



Katana Performance Consulting, Inc.,
President & CEO **宮川雅明**
Ph.D., Diploma in Company Direction



第8回「ビジネスリーダー育成プログラムの課題と対策～ プログラム内容～」

これまでの連載の中でビジネスリーダー(プログラム)の課題について述べてきた。今回は、そうした課題を踏まえながら、どのようなプログラムが標準モデルとして相応しいのか言及する。

1. インテリジェントスマート

ビジネスリーダープログラムまたはコア人材プログラムの構成として欠かせないのは、知識編とアクションラーニング編である。知識編というのはMBA(経営大学院)プログラムといった方がわかりやすい。下図は代表的なプログラムを例示した。MOTであってもMBAであっても、ビジネスリーダー論というプログラムは必要である。

社会ビジョンや業界ビジョンを語れないビジネスリーダーに企業ビジョンは語れないように、ビジネスリーダーとして求められるセンスというものがある。そして戦略論。戦略のミスは戦術ではカバーできないので欠かせない。企業戦略と事業戦略を分けて、基本ツールを体得することである。2単位はマーケティングであるが、これは連載5回目で紹介したように、マーケティングが最も弱いという結果に基づいて設定している。時代を予測することがマーケティングには求められる。従って、成長と成熟ではマーケティング理論も変化する。原理原則を理解しながら、ニーズとシーズを繋げていく「アイデア(創造性)」に注力するプログラムであるべきである。3単位は会計・財務である。この単位は第1単位にもってきてもよいが、リアル・オプションも加えたいプログラムである。

何故なら、NPVだけでは不確実な意思決定はできないからである。それと、リスクキャピタルといった目標利益を逆算するモデルを入りたい。ビジネスリーダーは会計士を目指すのではないので、実践的にプロジェクト目標や事業損益をシミュレーションする力を養うプログラムでありたい。試算表を作る、仕訳をするといった簿記3級のような話はパスしたい。ただし、財務諸表を読み、電卓を叩き、キャッシュフロー計算書を作るといった手作業は経験した方がよい。4単位はマネジメントである。内容としては組織や業務のデザインの仕方、指標によるマネジメント(コーポレート・メトリクス)を学習する。5単位はマネジメントの中でも課題解決型業務としてのプロジェクト・マネジメントを勧める。資格を取得することが目的ではない。ここまでが知識編である。

TQCやモノづくり経営といったプログラムを入れてもよい。事業特性に合わせてプログラムは構成する。ここまでは知識編であり、インテリジェントスマート®と呼んでいる。

課題図書など使いながら原理原則と実践的手法を組織の共通言語として体得することである。SWOTを知っているということと、正しくSWOTを実践で使えるとでは雲泥の差がある。VRIOモデルや競合他社比較定量分析など基本的なツールを経て仮説を絞り込みながらSWOTへ辿り着くことで初めてアイデアの確認となる。

初めて取り組む内容もあるが、そこは課題図書レポートを含め、粛々とこなしていくことである。多くはここで脱落することとなる。参加者全員は消化できるプログラムである必要はない。プログラムのスケジュール調整や課題をクリアできない人は途中棄権するくらいで丁度よい。忙しい中で実施するので価値がある。気づきもある。

ロジカルシンキングが何故ないのか?という質問がくると思うが、戦略論やマーケティング論など各プログラムがロジカルシンキングそのものであるべきで、ロジカルシンキングを別途学んでも手法を知るだけで結果ロジカルではないということが多いため、敢えて削除している。

2. ストリートスマート®

粛々とインテリジェントスマートを消化した後に、アクションラーニングを行う。事業提案、マネジメント提案を実際に検討するといった方がわかりやすい。最終的には経営層へプレゼンテーションをするという前提で行う。内容によっては中期経営計画や年度計画に反映される。よって、アクションラーニングで検討するテーマは経営サイドからある程度テーマ方向性を事前に提示してもよい。

実際に提案するとなるとマーケティング理論で検証しました、程度で通用しない。ニーズは在るものではなく、強いニーズ以外はニーズとはいえない。そのためには相応のプロファイリングが求め

られ、デスクでは検証できない。よって、アクションラーニングはチームで行うのが通常である。ただし、チーム編成などは事前に行っておく。

また、多くは、戦略やマーケティング、財務など活用できないだけでなく、体系的に展開されていないことが多い。戦略を学びました。財務を学びました。組織論を理解しました、で終わっている。ここはコーディネーターの役割にもなるが、「理論と実践を通じて信念は生まれる」ものである。最終プレゼンテーションの時に、ツールの紹介になってはいけない。

ストリートスマートの期間であるが、インテリジェントスマートの期間とのバランスで決まるが、経験的に3ヶ月程度が妥当と考える。多くは、設定された会合では間に合わず、チームが自主的に集まって提案を詰める。

3. コーディネーター

コーディネーターの主な役割は「緊張感」、「ストリートスマート」、「社外メンタリング」そして「アセスメント」である。緊張感というのは、各単位で参加者の意識を常にオンの状態に保つことである。リーダーというのは、瞬間瞬間の緊張感の連続の中で育つこと、そうした環境を選択することが前提である。その中で、ある段階で閾値を越えてくる。コーディネーターはその状態を作り、維持し、個々の変化をじっと見続ける役割を担う。

ストリートスマートの役割というのは、インテリジェントスマートで得た知識をその組織にあてはめていくことである。これは実践力・経験が求められる。

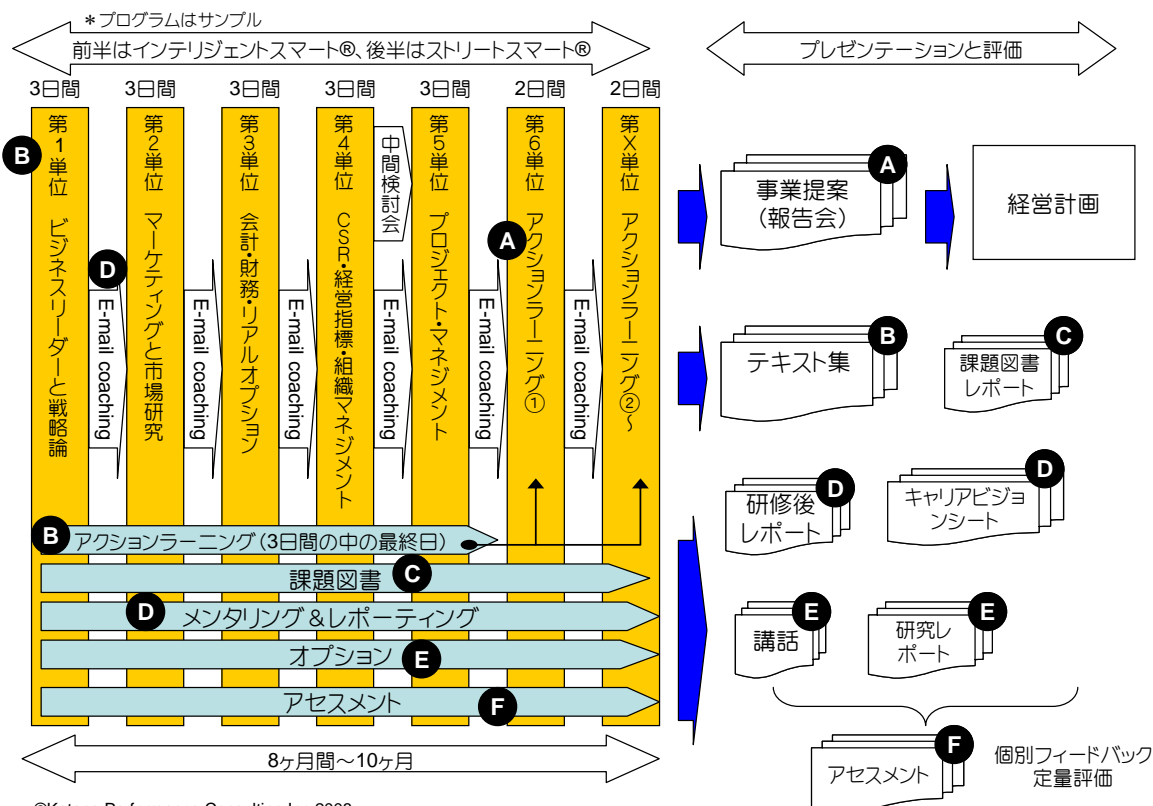
きれいな発表をしよう、そこそこまとめよう、では価値はない。可能性と挑戦を醸成することがビジネスリーダープログラムの狙いである。

コーディネーターは安易に妥協させることなく、アクションラーニングをリードしていく必要がある。アイデアは事例などちょこちょこ出しながら触発していく役割である。メンタリングは、参加者のキャリアビジョンを支援する役割である。E-mailなどで問いかけることである。各人それぞれである。問い方そのものが問われる役割である。

次回は、企業サイドとして何に留意しながら取り組むべきかについて言及したい



ビジネスリーダー育成プログラムモデル



©Katana Performance Consulting Inc 2008

お問い合わせなどは
info@kpci.jp