

もう先延ばしはできない。次世代リーダー育成は緊急課題

株式会社ACWパートナーズ

代表パートナー 大國 仁

次世代を担うリーダーは育っていますか？

企業経営には、中長期の視点が欠かせない。社会や経済の動向、顧客の変化、他社との競争関係などを踏まえてビジョンや事業戦略を策定すると共に、ビジョン達成に向けた組織、人材、風土の強化について考える必要がある。特に中長期の視点が必須なのは、次世代を担うリーダーの育成である。育成には時間がかかるからである。「後継者がいない」と嘆く経営者も多い。事業については先見の明のあるカリスマ的な経営者ほど、後継者の育成に苦しんできた経験を持っているようである。経営者との実力差が大きいために、部下が経営者からの厳しい要求に耐えられなくなることも1つの原因だ。

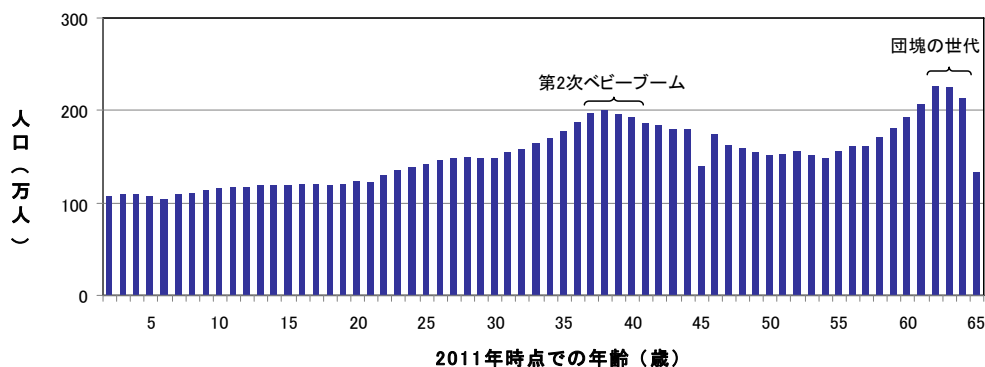
今後は少子化などの影響によって、リーダー育成の重要性がますます高まるはずだ。10年、20年といった長いスパンで次世代のリーダーを育成していけるかどうか、企業の存亡に関わるといっても過言ではない。

本レポートでは、労働人口や人材の質の変化、リーダーの成長過程などの観点を通じて、次世代リーダーの育成のポイントについて紹介する。

少子化が進み、ベビーブームの半数にまで落ち込んでいる

総務省統計局のまとめた人口推計をもとに、2011年の年齢別の人口をグラフにしてみた（図表1）。

【図表1】2011年時点での年齢別人口



出所) 総務省統計局「人口推計(平成21年10月1日)」をもとに、(株)ACWパートナーズが作成

第2次ベビーブームによってピークとなった38歳の200万人から、年齢が若くなるにつれて人口は減少し、今の大学生にあたる20歳前後では約120万人になってしまっている。今後はさらに減少し、20年後には100万人まで落ち込む試算である。人口減少と共に懸念されるのは、人材の質の低下である。

人口の減少と共に、人材の質も低下しているのではないか？

筆者はこれまで経営コンサルタントの中途採用や育成を経験してきた。採用では 20～30 代を中心に 100 名前後の応募者を面接した。あくまで限られた経験に基づく私見だが、彼らには次の 3 つのような特徴がある。

まず 1 つ目として、「何かを成し遂げたい」という明確な意志が見えない。MBA ブームの影響もあり、MBA 修了者の多い経営コンサルタントは、何かと脚光を浴びてきた。そのため、相当勉強して業界に挑戦してきている人が多い。しかし、「なぜ企業に対する支援をしたいのか？」という質問に対する回答に使命感が感じられるのは、ごく限られた候補者である。志望動機の真意を探っていくと、大半が「キャリアとして重要」「スキルアップの経験が積める」といった理由で業界を選んでいる。

2 つ目に、“失敗したくない”という意識が強い。“したいこと”よりも“今自分にできること”を真っ先に考える傾向がある。“できるかどうかかわからないが、したいこと”に果敢に挑戦すると大きく成長できる。自ら積極的に取り組んでいる仕事なので、自己評価も厳しくなる。一方、上司から「自己評価は？」と聞かれて、非常に甘い評価をする人も多い。“褒めて伸ばす”ことは重要だが、“自分は褒められて育つ”と信じている人の成長スピードは遅い。低いハードルを飛び越えて、できた気になっているからだ。

最後の 3 つ目は、目的から具体的な作業に落とし込む力が弱いことだ。成果物が具体的に見える中で、穴埋め問題のように中身を埋めていくことはできる。しかし、ゼロから成果物のイメージを描くところが弱い。過去の資料やテンプレートがないと、全く手が動かない。答えがすぐに出ない状況に耐えられないようにも見える。自分で答えを導き出そうとせずに、インターネットでどこかにある答えを探す癖がついてしまっている。

これら 3 つの特徴から、全体として小さくまとまってしまっているように感じるのである。「若いのだから、もっと元気を出せばよいのに」と残念に思ってしまう。

候補者の数とその実力は年々低下する中、団塊の世代は退職していく

このような印象は、筆者が出会ったごく限られた人材から受けたものだ。しかし、人材の質の低下に懸念を抱く人は多い。人材紹介会社を経営する知人もその 1 人である。その知人によると、20～30 代の若者を見る限り、若く世代ほど年相応の実務能力を身につけていないと感じる率が高いそうだ。人口の減少に伴う競争意識の低下が大きな原因ではないかと話していた。全入時代と言われるほど、大学の入学倍率は下がっている。小中学校でも 1 クラスあたりの人数が減って、個人指導などの教育サービスも充実するなど、手厚く教育されていることも影響しているのかも知れない。

また、最近気になっているのは、近年の個人主義的な風潮である。本屋のビジネス書コーナーでは、スキルアップや自己啓発の本が溢れている。「あなたもこれを読めば、

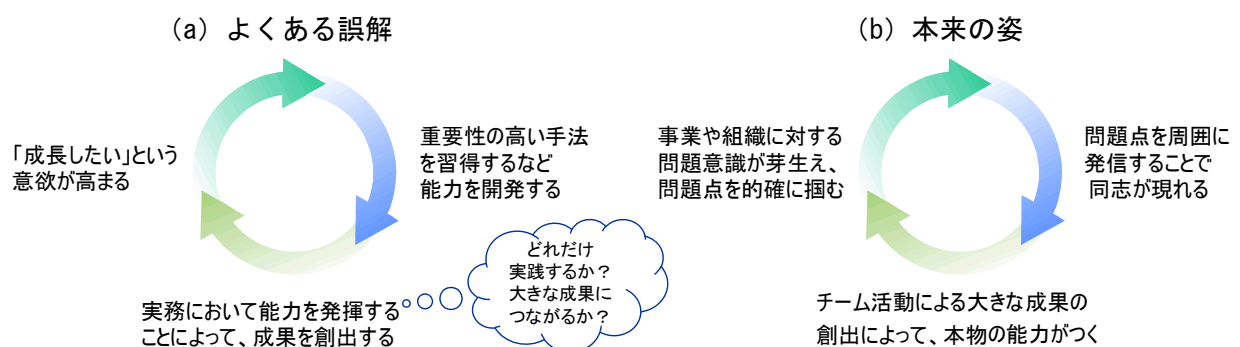
「スーパーマンになれる」という声が聞こえるようだ。「自分さえよければそれでいい」という意識が強くないか心配である。人間そのような意識を少なからず持っているものだが、日本人の強みである“和の心”が失われていくのは非常に危険である。

労働人口の減少や人材の質の変化は確実に進んでいる。2012 年問題として再びクロージングアップされているように団塊の世代の多くは退職していく。自社の若手社員の特性を捉えつつ、リーダーの資質をもった人材を見出して成長を促すことは、緊急の課題である。次に、真のリーダーについてもう少し考えてみよう。

能力が上がればリーダーになれるのか？

「リーダーとして活躍できないのは、能力が不足しているからだ」と考え、能力開発のためのメニューを用意する。様々な思考法や手法を学ぶことで、自身の業務に活かすための機会を提供するためである。確かに仕事の質は上がるかも知れないが、果たして真のリーダーとして成長するだろうか？

【図表 2】真のリーダーの成長過程



筆者が考える本来の姿はこうだ（図表 2）。真のリーダーは、会社の事業や組織への強い問題意識を持っている。そのため問題点を的確に掴んでいるのだが、それを黙っているのではなく自ら発信する。自分のためだけではなく、仲間のことを思う気持ちも、発信する原動力になっている。そのような人には、周りもその人を後押ししてくれるものだ。「自分もそう思っていた」「一緒にやりましょう」と声をかけてくる、言わば“同志”が現れる。そのような“同志”が集まれば、社内に動きが起こる。共に活動してくれる同志のために、必死に努力して最後までやり切ろうとするものだ。その過程で必要なスキルを身につけていく。または、自然にスキルが身についてくる。いずれにせよ、あくまで結果として能力が向上していくのである。

成果を出す真のリーダーを見分ける方法

図表 2 の真のリーダーの成長過程は、成果を出すためのチーム活動を支援してきた経験によって裏付けられたものだ。筆者は約 10 年間、組織横断的に経営課題を解決するリーダーのコーチを務めてきた。約半年の間に、課題解決に有効な手法やチーム活動の進め方、そして経営陣への報告・提言のポイントを助言することで、財務効果などの成

果を出して、リーダーを育成することが目的である。成果が出るかどうかは課題によって変わるが、リーダー個人による影響も大きい。これまでの経験から、成果を出すリーダーが見分けられるようになった。

その方法は至ってシンプルである。活動の開始前に「リーダーに指名されてどう思ったか？」と聞いてみることだ。成果を出すリーダーは、必ずその課題の根底にある問題や関連する情報について話してくれる。そして、その課題解決が自分だけではなく仲間のためであるということに触れるのである。

一方、「リーダーに指名されたので、責任を全うしたい。その中でスキルアップをしたい」という場合は、成果は限られる。望ましくないケースでは、活動がうまくいかなくなると、「自分は頑張っているのに」という感情がメンバーに伝わってしまうこともある。メンバーの協力が得られないと、リーダー自身が手を動かせる範囲に活動が限定されていくために、成果は小さくなる。

それでは、一体どのように真のリーダーを育成していけばよいのだろうか？

リーダー育成において押さえるべき3つのポイント

これまで述べてきた人材の変化や真のリーダーの成長過程を踏まえると、次世代リーダー育成のポイントは次の3つである。

1. 日常業務の中で、若手社員の当事者意識と目的思考を強めていく
2. 資質を持った人材に、チーム活動を前提とした試練の場を設定する
3. 経営幹部が覚悟と忍耐をもって取り組み、意思決定や助言の精度を上げる

それぞれのポイントについて、もう少し詳しく説明する。

1. 日常業務の中で、若手社員の当事者意識と目的思考を強めていく

そもそものベースは、当事者意識を持って仕事をするることである。若いうちから、あらゆる機会を通じて徹底していく必要がある。真のリーダーとして成長できるかどうかは、「下手でもいいから試合に出た数」で決まる。野球に例えて言うならば、先輩が打席に入った時に、観客席にいるのか、ベンチに座っているのか、ネクストバッターズサークルでバットを振っているのかで、後輩の成長は大きく変わってくる。常に試合に出るつもりでベンチに座るよう促すことだ。

次に大切なことは、目的から業務の落とす訓練を積むことである。労働人口の減少に伴って、同じ作業を繰り返すような業務はシステムに置き換わっていくだろう。これから求められるのは、“初めての任務でも完遂できる力”である。従って、若手社員に仕事を任せる際は、目的を必ず説明することが大切である。①目的、②満たすべき要件、③成果物イメージ、④作業方法、⑤期限・進捗管理方法の5つを確認することが望ましい。最終的には、目的さえ伝えれば最後まで自力で全うできるレベルを目指すのだ。

2. 資質を持った人材に、チーム活動を前提とした試練の場を設定する

“試練が人を大きくする”ということに違和感を覚える人はいないだろう。ある目的を達成するために、自身の持っている能力を最大限活用しつつも、今までに磨いていなかった領域の能力を発揮する場を用意する。重要な経営課題を提示して、関わりたいという意志を表明した人材の中から推進リーダーを決定するとよい。

また小さな失敗を重ねながらも、あくまでチームとして最終的には成功したと言える状態に持っていきけるように責任を明確にすることも大切である。全ての責任を推進リーダーに押し付けることは望ましくない。ゼネラル・エレクトリック社（GE）をはじめ広く活用されているシックスシグマでは、課題解決を推進する責任者をブラックベルト、結果についての最終責任者をチャンピオンとして、責任と役割分担を明確化している。チームとして一丸となって課題に取り組むためには、有効な方法である。

3. 経営幹部が覚悟と忍耐をもって取り組み、意思決定や助言の精度を上げる

経営課題の解決のために全身全霊を掛けて取り組んだにも関わらず、経営幹部からの一言でチームの士気が著しく下がる。そして、優秀な推進リーダーが自信を失い、その姿を見た若手には「リーダーは損だ」という印象を与える。絶対に避けたい事態である。

幹部は広範囲かつ長期的な視野で経営課題について考えている。また、様々な重圧のために焦りもあるだろう。わかりにくい報告を聞くと、内容をよく聞かないまま、つい直感で指導したくなるだろう。しかし、一喝されても這い上がってくる人材は減っていると思った方がよい。リーダー育成への覚悟をもって、我慢強く取り組む必要がある。

意思決定や助言の精度を上げることも大切である。特に、新規の事業やサービスの開発では細心の注意が必要だ。コンセプトを固める段階なのか、細部を詰める段階なのかによって、助言のポイントが全く異なってくる。コンセプトづくりの段階で、細部を詰めるための助言を行いすぎて、新しい可能性をつぶしてしまうことも多い。

まずは、自社に眠っている真のリーダー候補を探すこと

転職を繰り返してキャリアアップしてきた人材は輝いて見える。様々な経験や他の業界の知識を持っていることは魅力的である。一方、派手さはなくて不器用だが、自分の意思で着実に前進している人材を見逃すべきではない。最後まで会社を支えようとする人材は、その事業や会社に対する特別な想いを持っているからである。

業績が低迷すると誰が一番悪いのかを突き止めたくなくなるのが人間の性だが、犯人探しからは何も得られない。業績低迷に負い目を感じていることで、社員があるべき姿への発言を控えていることもある。トップの顔色を全員がうかがっている。

一番のリーダーである経営トップが、「この先何を目指すべきか？」という問いを本気で投げたときに、真のリーダーは現れるものである。

《カンパニー・ウェイ レポートの発行にあたって》

企業がこれまで培ってきた組織的な考え方・動き方が“カンパニー・ウェイ”です。自社のウェイが確立されると、意思決定や実行の質とスピードが格段と上がります。顧客や取引先、それから投資家からも大きな信頼が得られます。社員は自信と誇りを持って働き、優秀な人材が集まるようになります。本レポートでは、カンパニー・ウェイを強めていくためのヒントをご提供していきます。

【今後のテーマ(予定)】

- 今すぐ確認を！今の経営に必要な6つのチェックポイント(次号)
- 最初の一步が成否を分ける。成果を2倍にする課題設定
- 活動の「質」と「スピード」を高める課題解決の共通言語とは？
- 原点回帰。顧客視点に基づく商品・サービスの創造
- 新規事業の成功要因と立ち上げの秘訣
- 社員がブランドになる!? 不況を乗り切る理念経営 など

《筆者・発行者紹介》

大國 仁（おおくに じん）

東京工業大学大学院修了後、三菱自動車工業でマーケティング戦略策定から立ち上げに関わる。三和総合研究所、ジェミニ・コンサルティングを経て、2002 年 11 月ジェネックスパートナーズの設立に参画。シックスシグマ・ウェイを活用した全社変革支援など十数社へのコンサルティング支援を経験して独立。クライアント企業のパートナーとして、企業変革活動の設計・立ち上げ・推進・展開・定着を支援しながら、財務効果だけでなく、改革リーダーの育成や組織力の向上に繋げるプロジェクトを数多く経験。

株式会社 ACW パートナーズ <http://www.acwp.jp>

企業の永続的な成長を、パートナーとして支援する経営コンサルティング会社。社員の方々が自律的に動き、組織として成功体験を積みながら、自社独自のウェイを強めていくための各種サービスを提供する。

<問い合わせ先 >

株式会社 ACW パートナーズ

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-5-1 大手町ファーストスクエア イーストタワー4 階
TEL : 03-5219-1443 (代表) E-mail : info@acwp.jp 担当 : 大國 (おおくに)

当社サービスのご紹介

リーダー育成に関連した当社サービスの一部をご紹介します。

～ 財務効果保証つき「成果にコミットシリーズ」第1弾 ～

そろそろ練習プロジェクトは終わりにしたいという経営者の方へ

『次世代リーダー育成支援』

自社にとっての重要課題を解決していく過程で、

リーダーの資質を持った人材を見出だし、次世代の幹部への成長機会を提供していきます。

【特長】

- 人材育成を第一の目的としないことで、リーダーとしての資質を持った育成対象者を見極める
- 主要業務プロセスが見える化し、重要課題を解決して成果を出すことで、組織としても成功体験を積む
- 育成対象者が広く応用可能な課題解決の方法論を習得することで、成果創出の活動が持続する

活動による財務効果が支援費用を下回った場合、支援費用の 25%は返金いたします。

(詳細はお問い合わせください)