

リーダーの育て方

選抜、集中教育、 抜擢が生む 強い組織

今多くの企業が高い経営スキルを持つ部門ごとのリーダーの育成に力を入れている。

小集団を率いる経営のプロが、管理職として求められているのだ。だが、従来の日本の大企業はリーダーを育てるのが下手だった。

強い組織を作るには、育成方法を根底から変えることが必要だ。

社外にも有能な経営者を輩出する米GEのリーダー養成機関と、大胆な改革を始めた日本企業の事例から、成功の条件を探る。

(西頭 恒明、山崎 良兵)



(イラスト：村松 ガイチ)

人材育成力こそGEの強さ 優れたリーダーを鍛える「5つの法則」

GEの強さはウェルチという1人のリーダーにあると思われがちだ。だが、その真の競争力は多様な事業を指揮するリーダーたちにある。優れたリーダーを次々に生み出す「仕組み」を徹底的に分析する。

摩天楼が立ち並ぶニューヨーク・マンハッタンから北へ車で1時間。一面に広がる雑木林を抜けると、雄大なハドソン川のほとりにこぎれいな大学のキャンパス風の建物が見えてくる。最高経営責任者（CEO）のジャック・ウェルチ率いる米ゼネラル・エレクトリック（GE）社の“リーダー養成機関”であるニューヨーク州クロトンビルのリーダーシップ開発研究所だ。

ウェルチがここを訪れるのは平均して1週間に1回。世界中で事業を展開し、30万人の社員を抱える多忙なCEOがコネティカット州フェアフィールドにある本社以外で最も頻りに足を運ぶ場所だ。その最大の目的はGE社内における優れた“リーダー”すなわち管理職と幹部を育成することにある。

クロトンビルの研究所で1年間に11回開かれる、マネージャー以上の管理職や幹部を対象とした研修プログラムすべてにウェルチは参加する。それぞれ3時間以上にわたって1人の“教師”として“生徒”相手に熱心に講義する。もちろんそれは日本の大学でよく目にするような教師から生徒への一



クロトンビルで管理職たちと熱心に議論するウェルチ

方通行の授業ではない。ウェルチ自身が「上司に食ってかかるような本音の対話を望んでいる」と話す通り、生徒である幹部たちは、ウェルチに対しても熱心に意見をぶつける。そこでGEの実際の経営に役立つ良いアイデアが生まれたらすぐに実行に移される。

ウェルチ以外にも、GEの上級役員やビジネススクールの教授が講義を担当する。受講者には、グループごとに例えば「電子商取引」「インターネットビジネス」といっ

たGEが今注目しているテーマが与えられる。受講者は1週間から1カ月という時間をかけて、世界中の企業や専門家に話を聞き、グループで議論を重ねることでその解答を見つけ出す。

研修プログラムの最後には、ウェルチ以下GEの最高幹部30人が揃った前で約2時間のプレゼンテーションを行う。もちろんウェルチが期待するのは現実にGEの経営に生かせるような提言だ。「あるチームが南米市場が有望だと提言したところ、実際に現地に会社を作ることが決まった例もあった」とクロトンビルの研究所長スティーブン・カーは話す。

リーダーの育て方を大改革

こうしたリーダー教育の仕組みはGEにもともとあったものではない。「クロトンビル研究所はウェルチがトップになるまで実践的ではなく、むしろ大学のビジネススクールに近かった」とクロトンビルの研究所長のカーは打ち明ける。それをウェルチがGEの現実の課題を解決する場に作り変えたのだ。1981年にCEOに就任して以来18年余りの間に、ウェルチが直接クロト

【ウェルチのCEO就任以来、驚異的な成長が続く】



(写真：MARK PETERSON-SABA/IPJ)

ンビルで教えた管理職や幹部の数は1万7000人に上る。

長きにわたるCEO在任期間に発揮した優れた経営手腕により、GEはウェルチという1人のリーダーの力によって成長したという印象を多くの人は持っている。事実、彼がCEOになった81年当時と比べて、GEは98年末に売上高で約3.7倍の1005億ドル（約11兆円）純利益が約6倍の93億ドル（約1兆円）株式時価総額に至っては99年末で約35倍の4500億ドル（約50兆円）にまで成長している。

だがGEの競争力の源泉はウェルチだけにあるのではなく、むしろ多様な個々の事業を指揮する有能なリーダーたちにあった。プラスチック、航空機エンジン、テレビ放送局…。それぞれに関連性のない、11にも及ぶ様々な事業の成長は、ウェルチ以外のGEの優れたリーダーたちを抜きにして語ることはできない。

社外にも有力CEOを続々と輩出

GEのリーダー育成力は、米国の経営者市場におけるGE出身者への高い

評価に象徴的に表れている。米国で有能なCEOを輩出している企業としてはコンサルティング大手のマッキンゼー・アンド・カンパニーが有名だ。しかし日本ではあまり知られていないが、米国においてGEはマッキンゼーと並ぶ有力経営者の育成機関として有名だ。

例えば、GEの副社長を経て91年から99年12月まで米航空宇宙・自動車部品大手、アライドシグナルのCEOを務めたローレンス・ボシディ。ボシディは約8年間のCEO在任中に同社の株価を1年間当たり平均で30%以上、上昇させた。ボシディは99年12月、自動制御機器大手ハネウエルを買収し、売上高250億ドル（2兆6000億円）の新会社の会長に就任した。

自動車部品大手SPXのCEOジョン・プライストーンは、GEで合計18年間働いた経験を持つ。プライストーンは95年にSPXのCEOに就任して大胆な事業構造の改革を断行し、その株価は1年間当たりの平均で約60%上昇している。98年の売上高が30億ドル（約3000億円）の工具大手スタンリー・ワークスのCEOジョン・トラニー、同じく98年の売上高が50億ドル（約5000億円）のグラスファイバー大手オーエンス・コーニングのCEO

であるグレン・ヒンターもGEを卒業した有力CEOである。



畑違いの金融部門に
転じて活躍する河田

社内だけでなく社外にも有能な経営者を輩出する。そんなGEのリーダー育成力の強さは一体どこにあるのだろうか。

法則1 「年齢や経験に関係なく チャンスを与える」

GEは年齢や経験に関係なく、リーダーとして才能があると見込んだ人材にチャンスをどんどん与えていく。若くても有能な人材は責任あるポストを与えられるので、自分の実力を試すことができる。こうしたチャンスを生かして成果を上げることができれば、次はもっと責任のある仕事と役職が与えられる。

米GE本社の副社長に加えてGEメディカルシステムアジアとGE横河メディカルシステムのCEOを兼任する藤森義明（48歳）。藤森はCEO就任からわずか2年で、GEメディカルアジアの売上高を9億ドル（当時のレートで1000億円）から99年で14億ドル（1500億円）まで伸ばした。GEメディカルアジアには中国、インド、韓国、日本に4000人の社員がいる。

藤森はGEで与えられたチャンスを



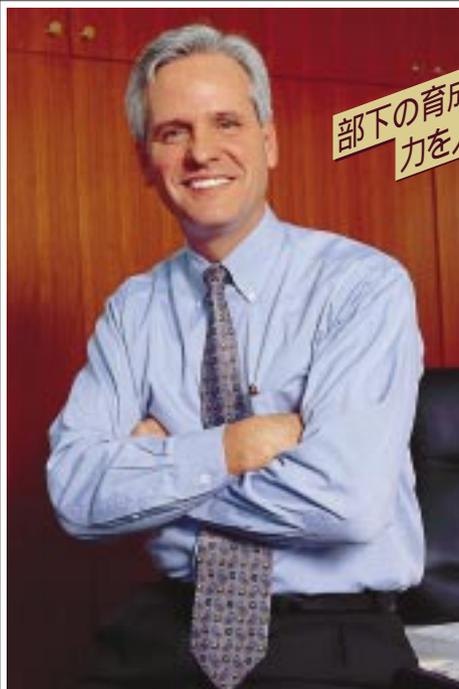
アジアで医療機器部門を
急成長させている藤森

（写真：清水 真帆氏）

次々とものにして今の地位に上りつめた。大学を卒業して大手商社で10年間、中東や東南アジアの石油やガス関連のプロジェクトを担当した藤森が、GEに入社したのは86年のことだ。

それからわずか半年後、藤森はウェルチの前で南米における医療機器事業の展開についてプレゼンテーションしていた。「ものすごく緊張したが、米国人の同僚を相手に何十回も練習したおかげで、何とか乗り切ることができた」と藤森は思い返す。このプレゼンテーションによってウェルチは日本に「フジモリ」という社員がいることを強く印象づけられた。

藤森はその後すぐにGEメディカルシステムアジアの市場開発マネージャーに就任。わずか10カ月後には36歳で横河メディカルシステム(当時)の市場開発部長に抜擢された。90年からは全世界のコンピューター断層撮影装置(CT)事業を統括するゼネラルマネージャーを務めて97年にGE本社の副社長になった。99年3月期で売



部下の育成に力を入れるソラツォ

(写真:清水 照貴)

上高が1207億円、従業員が1600人近い大組織になったGE横河メディカルでは若手の活躍が顕著で、最年少の役員は36歳という若さだ。GEでは30歳の役員も珍しくない。

法則2 「部下を次世代のリーダーとして育成する」

一般的に企業では、出世欲の強い管理職が部下の手柄を横取りしたり、自分のライバルになりそうな人物を排除することが珍しくない。とりわけ実力主義を重んじ社員同士が激しく競争する企業では、上司が部下の育成に目を向けなくなりがちだ。そうならないように、GEは「部下を将来のリーダー候補として育成すること」をリーダーの条件として掲げている。

もちろんそれにはきちんとした検証機能が存在している。上司が部下を評価するだけでなく、部下も上司を評価する“360度評価”の仕組みだ。「もし上司が次世代のリーダー育成に不熱心だと、すぐに部下から“リーダー失格”の烙印を押されてしまう」と電力システムなど米国内の複数の事業部、そしてアジアや日本で人事を担当してきたGE本社の副社長ジョン・ソラツォ(48歳)は強調する。

部下を育てるという項目は管理職自身の評価シートに明確に記されている。「人事の担当者として部下を育てるという方針を教育すると同時に、自分も部下の育成を忘れないように気



シックスシグマ活動を指揮してきた石川

をつけている。事業部門だけでなくあらゆる部門でリーダーは必要だから」とソラツォは笑う。

GEでは同時にリーダーの評価基準に「チームワーク」という項目を設けている。リーダーが自分勝手に振る舞うことができないようなチェック機能はほかにもいろいろある。もちろん指揮官は自分の部下の能力を引き出さないとチームの業績を高められないため、熱心になるのは自然とも捉えられる。だが、GEはあらゆる方針に対してあらゆる角度から“検証”する機能を持たせている。

法則3 「普遍的な経営スキルを磨かせる」

GEはまた、いかなる事業にも通用する「普遍的な経営スキル」を持つリーダーの育成に力を入れている。11にも及ぶ様々な事業をGEが抱えているからだ。例えば、クロトンビル研究所で研修を受ける管理職たちは全く関係のない事業の出身者同士がチームを組んで、それぞれの事業が抱える経営課題の解決方法を考える。

このチームは社員ではあるが、まるで社外からやってきたコンサルタント集団のようなものだ。チームのメンバーは出身事業に戻った後も、品質改善運動であるシックスシグマのような全

エネルギーであり、実行力・決断力を持って

リーダーシップ開発研究所の最大の目的はその名の通り優れたリーダーを育成することにあります。毎年様々な事業を担当する約6000人のGEの幹部がクロトンプルの研修に参加します。その一番の特徴は単なるキャリアアップのための研修ではなく、GEのそれぞれの事業における経営の課題を考えることにあります。

クロトンプルには世界中のGEの幹部とともにビジネスの実例が集まってきます。そして今GEが必要としている課題についてプレゼンテーションを交えながらそれをざっくばらんに議論します。様々な事業の幹部が意見を交換し経営に役立つ良い事例を共有することで優れた戦略が次々に生まれるのです。

マネージャー以上を対象にした研修プログラムの講師の半数以上はGE社内のリーダーです。ジャック・ウェルチを例に挙げると彼は4つの講義を受け持っています。

ウェルチは年間で20回ほど講義をし、1000人ものGEの幹部に直接講義をします。クロトンプルはウェルチを筆頭にした第一線で活躍するGEのリーダーたちが直接、リーダーシップの本質を教える場所なのです。彼らはGEでリーダーが成功するには何が必要かを話したり、逆に失敗例を挙げて忠告したりします。

当社のように実際にトップマネジメントがかかわって熱心にリーダー教育をしている企業は、米国でもほとんどありません。ビジネススクールで管理職向け講座を受講することなどに金銭的な援助を行っている企業はありますが、GEは時間をかけて人を育てています。ウェルチがCEOに就任して以来18年間で、クロトンプルにおける講義を欠席したのはたった1度だけです。



クロトンプルにおけるリーダー研修の中でウェルチが最も重視し、頻繁に口にするリーダーの条件は以下のようなものです。

ほかに重要なポイントはありますが、この4点が際立っています。

まずリーダーはエネルギーでなければならぬということです。

2番目はそのエネルギーで人々を鼓舞して動かす能力を持っていること。

3番目は難しい決断を素早く下す能力があることです。リーダーの中には人を動かすのがとても上手なのに、困難な決断ができない人がいます。決断力は極めて重要なポイントです。

そして4番目が実行力です。リーダーは優れた管理者であると同時に、計画し能力よく実行する力が必要です。

社的な取り組みについて頻繁に意見を交換する。どこかの事業でいい改善事例があれば、それをすぐに自分の事業に取り入れるためだ。

99年にGEキャピタル・コンシューマー・ファイナンス常務に就任した河田卓（43歳）は金融部門とは全く関係がない医療機器部門を長年担当してきた。河田は大学卒業後の79年にまず大手プラントメーカーに入社し、米国留学を経て91年、GEジャパンに企画開発部の部長として入社した。その翌年、GE横河メディカルに異動し販売本部の副本部長、ゼネラルマネージャーなどを歴任した後に99年1月にGEキャピタルに異動し信販部門を担当する現職に就く。

河田は医療機器の販売から金融部門へという全く畑違いの場所への異動に

対しても、全く動じていない。GE横河メディカル時代、河田は6年半の間に8つ役職が変わったことがある。事業買収や不振事業の立て直しなど「困難な仕事が先を争って自分のところに来ってくるんだ」と河田はこぼすものの、不満そうには見えない。次々に新しいことにチャレンジしては成功させてきたので、金融部門でも成果を上げる自信を持っているからだ。

法則4 「優秀なリーダーほど困難な部署で磨く」

実は河田の事例からGEのリーダー育成におけるもう1つの法則が見えてくる。日本企業では、リーダーとして将来が期待される人材を本流と呼ばれる、なるべく失敗がない部署で大事に育てることが多かった。しかしGEは

優秀な人材にこそ新規事業や不振に陥っている事業など困難な仕事を任せるとの方針がある。優秀な人材が不振事業を成功に導かなければ、企業の競争力は高まらないからだ。そして事業が軌道に乗れば、すぐにまた別の難しい任務が与えられる。「一番大変なのは、難しい事業で成功の道筋をつけることだ。軌道に乗れば後は誰が担当してもうまくいく」と河田は言い切る。

藤森も河田と同じように92年にGEメディカルシステムの全世界のCTゼネラルマネージャーに就任して以来、わずか5年間の間に合計4回担当する事業が変わった。GEのほかの多くのリーダーたちの経歴を見ても、担当部署は頻繁に変わっている。有能なリーダーには、あえて次々に厳しい任務を

(写真：清水 盟貴)

与えて経営能力を磨かせるのが、GE流のリーダー育成方法なのである。

法則5 「失敗してもいくらでも挽回が可能」

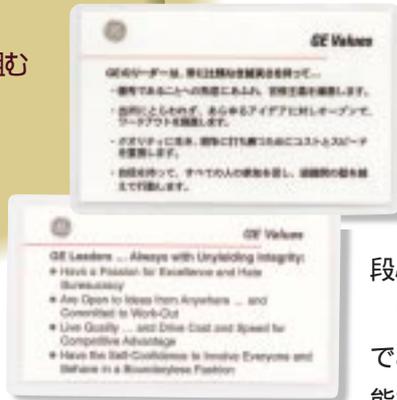
しかしながら、困難な仕事に挑戦することが多ければ、当然失敗もする。そんな時に、復活するためのチャンスが与えられることもGEのリーダー育成の特徴だ。チャンスを掴めば、いくらでも挽回が可能な仕組みがある。

ウェルチの出身事業であるGEプラスチック・パシフィックのマーケティングディレクター、石川泰彦（43歳）。石川は大手商社に7年間勤めた後88年にGEジャパンに事業開発推進マネージャーとして入社

リーダーの条件は極めてシンプル

◎GEが求めるリーダーの条件（順不同）

- ▶リーダーとしての明確なビジョンを持つ
- ▶情熱を持ち、結果を出す
- ▶部下をリーダーとして育成する
- ▶常に変革する
- ▶スピードを持って業務に取り組む
- ▶チームワークを大事にする
- ▶企業倫理を順守する
- ▶高い品質を追求する



した。入社後しばらくして担当したのはGE製冷蔵庫の

日本への販売だ。日本では無名だったGEの冷蔵庫を量販店などを通じて販売しようと奔走した。だが結果は、あまり売上高は伸びず鳴かず飛ばずの状態が続いた。

それでも石川にはすぐに別のチャンスが巡ってきた。米国のGEプラスチックにおける自動車部品のマーケテ

ィングマネージャーの仕事だ。「全く違う分野の仕事を担当するのは自分にとって大きなチャレンジだった。だが、思いきって飛び込んでみたら結果を出せた」と石川は当時を思い返す。ビッグスリーを相手にした自動車のエンジンルーム向け部品の販売で石川は頭角を現した。そして95年に帰国し日本GEプラスチックでビジネスリーダーを務め、97年からはシックスシグマ活動のリーダーとしても活躍、99年からは現職に就いている。

ところで、ウェルチは2001年4月で引退することを表明している。ウェルチは「数年前から後継者にバトンタッチする準備をしてきた」と自信を見せるが、彼がGEを去れば、今までのような成長はもう続かないのではないかと危惧する声もある。だが、ウェルチの出身部門であるプラスチック事業で10年以上働き、今はクロトンピルのリーダー研修プログラムのマネー

ジャーを務めているカレン・オドネルはこう話す。「ジャック（＝ウェルチ）が育てた優れたリーダーたちがいるから、別段心配はしていない」

ウェルチがGEに残すであろう最大の遺産は有能なリーダーたちを生み

出し続ける“仕組み”かもしれない。企業が激しい競争を勝ち残って成長を続けるためにはどれだけ多くの優れたリーダーを抱えているかが決め手となるからだ。99年度に13期連続で過去最高の売上高と純利益を達成したGEの強さは、ウェルチが去っても簡単には揺らぎそうにない。 = 敬称略

5つのステップが才能を磨く GEのリーダー育成プログラムを徹底解剖

クロトンのリーダー育成プログラムは大きく分けて2つの種類がある。1つはまだ管理職になっていないリーダー候補を対象にした初級プログラムで、もう1つは役員を含むマネージャー以上の管理職を対象にした上級プログラム。前者は2つの、後者は3つのコースにそれぞれ分かれる。

育成プログラムのピラミッドの中で最も下の階層に位置するのが「リーダーシップエッセンシャル(リーダーシップの基礎)」というコースだ。リーダーとしての素質が見込まれ、GEで6カ月から3年の勤務経験がある20代の若手社員が主な対象になる。このプログラムは1年間に16回クロトンビルで開催され、820人が参加し、1週間でリーダーシップの基礎知識を身に付ける。具体的にはプレゼンテーションの技術、様々な国籍の事業の担当者とチームでうまく活動する方法、財務分析の手法などを学ぶ。

次のステップは新たにマネージャーに就任する人材を対象にした「ニューマネージャー・デベロップメント」というコースだ。高い潜在能力を持ち、GE社内で「A」クラス(対象者の中での評価がトップ10~20%以内)の評価を受けた20代半ばから30代初めの社員が送り込まれる。意思決定の方法や、良いビジネス事例の学習に加えて、部下の評価の仕方や財務を学ぶ。

3番目の「マネージャー・デベロップメント」というコースから上級プログラムに入り、ウェルチ自身も直接教

鞭をとる。このコースはマネージャーが対象で、1年間に7回開催される。60~70人程度を1つのクラスとして3週間の研修を受ける。平均的な参加者のプロフィールはGEに入社して8~10年の経験があり、ストックオプション



クロトンビルの外観は大学のキャンパス風

研修の参加者は講師を交えて熱心に議論する

(自社株購入権)を持つ資格を有している社員だ。参加者の約3割は米国外の地域の出身者という。学ぶ内容は、経営戦略の立案方法や国際的なチームをどのように管理するかということ。GEが現在抱えている課題の解決手法を考えるプログラムも加わる。

4番目が世界中のGEの現役役員を対象にした「グローバルビジネスマネジメント」というコースで、1年間に3回開催される。期間は3週間、1クラスの人数は40人。一般的にGEで8年以上の経験が求められる。製造、販売、マーケティング、間接部門の人材

がほぼ等しい割合で参加する。

GEがリーダー教育で最も重視しているのは「アクションラーニング」(実際にやってみて学ぶこと)だ。役員対象のコースでは特にそれが実際の事業戦略に大きく影響する。本文で述べたような、現実にGEが抱える課題をテーマにし現実の解決方法を探るプロジェクト活動だ。

チームのメンバーは海外にも足を運んで数々のその分野の第一人者と議論し、社員でありながら社外のコンサルタントのように動き回る。具体的にはリーダーのあり方やGEのおかれている競争環境、組織の変革、企業人としての倫理、財務分析、戦略的な提携の進め方などを学ぶ。そして最後にウェルチをはじめGEの最高幹部30人の前でプロジェクトの結果を報告する。

最も上位に位置するプログラムが上級役員を対象にした「エグゼクティブデベロップメント」コース。1クラスは40人で1年間に1回、3週間にわたって開催される。一般的にGEで10年以上勤務した経験がある人間から選ばれる。様々な事業、業務、文化を持つメンバーが参加することはほかの上級コースと同じだ。

最上位コースの特徴はプロジェクト活動の独自性にある。GEの各事業のCEOがスポンサーとして資金を出して、自らの事業部に必要なテーマのプロジェクト化を研修メンバーに依頼する。実際にお金を払ってコンサルタントを雇うようにして問題の解決を依頼するのだ。もちろんグローバルなリーダーとして必要な政治、経済、社会のトレンドやGEの様々な経営課題などに関する講義もある。 = 敬称略