

働き手に選ばれる企業人事 (7)

リーダー人材を計画的に育成する「リーダーシップ開発プログラム(LDP)」への関心が日本企業の間で高まっている。しかし、「プログラムを社員に受講させても職場でのリーダーシップ発揮にはつながっていない」という声を聞くことも多い。その主な理由は以下の3点にある。

第1の理由は、LDPを社員に適用する時期に問題があることだ。一般的な日本企業では30代後半くらいから徐々にLDPの対象にすることが多いが、それでは遅きに失している。経営幹部として40代から精力的にグローバルに活躍してもらうには、社員が可能な限り若い頃にリーダーシップ開発を開始しなければ間に合わない。

欧米先進企業では20代前半から優秀人材を選抜し、LDPの対象としている事例もみられる。日本における大学教育と実際のビジネスとの相関性の低さを考えると20代前半を対象にすることには無理があるものの、企業に入社してから業務を一通り経験した後、すなわち20代後半に適用時期を早めることはできるだろう。

しかし、この適用時期の早期化に立ちふさがる壁が、階層別研修だ。階層別研修は同世代社員の全体底上げには寄与するものの、難易度・時間数・頻度などを標準レベルにとどめる必要があり、リーダーシップ開発施策としては質的か

20代後半からリーダー育成

つ量的に物足りないものになる。そのため、LDPに限っては選抜型の施策が必要になるのだが、若手から優秀人材を選抜すること自体をいやがる経営者も多い。

第2の理由は、LDPの内容を自社の事業とひも付けていないことにある。特に企業の人事部門のLDP担当者が自社の経営方針や事業課題を十分に理解していない状況で顕著だ。LDPの詳細企画を外部業者に丸投げするようでは、受講生がその会社では実践の難しい理論を学習するだけにとどまり、実際の職場でのリーダーシップ発揮にはつながりづらい。

例えば、自社の過去の失敗事業や経営幹部の修羅場経験をケース化するなど、相当な作り込みが必要になる。高い解像度で事業とプログラムをひも付けなければ、受講生は学習内容の職場実践をイメージできないだろう。

第3の理由は、リーダーシップ開発への費用と時間の投資不足である。これは経営者の問題だ。経営者の本来の役割は事業の存在意義である「Why」や、何をして何をしないかを考える「What」を構想することにある。しかし実際には売上高や利益目標の達成方法、つまり「How」ばかりを考えている経営者も多い。

経営者がHow思考に陥ると、売上高・利益とのつながりの証明が難しいLDPに費用と時間を投じる決断ができず、投資しても安価な単発研修にとどまってしまう。次世代経営幹部に必要なリーダーシップは研修一つで培われるものではなく、長期間にわたるモニタリングや定期的な研修受講、コーチ・メンターによるフォローなどが必要になる。1人当たり数百万円・数百時間あるいはそれ以上のコストがかかるため、How思考の経営者がいる企業で意味のあるLDPが行われる可能性は低い。

以上、企業におけるLDPがうまくいかない主な理由を3点紹介した。これら乗り越えられるかどうかは、人事部門の手腕にかかっている。

