

「全体最適」の人材マネジメント

3. 「リーダー育成が急務」の常識は非常識

ここ最近、多くの経営者から受ける相談に「リーダーが育っていない」というものがあります。

その背景には、激しい競争や変化の中で生き残るために改革リーダーや次の経営を担う次世代リーダーを早急に育てなければならぬなか、そのための適切な研修や育成プログラムを選択し導入を図ったにもかかわらず、実施後の効果を検証すると、そのほとんどが十分な成果が得られていない、ということがあるようです。

では一体、多くの企業が取り組む「リーダー育成」は何が問題なのでしょう?

第3回目は「リーダー育成が急務」の常識は非常識として、リーダー育成が陥る落とし穴について説明していきます。

▶ 育てて育つものなのか

これはある化学品素材を扱う【専門商社D社】での話です。

D社では、次世代の経営を担うリーダー育成に力を入れるべく、人材開発室が中心となり施策を展開させていました。D社では、リーダーについて、そのあるべき役割を以下のように定義していました。

リーダーは、「経営方針に基づいて自部門の戦略を描き、それを

部下と共有しながら実行につなげることを役割とする。

そして、大手研修会社が提供しているリーダーシップ養成プログラムを導入し、「経営戦略論」「マーケティング論」「問題解決手法」「コーチング」といったプログラムを準備し、各事業部内の部長層から選抜し、プログラムを受講させたのです。

受講後は各現場に戻り、プログラムで学んだことを実践しながら2ヵ月ごとにレポートを提出させました。そして半年が経った頃、人材開発室は経営に中間報告をするべく総括に入ろうとしたのですが、取りまとめていく過程で、ほとんどの部門において当初期待していたような成果や変化が起きていないことが分かってきたのです。

このままでは報告が上げられないと考えた人材開発室は、各部門の中で少しでも成果を上げた部門を分析し、どうすれば成功につながるのか、その成功要因を検証したのです。そして、検証を進めていくうちに分かってきたのが、「そもそもリーダーは育てるべくして育つものではない」ということだったのです。

一体どういうことなのでしょう?

▶ 自らの言葉で熱く語っているか

これは具体的な成果が出てきたある部門のA部長から聞いた話です。

「私は以前から日本の国内市場にはいずれ限界がくるだろうと感じていて、なるべく早い時期に海外展開を図りたいと思っていました。そんななか、今回のプログラムがきっかけで、実際にどこの国のどのような市場に何を売っていくべきか、具体的な戦略を描くことができたのです。そして、自分が描いたシナリオを部下たちに語り、どうすれば実現できるのか、どのような課題をクリアしなければいけないのか一緒に議論し、アクションプランに落とし込んだのです。

部下とやり取りするなかで、最初は発言も少なく、なかには反論や異議を唱える部下もいましたが、自分は『とにかく挑戦したい』、そう言って自分の意志を真摯に伝えたところ、部下たちの中で『そこまで言うなら、まずはやってみますか』というような雰囲気が出来上がったのです。そして、具体的なプランは部下たちが決めていったので、私がいちいち指示を出さずとも自分たちで動いてくれました。それが結果的に海外案件の増加にもつながる行動になってい



石原 正博 (いしはら まさひろ)

株式会社センターボード 代表取締役 全体最適化コンサルタント

<https://www.centerboard.co.jp/>

1969年東京都生まれ。1992年学習院大学法学部を卒業し、安田信託銀行入社。法人営業、企業年金制度コンサル、経営企画業務等を経験。2005年1月 スコラ・コンサルトに入社。大手企業を中心に20年間で500社を超える企業への支援を行い、組織を動かしていくノウハウを修得。2011年独立し株式会社センターボードを設立。著書に『会社が生まれ変わる「全体最適」マネジメント』『組織の壁』の壊し方』（日本経済新聞出版社）がある。

▶座右の銘「為せば成る 為さねば成らぬ何事も 成らぬは人の為さぬなりけり」（上杉鷹山）

人事の常識が非常識に変わる!

**「全体最適」の
人材マネジメント**

- | | | |
|--------------------------|-------------------------------------|--|
| 1. 「人材を育成する」という常識は非常識 | 4. 「企業風土や組織体質に問題がある」という常識は非常識 | 7. 「在宅勤務や副業など働き方を自由にすべき」という常識は非常識 |
| 2. 「社員の意識改革が必要」という常識は非常識 | 5. 「企業の成長に向け人事制度や組織体制を変えろ」という常識は非常識 | 8. 「ワークライフバランスや残業削減の推進が生産性を下げる」という常識は非常識 |
| ▶3. 「リーダー育成が急務」という常識は非常識 | 6. 「経営理念の浸透が大事」という常識は非常識 | 9. いま企業に必要なのは「経営を最適化する人材」 |

ったのだと思います」

A部長の話の通り、この部門では育成プログラムをきっかけに部下が動き始め、これまで国内市場中心の事業展開であったものをアジアを中心に積極的に販路拡大を図り、半年間で海外案件数を大きく伸ばしたのです。

この話を聞き、一見すると、育成プログラム通りにリーダーとして当たり前のことを当たり前にやっているだけのようにも見えるのですが、実はこの話の中には決して見落としてはいけない重要なポイントがあったのです。

それはA部長が自ら描いた方針に対する思いや熱量です。

つまり、A部長の「自分がとにかく挑戦したい、そうやって自分の意志を伝えた」というところに実は他のリーダー候補と大きな違いがあったのです。

実際に他のリーダーの状況を見ると、A部長と同じようなプロセスを踏んではいるものの、そこから発信されるメッセージは、普段から経営が発信しているメッセージをそのまま伝えるだけで、「自らがこうしたい」といった熱量のあるメッセージを感じ取れませんでした。また、ある部長は社長の言葉の受け売りで「シェアや新規顧客数の拡大、数値目標」などを

掲げるだけで、部下にとってはあまり具体性のない、曖昧で抽象的なものとして捉えられていたのです。それは部下たちにとってみれば上司が何をしたいか分からないし、自分たちが一体どこに進めばよいか分からないなかで、これまでと何も変わらないという状況になってしまっていたのです。

このことから分かるのは、組織をリードし最終的に結果を出していくために必要なのは、プログラムで学んだ知識やスキルといったものではなく、ましてや一般的なリーダーの条件である過去の実績や業務経験年数、あるいは豊富な技術やノウハウを持っていることではないということです。

組織をリードするために何よりも必要なのは、自らの言葉で熱く語る「夢やビジョン」といったものであり、そういったものは、お金や時間をかけて研修させたり、学んだりすることで誰にでも簡単に得られるものではないということなのです。そこから「そもそもリーダーというものは育てようと思って育つものではない」ということにつながるのです。

▶ 次代のリーダーはそばにいる？

では一体、どうすればリーダーを育成できるのでしょうか？

それは、A部長のような人材を社内から見つけるということです。本当にそんな人材がいるのかと疑う人もいますが、実際にこれまで多くの企業を見ているなかで、社内には必ずそういった人材が多かれ少なかれ実在しているのです。

ところが残念なのは、そういった人材は、上層部や周囲の現実派から「お前は現実を理解していない」「単なる理想論だ」「変わり者」というような扱いがされ、本人としてみれば「多様性を受け入れない」「出る杭は打たれる」と悟り、諦め感を抱きながら、最後には退職していくという結末を迎えてしまうのです。

いま企業にとってリーダーの育成が急務であるということは非常に理解できます。しかし、真に組織を率いるリーダーというのは「育てようと思って育つものではない」ということをまず理解しなければなりません。

そのうえで、社内に内在している熱き夢や志を持った次世代のリーダーを、その熱が冷めないうちに社内から早急に見つけることが必要なのです。そして、そういった人材に経営というものを教えながら、真のリーダーとして育てていくことが必要なのです。