

---

## コンサルティングレポート

# 成功するリーダーシップ開発とは

---

### 1. 人材育成投資の落とし穴

企業の人材育成投資が活発化している。

厚生労働省の「能力開発基本調査」によれば、正社員1人あたりの Off-JT 費用平均額は平成 15 年度の 2.1 万円/人に対し、平成 17 年度は 2.8 万円/人と、わずか2年間でかなりの伸びを示している。中でもリーダーシップ強化を目的とした育成投資は、ここ数年拡大しつつあるようだ。書店に行けば、リーダーシップと名のつく関連書籍が所狭しと書棚に陳列されているのを目にした読者も少なくないだろう。事実、当社としても、企業規模・業種を問わず、リーダーシップ開発をはじめとした人材育成コンサルティングの案件は近年増加しており、企業の人材育成に対する関心の高まりを実感している。

しかしながら、日々コンサルティングの現場にいる者として率直な感想を述べるならば、昨今のリーダーシップ開発施策の相次ぐ導入は、一般に紹介されている方法論をそのまま転用し、安易に解決策を見出そうとする「手段先行型」の風潮が感じられてならない。たしかに、人材育成はその性格上、費用対効果を量的に見極めにくく、検証が難しい分野であるがゆえに、こうした企業行動は半ばやむを得ないものと言えるが、社内の既存の仕組みや、今後のリーダーシップ開発体系の全体観、導入施策に求めるべき機能、他の施策との整合性などに対する深い分析・洞察を欠いたまま、表層的な部分だけ模倣したところで、施策は健全に機能するといえるだろうか。むしろ、内部適合を考慮しない安易な施策導入は、社員の不信感を助長し、企業文化・組織風土の荒廃すら招くこととなりかねない。

本稿では、こうした問題意識を背景として、近年活発化しているリーダーシップ開発のメカニズムを紐解くとともに、自社への導入をいかに実効的なものにしていくかという観点から、体系構築のフレームワークを明示する。

### 2. 「リーダーシップ」とは何か

その前提として、まずはリーダーシップの定義を共有しておきたい。リーダーシップについては、これまで洋の東西を問わず様々な研究成果があり、一概にその是非を論じることは難しい。ただ昨今の流れとして、あらゆる業種・業態で顧客価値の最大化が叫ばれるようになり、顧客接点を担う職場リーダー、あるいは現場第一線社員の創造的な取り組みに、企業の競争優位の源泉を見出そうとする動きが高まっている。他方、一握りのトップの強烈なパーソナリティで組織を牽引するカリスマ型リーダー像は、やや過去のものとなりつつある。本稿ではこれらの点に着目し、リーダーシップを「組織のあらゆる階層で求められる価値創造的な行動」<sup>1</sup>と捉え、図1のとおり定義した。

リーダーシップ行動か、そうでないかの決定的な違いは、「確率論」的行動か、それとも「確実性」の行動かということである。既存のマニュアルやルールに従って行動する限り、目的と方法論は確定しているの、基本的

---

<sup>1</sup> 経済産業省の「人材マネジメントに関する研究会」報告書においても、「組織運営において求められる人材像とは、ごく少数のリーダーではなく、組織のあらゆるところでリーダーが必要」と提言されており、これを同報告書では「どこでもリーダー」化と定義している。

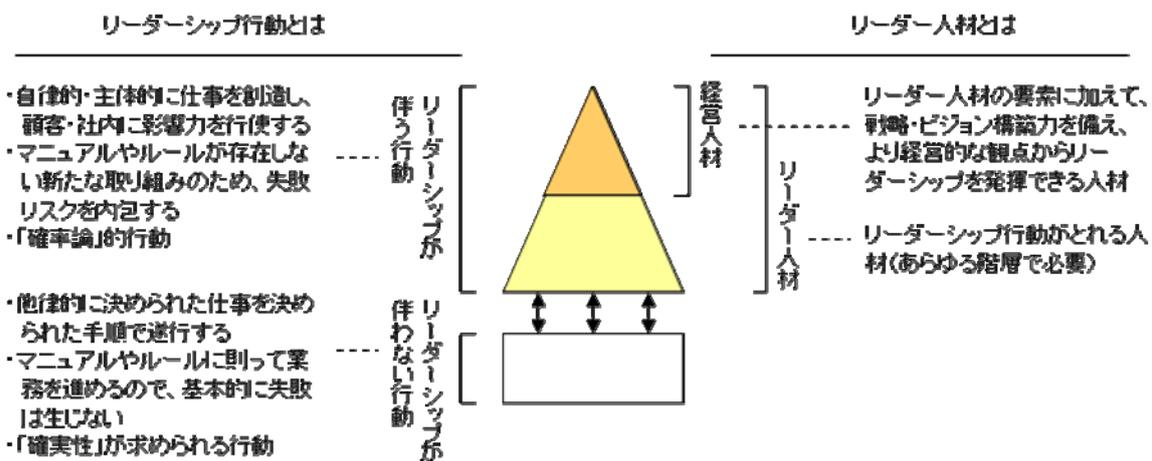
に失敗するということはありえない(あるとすれば、マニュアルどおりに運用するスキルが社員にない場合などである)。よってリーダーシップを伴わない行動では、業務を誤りなく遂行する「確実性」がカギとなる。これに対し、リーダーシップ行動は、対顧客あるいは対社内において、既存の仕組みでは定義できない新たな仕事を創出し、能動的に付加価値を生み出す行動のことを指す。前例がないので、行動自体の価値や成否は事前に定義できない。成功も失敗も実際に行動してみて漸く分かるいわば結果論となる。

例えばよくあるシチュエーションとして、販売員が店内で商品を探している顧客を見つけたとき、話しかけるべきかどうかという判断に迫られる場合がある。もしかしたら、店舗マニュアルにはある程度の状況設定とその場合の対処法が明示されているかも知れない。無論、販売員もそのマニュアルに従えば、対応としては及第点である。しかし、「顧客満足をできるだけ高めること」を目的とした場合、販売員の行動は果たしてマニュアルで定義できるものなのだろうか。まず、顧客の属性・しぐさ・販売員への関心・店内の混み具合などあらゆる状況を詳細に定義しうるかという問題がある。さらに全ての変数を定義できたとして、販売員としてとるべき最適な行動が何であるかを明確に具体化しなければならない。つまり、顧客満足を最大化させる行動について形式知化することはほぼ不可能であり、最終的に販売員は、成功への絶対的な確信を得ぬまま、自らの判断で行動を決定することとなる。

このように、顧客満足をもたらすための行動や、社内におけるイノベティブな企画立案・実行などは、既存の仕組みを超越したリーダーシップ行動そのものであるが、同時に、それは失敗リスクを孕んだ「確率論」的行動でもあるのである。

本稿ではリーダーシップを極めて広範な概念として定義している。リーダーシップというと、「先頭に立って人を導く」というイメージがしばしば思い浮かぶが、これはいわば、「目指すべき方向を示しながら、まだ見ぬ場所に向かって大勢の人を巻き込む」という意味であり、その基本原理は「確率論」的行動にほかならない。むしろ、本稿で定義したリーダーシップ行動が高度に発達した状態と捉えることができる。

図1 リーダーシップの定義



### 3. リーダーシップ開発の視点①② ～フィールド(場)／フォロー(支援)～

リーダーシップ開発のメカニズムを考えると、大きなポイントが4つある。それぞれについて以下に解説する。

第一に「フィールド(場)」である。これは「自律的・主体的に仕事を創造し実行することが許容される自由な環境」と定義することができる。リーダーシップとは自ら実践の場で試行錯誤しながら、時には艱難辛苦を乗り越えて習得・強化するものであり、決して研修その他で周囲から与えられて身につくものではない。昨今、様々な

企業で「リーダーシップ研修」などと称して、マネージャー自身の自己理解を深める教育プログラムがしばしば見受けられるが、これらはあくまで気づきの機会（リーダーシップ行動に向けた当事者意識の形成）を提供するにすぎず、実際にリーダーシップを血肉化する過程では、仕事を通じて社員に創造性発揮の機会を提供し、そこで成功体験を積ませることが必要不可欠となる。

第二に「フォロー（支援）」である。社員が「フィールド」でリーダーシップを発揮するのに必要な、会社からの様々な支援を指す。前述のリーダーシップ研修はまさしく「フォロー」の領域に入る。またここ数年様々な企業で次世代経営者育成プログラムが導入されるようになったが、ここで行われるビジネスフレームワークの学習（マーケティング・ファイナンスなどのマネジメント知識）やケーススタディを通じた模擬ビジネス体験もまた、リーダーシップを発揮するために必要な能力開発が目的であって、あくまで実践に備えた準備段階に過ぎない。したがって先のリーダーシップ研修同様、「フォロー」の範疇である。

ところで、人材育成に携わる読者の中には、これら二つのフレームをOJTとOff-JTの二元論で捉え、「フォロー」=Off-JT、とりわけ研修を想起した方もいるかも知れない。たしかにリーダーシップ研修やMBAなど、業務を離れ集中的に何かを学ぶといった「フォロー」施策はじつに多い。しかし「フォロー」は決してOff-JTに限定されるものではない。例えば、一定以上のパフォーマンスでリーダーとしての潜在能力も高い人材については、彼（彼女）らは「フィールド」さえ与えられれば、多少スキルや知識が不足していても、ある程度本人の自助努力でキャッチアップしてしまうものである。むしろ、こういった場合の「フォロー」施策としては、研修のような成長促進的なものよりも、本人の成長意欲の阻害要因を取り除くアプローチの方が適している（例：上司の育成責任付与（後述））。再度繰り返すが、「フィールド」=OJT、「フォロー」=Off-JTという単純な二元論の図式で捉えるべきではない。

ここで「フィールド」と「フォロー」の関係についてももう少し詳しく述べておきたい。両者は極めて相関性が高く、また施策によっては両者の境界線は極めて曖昧となる。先ほど「フィールド」について、「仕事を創造し実行することが許容される自由な環境」と説明したが、この「自由」を担保する上で、「フォロー」が極めて重要な役割を果たすからである。

具体例を挙げて説明する。人が組織の中でリーダーシップを発揮するとき、しばしばその自由意思を抑え込もうとする力が外部から働く。その最たる存在がほかならぬ本人の上司である。これには様々な理由が考えられるが、彼（彼女）らのメンタリティに則して考えた場合、概ね3つのケースが考えられる。①上司自身が主体的にリーダーシップを発揮したことがなく、部下の行動がそもそも理解できないというケース、②部下の行動意図としては理解できるが、管理者責任として部下が失敗した場合のリスクをとりたくないという、いわば自己保身に走るケース、③部下のリーダーシップ行動が成功し、社内評価が高まった場合に、近い将来自分のポジションが脅かされるのではないかという、これも自己保身が起因しているケース、の3つである。①は論外として、リーダーシップ行動の成否が確率論である限り、上司にとって②・③の不安やリスクから解放されることはない。その状態を回避するため、上司はしばしば部下の主体性を奪うという行動にでるのである。一方、会社としては、こうした社内の阻害要因を極小化するよう努めなくてはならない。部下に対するリーダーシップ育成責任を上司の考課項目として組み込む、あるいは360度評価やメンター制度を取り入れ、上司のマネジメント行動の変容を促す、といった「フォロー」施策の実施がこれにあたる。

このケースは、「フィールド」を確保するために「フォロー」を提供する例であるが、逆に「フォロー」を活かすために「フィールド」を効果的に与えるケースについても触れておきたい。

近年、リーダー人材、とりわけ将来の経営人材を育成することを目的に、アクションラーニングを取り入れる企業が増えている。アクションラーニングとは、自社の経営課題を取り上げ、様々な角度から調査・分析したうえで、具体的な課題解決策を提示し、収益向上や業務改革に取り組むというものである。通常、組織横断的に5～6名程度でチームを組み、全社的課題をテーマに取り組むことが多く、この過程を通じて、受講者は全社俯瞰的な視座と戦略的なリーダーシップを習得する。このプログラムの成否のカギは、「解決策を導出し、経営層の了承を取りつけ、現場で実践する」という一連のプロセスを通じ、受講者の経営参画意識を高揚させるところにあるのだが、多くの導入企業では解決策を経営層にプレゼンした段階で終わってしまうケースが多い。たとえ

施策をプランニングしても、実践という「フィールド」が提供されなければ、アクションラーニングは単なる「お勉強」の域を脱することができず、かえって受講者の欲求不満の温床となりかねない。

その点で、日産自動車の CEO カルロス・ゴーン氏により一躍脚光を浴びることとなったクロス・ファンクショナル・チーム (CFT) 活動は、今なおリーダーシップ開発の有力な手法として評価に値する。これは、2000 年～2002 年の「日産リバイバルプラン (NRP)」策定にあたって採用された手法で、若手・中堅幹部を中心に組織横断的なタスクフォースを組成し、全社的経営課題について改善策を導きながら、企業変革を進めるというものである。形式的にはアクションラーニングに酷似するが、ポイントはゴーン氏が CFT に大幅な権限を与え、かつチームの問題解決活動にコミットし続けたこと。従来 of 社内慣習を変えるには当然ながら相当な葛藤や軋轢が生じる。これをゴーン氏は徹底して擁護する立場をとり、NRP を成功に導いた (1 年前倒して計画を達成)。リーダーシップ開発プログラムとして見れば、活躍する「フィールド」を提供し続けた好例である。

なお、経営人材育成ということ言えば、大企業を中心に行われてきた若手社員の MBA 社費派遣も挙げられる。しかしこれもまた一般のアクションラーニング同様、修得後、学んできたことを十分に活かすだけの権限や自由度が社内で与えられず、社員がやむなく退職するという事態が多発した。筆者は活躍できる「フィールド」がすぐに与えられないからという理由で、安易に退職の途を選ぶ彼 (彼女) らを無条件に擁護するつもりはない。ただ、企業として見た場合、多額の教育投資が水泡に帰す前に、何らかの手立てを講じる余地はあったのではないだろうか。「フィールド」+「フォロー」という一連の人材育成プロセスの中で MBA 派遣の意義を捉え、その観点から活用法を検討していれば、このような憂き目は多少なりとも回避できたように思われる。(なお、こうした事情や海外大学院の日本人枠削減などを背景に、近年 MBA 派遣は縮小傾向にある。)

#### 4. リーダーシップ開発の視点③ ～フォーカス(焦点)～

「フィールド」「フォロー」に次ぐ第三の視点は「フォーカス(焦点)」である。リーダーシップ行動の側面支援が充実し、仕事の自由度も確保されると、社員はいよいよリーダーシップの発揮に向け踏み出すこととなる。しかしそもそもの前提として、リーダーシップ行動の方向性が企業目的や組織利益に沿ったものでなければ、その行動価値はなきものに等しい。そこで会社としては、企業理念やビジョンなどの伝達・共有を通じて、社員の行動基準に一定の方向付けを行う必要がある。「トヨタウェイ」「GEバリュー」<sup>2</sup>など、国内外の主要企業で理念浸透の取り組みは盛んに行われている。

先ほど図1で、リーダーシップが伴わない行動を「決められた仕事を決められた手順で遂行する」と定義した。マニュアルやルールから卒業することが「フィールド」「フォロー」の目的だとすると、「フォーカス」は再び会社の目指すべき方向性と自身の行動をシンクロナイズするための方向付けや指針となる。ただしマニュアルやルールと決定的に異なるのは、「フォーカス」の場合、あくまで社員の価値観・動機といった内発的な部分で会社ベクトルとの一体化を育むものであって、決して会社から一方的に強制されるものではないという点だ。マニュアルやルールで社員を縛ろうとすると、一見社内秩序は保たれるが、社員の意志を過剰にコントロールするものである場合、会社に対する面従腹背を引き起こしかねず、いざ個々人の自律性・主体性が求められる局面になったとき、行動そのものがバラバラになってしまう。「フィールド」「フォロー」によって会社・組織に対する社員の「遠心力」を育てつつ、「フォーカス」によって再び「求心力」を醸成する。この二つのバランスが高いレベルで保たれてこそ、組織目的に合致した健全なリーダーシップが開花する。

ただ企業理念・ビジョンは、作り掲げさえすればよいというものではない。今や理念・ビジョンだけなら、ない会社を探すほうが難しいだろう。問題はこれらをいかにして社員に浸透させるかであり、どの企業でもその方策に腐心している。最近では、トップダウンで一方的に伝達するのではなく、ワークショップなどのフラットな社員間コミュニケーションの場を通じ、対話の中で共有・強化する動きも活発化している。個々人の深層心理や内面をデリケートに扱った、効果的なアプローチと言える。

<sup>2</sup> 各社公式ホームページ参照

また別のアプローチとして、世界規模のホテル・チェーンで顧客満足経営の優良事例としても知られるリッツ・カールトンでは、すべての従業員が「クレドと呼ばれる四つ折の小さなラミネートカードをつねに携帯」<sup>3</sup>している。「信条」を意味するこのカードには「感覚を満たすこちよさ、満ち足りた幸福感そしてお客さまが言葉にされない願望やニーズをも先読みしておこたえるサービスの心」<sup>3</sup>といった、最高のもてなしを提供するための心がけや接客姿勢について記されており、従業員は常にカードを読み返しなが、最高のホスピタリティとは何かを考え、自らの判断で実践する。特にホテルのように、顧客接点での付加価値がサービスとしての品質を大きく左右する業界では、社員一人ひとりの価値創造的な行動はとて重要になる。しかも顧客の顔ぶれや状況によって、要求されるサービスは一回一回異なる。マニュアルなどで定義することは到底不可能だ。それだけに、カードなどの媒体を使い、社員の日常の思考・行動ベクトルまで徹底させる地道な取り組みは、極めて重要となる。

「クレド」の徹底は人材採用の域にまで及ぶ。リッツ・カールトンには、QSP (Quality Selection Process) という人材採用プログラムがあり、自社の従業員として働くに相応しい「性格や価値観といったパーソナリティ」<sup>3</sup>を持った人材を、採用プロセスの中で見極めるシステムが出来上がっている。入社して本当に「最高のサービスを提供できる」<sup>3</sup>のか、行動心理学に基づいた入念な面接審査が行われるという。採用段階からの徹底的な理念の浸透・共有が、同社の顧客満足経営を根幹で支えている。

また、リッツ・カールトンでは、最善のサービスを現場の判断で提供できるよう、全従業員に「1日 2,000ドル (約 20 万円) までの決裁権」<sup>3</sup>を付与している。一見、社員のモラルハザードさえ招きかねないこうした大胆な権限委譲も、クレドを忠実に遂行する従業員の理念・価値観があればこそ適切に運用される。こうした制御もまた「フォーカス」に求められる役割である。

## 5. リーダーシップ開発の視点④ ～フィードバック(反応)～

最後に、第四の視点として「フィードバック(反応)」がある。リーダーシップ行動に対する周囲からの反応・評価などを指す。

リーダーシップを伴わない行動の場合、与えられた業務が滞りなく完了した時点で一定の達成感をもたらすが、リーダーシップ行動は常に失敗リスクを伴うだけに、価値判断の拠り所が必要となる。

先述のリッツ・カールトンでは、従業員が行った賞賛すべき行動を、「『ワオ・ストーリー』と呼んで全世界の従業員に紹介」<sup>3</sup>する仕組みがある。これは各職場の朝礼などを通じて日常的に行われるものであるが、ここで取り上げられることは、自身のとった行動が高く評価された証であり、非常に名誉なこととされている。

もちろん、リッツ・カールトンの従業員は、ワオ・ストーリーで取り上げられることだけを目的に、リーダーシップ行動を起こしているわけではないだろう。だがもし、自分の行ったもてなしが実際に顧客満足につながり、顧客からの感謝やワオ・ストーリーという「フィードバック」として返ってくる経験が積み重なると、失敗のリスクを回避したいという恐れよりも、創造性を発揮して最高のホスピタリティを提供したい、という情熱が上回り、リーダーシップ行動は加速度的に高まっていく。まさにリーダーシップの PDCA サイクルが回りはじめる瞬間である。

別の例もある。世界的な衣料品流通業であるギャップの日本法人ギャップジャパンでは、社員間で「ほめる」ことを制度化している。ギャップには「WTLB (work to live by = よりよい仕事のために)」<sup>4</sup>という社員としての行動規範が掲げられているが、この「ほめる制度」というのは、職場で「だれかがWTLBを実行するような行動をとっていることをみかけた」<sup>4</sup>場合、各ストアに備えられてあるカードに、「その人の名前を書き、その人がどのような行動をとって、その行動がどのWTLBの言葉にふさわしいかを」<sup>4</sup>記入するとともに、その「行動をほめつつ本人に渡す」<sup>4</sup>ことができるというものである。

<sup>3</sup> 高野登「リッツ・カールトンが大切にサービスを超える瞬間」(かんき出版)P40、P50-51、P122、P142-144

<sup>4</sup> 中島豊「非正規社員を活かす人材マネジメント」(日本経団連出版)P119、122

リッツ・カールトンやギャップジャパンの例に共通するのは、「賞賛する・される」という行為が日常的に行われる仕組みになっていることだ。表彰や褒賞という意味では、既に様々な会社で同様の取り組みがなされているだろう。しかし、例えば年1回の社長表彰制度で、社員を果たしてどこまで動機付けられるものだろうか。人の動機付けについて研究されたブルームの「期待理論」によれば、「モチベーション」＝「報酬の魅力度（報酬自体の価値）」×「報酬への期待（努力すれば報酬が得られると感じる期待）」と説明されており、これによれば、「手を伸ばせば何とか獲得できる」という期待感（絶妙な距離感）の醸成は大事なポイントとなる。もちろん、賞賛機会が増すことで、ほめるという行為自体がインフレ化し「魅力度（ありがたみ）」が損なわれることは避けねばならないが、賞賛のチャンスがある程度日常的に用意されているという実感は、日々のリーダーシップ行動に向けたモチベーションを高める上で大切な要素ではないだろうか。

また、「フィードバック」という語からするといささか逆説的だが、失敗したときの「フィードバック」を取ってしないというのも、リーダーシップ強化に必要なポイントである。

イノベティブな商品を生み出し続けている住友スリーエムでは、「執務時間の15%を自分の好きな研究に使って良い<sup>5</sup>とする「15%ルール」が存在する。これによって社員の自由度、すなわち「フィールド」が確保されていることは言うまでもないが、さらに興味深いのは、この「15%ルールの範囲でやっている分には、その失敗を上司に報告する義務がない<sup>5</sup>」ということである。失敗したときの打撃や精神的なインパクトは本人が最も自覚しているはずであり、そのうえ報告を義務付け、上司から改めて「フィードバック」を受けたところで、更なる教育効果はあまり望めない。むしろ、失敗リスクに萎縮させることで、創造的な取り組みの芽を摘んでしまうことのほうがよほど損失が大きい、という判断なのだろう。「リーダーシップ行動に失敗はつきもの」という前提に立てばこそその画期的な取り組みと言える。

あくまで仮定の話だが、先述のリッツ・カールトンにしても、顧客満足が得られなかった場合の2,000ドルの使い途について、上司から執拗に追及されたとしたら、その従業員は次からも臆することなく、顧客に対してリーダーシップ行動をとれるだろうか。

## 6. 体系構築のポイント

ここまでリーダーシップ開発における4つの視点を紹介してきた。リーダーシップ行動に必要な自由度を確保する「フィールド(場)」、リーダーシップ行動に向けた準備をサポートする「フォロー(支援)」、社員のリーダーシップ行動を企業・組織目的と合致させるための「フォーカス(焦点)」、そして実際のリーダーシップ行動の価値を評価する「フィードバック(反応)」である。(図2参照)

そして、現在様々な企業で取り入れられている諸施策が、これらフレームワークのどの部分に該当するかを整理したのが、図3である。

こうして見てみると、リーダーシップ開発体系とは、決して個別・単発的な取り組みではなく、多角的・複合的な結合施策であり、複数の要素を組み合わせて、いかに有機的な仕組みとして構築していくかが大事なポイントと言えるだろう。また、取り上げた企業だけを見ても取り組み内容はじつに様々である。導入施策を実効性あるものにしていくためには、自社の事業特性や企業風土をも考慮したオリジナルな体系作りが求められるのではないだろうか。

<sup>5</sup> 日本能率協会「人材教育 2008.1」P30-31

図2 リーダーシップ開発のフレームワーク

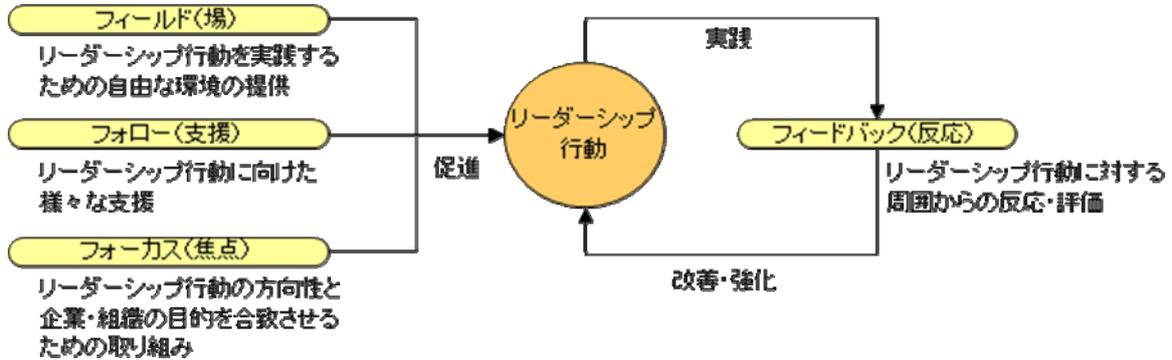


図3 リーダーシップ開発の具体的施策例

	フィールド	フォロー	フォーカス	フィードバック	
施策例	権限委譲 抜擢登用 シャドーワーク* 社内FA 社内公募	リーダーシップ研修 360度評価 MBA(類似建築含む) キャリア開発支援 上司の育成責任付与 メンター制度 コーチング	ワークショップ バリューカードの携帯 360度評価 経営層との対話	表彰・褒賞制度 コーチング 失敗の許容	
主要企業の取り組み	GE	抜擢登用	アクションラーニング**		
	日産自動車	クロス・ファンクショナル・チーム(CFT)			経営人材育成 リーダー人材育成
	リッパ・カールソン キャパシタパン	2000 <sup>F</sup> /日の裁量	クレド	ウォ・ストーリー	
	住友スリーエム	15%ルール	WTLB	ほめる制度	
			15%ルール		

\*通常の業務から離れ、個人の意思と裁量により創造的な仕事を行うこと。代表例は住友スリーエムの15%ルール、グーグルの20%ルールなど。  
 (一橋和生、徳岡晃一郎「シャドーワーク」(東洋経済新報社)参照)  
 \*\*経営幹部が講師として登壇し、理念・ビジョンを受講者と共有することで、「フォーカス」としての効果ももたらしている。

## 7. 既存の仕組みを検証する

ここまで読まれた方の中には、そもそも会社がコストや手間をかけて「フィールド」「フォロー」「フォーカス」「フィードバック」を提供する必要があるのか、これらは本来社員の自助努力で解決すべきものではないのか、と疑問に思われた方もいるかも知れない。もしかしたらその方には、「自分は特に誰から促されるともなく、進んでリーダーシップを発揮し組織を牽引してきた」という経験的な裏づけもあるのかも知れない。筆者はこうした主張を少しも否定するものではない。むしろ、経営や人事の立場から何ら関与せずとも、自然発生的にリーダーシップが育まれるような仕組みや組織文化が醸成されているのであれば、これらを衰退させることなく維持・継承していくことがリーダーシップ開発の近道と言える。

ただ筆者が懸念しているのは、企業を取り巻く急速な環境変化の影響である。経済のグローバル化に伴う企業競争の激化や、ITなどの加速度的な技術革新、ネット社会の進展に伴う知識社会の本格的到来、さらにはM&Aに代表される事業再編や企業淘汰の日常化など、社会経済を取り巻く環境が激変する中で、企業として求めるべきリーダーシップも過去と比べ質的に変化してきているのではないだろうか。求めるリーダーシップが変われば、それに応じて開発プロセスも見直すのは当然のことである。

また、多くの日本企業は「失われた10年」を経て、成果主義処遇制度の導入や正社員の採用抑制、非正規社員の積極活用など、様々な人事改革に取り組んできた。これらは一定の人件費削減効果をもたらしたが、一

方その裏では、成果志向の過度の助長や人員構成の歪みによって、従来人材育成面で重要な役割を担ってきた社内ローテーションや、段階的に能力をストレッチさせる内部昇進の仕組みを衰退させ、日本企業の伝統的な強みであったOJTを機能不全に陥れた<sup>6</sup>。こうした企業内部の変化も決して無視することはできない。

これら内外の環境変化を総合的に鑑みたとき、先に提示した4つのフレームで、自社内のリーダーシップ開発の仕組みを今一度検証してみることは、意義のあることではないだろうか。

## 8. リーダーシップ開発はもはや「経営」課題である

既存のリーダーシップ開発メカニズムを検証した結果、従来の仕組みを見直し、新体系を構築することとなったとき、経営層のコミットメントは決して欠くべからざる要素の一つである。

例えば、社員自らがリーダーシップ行動の「フィールド」を確保する段階では、上司や組織の壁を超えて利害調整しなければならぬ場面も当然でくる。このとき適度な衝突はポジティブなストレスとして本人の能力開発にとってもプラスに働くが、階層意識やセクショナリズムが過剰に跋扈する組織だと、ハードルが高すぎて社員本人が疲弊してしまう。こうした局面では、経営層が最終的に関与することによって、過度のコンフリクトを抑え、リーダーシップ開発に関する全社的な理解を促すことが必要になってくる。先述の日産カルロス・ゴーン氏のCFT活動支援はその好例である。

リーダーシップ開発で有名なGEでは、CEOをはじめとする経営幹部自らが次期リーダー研修の講師を務めるという。しかも、じつに「講師の70%以上が上級役員」<sup>7</sup>で占められるとのことである。経営層が自ら執務時間を割り、名実ともに人材育成にコミットすることは、受講者の学習意欲を大いに刺激すると同時に、経営における人材育成の重要性を社内外に示すまたとないメッセージとなる。一般に、次世代経営者育成などの受講者選抜型研修では、現場から部下を抜かれることに難色を示す上司も少なくないが、GEのようにトップ自らがカリキュラムに深く携わり、全社的取り組みであることを誇示することによって、こうした社内の不満分子を抑える効果にもつながる。

人材育成は、えてして会社業績の影響を受けやすい分野である。定量的な施策効果を明示しにくいいため、業績不振の際、真っ先に予算削減の対象となりやすい。また人材育成のもう一つの特徴として、内容面における可変性が高いことも挙げられる。同じ人事分野でも賃金管理や就業管理などは、一定の法的制約のもと運用されるため、例えば賃金水準の過度な不利益変更は判例上制限されるなど、過去との整合性や連続性を比較的担保しやすい。しかし人材育成の場合、そういった外的制約が少ない<sup>8</sup>ため、その分、施策の方向性が人材育成責任者の意向に大きく左右される側面を持つ。さらに反論を覚悟で言えば、人材育成責任者が部下指導に自信を持つ人物であればあるほど、人材育成に対して一家言持ち合わせており、自らの育成哲学を施策に反映させたいという衝動に駆られるものである。

しかし、これまで述べてきたように、リーダーシップ開発とは、実践機会の提供と適切な支援を通じた個々人の成功体験の積み上げにより、長い時間をかけて育まれるものであり、人材育成責任者の異動や意向の変化によって、体系そのものが目まぐるしく変化することは決してあってはならない。このように考えると、経営トップが予算の確保(量)から育成体系のあり方(質)に至るまで長期的にコミットし、施策の継続性を担保することが極めて重要になってくる。

多くの日本企業はやがて団塊世代の大量退職によって、管理職や中核人材の絶対数不足に直面する。また、外部労働市場の成熟に伴う若年労働力の更なる流動化や、非正規社員の一層の拡大といった一連の雇用情

<sup>6</sup> 厚生労働省の能力開発調査によれば、企業の計画的OJT実施率は1993年の74%から、2002年には41.6%と大きく落ち込んでいる。

<sup>7</sup> ダイヤモンド社「DIAMOND ハーバードビジネスレビュー 2002.12」P109

<sup>8</sup> 就業規則に具体的教育訓練内容を記載し、制度として教育訓練を行っている場合は、規定の変更に際し法令に定める所定の手続きを行う必要がある。

勢を踏まえると、今後彼(彼女)らを指導・統率する職場リーダー人材には、部下のワークモチベーションや自社へのロイヤリティを喚起する役割がこれまで以上に求められることとなる。企業のあらゆる階層で、リーダーシップの重要性は高まりこそすれ、決して減ることはない。

リーダーシップ開発は、企業内に創造性や革新性を育み、中長期的に競争優位をもたらす極めて経営戦略的なアプローチである。それだけに、トレンドや他社動向に惑わされない、腰を据えた取り組みこそが企業としての差異化を促進する。他方、その運用を一步誤れば、社内は不協和音で充満し、人事部門や人材育成部門、さらには社員全体に閉塞感や疲弊をもたらすことにもなりかねない。だからこそ、本テーマに取り組む企業には、リーダーシップ開発を単なる「人事」的課題と矮小化することなく、経営的視点から全社一貫性・継続性・発展性を確保し成功へと導く、経営層の強力なコミットメントがあらんことを願ってやまない。

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社  
コンサルティング事業本部(東京) 組織人事戦略部  
コンサルタント 藤 龍人  
※所属部署・役職等は当時の呼称を表記

— ご利用に際して—

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。