

連載 人材マネジメント指標 Human Resources Metrics

12 回目「ビジネスリーダー輩出の組織能力」

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 (KPCI)

代表取締役 宮川雅明

育成ビジョン

育成ビジョンとはあるべき育成イメージを具体的に描いたものである。各企業がそれぞれの経営方針や戦略などに応じて作成するものである。

育成ビジョンは大きく 3 つ挙げてある。人材プール、機会創造、徒弟的環境である。縦軸には仕組みと運用の 2 つである。仕組みとは制度ととらえてよい。決済権限規程のように明文化されていなくてもよい。目標管理制度や方針管理など組織には一定のルール、手順、フォーマットなど一つの形をもっているものがある。運用とは仕組みにやり方である。例えば、目標管理制度があるからといって思うように運用されているか、狙った成果が出ているかどうかは別である。管理者が職場の目標、個人の目標など必要な時間を計画的にとり直接説明し話し合うという時間をとっていないければ目標は理解されても納得はされずに実施されることはない。仕組みや制度を目的的に意味あるようにするための妙味みたいなものである。

人材プール

例えば、警備会社が人的警備から機械警備に変革していくには、通信技術に関して相応の知見がなければならない。それがサービスの中核になれば通信技術に詳しいエキスパートが必要になる。全てをアウトソーシングして外部に頼るわけにはいかない。人材紹介会社に依頼するののも一つの方法であるが、自立的に人が育つ組織であることが基本である。このように将来事業の方向性からどのような人材を何名育成するかを計画して備えておく必要がある。それは経営者人材に限ったことではなく、要素技術である溶接技術をもった若手を何名育てよう、金型設計技術をもった若手を何名育てようといったことも同様である。

- ・ 一隅を照らすというのは、その人を良いところを見つけ育てるということで、誰にもよいところはあるという考え方である。全ての人にオーダーメイドの育成計画をつくるということではない。
- ・ 社長一人の考えで特定個人をルールとは関係なく選抜はしない。
- ・ 選抜委員会のような類はなくてもよい。それは取締役の責任である。
- ・ 運用として伯楽をいれたが、上司に支援をさせるくらいの器がなければビジネスリーダー層の素養はない。

- ・ 一度候補者に入ったからといっても毎年新たな候補者があがってくる。よって、入れ替えが発生する。環境や戦略がかわれば、期待される人材モデルやプールの仕方もかわる。更新することである。

機会創造

人は仕事を通じて育つ。しかし、経済が安定し経営も安定していると自らの殻を壊すような機会に会わない可能性もある。同じ部署に何年も在籍したり、異動しても拠点が異なるだけで同じ機能であったりすればスペシャリティやジェネラリティなど高めにくくなる。

- ・ ビジネスリーダー層が扱う経営課題というのは正解がない。それを問題とするかどうかのセンスから試される。これをやればよくなるという唯一の手段などなく、問題は複雑に絡み合い問題要素もどのように変化・追加されるかわからない。そうした不確定な課題に対して先見性などの直観を養っておく必要がある。もし、そうした機会がなければ意図的につくってでも経験することである。
- ・ 30 歳の有望な人材がいるとする。40 歳までに海外で責任者として活躍できる人材にしたい、とする。この 10 年間でどのような経験をするかを計画しないといけない。業種などによって異なると思うが、製造業であれば現場、購買、設計、営業、企画、物流、開発～何を経験したらよいだろうか。全て経験するとなると各機能に 1 年とかになってしまう。人が足りないから、退職したから補充といった発想では戦略に応じた計画的な人材育成はできない。
- ・ ビジネスリーダーを育成していくには地理的な素養が欠かせない。グローバル企業であるかどうかでは関係ない。よって、ローカル(地域、日本)、リージョナル(東アジア、北米など)、グローバル(欧州、アジアなど)で活動するプロジェクトまたはポジションに計画的に身を置くことが望ましい。

徒弟的環境

環境においてどのような人と組むかは将来を大きく左右することになる。メンターは上司でない方がよいと一般的にはいわれるが、私はそうは思わない。アドバイザーがいることはよいことだが、人事系部門や他部門の管理職層でもその役を演じることはできる。人が育つには日常的に緊張した空気の中に身を置く必要がある。明るく和気藹々で結構、しかし品質や姿勢などには厳しい職場である。ポケットに手を突っ込んでいる、携帯をオンのまま机の上に置いていくといった礼儀レベルからはじまり、読み・書き・そろばんなど手を叩かれ

ながら学んでいく職場である。具体的な技術や方法を学び、問題にあってはその考え方や行動の姿勢を学ぶことで腕を磨いていく。上司はメンターでもあり師匠でもある。

- ・ 人材育成の仕組みが単独で存在しているのではなく他の仕組みとリンクしていることである。また、そうでないと機会を提供したり、必要な予算をとったり、担当上司に個別に依頼することはできない。
- ・ 状況に応じ、プレイングマネージャーであることは自然である。しかし、プレイングにあまりに偏重しマネジメントを全くできていないケースをよく見る。月末に売上やスケジュールを確認する会議を行うのが精一杯というマネージャーである。こうなると大胆当者といった方がよい。時間空間を共に過ごさなければ部下は育たない。部下が優秀であれば自分も更なる上の仕事に挑戦することができる。逆であればますます大胆当者になり、体力勝負になる。マネージャーは人材を育成する最先端にいるということ強く意識しないといけない。一人ひとりの部下に何を今年習得させるか、何を経験させるか、何をアドバイスするかをいえないといけない。安全などの例外を除き、思いつきや感情でも指導は危うい。平常心でアドバイスをすることである。組織は部下の育成程度を評価する仕組みを持つことである。
- ・ 日々考える習慣を身につけることで現状を見る目、改善を考える多様性などを養うことになる。それを担うのが現場でありマネージャーの責務である。改善の風土がないところに革新など起こるはずもない。
- ・ 私が若手コンサルタントのころ毎年この1年で学んだことを発表する場があった。若手もいっても一定クラスまで辿りつくまで毎年行う。30歳の人もいれば25歳の人もある。私より先輩のコンサルタント達が私の目の前で散々叩かれる姿を見て私も否応なしに緊張したものである。「君のいう定量化とは何だ」「顧客の定義はなんだ」「やったことが成果か？」など知的正直さを問われながら職業人としての姿勢を問われる。この発表とは別に年に数回事例紹介や技術紹介をさせられる。また、年に1回役員層と個別に話し合うという場も設けられていた。この語り合いという場では、「お前はいつやめるんだ」「お前は何で飯を喰うのだ」といった質問が容赦なくぶつけられる。この会議は合宿で行われ、発表が終わっても逃げしてくれない。夜はながい。これはコンサルタント会社に限った話ではない。経験を血肉にしていくのは知的内省を自律的に継続して行う習慣を体得しないといけない。
- ・ 評価は積分であるが管理は微分である。結果を責めてもいいが、それだけでは対策にはならない。プロセスを評価しフィードバックすることである。

この適切なフィードバックがOJTの重要な点である。上に立つ者はタイムリーで適切なフィードバックを行う責任があることを自覚しなければならない。

表の15項目に点数を入れると、あなたの会社のビジネスリーダー輩出の組織能力を評価することができる。

育成ビジョン (育成ビジョンの説明)	人材プール	機会創造	徒弟的環境
	ビジョン、戦略、特性に応じた多様な候補者のプールを持つ。	挑戦できる業務や立場が計画的 或いは柔軟に設定される。	先輩の知識と判断のもとになった知恵を日々習得する職場であり、適切なフィードバックがある。一人ひとりが主体的に考え行動する職場である。
仕組み ~組織的またはルールとしてフォーマルに行われている~	1 一隅を照らす。候補者一人ひとりに合わせたオーダーメイドの育成計画がある。或いは多様性を認める。	1 答えのない、不確定な要素の多い課題を提供する。または、意図的につくる。	1 事業計画、予算制度、目標管理制度など一連のマネジメントプロセスになっている。
	2 複眼をもって候補者を検討し、選抜する仕組みや場が取締役会にあること。	2 3年程度で異質な業務を経験するローテーションであること。(ただし、研究所など例外もある)	2 マネージャー層の育成に対する姿勢や行動を評価する仕組みがあること。
	3 選抜のための仕組みやプロセスがあり、役員クラスがそれを共通認識していること。	3 横断的にメンバーが集う、課題が厳しく要求され、活学の教育プログラムがある。	3 創造性を発揮するカイゼン活動、提案活動、小集団活動、公募プロジェクトなどを日常的に行う。
運用 ~仕組みが目的に意味あるように展開するための配慮、工夫として~	4 上級管理職クラスに伯楽(資質能力を見抜き、それを引き出す人が上手い人)が存在し、徒弟的に関与すること。	4 ローカル、リージョナル、グローバルな単位での課題を提供する。	4 主体的に知的内省を行う機会や場を一定の頻度で、フォーマル・インフォーマルを問わず、設定する。
	5 中計などのサイクルにあわせてプールする人材も更新すること。	5 機能横断的な課題、損益感覚を実感するようなプロジェクトを担当すること。	5 知識と熟練を繰り返すための徒弟制度またはそのようなOJT。結果だけでなくプロセスを含めた適切で適時なフィードバックを行う。

©Katana Performance Consulting Inc 2009



カタナパフォーマンスコンサルティング株式会社

:03-6431-0200 Fax:03-6431-0204

<http://www.kpci.jp/>