

「次世代リーダー選抜・育成」 今後の課題

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所所長 古野庸一

この10年間で「選抜」教育は普及

次世代リーダー育成に関して、過去10年における最大の特徴は、「選抜」育成が行われたことである。限られたリソースを考えれば、選抜なしの育成は現実的ではない。各社は、選抜された人材に対して、経営リテラシー教育、現経営者との対話、アクションプランの実施、コーチング、360度サーベイを活用した育成プラン作成などのプログラムを実行していった。

そのような選抜プログラムの成果として、「若いうちから自覚を持たせることができた」「ある一定数の人材が経営リテラシーを身につけ、経営を語る共通言語ができた」といったことが語られる。あるいは、「同じ研修を受けたことによって、横のネットワーク、斜めのネットワークができた」という実感もあるようだ。選抜プログラムを受講した人の中から、役員が輩出されてきていることも確かである。

以上のような成果をあげている次世代リーダー育成への取り組みではあるが、今回のインタビューを通じて、いくつかの課題も明らかになった。

意図的な修羅場経験を創出する

研修プログラムだけではなく、実際の業務における修羅場経験が最も有効な育成の場であることを、経営者、人材育成部門の責任者は認識している。そうした経験をさせるためには、経営者候補人材の戦略的な異動・配置が必須となるが、多くの会社では実現できていない。

その理由のひとつが異動の難しさである。経

営者候補であれば、現在の部門でもエースである。その部門から候補者を引き抜いて異動させることに抵抗が大きいことは想像に難くない。加えて、異動させたい先のポジションにいる人の（降格を伴う）異動も同時に行わなければならないという事情もあるだろう。

また、そもそも「日系企業において、欧米のようにファストトラックを用意し、経営人材候補に若いうちから重要なポストを与え修羅場をくぐらせる、ということが可能なか」という問題もある。例えば、コマツでは早期の選抜は困難であり、「年次」は無視できないという立場をとっている。

日本たばこでは、経営人材候補を若いうちから抜擢し、チャレンジングな仕事をさせることにより早期育成を試みているが、日系企業としては特殊なケースと考えたほうがいい。同社は前身の専売公社時代に、特定の人材を幹部候補生として採用し、早期に重要なポストに就け、育成していったという経緯があるからである。現在の経営陣も実際にそういう経験をし、その効果を感じている。現場にも幹部候補生を支援していく風土がある。通常の日系企業では、簡単に真似はできないだろう。

それでも、「困難な仕事人が人を育てる」ことは確かなことである。意図的な修羅場経験の創出は今後の課題のひとつである。

求める経営者像に関して十分な議論をする

どういった経営者を育成していけばいいのかと

ということについて、経営ボードの中で、十分な議論がされていないのではないか。三品和広教授の言葉を借りれば、「次世代リーダー育成に関する戦略不全」である。

例えば、平時ではなく戦時のリーダーが必要だと考えているとする。戦時のリーダーは、会社の本流では育ちにくい。一般的に、会社の本流では今あるビジネスを正しく回すことが求められるため、優秀な管理職は育つが変革型リーダーはつぶされる。そのため、変革型リーダーの候補者は、本流から隔離したところで育成していく必要がある。新しいビジネスの立ち上げや赤字事業の立て直し、あるいは関連会社や海外子会社のマネジメント経験である。

このように、求める経営者像によって、適切な育成施策は変わるはずであり、裏を返せば、経営者像が明確でなければ、適切な育成施策を考えることは難しい、ということである。

一方で、求める経営者像を定めることの危険性もあるだろう。候補者が育ち、実際に経営者になるのは5年から20年先である。その頃には会社の方針や戦略も変わり、求められる経営者も変わっている可能性があるからだ。

さらに、将来の経営を強いリーダーシップを持つ一人の経営者に委ねるのではなく、多様なバックグラウンドや強みを持った経営ボード全体によって行っていくという視点もあるだろう。その場合は一人のスーパースターを育成するのではなく、多様な人材を経営者像として考えることになる。

求める経営者像の議論は簡単ではないが、変わる環境や将来の経営像も視野に入れた上での議論を行うべきだろう。企業によっては、今必要なのは平時のリーダーだが、10年後の状況は見通せないで、リスク分散の一環としても、戦時のリーダーを育成していく、というような

視点もありうる。

会社経営者を育てる

会社経営者は事業経営者の延長線上にある存在ではない。一般に、事業経営者は、短期業績を求められることが多い。一方で、会社経営者は、短期業績もさることながら、長期的な基盤をつくることが求められる。新たな事業の開発と同時に、撤退する事業を決めなければならない。事業を行うドメインの設定も必要になる。

短期業績のプレッシャーの中、なぜこの投資を行うのか。なぜ赤字なのにこのビジネスを継続させていくのか。そういう意思決定を行うためのよりどころ、意思決定の軸が会社経営者には必要となる。

意思決定の軸は、それまでの仕事経験から組み立てられていく。経験を振り返り、内省し、教訓を導き出し、持論を作り上げていくことがそのアプローチである。しかし、中原淳准教授が指摘するように、それだけでは危険である。独りよがりの持論は、過去の成功体験と同様、環境変化に適応できない可能性が高い。

「愚者は経験から学び、賢者は歴史から学ぶ」というが、自らの経験に加え、他人の経験をあわせて学ぶことが必要だ。そのことにより、社会における自社の存在意義を考えるきっかけが得られ、短期業績のプレッシャーに屈しない判断のよりどころをつかむことができる。自社の存在意義に関して深く考えることが意思決定の質を高め、ともに働く人やお客様への共感につながっていく。



まとめると、次の10年の経営者育成の課題は、修羅場経験の創出、経営者像の明確化に向けた議論、内省の場やツールの充実、そして自社の存在意義を深く考えるプログラムや仕組みの開発である。