

# ひとりのCEOだけでなく ミドル重視でリーダーシップの連鎖を

金井壽宏

神戸大学大学院経営学研究科 教授

## リーダーシップは特別な人だけでなく 「だれもの問題」である

私が20代から30代の若いときに、主たる研究対象としてきたのは、時代の変動期に現れるカリスマや企業の社長、CEO(最高経営責任者)のリーダーシップではなく、ミドルと呼ばれる人たちのリーダーシップである。リーダーシップは特別な人だけの問題ではなく、「だれもの問題」であると考えてきた。

GE(ゼネラル・エレクトリック)の会長兼CEOだったジャック・ウェルチは、1981年に45歳で40万人を超す巨大企業のトップに就任して、就任前の1980年には268億ドルだった売上を、20年間で1300億ドルにまで伸ばした。彼は、「CEOの仕事の75%は人間の問題だ」と言い、『ウィニング 勝利の経営』(スージー・ウェルチとの共著、日本経済新聞社)でも、人間重視、ミドル重視の経営の姿勢を表明している。ウェルチも元からすごいリーダーだったわけではない。

最近では、この私自身が50代になり、経営者の方々にも、リーダーになるまでの「一皮むけた経験」や経験からの教訓について聞く機会が増えた。ミドルのときの経験や、もっと若いときの経験がその後社長になってリーダーシップを発揮するのに役立っていることがある。

さて、ビジネスはシステム化することが肝心だが、システムを作る人、それを回す人、それがうまく回らなければシステムをつぶしてでも変えていく人、そういうリーダーが随所にいなければエクセレントであり続けることはできない。ウェルチの意見の助けを借りるまでもなく、ビジネスシステムとトップ、そして現場のリーダーのリーダーシップは不可分であり、わけては考えられないものだ。

ひとりの特筆される経営者だけでなく、あらゆる階層にリーダーがいて、その連鎖がリーダーを育てていく組織は強い。次世代リーダーの選抜育成もまた、特別なひとりのCEOのためだけでなく、それも含めてリーダーシップの問題であり、ビジネスシステムを変革するリーダーを育成するということを考えてみたい。

## 「経験」を通して「成長」した結果として リーダーになる

この10年、各社は「早期選抜」を行うようになり、ファストトラックやハイポテンシャルプールのグループが形成されるようになった。そうした人材を対象にMBA的なリテラシー教育をする企業が増え、ハイポテンシャルプールから、実際に社長や役員になる人もちらほら出てくるようになってきた。社長になるほどの人だから、もともと可能性がある

人だったと言うこともできるが、選抜型の研修を早めに受け、経営幹部になることを早くから意識することで経営者としての心構えができ、その人の「成長」が加速したという面はあると思う。

今、私は「成長」という言葉を使った。私は「人の発達は一生続く」と考えている。次期経営幹部の育成も、「成人の非常に興味深い発達の仕方を支援すること」だと考えている。そう言う、たいいてい的人事部担当者がキョトンとするが、私は本気でそう思っている。人は最初からリーダーとして生まれてくるわけではない。どこかの段階でリーダーとなることを決意し、やり抜くという「経験」を通して成長した結果として、リーダーになる。大事なことは本人のやり抜くという意味であり、やり抜いたという「経験」である。

この10年のもう一つの成果は、この「経験」を経験で終わらせないリーダーシップ開発の取り組みが進んできたことだ。

### 「一皮むけた経験」を内省し、持論化し、共有する

リーダーには実像があるが、リーダーシップという影響力過程そのものには形がない。その目に見えないリーダーシップの実像を明らかにしようとする研究が、20世紀の終わり、アメリカのCCL(センター・フォー・クリエイティブ・リーダーシップ: Center for Creative Leadership) で進んだ。上級のリーダー、ハイフライヤーと目される人が、その成長過程でどのような「一皮むけた経験」をしたか、そこからどのような「経験からの教訓」を引き出したかに注目し、どのような経験がリーダーシップを発揮するのにいかなる意味で有益であったかを帰納的に解明してきた。

ロミンガー社の調査からも、リーダーシップの形成に、「仕事上の経験」の持つ意味が大きいことがわかる。企業の経営幹部に「リーダーシップを発揮する上で有益だった経験は何か」と尋ねたところ、「仕事上の経験」が70%を占め、「関係」(上司の薫陶や顧客からの教えなど)は20%、「研修」は10%程度にすぎなかったという。

そして私もまた、リーダーシップの学校は「経験」であると考えている。研修だけで身につくものではない。

ゼロの状態から新規事業を立ちあげた時や、つぶれかけた事業分野を立て直そうとする時、大きな絵に向かってメンバーや他部門、社外の人たちが巻き込まれていく過程でリーダーシップは発揮される。肝心なのは、その「経験」を放置せず、内省(リフレクション)することだ。経験の意味づけ、蒸留、純化が社内できれば、会社にリーダーシップが育つ下地ができる。

P社では、同社でGMと呼ばれる部長クラスが「一皮むけた経験」を内省し、そこから引き出した教訓を持論としてレポートし、それをシェアする研修を行ってきた。聞いている私が感激するようなすごい経験を語る人がおられる。そんな「経験」を内省し、切磋琢磨する仲間のGMと共有し、リーダーシップの「持論」を持っている人が一定数を超えた時、その会社にはリーダーシップの連鎖が起きる。今後はリーダーシップの連鎖につなげるアセスメントや研修、フィードバックツールが大事になってくるだろう。

### 振り返りの場、内省の場としての大学院や座学研修

企業人はとにかく忙しい。仕事上の経験や冒

## Profile

金井壽宏 (かない・としひろ) 氏  
1954年兵庫県生まれ。京都大学教育学部卒業、神戸大学博士課程修了後、MIT経営大学院博士課程修了。1999年より現職。リーダーシップやキャリア、モチベーションなど、人の発達や心理的側面に注目する。著書『仕事で「一皮むける」』(光文社新書)、『変革型ミドルの探求』(白桃書房)、『働くひとのためのキャリア・デザイン』(PHP新書) など多数。



険、自分が成長したと思える要素を、日常に追われながら振り返るのは容易ではない。ベストジョブやリーダーシップの経験があっても、それらを自分なりの言葉で人と語り合ったり、内省する時間的余裕がないものだ。

リーダーシップやキャリア発達は、学ぼうとする人が理論を経験に、経験を理論に結び付けて考えるところから始まる。研究者の理論を自らの経験に引き寄せ、自分なりのセオリーをもつことが重要であり、現場で働く人にとって大学院や研修はその振り返りの場、内省のための場として大事である。

アクションと内省、どちらが大事かと聞かれたら、私はアクションを選ぶ。それが生きていることの根本だと思うからだ。しかし、ただ生きているのではなく、意味のある生き方、働き方を望んでいるのなら、アクションだけでは足りない。内省が大事だ。内省が大事なのは、それがアクションに基づいており、次のいっそう充実したアクションを誘導するからだ。

## 偉大な経営者ほど「内省(リフレクション)」している

経営幹部ともなると、さらに自分を見る鏡が減る。「将来を展望するために振り返る」ことは、リーダーがリーダーであり続けるためにも必要なことだ。

偉大な経営者ほど内省をしている。松下幸

之助の百力条で語られる指導者の心得は、自身の経験から導きだされたものであり、いわば持論の集大成である。伊藤忠商事取締役会長の丹羽宇一郎さんも、内省という言葉は使わないが、毎朝早起きをし、散歩しながら「いつも考えている」という。自分の頭で考えなくてはいけない、考えることなくして経営者たりえないという経営者は多い。

経営者の言う「考える」には、「将来を展望するために振り返る」という意味が含まれている。経験をいい形で振り返ることができた人は、経験から自分の「持論」を持つことができる。それが経営者に必要な価値判断の軸になる。経営者が行わなければならない意思決定は、合理的に判断できる類のものではない。大きな意思決定は、経営者の価値観に深く根ざしたものになる。合理的決定を目指しつつも、「理外の理」というような判断も必要となる瞬間がある。経営判断の軸、価値観はどのようにして形成されるかと言えば、やはり経験と内省からだ。持論もこのふたつと議論を通じて生まれる。

人は仕事の経験を通じて成長、発達し続ける。トップであれ、ミドルであれ、経験の意味を内省し、社外の広い世界とも接触し、内省したことを組織内外の人と話し合えることが大事であり、今後とも成長のフィードバックとして不可欠である。(取材・構成/編集部)