

## 新リーダーを育成するための 3つのポイント

経営コンサルタント  
波頭 亮



前回の連載では、日本企業の新リーダーに求められる2つの能力と、それらの両立の困難さについて述べた。2つの能力とは、リスクをとって斬新な決断ができる胆力を伴った高いレベルでの意思決定能力、及び会社全体を不確実性に満ちた変革の道へ率いていくための組織を巻き込む力である。

では、これらの能力を備えた日本企業の新リーダーを育成するためにはどのようなプログラムを構築すればよいのか。ポイントは次の3点である。

- ①早い段階での思い切った人材の選抜
- ②キャリアパスと連動させたシーケンシャルなプログラム
- ③リーダー育成プログラムに対する十分な投資  
以下、順に見ていこう。

### ■早期の選抜

リーダー育成プログラムにおいて、最初のポイントは人選である。旧来の日本の経営では20年30年と横並びで働いていく中で、実績や人格などから判断した最適な人材をマネージャー職や経営職に就かせるという、「育ててから据える」方式をとっていた。しかし、日本企業の新リーダーの養成においては、このやり方は機能しない。なぜなら、新リーダーに求められる2つの能力は、通常業務の積み上げで培われる能力とは一線を画しているからである。

この2つの能力を養成するためには、従来型の「育ててから据える」方式とは異なり、リーダー候補者を早期に「選抜して鍛え上げる」ことが必要である。新リーダーに求められる高いレベルの2つの能力を習得させるためには、できれば20代、遅くとも30代前半の候補者を選抜して、通常の業務だけでは経験することが難しい様々な鍛錬を盛

り込んだプログラムを経験させなければならない。

選抜に際しては、候補者の年齢が低いため過去の業績で判断することは難しいし、また適切でもない。判断基準となるのは、まずは論理的思考力やコミュニケーション力といった基礎的能力の水準と、組織を率いるにふさわしい人格、そして大切なのが当人の意欲である。

ただし、これらの条件が揃っていることが理想ではあるが、高いポテンシャルを持つ人材を埋もれさせないためにも、後天的な習得をも視野に入れて選抜すべきである。そして選抜したメンバーを10年20年という単位で時間をかけて育て、随時アセスメントを行いながら候補人材の絞り込みを行い、段階的に高次の課題にチャレンジさせていくといった流れとなる。

### ■キャリアパスと連動した

#### シーケンシャルなプログラム

候補者に学習・経験させる育成プログラムのポイントは、キャリアパスと連動したものであること、そして組織階層のステージ毎に求められる課題のスケールに対応して次々に難易度が上がっていくような、シーケンシャルなプログラムを組むことである。

研修で実施した内容は、実践で用いることで血となり肉となる。その鮮度が新しければ新しいほど有効性が高まるため、学んだことがすぐに実践で試せるよう、キャリアパスや担当業務と研修内容とをリンクさせたプログラム設計が望ましい。研修は研修、仕事は仕事とバラバラになってしまうことが重要である。研修終了後に重要な戦略プロジェクトにアサインしたり、それまでと比較して明らかに高いステージでのマネジメントに

チャレンジさせるといった、キャリアパス上のスプリングボードとして研修を組み込む形が良いだろう。

ちなみに実際の企業の現場では、リーダー候補の優秀な人材が研修を機に異動することへの抵抗感から、直属の上司が積極的に支援しないことも珍しくない。そのため、研修プログラム自体に対して企業のトップがコミットすることは、プログラムをスムーズに遂行する上での大きなポイントの一つになる。

こうして Off-JT と OJT の両面での鍛錬によって、知識や経験を真の実力に変えていくのだが、段階を設けることで目標が定まりやすくなる。例えば、初級（20代後半～30代前半）では MBA 的なビジネス知識の習得と論理的思考力の鍛錬、中級（30代中盤～30代後半）では現実の課題に対する的確な分析に基づいた戦略策定力の習得と実務プロジェクトマネジメント力の習得、上級（40代前半～）では中長期的戦略ビジョンの構築と組織変革のための巻き込む力の習得、といった3つのグレード設定が標準的なテーマとなろう。

また、キャリアパス自体も非選抜メンバーより早く昇格できるようにしておく必要がある。初級段階では通常のキャリアパスよりも5年程度早い昇進・昇格が実現するように設計し、上級段階では10年は早めたいところである。これは40歳前後で役員～経営者クラスに到達するために必要なスピードである。

更に、経営者や経営幹部に就いたからといって成長をストップさせてよいわけでは決してなく、経営幹部クラスになった以降も経験の積み上げにより継続的に実力をつけていく。強力な新リーダーになるためには“経験を通じて学ぶ”資質が非常に大事であるが、この“経験を通じて学ぶ”能力を養うためにも、キャリアパスと連動したシーケンシャルなプログラム設計が有効なのである。

## ■十分な投資

リーダー人材としての実力をつけるためには、正解が決まらない不確実性の高い実際の経営課題に対して、周りの人を巻き込みながら成功へ導いていくといった、大きな裁量を伴ったチャレンジとそれによって得られる成功体験の積み重ねが欠かせない。成功しても失敗してもインパクトが薄いよ

うな課題であれば、有効性の高い成功体験は培われない。重要な経営課題へのチャレンジであれば数億円単位の予算規模のプロジェクトを任せてみるといった具合に、投資を惜しまないことが重要である。

しかし実際には、リーダー育成に苦勞している企業では投資が圧倒的に不足しているケースがほとんどであり、1人のリーダー候補に対して研修プログラムとチャレンジテーマの予算を合わせて億単位で投資している企業はごくわずかである。

投資不足の原因としては、一つには人材育成というマターがこれまでの日本企業で ROI（投資リターン）が読めないものとして扱われてきたこともあって、リターンに対する確信が持てていない点が挙げられよう。そしてもう一つ、選ばれた人材に対してのみ特別な仕事と資金を与えることに対する抵抗（横並びの意識）も現場の空気感として無視できないことも挙げられよう。

しかし、激しい環境変化と経済のグローバル化の流れによる企業のサステナビリティへの脅威が年々増している中で、新しい地平を拓き企業を新たなステージに導いてくれるのは、強力・有能な新リーダーをおいて他にない。企業にとって、経営人材の育成こそが最も重要かつ ROI の高い戦略的投資であるとの意識で、新リーダーの育成に全社的に全力でコミットすることが不可欠なのである。

日本電産社長の永守氏は「一人の経営者をつくらうと思えば、最低10年の歳月と10億円の投資が必要となる」と著書の中で述べているが、強力な新リーダーがもたらしてくれる企業の未来の可能性と、そうした新リーダーを育成するのに必要なプログラムやチャレンジの経験の重さを考えると、1人のリーダー候補に対して10年と10億円という投資規模は決して過大なものではないと考えられる。

最近では短期的収益偏重のあおりを受けて、目の前の利益を損なうことに対する抵抗感が強い企業が多いが、人材への投資を怠ることが10年後20年後の企業のサステナビリティに影響を及ぼすことのリスクの大きさに気付かなければならない。

はとう・りょう ■1957年、愛媛県生まれ。東京大学経済学部（マクロ経済理論及び経営戦略論専攻）卒業。マッキンゼーを経て1988年独立、経営コンサルティング会社（株）XEEDを設立。幅広い分野における戦略系コンサルティングの第一人者として活躍を続ける一方、経営戦略論や論理的思考に関するテキストの著者としても注目されている。