

タテ・ヨコのキャリアパスと 連動したリーダー育成プログラムを

経営コンサルタント
波頭 亮



今回の連載では、実質的にリーダーを育てていくのに欠かせない、リーダー育成プログラムとキャリアパスの連動について説明していく。

リーダー育成のためのキャリアパスは、OJTと同様に入念に企画されたものでなければならない。より正確に言うならば、入念に企画されたキャリアパスに基づいて有効な Off-JT や OJT が組み立てられるという理解が妥当であろう。即ち、リーダー候補者の人選から Off-JT / OJT、そして配属や昇進・昇格に至るまでの全てがリーダー育成のためのキャリアパスの構成要素なのである。

そしてその全ての構成要素の基盤となるリーダー育成のためのキャリアパスにおけるポイントは2つある。

- ① **タテのキャリアパス**：他の社員とは異なるファストトラックを走らせ、通常より昇進・昇格を5～10年ほど早めること
- ② **ヨコのキャリアパス**：全社的な知識と経験を得るため、様々なタイプの職務に携わらせることの2点である。

☑ **タテのキャリアパス： ファストトラックと早い昇進**

リーダー人材のキャリアパスは他の社員のそれよりも5～10年ほど早めるべきである。

かつての日本的経営においては、20代前半で入社し、40代で課長、50歳前後で部長、そして50代後半～60歳前後で役員という昇進・昇格のペースが通常であった。しかしグローバル競争が激化し、テクノロジーや事業環境が目まぐるしく変化する近年の経営を考えると、このペースはいかにも遅い。ビジネスパーソンとして体力的にも知力的にも最もパフォーマンスの高い40代のうちに経営者層に到達するスピードが求められているのである。

ちなみに、40代のうちに経営者層に到達することが求められる理由は、経営者が体力的にも知力的にも非常にハードな仕事を担っているからというだけではない。人間の認知パターンや判断の基準は経験によって形成されるものだが、ビジネスパーソンの仕事に関する判断基準や様々な事象に対する理解・解釈のパターンの大枠は、20代後半～30代半ばで形成されるのが一般的である。もちろん40代、50代になっても新しい経験を得て学習は積み重ねられていくものの、その人のOSとも言うべきものの見方や考え方の基本パターンは、30代半ばまでに出来上がるものである。従って、そうしたパターンが事業環境や企業の経営条件と合致していれば、経営者としての確かな意思決定が可能なのだが、事業環境や経営条件が構造的に変化してしまうと、再現性を以て間違った意思決定をしてしまいがちなのである。

近年では、「会社の寿命は15年」と言われるほどに事業環境の変化は速く、激しいものになっているため、企業人人生の初期に身につけたものの見方や判断のパターンの陳腐化も早い。従ってその人のものの見方や判断のパターンが環境条件にミートしているうちに経営層の職に就くことが望ましいのである。

こうした事情を踏まえてリーダー育成のあり方を考えるとすれば、これまでよりも若い年齢、具体的には40代後半～50代前半で経営層に就くというのが目安になろう。そのためには、リーダー育成において一般社員と同じトラックで走らせていては間に合わない。常に1段階、2段階高い目線を持たせ、1段階、2段階大きなスケールと難易度の高いミッションを担わせて、ファストトラックを走らせる必要があるのである。

㊦ヨコのキャリアパス：幅広い業務への従事

リーダー人材をファストトラックに乗せることに加えて、様々なタイプの職務を経験させることも必要である。

リーダーは全社的な戦略と経営判断を行う立場であるため、会社全体の事業や組織運営全般について知識を習得し、経験を積んでいることが望ましい。営業畑一筋30年とか、財務のプロフェッショナルといった単機能に突出して優れていても、会社全般にわたる戦略判断や経営的意思決定は難しいのである。リーダー育成においては、この点を考慮した多様な職務を経験させるキャリアパスを組まなければならない。

その場合、新規事業開発や経営企画といったいかにも経営者の卵を育てる場と思われがちな部署ばかりに配属したり、人事や総務や営業統括といった本社部門の中での職務にばかり従事させて、地方や製造現場／営業現場には配置しないとといった偏りのあるキャリアパスでは、リーダー育成としての有効性はあまり期待できない。

筆者もコンサルタントとして戦略を立案するにあたり、工場のラインにはりついて作業を一つ一つ確認したり、営業車に乗せてもらい一緒に回るといったことを必ず行っていた。これは第三者目線で単に話を聞くのではなく、現場のスタッフと一緒に行動することで得られる体感や実感が、戦略判断の根拠として非常に重要となるからである。現場の“暗黙知”も共に働くからこそ得られるものであり、後に現場スタッフから話を聞いた際の理解度にも大きく寄与するのである。

育成の対象が全社の経営者を指すリーダー人材であるからこそ、現場でのオペレーションから本社部門での経営的業務まで、幅広い職務を経験することのできるキャリアパスを描くことが重要なのである。

㊦配属の期間

次いで、複数の種類の職務を経験しながら、ファストトラックに乗って経営職への道を上っていくプロセスでの、一つ一つの職務を担当する期間についても触れておこう。

ファストトラックを走りながら多くの職務を経験させようとする、1つ1つの業務に従事できる期間は限られたものとなるが、あまりに短くなりすぎると、その職務、その役職において習得すべき知識

や経験を十分に得ることができなくなってしまう。

そうした観点から効果的な一つの職務に対する配属期間を考えると、まずリーダー人材育成の初級段階（20代中盤～後半）においては、とにかく複数の業務や職務をまず知る／経験することを目的として、1業務につき2年程度従事し、2～3種類程度の職務を経験させる形が良いであろう。しかし初任マネージャーとなってからの中級段階（30代前半～中盤）や、中～上級マネージャーとしての上級段階（30代後半～40代前半）では、新しい業務や職務をただ単に経験するだけでなく、「何かを成す」ことが求められる。即ち、業務・職務を通じて何らかの経営的課題を発見し、ソリューションを考え、周りを巻き込んで変革や改善を実現していくことが重要なのである。こうしたプログラム上の要請を考えると、中級段階、上級段階では一業務について4～5年程度の期間が必要となる。

以上が、リーダー人材育成に有効なキャリアパスの概要である。タテのキャリアパスの観点から、40代で経営職に到達するようなファストトラックを走らせること、ヨコのキャリアパスの観点から複数の業務・職務へのアサインを行うこと、そして初級段階では一つの職務に2年程度で2～3種類を経験させ、中・上級段階では何かの変革・改善にチャレンジして達成することを重視して、一つの職務に対して4～5年程度の期間が必要となることがポイントである。

ところで、こうした特別扱いとも言えるリーダー候補者のキャリアパスは、横並び文化の根強い日本の大企業では周囲からの妬みや非協力を招きやすい。しかし本連載の初めに書いたように、今やリーダー人材育成は日本企業にとって最大の戦略課題である。この問題意識を踏まえて、企業トップ自らが最も重要なトップマネジメントマターとして本プログラムの運営・進行をリードし、企業に根付かせていくことが新日本型経営の新しい経営基盤を構築することに繋がる。経営人材を輩出するためのリーダー育成は最もROIの高い戦略投資なのである。

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㈱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。