚を持った人になりましょう、という教養的性格も濃い」ことは米本氏も認める。しかし今後、創業者ではない世代が経営の舵取りを担うとなれば、ヒト・モノ・カネという経営資源全体を見られる能力の持ち主であることが求められる。その意味でユニ・チャームビジネスカレッジは「単なる社員の教育サービスではない。勉強したぶんは処遇に結びつくという点はハッキリさせる」と米本氏は

強調する。

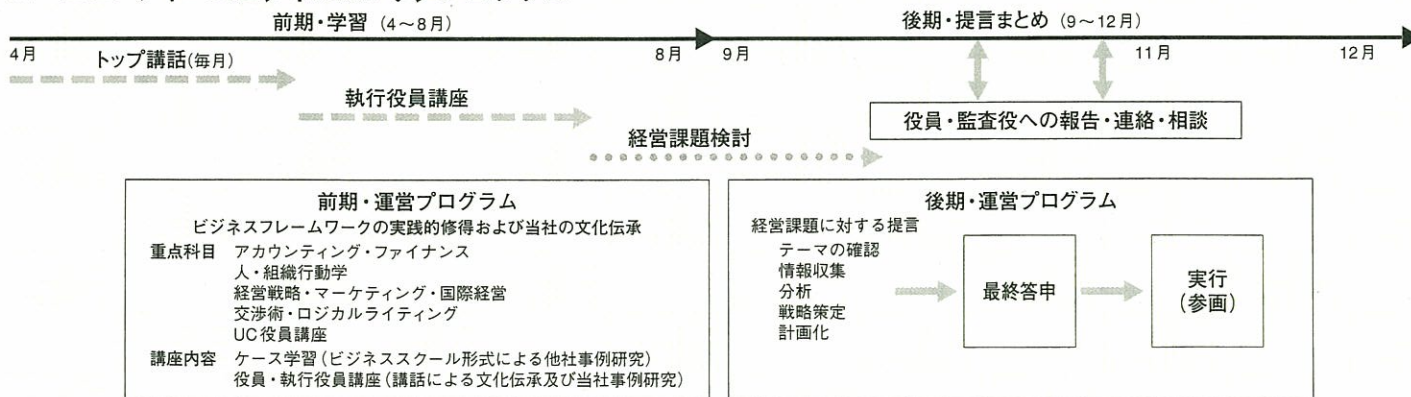
さらに「“選抜”という言葉が一人歩きすると、ブラックボックス的なイメージが強まり、選ばれなかった人のモラルダウンを引き起こしかねない。こういうことを身につけた、こういう成果を出した人をユニ・チャームは抜擢するのだ、ということを明確にしていきたい。『機会均等、市場原理による結果の不均等』とはそういう意味を込めている(同)。

こうした思い切った後継者候補育成プログラムを導入できる背景には、同社が「創業と革新」「オーナーシップ」「チャレンジシップ」「リーダーシップ」「フェアプレイ」という「我が5大精神」を掲げ、創業経営者である高原社長のもと、柔軟な「出る杭は生かす」組織の実現を目指して取り組んできた実績がある。

20～30歳代前半の若手社員が経営課題を発見して経営陣に提言する「ジュニアボード」の制度や個々人のキャリアプランやライフプランに合わせてキャリアコースを選べる「キャリア選択制度」、年1回、個人のキャリアやスキルを整備し、異動希望を自己申告する「キャリアスキル調査」など、「個」を軸に組織を考える風土があってこそ、経営者育成制度が有効に機能する点を見落とすことはできない。

経営が求める人材像を明確にし、そこに到達する手段を提供した上で、後は個人の自助努力と市場原理に任せるという同社の姿勢は、リーダー育成を考えるひとつの方向性を示している。

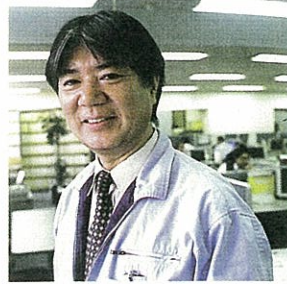
図表5 ユニ・チャームビジネスカレッジプログラム



4～8月の前期は高原社長の訓示に始まり、経営知識の学習、取締役・執行役員の講座に続いて、後期の経営課題の検討へつなげる準備作業を行う。9～12月が後期課程で、具体的な経営課題をグループで検討し、最終答申をまとめる。答申が認められれば、現実の施策となって実行される。

昇格面談の「第三者評価」で 会社の将来を担える人材を発掘

アイシン精機



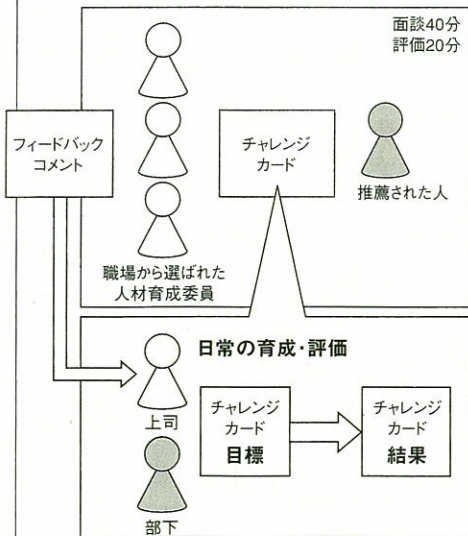
鈴木光幸 (すずき・みつゆき)
技術企画室副室長

“一国一城の主”が必要

「開発の現場では個々の技術者が歯車になってしまう傾向がますます強まっている。もっと広い視野で評価者のレベル合わせをして、将来の会社を担える人材を見出し、引き上げるための基準づくりが必要だ」。アイシン精機の昇格面談の「第三者評価」(以下:昇格第三者評価)で“キーマン”を務める技術企画室副室長、鈴木光幸氏は制度導入のきっかけをこのように話す。

近年、大人数のプロジェクトによる開発形態が増えるにつれ、技術者の細分化はますます進む。一方、市場のパイが容

図表6 昇格第三者評価



本人の仕事ぶりをよく知る人材育成委員を昇格候補者の上司が選び(キーマンは固定)、3対1で40分の面談を行う。日常の評価を行うのはあくまで直属の上司。そこで記入された「チャレンジカード」をもとに面談は行われるが、昇格の可否は人材育成委員が判断する。ここでは上司の評価能力も問われることになる。

易に拡大しない中、新たなビジネスや製品を創造していくには「“一国一城の主”的なリーダーが不可欠」(鈴木氏)という認識がある。

しかしながら現状では「部下を評価する上司の側も細分化された機能の中でキャリアを積んできた人間なので、そうした会社の将来を支える人材を見出し、引き上げることができるのか疑問」(同)という状況が存在していた。

そうした現状認識の下、危機感を持った全社の部門長クラスが集まり、「会社の将来を担える人材とは」をテーマに議論を繰り返した。その結果も踏まえて新たな仕組みとして導入されたのが「昇格第三者評価」の制度である。

評価者は上司が選ぶ

「昇格第三者評価」は、一口でいえば客観的立場(第三者)の複数の人間が評価を行うことで、直属の上司の評価を補完し、幅広い視野で多様な人材の発掘につなげようというものだ。

部門長たちの議論に先立って、同社が本格的な人事制度の改革に乗り出したのは92年。それまでは職能資格制度というものの、運用はほぼ完全に年功的で、「社員を年齢順に並べ、人事がハコを区切ってかぶせただけ」(人材・安全衛生部人材企画グループ係長・長尾基晴氏)という状況だった。

その結果、昇格基準も賞与の査定もそ

の根拠があいまいで、力のある若い社員が意欲を失う状況が目立ってきた。そうした状況を改善すべく、改革は職能資格制度の枠組みを残しつつ、昇格基準から年功的要素を排除し、能力主義による職能資格制度の運用を目指す方向で行われた。「昇格第三者評価」の誕生もその延長線上にある。

その仕組みはこうだ(図表6参照)。まず各職場の部次長の中から、人事制度検討や昇格面談を行う約100人の「人材育成委員」を選任する。うち10人は“キーマン”となり、みずからの専門分野に関する面談には必ず立ち会う。面談はこのキーマンを含む3人の委員が行う。

直属の上司以外で本人と直接の利害関係がなく、なおかつ本人の仕事をよく知っている委員が面談するのが原則。またどの委員を指名するかは候補者の直属の上司が決めることになっている。

面談は昇格候補者の直属の上司が日常の育成と評価について記入した「チャレンジカード」をもとに行われる。時間は40分間で、その後の20分で委員はフィードバックコメントを記入する。

“ダメもと推薦”が減少

この昇格第三者評価の効果は大きく2つの側面がある。

第1には昇格候補者が直属の上司以外の複数の部次長クラスの面談を受けることで、評価に一定の客観性が生まれ、昇

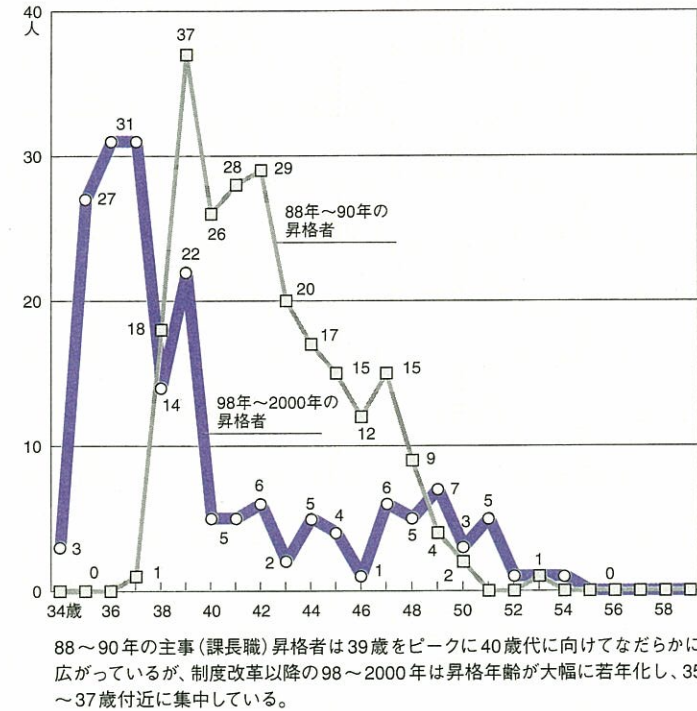
格の公平感を高めることだ。「過去には部次長と折り合いが悪いなどの理由で不当に昇格が遅れるといったケースがないではなかった。この制度の導入以降、あまりに不自然な評価をする上司は逆に能力を疑われる」(長尾氏)。

2番目の効果は、面談を担当する評価者の側に表れた。部次長クラスの社員が他部門の昇格候補者に数多く会うことで「社内の優秀な人材の相場観」(同)が形成され、自分の部下に対して明確な育成イメージを持つことができるようになった。長尾氏は「いったんいいクルマに乗っ

てしまうとそこから離れられなくなるように、優れた人材のレベルを知ってしまうと自分もそれがほしくなる。人事は黙っていても、部次長が自然と部下の育成に熱心になった」と話す。

実際、主事補(係長級)への昇格に対する職場の推薦率(推薦数/対象数)は97年の25.5%から99年は23.2%に低下、一方で昇格率(昇格数/推薦数)は97年の59.9%から99年は72.0%へと上昇している。つまり職場に人材の「相場観」が浸透したため、「ダメでもともと」の推薦が減り、結果的に昇格率が上昇したと考えられる。また、昇格年齢が大幅に若年化するという成果も得られている。

図表7 主事への昇格者



この仕組みでユニークなのがキーマンの存在だ。キーマンは人材育成委員の中から生産や技術開発、本社機能など各分野ごとに人材育成に特に関心の高い部次長を人事部門が選任し、すべての面談に同席してもらう。そのためキーマンが面談する社員数は他の2人の委員よりはるかに多くなり、面談者のレベル合わせに中心的な役割を果たす。

またキーマンは数年間、継続的に面談を担当することが多いため、社内の人材について時系列的なタテ軸と部門横断のヨコ軸の両方向で相場観を形成することができる。そのぶん客観性の高い判断が下せる可能性が高い。そうした広い視野

で社内の人材を見渡すことで、ひとつの専門分野にとどまらない、リーダー的な資質を持つ人材の発掘につながると期待されている。

評価者のズレは少なく

鈴木氏は「すでに3年近く人材育成委員をやっているが、最近では評価者のほうに社内の人材の相場観が定着してきたので、各人の判断にバラつきが少なくなってきた。3人で面談していても判断がずれることは少ない」と話す。

さらに「部門間の価値観をすり合わせる効果も出てきた」と

鈴木氏は続ける。「たとえば設計と生産技術の意見が合わないケースはままあるが、そこで両者が一段高い視野に立って『今何が一番大切なのか』を議論すると解決策が見えてくる。つまり部次長たちは昇格候補者を題材に、実は『この会社にとって真に価値のある仕事ぶりとは何なのか』を部門を超えて話し合っていることになる。この制度の重要さはそこにある」(同)

社内に限定的なマーケット原理を機能させ、公平性と納得性を高める「昇格第三者評価」の試みは、既存の仕組み自体を否定するのではなく、取り組みの姿勢を変えるという現実的なアプローチのひとつといえるだろう。

リーダーは天から降ってこない

次世代リーダーを生む組織のメカニズムとは

リーダーシップ発揮の 舞台はあるか

今回「次世代リーダーの発掘・育成・選抜」をテーマにいくつかの企業にインタビューを試みる中で、改めて実感したことがある。それは社内に次世代リーダーと目される人材が誕生してきている組織には、業種や企業規模の違いを超えて、やはりある種の特徴的な土壌なりメカニズムが存在していたということだ。

それらを拾い出してみると、次のようなことがいえるだろう。

1. 20代から自分の判断で仕事を進め、リーダーシップを発揮する場が与えられていること
2. 異質なものを許容する、出る杭が打たれない自由な風土
3. 徹底したエンパワーメント
4. メンター(個人またはメンター的な社風)の存在
5. 自立的な選択、キャリアデザイン支援の仕組みがあること

こうした点は今回インタビューした企業のいくつかで等しく感じられたことである。

たとえばP&Gではオーナーシップという言葉に象徴されるように、社員が年齢や経験などに関係なく、あたかも一人の企業経営者であるかのように、自分のブランド等を“経営”していくことが求められる。文中にもあるように、同社の社員はみずからのプロジェクトがいかにか有効であるかを社内の“経営者”たちに説き、経営資源を獲得していかななくてはならない。それができればプロジェクトはうまく運ぶし、そうでなければ失速する。その原理に社内と社外の大きな違いはない。

こうした同社の風土は『Works』38号「リーダーシップ開発とキャリア開発」で神戸大学大学院経営学研究科教授、金井壽宏氏が

指摘する「リーダーシップの開発は、実際に仕事をするラインの場においてほかにはない。それもプロジェクト・タイプの仕事がいい。自分なりに企画し、大きな絵を描き、応援団を構築し(もちろん反対者も説得し)、実際に企画が実現化されていくプロセスには、変革型リーダーシップに必要なことはすべて、そこにそって出てくる」と符合する。

また光通信は、ITという動きの速い世界で急成長中の企業であり、組織は常に変化を繰り返している。人材育成にせよ、評価・処遇にせよ確たるシステムが固まっているわけではない。しかしそうであるがゆえに中核となる社員にはみずからの判断でスピーディに業務を進めていく自立性が求められ、大きな裁量権が与えられ、ドラスティックな報酬制度が用意されている。会社が意図した結果か否かはともかく、そこには自立した判断とリーダーシップが必然的に求められる環境が存在している。

“とがった”人材の 価値を認める

今回インタビューした企業の中で、偶然ではあるがオリックスとユニ・チャームの2社はともにその人材観について、「出る杭」のメタファーを使って説明している。「出る杭は打たない」(オリックス)、「出る杭は生かす」(ユニ・チャーム)と微妙な表現の違いはあるものの、みずから「出る杭」になろうとする意欲ある人材を支持しようという姿勢は共通している。

オリックスでは、何か新しい試みが始まるごとに、「誰が始めたのか」を明確に記録に残し、それが成功した場合には本人の成績として評価する仕組みが定着している。「新しいことを始める」ことにここまで会社が深くコミットして社員を督励している企業はそう多くないだろう。

現実にはこうした“とがった”人材の価値を容易に認めたがらないどころか、その成果を常に否定して塩漬けにしてしまう組織が少なくないことを考えても、オリックスの風土はリーダー候補のインキュベーターとして健康的に機能しているといえよう。

文中で紹介した岸田氏の例で見ても、その活躍の背後には同氏の努力に脈があるとみるや社を挙げて情報を共有し、バックアップした組織の柔軟性があることは明らかだ。

成果の認知が意欲を生む

日本マクドナルドでオペレーションコンサルタント(OC)を務める飯澤氏の話も興味深い。アルバイトから入社、11年目でOCに昇格するまでの一連のエピソードを聞いていると、人事異動という手段を通じて伝えられてくる会社のメッセージに飯澤氏が敏感に反応し、求められている行動を実践することでみずからの能力を高めてきたことがよくわかる。

異動の辞令が出るたびに、「ここで自分が求められているものは何か」を自発的に考え、的確な行動をとる力は、もちろん飯澤氏個人の資質によるところも大きい。しかし、加えてそこには「人事異動の目的の90%は本人の能力開発」(人事本部人事部長、佐藤忠弘氏)と明言し、異動ごとにその目的や意味を丁寧に説明するという同社の手法がある。

それが可能なのは、常に社員やアルバイトを動機づけ、エンパワーし続ける同社独自の精緻な評価システムが機能しているからだ。アルバイトのタイトルだけで10~13段階もあることに象徴されるように、目指すべき方向を明確にし、成果が出たら小さなことでもまずそれを認知し、賞賛する。たとえ時給が10円上がるだけでも、努力と成果が認められれば、人はさらに上を目指し

て走る意欲が出てくる。

もちろんそこには「本人にいかにかやる気を出させるか、最も大きな要素は権限委譲」(佐藤氏)と言うように、目的と責任範囲を明確にしたうえで、社員やアルバイトにスパッと権限を委譲してしまいう組織のシステムがある。だからこそ、巨大な組織の内部において自立した人材が育ち、国内だけで3000店以上にも及ぶ店舗で均質なサービスを展開することが可能になっている。

ここで思い起こされるのは一橋大学商学部教授、伊丹敬之氏の「全体という名の衣を着た個」という指摘だ。

「個人が『場』のパラダイムに参加するためには、まずは高い技量を持った独立した『個』であることが必要です。ただし、その個性は単なる自己主張ではなく、『全体としてこの目標を達成していくには、自分が今こうするのが一番いい』という主張、働きかけを場に対してとれる個性でなければならぬのです。これを私は『全体という名の衣を着た個』と名づけています」という指摘(『Works』38号「『場』の生成と舵取りの重要性」)である。

同社に求められるリーダーを育てる極めて合理的な考え方といえるだろう。

役員が後継経営者の メンターに

加えて、リーダーが育つ風土ということを考えるとき、その資質を持つ人材の相談相手や助言者としてのメンターの存在も重要である。ここにはメンターとしての個人のほか、組織全体としてその人間の成長を温かく見守り、支援しようという“メンターの雰囲気”も含めていいたいだろう。

今回インタビューした企業では、アイシン精機において第三者評価を行う「人材育成委員」は、昇格の可否の判定者であるという

意味ではメンターとはいえないが、高いポテンシャルを持つ個人を周囲で見守りながら、アドバイスを与えていくという点ではメンターの存在ということができる。約100人もの人材育成委員が社内には散らばっているという仕組みは一見するとシンプルだが、形ばかりの人事制度にはない強さがある。

またユニ・チャームが「明確な経営者育成制度」(総合企画本部人材開発部教育グループマネージャー、米本薫氏)と規定する、ユニ・チャームビジネスカレッジについて、今年から取締役や執行役員がその運営に積極的に関与する仕組みに変えたことも、メンターの存在の機能強化にほかならない。

そしてこれらすべての要素の根底には、本人の「自立的な選択」があり、それに基づくキャリアデザインを支援する仕組みがある。

P&Gは、多くの外資系企業に見られるように新卒採用の段階から部署別採用を行っている。今回インタビューした奥山氏にしても、学生時代から同社のこうしたシステムを知り、みずから進んでマーケティング本部(当時は宣伝本部)に入社(正確には“就職”というべきだろう)している。この「自分でこの仕事を選んだのだ」という意識が奥山氏のプロ意識を支えているといっている。

また日本マクドナルドの飯澤氏にしても、大学を中退してまでも同社の仕事を選んだ意気込み、そして「ここで認められなければあとがない」という悲壮なまでの決意がキャリアアップへの強い動機になっている。ユニ・チャームビジネスカレッジを従来の指名・選抜型から公募による仕組みに切り換えたのも、自発性・自助努力を重んじるという点で同じ文脈にあるといえる。

まず「リーダーになる」 決意が重要

「リーダーはなぜリーダーなのかといえば答えは単純で、フォロー

ーがいるからだ。ではなぜ人がついていくのかといえば、そのリーダーが言っていることが面白そうで、その人の下でなら何かいいことがありそうだからにほかならない。つまりリーダーにとって最も大切なのはビジョニング(ビジョンを作る)の能力で、みずからの構想があって、こんなことをやりたいんだよ、と提示できる能力が最も重要」とリクルートワークス研究所主幹研究員、古野庸一は語る。

そう考えれば、みずからの意思で仕事を選択したわけでもなく、裁量の範囲も明確でない人間がリーダーたり得るはずがない。そういう環境を整えずして「リーダーが出ない」と嘆くのは意味がない。リーダーの出現を求めるのであれば、それが可能になるような条件を整える努力が必要であろう。

リクルートHRD企画室主任研究員、川野正裕は次世代リーダー像を「最終的なビジョンを出すのは社長だが、会社のビジョンと現実をつなぐためのビジョンを出すのが次世代リーダーの役割」と指摘する。そしてその育成には「まず社員自身が自分の能力や志向を正しく知り、自分はリーダーになるのだと決意して、目指すリーダー像を決める。さらに組織の側は、若いうちから社員がリーダーシップを発揮する場を用意し、それを支援するメンターを配置する。そういう施策が必要」と指摘する。

いずれにせよリーダーを育てるための特效薬というものはないことは間違いがなさそうだ。「リーダーが育つために必要な条件を整える」ことが現時点で可能な最良の手段だとすれば、「働く個人の視点から考えると、『誰かが何々をしてくれなかったから』といういいわけを一切捨てる決心をすることがリーダーシップを育てる第一歩だと思う」(日本ヒューレット・パカード人事部門スタッフ部スタッフ部課長、川合昭子氏、『Works』38号「ビジネスの現場で強く意識される『リーダーシップ』」)という意見は、あるべき組織と個人の間を関係を考える上で、極めて示唆に富んだ内容ではないだろうか。

次世代リーダーを生み出す組織のメカニズム

1. 20代から自分の判断で仕事を進め、
リーダーシップを発揮する場が与えられていること
2. 異質なものを許容する、出る杭が打たれない自由な風土
3. 徹底したエンパワーメント
4. メンター(個人またはメンター的な社風)の存在
5. 自立的な選択、キャリアデザイン支援の仕組みがあること



Works 臨時増刊
「次世代リーダー」はどこにいる？

発行 (株)リクルート ワークス研究所
〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17
TEL 03-3575-1111(代) <http://www.works-i.com>