

## 古くて新しい課題「リーダー育成」

著者：デロイト トーマツ コンサルティング シニアマネジャー 河野 英太郎、シニアコンサルタント 大熊 朋子

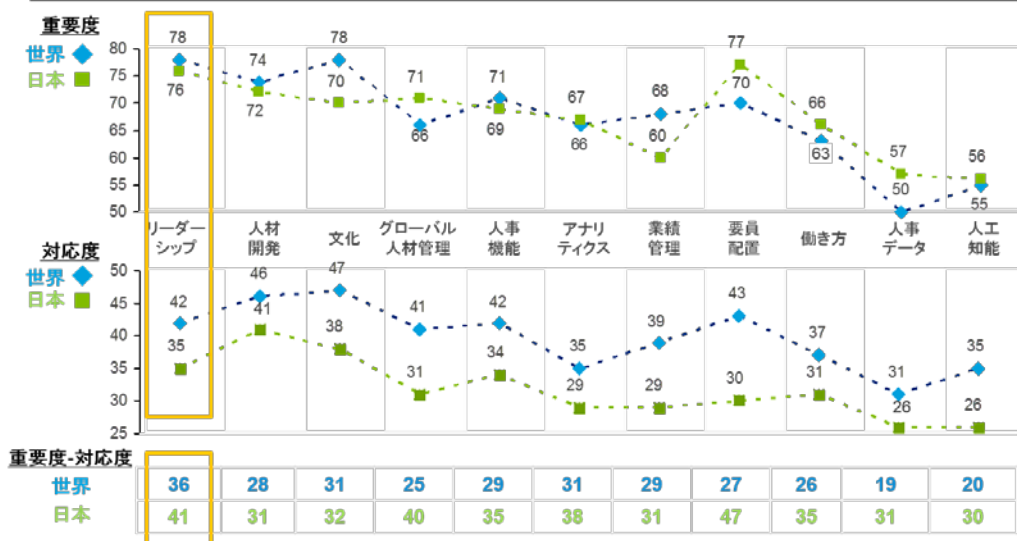
※上記の社名・役職は執筆時点のものとなります

これまで本連載では、「日本型人事のブレイクスルー」をテーマに、いくつかの切り口でトピックを切り出し議論してきた。「女性」「障がい者」「ミドル」など組織の構成員を分類し、当該対象者層が持つ課題を人事としてどのように対処していくかという「層別シリーズ」の流れの1つとして今回は「リーダー」の育成を取り上げる。「営業人材育成」「研究開発人材育成」「IT 人材育成」など特定職種の人材育成が各部門に任される傾向があるなかで、このリーダー育成は部門横断・職種横断の色が強いこともあって、業種や組織形態問わず組織の人事部門が担当部局であることがほとんどである。

デロイトがグローバルで 3,300 名以上（うち日本国内 105 名）のビジネスリーダー・人事担当者に対して行った調査をまとめた「グローバルヒューマンキャピタルトレンド 2015」のサマリー（図表 1）を見ると、「自組織にとって重要であると考える人事関連トピック」について、「リーダーシップ」がトップにランキングされている。これは 2013 年の調査開始以来常に不動の地位でもある。では、重要であるからには十分に対処されているかという点、残念ながら「対応度」の観点では不十分であるという調査結果が出ており、重要であるにもかかわらず対応が不十分であるという結果が導き出される。

図表 1 グローバルヒューマンキャピタルトレンド 2015

人材・人事に関する11のトレンドについて、世界および日本における「重要度」と「対応度」を比較



・「リーダーシップ」について、日本国内および世界でもその重要度はトップにランキングされているにもかかわらず、対応はいずれも不十分

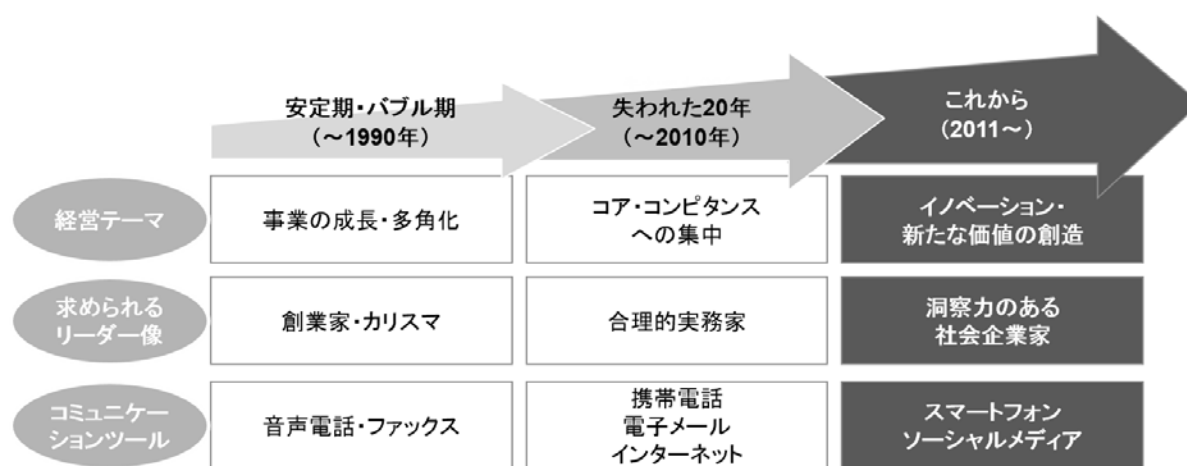
この傾向は日本の回答者に限ってみても同様の傾向がある。まさに日本の人事にとって最も大きな課題の1つであり、ブレイクスルーに向けて手を打つ必要がある状況にあるといつてよい。

本稿ではこれからのリーダーに求められる資質について議論したあと、その資質を育むためのリーダー育成に関わる課題についてみていく。そして、課題解決に向けた取り組みのための一例を整理して読者への提言としたい。

### リーダーに求められる資質の変遷

まず、組織を率いるリーダーに求められる資質はどのように変化してきたであろうか。これを、日本の企業がおかれた環境の変遷の観点から、I. 安定成長期からバブル期(～1990)、II. 失われた20年(1991～2010)、III. これから(2011～)の大きく3つの時期に分類し、それぞれの時期の「経営テーマ」「求められるリーダー像」そして「コミュニケーションツール」の観点で考えてみたい(図表2)。

図表 2 日本企業がおかれた環境と、リーダーに求められる要素の変遷



・ 未来を洞察する力や、社会課題を捉える広い視野を持つリーダーの養成が喫緊の課題

#### I. 安定成長期からバブル期(～1990)

この時代は、人口も増え続け GDP も堅調に上がり続けていた。企業行動の基本的な姿勢も事業の拡大を前提にしており、すべての計画はいかに事業を成長・多角化せるかという視点で策定されていた。成功の要因はどれだけ風呂敷を広げられるか、メンバーをいかにたくさん働かせるかにかかっており、リーダーに求められる資質も当然のことながら、カリスマ的で親分肌なぐいぐい引っ張るリーダー像が求められるケースが多く見られた。「猛烈サラリーマン」「エコノミックアニマル」「24 時間戦えるジャパニーズビジネスマン」などと呼び名はリニューアルしながらも日本企業の成功体験として深く刻まれた。

#### II. 失われた 20 年(1991～2010)

バブル崩壊後、この国は戦後最長の後退期に入る。絶対につぶれないといわれた業態の大企業が倒産し、日本企業の三種の神器といわれた終身雇用や年功賃金にメスが入るなど、それまでにない出来事を経験する。経営上のテーマも、それまでと打って変わって、余計なものを廃しコアコンピタンスに集中し、いかに効率的な経営を行うかが問われるようになった。リーダーには合理的実務家、すなわちいかに畳むか、いかに情を排しロジカルに考え冷徹に判断するかが求められるようになった。書店には「ロジカルシンキング」「MBA」関連のタイトルの書籍が平積みになるようになったのも 1990 年代前半であった。

### Ⅲ. これから(2011～)

「失われた 20 年」を通じてバブル時代以前の負の遺産の整理はある程度進んだ。同時に長らく、新たに依って立つ価値や企業のあり方の模索が続いている。21 世紀に入り日本企業にも CSR(企業の社会的責任)の概念が持ち込まれ社会とのつながりも従来以上に重視されるようになった。そして 2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災を機に価値観の変化がさらに加速されることになる。

これからの日本企業の経営テーマは、イノベーションや新たな価値の創造といった未来志向の活動である。そこでは、これまでの即物的な基準では測れない社会とのつながりの重視やボランタリーエコノミーといった価値観がビジネスを行ううえでのベースになってくる。リーダーに求められる資質も、現在の課題だけではなく未来を洞察する能力や、自組織だけを見るのではなく社会という広い視野に立つ社会企業家的な能力が求められることになる。シンプルに言えば、「社会が良くなれば、自分も儲かる。自分が儲かると社会をさらに発展させられる」という好循環構造を作り出す能力である。

I、II、IIIと時代ごとに求められるリーダーの資質を見てきたが、その際忘れてはならないのが、リーダーが使いこなすコミュニケーションツールの技術発展である。

リーダーの仕事を最もシンプルに言い表せば、「決める」と「伝える」ことに集約される。この「伝える」仕事を支えるツールが発展したことにより、リーダーはその仕事をするための新たな武器を手に入れた。これがここでコミュニケーションツールについて議論する背景である。

バブル期以前は固定電話を前提としたコミュニケーションツールであったものが、携帯電話の普及で個人化が進みインターネットによってコミュニケーションコストが劇的に低下した。そして近年はその 2 者が融合し、さらにツイッター、フェイスブックといったソーシャルネットワークが加わることで個人の発信力がさらに増すことになる。ソフトバンクの孫正義社長は、自身がツイッターを活用することでエンドユーザーと対話し、出てきた要望を「やりましょう」のつぶやきとともに会社を挙げて実現させている。実際に、同社では「やりましょう」「検討しましょう」のその後の対応状況を「できました」としてインターネット上でまとめて公開する仕組みを作っている。同社ではつぶやき(ツイッター)という新しいコミュニケーションツールを、もはや個人の発信にとどまらず社会に対する企業のコミットメントとして効果的に機能させているといえる。

同社の例にとどまらず、特に BtoC ビジネスを展開するいくつかの企業では、新たなコミュニケーションツールの持つ直接性、双方向性、スピード感によって、消費者との対話や空間・視界の共有を実現し、リーダー自らによる新たな需要の芽の獲得や効果的なコーポレートブランディングが実践されつつある。

このように、新たな価値観を受容・適応するだけでなく、自らの価値観(すなわち、企業としての価値観)を新たなツールを使って社内外に発信するリーダーが、2010 年代に入って増え始めている。

#### リーダーシップ育成は対応できているか

ここまで、リーダーに求められる資質やコミュニケーション技術の変遷を見てきた。これらを受け、組織におけるリーダーシップ育成は十分に対応できているかが人事部門としてのこれからのテーマになる。しかし、冒頭(図表 1)で紹介したように、人事部門として課題意識は持ちながらも十分に対応できていない、すなわち模索中というのが現在の多くの日本企業の実態である。

弊社にもリーダーシップ育成に関するご相談は数多くいただく。これらの、お客様との対話や実際の育成現場への関与を通じて抽出されたいくつかの課題点を、日米欧のリーダーシップ育成の権威の言葉を借りながら整理してみたい。

### 【課題 1】リーダーとフォロワーの新しい関係に対応できていない

世界の経営思想家 50 人の常連で、日本でも著書『ワークシフト』『未来企業』（プレジデント社）でおなじみのロンドンビジネススクールのリンダ・グラットン氏は、テクノロジーの進化により情報の透明性が増し、従来以上にリーダーは社会やグローバル環境のみならず、部下であるフォロワーの厳しい監視の目にさらされるとする。今後、デジタルネイティブ世代がフォロワーの中心を占めることとなり、リーダーがいかにソーシャルメディアを使いこなして社会やグローバルに情報発信をしながら、レジリエンス（弾力性・復元力）を高め、どう環境変化に対応しているかを「上から目線」で見ている。今やフォロワーがリーダーに期待するのは管理・統制ではなく協調・協働となっている。リーダーとフォロワーの関係が従来の上下関係から、「感性」や「思い」といった感情面を共有し、お互いに影響を与え合う関係に変わったのだ。一方で企業の人事の方に「どのようなリーダーシップ教育を実施されていますか？」と問うと、「はい、新任管理職研修を実施しています」という従来通りの回答が返ってくる場合が多いのが実情である。従来型マネジメント育成策に加え、「感性」や「思い」を意識し、「対等」なフォロワーや社会、グローバル環境にまで視野を広げたテクノロジー活用や情報発信力の育成を含むリーダーの能力開発の仕組みが求められる。

### 【課題 2】リーダー候補者が「内部ネットワーク」に埋没している

現場のプレイヤーや最前線で活躍するリーダーが、さらにその上のリーダーに成長しようとするときに突き当たる壁がある。それまでの“優秀なミドル”という立場で培った成功体験が通じなくなるこの壁は「有能の壁」といわれ多くのリーダー候補者が 1 つのキャリアの節目を迎える。そしてこの節目への対応こそが、今後のリーダーシップ育成にとってのキーポイントとなる。2013 年の経営思想家 50 人の 9 位にランキングされた INSEAD のハーミニア・イバー氏は、その最新著作の中でこの課題点を指摘している。彼女によると現場で試行錯誤しているだけでは根本的な解決にならない。考え方を変える必要があるが、大人の学習過程というのは考えてから行動を変えるのではなく、まず「行動」し刺激を受け、次に考えてそれを自分のものにしていくのだという。そしてこの「行動」の最初の一步が現在の仕事人脈以外の「外部ネットワーク」で人脈を作ることだ、とする。

前述のグラットンも、リーダーは今や世界を見据える視座を備えることが不可欠であると述べたうえで、すでにいくつかの企業では、リーダーシップ育成プログラムとして社員を国外へ派遣し専門外業務に従事させるなど、未来のリーダーたちの多様かつ広範な人脈づくりに対して多大な投資をしていることに注目している。

将来を嘱望されるリーダーを、自組織内に閉じ込めすぎてはいないか。人事としてリーダーの視野を広げるための「行動」や「外部ネットワーク」といったキーワードを含む仕組みがあるか、という問いかけに答える必要がある。

### 【課題 3】求められる能力の変化に対応できていない

デジタルネイティブやミレニアルズなどといわれる世代が中心となりつつあるフォロワーの価値観や、リーダーに求められる資質が変われば、育成すべき能力の重点も変わってくる。毎年世界のリーダーが集まるダボス会議に日本を代表して参加している田坂広志氏は、これを新しい言葉で分かりやすく表現している。

彼の言葉を借りると、これからのリーダーに求められる能力は「変革の知性」であり、それは 7 つの要素から構成されるという。7 つの要素とは「思想」「ビジョン」「志」「戦略」「戦術」「技術」「人間力」とする（図表 3）。「思想」「志」「人間力」などは、論理性や MBA 的スキルとは異なり極めて個人的な「感性」や「思い」の世界である。従来は組織が立ち入るべきではない領域とされてきた。しかしながら、価値観の変容がビジネスやリーダーのあり方を定義づけるなか、まさに、価値観を下支えするともいえるこれらの要素こそ、今後はその重要性が問われると考えられる。

これらの変化への対応方法について答えを出せている組織は多くはない。試行錯誤の段階にあるが、大手企業やプロフェッショナルファーム、教育機関においてもこれらの言葉が人材を育成するうえでのキーワードとして公式に語られることも増え始めた。

図表 3 これからのリーダーに求められる「変革の知性 7つの要素」

従来から必要とされてきた要素	ビジョン	・「これから何が起るのか」についての客観的思考
	戦略	・「いかに戦うか」ではなく、「いかに戦わないか」の思考
	戦術	・「想像力」「反省力」を活用した徹底的なシミュレーション
	技術	・ 経験とその追体験を通じて学ぶ、「言葉で表せない智恵」
新たに重視されつつある要素	人間力	・ 「相手の心」「集団の心」を感じ取り、最も適切な言葉や行為を瞬時に選ぶ力
	志	・ この未来の実現を目指そう、という具体的な意志・思考
	思想	・ 未来の「大局的变化」を「予見」する方法

出所:「知性を磨く「スーパージェネラリストの時代」(田坂広志著)」(光文社新書)より抜粋・加工

・ 7つの要素をバランスよく身につけ、それぞれのレベルを深めていくとともに、全てのスキルを垂直統合しシナジーを生み出すことが期待される

参考事例:キーワードは「行動」「外部ネットワーク」「感性・思い」

先進事例においても、これからの時代のリーダー育成に加わる特徴的な要素として「行動」「外部ネットワーク」「感性・思い」というキーワードで整理することができる(図表 4)。

図表 4 「これからのリーダーシップ」育成に向けた 3つのキーワード

従来のリーダーシップ育成の観点		これからのリーダーシップ育成に向けて追加されるべき観点
思考	+	行動 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスを切り拓く体験をさせ、実務場面での対応力を養う</li> <li>・「体験(や失敗)」と「振り返り」によって行動変容とその定着を促す                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 育成プログラムの一環でありながら、現実の新興国ビジネス等に知り組む、スタートアップ(起業)実習</li> <li>■ 現実の経営課題を用いた実践演習(アクションラーニング)</li> </ul> </li> </ul>
内部ネットワーク	+	外部ネットワーク <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事で培ったスキルや知識を社会貢献に生かし、社会貢献活動で得た経験や人脈を本業にフィードバックするという好循環を生み出す                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ NGOとの協働による途上国支援</li> <li>■ 大学への講師派遣や、小中学校への出前授業の実施</li> </ul> </li> </ul>
理	+	感性・思い <ul style="list-style-type: none"> <li>・芸術活動や経営層直伝のプログラムによって、創造力や多様性の受容、ビジネスリーダーに必要とされるマインドを鍛える                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「絵を描く」ことを通じて、豊かな表現や枠にとらわれない思考を引き出すワークショッププログラム</li> <li>■ 「志」や「DNAの継承」に重きを置いた人材育成</li> </ul> </li> </ul>

・ 既存の枠にとどまることなく活動範囲や思考を拡げることによってリーダーシップ開発のブレイクスルーを果たす



例えば、ケースメソッドで一時代を築いてきたハーバードビジネススクールは、「FIELD (Field Immersion Experiences for Leadership Development) メソッド」を開発して、すべての学生に義務づけるという大きなカリキュラム改革を実施した。このクラスに参加する MBA の学生たちは皆、教室を出て様々な現場で実体験を積む。大災害の被災地に足をのびして貢献するチームもある。

また、IBM では「コーポレート・サービス・コー」というプログラムを実施している。開発途上国などで経済、環境、教育分野の基盤構築支援など社会、経済的に重要な課題解決に取り組むことを通じて、グローバルな問題解決力、コミュニケーション力、さらには感知力などリーダーに必要な体験を得るというプログラムで、数カ月の準備の後、世界中のリーダー候補が集まるプロジェクトに従事する。

これら 2 つの組織の取り組みは、いずれも従来から重視されてきた思考の強化に留まらず、失敗も含めた行動や外部とのネットワーク構築に育成の軸足を置こうとしている例である。

「外部ネットワーク」の観点では、リーダーの対外情報発信におけるメディアリテラシー育成も看過できない。すでに「SNS は CEO の仕事である」との認識もされており、ある経営者の発言の翌日には、ビジネススクールの教室で「あのリーダーの発信をどう思うか、あなたが同じ立場ならどうするか」という議論が行われる時代である。さらにもう 1 つ、リーダー育成において「感性・思い」を重んじる事例をご紹介したい。例えば芸術活動を通じて感性や創造性を磨くプログラムなど、いくつかの日本企業ではリーダーシップ育成の対象として認識されにくかった領域が明確に重視され始めている。

「行動」「外部ネットワーク」「感性・思い」によるリーダーシップ育成。これらの動きは、今後のリーダーシップ育成を考えるうえで大きな示唆たりうる流れであるといえる。それだけに今着手することには大いに意義があり、文字通り「ブレイクスルー」につながるのではないだろうか。

※本コラムは、株式会社ビジネスパブリッシングの許諾を得て、月刊人事マネジメントの記事(2015年10月号掲載)を転載したものです。

※人事・組織コンサルティング ニュースレターのその他記事は[こちら](#)からご覧になれます。

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人および DT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 8,700 名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

デロイト トーマツ コンサルティング(DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークである Deloitte(デロイト)のメンバーで、日本ではデロイト トーマツ グループに属しています。DTC はデロイトの一員として日本のコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびデロイト トーマツ グループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャルアドバイザーの総合力と国際力を活かし、あらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆるセクターに対応したサービスで、提言と戦略立案から実行まで一貫して支援するファームです。2,000 名規模のコンサルタントが、デロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 225,000 名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitter もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は[www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。