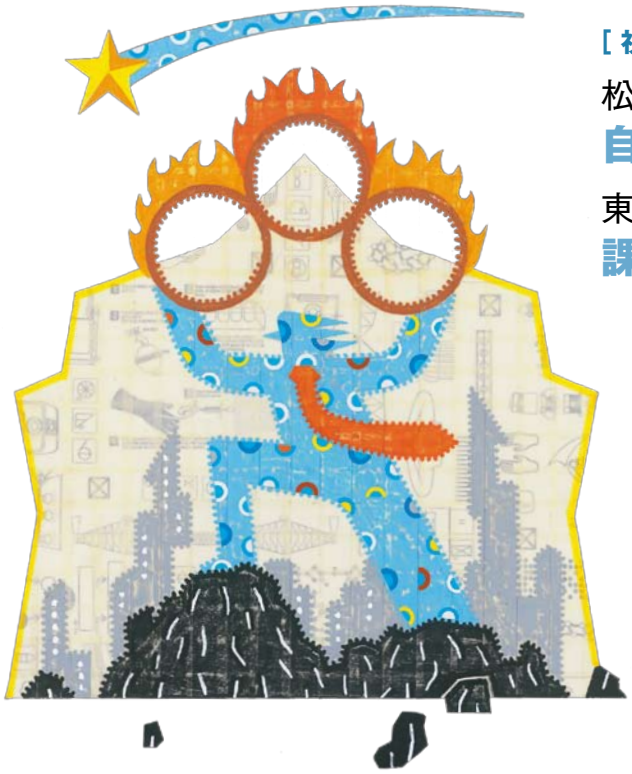
RMS message
2012.08
28

経営人材育成
三種の神器



[視点]

松下政経塾
自修自得の精神

東大EMP
課題設定の思考力

冨山和彦氏（経営共創基盤　CEO）
「修羅場」を経験させる

八木洋介氏（LIXILグループ　副社長）
リーダーの**「軸」**

[事例]

東レ経営スクール

[経営者インタビュー]

伊藤忠商事株式会社　代表取締役社長　岡藤正広氏

RECRUIT
MANAGEMENT SOLUTIONS

CONTENTS

特集

経営人材育成 三種の神器

Part 1 視点

教育機関の視点

東大EMP 企画・推進責任者 社会システムデザイナー 横山禎徳氏
時代のテーマを見抜いて示す「課題設定能力」を身につけよ …… 08

松下政経塾 常務理事 研修塾塾頭 古山和宏氏
切磋琢磨と自修自得を通じ 人生の目次と人間の本質を学ぶ …… 11

実務家の視点

経営共創基盤 代表取締役CEO **冨山和彦**氏
二重苦、三重苦の修羅場をくぐらせ 成果よりもその成長で評価する …… 14

LIXILグループ 執行役副社長 **八木洋介**氏
5つの基本能力と資質に加え自分なりの「軸」をもて …… 17

連載

経営者インタビュー

伊藤忠商事
代表取締役社長 岡藤正広氏
儲けのネタから育成まで ビジネスの宝はすべて現場=客先に存在する …… 01

海外

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主任研究員 嶋村伸明
学習と開発のマインドセットを見直すとき ～ASTD 2012 国際大会レポート～ …… 31

RMS message

2012.08 28

[表紙の話]

希望の星が輝く夜空に向けて火の輪を掲げる人物。熱く燃える３つの火の輪は、経営者の育成に必要な三種の神器というべきもの。星に向かい岩崖に立つ屈強な人材に力を与えるこの神器とは、一体何なのでしょうか。

Part 2 企業事例

東レ 東レ経営スクール
見据えるべきは10年先、20年先 事業も人材育成も「継続は力なり」 …… 20

Part 3 調査報告

経営環境の激しさごとに見る経営人材育成の課題
RMS Research 経営人材育成実態調査2012からの考察 …… 23

総括

古野庸一 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長
「覚悟」「修羅場」「内省」～経営人材育成 三種の神器～ …… 29

展望
東京大学大学院 教育学研究科 臨床心理学コース 准教授 高橋美保氏
重要性が増すメンタルヘルスの予防策 …… 35

ソリューションガイド
グローバルリーダーシップを開発する海外派遣型アクションラーニング
Global Young Leaders Programmeのご紹介 …… 37

Information …… 39

RMSmessageバックナンバーのご案内 …… 40

経営者
インタビュー

儲けのネタから育成まで ビジネスの宝はすべて 現場＝客先に存在する

伊藤忠商事株式会社　代表取締役社長
岡藤正広氏

資源高や新興国市場の拡大を背景に、総合商社の業績が絶好調だ。特に顕著なのが伊藤忠商事（以下、伊藤忠）で、今年3月期の連結最終利益で住友商事を抜き、9年ぶりに業界3位となった。同社を率いるのが社長の岡藤正広氏である。繊維カンパニーのプレジデントを務めた6年間、他社を尻目に連続増収増益という記録を作った伝説の繊維マンでもある岡藤氏に商社ビジネスの要諦を伺った。

江戸末期から明治初期に端を発し、日本独自の企業形態として発展してきた総合商社。メーカーと流通の間に入って取引を仲介する広義の卸業にあたるが、岡藤氏は「時代の変化に機敏に対応し、メーカーから『不要だ』と言われない一心で生き延びてきた」と、自らの経験も踏まえ、その歴史を総括する。

例えば1960年代。日本のメーカーは自分たちの製品を海外でも売ろうと考えたが、各地に支社を作り、駐在員を置くだけの財政的余裕はない。そこで、すでに世界各地に拠点をもっていた総合商社に販売業務を委託した。そういうメーカーが増えた結果、商社の海外駐在員は、食品から繊維、自動車まで、さまざまな商材を扱うのが当たり前になった。

ところが海外市場が拡大すると、メーカーも貪欲になる。もっと利益を確保しようと、今度は自分たちで販売も手がけようと考えたのだ。最初は商社と合弁で販社を作るものの、徐々に商社の持ち分は減らされ、最後はゼロになってしまう。「市場が大きくなったら、外されるのが商社の宿命」だったのである。

では安易に外されないためにはどうしたらいいか。「万が一、相手が契約を解除した場合、自分たちだけで販売できないように契約上の条件・工夫を行うと共に、情報を常にアップデートし徹底的に管理することです。なかでも顧客リストは非常に重要なものとなる」。実際、1971年、伊藤忠が米GMといすゞ自動車の提携を仲介したが、その後、GMが伊藤忠に仲介料を支払って提携を終わらせようとした際、当時の伊藤忠の社長が、最後まで日本の顧客リストだけはGMに渡さなかったという逸話が残るくらいだ。

物の仲介から 権利の仲介・買収へ

ただ、こうしたやり方にも限界がある。最終的には商社独自の存在価値を創り出し、ビジネスの主導権を握るしかない。伊藤忠の繊維部門において、岡藤氏はまさにそれを実行してきた。

1970年代末から1980年代半ばの時期は、伊藤忠の繊維部門は海外ブランドの生地や既製服を仕入れては、国内のアパレルや生地問屋などの顧客に販売していた。ところが市場が成熟し拡大すると、先述のように「商社不要論」が川上からも川下からも巻き

起こり、みごと外されてしまう。相手がそう来るなら……と、岡藤氏が乗り出したのが商標の独占使用権を取るライセンス管理である。ブランドの権利を期限つきで買い、国内のメーカーに供与するビジネスである。1980年代後半、景気のよさもあいまって、岡藤氏の手腕が功を奏し、エンポリオアルマーニやトラサルディ、ダンヒルといったブランド服が日本人の衣装棚に瞬く間に浸透した。

しばらく経つと、また新たな問題が発生してきた。契約更改の際、好調なブランドほど自分たちの取り分を増やす要求をしてくるのだ。さらにブランド本体が経営難に陥って存続が危うくなったり、方針変更によってライセンス供与を止めたりするケースも出てきた。このままではリスクが大きすぎるし、伊藤忠の利益もじり貧だ。どうするか。

岡藤氏が打ったのが、「商標権の買収」という手だった。1999年あたりからである。その典型がスポーツシューズのコンバースだった。「問題は値段ですが、実際のお客さんがいるわけですから需要が予測できたのです。つまり、仮に50億円で買ったとしても、お客さんである日本のメーカーから年間10億円入るはずだから、5年で元が取れる、と判断できたので、値づけにさしたる苦労はありませんでした」

そうなると日本のメーカーにもメリットがある。ライセンスが切られるか分からない状態から脱して、のびのびとビジネスができるようになった。「自分たちの商売を守ると同時に、お客さんも守る。お客さんを儲けさせて自分たちも儲かる。これが商売の基本です。今、総合商社が軒並み好業績なのも、鉄鉱石や石炭、自動車販売などの各分野で、先を見越して『権利を買う』ことを地道にやってきた結果です」

物の仲介から権利の仲介へ、さらに権利の買収へ、時代に応じて変貌してきたのが総合商社の姿なのである。

採用力強化のため
昨年から役員面接を実施

そうした変貌を支えてきたのが人材である。岡藤氏は人材に関しては、資質と経験の2つを重視する。

まず資質だが、採用段階でそれを見抜くのは大変難しい。同社の採用の特徴は、人事・総務部が最後まで決定権をもつ採用と、本人の希望も聞いた上で、繊維や食料といった各カンパニーが決定権をもつ「配属先決め採用」の二本立てで行われていることである。特に岡藤氏が注目するのは後者の方だ。

「なぜなら、ある人材を採用したが、実際に働いてみるとこうだった、というデータが実際に採用を決定した組織に残りますから、その後の新人採用時に教訓として使えるわけです。現場主義を徹底していく上で、実際に決定を行った各組織において、採用という

極めて重要な意思決定の成否を検証することが大切なのです」

ただ、すべての採用をこのやり方にするのもまた難しい。現場を巻き込む手間がかかるし、希望する仕事が最初から明確な学生ばかりではないからだ。そこで、昨年度から強化しているのが役員面接だ。「商社にとって一番大切なのは人材です。定年まで働いてもらうとしたら、かかる費用は数億円になるなかで、伊藤忠の社風に合うかどうかが非常に重要となる。若いリクルーターよりも、海千山千の役員の方が人を見抜く目は確実だろう、と、1週間本社で缶詰になる覚悟で、役員総出で面接することにしたのです」

その際、何を重視するのか。「選考基準は言葉や数字では言い表せないですね。わが社に向く資質をもった人材をそれぞれの感覚知で選ぶわけですが、後で検証できるよう、役員の目で見た選考理由を控えておきます。その上で、入社後は失敗も成功も、すべて経験させるのです。経験こそが教育です。資質がある人材ほど、それを糧にして、自ずと伸びていきます」

本当に大切なことは
お客さんが教えてくれる

岡藤氏が強調するのが、現場経験の大切さである。「教育というと、先輩の背中を見て覚えるとか、先輩から後輩にしっかり受け継ぐとか、社内の話に終始しがちですが、私は、先輩を含め、社内の人からええことを教えてもらったことは、そんなにないかもしれません。しかも仕事のノウハウは組織ではなく個人に属しており、口伝えや文書で教えられるようなノウハウはたいしたものではない。それより大切なのはお客さんを見ること、お客さんと話をすること、つまり現場に足繁く通うことですな」。営業畑の長い岡藤氏らしい示唆である。

問題は、現場に行く時間をどうやって増やすかである。じつは2010年4月の社長就任以来、これが岡藤氏の大きなテーマの1つだった。

伊藤忠はバブル崩壊後に抱えた多額の不良債権処理を強いられ、この10年、財務体質の改善に注力してきた結果、バランスシートは大幅に改善された。だが、一方で副作用もあった。「伊藤忠は非財閥系の強みで、自由闊達でやんちゃ、というイメージがあったのですが、いつしか商社のなかで最も官僚的で元気がないといわれるようになってしまった。実際、会議ばかりがやたらに多くなりました。会議と資料づくりで、一番大切なお客さんのところに行く時間がなくなっていたのです。商社の人間といえば、外で歩き回っているのが好きなタイプばかりですが、外出を禁じられ、パソコンばかりを見ていました。身体のサイズと同じくらいの鳥かごに入れられ、身動きできない鶏みたいでしたわ」

商社のビジネスの本質は
「外されない」ようにすること
そのためには機能を発揮するよう努めよ

商売は狩りそのもの
捕った獲物を見極めるのが経営の役目

岡藤氏は社長に就任すると、早速改革を断行。経営企画担当の役員に命じ、取締役全員の過去1年分のスケジュールを洗い出させ、会議に要した時間と、その際に用意された資料の厚さを測らせた。その数字を基に、会議の数と資料の削減を全社で徹底させた。実際、この2年間で会議、資料ともに約6割減らすことに成功している。

その他、大きな組織改編を行ってカンパニーの数を減らし、役員数を46名から39名（その他社外役員2名）に削減し、儲かっていない部門の投資が滞ってしまう弊害を取り除くため、部門業績に連動する報酬制度を取り止めたり、以前の元気な社風を取り戻すべく、岡藤氏はさまざまな改革を進めている。成果は上がっているのだろうか。「お客さんから、昔と比べて元気になったという声も聞かれますが、まだまだですな。以前の活気を取り戻すにはもう少し時間がかかります。そのためには、われわれ経営陣も変わらなければならない。商売は狩りそのもの。社員に対しては、細かく指示することなく、何でもええから獲物を捕ってこい、と言っています」

しかし一方で、捕ってきた獲物をすべて食べてもいけない。経営者としては、食べるか食べないかを見極め、時に食べるのを我慢する守りの姿勢が重要ともいう。「経営者は時代や状況に応じて、うまいことアクセルとブレーキを踏み分けなければならない。先を見ながら、その踏み分けがうまいのが優れた経営者ということでしょう」

岡藤正広（おかふじまさひろ）

● 1949年大阪市生まれ。1974年東京大学経済学部卒業後、伊藤忠商事入社。2004年繊維カンパニープレジデント、2006年専務、2009年副社長、2010年4月より現職。

特 集

経営人材育成 三種の神器

昨今、次期経営人材の育成は、企業において
最も優先順位の高いHRM課題である。
企業は、この課題にどう向き合い、
対処していけばよいのだろうか。
本特集では、これからの経営人材育成の
要諦について、考えることにした。

近年、弊社が実施した調査*1によると、8割以上の企業が「次世代経営人材の育成・登用」を現在かつ5年後の最も重要な課題と回答している。またワークス研究所の調査*2からも、2000年代、「次世代リーダー育成」は最も重要なHRM課題であることが分かる。多くの課題が時代と共に流動的であるのと対照的に、経営人材育成はトップ課題であり続けている。

その要因を、経営人材の需要と供給の観点で見てみると、まず需要側は、激化する環境変化を背景に、新しい経営人材を求めているようである。例えば既存のビジネスモデルに依存できないなか、新たな絵を描き実行していくこと。国内市場が縮小していくなか、グローバル進出を成功させること……。いずれも、企業経営における過去の成功体験だけで乗り越えていくのは難しいのだろう。しかし、一方の供給サイドでは、育成の仕組みが十分に機能しておらず、なかなか経営者が育ってこないという問題があるようだ。

そこで今回の特集では、この時代の経営人材育成を、どのように考え、何を大事にして行っていけばよいのか、教育機関の視点、実務家の視点、そして企業事例から紐解くこととした。

まずは、教育機関の視点である。1つ目の東大EMPは、世界経済が方向性を見失ったリーマンショックの直後2008年10月に開講した。複雑な課題が山積するこれからの社会を牽引する、新たな

＊1 リクルートマネジメントソリューションズ「人材マネジメント実態調査 2010」
＊2 リクルート　ワークス研究所「Works人材マネジメント調査」2001年、2003年、2009年

2000年代、「次世代リーダー育成」はHRMのトップ課題となっている。

自社が認識している人材マネジメント課題

2001年	2003年	2009年
1 次世代リーダー育成	1 次世代リーダー育成	1 次世代リーダー育成
2 成果報酬型賃金制の導入・強化	2 若手社員の早期戦力化	2 従業員の身体や心の健康
3 組織や風土の変革	3 組織や風土の変革	3 中間管理職のマネジメント力強化
4 人件費の削減	4 成果報酬型賃金制の導入・強化	4 女性の活用
5 経営を担う後継者の選択	5 人件費の削減	5 ワークライフバランスへの対応
6 リテンション	6 現場における戦略推進力強化	6 価値観や企業の文化の共有
7 人材マネジメント機能の効率化	7 部門間の連携	7 労働時間の短縮
8 従業員のキャリア支援の促進	8 採用力の強化	8 戦略や経営ビジョンの共有
9 採用力の強化	9 従業員のキャリア支援の促進	9 OJTの強化
10 人材のポートフォリオ管理	10 多様な就業形態の活用	10 戦略上必要な人材像の明確化

リクルート　ワークス研究所「Works人材マネジメント調査」より

経営人材に求められる能力の「質」は変化し、その育成に求められるスピードは速まっている。一方、育成の方法は確立されていない。

経営人材の育成に関する課題 「あてはまる」と「ややあてはまる」を合計した社数割合

経営人材育成に求められるスピードが速まっている	94.5%
経営人材に求められる能力の質が変化している	89.5%
経営人材育成の方法が確立されていない	82.4%

リクルートマネジメントソリューションズ「経営人材育成実態調査 2012」より

リーダーを育てるため、他の経営者育成プログラムとは一線を画す独自の形を目指す。2つ目の松下政経塾は、名経営者たる松下幸之助氏が、憂国の念から1979年に設立。33年目となる現在、多くの国家リーダーを輩出している。経営人材はどのような世界観をもつべきであり、そのために何をすべきか。両者が主張する、企業という枠を越えた社会のリーダーを育成するという視界から示唆を得たい。

次に、実務現場で活躍するプロフェッショナルの視点である。まずは、企業再生という局面で数多くの企業の経営に深く関わってきた、経営共創基盤代表の冨山和彦氏だ。経営上のさまざまな難題を乗り越えてきた彼の目に、環境変化の激しい現代の企業経営者の要件は、どのように映っているのか。2人目は、GEで13年間HRの要職を担当し、現在はLIXILグループ執行役副社長を務める八木洋介氏。グローバルリーダー輩出企業であるGE流のリーダー育成の極意、そして自身も経営を実践する立場として、その心構えを伺った。

最後に、企業事例として東レ経営スクールをご紹介する。1991年に設立以来、社内の経営人材を輩出してきた。企業内の経営スクールの設計に悩む企業が多いなかで、20年にわたり成果をあげ続けてきた理由は何だったのだろうか。

これらの示唆が、今後の経営人材育成を考える一助となれば幸いである。

教育機関の視点

東大EMP

企画・推進責任者　社会システムデザイナー
横山禎徳氏

P.08

松下政経塾

常務理事　研修塾　塾頭
古山和宏氏

P.11

実務家の視点

冨山和彦氏

経営共創基盤
代表取締役CEO

P.14

八木洋介氏

LIXILグループ
執行役副社長　人事総務・法務担当

P.17

企業事例

東レ　東レ経営スクール

東レ総合研修センター　三島研修室長
宗石 譲氏

P.20

時代のテーマを見抜いて示す「課題設定能力」を身につけよ

横山禎徳氏　東大EMP企画・推進責任者　社会システムデザイナー

東京大学が社会人を対象とした「東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム」(東大EMP)を立ち上げてから、今年で4年目を迎えた。政治・経済・技術・文化などあらゆる面で複雑さが飛躍的に高まる今、経営者に求められる要件とは何か。東大EMPの企画・推進責任者で社会システムデザイナーの横山禎徳氏に伺った。

「社長になれる人間」の育成がゴールではない

マネジメントスクールというと、米国の経営学修士(MBA)に象徴されるようなビジネススクールがまず思い浮かぶだろう。しかし東大EMPでは、あえてビジネスに直結する知識やスキルに限定せず、それよりも幅広い最先端の自然科学や社会科学、社会システム・デザインなどを学んだり、議論したりすることに多くの時間を費やしている。

こうしたプログラムに集まってくる人たちはすでにある程度のリーダーシップ経験をもち、語学の素養もある。そのため、英語で指導することにはこだわらず、一般的なリーダーシップ論も教えてはいない。ならば、何を訓練しているかといえば、「アジェンダ・シェーピング・リーダーシップ」(課題設定・形成能力)。これこそが今、日本に最も必要であり、欠けているマネジメント能力の1つ、と考えているからだ。

「次世代の経営者を育てる」と聞くとつい、「社長になれる人間」を育てることだ、と考えてしまう。しかしグローバリゼーションという現実を1つとってみても、企業経営を取り囲む環境はこれまでと大きく異なり、複雑で高度な判断を求められる場面が増えている。政治、経済、文化のあらゆる面で価値観が多極化し、日本は東日本大震災と原発事故からの復興という今までの発想を転換すべき課題も抱えている。

そんな状況のなかで、「社長になること」がゴールのような人間をトップに据えていたのでは、あまりに心もとない。その先に見える社会のありよう、時代の精神を掴めるような人材でないとこれからの経営は舵取りできない、と考えるべきだろう。

そうした人物を、私たちはこう表現する。「世界のどこにおいても堂々としていて存在感があり、流暢で

講義の多くは東京大学本郷キャンパス内にある伊藤国際学術研究センターで行われている。

はないが自己表現ができ、思考の基軸がしっかりしていて公共精神ももっている、ちょっと強引だが、人を引きつける魅力のある人物」。これが、東大EMPが育成したいと考える具体的な人材イメージだ。

「無知の知」がなければ適切な場面でいい判断を下せない

東大EMPに通う社会人学生の多くは、40代前半だ。すでにある程度の実績を積み、企業でいえば出世コースに乗っている。企業、なかでも大企業に勤務する人たちはおおむね優秀だが、考え方がどうしても均質で画一的になりがちだ。出世が見えてくればくるほど、保身的にもなっていく。そこをあえて刺激し、「自分は何も分かっていなかった」と気付いてもらうのも、このプログラムの大きなねらいである。

じつは、この「無知の知」こそ、課題設定・形成能力には欠かせないものだ。「知らない」という認識があればインターネットで検索もできるが、何を知らないのかということすら「知らない」ことに気付かないままでは、「調べよう」という気も起きないし、それを知っている人材を集める必要性も感じない。これでは、適切な場面で必要な判断など下せるはずがない。東大EMPでは、いわばこの「無知の知」を徹底的に叩き込むことに最も力を注いでおり、講師陣には常に、「本を読めば分かることは教えなくてもいい。それよりも今、何が分かっていないのかが分かるよう講義で話してくれ」とお願いしている。

学問に裏付けされた枠組みや方法論を学ぶことは発想を制限すると考える人もいるが、それは違う。例えば、俳句の五七五や季語のように、いい制約はむしろ、クリエイティブな発想を刺激する。昨今の日本企業が創造性に欠けているのは、マネジメントを担うリーダーがいい課題を設定できないばかりか、現場に対して「いい制約」を設けないまま、思いつきで判断してしまうことが多いせいもある。

もちろん、枠組みや方法論を知っていることは単なる前提条件で、重要なのは、主要な課題を知るだけではなく、それらの相互連鎖を理解した先に何が見えるか、という思考プロセスの方だ。講義では、「日本がこれから創り出す超高齢化社会の経営システムは宗教・文化・政治などの違いを超えて普遍性をもちうるか？」「超高齢化社会の出現は宗教・文化・政治をどう変容させていくか？その来るべき方向性はどんなものが考えられるか」などの分野横断型テーマを設定し、議論もしていく。どれも文系・理系の垣根を越えている上、単に何かを「知っている」だけでは容易に答えが出せないテーマであり、深い思考力と判断力、自分なりの価値観を必要とする。

日本のリーダーに欠けているのはサイエンスリテラシー

国際的な場面では英語力だけでは不十分であり、相手よりも深みや厚み、幅のある思考力を備えていることが、堂々とした立ち居振る舞いにつながる。例えば、「グローバリゼーション」「サステナビリティ」という言葉を、誰が最初に言い始めただろうか。おそらく、日本人ではない。21世紀に求められる課題設定・形成能力とはこのように時代の先を読み、いち早くそれを言葉にして示すことのできる力を指す。

こうした本質的課題を掴むために今最も必要なのは、サイエンスリテラシーだろう。農業が主たる産業だった時代から18世紀から19世紀にかけての産業革命の頃までは、技術がまず先にあり、科学がそれを後追いしてきた。それが原子力の開発によって、科学が技術をリードする時代へと逆転した。生命科学や物性科学も同様である。こうなると、技術中心の時代よりも進歩のスピードは格段に速くなっていく。物事の因果関係も複雑になり、日常的感覚だけでは解けない方程式が増え、実験も巨大化し身近ではなくなる。同時に、代替手段としてモデルシミュレーションが必要な時代にもなっていく。

シミュレーションで出てくる答えはあくまでも仮説であるため、繰り返しモデルを改良していく。そのスピードの競争であり、その結果がわれわれの生活

横山禎徳（よこやまよしのり）

● 東大EMP企画・推進責任者兼社会システムデザイナー
東京大学工学部建築学科卒業。米国ハーバード大学大学院都市デザイン修士、マサチューセッツ工科大学経営大学院修士（MBA）。前川國男建築設計事務所などで設計に従事後、1975年マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。東京支社長などを経て2002年退職。その後、独立行政法人経済産業研究所（上席研究員）、産業再生機構（非常勤監査役）、一橋大学大学院国際企業戦略研究科（客員教授）を歴任。東京電力福島原子力発電所事故調査委員会委員（2012年）も務める。近著に『循環思考』（東洋経済新報社、2012年）、東大EMPに関しては『課題設定の思考力』（東京大学出版会、2012年）がある。

を大きく変える。このような科学の最先端の状況を理解するのが、サイエンスリテラシーだ。政治でも経済でも、日本のリーダーたちには、こうした科学的思考力や分析力が著しく欠けている。

国内の多様性を見つめ 垣根を越えて連携できる力を

世界的な市民セクターの成長により、企業活動と市民活動の境界線は曖昧になり、組織の垣根を越えた連携がますます必要になってきている。日本は言語や人種の多様性には乏しいが、企業規模の違いも含め多種多様な組織文化が育っている。したがって、その多様性を生かす意味でも、受講生は大企業の社員ばかりではなく、中小企業やベンチャー企業のオーナー、官僚やNPO・NGOの関係者、地方自治体の行政官、弁護士やコンサルタントなどできるだけ多彩なメンバーが集まるよう、工夫している。

日本企業の多くはその現場力に代表されるように、課題さえ明らかになれば、解決するだけの力はすでに十分もっている。一方で、現代のように物事が複雑化し、向かうべき方向性が掴みにくい場合、課題設定・形成能力の欠如はある意味、致命的になる。

幸か不幸か、日本は超高齢化社会の経営という世界最先端の課題を抱えていることをだいぶ前に指摘したが、それをどう解決していくか、その答えはまだ出せていない。これこそ、日本が世界に率先して課題設定・形成能力を発揮すべき分野だろう。

最後に、東大EMPで訓練する抽象的思考は、現場を知って初めて役に立つことも指摘しておきたい。阪急東宝グループの創設者であった小林一三氏は「専務車掌」と称して実際に乗務し、電車のドアを開け閉めしながら独創的なビジネスのアイディアを考えた。鉄道事業そのものではなく、それを中心とした都市開発や流通事業で利益をあげる私鉄ビジネスモデルの原型はすべて彼が作った。日本にも、欧米の真似をするのではなく、現場の発想を基に独創的なアイディアをもった経営者はいたのだ。

日本の大企業経営者は、いつの間にか現場に足を運ばなくなったことで本来の強さを失いかけている。かといって、抽象的な議論も得意ではない。一方、現場に対してはしつこいくらいに「プロフィット」「コスト」と単純なことしか言わない米国の企業経営者も、コンサルタントと話す際には非常に幅広い視野で抽象的な戦略論を語る。抽象論と具体論を時と場合に応じて使い分けられるのが、本当に優れた経営者だということを忘れてはならない。

切磋琢磨と自修自得を通じ 人生の目次と人間の本質を学ぶ

古山和宏氏　公益財団法人　松下政経塾　常務理事　研修塾　塾頭

2009年の民主党政権発足後、大きな注目を集めている組織が松下政経塾である。
政権を担う多くの政治家が、1979年に開設されたこの塾の出身者で占められているからだ。
政界のリーダーを輩出する場は、どんな理念とカリキュラムで運営されているのか。
リーダーという意味では同じ、経営者の育成に資するヒントも求め、同塾の研修塾塾頭に話を伺った。

松下政経塾は今年、創立33周年を迎えた。戦後、世界が驚くほどの経済復興を遂げ、ある面、世界を導く立場となりながらも、わが国には未来を開く長期的展望が欠けているのではないか、という問題意識のもと、高い志と識見を備えた有為の青年に研修の場を提供し、政治家や企業経営者といった各界の指導者へと育つ場を用意しようと、パナソニックの創業者である松下幸之助（＝塾主）が一部、私財を投じて作ったのがはじまりである。場所は神奈川県茅ヶ崎市にある。

現在の入塾条件は学歴不問で22歳から35歳までの男女であり、毎年、書類と論文、3次までの試験によって選考する。研修年限は4年間で、その間、全寮制の生活が義務づけられ、大卒初任給程度の研修資金が毎月、供与される。

正門からは、塾のシンボルである黎明の塔と「明日の太陽」のレリーフが施されたアーチ門を見渡すことができる。

塾生は、畢竟、ここで何を学ぶのか。ある卒塾生（＝塾員）がこう言った。「人生のなかで学ばなければならないことが一冊の本だとすると、その目次を学びました」と。人生は長い。学ばなければならないことは山ほどある。まして、政治家をはじめ、各界の指導者となるような人はなおさらである。この言葉はまさに政経塾の本質を表している。

○塾主との対話を求めて 深夜に訪れる塾員も

そもそも、塾主本人が学び続けた人だった。政経塾を作ったのが85歳のときだったが、5年後の90歳のとき、秘書に「これから大学を作ろうと思うんや」と言ったそうだ。驚いた秘書が発した「どんな大学ですか」という問いに、こう答えたそうである。「自分が学生になるんや。自分が学ぶための大学を作りたいんや」。結局、その夢は実現しなかったが、90歳という年になっても、なおもち続けた学ぶことに関しての貪欲さは、後世に遺された膨大な著作や講演録から伺い知ることができる。

こうした姿勢に塾生たちが感化されないはずがない。最近こんなことがあった。真夜中、私の携帯電話が鳴った。国会議員となった塾員からだった。すでに塾の前まで来ていて、「門を開けてほしい。塾主に相談したい」という。門を開けると、思いつめたよ

古山和宏（ふるやまかずひろ）

● 1959年東京都生まれ。都立小石川高校を経て、1982年慶應義塾大学法学部（国際政治専攻）卒業。オーストラリア国立タスマニア大学講師を経て現職。松下政経塾3期生。

うな表情の彼がいた。すぐに敷地内にある塾主の像の前に行って座り込んだが、1時間ほどすると、「ありがとうございました。答えがみつかりました」と、すっきりした表情で帰っていった。彼のなかには今でも塾主が生き続けている！　私も嬉しくなった。

これまで、日本で政治家になるには“地盤・看板・かばん”が不可欠だった。後援会組織や支持母体、親族の政治家や出身官庁の七光、そして資金のことであるが、政経塾はそれらと全く無縁の若者を政治家に育ててきた。そういう面では日本の政治を変えた、といっていいかもしれない。開塾後、10年ほど経って、国会議員となる卒塾生が現れ、現在は、首相の野田佳彦氏をはじめ、その数は38名まで増えている。

なぜ、今、政経塾から多くの政治家が輩出されるようになっているのか。

まず、「4年間の全寮制の生活が必須」という意味で、組織を退き、あるいは就職を断念し、背水の陣で臨んできた人材だけに門戸を開いていることが大きい。そのため、政経塾には通常の学校にはある定員というものがない。高い志と社会に対する強い問題意識をもった人だけに入塾を許可している。

ただ、そういう人たちだけを選抜したとしても、互いに没交渉で、個々人が勝手に学ぶ方式だったら、塾と名乗る意味がない。そこで生きてくるのが全寮制である。最初は通学制でもいいのではないか、という声もあったそうだが、塾主の鶴の一声で全寮制となった。しかも寮の構造も完全個室ではなく、一部に共同生活が取り入れられている。人間関係に揉まれないと人は成長しない。人の上に立つ指導者ならなおさらだ。おそらく、10歳になるかならぬかの年齢で、生まれ故郷の和歌山を離れ、たった1人で大阪の商家に丁稚奉公に入った自身の体験が重ね合わされているのに違いない。

全寮制であるがゆえの行事もある。全員そろっての毎朝の清掃だ。毎朝、決められた当番が、誰よりも早く起きて各場所の汚れ具合をチェックしておき、それに応じて人員を配置し、所定時間のなかで塾内を隅々まできれいにする。当番は早朝研修当番と呼ばれる。たかが掃除というなかれ、これも、互いに切磋琢磨する研修の一環なのである。

カリキュラムの作成から研修が始まる

じつは政経塾には決まったカリキュラムというものが存在しない。常勤の講師もいない。毎年12月に

合格が内定すると、翌年4月の入塾に向け、新入生はそのカリキュラムづくりから研修を始める。自ら問題を見出し、自ら答えるという姿勢が「自修自得」と呼ばれ称揚されている。

カリキュラムの一端を紹介してみよう。まずは座学だ。学ぶべき人を講師として招く。時にはこちらから出かけていき、直接教えを請う。「師」となる人は、塾員も含め、大学教授から現役の政治家までじつに幅広い。その内容は人間観、国家観、歴史観を磨くなど、根本的なことを考えるものが多い。「政経塾では政策立案や選挙戦略を教えている」というイメージがあるようだが、大きな誤解である。

机上の学習だけではない。「現地現場」もよく使われ、重視されるキーワードだ。例えば、経営の要諦を肌で実感するため、工場や販売店で実地体験する。農業の明日を考えるため、畑で土にまみれる。日本の福祉を根本から考え直すため、全く違う異国、インドに旅立つ、東日本大震災の被災地へ支援活動に出かける……。塾主は「融通無碍」という言葉が好きだった。政経塾のカリキュラムこそまさに融通無碍といえるだろう。

まとめると、高い志を共有する選ばれた同士たちと、昼夜分かたず切磋琢磨し、自らの主体性を尊重した自発的な研修活動が展開されている――これが、“地盤・看板・かばん”はないけれど、誰にも負けない志をもった政治家の輩出、という意味で、一定の成果を上げてきたということではないだろうか。

彫刻家・平櫛田中氏監修による塾主像。塾設立より10年後となる1989年7月に建立された。

○国家の経営、企業の経営 要諦は「衆知を集める」

これも誤解されがちだが、政経塾の「経」とは経済のことではない。経営のことなのである。松下政治経営塾、これがより正確な名称なのだ。

われわれはこの33年間で、252名の卒塾生を出したが、うち、政治の道に進んだ塾員が113名（45%）、起業家や会社経営者など経済分野に進んだ塾員が73名（30%）となっている。「国の政治は国家の経営である」という塾主の言葉があるように、国家のリーダーも、企業のリーダーも、備えなければならない要件は同じなのである。意思決定の規模が異なるだけで、企業に経営が不可欠なように、国家にも都道府県にも市町村にも、そして家庭や個人にも、経営というものが不可欠なのだ。

では、その経営を正しく行うために最も重要なことは何か。人間を知ることだ。それは人間一般だけではなく、己を知ること、そして、人間が集まって出来上がる社会を知ること、その2つの意味を含んでいる。

この「人間を知る」のに最適な書物を塾主は遺してくれた。1972年に発刊された『人間を考える―新しい人間観の提唱』（PHP研究所）である。ここでは、万物に与えられた本質を見出し、それをうまく生かし活用することによって物心一如の繁栄を生み出すことができる偉大な存在として人間を捉えつつ、その偉大さは個々の人間の力だけでは十分に発揮することができないから、古今東西の先哲諸聖のそれを含む「衆知」を集め、それに頼るほかない。それが人間の天命であり使命である、と説く。国家経営でも企業経営でも、この「衆知を集める」ことに最大の意を払うべきではないか。これこそ“経営の神様”松下幸之助が遺してくれた、国家経営者、企業経営者への最大のメッセージだと思える。

二重苦、三重苦の修羅場をくぐらせ 成果よりもその成長で評価する

冨山和彦氏　経営共創基盤　代表取締役CEO

不連続なイノベーションが次々と起こり、社会状況の変化も従来とは比べものにならないほどスピードを増している。そんななか、経営者に求められる能力はどのように変化しているのだろうか。「良きサラリーマンからは良き経営者は生まれにくくなった」と指摘する冨山和彦氏に、次世代経営者の育成法について伺った。

○調整型の経営者では不連続なイノベーションに対応できない

経営者はどうあるべきかという問いの答えは、事業特性や経営環境によって違うため一概にはいえない。ただし、最近機能しにくくなってきている経営者のタイプには、1つの共通点がある。それは、みなの顔色を窺い、それぞれの思いに配慮し、大きな不満の出ない落としどころを探りながら組織を率いていこうとするタイプだという点だ。

日本企業では従来、こうした調整能力に長けた人物が最も好まれ、評価もされてきた。しかし、時代が大きく変化した今、こうした調整型に組織運営を任せるのはむしろリスクが大きい。

例えば、該当する事業分野において画期的なイノベーションが起こりにくく、現場で少しずつ改良や改善を繰り返すことの方が重要な局面では、こうした調整型は非常にうまく機能する。その典型がつい最近までの自動車業界だった。反対にこの30年間、事業そのものの前提を覆すようなイノベーションが起こり続けているのがエレクトロニクスの分野だ。次から次へと不連続なイノベーションが起こり、それに伴う社会変化のスピードも速くなっていくと、経営における意思決定の比重は格段に高くなり、調整型ではもはや対応しきれなくなってくる。

それでも日本企業はこれまで、強い現場力や技術力で意思決定力の弱さを補ってきた。だが、それももう限界だ。現場が血の滲むような改善努力を繰り返し、ライバルに追いついたと思った頃にはすでにゲーム自体が終わっている。そんな悲惨な負けパターンが最近、多く目につく。弱い意思決定能力を高めていかないと、もはや生き残ることさえ難しい時代に入ったのだ。

○中間管理職に求められる能力とトップマネジメントに必要な能力は違う

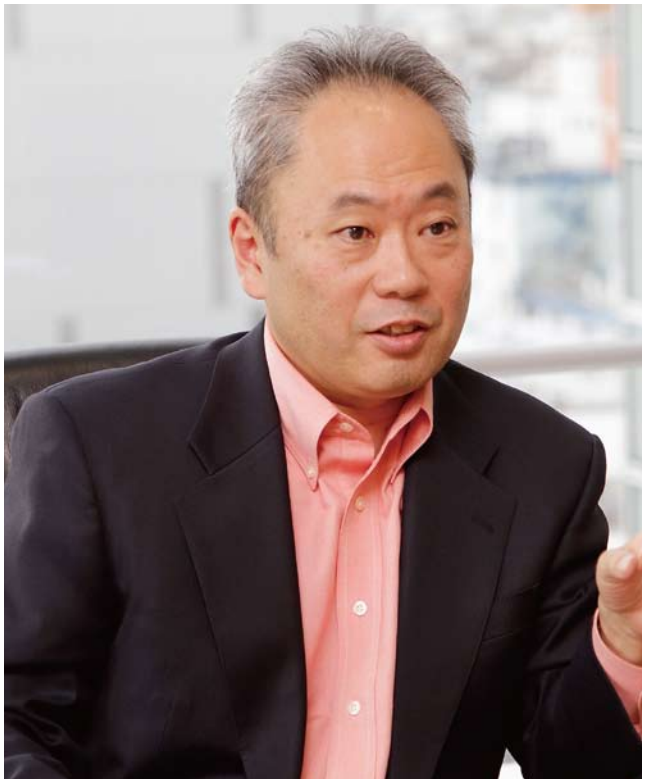
次世代経営者の育成に関していえば、従来のよう

な「良きサラリーマン」からのみ候補者を選抜していたのではもはや不十分だ、と認識すべきだろう。中間管理職に求められる能力とトップマネジメント層に求められる能力は、そもそも違う。部署間の利害を調整し物事をスムーズに実行していくという点において、調整型のリーダーは必要だが、それが機能するのは中間管理職までであり、今のような時代のトップに求められるのはむしろ、「壊すこと」「捨てること」の決断だ。

日本の経営者はビジョンが描けないとよくいわれるが、実際はビジョンが描けなくて悩んでいるわけではない。「AかBか」の判断を下さなければならない瀬戸際にいるのに、多くの場合は既存事業部やOBたちの顔を立てようとして、つい、「AもBも」という選択をしてしまう。この「壊せないこと」「捨てられないこと」が結果的にカネとヒトの投資を分散させ、ビジョンを曖昧なものにしてしまうのだ。

やっかいなのは、人望があり、部下に好かれて社長になった人物ほど人間関係にがんじがらめになり、とんがった経営決断がしにくくなる、という点にもある。信頼できる経営者の基準は、一般社会でいう「いい人」とは違う。組織を動かす以上、人間に対する好奇心をもっていることは大前提であり、意思決定を実行に移す段階では人心を掌握しながら進めていく力も必要である。ただし、トップが「情理を理解する」のは決して、人に嫌われないためではないということだけは理解しておくべきだろう。

いざというときに最も頼りにならないのは、情に流されてしまうリーダーだ。合理的な決断を下さなければならない場面で、「こいつは頑張ったから部長にしてやろう」という情理に基づく判断をするようなトップは決して信頼できない。トップが情を理解するのは人間的優しさの問題ではなく、極端にいえば、組織を動かすために必要不可欠だからにすぎない。つまり、経営という場面では、合理を貫くためにこそ情理を理解し、操作できる必要があるのだ。



冨山和彦（とやまかずひこ）

● 1960年生まれ。1985年東京大学法学部卒。在学中に司法試験に合格。1992年スタンフォード大学経営学修士（MBA）。ボストンコンサルティンググループを経て、コーポレイトディレクション代表取締役。2003年産業再生機構専務取締役COO。2007年4月から現職。

この点に関して、日本企業を率いていくのは確かに難しい。アメリカのCEOはいざとなれば、COOだろうとCFOだろうといつでもクビを切れるだけの権限をもっている。ところが、日本企業ではなかなかそうはいかない。下手をすると、現場がボイコットしてトップを辞任に追い込むくらい、簡単にできてしまう。そういう意味で、アメリカの企業を経営するよりも、日本企業を経営する方がずっと困難で高度な能力が求められる。だが、それだけタフな仕事がこなせる経営者を育てていかなければならないことを、日本企業は果たしてどこまで理解できているのだろうか。

修羅場を経験すると嫌というほど「人間」が分かる

現在のように、そう簡単には売上が伸びていかない時代に必要な利益を確保していくためには、矛盾した状況をどう乗り越えていくか、という深い思考力と決断力がトップに求められる。中間管理職の仕事のうち、何を切り、何を残すかという厳しい判断が求められるのは、全体の2割あるかないかだろう。だとすれば、まずはそのような観点から中間管理職の仕事を大きく2種類に選り分ける必要がある。そして、20代のうちに可能性があると認められる人材をトレードオフな決断が必要なポジションに据え、意思決定のトレーニングを十分に積ませる。その上で、30代半ばまでに思い切って修羅場に放り込んでみることだ。

具体的には例えば、事業規模としてはそう大きくない、倒産しそうな子会社をあえてその人物に任せてみる。誰がやっても十中八九失敗するのだから、失敗したところでリスクは少ない。半面、こうした厳しい状況下における意思決定は非常に難しく、それを実行しようとすれば必ず周囲との軋轢が生じる。何かを決断すれば、誰かを不幸にするかもしれない。そういう状況に耐えながら、本当に必要な判断を下し、実行できる人間かどうか、をテストするのだ。

厳しい場面に直面すると、人間は嫌というほど自分を思い知らされる。追い詰められれば追い詰められるほど冷静になれるタイプか、情に流されない人間か。あるいは、意思決定を下す際のクセなども見えてくるはずだ。こうした修羅場をいったんくぐれば、次に同じような場面に遭遇した際、どう対処すればいいのかのヒントも掴める。

評価する側にとっても、その人物がいざというときでも人に頼らず自分で考え、意思決定できる人間かどうか、を見るいい機会になる。たとえ失敗しても、気にすることはない。そこから這い上がれるタフさがなければ、経営者には向かないからだ。

修羅場がそこかしこにある今は次世代経営者育成のまたとないチャンス

日本企業ではよく、若手のエースを売上の大きい部門に配属させるが、これは経営の訓練としてはあまり意味がない。そこで成果をあげたとしても、それが本人の能力によるものなのか、周囲の環境がいいからなのか、判断できないからだ。

いずれトップになれる人材かどうかを本気で見極めたいのならば、その成果よりも、成長で判断すべきだろう。そして、人間が最も成長できるのは、「もう限界だ」と思えるような修羅場をくぐり、それを乗り越えたときだ。それを経験させないで目に見える点数だけで評価しようとするから、なるべく周囲に波風を立てず、平均点の高い人材ばかりが候補者として残っていくことにもなる。

経営者育成ということのみでいえば、じつは今日ほど恵まれた環境もない。国内であれ海外であれ、日本企業は20〜30年前よりもずっと厳しい状況に置かれている。これはある意味、チャンスだ。今の20代、30代のなかから「これ」と思う人材を選び、任せるべき仕事を任せ、厳しい現実のなかで成長できる体験を積ませれば、今よりずっとタフな経営者が育つ可能性はある。問題は、ぬるい時代を生きてきた今の経営者たちにその決断ができるかどうか、だ。

5つの基本能力と資質に加え 自分なりの「軸」をもて

八木洋介氏　株式会社LIXILグループ　執行役副社長　人事総務・法務担当

優れたリーダーを輩出し続ける世界的企業はどこか、という問いに、
多くの人がその名を挙げるに違いない、GEだ、と。そのGEで、人事の要職にあった13年の間に
数多くの優れたリーダーを育成、この4月からは住生活グループ（現LIXILグループ）に移った
八木洋介氏に、経営者に必要な能力、果たすべき役割、育成方法について伺った。

経営者には基本的に3つの能力が必要だ。それは、優れたビジョンや戦略を描けること、それを社員にうまくコミュニケーションできること、その達成に向けて、さまざまな施策を考え、最後までそれをやり遂げられることだ。ビジョン・コミュニケーション・エクゼキューション（実践）、英語でいえばこの3つだが、これらに、クレディビリティとチャームの2つを加えたい。人間としての信頼感、そして、人間としての魅力とか可愛げということだ。先の3つが完璧であっても、言行不一致なリーダーや、どこにも隙のないロボットのようなボスには人はついていかない。

さらにいうと、「グローバル時代の日本人経営者」という意味においては、特にコミュニケーションにおけるインパクトの強さが必要である。短い言葉で表現する力、語尾をうやむやにせず言い切る力、その人の自信を表す声の大きさや抑揚、まずは結論から入り、その理由を明らかにしていく話し方、巧みな比喩……たとえ中身は同じでも、言い方一つで、社員のやる気が180度変わるのは事実である。日本人は苦手だが、ぜひ身につけてほしい力だ。

もう1つ、ビジョンに関して「世界観」ともいうべき視野の広さを強調したい。物事を決して日本中心で考えない。あたかも宇宙から地球を見るように、グローバルレベルで経営の最適化を考える。グローバル企業の経営者は、国境という狭い概念を捨て、世界中で、ビジネスという名の「狩り」をしている、という思考をもつべきだ。

○自己抑制しがちな日本人だからこそ ぶれないための「軸」が必要

誤解しないでいただきたいのは、世界のどこでも通用するユニバーサルな基準をもて、という意味ではない。「わが社はこうだ」という強固なアイデンティティをもった上で、それを世界に広げるべき、ということである。以前、トヨタ自動車の米ケンタッキー工場に行った際に驚いたのは、そこで働くアメリカ人の様子が日本人そっくりだったことだ。いや、正確にいえばトヨタ人になりきっていたということだろう。コマツのグローバル化が成功しているのも同じ原理だ。その伝でいけば、世界中で優秀なLIXIL人を育てることが私の今の重要なミッションの1つである。

ただ、こうした能力や資質を備えていても、なかなかリーダーシップを発揮できない人材がいる。その理由は、自分を突き動かす「エンジン」が欠けているからだと私は思っている。このエンジンを備えていない人が日本人に多い。なぜだろうか。

グローバル企業で働いている中国人やインド人、韓国人を見ていると、ハングリー精神の旺盛なことに驚かされる。子どもの頃から「勝て」「一番になれ」と親に言われ続けているからではないだろうか。もち

ろん、アメリカ人も同じようにたくましい。彼らの親の口癖は「Be yourself＝自分をもて」だ。

共通したメッセージは、「自分を外に出せ」ということだが、日本人の場合は逆で、「人に迷惑をかけるな」「みんなと仲良くしなさい」「お兄（姉）ちゃんなんだから、我慢しなさい」と言われ続ける。「自分を抑えなさい」ということだ。その結果、組織の和を尊び、与えられた仕事をひたすら真面目にこなす、リーダーとは対極の行動をとってしまう人材になってしまうのではないか。

では、どうしたらいいのか。自分の「軸」を明確にすることだ。言動の中核となる正しい価値観、自分にとっての正しさの基準、これだけは貫きたいという哲学、それが軸だ。これさえしっかりもっていれば、「勝ちたい」と思うのが苦手な日本人でも、「それは正しいことか」という価値基準に照らし、自分の意見を堂々と打ち出せる。自己抑制という宿痾（しゅくあ）を免れ、組織をあるべき方向に導くことができるのだ。

「逃げない」という軸を私がもつに至った理由

恥ずかしながら、私の話をしたい。高校卒業時、親や周囲から期待された道からはずれるのが怖くて、大学入試からドロップアウトし、ヨーロッパ放浪の旅に出かけた。ヒッチハイクでノルウェーまでたどり着き、たまたま通りかかった村のよろず屋で、陳列棚に日本製のプラモデルを見たとき、びっくりした。こんな辺鄙な村にまでプラモデルを売りに来た日本人がいる！　戦後日本の復興と豊かさを実現させたのは、そういう人たちに違いない、と。

同時に、激しい後悔にさいなまれた。受験に失敗するのが怖くて逃げた自分の弱さというものが身に沁みて分かったのだ。それ以来、私は「何事にも前向きに取り組み、決して逃げない」という軸を自分のなかに立てた。帰国後、改めて受験勉強に挑戦して大学に入った。卒業後はビジネスの世界で精一杯仕事がしたい、という強い気持ちが芽生えていた。

私は今でも自分のことを基本的に弱い人間だとは思っているが、「逃げない」という軸を意識することで言動の一貫性が担保され、なおかつ、物事の分析力、判断力、決定力が向上した。

嘘をつかない。これも私の重要な軸だ。そういう軸を、経営者はいくつかもってほしい。それがリーダーシップのエンジンになるのだ。

一方で、自分の軸にこだわりすぎることの弊害もある。物事の変化を受け付けない、ただの頑固者になってしまう危険がある。そうならないためには常に学び続けるという謙虚な姿勢が必要である。互いに違う軸をもった人とは意見が対立することもあるはずだ。そのときには、「こっちが正しい」と押し切るのではなく、相手の軸を見極めながら議論し、組織にとってベストの決断を下すべきだ。軸同士がぶつかり合うところまで議論したら、最終責任をもつ人が決めればよい。

○リーダーを育てる ストレッチと早期選抜

ここまで、経営者に必要な要件を述べてきたが、じつはそれは部課長といった職場のリーダーにもあてはまることなのである。1つだけ違うのは、経営者は会社全体のビジョンや戦略を最後に決める役割をもつ、という点だけである。人・物・金を、いつどこに、どのくらい投下するか、という経営資源の優先順位をつける役割、といってもよい。企業の買収や売却を行う場合に顕著に発揮される力である。

そうだとすると、今の職場のなかに次の経営者がいる、ということだ。経営者と同じ意識、つまり、ビジョン・コミュニケーション・エクゼキューションを大切にしながら、「これは私の会社だから、こうあるべきだ」という軸をもって、日々の仕事をこなしている人材が多ければ多いほど、次の経営者候補が多い会社、ということになる。

現実には、そういう人材の数は少ない。育てるのも難しい。だからこそ、時間をかけなければならない。そのためには早くから取り組まなければならず、だからこそ早期選抜が基本となる。これが私の考えであり、それを基に日本GEで次世代リーダー育成プログラムを作り成果を上げた。基本的な内容はリーダーとしての軸づくりだ。LIXILグループでも同じようなプログラムをすでに始めている。

同時に、大切なのが、日々の仕事のなかで常にストレッチさせることだ。月1回、上司が部下とレビューの場をもち、その人材、あるいはその組織の最大のアウトプットを常に要求し続けることで、人材は育ち、組織は最高の結果を出すことができる。教える、鍛える、励ます、場合によっては、入れ替えるということも考えながら、真剣にBestを追求しなければならない。

そうやって常にストレッチし続けた人材のなかから、これは、と思う人材を選抜し、高い職位の仕事を割り当てる。ストレッチすると人には差がつく。差をつけることを回避するのではなく、あらゆる局面でよりよい結果を出す人材を活用していく姿勢こそ、グローバル競争を勝ち抜く常道である。われわれが行っているのは、戦いに勝てなかったら飢え死にしてしまう、世界を舞台にした壮大な狩りなのだ。現代は、年齢や性別、国籍に関係なく、チャレンジングなリーダーの存在が重要な時代であることを忘れてはならない。

八木洋介（やぎようすけ）

● 1955年京都府生まれ。1980年京都大学卒業後、NKKに入社、人事などを歴任。1999年からGEに移り、GE Medical Systems Asia、GE Money Asia、日本GEでHRリーダーなどを務める。2012年4月より現職。著書『戦略人事のビジョン』（共著、光文社新書、2012年）。

東レ

見据えるべきは10年先、20年先 事業も人材育成も「継続は力なり」

宗石 譲氏　東レ株式会社　東レ総合研修センター　三島研修室長

人材育成は一朝一夕にはいかない。まして経営者のそれたるや……。東レが次世代経営者の計画的育成を20年以上にわたって続けている。その場を「東レ経営スクール（TKS）」という。その哲学は「企業の盛衰は人が制し、人こそが企業の未来を拓く」という同社の前田勝之助名誉会長*1の言葉に表れている。TKSの今を追った。

TKSのねらいは、①東レおよび東レグループの次世代経営者の計画的育成、②関係各社に優秀な課長層を積極的に投入することによる連邦（＝グループ）経営の推進、③経営者に必須の実践的知識やノウハウの習得、の3つである。そのカリキュラムは、経営者の使命、経理・財務、グローバルリーダーシップ、経営戦略、マーケティング、研究・技術開発、生産、理念・歴史・伝統、組織・人事、CSR、法務など非常に多岐にわたる。講師は社内外の専門家が務める。

定員は毎年20名、営業・管理系と生産・技術・研究系が半数ずつで、平均年齢は40代前半だ。

人選は各本部・部門からの推薦・指名による選抜方式だが、2005年以降は「意欲の高さ」も評価しようと、論文と面接審査による公募形式も導入している。期間は6カ月で、毎月1週間、計5回の合宿を含む、かなりハードな内容だ。

人事異動を組み込むことで単なる研修では終わらせない

TKSが作られた1991年といえば、ちょうどバブルが崩壊した年だ。開設の理由について、東レ総合研修センター三島研修室長の宗石譲氏が話す。「以前のように事業が順調に拡大していた時期は、比較的若い頃から、工場の立ち上げや海外進出といった、修羅場を経験できる大きな仕事がたくさんあり、OJTを通じて経営に必要な知識やスキルを身につけることができました。つまり自然に経営者が育っていく環境があったのです。ところが、時代が変わって仕事自体もどんどん細分化していくなか、OJTだけで経営者を育成するのが非常に難しくなりました。一方、東レ単体ではなく関係会社を含めた連邦経営の推進を標榜した時期でもありました。そこで、研修（OFF-

*1 東レ総合研修センター設立時に社長を務めた

JT）を通じた計画的な経営者育成ということに踏み切ったのです」

しかし、研修だけで経営者が育つとも思えない。そこで工夫されたのが「人事異動」との連動だ。20期が修了し、現在400名の卒業生がいるが、その7割が関係会社の役員やそれに準ずる幹部への異動を経験している。「TKSを出たからといって昇進や昇格はありませんが、卒業生という“称号”はついて回り、異動時も、ふさわしいポジションが用意されます」

共同研究のために インドに向かったグループも

もう1つ、目玉となっているのが共同研究だ。5名ずつ、4つのグループに分かれ、経営者の視点で、東レや関係会社の戦略や課題の解決策を研究する。座学で身につけたことを基に、経営者としての実践力を身につける演習という位置づけだ。

合宿中は夕食後の時間、それ以外は土日なども利用してメンバーが自主的に集まり、テーマ設定を含めた話し合いを続ける。関係各社に出かけ、社長、役員などにインタビューすることもある。2011年度は「インドにおける東レの事業拡大」をテーマに選んだグループがあり、メンバーが2度も現地に赴き、他社や大学関係者も含めた綿密なヒアリングを行ってきたという。同期20名はもちろんだが、この共同研究のグループで築く絆は、TKS修了後も大きな財産となるであろうことは想像に難くない。

そして研修の最終日、その成果を本社および関係会社の社長以下、役員が出席する発表会で報告する。「テーマの選び方は非常に難しい。重要なテーマほど、実際の経営や各部署で議論されているので重複してしまうのです。受講生をストレッチさせるとともに、経営にも資するテーマをどう選ぶか。基本的には受講生が話し合って決定しますが、事務局が調整に入ることもあります。報告内容については、なかには役員からぜひ詳しい話を会社でやってもらいたいと言われる場合もあります」。テーマ設定の質の担保も、共同研究が成功し続ける秘訣だろう。

このような経験を積むTKS修了生には、どのような変化が訪れるのだろうか。「課長視点が経営者視点へと明確にシフトします。またTKS修了生は仕事に対する意欲や知識が非常に高いと、異動先の上司である関係会社の社長からの評価もあります」

1991年から20年が経過し、この7月から21期生の活動が始まったところだ。本社の取締役26名のうち、9名がTKSの卒業生、この6月に就任したばかりの新任取締役に限っては5名中3名が卒業生だ。将来の経営者を育成するという意味では確実に成果が出ているといえるだろう。

近年は、さらにグローバルの要素を強める方向に発展しつつある。TKSは国内の社員が対象だが、1996年から海外の現地子会社の部長クラスを対象にした「海外幹部研修」も行っている。「異文化理解やグローバルコミュニケーションについての『海外幹部研修』とTKSとの合同セッションを数年前から実施していますが、それを拡充します。また、グローバル

東レ経営スクールは静岡県三島市にある
東レ総合研修センターで行っている。

研修の最終日、社長や役員、関係会社社長などを前に共同研究の成果を報告する。

企業経営や事業戦略をテーマとした内容を増強していきます」

成熟産業であった繊維が再び会社の屋台骨に

われわれがTKSを取材しようと思った問題意識は、経営者の育成という、成果がすぐには見えない投資を、なぜ20年以上も継続できるのか、ということであった。前述したように、TKSが一定の成果をあげているのは確かである。しかしそうはいっても、ただでさえ多忙なエース人材を、仕事の場から一時引き離すわけだから、本人はもちろん現場にも多大な負担が生じているはずだ。取材を通じて分かってきたことがある。その答えは「粘り強く継続する」という東レのDNAにあるようなのだ。

現在、東レの業績は絶好調、円高や電力不安という製造業にとっての逆風をものともせず、2011年度は最高益をあげている。その原動力となっているのが一時、「斜陽」ともいわれた繊維事業だ。

TKSが創設された1991年頃は繊維事業は絶好調だったが、その後、人件費の安さを武器にした新興国企業の追撃に遭う。それは東レだけに限った話ではなく、国内繊維メーカーのほとんどが同じ問題に直面し、ある企業は医薬品、ある企業は化学品に活路を見出し、“繊維の旗”を次々に降ろすことになった。しかし、東レは違った。繊維事業への投資を続けて、事業の構造改革と新興国が真似できない高付加価値化に挑んだ。

地道な努力が実り、復活の狼煙となったのがファーストリテイリングとの提携だ。象徴的な商品が東レの発熱・保温繊維を使ったヒートテックである。2003年の発売以降、日本人の冬の肌着として定着、売上は今や1シーズン1億枚にも上る。

地道に続けるのが東レのDNA

さらに息の長い例が炭素繊維だ。1971年に東レが事業化に成功して以来、多くの企業が参入したが、収益化という大きな壁を前に次々と撤退していった。だが、東レだけは踏ん張った。鉄に代わる新素材として、1975年からボーイング社に炭素繊維を供給。翼や胴体に使う一次構造材として納入し始めたのが1989年で、2011年、全日空に納入された新型旅客機、ボーイング787の機体に東レの炭素繊維が使用されたことが大きなニュースになったのは記憶に新しい。ある雑誌のインタビューで、社長の日覺昭廣氏はこう語っている。「今の東レの強みは、過去80年以上にわたる繊維技術の蓄積にある。（中略）少なくとも5年、10年は我慢しないといけない。地道に我慢し続けることができるのが東レの社風」*2

「地道に続ける」という点では事業も人材育成も同じだろう。宗石氏によると、リーマンショックが起こった2008年秋、研修全体を絞り込まなければならなかったときも、榊原定征会長（当時の社長）から「TKSはしっかりやってくれ」という指示があったという。見習うべき企業も多いのではないか。

*2『週刊東洋経済』2012年4月21日号より抜粋

経営環境の激しさごとに見る 経営人材育成の課題

RMS Research 経営人材育成実態調査 2012からの考察

リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所
主任研究員 入江崇介

はじめに

人材マネジメントに関する諸調査で、常に優先順位が高い課題として取り上げられるものに「次期経営人材の育成」がある。このことは、このテーマの重要性と同時に、解決の難しさを象徴している事象といえる。

そこで本報告では、経営人材育成をめぐる課題について、弊社にて行った調査を基に、企業の置かれている環境の激しさを1つの観点として加え、分析した結果についてご紹介する。

調査概要

調査概要は図表1のとおりである。263社の内訳は、「製造業：製造業以外」がおおよそ1：1であった。また、5年間の売上や営業利益の成長率の「業界平均と比べて高い：業界平均程度：業界平均と比べて低い」の内訳はおおよそ2：6：2、海外売上比率の「0%：0%より大きく20%以下：20%超」の内訳はおおよそ1：1：1であった。

図表1 調査概要

調査目的	事業を取り巻く環境や求める経営人材像ごとに、経営人材育成の実態と課題を明らかにすること
調査対象企業と回答者	主に従業員1000名以上の企業の、経営人材育成の取り組みを把握しているミドルマネジャー以上
調査方法	郵送調査法（一部持参）
調査内容（例）	・経営人材の要件 ・経営人材、経営人材候補に関する課題 ・経営人材候補への教育プログラム ・経営人材候補の選抜 ・経営人材候補の育成を目的とした異動・配置 ・経営人材育成の考え方
実施期間	2012年5月～6月
有効回答数	263社（有効回答率23.1%）

経営人材に求められること

一言で経営人材といっても、全社経営に携わる人材（最高経営責任者、最高職務責任者など。以降「全社経営人材」）と、事業経営に携わる人材（事業部長など。以降「事業経営人材」）とでは、求められる機能が異なると考えられる。図表2のとおり、両者において最も選択率が高かったのは、「ビジョンを描く」であり、その選択率は全社経営人材を対象とした場合に、より高かった（全社経営人材〈以降、全社〉89.5%、事業経営人材〈以降、事業〉75.9%）。また、「事業の成長

の道筋を描く」(全社69.4%、事業68.1%)、「事業の目標を定める」(全社62.8%、事業63.7%)も両者で選択率が高く、両者の間で選択率にほぼ差がなかった。

一方、「不採算事業をやめる」(全社50.4%、事業18.8%)、「複数事業のポートフォリオをコントロールする」(全社49.4%、事業21.1%)、「事業ドメインを設定する」(全社49.6%、事業23.5%)などは、全社経営人材を対象とした選択率が高くなっていた。その他の要素についても、概して全社経営人材を対象とした選択率が高いものが多かったが、「収益性を高める」(全社63.8%、事業74.6%)、「売上を拡大する」(全社49.4%、事業58.8%)については、事業経営人材を対象とした選択率がやや高かった。

以上より、経営人材にはさまざまなことが求められるなか、全社経営人材に特異的に求められるのは事業の立地に関する意思決定であること、事業経営人材に特に求められることは、個々の事業を磨き上げることであることなどが確認された。

環境の激しさとの関係

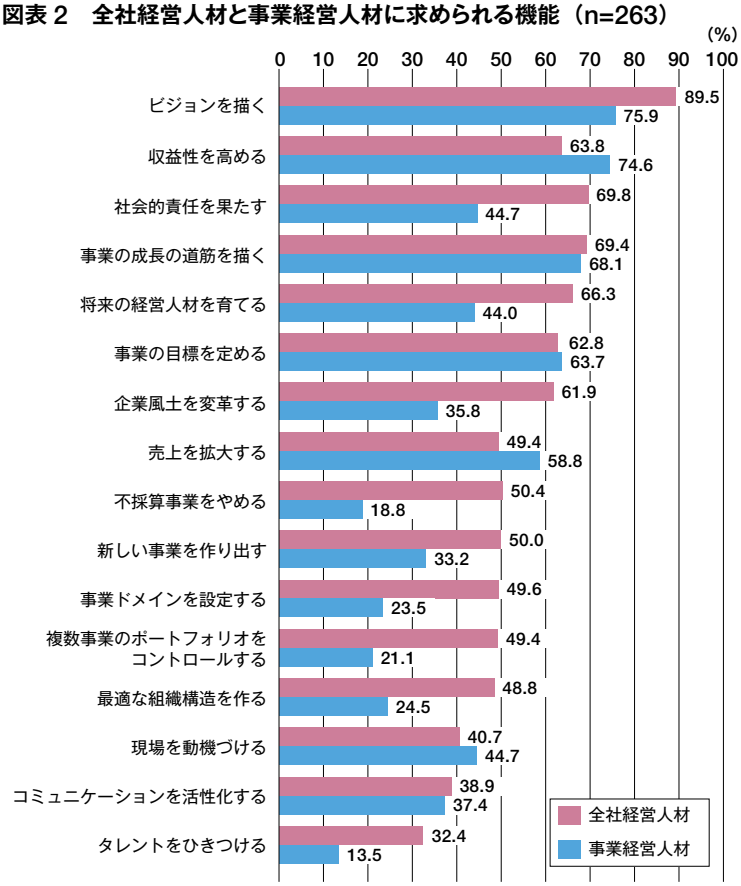
続いて、全社経営人材、事業経営人材それぞれに求められる機能について、経営を取り巻く環境の激しさ別に分析を行った。経営を取り巻く環境の激しさについては、「主力商品のライフサイクルが1年程度である」「技術革新のスピードが速い」など、環境の激しさを記述した項目7個への回答傾向を確認の上、分類を行った。ここでは、選択数が1個以下であれば「環境が激しくない」(130社)、3個以上であれば「環境が激しい」(71社)とし、比較を行った。結果は、図表3である。

経営を取り巻く環境の激しさにより選択率に大きな差が見られるものに注目すると、「①売上を拡大する」は、環境の激しさによる選択率の差が全社経営人材を対象とした場合に特に大きかった。

また、「②最適な組織構造を作る」は、全社経営人材に求められる程度が強く、特に環境が激しい場合にその程度が顕著となっていた。一方、「③現場を動機づける」は求められる程度は全社経営人材、事業経営人材が同程度であり、環境の激しさの影響も同程度であった。

この他、「④新しい事業を作り出す」は、全社経営人材に強く求

図表２　全社経営人材と事業経営人材に求められる機能（n=263）



注：調査では、全社経営人材、事業経営人材のそれぞれについて、図表２の16個の項目について求められる程度を「強く求められる、求められる、ほとんど求められない、全く求められない」の４段階で質問を行った。本報告では、「強く求められる」の選択率について、両者の比較を行った。

図表３　全社経営人材と事業経営人材それぞれに求められる機能（環境の激しさ別）

	全社経営人材			事業経営人材		
	[a]激しい（%）N=71	[b]激しくない（%）N=130	差<a-b>（ポイント）	[c]激しい（%）N=71	[d]激しくない（%）N=130	差<c-d>（ポイント）
①売上を拡大する	64.3	44.1	20.2	64.3	55.6	8.7
②最適な組織構造を作る	61.4	42.2	19.2	21.4	22.0	-0.6
③現場を動機づける	51.4	35.2	16.3	50.0	37.8	12.2
④新しい事業を作り出す	62.9	47.7	15.2	44.3	31.7	12.5
⑤将来の経営人材を育てる	62.9	66.4	-3.5	51.4	37.0	14.4
⑥コミュニケーションを活性化する	44.3	37.5	6.8	44.3	33.9	10.4
⑦収益性を高める	71.4	61.7	9.7	72.9	76.2	-3.3
⑧企業風土を変革する	67.1	57.8	9.3	38.6	35.4	3.1
⑨事業の成長の道筋を描く	75.7	66.4	9.3	64.3	68.5	-4.2
⑩不採算事業をやめる	54.3	48.4	5.8	18.8	17.5	1.4
⑪事業の目標を定める	68.6	63.3	5.3	58.6	64.6	-6.0
⑫複数事業のポートフォリオをコントロールする	50.0	46.9	3.1	21.4	19.0	2.4
⑬社会的責任を果たす	71.4	68.8	2.7	42.9	48.0	-5.2
⑭事業ドメインを設定する	49.3	47.7	1.6	22.9	22.2	0.6
⑮タレントをひきつける	33.3	32.0	1.3	11.6	11.5	0.1
⑯ビジョンを描く	88.6	92.2	-3.6	74.3	75.6	-1.3

注：図表２同様、「強く求められる」の選択率で比較を行った。

められるものの、環境の激しさの影響は、全社経営人材、事業経営人材、同程度であった。また、「⑤将来の経営人材を育てる」は、全社経営人材に求められる一方、環境が激しい場合には事業経営人材に対して求められる程度も高くなっていた。

以上の結果には、厳しい環境下では、売上の拡大という、足元を固める仕事が事業経営人材同様に全社経営人材に求められること、環境が激しい場合に最適な組織構造づくりがより明確に全社経営人材に求められること、また、環境がダイナミックだからこそ、変化の現場により近い事業経営人材に経営人材育成へのさらなるコミットメントが求められることなどが表れていると考えられる。

第一の課題は５年後の経営人材育成

ここまでは、経営人材に求められる機能について、経営環境の激しさも踏まえ確認をしてきた。全社経営人材なのか事業経営人材なのかによって求められる仕事が異なり、経営環境の激しさによっても、求められる機能に差が見られることが確認された。

それでは、企業は経営人材ならびにその候補についてどのような課題を抱いているのか。図表4では、環境の激しさごとに、経営人材に関する優先課題を比較した。

両者で選択率が最も高かったのは「5年程度で経営を担う経営人材『候補』の育成」(激しい74.6%、激しくない69.2%)であり、ともに次の経営を担う人材育成に悩みを抱えていることが確認された。

次に選択率が高かったのは、経営環境の激しい企業群においては「現経営人材の事業創造力強化」(53.5%)という、当面の環境に対応するための現経営人材の育成に関する課題であった。一方、環境の激しくない企業群においては、「現経営人材の事業創造力強化」と「10年程度で経営を担う経営人材『候補』の育成」の選択率が同じ(40.8%)であった。

本調査からも他の調査同様、企業が次期経営人材の育成に課題を感じていること、またそれが企業を取り巻く環境の激しさによらないことが確認された。

スピードが求められる経営人材育成

続いて、経営人材育成に関す

る課題について、環境の激しさごとに傾向を確認した。結果は図表5である。

環境の激しさによらず、総じて課題の選択率は高かった。そのなかでも、最も選択率が高かったのは「経営人材育成に求められるスピードが速まっている」(激しい97.1%、激しくない92.9%)であった。

また、環境の激しさによって選択率に10ポイント以上の差が見られたのは、「経営人材『候補』が不足している」(激しい90.0%、激しくない74.0%)、そして「経営人材育成の方法が確立されていない」(激しい88.4%、激しくない78.6%)であった。

企業を取り巻く環境が変化するなか、経営人材の育成にスピードが求められる一方、そのための方法論が確立されていないこと、その結果十分な候補者の育成ができていないという構造的な悩みが伺える結果であった。

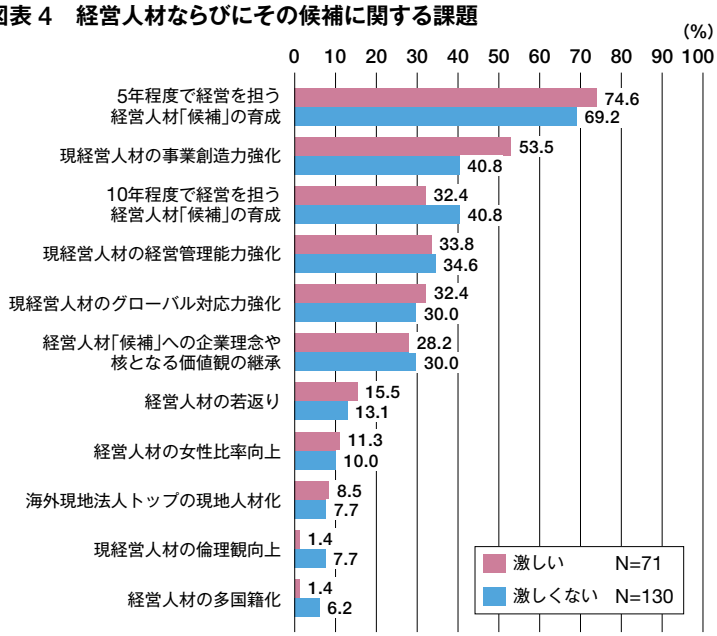
育成施策への満足度の差も顕著

それでは、そのような激しい環境に対応できている企業と対応できていない企業では、経営人材候補の教育プログラムの実施で、どのような差が見られるのだろうか。

図表6のとおり、概して、対応できている企業の方が、プログラムを実施している比率、特にその施策の成果に満足している比率が高くなっている。

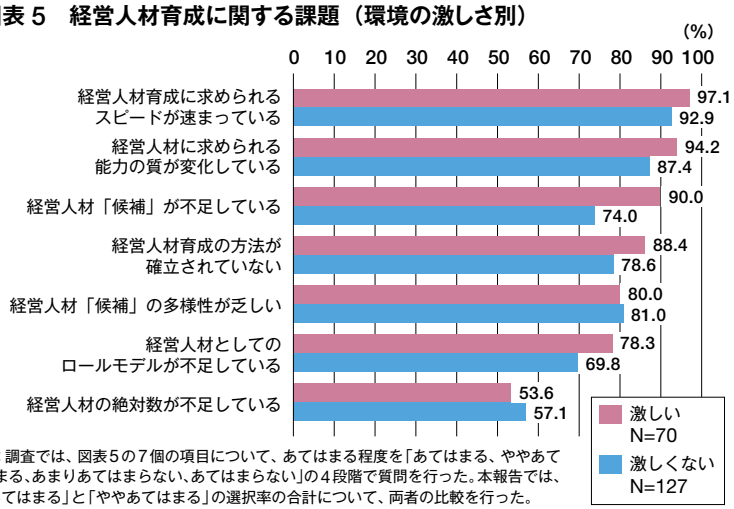
対応できている企業とできていない企業との間で、特に「実施しており、成果に満足している」の選択率の差が大きいのは、「A 現役の経営人材による直接指導(塾、講話等)」であり、その差は30ポイントに及んだ。また、「B 経営人材として必要な知識付与のための研修」「C 会社や事業について深い理解を促すための研修」「D 会社や事業の今後の戦略を提言する研修(アクション・ラーニング)」についても、対応できている企業とそうでない企業との間で「実施しており、成果

図表4　経営人材ならびにその候補に関する課題



注：調査では、図表4の11個の項目について、優先順位1位～3位のものを最大3つ選択する形式で質問を行った。本報告では、優先順位3位までの選択率の合計について、両者の比較を行った。

図表5　経営人材育成に関する課題（環境の激しさ別）



注：調査では、図表5の7個の項目について、あてはまる程度を「あてはまる、ややあてはまる、あまりあてはまらない、あてはまらない」の4段階で質問を行った。本報告では、「あてはまる」と「ややあてはまる」の選択率の合計について、両者の比較を行った。

図表６　経営人材育成施策の実施状況

	経営を取り巻く環境が激しい					
	対応できている（%）N=82			対応できていない（%）N=28		
	[e]実施しており、成果に満足している	[f]実施しているが、成果に満足していない	合計 <e+f>	[g]実施しており、成果に満足している	[h]実施しているが、成果に満足していない	合計 <g+h>
A 現役の経営人材による直接指導（塾、講話等）	30.0	31.3	61.3	0.0	46.4	46.4
B 経営人材として必要な知識付与のための研修	26.8	45.1	72.0	7.1	39.3	46.4
C 会社や事業について深い理解を促すための研修	24.4	29.3	53.7	7.1	32.1	39.3
D 会社や事業の今後の戦略を提言する研修（アクション・ラーニング）	20.7	36.6	57.3	3.6	35.7	39.3
E 多面（360°）観察評価	18.1	19.3	37.3	3.6	42.9	46.4
F 企業理念を深く理解するための研修	20.7	20.7	41.5	7.1	25.0	32.1
G 経営人材としての役割認識、自覚や覚悟を促すための研修	23.2	35.4	58.5	10.7	32.1	42.9
H 異業種交流型研修	17.1	15.9	32.9	7.1	25.0	32.1
I 現役の経営人材によるコーチング、メンタリング	7.4	19.8	27.2	0.0	17.9	17.9
J 社外のプロによるコーチング	11.0	19.5	30.5	3.6	21.4	25.0
K 国内のビジネススクールへの派遣	13.6	16.0	29.6	7.1	21.4	28.6
L 国内と海外の経営人材「候補」による合同研修	6.2	9.9	16.0	0.0	0.0	0.0
M 海外のビジネススクールへの派遣	6.2	6.2	12.3	0.0	10.7	10.7
N ビジネスとは直接関係しない教養や世界観を学ぶ研修	8.5	11.0	19.5	3.6	0.0	3.6

注：比較のために必要なサンプル数を考慮し、環境の激しさについては、既述の経営を取り巻く環境の激しさについて、選択数が２つ以上であれば経営を取り巻く環境が「激しい」とした。また、環境に対応できているか否かについては、対応状況について「十分対応できている、対応できている、ある程度対応できている、対応できていない、全く対応できていない」の５段階で質問した項目について、「十分対応できている／対応できている／ある程度対応できている」が選択されていた場合「対応できている」、「対応できていない／全く対応できていない」が選択されていた場合「対応できていない」とした。なお、図表７、図表８も同様の基準にて分類を行った。

に満足している」の選択率に20ポイント近い差が見られた。

この結果には、激しい経営環境下の企業において、現在の経営陣の延長線上にはない人材の育成を望んでいることが表れていると考えることができる。

なお、「E 多面（360°）観察評価」については、実施率の逆転が見られたが、成果への満足度については、対応できている企業の方が高かった。厳しいながらも、現在の環境に求められる経営者の要件を見定められているか否かが、経営人材の育成の成否に影響している可能性が垣間見える。

現場を巻き込む難しさ

厳しい、激しい環境に対応できている企業とできていない企業との間で、教育プログラムに関する問題意識に差があるかについても確認を行った。

図表７のとおり、必ずしも選択率が高くないものの、「現場のライン長や上司の理解が得られない」（対応できている〈以降、対応〉7.1%、対応できていない〈以降、非対応〉25.0%）、「十分な予算が確保できない」（対応17.9%、非対応35.7%）については、両者の間で選択率に20ポイント近い差が見られた。

環境が激しい状況においては、現在の課題・問題への対応に追われ、確かに現場の理解を得ることや、十分な予算を配分することは難しいと考えられる。一方で、経営人材に求められる能力は必ずしもすべてが短期間で身につけられるものではなく、現在対応しないことが、将来のより厳しい状況に対応できない種になるという、負の循環に陥る可能性も秘めている。

なお、「十分な時間を確保できない」の選択率は環境の激しさに関係なく、選択率はともに50.0%であったことから、限られた時間を生かすためにどのようなことをすべきか明確にし、全社でこの課題に取り組むことが、今後必要だと考えられる。

経営人材による コミットメントの重要性

最後に、経営人材育成の状況についてたずねた質問について、対応できている企業とできていない企業との差を確認する。図表

8のとおり、すべての項目について、環境に対応できている企業の選択率が高くなっていた。

またその差は、「質の高い経営人材が育っている」(対応41.5%、非対応14.3%)のような経営人材育成の成果に対する項目のみならず、「経営人材育成に責任を持つ組織が明確になっている」(対応58.5%、非対応28.6%)、「人事戦略と経営人材育成戦略とが連動している」(対応61.0%、非対応39.3%)、「事業戦略と経営人材育成戦略とが連動している」(対応53.7%、非対応35.7%)、そして、「経営人材育成に経営者が高くコミットしている」(対応72.0%、非対応51.9%)にも表れていた。

おわりに

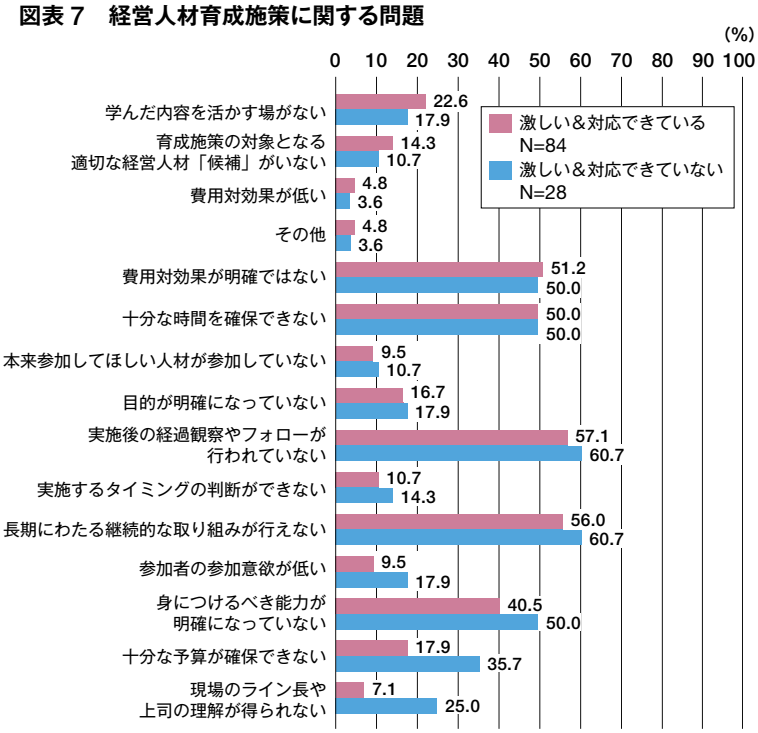
本調査からも、経営環境が目まぐるしく変化するなか、質的に異なる経営者をスピーディに育てなければならないという、経営人材育成の悩ましさが改めて確認された。

一方、そのようななかだからこそ、経営、また現場の双方がコミットし、戦略的、また意図的な取り組みを行うことが、経営人材育成の成功につながる要因になっている可能性も確認された。

決して奇をてらった結果が得られたわけではないが、本報告が経営人材を効果的に育成していくための一助となれば幸いである。

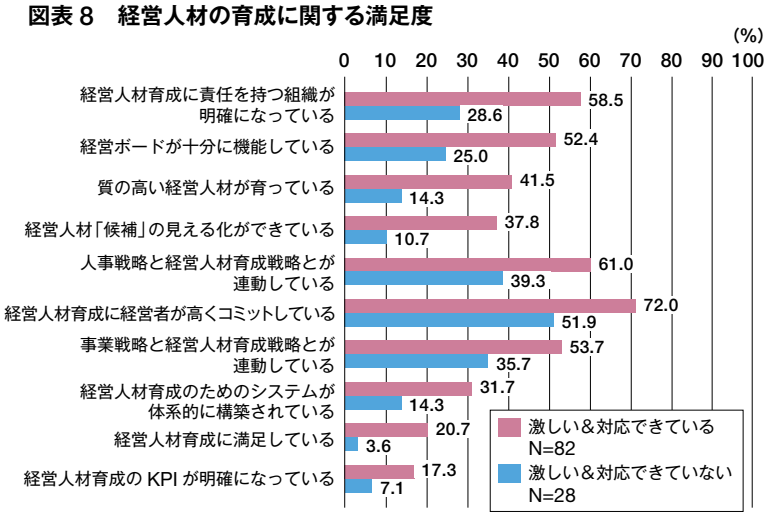
本稿で取り上げた調査の詳細につきましては、9月に『RMS Research経営人材育成実態調査2012』として発行予定です。ご興味のある方は、message@recruit-ms.co.jpまでご連絡ください。

図表7　経営人材育成施策に関する問題



注：調査では、図表7の15項目について、あてはまるものを選択する形式で質問を行った。

図表8　経営人材の育成に関する満足度



注：調査では、図表8の10個の項目について、あてはまる程度を「あてはまる、ややあてはまる、あまりあてはまらない、あてはまらない」の4段階で質問を行った。本報告では、「あてはまる」と「ややあてはまる」の選択率の合計について、両者の比較を行った。

総括

「覚悟」「修羅場」「内省」～経営人材育成　三種の神器～

古野庸一　リクルートマネジメントソリューションズ　組織行動研究所　所長

経営者の育成に関して、ここ10年、企業はさまざまな施策を行ってきた。それにもかかわらず、経営者育成は、各社の課題として残っている。ここまでの識者のコメントを踏まえて、ここでは、その問題をもう少し掘り下げていき、施策の方向性を示唆していきたい。

候補者一人ひとりに向き合い、「覚悟」を促すことが必要

「選抜研修があるから、とりあえず行ってこい」と職場の上司に言われて、とりあえず研修に参加し、恥をかかない程度に事前課題をこなし、つつがなく研修を終え、日常に戻って1週間もすると、研修のことは忘れてしまう。ということが、ここ10年ぐらい、各社で繰り返されている。結果として、次世代経営者育成のプログラムをいろいろやってはいるものの、依然、経営課題として残っている。

経営人材育成に関する問題は複合的であるが、その要因を一言でいうと、激変する環境のなかで、経営者の担う役割が増す一方、「経営者育成の仕組み」が十分に機能していないことにあるといえる。ここでいう「経営者育成の仕組み」とは、研修プログラムやコーチングのようなOFF-JT、仕事経験を通じた学習、育成のための異動や昇進を含んでいる。そのような仕組みは、「学習理論」*1という観点から考えると、基本的にうまくいかない構造をもっている。ゆえに、その構造を考慮しながら、育成の仕組みをつくっていくことが必要になってくる。

次世代経営者育成の議論をするときに、育成プログラムの内容、育成に効果的な異動や昇進、候補者の選び方、候補者の資質が論点となることが多い。一方で、候補者一人ひとりが現在どういう状況であるのかについては、あまり深く考えていないように見受けられる。例えば、候補者一人ひとりには、経営者になる「覚悟」があるか。それに向けて、本気で学ぼうとしているか、そのためには何をどのように学べばいいのか分かっているか。これらを問われたときに、答えに窮する育成責任者も多いと思われる。

「学習理論」に沿って考えると、学ぶシステムがどれだけ整っていたとしても、学ぶ本人が本気で学ぶ気がなければ学びは身につかない、ということである。そういう観点で、候補者の動機形成を正しく行うことが育成の基本になってくる。逆に、動機がしっかりあれば、松下政経塾で行っているように、学びのカリキュラムは候補者自身がつくっていくことも可能になり、身になる学びへとつながる。

経営者育成の要諦は、経営陣が候補者一人ひとりに関わり、対話を通して、候補者の「覚悟」を促すことにある。経営陣が分担し、候補者一人ひとりに対して、会社の方針、候補者のキャリアの可能性、強み／弱みのフィードバック、「強みを伸ばす」「弱みを克服する」プランの話をする。いわゆるコーチングである。八木氏が勤めたGEでもそうだが、経営人材育成ができている会社は、経営陣が候補者に対してしっかりとコーチングを行っている。正直で丁寧な対話によって、初めて候補者は経営者になる「覚悟」ができ

＊1 学習の原因や仕組みを説明する心理学の理論

てくる。逆に、経営陣が候補者ときちんと向き合って期待を伝えない限り、経営者になる「覚悟」は生まれてこないと考えた方がいい。

OJTやOFF-JTが機能しづらい経営者育成

学びの動機づけができていないことが経営人材育成が進まない根本的な原因であるが、経営者育成の難しさは、動機づけ以外にもある。それは通常のOJTやOFF-JTがあまり効果的でないという点だ。

学びの基本は、真似ることにある。営業やコンサルタントであれば、一流の営業パーソンやコンサルタントと一緒に仕事をして、彼らを真似ることによって、一流になっていく。しかし、通常、部課長には真似たい経営者がそばにいないことが多い。しかも、冨山氏が言うように、つつがなく中間管理職の仕事をすることは、現状を壊したり、捨てたりしなければならない経営者の仕事と相容れない可能性もある。換言すれば、通常の中間管理職の仕事は、経営者育成の役に立つどころか、むしろ害とさえなりうる。

それゆえ、OFF-JTの研修があるわけだが、「成人学習理論」*2 から見ると、すぐに役に立たない研修は、身につかない。つまり、いわゆる経営知識は、経営を行うのに必要であるが、実際に使うまでに時間が空けば、知識は宝の持ち腐れとなり、やがては忘れてしまう。ゆえに、東レのように、研修後に実践の場を用意しておくことは一考に価する。また、研修自体も、一時で終わってしまうイベントではなく、未来に向けたキックオフになるように、デザインする必要がある。東大EMPでも意図しているように、圧倒的に足りない自らの知識、スキルを認知した上で、今後も持続的に学び、身につけていこうという思いを刺激するような研修が効果的だ。

「修羅場」を提供し、「内省」を促す仕組みをつくる

経営者育成には、「修羅場」の経験が有効といわれている。実際に経営者にインタビューしてみると*3、多くの経営者が、自らの成長体験として、「修羅場」経験を挙げていた。冨山氏、八木氏もその点を指摘している。

「修羅場」で現実に対峙し、もがいたときに、自分が見えてくる。そして、他者の動きを通して人間が見えてくる。有事のときに、人はその本性を現す。わずかな望みに自らを賭け、最後まで踏ん張る人間もいれば、そそくさと退散する人間もいる。自己を含め、人間が分かるというのが経営者の条件と考えれば、「修羅場」はその道場になる。

ただ、「修羅場」ゆえにそこで潰れてしまうリスクは考慮しなければならない。多くの経営人材候補がいるのであれば話は別だが、コストパフォーマンスを考慮すると、潰さないようなフォローは必須だ。

「修羅場」を経験しても、そこから学ぶ人もいるが、うまく学べない人もいる。その違いは、「内省」にある。うまくできたこと、うまくできなかったことは何だったのか、それらの理由は何か、次にどうすればいいのか。通常の仕事経験を含めて、「内省」を繰り返すことによって、学びは深くなる。

偉大な経営者は自論をもっている。物事の本質を自分の言葉で捉えなおすことができている。自らの経験を通し、書物あるいは他者からの薫陶に照らし合わせて、経営、組織、人間、社会、歴史を自ら語れる。そのような自論は、「内省」によって生まれる。ゆえに、そのような「内省」の機会を自ら作れるように促すか、その機会を強制的に作ることも「修羅場」を提供する以上に大切だと考えられる。

まとめると、経営人材育成の出発点は、候補者一人ひとりが、経営者になる「覚悟」をもつところにある。候補者の「覚悟」があれば、日常の仕事も研修も学びの機会になる。仕事も通常の仕事だけでなく、本人にとって「修羅場」になるような仕事となれば、得るものは多い。そこでの学びをより深くするために、「内省」が必要であり、それが経営者に必要な経営観につながるのである。

*2 成人における学習理論のこと。成人が物事を学習するプロセスは、子どもの学習過程とは異なる
*3『日本型リーダーの研究』古野庸一＋リクルートワークス研究所編　日経ビジネス人文庫　2008年

from America

学習と開発のマインドセットを見直すとき

～ASTD2012 国際大会レポート～

リクルートマネジメントソリューションズ　組織行動研究所　主任研究員　嶋村伸明

弊社では、ASTD[*1]が主催する国際大会に毎年研究員を派遣しています。5月6日～5月9日にわたって米国コロラド州デンバーで開催された今年の国際大会についてレポートします。

世界中からL&D（学習と開発）の専門家が集う大会の今年の参加者は約9,000名（公式発表）と昨年より増加、また開催されたコンカレントセッション[*2]は308、エキスポ出展は364と、大会規模も昨年よりやや大きいものでした。

■図表1　海外参加者数 ※上位5カ国の公式発表数

	2012年	2011年（参考）
韓国	384（⬇）	451
カナダ	188（⬇）	214
中国	175（⬆）	128
日本	146（⬆）	119
ブラジル	110（⬇）	146

■図表2　カテゴリー（Session track）別セッション数

Career development（キャリア開発）	33
Designing and facilitating learning（学習デザインとファシリテーション）	60
Global HR development（グローバル人材開発）	19
Human capital（人的資本）	43
Leadership development（リーダーシップ開発）	48
Learning technologies（ラーニング・テクノロジー）	40
Measurement, Evaluation and ROI（測定、評価、ROI）	25
Trends（トレンド）	12
Government（行政機関）	12
Higher education（高等教育機関）	4
Sales enablement（営業開発）	12

創造性とイノベーションへの関心が高まる

米国ではオバマ政権がイノベーション支援の景気対策法関連予算の拡大、教育やインフラ整備等への追加的支援などの政策を数多く打ち出しており、2010年にはNYタイムズが「イノベーションと起業家精神に対するあこがれを、天才だけでなく何百万人もの米国の子供たちに取り戻してもらう必要がある」と、「More Jobs, Jobs, Jobs（より多くのジョブズを！）」という意見記事を掲載し話題になるなど、長引く景気低迷と財政悪化のなかでイノベーションへの期待と関心が高まっているようです。こうした背景からか、ASTDでは昨年の大会からリーダーシップのコンピテンシーを中心に「創造性」や「イノベーション」というテーマが出てくるようになりましたが、今年はそれをさらに追求していこうというメッセージが強くなった印象です。

毎年、優良企業を対象とした大規模な調査結果を発表するi4cp（ASTDのリサーチパートナー）のセッションも今年は「イノベーションを促進するL&Dの役割」をテーマにした調査研究の発表でした。i4cpによれば、イノベーションの重要性はじつに90%の企業で認識されていますが、ハイパフォーマー企業とそうでない企業では、イノベーションを促進する文化づくりと経営トップ層の支援に大きな差が見られるとのことです。また、創造的思考やイノベーティブな組織文化づくりなど、個人や組織への介入手法を扱うセッションも登場しています。

＊1 ASTD：米国人材開発機構。1943年に設立された産業教育に関する世界最大の会員制組織（NPO）。会員は世界中の企業、公共機関、教育機関で学習と開発に携わる人々でその数は約7万人（100カ国以上）に及ぶ。ASTDは学習と開発に関する国際的な資源に比類ないネットワークをもっており、調査研究、出版、教育、資格認定、カンファレンスを展開している。年1回開催される国際大会は学習と開発における世界の潮流を掴む機会でもある
＊2 複数同時開催される教育セッション
＊3 コリンズ氏の新著の題名。未邦訳

「創造性」と「規律」を併せ持つことが重要

さらに、今大会の基調講演もこれらのテーマへの注目度の高さを感じさせるものでした。基調講演の1人目は『ビジョナリーカンパニー』の著者として日本でも著名なジム・コリンズ氏でした。氏の国際大会での基調講演はこれで3度目になりますが、今年は「Great by Choice（選択による偉大さ）＊3」というタイトルで、「カオス（混沌）のなかでどのように生き残るか」をテーマに、リーダーの「選択」と「規律」の重要性を2人の南極探検家（ロアルト・アムンセンとロバート・スコット）の対比を例に語りました。コリンズ氏は2作目の著書『Good to Great（邦題：ビジョナリーカンパニー2――飛躍の法則）』で「第5水準のリーダー」について言及していますが、第5水準のリーダーと第4水準のリーダーとを分けるファクターは「謙虚さ」であるとし、第5水準のリーダーの核となる行動として、Fanatic Discipline（狂信的なほどの規律）、Empirical Creativity（経験に基づいた創造性）、Productive Paranoia（建設的な偏執）の3つを挙げました。興味深かったのは、「創造性」とは人間の誰もがもっている自然なものであり、そこに「規律」が加わることで真に偉大な結果が生まれるという主張です。「創造性」を身につけるのが難しいのではなく、「創造性」と「規律」を併せ持つことが最も難しいというのです。さらに、氏は「現代の最も大きな危機」は「第5水準のリーダー」が圧倒的に少ないことであり、将来の「第5水準のリーダー」を育てるのがL＆Dの貢献であると締めくくりました。

この、「創造性」と「規律」の双方を併せ持つことが重要であるという考え方は、2人目の基調講演者であるジョン・ケイオー氏の主張にも見られました。ケイオー氏は、イノベーション戦略とその実践のアドバイザーとして政府・民間組織で高い信頼を得ている専門家で、イノベーションに関するベストセラー作家でもあります。さらにピアニストとしても一流の腕前をもっており、演壇に置かれたグランドピアノを奏でながらイノベーションをジャズの即興演奏（Jamming）にたとえた持論を展開しました。自由に思える即興演奏も、じつは譜面に忠実に弾けるまでのかなりの努力と練習がなければできないものであり、構造なしに単に自由に弾いても良い音楽にならない。構造があるからこそ、即興で外れていくことができるというのです。ケイオー氏はこの原理を実際に比較演奏しながら（！）語り、イノベーションとは規律と自由が交差するところにあるという点を強調していました。

ケイオー氏は、多くの人がイノベーションやクリエイティビティについて明快な定義をもっていないまま話しているといいます。日本でもこれらの言葉はよく使われますが、今一度その本質的な意味と促進要因を探求する必要性を感じました。

リーダーシップ開発における新たな考え方

リーダーシップ開発への関心は変わらず高く、今

左より、会場の外観、エキスポ出展の様子、セッション会場の様子。

年も多くのセッションが開催されました。背景にはシニアリーダーの世代交代が進行するなかで、次代を担えるリーダーが思うように育っていないという認識があります。今年は大規模な調査結果を基にリーダーシップ開発が企業のパフォーマンスに与えるインパクトを説明するものがいくつかありました。ASTDも2009年から開始したリーダーシップ開発の効果測定に関する本格的な研究発表を今回行っています。それによると、リーダーシップ開発の効果測定におけるベスト・プラクティスでは、組織としてのパフォーマンスを測る基準があらかじめ明確で、体系的な評価プランをデザインする専門家によって「レベル4*4」までのインパクトを公式、非公式のデータを活用して測定しており、リーダーシップ開発と組織のパフォーマンスの相関に確信のもてる状況をつくり出しているとされています。また、リーダーシップ開発の効果測定の最も重要な促進要因は組織内の社会的、文化的環境であるとしています。今日、国際大会で発表されるリーダーシップ開発の事例のほとんどは、70／20／10の原則*5にのっとった継続的、組織的なアプローチとなっており、これは単なるイベントとしての研修プログラムの効果測定にとどまらず、広くラインの関係者やトップの協力を必要とするものになっています。

コンピテンシーから離れ リーダーの本質に目を向ける

一方、リーダーシップ開発のアプローチについては、今大会では2つの注目すべき発表がありました。1つは従来の主流であったコンピテンシー志向のリーダーシップ開発の見直しです。コンピテンシーに基づいたリーダーシップ開発の大手、DDI社の発表では、長年リーダーシップ開発に取り組んできたにもかかわらず、次世代のリーダーが期待通り育っていない要因は、（自分たちも含めて）コンピテンシー開発に焦点を当てすぎたことにあり、これは間違いだった。リーダーシップの本質的な要素である「人々との相互作用における核となる振る舞い（interaction essentials）」の存在に注意を向けることが必要だという主張が展開されました。DDI社のいうinteractive essentialsという概念は、他者の個人的な欲求と実用的な欲求の双方を満たす対処のあり方を指し、すべてのコンピテンシー、およびジョブ・パフォーマンスと高い相関をもつ要素であるという結果が示されました。コンピテンシーがポジションに求められる顕在能力であるとすれば、DDI社のいうinteractive essentialsは、すべてのコンピテンシーの土台にある個人の社会的行動特性と考えられるでしょう。いずれにせよ、DDI社のような影響力のあるベンダーが自分たちのそれまでのリーダーシップ開発のあり方を真っ向から見直す主張をしたのは興味深いところです。

リーダーシップ開発についてもう1つの注目すべき発表は、この領域の主導者の1人であるジャック・ゼンガー氏によるものです。ゼンガー氏と彼のパートナーであるジョセフ・フォークマン氏は、現役のリーダー約8万人の360°アセスメントデータの分析の結果、欠点や弱点を矯正するよりも長所に

＊4 ドナルド・カークパトリック教授による研修効果測定レベルで、レベル4は「成果」を指す
＊5 リーダーを育てる経験の70%は現実の仕事に、20%は周囲との人間関係に、そして10%は公式の学習機会にあるとする研究結果
＊6 時代遅れとなったり、妥当性を欠くようになった過去の知識を捨て、新たなものに置き換えていくこと

着目し、その数を増やした方がリーダーシップの有効性は全体的に高まることを発見し、強みに基づくリーダー育成の有効性を主張しました。

これも、求められるコンピテンシーを明らかにし不足要素を開発対象とする従来のギャップ・アプローチに再考を促す内容であり、今後のリーダーシップ開発に影響を与える研究結果でしょう。

これまでの「ものの見方」を見直す時期

リーダーシップ開発だけでなく、今大会では従来の常識的な考えややり方を再度見つめ直すべきではないかという論調が随所で感じられました。イノベーションに関するセッションでは、メンタルモデル（世界観）への気付きや学習棄却＊6の重要性について言及したものが複数ありましたし、人的資源管理の領域でも人事は従来の伝統的な考え方を捨てて、マーケティングの発想で企業の人事政策を考えるべきだといった主張が登場していました。「グローバル人材開発」のカテゴリーでは、これまでの成功パターンである、米国型のリーダーシップを他国で展開するというモデルはもはや通用しないという主張も登場しています。これは世界経済における米国の地位の相対的低下と無縁ではないでしょう。

そして、大会最終日の基調講演者、ハイジ・グラント・ハルバーソン氏の話も私たちのマインドセット（ものの見方）に関するものでした。モチベーションや達成意欲を専門とする社会心理学者である氏は、人々が目標に向けて行動を起こすときのマインドセットとして、「Be good（自分が他人より優秀であると証明する）」と「Get better（自分を改善する）」の2つがあり、これによって目標の追求の仕方は大きく変わるといいます。氏の研究によれば、同じ課題に取り組む場合、interruptions（邪魔）がない環境では「Be good」のマインドセットの方が高いパフォーマンスを出すが、interruptionsがある環境下では逆に「Get better」のマインドセットの方が高いパフォーマンスを出すことが分かっています。また、不安やネガティブなフィードバックへの耐性も「Get better」のマインドセットの方が高いとのことです。さらに、リーダーシップの役割においては、ロールモデル（手本となる人）の存在は、「Be good」のマインドセットの人にとっては不安の材料を増やし、「Get better」のマインドセットの人には動機づけ要因として作用することも発見されています。ハルバーソン氏は、現実の社会では、「Be good」よりも「Get better」のマインドセットの方が機能するため、「Get better」のマインドセットを開発することが重要だとしています。

氏の指摘は、前出のジム・コリンズ氏の「規律」の概念、およびコンピテンシー志向の能力開発への反省とも通じます。世界は急速に変化しており、現在のチャレンジは不確実性と混沌という「コントロールできない」環境への対処です。そこでのレバレッジは、成功基準（コンピテンシー）に照らして能力開発を図ろうとする「Be good」のマインドセットではなく、「Get better」のマインドセットに基づいた絶えざるセルフコントロールなのかもしれません。

このレポートは、小社組織行動研究所ホームページに2012年7月に掲載した記事を抜粋し編集しています。全文はホームページをご覧ください
>>> http://www.recruit-ms.co.jp/research/report/

展望

重要性が増すメンタルヘルスの予防策

日本生産性本部の調査（2009年）によると、「最近3年間で社員の心の病が増えている」と答えた企業が6割あり、休職者を抱える企業も8割に上っている。メンタルヘルスの悪化は働く個人にとって不幸なばかりか、組織全体にも大きな影響を及ぼす可能性がある。メンタルヘルスの悪化を防ぎ、個人のキャリアを充実したものにしていくにはどのような考え方が必要なのか、を伺った。

高橋美保氏
東京大学大学院　教育学研究科　臨床心理学コース　准教授

キャリアとライフ、2つの軸をもつことがダメージへの耐性を高めます

――このところ、メンタルヘルスを悪化させてしまうケースが目立ちます。

背景にはやはり、経済環境の変化があると思います。昇進・昇格という場面ひとつ取り出しても、ポストが非常に限られてきているため、思うように昇進できずにストレスを溜め込む人がいます。一方で、せっかく昇進・昇格しても、その責任の重さに耐えかねて心を病んでしまう人もいます。いずれにしても考えておくべきは、今後もおそらく、こうした「思い通りにならない出来事」は職場内で増えていきそうだという点です。思い通りにならないことがあまりに増えてしまうと、人は無力感に苛まれ、主体的に行動しようとする意欲が薄れてしまいます。ですから、メンタルヘルスの課題とは、この「思い通りにならない人生のイベントをどう受けとめ、いかにハンドリングしていくか」ということだと思います。

組織のゆがみを発見する手がかりとしてメンタルヘルスを捉える

――メンタルヘルスに関しては、どう取り組めばいいのか分からない、取り組む意義が見出せない企業も多いのではないでしょうか。

ただでさえギリギリの人数で仕事をこなしているのに、メンタルな問題でさらにメンバーが欠けるということは、チーム全体の生産性に影響を与えることだと思います。重要なのは「個人要因」ばかりではなく、「環境要因」にも目を向けること。企業にとって緊急に対処した方がいいと感じるのは、ある特定の個人や部署にその組織が抱えるゆがみや問題点が典型的に表れている場合です。こういう場合はそのシグナルを見逃さず、組織を改善するきっかけにしていくという発想も必要だと思います。

メンタルヘルスに関する問題というと、いかにも具合の悪い方を想像されるかもしれませんが、悪化した場合における個人の負担やサポートにかかるエネルギーを考えると、その前段階でいかに食い止めるか、ということの方がむしろ重要です。そういう意味で、今後企業が取り組むべきは社員のヘルスプロモーションといえるかもしれません。

――確かに、「病」とまでは言い切れないけれど、なんとなくやる気を失ってしまっている中堅やベテランの社員も多いような気がします。彼らを活性化させるために必要な視点とは何でしょうか？

職場だけですべてを解決しようとせず、その人が置かれた環境全体を改善していくことで職場のパフォーマンスも良くしていく、という考え方が必要だと思います。「子供が反抗期を迎えて難しい時期にある」、あるいは「親を介護している」などの事情を抱えていれば、仕事に集中できなくなるのは当然のことです。その場合、抱えた問題が一時的なもので

あるのか、ある程度解決までに時間のかかるものなのか、で対処法は変わってくるでしょう。問題はそれらに全く配慮せず、一律に「パフォーマンスが落ちているから使えない」とみなしてしまうことにもあるような気がします。

――具体的には、どのような取り組みが考えられますか？

重要なのは社員が時々、自分とは違う考え方や価値観に触れることができるような場やきっかけを提供することだと思います。真面目で仕事一辺倒に生きてきた人ほど、社内の評価が低くなると、自分の人間としての価値そのものが低くなってしまったような気がして辛くなります。私は失業者の研究や臨床に携わってきましたが、こういうタイプは失業の場面でも非常にもろく、変化になかなか適応できません。経済環境の変化に伴って起きる出来事というのは自分ではコントロールできませんから、それにしがみつこうとすればするほど、心が苦しくなっていきます。こういう場合、最も効果的なのは職場とは違う世界をもう一方でもち、そちらの方でコントロール感を満たすことです。

思い通りにならない出来事に遭遇した場合でも心理的ダメージが少ないのは、仕事以外に生活の軸をもっている人です。人間はそもそも多面的な存在ですから、その多面性を維持している人ほど、変化に対して柔軟に対応できたり、ショッキングな出来事に対する耐性が強くなったりするわけです。ですから、対策といっても何も大げさなことではなく、残業しないで帰れる職場環境を整え、趣味の世界を広げる余裕を与える。あるいは、緑を見て「美しいな」と感じてリラックスするような時間をなるべく意識的にもってもらう、ということでもいいのです。大事なのは、本人がそれを心から楽しんでいること。言い換えれば、ふつうの生活を当たり前に送ることこそ、メンタルヘルスにはとても重要なことなのです。

中高年の獲得願望を逆手にとり 他者を通じて自分に触れる機会を

――今の中高年層に対して急に「職場以外の世界を広げなさい」と言っても、なかなか難しいような気もします。

会社などの組織で働く人は知らず知らずのうちに鎧を身にまとっているようなものです。その鎧になじんだ人ほど、それを脱いで素の自分を晒すのは怖いでしょうし、違和感を覚えます。特に、今の40代以上は何かにつけて「獲得すること」に生きがいを感じてきた世代ですから、獲得するパイそのものがなくなると、「こんなはずではなかった」と落ち込みがちです。ただし、それをネガティブに考えるのではなく、逆手にとって対策を打つことは可能だろうと思います。例えば、彼らは何かを獲得することは好きですから、「勉強会」の形で自分とは違う価値観の人たちと触れ合う機会を設けてみる。「他者と出会う機会」というのは、自分自身に触れる機会でもあります。会社という鎧を身にまとっていると、人はなかなか等身大の自分と向き合えず、自分の立ち位置が見えなくなります。この自分自身を掴めないことが不安感を大きくしたり、ストレスとなっていたりする場合があるのです。ですから、社外の人と交流できる機会を提供したり、セミナーに参加させてみたりして、鎧を脱ぐことに慣れさせていく。そのなかで、ないものを追い求めるだけでなく、自分のなかにあるものに気付いていくという、もう1つ別の価値観を獲得することができるかもしれません。いつのタイミングがベストかはケースバイケースですが、どの世代にとっても有効な対策の1つだと思います。

聞き手／今城志保（組織行動研究所 主任研究員）

PROFILE

たかはしみほ

● 教育学博士、臨床心理士。1991年奈良女子大学文学部社会学科卒業、民間企業に勤務。1999年慶應義塾大学大学院社会学研究科社会学専攻修士課程修了、非常勤心理職として病院、企業、大学などに勤務。2008年東京大学大学院教育学研究科臨床心理学コース博士課程修了。東京大学教育学研究科臨床心理学コース講師を経て、2011年から現職。著書に『中高年の失業体験と心理的援助―失業者を社会につなぐために』（ミネルヴァ書房）。

グローバルリーダーシップを開発する海外派遣型アクションラーニング Global Young Leaders Programmeのご紹介

日本企業のグローバル化が進展するなかで、国を越えてグローバルにリーダーシップを発揮できる人材がますます求められています。このような背景のなかで、弊社ではGIFT社と提携し、Global Young Leaders Programme（YLP）の提供を開始いたしました。本プログラムでは、ハイポテンシャルな参加者との交流・ビジネスプランニング体験を通じて、グローバルな環境下で発揮できるリーダーシップを開発します。

新興国におけるアクションラーニングを通じて、グローバルリーダーシップを開発します

■Global Young Leaders Programme（YLP）とは

- アジア新興国においてビジネスプランニングを進めるプロセスを通じて、グローバルリーダーとしてのリーダーシップとビジネススキルを開発することを目的としています。
- 異国・異業種の多様な参加者が協働し、アジア新興国に実存する社会問題に対して利益創出可能なビジネスプランを策定します。
- 2004年以降、7カ国計24回の開催実績があります。
  ※実績は2012年8月現在

投資家向けプレゼンテーションでの1コマ

【過去の開催国】インド、インドネシア、カンボジア、中国、ベトナム、モンゴル、ラオス

■異国・異業種の参加者と共に、短期間で集中してグローバルリーダーとしての体験を積みます

異国・異業種の次世代リーダー

①多様な価値観、異なるバックグラウンド
出身国はインド、シンガポール、中国、日本、ベトナム、マレーシア、イギリス、ドイツ、フランスなどさまざま

②異業種の次世代リーダーが集結
アジア・欧米のリーディングカンパニーから次世代リーダーが続々と参加

×

アジア新興国でのアクションラーニング

①アジア新興国でのビジネスプランニング
アジア新興国に実存する社会問題に対し、市場機会を捉え、利益創出可能なビジネスプランを短期間でまとめ上げるプロセス

②ステークホルダーとのパートナーシップ
プランニングプロセスにおいては、現地政府関係者、NGO、企業、業界団体など、多岐にわたるステークホルダーとのパートナーシップを構築

■過去参加者派遣企業

※GIFT社ホームページより抜粋

AIA　BASF The Chemical Company　DBS　FedEx　Infosys
MasterCard　PETRONAS　PORSCHE　PRUDENTIAL　Standard Chartered

GIFT（Global Institute For Tomorrow）社とは

香港に本社を置くソーシャルベンチャーシンクタンク。主な事業として、「リーダーシップ開発プログラムの開発・提供（オープンコース・個別企業向けコース）」「ソーシャルインベストメント支援」などを行っている。

GIFT GLOBAL INSTITUTE FOR TOMORROW × RECRUIT MANAGEMENT SOLUTIONS

■YLPプログラムの流れ［約2週間］

Module1 Leadership Development［1週間］

■クラスルームトレーニング（香港）

- ▶21世紀の新興国が直面する主要問題を扱い、グローバルリーダーとしての視野を拡大
- ▶講義形式の他に、ロールプレイやディベートなどを実施
- ▶現役のビジネスリーダーやゲストスピーカーを招いてのセッションも実施

【カリキュラム例】 グローバリゼーションの影響、ダイバーシティ下でのリーダーシップ、政府の役割、CSR、ビジネス倫理、投資の影響、メディアの役割 など

Module2 Experiential Learning［1週間］

■ビジネスプランニング（アジア新興国）

- ▶新興国に実存する社会問題に対して、現地の各種ステークホルダーとのパートナーシップを構築しながら、利益創出可能なビジネスプランを策定
- ▶マーケティング、生産、ファイナンスなど機能別チームごとに検討し、チーム間の協働によりビジネスプランを1つ策定

Module3 Output & Final Forum［最終日］

■投資家向けプレゼンテーション（アジア新興国）

- ▶投資家に対して、策定したビジネスプランをプレゼンテーション
- ▶プログラム終了後のビジネス具体化検討は、GIFT社が主体となり実行

＊本プログラムはすべて英語での実施となります。
＊後日GIFT社より、グローバルリーダーとして必要なコンピテンシーに対する評価とコメントをレポートします。
＊今後の開催予定については、弊社プランナーまたはサービスセンターまでお問い合わせください。

受講者の声

- ●価値観、文化、コミュニケーションスタイルが全く異なる人たちとの協働は本当に困難が多く、緊張の連続だったが、参加者同士の切磋琢磨のなかで、自分自身の視野・視界、論理性、リーダーシップの現状（課題）と目指す姿が浮き彫りになった
- ●日本人のなかでそれなりにやっていても世界では通用しないと強烈に実感し、自分がいかに狭い世界にいるのかということに気付いた
- ●さまざまな国のマネジメントクラスと、新興国のビジネスプランについて激論を交わす、貴重な体験になった

人と組織を科学し、実践に生かす
組織行動研究所 Information

組織行動研究所では
人材マネジメントに関する
さまざまな調査・研究に基づく知見を
発信しています

調査報告

RMS Research『昇進と働く意欲に関する調査2012』

発行:株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所

昇進見込みの低さがキャリアの停滞感や意欲低下に及ぼす影響を明らかにするために、管理職志向・専門職志向や昇進希望をはじめとした昇進やキャリアに関する意識調査を実施しました。

<調査内容>
1. 昇進やキャリアに関する調査　2. 昇進可能性が働く意欲に及ぼす影響　3. 個人と組織の関係性

『RMS Research』とは

「人と組織を科学し、実践に生かす」をテーマに、組織・人事マネジメントに関する実態調査をまとめたリクルートマネジメントソリューションズの調査報告集です(不定期刊行)

『RMS Research』バックナンバー

2011年 12月　グローバル人材マネジメント実態調査2011
2011年　3月　新人・若手の意識と成長に関する調査2010
2010年　9月　人材マネジメント実態調査2010

※調査概要、結果サマリーはホームページよりご覧いただけます。**http://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry**

予告
9月発行予定　RMS Research『次期経営人材選抜・育成2012(仮)』
10月発行予定　RMS Research『マネジメントスタイル・アジア国際比較研究2012(仮)』

ホームページのご案内

定期的に人と組織に関する情報を発信しています

■研究レポート
企業の人材マネジメントに関する研究成果の報告や、
研究動向・潮流についてご紹介しています
※研究員が参加した国際会議、カンファレンスのレポートなども掲載しています

■調査
組織・人事マネジメントに関する実態調査報告集『RMS Research』
など弊社が実施した調査結果の概要を掲載しています

■書籍・論文
研究員が執筆した書籍や学術論文をご紹介しています

■機関誌『RMS message』バックナンバー
本誌『RMS message』のバックナンバーをご覧いただけます

毎月
第4水曜日
更新中

【組織行動研究所 ホームページ】**http://www.recruit-ms.co.jp/research**

■ **機関誌『RMS message』、調査報告『RMS Research』送付希望のご連絡は下記へお願いいたします**
【Eメール】**message@recruit-ms.co.jp**　※冊子名・号数を明記して、貴社名、ご氏名、役職、連絡先をご記入の上、お申し込みください。
【サービスセンター】**0120-878-300**(受付時間:月～金8:30～18:00)

■RMSmessageバックナンバーのご案内

RMSmessage とは・・・

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です。年４回（２月､５月､８月､11月）、企業の人材マネジメントに関する課題・テーマについて、研究者の視点や企業の事例をお届けしています。

【27号】
今、人事に求められているもの
（2012年５月発行）

【経営者インタビュー】松井忠三氏（良品計画　代表取締役会長）
【事例】日本アイ･ビー･エム／日本板硝子／ゼネラル･ミルズ
【視点】楠田祐氏（中央大学大学院戦略経営研究科　客員教授）／北原正敏氏（法政大学大学院　教授）
【調査報告】人事の専門性に関する実態調査　他

【26号】
マネジメントに生かす「組織開発」
（2012年２月発行）

【事例】大日本住友製薬／日本オラクル／シーメンス･ジャパン
【視点】西川耕平氏（甲南大学EBA高等教育研究所　教授）／小田理一郎氏（チェンジ･エージェント　代表取締役社長）
【調査報告】部長に求められる役割を考える　他

【25号】
グローバル競争力再考「人」という優位性
（2011年11月発行）

【経営者インタビュー】山内雅喜氏（ヤマト運輸　代表取締役社長）
【事例】伊藤忠商事／パナソニック／コニカミノルタIJ
【視点】楠木建氏（一橋大学大学院国際企業戦略研究科　教授）／白木三秀氏（早稲田大学政治経済学術院　教授）
【調査報告】グローバル人材マネジメント課題と施策実施状況の実態　他

>>>【24号】
グローバル競争力再考
（2011年８月発行）

【23号】
新卒採用の「合理」と「非合理」
（2011年５月発行）

【22号】
人事の役割3.0
（2010年10月発行）

【21号】
次世代リーダー選抜・育成の現実と今後
（2010年４月発行）

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます
http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/index.html

次号予告　2012年11月中旬発行予定

RMS message 29

次号は経営理念浸透に関する特集をお届けする予定です。

RMSmessage
2012年８月発行　vol.28
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ〒100－6640
東京都千代田区丸の内1－9－2
グラントウキョウサウスタワー

発行人／奥本英宏
編集人／古野庸一
編集部／荒井理江　瀧本麗子　藤村直子　町田圭子
執筆／荻野進介　曲沼美恵
フォトグラファー／伊藤誠　早坂卓也　平山諭
柳川栄子　吉江好樹
イラストレーター／サダヒロカズノリ
デザイン・ＤＴＰ制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルートマネジメントソリューションズ

100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2
グラントウキョウサウスタワー
www.recruit-ms.co.jp

80272820