

## リーダー育成プログラムの基本的な流れ

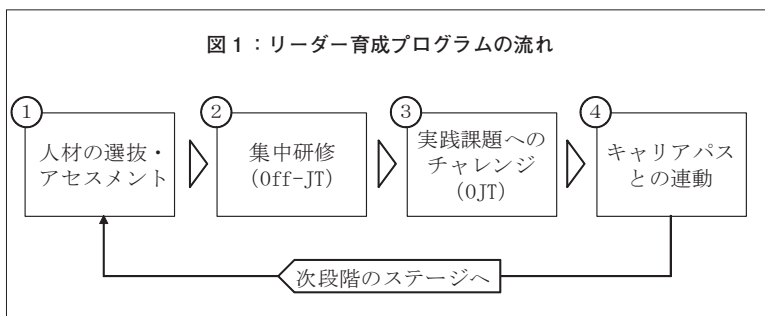
経営コンサルタント  
波頭 亮



これまで3回の連載で、日本企業に新たなタイプのリーダーが求められるようになってきた背景と、新リーダーに求められる資質、そして新リーダーを育てる育成プログラムのあり方について述べてきたが、ここで具体的なリーダー育成のプログラムについて一度整理しておこう。

リーダー育成プログラムの基本的な流れとしては、①リーダー候補人材の選抜とアセスメント、②Off-JTとしての集中研修、③OJTとしての実践課題へのチャレンジ、④抜擢を含むキャリアパスとの連動であり、その後①～④が継続的に続いていく。(図1参照)

以下、各項目の具体的なプログラム施策と勘所について詳しく説明していく。今回は、①の適切なリーダー候補人材の選抜とアセスメントについて内容を掘り下げていこう。



### リーダー人材の選抜の基準

早い段階でリーダー人材の候補者を選抜することの重要性は以前述べたが、その選抜基準には、職業人としての“知力”と“課題達成力”、そして組織成員としての“関係構築力”の3つが挙げられる。

“知力”は「ビジネス知識」と「論理的思考力」

の2点から測られる。これらは現実の経営戦略策定や組織運営を行う際に必要とされる「適切な意思決定を行う力」の土台となるものである。そのためファーストステージは基礎となる「ビジネス知識」と「論理的思考力」を中心とした測定で十分であるが、段階を経るに従ってリベラルアーツを含む幅広い知識が求められるようになっていく。

“課題達成力”は業務に対する取り組み姿勢や責任感が問われる重要な項目である。困難な状況下でも結果にコミットする執着心や行動力、集中力といった要素が課題達成の成否を左右する。また、課題達成力は当人の仕事観・人生観とも大きな関連性があり、それ単独で改善しづらいものであるため、人材選抜の際には重要視すべき項目と言えよう。筆者の経験では、“仕事ができる”と評価される人材の多くは、先に触れた“知力”より

も、執着心や頑張り抜く姿勢を備えた“課題達成力”に長じているというのが特徴である。そのため、若い人を対象にしたファーストステージでの選抜では特に重要視すべき観点である。

“関係構築力”は、同僚や上司部下と良好な関係を築く力である。企業の競争優位性を担保する重要な資源の一つが人材であり、リーダーはこれを最大限に活かすことが求められるため、組織内で良好な関係を構築できる能力が必要である。ただし単なる慣れ合いになってしまうと“課題達成力”を阻害する要因にもなりかねない。ここでの“良好な”という言葉は、“人と人との繋がり”と“課題達成”の両方にかかるものであることに留意しておくべきである。

上記3つの能力が人材選抜の柱となるが、必ず

しも全てを満たしていなければならないというわけではない。職業人としてのファーストステージにあたる20代から30代前半では、当人の能力が顕在化していないことも多いし、育成により飛躍的な成長をみせ、かけがえのないリーダー人材となることも少なくない。ある程度の水準で能力バランスの良い人材のみではなく、成長可能性を踏まえて、一つの能力が傑出している人材をも候補として良いと言えよう。

なお、成長可能性は、当人の意欲に大きく依拠する。課題達成力の項でも触れたが、スポーツでも勉学でも、これまで高みを目指して“頑張った”経験のある者は、資質が揃っていても並外れた努力と強い精神力によって弱点を克服し、飛躍的な成長と強いリーダーシップをもたらすことが多い。逆に力を振り絞って成果を目指したことがない人材は、そもそも頑張るということに対する理解が体感的に備わっていないため、習得や成長の段階で苦勞するのである。

## ■人材選抜におけるアセスメントプロセス

最低限度のポテンシャルを有していなかったり、当人の意識レベルが低ければ、十全な能力発揮は難しい。そのため、基礎的な知識テストや通常業務の取り組み姿勢などからある程度選抜し、その上で面接によって絞り込んでいく形が望ましい。特に“課題達成力”や“意欲”を高いレベルで持つ人材は貴重であり、これらは後天的な習得難易度が高いため、選抜時のポイントとして重視されたい。

また、選抜する側の人員のチョイスも重要である。管理型の人材がリーダーの座につくのを目の当たりにして育ってきた世代の人々は、素直で真面目で頭の良い、いわゆる“良い子”を中心にリーダー候補人材を選出してしまう傾向にある。

もちろん必ずしもこういった人材を選抜することが悪いとは言えず、優秀なリーダーになれる可能性も秘めている。しかし、これからの日本企業が必要とする“新”リーダーに不可欠な強いリーダーシップを得るには、エネルギーレベルの高さや芯の強さ、向上心や執着心といった資質も重要になってくる。そしてこれらの資質は、いわゆる“良い子”であるためのファクターとは相反的で

あることに留意しておかなければならない。人材の多様性を担保するためにも、従来型の無難で良い子に偏りがちな人選ではなく、リスクをとって選抜できるタイプの選考スタッフを選ぶことが重要である。

リーダー人材育成に力を入れている企業の中には、採用時から育成対象者の選抜を始めているところもある。リーダー人材のキャリアパスを明示した上で募集を行うことで、当人の意欲と意識が入社前から醸成されるため、有効なシステムの一つであると言えよう。

ちなみに、リーダー人材育成の対象者の数としては、例えば同期入社が100人いる企業であればその中から10人程度、同期が30人の企業であれば3~5人程度といった、ファーストステージで約1~2割の割合が妥当であろう。企業の体制や平均就業年数、規模にもよるが、対象者が多すぎると1人1人に対するフォローや実践経験を十分に積ませることができず、結果的にリーダーが1人も育たなかったということになりかねない。逆に少なすぎれば、隠れたポテンシャルを持つ人材が埋もれてしまうリスクがあるのである。

実は選抜および人材アセスメントが、リーダー育成の成否を分ける大きな要因であると言っても過言ではない。適切な人材の選抜とアセスメント、そして次に述べる適切な育成のプログラム設計がなされていなければ、いくら投資を行っても上手くはいかないのである。日本企業が保守的であったこの20年間の間、企業変革を担うリーダーとしての高いポテンシャルを有している人材が“規格外”と判断され、リーダーのキャリアパスから外されているという現実を、筆者は複数の企業で目にしてきた。日本企業が“新”リーダーを育成・輩出するためには、まず人材アセスメントの基本スタンスを変えることが不可欠なのである。

今回は、続いて2番目のステップである集中研修の組み立て方や活用方法について説明していこう。

---

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XCEED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。