

新日本型経営におけるリーダーを どう育成し輩出するか

経営コンサルタント
波頭 亮



ここまで、日本企業において優秀・有能なリーダーがなかなか育たない背景を述べた上で、企業側の課題と人材側の課題についてそれぞれ詳しく説明してきた。

今回は最終回として、改めて新日本型経営におけるリーダーの育成・輩出の方法論について総括しよう。

❖ リーダー人材育成は戦略そのものである

企業の競争力を左右する最も重要な経営資源が、優れたビジョンを掲げて強力に組織を率いていくリーダーであると言われて久しい。

近年では戦略策定の手法やビジネスモデルの構築ノウハウといった情報の非対称性が企業の競争力の源泉となることはほとんど無くなり、戦略や組織体制の“型”が直接的な差別化に繋がることも少なくなった。また、競争環境の変化の流れが加速したことから、一度構築した戦略や組織も随時軌道修正が求められるようになり、5～10年といったタームで定期的に訪れる大きな波を乗り切るための大胆な変革が求められるようになった。

このような背景から、組織を率いて変革と新しいチャレンジに向けての戦略を遂行し、企業の競争力やサステナビリティを担保するための強い実行力を持ったリーダーの存在こそが、企業経営の最重要ファクターとなってきたのである。

これは言い換えるならば、優れた戦略を緻密に練り上げるよりも、また綿密な組織設計に頭を悩ませるよりも、優秀なリーダーを育成することこそが経営戦略のコアを形成するということである。優秀なリーダーの存在の有無が戦略の自由度と実現度を決定し、企業の存亡を左右することは、以前取り上げたIBMのルイス・ガースナーや日産のカルロス・ゴーンの事例を見ても、最近の東芝

やシャープの逆説的な事例を見ても実感できるであろう。

こういった認識に立つと、リーダー人材育成は人事制度上の単なる一プログラムではなく、戦略そのものであると理解することができよう。つまり、企業における一般の人材育成や教育プログラムが企業運営のオペレーション効率を向上させるための施策であるとするならば、リーダー人材育成は、10年後、20年後のその企業の市場ポジションや企業価値を決定的に左右する長期的経営戦略そのものなのである。

❖ 企業側の課題と人材側の課題、 両建てでのアプローチ

先に記したような環境変化への対応や、様々な要因が絡み合った複雑な状況下での意思決定、及び変革に対する社内抵抗力のコントロールなど、企業戦略を正しく遂行するために必要となるリーダーの能力は、その種類もレベルの高さも、20～30年前と比較して明らかに高度化している。このことから、現代に求められるリーダーを育成し輩出していくためには、これまでの延長線上の組織運営や人材育成プログラムでは十分でないことは明らかであろう。

それでは、この難しい現代のリーダー人材育成に必要なとされるものは何か。端的に言うならば、企業側による「場の提供」と、人材側の「覚悟と意欲」である。

企業側の「場の提供」とは、適切なリーダー人材候補者に対して、40代までに経営層に到達できるようなキャリアパスと連動させた、企図されたOJT中心の育成プログラムを実行することである。

この育成プログラムにおけるポイントの1つ目は、いかにリーダー人材を選抜するかということ

である。いわゆる“良い子”ばかりではなく、ある部分に突出した能力を持つ人材や、能動性の高い人材、全社的な視野を持てる人材など、多様性を持たせた選抜であることが求められる。

そしてポイントの2つ目は、理論やケーススタディの学習に終始しないことはもちろん、実際の戦略の立案やそのプレゼンにとどまらず、自ら立案した戦略を実行し目標を達成するといった、本当の意味で実践的な企図されたOJTを中心に据えたプログラムでなければならないということである。

そして繰り返し説明してきたように、こうした実践のプロセスに投資を惜しまないことである。失敗すれば損失が出るような実践的戦略遂行に挑戦させることこそリーダー育成への“投資”の核心である。

もちろん実際の事業戦略へのチャレンジは、Off-JTの教育プログラムや戦略策定のための調査・分析といったお勉強型プログラムと比べると、要する投資金額は一ケタも二ケタも大きい。それでも、自ら立案した事業プランを実行し、組織を率いてリアルな戦略遂行と目標達成を果たすという経験こそが、本当のリーダーシップを習得するためには必要かつ有効なのである。

そして人材側は、リーダー育成プログラムにおいて企業からあらゆる資源や機会が与えられるという特権を享受する一方で、相応の責任感と使命感を持ち、リーダーに必要とされる能力とコミットメントのスタンスを習得すべく、全力で努力しなければならない。

具体的には、情報収集力、分析力、論理的思考力といった知的能力と、人を巻き込むインボルブメントや組織メカニズムを読む対人能力である。加えて、能動的に事に当たること、全社的／長期的な視野から正しさを見通すことといった行動様式や視座も重要である。

そして何よりも、リーダー候補人材となることの重責を十分に認識し、優秀なリーダーに成長することに対して文字通り全力でコミットするという使命感とスタンスが不可欠である。

以上のように、企業側と人材側双方の最善の手立てを尽くして初めて、優秀・有能なリーダー人材が育つための土台が整うのである。

📌リーダー育成の肝は トップのコミットメント

最後に、筆者がこの20年余りの間に様々な企

業のリーダー人材育成プログラムに関わり、その中で見えてきた特に留意すべきポイントを2つ挙げておこう。

1つ目は、リーダー候補人材の能動性や使命感を特に重視すべきであるという点である。

優秀・有能なリーダーに育った人材がどのような資質を備えていたかということ、頭の良さでも人あたりの良さでもなく、一番は能動性と使命感である。困難な課題に対して、何としてでも有効な手段を見つけてミッションを果たすといった能動性や使命感は、後天的な学習によって養成することが難しい。そうした意識や行動様式を備えた人材は、企業にとっていわば優秀なリーダーの種とも言うべき貴重な資産である。ともすれば“良い子”を育ててしまいがちな日本企業では、能動性や使命感を尊重し育てていく姿勢がこれから特に求められよう。

2つ目は、リーダー人材の育成は経営戦略の最重要マターであるということ、企業の共通認識として会社組織全体に浸透させることである。

いくら経営陣がリーダー人材育成の重要性を口にしていても、短期的なP/LやROEのプレッシャーに屈して、リーダー人材育成のためのアサインメントが実現できなかつたり、様々な条件を備えた“場の提供”ができなければ、そうしたスローガンは絵に描いた餅に終わる。リーダー人材育成が最も重要な経営戦略課題であり、そのためには短期的なP/LやROEを多少犠牲にしてもリーダー人材育成を断固優先した企業運営を行うのだという意識と姿勢を、全社的に浸透させることが欠かせないのである。

そしてこれら2点は、トップの強いコミットメントによって初めて実現する。優秀・有能なリーダー人材を輩出することが、これからのグローバル経営において持続的に発展していくための唯一の道であることを、ここで再度銘記していただきたい。新日本型経営に求められる理想的なリーダーが輩出されるようになれば、日本企業はグローバルビジネスの中で再び飛躍と輝きを取り戻すことができるであろう。 (終)

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。