

21世紀はミドルが拓く 次の経営層は「30代・課長クラス」から

日本企業のリーダー育成が早期選抜型へと変わりつつある。30～40代のミドル層から幹部候補を選び、集中的に研修を実施。その後は重要ポストで経験を積ませ、将来の経営者へと育てている。

バブル崩壊後、日本の企業は従来の年功序列型の人事・給与体系を実力主義的な制度に改革してきた。また、大胆なリストラによって長期雇用の慣習も崩れつつある。入社年次や年齢に関係なく、仕事の成果によって昇進・昇格が決まるようになれば、長期選抜型だった幹部候補の育成方法も自ずと変わらざるを得ない。

とはいえ、GEのようにエリートに対する集中教育と重要ポストへの抜擢によって短期間でリーダーを育成している企業は、日本ではまだほとんど見られない。国内外のビジネススクールに通わせたり、企業内で同様の育成講座を設けている企業はあるが、単なる「座学」にとどまっている場合が多い。そんななか、従来の育成方法の限界に気付き、大胆にリーダーの選抜・育成

方法を変えた企業が出始めた。共通するのは、経営課題の解決に「これは」という課長クラスのミドルを選抜して参加させ、実践の場で経営者としての能力を磨かせていることだ。

島津製作所

経営塾OBは「陰の取締役」

「本人たちには失礼な言い方だが、50歳前後の部長クラスになってから将来の経営層を選び、経営者としての視点を身に付けさせようというのでは遅すぎる」。島津製作所の矢嶋英敏社長は、長期選抜が中心だった日本企業のリーダー育成の問題点を指摘する。

同社は1997年4月、当時の藤原菊男社長（現会長）の発案で、ミドル層からビジネスリーダーを選抜して育成する「島津経営

塾」を発足させた。「世の中が急速に変化し、国際競争も激しくなるなか、若手・中堅から、会社の事業全体を見通せるリーダーを育てなければ生き残ることはできない」と矢嶋社長は狙いを説明する。

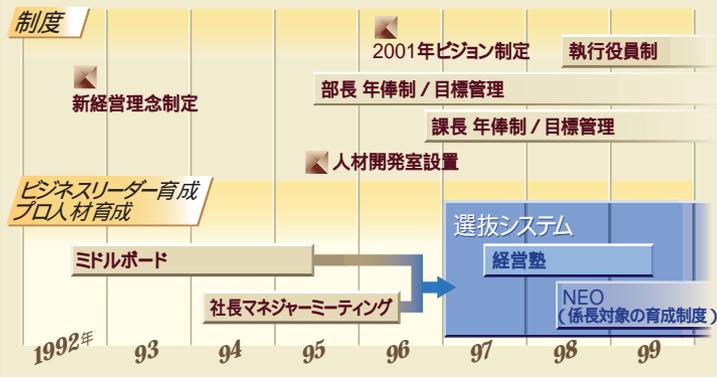
経営塾の受講生はすべて30代半ばから40代前半までの課長クラス。97年度と98年度の2回で44人が参加した。約400人いる課長の1割ほど、4000人の全社員から見れば1%という狭き門をくぐったエリートたちだ。

経営塾が「飾り」の教育機関でないことは、同社が昨年12月、成長分野の強化と既存事業の見直しを図るために立ち上げた全社的なプロジェクトチームを見れば分かる。30人のメンバー中10人が経営塾OB。発足から3年足らずで、経営の中核を担っているのだ。矢嶋社長は「彼らは陰の取締役のような存在」と頼もしそうに話す。過去の受講生からは、新規事業展開のために設立した関連会社の社長も誕生している。

この優れたミドル層の人材を大胆に抜擢できるように、ここ数年、人事・給与体系も実力主義的な色彩を強めてきた（左下図）。98年6月からは執行役員制度も導入。矢嶋社長

【ミドルを抜擢できるよう人事制度も改革】

◎島津製作所の人材育成・人事制度改革



経営塾OBの馬瀬嘉昭課長(中央)

(写真: 山田 哲也)

◎「アサヒスーパー塾」研修プログラム
(1999年4月実施第2回)

第1日

9:30 戦略とは&戦略プロセスとは?
アサヒビールの戦略&プロセス

12:00 昼食

13:00 講師によるイントロダクション
「変革リーダーを目指して」

14:00 ①創造力

14:35 ②戦略思考の理解「バリュービジョン」

15:00 講義▶戦略セッション

「戦略について」

競争戦略論

ケース サウスウエスト航空ケーススタディー

課題① サウスウエスト航空の顧客は誰か。

明快な顧客層を示しなさい

② サウスウエスト航空がほかの航空会社と異なる点を
すべて挙げなさい

③ サウスウエスト航空はどのようにして利益を上げている
か。利益の源泉は?

(途中 夕食)

20:10 第1日サマリー

21:00 終了

第2日

9:00 講義▶イノベーションセッション

「革新について」

知識創造理論▶ナレッジマネジメントの意義

ケース バーチャルビンヤード

(VV、ワイン通販のサイト)ケーススタディー

課題① なぜVVはインターネットショッピングで成功したのか

② VVの成功からアサヒビールは何を学ぶべきか

12:00 昼食

13:00 知識を携えアクション(行動)へ移す

14:00 アブセーリング(吊り橋からの下降)
「一歩前へ(行動)」

18:00 夕食

19:40 講義▶バリューセッション

「バリューについて」

価値観の意義

ケース マッコイ氏の価値観と行動ケーススタディー

課題① マッコイ氏が行動を決定するに至った個人的要因と
社会的要因を挙げる

② あなたは組織と個人では、どちらがより倫理的に行動す
ると思うか

20:10 第2日サマリー

21:00 終了

第3日

9:00 アクションラーニング

アサヒ森林警備隊

(チームワーク、コミュニケーションの実践)

12:00 昼食

14:00 フィードバック(参加者相互に)

15:00 終了

優良企業の事例研究と
行動力試す「訓練」も

は「もうすぐ経営塾OBのなかから、45歳前後の役員が生まれるだろう」と期待を寄せる。

島津経営塾の特徴は、GEのクロトンビルの研究所と似て、研修中、研修後を通じて、学んだことを実際の事業に生かす機会を与えていることだ。経営塾OBの1人、経営戦略室戦略グループの馬瀬嘉昭課長は「それぞれの部署からスペシャリストが集まってきて意見を述べ合っているうちに、事業部の垣根を越えた横のつながりが生まれ、そこから部門を横断する新規事業の企画や実行計画が練り上げられていった」と話す。

受講時、馬瀬課長が取り組んでいた新規事業の展開やグループ経営の強化などを狙った同社の中期目標「2001年ビジョン」の実行計画の策定には、経営戦略部門に属さない、ほかの部署の受講者が深くかかわった。

医療関係の情報システム事業はその代表的な例だ。馬瀬課長は医療関連の事業部に所属していた経営塾のメンバーを引っ張り込んで、一緒に事業プランを作り上げた。そのメンバーはプラン作成後、その新規事業に携わっているという。

「受講者同士で企業経営について議論するうちに、自分の部署で取り組んでいるテーマも話題になる。ヒントを与えてくれたほかの受講者と『その事業化計画を一緒に進められないか』と話が盛り上がり、自然発生的にプロジェクトチームが出来上がった。経営塾は研修の場というだけな

く、実際の事業計画を進めるためのインフラになっていた」と、馬瀬課長は振り返る。

島津製作所は一般産業向けから医療、航空機まで幅広い分野の計測・分析機器を扱っている。個々の事業分野での技術力に対する評価は高いが、矢嶋社長が「研究所的だった」と反省するように、各事業分野を横断して技術力を生かそうとしたり、全社的に経営資源を効率化しようという意識が以前は不足していた。

「部長、事業部長クラスと経営について話してみても、自分が管轄している部署を中心に考え、会社全体の経営課題を見渡す視点が欠けていた」と矢嶋社長は振り返る。それが経営塾を開くようになって、「参加していない社員を含めてミドル層全体が常に経営感覚を持つようになってきた」という。

アサヒビール

リーダーには行動力が必要

ビール業界でトップシェアとなったアサヒビールも、今後の経営の担い手としてのミドル層の育成が切実な課題となっている。1998年10月から、「アサヒスーパー塾」と名付けたエリート養成プログラムをスタートさせた。

他社の養成プログラムとやや異なっているのは、「アクションラーニング」と呼ばれる、ニュージーランドの軍隊の訓練を参考にした一種のサバイバルゲームのような行動演習を取り入れていることだ。過去には吊り橋の上からロープを伝って降りる“実習”もあったという。

笹岡壮一郎・取締役人事戦略部長は「リーダーには情報力、決断力、洞察力とともに、行動力が求められる。行

動力の重要性を意識付けるために、アクションラーニングを実施した」と説明する。純粋な行動力を養成している同社の例からは、これからのリーダーには考えるだけでなく、行動に移せる能力が求められていることが分かる。

リーダーの育成面では「自ら目標を設定する能力の向上」も重視している。かつてビール市場でシェアトップだったキリンビールを追撃していたころは、トップ企業という目標に向かい、全社員が与えられた職務を忠実にこなせばよかった。「目標を達成するのに的確な指示や命令を出せることがリーダーの要件だった」(笹岡取締役)わけだ。

ところが、その悲願を達成したことで、次の明確な目標がなかなか定まらないという悩みを抱えていたのも事実だ。「これからは自分で目標を組み立て、それを実行させることができるリーダーを育てなければ、勝ち組に残れない」と笹岡取締役は危機感を表す。

主力の「スーパードライ」がヒット商品となった80年代後半以降、営業部門を中心に人員を強化したことから、アサヒは34歳以下の若手・中堅社員が全社員の過半数を占める。半面、不振をかこっていた昭和50年代に入社した40代の社員は層が薄い。こうした同社独自の事情があるものの、笹岡取締役は次のように話す。

「経営のスピード化が進むなかでは、実績を積み重ねていくのをじっくり待って評価しては間に合わない。『これは』と思う人材を30代の中堅か

ら選び、集中的に教育したうえで、実際の職場で即座に成果を発揮してもらうことにした。各部署のリーダーとなる人材を育て、そのなかから次の経営層を選抜していく必要がある」

今年からはリーダー育成の研修と昇進・昇格人事を連動させる予定だ。「研修で高い能力を見せた人材は終了後すぐにより高い役職に就け、研修で得た成果を新しい職場で発揮してもらう」と笹岡取締役は話す。

昨年秋には昇進・昇格を判断する際にまだ残っていた年功的な要素を払拭、40代前半の支社長が誕生するなど経営リーダーの若返りも進みつつある。平成入社組のなかから、事業場長や販売会社トップなどの要職に就く社員が生まれるのも、それほど遠い先ではないかもしれない。

コマツ

子会社出向で「エース」を育成

「年次別の人事管理がなくなれば、若手だろうと積極的に優れた人材を抜擢するのは当然の流れ。これからは係長・主任クラスのステップを踏まずに管理職に就けるような「飛び級」も認めていきたい」。コマツ人事部人事グループの筆谷欣五郎主幹はこのように話す。

コマツは96年から「ビジネス

リーダー選抜育成制度」を取り入れた。約1万1300人の全社員のなかから、10年で500人の次世代のリーダーを育てようという計画だ。これまでに約200人がこの育成制度に選抜された。

研修終了後は必ず昇格・昇進したり、より重要な職責を与えられる。つまり研修とポストがしっかりと連動しているのだ。しかも、昇進・昇格時に横並びで研修してきた従来の幹部育成とは正反対のやり方だ。選抜者を対象にした研修で優れた成果を上げた社員を更に抜擢して処遇するのである。

「実践経験を積ませることで、研修の成果やリーダーとしての本当の能力を評価するための」と筆谷主幹は説明する。育成制度に選ばれるだけのエリートだけに、元の所属部署の部門長が異動に難色を示すことも考えられるが、すべて安崎暁社長の直轄人事とすることで拒否できないようにした。

関連会社のコマツ産機で昨年秋に30代の事業部長が就任するなど、コマツはグループを挙げて若手の抜擢を図っている。安崎社長は「海外の競合企業を見ると、若手の経営者がとても多い。コマツは50代が多いが、知力、

気力、体力が充実した働き盛りのミドル層から、もっとリーダーを選んではいかなければ国際競争に勝ち抜けない」と公言する。

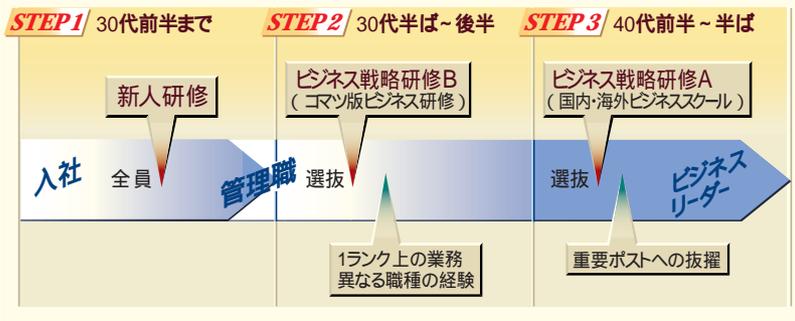
こうしたことから、昨年末から今年にかけて、育成制度を終了したビジネスリーダーを国内のグループ企業に役員クラスで派遣し始めた。「リーダーとし



安崎暁コマツ社長

【選抜研修と抜擢人事を繰り返す】

●コマツのビジネスリーダー選抜育成制度の流れ



(写真：清水 盟貴)

あなたの会社のリーダー育成力チェック

以下20問について、該当する項目をチェックし、合計数から「評価」を見てください。

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1 取締役、執行役員に40代以下のメンバーがいる |
| <input type="checkbox"/> | 2 グループ企業との間で優秀な若手社員の人事交流が活発だ |
| <input type="checkbox"/> | 3 給与体系に年功的な要素がない |
| <input type="checkbox"/> | 4 年次、年齢に関係なく実力ある社員が昇進、昇格している |
| <input type="checkbox"/> | 5 課長・係長クラスと経営トップとの定期的な交流の場がある |
| <input type="checkbox"/> | 6 リーダーの選抜育成制度があり、通常業務から完全に離れて参加できる |
| <input type="checkbox"/> | 7 中長期計画の策定にミドル層が参画している |
| <input type="checkbox"/> | 8 過去に係長から部長へなど「飛び級」の昇進・昇格があった |
| <input type="checkbox"/> | 9 社内公募制度があって、いつも定員以上の希望者が手を挙げる |
| <input type="checkbox"/> | 10 財務状況などの経営データをすべての従業員が共有している |
| <input type="checkbox"/> | 11 人材育成部門が、人材の集中育成による即戦力化やスカウトに力を入れている |
| <input type="checkbox"/> | 12 担当業務が不明確な、肩書だけの役員はいない |
| <input type="checkbox"/> | 13 能力のある若手社員が他企業から転職してくるケースが多い |
| <input type="checkbox"/> | 14 特定の大学出身者など派閥が社内で人事に影響を与えていない |
| <input type="checkbox"/> | 15 将来、リーダーとして有望な人材こそ困難な仕事に挑戦させている |
| <input type="checkbox"/> | 16 上司は部下たちを次のリーダーとして熱心に育てている |
| <input type="checkbox"/> | 17 かつて会社の屋台骨で、今は斜陽の部門が出世コースになっていない |
| <input type="checkbox"/> | 18 管理職や経営陣の能力に対する愚痴や不満がほとんどない |
| <input type="checkbox"/> | 19 無意味な研修はなく、個々人が経営スキルを磨ける研修プログラムがある |
| <input type="checkbox"/> | 20 海外で経営学修士(MBA)を取得した若手社員が、身に付けた能力を生かしている |

チェックした項目の数に対する評価

1-5点 あなたの会社にリーダー育成に関するビジョンはありません。自分の能力に自信があり、やりがいのある仕事がしたいのならこの会社に居続けても仕方ありません。早々に転職した方が良いでしょう。

6-10点 リーダーを育てようという意識は会社にあるようですが、まだ不十分です。年齢に関係なく有能な人材に責任ある仕事を任せなければ、成長は難しいでしょう。

11-15点 優秀な人材を育成し、リーダーとしての能力を磨こうと努力している会社です。国際競争のなかで勝ち抜くための潜在能力は十分にあります。

16-20点 高い意識を持ってリーダー育成に取り組んでいる企業です。その成果が個々の社員の目に見える形で表れているならば、世界的に強い競争力を発揮して成長が続くでしょう。

での資質を実践の場で鍛える狙いも込めて、エース級の社員を送り込んだ」と筆谷主幹は強調する。

彼ら“エース”が学んだ、同社の育成制度は2段階に分かれている。30代が対象となる「コマツ版ビジネス研修」と、40代を対象にした国内外のビジ

ネススクールへの短期留学制度だ。どちらも毎年、20～30人程度が選ばれる。2段階でふるい分け、しかもその後には子会社への出向などで実力を試すことによって、本当にリーダーとしての資質があるかを見極めるのだ。

2000年度に導入される連結重視の会計制度の下では、子会社の経営が今

まで以上に重要性を増す。コマツのように、関連会社の経営に次世代のリーダーを送り込んで育成する企業は、今後ますます増えるだろう。

ユニ・チャーム

研修課題は中期経営計画の策定

変化のスピードが激しい時代、すべての意思決定を経営トップに委ねるようでは、国際競争を勝ち抜くのは不可能だ。経営指標や市場環境を分析し、的確な意思決定ができる、“小さな経営者”がそれぞれの事業部門を率いてこそ、企業が強くなる。こうしたリーダーの下、組織を自立した小集団の集合体に変えることが、競争時代を勝ち抜く条件だと言える。

「社内に200人の経営者が欲しい」。ユニ・チャームの高原慶一郎社長は、社員に対してよくこう話す。社長に代わって、既存領域の再構築や新規事業などのプランを作り、自ら実行できる経営感覚を持った社員が小さな部門、部署ごとに必要だというのだ。

同社のリーダー育成プログラムは極めて実践的だ。35歳前後の課長クラスを対象にした8カ月わたる研修の後半は、同社の経営戦略部門である総合企画本部が管轄し、「中期経営計

画など実際の経営戦略の策定にかかわらせる」(総合企画本部の岩田淳・総合企画部長代行)のだ。数人のグループで作成した戦略提案は、取締役会で「議案」として取り上げられる。

これまで提案された「議案」のなかには、ある商品からの撤退というものもあった。その事業の担当役員を前に

撤退の提案をしたわけだが、「将来も採算が見込めない理由を述べるだけでなく、撤退後にその経営資源をどういった事業に振り分けるかという案も盛り込まれていたことが評価された」（岩田氏）こともあって、実際に採用された。

岩田氏は「日頃の事業活動でも、課長クラスが売上高や利益に加えてキャッシュフローや資本効率といった経営指標を常に意識しながら仕事をするようになってきた」と強調する。

ユニ・チャームは1999年6月、取締役数の削減と同時に執行役員制を導入した。現在の22人の取締役と執行役員、監査役のうち、14人が6年ほど前から始めたリーダー育成講座を受講した社員だ。執行役員の半数程度が40代半ばという点からも分かるように、経営層の若返りも日本の上場企業のなかでは進んでいる。

提言

“2芸”リーダーに場を与えよ

従来の日本企業では、営業や開発、技術などの部門ごとの知識や経験が幹部候補を選ぶ際の基準として重視されて

いた。逆に言えば、経営指標や市場環境などの分析能力や意思決定力、決断力といった経営者に要求される資質の有無を見極めてはこなかったのだ。

松下電器産業の谷山義幸・人材開発センター所長は「1つの事業だけで売上高が数千億円、従業員も数千人という松下電器では、事業部長にはいわば社長の役割が求められるのに、従来は“経営者”としてのスキルをきちんと磨くプログラムがなかった」と打ち明ける。

そこで、同社は98年夏から事業部長候補者を対象にした新たな幹部育成プログラムを導入。森下洋一社長も自ら教壇に立ってグループの経営状況を“講義”するところに、この研修にかける同社の意気込みが感じられる。

武田薬品工業の柳下公一専務は「技術者にも経営学修士（MBA）の資格が必要だ」と話す。同社はゼネラルマネジャー（部長クラス）を海外のビジネススクールなどに留学させてきたが、今後は特に技術者のMBA取得を促す方針だという。

このように、これからのリーダーには専門知識と経営センスの“2芸”が求められる。とりわけ、「経営者として常に的確な意思決定が

できることがリーダーの絶対条件となる（伊藤忠商事の岡崎友信専務）。

リーダー育成には
座学より実戦経験

（イラスト：市原 すぐる）



根強く残る 年功的意識が最大の壁



たんなわ
淡輪 敬三
ワトソンワイアット社長

優れたリーダーを育成するに当たり、最大の問題になるのは、日本企業にまだ残る年功序列の考え方だ。有能な人材ならば年齢に関係なく抜擢し、責任ある役職を与えなくてはならない。既に多くの日本企業が年功序列の仕組みの改革に取り組んでいるが、まだ不十分だ。

年齢が逆転する人事が増えることは、年齢の高い社員のモラルダウンにつながるかと心配する企業があるが、それはむしろ逆である。リーダーとしての能力を持つ若手社員が、年功の論理で責任ある役職を与えられなければどうなるか。その企業から逃げ出していくか、頑張ってもムダだという無力感を持ちながら働くことになる。その方が企業の競争力にとっては大きな痛手となる。

なぜ今企業はリーダーの育成に力を入れなければならないのか。産業構造の変化が少なかった時代は、いわば単発エンジンのような大型事業に専念すればよかったので、1人のリーダーがすべての権限を掌握すればよかった。だが、今のように変化が激しい時代は、企業の事業構造が推進力を複数のエンジンに頼る形に変化している。インターネットに代表される変化の巨大なうねりのなかで、新しい事業を自ら始めたり、他社から事業を買収する事例は増える一方だ。様々な事業で競争力を高めるために、個々の事業を“経営者”として指揮する数多くのリーダーが必要になる。

だが、そこで気をつけるべきなのは、リーダーは自然に育つものではないということだ。確かに幹部候補生に研修プログラムを用意するのは重要だ。だが、有能な人材は会社が何もしなくても自ら学び、来るべき日に備えて自分を磨いているものである。だから、企業はリーダーの卵を見つけ出し、その人材が実力を発揮できるような責任ある役職を与えることが一番大事なのである。

伊藤忠は昨年7月から、部門長、部長やグループ企業の役員などを対象に、経営者スクールを実施し始めた。参加者の1人、アパレル事業部門でブランドビジネスを長年担当していた^{おおえ}三秀夫氏は研修終了後、グループ会社のダンヒルグループジャパンの副社長に就いた。「今までは株主資本利益率だとか投下資本利益率といった指標を知ってはいたものの、常に意識することはなかった。だが、グループ企業のケーススタディーなどを通じて、経営者として何を見て、何をなすべきかがよく分かった」と三氏は話す。

優秀な社員を選抜し、経営者としての能力を鍛えるだけで満足してはならない。「これは」という人材には重要なポストを与え、現場で能力を発揮させることも必要だ。年齢や年次に関係

なく能力によって処遇する外資系企業が増えるにつれ、優れた人材にポストを与えていかなければ、こうした企業に流出してしまうことも考えられる。

マツダに米フォード・モーター出身の38歳の社長が就任したように、欧米企業では30代、40代の経営トップが珍しくない。「日本の企業の30代、40代にそういう優れた人材がいけないわけではない。見つけ出して、相応のポストを与えていないだけだ」と人事コンサルティング会社、ワトソンワイアットの淡輪敬三社長は指摘する。

21世紀に通用するリーダーを育てるためには、これまで欠けていた経営者としての能力を徹底して植え付けることと、抜擢人事をためらわず、能力を発揮する「場」を与えることがカギとなる。