

ISBN978-4-9900778-1-5

C3034 ¥5000E



人材開発白書 2018

リーダーシップ・トランジション

経営人材への飛躍を目指して

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

2018年2月発行

定価(5,000円+税)

©2018 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.

株式会社 富士ゼロックス総合教育研究所

Research and Insights for
**Talent
Development**

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。



はじめに

今日の日本経済はゆるやかな回復基調が続き、企業業績の拡大が見られます。一方、5年後に目を向けると、多くの企業で主要事業の見通しは不透明であり、事業構造転換が喫緊の経営課題として挙げられています。このように、予測不能な経営環境の中で組織を牽引する経営リーダーの存在は、企業の持続的成長の成否を決める重要な資産です。

リーダーは、リーダーへの道のりで自ら変換点を見出し、ものの見方や意識に変化が起こり、新たな行動を選択することで成長します。成長の過程には、節目になる変換点がいくつかあります。「一皮むけた経験」という言葉で語られる通り、節目で自らが成長の種を見つけ、自分の力でその種を内破しなければなりません。組織は、意図的にその節目を創ることはできませんが、本人がその機会を認識し、過去の自分をスクラップ&ビルドする自己変革力がなければ、次のステージに移行することはできません。

人材開発白書 2018 では、経営リーダーに移行するにあたって、何を変えなければならないのかを考えます。経営リーダーへと一歩踏み出そうとする方々にとって、自ら変わる力を後押しするものとなれば幸いです。皆様のリーダーシップ・ジャーニーがより深みを持ち、実り多いものになる一助となることを願っております。

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るとともに、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。

2018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

contents

はじめに	1
調査研究にあたって	4
調査概要	6
提言 ― 経営リーダーへのトランジションのために	8
経営者インタビュー：リーダーの要件 日本交通株式会社 代表取締役社長 知識 賢治氏	10
第1章 行動をどう変えるべきか	17
診断01 経営リーダーにトランジションするために変えるべき行動は	18
分析01 トランジションに必要な3種類の行動変化	20
考察 3種類の行動変化の意味を考える	22
分析02 周囲に認められるリーダーの行動	23
分析03 行動変化のハードルと越え方	24
コラム01 どんな能力を強化すべきか	26
第2章 内面をどう変えるべきか	27
診断02 経営リーダーにトランジションするために変えるべき内面は	28
分析04 トランジションに必要な4種類の内面変化	30
分析05 内面変化のハードルと越え方	32
分析06 行動変化をもたらす内面変化	34
第3章 どんな仕事を経験すべきか	35
診断03 経営リーダーにトランジションするために経験すべき仕事の特性は	36
分析07 トランジションを促す5つの仕事特性	38
分析08 内面変化のきっかけとなる仕事特性	40
分析09 仕事特性と具体的仕事	41
コラム02 経験から学べる人はどんな人か	42
第4章 どのようにリーダーを育成すべきか	43
事例01 日産自動車株式会社：事業の成長は人財から 井原 徹氏(人事本部 副本部長)	44
事例02 全日本空輸株式会社：経営人材育成の要諦 國分 裕之氏(取締役執行役員 人財戦略室長 兼 ANA人財大学長)	48
おわりに	53



調査研究にあたって

調査研究の背景

ここに一匹の青虫がいるとする。この青虫が成長したら、どうなるだろうか。大きな青虫になるというのは、半分しか正解ではない。そう、蝶になるのである。

昆虫などの成育過程で形態を変えることを、変態という。図鑑やテレビの映像でその過程を見たことがある人も多いだろう。一方で、あまり知られていないこともある。実はすべての青虫が変態できるわけではない。青虫が蝶に変態する途中で、挫折してしまうことが結構多いのである。自己組織化理論^{*1}で有名な今田高俊氏（東京工業大学名誉教授）によれば、変態する前には自分で自分を壊さないといけないことが挫折の要因になるという。さらに同氏はこう続けている。このことは人間も同じだと^{*2}。

●成長に必要なトランジション

もちろん人間は、形態が変わるような変化を経るわけではない。しかし、人生にはいくつかの節目があり、その節目を越えていかなければならない。例えば小学生になって義務教育を受けようになったときや社会人になって自分で稼ぐようになったとき、あるいは結婚や身内との離別など、私たちは様々な節目を経ていく。

職業人生でも同じである。キャリア論では節目を越えるような変化を、トランジションと呼んでいる。そして、青虫の変態が容易ではないように、トランジションも容易ではない。その大きな理由は、節目の前の成功要因が、節目の後の成功を保証してくれないことにある。青虫が自分自身を壊しながら変態するように、以前の成功体験を否定しなければならないこともある。それができなければ、いつまでたっても蝶になることはできない。ニーチェの言葉を借りれば、「脱皮することのできない蛇は、破壊する^{*3}」のである。

●リーダーシップ・トランジション

最も分かりやすい節目の1つは、管理職への昇格だろう。プレイヤーとして優れた実績が認められて、管理職に登用されることになる。その際に少なからずの管理職が失敗するのは、昇格をもたらしてくれたプレイヤー時代の強みに固執してしまうことである。それまでの成功体験を捨て、「自分で仕事をする」から、「他人に仕事をさせる」に変わらなければならない。

プレイヤーから管理職への節目を越えれば、それで終わりというわけではない。その後も節目が訪れることを忘れてはいけない。大きな節目は、現場をまとめるリーダーから、事業や会社を舵取りするリーダーへの転換点である。いくら現場をまとめる上手いやり方を身につけていたとしても、そのやり方で事業や会社を舵取りできるとは限らない。

さらにやっかいなことは、この節目は、管理職昇格という節目に比べれば、認識されにくいことである。部長になって数年後に訪れるかもしれない、事業部長への昇格が転換点になるかもしれない。節目が訪れたことを、誰かが教えてくれるわけではなく、自分自身で気付かなければならない。

経済産業省によってなされた上場企業194社の経営人材育成責任者へのアンケートによれば、将来の経営人材の確保に不安を感じている企業は6割を超える^{*4}。過半数の企業で、経営リーダーへの移行が滞っているのである。こうした悩みを抱える企業あるいはリーダー自身の一助になればと思い、調査研究を進めた。

なお本報告書では、「現場リーダー」と「経営リーダー」を以下のような定義で使っている。

現場リーダー：現場をまとめる役割を担う、主に課長クラスのリーダー
経営リーダー：事業や会社を舵取りする役割を担う、主に事業部長・役員クラスのリーダー

調査研究の概要

●目的

リーダーの要件は様々ある。例えばある有名な経営者は、自分自身がエネルギーであること、周囲を元気付けること、困難な決断をすること、実行して結果を出すことなどを挙げている。これらがリーダーにとって必要なことは、誰も否定しないだろう。一方で、これらは経営リーダーだけでなく、現場リーダーにとっても必要なことである。より高いレベルに引き上げていかなければならない大変さはあるものの、ベクトルが変わるわけではないため、少なくとも戸惑うことはない。

本調査研究では、このような類のものは対象にしていない。現場リーダーから経営リーダーに移行するにあたって、「変えなければならないもの」を明らかにすることを目的にしている。

●調査項目

経営リーダーになるにあたって変えなければならないことを、2つの領域で調べた。

1つ目は行動であり、現場をまとめる場合に取りべき行動と、事業や会社を舵取りするときに取るべき行動は何か違うのかを明らかにする。これは事業や経営成果、あるいはリーダーとしての評価に直結する要素ともいえる（第1章）。

2つ目はリーダーの内面に関することであり、思考様式や態度、意識について調べた。これらは、1つ目で取り上げた行動変化のドライバーにもなるものである^{*5}。そこで、行動変化との関係性も分析している（第2章）。

さて、人は何かを変えようとしてもそう簡単に変えられるわけではない。とりわけ2つ目の内面の変化では、なおさらである。そこで補足的に、変化を促すきっかけとなる仕事経験を分析した^{*6}。具体的には、それら変化をもたらしてくれるような仕事の特性を抽出するとともに、内面変化との関係性を分析した（第3章）。

●調査・分析方法

この調査では、サンプルの質が重要になる。そこで、38社の企業に協力いただき、経営視点でものごとを考え行動し、かつ社内で一目置かれている部長・事業部長・本部長・役員クラスのリーダーを最大5人の範囲で選定いただいた。そしてその方々から、課長時代からの変化をいくつかの側面から具体的に回答いただいた。

次に、そこで得られた情報をもとに調査票を作成し、インターネット調査にて定量調査を実施し、その結果を統計的に分析した。また、経営リーダーと現場リーダーの両方に対して同じ調査を実施し、比較分析も行った。詳しくは、調査概要（6ページ）を参照のこと。

●想定する読者層

本報告書は、リーダーの方々を対象読者層としている。そして、現場リーダーの方々へは経営リーダーへとステップアップするためのヒントを、また経営リーダーとして悩まれている方々には解決策のヒントを提供することを目指している。ぜひ、ご自身のことを振り返りながら、お読みいただきたい。

付随的に、リーダーを育成する立場の方々、リーダー研修を企画する方々にも、何らかの示唆を与えられるものと考えている。特に、第4章「どのようにリーダーを育成すべきか」は、こうした方々への情報提供という位置付けである。

^{*1} 自己組織化とは混沌とした状態からある構造が自律的に形成されていくことであり、今田氏によれば環境適応ではなく内破の力によって自らを変える特徴があるという。

^{*2} 今田高俊（2003）「自己組織化の条件」DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー3月号、88-101ページ。

^{*3} フリードリッヒ・ニーチェ著、茅野良男訳（1993）「ニーチェ全集7：曙光」筑摩書房。

^{*4} 経済産業省「経営人材育成に関する調査結果報告書」2017年3月31日。

^{*5} このような考えは、ダニエル・キムの循環モデルなどに見られる。
Daniel H. Kim (2001) *Organizing for Learning: Strategies for Knowledge Creation and Enduring Change*, Pegasus Communications.

^{*6} 経験がもたらす学習効果はデビッド・コルプの経験学習モデルなどに見られる。
David A. Kolb (1984), *Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development*, Prentice Hall.

調査概要

定性調査

経営視点でものごとを考え行動している部長・事業部長・本部長・役員クラスの方々91人(38社)に対するオンラインでの自由回答調査を実施し、課長の頃からの変化を、いくつかの側面から回答いただいた(表0-1左)。

●分析方法

回答結果である定性コメントを、以下の要領で整理した。
まず収集された回答を最小のコメントに分解し、それらを抽象的な言葉(以下、抽象コメント)に置き換えた。次に類似のものを統合するとともに、抽象コメントをより適した表現に修正した。同時に、経営リーダー特有とは思えないものや、特異なものを削除した。そして、抽象コメントと元々のコメントとに齟齬がないかを確認しながら、この作業を何回か繰り返した。
最後にそれらをさらにグループ化し、階層構造を作った。抽象度が揃っているかを確認するためでもある。

●定量調査票への反映

整理後のコメントをもとに、定量調査a、bの質問票を設計した。具体的には、設問ごとに適切な階層を選び、その抽象コメントをそのまま質問項目にした。

定量調査 a

定性調査結果を補うべく、2種類の定量調査を実施した。その1つ目は、経営リーダーを対象とした調査であり、インターネット調査会社に登録されている事業部長・本部長・役員クラス約300人に対して実施した(表0-1中)。主な分析目的は、定性調査でのコメント分析結果を、統計的に検証することである。
現場リーダーから経営リーダーへとトランジションするために変えるべき「行動」と「内面(思考・意識)」、およびそうした変化をもたらしてくれる「仕事特性」の3つについて、因子分析という統計手法を用いて整理した(因子分析の説明および手順の説明は、20ページの表の注釈を参照のこと)。

定量調査 b

定量調査の2つ目は現場リーダーを対象とした調査であり、インターネット調査会社に登録されている課長クラス約300人に対して実施した(表0-1右)。主な分析目的は、「行動」、「内面(思考・意識)」、「仕事特性」の現状水準を経営リーダーと比較することである。
なお、年齢や管理者経験年数の影響を排除するため、定量調査aと同じ年齢構成(10歳単位)になるように回答者を割り付けた。また、課長になって8年未満の人は、調査対象からはずした。

表0-1 調査実施概要

	定性調査	定量調査	
		定量調査 a	定量調査 b
調査対象	●上場企業およびその関連会社に勤務する社員 ●部長・事業部長・本部長・役員クラス ●経営視点でものごとを考え行動しており、各社の中で一目置かれているリーダー	●従業員規模200人以上の企業に勤務する社員 ●事業部長・本部長・役員クラス ●35歳以上	●従業員規模200人以上の企業に勤務する社員 ●課長クラス(課長になってから8年以上が経過、かつ部下が5人以上) ●定量調査aと年齢構成が同じになるように、割り付け
調査方法	●オンライン調査 38社の企業の窓口の方に条件に合う回答者最大5人の抽出、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	●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	●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	2017年5月9日～5月31日	2017年7月31日～8月4日	2017年8月9日～8月10日
有効回答数	91人	309人	309人
調査項目	主に、下記に関する11問の自由回答質問 ●現場をまとめるリーダーだった頃と比較した、行動、思考・意識、能力の違い ●それらの変化をもたらすことになった仕事と、その仕事の特徴	主に、下記に関する296問の定量調査 ●課長時代と比較した、行動、思考・意識の変化 ●それらの変化をもたらすことになった仕事と、その仕事の特徴 ●その仕事に就いたときの仕事に対する態度 ●必要性が高まった能力	主に、下記に関する282問の定量調査 ●課長になったばかりの頃と比較した、行動、思考・意識の変化 ●それらの変化をもたらすことになった仕事と、その仕事の特徴 ●その仕事に就いたときの仕事に対する態度 ●より昇進する上での必要になる能力

表0-2 回答者属性

			回答者数(人)								
			定性調査			定量調査a			定量調査b		
			合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
所属企業	業種	電気機器	3	3	0	12	11	1	31	31	0
		精密機器	9	8	1	6	6	0	11	11	0
		輸送用機器	1	1	0	8	8	0	13	13	0
		機械	1	0	1	8	7	1	8	7	1
		鉄鋼・非鉄・金属	0	0	0	7	7	0	8	8	0
		化学	1	0	1	13	13	0	7	7	0
		医薬品	4	4	0	7	6	1	10	10	0
		食料品	3	2	1	10	10	0	4	4	0
		繊維	4	4	0	2	1	1	3	3	0
		建設	0	0	0	13	13	0	12	12	0
		その他の製造業	0	0	0	21	19	2	17	17	0
		通信・電気・ガス	4	4	0	14	12	2	17	16	1
		運輸・倉庫	3	2	1	11	11	0	16	16	0
		不動産	0	0	0	13	13	0	4	4	0
		金融・保険	4	3	1	28	28	0	36	36	0
		商社・卸売	41	41	0	13	12	1	11	11	0
		小売	1	0	1	18	17	1	23	22	1
		情報サービス	8	8	0	41	41	0	35	34	1
		その他のサービス業	4	4	0	64	61	3	43	42	1
	従業員規模	100人未満	3	1	2	0	0	0	0	0	0
		100人以上～200人未満	2	2	0	0	0	0	0	0	0
		200人以上～300人未満	5	5	0	50	48	2	0	0	0
		300人以上～500人未満	14	14	0	60	57	3	32	32	0
		500人以上～1000人未満	18	17	1	51	50	1	46	43	3
		1000人以上～3000人未満	18	17	1	69	67	2	63	63	0
		3000人以上～5000人未満	3	3	0	22	22	0	30	30	0
		5000人以上	28	25	3	57	52	5	138	136	2
本人	役職	社長クラス	2	2	0	0	0	0	0	0	0
		役員クラス	42	39	3	128	124	4	0	0	0
		事業部長クラス	22	21	1	181	172	9	0	0	0
		部長クラス	25	22	3	0	0	0	0	0	0
		課長クラス	0	0	0	0	0	0	309	304	5
		主任・係長クラス	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		一般社員	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	年齢	20才～24才	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		25才～29才	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		30才～34才	0	0	0	9	7	2	4	3	1
		35才～39才	1	1	0	12	9	3	12	9	3
		40才～44才	7	7	0	33	30	3	15	14	1
		45才～49才	19	15	4	39	37	2	51	51	0
		50才～54才	29	26	3	78	75	3	140	140	0
		55才～59才	31	31	0	138	138	0	87	87	0
		60才以上	4	4	0	0	0	0	0	0	0
		合計	91	84	7	309	296	13	309	304	5



提言 — 経営リーダーへのトランジションのために

PROPOSAL

現場をまとめるリーダーのときには上手くいったとしても、企業や事業を舵取りする立場になったときには、そのやり方が必ずしも通用するとは限らない。我々社会人が成長する過程では、過去のやり方を大きく変えなければならないことがある。そうした節目に直面したときに戸惑いを感じ、場合によってはそこで成長が止まってしまう。

現場リーダーから経営リーダーへの移行過程では、何をどう変えればよいのだろうか。また、どうすれば変えることができるのだろうか。調査結果を踏まえ、4つのポイントを説明する。

提言1: すべての領域に精通しようとはせず、不得意分野を補ってくれる人を頼りながら判断する。

リーダーには迅速な決断が求められる。現場をまとめるリーダーだった頃は、その分野での豊富な知識と経験をもとに、判断することができた。しかし経営リーダーになって、様々なことを総合的に判断しなければならなくなると、自分の専門性だけでは足りなくなる。そこに戸惑いを感じるようになる。

優れた経営リーダーは、うまく他者の知恵を使っている。もちろん、自分の専門分野以外のことにも詳しくなる努力は欠かさない。しかし、すべての領域の専門家にはなれないことを認識している。加えて、自分一人だけでものごとを決めてしまうことが危険だということも理解している。

彼ら彼女らは自分の弱みを謙虚にかつ冷静に把握し、不得意分野を補ってくれる人たちに意見を求めながら迅速に意思決定を下している。彼ら彼女らが磨いているのは専門性ではなく、専門外のことで聞いて理解する力である。

どんなに優秀な人でも一人だけで成果を上げることはできない。必ず誰かに支えられている。自分一人だけで頑張ろうとはせず、他者を頼りながら成果を上げる術を磨かなければならない。

提言2: あらゆることに関与しようとはせず、重要なことだけに自分の時間と労力を投入する。

現場をまとめるリーダーだった頃は、担当分野のすべてについて詳細な状況を把握することができた。しかし経営リーダーになって管掌範囲が広がり、またステークホルダーが増えてくると、多岐にわたることのすべてに目を光らせておくことはできなくなる。そこに戸惑いを感じるようになる。

優れた経営リーダーは、メリハリをつけている。もちろん、できるだけ広範にわたって関与する努力はするものの、隅々まで関与することが現実的ではないことを認識し、自分の時間と労力をどこに注ぐべきかを吟味している。そして、重要な業務や問題が生じた業務のみに介入するようにしたり、組織の将来を担ってくれるような人材の育成に直接的に関与する。

これは何も、効率化だけが目的ではない。組織の優先順位を伝えるためでもある。忙しい中でも経営リーダーがわざわざ時間を費やしたことに、組織メンバーは重要性を感じるからだ。

責任感が強いほど、隅々まで関与したくなってしまう。しかし、過剰な関与は逆効果になりかねない。すべてをコントロールしたいという気持ちをぐっと抑えなければならぬ。

提言3: 難しい問題に対処すべく、自分の幅を広げ、新たな視点を与えてくれる人との関係を構築する。

社会人は、仕事をうまく進めるために、そして自己成長のために、適切な人とのつながりを持つとする。仕事内容が変われば、ふさわしい相手も変わる。現場をまとめるリーダーの頃に築いた人脈が、経営リーダーでの成功をもたらしてくれるとは限らない。そこに戸惑いを感じるようになる。

優れた経営リーダーは、新たな人たちとのつながりを作っている。ポジションが上がるにつれて、前例のない難しい問題に直面することが多くなる。その場合は思考回路が似ている社内の人からは、なかなかヒントは得られない。そのときに役立つのが、社外の経営経験者や異業種の人たちである。経営経験者は迷ったときの判断軸を与えてくれ、異業種でのやり方はものの見方を変えてくれる。

さらに言えば、優れた経営リーダーは苦言を呈してくれるメンターも大切にしている。昇格するほど、指摘をしてくれる人が少なくなってくるからだ。

成功を積み重ねるほど、自分の考えに自信を持つようになる。それが行き過ぎると人脈を広げる必要性を感じなくなってしまう。成功するほど、謙虚にならなければならない。

提言4: 経営リーダーになる前に、経営リーダーを疑似体験できるような仕事をつかみ取る。

行動やその背後にある思考や意識を変えることは簡単ではない。そのきっかけになり得るのが、仕事経験である。特に、多数の利害が複雑に絡み合うような仕事や、不確実な中でも即座の判断が求められるような仕事や、加えて自分の後ろにはもう誰もいないというような状況が効果的である。

そうした特性を持つ仕事は、ほとんどの場合は事業責任者や役員へ昇格した後に経験することになる。つまり、経営リーダーになった後である。しかし、それでは少し遅い。事業責任者や役員に昇格する前に、経営リーダーとして振舞えるようになっていることが望ましいからだ。

その解決策の1つは、事業責任者や役員を疑似体験することである。子会社の経営や新事業立ち上げ、M&A、構造改革、事業の立て直しが役立ったと回顧する経営リーダーが多い。そうした経験が、経営リーダーとしての準備を整えてくれる。

残念ながらこうしたポストは限られており、また本人にはそれにふさわしい能力が備わっていないことが普通である。そのため、背伸びをしてでもつかみ取る積極性が欠かせない。

Executive Interview

リーダーの要件

知識 賢治 氏

日本交通株式会社
代表取締役社長

「プロ経営者」という人がいるならば、知識氏は間違いなくその一人である。41歳の若さで株式会社カネボウ化粧品の社長に就任し、その後、国内最大手の挙式披露宴会社である株式会社テイクアンドギヴ・ニーズの社長を経て、現在はタクシー・ハイヤー会社の日本交通株式会社の社長を務めている。知識氏によれば、リーダーとして必要な能力、リーダーとしてすべきことは、どの業界でもどの会社でも大きくは変わらないという。

とはいえ、リーダーがはじめてからリーダーたる者だったわけではない。知識氏も社長になる前、そして社長になってからも多くの苦労を経験し、試行錯誤しながら自分なりのリーダーシップを確立していった。

経営や事業に携わる者に求められるリーダーシップとはどのようなものなのか。どうすればそれが身につくのか。知識氏へのインタビューをもとに考える。

▶ 会社概要 日本交通株式会社

- 事業内容
タクシー・ハイヤーによる一般乗用旅客自動車運送事業及びマネジメント、自動車整備事業ほか。
- 売上高
58,675百万円(2017年5月期、連結)
85,392百万円(2017年5月期、業務提携会社含む)
- 従業員数
9,350人(2017年5月現在、連結)

▶ プロフィール 知識 賢治(ちしき けんじ)

1963年、兵庫県神戸市生まれ。1985年、同志社大学法学部卒業後、鐘紡株式会社(のちのカネボウ株式会社)に入社。カネボウ化粧品に配属され、営業、マーケティング、経営企画部門、新規事業企画などに従事。その後、新ブランド「リサージ」の立ち上げに参加し、1998年、株式会社リサージの代表取締役に就任。2004年、産業再生機構の支援を受けて分離・設立された株式会社カネボウ化粧品の取締役兼代表執行役社長・最高執行責任者に41歳で就任。2010年、国内最大手の挙式披露宴会社である株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ代表取締役社長に就任。2015年、日本交通株式会社代表取締役社長に就任、現在に至る。

リーダーに期待されるものは「変革」

ー今日は、知識様が考えるリーダーシップのあり方をお伺いたします。ご自身のリーダーとしてのご経験から感じたこと、考えたことをお話しいただければと思います。

まずは、これまでのリーダーとしてのご経験をお聞かせください。

カネボウという会社のことからお話した方がよいでしょう。1887年に紡績会社として創業された鐘紡(のちにカネボウ)という会社がありました。大学卒業後に、私はそこに就職しました。

同社は戦前は日本を代表する会社でした。繊維産業が構造的に不況になると、化粧品や医薬品など事業の多角化を進めました。ただ化粧品事業以外はうまくいかず、債務超過に陥ってしまいました。その結果、ご存知の通り2004年に産業再生機構^{*1}、いわば公的なファンドですね。そこへの支援を要請することになったのです。

産業再生機構のスキームは、利益が出ている化粧品事業を切り離すというものでした。そしてカネボウ化粧品が設立され、私がそこの社長を任されることになりました。41歳のときです。カネボウ化粧品で5年間にわたって再建に取り組んだ後、テイクアンドギヴ・ニーズを経て、今は日本交通の経営に携わっています。

ーその3社での社長経験を通じて、リーダーにはどのような能力が必要と感じましたか。

もちろんたくさんありますが、何か1つを挙げるとしたら、「変えていく力」です。

市場環境も競争環境も変わり、それまでのやり方ではすぐに上手いかなくなってしまいます。変わらなければならないことに自ら気づき、戦略を立て、アクションプランに落とし込み、関係各所を巻き込みながら実行する。こうした変革の推進がリーダーには求められると思います。

スピードを上げる

ー変革を成功させるために、何が重要ですか。

同じようなことをよく聞かれるのですが、いつも真っ先に挙げるのがスピードです。これは、産業再生機構のもとで経営改革をしたときの経験によるものです。

支援が決定してすぐに、部門横断のプロジェクトチームを発足しました。ちょうどカルロス・ゴーンが日産リバイバルプランで用いたCFT(クロス・ファンクショナル・チーム)のようなものです。社内から優秀な若手を集め、産業再生機構の社員と外部のコンサルタントをミックスして、いくつかのチームを作りました。テーマは、例えばブランド改革や営業組織改革など、かなり大掛かりなものです。各チームで現状分析を行い、問題点を抽出し、基本戦略を策定しました。そしてキックオフを行ったのですが、そこまで3カ月しかかかりませんでした。

営業組織改革などは、組織図を変えればよいわけではなく、人の異動もあり労働組合との協議もしなければなりません。そのプランニング作業をまとめるだけでなく、実行に移すまでを3カ月という短期間でやったのです。

遅れば遅れるほど、変革が成功する可能性が少なくなります。だから検討していると、怪訝に感じる人が出てきます。反対する人も出てきます。俗に言う抵抗勢力です。そうした人たちが多数派にならないうちに、実行に移さなければならないのです。

ー実行段階にもポイントがありそうですね。

変革にはあるメカニズムが働きます。私は、「シーソーの原理」とよんでいます。変革を進めようとする力と従来の姿に戻そうとする力が、シーソーのように揺れ動く。そしてある臨界点を越えると、社内に「やっぱりそうだな」という雰囲気生まれる。シーソーがパタンと傾く瞬間です。そうすると一気に変革が進みます。

そこまでの時間が長ければ、抵抗する人が増えていきます。目に見えるように増えていくのを感じた経験もあります。リーダーは、シーソーがパタンと傾くまでの期間ができるだけ短く

^{*1} 有益な経営資源を有しながら過大な債務を背負っている事業者を支援する目的で政府と民間の共同出資で設立された株式会社。事業再建で利益を上げることを目指して2003年4月に設立され、2007年3月に解散。

Executive Interview

なるように、戦略的かつ計画的に進めなければなりません。例えば、影響力のある人や部門を巻き込むとか、小さくてもよいので象徴的な成功事例を作るとか。

そのために重要なことは、仕事のスピードを上げることです。私は「タクシーメーターの感覚」を持ってと言っています。今はたまたまタクシー会社の社長ですが（笑）、その前から言っていました。例えば、ある生産ラインの改善が決まったとします。その改善をすれば年間5,000万円のコストが削減される。着手が1日遅れれば14万円、2日遅れれば28万円も損をします。そういう感覚が必要です。

テイクアンドグヴ・ニーズの社長時代には、会議で何かをすることが決まったら、「会議室を出て自分の席に着くまでの間にでもできることがあるだろう、それをやれ」と、言っていました。

ーそれはすごいスピード感ですね。確かに、関係者への連絡などは、自分の席に着くまでにでもできますね。

話を少し戻させてください。先ほど3カ月でプランニングをし、実行に移したとおっしゃられましたが、変革の度合いが大きければ大きいほど、短期間でまとめるのが難しくなるのではないのでしょうか。いろいろと不確定要素も多くなりますし。

反対だと思っています。変革の度合いが大きいほど、短期間でまとめることに意味があります。100点の完成度ではなく、60点でよいのです。あるエピソードをお伝えします。

カネボウ化粧品社の社長だった頃、多くの部門が変革プランを考え、社長である私に承認を求めにきました。半煮えのプランでも、60点ぐらいなら「分かった、これでいけ」というようにしていました。ただ、あるとき「もうちょっと詰めてくれ」と言ってしまったことがあります。差し戻しにあったその部門では、さらなる情報収集と検討を進めました。1週間後の再提出を求めたにもかかわらず、2週間経っても持ってきてくれません。無理やり持ってこさせたら、当初のプランから大きく後退していました。どちらかというと、変革前に戻っていたのです。

なんで最初のときにGoと言わなかったのかと、後悔しました。リーダーには、60点でもGoを出す胆力、リスクを負う覚悟が必要です。それがリーダーになれるか否かの境界線であり、私はそれをリーダーになるための“河”と言っています。

ー非常に興味深いエピソードだと思います。合理的に考えるほど、変革のリスクが重く感じられ、保守的な判断をしてしまう。変革プランは、詳細まで考えさせると逆効果になってしまうのですね。

その通りだと思います。詳細は、走りながら考えればよいのです。環境が複雑になり、不確定要素も増え、その中でも答えを出さなければならない。そういう場合は60点の方がよいのです。すぐに着手してPDCAを高速で回す方が、早く正解にたどり着けます。

ハンズオンで問題を表面化させる

ースピード以外では、変革を進めるために、リーダーが意識すべきことは何がありますか。

ハンズオン (hands-on)、そして矛盾と対峙し続けることです。ハンズオンとは、ここではリーダー自らが先頭に立つこと、率先垂範だと思ってください。誤解のないように申し上げれば、リーダーは常にハンズオンであるべきではありません。ただ組織を大きく変えていこうとする場合は、ハンズオンのスタイルが必要になります。

ハンズオンでなければ、問題が表面化されません。なぜならば、社員が気付いていなかったり、当たり前だと思っていたり、あるいは言っても無駄だとあきらめているような状況では、現場に問題発見を任せても答えは出てこないからです。

リーダーが、仕事の細部を丹念に追っていく。すると、おかしいところが見えてきます。現場の人が「昔からこうですよ」とか「この業界ではそういうものですよ」というところが特に怪しいので、疑ってかかるべきです。

これは日本交通での話です。タクシー業界でも、定説がありました。例えば、「夜が一番の稼ぎどきだ」という定説です。終電を逃したお客様は乗車距離が長く、また深夜割増料金が適用されますから、夜の供給量を厚くしていました。しかし私が日本交通に来てデータを分析したところ、深夜シフトの乗務員が帰庫した後の明け方から午前9時までが供給不足に陥っていることが分かりました。また、「中心部（中央区・港区・千

代田区）が儲かる」という定説もありました。しかし同じくデータを分析したところ、周辺部には無線配車ができていないエリアがいくつもあった一方で、中心部では供給過多になっていました。定説よりも、もっと儲かる時間帯、儲かる場所があったのです。

成果が出にくいことを社員が一生懸命やっているような状態では、社員が疲弊してしまいます。「間違ったことを正しく実行」させるようでは、リーダー失格です。「正しいことを正しく実行」させなければなりません。日本交通でも、儲かる時間帯に儲かる場所に配車できるよう、改善活動を進めています。

矛盾と対峙し続ける

ーときには、リーダーは細部まで入り込まなければならないのですね。もう1つの「矛盾と対峙し続ける」とは、どのようなことでしょうか。

矛盾との対峙は、精神的なこと。これも産業再生機構のもとで社長をやっていたときの経験からです。

産業再生機構は、基本的には経済合理性で判断します。儲かるのか儲からないのか、利益が出るのか出ないのか。数字のためには、人を入れ替えたりもします。それが彼らのミッションです。彼らもイグジット^{*2}しなければならないので、仕方のないことです。しかし一方で、私の下には社員がいます。労働組合もあります。経済合理性だけで割り切れないことがほとんどです。社長だった私は、この相反する中で苦しみました。社長になって1カ月ぐらいは、辛くて仕方がありませんでした。今だから言えますが、辛いことを日記に書き連ねたり、生まれて初めて占いにも行きました（笑）。

しかしあるとき、経営という仕事はそういうものだと思えるようになりました。矛盾が普通なんだと。そう思ったら、楽になりました。

ーとても興味深いお話だと思います。人間は思いもよらなかったことが起こると戸惑うけれども、経験をすれば耐性がついて落ち着いて対応できるようになるといいます^{*3}。とはいえ、相反する中での決断は簡単ではないと思います。

それでも、決して割り切らないことが大切です。悩むことから逃げて安易にどちらかに決めてしまえば、何かが壊れてしまう。「産業再生機構が言っているから」と社員を説得することが、最も楽なやり方でした。でもその言葉は、決して言わないようにしました。私の信条は「人の成長が企業の成長を支える」というものです。なんとかして、社員が成長して、会社の業績につながるような対案を必死で考えました。

苦しみから逃れるために割り切ってしまうと、リーダーは決して思っていないけません。悩まなければなりません。もちろん、ここでもスピードが大切です。それほど多くの時間をかけることはできません。短い時間で、集中して、深く考えるべきです。

1ミリ単位のバランス感覚も大切です。あちらを立てればこちらが立たずの中で、2次放物線の頂点を1ミリ単位で探すような努力が大切です。経営には白か黒か、イチかゼロかで割り切れる問題はないからです。

リーダーに必要な能力

ビジョン設計力とコミュニケーション力

ーここまでお話しいただいたことは、「行動」や「意識」面に近いものでした。「能力」面では、どのようなものがあると思いますか。

やはり、ビジョンを打ち立てて、それをコミュニケーションする能力だと思います。ビジョンと数値目標は違うものです。どうあるべきなのかがビジョンであり、心に響かなければなりません。そういう意味では、ロジックではなく、アートなのかもしれません。

ービジョン設計がアートに近いということなのですが、どうすればビジョンが浮かび上がってくるのでしょうか。

私の経験から言うと、ギリギリの選択に向き合っているときに、内面から湧き出てくるものだと思っています。カネボウ化粧品の社長になって初めて社員に話をしたときの

^{*2} 創業者やファンなどが、株式を売却して利益を得ること。

^{*3} Dan Ariely (2010) *The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and at Home*, HarperCollins Publishers. [ダン・アリエリー著・櫻井祐子訳 (2014) 『不合理だからうまくいく：行動経済学で「人を動かす」』早川書房。]

Executive Interview

ことでした。事前に一生懸命原稿を書き、壇上に上がりました。集まった社員は300人ぐらい。“頑張って”という顔をしている社員が3分の1、“なに、あの若造が”と斜に構えている社員が3分の1、そして残りの社員は“どうせだめだ”と下を向いてあきらめている。そうした社員に向けて原稿を読み終わり、彼ら彼女らの顔を見たら、このまま壇上を降りてはいけなと感じました。正確には覚えていないのですが、こんな話を続けました。「ぼくはカネボウが大好きです。いろんな人たちと出会いました。多くのことを学びました。この大好きなカネボウがこんなことになってしまったのは、とても悲しい。ぼくは絶対に頑張るから、ついてきて欲しい」と。ちょっと間を置いてパラパラと拍手が沸き、それが会場全体に広がっていったことを覚えています。

ビジョンには、人の心を揺さぶるような思いが必要な気がします。こうしたビジョンを創る能力は、決して先天的なものではありません。誰であっても、とは言い過ぎかもしれませんが、経験によって身につくものです。日頃から目の前の現実の業務に真摯に向き合い、逆境の中にあっても逃げることをせず、真正面から対峙し、ギリギリの局面であきらめることなく答えを出そうとする。そうしたときに人の心を揺さぶるような言葉(ビジョン)が内面からほとぼしるように生まれ出てくるのです。イチローなど優れたアスリートは自分の道具を大切にします。リーダーにとっての貴重な道具が言葉です。言葉を大切にしなければなりません。

構想力

ー先ほどビジョン設計はロジックというよりもアートだとおっしゃれましたが、ロジックの側面では、リーダーに必要な能力はありますか。

問題を解決する設計図を、瞬時に頭の中に描くような思考能力です。私はこれを“構想力”と言っています。

設計図なので、断片的なものではありません。これに取り組みばいつ頃何ができるようになり、それが何につながり、しかしこんなリスクがあり、というように、あらゆる関連性が頭の中で一覧できていなければなりません。

こうした能力を、徹底的に部下に身につけさせるようにしています。どうやっているかという、問題解決に必要な項目を順に問いたすことで、フレームワークを教えるのです。「それは、どのような意図や背景を持って生まれてきたのか」、「その本質的なところはどこなのか」、「それを実施すると、どこにどんな影響があるのか」などと、問いかけるようにしています。こうした対話を重ねることによって、部下の構想力が鍛えられます。また、部下に聞こえるように、自分の頭の中にある問題解決の設計図を独り言のように話すのです。「社長はこんな視点でものを見る」、「こんな論理で優先順位をつける」などといったことを知って欲しいからです。

論理的思考能力は、問題解決能力のOSだと思います。たとえば業界の経験がなかったとしても、あるいは財務などの専門知識が乏しかったとしても、このOSがあれば、周りの専門家に聞きながら理解し、判断することができます。ポジションが上がって管掌する範囲が広くなれば、なおさら必要です。

私もテイクアンドギヴ・ニーズの社長になってすぐの頃は、婚礼業界の知識はほとんどありませんでした。様々な人に話を聞きながら、このOSを使って自分なりに業界のエコノミクス(著者注：収益を上げる業界特有の経済原理)や課題を把握していました。

ービジョン設計・コミュニケーション力と、構想力。リーダーには、情と理のどちらかに偏らない能力が必要なのですね。

リーダーシップを身につける

ーそうしたリーダーとしての心構えやスキルは、どうすれば身につくのでしょうか。知識様ご自身はどのように身につけられたのですか。

今でもまだ身についたとはいえませんが、1つ挙げるとしたらリサーチでの社長経験です。リサーチとはカネボウの化粧品ブランドで、子会社化されるときにそこの社長をやらせてもらいました。私が35歳のときでした。

会社といっても社員100人ぐらいの小さな組織です。しかも

ほとんどが地方の販売員で、本社スタッフは7～8人ぐらいしかいませんでした。社長といっても社員と同じように実務を担当し、なんでも自分でやらなければなりません。すぐに決めて、すぐに実行しての繰り返しでした。その過程で、スピード感とハンズオンが身についたと感じています。

ーカネボウ本体では、なかなかできないような経験ですね。

カネボウでは自分の職務領域がはっきりと決められていたので、やりたくてもできないことがたくさんありました。閉塞感があって、会社を辞めようと思ったこともあります。そうしたときにリサーチの社長の話があったので、もちろん仕事は大変でしたが、とてもうれしかったのを覚えています。

若いうちから、どんどんそのような経験をさせるべきです。3,000億円の会社の機能部門長よりも、30億円の会社の社長の方がはるかに成長できます。様々な要素が絡み合っている複雑な方程式を解くような経験が必要です。機能部門長では、たとえその組織がどんなに大きくても、考える範囲がその部門のことに限定されてしまいます。

日本交通でも、子会社はリーダー育成のための経験の場になっています。中堅クラスの有望人材を送り込んでおり、みんな大きな成長を遂げています。

ー子会社での経営経験は確かに効果があるでしょうが、一方で送り込める人数が限られています。そうした特別な経験以外に、リーダーを育成するには何をすべきですか。

同時並行的に多くの課題を与えるようにしています。変な例えですが、リーダーの仕事は皿回しをするようなものです。すべての皿に絶えず目配りしなければならず、しかもポジションが上がれば、回さないといけない皿の枚数が多くなります。その中でも1枚たりとも皿を落とすことは許されません。落ちそうな皿を見つけて回転に勢いをつける。全部の皿に同じだけ手をかけることはできないので、優先順位も考えなければなりません。それでも間に合わなければ、他の人の手を借りる。つまり、部下を育成して権限移譲しなければなりません。

自分の仕事の領域だけで、自分の許容範囲の仕事をしてい

るうちは、こうしたことを考えることすら経験できません。自分自身に負荷をかけるべきです。私もあえて、その人のキャパシティを超える課題を与えています。

ー最後にリーダーを志す若手社員へのメッセージをお願いします。どのような努力をしておくべきですか。

2つのことをお伝えします。1つは、経営に関する幅広い知識を身につけておくことです。マーケティング、財務、HRM、ITなど、深くなくてもよいので幅広い領域のことを学んで、頭の中にインデックスを作ってください。そうすれば自分がリーダーになって課題に直面したときに、「確かあの本に書いてあったなあ」、「この人に聞けば答えが分かるかもしれない」と、解決の糸口を見出すことができます。こうした知識のベースは、専門家の知恵を借りるときにも欠かせません。ある程度の理解がなければ的を射た質問もできませんし、また出てきた答えを批判的に検証することもできません。ついつい鵜呑みにしてしまいます。

そしてもう1つは、自分の間違いを認められる潔さを持つことです。私の経験上、リーダーには4つのタイプの側近が揃っていることが望まれます。①指示したことを絶対にやってくれる忠実な人、②安心して任せられる堅実な人、③将来のヒントをくれる人、④耳の痛いことを言ってくれる人。このうちなかなか見つからないのは3番目のタイプですが、これはコンサルなど外部に頼むことができます。少しやっかいなのが4番目の「耳の痛いことを言ってくれる人」です。そうした側近はなかなか見つからないと言うリーダーもいますが、それは自分自身に問題があるからです。ポジションが上がれば、ただでさえ周りには間違いを指摘しづらくなります。裸の王様にならないように、指摘を受け入れられる寛容さを養ってください。

ー知識様のリーダーとしてのご経験、リーダーシップに対するお考えは、様々な業界の様々なリーダーに役立つと確信しております。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：2017年9月14日)

Executive Interview

インタビューを終えて ―調査結果をお読みいただく前に―

リーダーには何が求められるのか。経営者としての経験をもとに、知識氏に持論を語ってもらった。もちろん一人の経営者の意見であり、すべての人にあてはまるわけではない。そのことは知識氏自身が強調されていた。しかし、我々の調査結果とかなりの部分が符合している。我々は、現場リーダーから経営リーダーへとステップアップするために必要な、行動変化と内面（思考・意識）変化を調査した。次のページから紹介する調査結果への橋渡しとして、知識氏の持論との関連性を説明する。

● 経営リーダーに必要な行動

我々の調査では、現場リーダーから経営リーダーになるためには、「積極的依存」、「選択的対応」、「新たな人脈形成」という3つの行動変化が必要だという結果になった（第1章参照）。これらは、知識氏が重視する「スピードを上げる」、「ハンズオンで対処する」、そしてそうしたリーダーシップを身につけるための「他者の存在」と関連している。

積極的依存

リーダーに求められることとして知識氏が真っ先に語ったことが、「スピードを上げる」である。「積極的依存」とは一見関係がないように見えるが、そうではない。積極的依存の主要な目的が、迅速な意思決定だからである。管掌範囲が広い経営リーダーがすべてに精通することは難しく、専門知識を持つ他者の知恵を上手く活用しなければならない。それによって決断までの時間を短縮すべきだというのが、我々の調査結果から示唆されている。

選択的対応

次に知識氏が挙げたことが「ハンズオンで対処する」であり、リーダーが率先垂範で仕事の細部を追っていき、問題を表面化させるべきだと言っている。その一方で、リーダーにはリスクを負って任せる胆力や覚悟が必要だとも言っている。これらは、我々の調査で抽出された「選択的対応」を上手く言い表している。経営リーダーの時間と労力は限られており、多くのことに満遍なく投入することはできない。自らがハンズオンで徹底的に対処すべきものと思いつて任せるべきものを、意図的に峻別しなければならない。

新たな人脈形成

インタビューの最後で、知識氏は「他者の存在」が、具体的には、将来のヒントをくれる人や耳の痛いことを言うてくれる人の存在が、リーダーシップの醸成には欠かせないと語った。これは我々

の調査結果の「新たな人脈形成」と一致している。我々の調査でも、社内では得られない新たな視点を与えてくれる人や、苦言を呈してくれる人との人脈形成が、特に重要だという結果になっている。

● 経営リーダーに必要な思考や意識

次に我々が調べたことは、経営リーダーにステップアップするために欠かせない思考や意識の変化である。その結果、「関連思考」、「本質思考」、「個人的意見の留保」、「オーナーシップ」の4つが抽出された（第2章参照）。この中で、「関連思考」と「オーナーシップ」のハードルが高いと推察されている。この2つは、知識氏が言う「構想力」と「矛盾との対峙」と関係する。

関連思考

何が何とつながり、どんなリスクがあるかというあらゆる関連性が頭の中で一覧できること。このような「構想力」が必要だと、知識氏は述べている。我々の調査で抽出された「関連思考」も、同じことを意味している。ポジションが上がるほど関係する範囲が広がり、複雑に絡み合う問題を解かなければならなくなる。何かをしようとした場合には、どこにどのような影響を及ぼすのかを、より広い範囲で考えなければならない。

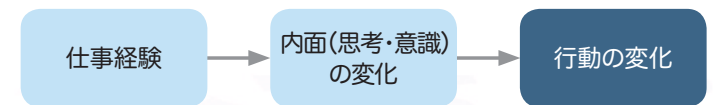
オーナーシップ

知識氏は、リーダーは決して割り切ってはならず、矛盾する中でも徹底的に考え抜かなければならないとしている。我々の調査で抽出された「オーナーシップ」に求められることが、まさにこの「矛盾との対峙」である。というのは、ポジションが上がるほど目標の種類が増え、ステークホルダも増える。当然、矛盾するような目標や要求もあろう。現場リーダーであれば部分的な対応で許されるかもしれないが、経営リーダーはすべてに責任を負わなければならない。つまり、経営リーダーのオーナーシップには、矛盾との対峙が内包されているのである。

第 1 章

行動を どう変えるべきか

現場リーダーから経営リーダーへとトランジションするには、どの行動をどう変えるべきかを考える。



診断01 経営リーダーにトランジションするために
変えるべき行動は

self-diagnostic

経営リーダーにトランジションするために、あなたはどんな行動変化を遂げるべきでしょうか。現状を診断した上で、考えてみましょう。

実施要領

- あなたの現在の行動をお聞きます。図1-1の19項目の行動を取っているかどうかを、7段階でお答えください。理想ではなく、ここ数カ月のあなたの実際の行動をもとに、評価をしてください。
- 評価基準を参考に7～1のいずれかの値を塗りつぶされないセルに記入し、縦に足し合わせた上で、平均値を算出してください。

<評価基準>
7:とてもあてはまる
6:あてはまる
5:ややあてはまる
4:どちらともいえない
3:あまりあてはまらない
2:あてはまらない
1:まったくあてはまらない

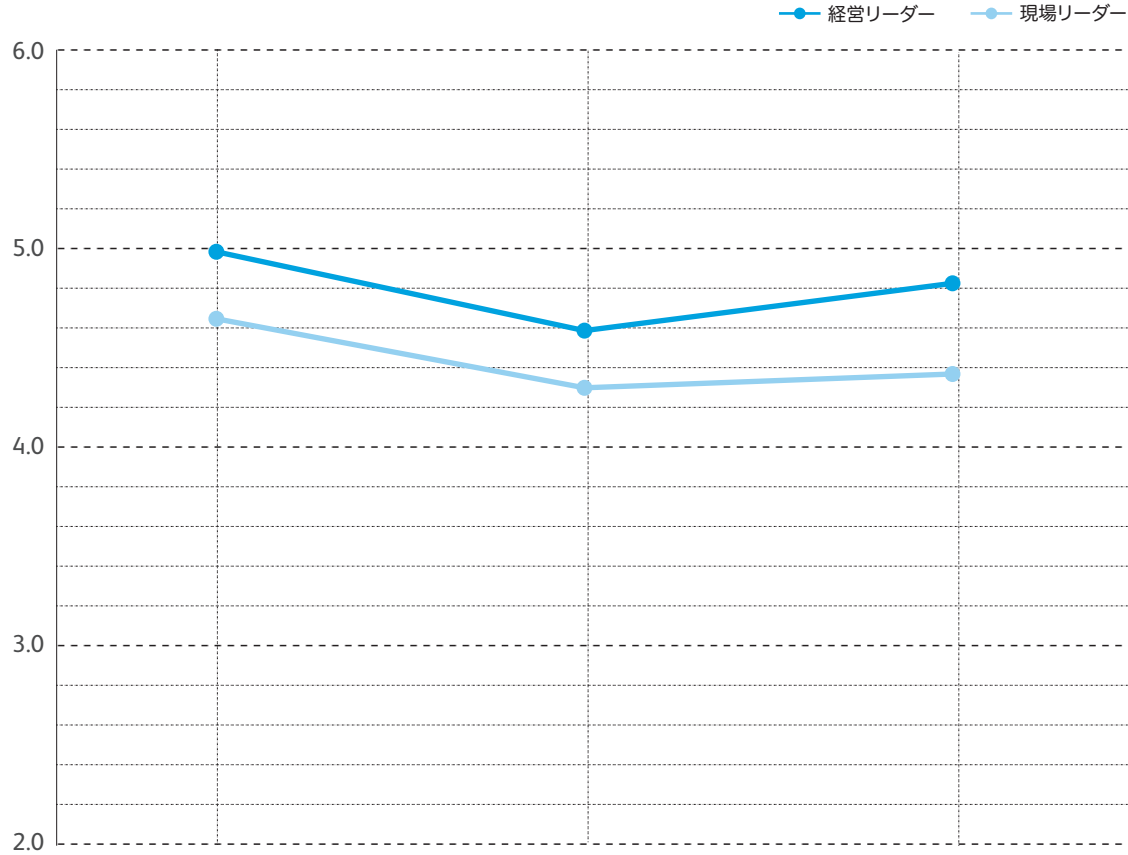
診断要領

- 算出した平均値を「あなたのデータ」に転記し、折れ線グラフを作成してください。
- 自己診断結果はわずか一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から、特徴を読み取ってください。
- 後述しますが、「選択的対応」は状況に依存するため、必ずしも値が高い方が良いわけではありません。今のあなたの組織や部下の状況を踏まえた上で、判断してください。

図1-1 質問票(行動)

今のあなたの行動	評点(7～1)		
1. 成果を上げる方法を、社内他部門と一緒に検討している			
2. 社内関係各所の立場や利害を把握した上で、自部門の方針や施策を検討している			
3. 相談されない限りは、口を挟んでいない			
4. 社外の経営レベルの人との接点を、増やしている			
5. 一回限りの取引のことを考えるのではなく、取引企業とWin-Winになるスキームを考えている			
6. 部下をあまねく育成することは、自分ではしていない			
7. 上位層からの迅速な判断を得るために、少しずつ情報をインプットしている			
8. 短時間で様々な側面から検討するために、複数の人に同時並行的に問い合わせている			
9. 隅々まで関与することを、あきらめている			
10. 異業種の人とも情報交換をしている			
11. 自分だけで解決しようとするのではなく、周囲の人の知恵を利用している			
12. 見込みのある人材以外は、あまり叱責をしていない			
13. 自分が必要な情報を持っている人なら、臆することなく問い合わせている			
14. 問題があった場合のみ、対応している			
15. 部下からの報告は、完璧さよりもスピードを求めている			
16. 闇雲に色々な人と会うことはせず、会う意味があるかどうかを考えている			
17. 一人で頑張ろうとせず、一緒に頑張る仲間、応援してくれる仲間を増やしている			
18. 自分に苦言を呈してくれる人を、心底求めている			
19. 自分の専門分野以外のことを聞ける人を、作っている			
合計			
	÷10	÷6	÷3
平均			

図1-2 診断票(行動)



因子名	積極的依存	選択的対応	新たな人脈形成
あなたのデータ			
経営リーダー平均 (事業部長・役員)	5.00	4.60	4.84
現場リーダー平均 (経験8年以上の課長)	4.66	4.31	4.38

分析 01 トランジションに必要な3種類の行動変化

企業内で一目置かれている経営リーダーは、「積極的依存」、「選択的対応」、「新たな人脈形成」へと行動を変えている。

表1-1 経営リーダーに見られる行動変化の分類_因子分析結果

因子	質問項目	第1因子	第2因子	第3因子
第1因子 積極的依存	成果を上げる方法を、社内他部門と一緒にって検討するようになった	0.866	-0.008	-0.031
	社内関係各所の立場や利害を把握した上で、自部門の方針や施策を検討するようになった	0.847	0.031	-0.041
	一回限りの取引のことを考えるのではなく、取引企業とWin-Winになるスキームを考えるようになった	0.840	-0.007	-0.013
	上位層からの迅速な判断を得るために、少しずつ情報をインプットしておくようになった	0.773	0.106	-0.054
	短時間で様々な側面から検討するために、複数の人に同時並行的に問い合わせるようになった	0.753	-0.042	0.108
	自分だけで解決しようとするのではなく、周囲の人の知恵を利用するようになった	0.746	-0.024	0.105
	自分が必要な情報を持っている人なら、臆することなく問い合わせてみるようになった	0.735	-0.135	0.229
	部下からの報告は、完璧さよりもスピードを求めるようになった	0.655	0.107	-0.037
	一人で頑張ろうとせず、一緒に頑張る仲間、応援してくれる仲間を増やすようになった	0.597	0.140	0.155
	自分の専門分野以外のことを聞ける人を、作っておくようになった	0.589	-0.086	0.383
第2因子 選択的対応	相談されない限りは、口を挟まないようになった	-0.181	0.799	0.057
	部下をあまねく育成することは、自分ではしなくなった	0.115	0.740	-0.147
	隅々まで関与することを、あきらめるようになった	-0.119	0.641	0.271
	見込みのある人材以外は、あまり叱責をしないようになった	0.295	0.615	-0.293
	問題があった場合のみ、対応するようになった	0.083	0.594	0.095
第3因子 新たな人脈形成	闇雲に色々な人と会うことはせず、会う意味があるかどうかを考えるようになった	-0.073	0.503	0.299
	社外の経営レベルの人との接点を、増やすようになった	0.194	-0.043	0.728
	異業種の人とも情報交換をするようになった	0.173	0.001	0.717
	自分に苦言を呈してくれる人を、心底求めるようになった	0.317	0.155	0.404

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

	因子相関行列	第1因子	第2因子	第3因子
	第1因子	1	0.551	0.659
	第2因子		1	0.377
	第3因子			1
	Cronbach のアルファ	0.946	0.833	0.849

因子とは、質問項目(変数)間の相関関係の高いもの同士をまとめている共通の要因(潜在変数)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おいて因子負荷量が高い質問項目、および元となった定性調査での回答のニュアンスを勘案して、因子名を命名した。

今回の調査では「変化度合い」と「現状水準」の両方を質問している。分析目的は行動変化であるため、因子分析では「変化度合い」の質問および回答データを用いた。一方、自己診断(18ページ)および実態調査(25ページ)は現状水準を把握した方が役立つため、「現状水準」の質問およびデータを用いている。両者の質問の違いは、語尾の表現が変わっていることだけである。なお、質問票設計上では、回答者が回答する際にこの2種類が相互に影響しないように、質問票の離れた位置に掲載した。

「長期にわたって有能だった人が、なぜ急に凡人になってしまうのか。(中略)彼らは新しい任務についても、前の任務で成功していたこと、昇進をもたらしてくれたことをやり続ける。(中略)彼ら自身が無能になったからではなく、間違った仕事のやり方をして

いるからだ。」^{*1}

これは、ピーター・F・ドラッカーの言葉である。私たちビジネスパーソンは、成果を上げた結果として次のポジションに進むことが通常である。そのときに問題になることは、成果を上げたポジションで求められる行動と、次のポジションで求められる行動が同じではないということだ。それにもかかわらず、自分がそれまで得意としてきたことをやり続けてしまえば、「凡人」になってしまう。経営リーダーの立場になったならば、変えなければならない行動がある。

それでは、どのような行動を変えるべきなのだろうか。調査概要(6ページ)に示した手順で、定性・定量調査を実施し、その回答結果を因子分析(表1-1の注釈参照)という統計手法を用いて分析した。その結果、3つの行動が抽出された。具体的コメントとともに説明する。

積極的依存:自分を上手く補完してくれる他部門や他者を積極的に頼り、意思決定の質とスピードを向上する(すべてに精通しようとするのではなく)。

- 自分だけで解決しようとするのではなく、周囲の人の知恵を利用するようになった。(商社、役員クラス、男性、57歳)
- 自分の部門だけでどうこうしようとするのではなく、全社で取り組みないか、他社と取り組みないかを考えるようになった。(自動車、役員クラス、男性、62歳)

選択的対応:重要事項のみに対応したり、見込みのある部下のみに育成の時間を割くなど、メリハリを付ける(隅々まで関わりうとするのではなく)。

- 基本的には部下に任せ、このままいけば失敗しそうときだけ、口を挟むようになった。(サービス、役員クラス、男性、54歳)
- メンバー全般の育成というよりも、5年後、10年後の組織を引っ張ってくれるコア人材の育成に重点を置くようになった。(製薬、事業部長クラス、男性、56歳)

新たな人脈形成:新たな視点で考えるヒントを与えてくれたり、自分の幅を広げてくれる人との接点を増やす(当座の業務遂行のための人脈形成ではなく)。

- 外部の人と会うようになった。特に、社外の経営レベルの人から学ぶことに努めるようになった。(金融、役員クラス、男性、55歳)
- 立場が上になるほど、批判的な意見が入ってこなくなるので、苦言を呈してくれる人との接点を意図的に増やすようになった。(卸売、部長クラス、男性、46歳)

積極的依存について補足する。表1-1の質問項目を読む限りは、「積極的依存」という言葉をあてはめることに違和感を抱く人もいるかもしれない。「戦略的補完」なども考えたが、質問項目の元になった自由回答コメントを読み返すと、周りに頼りながらやっていかざるを得ないというニュアンスが読み取れたため、「積極的依存」にした。

^{*1} ピーター・F・ドラッカー(2000)『プロフェッショナルの条件』ダイヤモンド社。

考察 3種類の行動変化の意味を考える

経営リーダーになると管掌する範囲が広がり、また前例のない難しい問題にも直面することになる。そうした中では、自分自身の力だけですべてを解決することはできない。

企業内で一目置かれる経営リーダーは、現場をまとめるリーダーだった頃と比べると、「積極的依存」、「選択的対応」、「新たな人脈形成」という3種類の行動変化を遂げていた。なぜこうした行動変化が必要なのだろうか。

●なぜ「積極的依存」なのか

ハーバード大学の研究メンバーによって、米国投資銀行の1,000人以上の花形アナリストを対象とした追跡調査がなされた。転職によるパフォーマンスの変化を知るためである。

アナリストとは自分自身の力で成果を上げるような職業であり、またそのスキルはポータビリティ性が高い。ところが、ほとんどの場合は転職後にパフォーマンスが低下したという。そうした中で、以前のパフォーマンスを維持できていた人たちもいた。その人たちは一人で転職したのではなく、チームごと移ったという^{*1}。一見、一匹狼のようなアナリストであっても、実は周囲の協力を得ながら成果を上げているのである。

我々ビジネスパーソンが一人でできることなど、たかが知れている。ましてや、ポジションが上がって管掌範囲が広くなれば、そのすべてについて精通することは不可能だと言わざるを得ない。しかし、そのような中でも判断を下さなければならないのが、経営リーダーである。そのため、自分の弱みを謙虚にそして冷静に把握し、それを補ってくれるような人を近くに置くことを考えなければならない。

●なぜ「選択的対応」なのか

ハーバード・ビジネススクールでは、新任のCEO向けのワークショップ(The New CEO Workshop)を開催している。1990年代に開始されたこのコースには、これまで200人を超える新任CEOが参加した。

そのワークショップで何度も話題に上がる悩みの1つが、「とにかく時間がない」ことである。社外の様々なステークホルダーへの対応や、社内の様々な問題への対処で、身動きがとれなくなってしまうという。この悩みに対する教授陣のアドバイスは至って単純で、「多くのことをあきらめなさい」というものだ。それ

を聞いたCEOの多くは、愕然とするという^{*2}。どうやら我々ビジネスパーソンは、常に隅々まで関与していないと、気が済まないようだ。

すべてに関与しようとするれば、すべてにおいて中途半端になってしまう。さらに言えば、経営リーダーの時間の使い方は、組織の優先順位を伝えるメッセージでもある。忙しい中でも、わざわざ時間を費やしてくれたことに、従業員は重要性を感じる。誤ったメッセージを送らないためにも、自分が本当に関与しなければならないことを見極めなければならない。

●なぜ「新たな人脈形成」なのか

ベンチャーキャピタリストがスタートアップ企業に投資をする際に、いくつかの条件を出すことがある。その1つに、外部から経営者を招聘することがある。スタートアップの創業者はプロダクトには詳しいものの、経営に関してはそういうわけではない。それでは業績はおぼつかない。そのため、企業を舵取りできる有能な人が経営を担うことを条件にするのである。

創業間もないグーグルもその条件を突きつけられ、複数社の経営に関与したエリック・シュミットをCEOに迎え入れた。シュミットの経営手腕のおかげもあって、その後のグーグルの躍進が始まったのだが、そのシュミットでさえも、難しい問題に直面したときには外部のアドバイザーを頼っていたことはあまり知られていない^{*3}。

高いポジションに就いているほど、前例のない難しい問題に直面することが多くなる。その会社で前例がなければ、頼れる人も社内には少ない。そうした状況でも会社や事業の舵取りをしなければならない。そのときにヒントを与えてくれる可能性があるのが、社外の経営者や業界外の有識者なのであろう。経営リーダーは、こうした人たちとの接点を増やさなければならない。

^{*1} Boris Groysberg, Ashish Nanda and Nitin Nohria(2004) The Risky Business of Hiring Stars, *Harvard Business Review*, 82(5): 92-100.

^{*2} Michael E. Porter, Jay W. Lorsch and Nitin Nohria(2004) Seven Surprises for New CEOs, *Harvard Business Review*, 82(10): 67-72.

^{*3} Linda Rottenberg(2014) *Crazy is a Compliment*, Portfolio Penguin.

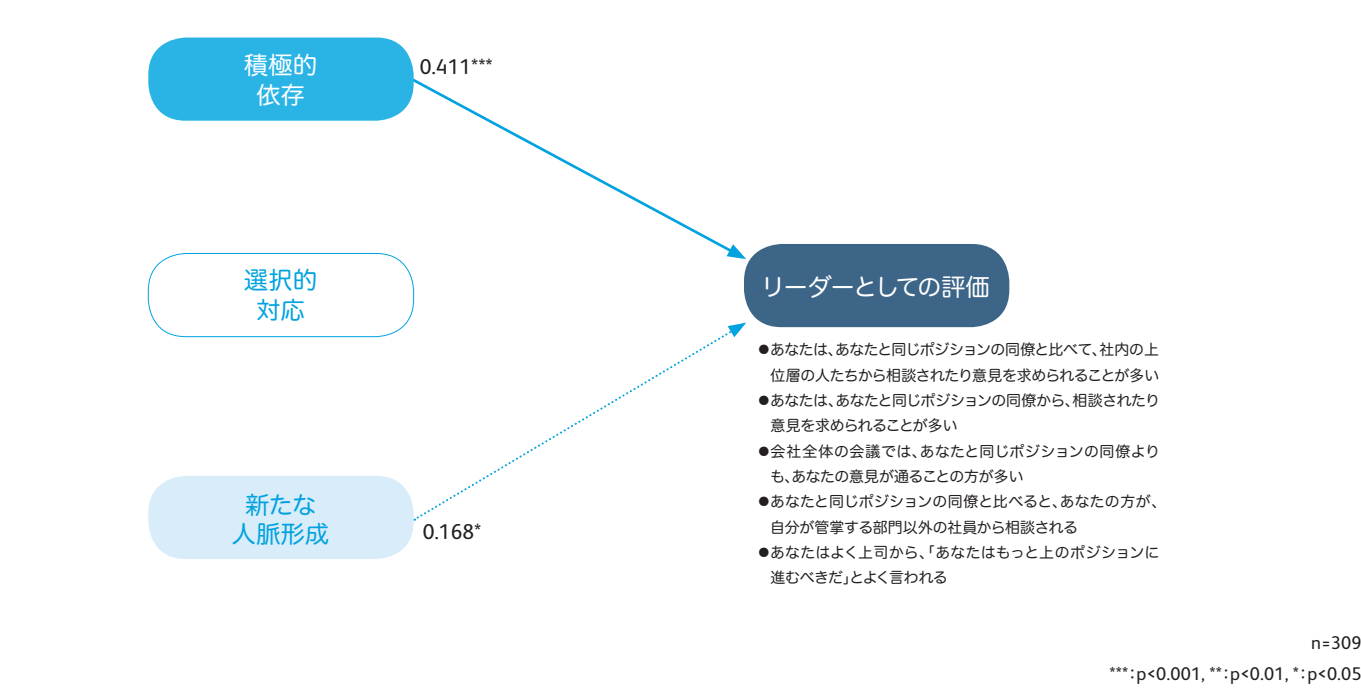
分析

02

周囲に認められるリーダーの行動

周囲から高い評価を得ている経営リーダーは、「積極的依存」へと行動を転じている。一方、「選択的対応」が常に効果をもたらすとは限らない。状況に応じて使い分けるべきである。

図1-3 周囲に認められるリーダーの行動__重回帰分析結果



定量調査α(対象は事業部長・本部長・役員クラス)の回答データを使用。
リーダーとしての評価因子(図中記載の5つの質問項目から成る尺度。信頼性を表すクロンバックのα係数は0.905)を従属変数とし、各行動変容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0.310。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。

3つの行動変化は、果たして成果をもたらすのであろうか。リーダーとしての周囲からの評価を成果変数にして、3つの行動変化との関係を分析した。なお、理想を言えば業績を成果変数にすべきなのだろうが、業績はタイムラグがあり、しかもリーダーの行動以外にも多様な要素が影響する。そのため、直接的な関係があるものを成果変数に設定した。

分析したところ、最も確実で強い関係があるのは、「積極的依存」であった。この分析結果を見て肩の荷が下りたと感じたリーダーは少なくないだろう。リーダー独りだけで舵取りをするわけではなく、不得意なことがあったとしても務まるのである(もちろん、それを克服する努力は必要だが)。何でも知っているふりをし

て判断したり、指示を出すのが最も良くない。自分の不得意領域や意思決定の癖を認識して、それをさらけ出して協力を求めた方が上手いくといえる。

一方、「選択的対応」は常に効果的というわけではなかった。これは、選択的対応をすべきではないということを意味しているわけではない。恐らく、状況に応じて必要な場合とそうではない場合に分かれるのだと考えられる。組織を大きく変えなければならないときには、どんなに忙しくてもリーダー自らが広範に関与しなければならないこともあろう。また、組織の成熟度が低い場合も、細部まで関与せざるを得ない。組織の状況を鑑みて、どちらのスタイルを採用かを判断すべきだといえる。

分析

03

行動変化のハードルと越え方

「積極的依存」では、相手の立場や理解を考えるべきである。「選択的対応」は、業務のことよりも人材育成についての選択を心掛けるとよい。「新たな人脈形成」では自らの視座を高め、能動的に働きかける必要がある。

図1-4 経営リーダーと現場リーダーの現状比較（行動、因子レベル）

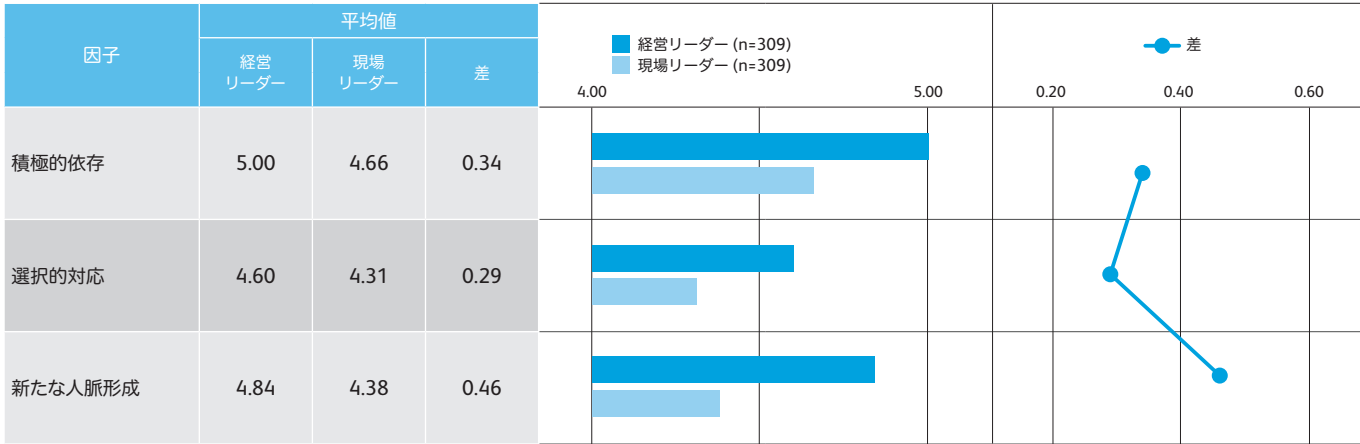
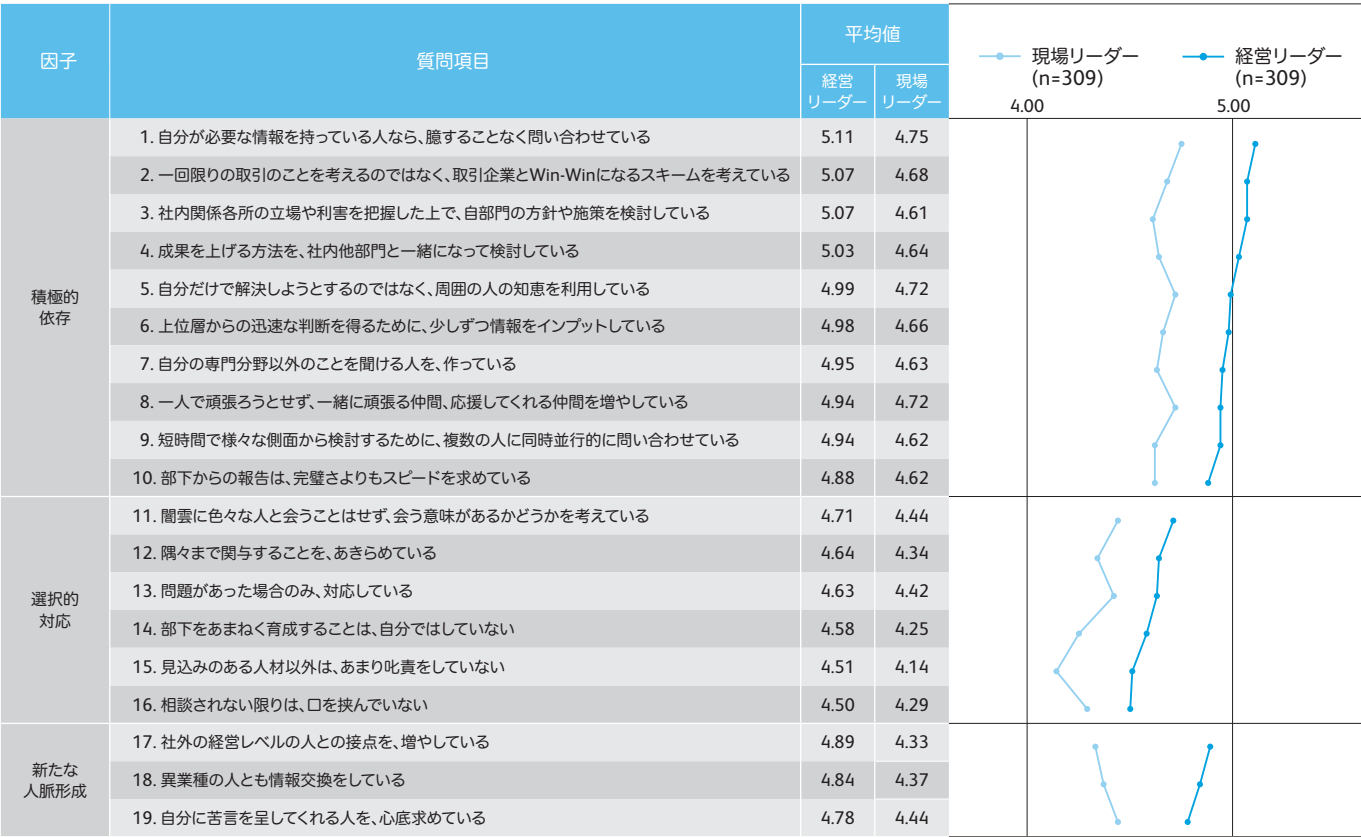


図1-5 経営リーダーと現場リーダーの現状比較（行動、質問項目レベル）



質問項目ごとの差を比較しやすいように、各因子内で、経営リーダーにおける値が高い順に並び替えている。

3つの行動の中で、変えることが難しいものはどれだろうか。また、どのようなことに留意すべきなのだろうか。経営リーダーと現場リーダーの現状データから考える。

図1-4を見ると、3つの行動すべてにおいて、経営リーダー（青色の棒グラフ）の方が現場リーダー（水色の棒グラフ）よりも、その行動を取っていることが分かる。右側の棒グラフは、その差を表している。差が大きいほど、経営リーダーになったときに大きな変化が求められることを意味しており、そのハードルも高くなる。3つの中で相対的に差が大きいものは、「新たな人脈形成」であった。経営リーダーに近づいたときには、新たな人脈形成に特に意識して取り組まなければならないようだ。

それではハードルを越えるためには、どんなことに留意すべきであろうか。一段階ブレイクダウンし、質問項目レベルのデータ（図1-5）から考える。

●「積極的依存」に転じるために

経営リーダーと現場リーダーとの差が大きい項目は、「3. 社内関係各所の立場や利害を把握した上で、自部門の方針や施策を検討している」、「2. 一回限りの取引のことを考えるのではなく、取引企業とWin-Winになるスキームを考えている」、「4. 成果を上げる方法を、社内他部門と一緒に検討している」である。これらに共通していることは、単に依存するだけではなく、相手の立場や利害を考えていることだ。自分の都合だけでは、相手は

協力してくれない。相手にとっても少しでもプラスになるような補完関係を築かなければならない。

●「選択的対応」に転じるために

「15. 見込みのある人材以外は、あまり叱責をしていない」が差が大きく、一方で「13. 問題があった場合のみ、対応している」はあまり大きくない。業務面での選択的対応よりも、人材育成面での選択的対応を意識する必要があるようだ。リーダーにとって大切な仕事の1つは、次のリーダーを育てることである。経営リーダーになったその瞬間から、次の経営リーダーの選抜と育成に取り組まなければならない。

●「新たな人脈形成」に転じるために

著しく差が大きいものが「17. 社外の経営レベルの人との接点を、増やしている」である。また、「18. 異業種の人とも情報交換をしている」、「19. 自分に苦言を呈してくれる人を、心底求めている」のいずれにも、大きな差が見られる。目の前の仕事のことだけを考えていては、こういう人脈の重要性には気付かない。まずは自らの視座を高める必要があるようだ。またこの3種類の相手は、経営リーダーになったからといって自然と接点が作られるわけではない。自分にとって必要な相手を見つけ出し、自ら能動的に働きかけなければならない。

Column 01 | どんな能力を強化すべきか

「財務管理力」と「戦略策定力」は、現場リーダーが思っている以上に、経営リーダーになったときの必要性が高まる。今、取り組んでいる以上の能力開発努力が求められる。

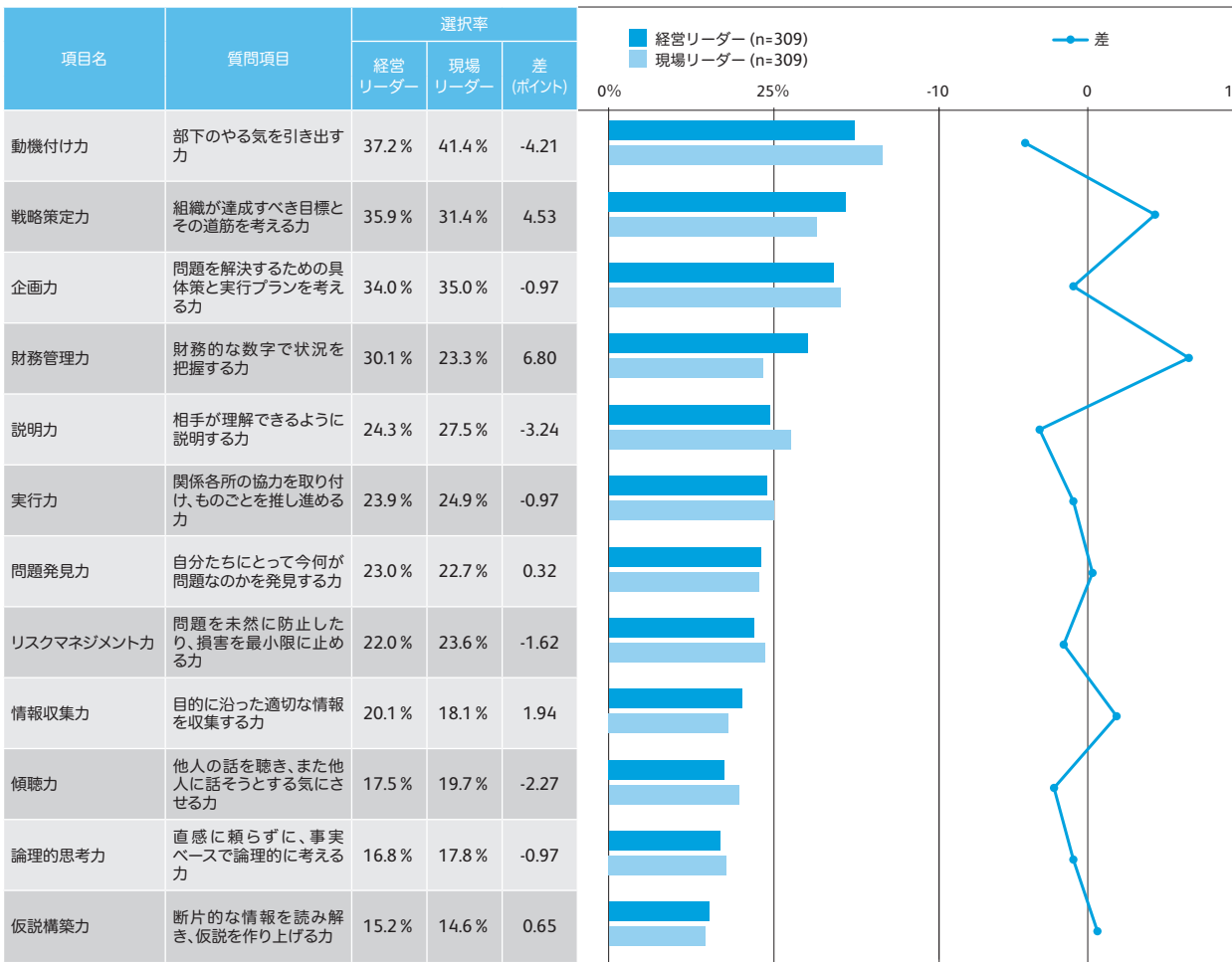
経営リーダーになってから特に重要になる能力は、どのようなものだろうか。定性調査で頻出した12項目について、経営リーダーと現場リーダーの両方に調査した。

経営リーダーに対しては、「現場をまとめる立場だった頃と比べて、今のポジションでの必要性が高まった能力は何か」と聞き、現場リーダーに対しては、「自分が事業や経営を担うようになったときに、必要性が高まると思われる能力は何か」と聞いた。いずれも上位3つを選択してもらい、その選択率を棒グラフで表している。また、右側の折れ線グラフは、両者の差を表している。この差が大きいほど、その能力の必要性を現場リーダーが過小評価していることを意味している。

経営リーダーがその必要性を特に実感している能力に、「動機付け力」と「企画力」とがある。これらについては現場リーダーも同様に感じていることから、意識して能力向上に努めているものと思われる。

一方で、現場リーダーが経営リーダーほど必要性を認識していない能力がある。「財務管理力」と「戦略策定力」である。もちろん、これらは現場リーダーも必要性が高まると考えている。しかし、実際に経営リーダーになったら、思っていた以上に高い能力が求められるということだ。現場リーダーは、これら2つの能力向上に今でも取り組んでいると思われるが、より一層の努力が求められるといえる。

図1-6 必要能力に関する経営リーダーと現場リーダーの認識差



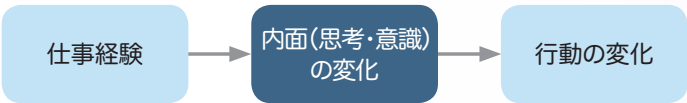
上位3つを選択。経営リーダーの選択率が高い順に並び替えている。

第 2 章

内面を
どう変えるべきか

第1章では、経営リーダーにトランジションするために変えるべき行動を分析した。

第2章では内面（思考・意識）に焦点を移し、経営リーダーにトランジションするには、内面をどう変えればよいのか、また、それらは行動変化にどう影響するのかを考える。



診断02 経営リーダーにトランジションするために
変えるべき内面は

self-diagnostic

経営リーダーにトランジションするために、あなたはどんな内面（思考・意識）の変化を遂げるべきでしょうか。現状を診断した上で、考えてみましょう。

実施要領

- あなたの現在の思考や意識をお聞きます。図2-1の25項目についてあてはまるかどうかを、7段階でお答えください。理想ではなく、ここ数力月のあなた自身の状態をもとに、評価をしてください。
- 評価基準を参考に7～1のいずれかの値を塗りつぶされていないセルに記入し、縦に足し合わせた上で、平均値を算出してください。

<評価基準>
7:とてもあてはまる
6:あてはまる
5:ややあてはまる
4:どちらともいえない
3:あまりあてはまらない
2:あてはまらない
1:まったくあてはまらない

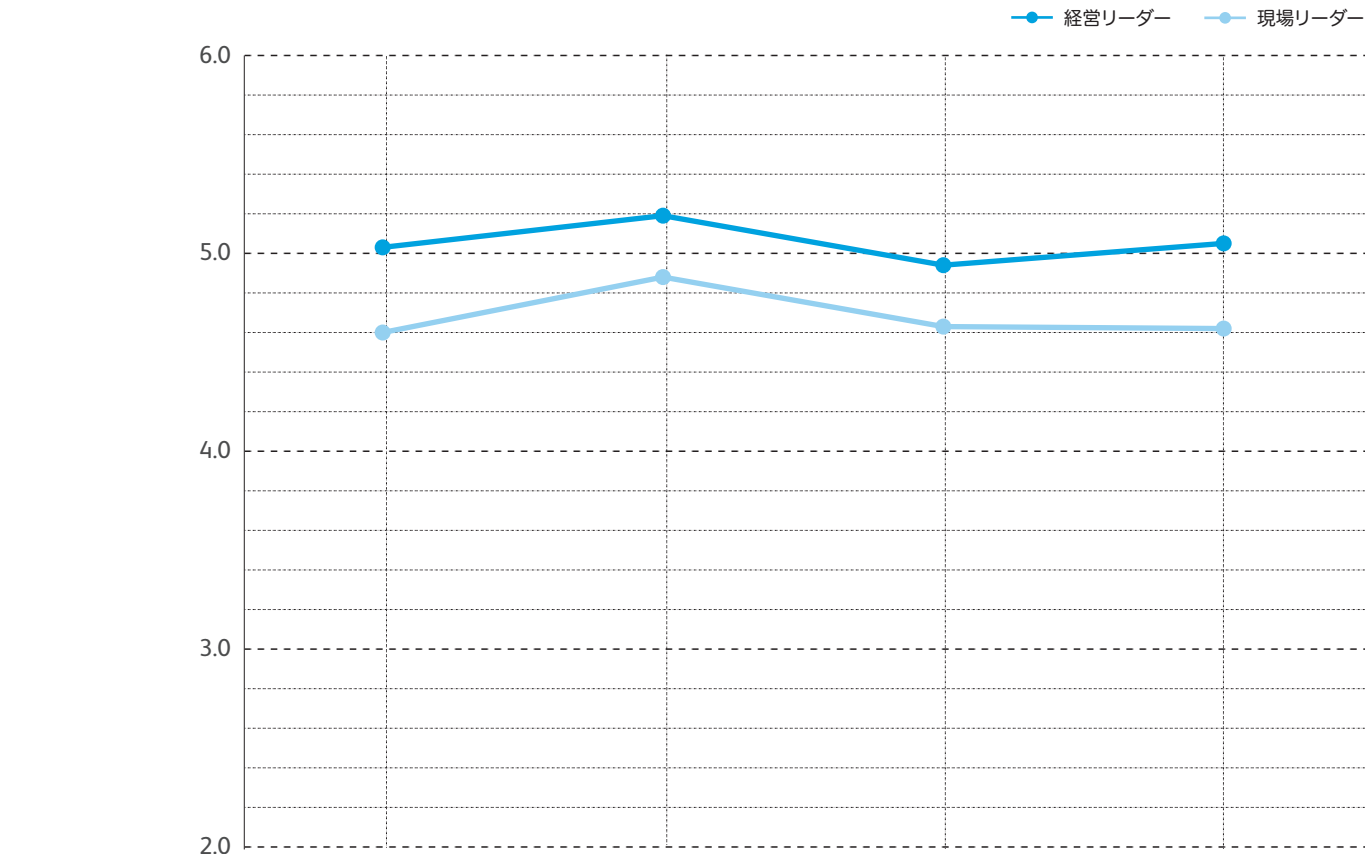
診断要領

- 算出した平均値を「あなたのデータ」に転記し、折れ線グラフを作成してください。
- 自己診断結果はわずか一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から、特徴を読み取ってください。

図2-1 質問票(内面)

今のあなたの思考や意識	評点(7～1)			
1. 自分の管掌部門のことだけを考えた発言は、恥ずかしく感じる				
2. その判断をすることで、経営指標(P/LやB/S)がどう動くのかを意識している				
3. ポイントだけを短時間でつかむことに努めている				
4. 自分の感情は交えていない				
5. 自分は自分の管掌部門の代表ではなく、会社の中での公の人だと思っている				
6. ある検討課題を単独で判断するのではなく、他との関連性や波及効果も考えている				
7. 何が重要なのかを見極めている				
8. 自分のスタイルややり方を押し通していない				
9. 会社の様々なステークホルダーに対する責任を感じている				
10. 全社目標から逆算して、自部門の方針を考えている				
11. 余計な情報をそぎ落として考えている				
12. 先入観を脇において、素のまま考えている				
13. 会社の代表として振舞うべきだと考えている				
14. 自分が下す決定が、他の部門にどう影響するのかも考えている				
15. 起こった現象そのものよりも、なぜ起こったのかを考えている				
16. 自分の言動を客観視している				
17. 上に立つ者には何が求められるのかを自問自答している				
18. 部門の業績ではなく、会社の業績から判断している				
19. 何かを指示する際には、目的をはっきりと伝えている				
20. 第三者の目でも考えている				
21. 自分の言動で会社が評価されると意識している				
22. 今期の施策であっても、2年後、3年後の影響を考えている				
23. リスクがないかを、様々な角度から検討している				
24. 自分の過去の経験や勝ちパターンに惑わされないように気をつけている				
25. 様々な経営指標から総合的に評価している				
合計				
	÷6	÷6	÷6	÷7
平均				

図2-2 診断票(内面)



因子名	関連思考	本質思考	個人的意見の留保	オーナーシップ
あなたのデータ				
経営リーダー平均 (事業部長・役員)	5.02	5.18	4.93	5.04
現場リーダー平均 (経験8年以上の課長)	4.59	4.87	4.62	4.61

分析 04 トランジションに必要な4種類の内面変化

企業内で一目置かれている経営リーダーには、「関連思考」、「本質思考」、「個人的意見の留保」、「オーナーシップ」という内面の変化が見られる。

表2-1 経営リーダーに見られる内面変化の分類_因子分析結果

因子	質問項目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
第1因子 オーナーシップ	自分の管掌部門のことだけを考えた発言は、恥ずかしく感じるようになった	0.860	0.075	-0.203	0.077
	自分は自分の管掌部門の代表ではなく、会社の中での公の人だと思うようになった	0.853	-0.100	0.012	0.071
	会社の様々なステークホルダーに対する責任を感じるようになった	0.697	0.088	0.033	0.078
	会社の代表として振舞うべきだと考えるようになった	0.632	-0.060	0.214	0.089
	上に立つ者には何が求められるのかを自問自答するようになった	0.610	0.204	0.114	-0.026
	自分の言動で会社が評価されると意識するようになった	0.602	-0.093	0.170	0.131
	様々な経営指標から総合的に評価するようになった	0.457	0.404	0.136	-0.104
第2因子 関連思考	その判断をすることで、経営指標（P/LやB/S）がどう動くのかを意識するようになった	-0.070	0.833	0.082	0.000
	ある検討課題を単独で判断するのではなく、他との関連性や波及効果も考えるようになった	-0.086	0.815	0.005	0.156
	全社目標から逆算して、自部門の方針を考えるようになった	0.256	0.719	0.012	-0.144
	自分が下す決定が、他の部門にどう影響するのかも考えるようになった	-0.079	0.711	0.117	0.122
	部門の業績ではなく、会社の業績から判断するようになった	0.275	0.492	0.172	-0.102
第3因子 本質思考	今期の施策であっても、2年後、3年後の影響を考えるようになった	0.146	0.462	0.103	0.167
	ポイントだけを短時間でつかむことに努めるようになった	-0.131	0.038	0.938	0.050
	何が重要なのかを見極めるようになった	0.148	0.065	0.709	-0.023
	余計な情報をそぎ落として考えるようになった	-0.157	0.111	0.659	0.246
	起こった現象そのものよりも、なぜ起こったのかを考えるようになった	0.199	0.080	0.604	0.004
	何かを指示する際には、目的をはっきりと伝えるようになった	0.309	0.001	0.549	0.026
第4因子 個人的意見 の留保	リスクがないかを、様々な角度から検討するようになった	0.192	0.212	0.427	-0.016
	自分の感情は交えないようになった	-0.021	-0.084	0.034	0.862
	自分のスタイルややり方を押し通さないようになった	0.074	-0.089	0.138	0.697
	先入観を脇において、素のまま考えるようになった	0.140	0.233	-0.036	0.585
	自分の言動を客観視するようになった	0.183	0.094	0.116	0.567
	第三者の目でも考えるようになった	0.154	0.285	-0.004	0.487
第4因子	自分の過去の経験や勝ちパターンに惑わされないように気をつけるようになった	0.267	0.242	-0.059	0.469

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

	因子相関行列	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
	第1因子	1	0.799	0.767	0.754
	第2因子		1	0.781	0.757
	第3因子			1	0.717
	第4因子				1
	Cronbach のアルファ	0.936	0.927	0.928	0.931

今回の調査では「変化度合い」と「現状水準」の両方を質問している。分析目的は行動変化であるため、因子分析では「変化度合い」の質問および回答データを用いた。一方、自己診断（28ページ）および実態調査（33ページ）は現状水準を把握した方が役立つため、「現状水準」の質問およびデータを用いている。両者の質問の違いは、語尾の表現が変わっていることだけである。なお、質問票設計上では、回答者が回答する際にこの2種類が相互に影響しないように、質問票の離れた位置に掲載した。

「心が変われば、行動が変わる。」

これは、読売ジャイアンツやニューヨーク・ヤンキースで活躍した松井秀喜選手の座右の銘である^{*1}。松井秀喜ベースボールミュージアム展示の「僕が心の糧としてきた言葉や信念」コーナーの最初に、この言葉が掲載されている。

第1章では、経営リーダーへとトランジションするために変えるべき行動を説明した。ところで、実際に行動を変えようと思うかどうかには、様々なことが影響する。その1つが、リーダーの内面である。

経営リーダーにトランジションするには、内面をどう変えればよいのだろうか。分析した結果、4つの思考や意識が抽出された。具体的コメントとともに説明する。

関連思考:業務や施策、各組織の目標の関連性を考えながらものごとを決定し、進める。

- 各課題を単独で考えるのではなく、1つの判断がどう波及するのかを考えるようになった。(商社、役員クラス、男性、46歳)
- ある部門が成果を上げるかだけでなく、バリューチェーン全体を通して無駄やロスを生じさせないか、全体として利益が出るかを考えるようになった。(繊維、事業部長クラス、男性、56歳)

本質思考:多くの情報の中から、重要な部分や根本的な部分だけを抜き出して考える。

- 多面的に考えるようになったと同時に、何が一番重要なのかを見極めるようになった。(商社、役員クラス、男性、53歳)
- 社長の立場だったらどう考えるかを基準に置いて、判断するようになった。(機械、役員クラス、男性、60歳)

個人的意見の留保:自分の経験や自分のスタイルに基づく意見は控え、事実ベースで客観的に考える。

- これまでの自分の現場経験から判断することは弱点になりかねないので、言うのを我慢するようになった。(金融、役員クラス、男性、54歳)
- 自分の発言を控え、受信することに努めるようになった。意見の出やすい環境を心掛けている。(情報、事業部長クラス、男性、51歳)

オーナーシップ:部門の代表という意識を捨て、会社の代表として振舞うよう努める。

- 自分の発言が会社の発言だと意識するようになり、一言ひと言の影響力やその結果を考えながら発言するようになった。(サービス、事業部長クラス、男性、43歳)
- 会社の様々なステークホルダーへの責任を意識するようになり、偏ることのない、総合的な質を目指すようになった。(商社、役員クラス、男性、57歳)

個人的意見の留保について補足する。表2-1の質問項目を読む限りは、「個人的意見の留保」という言葉をあてはめることに違和感を抱く人もいるかもしれない。「客観思考」なども考えたが、質問項目のもとになった自由回答コメントを読み返すと、単に事実ベースで客観的に考えるというよりも、自分のそれまでの経験に基づく意見をいったん脇に置くというニュアンスが読み取れたため、「個人的意見の留保」にした。

^{*1} 星陵高校時代の恩師である山下元監督より授かった言葉。元をたどれば、哲学者・心理学者ウィリアム・ジェイムズの著作やヒンズー教の教えの中にも、こうした意味が見られる。

分析

05

内面変化のハードルと越え方

「関連思考」では、全社業績への影響を経営指標を使って総合的に把握することに努めるとよい。
「オーナーシップ」では、相反する目標や期待でもトレードオンする努力をし続けなければならない。

図2-3 経営リーダーと現場リーダーの現状比較(内面、因子レベル)

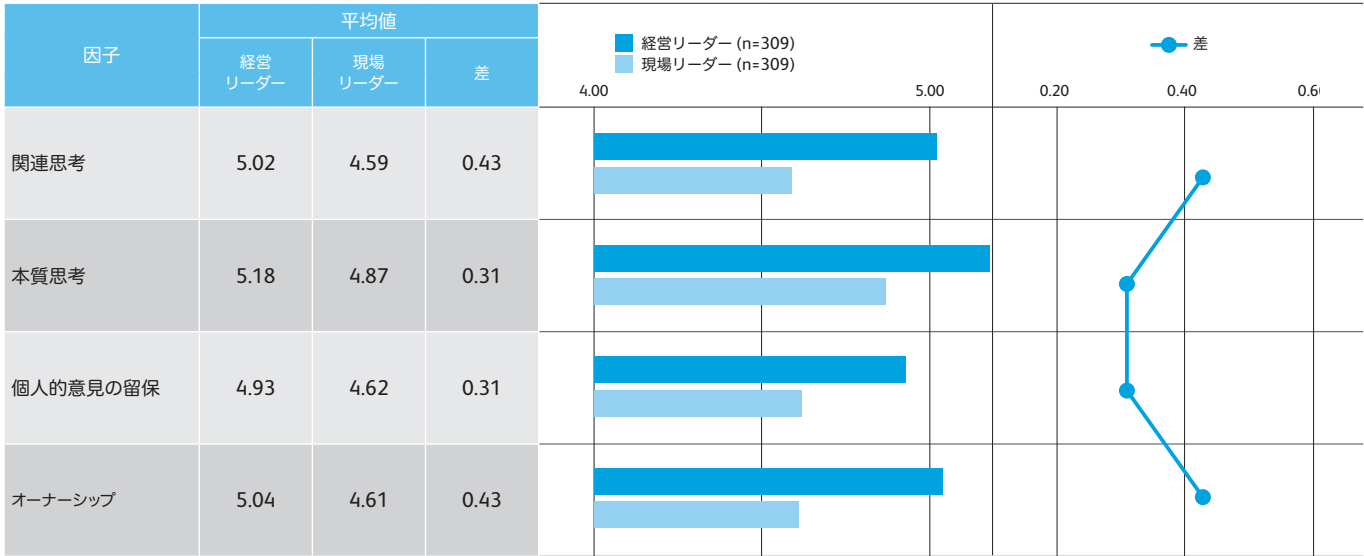


図2-4 経営リーダーと現場リーダーの現状比較(内面、質問項目レベル)



質問項目ごとの差を比較しやすいように、各因子内で、経営リーダーにおける値が高い順に並び替えている。

4つの内面(思考・意識)の中で、変えることが難しいものはどれだろうか。また、どのようなことに留意すべきなのだろうか。経営リーダーと現場リーダーの現状データから考える。

図2-3右に示された経営リーダーと現場リーダーの差のグラフからは、「関連思考」と「オーナーシップ」で相対的に差が大きいことが分かる。経営リーダーに近づいたときには、特にこの2つについて意識をする必要がありそうだ。

それではハードルを越えるためには、どんなことに留意すべきであろうか。一段階ブレイクダウンし、質問項目レベルのデータ(図2-4)から考える。

●「関連思考」に転じるために

経営リーダーと現場リーダーとの差が大きな項目がいくつかあるが、中でも「2. その判断をすることで、経営指標(P/LやB/S)がどう動くかを意識している」、「5. 全社目標から逆算して、自部門の方針を考えている」、「6. 部門の業績ではなく、会社の業績から判断している」で特に差が大きい。

これらからは、2つのキーワードが浮かび上がってくる。1つ目は、会社業績との関連である。仕事においては様々なことが関連し合っており、もちろん現場リーダーであっても、そうした関係性には気を配っている。例えば営業部門であれば、生産部門の状況を把握しながら、客先との納期交渉をするだろう。一方の経営リーダーは、そうした関係性の帰結として、常に全社業績への影

響を考えることが多いということだ。

そして2つ目のキーワードだが、その際には定量的な経営指標で考えているということである。例えば外注に出さなければならなくなった場合はどのくらいのコストアップになるのか、失注した場合は売上・利益にどのくらいのインパクトがあるのか、またどの程度の不稼動損を被るのかなどを総合して考えているのだろう。

なお、現場リーダーが想像している以上に、経営リーダーになったときには財務管理力が求められる(26ページ)。企業活動の様々な動きを定性的に語るのではなく、財務的な数字を使って語れるようにならなければならない。

●「オーナーシップ」に転じるために

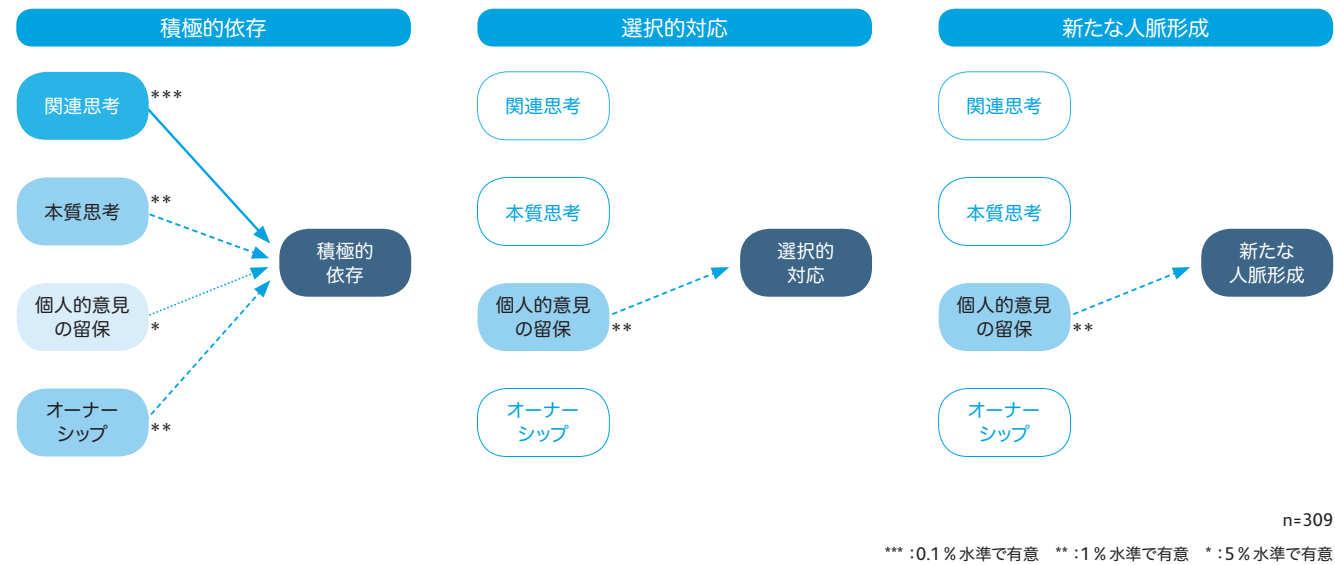
「24. 様々な経営指標から総合的に評価している」、「20. 会社の様々なステークホルダーに対する責任を感じている」で差が大きい。

ここから浮かび上がるキーワードは、偏りのなさである。会社には多種多様な目標がある。売上を伸ばさなければならない一方で、在庫圧縮にも取り組まなければならないこともあるだろう。さらには、責任を果たすべき相手は株主、顧客、取引業者、社員など多岐にわたり、それぞれ求めるものも異なる。すべての目標を達成し、あるいは要求を満たすことが困難なこともある。現場リーダーであれば、部分的な対応をすれば済むこともあろう。しかし、ポジションが上がるほど、相反する目標や期待に責任を負うようになる。妥協せずに、トレードオンする努力を続けなければならない。

行動変化をもたらす内面変化

4つの内面変化のすべてが、「積極的依存」への行動変化を促す。また「選択的対応」と「新たな人脈形成」のためには、「個人的意見の留保」を心掛けなければならない。

図2-5 行動変化をもたらす内面変化_重回帰分析結果



行動変化に関する3つの効果因子を従属変数とし、内面変化の4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0.748、0.274、0.491。
なお、ここでは経営リーダーになるために変えるべき行動のみとの関係を分析しているだけであり、現場リーダー時代から継続的に求められる行動との関係は分析していない。そのため、この分析だけで4つの内面変化因子間の優劣をつけるべきではない。

思考や意識そのものが経営成果につながるわけではない。具体的な行動を経由して、成果につながる。それでは、この4つの内面変化は、どのような行動変化をもたらすのだろうか。第1章で分析した3つの行動変化それぞれとの関係を分析した。

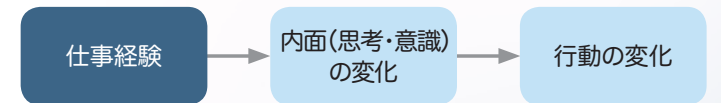
「積極的依存」には、4つの内面変化のすべてが関係している。特に強い関係があるのは、「関連思考」である。関連思考ができるリーダーは、社内外の様々な関係を俯瞰し、その中で自分や自部門を捉えようとする。その結果、他者を頼る必要性や適切な依存先に気付くのだろう。また、依存する場合は相手の立場や利害も考えなければならないことは既に伝えた通りだが(24-25ページ)、そのためにもこの関連思考が役立つはずである。

「選択的対応」には、「個人的意見の留保」が影響している。自分の意見をすべて伝えたいと思うような人は、あらゆることに関与したくなってしまうことを暗示しているのだろう。過剰に関与しないようにするためには、自分の意見を通したい、自分の思うように進めたいという気持ちを、抑えなければならない。

「新たな人脈形成」にも、「個人的意見の留保」が影響している。自分の意見が正しいと思い込んでいるうちは、他者を頼ろうとは思はずがな。自分の幅を広げてくれるような人との接点を作りたいのなら、まずは謙虚になるべきだということを示唆している。

第3章

どんな仕事を 経験すべきか



第1章では、経営リーダーにトランジションするために変えるべき行動を分析し、第2章では内面(思考・意識)をどう変えるべきかを分析した。

第3章では、それらの変化を促す仕事経験には、どのような特性があるのかを考える。

診断03 経営リーダーにトランジションするために
経験すべき仕事の特性は

self-diagnostic

あなたの今の仕事は、経営リーダーにトランジションするための良い経験の場になっているでしょうか。現状を診断した上で、考えてみましょう。

実施要領

- あなたの現在の仕事についてお聞きます。図3-1の28項目についてあてはまるかどうかを、7段階でお答えください。13、15、23は、現時点の感想ではなく、その仕事に就いた頃感じたことを思い出してお答えください。
- 評価基準を参考に7～1のいずれかの値を塗りつぶされていないセルに記入し、縦に足し合わせた上で、平均値を算出してください。

<評価基準>
7:とてもあてはまる
6:あてはまる
5:ややあてはまる
4:どちらともいえない
3:あまりあてはまらない
2:あてはまらない
1:まったくあてはまらない

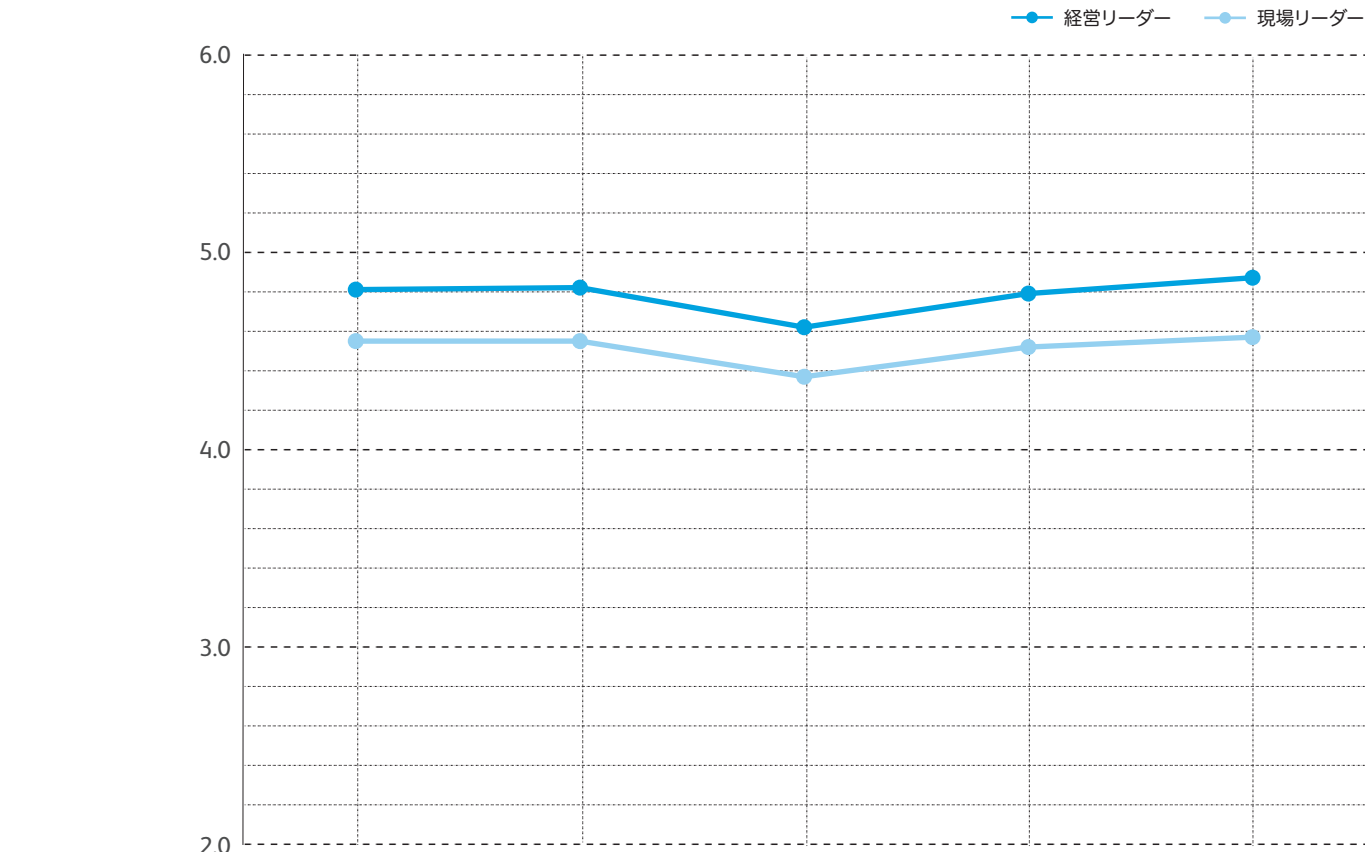
診断要領

- 算出した平均値を「あなたのデータ」に転記し、折れ線グラフを作成してください。
- 自己診断結果はわずか一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から、特徴を読み取ってください。

図3-1 質問票(仕事特性)

今のあなたの仕事の特性	評点 (7～1)				
1. その仕事では、多くの部下を理解・納得させなければならない					
2. その仕事は、他部門にも動いてもらわなければ成果があがらない					
3. その仕事では、自分の目で現場を十分に見られぬまま、指示を出さなければならない					
4. その仕事では、尻拭いをしてくれる人がいない					
5. その仕事では、確固たる根拠がなくても即座に決めなければならない					
6. その仕事では、多くの部下を束ねなければならない					
7. その仕事では、他部門の動きも常に考慮しなければならない					
8. その仕事は、現場で起こっていることのすべてを把握しきれない					
9. その仕事では、ミスをしたら自分で挽回しなければならない					
10. その仕事では、先が見えなくてもスピード感を持って決断しなければならない					
11. その仕事では、能力が劣る部下ややる気がない部下も、何とかして活躍させなければならない					
12. その仕事では、特定の部門の成果だけを考えるわけにはいかない					
13. その仕事では、それまで培った能力や人脈が使えない(その仕事に就いた時点での感想)					
14. その仕事では、自分が決めたらそれが最終決定になる					
15. その仕事では、自分が経験していないことも判断しなければならない(その仕事に就いた時点での感想)					
16. その仕事では、自分と価値観が合わない部下とでも、うまくやっていかななければならない					
17. その仕事では、利害が一致するわけではない複数の組織を束ねなければならない					
18. その仕事は、必要な情報を十分に揃えることができない					
19. その仕事は、自分の言動が会社の評価に直結する					
20. その仕事では、自分の得意分野以外のことも判断しなければならない					
21. その仕事では、従順でない部下にも動いてもらわなければならない					
22. その仕事を進めるにあたっては、様々なことがどう影響し合うのかを考えなければならない					
23. その仕事は、それまで経験してきたビジネスとはやり方が異なる(その仕事に就いた時点での感想)					
24. その仕事は、制約は少ないがその分大きな成果を求められる					
25. その仕事では、部下一人ひとりに目が届かない中で、組織を運営しなければならない					
26. その仕事は、正解がないことばかりである					
27. その仕事では、様々なステークホルダーの期待に応えなければならない					
28. その仕事には前例がなく、参考にできるものが少ない					
合計					
	÷6	÷6	÷7	÷5	÷4
平均					

図3-2 診断票(仕事特性)



因子名	部下の多さと多様性	仕事の複雑性	能力的断絶	最後の砦	不確実な中での即断
あなたのデータ					
経営リーダー平均 (事業部長・役員)	4.81	4.82	4.62	4.79	4.87
現場リーダー平均 (経験8年以上の課長)	4.55	4.55	4.37	4.52	4.57

分析 07 トランジションを促す5つの仕事特性

企業内で一目置かれている経営リーダーは、「部下の多さと多様性」、「仕事の複雑性」、「能力的断絶」、「最後の砦」、「不確実な中での即断」という特性の仕事経験を積んできた。

表3-1 経営リーダーへのトランジションを促す仕事特性の分類_因子分析結果

因子	質問項目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
第1因子 能力的 断絶	その仕事では、自分の目で現場を十分に見られぬまま、指示を出さなければならなかった	0.883	0.011	-0.017	-0.179	0.148
	その仕事は、現場で起こっていることのすべてを把握しきれないものだった	0.876	0.059	0.029	-0.126	0.009
	その仕事では、それまで培った能力や人脈が使えなかった	0.712	-0.079	0.059	0.286	-0.197
	その仕事は、必要な情報を十分に揃えることができないものだった	0.602	0.007	0.012	0.049	0.244
	その仕事は、それまで経験してきたビジネスとはやり方が異なるものだった	0.563	0.042	-0.038	0.245	0.040
	その仕事は、正解がないことばかりであった	0.501	0.052	-0.130	0.138	0.312
	その仕事には前例がなく、参考にできるものが少なかった	0.419	-0.062	-0.055	0.333	0.184
第2因子 仕事の 複雑性	その仕事は、他部門にも動いてもらわなければ成果があがらないものだった	0.041	0.886	0.086	-0.069	-0.130
	その仕事では、他部門の動きも常に考慮しなければならなかった	-0.067	0.878	0.018	0.049	-0.053
	その仕事では、特定の部門の成果だけを考えるわけにはいかなかった	-0.077	0.696	0.028	0.009	0.264
	その仕事では、利害が一致するわけではない複数の組織を束ねなければならなかった	0.121	0.560	0.085	-0.040	0.147
	その仕事を進めるにあたっては、様々なことがどう影響し合うのかを考えなければならなかった	-0.024	0.559	-0.135	0.303	0.186
	その仕事では、様々なステークホルダーの期待に応えなければならなかった	0.120	0.510	0.008	0.171	0.095
第3因子 部下の 多さと 多様性	その仕事では、多くの部下を理解・納得させなければならなかった	-0.212	-0.016	0.771	0.115	0.182
	その仕事では、多くの部下を束ねなければならなかった	-0.165	-0.142	0.719	0.157	0.251
	その仕事では、能力が劣る部下ややる気がない部下も、何とかして活躍させなければならなかった	0.226	0.160	0.687	-0.088	-0.132
	その仕事では、自分と価値観が合わない部下とでも、うまくやっていかなければならなかった	0.053	0.314	0.673	-0.021	-0.099
	その仕事では、従順でない部下にも動いてもらわなければならなかった	0.118	0.196	0.611	-0.001	-0.058
	その仕事では、部下一人ひとりに目が届かない中で、組織を運営しなければならなかった	0.204	-0.224	0.553	0.053	0.246
第4因子 最後の砦	その仕事では、尻拭いをしてくれる人がいなかった	0.287	-0.126	0.042	0.722	-0.163
	その仕事では、ミスをしたら自分で挽回しなければならなかった	-0.060	0.246	0.024	0.704	-0.107
	その仕事では、自分が決めたらそれが最終決定になった	-0.164	-0.061	0.197	0.614	0.216
	その仕事は、自分の言動が会社の評価に直結するものだった	0.009	0.262	-0.099	0.553	0.183
	その仕事は、制約は少ないがその分大きな成果を求められた	0.177	0.043	0.241	0.451	-0.183
第5因子 不確実な 中での 即断	その仕事では、確固たる根拠がなくても即座に決めなければならなかった	0.132	-0.095	0.059	-0.044	0.773
	その仕事では、先が見えなくてもスピード感を持って決断しなければならなかった	0.075	0.125	0.096	-0.125	0.759
	その仕事では、自分が経験していないことも判断しなければならなかった	0.030	0.201	0.060	-0.018	0.611
	その仕事では、自分の得意分野以外のことも判断しなければならなかった	0.054	0.157	0.175	0.006	0.500

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

	因子相関行列	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
	第1因子	1	0.599	0.540	0.593	0.610
	第2因子		1	0.643	0.647	0.703
	第3因子			1	0.581	0.619
	第4因子				1	0.692
	第5因子					1
	Cronbach のアルファ	0.917	0.920	0.905	0.858	0.894

因子分析に用いた調査は、今のリーダーシップスタイルに最も影響を及ぼした過去の仕事経験を1つ挙げ、その仕事のことについて回答してもらっている。そのため、各質問項目の語尾は過去形になっている。一方、自己診断(36ページ)では現在の仕事について回答してもらうことにしたため、語尾を現在形に修正している。

「修羅場体験で、人は覚醒する。」

これは、日立グループをV字回復させた川村隆日立製作所名誉会長の言葉である。同氏は社長に就任する前に不幸にもハイジャックに遭遇した。いったんは死を覚悟したものの、偶然同乗していた非番のパイロットの機転で最悪の事態を免れた。そのときに、緊急時にこそ「ラストマン(最終責任者)」にならなければと心に誓ったそうである^{*1}。

もちろん川村氏は、こうした衝撃的な出来事を体験しろと言っているわけではない。仕事での厳しい経験が、人を覚醒させるのだと言っている。こうした考えは様々な研究で実証されており、たとえば金井壽宏氏(神戸大学大学院教授)らのインタビュー調査では、新規事業・新市場開発などゼロからの立ち上げ、プロジェクトチームへの参画、海外勤務、スタッフ部門への異動、悲惨な部門の再構築などで“一皮むける”ことを示している^{*2}。

ここではもう一歩掘り下げて考えたい。覚醒させるような仕事や一皮むけるような仕事には、どのような特性が備わっているのだろうか。分析した結果、5つの特性が抽出された。具体的コメントとともに説明する。

部下の多さと多様性:非常に多くの部下、しかも能力や価値観が多様な部下を束ねなければならない。

- 400人を超える生産工場長になり、多段階の階層構造で一般社員までの距離がとても遠い中で、コミュニケーションを取って一体感を保つ必要があった。(製薬、事業部長クラス、男性、56歳)
- 出身母体や過去の経験が異なる多くの部下を束ねて、成果を出さなければならなかった。(広告、事業部長クラス、男性、52歳)

仕事の複雑性:利害が異なる場合もある様々な部門や関係者をまとめ上げなければ、成果が上がらない。

- 多くの関係部門やステークホルダーがあり、それぞれの利害や期待が異なる中で、最適解を出さなければならなかった。(商社、役員クラス、男性、52歳)
- 現場現物の考えが経営陣の方針と必ずしもつながらない中でも両者を調整して、最終的には経営陣の方針に沿って組織を動かさなければならなかった。(商社、役員クラス、男性、53歳)

能力的断絶:それまで培ってきた能力や人脈、経験が使えず、また参考にできる前例も少ない。

- これまでと畑違いの仕事を任された。(金融、役員クラス、男性、60歳)
- 業界が異なる会社をM&Aしてそこの役員として送り込まれたとき、業務知識不足もさることながら、その業界でのネットワークがまったくなかった。(商社、役員クラス、男性48歳)

最後の砦:自分の後ろにはもう誰もおらず、自分のミスは自分で挽回しなければならない。

- 完全に任せられ、本社在席の上司に相談することなく、判断しなければならなかった。(商社、事業部長クラス、男性、53歳)
- 何をするのか、何がベストなのか答えがない状態で委任され、それでも結果を求められた。(電気、部長クラス、男性、44歳)

不確実な中での即断:不明確なことや不得意分野のことでも、先送りせずに決断しなければならない。

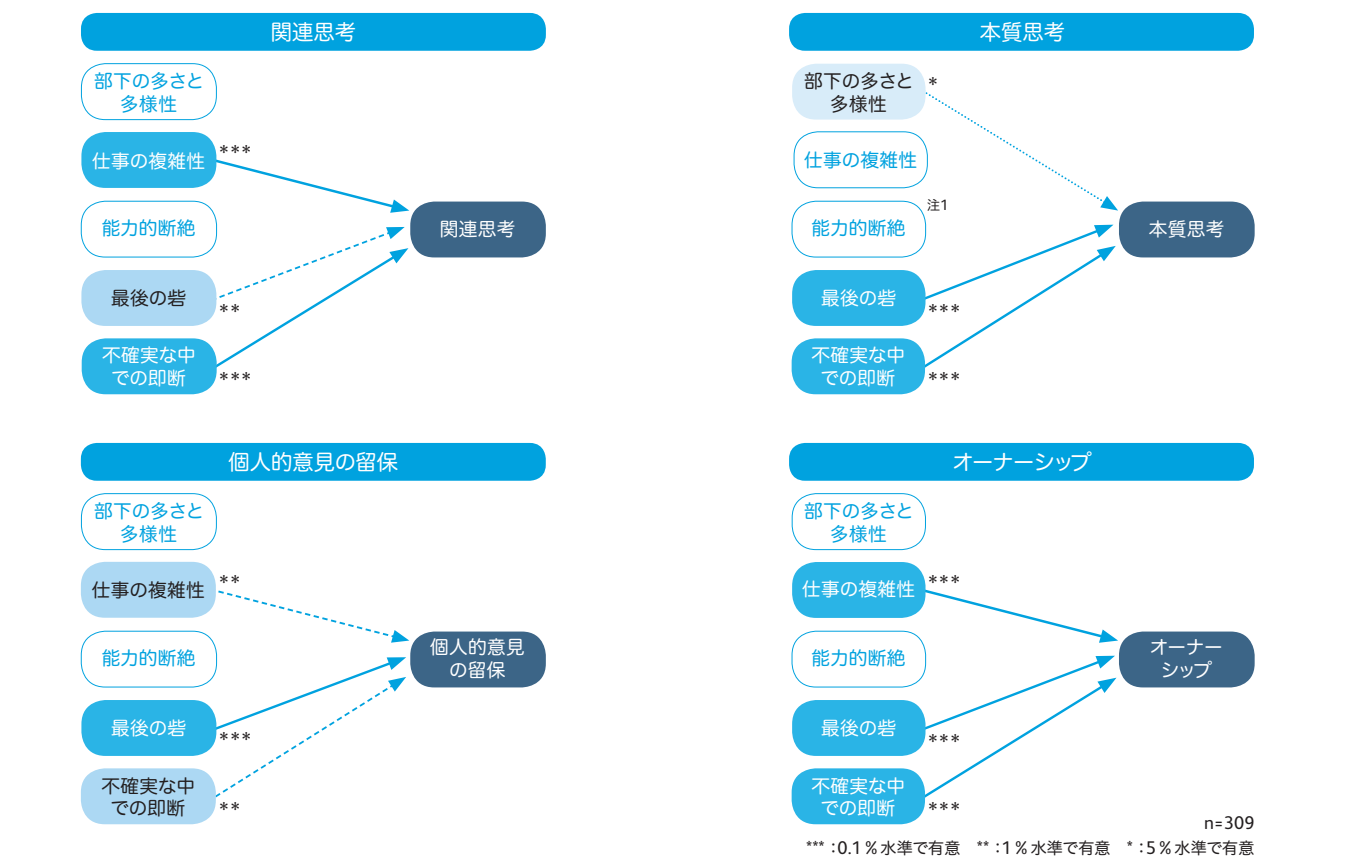
- 現場から遠い立場にもかかわらず、現場からの難しい相談にもすぐに答えなければならなかった。(商社、部長クラス、男性、54歳)
- 判断する内容が高度化する一方で、経営層が求めるスピードが格段に高まった。(金融、役員クラス、男性、54歳)

^{*1} 川村隆(2015)『ザ・ラストマン 日立グループのV字回復を導いた「やり抜く力」』角川書店。
^{*2} 金井壽宏(2002)『仕事で「一皮むける」』光文社新書。

分析 08 内面変化のきっかけとなる仕事特性

「仕事の複雑性」、「最後の砦」、「不確実な中での即断」という特性の仕事を経験する中で思考が磨かれ、またこうしたプレッシャーの中で鍛えられることで、「オーナーシップ」が芽生える。

図3-3 内面変化をもたらす仕事特性_重回帰分析結果



内面変化に関する4つの効果因子を従属変数とし、仕事特性の5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0.484、0.513、0.495、0.566。なお、ここでは経営リーダーになるために変えるべき内面(思考・意識)のみとの関係を分析しているだけであり、現場リーダー時代から継続的に求められる内面(思考・意識)との関係は分析していない。そのため、この分析だけで5つの仕事特性因子間の優劣をつけるべきではない。

注1:「能力的断絶」と「本質思考」の関係性は5%水準で有意であったが、標準偏回帰係数(β)がマイナス(つまり負の相関)であった。本分析は正の相関がある箇所の特定が目的であるため、あえて図中には表していない。

行動や内面(思考・意識)は簡単には変わらない。とりわけ、内面を変えることは容易ではない。内面の変化はどのような特性の仕事経験がもたらすのだろうか。第2章で分析した4つの内面変化それぞれとの関係を分析した。

多くの内面変化に影響している「仕事の複雑性」、「最後の砦」、「不確実な中での即断」について、因果メカニズムを考察する。

「仕事の複雑性」が「関連思考」に影響することは、感覚的にも分かるだろう。利害が異なる様々な部門が関係する仕事を取りまとめるとなれば、自ずと部門相互の影響を意識するようになるはずである。

加えて、その過程ですべての部門や関係者に成果をもたらした

いと考えるようになったならば、それが「オーナーシップ」につながるものと思われる。

「最後の砦」と「不確実な中での即断」は同じような効果が見られる。自分の後ろには誰もいない、あるいはすぐに決めなければならないというプレッシャーの中で、思考が鍛えられる。具体的には、どこにどんな影響を及ぼすのかを考えたり(関連思考)、何が重要なのかを見極めたり(本質思考)、主観を排除して考えたり(個人的意見の留保)するようになることがうかがえる。

加えて、こうしたプレッシャーに耐えて成果を上げる中で、責任感や自分が会社の代表であるという感覚(オーナーシップ)が芽生えるのだと思われる。

分析 09 仕事特性と具体的仕事

経営リーダーへの飛躍をもたらす仕事は、経営リーダーになってから訪れることが多い。しかしそれでは遅い。経営リーダーになる前に、経営リーダーを疑似体験できるような仕事を経験すべきである。

表3-2 仕事特性と具体的仕事の紐付け

仕事特性	具体的仕事
部下の多さと多様性	●異動(海外業務への異動含む) ●出向 ●管掌範囲の拡大
仕事の複雑性	●事業責任者への就任 ●役員への就任 ●特別な事業経験(※) ●昇格全般
能力的断絶	●異動(業務変更を伴う) ●特別な事業経験(※) ●子会社の経営層 ●役員への就任
最後の砦	●事業責任者への就任 ●役員への就任 ●子会社の経営層(海外子会社含む) ●昇格全般 ●経営企画部門への異動
不確実な中での即断	●昇格全般 ●スタッフへの異動

(※) 特別な事業経験とは、新事業立ち上げ、構造改革、M&A、事業の立て直しなど。

予備調査のデータを突き合わせ、多い順に列挙。

これら5つの仕事特性それぞれは、具体的にどのような仕事に備わっているのか。経営リーダーに対する定性調査にて、変化のきっかけになった具体的仕事とその特性の両方を回答してもらった。それらを紐付けたものが、表3-2である。

ほとんどの特性は、事業責任者や役員への昇格、あるいは全般的な昇格後の仕事に付随するという結果になった。昇格によって仕事内容が変わり、その仕事を上手くこなすために思考や意識が変わっていくのだろう。

しかし、それでは少し遅い。経営リーダーになる前に、すなわち事業責任者や役員に昇格する前に、行動や内面を変えるような経験をさせることが望ましい。分析結果から読み取れるその方法

は、子会社の経営や、新事業立ち上げ、構造改革、M&A、事業の立て直しなどの特別な事業経験をさせることである。こうした経験は、事業責任者や役員を疑似体験できる。

次世代リーダー開発で著名なM. W.マッコーンによれば、ポストの与え方には2種類あるという。そのポストにふさわしい能力が備わった人を据える方法と、そのポストにふさわしい能力を身につけられる人を据える方法だ。経営リーダーに飛躍するには、後者の考えが必要である。リーダー育成担当者は、経営リーダー候補者に後者の考えで仕事経験を与え、リーダー自身は背伸びをしてでも、そのような仕事をつかもうとしなければならない。

Column 02 | 経験から学べる人はどんな人か

内面変化を促すような仕事経験をしたとしても、誰もが気づきを得られるわけではない。強い成長思考を抱き続け、またときには自分の考えをあえて否定して考えてみるのが、経験から学ぶためには必要である。

38-39ページで説明したような仕事を経験したとする。しかし、誰もが気づきを得られるわけではない。自分を変えるきっかけとして捉えることができる人もいれば、その経験が目の前を通り過ぎるだけの人もいる。

どういった人が、仕事経験から学ぶことができるのか。その特徴を分析した結果、図3-4左側記載の5つが抽出された。さらに、これらとアンラーニング(学習棄却)との関係を分析した結果が、図中の矢印で示されている。

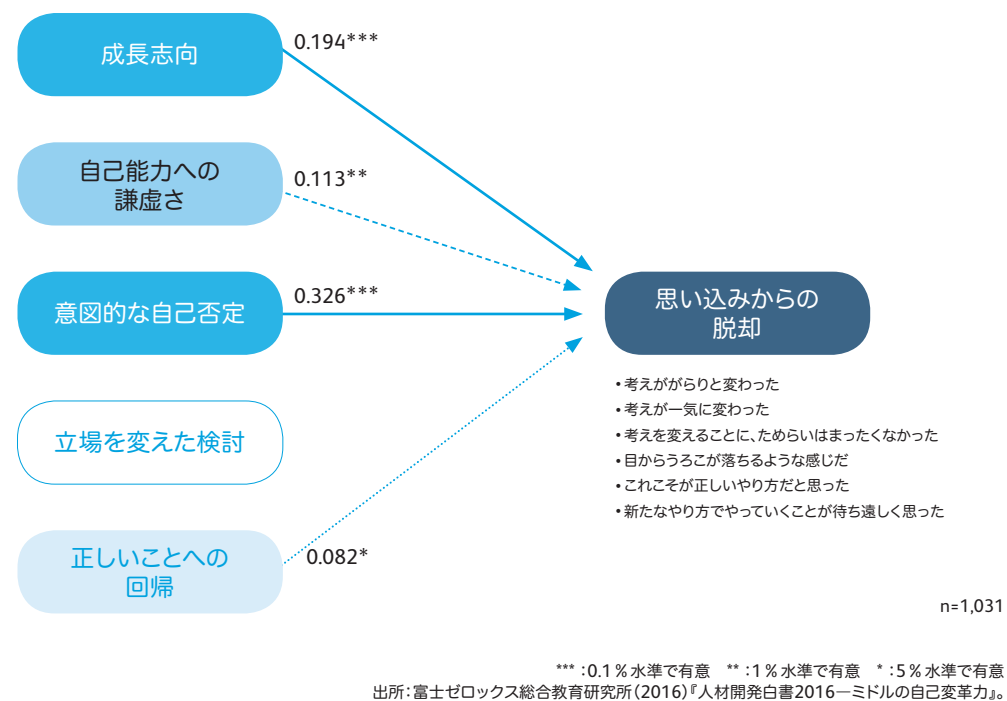
とりわけ次の2つの特徴がある人ほど、自分の間違いに気づきやすいといえる。

1つは「成長志向」である。旧ソ連の心理学者B. ツァイガルニクは、達成された課題よりも未達成の課題の方が

記憶に残ることを実証した。心理的な緊張状態が続くからである。「成長志向」を抱いている人は、そのことが常に念頭に置かれることになり、見聞きしたことが自然と関連付けられるのだろう。

もう1つの特徴は「意図的な自己否定」である。人は合理的に考えようとしても考えられないことがある。意思決定バイアス(歪みや偏り)が作用するからだ。自分の考えを裏付ける情報だけを探してしまうようなバイアスもある。こうした意思決定バイアスは無意識のうちになされるため、是正は容易ではない。あえて自分自身を否定するぐらいの極端さがなければ、間違いに気づけないのだろう。

図3-4 自分の間違いに気付く人の特徴—重回帰分析結果



“思い込みからの脱却”因子を従属変数とし、本人特性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0.295。
“思い込みからの脱却”は6つの質問項目(図の右下参照)からなる尺度であり、考えを改めたときの程度を5段階で回答してもらった。信頼性を表すクロンバックのα係数は0.837。詳細な分析方法は、『人材開発白書2016—ミドルの自己変革力』を参照のこと。

第 4 章

どのように リーダーを育成すべきか

第3章までは、リーダー本人を対象読者に設定し、経営リーダーにトランジションするためにはどうすればよいかを説明してきた。

第4章では視点を換え、リーダーを育成する立場にある人を対象読者に設定し、2社の事例を通じて、どのように経営リーダーにトランジションさせるのかを考える。

Case 1

事業の成長は人財から

ー グローバル・ビジネスリーダーの計画的育成

井原 徹 氏

日産自動車株式会社
人事本部 副本部長

日産自動車株式会社は、中期計画「M.O.V.E. to 2022」において「技術の日産」として自動車産業における技術およびビジネスをリードしていくことを掲げている。技術の進歩やグローバル規模での市場拡大など劇的に変化する自動車産業において、ビジネスを牽引するリーダーの発掘と育成は、トップ自らがコミットする重要な課題である。

同社では2000年に人事諮問委員会を立ち上げ、長年にわたって、グローバルに活躍できるリーダーの育成に取り組んできた。

日本企業におけるグローバルリーダー育成上の課題は何なのか。どうすれば、日本人をグローバル・ビジネスリーダーに育て上げることができるのか。リーダー発掘と育成を統括する井原氏に、話を伺った。

▶ 会社概要 日産自動車株式会社

- 事業内容
自動車の製造、販売および関連事業
日本を含む世界20の国や地域に生産拠点をもち、160以上の国や地域で商品・サービスを提供
- 従業員数
137,250名(2017年3月時点、連結)
- 売上高
11,720,041百万円(2017年3月期、連結)
- グローバル販売台数
5,626千台(2016年度)

▶ プロフィール 井原 徹 (いはら とおる)

1991年に日産自動車株式会社入社、座間工場人事課に配属。一貫して人事畑を歩み、国内のみならず、日産モトール・イベリカ社(日産スペインの開発・生産・販売拠点)や北米日産(日産の北米リージョナル本社)にて、人事オペレーションやタレントマネジメントに従事。
2012年にR&D人事部長、2014年よりルノーとの組織一体化に伴い、ルノーのR&D部門も含めたアライアンスR&D人事部長に就任。
2015年より人事本部副本部長(日本タレントマネジメント、ダイバーシティ・ディベロップメントオフィス担当)、現在に至る。

ー 本日は日産自動車様で取り組まれている経営人財の育成について、お話を伺いたいと思います。

2011年にグローバルタレントマネジメントを統括する組織を立ち上げたそうですが、その体制と経緯についてお聞かせください。

経営人財育成の体制と経緯

ご存知の通り、カルロス・ゴーンが当社の経営に携わるようになってから、様々な仕組みが刷新されました。人材育成に関しても同様です。まず2000年に、NAC(Nomination Advisory Council)人事諮問委員会が立ち上がりました。そして2002年にはGET(Global Executive Training)というリーダーシップトレーニングを開発し、2003年にはキャリアコーチの制度が導入されました。その後2011年に、GTM(Global Talent Management)というリーダーシップ開発に特化した組織が立ち上がりました。

2015年にはこのGTMを発展させ、JTM(Japan Talent Management)という国内に特化した組織を作りました。

ー 国内に特化した仕組みを作ったのはなぜですか。

当社は日本発祥の会社ですし、そのアイデンティティを大切にしたいと考えています。日本の人財育成は各部門別にされる色彩が強く、各ファンクションのリーダーは育ってきています。一方、部門をまたがってビジネスをリードしていくリーダーの育成という観点から振り返ると、異なる機能や異文化のマネジ

メント経験が不足しがちでした。そのため、早いうちから違う機能の現場経験や、日本とは異なる文化の中での仕事などで、修羅場の経験を積んでもらう必要があると考えました。

しかし日本では、若年層における早期昇格、早期抜擢に対してはまだ抵抗感が残っています。また、そもそも包括的な育成体系・実行環境が整っていなかったということもあり、国内に特化した仕組みを作ったのです。

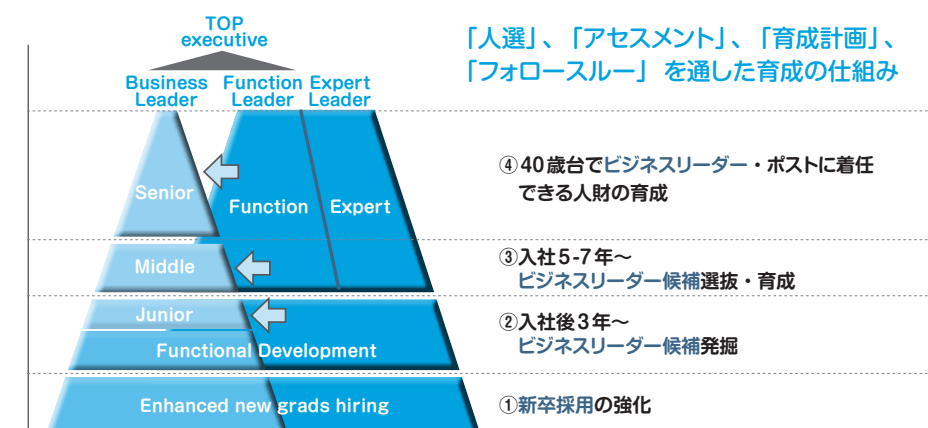
余談ですが、実はそれまではグローバル基準で経営リーダーを育成していたのですが、その結果、経営層に日本人が少なくなっていました。日本は新卒採用をベースとしているわけですが、これは、幼少の頃からの日本の教育問題も、少なからず影響していると思います。「和を以って貴しとなす」という精神だけでは、グローバルでは通用しないのだと思います。

日本タレントマネジメントの概要

ー グローバル基準でのリーダー育成では日本人リーダーが育たなかったというのは、とても興味深いですね。国内のビジネスリーダー育成の概要を教えてください。

育成対象を、新卒採用、入社3年目以降(20歳代)、入社5～7年目以降(主に30歳代前半)、それ以降という階層に分けて、早期選抜、早期育成を行っています。そしてそれぞれの階層で、「人選」、「アセスメント」、「育成計画」、「フォロースルー」という流れで、育成を図っています(図4-1)。
対象者の人選は、現場からの推薦がベースになります。現場

図4-1 日本人ビジネスリーダーの育成体系



出所：日産自動車株式会社より提供

Case 1

の部長クラスに推薦してもらっていますが、あわせてキャリアコーチによる人財把握も大きく寄与しています。そして育成の前には必ずアセスメントをします。潜在能力や強みや課題を明確にするためです。その上で育成計画を立てるのですが、ここではトップ層が必ず関与します。なお、育成計画は教育受講のことだけではありません。どのような仕事、キャリアを経験させるのかも検討します。特に、今までとは違う地域や、経験したことのない機能部門に配置することは、意識的に考えています。そしてもちろん、配置後のフォローも欠かせません。キャリアコーチやメンターがフォローしているのですが、例えば誰をメンターに付けるかはアセスメント結果と育成計画をもとに検討しています。

まだ着手して3年目だということもあり、現時点では各階層それぞれで取り組んでいる状態です。今後、各階層のパイプラインをつなげていく予定です。

ーアセスメントについて、もう少し詳しく教えてください。

候補者は現場の部長クラスの推薦がベースだと先ほどお伝えしましたが、現場の推薦だけでは、潜在能力を適切に把握することができません。そこでアセスメントをするようにしています。当社で用いているアセスメントには、360度評価やヒューマンアセスメントなどがあります。それらを階層によって使い分けています。

また、オンラインでのアセスメントだけでなく対面でも実施します。部分的な情報だけで判断しないようにするためです。例えば、上司からは良い評価を受けているけれども部下からは受けていない場合もあります。あるいは、業績は良いが周囲からの評判は良くないということもあります。一人ひとりを複数の観点から総合的に評価するように、心掛けています。

ーアセスメントで重視しているポイントを教えてください。

特に重視している要素は、ピープルリーダーシップ^{*1}です。日本人の場合はむしろピープルリーダーシップが得意なのではと不思議に思われるかもしれませんが、その能力は限定的だといえます。日本の中で日本人をリードする場合はピープルリーダーシップが発揮できる人はたくさんいます。しかし、グローバル

な環境で、つまり様々な文化圏の人がいて、様々な考えを持つ人がいる中でリードできる人は少ないと感じています。例えば日本人はアサーティブ^{*2}なコミュニケーションが弱く、これではダイバーシティの中でリードすることはできません。

ーなるほど。そうした課題を認識されているから、冒頭におっしゃられた「異なる機能の現場経験」や「日本とは異なる文化の中での仕事」をさせることにつながるのですね。

こうした課題を含め、アセスメントした結果として浮かび上がった課題に対しては、どのような育成を施しているのでしょうか。

4つの柱で考えています。「アサインメント」、「メンタリング」、「コーチング」、「トレーニング」です。

育成のコアとなるのはアサインメントですが、それを補強するものとして各種トレーニングはもちろんのこと、メンタリングやコーチングにも力を入れています。メンタリングは社内のシニアマネジメントがメンターになっています。コーチングでは、シニア層に対してはエグゼクティブコーチを付け、ジュニア層には、リフレクションの質を重視したグループコーチングを行っています。

ー育成計画を立てる際に、本社側の意図と現場側の意図がずれてしまうことをよく聞きます。貴社では、現場との調整で困ることはないでしょうか。

経営リーダーの育成は、まさに経営マターです。トップ主導でやっているの、現場の意向だけを優先するようなことはありません。また、本人の意思は常々確認するようにしています。キャリアコーチや私自身が確認しています。コーチを付けるとしたらどのようなコーチを付けるか、トレーニングは何をするかなどもアセスメント結果や育成計画を見ながら考えています。

ー 今回の人材開発白書では、経営リーダーへのトランジションを促進する要素として、「仕事の複雑性」、「能力的断絶」、「最後の砦」などの特性を持つ仕事経験が挙げられていますが、どう思われますか。

日産では「ストレッチ」とよんでいる要素だと思います。「仕

事の複雑性」については、利益管理はまさに複雑性の塊で、その中でバリューチェーン、コストをどう管理していくかということだと思います。「能力的断絶」について言えば、海外や他部門でのアサインメントなどは、それまで培った経験や能力が通じない状況があてはまります。「最後の砦」は、フロントラインで最終責任者になることです。

ー 私どもの昨年の調査^{*3}では、35歳までにストレッチな経験をしなければならないという結果が出ていますが、比較的若い層へはどのような経験をさせているのでしょうか。

30歳代前半で海外でのフロントラインの経験や部門間異動も含めてビジネスマネジメントの経験を積ませるようにしています。その後は小規模販売会社の社長や海外拠点のキーポストに就かせ、50～100人規模の小さい組織全体のマネジメントを経験させるようにしています。もちろんそこで業績を上げることも重要ですが、ピープルマネジメントを含めたリーダーシップを発揮しているかどうかを、見るようにしています。

インタビューを終えて

周知の通り、日産自動車はカルロス・ゴーン氏という外国人のリーダーシップのもとで経営危機からの回復とその後の順調な事業拡大を経験してきた、少し異色な日本企業である。グローバル企業への変貌を遂げている日本企業の代表格ともいえるだろう。ところがそんな日産自動車ですら、リーダーの発掘と育成に腐心している。

日産自動車はグローバル企業への変貌を遂げつつも、「日本オリジン」ということを大切にしようとしている。同時に、「ビジネスに対する能力は外国人に引けを取らないが、ピープルリーダーシップが、多様な考えを持つメンバーをリードしていく能力が不足している」という日本人リーダーの現状を踏まえて、多様な国籍や人種のマネジメントチームにおける日本人リーダーの存在感を高めようとしている。

日本人リーダー育成は、「人選」、「アサインメント」、「育成計画」、「フォロースルー」という流れでなされている。同じような流れで

今後の課題

ー 今後に向けての課題は、どう感じていますか。

日本人のビジネスリーダーを長期的に育てていくことです。特に力を入れようとしている階層は、若手層です。早期選抜、早期育成を進めていきたいと思います。早い段階から海外経験をさせ、長い年月をかけて育てていくことにも取り組むつもりです。

ー 貴社の事例は、各社の人事部門・教育部門の方に多くの示唆を与えるものだと思います。本日は貴重なお話をいただき、ありがとうございました。

^{*1} リーダーシップは一般的にタスク志向と人間関係志向に分けられるが、ピープルリーダーシップは人間関係志向のことを指している。

^{*2} 押し付けることなく、自分の意見や要望を相手に伝えること。

^{*3} 富士ゼロックス総合教育研究所(2017)『人材開発白書2017ーリーダーシップの発芽』。

(インタビュー日：2017年10月12日)

リーダー育成をしている企業もあるかもしれないが、この流れの中では日産自動車ならではのいくつかの特徴が見られる。

1つは、早期選抜である。若年層の早期選抜に対する抵抗感が残っている中でも30歳代前半で選抜し、長期的にリーダーを育てていくことに取り組んでいる。こうした若年層に対する業務のアサインも特徴的である。関連会社社長や海外拠点のキーポストなど、本報告書でも取り上げている「仕事の複雑性」、「能力的断絶」、「最後の砦」の要素がふんだんに盛り込まれているストレッチ業務が与えられる。そして最後の特徴は、トップ層の関与である。トップ層がオーナーシップを持って、個別カスタマイズした育成施策を徹底的に打ち続けている。

井原氏によれば、まだまだ課題があるという。とはいうものの、グローバルリーダーの育成を目指す企業にとっては、日産自動車の事例は、間違いなく参考になるものである。

Case 2

経営人材育成の要諦

ー リベラルアーツを学ぶことによる“判断軸”の醸成

國分 裕之 氏

全日本空輸株式会社

取締役執行役員 人財戦略室長 兼 ANA人財大学長

グローバル化が進み、先の読めない時代と言われる中で、航空業界も同じように厳しい事業環境にさらされている。LCCの台頭、外国人観光客の増加、働き方改革、さらには顧客の求めるものが「移動」から「経験(おもてなし)」にシフトするなど、新たな潮流は既に目の前にある。

このような事業環境において、ANAグループでは『人財こそが最大の資産であり、差別化の源泉』との価値概念に立ち、グループ内に『人財大学』を創設し人財育成に取り組んでいる。

前例のない問題や正解のない問題が山積する中でも判断を下し、組織を方向付けることができる経営人材を、どう育成すればよいのか。ANA人財大学長の國分氏に、これからの「経営人材育成」について話を伺った。

▶ 会社概要 全日本空輸株式会社

- 事業内容
定期および不定期の航空運送事業、航空機使用事業、その他
附帯事業
- 従業員数
13,518名(2017年3月31日現在、単体)
- 売上高
1,765,259百万円(2017年3月期)
※ANAホールディングス株式会社連結

▶ プロフィール 國分 裕之(くにぶ ひろゆき)

1958年4月13日生まれ。1982年、東京大学経済学部卒業後、全日本空輸株式会社入社。東京空港支店貨物郵便部に配属後、整備本部、勤労部、運航本部などを経験し、2007年に全日空商事株式会社総務部 部長として出向。2012年に人事部 部長 兼 ANA人財大学 学長就任。その後一貫して全日本空輸株式会社およびANAグループ全体の人財戦略に取り組み、2016年に取締役執行役員人財戦略室長 兼 ANA人財大学長に就任、現在に至る。

経営人財に求められるものは「軸」

ー本日は、全日本空輸様で取り組まれている経営人財の育成について、國分様が日頃から意識されていることも含めて、お話を伺いたいと思います。

まず、経営人財に取り組まれるようになったきっかけについて、教えてください。

全日本空輸(以下、ANA)で初めて国際線が飛んだのは1986年でした。それから15年ほどは、個別の育成に視点を置いて経営層の育成がなされてきました。具体的には、対象者を人事で探し、仮にその人に海外経験がないならば海外の経験をさせるなど、まさに個別対応でした。対象層も決まっていませんでした。

その後2001年からは、課長層を対象に社内でビジネススクールを始めました。ちなみに私はこのスクールの一期生です。

ービジネススクールではどのようなプログラムを実施されたのですか。

業務をやりながら、就業後や土日を使って実施し、期間は8カ月ほどです。内容はいわゆるMBA的なカリキュラムです。マーケティングや財務など、経営や事業運営に欠かせない知識を学びます。それだけではなく、少人数のグループに分かれてあるテーマを検討し、最後に経営提言を実施します。グローバル対応や新規ビジネスの創造など、幅広いテーマが議論されました。加えて、提言で終わるのではなく、それが認められた場合は実行まで行う責任を持たせました。

また、開始当初は地上職の社員だけでしたが、徐々に客室乗務員など職種を広げていきました。

このビジネススクールは10年間続きました。そして、2010年に大幅に内容を見直すことになりました。

ーなぜ見直したのでしょうか。

経営者に必要なものを、ANAの現状に沿うように体系立てたいと感じたからです。具体的に説明します。

2010年にはこの研修の修了生から役員が出始めたのですが、役員になった彼等から「部長層へのフォローが必要ではないか」という声が上がりました。2010年前後は、グローバル化やダイバーシティが進展するなどして、これまでとは違う判断軸を持ちながら意思決定をしなければならない状況が差し迫っていました。しかし彼らはそうした判断軸が十分に身につけていなかったと感じていたのです。そこで部長層を対象に、新たに研修を構築することにしました。

ーその研修はどのような内容でしょうか。

2012年から社内選抜研修をスタートさせました。研修の目的は、『経営者としてのマインドセットを作る』ことです。ビジネススクールの知識習得の類ではなく、判断軸を身につけるものです。

内容の主たる部分は、リベラルアーツです。大学の先生に来ていただいて、哲学や明治・江戸時代の偉人、海外の有名なリーダーの話、古典などを取り上げながら、自分の判断軸を固めていく形式としました。

そして、研修の最後には経営層の前で経営者宣言をし、フィードバックをもらいます。また、一部の社員には、宣言を実施できる部署やポストに就かせました。グループ企業の役員を経験させたこともあります。

経営層としてのマインドセット

ー経営層のマインドセットを作るためにリベラルアーツを取り入れているとのことですが、なぜリベラルアーツなのでしょう。

経営を行っていくためには、会社の様々な状況を考慮しつつも、自分なりにアレンジして判断することが求められます。そのためには、自分が拠って立つ柱が必要となります。リベラルアーツが、そのような柱を与えてくれると考えています。

とりわけ、3つのことを学んでもらうことを意図しています。1つ目は「価値観」です。偉人の価値観や、過去の方たちの考え方、もしくはそもそも日本人としてどうなのかなど、様々な立ち位置から考えを巡らすことで、自分の価値観を形成してもら

Case 2

いたいと考えています。

2つ目は「判断軸」です。経営判断を行うための材料はどんなに入ってきますが、材料だけ集めても仕方ありません。それを捌く判断軸が欠かせません。先人の考え方を理解した上で自分なりの判断軸を作って欲しいのです。

最後は「自信」です。経営層は、YESかNOかを回答すればよいわけではありません。なぜYESか、なぜNOか、またそのNOをYESにするには何が足りないのか、代替案が出せるかなどを説明する責任が伴います。

こうした説明責任を果たすには、もちろん知識や経験、あるいは判断軸が必要ですが、しかしそれだけでは十分とはいえません。「発言がぶれないこと」が重要であり、そこには自信が必要となります。リベラルアーツを学ぶことで、これまで先人が何に悩み、どのように判断し、その判断が結果として何を生み、今にどう活きているのか、このような先人の知恵や判断を学ぶことで、自身の判断軸の“確からしさ”が醸成され、一つひとつの判断に自信が持てるようになって考えています。

— 國分様自身のご経験があれば教えてください。

リベラルアーツではありませんが、「判断軸の大切さ」を経験したことがあります。

以前、労務セクションで仕事をしていたときに、就業規則などに基づいて様々な判断をしなければならませんでした。規則はすべての状況を網羅しているわけではありませんから、その時々状況に応じて判断が求められます。そのときに判断軸がぶれると制度運用が変わったり、答えが毎回変わってしまったりしてしまう……。そうならないために、いろいろな就業規則やルールなどの背景を正しく理解するよう努力することで、自分の判断軸を持つことができました。

— 「自分なりの判断軸」を作ることに對して、リベラルアーツが必要ということですね。

日によって意思決定が変わるようでは、経営者にはふさわしいとは言えません。部下からの信頼にもかかわってくるでしょう。例えば、部下らの進言に対して「良きに計らえ」とした場合、

自分の判断軸があることで、その是非の判断とともに許容範囲を示すことができ、自分もその責任を持つことができます。もし軸がなければ“判断”ではなく、単なる“スルー”になってしまします。この場合、もし不具合が起きたとき、その責任を部下に転嫁してしまうことになりかねません。これでは、部下の信頼は得られないと思います。

— リベラルアーツを育成に取り入れたことによって、これまでとは違う変化を感じることはありますか。

もちろん経営層や部長は日々判断に悩んでいます。しかし、「自分で判断する」ようになってきたと感じています。判断を先送りしなくなりました。これまでであれば、“判断の先送り”をしていたような場面でも、ある程度の限られた時間軸で判断できるようになってきたと思えます。

中間管理職の中でも、いわゆる指示待ち層が減ったことも大きな効果です。これまでは、経営層や部長が中間管理職のような仕事をするのが度々ありました。自分でやってしまった方が早いからです。それ故に中間管理職が指示待ちとなってしまう弊害があったのですが、経営層や部長がきちんと任せるようになりました。その結果、今では「どうしましょうか」よりも「こうしたいんだ」という上申が増えてきたのです。

新たな経験の場の提供

— 研修後に配置を変えて新たな仕事にチャレンジさせていることが、育成上のメリットとして感じていることはありますか。

異なるフィールドにいることを認識し、その場を理解して自分のやり方で進めていくことが、経営人財として勉強になると考えています。

具体的には、異動したらまず業務の全体像をつかんで理解して欲しいと依頼しています。その上で、自分の知識や経験をもとに、自分のやり方で進めてくださいと。私も以前、まったく経験のない部門に部長として異動したことがあります。そのときには、最初の半年間で徹底して努力しました。違いに戸惑う

のではなく、業務を知って、そこにいるメンバーを知って、その上で彼ら、彼女らを活用することに意識を向ける。個を活かすこと、一人ひとりに向かい合うということにつながる良い経験だったと思っています。

— 場を提供することで「伸びる人」と「伸びない人」がいます。何に差があると感じられますか。

大事なポイントは「期待に負けないこと」だと思います。期待に対して、気負わず意気に感じて努力してくれる人は、そのまま進んでくれます。

その一方で、選抜社員とはいえ、そうでない社員もいます。その場合は、フォローをどのように行うかが課題だと考えています。

人事部門のかかわり

— そのような場合、人事部門としてどのように関わるのでしょうか。

最初から手取り足取りで関わることは難しいでしょう。その社員と人事部門との関係性ができているかという問題もあります。そのため、そういった方々には人事部門から頻繁に声をかけるようにしています。私は人事部のメンバーには「人財育成は全員の仕事だ」と言っています。「ちゃんと見ているよ」と伝えられること、承認してもらえること、常に気を配ってもらえていることで人は安心し、頑張れるようになると信じています。これは新入社員も経営層もまったく同じです。

成長を期待する人財に対しては、人事部門として関わり続けることで、自己成長を促したいと考えています。

グループ経営人財の育成

経営人財のプロパー化

— 現状の経営人財の育成状況はどのように感じてもらえますか。

ここまでの話は、ANA単独のものです。ANAには三十数社

のグループ企業がありますが、各社を見ると、プロパー社員の役員や経営層が少なく、ANAからの出身者（出向者）でまかなっている状況です。今後は、やはり各グループの原籍の方に経営を担ってもらう必要があると考えています。

そのために、2012年度から「グループ選抜研修」をグループ各社合同で実施しています。

この研修を実施する理由は2つあります。1つは、「グループ各社社員のマインドチェンジ」です。これまでは、経営層はANAから来て、グループ各社は専門性を活かしてパフォーマンスを出せばよいというのが暗黙の了解でした。そのため、グループ各社の社員の意識が「ライン長」で止まってしまっていました。ライン長の意識で“良し”とのマインドが蔓延してしまっていました。そこで、選抜研修にすることで、本人にも周囲にも「これから先のキャリアがある」ことを意識してもらうようにしました。

もう1つは「視野の拡大」です。これには2つの背景があります。まずグループ各社の社員はANAグループにいるにもかかわらず、自社以外のことをほとんど知りません。グループ選抜研修には20社程度のグループ会社から受講生が参加しているのですが、他のグループ会社が何をやっているかを答えられない人が大半です。これではグループとは言えません。

また視点を上げて欲しいという期待もあります。今の仕事をこなすだけでなく、1つ上位の層になった心構えでやって欲しいというメッセージを伝えています。

サクセッションプランの整備

— グループ各社の社員にも、異動を伴う経験の場を提供しているのでしょうか。

その通りです。既に取り組んで5年目になります。人事部長と副部長で各グループ会社を回って、1年に1回程度、人財育成に関する意見交換を実施しています。この中で、サクセッションプラン^{*1}を出してもらうようにしています。また、プール人財は昨年とどう変わったか、誰をどこに異動（育成配置）させたか、誰を研修に出すかなどについて、相互の確認を徹底して行います。サクセッションプランは各社の社長が説明をするようにしたので、社長自身が自社の経営人財育成の全体像を把握でき

^{*1} 次世代を担う人材が枯渇しないよう、重要ポストの後継者候補（これを「プール人材」という）を選定し、中長期的視点で育成する後継者育成計画。

Case 2

るようになりました。

また、波及効果として、経営層と意見交換を継続的に行うことで、これまで以上に経営人財育成への関心が高まってきました。最近では、自社の人財を育成するために、私たちのような本社人事を介さずに、自発的に各社間で相互の人財交流を検討するようになってきています。

このように、人事が各社に丁寧に継続に関わることで、グループ全体で人財を育成する風土ができ始めているように感じています。

今後に向けて

— 今後に向けて、経営人財育成で取り組んでみたいことはなんですか。 —

私は執行役員としてグループ全体の人財を見えています。

(インタビュー日：2017年10月11日)

ANAはこれまで長い時間をかけて人財育成に取り組んできました。今後は、グループ各社の生え抜きの経営層を出したいと思っています。これは国内に限らず海外人財も同じです。ANA・海外・グループ各社に経営人財が育っていて、3つの人財をうまく組み合わせて、各社の経営層の最適なバランスを取りたい。5年後ぐらいでできればいいですね。

そこに向かって今はギャップを埋めている状況です。理想はグループ各社の経営陣のアレンジ(組み合わせ)に悩むことです。この人を活かすためにどの人とペアにするかなど、組み合わせを悩んでみたいと思っています。

— 國分様がANAで取り組まれたことは、様々な業界の人事部門が今後取り組もうとしていることに対して、多くの示唆を与えるものだと感じました。本日は貴重なお話をいただき、ありがとうございました。 —

インタビューを終えて

國分氏はインタビューの中で、経営人財候補生に身につけて欲しいものとして、「価値観」、「判断軸」、「自信」の3点を挙げている。

グローバル化・多様化が進む社会で、過去の判断基準が使えなくなった事例は枚挙にいとまがない。これからの経営者は、立ち向かうべき様々な課題に対して、自分で解を出していくことが求められる。自分が「何を大事にし」、「どのレベルを基準として判断し」、「自分の判断を信じ切る」ことができるのか。國分氏が指摘した3点は、まさにこれからの経営者に求められる要諦といえるのではないだろうか。

そして、國分氏が挙げた「リベラルアーツ」は、その要諦を身につけるための1つの手段と考えられる。別の言い方をすれば、「リベラルアーツを学べさえすれば、3つの要諦が身につく」というものではないともいえる。

この要諦を身につけるために必要なこととして、國分氏は「(本人が) 期待に負けないこと」と「人事(会社) がちゃんと見てかか

わり続けること」の2点を挙げていた。特に「人事(会社) がかわり続ける」というポイントは、「選ぶだけでは人は育たない」ということを意味している。

経営層候補という段階まできた社員だからこそ、直面する課題の大きさや責任を真摯に受け止め、期待に応えるよう努力することは容易に想像される。ただし、彼ら彼女らも“人”である。弱い側面も持ち、支えて欲しいと願うこともあるであろう。そのような厳しい環境下で、「孤軍奮闘」させ続けるのか、それとも会社が「支える姿勢」を示すのか、どちらが経営者としての成長に寄与するのかは明白といえる。

今回のインタビューで國分氏が語られたことは、経営人材の育成を考えている企業にとっては、まさに示唆に富むものであると感じている。そうした企業の一助となれば幸いである。

おわりに

「課長はたくさんいるのに、経営を任せられる人材がいない」 — こうした声を度々聞いたことが、今回の調査のきっかけでした。そして、リーダーは線形に成長するのではなく、途中で断絶があり、それを乗り越えなければならないという前提に立って調査を進めました。

本報告書で取り上げているのは、現場リーダーから経営リーダーに移行するにあたって、ベクトルを変えなければならないということです。一層求められるようになるとしても、ベクトルが大きく変わらないものは調査の対象にしておりません。加えて、精神論的な内容になることを避けるために、心構えの類のものも取り上げていません。これらが今回の調査のユニークな点です。

その一方で、こうした分析方針であるが故に、この報告書には経営リーダーに必要な要素のすべてが網羅されているわけではありません。というよりも、ほんの一部しか説明されていません。ただし、それらはすべて欠かせない要素だと信じています。今後、経営リーダーとして期待されている方々に、そして経営リーダーの育成を担当されている方々に、本報告書が少しでもお役に立てたならば、この上ない喜びです。

末筆ながら、お忙しい中にインタビュー調査にご協力いただいた知識賢治様(日本交通株式会社)、國分裕之様(全日本空輸株式会社)、井原徹様(日産自動車株式会社)に、厚く御礼申し上げます。

(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

定量調査協力 (第1～3章)

岡田 浩治 (リサーチグループ コンサルタント)
笹川 晶 (リサーチグループ)
岸本 大介 (西日本支社 関西支店)

事例調査・執筆担当 (第4章)

平野 重成 (コンサルティング2部 コンサルティンググループ コンサルタント)
渡邊 壽美子 (コンサルティング2部 ソリューション開発グループ長)
加部 雅之 (コンサルティング2部 コンサルティンググループ長)