

日本企業のリーダーシップ開発の現状と市場との対話 — 幹部育成担当者への調査から —

早稲田大学ビジネススクール 教授 池上重輔

幹部育成調査の背景

組織におけるリーダーシップの重要性は従来から言われている。リーダーシップ研究の初期にはリーダーシップは先天的なものと考えられており、リーダーシップが後天的に開発できるものだとされたのは比較的最近である。様々なリーダーシップ論の変遷を経て昨今は、リーダーシップはトップのみならず、組織内の多くの人が持つべきものであるとも言われている。リーダーシップの定義は実は定まっていないのだが、仮に「組織の中で目標を定め、成果を出す能力」とするならば、それは経営幹部に必須のものであり、多くのビジネススクールにおいてリーダーシップはある程度育成可能なスキルであると認識されている。

筆者はこれまで15年以上にわたって、早稲田大学ビジネススクールでMBAに加えて企業幹部教育にも携わっており、毎年数十社の幹部育成の責任者の方々と意見交換をしている。この10年で特に上級幹部のリーダーシップ開発に関する相談が増え、またその中身も変質してきたように感じている。そうした背景から、本稿は早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センターが2020年～2021年にかけて行った、日本の有力企業の幹部育成責任者に対して行った幹部育成に関するヒアリング調査（LDP調査：Leadership Development Portfolio Researchという名称の調査）の内容を中心に、日本における幹部教育とリーダーシップ開発の概況をお伝えする。また筆者は米国ウォートンスクールと共同で日本のトップリーダーへのインタビュー調査（ジャパニーズ・ウェイ調査）を2019年から継続しており、LDP調査に加えてこのトップリーダー調査からのインサイトにも触れることとする。

共通の問題意識

LDP調査は40社（東証一部（当時）上場企業か、それに類する大手企業）を対象に、幹部育成の責任者もしくは担当者にヒアリングを行った。企業属性としては製造業が20社、非製造業が20社。BtoC企業が16社、BtoB企業が24社であった。LDP調査では、様々な問題意識が聞かれたが、リーダー育成については主に以下のような課題感と方向性が語られた。

(1) 内部OJTの限界と「他流試合」Off-JTの必要性

これまでの経験則の中で意思決定をするのであれば、オン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）で済むのだが、事業環境は非連続的に変化する中で、これからの経営幹部育成においてはOJTだけでは不十分という認識が広まっていた。役員クラスでも現在のような非連続的な環境を経験していないので、後輩幹部に対して教えることが難しい、故に外部の知見を取り入れるオフ・ザ・ジョブ・トレーニング（Off-JT）が必要というのが多くの幹部育成担当者の認識であった。自社の独自育成制度に、他社の優秀な人材と意見を戦わせ、人脈を構築するオープンプログラム等の「他流試合」を組み合わせる企業も複数存在した。

(2) グローバル化とグローバル人材

クロスボーダー案件の増加により、グローバルな戦略を立案し、かつ異文化圏でその戦略を実行する人材が求められていた。グローバルとは単に日本から海外への進出を意味するのではなく、海外のアセットやナレッジをインバウンドとして国内に取り入れることも意味していた。いくつかの企業はそのような人材をグローバルリーダーと呼んでいた。ただし、そのような人材を外部から招き入れても、自社では活かしきれていないとの声も多数聞かれた。そうした環境下で、日本人のみならず外国人も育成対象にして、合同セッションを行う会社もあった。

(3) デジタルトランスフォーメーション

デジタルトランスフォーメーションは多くの企業が重要な戦略テーマとしながらも、その定義は明確ではなく、必要とされるスキル要件が曖昧模糊としているのが問題視されていた。上級幹部層におけるデジタル技術の理解は、かなりばらばらしているようであった。

(4) 新事業創造と改革・変革経験

新事業の創造と拡張も、多くの企業が今後必須となる能力と述べていた。しかし、新事業創造で一定の方法論を持つ企業は殆ど無く、過去の成功事例はたいていの場合属人的とのことであった。社内で何らかのイノベーションが実現できていても、それを収益の取れる大規模事業に発展させられる事業創造人材が極めて少ないことは問題視されていた。

また、言われたことを真面目に遂行する人材は多いが、改革・変革を主導する意識をもった人材、もしくは変革をマネジメントする経験を学んだ人材が少ないことも課題であった。多くの組織内で新事業創造や変革マネジメントの方法論が正しく理解されていないように思われた。例えば、組織的な新事業創造の手法として「ブルー・オーシャン戦略」等があるが、その正しい手法は日本企業ではほとんど理解されていないように見えた。

(5) 全社経営を主導する人材の養成

様々な幹部育成の課題の中で最も重要で深刻な課題として、全社経営を担う人材の養成が進んでいないことが挙げられていた。こうした意見は、多くの事業を持つ売上数兆円の巨大企業のみならず、売上数千億円の企業でも聞かれた。個別の事業責任者を一定のレベルにまで育成することに自信を持つ企業はいくつか見られたが、複雑な環境や企業形態を整理し、全社ポートフォリオの中で個別事業を適切に管理し、成長させる幹部人材を育成することは極めて難しいという声が多かった。

(6) リベラル・アーツ

リベラル・アーツを人材育成に織り込む必要性も語られており、特に地政学は必須となりつつあった。リベラル・アーツを必要とする理由としては人間力向上、海外のトップ層とのコミュニケーション、長期ビジョン構築力等とばらつきがみられた。

LDP調査を通じて、育成・開発対象のポジションが上下に広がってきたことも確認された。以前であれば、選抜的な幹部育成は課長

層から部長層の間という場合が多かった。昨今はそれ以上の役員クラスまでを育成の対象とする事例も増えていた。また、日本企業の選抜育成開始は遅いというのが定説だったが、20代から選抜育成を開始する例も見られた。海外の育成組織（大学等）を使い視野、視座を高めることは有効だが、海外で一定期間研修を受けるハードルは高く、数年前まではそうした事例は極めて少なかった。今回の調査では1日1,000万円もの費用がかかる、欧米のトップスクールによるカスタムプログラム等を利用する事例が売上数兆円の大企業だけでなく、売上で1千億円以下の企業にも見られたことは筆者にとっても驚きであった。

トップリーダーが必要と考えるリーダーの能力

上記の6つのポイントは、ウォートンスクールと共同調査したトップリーダー自身に聞いた、これからのトップリーダー育成に必要なものとおおよそ一致していた。ただ、それらに加えてトップリーダー達はさらにいくつかの要件を語ってくれた。

その中でも、今後のトップリーダーには一層「マルチステークホルダー」マネジメント力が必要であるというのがトップリーダーの一致した見解であった。もともと日本企業は従業員、顧客、地域社会、取引先などの多様なステークホルダーを重視していたが、これに株主も加えたマルチステークホルダーを意識すべきと強調していた。多くのトップが、最近のトップリーダーに求められるものの中で最も変化してきたものとして、市場との対話力を挙げていた。マルチステークホルダーにおける株主の重要性が増加したことで、市場との対話力が脚光を浴びたのだ。しかし、自分自身や組織能力としてIRに自信を持つトップは極めて少なく、若い時期から学び始める必要性が強調されていた。

今回の調査時点では、アクティビスト等と「対峙」という意識を持つ回答者が多かったが、自社をよく研究している株主からの意見を「アドバイス」として聞いて、それを参考に経営を再考するという意識を持つトップリーダーも一部に見られた。

既に日本のリーダー育成は変わりつつあるが、今後一層の変化がみられ、企業間のリーダー格差が広がるのではないだろうか。