

# 横並び、試行錯誤の段階から 戦略に合致した選抜・育成の段階へ

## 三品和広

神戸大学大学院経営学研究科 教授

### どの企業も似たりよったりというのは 戦略論からみておかしいことだ

21世紀最初の10年は、日本の企業が「選抜型」の「経営人材教育」にお金をかけ始めた10年だった。日本の企業にとって、「選抜型」のもつ意味は重い。同じように採用しても同じように意味のある人材というわけにはいかないと宣言したようなものであり、20世紀との決別を意味する。ただ、選別はしたものの、どう育てるかについては試行錯誤の10年だった。

しかも、どの企業の取り組み内容も教育プログラムも似通っていた。これは戦略論からみればおかしいことである。今の日本の企業の病理は戦略不全にある、と私は考えているが、次世代リーダーの選抜・育成もまた戦略不全だったというしかない。企業が置かれているポジション、状況にカスタマイズされた選抜・育成がされるべきであり、それが次の10年の課題だろう。

### どのポジションにあるかによって なすべきことは変わってくる

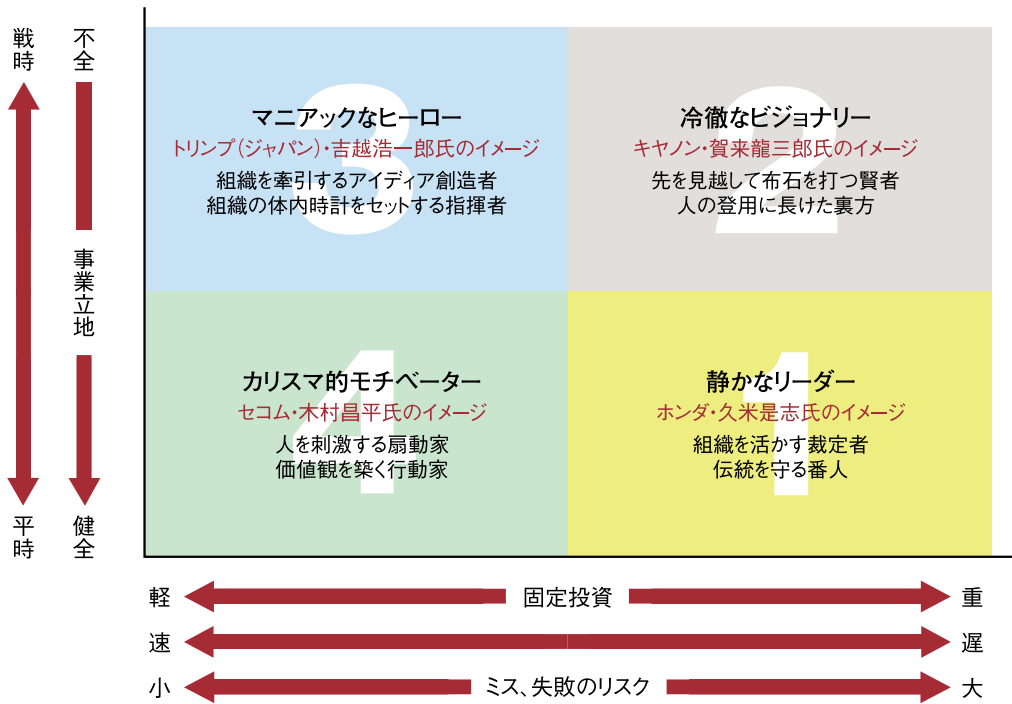
世の中のビジネスは「固定投資」の重たい・軽いと、「事業立地」の健全・不全で4つの象

限に分類できる（図表1）。「固定投資」が重たいビジネスの典型は、高炉ひとつに1兆円もの費用がかかる製鉄会社だ。かたや固定投資の軽いビジネスはゲーム会社やソフト会社である。ソニーはどちらかといえば軽いほう、トヨタなど自動車は重いほうに分類できる。「事業立地」はメインビジネスの健全度を示している。メインビジネスが健全であれば利益を享受でき、成長の余地もある。不全は、競争が厳しく成長も望めない状態で、利益が出にくい構造があることを示している。

重たくて健全なところに位置する（象限1）企業では「防衛」が大事だ。ここに位置する企業は、あまり戦略など言わなくてもいい。「愚直にやること」が一番である。80年代のトヨタやパナソニックがこれにあたる。

重たくて不全（象限2）な企業では「再生」が大事だ。今、ここに位置している企業が実に多いのだが、固定投資が重たくて不全という企業は、たいてい従業員も多く、変わるのが非常に難しい企業である。思いつき程度ではどうにもならないという問題を抱えている。リーダーはロングレンジで考えなくてはならない。まず地面を耕し、土壌を改良し、木を育てて……と、囲碁で言う布石の発想が欠かせない。

【図表 1】 企業ポジションとリーダーイメージ



軽くて不全（象限3）の企業はトライアルするが勝ち。固定投資が軽いぶんリスクも低い。発想し、試行し、いかに速くプロトタイプを作るかが勝負を分ける。決断と行動にもスピードが重視される。おそらく今のソニーに必要なもの、この軽さであり、スピードである。

### 健全（平時）か、不全（戦時）かによってリーダーの役割も異なる

企業が健全なとき、いわば平時のときは全員野球で乗りきることができる。「組織」の強いほうが強い。いわゆるモチベーション論が有効に機能する。だから、健全な状態にある企業のリーダーに求められるものは、現場を「邪魔しない」謙虚さである。愚直に、熱く、皆でやり抜くことであり、ここでのリーダーには「ハート」、「人望」、裏方の精神が

求められる。

企業が不全のとき、いわば戦時には、皆をぐいぐい引っ張っていくようなヒーロー型のリーダーが必要になる。ピンチの事態を切り開くのは組織ではなく「個人」であり、「考える」リーダーだ。ここでのリーダーには、これまで経験したことのない状況のもとで決断を下す「頭脳」が求められる。

### 戦時のリーダーの選抜育成はどうあるべきか

まず「誰を」選抜するかということが大事になってくる。上を仰ぎ、上からの方針を出発点に物事を考える管理型人材は、管理職としては優秀でも戦時の経営には不向きだ。厳しいことを言うようだが、組織人としての秩序を守る術を身につけた40代では遅すぎ

る。基本的には30代の10年間を主たる育成期間と位置づけたい。経営者として成功する人物は実務や管理を苦手とする傾向があり、人事部の視界に入っていない可能性が高い。本物の経営者が未来の経営者を直接選ぶことが、手早いだけでなく確実だろう。

当人の覚悟も問いたい。アメリカでは基本的にMBA採用した人をファストトラックに乗せる。多額の金と時間を自己投資しようとした時点で「自己選択」になっており、経営者たらんとする腹がすでに決まっていると見ることができるからだ。

戦後の復興期の日本には、会社に入る前に容易ならざる経験、人生を送ってきた人が多くいた。若き日に家庭や戦争にほんろうされ、一皮どころか真皮のめくれる壮絶な経験をしてきた人が企業を興し、経済を牽引してきた。豊かになった今の日本で、そうした人材はめっきり減った。探すことは難しい。だが、一見満ち足りた今の世の中にあっても、「こんちくしょう」をバネに大きく育つ可能性をもった人材は必ず存在する。それを発掘し、腹を決めて育てる覚悟がいる。

## 企業のポジションに対応した次世代リーダー選抜・育成を

次世代リーダー選抜・育成のあり方を、ひとくりに論じることはできない。必要とするリーダーが、企業の状況、ポジションによって違うからだ。事業が健全（平時）に位置する企業でリーダーに要求されることは「人のマネジメント」である。大きな変化を巻き起こす変革型のリーダーであるよりも、まずは皆が気持ちよく、なおかつ現状に甘んじることなく、向上心をもって働こう、「組織」に一定の緊張感を注入することが主要な役割



### Profile

三品和広（みしな・かずひろ）氏  
1959年愛知県生まれ。一橋大学商学部卒業、同大学大学院商学研究科修士課程修了後、ハーバード大学文理大学院博士課程修了。ハーバード大学ビジネススクール助教授、北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科助教授などを経て、現在に至る。著書『戦略不全の論理』『戦略不全の因果』（ともに東洋経済新報社刊）など多数。

となる。このような企業にあっては、必ずしも早期選抜型である必要はない。全員を対象に、さまざまな職場をローテーションさせて、経験を積ませることで管理者に育てていく従来の育成方法が有効だと思われる。

逆に事業が不全（戦時）、もしくは不全に傾きつつある企業では、考え、決断し、組織を動かす変革型のリーダーが必要である。このような状況の企業では、従来の延長型ではなく、早期選抜をしたうえで、事業創造にかかわる経験を積ませる必要がある。

今いちど自社のポジションを見直し、それをもとに全員野球型と早期選抜型、いずれがより自社の現状、そしてこれからの状況に合致しているか考えてみてはどうだろう。

（取材・構成／編集部）