

ISBN978-4-9900778-0-8

C3034 ¥5000E



人材開発白書 2017

リーダーシップの発芽

若手の活躍による組織の進化を目指して

Research and Insights for

Talent Development

株式会社 富士ゼロックス総合教育研究所

発行者 小串記代

編集責任 坂本雅明

発行所 株式会社富士ゼロックス総合教育研究所

〒106-0032 東京都港区六本木3-1-1 ティーキューブ 14階

TEL 03-5574-1511(代表) FAX 03-5574-1500

2017年2月発行

定価(5,000円+税)

©2017 富士ゼロックス総合教育研究所 無断複製使用厳禁

Fuji Xerox Learning Institute Inc.

M E S S A G E

はじめに

予想を上回るスピードで変貌を遂げる経営環境の中で、企業はかつて経験したことのない変換点に立っています。新たな価値観やグローバル化とテクノロジーの融合が国や業界の境界を塗り替え、新しいビジネスモデルを生むと同時に、既存のビジネスモデルが通用しなくなる危機を目の当たりにしてきました。技術革新、少子・高齢化、グローバル政治経済の不透明さ、経済格差等の課題が複雑に絡み合う中で、我々は革新的な事業創造と旧来の制度や仕組みの見直しを迫られています。

このように前例のない変化の時代には、新たな価値観、新たな眼を持った若い世代の活躍が期待されます。社内の若手社員は、これからの市場や社会の変化を予見する貴重な情報源でもあります。既存の枠を壊し、組織に新しい風を吹き込んで変革を推し進める力になると期待せずにはられません。彼らが“Everyone a Leader(みんながリーダー)”として組織の此処かしこで周囲の人を巻き込みリードすることで、組織は変化を遂げていくのではないのでしょうか。多くの若手からこのような人材が生まれることが、これからの組織を変えていく力になると言っても過言ではありません。その実現のために、今、我々は何ができるかを真剣に考える時期を迎えています。

今回の人材開発白書では、若手のリーダー志向の実態を探り、意図的に彼らのリーダー行動を喚起するために組織として取り組むことを提言としてまとめました。リーダーシップは経験から学び、その結果としてリーダーになっていくものです。リーダーという秘めた種をいかに発芽させ、大樹の葉や花を实らせることができるでしょうか。植物が硬い種から芽を出す力は、種の中で生じる内発的な力と、芽を出す外部の条件の相互作用から生まれます。本調査研究では、このような若い世代のリーダーへの内発的な力とそれを発芽させる外部条件に迫ることを試みました。

調査、事例研究にご協力いただきました企業の皆様に心より感謝申し上げますとともに、本書が皆様の企業経営や人材開発戦略に微力ながらもお役に立つことができれば、望外の幸せでございます。

2017年2月
株式会社富士ゼロックス総合教育研究所
代表取締役社長 小串 記代

人材開発白書とは

社団法人経済同友会において1989年に発表された「新しい個の育成」の流れを汲み、当時、経済同友会教育部会長を務めていた故小林陽太郎(弊社元会長)の意向で、(株)富士ゼロックス総合教育研究所において継続して人材開発問題を研究しはじめたのが発端です。

1990年には「価値創造型リーダーの育成」を発表し、1994年からは人材開発問題の時宜を得たテーマを選択して調査・研究を行い、「人材開発白書」として発刊しています。

contents

はじめに	1
調査研究にあたって	4
調査概要	6
提言 — リーダーシップを萌芽させるために	8
先人の英知に学ぶ — リーダーと年齢	10
第1章 定量調査 若手のリーダー育成を取り巻く環境	11
分析01 若手の登用に対する周囲の反応	12
分析02 リーダー経験がもたらす態度変容	14
分析03 リーダーを志す人の割合	16
コラム リーダー志向の男女差	18
第2章 定量調査 若手社員のリーダー志向の源泉	19
診断 リーダーになりたいと思わせるために	20
分析04 リーダー志向をもたらす意識変化	22
分析05 成果につながるリーダースタイル	24
分析06 リーダー志向が芽生えるきっかけ	25
分析07 リーダー志向を高めるリーダー経験	26
考察 リーダー経験から学ばせるために	28
コラム 曖昧な組織がリーダーを生み出す	30
第3章 事例調査 リーダー経験を通じたリーダーの育成	31
事例01 サイバーエージェント: 抜擢人事を通じた若手リーダーの育成	32
ケースから学ぶ — 抜擢人事とリスクの最小化	39
事例02 NTTドコモ: 出資先企業での経営経験を通じた次世代リーダー育成	40
ケースから学ぶ — 事業転換とリーダー育成	47
寄稿 鉄を早いうちに打つ — 早期のリーダーシップ経験がリーダーをつくる —	48
寄稿 日本型リーダー開発の構築を目指して — HRMの視点から考える —	50
おわりに	52

調査研究にあたって

あなたの会社のことを振り返っていただきたい。このような若手社員はいないだろうか。

あなたの会社には、一目置くべき何人かの若手社員がいる。ある若手は新しい技術や知識に明るく、別の若手は最近の市場動向をよく理解している。年配社員が思いつかないような面白い発想をする社員もいる。しかし、みんな遠慮がちで、「自分は縁の下の力持ちタイプですから」が口癖である。

彼らは今30歳前後である。組織の閉塞感を打ち破るためにも、彼らに影響力を発揮して欲しい。どんどん周りを巻き込んで、今の組織に新しい風を吹き込んで欲しい。

しかし、肝心の本人にその気がない。いくら公式・非公式にリーダーを任せたとこで、本人にその気がなければ、成果は期待できない。なんとかして、「リーダーになりたい」と強く思ってもらいたいものだ。どうすればよいのだろうか…。

あるいは、このような若手社員はいないだろうか。

あなたの会社には、何人かの優秀な若手社員がいる。難しい仕事も難なくこなし、生産性も非常に高い。しかし、周りの人と仕事の調整をするようなことはせず、自分の仕事結果が後工程でどう使われるのかも気にしない。自分の仕事を全うすることしか、関心がない。

彼らは今30歳前後である。組織を強くするためにも、彼らに影響力を発揮して欲しい。彼らが上に立ち、関係各所と連携しながら仕事を進めるようになってくれたならば。

しかし、肝心の本人にその気がない。いくら公式・非公式にリーダーを任せたとこで、本人にその気がなければ、成果は期待できない。なんとかして、「リーダーになりたい」と強く思ってもらいたいものだ。どうすればよいのだろうか…。

こうした状況に直面している上司や人事・人材開発担当者が、本報告書の対象読者である。あなたの会社には、もっとリーダーシップを発揮してもらいたい30歳前後の若手社員はいるだろうか。もしいるのであれば、ぜひこの先をお読みいただきたい。

調査研究の背景

●若手リーダーへの期待が高まっている

組織の閉塞感に悩んでいる企業は少なくない。長く働き続けられれば、どうしても過去の成功体験や業界の慣習に手足を縛られてしまう。よほど意識しない限りは逃れ難く、知らず知らずのうちに環境の変化から取り残されることになる。

こうした中で、若手社員の活躍が期待されている。ある経営雑誌ではU-40(40歳未満)リーダーの特集が生まれ、政府系研究機関でも、人工知能研究センター長に41歳の若手研究者が抜擢された。新しい知識や技術を身につけ、また新しい発想ができる若手社員が中心となって仕事を進めるようになれば、自ずと組織は変わっていく。組織が進化するには、こうした新陳代謝の連続が必要である。

もちろん、すべてにおいて若手社員に任せるべきだとは言っていない。総合判断力などは年齢とともに強化されるため、従来事業の舵取りでは積み重ねた経験がものをいう。一方で、それまでの経験を活かさないような新しい事業を始めたり、事業を抜本的に改革する場合には、より若い社員に活躍の場を与えることを考えるべきである。

●若手リーダーが活躍する環境は整ってきている

日本には年功制という独特の経営スタイルがある。バブル経済が崩壊した1990年代になって成果主義が普及し始めたものの、欧米企業に比べた場合は、いまだ色濃く残っていると言ってもよい。日本の大企業を改革したことで有名なある外国人経営者は、その大改革において、年功制に手をつけることに躊躇したという。影響が大き過ぎると感じたからだ。

実際はどうだろうか。調査の結果、会社の将来のためには30歳代社員の活躍が重要だと思っている人は6割以上に上り、30歳代前半の若手社員へのリーダー開発投資が早過ぎると感じている人は1割にも満たなかった。さらには、その若手社員が有能ならば、自分よりもかなり年下であっても自分の上司になることもいとわないという人がほとんどであった(12~13ページ)。つまり、社内の理解は醸成されているといえる。

●問題は、リーダーになりたい若手の少なさ

しかし、大きな問題がある。リーダーになりたいという若手社員が少ないことである。我々の調査では、その比率は50%を大きく下回っていた(16~17ページ)。

もちろん、リーダー志向が低い人を救い上げる必要はないという意見もあるだろう。しかし、磨けば輝くダイヤモンドの原石を石ころのまままで終わらせては、会社にとっての大きな損失である。年配の社員は別として、30歳前後の若手社員であれば、そして彼ら彼女らに潜在性が感じられるのであれば、一度はチャンスを与えるべきであろう。

調査研究の概要

●目的

どうすれば若手社員にリーダーになりたいと思わせることができるのかを解明することが目的である。

調査にあたっては、誰もがリーダーになりたいと潜在的に思っているという立場に立ち(もちろん、その程度には差があるだろうが)、どのような刺激がリーダー志向を呼び覚ますのかを考える。具体的には、どういった意識を抱けばリーダーを志すようになり、そうした意識を抱かせるにはどのような働きかけが必要なのかを分析している。

●調査対象層

そうした目的を鑑み、定量調査では「入社時にはリーダーに関心がなかったが今は関心があり、かつ積極的なリーダー行動をとったことがある25~34歳」を対象にした。そして、この条件にあてはまる若手社員約400人からの回答データをもとに、リーダーに興味を抱くようになった気持ちの変化やそのきっかけを分析した。

データから意味を見出すには、比較データが役立つ。そこで、「入社時も今もリーダーに関心がなく、かつ積極的なリーダー行動をとったことがない25~34歳」のデータも収集し、両者を比較しながら、分析を進めた。

お読みいただくにあたり

●誤解を避けるために

いくぶん特殊な領域のことを扱っているかもしれない。そこで誤解を避けるために、いくつかの注意点を申し上げる。

- ここで扱う内容は、経営幹部候補を育てるための選抜型次世代リーダー育成ではない。より若い、そしてより多くの社員のリーダー志向醸成に焦点を当てている。
- ここでの「リーダー」は、役職ではない。管理職=リーダーでもない。公式でも非公式でも、周りを巻き込んで大きなことを成し遂げるような役割を「リーダー」としている。
- 「リーダー」として振る舞うことは、将来を嘱望された人だけに期待されることではない。組織の中で働く誰もが、周囲の人の協力を仰ぎながら、より大きな成果を上げることが求められる。
- 本稿では25~34歳を「若手」と称している。違和感を抱く人もいるだろうが、「リーダーを担う中では若い方」という意味合いで、この年齢層に適用している。

●2人の若手社員をイメージしながら

調査結果を周知することが、本報告書の役割だとは思っていない。若手社員にリーダーシップを発揮してもらいたいと悩んでいる上司や人事・人材開発担当者の方々に、少しでもヒントを提供することが役割だと思っている。

そこで、ぜひ2人の若手社員をイメージしながらお読みいただきたい。リーダーシップを強化したい若手社員2人(直属の部下でなくても構わない。ただし、あなたがよく知っている人)の名前もしくはイニシャル等を、以下に記入いただきたい。

若手社員A:

若手社員B:

調査概要

予備調査

調査票を設計するために、表0-1の1列目に示す要領で定性調査を実施し、リーダーになりたいと思ったきっかけや、そのときの感情についての広範な意見を収集した。

質問項目の作成

まず予備調査で収集された多様な意見を最小のコメントに分解し、それを抽象的な言葉(以下、抽象コメント)に置き換えた。次にそれらを一覧し、類似のものを統合するとともに、抽象コメントを修正した。そして、抽象コメントともとのコメントとの齟齬がないかを確認し、不適切な分類を修正した。この作業の後、抽象コメントをさらに抽象化し、階層構造化した。これは、各階層の抽象度が揃っているかを確認するためでもある。そして最後に、設問ごとに適切な階層を選び、その抽象コメントをもとに、質問文を作成した。

本調査

予備調査結果をもとに3種類の調査票を設計し、表0-1の2～4列目に示す要領で、調査1～3を実施した。分析方法については、該当ページで説明する。

調査1

入社時にリーダーに興味はなかったが、今は興味があり、かつリーダーとして積極的に振る舞ったことがある25～34歳を対象とした調査。中核となる調査であり、リーダーに興味を抱いたきっかけや、そのときの感情を定量的に把握することが目的。調査・分析結果は、主に第2章で示されている。

調査2

入社時にも今もリーダーに興味がなく、かつリーダーとして積極的に振る舞ったことがない25～34歳を対象とした調査。調査1の比較データを収集することが目的であり、調査1とほぼ同じ調査内容である。調査・分析結果は、主に第2章で示されている。

調査3

リーダー志向についての全体傾向、および調査1で得られた結果についての全体傾向を把握することが目的。対象は25～34歳に限定せず、男女比は「労働力調査結果」(総務省統計局、2016年3月分)の「正規の職員・従業員」データをもとに割り付けた。調査・分析結果は、主に第1章で示されている。

表0-2 回答者属性と回答者数

		回答者数(人)									
		調査1			調査2			調査3			
		合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性	
所属企業属性	業種	電気機器	14	13	1	20	16	4	48	41	7
		精密機器	19	17	2	12	9	3	25	18	7
		輸送用機器	25	21	4	37	28	9	43	38	5
		機械	12	12	0	16	13	3	26	23	3
		鉄鋼・非鉄・金属	13	10	3	9	9	0	23	17	6
		化学	15	13	2	14	12	2	18	13	5
		医薬品	14	6	8	14	7	7	18	8	10
		食料品	18	13	5	13	8	5	27	19	8
		繊維	4	4	0	5	2	3	3	2	1
		建設	16	11	5	18	8	10	38	22	16
		その他の製造業	19	14	5	22	14	8	42	27	15
		通信・電気・ガス	24	15	9	24	13	11	48	30	18
		運輸・倉庫	35	25	10	54	47	7	48	40	8
		不動産	9	3	6	9	5	4	13	9	4
		金融・保険	51	19	32	35	13	22	81	38	43
		商社・卸売	15	9	6	14	7	7	29	20	9
		小売	26	12	14	26	18	8	40	26	14
情報サービス	42	30	12	34	24	10	65	42	23		
その他のサービス業	42	21	21	37	15	22	65	32	33		
従業員規模	100人未満	28	23	5	42	22	20	50	34	16	
	100人以上～300人未満	47	27	20	41	30	11	72	42	30	
	300人以上～500人未満	22	17	5	36	21	15	55	33	22	
	500人以上～1000人未満	37	26	11	55	38	17	67	43	24	
	1000人以上～3000人未満	63	37	26	53	38	15	98	69	29	
	3000人以上～5000人未満	50	37	13	33	23	10	81	54	27	
	5000人以上～1万人未満	43	28	15	54	33	21	63	39	24	
1万人以上	123	73	50	99	63	36	214	151	63		
本人属性	職種	企画・マーケティング職	24	14	10	10	6	4	37	25	12
		総務・人事・経理・法務職	40	19	21	61	21	40	116	58	58
		研究・開発職	37	29	8	41	34	7	58	50	8
		技術・SE職	88	73	15	55	47	8	93	78	15
		営業・販売職	99	49	50	74	50	24	163	111	52
		サービス職	41	18	23	51	30	21	81	42	39
		技能職	42	37	5	53	50	3	67	61	6
		購買・商品管理・物流職	20	15	5	22	14	8	18	12	6
		その他	22	14	8	46	16	30	67	28	39
		年齢	20歳～24歳	0	0	0	0	0	0	100	55
25歳～29歳	129		71	58	170	97	73	100	65	35	
30歳～34歳	284		197	87	243	171	72	100	65	35	
35歳～39歳	0		0	0	0	0	0	100	70	30	
40歳～44歳	0		0	0	0	0	0	100	70	30	
45歳～49歳	0		0	0	0	0	0	100	70	30	
50歳以上	0	0	0	0	0	0	100	70	30		
合計		413	268	145	413	268	145	700	465	235	

表0-1 調査実施概要

	予備調査	本調査		
		調査1	調査2	調査3
調査対象	<ul style="list-style-type: none"> 上場企業およびその関連会社に勤務する社員 リーダーとして積極的に振る舞っていると周囲から見られている人 35歳以下 	<ul style="list-style-type: none"> 上場企業およびその関連会社に勤務する社員 入社時にリーダーに興味はなかったが、今は興味がある リーダーとして積極的に振る舞ったことがある 25～34歳 	<ul style="list-style-type: none"> 上場企業およびその関連会社に勤務する社員 入社時にリーダーに興味がなく、今も興味がない リーダーとして積極的に振る舞ったことがない 25～34歳 	<ul style="list-style-type: none"> 上場企業およびその関連会社に勤務する社員 20歳以上
調査方法	<ul style="list-style-type: none"> オンライン調査 企業窓口の方に回答者の抽出、および回答画面のURLが記載された調査案内メールの配信を依頼。回答者はweb画面から回答を入力 	<ul style="list-style-type: none"> インターネット調査 調査会社に登録しているパネルの中から、上記のすべての条件に合う対象者を抽出し、回答を依頼 	<ul style="list-style-type: none"> インターネット調査 調査会社に登録しているパネルの中から、上記のすべての条件に合う対象者を抽出し、回答を依頼 	<ul style="list-style-type: none"> インターネット調査 調査会社に登録しているパネルの中から、上記のすべての条件に合う対象者を抽出し、回答を依頼
回答期間	2016年5月13日～6月8日	2016年7月27日～7月31日	2016年7月27日～7月28日	2016年8月22日～8月23日
有効回答数	63人	413人	413人	700人
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> 主に、下記に関する7問の自由回答質問 リーダー意識の変化 リーダー意識変化のきっかけ リーダーのイメージ リーダー経験から学んだこと 	<ul style="list-style-type: none"> 主に、下記に関する177問の定量調査 リーダー意識変化のきっかけ リーダーのイメージ リーダー経験による態度変容 リーダーに対する基本的考え 	<ul style="list-style-type: none"> 主に、下記に関する110問の定量調査 リーダーのイメージ 通常業務を通じた意識変化 通常業務から学んだこと リーダーに対する基本的考え 	<ul style="list-style-type: none"> 主に、下記に関する120問の定量調査 リーダーのイメージ 通常業務を通じた意識変化 通常業務から学んだこと リーダーに対する基本的考え

「40歳代の社長誕生」、「〇〇人抜きで社長に抜擢」などという見出しを新聞で見かけることは、決して珍しいことではなくなった。ところで、リーダーは若い方がよいのだろうか。いくつかの側面について、年齢が与える影響を調べた。

●体力

体力については、言うまでもないだろう。スポーツ庁の調査によれば、体力や運動能力は、総じて10歳代後半にピークを迎えるという¹。

そして、リーダーには体力こそが重要だという人も少なくない。2011年にオムロンで40歳代の社長が誕生したが、その選考に関わった富山和彦氏（経営共創基盤代表取締役CEO、オムロン社外取締役）は、「オムロンがこれから10年、どんな時代を勝ち抜かなければいけないか。まず事業のグローバル化。社長は世界中を飛び回らなければならないことが予想され、若さ・体力が求められた²」と述べている。もちろん、体力だけで決めたわけではないが、重要な基準だったことは間違いない。

●記憶力と判断力

記憶力も体力に似ている。脳科学を専門とする諏訪東京理科大学教授の篠原菊紀氏によれば、頭の良さは「流動性知能」と「結晶性知能」に分けることができ、計算力や暗記力、集中力などを含む流動性知能は、18～25歳をピークにその後は下降し、40歳を過ぎるとその下落傾向は加速するという。

だからといって、年齢とともに頭が悪くなるわけではない。知恵や判断力などの結晶性知能は経験とともに蓄積され、60歳まで向上するという³。

この点から考えると、新しい知識を取り入れたビジネスをリードする場合は年齢が不利に働くことはあるものの、従来の事業を総合的に判断するには積み重ねた年齢（≒経験）がものをいうといえる。

●リスクテイク

リスクとリターンは表裏一体である。期待値⁴は同じであっても、高いリターンを求めてリスクを取りに行くような決断があれば、リターンは少ないがリスクを避けるような判断もある。

年齢を重ねると、リスクテイク志向はどのように変化するのだろうか。コーポレート・ファイナンスが専門の一橋大学教授の中野誠氏によれば、取締役の平均年齢が高まると、リスクを取る確率が低くなり、現金を貯め込む傾向が増えるという⁵。年齢が高くなるほど保守的になるということで、若い方が果敢にチャレンジするといえよう。

●創造性

創造性と年齢の関係を示す有力な先行研究は、なかなか見つからない。どうやら、「創造性」の定義が難しく、定量調査で必要な尺度の開発に苦労することもあるようだ。

仮に創造性を、新規性の高い何かを考え出す力だとすれば、ノーベル賞がヒントになるかもしれない。自然科学分野（物理学賞、化学賞、生理学・医学賞）における日本人受賞者を調べると、受賞した年齢はもちろん高齢である。しかし、受賞につながる研究業績は、30～40歳代のものだった⁶。1973年にノーベル物理学賞を受賞した江崎玲於奈氏は、創造性は年齢とともに失われていくと主張している。その一方で分別力は年齢とともに増し、45歳頃で両方を兼ね備えるとも言っている⁷。

こうしてみると、安定した事業を進めるには、年齢を重ねたリーダーに分があるが、変革を推進する局面では若いリーダーに任せの方がよいのかもしれない。

ただし、ここに挙げた年齢との関係は、あくまでも平均的な姿である。必ず個体差があり、歳をとってもリスクを取り、また創造性豊かな人がいることを付け加える。

¹ スポーツ庁2016年10月「平成27年度体力・運動能力調査報告書」。

² 日経電子版2016年5月18日「社外取締役が10年かけて社長を決める」。

³ 日経電子版2014年11月3日「大人になっても頭は良くなるの？」。篠原氏は以下の2つの論文をもとに解説。

Horn, J.L. and R.B. Cattell (1967) Age differences in fluid and crystallized intelligence, *Acta Psychologica*, 26 (2): 107-129.

Baltes, P. B. and U. M. Staudinger (2000) Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American Psychologist*, 55 (1): 122-136.

⁴ 起こりうる結果の平均値。起こりうる結果とそれぞれの発生確率の積を足し合わせることで算出する。例えば、1/2の確率で120億円の利益が出て1/2の確率で100億円の損を被ると予測されるプロジェクトの期待値は10億円であり、1/3の確率で30億円の利益が出て2/3の確率で利益がゼロのプロジェクトと、期待値は同じである。

⁵ 中野誠・高須悠介(2013)「日本企業の現金保有決定要因分析—所有構造と取締役会特性的視点から」『日本企業研究のフロンティア』、第9巻、55-67ページ。

⁶ 文部科学省2016年7月『平成28年版科学技術白書』。

⁷ 財団法人日本開発構想研究所 創立30周年記念講演とシンポジウム(2002年7月29日)。

第1章 定量調査

若手のリーダー育成を取り巻く環境

限られた人材開発投資を若手社員に振り向けたり、若手社員を重要なポジションに登用することに対し、周囲の社員および若手社員本人は、どのように感じているのだろうか。現状の実態を調査した。

分析 01 若手の登用に対する周囲の反応

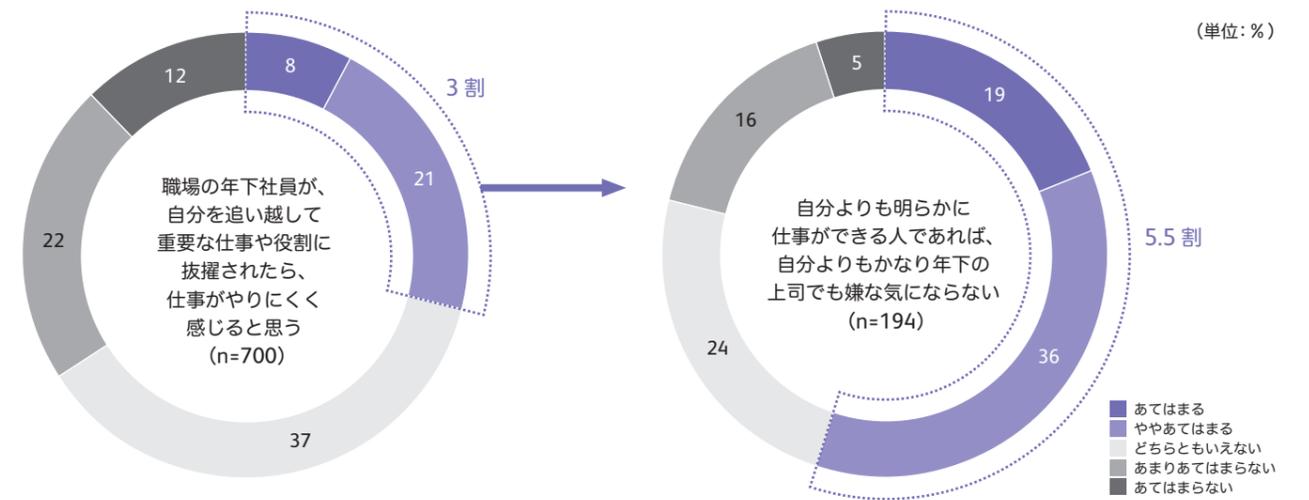
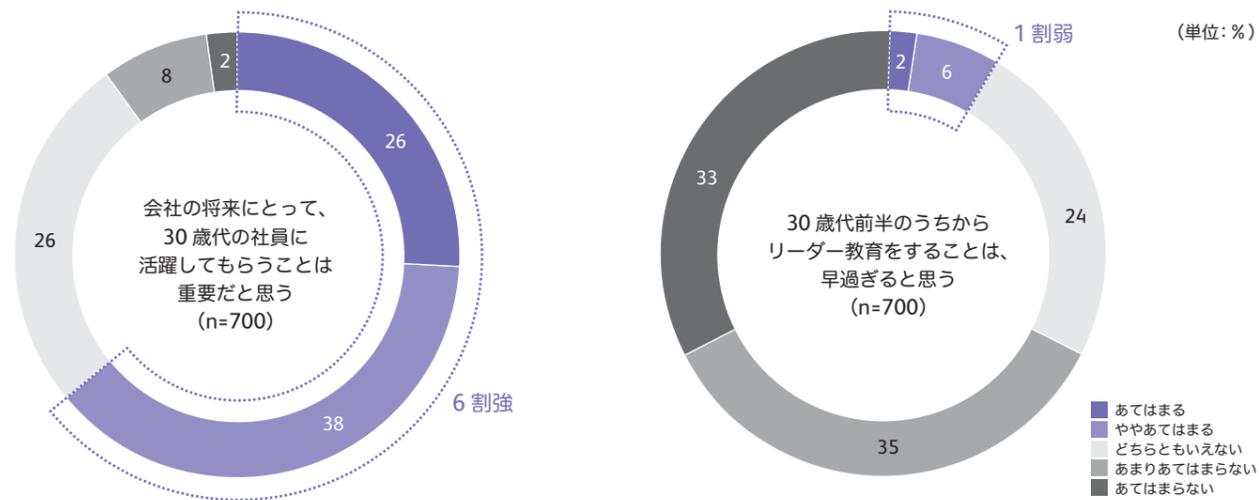
多くの社員が30歳代社員の活躍を期待し、30歳代前半でのリーダー育成に理解を示す。また、自分より年下の社員が先に抜擢されたとしても、能力が高ければ気にならない。

図1-1 会社の将来にとっての30歳代社員の重要性

図1-2 30歳代前半社員へのリーダー教育に対する違和感

図1-3 年下社員が抜擢されることへの拒否反応

図1-4 能力の高い年下社員が上司になることへの抵抗感のなさ



調査3の回答者に、「会社の将来にとって、30歳代の社員に活躍してもらうことは重要だと思う」、「30歳代前半のうちからリーダー教育をすることは、早過ぎると思う」という質問に対して、それぞれ5段階(5:あてはまる、4:ややあてはまる、3:どちらともいえない、2:あまりあてはまらない、1:あてはまらない)で回答してもらった。「回答が分からない」とした回答者数を除いて、回答割合をグラフ化。

調査3の回答者に、「職場の年下社員が、自分を追い越して重要な仕事や役割に抜擢されたら、仕事がやりにくく感じると思う」、「自分よりも明らかに仕事ができる人であれば、自分よりもかなり年下の上司でも嫌な気にならない」という質問に対して、それぞれ5段階(5:あてはまる、4:ややあてはまる、3:どちらともいえない、2:あまりあてはまらない、1:あてはまらない)で回答してもらった。「回答が分からない」とした回答者数を除いて、回答割合をグラフ化。右のグラフは、左の設問での5と4の回答者のデータ。

1950年代末に、J. C. アベグレンによって見出された日本的経営の1つが、年功制である。勤続年数や年齢によって職位や賃金が上昇する人事制度であり、会社にとっては能力の伝承がスムーズに進み、社員にとっては人生設計をしやすくなるなど、一定の役割を果たしてきた。

しかし、1990年代のバブル経済崩壊後には多くの企業で成果主義が導入され始め、さらに最近ではバブル期に採用した50歳前後の大量の社員が重くのしかかり、年功制は影を潜めている。

こうしたことから、人材開発投資の傾向にも変化が生じている。40歳代の社員に対しては、一律的ではなく対象者を厳選してリーダー育成を施すようになり、さらには30歳代の社員に対しても、選抜型の研修をする企業も見られる。

さて、リーダー育成の対象年齢層が引き下げられるということは、その上の世代が飛ばされることを意味する。あるいは、選抜方式で研修をすることは、育成される機会が平等でなくなることを意味する。こうした傾向に対する社内のコンセンサスは、得られているのだろうか。

そこで、「会社の将来にとって、30歳代の社員に活躍してもらうことは重要だと思う」(図1-1)および「30歳代前半のうちからリーダー教育をすることは、早過ぎると思う」(図1-2)という質問をした。前者の質問に対しては、概ね6割超の人が肯定的な回答(5段階のうち5と4の合計。詳細は図中の注釈参照)をしており、後者の質問に肯定的な回答をする人は1割にも満たなかつ

た。つまり、6割以上が30歳代の活躍を期待しており、また30歳代に対するリーダー教育を否定する人はほとんどいないという結果であった。

こうした調査では、総論賛成、各論反対になることも少なくない。そこで自分ごととして考えてもらうために、「職場の年下社員が、自分を追い越して重要な仕事や役割に抜擢されたら、仕事がやりにくく感じると思う」(図1-3)という質問をした。すると、肯定的な意見、つまり仕事がやりにくく感じるとした人は、3割に上った。この3割という数字が多いのか少ないのかの判断は難しい。

続いて回答してもらった質問は、「自分よりも明らかに仕事ができる人であれば、自分よりもかなり年下の上司でも嫌な気にならない」(図1-4)である。先ほどの質問に対する肯定的な回答者の3割に限定して分析したところ、半数以上は気にならないと回答していた。つまりこの3割は、上司になった人の年齢が低いことが嫌なわけではなく、能力が低い(かもしれない)ことに拒否反応を示していたのである。

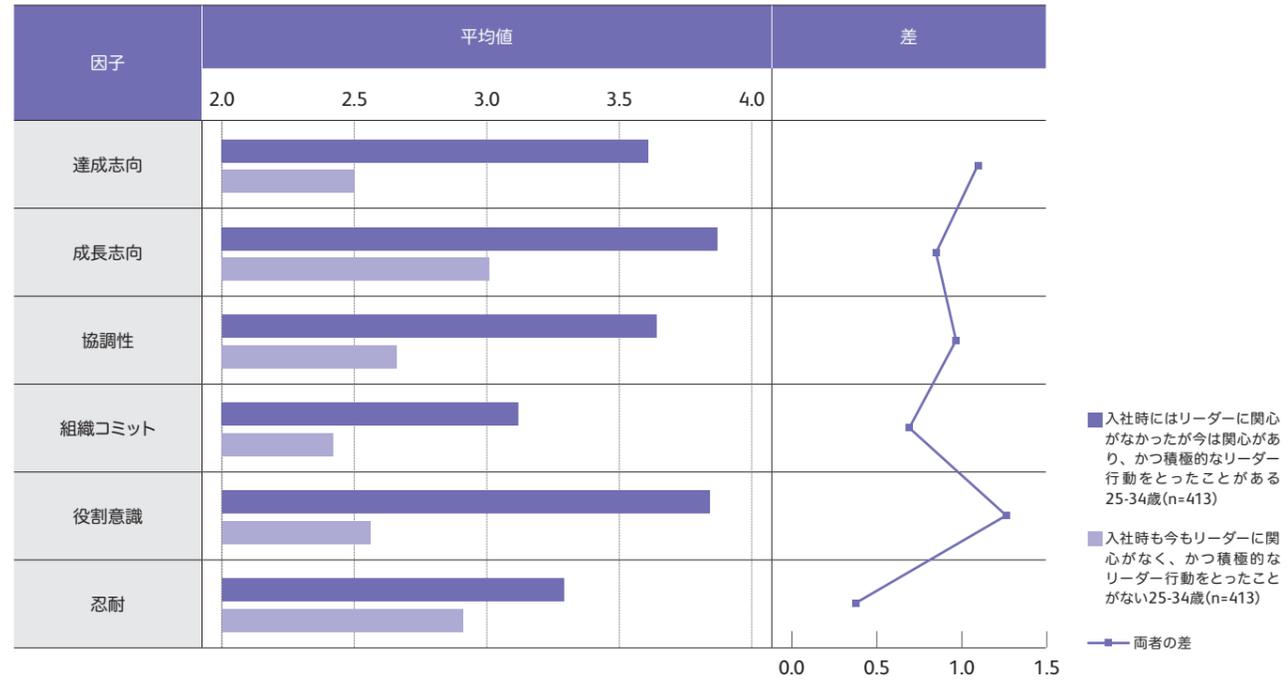
これらのデータからは、能力の高い(あるいは能力が向上する見込みの高い)30歳前後の社員を選抜し、リーダー育成をすることに対しては、社内の合意は概ね得られていると考えられる。悪しき平等とは決別し、将来を任せられる人材に、優先的に人材開発投資をする環境は、整っているといえる。

分析
02

リーダー経験がもたらす態度変容

若手社員がリーダーを経験することによって、6種類の態度変容が生じる。通常の仕事経験から学ぶ場合と比べて、とりわけ「役割認識」、「達成志向」、「協調性」が強化される。

図1-5 早期のリーダー経験がもたらす態度変容(因子レベル)



15ページ注釈記載の方法にて収集した2種類のデータについて、因子単位で平均値および差を算出し、グラフ化。

図1-6 早期のリーダー経験がもたらす態度変容(質問項目レベル)



各質問項目について、それぞれ5段階(5:あてはまる、4:ややあてはまる、3:どちらともいえない、2:あまりあてはまらない、1:あてはまらない)で回答してもらい、その平均値をグラフ化。調査1(対象は、入社時にはリーダーに関心がなかったが今は関心があり、かつ積極的なリーダー行動をとったことがある25-34歳)では、リーダー経験をした後の気持ちの変化を回答してもらい、調査2(対象は、入社時にもリーダーに関心がなく、かつ積極的なリーダー行動をとったことがない25-34歳)では、この半年間の仕事経験を通じた気持ちの変化を回答してもらった。

社会人は、経験から多くのことを学ぶ。若いうちにリーダーを経験した場合、そこからどんなことが学べるのだろうか。調査の結果、6種類の態度変容が生じることが分かった。

達成志向: より高い目標にチャレンジしようと思うこと。

- 待っていても何も進まないため、自分から積極的に行動するようになった。(企画・マーケティング職、男性) / これからは自分たちの時代だと思って、主体的に働くようになった。(その他職種、男性)

成長志向: 期待に沿う人物になりたいと思うこと。

- 20歳代のリーダー候補のベンチマークになれるような働きや言動をしなければと思った。(営業・販売職、男性) / 人間的な

魅力、圧倒的な能力、年功序列を超える何らかの能力を身につけなければと思った。(スタッフ職、男性)

協調性: 達成感を味わえるような、協力関係を築こうとすること。

- 自分の知識・スキルだけではできないため、チーム全体のパフォーマンスを引き出すことを考えるようになった。(技術・SE職、男性) / 達成感がある分、辛いときでも頑張るようになった。(技術・SE職、女性)

組織コミット: この会社で働き続けようと思うこと。

- 自分では負担できない額の人材開発投資を会社に肩代わりをしてもらったという意識で、会社へ恩返しをしたいという気持ちになった。(営業・販売職、男性) / 若い人には会社を嫌いになってもらいたくないので、巻き込んでやっていきたいとい

う気持ちになりました。(営業・販売職、男性)

役割認識: 責任感と使命感が強くなること。

- 複数の人が関わるような仕事でも、全体成果に対する自分の責任を考えるようになった。(営業・販売職、男性) / 周囲に配慮し、決断する経験を通じて、いつも当事者として振る舞うようになった。(スタッフ職、女性)

忍耐: 成し遂げるためには、自己犠牲もいとわないこと。

- 場合によっては、自分の主張を引っ込めた方が、ものごとが上手く進むと考えるようになった。(サービス職、男性) / 周りに感謝し、決して自我のために仕事をしないようになった。(企画・マーケティング職、男性)

図1-5の2本の棒グラフは、リーダーとして積極的に振る舞ったことがある人とそうでない人(詳細は、図の注釈参照)の態度変容状況であり、その差を折れ線グラフで示している。もちろん、この差のすべてをリーダー経験の有無に結びつけることはできない。リーダーとして行動しようと思うような志の高い人は、それ以前の段階で、これら6つが高かったであろうことは、容易に想像できる。

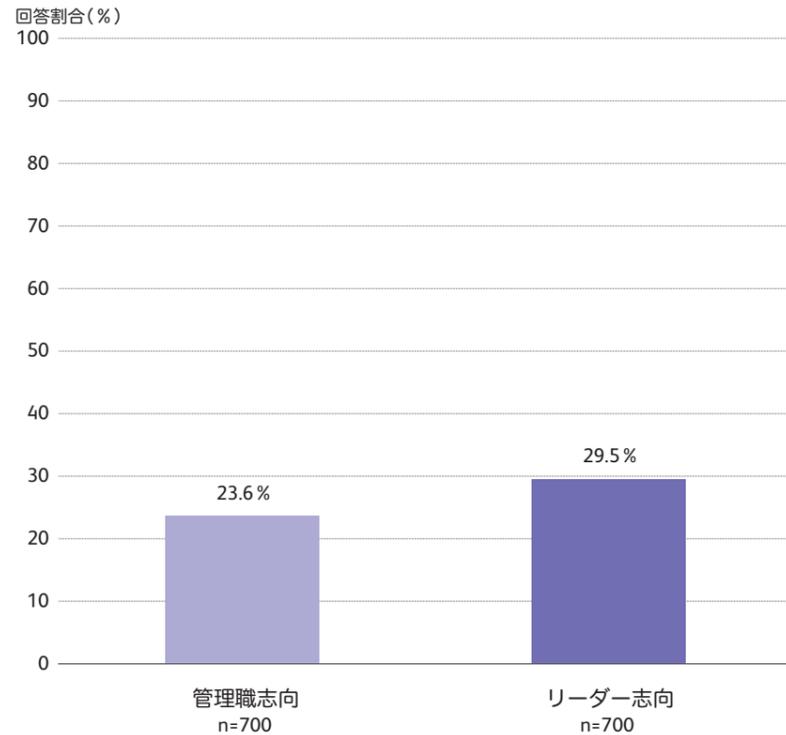
そこで、特に差が大きいものに着目した場合、「役割認識」、「達成志向」、「協調性」が浮かび上がる。若いうちにリーダーを経験すれば、この3種類の態度変容が生じる可能性が高いと考えられる。

分析
03

リーダーを志す人の割合

リーダーを志向する社会人は3割弱に留まる。若手社員に限れば、その比率は4割近くになるものの、依然として5割を下回る。しかも、35歳を過ぎるとその割合は急減する。

図1-7 リーダーを志す人の割合(全年齢)



本調査における
管理職・リーダーの定義

- 管理職：課長など、部下に指示を出し、組織を運営する役割
- リーダー：周り(部下に限らず様々な人)を巻き込んで、より大きなことを成し遂げるような役割

調査3の回答者に、「私は、管理職(課長など、部下に指示を出し、組織を運営する役割)として仕事をするを好む」、「私は、周り(部下に限らず様々な人)を巻き込んで、より大きなことを成し遂げるような役割を望む」という質問に対し、それぞれ5段階(5:あてはまる、4:ややあてはまる、3:どちらともいえない、2:あまりあてはまらない、1:あてはまらない)で回答してもらった。肯定的回答(5と4)の回答割合を算出してグラフ化。なお、「回答が分からない」とした回答者数は、分母から除いている。

若手社員へのリーダー育成に対しては社内の理解も醸成されており(12~13ページ)、また好ましい態度変容を生じさせる可能性もあり(14~15ページ)、取り組まない理由がないように思われる。しかし、最も大きな問題が残されている。それは、リーダーになりたいと思う若手社員が少ないことである。

本調査では、リーダーを「周り(部下に限らず様々な人)を巻き込んで、より大きなことを成し遂げるような役割」と定義している。職位のことでもなければ、管理職かどうか関係ない。しかし、リーダーと管理職を混同して回答する可能性もあるため、リーダーとは別に管理職(「課長など、部下に指示を出し、組織を運営する役割」と定義)に関する質問も併記し、それぞれの仕

事を好むかどうかを回答してもらった。その結果が図1-7である。リーダーを志向する人の割合は、3割にも満たない。

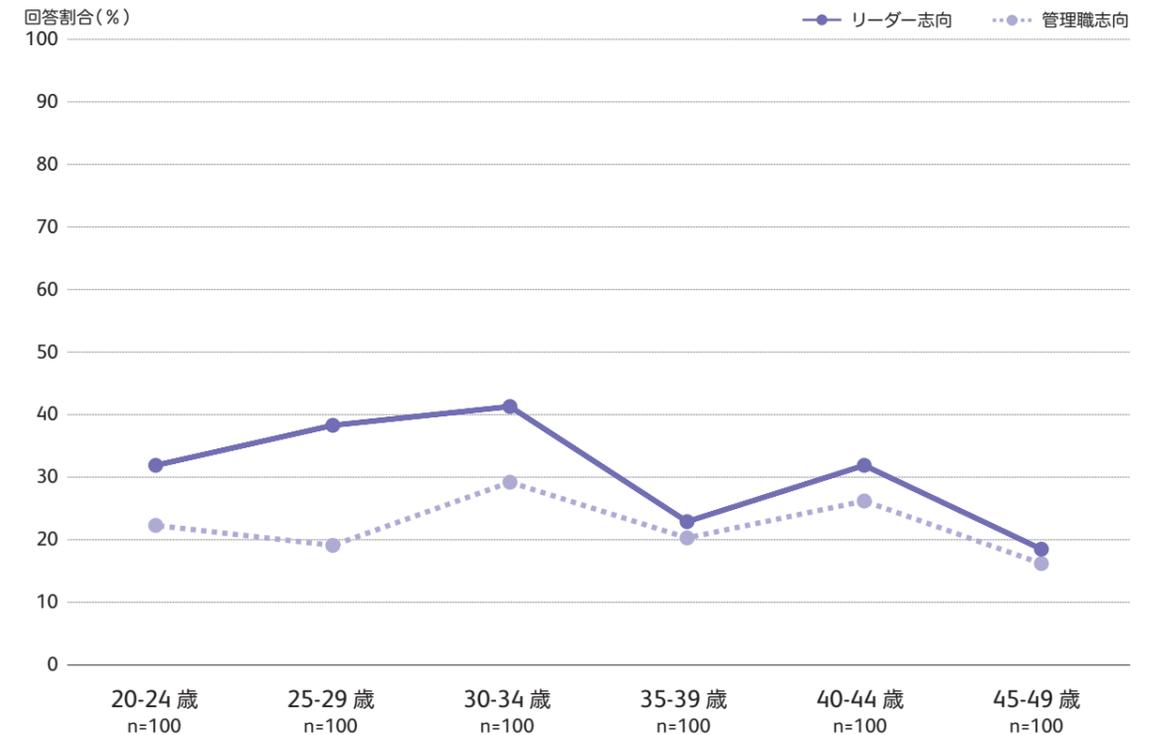
そして、このデータを年齢層別に整理したのが、図1-8である。この図からは、2つの課題が見出される。

●若手社員にリーダー志向を抱かせる

1つは、若手社員のリーダー志向に関することである。若手社員の方がリーダーを志している人は多いものの、それでも半数にも満たない。

能力は高いにもかかわらず、あるいは潜在性が高いにもかかわらず、常に控えめで、決して前に出ようとはしない。そして「私は縁の下の力持ちタイプですから」を口癖にするような若手社員は、

図1-8 リーダーを志す人の割合(年齢層別)



あなたの職場にいないだろうか。こうした社員の意識を変えなければ、ダイヤモンドの原石が石ころのまま終わってしまうかもしれない。

●若手社員のリーダー志向を持続させる

もう1つの課題は、年齢層別の傾向から見出される。35歳を過ぎた頃から、急速にリーダー志向が減退している。

この傾向に対しては、いくつかの仮説が考えられる。例えば、世代間の意識の違いである。しかし、35歳を境とした育った時代背景の大きな違いは見られない。別の仮説は、女性の影響である。モチベーションの高い女性が35歳を過ぎると退職するため、リーダーを志向する人の割合が減少するというものである。しか

し、別途実施した男女別の分析からは、そのようなことはうかがえない(18ページ)。

可能性が高い理由は、「気枯れモデル」(48~49ページ)と「あきらめ」である。ある人は、長い実務期間を経るうちに、リーダーになりたいという気持ちが枯れてしまったかもしれない。またある人は、同期社員との実力差が明白になることで、リーダーになることをあきらめたかもしれない。

身の丈を知ってあきらめた人に、再起を促すまでは必要はないだろう。リーダーという役割以外にも、活躍する場はたくさんある。しかしそうではなく、仕事の与え方等でリーダー志向が枯れてしまった人がいるのなら、そうなる前に何らかの方法で対処しなければならない。



Column | リーダー志向の男女差

入社時点ではリーダー志向に男女差はない。その後男性は急上昇するが、女性は上昇しない。また、40歳を超えると一時的に回復する男性に比べて、女性は減少の一途をたどる。

男女の違いを分析することは、本稿での目的ではない。しかし、多くの企業が女性という未活用の有効資源を活かすための取り組みを模索している中で、リーダー志向に関する男女の違いを提示することには、意義があると考えられる。

17ページの図1-8を男女別に整理したものが、図1-9である。この図からは2つの違いが読み取れる。想定される理由とともに説明する。

1つは、女性のリーダー志向は40歳を超えるまでは大きく変化しないということである。入社時点では男女差はほとんど見られないものの、その後は男性のリーダー志向だけが上昇している。リーダー志向は、会社からの期待の大きさや仕事内容によっても変わることから、男

性の方が期待され、重要な仕事を任されていることを意味しているのかもしれない。

2つ目の違いは、リーダー志向が急減する時期である。男性の35歳に対して、女性は40歳を超えた頃に急減する。女性は男性のように35歳以前でモチベーションが下がることが少ないため、その分、35歳以降の反動は少ない。

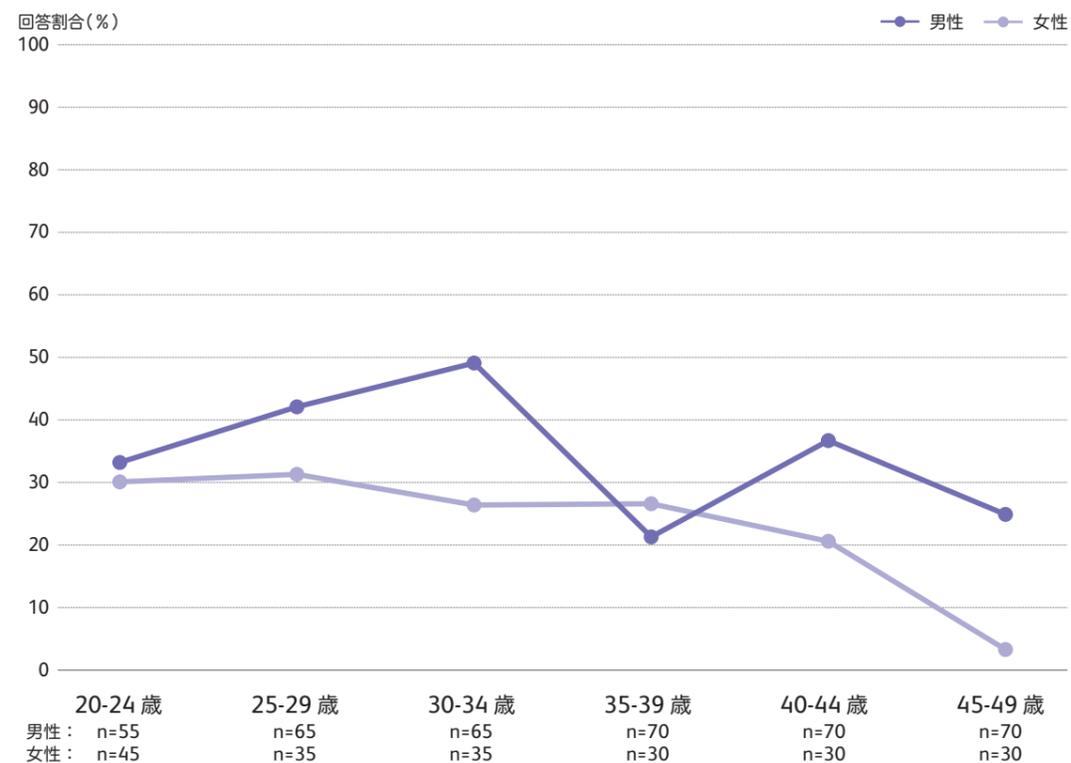
40歳以降の急減の理由は様々だが、主要なものは2つあるだろう。1つは、同期の男性社員が次々と管理職に任用されていくのを目の当たりにすることにより、意欲が減退することである。そしてもう1つは、介護等の家庭環境の影響である。家庭環境の影響は、やはり女性の方が受けやすく、これ以上は頑張りができないと感じてしまうこともあるのかもしれない。

第2章 定量調査

若手社員の リーダー志向の源泉

第1章で見出された大きな問題点は、リーダーになりたいと思う若手社員の少なさである。どうすれば、リーダーを志すようになるのだろうか。リーダー志向の源泉を分析した。

図1-9 リーダーを志向する人の割合(年齢層別・性別)



能力は高いのに、周囲を引っ張っていかうとなかなか思ってくれない若手社員はいますか。その若手社員には、何が足りないのでしょうか。診断してみましょう。

実施要領

- リーダーシップを発揮して欲しいと思っている1~2人の若手社員(できれば30歳前後)を想定してください。
- 下記の8つの質問について、あてはまるかどうかを5段階(右の評価基準を参考)でお答えください。もちろん、本心は分かりません。想定で結構です。
- 塗りつぶされていないセルに評価結果を記入し、最後に縦に足し合わせ、平均値を算出してください。

<評価基準>	
5:あてはまる	2:あまりあてはまらない
4:ややあてはまる	1:あてはまらない
3:どちらともいえない	

診断要領

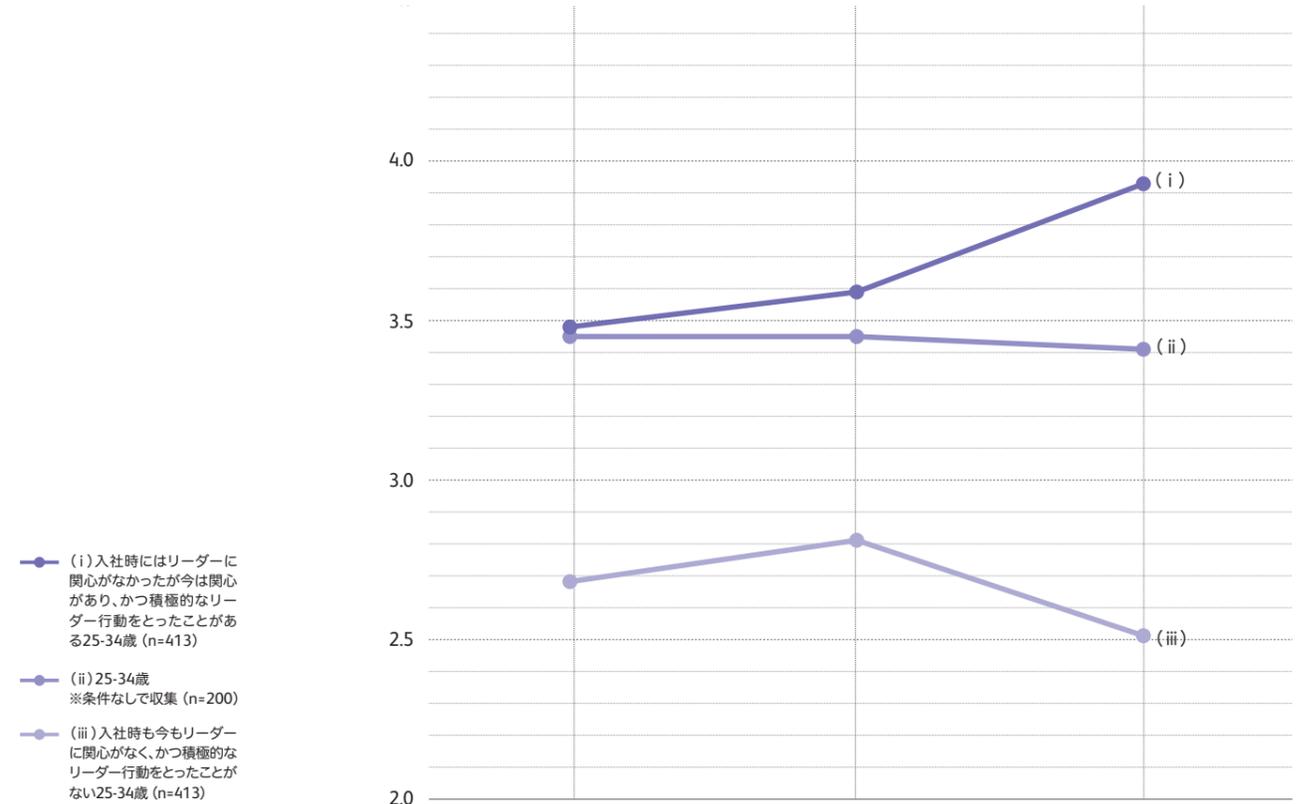
- 算出した平均値を「若手社員のデータ」に転記し、折れ線グラフを作成してください。
- 自己診断結果は僅か1人による回答であるために、上振れ、下振れする傾向があります。そのため、平均値と比べた全体的な高低はほとんど意味をなしません。折れ線の傾きの違いに特徴を見出すことができます。

- 「責任」は2つの質問しかないため、その平均値もばらつきやすいといえます。「責任」に過度に着目せずに、「野心」と「利他」を結ぶ線の傾きを中心に特徴を読み取るとよいでしょう。
- 「野心」は表に出さないことが多く、あなたが気づいていないだけかもしれません。必要に応じて、質問票の回答を見直してください。

図2-1 質問票

質問項目	若手社員A: 評点(5~1)			若手社員B: 評点(5~1)		
① チャンスをものにして、次のステップに進みたいと思っている						
② 一緒に働く人たちに成果を上げさせたいと思っている						
③ 部下や後輩を引っ張っていく責任を感じている						
④ より大きな成果を上げ、会社や上司に認められたいと思っている						
⑤ 部下や後輩のためになることを、してあげたいと思っている						
⑥ 自分が先頭に立つことへの責任を感じている						
⑦ 今よりも、もっと大きな仕事をしたいと思っている						
⑧ 自分の成果よりも、周囲への貢献を優先したいと思っている						
合計						
	÷3	÷3	÷2	÷3	÷3	÷2
平均						

図2-2 診断票



因子名	野心	利他	責任
若手社員Aのデータ			
若手社員Bのデータ			
(i) / (ii) / (iii)	3.48 / 3.45 / 2.68	3.59 / 3.45 / 2.81	3.93 / 3.41 / 2.51

分析 04 リーダー志向をもたらす意識変化

「野心」、「利他」、「責任」という気持ちの変化が生じたときに、リーダーになろうと思うようになる。こうした意識を抱かせることができれば、リーダー志向が高まる可能性がある。

表2-1 リーダー志向の源泉

因子	質問項目	第1因子	第2因子	第3因子
第1因子 野心	このチャンスをものにして、次のステップに進みたいと思った	0.766	-0.049	0.049
	より大きな成果を上げ、会社や上司に認めてもらいたいと思った	0.741	-0.011	0.005
	今よりも、もっと大きな仕事をしたいと思った	0.728	0.043	-0.038
第2因子 利他	一緒に働く人たちに成果を上げさせたいと思った	0.031	0.719	-0.05
	部下や後輩のためになることを、してあげたいと思った	0.008	0.668	0.126
	自分の成果よりも、周囲への貢献を優先したいと思った	-0.054	0.603	-0.024
第3因子 責任	部下や後輩を引っ張っていく責任を感じた	-0.042	-0.046	1.032
	自分が先頭に立つことへの責任を感じた	0.072	0.083	0.573

因子抽出法: 最尤法 回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

因子間相関行列	第1因子	第2因子	第3因子
第1因子	—	0.070	0.272
第2因子		—	0.487
第3因子			—
Cronbach の α	0.789	0.713	0.778

因子とは、質問項目(変数)間の相関関係の高いものをまとめている共通の要因(潜在的変数)であり、その共通の要因を見出すための分析手法が因子分析である。分析にあたっては、最尤法、プロマックス回転を用い、以下の手順を経た。1. 因子に対して因子負荷量が低い項目の除去、2. 削除したときに α 係数が大きく増加する項目の除去、3. α 係数が低い因子の除去、というプロセスを繰り返し、特定の因子に含まれる項目の因子負荷量が0.4以上、因子に含まれる項目を尺度化した場合の信頼性係数(クロンバックの α 係数)が0.7以上になった時点で終了する。このようにして抽出された因子に含まれる質問項目のうち、特に因子負荷量が高い項目に着目して、因子名を命名した。

人間には、生まれ持って備わっていると考えられている能力がある。例えば、言語能力である。一日中サッカーをさせたからといってすぐに上達する幼児はほとんどいないのに対して、ほとんどの幼児は、体系的に習うことなしに、驚くほどのスピードで言葉を覚え、文法を身につける。

言語学の権威であるA. N. チョムスキーによれば、人間の脳には、生まれつき普遍的な文法が備わっているからだという。そして、特定の経験が加わって、英語や日本語に開花するという。

さて、リーダーシップはどうだろうか。本稿では、誰もが入社時点で、潜在的なリーダーシップが備わっているという立場に立っている。そして、なんらかの刺激を与えることで、リーダーシップが開花すると考えている。

では、その刺激とはどのようなものなのか。本稿では、2段階の分析をした。まず、若手社員がリーダーになりたいと思うようになったときの意識の変化を分析し、次にそうした意識変化をもたらしたきっかけを特定した。

具体的には、入社時にはリーダーに興味がなかったものの、今現在はリーダーに興味がある25歳~34歳の社員を対象に、リーダーに興味を抱いたときの気持ちの変化について、表2-1の質問項目がどの程度あてはまるのかを5段階で回答してもらった。その回答を因子分析(表2-1の注釈参照)した結果、3つの因子が抽出された。これらは、多くの若手社員にとって、リーダー志向の源泉になりうるものである。

以下に、自由回答記述にて得られた具体的コメントとともに説明する。

野心: 今よりも大きな成果を上げ、自分の次のステップにつなげたい。

• 売上に関しては一番になりたいと当初から強く思っていたため、それを1人ではなくみんなですということに最初は抵抗がありました。正直、退社しても自分でやっていけると思って動いていましたが、みんなに様々な仕事を願うにつれて、会社で最高のチームを作って、最高の売上を上げようという考えに変わっていきました。(営業・販売職、男性)

• 誰かに見られている、評価されているという意識が高まりました。将来の会社の要職につく存在になりたい、なるべきと意識した行動をとるようになりました。(営業・販売職、男性)

利他: 部下や後輩、一緒に働く人が成果を上げられるように、手助けをしたい。

• 日頃一緒に働き、協力してくれている人への感謝とともに、その方々に報いるために、より良い成果を上げたいと強く思うようになりました。(スタッフ職、男性)

• それまでは自分のことしか考えていなかったですが、後輩や同じチームの人のことを考えることが多くなった気がします。せめて近くにいる人達には、良い環境で仕事をしてもらいたいし、自分ができることは少ないかもしれないけれど、力になりたいと思いました。(営業・販売職、女性)

責任: 自分が先頭に立って、部下や後輩を引っ張っていかなければならない。

• 最初は誰かがやってくれるかなという気持ちだったけれども、自分しかやる人がいないはずという自己暗示に近い気持ちになりました。(その他職種、男性)

• 当初は、仕事をするうえで周囲に波風を立てる必要はないと考えていました。しかし、自分が主担当となって以降、多少の波風が立ったとしても、自分が舵取りをしなければと思うようになりました。(スタッフ職、男性)

誤解のないように、「野心」についてだけ補足する。野心には2つの要素が含まれている。1つは「大きな仕事を成し遂げたい、高い目標を達成したい」というポジティブな要素である。そしてもう1つは「認められたい、出世したい」というものであり、卑近な例で言うところの「のし上がってやろう」という感覚である。とても重要ではあるが、日本人の感覚からするとやや意欲的過ぎると思われてしまうかもしれない。

これら2つは意味が異なるのだろうが、両側面を同時に抱きかちなようで、1つの因子として抽出された。片方の側面しかイメージせずに読み進めると誤解が生じる危険があるため、注意していただきたい。

分析 05 成果につながるリーダースタイル

「野心」と「利他」が高い方が、成果につながるリーダーシップを発揮できる。一方、「野心」だけのリーダーは危険である。最後までやり切れないこともある。

図2-3 リーダー志向の源泉と成果の関係

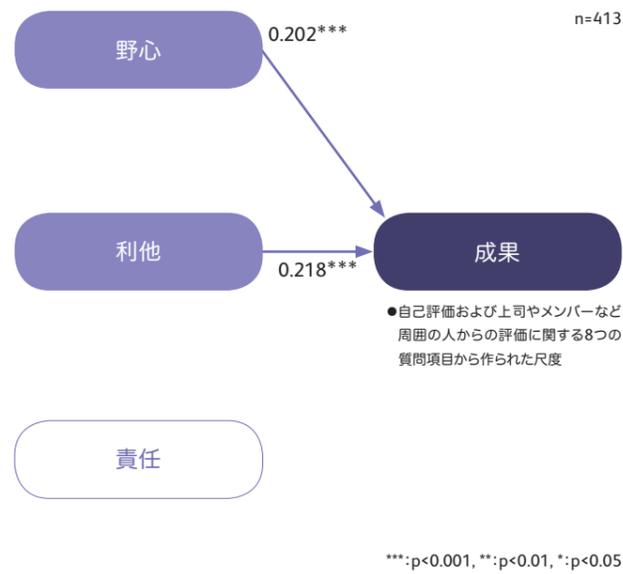
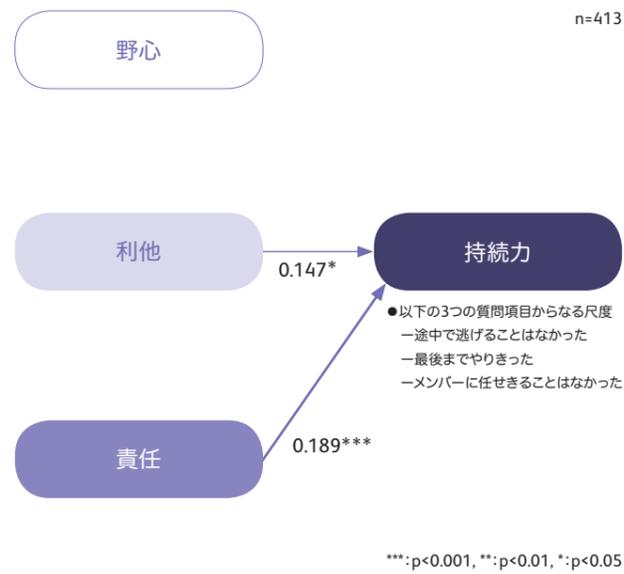


図2-4 リーダー志向の源泉と持続力の関係



調査1(対象は、入社時にはリーダーに関心がなかったが今は関心があり、かつ積極的なリーダー行動をとったことがある25-34歳)の回答データを使用。
 “成果”因子および“持続力”因子を従属変数とし、“野心”、“利他”、“責任”の各因子を独立変数として重回帰分析(強制投入法)を行った。調整済みR2乗値はそれぞれ0.129、0.096。“成果”は8つの質問項目からなる尺度であり、信頼性を表すクローンバックのα係数は0.872。“持続力”は3つの質問項目からなる尺度であり、信頼性を表すクローンバックのα係数は0.775。図中の数値は標準偏回帰係数(β)であり、説明力(影響の大きさ)を表す。pは有意確率のこと。p<0.05であれば“5%水準で有意”を表し、同様の分析を100回実施した場合に間違っただけの結論が導かれてしまうのは5回未満という確度を意味する。この数値(p値)が低いほど確度が高い。

野心と利他と責任。この3つの中で、あなたの部下には、どの意識を高めてもらうべきだろうか。2種類の分析をした。

図2-3は、成果との関係である。リーダーとして優れた成果を残した若手社員を分析したところ、野心と利他が影響していた。野心がなければ高い目標を達成してやろうという意欲がわかず、利他がなければメンバーがついてきてくれない。チームとして高い成果を上げるには、この2つが必要だということは、感覚的にも理解できよう。

また、責任と成果との関係は見出されなかった。「自分がやらなければ」という感覚は必要ではあるが、受け身的でもあるために、必ずしも大きな成果に直結するわけではないだろう。

その一方で、野心だけではだめだということも浮かび上がった(図2-4)。難しい局面に遭遇しても最後までやり切った(その成果が高かったかどうかは別である)若手社員の特徴には、野心はなかった。野心だけでは周囲からの協力を得られずに、チームが崩壊してしまうのかもしれない。あるいは、自分の功名しか考えられないような人であれば、困難に直面したときに、より成果を上げやすい別のテーマに乗り換えてしまうからなのかもしれない。

サイバーエージェントが若手人材を抜擢する際には、人間性を重視しているという(33~35ページ)。周りが助けられるのでチームとしての失敗が少なくなるからだろう。一方、自分の評価ばかりを気にしている人を「Look at me 人材」と呼び、そのような人材は決して抜擢しないという。

分析 06 リーダー志向が芽生えるきっかけ

仕事の実力がついたらと感じたら「野心」を抱く。協働することによって「利他」が芽生える。「責任」は昇進や昇格自体からではなく、部下や後輩を与えられることで生じる。

図2-5 リーダー志向が芽生えるきっかけ

きっかけ	野心	利他	責任
① 部下・後輩を持つようになったり、部下・後輩が増えた		●	●
② 自分の能力では対応できない、難易度の高い仕事を任された			
③ 自分の時間では処理できない、負荷の大きな仕事を任された			
④ 色々な人と協力して仕事をする経験をした		●	
⑤ 昇進・昇格した			
⑥ 重要な仕事や役割を与えられた			
⑦ 自分の仕事の実力がついてきた	●		
⑧ 研修やセミナーでリーダーとして振る舞うことを啓発された			
⑨ 周囲にリーダーとして頼れる人がいなかった			
⑩ 尊敬する人の仕事の進め方にあこがれた			
⑪ 以前に比べて周りから頼られるようになった	●		

調査1(対象は、入社時にはリーダーに関心がなかったが今は関心があり、かつ積極的なリーダー行動をとったことがある25-34歳)の回答データを使用。
 “野心”、“利他”、“責任”それぞれを従属変数に、“きっかけ”(ダミー変数)を独立変数にして、重回帰分析(ステップワイズ)を実施。1%水準で有意の箇所に“●”をつけている。

リーダー志向の源泉には、野心、利他、責任という3つの意識があることが、ここまでの分析で分かった。それでは、どうすればこうした意識を抱かせることができるのだろうか。3つの意識と「リーダーとして行動しようと思うようになったきっかけ」との関係性を分析した。その結果が図2-5であり、図中の丸が関係があることを示している。

野心は、⑦「自分の仕事の実力がついてきた」と⑪「以前に比べて周りから頼られるようになった」が関係している。つまり、仕事に対する自信がついたときに、野心を抱くことが多いようである。部下の野心を高めるには、仕事の成果を自覚させるようなフィードバックが大切だといえる。

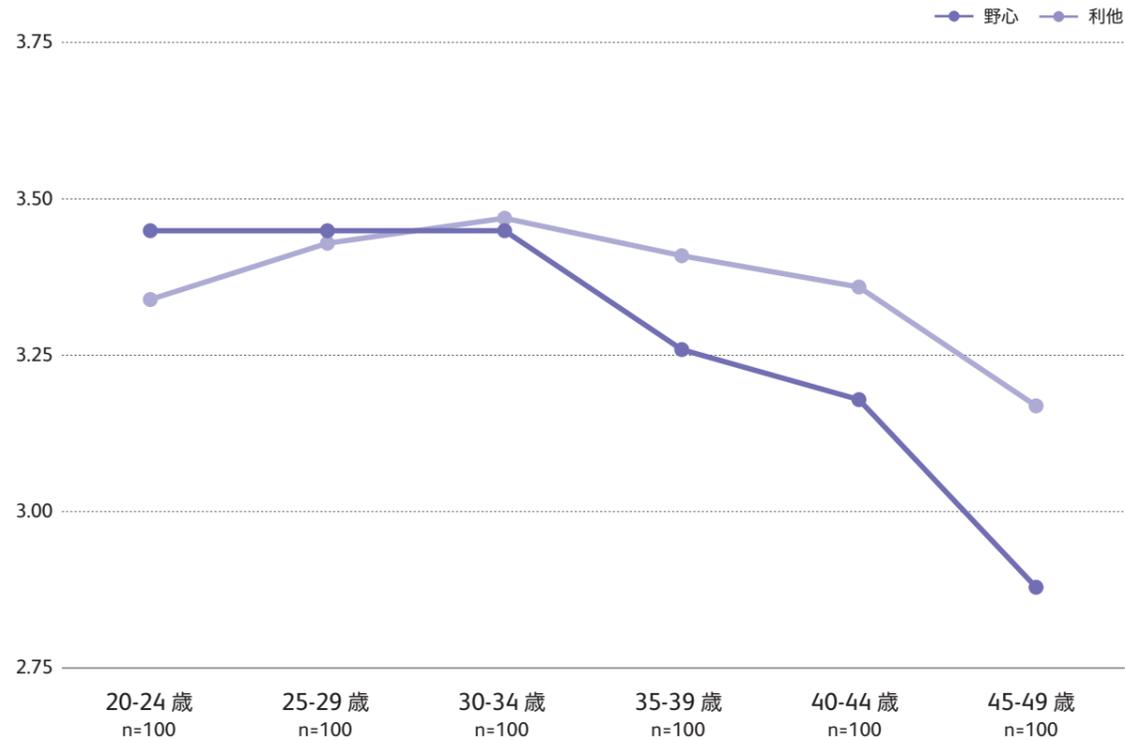
利他は、①「部下・後輩を持つようになったり、部下・後輩が増えた」と④「色々な人と協力して仕事をする経験をした」が関係している。つまり、周囲の人たちとの接点の多さが影響するようである。部下に利他の気持ちを抱いてもらうには、様々な人と協働する機会を増やしてあげることが大切だといえる。

責任が関係しているのは、①「部下・後輩を持つようになったり、部下・後輩が増えた」だけである。一方、⑤「昇進・昇格した」との関係は見られない。いくらポジションを与えたところで、実際に引っ張るべき相手がいないければ、自分が引っ張っていかなければという責任感がなかなかわかないのは当然である。リーダー育成という観点から、人事異動やローテーションを考えることも大切であろう。

分析 07 リーダー志向を高めるリーダー経験

リーダー志向を抱かせる効果的な方法は、リーダーを経験させることである。しかし、良質なリーダー経験でなければ逆効果になる。予算と権限を与えることも1つの策である。

図2-6 野心と利他の程度(年齢層別)



調査3の回答データを使用。各因子の構成項目(22ページ、表2-1参照)について、「仕事に対するあなたの心構えをお聞きします。以下の項目について、あてはまるかどうかを5段階でお答えください。理想ではなく、ここ1~2年のあなたの実際の行動を振り返ってお答えください」という設問に対して、5段階(5:あてはまる、4:ややあてはまる、3:どちらともいえない、2:あまりあてはまらない、1:あてはまらない)で回答してもらった。因子別・年代別の平均値でグラフ化。

リーダー志向を抱かせる最も効果的な方法は、リーダーを経験させることである。14ページの調査結果を再びご覧いただきたい。積極的にリーダー行動をとった若手社員は、そうではない若手に比べると、「達成志向」、「協調性」、「役割意識」が強化される。これらは、「野心」、「利他」、「責任」とほぼ同じである。つまり、良質なリーダー経験によって、リーダー志向が一層強化されることが期待される。

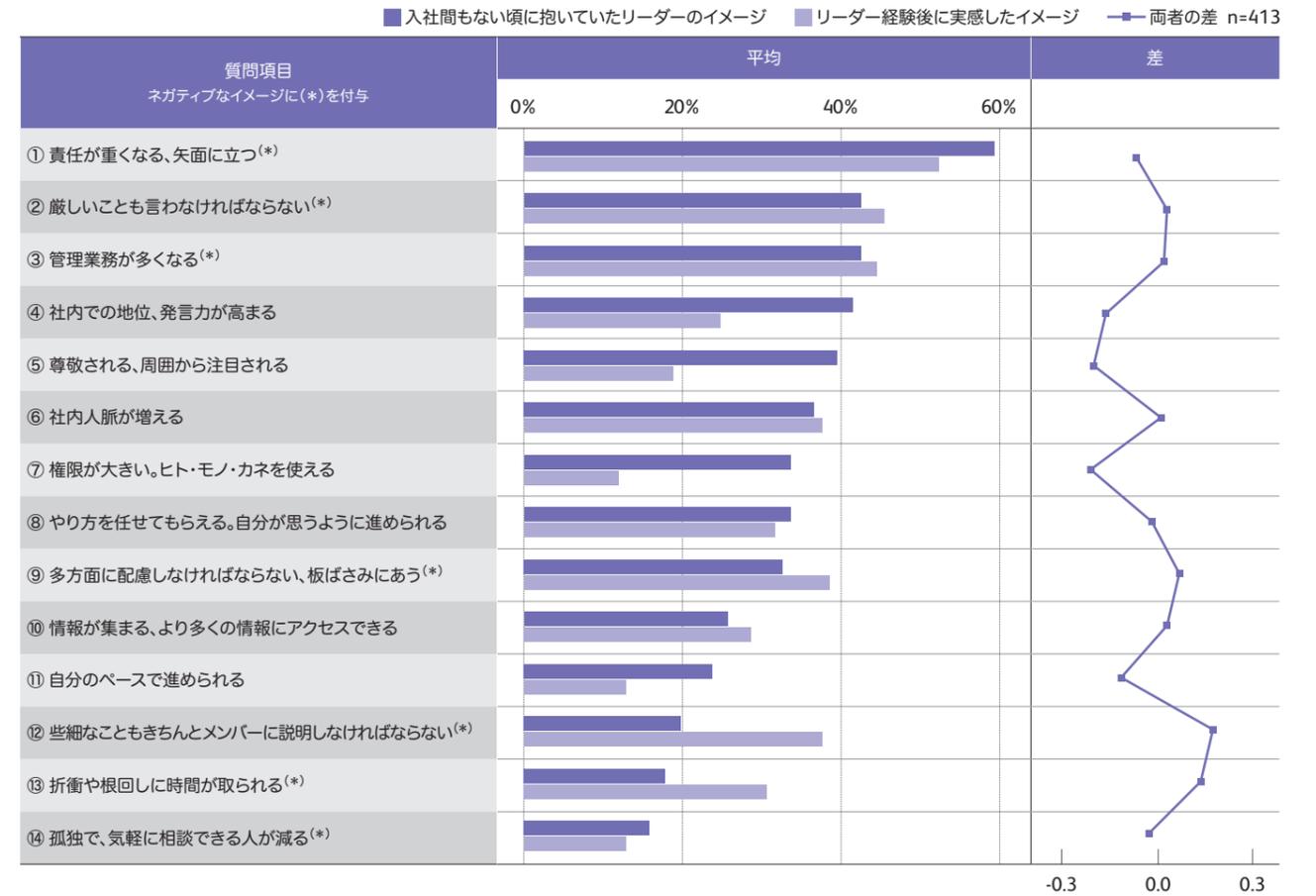
別の効果もある。リーダー志向は35歳でピークアウトしてしまうが(17ページ)、その手前でリーダーを経験して野心、利他、責任が高まれば、35歳を過ぎてもリーダー志向が持続するかもしれない。

それでは、良質なリーダー経験とはどのようなものなのか。2つのデータから考える。

図2-6は野心と利他の年齢層別データである。これを見ると、利他は35歳を過ぎてもあまり落ち込まないのに対し、野心の落ち込みが著しい。年齢とともに功名心が減って、その代わりに後進を育てたいという気持ちが強くなるのは、普通のことだろう。しかし、35歳はあまりにも早過ぎる。35歳を過ぎても野心を抱き続けられるようなリーダー経験とフィードバック方法を、模索しなければならない。

図2-7は、リーダーに対するイメージである。まだリーダー経験をしていない入社間もない頃と、リーダー経験をした後のイ

図2-7 リーダーに対するイメージの変化



調査1(対象は、入社時にはリーダーに関心がなかったが今は関心があり、かつ積極的なリーダー行動をとったことがある25-34歳)の回答データを使用。入社間もない頃に抱いていたリーダーに対するイメージ、およびリーダー経験をした後に強く実感したイメージにあてはまるものをすべて選択してもらい、回答割合および差を算出してグラフ化。

イメージを比較している。3つのカテゴリーに分けると、意味を見出しやすい。

1つ目のカテゴリーは、リーダーの経験前も経験後も、いずれもネガティブなイメージを抱く人が多い項目である。具体的には①「責任が重くなる、矢面に立つ」、②「厳しいことも言わなければならない」、③「管理業務が多くなる」が相当する。確かに大変ではあるが、事前にある程度の覚悟ができていたことなので、それほど心配することはないのかもしれない。

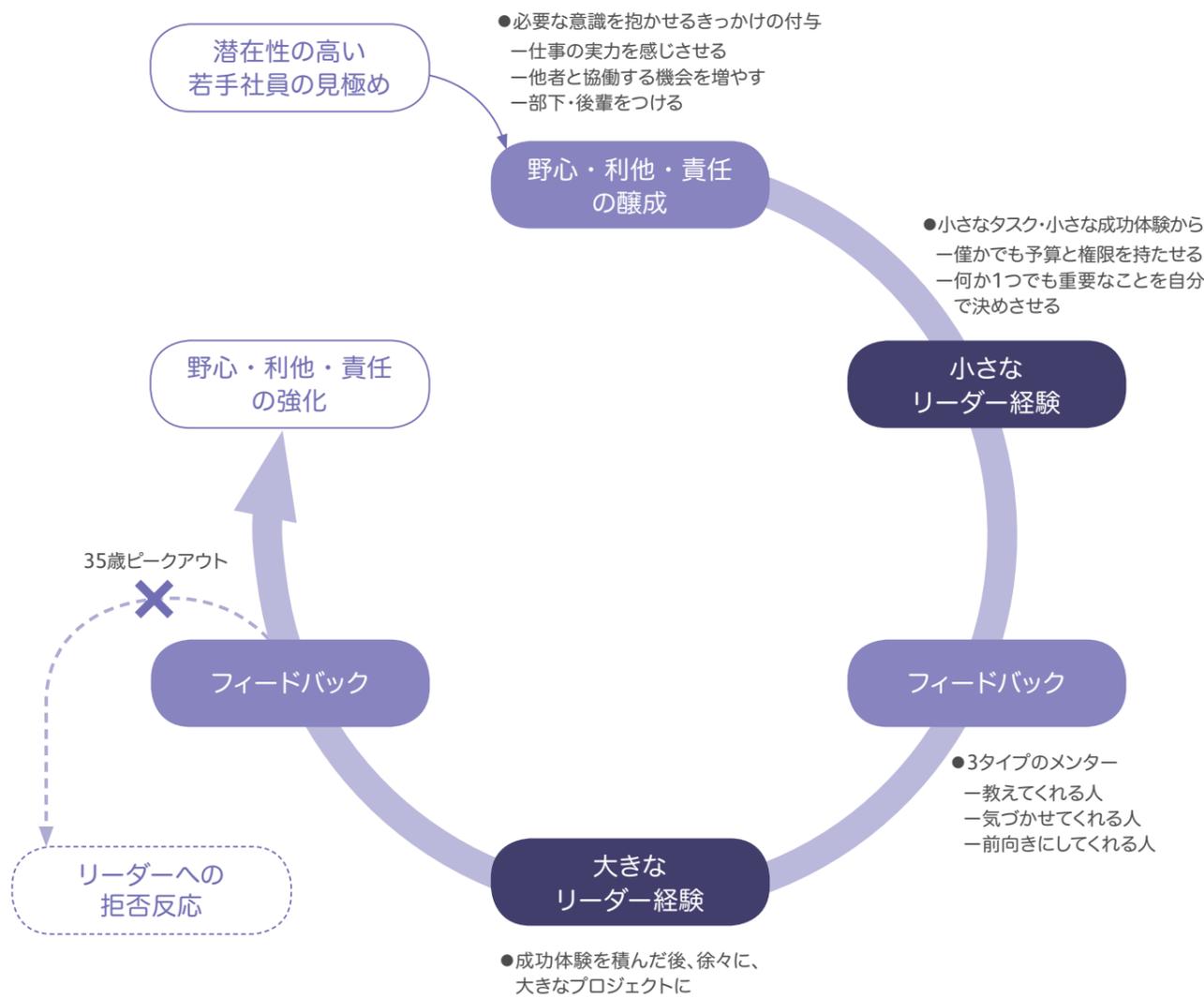
2つ目のカテゴリーは、リーダー経験前にはイメージしていなかったが、経験後に初めて気づいた困難さである。具体的には⑨「多方面に配慮しなければならない、板ばさみにあう」、⑫「些細なこともきちんとメンバーに説明しなければならない」、⑬「折衝

や根回しに時間が取られる」であり、いずれも対人関係に関するものである。対人関係スキルは経験から学ばなければならない、上司やメンターによる適切なフィードバックが望まれる。

3つ目のカテゴリーは、リーダー経験前には期待していたが、リーダー経験後に幻滅してしまったものである。具体的には④「社内での地位、発言力が高まる」、⑤「尊敬される、周囲から注目される」、⑦「権限が大きい。ヒト・モノ・カネを使える」が相当する。ここからは、重要な仕事を任せず、また予算や決定権もあまり与えていない状況が想像される。しかし、それでは野心が強化されない。たとえ僅かでも予算と権限を持って仕事をリードする経験をさせ、そしてその成果を本人に、あるいは周囲に認知させることに努めるべきである。

早期に成功体験を積めるようなリーダー経験を与えることで野心を高めさせ、適切な他者から適切なフィードバックをもらうことで対人関係能力を強化する。

図2-8 リーダー経験によるリーダー育成サイクル



リーダーになるには、リードする経験が欠かせない。リーダーシップの研究で世界的に有名な米国非営利組織CCL (Center for Creative Leadership)は、「リーダーシップが求められる仕事を経験していけば、その能力は広さと深みを増していく。経験から学ぶことは、リーダーが育つ一番良い方法である¹⁾」と言っている。

だからといって、単にリードする経験をさせればよいわけではない。その経験からより多くのことを学ばせるためには、工夫が必要である。

●小さな権限と責任からスタートする

若手社員の野心を高めるためには、たとえ僅かでも予算と権限を持たせるべきだということは、既に述べた通りである。リードする経験をさせると言いながら、上司が箸の上げ下げまでを指示しては、やる気が失せてしまう。自分の力で達成したという感覚を持たせなければならない。

とはいえ、若手社員の判断ミスで会社が損失を被るようなことは避けなければならない。そのためには、小さなことから任せるべきである。これは何もリスク回避のためだけではない。野心の強化にもつながる。こちらの方が、重要な目的である。

野心は、自分に仕事の実力がついたときに抱きやすい(25ページ)。この感覚は、自己効力感に近い。自己効力感とは、「自分は上手くやることができるだろう」という自信のことであり、心理学者のA. バンデューラによって提唱された²⁾。そして、その源泉の1つが達成体験である。小さな目標でもそれを達成することで自己効力感が高まり、より大きな目標を達成しようとする意欲が高まる。

ここから考えられることは、なかなか達成できない難易度の高いタスクを与えることは、野心を高めるという観点から考えれば、あまり得策ではない。まずは早期に成功体験を積めるようなリーダー経験を与え、達成したことを自覚させ、徐々に大きな目標にシフトさせることが効果的である。

●適切な他者と引き合わせる

経験から学ぶためには、他者という触媒が必要である。そして必要な他者には、以下に示す3つのタイプがある³⁾。上司だけで

は、この3つの役割は果たせない。若手社員本人にとっての適切な他者を見極め、接点を作ってあげることも必要である。

教えてくれる人:業務に関する知識や、マネジメントスキルなどを教えてくれる人。上司や先輩が適している。

気づかせてくれる人:自分の良い点や改善点を気づかせてくれる人。上司や先輩だけでなく、斜めの関係(隣接の部門長や先輩)も効果が高い。

前向きにしてくれる人:落ち込んだときに、やる気にさせてくれる人。同期、同僚が適している。

この中では「気づかせてくれる人」と「前向きにしてくれる人」が重要であり、「教えてくれる人」の関与は最小限に留めるべきである。

若手リーダーは対人関係で悩むことが多い(26~27ページ)。リーダー経験を通じて利他の気持ちは強まるかもしれないが(14~15ページ)、気持ちだけでは対人関係問題は解決できない。さらには、その解決方法を頭で理解したとしてもなかなか対処できず、経験と振り返りの繰り返しで初めて身につくものである。そのときに「気づかせてくれる人」が必要になる。経験にどっぷり浸かっている本人が自分を客観視することは難しく、気づかせてあげる他者の存在が欠かせない。

一方、初めてリーダーを経験したときには、誰もが多かれ少なかれ、その辛さ(26~27ページ)に押しつぶされそうになる。そのときには、「前向きにしてくれる人」が必要である。同じようにリーダー経験で悩んでいる若手社員と対話させるなどは、特に有効だろう。

¹⁾ C. D. McCauley, D. S. Derue, P. R. Yost and S. Tayloy (2014) *Experience-Driven Leader Development: Models, Tools, Best Practice, and Advice for On-the-job Development*, John Wiley & Sons. [漆島総訳(2016)『経験学習によるリーダーシップ開発:米国CCLによる次世代リーダー育成のための実践事例』日本能率協会マネジメントセンター]

²⁾ A. Bandura (2001) Social cognitive theory: An agentic perspective, *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.

³⁾ 『人材開発白書2009—他者との“かかわり”が個人を成長させる』では、成長を感じている若手社員が他者から得ているものとして「業務支援」、「内省支援」、「精神的支援」の3つが抽出された。また、『人材開発白書2015—ミドルの決断力』では、ミドルが決断するには「事実情報」、「異なる解釈」、「自信と後押し」の3つが必要だということが分析された。



Column | 曖昧な組織がリーダーを生み出す

部門の境界が曖昧で何をするにも誰かの協力が必要だったり、型通りに業務を進めることができないなど、きっちりしていない状態の方が、リーダーが生まれやすい。ただし、それには責任感が必要である。

本稿では、リーダー志向を抱くためのポイントを、本人の意識や周囲の介入という側面から考察してきた。最後に、組織や業務の特徴から考える。

入社時にはリーダーに興味になかったものの現在は興味を持っている人が属する組織や担っている業務の特徴を調べ、今なお興味を持っていない人の組織や業務と比較した(図2-9)。リーダーに興味を持つようになった人の折れ線(濃い紫色)は、今なお興味を持っていない人の折れ線(薄い紫色)よりも、全体的に左側に位置していることが分かる。

この図では、左側の方が組織や業務の曖昧性を示すものが多い。例えば、差が大きなものに「私の業務は、他の

メンバーとの協力が不可欠である」、「組織を越えた協力をしなければ仕事が進まない」、「私が担当する業務は、都度、業務の進め方を考えなければならない」がある。つまり、部門や業務の境界が明確に定まっておらず、また型通りに進められる業務が少ない組織ほど、リーダーを志す人が出現する可能性があるということだ。

しかし、そう単純ではない。野心、利他、責任との関係を精査したところ、曖昧性の高い組織の中で生まれるリーダーは、「責任」が強かった。つまり、自分が組織をリードしなければならないという強い責任感を持つ人がいる場合に限って、組織や業務を曖昧にすることで、リーダー志向を呼び覚ますことができると考えられる。

図2-9 組織・業務特性とリーダー志向



— 現時点になってリーダーに興味を持った層(n=413) — 現時点でもリーダーに興味を持っていない層(n=413) ***:p<0.001, **:p<0.01, *:p<0.05

所属組織もしくは担当業務について、左右の状態のどちらに近いかを、4段階(4:右に近い、3:どちらかといえば右に近い、2:どちらかといえば左に近い、1:左に近い)で回答してもらい、その回答結果をグラフ化。アスタリスクはt検定の結果としての有意水準を示す。数値(p値)が低いほど、差がある確度が高い。

第3章 事例調査

リーダー経験を通じたリーダーの育成

企業事例を通じて、リーダー育成プログラムのポイントを考える。

サイバーエージェントでは、子会社社長などの重要なポジションに据えることで、若手社員を育成している。同社の事例からは、抜擢人事のポイントを学ぶことができる。

NTTドコモでは、新事業領域の出資先企業で経営経験を積ませることで、幹部候補社員を育成している。同社の事例からは、経営戦略と連動したリーダー育成方法を学ぶことができる。

Case 1

抜擢人事を通じた 若手リーダーの育成

サイバーエージェントでは、経営人材の早期育成に力を入れている。その手段の1つが若手の抜擢だ。数百人からなるプロジェクトのリーダーを入社2～3年目の社員に任せたり、新入社員を子会社の社長に据えるなど、積極的に抜擢人事を進めている。

その意図は、決断経験を積ませることである。経営判断を下せるかどうかは、決断をしたことがあるかどうかによるといのが同社の考えである。そして、最終的に目指すところは、会社の成長である。社長の藤田晋氏が20歳代で下した以上の決断を今の若手社員に経験させなければ、藤田氏を越える経営者は現れない。

とはいうものの抜擢人事は良いことばかりではない。事業を失敗させるリスクもあるし、社内いらぬ対立を生み出すかもしれない。どうすれば抜擢人事を成果につなげられるのか。どんな課題があるのか。制度の企画・運営側である曾山哲人氏(同社取締役 人事管轄)と、抜擢人事を経験したト部宏樹氏(株式会社AbemaTV 取締役)に、話を伺った。

▶ 会社概要 株式会社サイバーエージェント

- 連結売上高
310,665百万円(2016年9月期)
- 連結役員数
3,972名(2016年9月末)
- 連結子会社
84社(2016年9月末)

- 事業内容
 - メディア事業(AbemaTV, AWAなど)
 - インターネット広告事業(スマートフォンやPC向け広告枠の販売)
 - ゲーム事業(スマートフォン向けゲームの開発・運営)
 - 投資育成事業

インタビュー ①

▶ プロフィール 曾山 哲人(そやま てるひと)

1974年生まれ。上智大学卒業。
1998年伊勢丹に入社、紳士服配属とともに通販サイト立ち上げに参加。
1999年、サイバーエージェント入社。インターネット広告の営業を担当後、営業部門統括。2005年、人事部設立とともに人事本部長に就任。2008年から取締役を3期(6年)務め、2014年より執行役員。2016年、取締役に再任。同時に、株式会社CyCAST代表取締役社長就任。現在に至る。
著書に『最強のNo.2』、『サイバーエージェント流 成長するしかけ』、『クリエイティブ人事 個人を伸ばす、チームを活かす』など。

インタビュー ②

▶ プロフィール ト部 宏樹(うらべ ひろき)

1986年生まれ。京都大学卒業。
2010年、サイバーエージェント入社。同年7月に株式会社アプリボットの取締役、2011年2月に代表取締役社長就任。
2014年4月にサイバーエージェントに復帰し、執行役員。同年12月に取締役に就任し、1期(2年)努める。また、2015年4月に株式会社AbemaTV 取締役副社長に就任し、現在も取締役として同社の経営に携わる。

株式会社アプリボット：スマートフォン等次世代端末向けに、ゲームを中心とした各種情報提供サービスを企画・制作・運営する。サイバーエージェントの出資により、2010年7月に設立。

株式会社AbemaTV：オリジナルの生放送コンテンツや、ニュース、音楽、スポーツなどの番組を無料提供するインターネットTV局。2015年4月に株式会社テレビ朝日との出資により設立

インタビュー ①

曾山 哲人氏

株式会社サイバーエージェント 取締役 人事管轄

― 本日は若手リーダー育成について話をお伺いします。若手リーダー以前に、サイバーエージェントも非常に若々しい会社ですね。

― 1998年に社長の藤田がたった3人で起業した会社で、今年で18年が経ちました。

― インターネットバブル崩壊という試練はあったものの、おかげさまで順調に事業が拡大し、80を超える子会社を抱えるまでになりました。役員数も連結で3,500人を超えています。単体での平均年齢は30.9歳です。

― 管理職への昇格は、何年目ぐらいでしょうか。

― 新卒3年目で、約15%が管理職になります。早い方だと思います。30歳代半ばぐらいから管理職になる会社が多いのではないのでしょうか。

― 若くして管理職にする理由は、経営目線で判断する機会を早いうちから与えることもあります。藤田は常に、成長するには「経験」が大切だと言っています。それを私は「決断経験」と言い換えています。

― 優秀な社員なら、入社2～3年目で200人以上を束ねるプロジェクトリーダーを任されることも頻繁にあります。

抜擢される人材とは

― 今「優秀な社員なら」とおっしゃいましたが、抜擢する基準はあるのでしょうか。やはり仕事で成果を上げていることでしょうか。

― 管理職への登用は、業務成果よりも人間性を重視しています。組織をまとめるためには、メンバーから慕われるような人でなければならぬからです。業務能力が高くてもメン

バーに慕われなければチームとしての成果は絶対に出ません。反対に、業務能力は普通でも、人間性が良ければ、周りが助けてくれます。結果として、チームの失敗は少なくなります。誤解のないように申し上げますが、これはフロントラインマネジャーへの登用基準です。上に行けば行くほど、成果が厳しく求められます。

― 200人を束ねるプロジェクトマネジャーなどへの抜擢の場合も、その基準は人間性なのでしょうか。

― 目線は高いけれども愚直な人を選んでいきます。つまり、言うことは壮大けれども、泥臭く行動する人です。大きなことを言うけれども逃げそうな人は、絶対に抜擢しません。

― 途中で逃げそうな人を、見分けられるのでしょうか。

― これははっきりしています。自分の評価ばかりを気にしている人です。社内では「Look at me 人材」と呼んでいます。チームの成果を自分の成果のように語る人が「Look at me 人材」です。主語がIではなく、HeやShe、あるいはWeの人、つまり「〇〇さんのおかげで」や「私たち全員で」という言葉がよく出てくる人は違います。

― 自分の評価ばかりを気にする人は、困難な状況に出くわしそうになったら、色々な理由をつけて素早く逃げてしまいます。

― 例えば非常に優れたエンジニアがいたとします。しかし、その人は人間性が良いとは言い難く、また自分の成果を追い求めるようなタイプだったとしましょう。でも事業上、欠くことのできない人材です。そのような人は、リーダーとして抜擢されることはないのでしょうか。

― 抜擢はしません。ただし、給与や裁量権で厚遇します。必ずしもリーダーになる必要はなく、その人が貢献できる場、貢献できる方法で活躍してもらうのが一番です。実際に、役員よりも高い給与をもらっているエンジニアもいます。

Case 1

決断経験を通じた経営者人材の育成

― 抜擢して早期にリーダー経験を積ませることが重要だとはしていないのです。話は変わりますが、新卒1年目の社員に子会社の社長を任せるという抜擢人事がなされています。これはどのような目的なのでしょう。

新卒1年目を社長にしようとしているわけではないのですが、若いうちに子会社の経営経験を積ませることは意識しています。

新卒5年目までで子会社の社長を経験した人は、30人ぐらになるかと思います。若過ぎるのではと思われるかもしれませんが、藤田が起業したのは24歳です。他のベンチャー企業の経営者も、若くして起業された方がたくさんいます。そう考えると、社長を経験するには若過ぎる年齢だとはいえなと思います。サイバーエージェントを「大企業」にせず、ベンチャースピリットを保つためにも必要です。

もちろん、闇雲に若手にやらせるようなことはしません。子会社を選んでいきます。最先端分野などは、若手社員に経営してもらった方が、むしろ良いと考えています。従来の取引先との関係や人脈が鍵を握るのであれば、経験豊富な社員に経営を任せますが、新技術の開発や時流に乗ったプロダクトの開発が成功の鍵を握るような場合は、新卒社員も10年選手も同じスタートラインです。

― それまでの仕事経験が邪魔をしないという点でも、最先端分野では新卒社員に分があるともいえますね。

そうなんです。

それに加えてもう1つメリットがあります。主力事業で成果を上げている人を外すというマイナスがないことです。成功するか分からない新事業の子会社の社長にするために、稼ぎ頭の事業から中心人物を引き抜いてしまうことは、無視できないほどの損失です。まだ事業の中心になっていない若手社員なら、その損失もありません。

― 理屈は分かりました。ただ矛盾もあるように思えます。まだ事業の中心的存在になっていない若手であれば、逆に子会社を経営する力がついていないことになりそうですが。

その通りです。私どももその点には十分に留意しています。抜擢された若手社長1人で、子会社を経営するわけではありません。サイバーエージェントの役員がその子会社の役員に就任して、経営的なサポートをしています。組織の作り方とか、経営計画の立て方、投資判断の仕方など、それまでの経験や知識が必要なものもあります。そういう側面はきちんとアドバイスをしています。

ただし、ここが重要なところなのですが、アドバイスをするだけです。最終的な決断は、社長に任せています。この「最終」決断を下せるかどうかは、若手だろうが年配だろうが関係ありません。決断を下した経験があるかどうかです。だから、若いうちから小さな決断を積ませるようにしているのです。

― 若くして子会社の社長をされた方は、みんな上手くやっていますのでしょうか。

そんなことはありません。四苦八苦しながらやっています。特に組織マネジメントで苦しんでいるようです。チームビルディングが上手いかなかったり、人が辞めてしまったり。人を動かす勘所は、どうしても経験量で決まることもありますから。ただこの苦労は、彼らの将来のためになると思っています。経験しなければ、その先がどうなるか分かりませんが、経験すれば、その先がどうなるのか読めるようになります。大変なことが待ち構えていても、それを見通せば耐えられます。先が見えないから、不安で辛いのです。

― なぜそこまでして、若いうちから厳しい経験をさせなければならぬのでしょうか。

会社を成長させるためです。今の若手社員が、藤田が若手だった頃よりも大きな決断、厳しい経験をしなければ、藤田を越える経営者は生まれません。

藤田が24歳で起業したときの資本金は1,000万円です。藤田が勤めていたインテリジェンスに出資をしてもらいました。飯塚(勇太)という者がいるのですが、2011年に新卒で子会社を作ったときの資本金は5,000万円です。彼は今26歳ですが、社長歴は既に5年です。もちろん、資本金の大きさだけで決断の大きさは測れないですが、藤田が若い頃と比べて、引けを取らない重要な決断経験をしています。私が26歳だった頃よりも、はるかに重い決断を下しています。

抜擢人事の功罪

― 抜擢人事の成果は表れていますでしょうか。

今のCA8(著者注:取締役メンバーのこと)の半数は、入社数年で子会社社長を経験した人です。経営者人材の育成に、確実に寄与しています。

ちなみに、子会社の役員を経験しなければCA8になれないわけではありません。本体での事業部長などはより慎重な判断が求められますし、大規模なリソースシフトや部門間連携などを通じた組織力の最大化などは、子会社の社長では経験ができません。そうした経験もCA8には必要です。

― CA8メンバーも若いですよ。8人のうち3人が30歳代です。最も若い取締役は一昨年に昇格したト部宏樹さんで、現在30歳(著者注:ト部氏は2016年12月に取締役を退任し、株式会社AbemaTVの経営に専念)。これも抜擢人事なのでしょう。

抜擢という言葉が合っているか分かりませんが、サイバーエージェントでは、役員も自己成長のためのキャリアパスだと位置づけています。最終ポジションではありません。2年ごとに、2人が入れ替わることが定められています。退任したからといって、閑職に追いやられるわけではありません。制度上は戻りもあります。

これまで私も含めて8人が退任しましたが、うち4人は子会社の社長として活躍しています。CA8の経験を活かして子会社を立ち上げたり、子会社を飛躍させるなど、十分な成果を会社にもたらしています。他の3人は独立して起業したのですが、今でも良いビジネスパートナーです。私は執行役員として人事を統括するようになりました。CA8のときよりも、裁量権は拡大しています。

― お答えしにくいかもしれませんが、CA8の退任を言い渡されたときには、どのようにお感じになりましたか。

藤田からは、CA8はキャリアパスだと常日頃から言われ続けていましたが、正直に言えば複雑でした。ただ、3期6年も努めたので、そろそろ席を譲ってあげなければと思いました(著者注:曾山氏は2016年12月に取締役役に再任される)。

― 最後に、デメリットをお聞きます。これまでで抜擢人事による弊害はありましたでしょうか。

やっかみはあります。抜擢人事をすれば、必ず「何で俺じゃないんだ」という声が上がります。そのような声を上げた人とは、必ず対話するようにしています。そこで伝えることは、「あなたは手を挙げましたか」ということです。大きな仕事にチャレンジしたいとか、子会社の経営をしたいとか、意思表明したのとしていないのとは、格段の差があります。覚悟が違います。チャンスは平等に与えているので、それをつかみにいく努力を促すようにしています。

― 常に新しい組織マネジメントにチャレンジしている様子が見えましたが、抜擢人事による今後の成果が楽しみです。本日は大変貴重なお話をありがとうございました。

(インタビュー日:2016年8月12日)

Case 1

インタビュー ②

ト部 宏樹氏

株式会社AbemaTV 取締役

ト部さんは入社してすぐに子会社を経営したり、28歳という最年少で取締役にられるなど、特異なキャリアを歩んでこられました。その経験を通じて感じたことを、本日はお聞かせいただきたいと思います。

まず、入社後すぐにアプリボットという子会社の取締役になれましたが、もともと経営を望まれていたのですか。

いえ、そういうわけではありません。出向したいとか経営をしたいとかはまったく思っていませんでした。新事業をやりたいと思っていただけでした。

入社してすぐに、社長の藤田に新事業のアイデアを提案したのですが、箸にも棒にも掛かりませんでした。今考えると、自分でもそう思います。アイデア自体もダメでしたし、自分にも実力がありませんでした。ただ、そのときに「スマートフォン向けの子会社を作ろうと思っているので、そこで何かやってみないか」と声をかけてもらいました。それがきっかけです。

—なぜご自身が選ばれたとお考えでしょうか。

よく分かりません。まだ仕事を始めたばかりだったので、同僚よりも成果を出していたわけでもなかったし。違うところといえば、新事業をやりたいと手を挙げたことぐらいでしょうか。こいつ気合が入っているなぁと思ってもらえたのではないのでしょうか（笑）。

—アプリボット取締役というポジションへの抜擢については、どうお感じになりましたでしょうか。

抜擢されたとは感じませんでした。たまたまと言えばおかしいですが、結果的に取締役にたったただだからです。

当初は私に社長を任せようという話もあったみたいですが、私自身は新事業をやったただで、ポジションには

何もこだわっていませんでした。藤田も、入社1年目に社長をやらせるとベテランのエンジニアを送り込みにくくなると思ったようで、結果的に日高（日高裕介。現取締役副社長。当時専務取締役）に社長をやってもらうことになりました。

こうして設立準備が始まり、様々な書類を作成したときに、「取締役」を記入する欄がありました。誰を書くべきか日高に相談したところ、「ト部の名前を書いておいて」と言われ、それで取締役にになったというのが、実際の経緯です。それなので、取締役にになったという実感はわかりませんでした。

ト部さんにとっては、取締役というポジションよりも、新事業を担当できることの方が大きかったですね。

はい、その通りです。ただ、プレスリリースが出ると、「新卒取締役」などと取り上げられるなど大きな反響があり、そこで初めてすごいことになったのだと感じました。

取材にもたくさん来ていただきました。今でこそ話すこともあるのですが、当時は何も中身がなかったので、周りが想像する自分と現実の自分とのギャップがあまりにも大きく、早く追いつかなければ、何が何でも成功させなければという、プレッシャーというか、責任を感じたことを覚えています。

アプリボット経営での裁量

—アプリボットは、何人体制でスタートしたのでしょうか。

2010年7月に、実質的に2人でスタートしました。日高は兼務でしたので、私と内定者アルバイトの2人だけが専任でした。

ただ、すぐに10人ほどに増えました。そして、その後に事業が急拡大したので、半年間で100人近くを採用しました。

—組織運営では、苦勞をされたのでは。

そうですね、そもそも人は簡単には動いてくれません。そ

れに加えて、私自身、実力や経験が乏しい中、部下に指示をして動いてもらわなければなりません。

次々と何かが起こりました。2人で始めたと思ったらすぐに10人になり、そして100人、200人と拡大して。まさに未知の世界の連続でした。

ただ、今振り返れば苦勞したと言えるのですが、当時は必死過ぎて大変だなどと考える余裕はまったくありませんでした。それまで社会人経験がなかったので、それが当たり前だと思っていました。

—2人の組織、10人の組織、100人の組織では組織運営のポイントも変わるでしょうが、そのコツをつかみかけたときには、次のステージに進んでいたのですね。大変だったかと思えます。ところで、日高さんはどのような関与をされていたのでしょうか。

アプリボットの4年間の中で、どこを切り取るかでまったく答えが異なるのですが。立ち上げ当初は、毎日ミーティングをしていていました。かなり時間を使ってくれたと思います。一緒に電車に乗って、営業同行もしてくれました。

7カ月後の2011年2月に社長に昇格したのですが、その後も週1回の定例ミーティングがありました。

—OJTをしてきていたのでしょうか。

OJTとは違います。上司部下という関係ではなく、あくまでもボードメンバー同士という立場で接してくれました。組織や事業を運営するやり方は基本的には尊重してくれて、ほとんどの経営判断も任されていました。

もちろん、経験がないことは相談に乗ってくれましたし、求めればアドバイスももらえました。

子会社の経営経験から学んだこと

—新卒で出向し、しかも企業経営を経験されたのですが、その期間でどのような成長をされたと感じていますか。

成長といえるのか分かりませんが、小さいながらも多くの決断経験をさせてもらえたのが良かったと思います。

あらゆることを自分でやりました。どんな事業をするかということから採用まで。あらゆる場面で決断が求められ、それに対して責任を取らなければならない。失敗したらその分を取り返さなければならないし、失敗し続けたら会社が潰れてしまう。その積み重ねが、自分を育ててくれたと感じています。

—同期入社よりも、大きな成長を遂げたのですね。

そうとは思っていません。決断経験などかっこ良く言いましたが、1年目などは、所詮、小さな決断ばかりでした。サイバーエージェント本体に配属された同期は、大きな仕事をして大きな成果をどんどん出していました。広告営業の同期はものすごい売上を上げたり、エンジニアは重要なゲームの開発を任されていたり。とても悔しい思いをしたことを覚えています。

大きな組織の方が大きな仕事ができます。また、先輩に教えてもらうことができれば、それだけ成長スピードが速くなります。

—そのような側面もあるのですね。そうした中でも、良かったと思えることを1つだけ挙げるとしたら、何でしょうか。

1年目には本当に大変な思いをしたので、何があっても「あのときよりも、ましだ」と思えることぐらいですかね（笑）。

当時は、暗闇の中を灯りも持たずに駆けずり回っているような感じでした。今担当しているAbemaTVというインターネットテレビ局もまったくの新事業なので同じように暗闇ですが、当時と違うことは灯りを持っていることです。決断経験を積み重ね、小さいながらも成果を出してきましたので、照らせる範囲は広がりました。アプリボットの1年目は、自分の足元さえ照らすことができませんでした。

Case 1

経営経験の活かし方

—4年間の出向を経て2014年4月にサイバーエージェントに復帰されたわけですが、同時に執行役員に抜擢され、12月には取締役就任されました。子会社での経営経験は活きていますでしょうか。

もちろん活きていると思いますが、一方でそれだけでもだめだということも実感しています。

アプリボットでは自分でコントロールできることがほとんどでした。もちろん、ユーザーや社会などはコントロールできませんが、少なくとも会社はある程度動かせました。本社に戻ると、自分の思う通りにいかないことの方が多くいます。いくら取締役といえども、簡単にはものごとを進められません。関係者や関係部門と色々な面で同期しながら進めていかなければならないという難しさがあります。そうした能力は、子会社の経営経験よりも、サイバーエージェント本体で大きな事業を経験した方が身につくと思います。

—なるほど。子会社の経営経験だけでもだめなのですね。そうした中でお聞きしますが、次世代のリーダーを早期に育成するために、入社間もないうちに子会社の経営層に抜擢することについて、どうお考えでしょうか。

自分が社長を任されたことで、実際に成長したとと思っているので、基本的にはポジティブな感想を持っています。

ただ一歩引いて考えれば、良い面と悪い面の両方があると思います。若いうちからオーナーシップを持って、決断経験ができることは、良い面でしょう。

反対に悪い面は、教えてもらうことができないこと、自分で学ぶしかないということです。自分の場合は非常にタイミングが良かったと思います。スマートフォンビジネスの黎明期でどの企業も赤字でした。今ならスマホ事業の経験者から教えてもらえば早く立ち上がるでしょうが、当時は学ぶべき過去がそんなにありませんでした。

—抜擢人事については、どうお考えでしょうか。

抜擢自体には賛成ですが、誰かを抜擢すれば誰かを抜擢できないことになります。抜擢されなかった人にも、活躍の場を提供することが大切だと思います。

抜擢されて成果を出す以外にも、会社への貢献方法は色々あります。プロフェッショナルとして成果を上げたり、縁の下の力持ち的な役割で貢献したり。色々なタイプの人活躍できるように色々なキャリアパスを作るべきだと感じていますし、当社は実際にその努力をしていると思います。

—どのようなタイプの人を抜擢すべきとお考えですか。言い換えれば、どのようなタイプであれば抜擢されて成果を出せるでしょうか。

—そう簡単に言い表せることではないのですが、粘り強い人だと思います。厳しい局面が次から次へと現れますので、それを乗り越えるパワーが必要です。そのときにすぐにあきらめてしまうような人では、務まらないでしょう。

—実際に抜擢され、苦しみながらも成果を上げてきたト部さんの一言一言には、大変な重みを感じました。本日は大変貴重なお話をありがとうございました。

(インタビュー日：2016年8月30日)

ケースから学ぶ 抜擢人事とリスクの最小化

サイバーエージェントは、抜擢人事で若手社員を育てている。経営目線で判断する機会を、早いうちから与えることが目的である。決断経験が人を育てるというのが同社の考えであり、その具体策の1つとして、新卒社員に子会社経営を任せている。ト部氏をはじめ、多くの若手社員が子会社の経営経験を通じて、様々なことを学んでいる。

経験の浅い若手社員を抜擢し、重要な役割を経験させることには、当然のことながらリスクも伴う。このリスクを避けつつ効果的な経験をさせられる方法を検討しなければならない。サイバーエージェントの事例からは、いくつかのヒントが読み取れる。

●若手だからこそ力を発揮できる場の選定

企業の目的は利益であり、人材育成はそのための手段である。決断経験が重要だからといって、結果としてその子会社の事業が上手くいかなければ本末転倒である。こうしたジレンマから逃れるために、当社では若手に経験させる子会社を選別している。

1つは、失敗した場合の影響が小さい事業である。そしてもう1つが重要なのだが、従来の取引先との関係が鍵を握ることのない、新しい分野の事業である。そうした事業では、ベテランだろうが若手だろうが同じスタートラインに立つことができ、それどころかベテランの場合は、過去の経験が足かせになってしまうこともある。

このように、経営面へのマイナスの影響ができるだけ小さく、かつ若手社員が力を発揮できる機会を選択しなければならない。

●権限の付与とベテランによるサポート

たとえ既存事業とはかけ離れた、まったく新しい分野の事業であったとしても、経験がものをいうことは多い。1つは、汎用的な経営スキル、例えば組織デザインや経営計画の立て方、あるいは投資判断の仕方である。これらは入社間もない若手社員は、知る由もない。そして、もう1つは人を動かすスキルであり、これは明らかに経験量に比例する。曾山氏によれば、新卒社長の多くは、組織マネジメントで苦しんでいるという。

こうした問題に対して、サイバーエージェントでは、経験豊富な本体の取締役がサポートにつくようになっている。ただし、OJTの指導者ではなくディスカッションパートナーという立場で関与し、最終判断は新卒社長に委ねている。また、限られた範囲とはいえ予算と裁量権を与え、人の採用から投資決定まで本人に決断させ、失敗したら本人にリカバリーを求める。程良い距離感を取り、常に緊張感を与える関与の仕方が、リーダーとしての意識を

植えつけるとともに、失敗リスクを最小にしている。

●人間性を基準とした対象者の選定

抜擢の基準は、人間性だという。本報告書での言葉を使えば、「利他」である。一方、自分の評価ばかりを気にする“Look at me人材”は決して抜擢しないという。これは、「野心」の1つの側面である（誤解のないように補足すれば、「野心」には高い目標に向かっていくという側面もあり、これは同社の言葉でいえば「目線の高さ」に相当し、抜擢基準に含まれている）。

さらに興味深いことは、若手の抜擢基準と、より高いポジションでの抜擢基準とが異なることである。人間性を重視するのは若手の抜擢においてであり、ポジションが上がるにつれて、成果を上げられるかどうか厳しく問われるようになるという。

若手社員の抜擢にて人間性を基準にするのは、チームが失敗する可能性を減らすためだという。たとえ業務能力が平凡だったとしても、メンバーに慕われているリーダーであれば周りの積極的な協力を得られるからだ。ここにも、リスクを最小にするための工夫が見られる。

サイバーエージェントは、ベンチャースピリッツを持って常に新しい事業にチャレンジしている。そしてチャレンジしているのは事業だけではない。人事・人材開発制度でも、常にチャレンジしている。

新卒社員に子会社の社長を任せることに対しては、様々な意見があるのは確かである。しかし、いまだどの企業も取り組んでいないような施策にチャレンジする同社は、評論の対象ではなく、学ぶ対象である。サイバーエージェントのさらなるチャレンジが楽しみである。

Case 2

出資先企業での経営経験を通じた次世代リーダー育成

1992年の営業開始以来、NTTドコモは日本におけるモバイル通信事業のリーディング・カンパニーとして市場を牽引してきた。この通信事業は、さらなる拡大余地はあるものの、その成長性の鈍化は免れない。そこで、事業拡大の一手として乗り出したのが、「スマートライフ事業」である。将来的には、通信事業と同規模まで拡大することを目指している。

スマートライフ事業とは、モバイル事業を様々な産業やサービスと融合させることで新たな価値と市場を創造するというものであり、パートナー企業への出資や協業によって進められる。しかし、課題もある。通信事業とスマートライフ事業では、事業をリードするために必要な要件が大きく異なることだ。

それらの人材要件を満たすリーダーを育成するためにドコモが取り組み始めたことが、出資先企業への派遣である。ドコモではできない経験を、出資先企業で積ませるといったものだ。

出資先企業での経営経験で何が学べるのか。どんな課題があるのか。制度の企画・運営側である本高祥一氏（同社人事部 人事企画担当部長）と、出資先企業で経営経験を積んでいる佐藤賢一郎氏（株式会社D2C 取締役副社長）に、話を伺った。

▶ 会社概要 株式会社NTTドコモ

- 営業収益(2016年3月期)
45,271億円
- 従業員数(2016年3月31日現在)
単体:7,616名、連結:26,129名

● 事業内容

- 通信事業:携帯電話サービス、光ブロードバンドサービスなど。またその端末機器販売。
- スマートライフ事業:動画配信・音楽配信・電子書籍サービス、金融・決済、ショッピングサービス、生活関連サービスなど
- その他事業:ケータイ補償サービス、システムの開発・販売・保守受託など
※スマートライフ事業とその他事業を合わせて、「スマートライフ領域」と呼ぶ。

インタビュー ①

▶ プロフィール 本高 祥一（もとたか しょういち）

1968年生まれ。
1992年 日本電信電話株式会社入社。
1998年 株式会社NTTドコモ入社。PHS営業部、多摩支店、経営企画部を経て、NTTドコモ北海道出向。
2006年 株式会社NTTドコモに復職し、人事部 人事企画担当課長。
2009年 渋谷支店 営業部長。
2012年 グループ事業推進部 出資マネジメント担当部長。
2016年 人事部 人事企画担当部長。現在に至る。

インタビュー ②

▶ プロフィール 佐藤 賢一郎（さとう けんいちろう）

1973年生まれ。
1997年 株式会社NTTドコモ入社、群馬支店 営業企画部。
2003年 茨城支店 主査。
2005年 CS推進部 主査。
2008年 人事部 主査。
2010年 神奈川支店 担当課長。
2013年 M2Mビジネス部（のちに、マーケティング部）担当課長。
2016年 コンシューマビジネス推進部 担当部長。株式会社D2Cに出向し、取締役副社長。現在に至る。

株式会社D2C:2000年6月設立。デジタルマーケティング、およびNTTドコモの公式メニュー上の広告企画販売が主要事業。連結社員数478名（2015年9月末時点）。主要株主は株式会社NTTドコモと株式会社電通。

インタビュー ①

本高 祥一氏

株式会社NTTドコモ 人事部 人事企画担当部長

ー本日はNTTドコモ様（以下、ドコモ）でのリーダー育成について伺います。まずは、本高様のことをお聞きしたいと思います。入社以来、人事畑だったのでしょうか。

いえ、これまで色々なことを担当してきました。1992年にNTT（日本電信電話株式会社）に入社したときには、草加支店に配属されました。翌年には企画担当の部門に異動し、事業計画のほか、新規事業の立ち上げにも携わることができました。

ドコモに転籍したのは1998年です。いくつかの現場を経験した後に、2006年に初めて人事部に籍を置きました。人事課長として、新規採用や若手社員の育成、事務系社員の人事を担当しました。

ーグループ会社のマネジメントもされていたとお聞きしましたが。

2012年に、グループ事業推進部に異動しました。その組織の役割は、新規事業のための出資戦略や、出資先企業の管理です。企業買収に向けた交渉やデューデリジェンス（注：買収先企業の資産価値評価）なども行いました。そして4年経った今年6月に人事部に戻り、現在は事務系社員全般の人事を見えています。

NTTドコモの戦略転換

ー出資戦略や出資先企業の管理もご経験されたんですね。ドコモにとって、出資による新事業開発とは、どのような意味を持つのでしょうか。

当社の戦略転換について少しお話しさせていただきます。ご存知の通り、ドコモは1992年の営業開始以来、モバ

イル通信という基盤事業のもとで発展してきました。モバイル通信事業は成熟しつつあるとも言われていますが、実際はまだまだ拡大余地はあります。とはいえ、その成長性が鈍化することは免れません。そこで、持続成長のために、もう1つの柱となる事業の開発に着手しました。「スマートライフ領域」と呼んでいます。

これは、通信事業を様々な産業やサービスと融合させることで新たな価値と市場を創造するというもので、将来的には取扱高で通信事業と同規模まで拡大することを目指しています。もちろん、当社の力だけではできませんし、仮にできたとしても時間がかかり過ぎますので、パートナー企業へ出資し、協力して創り上げていく取り組みを進めています。

これまでネットショッピングや情報コンテンツ提供、金融・決済、ヘルスケアなどの領域の企業に、出資してきました。

ー想定通りに進んでいますでしょうか。

お恥ずかしい話ですが、初めのうちは上手くいっていたとはいえません。

2011年にスマートライフ領域の強化を掲げたのですが、そのときの目標は2015年に1兆円にするというストレッチングなものでした。達成するための最も簡単な方法は、事業買収を繰り返すことです。事業買収に多くの時間を使ったため、買収した企業の経営には手が回りませんでした。結果として、出資先企業とのシナジーの足がかりが十分に得られませんでした。

その反省から、ここ2年は出資先企業の経営に力を入れるようにしています。当社の買収方針は株式の過半数の取得なので、取締役の指名権を持っています。当初はももとの経営陣を尊重して非常勤役員が主体だったのですが、月1回の取締役会に出席するだけでは、事後報告を聞くだけになってしまいます。そこで積極的に経営に参画するために、常勤の役員を送り込むことにしました。主に経営幹部に近い50歳代の部長クラスを送り込み、社長や副社長として陣頭指揮を執ってもらっています。

Case 2

―出資先企業の経営経験を通じた能力開発という側面もあったのでしょうか。

そのような側面は、主目的ではありませんでした。あくまでも、事業を軌道に乗せ、そして通信事業とのシナジーを生み出すためです。出資先企業の足元も固まっていない段階でしたので、経営経験をさせるなどという余裕などはありませんでした。しっかり経営をできる人材を送り込みました。

ただし、今年からは少し方針が変わりました。5人の社員を役員として送り込んだのですが、全員40歳代前半です。

出資先企業での経営経験を通じた育成

―なぜ、より若い層を送り込むことになったのでしょうか。

おかげさまで中期経営計画の目標も1年前倒しでクリアできる見通しとなり、次のステップに向けた人材開発が進められることになりました。具体的には、「個の成長」を「会社の成長」につなげるための次世代リーダー育成です。

これまでのドコモは、どちらかといえばチームでオペレーションをして成果を上げることが求められていました。確実に、そして安心・安全に通信事業を進めるには、それが適していたのです。その一方で、個が埋没していました。これまでの通信事業を持続させるだけならそれでもよいかもしれませんが、それではサービスを創造・進化させることはできません。また、スマートライフ領域は、卓越した個人が引っ張っていかねばなりません。

ちょうど出資先企業の事業もだいぶ安定してきたこともあって、それまでよりも若い層に、出資先企業での経営経験を積ませることになったのです。

―なぜ出資先企業での経営経験が役立つとお考えになったのでしょうか。

次世代リーダーの人材要件とともに説明した方がよいで

しょう。

1つ目の要件は、全体を俯瞰してスピード感を持って意思決定できることです。ドコモは良くも悪くも役割分担がきちんとしています。部分のマネジメントはできるのですが、かなり上の層にならなければ、全体を見ることはできません。スピード感でいえば、ドコモでは売上が急激に落ちることはありません。一度契約すれば、翌月も継続されるからです。しかし、出資先企業では、極端に言えば翌月に売上がゼロになることもあり得るのです。PDCAを早く回さなければなりません。

2つ目は、多くの人を間接的にマネジメントしながら組織を動かすことです。ドコモの担当部長の場合は動かすべき部下は概ね10人ぐらいなのですが、出資先企業の経営層は100人以上の社員に対して、直接的、間接的に影響力を発揮しなければなりません。

3つ目は、個人の力で仕事ができることです。ドコモでは組織的な対応がなされますが、出資先企業のビジネスでは個人の力が鍵を握ります。会社の代表として、個人の信用力を持って、信頼関係を築いていかなければなりません。

そして最後は、利害を調整し、ものごとを決め、進める力です。ドコモは過半数の株式を握っているとはいえ、別の出資者もいます。例えば、インターネット広告事業のD2C^{*1}は電通さんとのジョイントベンチャーであり、衣料品通販のマガシーク^{*2}は伊藤忠さん、ドコモ・ヘルスケア^{*3}はオムロンさんといった具合です。パートナー企業も出資先企業で実現したいことがあり、利害が一致するとは限らず、対立する場面もあります。

―利害対立でしたら、ドコモ社内にもあるのではないのでしょうか。

もちろん、ドコモでも部門間の利害対立はあります。しかし、上にエスカレーションしていけば、最後はしかるべき人が決めてくれます。ところが、出資先企業ではそうはいきません。ドコモの利害と相手の利害を理解して、ドコモを代表して自ら調整し結論を出さなければならないのです。出資先

企業の役員に派遣された人たちは、「社内では経験のできないとても厳しい経験だ」と口を揃えて言っていました。

私もアライアンス先との交渉のときに実感しました。交渉の場で、「個人的にはこう思う」と言ったら、「会社対会社の交渉なのに、そういう言い方をするのですか」と指摘されたのです。自分の後ろには誰もいないという覚悟で臨まなければならないと気づかされました。そのような経験は、社内業務をやっているだけではなかなか積めないと思います。

より若い段階でのリーダー開発の必要性

―そのような能力は50歳代の社員にも必要だと思いますが、なぜ40歳代前半にまで引き下げたのでしょうか。

もちろん、50歳代の社員にもこうした経験を積むことは意味があるでしょうが、40歳代社員の方が効果は大きいと思います。50歳にもなれば、どうしてもそれまでの経験が邪魔をしてしまいます。一例ですが、ドコモではサポート体制もしっかりしていて、周りが色々とお膳立てしてくれます。しかし、出資先企業ではたとえ社長であっても細かい作業を自らやらなければならないことが多々あります。40歳代前半が、自分を変えられる、しかもスピーディーに大きく変えられる最後のチャンスだと思います。

―今年の4月から40歳代前半の社員を派遣することにされたそうですが、どのような基準で選ばれたのでしょうか。

入社してから比較的早いステップで昇格してきた40歳代前半の課長クラスの中から選びました。通常は、支社や支店の部長にするところを、出資先企業の経営層に振り向けたということです。

派遣した5人は人事部が選びました。5人中2人は女性です。選定基準は、将来のリーダー候補たるかどうかです。具体的には、幅広い領域に明るいゼネラリストであり、ポテンシャルが高く、そしてメンタルが強いことです。

―半年経った今、どんな成果を感じていますか。

半年ではまだ十分には分かりませんが、出資先企業の方針とドコモの期待の両方を理解して、様々な意思決定してくれていると感じています。ただし、組織を引っ張っていくという点では、苦しんでいるようです。ぜひ、本人に聞いてみてください。

―こうした取り組みは、今後も継続されるのでしょうか。

当社の次世代リーダー育成体系に組み込んで、継続していくつもりです。今年のように5人という人数は難しいにしても、毎年必ず派遣していきたいと考えています。

―2～3年後にどのような成長を遂げているかがとても楽しみです。本日は大変貴重なお話をありがとうございました。

(インタビュー日：2016年7月13日)

*1 株式会社D2C。事業内容は、モバイル広告の企画開発、広告配信システムの提供、広告営業支援。

*2 マガシーク株式会社。事業内容は、婦人・紳士服のインターネット販売。

*3 ドコモ・ヘルスケア株式会社。事業内容は、身体・健康・医療に関わるデータを管理・活用・共有するプラットフォーム事業。

Case 2

インタビュー ②

佐藤 賢一郎氏

株式会社D2C 取締役副社長

—佐藤様は、現在D2Cの副社長をされていますが、そこでの経験やドコモとの違いなどについて伺います。ところで、D2Cにはいつ出向されたのでしょうか。

D2Cに出向したのは、今年の4月です。ですので、4カ月と少しが経ちました。

それまでは、ドコモで典型的な異動ルートをたどってきました。ドコモの事務系職では支店（現場）と本社を繰り返すのが一般的です。私は1997年に入社したのですが、支店に配属されて代理店営業をする間に、本社でCS（Customer Satisfaction）推進部やマーケティング部などを経験しました。また、人事部にて採用や若手社員の育成・人事を2年ほど経験しました。

—そのような中で、関連会社への出向を命ぜられたわけですが、最初に聞いたときはどう思いましたか。

まずは驚きました。ある程度キャリアを積んだ人が、しかも経営企画や財務などのスタッフ系の人が出向することはありましたが、自分のような発展途上の者が役員のポジションで出向するなどありませんでしたので。

期待も不安もありました。稀有なパターンだったので貴重な機会だと思った一方で、モバイル通信事業の主流のキャリアパスから外れてしまうのではとも感じました。また、そもそも役員が何をすることも分かりませんでしたし、振り返ると不安の方が大きかったと思います。

—前向きになったきっかけはあったのでしょうか。

当時の人事担当部長から、背景と期待をきちんと説明してもらったことが、きっかけの1つだったと思います。

本高へのインタビューで聞いたかと思いますが、ドコモが持続的に成長するには、様々な分野に事業領域を広げてい

かなければなりません。そうした新事業は、今時点で若い年次の社員が牽引していかなければならないということ、その人事担当部長から言われました。

D2Cの役員として苦勞してくることは、ドコモでは経験ができないことだとも言われました。それまでは相応のキャリアを積んだ人が就くポストでしたが、これからは管理者が経営者観点を養うポストとして活用していくとのことでした。もちろんビジネスですので、大前提として利益を出すことが重要です。利益を出すための苦勞を通じて、将来のドコモの経営に役立つエッセンスを持って帰ってきて欲しいというのが期待でした。

そのような説明で、“選んでもらったんだ”と感じ、スイッチが入りました。これまでのキャリアパスからは離れるけれども、会社の将来のために、殻を破って新しいことにチャレンジしよう。

—上昇志向になったわけですね。

上昇志向という言葉が合っているかは分かりません。もともと自分には出世欲はほとんどありません。出世は結果だと思っています。まずはその会社の社員と一緒にあって、その会社を良くしたいというのが率直な気持ちでした。

そして自分がチャレンジするのは、後輩のためでもありません。出向前に送別会を開いてもらったのですが、1～2年下の後輩たちから、新しいことをすることに対してうらやましがられました。支店と本社の繰り返しだけでは、どうしても閉塞感を抱いてしまいます。後輩にも道を開いてあげられるように、自分がきちんと成果を出さなければと思いました。これも前向きになった1つのきっかけですね。

NTTドコモとの経営方法の違い

—出向してからのことに話を移します。実際にD2Cで働き、どのようなところにドコモとの違いを感じましたか。

意思決定のスピードとプロセスはまるで違いました。ドコモよりはるかに迅速に決定がなされます。ただ、D2Cが良く、ドコモがだめだというわけではありません。それに気づけたことも収穫でした。

ドコモでは綿密に調べてからでなければ、上は決めてくれません。一方、D2Cは意思決定が早い。ただしスピード感がある反面、自分のこれまでの経験や仕事のやり方からすると、感覚的というリスク対策は十分なのかと感ずることもありました。ドコモでは、様々な人に意見を聞き、メリットとデメリットを出し尽くしたうえで判断する、もしくは上長に判断してもらうことが多いのですが、それはリスクを最小にするために必要なプロセスだと思うのです。

もちろん、そのプロセスをD2Cに持ち込むことは、出向者として一番やってはいけないことだと思っています。スピード感を失えば、この会社の良いところなくなってしまう。スピード感を維持しながら、できるだけリスクを少なくすること、またこうしたスピード感を生み出すまさにビジネス感覚を養うことこそが自分の役割だと思っています。

—意思決定は、ドコモよりも短期的視点でなされるのでしょうか。

意思決定の内容にもよりますが、短期的な観点でも決めてしまうことも多いと思います。多くの事業に関する意思決定では、市場変化のスピード感を考慮すると今年度とせいぜい来年度ぐらいまでしか見通せないことも多いからです。

出資案件の場合は、もっと長期的視点に立ちます。今D2Cでは海外進出を積極的に進めているのですが、主には現地企業への出資という形を採っています。どの企業に出資するかは、数年先までの事業計画を精査することになっています。とはいえ、国際情勢など不確定要素も多い海外市場では数年先などはっきり分からないことも多い。そうすると最後は、社長の肌感覚に頼るところが大きくなります。トップ同士で話し合っ、信頼できるならその場で決めるということも多いです。

—まさに、アリババへの出資を決めた孫正義さんのようですね。

ただ、もちろん社長の肌感覚だけで決まるわけではありません。経営企画部門でも精査しますし、取締役会にも諮られます。一定額以上の出資案件になれば、ドコモでの決議も必要になります。

とはいえ、スピードは圧倒的に速いです。どの国の長期的経済情勢がどうのこうのなどいちいち調べていたら、時機を逸してしまいます。「このくらいの額だったら、取りあえず張っておこう」という判断も結構あります。また、出資することがネットワークの拡大につながり、それによってビジネスチャンスを増やすという意図で実施する場合もあります。出資することがどういう意味を持つのかを学びました。

出資先企業の経営経験から学んだこと

—苦勞されたことは、どのようなことでしょうか。

お恥ずかしい話ですが、P/L（損益計算書）の動きを見るのに苦勞しています。ドコモの支店にいた頃は、販売台数や純増数など売上高に關係する指標が中心でした。代理店手数料などのコストも見ていましたが、利益はそれほど強く意識していませんでした。D2Cでは利益が重視されます。P/L全体を把握するのに苦勞しています。

もちろん、引き算をすれば利益は算出できますが、そういう意味ではありません。D2Cでは売上やコストは生き物のように常に動いています。数字の裏には現場での動きがあります。売上や利益の増減理由や将来予測は、現場の動きとともに語ることができなければなりません。一例を挙げると、「クライアントの〇〇社でxxさんが異動してくるので、売上が増えそうです」というような具体的な話がなされます。xxさんの異動と売上がどう関係しているのかがさっぱり分かりませんでした。

単純な数字の足し算や引き算ではなく、こうした生のビジネスの動きとともに経営データを把握しなければならず、そ

Case 2

うした感覚をまさに今学んでいるところです。

—とても良い経営経験をされているんですね。部下のマネジメントについてもお聞かせください。佐藤様の部下はどんなになるのでしょうか。

管掌している部門が部下になります。私はコーポレートを担当していますので、総務、人事、財務・経理、情報システム、法務のメンバーです。インプットしている状態で、部門や社員をマネジメントしているとは、まだまだ言える状態ではありません。

みんな良い人で、「この道何十年の曲者」のような人はいません(笑)。とても素直で、自分のことを立ててくれています。

—「立ててくれている」ということは、まだ距離があるということでしょうか。

そうだと思います。「ドコモから来た人」で、どんな人なのかなあと横目で見ているのだと思います。逆の立場だったら、自分はそう思うはずです。

そういう意味では、まだ影響力を発揮できていないのでしょうかね。副社長としての役割を果たすことも重要なのですが、それよりもまず仲間として認められたいと思います。

経営経験の活かし方

—話は変わりますが、何年後になるか分かりませんが、いずれドコモに戻れることになるかと思えます。そのときの不安はありますか。

ないといったら嘘になります。ドコモに戻ってもこうしたキャリアパスの経験者は少数派ですし、主流のキャリアパスからも外れてしまっている。果たして活躍できるのかどうかと感じたこともありました。ただ、今それは考えないようにしています。先のキャリアパスを考えると、この会社で振る

舞うべき姿勢にはそれが邪念になってしまいますし、どうしても言動に出てしまいます。今はD2Cの一員として、D2Cのために頑張るだけです。それだけを考えています。

—最後にお聞きします。佐藤様は40歳代前半という年齢で関連会社の役員というポジションをご経験されているわけですが、この年齢は適切だと思いますでしょうか。

この年齢が適切かどうかは分かりませんが、ドコモには、様々な経験をした人がいる方がよいと思います。モバイル通信の部長という主流を経験した人も必要ですし、出向して異色の経験をした人も必要です。事実を積み上げて判断する人が欠かせない一方で、肌感覚で判断する人がいてもいいと思います。肌感覚の提案を持ってきた部下をたしなめるのではなく、きちんと耳を傾ける人も必要です。偏ることが一番良くないはずですよ。

—佐藤様が50歳代で初めて出向して、今のポジションに就いたとしたら、どうだったでしょうか。

それは予想もつきません。そういえば、1～2年下の後輩から新しいキャリアパスをうらやましがられましたことを先ほど話しましたが、その後輩はこんなことも言っていました。「あと10年もすれば、新しいことに対して重い腰があがらないでしょうね」と。そうなのかもしれませんね。

—佐藤様が生き活きと話されている様子を見て、僅か4カ月の間でとても多くのことを吸収されたのだと感じました。本日は大変貴重なお話をありがとうございました。

(インタビュー日：2016年8月9日)

ケースから学ぶ 事業転換とリーダー育成

NTTドコモでは、出資先企業の経営層へ人材を送り込んでいる。その目的は、出資先企業の業績を上げ、またドコモとのシナジーを生み出すことである。それに加えて、今年は経営経験を通じたリーダー育成も目的に、40歳代前半の5人の社員を派遣した。

リーダー育成のためにはリーダー経験が欠かせない。とはいえ、単に経験させればよいわけではない。次世代リーダー育成を設計する側は、効果の高い経験ができるような機会や提供方法を検討しなければならない。ドコモの事例からは、いくつかのヒントが読み取れる。

●将来変化を先取りしたリーダー育成

日本企業の次世代リーダー育成の問題点の1つに、「現状ビジネス型リーダーの再生産」がある(51ページ)。多くの企業は、その会社のそれまでのリーダーやその人の経験を分析して、人材要件やリーダー育成プログラムを考える。しかしそのやり方では、今までにない新たな事業をリードするような人材が生まれにくい。

ドコモでは、会社設立以来、通信事業が中核ビジネスであり、そこでは安心・安全を第一に組織的対応によって事業を推進することが求められる。一方、今後強化するスマートライフ事業では、卓越した個がスピード感を持って意思決定していかなければならない。従来のリーダー育成方法を踏襲しては、新たなビジネスを牽引するリーダーが生まれにくい。そこで同社では、出資先企業での経営経験という、今までとはまったく違う育成方法を用いるに至ったのである。佐藤氏へのインタビューからは、リスクを負ったスピーディーな意思決定に関するなど、ドコモ本体では考えられなかった経験ができていくことが分かる。

●説明責任

次世代リーダー育成のもう1つの問題点に、「説明責任の欠如」がある(50ページ)。次世代リーダー育成のために何らかの経験を与えたとしても、その先にどのような仕事が残っているのかを説明しない、もしくは提示できないという問題点である。

ドコモの場合は、特に説明責任が求められよう。というのは、主力の通信事業ではない事業をさせられることは、主流キャリアから外されたと誤解することもあるだろうし、復帰したときの自分の仕事や立場について不安を感じることもあるからである。それに対してドコモでは、人事の担当部長が、ドコモにおける戦略転換のこと、そしてスマートライフ事業を牽引する若い人材が必要だということを、丁寧に説明した。

このような説明によって、派遣される社員の不安が解消し、チャレンジしようとする意気込みが高まったことは、佐藤氏へのインタビューからも読み取れる。

●全体を俯瞰できるポジション

将来的に経営に近い立場で活躍してもらおうと思った場合には、会社全体を俯瞰できるポジションを経験させる必要がある。機能部門のトップをいかに長きにわたって経験したとしても、経営する能力は高まらない。というのは、いくら同じ企業であっても部門が変われば必ず方針や優先順位が異なり、利害が一致しないことが多々ある。こうした中で、自分の後ろには誰もいない状況で最終決断を下し、さらには不遇を被った部門を説得して実行させることが経営には求められるわけであり、この能力は機能部門長の延長線上にあるわけではない。

こうした能力は、知識や理屈ではなかなかカバーできない。場数が必要になる。これまで派遣された人が「社内(ドコモ)では経験のできないとても厳しい経験だ」と口を揃えて言っていたように、非常に貴重な経験を与えていることがうかがえる。

株価時価総額が日本で3本の指に入る巨大企業のドコモが(2016年11月時点の株価)、大きく舵を切ろうとしている。船が大きいほど、方向転換に必要なエネルギーも多大になる。そのエネルギーを与えられるような、まったく新しいタイプのリーダーの育成に、同社では力を入れている。

スマートライフ事業を牽引できる新しいリーダーを育成することができるのか、そして主流である通信事業の論理に埋没することなくそのリーダーが活躍することができるのか。ドコモの今後注目したい。

鉄を早いうちに打つ — 早期のリーダーシップ経験がリーダーをつくる —

中原 淳
東京大学 大学総合教育研究センター 准教授

企業の人材開発を専門に研究していることから、多くの企業の人材開発担当者との接点を持たせていただいている。そうした機会を通じて感じている人材上の問題の1つは、圧倒的なリーダー不足である。

「うちの組織にはリーダーが足りない」
「組織を任せられる人材がいない」

企業の人材開発担当者の方々から、こうした悩みを聞くことが多い。特に2000年代に入ってからは、リーダー開発という課題は、人材開発課題の上位3位以内に入り続けているものと思われる。

こうした中では、リーダーを戦略的かつ体系的に育成し、充足していく仕組みが必要になる。本稿では、そのためのヒントを提供したい。

鉄は早いうちに打て

何歳ぐらいの社員を対象に、リーダー開発をするべきだろうか。できるだけ早いうちから行うべきだというのが、グローバルの常識である。マネジメント研修やリーダー研修の効果に関する先行研究でも、早い時期から取り組む方が効果が高いことが実証されている。理由はそれだけではない。日本企業特有の問題もある。

日本企業における典型的な人材育成パターンを、私は「気枯れモデル」と呼んでいる(図4-1)。新卒で入社して1年間は丁寧に育成する。新入社員研修もあり、上司はときに手厚く、ときに厳しく指導する。しかし、2年目になった頃から急に階段を外され、そこから長い実務担当の期間に入る。そしてその期間は、管理職になるまで10年以上続く。その間は会社からのメッセージも少なく、また自分を振り返ったり、自分のキャリアを見つめたりする機会はなかなか訪れない。運悪く、あまり有能でないマネジャーの下に就いたものならば、仕事に対するフィードバックももらえない。入社時には高い志を持ち、リーダーになりたいと思っていた人でも、この期間に気持ちが枯れてしまうのである。

今回の人材開発白書では、年齢層別のリーダー志向が示されている(17ページ)。こうしたデータは恐らく他の調査では見られず、非常に意義深いものである。同時に、「気枯れモデル」と符合するという点でも興味深い。データによれば35歳を境にリー

ダー志向が急速に低下しているが、そうなってしまった後にリーダー開発を施しても、大きな効果は期待できない。その前の段階で、つまりリーダーになりたいという強い気持ちを抱いているうちに、リーダー開発に着手すべきである。「鉄は早いうちに打て」がリーダー開発の大原則である。

リードさせることでリーダーを育成する： 課長課ではリーダーは育たない

そうした若い年代の社員に対して、どのようにリーダー開発をすればよいのだろうか。鶏か卵かということになってしまうが、リーダーを育成するためには、リーダーを経験させることが欠かせない。リードする能力は、リードする中でしか学ぶことはできないのである。

リーダーが必要だというのに、リードさせる経験を与えていない組織は非常に多い。例えば、ある大手の伝統的企業の話である。その企業には、40歳になるまで一度も部下を持ったことがない方が何人もいた。課長の下には何人も担当課長がおり、その下には担当者が1人もいない。課内が課長によって占められる「課長課」の存在も笑い話ではない。しかし、これではリードする機会になかなか恵まれない。

リーダーになることは、生まれ変わるに等しい。過去のやり方の延長線上にリーダーがあるわけではないからだ。私が関与したある調査では、プレイングに過剰に浸かってしまっていた人がリーダーを任された場合は、約3割が失敗していた。そうならないようにするために、リードさせる経験を、計画的、意図的に与えなければならない。

リーダー経験と他の仕組みを結びつける

集合研修でリーダー研修をしている企業もあるだろう。集合型の研修を否定はしないものの、それだけでは意味がないとも言わざるを得ない。知ること(知識)とやること(実践)とのギャップが特に大きいものが、リーダーシップなのである。

集合研修でリーダーとして振る舞うための知識を得て、頭で理解したからといって、実践できるわけではない。集合研修をする場合は、リーダー経験と連動させなければならない。つまり、集合研修で得た知識を使って実際にリードしてみ、その結果を現場で振り返り、そして集合研修で共有したうえでさらに振り

返るようにするのである。

同時に、その上司の育成も必要である。部下がリーダー経験から学べるようにするためには、どのような仕事を与え、どういう振り返りの機会を与え、またどのようなフィードバックをするのか。そうしたことを考えられる上司の下でなければ、浅い学びになってしまう。

さらに言えば、人事プロセスにも目を向けなければならない。あらゆる人事プロセスをリーダー開発に焦点を合わせてチューニングすることも大切である。例えば、リーダーを経験させるために異動させることも必要な場合もあるだろうし、部下を配属するということも考えなければならないかもしれない。つまり、人事施策間の内的整合性を高めるということである。こうした人事プロセスとの整合については、その分野の専門家である西村孝史先生に稿を譲る(50～51ページ)。

結びにかえて：リーダー経験がもたらすもの

今回の人材開発白書の調査では、「野心」、「利他」、「責任」とい

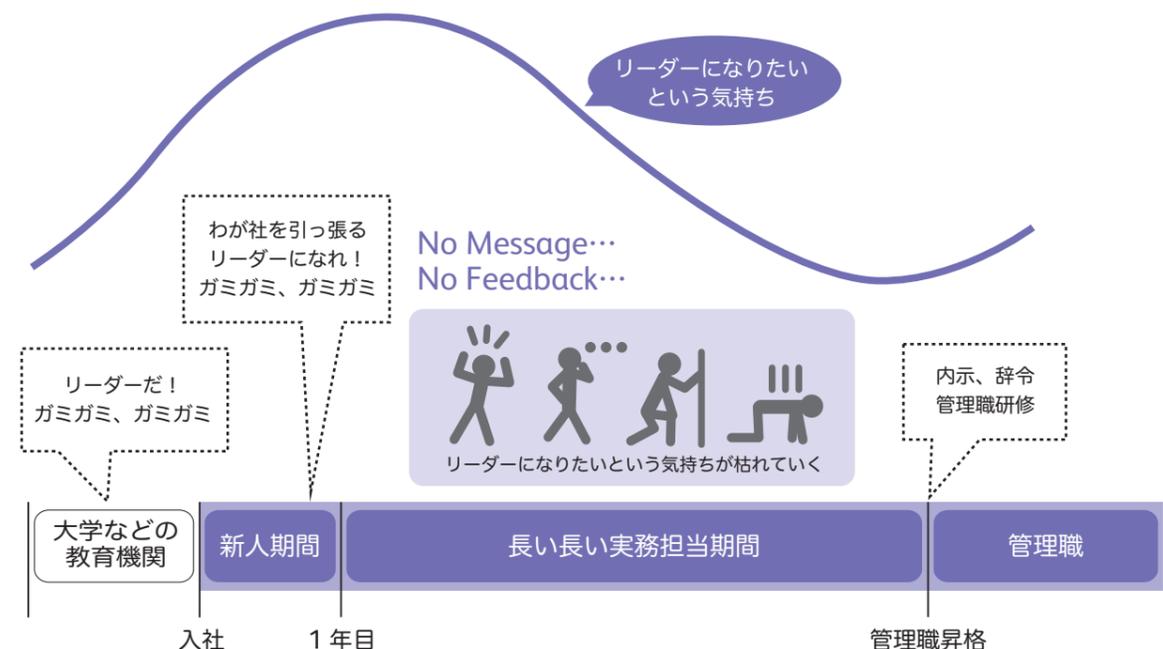
う3種類の意識がリーダー志向を支えているという結果が示されたが(22～23ページ)、これは私自身の考えを深めてくれるものだった。なぜならば、これらはリードする経験で強化されるものだからである。

例えば、何かのプロジェクトを成功に導いた結果が自分の自信につながり、もう一段階ステップアップしたいという野心を抱くようになるだろう。メンバーとの様々な関係性を通じて、よりメンバーを手助けしたいという利他の気持ちが強くなることも考えられる。またリーダーという役割を与えられること自体が、自分がリードしていかなければならないという責任感を植えつけることにもつながる。

これまでのほとんどの研究では、「リーダーを育てるにはリードさせることしかない」あるいは「リードさせることを振り返らせることが重要だ」ということしか示唆していなかったが、内面まで踏み込んで分析したところは、大きな貢献である。改めて、リードする経験の意義を感じた。

あなたの組織では、リーダーが育っているだろうか。あなたの組織では、若手社員にリードする経験を与えているだろうか。

図4-1 気枯れモデル





日本型リーダー開発の構築を目指して — HRMの観点から考える —

西村 孝史

首都大学東京 大学院社会科学部 准教授

人材マネジメント(Human Resource Management:以下、HRM)から見たとき、リーダー開発は、いわゆる「古くて新しい」トピックの1つである。CCL*による一連の研究や国内の諸研究では、リーダー候補者にイベント(機会)を提供し、そこから得られる教訓を通じて能力を獲得するやり方が主張されている。リーダー開発論の視点に立ったとき、日本企業では何が起きていて、どこに向かおうとしているのだろうか。

結論を先取りしてしまえば、今後、日本企業が進むべきリーダー開発は、「雨後の筍方式」のリーダー開発ではなく、透明性を高めた日本的なリーダー開発である。以下で具体的に説明しよう。

●HRMにおけるリーダー開発の位置づけ

リーダー開発の対象者をどのように捉えるかにもよるが、次世代の経営を担う者、いわゆる次世代経営者候補であると考えた場合は、リーダー開発に整合的なHRMとは、成果主義的な人事制度であるといえるかもしれない。なぜならリーダー開発には、選抜された者とそうではない者が存在する点で、成果給と共通する部分が多いからである。つまり、成果給が従業員間の賃金の格差を許容する制度であるのに対して、リーダー開発は従業員間の経験機会の格差を許容する制度だからである。もちろん多くの研究で指摘されているように成果給もリーダー開発も、上手いかなかったときに挽回できる仕組みが必要である。

また、ジョブローテーションもリーダー開発と整合的であろう。異動前の仕事と異動後の仕事でどの程度断絶させるか(=異質性を持たせるか)が、本人の経験と成長に大きく影響するからである。ただし、経営環境のスピード感を踏まえると、全員にジョブローテーションをするのは現実的ではない。今後は、多様な働き方を考慮に入れ、何らかの基準・段階で実行されることになるだろう。

さて、多くの企業がピラミッド構造を形成している以上、上位職になるほどポジションは少なくなるという問題がある。他方で、企業は、従業員を戦力化するために様々な教育を実施して能力の向上を図り、組織力を高めようとする。その意味で選抜の論理と育成の論理という、一見すると矛盾する仕掛けを企業は内包している。

しかし、そうした矛盾に満ちた企業組織であっても、企業は従

業員にHRMを通じて一貫したメッセージ性を発する必要がある。なぜならば、リーダー開発を実施しつつも、例えば年功的な処遇をしていたり、まったく仕事が変わらない職務構造であったとしたら、人事施策から受け取る個々のメッセージ性が異なることに従業員に混乱が生じ、HRMの効果が十分に得られないからである。

●リーダー開発に関する3つの問題

日本企業のリーダー開発について見ると、3つの本質的な問題がある。

経験則的な効果把握

1つ目は、どのイベントから何が得られるのかを、人事が経験則的にしか把握していない点である。

例えば、同じ職種・同じ職位でも、東京と大阪では支店規模や対応する製品や顧客のタフさなども異なり、結果として得られる経験も異なるはずである。しかし、「これまで役員になった人は××支店を経験するのが慣例だから(だからローテーションさせよう)」というように、思考が停止してしまっていることが極めて多い。

また、ビジネスが成熟期に入り、リーダー開発を促すような事業・ポジションがそもそも自社内にはないという場合もある。歴史的に見ても、第二次世界大戦後に公職追放によって若手が経営を切り盛りしなければならなくなったことが経営者としての成長を促した事例や、好況期に人手が不足し、若手に大きな権限を与えてビジネスを推進したことが、経営者としての大きな糧となった事例も多い。これらは、経済状況や時代によって発生する出来事(イベント)の頻度に違いがあり、結果として会社が提供できる教訓(レッスン)の総量に違いがあることを示唆する。

説明責任の欠如

2つ目の問題は、機会の提供の先に待っている次の仕事の提示がないことである。

多くの企業がサクセッションプランを策定し、異業種経験や留学など多くの機会を提供している。しかし、その経験を踏まえて次にどのようなポストが用意されているのかまでを説明しているケースが日本企業の場合は特に少ない。つまり、そのイベント(異動)に対する説明責任が果たせていないのである。

海外の企業では雇用に対する契約が明確であるため、こうした企業が果たすべき説明責任は当然視されているが、日本企業では立ち遅れている。契約観を持ち出さなくとも、「次にこういう仕事があるから、今、この仕事を成功させよう」とか「このやり方を勉強しておこう」などと説明することは、従業員の納得感やモチベーションに大きな影響を与えることは肌感覚でも分かるだろう。

現状ビジネス型リーダーの再生産

3つ目の問題として、日本企業は、戦略の時間とリーダー開発の時間にタイムラグがあることを見落としがちな点である。

これには2つの意味がある。1つは、新しい戦略が策定されてから、それに即した人材が配置されるまでに時間がかかること。もう1つは、現在の(あるいは過去の)リーダーを分析し、イベントや教訓を把握したとしても、あくまでも現在およびこれまでのビジネスを動かすことに適切な人材の再生産でしかないことである。1を2や3に増やすことに長けた人材を輩出することができて、0から1を生み出す人材は輩出されないのである。

こうしたリーダー開発の現状を鑑み、学術的にも事業を創り出す人材(事業創造人材)に関する研究が、少しずつではあるが検討されている。

●1つの突破口

今回の人材開発白書のインタビューでは、サイバーエージェントで子会社社長を経験させることが、そしてNTTドコモで出資先企業の経営幹部として経営を担わせることが紹介されている(32~47ページ)、これらは自社内および関係先企業でリーダー開発の場を提供できる好事例である。

ただ、同様の取り組みができない企業も多い。そこでリーダー開発の手法の1つとして、日本では政府が間接的に関わる「武者修行」型の異動が登場している。武者修行とは、直接的に本籍の業務とは関係のない他社に出向する、もしくはインターンとして従事する異動のことであり、経済産業省が補助金を出す「大人の武者修行」は、従業員を送り出す企業が受け入れ先である中小企業に研修費用を支払う代わりに、経済産業省が送り元の企業に研修費・交通費・滞在費の3分の2を補助する仕組みである。大企業から地方の中小企業に経営幹部として出向させ、地元企業の経営サポート・建て直しを経験する場を与

える一方で、地方の中小企業にとっては経営人材のサポートおよびノウハウが手に入るというwin-winのビジネスモデルが構築される兆しが見えつつある。

こうしたスキームは、マクロ的に見れば地域創生といった人材の還流につながるが、個別の企業で見ると1つの企業で育成機会の提供を完結する必要がないという意味で、育成機会の共同利用だといえる。こうした人材の交流は、これまで主にグループ内の関連会社支援という形でなされているが、今後はその枠組みがグループの枠を超えていくことになるだろう。さらに、ミクロ的には、武者修行は越境学習やスピルオーバー効果といった個人の学習にもつながる。

●日本型リーダー開発の構築へ

今回の報告書の中で興味深い結果の1つは、「曖昧な組織がリーダーを生み出す」という指摘である(30ページ)。

これに関連して言えることは、第1に、日本企業が比較的曖昧な職務の中で、リーダー候補者を明確に決めずに、メンバーとの阿吽の呼吸の中で間合いを決めていくことでリーダーの出現を待つという、「雨後の筍方式」であったという点である。

2つ目は、日本企業の相互依存的な職務設計に根づいたリーダー開発方式が「雨後の筍方式」ならば、いわゆる欧米的なリーダー開発方式は明確な職務設計に基づく「計画的な栽培方式」であり、入社経路から違うような人々に集中的に投資をすることで経営人材を輩出するやり方であったという点である。

日本企業の相互依存的な業務スタイルは、今回の報告書でも導き出されている「利他」や「責任」とも関連する部分であり、日本企業の特徴的な仕組みでもある。他方で、日本のリーダー開発も再現性を高め、圧倒的なスピードで経営人材を育成するためにも、説明責任や異動の効果の見える化などの「計画的な栽培」を取り入れる必要がある。日本には日本なりのリーダー開発手法があり、それを単純に欧米化するのではなく、「誰に」、「どのタイミングで」、「何を」、「どれくらい(の負荷)」を与えるのかという問題と、本人や周囲への説明責任、また、働き方の多様化を配慮したうえで日本型のリーダー開発を構築することが求められている。

*Center for Creative Leadershipの略。リーダーシップの研究で世界的に有名な米国非営利組織。

おわりに

自分よりもかなり年下の社会人や大学生と接することが、多々あります。とても能力が高く、前向きで、それでいて謙虚な、たくさんの若者にめぐりあいました。この人にはかなわないと思うことも頻繁にあります。このような人たちが活躍してくれば、きっと活気に満ち溢れた、素晴らしい会社になるだろうと思います。

一方、少なからずの伝統的大企業では、バブル時代に大量採用した社員に悩んでいます。50歳前後の社員の構成比率の多さが人件費を圧迫することもそうですが、昇進や仕事機会の順番待ちを強いられる若手社員のモチベーションの低下も、大きな問題になっています。

高い志を持って入社したものの、数年で退職してしまう社員がたくさんいます。潜在性の高い若手社員でも、例外ではありません。こうした状況が今後も続いたならば、その会社が10年後にどうなっているかは、想像に難くありません。

若手社員本人のためにも、そして何より会社のためにも、優秀な社員に活躍してもらわなければなりません。こうした問題意識がきっかけになり、“リーダーシップの発芽”というテーマで、25～34歳の社員を対象とした定量調査を実施いたしました。また、曾山哲人様・ト部宏樹様(株式会社サイバーエージェント)、本高祥一様・佐藤賢一郎様(株式会社NTTドコモ)にはインタビュー調査にご協力いただき、中原淳先生(東京大学)、西村孝史先生(首都大学東京)にはテーマに沿ったご寄稿をいただきました。お忙しい中でのご対応に、厚く御礼申し上げます。

同じような問題意識を抱えている企業の方々にとって、本調査報告書が僅かでもヒントになれば、私にとっては大いなる喜びです。

かくいう私も、バブル入社世代です。優秀な若手社員が出てきたら、潔く席を譲ろうと思うと同時に、彼ら彼女らに追い抜かれないように日々精進してまいります。

(坂本 雅明)

編著者

坂本 雅明 株式会社富士ゼロックス総合教育研究所 研究室 室長

編者

株式会社富士ゼロックス総合教育研究所