米国に「上司道」を学ぶ

部下への愛情や思いやりも意外に重視

米国のマネジャーに求められるのは、明確な目標設定と行動の透明性。日本の「親分肌」とは違うリーダーシップが結束の強い組織を作る。そのための教育を、シリコンバレー企業は社内ネットで実施している。

今年9月末、日本の大手化学メーカーが米国の化学メーカー子会社とアジアにおける共同生産プロジェクトを発足させた。そのプロジェクトをまとめる段階で、米メーカー子会社のある担当者は提携先の日本のメーカーに対して非常なもどかしさを感じたという。

「まず、直接の事業を担当する各部門のマネジャーが十分な情報を持っていないことに驚いた」とその担当者は話す。米メーカーでは、プロジェクトの背景、提携の意味、今後の事業展開の方向性や目標などの詳しい内容が、世界中の関連各部門のマネジャーにメールで同時に配信される。その時点で、提携には直接関わらない米国にいるマネジャーも内容を把握する。

ところが、日本メーカーの方は直接の担当者ですら、今回の提携の戦略的な意味が明確に説明されていなかった。米メーカーの担当者は言う。「日本で会議をした時のこと。ほとんどの場合、相手側は議論を本社に持ち帰って上司と相談して決める。だから何を決めるにも最低1日はかかってしまう。私たちは物理的に米国へ行って会議をすることはできないから、ほとんどは自分たちの責任で決める」。

こうした日本企業の意思決定の遅さ、決断力の鈍さの問題は以前から指摘されていたが、インターネットの普及によって米国がさらなるマネジメント改革に成功した今、その差は広がる一方である。経営のスピードを追求する米国企業は、リーダーに対して以前よりはるかに高い能力を要求するようになっている。

リーダーの条件を示す KPMGの吉原取締役

良い上司5カ条

1. 自らの目標と行動を透明にせよ
2. どんな問題も部下に分かりやすく説明する能力を持て
3. 常にチームの中で最先端を走るプレーヤーであれ
4. 部下一人ひとりにリーダーの素養を持たせよ
5. 上司より部下を大切にし愛情を持って接しろ

最も大切なのが行動の透明性

米国における最先端のリーダーに求められる条件とは何か、日本との違いはどこか。それらを、日本人としては初めて米5大監査法人の1つであるKPMGの取締役に就任した吉原寛章・全米代表パートナーに解説してもらった。

吉原氏が挙げる最も大切なリーダーの条件は、「情報・行動のトランスペアレンシー（透明性）」である。吉原氏は言う。「実は、米国のマネジャーに求められるのは、部下に対する愛情や思いやりだ。マネジャーとしての技能はどの会社でもそれなりにきちんと教育しているから、大きく差がつくことはない。最も大きな違いは、自分のチームの一人ひとりを誠実な気持ちで真剣に考えてあげられるかどうかで決まる」。

それなら日本のマネジャーも得意なこと、と思われるかもしれないが、吉原氏は決定的な違いがあるという。

今までの日本型リーダーシップの典型的な成功例は、行動力があり部下思いの、いわゆる親分肌のマネジャーだろう。こうした親分肌のマネジャーは、「黙っておれについてこい。そうすれば悪いようにしない」というタイプがほとんどだった。しかし、今の時代、上司の言うことに何の批判も加えずただついていく部下はほとんどいない。

もちろん、米国では昔も今もそういう部下は皆無である。しかし、実はマネジャーによっては「この人に自分の

（©弘兼 憲史/講談社）

命を預けよう」と思う部下を抱えているのだ。上司と部下がそうした信頼関係で結ばれた組織は強い。上司が部下を自由に操れるからである。

「上司が自分たちの組織はどうあるべきか、どのように進むべきかの明確なビジョンを持ち、半年以内に実現できる目標を設定して部下の能力に合わせて具体的に指示できる。おれに任せろ、何とかしようではなく、具体的な目標とそれを達成する方法を示せる。もちろん、自分の会社における使命や行動、資金の使い方も全部透明にして部下に示す。そういうリーダーには部下もついてくる」（吉原氏）

次に挙げる条件は「カルチャー・オブ・リーダーシップ」。大きな組織のリーダーだけでなく、それを構成する社員一人ひとりがリーダーシップの文化を持てということである。

冒頭のような例は、まさに社員一人ひとりがリーダーとしての教育を受けているかそうでないかの差と言えるだろう。逆に上司も現場に詳しくなければならない。もし、部下が何らかの原因で欠けたとき、上司はそれに取って代われるだけの知識が必要だからだ。米国におけるリーダーは、その組織の中で常に最先端を走るプレーヤーでなければならないのだ。

日本の部長は大部分が“上司失格”

吉原氏は「ある日本企業からマネジメント改革のコンサルタントを引き受けたとき、課長たちを集めて『あなたは明日から部長に取って代われるか』と聞いたら、全員が手を挙げたのには驚いた。逆に部長は『課長以下の現場の仕事はできない』と言う。米国とは全く逆だ」と言う。マネジャーの能力を評価する方法として、上からだけでなく同僚や部下からも同じように評価を受ける360度評価が当たり前の米国では、部下に容易に取って代われると思われている上司は、それだけで上司失格だ。

最後の条件はチームワークである。チームワークというと、日本の得意技のようにも聞こえるが、吉原氏は「それは日本の強い工場内でのこと。日本のホワイトカラーの場合、組織のパフォーマンスはチームワークよりも組織のトップの力に大きく左右される。それだけ権限が集中しているせいだが、組織のトップにチームワークを最優先させようというはっきりとした認識も欠如しているのではないか」と言う。

日本の工場にいる班長や組長と呼ばれるリーダーは、問題が起きたときに素早く解決するだけでなく、作業の遅い部員がいればそれを補完してチーム全体のパフォーマンスの向上に最善を尽くす。同じような組織を米国ではホワイトカラーが目指しているのに対し、日本のホワイトカラーはチームワークを意外に軽視している、というのが吉原氏の指摘である。

それでは米国の企業はどのようにして優れたマネジャーを育てているのか、次に具体的な企業のケースで見てみよう。

サン・マイクロシステムズ人事担当、フォール副社長（左）とドーマン部長

サン・マイクロシステムズ
勤務中でも自由に研修受講

今やシリコンバレーの代表的な企業になった米サン・マイクロシステムズは、10年ほど前には新しい製品を開発することが最優先の開発型企業だった。

しかし、人事担当のジョン・フォール副社長は「会社が急成長した結果、今やマネジャー育成が最優先課題になった」と語る。サンは急速にマネジャー教育に力を入れ始める。その大半を担うのが企業内大学であるサン・ユニバーシティーである。

ここでは現在、約100人のスタッフがマネジャー教育のためのプログラム開発や、世界中の企業や大学から招く講師の選定に当たっている。サンのマネジャーは、自分が身につけたいと思ったスキルがあれば、就業時間中でも自由にこの講座を受講できる。

企業内大学は米国内の3つの事業所に併設されているが、物理的に出向かなくても電子的な授業を受けられる。社内のイントラネットにマネジャーとして必要なスキルを学べるサイトがあ

り、ビデオを使ったケーススタディーによって画面上の講師と対話するような形で、問題処理の方法や部下の指導方法などが学べるようになっている。

こうしたカリキュラムを実際に作っているイリアン・ドーマン部長は「これまでは試行錯誤で様々な試みをしてきたが、最近、マネジャーのパフォーマンスを評価してみて最も大切だと分かったのは、実は上司がいかにうまく部下とコミュニケーションできるかだ」と言う。決断力や統率力も大切だが、それより部下との信頼関係をうまく構築できたマネジャーのパフォーマンスが最も高かった。

そこで、サンはイントラネットを使った講座を今年から4つのカテゴリーに分け、そのうち2つを部下との関係強化に充てた。1つが「部下をやる気にさせる方法」であり、もう1つが「部下の能力を高め引き出す方法」である。

一方、マネジャーの評価もネットで一目瞭然に分かる仕組みも作った。マネジャーにとって必要な能力が、カテゴリー別にそれぞれ5点満点で評価され、マネジャーごとに点数がネット上で公開される。しかも、単に点数だけでなく、平均点によって緑、黄、赤に色分けされ、どういった能力の改善が急務かを一目で分かるようにした。「こうした結果を公表するのは、上司と部下の間でよく話し合ってほしいからだ」とドーマン部長は言う。

インテル
特別な能力求めず訓練に重点

一方、サンより少し歴史が長く社員の数も多い米インテルは、ネットを使ったマネジャーの教育システムでも先輩格である。その仕組みを作ったトレイシー・クーン取締役は「当社のマネジャー教育システムは、米国で最もマネジメント教育に熱心と言われるゼネラル・エレクトリック（GE）の仕組みに比べても見劣りしないし、むしろネットを駆使している面では先を行っている」と自信を示す。

教育プログラムを作っているインテルのクーン取締役

インテルはマネジャーを日本の係長、課長に相当するクラス、部長クラス、役員クラスの3つに分けた教育システムを持っている。昨年は約2000人がこの研修を受けた。サンと同様、大きな事業所に設けられた企業内大学であるインテル・ユニバーシティーで、1週間、10日単位で実際の講義を受けたりディスカッションをするほか、イントラネットでテーマ別の実習もできるようになっている。

クーン取締役は「インテルは企業文化に沿ったマネジャー教育に特に力を入れているが、その中でもコミュニケーション能力は最も大切だ」と話す。インテル社内の共通言語はもちろん英語だが、世界中でビジネスを展開する同社にとって、世界各国の文化を理解することはマネジャーの最低限の素養になっている。

欧州各国の歴史や文化的背景はもちろん、中国や日本、韓国の歴史や文化についてもマネジャーは理解しなければならない。世界中から人が集まっているシリコンバレーでは、部下が純粋な米国人だけというのはほとんどあり得ない。出身地が異なる部下とコミュニケーションを深めるには、どうしても各文化に対する理解が必要だ。

とりわけインテルは問題解決のために激しい議論をいとわない社風がある。そうした際に相手の文化に対する理解がないと、議論を仕掛けられた側は個人攻撃を受けたと勘違いする危険性もある。激しい議論は大切だが、それによってチームワークが乱れては逆効果になってしまう。

インテルに入社前はバージニア大学でマネジメント論の教授だったクーン取締役は、「マネジャーの技能は突き詰めればコミュニケーション能力といえる。しかし、それは個人の能力に左右されるものではない。多少の時間差はあっても、訓練次第でほとんどの人がマネジャーとしての技能を身につけられる。大切なのは、企業が常に必要なマネジャーとしての資質とそれを得るための方法を示せるかどうかだ」と話す。良い上司とは何か。それは個人の能力というより、企業が積極的に作り出すものなのだ。

（川嶋 諭＝シリコンバレー支局長）

■