



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



第9回「ビジネス・リーダー育成プログラムの課題と対策～ 企業の取り組み姿勢～」

可能であれば、これまでの連載を振り返っていただくと幸いです。

1. 3つに分け目的を明確にすること

企業で行うプログラムである。目的と成果を明示して実施することである。必要があればビジネス・リーダープログラムを幾つかの分けるとよい。20歳代後半～30歳半ばであればMBA的でもよいだろう。マインドセット(意識付け)、潜在能力、基本知識と学習習慣を高めるプログラムである。目的的にいえば、潜在リーダーを育成するプログラムである。40歳前後であれば、経営課題を提起し、実践するプロジェクト・リーダー的プログラムがよい。40歳台というのは最も挑戦できる年齢であり、オリジナリティを発揮する、大小問わず歴史に残る仕事をする年代である。経営課題であるから機能横断的であり、課題解決型であり、トップマネジメントがテーマのコミットメントをする取り組みである。実際に実行するかどうかは、別途意思決定が必要であるが、経営という立場からすれば、別の意味での手段を持つことになる。

年齢を問わず、次期事業経営者を育成する、起業家を育成するプログラムをビジネス・リーダープログラムとして位置づけるとよい。私見であるが、40歳前後からの参加または複数の上級管理職からの推薦があることが望ましいと思う。起業家には2つのタイプがいるように思える。一人は文字とおりアントレプレナー(起業家タイプ)であり、もう一人は参謀タイプである。

事業というのは飛びぬけた技術や先見のアイデアだけでは持続的競争優位を得ることはできない。全てのステークホルダーとの関係を良好に育む手腕が求められる。

また、多くの人間のフィルターを通ることが大切である。上級管理職の全員が「彼は素晴らしい可能性を秘めている」という必要はないが、一人くらい人生を共有するくらいのメンターの存在がいないとすれば、単に我儘な人間ということではないだろうか。P.Fドロッカーも「人気者ではない、ついてくる者がいないとリーダーとはいえない」といっている。上司をファンにさせるくらいの素材であってほしい。

ここで2つの質問が出てくる。3つに分けるといって、スペシャリストの育成を気にする方もいる。先ずは、3つが絶対ということではない、目的次第である。スペシャリストは実務成果に直結するスキルが求められる。よって、プロジェクト・リーダーまたはビジネス・リーダーにとってはスペシャリストであることは前提である。

個別スキルに関しては、基本はOJTであり、別途教育プログラムなど組み、自社のスキル・インベントリーまたはコンピタンス・ディクショナリーに基づいて計画的に実施するものである。もう一つの質問はMOT(技術経営)との関係である。製造業であればMOT(要素)は欠かせない。マーケティング理論のドメインでは、顧客(市場)、ニーズ、技術の3つの要素を定義

することであるので、MOT要素は必然含む。目的に応じて、名称やプログラム内容を工夫すればよい。戦略論の流れの中で技術のロードマップを描くプログラムをいれるという工夫である。時代を予測することは戦略の基本であるので、MOTとかMBAにこだわる必要はない。

2. 進め方の基本方針

目的を3つに分けたら、進め方の基本方針を明示することである。例えば、30歳前後でMBA的というプログラムであれば、テストは基本になる。戦略論やマーケティング論や財務など、共通言語は理解し、記憶してもらわないといけない。マインドセットも重要である。センスのよくない人は何をやっても駄目である。点数ではない、ピントはずれは駄目である。よって、メンターなどつけるとよいだろう。メンター制度も短期的ではなく、2年くらいフォローするくらいでよい。

課題図書などもしっかり読書感想文を書かせるくらいでよい。処理能力を高めるとともに、学習の習慣をつけることである。読書感想文もほしい。結局、自分で要約しないと身につかない。ただ、読書感想文に関してはコーディネーターなどがチェックする必要がある。要約ではなく、主体的習得を期待している。何よりも大切なことは論理能力とコミュニケーション能力の育成である。言葉は話すものではなく、選ぶものであり、いかに工夫し伝えるか。意見をいう前に事実を伝える、現場で検証するという基本動作などを鍛える道場でないといけない。

必然、プログラムとしては頻度多くプレゼンテーションや事前学習を前提としたディスカッションが全てのプログラムに織り込まれることが望ましい。私が個人的に特に期待するものは「スピード」である。質的

内容は多少問題があっても俊敏性がないのはいかん。高質なものであってもタイミングを逸したものは無価値であることが多い。また、経営者講話をとるところこ入れすることもよい。

プロジェクト・リーダーは、機能横断的で、課題創造型であり、課題解決型であり、実践前提のプログラムとなる。従って、テーマの選択が重要となる。2つの方法があり、経営サイドからテーマ方向性を提示する方法と参加者からテーマを提案するという方法である。これも目的次第である。経営サイドから提示するのであれば、中期経営計画とリンクしていることが望ましい。発表時期も年度方針策定の前が望ましい。メンバー編成もテーマに沿ったものであるとよい。研究開発部門からの参加が欠かせない、財務部門からの参加が欠かせないといったテーマも出てくる。

チーム編成はできるだけ、多機能がよい。グループ企業からの参加もよい。同期の桜である。同じ釜の飯を食ったメンバーが他部門にいたことが、多機能の仕事を知るだけでなく、組織マネジメントにおいても多くの財産を提供してくれる。最終発表で経営サイドから実行認知されたものは別途プロジェクト化するなどのインセンティブがほしい。ビジネス・リーダープログラムであれば、経営やマネジメントに関するプログラム以外に、地理的センス、歴史的(時間軸)センス、文化・宗教的センスを養うプログラムが期待される。ある企業では事業本部長クラスを対象にしているプログラムがある。

これは第1回会合から事業提案を発表する形式である。つまり結果のみを求められる。

30歳前後はポテンシャル(可能性)を育むことがベースになるが、ビジネス・リーダークラスになれば結果のウェイトが高くなることは当然である。経営がどのような目的で行うかを明確にすることで進め方に基本方針が明確になり、具体的なプログラムアイデアも生まれてくる。ビジネス・リーダープログラムを次期経営者候補への試金石と位置づけ、プログラム終了後にローテーションを行ってもよい。

企業によっては、グローバル・プログラムへの展開も行われている。2つの傾向があり、サービスや技術認定といった業務(品質)の標準化を主たる目的としたプログラムであり、グローバル・ビジネス・リーダーの育成を目的としたプログラムもある。グローバル・リーダーというと英語プログラムというようになるが、それは別途である。参加者の殆どが日本人以外というものである。これもグローバル戦略によって取り組みは異なる。


3. 成果

30歳前後のポテンシャル醸成プログラムでいえば、全出席、全課題提出、試験結果を修了要件にいれるとよい。欠席をしないということは上司のマネジメントの能力も問われることになる。参加できるということは組織の理解があって可能となることを相互に認識する必要がある。全課題提出というのはレポートなどの類である。逃げることは許さないし、納期遅れも駄目。若いときにそうしたセンスを体得することであり、よって道場である。試験というのは戦略やマーケティングなどの基本的共通言語を理解していることである。クリアしない者はリタイアしてもらおうとよいだろう。当然、上司とも相談

が必要となる、メンターとの相談も必要となる。成果評価の物指しとしては、「変化」を入れたい。プログラム期間中にどれだけ変化したかを見るものである。また、リタイアした場合は受講料を部分的にも個人的に返納するという工夫もある。

プロジェクト・リーダークラスのプログラムであれば、提案内容の質にこだわる。質に関しては、2つはこだわりたい。一つは、課題解決型を選択するという前提で考えれば、多くの機能を巻き込んでの実行提案となる。従って、戦略論やマーケティング論だけでは勝負はつかず、組織展開をどれだけデザインしているかを見る視点。もう一つは情報収集力である。提案内容が却下される多くの理由は、全体的に隙が多いという点である。つまり、現状把握、市場情報そしてアイデア検証データである。

多くのチームはテーマの議論に終始する、よって経営サイドから方向性を提示する。現状分析に時間をとられ、アイデア創造に時間が使えない。よって、ユニークなもの、差別化されたものが出てこない。よって、自分たちのアイデアを後押しするような事例つまり答え探しをするようになる。こうした術は経営者には通じない。そこを体感することである。また、アイデアは具体的なプロセスをディスカッションするプロセスを通じて生まれることが多い。よって、成果の物差しとしては、「アイデアの検証」「プロセス」を入れたい。

最後に、人材育成のプログラムは参加者本人だけでなく、組織自体も参画し、緊張感を共有することである 

お問い合わせなどは
info@kpci.jp