

リーダー育成力で新成長を創る

㈱現代経営技術研究所 上級主任研究員 大槻裕志

㈱現代経営技術研究所 上級主任研究員 大島和義

－第1部－

新段階に入ったリーダー育成－新成長への能力とは－

「場の転換」と日本

10年ほど前から日本は、貿易から投資による所得収支を主体とする国になった。特にリーマンショック後は所得収支に依拠している。輸出競争力を維持しながら投資の優位性を高めることが新しい日本企業の成長モデルである。だが、「生産」から「ビジネス」へとシフトしたとたんに、急激に力を失ってしまう企業が続出している。「経営の移転」がうまくいかないからである。「場の転換」に対応できていないからだ。

グローバルリーダーに求められる「場の論理からの設計力」

「自分たちを超える論理が支配する場」というものの現実を見ないで、「日本での経験則による現場主義」は捨てる必要がある。もっと踏み込んで深いところで日本企業のグローバルリーダーに求められること、それは、その「場」にはどんな論理が働いているかを見抜き、場の中での自分たちの行動を設計する力を鍛えることである。場の中のどの「条件」から経営を組み立てればよいか、その論理構造を学ばなければならない。特に、リーダーたちにとって大切なのは自社のアイデンティ領域と条件適応領域の峻別である。根っこにあるアイデンティティについてリーダーは強い確信を抱いていなければならない。その確信が普遍性に到達する時、彼はどの場に行っても通用するぶれない指導者となる。

場の論理からの経営の設計でどうグローバル経営を進化させるか

第一に、今、起こっているグローバルでの人材争奪戦に勝つことである。多くの日本企業は海外でのリクルート戦略をまだ持っていない。海外で優秀な人材を見つけても、その準備が十分にできていない。この人材争奪戦に勝利できれば日本の経営は変わってくる。

第二には、現地発の日本変革の力を取り込むこと。マーケティング、治工具のようなもの、経営に関すること等、面白いものがかなりある。

第三に、外交・政治を洞察した渉外機能強化だ。忙しくとも現地のトップは何よりも渉外機能を強化すること。外交・政治を見据えた上で、堂々と渡り合えるグローバルリーダーが必要。

第四は、世界標準を制する継続的な交渉機能の強化。日本はサムスンに「回帰」するのではなくインテルのように世界標準を制するように「進化」しなければならない。それには、高い技術に加え、世界中にネットワークを張り巡らし、継続的な交渉機能を持ち、チャンスが来たら間髪入れずに食い込んでいくフットワーク。まさに場の論理を見抜き戦略を組み立てられる世界に通用する人材が求められる。

第五は、社会と企業の間で葛藤を克服していくリーダーの個人力。社会と企業が利害相反している場合、リーダーは葛藤の中に置かれる。真のリーダーはこの葛藤を克服して、会社の在り方と社会とを近づけていく。それは場の論理に自覚的であるリーダーにしかできない。

若い経営プロフェッショナルを計画的に早期育成しよう

事業プロフェッショナルは、固有の才能と専門領域での経験とそこで培われた人的ネットワークにその成果を左右される。だが、経営プロフェッショナルは、適切な教育・研修と計画的な配置によって創ることができる。シリコンバレーのIT企業がよい例だ。事業を興す人材は特定のだが、それを動かす経営プロフェッショナルが確保されているから成長できる。グローバル展開を見越した上で、チャンスを与えながらどんどん作っていく必要がある。また、その育成において、今後の必須の条件になるのは「場の論理からの経営設計力」である。

— 第2部 —

この2カ年前に攻める人材育成計画をこう進める

自己変革へのモチベーションをこう引き出せ

第一に、攻めの教育態勢を発動すること。「場の転換」は、「自己変革」を個人に迫る。教育は、それへの手がかりを見つけさせ、覚悟と勇気と道筋を与える。また、先頭に立って引っ張る態度を形成し、発展実現へ協働する意思を形成する。サポートしようという仲間を作る。教育を通じて組織も個人も新しい場に向かう態勢をつくる。そういう攻めの教育、前に攻める教育の「場」こそ、最強の組織モチベーションである。

第二には、「人材をつかむ」ということ。新しい場の中で必要とする能力は異なる。人材観を切り替えて、新しい人材観で人材をつかむ。また、新しい人材観にそった教育を通じて人材をつかむということ。固定化した人材観を破る—強烈な個人モチベーションになる。

どういう教育を実施するか

第一は、異種環境、リスク環境への感度と覚悟をつくる教育。未体験、不確実な条件の中から自らの行動を切り開く力を鍛えることである。探索し、予見し、試行錯誤しながら、手がかりを得て、研究し、調べて、考え、仮説を立て、検証し、発見する……。リーダーとして、どういふ結果や成果物を描き、求めていくか、自分で探り出す。成功要因、失敗要因を自分の判断で選択する。そうやって、自分の思考と行動のフレームワークを築かせる。

第二は、事業実戦のコミュニケーション能力の強化である。今、それぞれ十分にスペシャリストが現地に出てその力量を生かせないままリスクな状態にある。その原因は、事業実戦のコミュニケーション技術が欠けているからである。この克服には「コンセプト・コミュニケーション」と「アクション・コミュニケーション」が必要である。そのために2つのツールを用意した。1つは、全体構想を共有するための「コンセプト・フォーマット」、もう1つは、概念を現実の行動に展開する「プロジェクト・フォーマット」である。個人主義の人たち、産業システムの進度の異なっている人たち、実務におけるリスク対策、極めて有効である。

新成長へのロジックを構築し、リーダー育成を構想せよ

1つ目は、単純だが、「関係づくり」を指導し、サポートする教育訓練プログラムである。信頼できる仲間、サポートしてくれる大切な人、情報源となってくれる相手、ビジネスにおけるパートナー。場が変わればゼロベースになる中で、新しい関係づくりに力を与える指導と訓練は欠かせない教育要件である。

2つ目は、**現評価制度を見直すこと**。人材は財産である。だが、その人材が、「場の転換」の中で失敗する……。そこにはうまくいかない事情がある。その本質をつかんで評価するには評価側の力量が求められる。誰が彼を評価するのか。誰が、どう彼の活動を見ているのか。また、完全な成功シナリオは存在しない未体験ゾーンの中で作りあげられたノウハウ、発見された情報や事実やこうして失敗したという体験の蓄積、それらすべてが今後の成功のための業績である。そういう業績評価をどうするか。人事につきつけられたテーマである。人材育成と同時に評価制度の見直しを進めて欲しい。

3つ目は、**敗者復活の人事、活かす人事の追求である**。孤軍奮闘で矢尽き刀折れというような個々の状態を放置している組織があるが、そういう組織は信頼感のもてない組織となり、決して成功する組織とはならないと思う。競争を煽るだけ、成果主義を追求するだけの組織運営は見直す必要がある。ぜひ、敗者復活―再活用人事の重要性に取り組んでほしい。敗者にはノウハウが詰まっているし、センサーが育っているということを大切にしなければならないと思う。活かす人事、生きる人づかひのあり方を研究してほしい。

人材育成計画の構想と推進

状況に違いはあっても依然として日本の企業の多くは、一生懸命に働きたいという人たちがいて、その人たちは現在の業務を担っていくと同時に、会社の次の発展を担っていける人材でありたいと思っている。そして、真剣に自己変革を模索している。それに対して、グローバル化という大転換を進めていく上でも、経営として強く自覚して取り組む必要があると思う。それを実践推進する教育部門の使命は極めて大きい。この2カ年はリーダー人材育成こそ最優先課題である。