



経営者は育てられる

＜総集編＞
～プロ経営者の育て方～

山田 一太郎

目次

- 第一章 経営者の役割を再考する
- 第二章 トップリーダーの条件
- 第三章 ニュー・リーダーシップとは何か
- 第四章 松下政経塾、その失敗の本質
- 第五章 日本企業におけるGE型モデルに関する誤解
- 第六章 経営者候補の選抜
- 第七章 経営者候補に対する教育
- 第八章 経営者候補の多様性の確保
- 第九章 経営者候補に対するコーチング&メンタリング
- 第十章 経営者育成オリエンテッドなキャリアパスを設計する
- 最終章 経営者選任の最終プロセスとコーポレートガバナンス
- 特別編 トップマネジメントチームの作り方

経営者の役割を再考する【その1】

前著(戦う経営学～ビジネス参謀の頭脳を徹底解剖する～)の執筆は、「経営者の役割」をあらためて自分自身に問い直すきっかけになりました。私の問題意識の根底にあるのは、日本の政財界のトップリーダー層の人材が枯渇している、あるいは、鳩山氏や菅氏のような無能な為政者(最高権力者)に選任されているという悲しい現実を日々見せつけられているからです。多くの顧客企業の依頼を受け、次世代リーダー育成プロジェクト(研修プログラムの企画開発や担当講師、実践型ワークショップ指導を含む)を担当するなど、ビジネス上の土地勘があり、それゆえ一筋縄ではいかない重要命題であることは十分承知しているつもりです。しかし、東日本大震災や原発事故への稚拙な対応を見るにつけ、日本の伝統的大企業における次世代の経営者(後継者)育成のあり方を抜本的に見直す時機に来ているとの思いから、ビジネスコラムシリーズ『経営者は育てられる』の執筆を決意しました。まだ検証しきれてない点が多々あり、経営実務家からは厳しい批判を浴びせられることを覚悟していますが、読者の皆さんにとっては、楽しく読んでいただけるものにしていきたいと思います。

ようやく世界経済に明るい兆しが見えてきたとはいえ、デフレと低成長に苦しみ、さらに東日本大震災と原発事故という未曾有の危機に直面した日本経済を再浮上させるためには、短期的には政府主導による復旧復興策や日本銀行による金融緩和策ですが、中長期的には、経済活動の主役である民間セクター、すなわち、日本企業の競争力向上なしにはありえません。欧米を目標としたかつての高度経済成長モデル(いわゆる「坂の上の雲」モデル)はかなり前に終焉を迎えましたが、それに代わる「外需(新興国市場)と内需(日本国民の生活の質の向上に資するサービス市場)といった二分論を超克した経済成長モデル」を構築できず、日本政治は相変わらず迷走です。しかし、公的セクター(政治)に頼ってばかりはられません。こうした時代の転換期をリードする担い手が民間セクターのトップリーダー(経営者)ではないでしょうか。トステム(現リクシル<旧住生活>グループ)の実質的な創業者であり、戦後を代表する経営者として知られている故潮田健次郎氏が『会社は経営者の器以上は大きくならない』と看破したとおり、企業が成長する上での制約条件が経営者自身であるとするなら、経営者の器をいかに担保するか、言い換えれば、次世代の経営者(後継者)育成は、日本経済の健全な成長にとってまさに死活問題なのです。さらに言えば、未知の領域に切り込む気概、アニマル・スピリッツ(血気)なき経営者は、もはや戦場に立つ資格はないことを悟り、経営者の座から潔く去るべきです。

経営者の役割を再考する【その2】

そもそも、政治家や経営者のような巨大組織を動かすトップリーダーたちは、自分の後継者育成を真剣に考えてきたのでしょうか。「抑止力は方便」と公言し、長年実母から多額の「こども手当」をもらっていたにも関わらず、「我は知らぬ、存ぜぬ」と最後までシラを切り通す一方で、『労働なき富は罪悪だ』と言い切った「平成の脱税王」。ビジネス誌のインタビューにて『業績が上がらないのは、社員が働かないからだ』と広言し、経営者退任後も取締役として留まり、何代にも渡って後継者の任免に暗躍した大手情報機器メーカー元経営者。粉飾決算及び経営破綻の責任を問われて『前任経営者もやっていたことだ。会社が自分を訴えるとは何事だ。子(当時の経営陣を指している)が親を殺すのか』と唾然とするような言い訳を平然とした大手化粧品メーカー元経営者。こうした方々は、本人の問題もさることながら、こうした方々をトップリーダーとして担いだ前任者や元幹部が大勢したことを忘れてはなりません。

後継者選びは、企業規模、業界・業態に関わらず、経営者や経営陣にとって永遠のテーマのひとつでしょう。シティグループ出身で新生銀行(旧日本長期信用銀行)の経営者となった八城氏はその立て直しに辣腕を奮ったものの、その後を託したティエリー・ポルテ氏は多くの失策によって引責辞任となり、八城氏は再度経営者に復帰したものの、自身もあおぞら銀行(旧日本債券信用銀行)との経営統合の失敗と大幅な赤字の責任から辞任に追い込まれました。城南信用金庫真壁実元理事長は、中興の祖と言われる故小原鉄五郎氏の後ろ盾によって経営者(理事長)に就任し、城南信用金庫の発展拡大に多大な功績を残しましたが、後継者で自身の娘婿である深沢浩二理事長(当時)は緊急動議によって解任され、晩節を汚しました。このように、経営者の判断ミスが自社の命運を直結するリスクは、後継者選びに限ったことではありませんが、上記でもわかるように最も重要かつ難しい経営課題であることだけは確かです。国内市場の需要が低迷する中、海外市場で世界のトップ企業(グローバルエクセレンス)と互角に渡り合わなければならない日本の伝統的大企業において、もはや「自然体」のまま「本物の経営者が育つ」のを待っていてすむような悠長な時代はとうの昔に終わっているのです。

日本の伝統的大企業には、経営者としての適性を見極め、育てるという「名伯楽」的な役割を担う組織的な仕組みや仕掛けを整えておかなければ、いざというときにとても間に合いません。そもそもスケールの大きい逸材(異端児あるいは奇才という表現が相応しい特異な才能の持ち主)が官僚的な大企業に応募しないというケースも勿論あるでしょうが、トヨタのグローバル化に多大な功績を残した奥田元社長が若い頃フィリピンで「冷飯を喰わされていた」ことでもわかるように、採用段階というよりもむしろ、その後の選抜や育成の仕方、あるいはキャリアパスの運用面などに、より深刻な問題を抱えていると私は考えます。

経営者の役割を再考する【その3】

単に「次期経営者(後継者)は選ぶ」というだけでなく、中長期的視点で辛抱強く「プロの経営者(候補)を育てる」企業努力が必要不可欠であって、本稿が経営者育成を再考する際の「たたき台」となることを私は強く願っています。言うまでもなく、画一的な考え方や特定の方法論を強引に押し付けるつもりはなく、その企業独自のやり方であっても一向に構いません。しかし経営者育成は、複数の経営者及び経営陣の任期に跨る長期間の取り組みです。その時々々の経営者や経営陣による抜擢人事を全て否定するものではありませんが、やはり恣意的な政治介入を排除するためにも、それを担保する組織的な仕組みや仕掛けもあらかじめ用意しておくべきです。

そこで本稿(シリーズ)では、経営者候補(次世代の経営者、及び次世代の経営者が不測の事態<有事>に遭遇した際のセカンドベストとして、数名のトップマネジメント<副社長クラス>)を絞り込み、正式に上申するまでを対象にします。最終回では、コーポレートガバナンス(企業統治)の観点から、詳しく解説しますが、経営者育成の選抜プロセスの最終フェーズである後継者選びは、経営者及び取締役会(ボードメンバー)、あるいは、指名委員会やアドバイザリーボード(経営諮問委員会)の専権事項であって、最終的な決議(決定)機関に焦点を当てると、延々とコーポレートガバナンス論を展開しなければならなくなり、本稿の狙いとずれてしまうからです。

よって本稿では、スポーツ競技や音楽コンクールのように、その決勝(最終)戦に出場する経営者候補を必要員数分ノミネートするところでその役目を終え、後のことは後継者選びの主導権を握る経営者や経営陣にバトンタッチするわけです。つまり、「勝負どころ」としては、需要に応じて、強み(タイプ)が異なる経営者候補を然るべきタイミング(経営者及び経営陣の任期や交代の時期などから逆算して)に供給できるかどうかにかかっています。外部からの登用(社外や異業種からの招聘についても、別途取り上げるようにしますが)の可能性を全部否定するつもりはありませんが、経営者の調達を社外に頼ってばかりいるということは、社内では経営者育成ができていないことになるわけで、そのような企業に持続的な競争優位性が備わっているとは到底思えません。私は次世代の経営者になりうるハイ・ポテンシャルを秘めた人財(経営者候補の<候補>)を「トップガン」と呼んでいます。そうしたトップガンを選抜し、必要な実践経験を積みながら、様々な選考プロセスを経て、最終的に絞り込まれた、選りすぐりの真のトップガンを経営者候補として正式に送り出すまでを中心に論じていることを再度確認しておきます。

経営者の役割を再考する【その4】

では、少しずつ具体的な中身に入っていきます。下記は経営者の本質的役割について前著の中でまとめたものですが、議論を始める出発点として、再掲します。

1. 【未来】ビジョンを構想し、組織を一新する

経営者の重要な役割のひとつは、自らがガバナンス(統治)する組織(自社及び自社の傘下にあるグループ企業)のビジョンを創り、それを実現するための戦略を推進することにあります。ビジョンとは、その自社にとっての存在意義(レゾンデートル)であり、現時点(現実)を出発点と見立てて、これからの目指すべき将来(理想)の着地点(ゴール)を明示した目的(あるべき姿)でもあります。そして、そのビジョンを具現化するために、自社が保有する様々な経営資源や組織能力を蓄積・強化し、さらに環境変化に適合するため時には組織を一新することが戦略の根幹といえます。まさに<ローマは一日にしてならず>です。経営者には、未来の環境変化を先読みし、その環境変化に合わせて自社の境界(やること／やらないことを線引きする)と形態(組織の骨格を決める)を括り直し、そして再編成しなければなりません。自らの構想力を駆使し、自社にとって重要な経営資源や組織能力を再定義し、それを獲得、蓄積するための戦略的布石を着実に実行するイニシアティブが求められます。いざというときに、経営資源や組織能力が不足するような悲惨な状況に陥らないために、未来の来るべき決戦日に向けて、競争相手や潜在的な敵対勢力に気づかれないようにしながら、自社にとってのベストタイミングでの戦略実行の体制固めとその準備を前もって粛々と始めるのです。

2. 【現在】戦略上の選択肢を確保しつつ、現時点における最善の判断を下す

今日における経営者は、ステークホルダーから多大な成果を期待され、強いプレッシャーを受けています。国内外の景気変動や技術や産業の構造的変化によって、短期的には業績が上下し、株価が低迷する局面することは致し方ない点もありますが、その一方で、こうした環境変化を絶好の機会として捉え、いち早く戦略的に適応し、具体的な成果に結びつけることこそ、経営者としての腕の見せ所といえるでしょう。しかし、資本市場が短期的成果を求めたがる傾向に加え、経営者自身のプライドもあって、目に見えるパフォーマンスに拘り、未来への投資や、将来にとって重要な戦略的布石を怠り、現時点での見栄えのよさに優先してしまう誘惑にかられるのが、経営者の常です。本人の立場からすれば、ステークホルダーの介入によって退場を余儀なくされれば、結局のところ、やりたいことも、やるべきことも、できないからです。経営者にとっての悩ましさは、未来を犠牲にせず、将来の成長のための魅力的な可能性や選択肢といった戦略的自由度を担保しつつも、現時点で目にみえるかたちで結果を出し、ステークホルダーとの関係を維持し続けなければならないという綱渡りを強いられる点にあります。戦略的布石を打つ続けることによって、未来への可能性を担保する、つまり、過去の清算と、現在の高い業績、将来への備え、この三つを絶妙にバランスさせることが経営者に求められる高いハードルなのです。

経営者の役割を再考する【その5】

3. 【過去】先人への敬意の証しとして、儀式や祭祀を司る

経営者は、歴史への愛着や先人への敬意を組織内外に示すため、儀式・祭祀（イベント）を司ることになります。例えば、防衛大学の卒業式には首相や防衛大臣が必ず出席し、訓辞しますが、これはいざ有事の際には、命を犠牲にしても国民の安全と日本の国益を守られなくてはならない約25万人の自衛隊員に対して、最高指揮官たる首相が自ら敬意を表すことは単なる形式的な儀式を超えた崇高な場であるからなのです。経営者には、社内外のステークホルダーにとって、多くの痛みが伴った改革を断行し、非連続な変化をリードする役割が求められます。過去のしがらみを断ち切り、将来に向けての新しいビジョンを打ち立て、そのビジョン達成のため、戦略を抜本的に見直すことができるのは、たったひとり、最高経営責任者だけです。そして、こうした抜本的な戦略転換に際しては、経営資源や既得権益の再配分を不可欠ですから、どうしても割を食うステークホルダー（特に当事者）が発現することを避けられません。そもそも、戦略とはメリハリであり、戦略転換のプロセスでは特定のステークホルダーにどうしても痛みや犠牲を強いるものなのです。樋口ダイエー元社長はその著書『変人力』の中で、閉鎖する店舗のほとんどに自ら足を運んだとの記述がありましたが、共に生きる仲間（組織構成員）への敬意と感謝を示し、一緒に泥水を飲み、最後には骨を拾う覚悟を示すことで、例え短期的には不利益を被る立場に追い込まれたとしても、変革への抵抗勢力やボトルネックにならないように十分に配慮するのです。一度失った信頼関係を元に戻すのはたやすいことではありません。声高かに改革を叫んでも、当事者を含む多くのステークホルダーの支持が得られなければ、経営者ひとりでは結局のところ何もできません。ステークホルダーの誇りを傷つけないように心を砕き、経営者がその覚悟を身をもって自ら示すことで、不利益を被った当事者も、再び組織に対して貢献する意義を見出し、その組織が過去蓄積してきた資源をリユース（再利用）しようと心を入れ替え、過去との決別への新たな一步に踏み出せるのです。

重複を恐れずに説明を続けると、経営者は多くのジレンマを抱えています。特に、組織を取り巻く環境が厳しくなり、改革断行が求められている経営者であればあるほど、組織の長として、負の清算（過去の後処理及び前任者の後始末）や、それに伴う様々な諸問題の解決に多くの時間を割かなければならないのです。経営者には、こうした人間としての物理的限界、時間的制約を乗り越え、最も重要な「将来の組織のあるべき姿を構想する」という極めて重い責任を負っているのです。そして、過去の清算、現在における利害調整、未来に向けての創造、どれかひとつ欠けたとしても、経営者としての役割を果たせなかったことになるのです。

では、経営者の選抜育成の出発点として、経営者の本質的な役割について整理したところで、いよいよ、第二章に進みましょう。

トップリーダーの条件【その1】

「誰もがリーダーになれる」「誰しもリーダーシップを有している」との言い回しはとても耳障りが良く、つい同意してしまいそうになりますが、多くの誤解を招きかねません。前章において、経営者について厳しい論調で指摘しました背景には、リーダーシップを鍛え、トップリーダーである経営者を目指し、日々精進することは奨励されるべきですが、やはり人によって経営者に「向き、不向き」があることを認識するべきです。たった一人で下した厳しい決断によって、自らに与えられた強い権限を行使し、その全ての結果責任を負うリーダーシップの真髄を常人に求めるにはやはり無理があります。勿論、前時代的なエリート論は論外ですが、経営者としての覚悟を持ち、修羅場に耐え、困難な状況下においても胆力を発揮し、改革を断行できるのは実際には限られた一握りの人財です。「一匹の羊に率いられる百匹のライオンより、一匹のライオンに率いられる百匹の羊の方が強い」、「名将の下に弱卒なし」との格言のとおり、結局のところ組織の盛衰は経営者の知的腕力にかかっており、次世代の経営者になりうるトップガンに対して特別な教育を施すことは、激しさを増すビジネス戦争を勝ち抜く上で避けては通れないものなのです。言い換えれば、『駕籠に乗る人、担ぐ人、そのまた草鞋をつくる人』、の格言にある、駕籠に乗る人(リーダー)と、担ぐ人や草鞋をつくる人(リーダーを支えるフォロワー)を一緒くたにして、考えるべきではないのです。これは、トップリーダーだから偉いとか、決してそういうことではなく、そのポジション(地位)によって求められる役割や機能によるものです。そこで本章では、前章の経営者の役割を受け、トップリーダー(経営者、政治家、軍司令官を含む)の条件を整理し、トップガン(経営者候補の<候補>)の選抜や育成へと議論をつなげていこうと思います。

ところで、数年前から「品格」という言葉をやたら引用し、トップリーダーを叩く世間の風潮についてはいささか違和感があります。とはいうものの、日本のトップリーダーが劣化しているのではないかと疑念の湧くような言動や行動が最近特に目につくのもたしかです。トップリーダーには、ノブレス・オブリージュ(社会的地位にあり、高いポジションを引き受ける者には、それ相応の大きい義務と重い責任を負う)としての言動、行動、そして心構えが求められるのは言うまでもないことですが、前章でも触れたとおり、日本においてトップリーダーの選抜と育成について構造的な問題があると解すべきでしょう。

トップリーダーの条件【その2】

経営者には「品性」が備わってなければならぬと指摘した故ドラッカー氏の著書の中には『経営者の役割は、「正しいことを遂行する」と「物事を正しく執行する」の見極めにある』という有名なくだりがあります。オリンパス粉飾決算問題の渦中にある元社長マイケル・ウッドフォード氏は、約25年前にウッドフォード氏が当時勤務していた社長が「この男を(後継者として)教育する。ナンバーワンに必要な『正しいことを貫く信念』を持っているから」と評価された人物です。これもまた、ドラッカー氏の著書の中にある有名な寓話ですが、教会建設のために働く三人の石工(レンガ職人)の話は、人はマネー以外の目的、特に大義の重要を強調しています。言い換えれば、石工に対して、自らの仕事の意義を理解させ、各自に割り当てられたタスクに魂を吹き込むのがトップリーダーに求められるというわけです。その一方で、トップリーダー同士の「知的バトル(頭脳戦/心理戦)」が世界各地で繰り広げられ、「勝つか、負けるか」「成功するか、失敗するか」は、組織を率いるトップリーダー次第です。そして、結果を出せないトップリーダーを組織構成員(フォロワー)は決して認めません。こう考えると、トップリーダーと聖人君子をごっちゃにした、偏った議論は非現実的であって、またそのような人物が仮にいたとしても、日本経済の屋台骨である経営者を充足する員数分を確保できるとは思えません。したがって、トップリーダーの条件を経営者の選抜や育成に結びつくように現実即して再整理する必要があります。

では、話を進めます。トップリーダーの条件を検討する際に、「意志」と「能力」の2つに分けることにします。というのも、意志があっても能力がなければ、何事をも成し遂げることはできず、逆に、能力があっても、その能力を正しく行使をしようとする意志がなければ、行動は変わらず、何事も実現しないからです。そして言うまでもなく、経営者の責務は「組織のトップとして意志を決める」ことです。本稿における「トップガン」とは、既に何度も述べているとおり、経営者候補として育成対象者に選抜された「傑出したトップリーダーに共通する人格的特性」を有したハイ・ポテンシャル人財を指します。「トップガン」という造語の由来は、トム・クルーズ主演の大ヒット映画『トップガン』で知られるようになった「米国海軍戦闘機兵器学校」ですが、この教育機関は、戦闘機パイロットの中のトップパイロットに対して空中戦技を指導する、エリート養成機関としての役割も担っています。つまり、経営者育成には膨大なコストと時間(期間)がかかる以上、育成対象者をあらかじめ絞り込む必要があるわけですが、その時点ではそれを判断するだけの確固たるエビデンス(誰もが納得する実績や目に見える成果など)は少なく、それゆえ、その人財の「意志」によって、トップガンを見極めるしかないのです。ちなみに、トップガンは、経営者、政治家、軍司令官(最高指揮官)など、トップリーダー全て共通すると私は考えています。つまり、最高経営責任者(CEO)であれば「トップガン+ニュー・リーダーシップ(戦略的指導力)」であり、最高政治指導者(為政者)であれば「トップガン+ニュー・リーダーシップ(政治的指導力)」ということになります。

トップリーダーの条件【その3】

ちなみに、GEのような複数の事業を地球規模で展開する巨大企業の経営者(CEO)は、戦略的指導力に加え、政治的指導力(特にガバナンス<任命した各リーダーとそれぞれのリーダーがマネジメントする組織ユニットを統治する力>)が必要になります。要するに、イメルト氏は、株主から付託を受けた取締役会からガバナンスされるだけでなく、事業組織の責任者(主要子会社社長やカンパニープレジデント<地域統括CEOを含む>)をガバナンスするポジションでもあるわけです。

なお、ニュー・リーダーシップについて少しだけ触れておくと、既に述べたとおり、巨大なグローバル企業と互角に渡り合う日本の伝統的大企業の経営者を想定していますから、経営者自身が直接手を下すということは少なく、時間や空間を超えて、経営判断と戦略策定によって組織を遠隔的にファシリテートします。したがって、組織ユニット長(各部署の責任者)のように、率先垂範で目に見えるかたちで部下を率いて現場で戦うといったものにはなりません。ニュー・リーダーシップは、直接的にフォロワーに働きかける従来型のリーダーシップよりも、むしろ目にみえない部分のウエイトがほとんどなのです。

さて、ニュー・リーダーシップの詳細は次章に譲るとして、意志とは何かについて、本章では議論します。先ず「動機」と「資質」の2つに分けます。動機については、読者の皆さんも直感におわかりいただけると思いますが、一方資質の方がややわかりにくいかもしれません。ここでいう資質とは、動機を支える土台のようなものです。例えば、トップリーダーたる経営者には、有事(想定外の危機)においてリーダーシップを発揮し、組織を守ること、これは絶対に譲れない一線です。ところが、資質として「リスクと不確実性」への耐久性に欠ける人材は、動機(例えば、高い志)を持ち、能力面で優れていたとしても、経営者に相応しくないのは自明でしょう。極論を承知であえて付言すれば、経営者としての真価を問われる困難な状況下で、はじめてその経営者の真の姿がわかったみたいな悲喜劇は全くもって笑えない話です。つまり、本人の努力では何とも遺憾ともしがたく、無理をしたところで本人も部下もそして組織も不幸になるだけです。要するに、経営者には向いていないのです。

では、大体のイメージを掴んでいただいたことと思いますので、動機から詳しく説明していきます。動機もまた、「表の動機」と「裏の動機」に2つに分けて検討します。内発的動機とか、外発的動機とか、経営学の中で登場するテクニカルターム(専門用語)はあえて使いません。理論的説明は良書に譲りたいと思います。そして、わかりやすく話を進めるため、裏の動機から説明します。

トップリーダーの条件【その4】

裏の動機とは、従来の3つの「達成欲」「親和欲」「支配欲」といったものです。例えば、トップリーダーに向くのは達成欲と支配欲が強い人財です。このことについて私も異論があるわけではありません。しかし、今日においては、「裏の動機をどのようにして、あるいは、かたちで満たすのか」という表の動機もまた重要です。何故なら、経営者が、消費者に対して有用な価値を提供し、社会に良い意味でインパクトを与えることで自負心(プライド)を満たそうとするなら、特段問題はありませんが、平和や安全を引き換えにしても、私利私欲を満たそうと考えるなら、消費者や社会にとって災いです。つまり、裏の動機だけでは、トップガンの適否をみるべきではないのです。

では、表の動機について解説しましょう。最初に、創業者(創立者)が起業に至った3つのドライバー(動因)を取り上げます。1つ目は、広い意味で社会をこうしたいというイデオロギー(揺らぐことがない強い信念)です。例えば、「牛井のすき家」など多くの業態の外食チェーンを展開しているゼンショー創業者小川社長の経営理念は、『世界から飢餓と貧困を撲滅すること』だそうです。これがゼンショーにとって本当に相応しいかどうかは別にして、小川社長はそれを確信しており、それがエネルギーとなって精力的に活動しているわけです。2つ目は、自分自身の問題意識からきっかけになった志です。例えば、長女が持病のぜんそくに苦しんでいるの見かねたメーカーの技術者が、新しい空調設備(エアコン)を独自に開発し、同じような病気で苦しんでいる人たちに貢献しようと起業を志すというものです。そして3つ目は、大いなる野心です。誤解を恐れずに単純化すれば、とにかく「ビックになりたい」というものです。ここまで読んだ賢明な読者の皆さんは、私が何を言いたいのか、薄々察しがついているのではないのでしょうか。つまり、上記の3つの「イデオロギー」「志」「野心」は、実は全部「裏の動機」の表れ(表出)なのです。

そこで登場するのが創業者から継承された「経営理念(コアバリュー)」です。本稿で前提にしているのは日本の伝統的大企業ですから、「経営理念」が存在しないとは考えられません。ということは、裏の動機がトップリーダー向きで、さらに表の動機が自社の経営理念に合致している人財こそ、まさにトップガンにうってつけであり、そのようなトップガンが経営者としての真の実力を身につければ、正統な継承者(創業者の遺志を継ぐ最高経営責任者)に最も相応しいわけです。私が「【過去】先人への敬意の証しとして、儀式や祭祀を司る」ことを経営者の本質的役割として挙げているのも、自らが経営理念の正統な継承者としてその威信をかけて社内外に知らしめることが経営者として求心力を高めることに役立つからです。そして、この一点さえ勘所として押さえておけば、どのタイプの後継者が選任されても、安心できます。その意味では、サムスングループの三代目世襲がマスメディアで話題となっていますが、本来的には血筋や血縁の問題ではないはずです。勿論、日本は民主主義の国であり、個々人の信条(内面の自由)に他人がとやかく言うことはできませんから、選考プロセスなどを工夫し、リーガル面を考慮しなければならないのは言うまでもありません。

トップリーダーの条件【その5】

次に、上記の他の2つはとにかく、3つ目の「大いなる野心」を挙げたことについて疑問を感じる読者もおられるかもしれません。しかし、これも重要です。ファーストリテイリング柳井会長兼社長が、事実上玉塚社長(当時)を更迭した理由は、玉塚氏の個別の経営判断に対する不満というより、「大いなる野心」に物足りなさを感じ、それに見切りをつけたからだとは見えています。成長拡大路線に拘っていた柳井氏からすれば、玉塚氏の安全運転路線はどうしても我慢できなかったのでしょうか。余談ですが、ファーストリテイリングの経営理念っぽいステートメントは、「社会と調和し、自らを律する」ものとなっており、その理由は、大いなる野心を制御するための柳井氏の深謀遠慮だと見做すべきです。要するに、裏の動機だけでなく、表の動機である「イデオロギー」「志」「野心」が弱い人財は、能力の有無の以前にそもそもトップガンには該当しないのです。さきほど触れたノブレス・オブリージュがそのままトップリーダーの条件にあてはまるほどビジネスの現実はそんなに甘くはありません。

次に、資質について解説しましょう。資質とは、さきほども少し触れましたが、動機を支える土台であって、「キャパシティ(器や度量)」と「耐久性(忍耐力)」の2つに分けられます。キャパシティとは、「彼はスケールが大きい」とか「彼女は人間としての度量(懐)が広い」などと言われ、「多様性(ダイバーシティ)の受容や異文化への共感」「俯瞰的なものの見方」などが挙げられます。耐久性とは、「リスクと不確実性な状況下においても冷静さを失わないずぶとさ」「部下の犠牲を乗り越えて、前に進むふてぶてしさ」「人間を信じ続けられる、枯渇しないエネルギー」「神の如く己を見立てて、覚悟が揺らがない」などが挙げられます。例えば、イギリスを第二次世界大戦の勝利国へと導き、名宰相として多くの政治家に尊敬されている故チャーチル元首相は、次の言葉を残しています。『どんなに苦しくて不利な状況に追い込まれたとしても、絶対に屈服してはならない。絶望的な状況を前にしても、相手がどんな強大であっても、絶対に屈服してはならない。絶対、絶対、絶対、絶対に屈服してはならない。絶対にだ』このような崖っぷち、まさに、絶体絶命のピンチの中で活路を見出し、壁を突破するためには、資質(ライト・スタッフ)に恵まれているトップリーダーが必要というわけです。なお、この2つは微妙に混在しているため、トップガン用に再整理すると、下記の4つになります。

(1) メンタルタフネス

認識が一致しやすい蓋然性が高い状況下において、自社のベクトル(方向性)をひとつにまとめることは比較的容易です。しかし、リスクと不確実性の中、組織を束ね、導く際に生じる複雑なコンフリクトの調整や曖昧さに対処することはこのほか難しく、こうした高いストレスに耐えられなければトップリーダーにはなれません。

トップリーダーの条件【その6】

(2) リスクテイク

ステークホルダーの様々な利害が錯綜し、組織存亡に関わる難題の中には、解決策の見通しがたっていない、組織に与えるインパクトの大きさゆえに、問題を先送りにしがちです。こうした難題は、民主的な話し合いでは堂々巡りとなりがちであり、トップリーダーが胆力を発揮して、ゴールを見定めて一気果敢に決着つけるしかないのです。口だけで部下にリスクを取れといっても、それは無理な相談であり、最初に自らがリスクテイクして、最終的な結論を出すのはトップリーダーの責務なのです。

(3) ファイティング・ポーズ

誰でも、目の前にあること、あるいは自分や自分の家族や身近な人について、責任を感じ、必要に迫られれば戦います。しかし、自分にとっての遠い将来や、自分に遠い存在であるステークホルダーまで責任を感じ、周囲から反対され、嫌われても、今やるべきことを最後まで決然とやりきる気概を持つ人財は決して多くありません。

(4) ラブ&ピース

従業員や顧客、自然環境を自らの家族や恋人、友人のように慈しむことができる人間は、現実にはそう多くはいません。ステークホルダーと共生できず、他人や組織を自分が利するための一手段として割り切り、不必要になればためらうことなく切り捨てる人間は、トップリーダーになる資格はないのです。

ちなみに、補足的にコメントすると「ファイティング・ポーズ」と「ラブ&ピース」は矛盾していません。言うなれば、作家レイネンド・チャンドラーの名言『男はタフでなければ生きていけない、やさしくなければ生きる資格がない』と同じです。チャンドラーは、「男性」のみを対象にしていますが、今日では当然「女性」も含まれます。トップガンの選抜育成について、性差による違いなどあるはずもなく、また絶対にあってはならないことです。ちなみに蛇足ですが、読者の皆さんは「高倉健」を覚えていますか。かつての日本人は、いちずで頑固、他人への優しい眼差しや思いやりを忘れず、自分の目先の損得では動かないことが美德とされていました。高倉健が演じてきた『幸福の黄色いハンカチ』や『駅』の主人公はいずれも不器用でぶっきらぼうだが、誠実で、家族や仲間のために身体を張る日本男児の心意気を体現していました。こうした高倉健たちが日本企業の現場を今まで支えてきたのです。トップリーダーはこうした方々の血と涙と汗を決して無にすることなく、未来に向けて進まなければならない責務を有していることを肝に銘じるべきです。その一方で、「正しいこと」「目的の正しさ」に酔わないこと、そして、目的の正しさと自らの野望に強引に重ね合わせ、それを口実に他者や組織を犠牲しない自制心も大切なのは言うまでもありません。こうして上記の4つの資質を持つ人財であれば、動機の具現化に向けて持続的な努力を続ける強靱な「意志」を形成できるため、将来のトップリーダーに相応しい、

つまりトップガンとして鍛える育成対象者となるわけです。

トップリーダーの条件【その7】

以上、トップリーダーの条件について、記述してまいりました。結果として、トップガンの人財要件を整理し、列挙したつもりです。経営者育成の最初の難関は、このようなトップガンが大勢ピックアップできるか否かです。私は経営コンサルタントとして多くの上場企業の方々と仕事してきた実感から、日本の伝統的大企業の中にも埋もれたトップガンが大勢いると確信していますが、もし、本当にこうした逸材が不足しているとするなら、採用方針を抜本的に改め、かつ、中途採用による社外からの招聘を早急に実施するべきです。なお、トップガンの選抜については、今までの議論を踏まえ、第六章であらためて検討します。

次章では、「意志」の続きとして「能力」にスポットライトをあて、既に何度も登場している「ニュー・リーダーシップ(経営者に必要不可欠な戦略的指導力)とは何か」について、詳しく解説します。では、第三章に進みましょう。

経営者に必要不可欠な戦略的指導力【その1】

第三章では、ニュー・リーダーシップ(戦略的指導力)をメインに取り上げますが、その前に前章までの振り返りと補足的な説明をさせていただきます。

■ニュー・リーダーシップ(戦略的指導力)とは何か

1. ビジョン設定力

～パラダイムシフトを見越して、いち早く自社のビジョンを明示する力～

2. 組織駆動力

～組織と人財を再活性化し、最大限のパワーを引き出す力～

3. 価値具現化力

～自社の企業活動を顧客や社会にとって有用な価値に転換する力～

トップリーダーの条件(言い換えれば、トップガンの人財要件)を検討する際に、「意志」と「能力」の2つに分け、前章では「意志(動機+資質)」を取り上げました。その中で、創業者の「経営理念」に合致している、言い換えれば、継承する意志を有していると目されるトップガンにニュー・リーダーシップをマスターさせ、その上で、次世代の経営者(後継者)に任命するのです。そこで、経営理念について、あらためて説明する必要があるようです。特に、ニュー・リーダーシップの中には、上記のとおり「ビジョン設定力」が含まれていることから、その辺りの関係性についても合わせて議論したいと思います。

ビジョンとは、ビクピクチャーであり、戦略構想の出発点です。一方経営理念(クレド<信条>などを含む)は、自社の普遍的なバリュー(価値基準)を明文化したものです。つまり、ビジョンは、自社が目指す理想の姿(目的であり、ゴール)であって、経営理念とは、「理想の姿にたどり着くまでの間、自社がどのようにして、ゴールを達成しようとするのか」を規定する行動規範なのです。言うまでもなく、今日において「目的のために手段を選ばない」企業が許されるはずもありません。また、一芸企業(例えば、単一事業を営む老舗長寿企業)の場合は、経営理念とビジョンが重なる部分があるのかもしれませんが、日本の伝統的大企業の多くは、事業の多角化や活動範囲(海外市場)の拡大によって、経営理念はどうしても精神的な指針(コアバリュー)との位置づけにならざるを得ず、したがって別途ビジョンが必要となるわけです。賞味期限の長短を図式化すると、「経営理念>ビジョン>戦略」となることから、経営理念は、経営者や経営陣の任期を跨って長期的に取り組まなければならないトップガンの発掘や選定に際してのクライテリア(価値判断基準)として使えるわけです。

経営者に必要不可欠な戦略的指導力【その2】

例えば、松下電器産業(現パナソニック)中村前社長は、創業者である故松下幸之助氏の経営理念以外は全て「破壊と創造」の対象になると公言し、強いリーダーシップ(私が言うところのニュー・リーダーシップ)によって聖域に切り込み、多くの改革を成し遂げました。その中村氏は、松下氏が記した小冊子を肌身離さず持ち歩き、ボロボロになるほど愛読していました。ちなみに、人財こそが日本企業の競争力の源泉であるとの信念を有していた松下氏は、『松下電器産業は家電製品ではなく、人を創っている』と語っており、その思いが、松下政経塾の創設に至ったものと推察されます。

さて、本稿を読み続けているビジネスパーソンの皆さんは、私の意図を既に察していることでしょう。何故ここまで「トップガンの発掘を強調するのか」、それは誰もが認める実績を基礎にした段階的昇進ではなく、日本の伝統的大企業の「常識」とは異なる「意志<動機と資質>による早期選抜(抜擢)」を私がイメージしているからです。30才前後、少なくとも35才までにはトップガンとして特定し、その後様々の試練(キャリアパス)や教育、コーチング&メンタリングを経て、40~45才で決勝(最終)戦に出場する正式な経営者候補として確定させ、最終的には40代後半、少なくとも50才までに経営者(CEO)に就任することを想定しています。世界的に見れば、クリントン米元大統領及びオバマ大統領、プーチン露前大統領、キャメロン英首相など、30~40代で大国の最高政治指導者(国家元首)に就任しており、特段珍しいことではありません。ここで強調しておきたい点は、実際に経営者になってから戦いに負ければ自社にとって致命傷にもなりかねませんが、経営者になる前の失敗なら後からリベンジできるだけでなく、その失敗を糧に経営者候補としての成長に役立つからです。また、経営者以外の道に転身する時間的余裕もあるはずで、言うまでもなく、エキスパートやマネジャーとしての能力や実績は、そのままトップガンの証明にはなりません。

では、いよいよ今回のメインテーマであるニュー・リーダーシップについて説明しましょう。まずは、従来のリーダーシップの定義や望ましいリーダーシップのあり方を提示し、その上で議論を進めます。

経営者に必要不可欠な戦略的指導力【その3】

リーダーシップの定義

●コリン・パウエル氏(米元国務長官)

『リーダーシップとは、マネジメントが可能としていること以上のことを達成する技である』

●伊丹敬之氏(一橋大学名誉教授、東京理科大学大学院教授)

『人について行こうと思わせ、そして彼らをまとめる属人的影響力』

●ウォレン・ベニス南カルフォルニア大学教授

『人を引きつけるビジョンを持ち、それを行動に移し替え、長続きさせる能力』

望ましいリーダーシップのあり方

●ジョセフ・ナイハーバート大学教授(ケネディスクール元学長)

《2008.5.19日本経済新聞朝刊より抜粋》

■ソフト・パワー

▽社会的知性

- 人間関係を円滑に維持する能力、カリスマ性
- 自己認識力、自己抑制力

▽コミュニケーション力

- 説得力、象徴性、模範となるような言動
- 近い相手・遠い相手に対する影響力

▽ビジョン

- 大勢を魅了するような構想の企画力
- 思考力と実行力のバランス

■ハード・パワー

▽組織運営力

- 報奨や情報をうまく使いこなす力
- 内部集団・外部集団との関係調整力(直接的・間接的指導力)

▽策謀家としての能力

- 脅し、買収、交渉を巧みに行う才覚
- 有利な同盟や協定を締結・維持する能力

■スマート・パワー(ソフトとハードの組み合わせ)

▽状況判断力(広い意味での政治力)

- 状況変化を読み取る力
- 流れに乗る力(ツキを呼び込む力)
- 状況や部下のニーズに合わせた適応力

経営者に必要不可欠な戦略的指導力【その4】

賢者たちのリーダーシップの定義や望ましいリーダーシップのあり方について引用させていただきましたが、リーダーシップの本質について実践面から突き詰めて考えてみると、「壁」を乗り越えるときと、その「壁」を乗り越えた後、目に見えるかたちでの成果が顕在化するまでのタイムラグ(時間差)を耐えること、この2点に集約することができます。ここでいう「壁」とは、目に見える物理的な障壁ではなく、「イデオロギー」「既得権益」「既成概念」「コンフリクト(葛藤)」「将来への不安」など目には見えない制約条件です。後から振り返れば、当然至極なことでも、当事者はその壁の前で逡巡し、あるいは着手しても、途中で挫折してしまうことが少なくないのです。経営者は、状況判断(例えば、情報不足や情報の精度が低い時)や、デシジョンメイキング(将来にわたって、重大な影響を大勢の人々に及ぼす)が混乱しているまさに「有事」にときにこそ、その真価が問われることとなります。言い換えれば、i)マネジメントを廻す仕組みが出来上がっている。ii)目的(目標)が明確に設定され、ステークホルダーに共有化されている。iii)組織行動の結果を組織構成員(特にフォロワー)がある程度イメージできる。など恵まれた状況では、ミドルマネジャーや現場リーダーが踏ん張れば何とかあります。しかし、リスクの不確実性の時代、すなわち、目の前にある変化が激しければ激しいほど、そして失敗したときに犠牲になるコストが大きければ大きいほど、フォロワーは動けなくなり、そこをトップリーダーたる経営者がリスクテイクし、フォロワーに対して直接的に影響力を及ぼし、壁を突破する強くて太い流れをつくり、そしてその勢いによって実際に壁を壊すわけです。

一方、ニュー・リーダーシップには、従来のリーダーシップに加えて、魅力的なビジョンや卓越した戦略によって、その壁を突破します。言い換えれば、ビジョンや戦略が暗闇の中を照らす光(道しるべ)となるため、フォロワーは安心して、統一的に前へと進むことができます。グローバル企業と互角に渡り合わなければならない日本の伝統的大企業の経営者は、時間と空間を超えて、民族も、習慣も、そして価値観も異なる大勢のフォロワーを統率するためには、従来のリーダーシップの行使は各組織ユニットの統括責任者(執行役員クラス)になるべく任せ、ニュー・リーダーシップによって、未来を切り拓き、そして新しい価値を創造するフロントランナーとなるべきなのです。では、さきほど挙げた3つについて、それぞれ取り上げることにしましょう。

経営者に必要不可欠な戦略的指導力【その5】

1. ビジョン設定力

～パラダイムシフトを見越して、いち早く自社のビジョンを明示する力～

魅力的なビジョンとは、フォロワーのエクスペクト(期待)を高め、「理想と現実の間にある将来の着地点」に向けて、『いっちょ、やったるわい!』とやる気と勇気が湧いてくるような未来に向けての希望が含まれていなければなりません。将来のある時点における自社のあるべき姿を最終到達地点(ゴール)として想定し、目の前の現実とそのギャップを埋めるための全体像やロードマップを明示します。非連続的変化の時代のバックワードルッキング(後追い)ではなく、未来を展望したフォワードルッキング(先取り)、言うなれば、先見の明を發揮し、自社が目指すべき姿を具体的に提示することが重要です。既に述べたとおり、創業者から継承した経営理念は、年月を重ねるうちに精神的な支柱としての色彩が強くなり、ビジョンや戦略の出発点とするには、常人を超えた創造力(クリエイティビティ)が必要になります。創業者亡き後を引き継ぐ経営者は「創業者が、もし生きていたら、未来に向けて、今はやるべきことは何か。何を選択し、何を優先し、自社として顧客や社会にどのような価値を提供するか」と考え、経営理念を手がかりにしつつも、自身の創造力を生かして、創業者の代わりに未来に向けた自社のビジョンを設定します。勿論、手前勝手ではダメですから、将来の変化を独自の視点で読み解き、新しい時代の要請に応えるものでなければなりませんから、慎重かつ大胆に「未来はこうなる!」とズバツと予想し、それをたたき台にビジネス参謀など有能な部下の助けを借りつつ、魅力的なビジョンとして練り上げるわけです。

2. 組織駆動力

～組織と人財を再活性化し、最大限のパワーを引き出す力～

魅力的なビジョンであっても、実現できなければ、まさに「絵に描いた餅」に過ぎません。そこで、実現のための戦略が必要になります。戦略については、前著で詳しく記述していますので、重複を避けるため、ここでは説明しません。また、組織駆動力には、さきほど説明した従来のリーダーシップだけでなく、組織ユニット長を統括する技量、そして将来に向けての「トップガンの選抜と育成」が含まれます。何故なら、人財の育成期間は、通常戦略の賞味期限より長いので、戦略実現に向けて「人材のジャスト・イン・タイム化」を徹底するということは、極論すれば、労働市場から必要なスキルを持った人材をその都度必要な分だけ調達すればよいということになってしまいます。しかしそれでは、経営理念は勿論、自社の組織的強みは継承されず、当然蓄積もなされないで、持続的な競争優位性を維持、発展させることはできません。そこで経営者は、経営理念の継承者として自社が積み重ねてきた歴史に対する敬意と愛着を身をもって示しつつ、未来に向けて人財の発掘と教育にイニシアチブを發揮し、戦略的布石とするのです。GEの歴代経営者たちが、人財の発掘と育成に資する投資は削減することはほとんどなく、自らの時間を割いていたのはこうした理由です。

3. 価値具現化力

～自社の企業活動を顧客や社会にとって有用な価値に転換する力～

さきほども登場した著名な経営学者である伊丹敬之一橋大学名誉教授は、『人間は、性悪説というより、性弱説ではないか』と述べています。つまり、正と善を追求し続けるということは、正と善にコミットし、困難な状況や魅力的な誘惑の中にあってそれに耐え、自社の企業活動に落とし込み、そして社会や顧客としての価値に転換する具現化力が欠かせません。しかし、現実には、どうでしょうか。古今東西見渡せばそのような経営者ばかりではないことが明らかです。経営破綻したエンロンやリーマン・ブラザーズの経営者は、自らも不正に関与しただけでなく、部下の不法行為を取り締まることができなかつた典型例であって、伊丹教授の向こうをはって、『性悪説は正しい』と言いたいくらいです。冗談はさておき、顧客や社会に対して有意義な価値を提供することこそ、真の「メイクマネー」です。こうしたメイクマネーのためには、異能や変人、多種多様な人財を活かしきるためには、自らが善であるというだけではならず、戦争や軍事紛争などで見られる人間のダークな部分、人間が善悪の両面があることを悟りつつも、人間の善を信頼し、他者の善のパワーを引き出すこと、善の方向性に組織を導くための制度設計が重要です。

経営者に必要不可欠な戦略的指導力【その7】

また、日本の伝統的大企業の多くが、もはや海外市場に活路を見出すしかない状況に追い込まれていますが、組織の縦割りや前例主義を廃し、さきほど説明した「組織駆動力」を生かし、ビジネスモデル、業務、オペレーション、システム、ワークプロセスなどに含まれている全ての弱点、多くの部著(機能)に跨っているがゆえに放置されている問題点を洗い出し、見直さなければ世界相手には戦えません。分業と専門化によって組織は人間の限界を超えることができるようになりましたが、一方弊害が多いのも事実です。経営者は自社(グループ会社を含む)を神の視点で俯瞰し、組織の中に潜む病魔あるいは病気のタネ(原因)を摘み取り、イノベーションを誘発するような戦略的布石を打ち、そして新事業を立ち上げや事業廃止の際には、組織やシステムを全面的に組み替えること、これが本当の意味でのリストラなのです。こうしたリストラによって、価値実現を高め、それが結果として経済的価値(例えば、企業価値)の向上につながるわけです。時代が変化し、それに伴い事業構造を改革すれば、顧客や社会に対する提供価値は変わります。経営理念を引き継いだ次世代の経営者は、唯一普遍的な経営理念を具現化した提供価値を絶え間なく創り続けるために、自社の企業活動を設計し、マネジメントシステムや組織行動に落とし込み、そしてその全体を制御するのです。

補論①：政治的指導力とは何か【その1】

ここでは、参考として、最高政治指導者に必要とされるニュー・リーダーシップ(政治的指導力)について解説します。戦略的指導力と比較しながら、読んでいただければと思います。

■ニュー・リーダーシップ(政治的指導力)とは何か

1. イデオロギー統合力

～現実を理想とする社会に近づけるため、国家ビジョンへと昇華し、凝縮する力～

2. 政策提言力

～将来の国益を見据えて、国のかたちを創り変える主要政策の骨子を構想する力～

3. 政権運営力

～国民と信頼関係を築き、官僚と国家機構をガバナンスする力～

イデオロギーとは国家観(歴史認識を含む)ですが、その国家観に基き、将来のあるべき国のかたち(理想)を見据えて、その針路を国家ビジョンとして明示する力、これが「イデオロギー統合力」です。こうした国家ビジョンは、考える次元も解決までの時間軸も異なる重要政策の根幹を拘束し、一貫性を担保する指針的な役割を果たします。冷戦時代じゃあるまいし、今さらイデオロギーもないだろうと思われる読者の方もおられるかもしれませんが、しかし、国民一人ひとり価値観や利害が異なる以上、政党を通して民意を集約し、進むべき針路を決めるイデオロギー論は避けて通れません。「憲法」「日米安保」「自衛隊」だけではなく、「死刑制度」「外国人地方参政権」「夫婦別姓」「安楽死<延命治療>」「大きい政府、小さい政府」などの政治的イシューは、国のあり方の根本を決めるという意味では、毎年恒例の予算策定や予算執行に関わる法改正など次元が異なります。ちなみに、日本人の感覚からすればかなり違和感はありますが、米大統領選挙で常に話題となる「銃規制」「中絶」「同性愛<同性同士の結婚>」や、過激な抗議活動で知られているシーシェパードの「反捕鯨」でさえも、突き詰めて考えればイデオロギーの一種といえなくもないのです。そこで、イデオロギー統合力とは、今の目の前にある現実を将来に向けて理想に近づけるために、民意や環境変化を踏まえた国家ビジョンへと一つに集約する能力です。いくら希望的観測に基づいて色々と御託(ごだく)を並べてみたところで、現実を変えることができなければ意味ありません。そして、外交・安全保障、地球環境、経済・金融など、一国の中で完結する問題は少なく、また各国の利害も異なるため、やれることは限られています。こうした様々な制約条件の中で、自国の安全や国益を守るための一貫した整合性がある政策パッケージを用意し、実行するには、民意の後押しを受けた国家ビジョンが必要不可欠です。無論、かつてのような一人ひとりの思想や自由な国民生活を阻害するものであってはいけませんが、国家が担うべき役割を提示することで、国民は自己責任の中で選択に見通しを立てることが可能になり、自分らしい生き方を自由に模索できるわけです。日本人の強みは、新しいものを換骨奪胎して、上手くハイブリットに創り上げる点にありましたが、『坂の上の雲』の時代は終わった今日においては、世界に発信するイデオロギー力が必要とされるのです。

補論①：政治的指導力とは何か【その2】

次に「政策提言力」とは、国家ビジョンや政治的 이슈に基づき、国のかたちを創り変えるための中長期に跨る重要政策の骨格や全体像を提示することです。こうした重要政策が毎年の予算組み替えや法改正などを通して具現化していきます。最高政治指導者(国家元首)は、個別の政策立案や法改正の細かいところまでは関与せず、国家ビジョンの根幹に関わる重要政策の要諦のみを押さえ、党実力者や官僚に睨みを利かせつつ、政策実現に向けて国家機構を前へと着実に動かします。それに欠かせないのが「政権運営力」です。政権運営のためには、「ボタン」と「レバー」を使いこなすことです。ボタンとは「決断」であり、具体的には人事(有能な人財の適正配置)や政策の実施タイミングとその優先順位付けです。一方レバーとは「人心掌握」であり、具体的には選挙活動やマスメディアなどを通じた国民の支持の獲得や政策実現に向けての国民に対する説得です。小泉元首相のような国民的な支持を獲得することで、抵抗勢力の圧力や妨害をはねのけることが可能となるわけです。最高政治指導者は、政策だけでなく、人、組織、システムなどのガバナンス(統治)力で、政権運営を円滑に進めなければなりません。特に、企業経営とは違い、明らかにイデオロギーが違う他党と相対することになるため、手練手管のような裏技も時には必要となります。

そもそもイデオロギーには、優劣はありません。法やルール、公序良俗に反しない限り、個人が自らの信念・信条を表明し、その実現に向けて自由に政治活動することについて何人たりとも妨げてはなりません。しかし現実の政治は、少数派の意見を尊重しつつも、多数派の民意やイデオロギーを凝縮した国家ビジョンや政治的 이슈に転換できなければ、長期政策には取り組むことはできず、結果として何も進みません。そして、政策停滞のツケは行政コストとして積み上がり、それがやがて財政赤字などを經由して、結局国民の負担(増税)として廻ってくるのです。

以上、政治的指導力について説明してまいりましたが、既に述べたとおり、グローバル企業の経営者には、戦略的指導力だけでなく、政治的指導力の一部、特にガバナンス力が必要となります。

さて、民主党政権では、松下政経塾出身者が重要ポスト(閣僚や党幹部)に登用されていますが、松下政経塾に対して批判的な検証を行うことは、日本におけるリーダー教育のあり方を考える上で、重要な示唆が得られるものと考えられます。では、第四章に進みましょう。

松下政経塾、その失敗の本質【その1】

マスメディアでは好意的に報道されることが多い松下政経塾ですが、残念ながら私の評価はその正反対です。政権交代によって誕生した民主党連立政権では、野田首相、前原政調会長、玄葉外務大臣、原口元総務大臣、福山前官房副長官、山井元厚労政務官、樽床幹事長代行など、多くの松下政経塾卒塾生が政権中枢の重要ポストに任用されていますが、その仕事振りは、国民の期待を大きく裏切っていると言わざるを得ません。しかし、上記の政治家たちが松下政経塾卒塾生の中で特別に劣っていたとは思えず、とするなら、松下政経塾自体にも構造的な問題を抱えていると判断するのが妥当でしょう。そしてそれは、日本の伝統的大企業におけるリーダーの選抜教育の問題と共通する点が少なくありません。そして、日本の政界もまた、政治指導者(後継者)に失敗し続けていることは皆さんも認識されているものと思います。

松下政経塾とは、松下電器産業(現パナソニック)の創業者であり、戦後を代表する名経営者として知られている故松下幸之助氏が私財を投じて、創設した政治塾です。現在では、民主党だけでなく、自民党の国会議員、地方公共団体の首長(知事や市長など)、各地方議員など、多くの政治家を輩出しています。『松下電器産業は家電製品ではなく、人を創っている』と語っていた松下氏の高い志や強い信念は私も共感しますが、その一方で結果が出せない政治家たちに対して、松下氏もふがしなさを感じ、あの世から憂いていることでしょう。

話を進めましょう。既に述べたとおり、トップガンは、経営者、政治家、軍司令官(最高指揮官)など、トップリーダーについて共通です。最高政治指導者(首相や党代表)であれば「トップガン+ニュー・リーダーシップ(政治的指導力)」ということになります。私は既に表明したとおり「早期選抜派」ですが、トップガン選抜適齢期を30~35才と考えています。まだ目に見えるかたちでの実績は少ないかもしれませんが、トップガンとして「意志(動機+資質)」を見極めることはできます。松下政経塾への入塾の際にトップガンとしての「意志」が見極めているのか、大いに疑問が残るところです。入塾希望者の多くは、政治家になりたい、権力志向が強い人なのはたしかでしょうが、だからといって本当に政治家向きがどうかは別の話です。経済評論家として大活躍されている勝間和代氏は『政治家はキャリアの墓場』と揶揄していますが、何となくわかる気がします。日本では政治家になりたいと自ら手を挙げる人(例えば、松下政経塾への入塾希望者)よりも、日本政治や政治家(与野党を問わず)に強い不満を感じている民間人の中にこれからの時代に相応しい政治家予備軍が含まれている可能性が高いのです。つまり、松下政経塾が本気で政治指導者を育成したいなら、ただ待つのではなく、リーダー候補を発掘する組織的仕組みを用意すべきであって、トップガンの母数を在野で活躍している人から幅広く求めることです。

松下政経塾、その失敗の本質【その2】

私は既に「裏の動機がトップリーダー向きで、さらに、表の動機が自社の経営理念に合致している人財こそ、まさにトップガンにうってつけであり、そして経営者としての真の実力を備えれば、正統な継承者(創業者の遺志を継ぐ次のトップ)に最も相応しい」との指摘をしました。松下政経塾は、リベラル(左派)からは、保守(右派)寄りとの批判を受けることが多いわけですが、それはそれとして、老舗政党である自民党や共産党などは、政党の中に政治家育成システムを用意しています。この場合、イデオロギーや国家像が合致している政党を自ら(トップガンかどうかは別にして)最初の段階で選んでいますから、その意味では問題ありません。しかし、松下氏の「水道哲学」などの経営理念は、パナソニックにおける経営者候補の選抜などではクライテリアになりますが、松下政経塾の入塾時にそのまま適用できません。つまり、既存の政党の枠にとらわれない、閉塞状況の打破を目的していた松下政経塾は、特定のイデオロギーに基く国家観を前提としていないことがかえって裏目に出て、権力志向が強い政治家志望者を一手に引きつけてしまったのです。共産党に入党する者は、共産主義というイデオロギーを信奉し、共産主義社会の実現(理想とする国家像)が唯一の全国民の幸福との信念から、政策や日々の政治活動を考えます。日本の総意とは明らかに離れているとは思いますが、首尾一貫していることは間違いありません。ところが、松下政経塾はどうでしょうか。本来なら、保守やリベラルのような冷戦構造の対立を超克した、新しい日本の国家ビジョンの元になる国家観が最初に用意されていて然るべきであって、そのような「国家観」や「国家ビジョン」に共鳴した志がある者が集い、互いに切磋琢磨する場こそ、松下政経塾が本来目指していたはずでした。現実の政治は、少数派の意見を尊重しつつも、イデオロギーを中心に形成された多数派の総意を凝縮した国家ビジョンに基づく政治的 이슈に転換できなければ、長期な重要政策には取り組むことはできず、結果として何も進みません。民主党政権の最大の問題は、国家観も、国家ビジョンも、そして国家戦略もなく、政権交代は与党になりたかっただけ、権力を握りたかっただけ、にしか見えない点にあります。民主党は党綱領(政党におけるイデオロギーや政治哲学を明文化したもの)すらないわけですから、民主党が迷走するのも、松下政経塾卒塾生の多くが民主党入党を選択したのも、根っこは同じです。表の動機(意志)として例示した「イデオロギー」「志」「大いなる野心」の中のうちで、野心だけが突出した政治家が自民党の多数派になっており、そのことに国民の多くが反発したわけですが、結局民主党が与党になると自民党と変わらないことが露わになって、国民の失望を招いているわけです。

松下政経塾、その失敗の本質【その3】

次に、能力(既に説明したニュー・リーダーシップ<政治的指導力>)面に話を進めましょう。松下政経塾のプログラムでは、座学以外に実践(アクションラーニング)を取り入れるなど、一見良くできているようにも思えます。しかし、結論的に言えば「こちらも問題あり」です。ちなみに、本来のアクションラーニングとは、単なる模擬演習ではなく、その会社にとってのホットイシュー(命運を左右する重要命題)とリンクしたテーマ(課題)を経営者から提示し、研修参加者は真剣勝負でその挑戦を受け、できあがった改革案(解決策を含む)が、現経営陣の批判となることも恐れず、全体最適の視点で切り込むわけです。なお、アクションラーニングについては、次回以降あらためて取り上げます。

さて、人財育成は状況に左右されるウエイトが高いことは、多くの研究で裏付けされています。例えばここ数年、多くの日本企業が将来のリーダーと目される人財を自社のビジネス上の基盤がない新興国市場の開拓を目的に送り込むのも、こうした修羅場(試練)がリーダー人財として成長に寄与すると考えているからです。そして日本企業は実際に修羅場に送り込む前に、こうしたアクションラーニングを通して、そのリーダー人財の本気度(つまり、意志)を確認した上でニュー・リーダーシップを鍛えようとしているのです。ところが野党の政治家は、自らを鍛える修羅場や試練が、党内抗争と自分自身の選挙に偏っています。つまり、与党にならなければ、政策立案や実行にはほとんど関与できず、ニュー・リーダーシップを実践で使う場が限られているばかりか、むしろ、党内抗争の勝敗、政界再編に向けての駆け引きなどに終始しているうち、さらに権力志向にのめりこむ可能性すらあるのです。NHKドラマ『坂の上の雲』における東郷平八郎の台詞ではありませんが、『決断は一瞬だが、その準備には数年、数十年、要する』のです。政権交代によって誕生したキャメロン英首相は、若くして最高政治指導者になりましたが、半年もかからず、財政再建策を明確に打ち出すなど、政策実現に向けて邁進しています。野党暮らしが長かった(正確には、政治家になる前は保守党所属の政策スタッフとして与党の経験があります)キャメロン氏が、直ちに政策に着手できたのから、英保守党の中でリーダー候補を選抜し、育成する組織的仕組みや仕掛けが用意されてして、選抜された側も将来の政治最高指導者(党首、そして政権交代後の首相)を前提に黙々と精進し続けていたのです。ちなみに、政権交代で下野した英労働党の新しいトップリーダーであるミリバンド党首は閣僚経験があるとはいえ、まだ40才です。

一方、松下政経塾では、ニュー・リーダーシップを鍛えることもなく、安易に卒塾させ、未熟なまま国会議員の当選回数だけを重ね、そしていざ与党になったとき、何もできないのです。現在の松下政経塾は、松下氏の理想とはかけ離れた教育機関であることを否定できる人は誰もいないでしょう。

松下政経塾、その失敗の本質【その4】

前著においても批判しましたが、尖閣諸島周辺での中国漁船拿捕及び中国人船員身柄拘束の責任者のひとりである前原政調会長(国土交通大臣、その後外務大臣に横滑り)の対応は、民主党きっての外交・安全保障のエキスパートとは思えないほどお粗末なものでした。恩師である故高坂元京都大学教授(戦後を代表する国際政治学者のひとり)も、きっと草葉の陰で泣いておられることでしょう。

そもそも日本は三権(司法権、立法権、行政権)分立の民主主義国家ですから、検察に委ねてしまったら、官邸や外務省が主導するかたちでの戦略的対応(大局的な政治判断を含む)がやりにくくなります。要するに、日本政府が領土問題は存在しない(尖閣諸島は日本固有の国土であることについて他国との間に争いはない)と主張したところで、その相手国が大国中国である以上、実質的には外交・安全保障問題として、防衛省(自衛隊)や警視庁公安部(外事警察)マターとすべきだったのです。さらに言えば、北朝鮮問題では、世界や北東アジアのパワーバランスを踏まえ、日本がどのように主体的にゲームを組み立て主導権を握るか、その戦略性が問われます。多分、日本にとって望ましいゲームの進め方とは、「台湾の中国化」ではなく「中国の台湾化」、すなわち、中国が民主主義体制への移行と国際社会との協調路線を選択し、中国の後ろ盾がなくした北朝鮮の現体制の崩壊、その後、中国、米国、日本、そして韓国が中心とした国連軍を編成し、内乱(軍の反乱や民衆の暴動、凶悪犯罪の多発を含む)や近隣諸国への難民流出を封じ込め、北朝鮮国民の手による民主的選挙を実現させ、普通の国としての第一歩を踏み出すというものでしょう。しかし、ここで想定しなければならないケースとは、中国が覇権主義的な反国際協調路線に舵を切り、中国の庇護の元、北朝鮮の現体制(三代目が先軍政治を継承する)が温存されてしまう可能性があります。こうした日本にとって悪いゲームに流れが傾くと、時がたてばたつほど、北朝鮮の核兵器の性能が高まり、中国はさらに軍事・経済大国化する一方、日本の国力は衰え、最終的には北朝鮮が崩壊し、ようやく普通の国路線に転換したとしても、その時点の日本にはもはや中国に対抗し、北朝鮮への経済供与(事実上の戦後補償<賠償金>)をファイナンスする余力もなく、事実上中国の属国としての北朝鮮が誕生することになります。こうなると、韓国も、中国の意向を無視できなくなり、台湾を飲み込んだ中国は、北朝鮮、韓国など、日本の近隣諸国を全て傘下に治めたと言っても過言ではありません。さらに、ロシアから軍事的圧力をかけられ、経済大国でもある中国が米国やEU諸国の国債を大量に購入すれば、日本は完全に包囲され、国際的に孤立してしまいます。高額の航空機を購入してくれるお得意様のせいなのか、人権好きなフランスでさえ中国に対してだんまりを決め込み、中国の反体制派が受賞したノーベル平和賞授賞式には中国の意向を汲んで多くの国が欠席するなど、その萌芽が既に見え隠れています。要するに、中国の影響力を排除できない国が増えています。

松下政経塾、その失敗の本質【その5】

したたかな中国は、日本に対して直接的な武力行使は避けるものの、強大な武力を背景にプレッシャーをかけ続けることによって、日本の国益を徐々に侵食し、そしていつしか日本は、中国政府の顔色を伺わなければ何もできない二流国へと転落するでしょう。最も、東日本大震災と原発事故という内政に大きな火種を抱えた今となってしまうえば、「グレートゲーム」を仕掛けることは、これからの10年できないものと考えます。したがって、上記のワーストシナリオを絵空事として笑い飛ばすのではなく、当面守りを固め、次の世代への戦略的布石を打つことに専念すべきです。

今まで松下政経塾の問題点を色々指摘してきましたが、賢明な読者の皆さんは、本稿を読み進めるうちに、日本の伝統的大企業と共通する点が多いことに気がついたことでしょうか。つまり、旧来型のシステムによるリーダー候補の選抜育成に対する問題意識がきっかけになって始まったはずの経営者の直轄機関(例えば、社長塾)が、いつしか旧来型のシステムのお化粧直しに利用され、悪い意味での「お墨付き」を与えているのです。これでは、日本企業の競争力の強化はつながらず、世界相手には戦えません。ちなみに、民主党の国会議員の多くが内向きで、TPP(環太平洋戦略的経済協定連携)には反対しており、党内をまとめることができずにいます。将来中国と真正面からぶつかる可能性が高い点を考慮すれば、米国を含んだこうした多国間協定が、利害調整の場、あるいは、クッションとして日本の国益に役立つことを民主党はイメージできないようです。

さらに、菅首相は、日本の最高政治指導者として、日本の将来のために厳しい決断を逃げていきません。そしてその決断とは、そのほとんどが取り消しできない、取り返しがつかない、非可逆的な最終判断となります。「綸言(りんげん)汗のごとし(君主の言葉は一度口にしたら取り消せない)」という諺がありますが、鳩山前首相は、空虚な政治主導の発露として意味のない「ちゃぶ台返し(トップリーダーが独断で今までのことはなかったことにする、つまり、全てチャラにしてしまうこと)」を繰り返し、日本政治は漂流しています。地方政治に目を向けると、松下政経塾卒業生の代表格の一人、松沢前神奈川県知事は、前言を翻し、朝鮮学校への補助金支給を決定するなど、多くの県民を呆れさせています。このように、民主党の政治家たちは、「君子豹変」の真の意味をはき違えているようです。その一方で、多くの問題が指摘されているにも関わらず、選挙向けのこども手当などバラマキ政策にはこのほか熱心で、国民も失望を隠しきれません。

松下政経塾、その失敗の本質【その6】

一方、キャメロン英首相は、財政再建のための付加価値税のアップなど、国民受けが良くない政策も多く含まれていますが、キャメロン氏にはたじろぐような雰囲気は一切ありません。「大きな社会」をスローガンに掲げ、中央政府の仕事をNPOや社会起業家にシフトすることで、保守党伝統の「小さな政府」と社会秩序の安定の両立を目指し、国をかたちを変えることに果敢に挑戦するキャメロン首相と、中身のない「第三の道」を連呼するだけで何もしない民主党の歴代トップと、何故これほどまでに違うのか、日本国民のひとりとして私は本当に情けなく思います。こうした事態に、松下政経塾卒塾生が自らの身体を張るところか、ただ権力維持に躍起になっているだけなのです。

さきほども説明したとおり、日本における外交・安全保障の問題をあらためて列挙すると、北朝鮮(韓国との軍事的緊張、核兵器や弾道ミサイル、拉致被害者救援など)問題、中国(尖閣諸島及び周辺海域への執着と、それを見据えた軍備増強など)問題、台湾(中国との関係悪化による台湾海峡での軍事紛争、あるいは全くの対極<正反対>に、台湾の中国化によって台湾の最新兵器が対日用に再配備されるなど)問題、北方領土(日ソ平和条約締結を含む)問題、米軍基地移設問題(日米安保体制と日本沖縄基地返還を含む)など、国家戦略に基き、長期的に取り組まなければ解決できない困難な政策課題ばかりです。

松下政経塾の講義において、卒塾生の政治家と国内外の有識者の協力を得て、アクションラーニング的手法、例えば、ウォーゲーム(実際の戦争前に、バーチャルリアリティの中で敵味方の行動を予測し、戦略と戦術の予行練習を行うことであり、最近では国際政治や企業経営のシミュレーションなどに幅広く応用されている)を繰り返し検討していれば、ここまで後手に回ることにはなかったはずです。ちなみに、ウォーゲームについて詳しく知りたい方は、ノンフィクション作家で東京都副知事でもある猪瀬直樹著『昭和16年夏の敗戦』中公文庫をお薦めします。この本は、日米開戦前に当時の日本陸軍の指示で選りすぐりの若手の逸材(軍人、官僚、学者、経済人、新聞記者ほか)が日米戦争をシミュレーションした結果、日本の敗戦が予言されていたにも関わらず、日本陸軍の上層部が握り潰したという衝撃的な内容となっています。

元自民党と元社会党など出身母体が混在し、「打算、もたれ合い、辻妻合わせ」といった政治的妥協によって結成された民主党は、党綱領(政党におけるイデオロギーや政治哲学を明文化したもの)をまとめることすらできないなど、政党としての体をなしていない点は一旦脇に置くとしても、社民党、国民新党と一緒に政権与党として国家の舵取りを担うのであれば、党派を超えた国家ビジョンをあらかじめ用意しておくべきでした。

松下政経塾、その失敗の本質【その7】

かつて自民党は、政権奪取のために社会党、新党さきがけと連立政権を組み、その当時もビジョンなき「野合」と散々批判されましたが、その「野合政権」の村山総理(当時)でさえ、「日米安保堅持」「自衛隊合憲」の支持を明確に打ち出しました。短期間とはいえ、新党さきがけとして政権与党に加わった際、松下政経塾出身者の政治家たちは、「野合政権」における様々な問題についてその頃から気づいていたにも関わらず、権力奪取に目がくらみ、「国民目線の政治」のような耳障りに良いスローガンで誤魔化し、またしても「大野合政権」をスタートしてしまったのです。さらに、選挙目当てや党内政治力学によって作成された民主党のマニフェスト(政権公約)は、実現性を無視した方策・施策を羅列しただけの大変お粗末なものでした。「やる、やらない」の政策の優先順位を決めるはずの国家ビジョンがなければ、好き放題に何でも書けるわけで、それがいざ政権を担い、厳しい現実と直面すると、あっさりとマニフェストを撤回したのです。確固たるイデオロギーに根差した国家ビジョンがない民主党政権は、利害調整に振り回され、その場しのぎに終始するだけなのです。さらに東日本大震災や原発事故について機敏かつ的確な対応ができず、日本国民の不安感を一層募るばかりです。

私は、第三章の中で最高政治指導者に必要とされるニュー・リーダーシップ(政治的指導力<①イデオロギー統合力、②政策提言力、③政権運営力>)について詳しく説明しましたが、これは時間と空間を超えた思考が求められる政治家を評する視点としても援用できます。私が松下政経塾卒塾生の政治家に対して厳しい評価を下したのも、ある程度ご納得いただけたのではないのでしょうか。ちなみに、政権与党で重責を担っている前原政調会長は最近になって、松下政経塾は政治家としての志を覚醒させるだけで、政治家としての能力を鍛えるものではないと弁明しているようですが、もしそれが本当なら、松下政経塾は政治家になるための「ブランド」を付与しているだけに過ぎないことを自ら認めていることになり、引いては日本のリーダー教育機関の失敗事例と揶揄されても仕方ありません。松下政経塾出身で初めて為政者となった野田総理には、こうした疑念を払拭する責任を担っています。

なお、第五章では、GE型モデルを手かがり、リーダー候補の選抜育成のあり方について検討してみましょう。既に述べたとおり、私自身GE型モデルが完璧だと思っていませんが、日本の伝統的大企業が、GE型モデルの本質を理解せず、安易にモノマネしたり、あるいは、的外れの批判を繰り返しているように私には思えてなりません。後半の具体的提言にスムーズにつながるためにも、こうした誤解をこの段階で払拭したいと思います。では、第五章に進みましょう。

日本企業におけるGE型モデルに関する誤解【その1】

米GE(ゼネラル・エレクトリック)は、多くの日本企業がベンチマーク対象とする優良企業ですが、特に経営者の選抜育成については高い評価を得ています。しかしその一方で、日本の伝統的大企業の経営陣の多くが、GE型モデルを誤解しているように思えてなりません。その誤解とは、リーダー候補の選抜育成に対するスタンス(コミットメント)の本質的な違いです。「一匹の羊に率いられる百匹のライオンより、一匹のライオンに率いられる百匹の羊の方が強い」、「名将の下に弱卒なし」との格言は前著の中でも紹介しましたが、こうした格言は、GEの歴代経営者に共通する「信仰的信念」を端的に示したものです。あえて極端に表現すると、GEでは経営者の腕前の巧拙によって、つまり、名経営者と平凡な経営者では、自社のパフォーマンスが、10倍、20倍の大差が生じると信じて疑わず、それゆえに第二のウェルチ氏やイメルト氏の誕生のためなら、多大な犠牲が伴ったとしてもそれを当然のように受け入れるわけです。勿論、日本の伝統的大企業の経営陣もまた、経営者の腕次第との認識はありますが、本音では、10倍、20倍の大差がつくとまでは思っていないのです。こうした意識のギャップ及びスタンスの違いが具体的な方策や実際の行動に表れるわけです。

例えば、GEではリーダー候補に対して特別なキャリアパスを用意し、次々と修羅場を与え、そのリーダーシップを鍛えるわけですが、そのために頻繁にポジションの配置換えを行い、短期間で目に見える成果を問うこととなります。さらに言うと、10の実力しかないリーダー候補に、15の実力が必要なポジションを与え、強制的にストレッチさせます。まさに本人にとって修羅場であり、試練です。しかもそのステージを突破すれば、今度は20ではなく、30の実力が必要とされるポジションにつけるわけです。成長のステージを次々と加速度的に与えることは、リーダー候補を鍛えるのには大変役立ちますが、デメリットもあります。送り込まれるリーダー候補もまだ成長途上ですから、当然失敗もあります。また、実力以上のポジションにつくため、それに耐えられないリーダー候補はしばしば挫折します。本人はそれでもこうした失敗や挫折を今後のキャリアに生かしますが、現場の部下たちはそのリーダー候補がいなくなった後もそのツケを払わなければならない、さらにそのツケが払い終わった頃、また別のリーダー候補が着任するわけですから、現場は混乱し、部下の疲弊は相当なものです。そして言うまでもなく、短期間に成果を出すため、方針変更は日常茶飯事で、かなり強引な経営手法もルールにさえ反していなければ正当化されます。現場に蓄積するはずの組織能力やコンテクスト的知識はリーダー候補が新しく着任する度に分断され、中長期的に活かしていく面を否定できません。それでもなお、何度も申し上げているとおり、名経営者の誕生が全てについて優先され、徹底的に貫いているのです。

日本企業におけるGE型モデルに関する誤解【その2】

またGEは、アクションラーニングを積極的に導入し、リーダー教育に上手く取り入れている企業としても有名です。アクションラーニングをリーダー候補の選抜育成のために導入している企業の多くは、単なる模擬演習ではなく、自社のホットイシュー(命運を左右する重要命題)とリンクする現在進行形のテーマ(経営課題)を経営陣が提示し、研修参加者は真剣勝負でその挑戦を受け、そしてできあがった改革案(解決策を含む)を元に経営陣と真正面から議論を戦わす壮絶な修羅場となっているのです。さらに、その改革案が経営陣に了承されれば、本人の責任としてプロジェクトリーダーに選任され、次の試練となるわけです。こうしたリーダー候補に、より高い目標を与え続け、それを見事にクリアすれば、社歴や年令に関係なく、次のポジションに着かせ、実際に経営者に就任するか、将来経営者に就任する可能性がなくなるまで、試練を課すことを繰り返すわけです。その一方、ほったらかしにはせず、手厚いコーチング&メンタリングによって、意味もなく躓くことがないように、万全の体制でサポートとするのです。

では、日本の伝統的大企業はどうでしょうか、経営陣は、アクションラーニングの場では提案内容をニコニコしながら余裕で聞いていて、提案するサイドも最初から経営陣の本気度を疑っていて、なまじ本物の改革案を出して、既得権益に関わっている抵抗勢力サイドに足を引っ張られて将来の出世の災いになってはたまらないとばかりに両論併記の玉虫色的提案に上手く落とし込むなど、結局のところ出来レースとして滞りなく終わらせます。日本の伝統的大企業の多くは、社長直轄のプロジェクト(例えば、社長塾)を立ち上げるものの、トップガンの発掘とはほど遠く、既存の既得権益の代表者、例えば、各事業部のエースや、専門分野(技術)の若手有望格が推薦され、社内力学の中で選考しているのです。送り込まれた方も、将来もまた、既得権益を守り、経営資源を維持、あわよくば増額のために奔走し、それが認められると出世していくという悪循環に陥っています。勿論、日本の伝統的大企業でも、新興国企業の台頭に危機感を感じ、急速にあらためる方向で努力していることは私も認めます。しかし、経営者育成は、数年後、数十年後でないとならないため、初動の遅れがここ数年響いているのが現実なのです。さらに、日本の伝統的大企業の経営者は、30代を中心としたリーダー候補を選抜育成したくても、一見最らしい意見、つまり「何もしなかった40代をすっ飛ばして、いきなり30代にリーダー教育するのか」との声についつい耳を傾け、初動の遅れを取り戻せないわけです。

日本企業におけるGE型モデルに関する誤解【その3】

また、選抜面についても誤解がありそうです。GEのリーダーの条件として有名な4つのE(①Energy:仕事を成し遂げる情熱を持って、②Energize:組織の精神に自信を植えつけろ、③Edge:厳しい決断にもひるむな、④Execute:場外ホームランをかつ飛ばせ)は、経営理念的要素はほとんどなく、リーダーとしての心構えや企業経営のプロとしての流儀に近いようです。最高の人財を集め、競争させ、脱落者は気にせず、それを繰り返し、ベストの経営者を選ぶ、これがGE流です。日本の伝統的大企業の経営陣には、選ばれなかったり、途中で挫折する社員たちへの配慮が優先されるようです。

私は中小企業庁からの委託による起業家を支援するプロジェクトを担当した際に、ある地方在住の経営コンサルタントとジョイントする機会がありました。その方は、その地方ではよく知られている中堅企業の専務を退任し、その後中小企業診断士の資格を生かして、経営コンサルタントとして活躍されていました。その方が仕事の合間に内輪の話として『私は一度も、自分より年下、あるいは外国人、または女性の上司の下で働いたことはない。それが通用しない時代であることは承知しているが、自分は幸せだった』と本音をもらしました。その場には、別の会社の若い経営コンサルタントもいて、その方は冗談めかして『自分は全部経験がありますよ』と苦笑いしていました。つまり、事業運営では辣腕振りを発揮している日本の伝統的大企業の経営陣も、人事絡みとなると、頭ではわかっていながら、躊躇いがあるわけです。

後継者選びを後にずらせば、目に見えるかたちでの実績が蓄積され、経営者を選びやすくなるのはたしかですが、それで良いとは本音では思っていないはずです。変革には常に摩擦がつきものです。30代をトップガン対象にすれば、40代に不平不満が出るでしょう。しかし、どこで区切りをつけ、過去のやり方を一新しなければ、現状が続き、古いシステムが温存されます。自らが経営者に至ったプロセスが、例え古いシステムの上にあったとしても、自分のことは棚に上げて、悪役とならなければならないのです。大器晩成をアリバイづくりの口実に利用してはいけません。そして、自他共に認めるエースが予定調和どおり経営者になれるような時代は既に終わっています。

だからといって、GEの真似をするべきだと主張したいわけではありません。例えば、経営理念によるトップガンの選抜は、日本の伝統的大企業にマッチしていると考えます。GEでは、最終選考に残ったイメルト以外の経営者候補は、GEを辞め、グローバル企業の経営者として転職しました。私は社外に経営者としてのキャリアを求めることを否定するつもりはありませんが、日本の伝統的大企業には、経営者の道以外にも、活躍する場があるはずです。

日本企業におけるGE型モデルに関する誤解【その4】

例えば、副社長のようなトップマネジメントチームメンバーとなって経営者を支える道、主要グループ会社の社長に転身する道、トップガン育成のような後進を育てる道など、重要なポスト(ポジション)につき、そのまま会社に留まって貢献し続けるのです。経営理念に賛同した会社なら、経営者にならずとも、エンジョイして仕事ができる道があるものと考えます。GEのように、最高の人財を集め、最強の経営者候補を育成し、そして選ばれた経営者が強い権限によって、歴史さえ塗り替えるような勢いで過激な変革を押し進めるばかりが、唯一のやり方ではないはずで

話を進めましょう。日本の伝統的大企業のうち、一芸企業の場合は経営理念とビジョンが重なる部分も多いため、次世代の経営者候補に相応しい人財像を想定しやすいかもしれません。しかし、原子力、半導体(フラッシュメモリー)、液晶パネル、デジタル家電、ヘルスケア(医療機器)など全34事業をマネジメントしなければならない東芝のような巨大企業にとっては、技術の発展や環境の変化に伴い、事業(製品群)の入れ替えや見直しを頻繁かつスピーディに行うことが要求され、さらに複数のビジネスシステムが錯綜し、戦う土俵が世界各地に飛躍的に拡大しているため、次世代の経営者候補の選抜育成の難易度は一段と高くなります。また、エキスパート(研究者、技術者、あるいは高度な専門分野での知識や技能を保有しているコア人財)か、トップガン(つまり、ゼネラルマネジメントに転向し、経営者候補の<候補>の道を選択すること)か、選ばれるサイドも迷うことでしょう。モノづくり先進国であるはずの日本の製造業の経営者に理系出身者が思いのほか少ないのも、社内外の政治的駆け引きや複雑な人間関係が渦巻く本社での仕事を嫌い、自らの強みを生かした研究分野に没頭できるエキスパートの道の方が魅力的に思えるのかもしれません。しかし、エキスパートの中にも、トップガンが大勢います。前回の松下政経塾ではありませんが、手を挙げる人材が経営者向きとは限りません。

日本の伝統的大企業における合宿形式の経営幹部養成研修の講師を担当すると、大体研修後一杯やります。その際、いわゆる官僚的企業であればあるほど、人事の話が大好きなことがわかります。かつて、故佐藤栄作元首相は「人事の佐藤」と評され、権力の源泉としていましたが、まさにミニ佐藤栄作が出世レースの勝者となるわけです。これでは、エキスパートが経営者への道に足を踏み出す気にはなれません。GEに限らず外資系企業の政治的駆け引きは相当なものです。その一方でさきほど説明したような透明性が高い組織的仕組みを取り入れ、真の実力があるリーダー候補を見極めようと努力しているのです。こうした仕組みを上手く取り入れ、日本の伝統的大企業にフィットしたものにします。

例えば、日本の伝統的大企業よりは早期選抜ですが、GEよりは長めに時間をかけるというやり方です。シャープの片山氏は40代で社長に就任し、資生堂次期社長に決まった末川氏は51才ですから、コーポレートガバナンス改革によって、40代前半でのCOO(最高執行責任者)就任、40代後半でのCEO(最高経営者責任者)就任は、日本の伝統的大企業においてもできないはず değildir。また、トップガン対象者を35才まで広げ、エキスパート(研究者や技術者)がトップガンに転身することができるようにすることも重要です。また、新規事業開発の責任者、主要子会社の経営陣(取締役)、戦略的に重要な海外(拠点)市場の経営幹部、経営企画部や社長室などの上級スタッフなど、必要とされる能力(ニュー・リーダーシップの一部)や性格が異なる重要ポスト(上記は、あくまで例示です。ちなみに修羅場と言うと、困難なプロジェクトのリーダーを想像される読者も多いとは思いますが、在任期間が長期になりがちで、かつ、経験によって体得できるニュー・リーダーシップが偏ってしまい、経営者にまで辿り着かないケースが少ないのです。これにつきましては次回以降あらためて説明します)を10年くらいかけてじっくりと最終候補者を絞込み、40代後半までに次期経営者として完成させるわけです。個人的には、もう少し若い方がよいとは思いますが、これなら、会社も本人も熟慮する時間が確保できるメリットがあります。勿論、トップガン脱落という烙印を押すかたちではなく、本人の意志を尊重し、自然なかたちでフェードアウトさせ、エキスパートに戻ることもできるでしょう。

少し角度を変えて、説明を加えましょう。前著で、欧米が比較的得意とする「市場対決型意思決定」式と日本が比較的得意とする「重ね合わせ型意思決定」式について解説しましたが、このフレームワークを援用します。先ず、プレイヤー(当事者)が異なる利害関係にある4人の話し合いによって社会にとって有益な結論を出すことを仮定します。「市場対決型意思決定」式では、4人のプレイヤーはオープンな議論の場をまるで疑似的な市場であるかのように自らの意見を主張し、その正当性について互いに競争し、勝った(論破した)意見を最終的な結論にします。これに対して、「重ね合わせ型意思決定」式では、自らの意見に固執することなく、その4人の中で合意できる、つまり、重なる部分を擦り合わせ、それを「第5の意見」として一つに凝縮しようとする考え方です。「市場対決型意思決定」式の良さは、誰の意見が最終的に採用されたか、その意志決定のプロセスが明確で、その責任の所在もわかりやすい点にあります。一方「重ね合わせ型意思決定」式の良さは、衆知を生かし、共同でさらに良い意見を創る出せる可能性があります。

しかし、4人の妥協の産物で作られた場合、新しい「第5の意見」が最初に提示した各自の意見よりかえって悪くなる玉虫色的結論や、あるいは、プレーヤー全てが悪かったとする「一億総懺悔」という無責任な体制、さらに、かたちの上の合意であって、本音では誰もコミットメントしないという最悪の事態にもなりかえしません。つまり、前章でも触れたとおり、民主党が党内抗争には熱心ですが、政策に関して真正面からガチンコで議論できずにいるのは、共有するイデオロギーや目指すべき国家ビジョンが存在しないため、厳しい意見対立を乗り越え、ベストの結論(合意)を導き出せないのです。その結果、国民そっちのけで、自らの思惑(利害関係)と政治的駆け引きで物事が決まる、まさに、「重ね合わせ型意思決定」式における最も悪いパターンといえるでしょう。民主党を反面教師とするなら、日本の伝統的大企業が創業者から継承した経営理念を共有した選りすぐりのトップガンで構成されるトップマネジメントチームを結成できれば、必ずや復活できるでしょう。経営理念で一致しているなら、経営者を含むトップマネジメントチームメンバーは、立場(ポジションや利害関係)や能力(ものの見方を含む)が異なっても、それが対立の火種ではなく、新しい価値を生み出す構成要素となるはずです。つまり、トップガンの選抜育成のプロセスを上手く設計できれば、自社の持続的成長に寄与するのです。

例えば、さきほども説明したとおり、トップガンの選抜を少し遅らせ、育成対象者の員数(プール人財の枠)を多めに設定し、致命的な欠陥が判明しない限りできるだけ脱落させず、コーチング&メンタリングを施し、本人が自らの限界を悟るまで、サポートし続けるのです。本人が企業サイドの誠意を察し、例え経営者候補から外された後でも、高度な技術や最先端の専門知識などトップガンとは違った強みを生かして、実行部隊のキーパーソン(トップガンに一度は選抜されたくらいですから、優秀な人財であるはずです)として活躍してくれるでしょう。勿論決勝(最終)戦に残ったものの、経営者(CEO)にはならなかったトップガンが、社外に経営者としてのキャリアを求めること自体を妨げるものではありませんが、その大半は思いを共有したトップマネジメントメンバーとして、これからも経営者を支えてくれるでしょう。そして、そのためにも、権力志向で政治力に長けた旧来型の人材は、最初から外しておく必要があるのです。また、員数の枠を多めにしておけば、官僚主義的企業にありがちな優等生タイプ以外のタイプを受け入れる余裕があり、もしかしたら、その中から真の大器晩成が見つかるかもしれません。オードリー・ヘップバーン主演映画『マイ・フェア・レディ』のようなダイヤの原石を見つけ、磨きをかけるやり方は、無意味な人材の消耗を避け、殺伐として出世競争に陥らないかたちでも実現可能です。

ビジネス戦争という現実には直視しなければなりません。経営理念を共有している日本の伝統的大企業なら、リーダー候補同士が切磋琢磨するだけでなく、フォロワーを育てる喜び、他者の成長を助け、見守る場にコミットし、互いが両立する道があると私は信じています。外資系企業の悪いところだけを真似をして、リストラに邁進し、社員を使い倒すことに注力するような企業に明日はありません。市場対決型意志決定で決着をつけ、選ばれた経営者はその全権を握り、思うがままに組織を動かし、もし結果が出なければ、再び市場対決型意志決定によって新しい経営者を選び直すこととなります。これは良く悪くもシンプルですが、これが唯一の方法ということではありません。

さて、いよいよトップガンの選抜育成に向けて具体策なアイデアについての解説をスタートさせます。ちなみに、日本の伝統的大企業の経営者への提言のさわりとして、少しだけコメントすると、「若い頃の実績に惑わされてはならない」ということです。つまり、評価する人(上司や人事など)の目も、評価するものさし(スケール)も、全て常人用であって、「名馬」に化ける可能性を秘めているハイ・ポテンシャル(突出して高い潜在的な能力)を有している「荒馬」や、スケールの大きい逸材(異端児あるいは奇才という表現が相応しい特異な才能の持ち主)には通用しないのです。そもそも、上司の器を超える人財でなければ、経営者に相応しいとはいえません。最終的に経営者候補は、ほとんどの上司を途中でいとも簡単に追い越しますが、当の上司は、その経営者候補がまだ若い頃、自らを超える器として認識できるとは思えません。何故なら、既存のスケールでは測ることができない人物に対して「スケールが大きい」あるいは「異端者」という表現を使うからです。しかし、トップガンに対しては、これからうんざりするほど修羅場や試練を与え、その中から絞り込むわけですから、現時点での実績など気にしなくても全く問題ありません。私が「トップガンの発掘」の重要性をくどいほど繰り返し強調しているのはそのためです。

以上、第五章までの議論を生かしつつ、まずはトップガンの選抜についてカイドラインを提示します。では、次章に進みましょう。

経営者候補の選抜【その1】

本章では、次世代の経営者候補として嘱望されるトップガンの発掘について取り上げます。そもそも日本の伝統的大企業では、3つの知(知識、知力、知性)が極端に劣るような人材は、採用時において既にスクリーニングされていると考えて差し支えないと思います。こうした前提で考えれば、意志(動機+資質)を優先し、潜在的能力(戦略的指導力)に関しては、後から実践(修羅場や試練)を通じて鍛えるというやり方がベストであると私は確信しています。なお、これから具体例を交えて説明しますが、それはあくまで読者の皆さんの理解を助けるための工夫のひとつであって、その根底にある基本的な考え方をガイドラインとして提示することが本稿の目的です。では、具体的な中身に入りましょう。

先ずは、主体となって推進する組織が必要になります。取締役会(あるいは指名委員会)が直轄する下部組織として「トップガン発掘開発委員会」を設置し、企業内大学(コーポレートユニバーシティ)の中に事務局を置き、専属(常勤)の事務局スタッフを数名任命します。トップガン発掘開発委員会は、選抜(育成対象者から外すことを含む)、キャリアパス(人事異動を含む)、各種教育、指導&支援(コーチング&メンタリング)、最終候補者の具申まで、トップガンの選抜育成に関する実務を担当します。委員会メンバーは、経営者の「相棒」といえる存在、すなわち、副社長クラス(トップマネジメントメンバー<上級経営幹部>で、ボードメンバー<取締役>の一人)を委員長に置き、副委員長はコーポレートユニバーシティ<企業内大学>の学長、優秀な経営幹部数名、さらに社外(非常勤)の有識者(エキスパート)数名を加えた、7~10名にて構成します。これに事務局長以下、事務局スタッフ数名が、裏方として委員会メンバーを全面的サポートします。なお、日産自動車には「キャリアコーチ」などトップマネジメントがコミットしたかたちで、様々な経営幹部の発掘の仕組みが複数用意されているようです。一方、私の考えは、実務を担うトップガン発掘開発委員会と、それをガバナンスする取締役会の二段構えが良いと考えます。なお、取締役会が「トップガン発掘開発委員会をどのようにガバナンス(統治)するのか」については、「経営者選任の最終プロセスとコーポレートガバナンス」にてあらためて触れることとします。

話を先に進めます。既に述べたとおり、公募や推薦では、結局のところ旧来型タイプしか応募してこない点を考慮すると、トップガンの選抜には相応しくありません。さらに言えば、公募や推薦を認める、つまり、「20人のうち、トップガン枠10人、公募や推薦の枠として10人」のような中途半端な妥協案を採用してしまうと、「悪貨が良貨を駆逐する」ことにもなりかねません。よって、トップガン発掘開発委員会が地道に探すしかありません。もし、昔からトップガンを導入しているなら、大勢のトップガンがプールされているだけでなく、多くの元トップガン(OB/OG)もいて、トップガンを発掘する際の社内ヘッドハンターとなって動いてくれるでしょう。しかし初期の段階では、当然のことながら、トップガンはまだバーチャルな存在でしかないため、常勤の事務局スタッフの増員など、一定の初期投資は覚悟するべきです。嫌な表現になりますが、あえて言うなら、「人を使う能力」と「人に使われる能力」は異なるものです。

上司にとって「愛い<うい>部下」、すなわち、「有能なサラリーマン」は、多くの場合、トップリーダーに相応しいないのです。

経営者候補の選抜【その2】

トップガン発掘開発委員会の最初の仕事は「トップガン・ガイドライン」を作成し、自社の経営者像(ビジョン)について取締役会の承認を受けることです。トップガン・ガイドラインは、前章までの議論を踏まえ、明文化しますが、その際に、外部の有識者や実務家の支援を受けることになります。と言うのも、人事部が関与すると、既存の制度との整合性や常人とのバランスに気を取られ、あらゆる面において中途半端なものになってしまうからです。本稿では、精緻な制度論をいちいち取り上げるつもりはありませんので、端的にコメントすると、トップガンと常人は完全に分けてルールを制定運用します。トップガンを常人と同じスケール(ものさし)で測るべきではないというのが本稿での主張ですから、当然です。例えば、人事部長から『自分が面接していたら、採用しなかった』と言われたブラザー工業小池社長は、ブラザー工業なら社長になれそうだからとブラザー工業一社に絞って入社した超変人です。このようなタイプは、日本の伝統的大企業の人事部は、決して認めようとはしません。現に小池社長は、23年間米国に常駐し、途中一度も本社に呼び戻されることはありませんでした。したがって、もし人事部内に優秀なスタッフがいるとするなら、トップガン発掘開発委員会は、事務局専従者として片道切符を言い含めた上で引き抜くしかありません。一方、人事部にとっても、これは決して悪い話ばかりではありません。雇用の流動化、雇用形態の多様化、外国人社員の急増など、やるべきことは多い人事部にとって、長期的には重要であるとはわかっていながら、トップガンまで手が廻らないからです。その意味では、経営陣のイニシアチブによって、事務局スタッフには選りすぐりの優秀な人財を選任しなければなりません。当然、抵抗勢力の目に見えない妨害やサボタージュが予想されますから、それを押し切る知的腕力に長けていなければとても務まらず、と同時に、初期の段階は、事務局スタッフ自身がトップガンの目利き役でもあるのです。

では、具体的な話に入る前に、賢人たちから得られた経営者選抜に関する有用な示唆を引用しましょう。例えば、京セラの創業者であり、戦後を代表とする名経営者として知られている稲盛和夫氏は『何といても社長は、最終的な決断をしなければならない。そのときに、立派な哲学をもっているのか、つまり心の座標軸を持っているのかということが決め手になるのです』と看過しています。また、住友電気工業の社長(当時)であり、その後行政改革が辣腕ぶりを発揮した故亀井正夫氏は、後任の社長に川上哲郎氏を選んだ理由を聞かれて、ひと言『パーソナリティ(人格)だ!』と述べています。また、大手ヘッドハンティング会社縄文アソシエイツ古田社長がNHK経済番組の中で「求められる経営人材(文脈的には、経営者候補と解して問題ないものと考えます)とは」と聞かれて、『クライアント企業の我々に対するオーダーは、技能云々より、「人を率いられるリーダー」が圧倒的に多い』と答えています。こうした示唆を私なりに解釈すると、「リーダーとしての意志」を見極めることが、リーダー選抜に直結しているのです。

経営者候補の選抜【その3】

トップガン発掘開発委員会はトップガン候補者を対象にしたアクションラーニングの内容を踏まえて、エントリーするトップガンを特定します。しかし、公募や推薦も受け付けず、「若い頃の実績に惑わされてはならない」とするなら、「どうやってトップガン候補者に辿り着くのか」という最初にして最大の関門を突破しなければこの話は前に進みません。したがって、トップガン・ガイドラインには、トップガンとの接触に備えて「トップガンは意志<動機+資質>を見極め、どのような状況下で<意志>が直結した行動を至ったのか」あらかじめ明示しておく必要があります。現時点では、能力不足によって実績に結びつかなくても、その者がトップガンとしての意志が確認できれば、能力さえ伴えば、行動、そしてその先のビジネス成果に結びつけられるようになるからです。繰り返しになりますが、若い頃の実績は、あくまで一担当者、現場リーダー、ミドルマネジャーとしての評価であって、それがトップガンを保証するものではありません。もし、その仕事振りから経営者の片鱗が見え隠れする人財だと評価できるとするなら、それは実績ではなく、実績の出し方、すなわち、自社の経営陣(現在、過去を問わず)の誰かに似ていたといった、広い意味でトップガンとしての意志を見極めていることであって、実績そのものの評価ではないと解するべきです。

もしかしたら、一部の読者の皆さんにとっては、「トップガンを特定する」手法やツールの具体的な説明を期待しておられるかもしれません。しかし、人事コンサルティングの経験から、既存の手法やツールは全て常人用であって、トップガンに使うものは皆無です。したがって、面談やインタビューといった素朴なやり方しかなく、目利き役の委員会メンバーや事務局スタッフの責任は重大です。「トップガン・ガイドライン」だけを手に、トップガンらしき人財に相対し、「名馬」に化ける可能性を秘めているハイ・ポテンシャル(突出して高い潜在的な能力)を有している「荒馬」を見つけ出すのです。もしかしたら、目利き違いでとんでもない人材を選んでしまうかもしれませんが、何度も述べているとおり、アクションラーニングやその後に修羅場や試練を課して、その中から絞り込むわけですから、その時点では全く問題ありません。むしろ、その責任の重さの前に委縮し、従来型の無難なタイプを選んでしまう方が問題です。私はかたちだけ社長をトップガン発掘委員会の責任者にしたり、社長直轄プロジェクトにすることに関しては否定的ですが、経営者や経営陣がトップガン発掘開発委員会をバックアップする体制を構築しなければなりません。

さらに、話を進めましょう。「トップガンの員数をどのくらいプールするか」についてです、例えば、GEのリーダー候補の員数は、最初に1000人に選び、さらにそこから200人に絞るそうです。ファーストリテイリングでは、シンガポールを含む海外4ヶ所に経営者候補の育成拠点を設置し、社内から100人、社外から100人、合計200人を育成対象者として選抜するようです。また、ソフトバンクでは300人(うち、社外の公募枠30人)を後継者候補として選び、孫CEO自らが講師を務める企業内大学で鍛え上げる計画を宣言しています。業種も社員数も異なる三社について、単純に比較することは適当ではありませんが、イメージ的には、20

0～300人を常にプールしておくというのはあながち間違いではないでしょう。

経営者候補の選抜【その4】

トップガンをAグループ(30~40才)で500人とし、そこからBグループ(38~45才)に移行する際に、100人に絞り込み、そして、決勝(最終)戦まで10人を選ぶというやり方もあります。私自身は、こうした形式的な段階論はあまり賛成しませんが、一つの選択肢として検討してみるのも良いと思います。勿論、事務局を拡充したとしても、トップガンを短期間で必要な員数を揃えることは並大抵なことではありません。しかし、無理して員数合わせを強行すれば、さきほどから説明した公募や推薦と限りなく近くなります。したがって、トップガン導入の初年度に仮に20人しか見つからなかったとしても、それはそれとして一刻も早くスタートすべきです。

また、実績ではない選び方の場合、どうしても、サンダース軍曹(米TVシリーズ<コンバット>の主人公)のようなフィジカル系の「ヒーロー」タイプが多くなってしまう可能性があります。しかし、ジョセフ・L・バダラッコ著『静かなリーダーシップ』タイプ(例えば、中村パナソニック前社長)もまた、トップガンとして確実に揃えておく必要があります。

面談やインタビューによって、アクションラーニングに参加させるトップガン候補者を発掘するため、委員会メンバーや事務局スタッフは、世界各地に出向きます。例えば、委員会メンバーが、本業で国内外に出張の際には、一日あるいは半日滞在を延長し、トップガン向けに時間を割くことを申し合わせます。そこでトップガンっぽい人財を見つけたら、事務局が後を引き継ぎ、エントリーするか否か、継続的にフォローします。また、本社に一時帰任する際には、密かに接触し、インタビューや面談を行います。こうして、委員会メンバーや事務局スタッフの三名以上のGOサインが出たとき、トップガン候補者としてエントリーすることにします。なお、エントリーに際して、社内の人脈やあらゆる機会を通じて、裏を取りますが、それはあくまで参考にするだけです。旧来のタイプの方が社内的には妙にウケが良かったりするので、うのみにはできません。

では、アクションラーニング(実践型研修)の説明に進みましょう。トップガンの選抜育成のプロセスの中で、様々なアクションラーニングを実施することになりますが、ここでは、トップガン候補者を正式なトップガンにノミネートするためのアクションラーニング(通常とは大きく異なります)に絞って説明します。目利き役である委員会メンバーや事務局スタッフによる面談やインタビューによって選ばれたトップガン候補者は、アクションラーニングに参加する前に事前課題(ビジネスケース)に挑戦することになります。そのケースは、自社の経営課題から選びますが、現在進行形のホットイシューではなく、過去の成功・失敗事例(実例)を元に執筆します。自社における発展拡大の歴史の中から転機(岐路)に差し掛かった際の経営者の意思決定や行動をどのように咀嚼し、評価するか、その思考プロセスからトップガンとしての意志を見極めるためです。

経営者候補の選抜【その5】

もう少し説明を加えましょう。トップガン発掘開発委員会は、当事者ならでの過度な思い入れや関係者への遠慮を取り除くため、外部の有識者(学者、経営コンサルタント、弁護士など)に教材制作(ケースの執筆を含む)及びケースリーディングを依頼します。依頼を受けた講師陣は、トップガン発掘開発委員会の協力を得て、関係者へのインタビューや参考文献を元に各ケースを執筆することになりますが、ケースに登場する固有名詞は仮名するなどの配慮は別にして基本的な事実関係について一切修整等を加えません。ただし、意図的に一部の情報を削ります。

研修参加者は、こうした制作された3つのケースに関する事前課題に取り組む際には、当時の経営陣の立場で考え、経営判断(結論)とその結論を導いた見解を提出します。そして、トップガン発掘開発委員会や講師陣はその提出物を丹念に読み込み、そして、いざ当日を迎えます。

研修参加者に対して、研修中の一切について全て記録すること、そして、3つのケースについて、後ほど疑似経営陣としてチーム分けし、一つの結論を導き出し、発表することを告知します。その上で、時間を区切り、質問タイムを設定し、研修者は自由に講師陣に質問することができます。恣意的に削除した情報に関する質問されれば、素直に回答しますが、質問されないことについては、追加情報を自発的に提供しません。そして、参加者を3つにチーム分けして、討議に十分な時間を与え、3つのケースそれぞれについての一つの結論をまとめてもらいます。発表は、それぞれ1つのケースだけですが、どれが当たるかは、事前に知らせません。講師陣に向けて順次発表するとともに、ディスカッションタイムを設定します。これを繰り返し、最後に3つのケースを分けず、全体討議を行います。最後に、研修の振り返りを各自に文書で提出します。アクションラーニングとしては以上ですが、トップガン発掘開発委員会は、提出物は勿論、チーム内の討議や発表、講師陣とのディスカッション、全体討議を全てレビューすると同時に、事務局は詳細なデータを取り、それを委員会メンバーにフィードバックして、トップガンの選抜の判断材料にします。

今回のアクションラーニングは、既に述べたとおり、研修参加者の考えや考えに至る思考プロセスをトレースし、意志(動機+資質)を見極めようとするものです。特に、「経営理念の理解の深さ及びシンパシーがあるか」「自社の歴史に敬意と愛着を持ちつつも、将来に向かって改革を断行する心構えやそれを耐えられる精神的な強さが持ち合わせているか」「過去の成功や失敗から謙虚に学びつつ、過去にとらわれない柔軟なものの見方・考え方ができるか」「フォロワーの心を動かす高い志と、生来のアニマル・スピリットがあるか」などが、トップガン選定に際して重視します。「当時の経営陣の判断や行動と同じか」あるいは「各ケースにおける実際の顛末(最終結果)と一致しているかどうか」は、ここでは考慮する必要はありません。なお、機密保持の徹底の仕方や研修時の言語(例えば、母国語か英語か)をどのようにするか、説明しなければならないテクニカルなポイントが多々ありますが、本稿の目的を勘案し、ここでは割愛させていただきます。

経営者候補の選抜【その6】

補足説明しましょう。第一は、アクションラーニングのテーマに関してですが、例えば、戦略、危機管理、人・組織など、当時の経営者が厳しい決断を迫られた難題の中から次元が異なるホットイシューから選びます。第二は、「経営者候補となることへの決意」です。公募でも推薦でもないで、トップガン候補者がエキスパートの道をきっぱり諦め、ゼネラルマネジメントの最高峰といえる経営者への道を選択するとは限りません。トップガンにノミネートされたところで、経営者になれると保証されていないわけですから、ある意味当然です。特に、トップガン適齢期である30～35才のエキスパート(研究者や技術者)の多くは、最先端の研究や現場の第一線から離れることを恐れ、自らの専門分野で勝負したいと考えるからです。また、既得権益の擁護者である旧来型の経営幹部は、巧みに根回しによって外堀を埋め、重要な会議ではユニークなアイデアを「浮かせて」封じ込める名人芸の持ち主ばかりです。エキスパートが、こうした光景を目にあたりにして、とても自分が棲む世界ではないと距離を置きたくなるのも無理からぬことではあります。したがって、トップガンの猶予期間(見習い)を設定するなど、キャリアパスを工夫します。なお、この点につきましてはあらためて取り上げることにします。第三は、多様な人財をトップガンとしてエントリーすることです。実際に経営者となる15～20年後の自社の経営環境がどのようなものか、誰もわかりません。つまり、思ってもみなかったタイプの経営者がその時に必要になる可能性があるわけです。よって、安易な「決め打ち」せずにタイプが異なる人財を幅広く選ぶため、員数の枠に拘束されるべきではありません。なお、i)パスマインダー(未来を切り拓く先駆者)、ii)チェンジ・ファリシテーター(難題を巧みにさばき、人と組織を変革へと目覚めさせる扇動者)、iii)バリュー・クリエーター(事業基盤や組織の中核システムを再構築する設計者)、といった「本命」に加え、「対抗」「大穴」となりうる、iv)プロフェッショナル・マネジャー(全体への目配りを怠らず、CEOを諫めるレーダー兼コントローラー)、v)スーパー・ヒーロー/ヒロイン(現場の信頼を糧に、最前線で指揮を執る指揮官)、のような経営者候補も用意する必要がありますが、この点につきましては、次回以降あらためて詳しく説明します。第四は、今回のアクションラーニングで集めたデータをその後のキャリアパスの設計やコーチング&メンタリングなどに反映させることです。特に「荒馬タイプ」は上手く矯正しないと、絶好調の時にはその強みが活かして良いのですが、一旦裏目にでると、自社を危機に陥れる存在にもなりえます。心(ハート)か、頭(ブレイン)か、「天は二物を与えず」という格言のとおり、その両方を兼ね備えた人財は、たとえ大企業であってもそう多くはいないでしょう。特に、才気溢れているものの、極端に人望がないタイプについては、トップガンにノミネートするなどまでは言いませんが、要注意人物として注視を怠らず、さらに矯正を施した上で、それでも完治は難しいと診断を下したのなら、トップガンから外すことを躊躇ってはいけません。

経営者候補の選抜【その7】

リスクと不確実性の時代において、世界各地で繰り広げられる激しいビジネス戦争を立ち向かう経営者には、前例踏襲や横並びではない、独創的な戦略をスピーディにグローバル展開しなければならないわけですが、その際に、民主的な社内手続きに時間を労している余裕はありません。石井淳蔵流通科学大学学長は、その著書『ビジネス・インサイト』の中で指摘した「経営者は跳ばなければならない』を私なりに解釈すれば、その時点では客観的に検証されなくても、それが「正しいことである」と確信し、そして「経営者として今こそやらなければならない」と腹を括った上で、将来を見据えて「大きく前に跳躍する」ことですが、実際に未知の領域に切り込むのは、経営者ではなく、最前線で戦う現場の名もなき方々なのです。それゆえ、経営者と現場との間に信頼関係が欠けている状況下、すなわち、疑心暗鬼なままでは、とてもじゃないが、「ルビコン川」を渡る気にはなれません。だからこそ、究極的には、頭(ブレイン)ではなく、心(ハート)、つまり、「意志」が絶対に譲れないトップリーダーの条件なのです。そして、意志の本気度を確認する、あるいは、意志を鍛える場をキャリアパスの中で設定することになります。証明できないからこそ、「経営者が決める」のです。

話を戻します。アクションラーニングを実施後、事務局は全てのデータを精査した上で、意見書をトップガン発掘開発委員会に提出します。トップガン発掘開発委員会は、この意見書を元に集中審議を行い、委員会として見解を固め、エントリーするトップガンを選定します。それから、トップガン発掘開発委員長は、トップガン名簿と選出プロセスの経過をまとめた報告書を取締役に提出し、その承認を受け、トップガンを正式に決定し、トップガンの育成が本格的にスタートすることになります。以上が、経営者候補の選抜に関する基本的な進め方です。私自身の経営コンサルタントとして上場企業の経営幹部養成プロジェクトでの経験をふんだんに取り入れてはいるものの、まだ実用面では生煮えの部分も少し残っています。ただし、全体のフローとしては、問題ありません。それを理解していただいた上で、第七章に進みましょう。

経営者候補に対する教育【その1】

本稿のトーンでは、実戦を通じてトップガンを鍛え、経営者候補として育て上げることを強調していますが、だからといって、教育による効果を軽視しているわけではありません。トップガンとして良質な経験を積むことが大切ですが、実務経験の蓄積には、おのずと時間的、そして物理的制約があり、さらに誰もが経験をしたことない状況(すなわち、過去の経験則や成功体験が通用しない)に戦略的に対応することこそ、経営者の真価が問われるとするならば、知らないこと(未知の領域)で先を読み、自社の未来を切り拓く戦略的指導力を発揮するためには、実戦とリンクするかたちで、様々な教育システムを用意する必要があります。なお、トップガンに対するコーチングやメンタリングは、次回以降取り上げることとして、今回は教育(研修を含む)に絞って議論を進めます。

まずは、トップガンの選抜育成の拠点であり、教育機関でもある企業内大学(コーポレート・ユニバーシティ<以下、CUと略します>)の位置付けについて再度確認します。多くの日本企業がCUを設立し、人材育成の重要な拠点と位置付けていますが、本稿で言うところのCUは、ソフトバンクやファーストリテイリングと同様に、経営者候補育成に特化しており、トップガン発掘開発委員会事務局が常駐する取締役会直轄の組織体です。ですので、読者の皆さんにおかれましては、一般的なCUとごっちゃしないようには読み進めていただければと思います。

まず、CUの学長は、トップガン発掘開発委員会の副委員長と兼任です。委員長は、副社長クラス(経営者の信頼が厚い懐刀的存在)ですから、事務局長以下スタッフを率いて、実務の一切を取り仕切るのは、CU学長兼副委員長です。常人向けの教育は、本社人事部や人材開発部の管轄ですが、トップガンについては、何度も申し上げているとおりトップガン発掘開発委員会が全て統括します。また、事務局長は、常駐する専任スタッフ以外、コーチ(戦略的指導力の向上を担当する)、メンター(気づきや内省を担当する)など、世界各地の拠点にいる兼任スタッフを統括し、それぞれの活動をサポートします。既に述べたとおり、トップガン導入当初は、コーチやメンターは事務局スタッフ(専任)が直接担当しますが、軌道に乗った後は、トップガンのOB/OG(卒業生並びに途中で外されたものの、そのままキーパーソンとして自社に留まる意志を固めた者)に徐々にシフトします。兼任とはいえ、経営者候補の選抜育成に関わる重要な仕事ですから、一定の訓練が必要となりますので、コーチやメンターに対する訓練もCUで行います。当然のことながら、キャリアパスの設計や教育(研修を含む)、自社以外のリーダー人材の発掘・選抜・育成のベンチマーク(優良企業の研究)や、本社人事部・人材開発部、海外拠点の人事マネージャーとの様々な調整などについても、事務局がたたき台を用意し、トップガン発掘開発委員会が討議した上で決定します。以下、トップガンに対する教育に限定して議論を進めます。

経営者候補に対する教育【その2】

では、具体的な中身に入りましょう。第六章に既に説明したとおり、30才前後、少なくとも35才までにトップガンを特定します。したがって、そこからトップガンに対する教育がスタートします。その後、40～45才で決勝(最終)戦に出場する正式な経営者候補として確定したところで、トップガンに対する教育を終え、卒業(修了)となります。勿論、その先も良き経営者となるため精進し続けなければなりません、本稿では対象外として割愛させていただきます。

では、トップガンに対する教育の概要(全体像)を説明し、その後、個別に取り上げ、補足説明します。最初に、アクションラーニング(一回目)によって選抜されたトップガンに対して、2年以内に座学(企業経営に関する知識や理論についての教育)を施します。次に、経営陣(トップマネジメント)とのラウンドテーブルを経て、3～4年目にアクションラーニング(二回目)を実施します。二回目のアクションラーニングは、自社のホット 이슈(命運を左右する重要命題)とリンクする現在進行形のテーマ(経営課題)となります。トップガンは、真剣勝負でその挑戦を受け、そしてできあがった改革案(解決策を含む)を元に経営陣と真正面から議論を戦わすことになります。その後数年間、トップガン発掘開発委員会が指定した課題図書を活用して、自宅にて学習を続けます。学習効果を高めるため、CUではあらかじめトップガン専用の電子掲示板(インターネット上のディスカッションボードを含む)を用意し、トップガンは、課題図書毎に与えられた設問について意見を書き込み、そうした電子上発言に対して、他のトップガンがコメントをつけ、ツリー上に重なって、サイバーディスカッションが展開されることとなります。本稿では、語学学習を取り上げるつもりはありませんが、英語で書かれた定評があるビジネス書を課題図書に選択することで、日本人トップガンにとっては、英語力を鍛えることにも役立ちます。7～8年目に、アクションラーニング(三回目)を実施します。三回目のテーマ(経営課題)は、既に説明した「ウォーゲーム」となります。トップガンが自社(味方)と競合他社(敵)に分かれて、バーチャルウォー(仮想戦争)によって、戦略に関する一連のプロセスを疑似体験します。さらに時は経過し、卒業(修了)間近と目されるトップガンに対して、座学(MBAコースの速習版)を再度施します。そして、トップガン発掘開発委員会は、座学を終えたトップガンに対して、アクションラーニング(四回目)の実施を決定します。その前に再度経営者とのラウンドテーブルを行い、その上で、アクションラーニングへと移行するわけですが、四回目であり、最終回となるアクションラーニングのテーマは自由課題です。つまり、自社の中長期的成長を向けて、全社的視点で取り組むべき、経営者マターの重大な 이슈であれば、一切の制限(聖域やタブー)はなく、自分なりの改革案を独自の切り口で設定し、経営者とガチンコ勝負することとなります。以上が、トップガンに対する教育のフローです。言うまでもなく、トップガンから外された時点で、常人扱いとなって、トップガン向けの教育プログラムに参加する資格を失います。

経営者候補に対する教育【その3】

では、座学(知識学習及びワークショップ)から説明しましょう。どんなに天賦の才に恵まれていたとしても、複数の事業をグローバルに展開する経営者として巨艦を舵取りをするためには、企業経営に関する様々な「先人の知恵」を謙虚に学ぶ必要があります。前著でも触れましたが、「先人の知恵」とは、i)歴史的事実や過去の実例から得られた示唆(ベストプラクティクスを含む)や教訓(ケーススタディを含む)、ii)有効性がある程度実証され、実践を通じて磨かれた理論やセオリー(定跡や定石)、ビジネスフレームワーク、iii)企業経営者の有益かつ貴重な経験、iv)良き伝統として組織の中で受け継がれた技術(テクニック)や行動様式などです。座学は、先人の知恵を吸収し、学ぶための土台づくりに役立ちます。ちなみに、ビジネスに役立つ読書の仕方とは以下の4つのポイントを押さえることです。通常ビジネス書には、①問題提起、②問題発生(原因)のメカニズムの解明、③問題解決の鍵となるコンセプト、理論(モデル)の提示、④目指すべきゴール、⑤処方箋、いずれが含まれていますが、全てが揃っている「ビジネス書」はあまりありません。いずれにしる、「現実が先で、理論は後からついてくる」という心構えで読み進め、頭でっかちに陥らないように注意しましょう。さらに言えば、上場企業の研修プログラム策定や教材制作、研修講師を数多く担当し、経営幹部教育では定評がある大学教授や経営実務家とジョイントで仕事した経営コンサルタントの経験から、トップガンにとって、MBAコースは必須ではないものと考えます。通常2年(最近では1年コースもあるようですが)ですが、同じ時間(期間)で得られるMBA(国内外問わず)と、実戦から得られる経験とでは、言うまでもなく、後者の方が大きいと考えるからです。したがって、トップガン向けのMBA的知識を学ぶ教育プログラムを用意しなければなりません。勿論、本人が企業派遣制度やサバティカル制度を活用した留学を希望するなら、それを企業サイドとして支援すること自体を否定するものではありません。

集合研修における各科目は、いわゆるMBA的な「戦略」「ファイナンス」「マクロ組織論／ミクロ組織論」などに加え、「交渉の戦略」「企業経済学」や、自社に関係深い「産業構造の今とこれから」や「技術戦略とイノベーションマネジメント」などを組み合わせ、さらに最新企業事例研究(ベンチマークを含む)やケース分析を取り入れます。時間(期間)的には、技術者や研究者上がりのトップガンが不利にならないようにするためには、30日程度は必要です。なお、二回目の座学は、トップガンにとっての経営知識の総仕上げのほか、中途採用者(外国人を含む)向けとして、MBAコースの速習版(10日間程度)を用意します。企業経営に関する知識をバージョンアップして、トップガンの卒業(修了)に備えます。

経営者候補に対する教育【その4】

経営学のルーツは、政治学と経済学です。理系出身者にとっては、コツさえつかめば、ファイナンス(経済学)はお手の物でしょうが、政治学の範疇に入ると苦しむことになるでしょう。しかしながら、経営者とは「究極のゼネラリスト」です。タコツボ的になりがちな研究者や技術者のようなエキスパートを横串でとらえ、中長期的視点から全体最適を考えるのが仕事です。最先端の知識や高度な技術については各エキスパートに任せ、その「専門知」をオーガナイズし、「衆知」までリードし、総合的に判断できる頭をあらかじめ用意しておく必要があります。90点の戦略でも実施までに半年かかり、一年後に60%しか進まない「プランA」より、80点の戦略だが、一ヶ月後で実施できて、半年後に70%に到達できる「プランB」を選択する場合は当然ありうるのです。特定の専門知を深追いするのではなく、多くのエキスパート相手に絶妙な手綱さばきによって、自社の企業価値の最大化を実現する偉大な触媒者でなければならないのです。経営者が自ら現場に出るときは、自らが経営理念を体現する組織の長としてイベントを司るとき(キヤノンの御手洗会長は工場に行き、いちばん早くデジタルカメラを組み立てられるセル方式で働く女性工員に自らねぎらったと言われています)と、もう一つは、自社の行く末を左右する仮説(先を読む)を現場で自ら検証するときです。後は、現場に任さなければなりません。そして、他者に任せるためには、遠隔操作するための知識とコツが必要不可欠というわけです。

現場を肌感覚で体感すると、今度は経験がない分野であっても推論や仮説が少しずつ出せるようになりますが、そのための訓練としても重要なのはケーススタディです。実際に体験できることは、時間的にも、物理的にも、限界がありますから、こうした制約を離れるためには、疑似体験しかありません。トップガン同士のディスカッションや研修講師によるファシリテーションによって、ケーススタディを深掘し、先人の知恵を引き出せるようになり、それによって今までは限られた状況の中の限定された用途でしか使えなかった経営手法であっても、応用範囲を広げることで難易度が高い問題にも対処でき、未知の問題に遭遇しても、自信をもって、決断できるようになります。また、ケースディスカッションを通じて、経営手法の適用範囲やその限界、そして状況に応じた当てはめ方を理解することも大切ですが、座学で先人の知恵を吸収する土台を固め、修羅場や試練によって得られる果実をより大きくすることが先決です。

次に、3～4年目にアクションラーニング(二回目)に説明します。さきほど説明したとおり、まずは、経営陣(トップマネジメント)のラウンドテーブル(経営者からの講話及び直接の薫陶、経営者を交えたトップガン全員とのディスカッションなど)を通じて、自社の経営理念や経営のあり方について学び直します。特に、経営理念の具現化、すなわち、ビジョンや成長戦略にいかにつなげるか、難問や難局に際して、経営理念をどのように組織行動に具体的に落とし込むか、経営陣から直接学ぶ機会はありません。

経営者候補に対する教育【その5】

また、経営陣から薫陶を受けることで、経営者候補として覚醒する効果も得られます。トップガンが、視野を広げ、経営者らしい目線での「気づき」や「ものの見方・考え方」を内面に取りこみ、経営者ならではの苦悩や苦渋を深く理解した上で、アクションラーニングに臨みます。特に、合宿型研修の場合、公式的な講話とは別に、夜に行われる非公式的な車座を通じて、自社の企業経営に関する裏話や失敗談を経営者から直接聞く絶好の機会となります。例えば、日経ビジネス(2011.2.14)記事の中でホンダ伊東社長は、『(ホンダらしい)は変わらない。時代は常に変化する。その変化に先んじて時代の要請に応えるかということ。僕らは、個を大事するパーソナルモビリティのメーカーだから、お客様の自然なる欲求、移動の楽しさ、面白さ、便利さを未来永劫かなえたい。そういうものにフォーカスしてる会社として、個々人の次なる欲求をいかに早く掘り起こして、それに影響を及ぼしていくか、それがホンダらしさということで、それは未来永劫変わらないですよ』と述べています。経営陣とのディスカッションは、こうした経営者の思いを経営者候補に継承する場でもあるのです。

経営陣はトップガンに対して自社のホットイシュー(命運を左右する重要命題)とリンクする現在進行形のテーマ(経営課題)を提示し、トップガンたちは経営陣の思いを受け止めつつ、与えられたテーマに真剣勝負で取り組みます。トップガンは、5人前後でチームを編成し、3ヶ月間は完全に実務を離れ、アクションラーニングに専念します。シャープの「緊プロ<金バッチプロジェクト>」のように、経営陣の全面的な後ろ盾を得て、協働(コラボレーション)によって改革案(解決策を含む)を練り上げます。実務を離れ、言い訳は一切なし(時間が足らなかった、社内の協力を得られなかった、等々)で、経営陣に対して改革案を提示し、真正面からディスカッションをします。できあがった改革案(解決策を含む)を元に議論を戦わす壮絶な修羅場となっているのです。さらに、その改革案が経営陣に了承されれば、本人たちの「製造責任」としてプロジェクトメンバーに選任され、改革案の実行を担当します。こうした修羅場を通じて、トップガンを加速的に成長させるわけです。

7～8年目に実施する三回目のアクションラーニングは、ウォーゲーム(実際の戦争前に、バーチャルリアリティの中で敵味方の行動を予測し、戦略と戦術の予行練習を行うことであり、最近では国際政治や企業経営のシミュレーションなどに幅広く応用されている)です。さきほども少し説明したとおり、与えられたテーマ(近未来の自社が遭遇する蓋然性が高い状況<経営環境>が示され、そこに経営者マターのイシューが出題される)について、トップガンは敵味方に分かれて、バーチャルウォー(シミュレーション)に参加します。大局観、すなわち、全体像を把握し、大きな方向性を見定める訓練として有効です。

経営者候補に対する教育【その6】

何故ウォーゲームなのか、説明を加えましょう。「戦略」を学ぶとは、大まかに言って、①戦略の理解、②戦略の策定、③戦略の選択、④戦略の評価、以上4つの分けることができます。前著で取り上げた「ビジネス参謀」及びその予備軍は別にして、ビジネスパーソン全員が全てを学ぶ必要はありませんし、現実的にも不可能です。例えば、ミドルマネジャーや現場リーダーは、①と④の一部で十分なはずです。つまり、上位である戦略に基づき、各実行部隊が、各々が直面している状況やその先の変化を読み、戦略実現に向けての作戦、戦術、戦法を考え、実行するわけです。その際、戦略の理解が浅ければ、優れた作戦、有効な戦術、ユニークな戦法は、考えられないことになりますから、①については下士官クラスまで理解しておく必要があります。そして、戦況や戦線を上層部に報告するため、④の一部も必要です。目の前の事実に対して認識のズレがあれば、問題は大きくなります。

しかし一方では、差別化された戦略とは、完成形をイメージし、バラバラになっているジグソーパズルのピースをひとつずつ埋め続け、そして最後のパーツをはめ込むと、ドミノ倒しのような連鎖的かつ劇的效果として現れる一連の戦略的打ち手ですから、味方陣営でさえ、その時点では戦略の意味を理解できない場合があるでしょう。それでも、戦略の理解度が高い方が、作戦、戦術、戦法の質は高まるはずです。一方、トップガンにとって最も重要になるのは③です。戦略が高度であればあるほど③の選択、そして、決断のタイミングの難易度が増します。最も、教える側、研修講師の経験からすると、①～④まで、講義内容、ケーススタディ、ワークショップ指導だけで、メリハリをつけて教えるのには限界があります。バーチャル(ビジネスゲーム)とはいえ、疑似体験によって、大局的ものの見方や先を読む訓練、そして戦略の一連のプロセスについて理解が深まります。勿論、競合他社が自社に対する出方(戦略的打ち手)を読む訓練にも当然役に立ちます。

順調に成長し続け、卒業(修了)が見込まれるトップガンに対しては、再度経営者のラウンドテーブルを行い、その上で、アクションラーニングへと移行するわけですが、四回目であり、最終回のアクションラーニングのテーマは自由課題です。つまり、自社の中長期的成長を向けて、全社的視点で取り組むべき、経営者マターの重大なイシューであれば、一切の制限(聖域やタブー)はなく、自分なりの経営改革の骨子を用意し、経営者とガチンコ勝負することになります。なお、二回目のアクションラーニングは、チーム戦ですが、最終回は、自らがリーダーとなって、6名まで他のトップガンをチームメンバーとして自らスカウトとし、こうして特別に編成されたチームで、経営者に相対します。経営者は、「異彩なリーダーを率いるトップリーダー」である以上、優秀なトップガンを使いこなす訓練にもなります。経営者は、その採否をその場で決定し、採用された経営改革案は原則として取締役会にそのまま上申されることになります。

経営者候補に対する教育【その7】

トップガンは経営改革案の骨子づくりを通じて、経営者への険しい道をあらためて実感することになります。それは、巨大組織の中にある真因になかなか辿りつけないというよりも、経営改革への協力の支持を取り付けることです。先ず、改革案が「良い／悪い」と議論する前に、問題意識や事実認識をなかなか共有できない点にあります。特に既得権益に深く関わっている者は、過去のしがらみや自分たちの利害をとらわれ、心ならずも改革推進派の足を引っ張る可能性を否定できません。さらに、現象は目に見えますが、原因と結果の因果関係は目には見えません。特に、抵抗勢力には、最初からバイアスがかかっていますから、因果関係を理解できないのです。さらに、長年の経営改革を怠ったつけが積み重なって、問題が大きくなり、経営改革の犠牲、すなわち、血が流れることを恐れ、小手先の改善策でお茶をにごそうとする者が必ずでるからです。そして、日本の伝統的大企業をどのように変えていくか、アクションラーニングを通じて学ぶことになります。

さて、こうしてトップガンは、最低での3回(選抜時を除く)実施されるアクションラーニングを通じて、経営者候補に相応しいトップリーダーへと鍛えられます。リアリティがある「生モノ」を題材とすることで、他者の視点や多角的なものの見方を生かした総合的な経営判断のほか、スクークホルダーに理解してもらおうプロセスを学ぶことになります。

例えば、安倍CEO率いる吉野家HDは、倒産後、過去の失敗を反省し、強固な財務体質を維持し、牛丼一筋で順調に成長してきましたが、その後、様々な業態にチャレンジするゼンショー(ちなみに、ゼンショーは積極的なM&A戦略を推進していることから、吉野家HDと比較して、財務体質は脆弱です)に逆転されてしまいました。しかし、倒産(失敗)及び倒産からの復活(成功)の歴史が、組織の中に深く根付き、安全重視路線から思いっきり前に踏み出せない状態です。日本の伝統的大企業であれば、吉野家以上に、過去の歴史を背負っているだけに、経営改革案は現在の経営者及び経営陣と激しくぶつかる可能性があります。しかし、経営者はリスクをとって未知の領域に新しい戦略で勝負しなければならないときが必ず来ます。トップガンはアクションラーニングを通じて、実際の経営者になる前に身をもって知ることになるのです。では、第八章へと進みましょう。

経営者候補の多様性の確保【その1】

本章ではやや各論的になりますが、「経営者候補の多様性の確保」について取り上げます。今更ではありますが、「トップマネジメントメンバーに外国人が一人もいない」「女性の経営幹部の登用に否定的な企業が多い」など、日本の伝統的大企業における「常識」は、グローバル経済の中でサバイブする上で、シリアスな改善テーマとして認識するべきです。特に、日本の伝統的大企業の経営陣の中には、経営者候補の多様化が自社の業績拡大や企業価値の向上に役立つものなのか、本音では疑念を抱いている方が少なからずいるのではないのでしょうか。以前紹介した『私は一度も、自分より年下、あるいは外国人、または女性の上司の下で働いたことはない。それが通用しない時代であることは承知しているが、自分は幸せだった』とのコメントを否定できる、すなわち、人材の多様性が企業価値に貢献しているとの実証結果はほとんどないのが現実です。そもそも人材が企業の競争力強化や業績拡大に貢献するプロセスには、人材以外の多くの変数(成長ドライバー)がその間に挟まっているだけに、「一匹の羊に率られる百匹のライオンより、一匹のライオンに率られる百匹の羊の方が強い」、「名将の下に弱卒なし」と同じように「多様性は成長に寄与する」との考え方を日本の伝統的大企業の経営者が信じるか否かにかかっているのです。

私は、経営者候補の多様化については、次のように整理し、積極的に評価しています。1つ目は、既に述べたとおり、実際に経営者となる15～20年後の自社の経営環境がどのようなものか、誰もわかりませんから、思ってもみなかったタイプの経営者がその時に必要になる可能性があり、それに備える手段という考え方です。2つ目は、1つ目にも関連していますが、リスクと不確実性の時代との認識が共有できるのなら、トップマネジメントチームの中に多様性が確保されていれば、様々な選択肢を検討する上で、幅広くかつ奥行きがある議論が可能になるという考え方です。前著でも触れたように、NTTドコモのiモードビジネスに関わった夏野剛氏は、『「同じ釜の飯を食ってきた」人材ばかりでは、“集団食中毒”にかかったら、それでお終いだ』と日本の「純潔主義」的組織体質に対して厳しいコメントを発していますが、「オープンエンド」なイノベーションが必要とされる日本企業の組織体質を改善するという視点で傾聴に値する意見だと思われます。3つ目は、トップマネジメント(チーム)の多様性によって、2つ目に掲げた点などを社内外のステークホルダーに受け入れられ、グローバル市場で勝負しやすくなるといった攻め、あるいは、リスクマネジメントといった守り、それぞれにおいて有益だという考え方です。つまり、多種多様な顧客やマーケット(市場)の価値観をキャッチし、それを企業経営の中に反映できるというものです。ただし、多様性の推進を「戦略的布石<先行投資>」に生かせるか、それとも、社内にカオスを持ち込むだけに終わるのか、経営者の腕次第です。多様性のマネジメントとは、異なる価値観を理解し、受容した上で、自社の経営理念にもとづき、ステークホルダーの多元性・多義性を制御することですが、卓越した経営者にしか務まらない芸当です。なお、全て私見であり、十分に検証されているとは言えませんが、少なくとも、経営者候補の多様性について議論の出発点にはなりえるものと考えます。

経営者候補の多様性の確保【その2】

さて、経営者の多様性の確保に関する論点は様々ですが、本稿では、①女性、②外国人(移民、日本への留学生、進出国での現地採用など)、③社外からの招聘(中途採用やヘッドハンティング、M&Aによる人材の獲得を含む)、以上、三つの切り口を用いてそれぞれの議論を進めてまいります。言うまでもなく、「女性で、外国人で、中途入社した社員」というパターンも当然ありえますので、綺麗に切り分けることはできませんが、その点をご容赦いただきたいと思います。ここで強調しておきたいことは、「男性、日本人、一括採用」に偏らないで、間口を広げて、優秀な人財をトップガンに取り込んでいこうとするものです。したがって、日産自動車ゴーンCEOのように、最初から次期経営者含みで社外から招聘するケースは、「経営者選定の最終プロセスとコーポレートガバナンス」の中で取り上げます。では、「女性トップガン」をからスタートしましょう。

日本の伝統的大企業には、上級経営幹部、すなわち、経営の中枢に身を置いて、重要な意思決定に関与するポジション、そして、自社における将来の経営者候補の中に女性が極端に少ないことは多くのデータである程度裏付けられています。ILO(国際労働機関)の調査をみると、アメリカ、ドイツ、フランスなどでは、いわゆるM字型カーブ現象(出産・育児に際して、会社を辞めてしまう)は見られなくなりつつあります。しかし、こうした先進国でさえ、北欧諸国やオランダなどの一部を除いて、女性の経営幹部は少なく、いわゆる「ガラスの天井<ガラス・シーリング>」は、共通しています。日本の伝統的大企業においても、ダイバーシティマネジメントやワークライフバランスの考え方が少しずつ受け入れ、社内制度の整備が進んでいるのはたしかです。特に、体力勝負の長時間勤務を理屈抜きに良しとする風潮が変わってきたことは、女性にとって働きやすい職場環境がようやく整いつつありますが、その一方で「ガラスの天井」の突破口は、まだ見えていません。

さて、私は少し前に、中川美紀氏の著書『<女性職の時代>—ソフトインテリジェンスの力』を読み、大変驚きました。と言うのも、思考パターンに男女の違いがあることは私も認めますが、一般的な日本企業を前提した場合、「女性職」、すなわち、個々人の個性や強みを超えた性差の違いが決定的な職種などほとんどないと考えていたからです。勿論、世の中にある職種(職業)全てに広げた場合は、たしかに存在しています。例えば、「ベビーシッター」です。コミュニケーションに難がある赤ちゃんは、その生存本能から、女性の「母性」に働きかける、様々な情報(サイン)を無意識のうちに発します。人間は他の動物と違い、一人前に育つまで、気が遠くなるほど時間がかかる以上、女性の中に母性だけが赤ちゃんにとっては生きる「よすが」なのです。

経営者候補の多様性の確保【その3】

一方、出産・育児の適齢期の女性は、こうしたサインを自然にキャッチすることができるため、この点において明らかに男性より優れており、また、赤ちゃんも母親に似た適齢期の女性の方が精神的に安定するでしょう。ちなみに、稚拙とはいえ、自らの意志でコミュニケーションがとれるようになれば、性差による違いは決定的なものとはなりません。保育士や幼稚園の先生は、男性でも立派に務まります。また、イクメン(母親と育児に関わる全てをシェアする父親)は私も大いに賛成ですが、これはあくまで自分の子供ですから、女性トップガンへの協力以外、特に関係ありません。

そもそも女性の特性によって決定的に影響を及ぼす職種や職業が、実際にどのくらいあるのか私は大いに疑問です。また中川氏は、その著書の中で「トップの参謀は、女性の特性を生かす職種のひとつ」と断言されています。中川氏のトップの参謀が何を指しているか、具体的には定かではありませんが、日本の伝統的大企業の中で、唯一と言ってよい、女性に向かないのが「ビジネス参謀」です。経営者は性差の違いが全くと言ってよいほど問題にならないにも関わらず、ビジネス参謀は何故そうではないのか、それは、憎まれ役や悪役としてターゲットとなりやすいからです。つまり、各担当部署が解決できない難問や難題がヒエラルキーのトップである経営者のところに来ます。当然のことながら、組織ユニット(部門)長が社内外のステークホルダーと決着をつけられないからこそ、経営者の出番となるわけで、その解決策は綺麗事では済まされません。中長期的にはとにかく、短期的には、誰が犠牲になったり、割を食ったり、改革の痛みが集中する人や組織が必ず出てきます。全体最適の視点からは正当化できる意思決定だとしても、当事者はそう簡単には納得しません。そして、その批判の矛先には、全権を持つ経営者ではなく、経営者の知恵袋であるビジネス参謀に向かいます。ビジネス参謀の適齢期は、標準的な女性の出産適齢期とほぼ同じです。女性の「母性」は、出産や育児の際に自分や自分が産んだ子供を攻撃のターゲットにされないために、他者から憎まれる判断や行動を避ける、防衛本能に直結する場合があります。経営者になる頃には、出産適齢期を過ぎている場合が多いので、ほとんど問題にはなりませんが、ビジネス参謀はそういうわけにはいきません。ちなみに、女性の経営者は、ビジネス参謀役に同性である女性を登用するケースは皆無であり、さすがに経営者は直感的にこうしたことを理解しているようです。私が中川氏に対して批判めいたコメントを続けるのは大変心苦しいのですが、「女性職」のように、誤解される表現を用いると、結果として女性トップガンのキャリアを封じ込めてしまい、経営者候補に必要な良質な経験を積む機会を奪われかねないと考えからです。さらに、出産時の休職期間、並びに出産前後の短時間勤務、フレックスや在宅勤務などが、不利にならないようにするため、例えば、トップガンの期間をその分延長することをルールとして明確にすることで、女性がトップガンに選ばれることへの不安を取り除きます。

経営者候補の多様性の確保【その4】

他にも、日本では、北欧諸国やオランダを女性活用のベンチマークとするケースが多いわけですが、北欧諸国やオランダの標準的な女性は、日本人の女性とは比較ならないくらい頑強なので、フィジカル(性差による肉体的な違い)面に関して、母体や母性の観点から配慮しなければならないことは言うまでもありません。また、標準的な女性の出産適齢期は、ビジネス参謀と同様にトップガンの時期と重なります。修羅場や試練には、肉体的にも、精神的にも負荷がかかる仕事が避けられず、そのため本人の意向を確認しつつ、短期間かつ細切れにするなどといったキャリアへの配慮がなされないと、女性トップガンの経営者候補への道を事実上閉ざすこととなります。あるいは、将来有望な女性トップガンを追い詰め、精神安定剤を片手に仕事するなど、絶対にあってはならないことであり、事前に対策を講ずるのはトップガン発掘開発委員会の責任です。

さて、女性トップガンの選抜には、大変な困難が伴います。既に説明したとおり、トップガンの選抜は、「若い頃の実績をうのみにしない」「公募や推薦を一切受け付けない」だけに、トップガン候補に辿り着くのは容易ではありませんが、それでも男性の場合、様々な非公式的なネットワークやパイプラインによって、何とか良さそうな人財にアクセスできました。しかし、男性優位の日本の伝統的大企業では、ほとんど手がかりがなく、皆目見当がつかないのが企業の本音なのです。勿論、通常やり方で、ピックアップされる女性トップガンも当然いますが、情報が少ないがゆえに、結果として、選抜されるトップガンの中で女性が占める割合が低くなってしまいます。こうした現実を変えるための私の提案は、ポジティブアクション的見地から女性リーダー育成研修を幅広く実施し、その中からは、女性のトップガン候補を見つけ、既に説明した通常コースに組み入れるようにします。こうした二段構えについて、「逆差別」的に感じる読者もおられるかもしれませんが、そのくらい投資しないと女性トップガンを増やすことはできません。さらに、非常に言いにくいのですが、成長の伸びしろがある20代、30代を優先的に選抜します。40代では企業として投資を回収することができず、そこは割り切るしかありません。過去の贖罪をトップガン導入にリンクさせては、かえって後々に禍根を残すこととなります。

番外編：女性トップガンは自分の容姿をどのように向き合うべきか

最後に、外見(容姿)についても、触れておきましょう。わざわざ容姿を取り上げることに對して、屈辱的に感じる女性の読者もいらっしゃるかもしれません。しかし、女性の本能である母性と同様に、男性の本能は女性の容姿に生理的に反応し、それが重要な判断が狂いが生じる可能性がある以上、この問題から逃げるわけにはいきません。

三国志の主人公である曹操は、北部を制圧した後、直ちに南下したのも、孫権軍の事実上の総司令官である周瑜の妻で、天下一の美女と評された小喬を我が物にするためではあったと言われています。勿論、日本の伝統的大企業の経営陣(ほぼ全員が男性)は、理性を抑制できる立派な方がほとんどでしょうが、選んだ経営陣の方が、自らの判断に確信が持てないというのは禍根を残すことになります。したがって、女性トップガンは、自らの容姿を一個人の個性の範疇にとどめるように心がけるべきです。例えば、タイのインラック首相は、容姿端麗と評されることが多いわけですが、為政者(トップリーダー)として問題のない範囲だと私は判断します。最も、ニュー・リーダーシップについては疑問符が残るところではあります。

さて、話を戻します。要するに、タレントやモデルのように女性が自らの容姿を武器にして経済的価値を生み出す職業(職種)自体を否定するつもりは毛頭ありませんが、経営者を目指す女性トップガンが「美し過ぎる〇〇」では本人のためにはなりません。こうした議論は、建前論になりがちですが、それではかえって、優秀な女性のキャリアを閉ざしてしまうことにもなりかねません。日本の伝統的大企業では、女性、外国人。中途採用のトップガンに対して、通常のメンタリング以外にスポンサー的サポートが必要不可欠なだけに、一点の曇りもないように、トップガン発掘開発委員会にはきめ細かい気配りが求められます。悲しいかな未だリーダーの多くが古いタイプの男性であるという現実を決して見過ごすべきではないのです。

経営者候補の多様性の確保【その5】

次に外国人(移民、日本への留学生、進出国での現地採用などを含む)を取り上げます。輸出型企業だけでなく、内需型企业においても、縮小傾向が続く国内市場のパイの争奪戦に限界を感じ、ここ数年は、海外市場、その中でも特に新興国市場に成長の活路を見出すしかないと腹を括っている以上、人材マネジメントのグローバル化は避けて通れません。既に、日本の伝統的大企業においても、外国人を積極的に採用する姿勢に転じていますが、その一方で、経営陣の中に外国人が極端に少ない状況に変わりはなく、優秀な外国人を自前で経営者候補として育てることは急務となりつつあります。新興国出身の野心的な外国人の場合は、母国語以外の語学をこなせる人材も多く、ファストトラック(特進コース)を用意すれば、それを意気に感じ、キャリアパスの面では私はほとんど問題ないものと考えます。むしろ、受け入れる日本サイドの方に問題があるかもしれません。例えば、『ジェロ(演歌歌手)は好きだが、沢尻エリカ(元女優)は嫌い』みたい日本人が現実には多いのではないのでしょうか。つまり、人種(国籍)の問題というより、日本人的な言動や立ち振る舞いをする方は仲間として受け入れ、協力しようとするものの、そうでない方に対しては冷たく排除する傾向がまだ残っているのではないのでしょうか。無論、反日では困りますが、日本の文化や日本人の特性を大好きである必然性は全くありません。既に述べたとおり、正統な後継者とは、創業者の遺志を継ぎ、未来に向けて自社を成長発展させる意志を持つ者です。自らが経営理念の正統な継承者であることを威信をかけて社内外に知らしめる、この一点さえ勘所として押さえておけば、外国人が後継者であっても、問題はないはずです。逆に言えば、創業者の経営理念を元にした「トヨタウェイ」のような「〇〇ウェイ」を用意しないと、日本語を母国としない外国人を経営者候補として向い入れることは難しいでしょう。こうした「〇〇ウェイ」は、異なる価値観を持ち、人種や国籍が違う者同士が、様々な可能性や色々な意見を検討した上で、最終的に集約する際の指針として役割を果たします。『郷に入れば郷に従え』が全てにあてはまるわけではなく、異質性を「多元的、多面的、多角的」なものの方見方として取り入れる一方、議論の土俵としての「〇〇ウェイ」があれば、意見の対立や決裂ではなく、最後には良い結論に落ち着くでしょう。それでも、合意できない場合には、経営者が最終結論を出せば良いのであって、意思決定のプロセスで、様々な意見を戦わせることが企業経営に役立つわけです。とは言え、日本の伝統的大企業においては、やはり日本人の方が非公式的ルートから様々な情報を得ることができるなど、外国人には不利な点があるでしょう。よって、メンタリングの仕組みなど、トップガン発掘開発委員会は、様々な工夫や努力をしないと、欧米のグローバル企業との人材獲得戦争に負け、ヘッドハンティングされてしまいます。日本の伝統的大企業の経営陣の意識改革も必要かもしれません。

経営者候補の多様性の確保【その6】

最後に一点だけコメントとすると、日本の伝統的大企業の中には日本の国益に深く関わる企業も多く含まれていることから、その点については経済合理性以外の政治的判断を求められるケースを想定しなければならないことは言うまでもありません。最先端技術(特に軍事技術)に関する機密漏洩は、綺麗事ではすまされないグローバルビジネスの現実として強く認識すべきでしょう。

次に、社外からの招聘(中途採用やヘッドハンティング、M&Aによる人材の獲得を含む)を取り上げましょう。ただし、既に述べたとおり、経営再建のため、元経営者が別の会社の経営者になるケースや、あるいは別の会社で武者修行を終えた二代目が創業者である親から直接帝王学を授けるケース、さらに創業者自らが後継者をヘッドハンティングするケースについては、「経営者選定の最終プロセスとコーポレートガバナンス」の中で触れることとします。さて、上記のケースを除くと、出版取次会社からイトーヨーカ堂に転職し、その後経営者にまで昇りつめたセブン&アイホールディングスの鈴木会長や、元々は学者志望で、通常の一括採用枠ではなく、イランの現地法人に採用され、その後東芝の社長となった西田会長が有名でしょう。

こうしたケースが珍しくないなら、問題はないのですが、中途採用で獲得した30代の中にトップガン候補となりうる逸材が含まれていたにも関わらず、生え抜きが圧倒的に有利なルールや人事慣習が定着し、中途採用者が経営者となる道を事実上閉ざす会社が多いのが現実です。また、その実力を買われて、経営の中枢に登用しても、最後まで助っ人扱いで、居場所がない感じるような雰囲気では真の経営改革は進みません。

その一方で、生え抜きのように、選抜や育成に時間をかけている余裕はないため、高い実績を継続的に上げている実力者の中から選ぶといった割り切り(この点は、いわゆる「生え抜き」とは異なります)が必要です。勿論、「旅鳥〈たびがらす〉的タイプ」ではなく、経営理念についての思い入れについては後から慎重に見分けることが前提なのは言うまでもありません。また、トップガン発掘開発委員会は、通常コース(次回以降詳しく説明します)とは別に、速習コース、すなわち、ファストトラック(特進コース)の短縮版や、経営者教育(研修を含む)の圧縮版をあらかじめ用意します。こうした速習コースは、M&Aによって新しく傘下に加えた子会社にいる有能な経営幹部を鍛えたり、そもそもはエキスパートとしてヘッドハンティングしたものの、当初の思惑を超え、経営者候補にもなりうるスケールの大きい逸材を経営の中枢に取り込む場合にも有効です。通常、中途採用者で成長意欲が高いタイプなら、速習コースは「待ってました」といった感じでしょう。例え、最終的には経営者候補に残れなくても、経営者候補への道を提供したことについて本人も感謝し、他の中途採用者にとっても良い影響を与えるはずです。

経営者候補の多様性の確保【その7】

さらに、上記のようなハード(制度)面だけの拡充以外に、ソフト面のサポートも重要です。例えば、トップガン発掘開発委員会は、中途採用者本人が張り切り過ぎないように適度にブレーキをかけたり、日本の伝統的大企業にありがちな「空気を読めず、意に介さず」的な異才(異端者)を社内で浮かせるような組織風土を変え、コンテンツでガチンコ勝負できるようにバックアップすることも必要です。特に、コンテクストを必要以上に重視する仕事のやり方は、中途採用者や外国人の実質的な排除につながるからです。

先日病死した故スティーブ・ジョブズ氏のような異端児は、お行儀が良い社員が多い日本の伝統的大企業にとって扱いにくい人財なのかもしれません。しかし、日本の伝統的大企業が、「日本人の和の心」をアリバイにして、ユニークな逸材を経営者候補から外すようでは、21世紀は生き残れないことは明白です。

日本の優良企業の多くはもはや、海外売上が半分以上占めており、日本人が経営者である必然性は低くなっています。日本人同士だと、自分に近いタイプか、逆に自分の正反対なタイプか、妙な思い入れが入る余地があるかもしれませんが、かえって外国人だと冷静に判断できるのかもしれない。いずれにしろ、人間自身が矛盾に満ちた存在である以上、組織の中に一切矛盾がないとは考えられません。互いの違いや矛盾を攻撃したところで、得るものは何もありません。相手を説得しようとするのではなく、相手の個性や価値観を受け止めた上で、様々な矛盾や葛藤を乗り越えることもまた、多様性のマネジメントを担う経営者の役割であって、そしてそれが経営改革の突破口を切り拓くことにつながるのです。

補論②：多様性は企業価値向上に貢献する

私は多様性の確保が最終的には企業価値(株価を含む)向上に貢献するものと考えております。一つは、多様性が資本コストの削減につながるからです。つまり、経営者の経営判断の中にその多様性が反映され、様々な可能性を事前に検討できることによって、企業経営における不必要なリスク(変動性<ボラティリティ>)を一定の範囲内に制御することが可能性になります。二つ目は、価値観が異なる国内外のステークホルダーと良好な関係を維持しているため、多元的なステークホルダーとの直接・間接的な接触の中から、予期せぬビジネスチャンス(事業機会)を競合他社に先駆けてキャッチできる可能性が高まるという点です。そして三つ目としては、ステークホルダーとの信頼関係によって、仮に自社が思いがけない失敗をしでかしたとしても、リカバーしやすい、つまり、リスクを吸収し、致命的な結果を回避できる可能性がある点です。

日本企業のグローバルなビジネス展開に際しては、国内外のステークホルダーと良好な関係が重要であることは今更言うまでもありませんが、さらに重ねて言うと、日本企業が新興国や発展途上国で成功を収めようとするなら、具体的なビジネスを展開する前に、その地ならしとして、「CSR」を上手く使うことは当然です。たしかに、CSRは、直接的なリターンを期待するものではありませんが、その後現地国において、日本企業がビジネス展開をする際には、現地国のステークホルダーとの良好な関係が、現地国における市場開拓や事業の立ち上げに良い影響を及ぼし、投資家はその累積効果を経済的価値として事後的に評価し、巡り巡って株価上昇への好材料となります。例えば、P&Gがフェアトレードの一環として、コーヒー豆を発展途上国から輸入しているもの、長期的な成長戦略を見据えてのことです。SRIファンドに資金が集まるのも、投資家が慈善活動への貢献だけを意図しているわけではなく、そもそもこうした関係性のある程度織り込んでいるからです。さらに、付随的にCSRを推進するプロセスで、現地国の世情について深い情報を得られることで、本格的な投資や事業を開始する前に潜在的リスクを把握することにも役立ちます。こうした議論は、上記の多様性と多くの共通点があります。このように考えれば、日本企業が、CSRを戦略的に活用することは決して株主中心主義的経営とは矛盾しません。社会貢献と自社の利益の両方を同時に実現することこそ、現代の経営者に求められている責務なのです。ちなみに、最近では、ポーター米ハーバード大学教授も経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略について言及する機会が増えています。また、経済学者のケインズは、「リスクと不確実性」が蔓延した経営環境であっても、萎縮せず強気な行動をとる「アニマル・スピリッツ(血気)」が経済発展には不可欠であることを見抜いていました。日本経済にとって本当の危機とは、日本の将来を舵取りする次世代ビジネスリーダーたちが多様性に背を向け、内向き、かつ、うつむき加減、そして「アニマル・スピリッツ」が消えうせたときなのかもしれません。対照的に、米国経済の原動力は、多様性によるダイナミズムといっても過言ではないのです。

経営者候補に対するコーチング&メンタリング【その1】

コーチングの必要性を否定する読者はほとんどおられないと思いますが、メンタリングについて疑問を感じる方がいらっしゃるかもしれません。何故から、トップリーダーとしての適性を見極めた上で、トップガンに選抜していると前章まで説明してきているからです。そこで、本論に入る前にその点について説明します。

庶民派の政治家として国民的人気に支えられた故田中角栄氏は、首相(総理大臣)にまで昇りつめたものの、ロッキード疑獄により失脚しました。さらに刑事訴追後、「闇将軍」として君臨するものの、故竹下登氏(元首相)、故金丸信氏(自民党元副総裁)、小沢一郎氏(自民党元幹事長及び民主党元代表)ら子飼い議員の造反によって、その権力の源泉ともいえる田中軍団(自民党の最大派閥、その後の経世会)をそっくりそのまま横どりされ、晩年は脳梗塞による後遺症に苦しめながら、失意のうちに世を去りました。一方、ダイエーの創業者である故中内功氏は「流通革命」を掲げ、GMS(総合スーパー)をはじめ様々な新業態に挑戦し、日本最大の流通企業グループに成長させたものの、その後は拡大路線が裏目に出て、経営破綻に追い込まれ、結局ダイエーグループは解体される憂き目に遭いました。

豊臣秀吉の生涯を彷彿させるような田中氏及び中内氏の顛末についての私の見方は、加齢による衰えではなく、人格的特性にその真因が潜んでいたというものです。そもそも人間の「長所と短所」「強みと弱み」は、表裏一体であって、外科手術のように短所や欠点だけを局所的に切除することなどそもそも無理なことなのです。つまり、長所や強みは伸ばしつつ、短所や欠点に関しては、内科医的アプローチ若しくは精神科医的カウンセリングによって、支障を来さないレベル(水準)まで抑えること、つまり、トップリーダー(最高権力者)の座に就く前に、時間をかけて矯正を中心とした治療を施す必要があります。もしかしたら、「治療」や「矯正」という言葉に反発を感じる読者の皆さんもいるかもしれません。しかし、育て方によっては「名馬」に化けるハイ・ポテンシャル(突出して高い潜在的能力)を有している「荒馬」を見極め、長期間にわたる治療や調教によって、本物の競走馬へと鍛え上げるという考え方に関して、私は自信を持っています。『経営者育成を競走馬調教と一緒にするな』とのお叱りを受けそうですが、致命的な欠陥や悪癖を事実上放置したまま後継者として指名することなど絶対あってはならないことです。人間は、最高権力者ともなると、どうしても驕りや慢心が生まれ、自制心が弱くなるものです。両名の場合は、創業者でもあったため、周囲が暴走を止められなかったのかもしれませんが、後継者の場合は、そうではないはずですが、したがって、事前にメンタリングを施す余裕はあるはずですし、それをしなかったとすれば、経営者の責務を放棄したものと批判されても反論できません。さらに、死者に鞭打つようなコメントはしたくありませんが、両名とも、自身の後継者選びに失敗した点も共通しています。そして、そのことが、本人がこの世を去った後に様々な悪影響を及ぼしているのです。

経営者候補に対するコーチング&メンタリング【その2】

では、前置きはこれくらいにして早速本論に入りましょう。ここ数年、日本企業でも定着しつつあるコーチングやメンタリングですが、上司が部下に対して行うコーチングや、経営者が自ら経営者候補に対して施すメンタリングなどは、本稿では対象外です。あくまで、トップガンの間、すなわち、トップガンに選抜されてから、トップガンを卒業して経営者候補にエントリーするまでの特殊なコーチング及びメンタリングに絞って議論を進めます。要するに、ハイ・ポテンシャル(突出して高い潜在的な能力)を有している人財に特化したコーチングとメンタリングというわけです。

トップガン発掘開発委員会は、コーチ(戦略的指導力の向上を担当する)やメンター(気づきや内省を担当する)の任免、訓練、トップガン毎の育成方針など、コーチングやメンタリングに関わる全て活動を統括します。既に説明したとおり、トップガン制度が軌道に乗った後は、トップガンのOB/OG(卒業生並びに途中で外されたものの、そのままキーパーソンとして自社に留まる意志を固めた優秀な人財)を任命し、コーチやメンターとしての訓練を行った上で、本業との兼任でその任にあたってもらうこととなりますが、導入当初は、こうしたOB/OGは存在していませんから、トップガン発掘開発委員会は、現役の経営幹部(トップガンのOB/OGの代わりとして)にコーチ役とメンター役を担ってもらいます。

さて、何度も述べてきたとおり、これからの日本の伝統的大企業に相応しい経営者候補とは、毒にも薬にもならない人材ではなく、使い方を間違えると、劇薬にもなりうる破壊的なルールブレイカーで、底知れぬ潜在力を秘めた異端児なのです。自らの限界を知り、まるで大学受験や資格試験のように解けそうな問題を目ざとく見つけ、手際よくさばく一方、困難な問題は最初から手をつけずに上手く先送りするような出来の悪い官僚タイプと、誰もが解決できない難問中の難問に立ち向かわなければならないトップガンでは、選抜も育成方法も全然違います。アントレプレナー・マインドを持つスケールの大きい逸材は、一方では、野心的であったり、思いこみが強かったりするので、常人と違うコーチング及びメンタリングの仕組みを用意する必要があります。

では、話を進めましょう。未来に向けて多様な経営者候補を揃えることが重要なため、トップガンにも様々なタイプを選抜しています。次回以降、i)パスマインダー(未来を切り拓く先駆者)、ii)チェンジ・ファシリテーター(難題を巧みにさばき、人と組織を変革へと覚醒させる扇動者)、iii)バリュー・クリエーター(事業基盤や組織の中核システムを再構築する設計者)、iv)プロフェッショナル・マネジャー(全体への目配りを怠らず、CEOを諫めるレーダー兼コントローラー)、v)スーパー・ヒーロー/ヒロイン(現場の信頼を糧に、最前線で指揮を執る指揮官)、の5つの経営者候補のタイプを詳しく説明しますが、それぞれについて、モデル(手本)になりそうな現役の経営幹部を選び、コーチングやメンタリングの手かがりにするためにあらかじめ分析しておくことが重要です。その過程で、コーチやメンターの適任者もみつかるでしょう。ちなみに、トップガン一人に対して同じコーチやメンターが就くわけではありません。あまり頻繁に交代さ

せるべきではありませんが、トップガンのタイプや成長速度(学習の進捗度)を見極め、最適なコーチやメンターを充てることになります。

経営者候補に対するコーチング&メンタリング【その3】

さて、トップガン発掘開発委員会事務局は、トップガン一人ひとりに、トップガン選抜時にプロファイリングしたカルテを用意し、こうしたカルテを活用して、オーダーメイドで育成プランを立てます。こうした育成プランには、キャリアパスの設計、教育(座学やアクションラーニング)、コーチングやメンタリングの指導ガイドラインなどが含まれます。このカルテは、トップガンを卒業するか、トップガンから外されるまで、データベースとして維持され、必要に応じて更新されます。トップガン発掘開発委員会は、事務局が作成した育成プランを決裁するほか、定期的に全員のカルテをレビューし、育成状況を確認します。言うまでもなく、カルテのデータベースは、トップガン発掘開発委員会が厳重に管理し、取締役会メンバー以外には一切開示されないようにします。事務局は、トップガン発掘開発委員会の決裁を受け、トップガンに適したコーチやメンターを選任し、指導及び支援をスタートします。

トップガンは、原則年2回ずつ、コーチングとメンタリングを施されることとなりますが、トップガンによっては、もっと多かったり、少なかったりします。例えば、女性トップガンは、標準的な女性の出産適齢期と重なることが多いことから、メンターは仕事以外にも相談に乗り、事務局と連絡を取り合い、当初のキャリアパスを変更することもあります。また、その優秀さを買われてヘッドハンティングされたトップガンの中には、コーチングは必要なく、メンタリングのみということもあるかもしれません。

では、コーチングの説明をスタートしましょう。トップガンに対するコーチングの目的は、ニュー・リーダーシップ(戦略的指導力)を鍛え、経営者候補に相応しいレベルまで引き上げることです。そしてそのためには、直属の上司では役不足なので、将来の経営者候補に目される現役の経営幹部がコーチ役を努めます。

事務局はコーチに対して、カルテの内容の一部を開示し、コーチはコーチングをスタートします。具体的には、事務局はトップガンのキャリアパスの各ポスト(ポジション)を通じて、段階的に戦略的指導力をマスターすることを想定しており、コーチはそれを理解した上で、コーチングを施すわけです。言い換えれば、トップガンに与えられる修羅場や試練とは、リスクと不確実性の状況下で、戦略的指導力を発揮できているかどうか、それが具体的に問うための実戦の場(状況)というわけです。そうした状況に直面して、「できたか、できなかったか」「何故できなかったか、不足して点はどこか」「今後の教訓とするべきことは何か」など、戦略的指導力を鍛える視点で、コーチはクリエイティブ・クエスチョンを行い、i)センスメーカー(状況を正しく認識すること)、ii)デシジョンメーカー(イシューを見極め、適確に意思決定すること)、iii)エグゼキューション(決定事項を最後までやりきること)、iv)レビュー(i~iiiを評価し、得られた教訓を次に生かすこと)、について、トップガン自身の振り返りを促します。また、コーチはトップガンの直属上司や同僚、部下からヒアリングを行い、シーンとタイミング、そしてシーケンスを確認しつつ、戦略的指導力を発揮できたか、戦略的指導力と結果と原因の関係をトレースし

ます。

経営者候補に対するコーチング&メンタリング【その4】

コーチは、トップガンが経営理念に反した行動をしたり、目先の利益に拘って、小細工を弄するようであれば厳しく諫めなければなりません。その一方で、綺麗事に終始し、ビジネスの現実に対応できないトップガンにも厳しく指導します。そしてコーチは、「複雑な経営環境を把握し、先をどう読んだか、相手の出方を見越して、どう動いたか」「戦略、戦術、戦法などから、戦略的指導力を発揮できないネックや弱みはどこか」厳しく見極め、トップガン本人が自ら気づくように誘導します。

トップガンの戦略的指導力がある一定のレベルまでに達すると、コーチは、トップガンの実践経験とは離れて、経営者候補として理解しなければならない企業経営の勘所について突き詰めて議論する機会を設けます。未知の領域で挑戦しなければならない経営者は、過去の振り返りや成功体験だけではなく、戦略的指導力を幅広く応用することが必要となるからです。例えば、私が前著で取り上げた企業経営の勘所(5つのツボ)は、トップガンの指導にも役に立ちます。

ツボとは、自社にとってのKFS(事業成功の鍵)、スティッキングポイント(ビジネスが停滞している原因)、フォーカルポイント(問題を解決する上で焦点を合わせるべき事柄)など、重要なデジジョン(意思決定)に際して事前に探り当てなければならないものです。いわゆる跳ぶゴルフボールを使い、思い切って打ったとしても、スイートスポットを外しては遠く離れたグリーンを捉えることなどできないわけです。日本における韓流ブームの代表作ともいえるTVドラマ『宮廷女官チャングムの誓い』では、鍼治療(はりちりょう)は、実際に鍼を打つことより、その病名と病気に至った原因を診断し、治療に最も適したツボを正確に特定する方が何倍も難しいというエピソードが描かれていました。病気の真因を早期に見極め、初動段階で的確な打ち手を講じること、すなわち「事後の百策より事前の一策」は、ビジネスの鉄則です。細かいところが出来ても、肝心なところを外すようでは、経営者候補としては使い物にはなりません。

さらに、ツボを特定したとしても、巨大組織やピックビジネスを動かすためのツボを突き方のコツを理解する必要があります。5つのツボとは、i)レバレッジ(一石二鳥:一つの施策で別々の二つの目標が達成できるなど、最小の資源投入によって、最大のベネフィット(便益)を獲得する)、ii)シナジー(相乗効果:複数の施策を同時並行的に実行することで、バラバラのときより大きい成果が持続的に得られる)、iii)ウィルス(波及効果:ターゲットに対して伝染<パンデミック>したように、当事者の意志を押し流す勢いで一気に伝播する)、iv)ウィークポイント(敵の弱みにつけこむ:敵(競争相手)の弱点を突き、戦局を有利に進める)、v)リスクプレミアム(禍転じて福となす:自社や関連業界に降りかかってきた危機を逆に機会として転用する)ですが、これらについて全体最適の視点から、コーチがトップガンの戦略行動をレビューし、これからの教訓へと活かしていきます。

経営者候補に対するコーチング&メンタリング【その5】

さて、色々な苦勞がつきもののコーチですが、コーチ役である現役の経営幹部にも多くのメリットがあります。一つは、優秀な人財を使いこなす予行訓練です。つまり、経営者を目指す経営幹部がコーチングスキルをマスターすることで、トップマネジメントチームメンバーの能力を引き出すなど、自らのリーダーシップに幅と奥行きが出てきます。また、コーチングのプロセスで刺激を受けたり、内省する機会を得ることができるからです。コーチは、トップガンのカウンターパートナー(ディスカッションパートナー)役を務めることで、有意義なディスカッションの場を短時間で自身の考えを深めることができます。例えば、コーチは、トップガンが甲案なら、自分は乙案、トップガンがマクロな視点なら、自分はミクロな視点、トップガンが競争他社の立場で考えるなら、自分は現場や顧客の立場で、というふうに、常にトップガンと異なる立場や新しい判断基準(軸)を提示し、がっぷり四つに組んで激しい意見を戦わせることで本質を突き詰め、経営者への訓練に役立てます。トップガンもまた、コーチとの議論によって、論点・争点を整理したり、漏れや思い込みを排除し、客観的立場から冷静に自らの判断や行動を振り返ることができます。思考の幅を広げ、欠陥や悪癖へのチェック機能を果たすことになります。トップガンに対して、i) トップガンが下した意思決定によって、非連続な、不可逆的な、究極のトレードオフとは何か明確にする、ii) 意思決定の結果に伴うシミュレーションを検討する、iii) やらせ切るための選択肢を示唆する、など、様々な議論を仕掛け、トップガンの学ぶを加速させます。海外拠点で仕事するトップガンは、どうしても、事務局では手が廻りませんので、近くで活躍し、トップガンの苦勞もわかっている現役の経営幹部に助けてもらう方が良いでしょう。

では次に、メンタリングについて議論しましょう。トップガンに施すメンタリングのポイントは、i) 部下(フォロワー)がついてこない(思ったとおりに動かない、モチベーションが低い)、ii) 部下に任せられない(部下の潜在的能力を引き出せない、仕事の切り分けが上手くできない)、iii) 腹を括れない(然るべきタイミングで決断できない)、iv) 精神的に耐えられない(自信が持てない、バーンアウト)、などがその中心になります。日本の伝統的大企業の経営者は、巨大組織ゆえに全て業務を熟知することなどできず、また一人で何もかもできるわけではありません。戦略的指導力のレベルが向上しているにも関わらず、結果が伴わない場合、トップガンの内面(人格的特性)にボトルネックとなっている原因と上記の4つのポイントがリンクしている可能性があります。

経営者候補に対するコーチング&メンタリング【その6】

逆のパターンもあります。トップガンの中には、その強い自負心が裏目に出て、結果を出すためには手段を選ばない、あるいは、部下を手段(道具)と見做して、使い倒すタイプが紛れこんでいる可能性があります。つまり、崇高の目的遂行のためには、犠牲がつきものとドライに割り切る考え方です。たしかに、何も犠牲にせず得られる成果はなく、また企業経営には、常に光と影が付きまとうのも否定できません。だからといって、そのような冷たい経営者に現場はついていくのでしょうか。既に述べたとおり、経営者と現場との間に信頼関係が欠けている状況下、すなわち、疑心暗鬼なままでは、とてもじゃないが、「ルビコン川」を渡る気にはなれません。心(ハート)、つまり、「意志」に対してメンタリングを施す必要があるのです。メンターは、こうしたトップガン(メンティ)を自社の経営理念を手かがりにしつつ、i)失敗から学ぶ(謙虚さ、何事にもとらわれない素直な心)、ii)判断を学ぶ(洞察力、真理を見極める目)、iii)愛を学ぶ(精神的キャパシティ、計数化できない本当の成果の意味を理解する)、など、内面について矯正や治療を辛抱強く施し、聖人とまではいかななくても、せめて、「この人なら」と心底から思われるトップリーダーになれるように支援します。

コーチングでは強みを伸ばすことが重視されますが、逆にメンタリングでは、弱みを一定のレベルまで抑えることができるか、そこが決定的に重要です。戦略的指導力のようなスキル面は、経験や教育によって蓄積するものですが、人の心(内面)は、直線的に成長するものではなく、途中で迷ったり、伸び悩んだり、するものなので、オーバーランしないように見守り、タイミングを見計らって、気づきや内省とヒントを与えるスタンスで臨むべきです。例えば、支配欲(他人に影響力を及ぼしたい、思い通りに統制したい)、闘争欲(他者を凌駕したい、周囲から認められたい)などは、トップリーダーの動機に深く関わる対人的欲求ですが、それが強すぎると、部下(フォロワー)との関係が悪化し、組織をスムーズに動かすことはできません。また、正義感や野心は、トップリーダーにとってはなくてはならないものですが、それを優先するあまりに、他者を踏み台にしたり、あるいは、それが周囲から激しい抵抗されたり、強く拒絶されたりすると、その反動によって「ダークサイド」に転落する可能性があります。悲しいことですが、才能は善人だけ宿るものではないのです。ちなみに、スター・ウォーズでは、ルーク・スカイウォーカーに対しては卓越したメンタリングを施したオビ=ワン・ケノービでしたが、若き日は戦士としては優秀でも彼自身が精神面ではまだ未熟で、ルークの父、アナキン・スカイウォーカーがダース・ベイター化することを止められなかったのです。

経営者候補に対するコーチング&メンタリング【その7】

少し論点を変え、女性トップガンに対するメンタリングを取り上げましょう。映画「ピースメーカー」では、ニコール・キッドマン扮する核物理学者ケリー博士が、テロリストによる核の強奪とアメリカへの核攻撃という危機に直面し、解決していく過程で、核物理学者からホワイトハウスの上級スタッフ、そして、多国籍軍を動かすリーダーとして成長する姿が描かれています。この映画の中にあるシーンで、ロシア国境近くの現地基地にいるケリー博士が、ホワイトハウスの中にいる大統領顧問(実質的な安全保障担当首席補佐官)に対して、現況を説明し、選択肢を提示しながら、米大統領の決裁を得ようとしたとき、大統領顧問は、ケリー博士からのリクエストを途中で遮り、『君が全ての状況を把握し、分析できていることは信用している。私が知りたいのは、君の“分析”ではなく、君の“判断”だ。私はその判断を支持し、私自身の判断として大統領に伝える用意がある』と告げました。大統領顧問の厳しいアドバイスを受けたケリー博士は、大胆な軍事作戦の決行を決断し、多くの犠牲者を出しながらも、何とか成功に漕ぎ着けます。さらに、その後のシーンでは、専用ジェット機で帰国する途中のケリー博士が、リスクを執り、自ら手を汚した代償として、軍事作戦で犠牲になった兵士の写真と家族構成、履歴／軍歴が書かれているプロフィールを心に刻みつけるように一つひとつ丁寧に目を通しながら涙を流す一方で、新たな核攻撃の標的となりつつあるニューヨークに乗り込み、最後まで逃げずに自らの手でやり遂げる決意を固め、そして、ケリー博士は、見事世界の危機を救うのです。映画『ピースメーカー』について、長々と説明した理由は、日本の伝統的大企業で働く優秀な女性たちの多くが、専門分野を生かしたプロフェッショナル・マネジャーの道を目指す傾向があるからです。勿論、女性経営職全員がCEOを目指す必要はないわけですが、もし、トップガンの資質に恵まれているとするなら、あえてストレッチさせて、経営者への道を導くことが重要です。上記の例では、メンターである大統領顧問は、ケリー博士のトップリーダーとしての資質を見抜き、スポンサーとなって自らリスクを負って、リーダーへ道へと誘ったのです。

このようにメンターには、単なる相談役というだけでなく、スポンサー的役割を担い、経営者候補として覚醒していない女性トップガンを導きます。エキスパートとして自信を持っていても、経営者候補となることについてまだ確信が持てない女性トップガンに対して、キャリアパスの中で、遭遇する困難に際して、殻を破らせ、一皮向ける経験のプロセスを精神的に支えるのがメンタリングの真骨頂なのです。挫折や失敗など辛い経験なくて、人間は成長しません。強引でもホームグラウンドから引き離し、アウェイで戦わせること、そして、様々な格闘技(専門分野以外の仕事)を通じて、今まで使ったことがない筋肉(脳力)を使わせ、鍛えることは、成長のためには避けて通れないものなのです。

経営者候補に対するコーチング&メンタリング【その8】

補足説明をしましょう。言うまでもなく、トップガンが全員経営者候補になれるわけではなく、最終的にはトップガンを外される人材が多く出てきます。しかし、経営者としての致命的な欠陥や弱点が完治しないと判断しない限りできるだけ脱落させず、コーチング&メンタリングを施し、本人が自らの限界を悟るまで、サポートし続けるのです。本人が企業サイドの誠意を察し、例え経営者候補から外された後でも、高度な技術や最先端の専門知識などトップガンとは違った強みを生かして、実行部隊のキーパーソン(トップガンに一度は選抜されたくらいですから、優秀な人財であるはずです)として活躍してくれるでしょう。そして、その際には、トップガン発掘開発委員会の管轄ではなく、人事部管轄に移行されることわけですが、人事部ではキャリアカウンセリングの体制を用意し、トップガンを外れた人材が敗北感を感じることがないように丁寧なアフターフォローを行います。その末路が惨めでは、トップガンに選ばれても、逡巡する人財と多くなると思われるからです。

さらにトップガン発掘開発委員会がその司令塔となって、各人別のカルテを元に、キャリアパスの設計、コーチング、メンタリング、教育(アクションラーニング)を全て連動させて、経営者候補に全力で取り組むことになるわけですが、次世代の経営者候補に関する権限と情報を一手に握ることによって、トップガン発掘開発委員会が「メガ人事部」化しないように、取締役会はトップガン発掘開発委員会をガバナンスしなければなりません。特に、女性、外国人、中途採用者のトップガンに対しては、スポンサー的な動き、例えば、経営陣と引き合わせたり、一緒に仕事する機会を設定するなどが必要とされるため、トップガンがトップガン発掘開発委員会の意向を慮るようでは本来期待されている役割とは明らかに異なります。日本の伝統的大企業では不利な立場になりがちなこうした方々が経営者候補になりやすい環境を整えます。なお、メンターとメンティは、守秘義務を課していることが一般的ですが、トップガン制度に関しては、トップガン発掘開発委員会に対しては、全ての情報を開示します。それだけに、トップガンをサポートしなければならないのに、トップガンが自らのキャリアが閉ざされることを恐れ、「本音を明かせない」「弱みは見せられない」「悩みを素直に打ち明けられない」ようでは困ります。しかしその一方、トップガン導入当初は、制度改革に勢いをつけるためにも、事務局に優秀な人財を送り込み、ある程度の権限を集中せざるを得ないのも事実なので、その辺の兼ね合いは難しいのです。コーチング、メンタリング、教育といった二重、三重の手厚い仕組みがかえって、トップガンの過度な負担にならない配慮することは勿論ですが、事務局を筆頭とする全スタッフに成果主義を導入して、経営者候補の育成を数値目標にして、トップガンの「バーンアウト」が多発するではお話になりません。よって取締役会は、トップガン発掘開発委員会へのガバナンスのためにも、トップガン発掘開発委員会や事務局の人事(任免)は取締役会の決定事項とすることや、社外のエキスパートを上手く使うなど、細かいところにも目配りしなければなりません。

経営者候補に対するコーチング&メンタリング【その9】

話をまとめます。トップガンに与えられる修羅場や試練とは、多様性(非連続的変化や未知の領域)や難易度(難問や難局)に直面するであろう見通しに基づき、あえてそうしたポジションに送り込みます。こうした次世代の経営者候補としての真価が問われる状況下で、自社の経営理念を判断基準の根幹に据え、大胆かつ優れた選択肢を提示し、部下(フォロワー)を率いて、結果を出すことができるか、それを試す場です。リスクと不確実性への耐久力や困難な局面をブレイクスルーする突破力が確認できれば、今度はさらにハードルが高い修羅場や試練を与え、全てクリアできれば、卒業間近です。事務局、コーチ、メンターは互いに協力しあって、トップガンを指導及び支援します。人間としての成長や変貌は、必ずしも思惑どおりにはいかないわけで、人財を潰すことにならないように、途中で配置転換など決断する場合があります。こうして、コーチやメンターの指導及び支援によって、トップガンを造り込むのです。

補論③：コーチングとメンタリングの役割分担

コーチングとは「メンバーの内発的、自律的なモチベーションと行動を引き出し、メンバーの成長を支援する働きかけ」です。組織や人財を強くするために、個々のメンバーの意識とやる気を引き出し、ポテンシャルを開花させるという意味では、コーチングやメンタリングも同じです。なお、コーチングを積極的に導入している日産自動車では、リーダー育成の一環として、目標達成に向けて、メンバーの自発的行動を促し、職務遂行能力を向上させるコミュニケーションスキルを修得できるように、コーチング教育(2日間のトレーニングプログラム)を導入しています。対象となる4つのコミュニケーションスキルとは、①ペーシング(メンバーの警戒心を解き、安心感を得るスキル)、②アクノレジメント(メンバーを承認・感謝するスキル)、③タイプ分け(メンバーのタイプを見極め、コミュニケーションを使い分けるスキル)、④質問(メンバーのモチベーションと行動を引き出すスキル)、などとなっています。しかし、コーチング的思考方をメンタリングで使用することはあっても、メンタリング的思考方をコーチングで使用することはありません。それは、ゴールへ向かう時間軸に差異があるからです。メンタリングは、長期間にわたって、メンティの人財像に着目し、それに対して手引きや手がかりを提供するものです。一方、コーチングは、短期間に、より具体的なスキルの向上に着目し、それに対してアドバイスを与えるものとなっており、大きく異なっていることがわかります。

一方、メンタリングとは、経験が豊富なメンターが、まだ経験が浅く未熟なメンティに対して、長期間にわたって計画的に行われる様々な支援活動です。この支援活動の目的は、経験や知見が得た知見をメンターからメンティに伝えることです。そして、メンターとメンティと意図的な組み合わせによって、メンティが成長させることを相互に合意しているのが前提です。メンタリングの機能について、日本の伝統的大企業を前提にした場合、次の二つに大別されます。「i キャリア的機能」とは、組織の中でのキャリアの上昇を支援する機能であり、誤解を恐れずに単純化して言えば、「スポンサーシップ+コーチング」となります。もうひとつの「ii 心理・社会的機能」は、組織におけるメンティの立場、役割、アイデンティティを明確化する機能であり、誤解を恐れずに単純化して言えば、「カウンセリング」です。また、共通する特徴として、①専門家でない「素人」がメンターであること、②ボランティアに参加する無償の活動であること、③事務局や専門家がモニタリングすること、などが挙げられます。

なお、本稿におけるメンタリングは、上記のようなメンタリングとは違い、「i キャリア的機能」に関しては対象とせず、専ら「ii 心理・社会的機能」に焦点を絞ります。その理由は、メンティはそもそも経営者候補なので、「i キャリア的機能」については、トップガン発掘開発委員会事務局が担当しているためです。ただし、トップガンの場合は、社内の政治的駆け引きや複雑な利害関係が錯綜する中、直接的な権限を有していない「ナナメの関係」であるメンターが「心理・社会的機能」を担うものとしています。色々なプレッシャーがかかる中、せっかくの逸材を潰すことにならないよう、精神的なケアを行うのもメンターの重要な役割です。

経営者育成オリエンテッドなキャリアパスを設計する【その1】

本章のテーマは「経営者育成オリエンテッドなキャリアパスを設計する」ですが、こうした大袈裟とも思えるタイトルに対して違和感を持たれる読者もおられるかもしれません。しかし、その認識はあらためるべきでしょう。戦略ドリブンの組織設計の前提は、多様性に富んだ大勢のリーダー人材があったらこそです。

では、本論に入りましょう。「選抜したトップガンをどのポスト(ポジション)に就けるか」は、最高決定(決議)機関である取締役会が直轄するトップガン発掘開発委員会に全て一任されています。つまり、200~300名のトップガンの実質的な人事権は、担当部署を管轄する上級経営幹部でもなく、前任者でもなく、勿論人事部でもない、トップガン発掘開発委員会がイニシアティブをとるのです。極論を承知で言えば、X部を統括する甲事業部長が、長年自分に仕え、X部の内情を熟知している、乙副部長を自らの後任に据えようと考え、上司(役員)、関連部署、人事部などに根回していたとしても、トップガン発掘開発委員会がトップガン用ポストと判断し、それを覆すほど正当な理由を具体的に説明できなければ、それが優先されるわけです。しかも、次世代の経営者候補の育成に役立つということは、当該企業にとって重要なポストであり、かつ、伝統的大企業で積み重ねてきた人事慣習を根本からひっくり返すことになるわけですから、その抵抗たるや想像を絶するすさまじいものになります。さらに、GE型モデルでも説明したとおり、今までエキスパート(研究者や技術者)として活躍していた門外漢のトップガンをあえて経験がないポストにつけるケースも多く、本人にとっても修羅場であり、試練ですが、部下からすれば、今まで積み上げたきた前例踏襲は許されなくなり、様々な摩擦が生じることによる不安が常に付きまといまいます。トップガンでない、直属の上司や関連部署のリーダーたちは、高い目標にコミットし、目に見える成果を上げなければならないという強いプレッシャーの中で、トップガンを使いこなさなければならないのです。トップガンに選ばれるくらいですから、最後まで改革をやり遂げる成功事例もあるでしょうが、むしろ目の前の戦いでの勝利に拘るとするなら、その分野に精通し、社内外に人脈を有する手堅い人材の方が適任であるというケースも当然出てきます。それでもなお、何度も申し上げているとおり、トップガンの育成が全ての面で優先され、徹底的に貫くことが、トップガン導入を決めた以上、決して妥協できない一線です。このように「経営者育成オリエンテッドなキャリアパス」を自社にインストールするということは、綺麗事では済まされない、日本の伝統的大企業にとって経営の根幹を揺るがす、まさに革命といえるものなのです。しかし、東日本大震災や原発事故におけるトップリーダーたちの稚拙な対応でもわかるとおり、日本では後継者選びを根本から変えなければならないのは今更言うまでもありません。

経営者育成オリエンテッドなキャリアパスを設計する【その2】

このようにトップガン育成を最優先にしたキャリアパス導入をきっかけに発生する抵抗や軋轢を覚悟した経営者は、それがどんなに高いハードルであっても、乗り越えなければならないのです。何らリスクを負うことなく、次世代の経営者を決められるほど、今日の経営環境は甘くありません。では次に、仕組みやフレームワークを固め、その上で、個別の論点に取り上げることにします。

トップガン発掘開発委員会は、経営者候補として決勝戦(最終選考会)に出場する経営者候補8~15人がスタンバイしている状態を維持します。この中には、トップガンを卒業したばかりのほやほやの経営者候補から、次期COO候補、次期CFO候補などといった最終コーナーに差し掛かった経営者の最有力候補が含まれます。したがって、×1年度は三人エントリー、翌年×2年度は該当者がゼロだった、みたいなことが当然ありえるわけです。また、トップガン200~300人の中も同じように、トップガン卒業間近からトップガンに選ばれたばかりの人財まで、混在しているわけです。トップガンとなり、トップガン発掘開発委員会が、様々な経験を積ませ、教育(研修を含む)や、既に説明したコーチング&メンタリングによる指導及び支援によって、トップガンを育成します。なお、トップガンへの教育、指導、支援を受ける期間としては、最短で8年、最長15年程度かかるものと考えます。ただし、国内外の中途採用者向けには、速習コースを別途用意することが望ましいでしょう。ちなみに、45才までに卒業できなかった場合、大器晩成の可能性がなくはないとはいえ、遅すぎるということで、その時点で一旦トップガンから外れることとなります。勿論、その前に、経営者候補に相応しくないと判断されれば、その時点でトップガンから外され、当然その者はキャリアパスは人事部扱いとなります。このように、トップガン発掘開発委員会は、トップガンの一連の育成プロセスの全てについて責任を負うこととなります。勿論、取締役会には定期的に報告し、その都度承認を受けることは言うまでもありません。歴代の経営者は、トップガンとはあらゆる機会を通じて、少しずつ接触を持つようになります。例えば、経営者が参加する会議や出張先などにトップガンがいる場合には、トップガン発掘開発委員会事務局があらかじめ「耳打ち」してもらいます。当然、経年によって絞り込まれたトップガンは徐々に重要ポストで活躍する機会が増えてきますから、そのうち否応にも経営者と対峙するようになるでしょう。また、卒業間近のトップガンは、アクションラーニングで経営者と直接議論するだけでなく、その頃には、経営者がはっきりと認識できるキーパーソンの一人に成長しているはずです。既に説明したとおり、時々々の経営者の意向が強すぎると、経営者候補のタイプに偏りが生じたり、政治的に利用されたり可能性があるため、適度に距離を置くようにトップガン発掘開発委員会が配慮します。経営者から度々直接薫陶を受ける機会を設けるものの、度が過ぎて個性的な経営者の毒気にあてられたり、初期の刷り込み効果が悪影響を及ぼさないように目配りするのもトップガン発掘開発委員会の仕事です。

経営者育成オリエンテッドなキャリアパスを設計する【その3】

さて、キャリアパスの議論を戻します。元々トップガンとは、米軍の少数精鋭エリートパイロットを集め、さらに厳しい訓練を課してふるいにかけるものですが、既に説明したとおり、トップガンの選抜を少し遅らせ、育成対象者の員数(プールする枠)を多めに設定し、致命的な欠陥が判明しない限りできるだけ脱落させず、コーチング&メンタリングを施し、本人が自らの限界を悟るまで、サポートし続け、仮にトップガンから外れた後でも、会社に留まり、エキスパートとして活躍してくれることを期待しているからです。したがって、トップガン発掘開発委員会サイドから見ただけでなく、本人が自らの限界が自覚できるポジションを与え、チャレンジできる機会を設ける必要があります。言い換えると、『自分は期待され、重要なポジションについた。会社からも十分支援を受けた。これからは、トップガンではなく、自分の得意分野で貢献していこう』と思わせるだけの絶妙な仕組みや仕掛けを用意する必要があります。勿論、ずば抜けて優秀なトップガンには、次々と短期間にストレッチした修羅場や試練を与え、最短8年で卒業させば良いだけかもしれません。ただし、優秀だからといって、他社での豊富な実務経験を持つ中途採用者以外は、8年程度は必要と考えます。いざ経営者になったときに必要な「智慧の引き出し」を増やすためには、天賦の才に恵まれていたとしても、一定の良質なビジネス経験が必要不可欠だからです。したがって、トップガンにどのような修羅場や試練を与えるか、それをどのような順番で、どのような組み合わせを行うか、トップガン発掘開発委員会の真価が問われます。勿論、人事権を巡る抵抗勢力との戦い、そして、刻々と変化する経営環境に適合した自社の組織再編成の行方を先読みして、どのポストがトップガン向きで、トップガンを見極める場として適しているか、社内の重要ポジションを常にサーベイし、取捨選択する必要があります。同じポストでも、事業立ち上げ時期と巡航速度で進まなければならない時期では、当然難易度は変わりますから、そうした点も目配りすることは言うまでもありません。

もうひとつ留意しなければならない点は、実績というより、実績の出し方で評価できるポストがどうか見極めることです。何度も、申し上げているとおり、取締役会にバトンタッチした後の決勝戦では、ミニ経営者として、実績で評価するべきです。結果が出さない経営者に存在価値はないからです。しかし、トップガンを卒業するまでの間は、あくまで、その前段階、実戦を通じた訓練期間なのです。目の前の小さな勝利を優先して、訓練が疎かになっては元も子もありません。それでは、経営者育成オリエンテッドなキャリアパスとは言えません。さまほども言及しましたが、実績そのものに対してではなく、本人が経営者候補に相応しい判断や行動を取れなかったこと、そしてその真因が外部環境ではなく、自らに内在する問題(意志<動機+資質>)であり、治療によっても完治が難しいので、トップガンに留まると、本人は勿論、部下にとっても不幸であることを気づかせるためなのです。そして、エキスパートとして、今度はトップガンや経営者候補を支える側に廻ることになります。

経営者育成オリエンテッドなキャリアパスを設計する【その4】

他人の評価ではなく、本人に気づかせるようにもっていくので、その意味ではむしろ残酷なのかもしれません。しかし、何度も申し上げているとおり、「一匹の羊に率られる百匹のライオンより、一匹のライオンに率られる百匹の羊の方が強い」を信念として固めた上は、経営者候補の選抜において妥協は許されません。そして、自分に向き合うことを恐れ、それに耐えられないような人材をそもそもトップガンに選抜したこと自体間違いであった考えるべきなのです。

では、話を進めましょう。既に多様な経営者候補を最終(決勝)戦にエントリーするため、安易な「決め打ち」は諫め、i)パスファインダー(未来を切り拓く先駆者)、ii)チェンジ・ファリシテーター(難題を巧みにさばき、人と組織を変革へと覚醒させる扇動者)、iii)バリュー・クリエーター(事業基盤や組織の中核システムを再構築する設計者)、iv)プロフェッショナル・マネジャー(全体への目配りを怠らず、CEOを諫めるリーダー兼コントローラー)、v)スーパー・ヒーロー/ヒロイン(現場の信頼を糧に、最前線で指揮を執る指揮官)、の5つのタイプを提示しました。これ以外のタイプがあっても勿論構わないわけですが、賢明な読者の皆様のご推察のとおり、i)~iii)は、ニュー・リーダーシップ(①ビジョン設定力、②組織駆動力、③価値具現化力)にそれぞれ対応しています。3つ全て必要ではありますが、どれが特に強いのか、そのタイプを見極め、実際に経営者となる15~20年後の自社の経営環境に適合した経営者をその時々取締役会(経営者及びトップマネジメントチーム)が責任を持って指名すれば良いと考えるからです。したがって、ニュー・リーダーシップを鍛え、マスターすることに役立つポジションを特定し、それを順番に組み合わせて、キャリアパスをオーダーメイドで設計します。勿論、アクションラーニングを通じて収集した個々のトップガンのデータも活用し、色々と試してみるわけです。

とは言うものの、iv)やv)も次善の手として用意しておく必要があります。セブン&アイHDの鈴木会長は、そもそもイトーヨーカドー創業者伊藤氏に仕える参謀長(副社長)であり、当初のタイプとしては、明らかにiv)でしょう。伊藤氏の辞任によって、その後を引き継ぎ、iv)としての能力や経験を生かしつつ、ii)やiii)にシフトすることで日本屈指の経営者に変貌しました。一般的には、iv)は、i)~iii)のタイプが社内で育っていないためのリリーフ役となる場合が多いのですが、鈴木会長の場合は、長期政権となっています。また、v)のタイプは、旧いタイプの経営者であって、アーキテクト(あるいはデザイナー)として役割が重要とされる今日における経営者像とは大きく異なります。しかし、自社がスキャンダルによって現経営陣が総退陣に追い込まれ、外部の大物財界人をCEOとして招聘した場合には、COOとなって辣腕を揮うのは、v)のようなタイプとなります。組織の膿を出し切り、改革に向けて組織体制を固めた後、新世代からi)~iii)のタイプの経営者に移行する場合がありますので、こうした伝統的タイプは、そのような危機を乗り越えるためには欠かせない存在となるわけです。

経営者育成オリエンテッドなキャリアパスを設計する【その5】

では、具体的にどのようなポスト(ポジション)が良いのでしょうか。既に、新規事業開発の責任者、主要子会社の経営陣(取締役)、戦略的に重要な海外(拠点)市場の経営幹部、経営企画部や社長室などの上級スタッフなどを例示しましたが、それを分けると、次のようになります。第一は「ニュー・ビジネス」です。例えば、事業、ブランド、商品(製品)・サービス、市場、研究開発など、立ち上げ時のリーダーを担当し、きっちりと軌道に乗せることです。第二は「海外でのマネジメント」です。多様な価値観を理解し、バックボーンが異なる多数のステークホルダーの利害関係を調整しつつ、ビジネスを拡大発展に導くことです。本社から強い権限を与えられた現地法人(主要子会社)の取締役として社長を補佐します。第三は「疑似経営者」です。成熟した自社の主要事業とそれを支えていた組織体制やブランド戦略を抜本的に見直し、それを最後までやり遂げ、収益基盤(継続的に利益を生む組織体制)として復活させることです。当該事業部の上級経営幹部として改革を指揮します。第四は「経営中枢に身を置く」ことです。経営企画部(室)や社長室など、本社のゼネラルスタッフを担当し、全体最適化の視点で自社の経営課題を頭の中に叩きこむことです。第五は「経営理念の普遍化」です。世界各地に戦場が広がり、異文化のステークホルダーが自社の企業活動に関わる中、自社の経営理念を理解してもらい、様々なサポートしてもらうことは重要であり、経営者になる準備にもなります。具体的には、推進プロジェクトのリーダーや経営理念の伝承の地である企業内大学の経営幹部として腕を揮ってもらいます。

なお、NHK『プロジェクトX』に取り上げられそうな困難なプロジェクトのリーダー(あるいは中心的役割を担うポジション)は、トップガンがまだ若い場合は良いのですが、そうでない場合、在任期間が長期になりがちで、かつ、実務経験によってマスターできる戦略的指導力が偏ってしまい、経営者に相応しいレベルまで辿り着かない可能性が高くなります。目的達成に向けて、ボトルネックとなっている制約条件や壁を突破するプロジェクトリーダーと、冷静に事態を把握して、全体最適化の視点で、時には戦略転換を厭わず、臨機応変に巨艦(巨大組織)を舵取りする経営者とは、その役割が大きく異なります。そしてプロジェクトリーダーが長すぎると、身体性というか、人格の中に入り込んでしまい、その後のメンタリングを施しても、結局矯正できず、経営者として多角的かつ大局的に判断しなければならない微妙なケースで、経営判断のズレが生じる原因となってしまう可能性が高いのです。一皮向ける経験は、リーダーの成長に不可欠で、インパクトが強いだけに、経営者としての真価が問われる、最も大切な場面で刷り込まれた過去の成功体験が極端に出ないように留意しなければならないのです。良質なビジネス経験は蓄積する一方で、過去の成功体験は、所詮未来に向けての捨て石として割り切ることが経営者には求められるのです。

経営者育成オリエンテッドなキャリアパスを設計する【その6】

また、問題解決型プロジェクトに有望なトップガンのアサインしてしまうと、経営者候補にとって不可欠な経験、すなわち、自社の将来を左右する戦略策定やビジネス創造に關与する機会を逸してしまいます。トップガンの成長を加速するためには、「マイナス5を問題解決してゼロに戻す」敗戦処理的な仕事よりも、「プラス1をプラス10に拡大する」や「零(ゼロ)から一(いち)を創り出す」成功体験を得られる仕事を優先させるべきです。ただし、既に触れたとおり、ストレッチによる「失敗による挫折」や「苦勞の大きさ」は人間として成長の糧や踏み台となりうるので、その全てを否定するものではありません。

また、キャリアパス(ポートフォリオ<組み合わせ>やシーケンス<順序>など)は、徐々に難易度を高くするのが理想ですが、刻々と変化するビジネスの現実からすると、そう上手くはいきません。ここで言う難易度とは、因果関係が複雑で時間軸が長いかどうかが判定の基準となります。東芝を例とすると、全34事業を統括する経営者と、一事業部の責任者とでは、どちらが因果関係の先の先まで読まなければならないか、そして、そうした読みがどこまで深くなければならないか、言うまでもないでしょう。つまり、本質的变化(潮流)と、それを引き起こすトリガー、そしてそのトリガーに影響するドライバーを認識し、それが経営環境の変化や敵の出方にどのように変化するか見極め、その上で自社の戦略的打ち手をどのように選択し、順番で打つか、こうした一連の先を読み力が勝負の分かれ目となります。経営者は、事業組織の責任者(持ち株会社における主要子会社社長やカンパニープレジデントを含む)が具申している戦略について、こうした先を読む力(先見性や洞察力)によって、ゴー/ノーゴーを意思決定するのです。また、想定外のケースに遭遇しても、目に見えない複雑な因果関係を読み解き、大局的見地から描き切る構想力に生かしていくということです。また、あまりに短期間でポジションを変えると、中長期的視点で、担当領域の競争戦略を考え、自社にとっての制約条件を突破して、新しい局面を切り拓くという経営者候補を鍛える訓練にならない可能性があります。目の前にある現実、過去の組織行動を積み重ねによるものです。経営者の役割は「もぐら叩き」ではなく、将来を見据えて果敢にリスクテイクすることですが、そのような戦略的思考ができないトップガンは外すしかありません。したがって、さきほどの説明に関連づけて言うと、例えば、「ニュー・ビジネス」や「海外でのマネジメント」について合計5年程度にして、経営企画室や業務監査チームは1年程度、そして、仕上げに「疑似経営者」で3年、のように、中長期視点でイニシアチブを發揮できるように、キャリアパスにメリハリをつける必要があります。特に、事業組織の責任者と、以前も紹介した「事業に恋してはいけない」経営者とでは、求められる役割が異なるため、状況に応じたニュー・リーダーシップのレパートリーを増やすことにもつながります。こうして実戦を通じて、ニュー・リーダーシップを鍛え、実際にこうした先を読むことができたか、さらに、それを使って環境変化を先取りした野心的な戦略を打ち出し、最後までやり遂げられたか、見極めます。とは言うものの、規制産業(許認可ビジネスなど)に属している保守的な大企業においては、なかなかトップガン向きの魅力的なキャリアパスを用意できないようです。日本の伝統的大企

業の金融、証券、保険の次期経営者は、いまだに、MOF(旧大蔵省)担を含め、企画部門で長年仕事していたとのことですが、また、原発事故によって交代した東京電力の新社長は、経産省(旧通産省)との折衝を担当していた企画部長ですが、そのほかにも業界団体(電気事業連合会)でも企画部長を歴任しました。一方、ルノーと日産自動車をCEOを兼任しているゴーン氏の懐刀として長年活躍された志賀氏は、若い頃日産自動車のジャカルタの初代所長に着任し、今では新興国市場の中でも特に有望と見られているインドネシアで長年苦勞した経験を積んでいます。リクルートの峰岸新社長は、本流の人材事業の経験はなく、本人曰く「24年で約30事業に関わり、10の新規事業、10の事業撤退を経験した」そうです。日産・ルノー連合やリクルートグループだけを称賛するつもりは毛頭ありませんが、少なくとも予定調和的なキャリアパスを継続している日本の伝統的大企業の旧来の後継者選びのやり方が、今日において通用しないのは誰の目から見ても明らかではないでしょうか。

経営者育成オリエンテッドなキャリアパスを設計する【その7】

例えば、子会社の経営再建や不採算事業の撤退など経営者候補としての腕前が試される仕事もあるのですが、それでもトップガン全員分を確保できないでしょうし、そもそも、前経営陣の暗部の処理的ケースが少なくないため、トップガンの成長に役立つ経験というよりも出世の踏み台となってしまいます。結局予定調和的なキャリアを40代まで積み重ねてきて、いざというとき、既得権益や抵抗勢力が繰り出す攻撃に耐え、正面突破できるか、疑問が残るところです。その意味では、規制産業に属している大企業では、問題解決型プロジェクト(例えば、情報システムの統合や再構築)も、トップガン向けのポストに充てざるを得ないかもしれません。しかし、みずほ銀行の事例でもわかるようにビジネス成果より政治的駆け引きに利用され、下手をすると事実上のトップガン潰しの口実に使われる可能性がふるので注意が必要です。よって、我田引水っぽい言い方はしたくありませんが、やはり規制緩和は不可欠だと考えます。もし、フェアかつ適切な優先順位で「市場解放」が行われれば、経営者候補として真価が問われるポジションが急増します。その意味では、市場開放を促す適切な規制緩和政策や現業部門の民営化(例えば、橋下大阪市長<前大阪府知事>は、公共サービス事業を別法人として切り離し、ゆくゆくは民営化しようとしています)推進が日本政府には求められ、PFIの拡大だけではまだ不十分です。つまり、トップガンが改革の旗手として日本の伝統的大企業の経営者になるためには、個々の企業の自助努力だけに期待するのは無理があるかもしれません。要するに、公的事業(現業部門)は徴税、治安、防衛などを除き、民営化し、新しいビジネスチャンスによってトップガンが台頭する場を創造することが、日本経済の停滞を突破口となりうるのです。

少し飛躍し過ぎました。話を元に戻しましょう。トップガンのキャリアパスの設計でポイントとなるのは、①ポスト(ポジション)、②時期(タイミング)、③順序(ステップ)、④①~③の組み合わせ(ポートフォリオ)、ですが、実際に企業サイドや本人の立場で考えると、まずは、「選んだトップガンが本当にトップガンだったか」の確認です。前回説明したとおり、トップガン発掘開発委員会が、トップガンの選抜について、面談・インタビューやアクションラーニングを中心に行い、さらにそれによって得たデータをキャリアパスの設計に活用しますが、実戦面でのデータが不足しているのは明らかです。通常は、①お墨付きタイプ、②荒馬・暴れ馬タイプ、③才智先行タイプ、と分けることができますが、問題はそれぞれの区分けがあたっているか、その出発となる立ち位置を確認する必要があります。つまり、さきほど説明した「ニュー・ビジネス」、「海外でのマネジメント」、「疑似経営者」、「経営の中核に身を置く／経営を外から見る」、「経営理念の普遍化」の各ポジションに最初に就ける際には、お試し期間(助走期間)、例えば、副部長やサブリーダー的ポストを適時活用します。

経営者育成オリエンテッドなキャリアパスを設計する【その8】

例えば、トップガンを事業部長のような中核のポストに抜擢する場合、移行期間として副官(例えば、副部長)に就け、その権限を上位者とシェアすることです。最初からフリーハンドを与えることは危険すぎるだけでなく、エキスパート(研究者や技術者)出身で事業経営の経験が浅い場合には、今までの仕事とのギャップによって、経営者(候補)としての醍醐味を感じる前に、気持ちが折れてしまうからです。ただし、副官では真の修羅場にはなりませんから、あくまで暫定的措置です。

では、タイプ分けが確認できたことを前提に話を進めます。①お墨付きタイプの場合、GE型モデルのようなファストトラック(特進コース)のキャリアパスを採用しても、概ね問題はないものと考えます。いわば、「育つ」タイプであり、修羅場と試練によって、ニュー・リーダーシップを自ら掴み取ることができるでしょう。それだけに、トップガン発掘開発委員会が、バーンアウトしないように、来るべき時に備えて、深く思考・思索する余裕があるポジションを適度に挟むことや、気配りや根回しが上手いだけの小粒の経営者にならないように、スケールの大きい仕事を与えることなど、意識的に思考の振り幅を拡大し、人間としての厚みを増す手助けになる仕掛けをあえて組み込みます。時には、辺境や僻地での仕事も、次世代の経営者候補にとって得られるもの大です。勿論、内省や振り返りを助け、心と頭に深く刻むための教育やメンタリングなどの仕掛けや仕組みも織り込めば、さらに効果は増すでしょう。唯一の気がかりは、トップガンとして鍛えるうち、ベンチャー(創業)、社会起業家(NPO創立)、政治家など、経営者以外の道を選ぶ可能性があります。勿論、トップガンの選抜に際して、経営理念との親和性はあらかじめ確認してはいますが、人間としての成長や変貌が、必ずしも、企業の思惑や方向性と常に一致するとは限らないのです。「事業(顧客や技術)に恋していけない」という名言を残し、大胆なリスクを断行したGEウエルチ前CEOのような経営判断に迫られる経営者には、時には、策略や計略の決裁、そして強大な政治的パワーを行使することを避けて通れません。経営者は綺麗事だけ務まるものではなく、それが己の信念と相容れないとするなら、そのことを誰も止めることはできないのです。

もう一点、①タイプの中で、ニュー・リーダーシップのマスターがある一定レベルに達しない場合、トップガンに外すケースもありえます。ただしその場合、v)スーパー・ヒーロー/ヒロイン(現場の信頼を糧に、最前線で指揮を執る指揮官)としてあえて残すという選択もあります。様々なケースを想定した多様なバリエーションやパターンに備えなければなりません。難しいのは、②荒馬・暴れ馬タイプと、③才智先行タイプです。特に、③は、才智の面では優れているが、トップガンとして意志、特に資質に欠けている人材です。そもそもトップガンに選ばれないはずですが、トップガン発掘開発委員会は、トップガンに選ばないことによって、これほどの人材をこのまま埋もれさせて良いものかと、躊躇することでしょう。

例えば、カーリー・フィオリーナ氏(前回の下院議員選挙に落選したことでも話題になった米HP社から解任された元CEO)をイメージしていただければ理解しやすいと思います。また、経営者候補としては不適格でも、別な面では優れているだけに競合他社に転出されるのは経営陣にとって痛手です。したがって、要注意人物として見守りしつつ、内容を吟味した上で慎重にチャンスを与え、③であることが確認できたなら、そのことを本人に自覚させ、名誉ある撤退の道(経営者候補から自発的に離脱すること)へと誘導します。それでもなお、本人が納得せず退社するのならなら、それはそれで仕方ありません。日本の伝統的大企業でありがちなのは、経営陣が自分の任期中での業績拡大を優先し、資質面に多くの問題を抱えていることに薄々気がついていながら、ずるずると重要ポストに重用し、便宜的に使い続けることです。同じことが代々の経営陣にも引き継がれ、それを繰り返すうちに、経営中枢に昇りつめてしまい、本人も今更後戻りできなくなり、それが大きな禍根を残すこととなります。トップガン発掘開発委員会は「憎まれ役」を引き受け、こうした負のサイクルを断ち切り、取締役会はそれを全面的にバックアップします。

次に②ですが、①以上に経営者となる可能性を秘めているだけに、トップガン発掘開発委員会にとっては、やや手間暇かかる問題児であり、企業にとっても劇薬的存在ですが、それだけに育成し甲斐があります。このタイプは、色々な意味で偏りがありますが、その一方で圧倒的な強みを有しているだけに、矯正や治療に時間をかけ、また、濃密なメンタリングによって、一皮剥けるまでサポートし、臨界点に達するまで本人も企業サイドも我慢できれば、そこからは一気に山を越えられます。常人の場合は、弱点をカバーするというより、強みをより活かすことが常道ですが、経営者は、大局的見地から、総合的な経営判断をしなければならないだけに、致命的な欠陥や極端な不得意分野を放置してしまうと、因果関係(因果律)の読み(例えば、最善と最悪のケースを想定する認識や、そうした認識に基づいたシミュレーションの幅)に歪みが生じ、それが決断に悪影響を及ぼしてしまうのです。矯正や治療によって、一定レベルまで補強すると、少なくとも、自らの悪いくせを自覚できるようになるため、自分の弱点や不得意分野をカバーする側近や懐刀の登用などによって、進言や諫言を聞く耳、あるいは、痛い情報でも最後まで我慢して聞く耳を持つことができます。巨大企業にとっての最大のリスクは、カリスマ経営者とあがめられるうちに独善的となり、「自らがわからないことをわかろうとしないこと」なのです。

一方、経営者候補への道を順調に走っているトップガンであっても、達成感を味わえない「不完全燃焼」的感覚に戸惑いを隠せないでしょう。経営者の仕事とは、人気漫画『あしたのジョー』の矢吹丈のような燃え尽きるものではありません。経営者の仕事とは、現場を主役にする、つまり、「現場を輝かせてナンボ」であって、そのお膳立てや立ちはだかる障壁を取り除くことです。また、複数の戦略プロジェクトを同時並行で走らせたあげく、本命が見えた時点で突然打ち切るなど悪役や汚れ役を引き受けたり、あるいは、矛盾に満ちた政治的判断を下すことを避けられず、したがって、「グッドジョブ!、今日のビールは格別に旨い!」なんて現実にはありえないわけです。次から次へと湧いて出てくる難問や難題をさばきつつ、将来を見据えた戦略的布石を敵は勿論味方にさえ気づかれないように密かに動き、その成果が結実する頃には、自分は経営者の座にはもういないのです。戦略は外部から見えない方が良くと言い放つ孫社長は、創業経営者ですから、意に介しません。日本の伝統的大企業に経営者に就任することになるトップガンにとっては、そこまで達観できないでしょう。故藤沢武夫氏の著書『経営に終わりは無い』のタイトルはまさに至極の名言です。したがって、生真面目なエキスパート(研究者や技術者)出身のトップガンは、経営者候補に近づければ近づくほど、かつての仕事とのギャップに強い違和感を覚えるようになるはず。しかし、これは仕方がないことであって、経営者を目指す以上、この点だけは諦め、現実として受け入れるしかありません。

また、一個人にとっては致命的ミスやシリアスな挫折であっても、そのような「失敗」なしには、大きい果実は得られないことを経営者は経験則としてわかっているものです。したがって、トップガン発掘開発委員会は、各トップガンの「良い失敗」「悪い失敗」「失敗を恐れてリスクを取らない」を冷静に見分けます、単純に「高い実績＝経営者の最有力候補」と考えるのではなく、強烈な個性を持つ逸材が、ちょっとしたミスや業績の一時的停滞を口実に経営者候補から外されるようなことがないように守旧派からガードする必要があります。勿論、最終レース(決勝戦)は、取締役会の管轄下で、その実績を問うこととなりますが、その前段階では、経営者に相応しい「意志<資質+動機>」と「戦略的指導力」があるか、そこを見極めることがトップガン発掘開発委員会の使命であって、キャリアパスは、その訓練及びそれを確かめるリトマス試験紙として設計されなければならないものなのです。

さて、トップガン卒業間近になると、トップガン発掘開発委員会は経営陣と緊密なコミュニケーションを取るようになります。特にどのようなタイプの経営者候補がどのタイミングで何人必要か、経営陣からの具体的なリクエストを確認することが重要です。既に述べたとおり、順調に成長したトップガンは、経営者や経営陣の何人かと一緒に仕事したり、会議等で顔を合わせるケースが自然に増え、トップガン発掘開発委員会からのフィードバックの頻度も多くなります。トップガン発掘開発委員会も必要とされる経営者候補の複数のタイプを経営者と十分に擦り合わせた上で、卒業までのスケジュールや段取りを取締役に上申します。言うまでもなく、最後は人が選ばれるわけですから、この点につきましては、最終章「経営者選任の最終プロセスとコーポレート

ガバナンス」にてあらためて検討したいと思います。

経営者は育てられる〈総集編〉～プロ経営者の育て方～

著者：山田一太郎

連絡先：ichitaro_yamada1964@yahoo.co.jp

著者プロフィール：<http://p.booklog.jp/users/51581205/profile>

発行所：ブクログのパパー (<http://p.booklog.jp/>)

運営会社：株式会社paperboy&co.