

人材育成学会第11回年次大会パネルディスカッション

2013年12月15日に、産業能率大学代官山キャンパスにて、人材育成学会第11回年次大会が開催されました。「今の時代のリーダー育成に求められるもの」を大会テーマとしてパネルディスカッションが企画され、産業能率大学教授の城戸康彰先生のファシリテーションで、香川大学大学院客員教授の八木陽一郎先生、ASTD 日本支部理事の永禮弘之先生、小林製薬株式会社の藤城克也先生にご登壇いただきました。当日のパネルディスカッション内容をお届けします。なお、パネリストの方々の肩書きは大会当時のものをそのまま掲載しております。

「今の時代のリーダーシップやリーダー育成に求められるもの」

パネリスト：

八木陽一郎 氏	香川大学大学院地域マネジメント研究科 客員教授 ユニティガードシステム株式会社 代表取締役
永禮 弘之 氏	株式会社エルクセ・パートナーズ 代表取締役 ASTD 日本支部理事兼リーダーシップ開発委員会委員長
藤城 克也 氏	小林製薬株式会社 業務改革センター業務改革部 部長

ファシリテーター：

城戸 康彰 氏 産業能率大学 経営学部 教授

(敬称略)

城戸：

皆さんこんにちは。これより人材育成学会第11回年次大会のパネルディスカッションに入らせていただきます。

今回のパネルディスカッションですが、テーマとして「今の時代のリーダーシップやリーダー育成に求められるもの」と設定いたしました。リーダーシップという言葉は、月並みな言葉ですが、組織を存続、維持、発展させていく時には、やはり、リーダーシップに期待するというのが、非常に大きいのではないかと思います。今回の年次大会では、現代の日本の組織が置かれている状況というものをよく考えながら、このリーダーシップの問題をとらえ確かめたいということで今回のテーマを設定いたしました。特に、日本の現状を見ますと、不確実性の時代といえますか、先の変化が読めない、劇的な変化をする、そういった環境の中で内部のいろいろな人を元気づけ、動機づけて動かしていかなければならない・・・、

また、足元を見ますと、サービスや知識を使って仕事をする側面が非常に強くなっています。こういった仕事を効果的にどうリードしていくかが企業の成長にとってもキーになっているというのが現状ではないかと思います。

そのような背景で、今回は3名のパネリストの方にご登場いただくことにしました。簡単にご紹介いたします。

皆様から見ますと左側になりますが、八木陽一郎さんです。香川大学の地域マネジメント研究科で客員教授をされています。研究者という側面もあるのですが、もう一方で経営者、実務家という側面も持っておられ、ユニティガードシステム株式会社の代表取締役社長も兼ねておられます。昨年、「内省とリーダーシップ」という本を出されています。リーダーシップ研究もされていますが、経営トップとして、いろいろな取り組みもされています。リーダーシップを発揮されている方としても、今日はお話をさせていただくことになっています。

それから皆さんの右手になります。永禮 弘之さんです。永禮さんも肩書きを二つお持ちで、エグゼクティブパートナーズの代表取締役をつとめていらっしゃるると同時に、ASTD ジャパン支部の理事であるとともに、リーダーシップ開発委員会の委員長をされております。ASTD ジャパンではリーダーシップに関して、いろいろな調査研究をされております。お手元にある資料は、過去5年ぐらい出された報告書をまとめられたものでございます。本日は、それを中心にお話いただく予定になっております。

それから次に、小林製薬の藤城さんです。今は業務改革センターの業務改革部の部長でいらっしゃいます。八木さん、永禮さんの話に続きまして、藤城さんには、小林製薬さんの社内で、非常にイノベティブな事をしなければならない中で、どういう形でリーダーを育成しているかとか、人事的な側面からのリーダーシップの話をしていただくことになっています。

今日は、このお三方を中心としてパネルディスカッションを展開して行こうと思っています。どうかよろしくをお願いします。

遅ればせながら、私は、今回の進行役をやらせていただきます産業能率大学の城戸でございませう。どうぞよろしくをお願いします。

それでは、さっそく八木さんからお話をいただけたらと思います。

八木：

改めまして、皆さんこんにちは。八木でございます。今ご紹介いただいた通りですが、3月までは香川大学の教員をしておりまして、4月から、全く個人的な事情で、家業を継ぐ事になりました。ファミリービジネスですが、4月から急に今の会社の社長になるという、個人的にもかなり大きなキャリアの転換を経験しました。そういう予定が元々あって、それまで仕事をしていたというわけではなくて、本当に急な事でした。それまでちょうどサバティカルでアメリカのケースウェスタンリザーブ大学というところに研究に行っており、ずっと組織開発の研究をしていました。組織開発とリーダーシップが、私にとってはメインの研究

テーマでした。

さて、今日は人材育成学会の年次大会ですね。こうして会場を拝見いたしますと、実務家の方と女性の方も多いのでしょうか。そんな事を思ったりしながら今、壇上に立っているところでございます。今日のテーマは今の時代のリーダーシップやリーダー育成に求められるものという事ですので、私なりに、これまでの研究者の視点と現在の実務家としての視点と、両方あわせて感じている事をお話しさせていただこうと思っております。15分ぐらいという事で、あまり詳しくはお話しできないところもありますが、「今の時代の」という事ですので、まずは組織というものについて大きく歴史を振り返ってみたいと思います。

組織の起源を遡ると、それは約20から16万年前、狩猟や採集によって人類が生きていく糧を得ていた時代になるわけですが、その時代の組織とは生きるための共同体であり、家族的な小さな集団でした。それから徐々に農耕が始まり、生産物に余剰が生まれると組織には支配者と階層が生まれ、アメとムチによるマネジメントの原型が生まれました。それがだいたい紀元前1万年頃からの話です。そこから18世紀半ばの産業革命の頃までには、計画や規則、専門化と分業体制、指示命令系統などがより合理的に整えられた官僚制が整備されていきました。

そして、現代においてはIT技術の革新的な進歩によって、情報伝達コストが劇的に低下し、誰もが極めて低いコストで情報を受発信できるようになりました。そのような背景からネットワーク型の組織形態が出現してきているわけです。こういったネットワーク型組織の可能性としては、情報発信によって個人同士が自由につながり、個人の主体性が高まり、組織に多様なアイデアや情報をもたらされるという話は一般論としてもよく言われているかと思えます。

おそらく、これまでのやり方、つまり官僚的で合理主義的な管理のやり方については、私たち組織学者もかなり研究をしてきて、それについては、かなり精緻な方法が多くの企業に導入されてきていますが、特に90年代以降、ネットワーク型組織の時代において、どういうリーダーシップが求め

られるのだろうか、あるいはそれまでの管理型の社会におけるリーダーシップと、新しい時代のリーダーシップというものは、どう違い、どういう風にそれらが共存していけばいいのだろうかといった事が、特に2000年代以降、かなり集中的に議論されてきたと思います。

その中で私自身が強い影響を受けてきたのは元MITのダニエル・キム教授が提示した「成功の循環モデル」です。これは「関係性」→「思考」→「行動」→「結果」→「関係性」・・・という具合に循環するモデルで、ご存知の方も多いと思うのですが、少し簡単にご説明させていただきます。

今までのマネジメントでは多くの場合、まずは「結果」に意識を集中させてきました。結果とは、たとえば売上や利益といった非常にわかりやすい数値です。私は以前、自動車販売店の営業所を取材させていただいた事があるのですが、そこで必ず見かけたのは壁に貼られた模造紙で、そこには営業の方々のお名前とそれぞれの方の売上げが棒グラフで示されていました。これぞまさに「結果」ですよ。私が取材したほとんどの営業所長が一番注目していたのはこの結果でした。

「結果」が悪いと、たとえば部下の中に結果が出ていない営業マンのAさんがいるとすると、次に営業所長はAさんの「行動」をチェックするわけですね。Aさんは、どれくらいお客さんに会っているのか、自動車業界ではよくホット客とか言いますが、今にも買いそうなホットな客にどれくらいコンタクトをとっているのか、月にどれくらいパンフレット配っているのか、そのような行動をチェックするわけです。ここまでは平均的なマネージャーだったら必ずしていることでしょう。

それでも部下のAさんはなかなか結果を変えられない。そういう時、営業所長はAさんに対して、「何を考えているのだろう」「やる気がないのか」「それとも何か悩んでいるのか」という風に、Aさんの「思考」について考えはじめます。そして、相談にのったり、アドバイスをしたり、叱咤激励したりするわけです。だいたいここまでが平均的なパフォーマンスのマネージャーがやる事だと思います。

一方で、成功している営業所長さんはどうなの

かという、結果は後からついてくるものであることをよく理解していて、遡っていくとその組織の中の「関係性」、たとえば営業所の中のメンバー同士の人間関係がどうだろうかといったところを注意深く見ているのです。お互いの会話や挨拶、信頼があるのかどうか、助け合ったり教え合ったりしているのか等、お互いの関係性の質を見ていたんですね。関係性の質が高いと、その影響で思考が前向きになり、ポジティブな方向に向けて挑戦するといった行動が次々と自然に現れ、最終的に結果もよくなっていくわけです。

これが成功の循環モデルであり、つまり「関係性」→「思考」→「行動」→「結果」→「関係性」・・・という因果の循環です。今までどちらかと言うと、この「関係性」の部分というのは、私たちの視点の中からどうしても漏れがちでした。なぜ視点の中から漏れがちだったのか。それは、私たちは外に目を向けることは得意でも、自分自身に目を向けることが苦手だからかもしれません。組織の中の「関係性」というのは他人事として自分と切り離すことが出来ないのも、部下のAさん一人だけの問題ではなくなるわけです。私もその「関係性」を作っている一部という事になるわけですね。どうしたら「関係性の質」を高めていけるのか、そのために自分自身のあり方はどうあるべきかが問われるという話になってくるのです。そういう「自分のあり方」や「関係性の質」に目を向けざるをえないという話なのです。

これは私の個人的な考えでもありますので、実証的に云々という訳ではないのですが、今、この時代のリーダーの役割というのはどのように変わってきているのだろうかと考えると、コントロールして人を動かすという時代ではなくなってきており、そういう認識だとなかなかリーダーとしてうまくいかないと感じています。人を動かすよりも育てること、まさに人材育成という事に重点が大きく移ってきているのではないかと思います。指示命令によるコントロールを手放し、理念やヴィジョンへの共感によってメンバーが主体的に動いていくという事がきわめて重要なのではないかと思うのです。そのためには、理念やヴィジョンを言葉で伝えるだけでは十分ではなく、

リーダーとして自分自身がメンバーにとっての見本となれるかどうかが大切になると思います。よい関係性を作っていくには、自分自身のあり方が大切になり、共感を引き出すためにもやはり自分自身のあり方や生き方みたいな事が問われてくる、そんな時代になってきているのではないかなと思います。どういう人材をどのように育てるべきかという事を、より明確にしていく必要があるだろうと思っています。

私としては、自律型人材を育成していく事が非常に重要な時代になってきているのではないかなと思っています。自律型人材をわかりやすく表現しますと、さまざまな困難に対して、自分自身の可能性を全開にしてピンチをチャンスとして解決していく、そういう人です。別に指示命令がなくても、問題解決していけるような人材であると思っています。

では自律型人材はどのように育つかということですが、それには内省と対話がとても重要であると思います。内省とは何かということですが、内省は自分自身を見つめる、すなわちもう一人の自分を育てるプロセスであり、批判とか評価といった判断を一旦保留して、あるがままに自らをただ見つめ、探求し、気づき、味わい、受け止める、という事です。分かりにくいかもしれませんが、まずは自分を見つめるもう一人の自分というものを意識するのです。別にジャッジしたりとか、こうあるべきだろうという話は置いておいて、ただ自分を見つめるという事ですね。それが非常に大事だということです。

内省に関しては、実際にいろいろと調査しているのですが、内省経験が非常に多い方は、やはりリーダーとしてのパフォーマンスがすごく高いのです。まずご自身のストレスが少ないですし、また部下の活性度というのが非常に高いのです。それに経営の業績面でも良いのです。私は内省経験に関するアンケート調査をこれまでに何万人もの経営者を対象に行ってきました。また、回答にご協力をいただくことが出来た内省経験の多い経営者に何人もお会いしてインタビューもしてきました。実際にお会いしてわかったのですが、内省経験の多い経営者はそうでない経営者に比べて、と

てもいい経営をされていることが多かったのです。

さらに、対話とは何かという話ですが、対話とは自分自身の「今ここ」をしっかり味わいながら、「今ここ」に相手を受け入れ、判断を保留しながら相手と共に探求を続け、気づきを分かち合い、共に創造する行為ですね。リーダーにとって部下から報告を受ける等の会話の機会は多くあると思うのですが、「今ここ」という瞬間を共有しながら対話をしている事は、実は少ないと思います。どういう意味かといいますと、たとえば、話をしているのだけれど片手でスマホをいじっているような状態は、「今ここにいる」という感じがしないですね。頭の中がどこかに行っていますよね。いつか、どこかの事を考えているような感じですね。最近、マインドフルネスという言葉が、組織や人材の研究でもひとつのキーワードとしてよく出てくると思うのですが、マインドフルな状態、つまり「今ここ」にある状態を意識しながら、そこで相手を見る、そうでないと基本的には判断の保留は非常に難しくなります。なぜなら、意識が「今ここ」になれば、思考が過去の習慣的なパターンに束縛されてしまうからです。あるいは上の空であれば、なかなか気づきは生まれず、気づきが生まれなければ、新たな創造が生まれることも難しいという事ですね。

「今ここ」にあることの大切さについては説明が難しい所もあって、うまく説明できるかどうか分からないのですが、別の角度から少しだけトライしてみたいと思います。MBOすなわち目標による管理を、多くの会社でされていると思うのですが、機能しない場合とはどういう場合なのだろうかとずっと考えていたわけです。目標ですから、必ず未来のことですね。いつかの時点の話ですよ。つまり、いつか未来の時点に対する目標を今立てるということです。これがうまくいかないという時にはいくつかパターンがあると思うのですが、ひとつの背景として、この「今」がどんどん過去になって、時間がどんどん進行しているということがあられると思います。過去に立てた目標に今の自分が縛られるという事が常に起こっているわけですね。そのためにモチベーションが続かない・・・、半年前に立てた目標に今はもう燃え

ていない自分がいるとなるわけです。目標を立てた時は「それを実現したいな」と思って燃えていたかもしれませんが。しかし、その時は徐々に過去になっていきます。ですから、常に今自分の内面から湧き上がってくるエネルギーときちんと繋がっていないと、過去に束縛されているような感じになってしまうという事がひとつのパターンとしてあると思います。

それともうひとつは、遠い未来の時点に向けて立ててしまった目標が今の自分にとってプレッシャーになりすぎてしまう場合ですね。目標があまりにも高すぎてしまう場合もそうですね。プレッシャーになりすぎてしまう場合、フローに入れないですから、徐々にそれが圧迫になってしまうわけです。こういう観点からも常に「今ここ」に自分がきちっと繋がっているのだろうかという事を意識しながらやっていく事が大切であると思っています。

私自身、そういった事を確認する意味で、社員との対話の場というものをたくさん持つようにしておりますし、会社の中だけではなくてオフサイトの合宿でも対話の時間を多くとっています。元々大学の教員をしていたこともあり、そのような場で自分に注意していることがあります。それは、私の方が正しい答えを知っているかのような態度を決してとらないということです。そんな態度をとってしまうとその答えを教えてくださいという依存型の人材しか育ちません。ですから、私自身も常に判断を保留し、内省をし、対話をしながら、皆と共に答えを探し、創造していく。そういう事をずっとやり続けています。このような取り組みを通じて自律型人材を社内に育てていく事を目指しています。自律型人材を育てるためには、常に私自身も成長し続けなくてはならないと思っています。まとまりがなくて申し訳ありませんが、以上です。

城戸：

本当は、自社でどのような事されているかという非常に面白い話があるのですが、どちらかというと一般的な形で紹介していただいた感じがします。後ほどの話で、自社の例でこんなに変わった

という話も出るかもしれませんが。それでは次、永禮さんお願いします。

永禮：

エレクセパートナーズの永禮と申します。よろしく申し上げます。

リーダーシップの話をするという事でご紹介をいただきましたので、簡単に弊社の活動紹介および、先ほどご紹介いただいたASTDの紹介をして、具体的にASTD ジャパンで、五年ほど調査研究してきた内容の骨子をお伝えしていきます。ご興味のあるテーマについては、後ほどご質問いただければと思っています。毎年まとめた調査報告のレポートの資料をみなさんにお配りしていますので、今日話きれない部分に関してはこちらの方をご参考にいただければなと思っています。

私の会社は、企業研修、ならびにコンサルティング、それから役員を対象にしたコーチング等、まさしく八木さんが仰っていた内省と対話を促すためのディスカッションパートナーとなりうる仕事をしております。今回は、私のもうひとつの役割であるASTDの方の調査報告を中心にご紹介していきます。

ASTDというのは、リーダーシップ開発だけではなくて、人材開発、組織開発をテーマにするアメリカに本部がある非営利団体です。今年七十周年を迎えています。毎年、全米各地で国際会議を順繰りに開催しており、私もその国際会議にここ7、8年参加しています。そのトレンドも踏まえて日本で情報発信をしていく、もしくは日本で会員を獲得していくという位置づけで、2008年から日本支部としてASTD インターナショナルネットワークジャパンが設立されました。現在、日本の支部で、会員が300名弱位いらっしゃるのですが、日本向けの情報発信を行いながら、会員獲得をするという組織ですので、もし、今日のお話を聞いていただければご興味いただければ、お声をかけていただければと思います。

これから話すのは、ASTDの日本支部のリーダーシップ開発委員会という調査研究活動での内容です。そこでは、具体的に年間テーマを決め、それについて、私も含めて十名前後ぐらいの委員の方

と一緒に調査研究を行ないます。こういう形で、学会で報告をさせていただきますが、一年間ボランティアの委員で、だいたい十回ぐらいのディスカッションで、ある程度アウトプットをまとめるという事になります。ここで発表させていただく内容も含めて、その後きちんと統計的な実証研究はされているかというところもあるかと思われまいます。どちらかと言うと仮説ベースで話している部分もあると思いますので、そちらの方は、ご容赦いただければと思います。

これから、ここに掲げられています五つのテーマについてご紹介していきます。

一つ目は、ASTDの2008年度に取り上げたリーダーシップ開発のアプローチです。リーダーがどうあるべきかというのではなく、企業の中で、リーダーシップ開発をするアプローチとして、どう標準的に適用できるかということ ASTDの中で提唱してこれを広めていこうということで、LEADSモデルというものが出来上がってきました。これについては、ちょうど2008年にASTDが提唱したという事で、では日本でLEADSモデルを適用しようとする場合にどのような課題があるのか、どのような事がメリットになるのかという事を2008年度は調査研究いたしました。

2009年度に取り上げたのは、LEADSモデルというのはかなり組織的に体系的にリーダーシップ開発をするアプローチになりますが、理論的な意味でバックグラウンドとしてあるのがリーダーシップパイプラインという考え方です。実際に日本でリーダーシップパイプラインの理論に基づいて、体系的にリーダーシップ開発をやろうと思ったときに、どんな課題があるのかという事を実際の日本企業の現状に当てはめながら考えていったというのが2009年のテーマでした。

2010年度は、ちょうどこのあたりから、かなり円高が進んで、日本の製造業を中心にグローバル化がさらに加速した時期でしたけれども、今多少円安に振れています、その頃は80円を切るというような状況があったので、グローバル化とグローバル人材、もしくはグローバルリーダーということが、日本企業の中で、特に大きな製造業を中心に、注目が集まっていた。2010年度は、

グローバルリーダーを育成する・・・、特にリーダーといっても色々な階層があるので、現地法人のトップをどうやって、外からヘッドハンティングするのではなく、どうやって内部で育てていくかという事を、どういう組織のアプローチで、もしくはどういう人材を育てればいいのかという人材像・・・、具体的にどういう経験をさせていけばいいかということ調査研究したのが2010年度になります。

2011年度は、皆さん記憶もおありかと思いますが、東日本大震災が起きました。日本の総理大臣を含め、危機的な状況でのリーダーシップはかなり違うのではないかと。もしくは、リーダーシップがある意味、非常に重要なポイントになってくることが、皆さんに認識されて注目が集まったという事があったのです。では、危機対応のときのリーダーシップのあり方というのは何か違いがあるのか。具体的にどう違いがあるのかという事を調査研究したのが2011年度になります。

2012年度からは東日本大震災も終わり、どちらかと言うと企業をどう立ち直らせて再生していくか、更に成長していくかに関心が移ってきました。2012年度、2013年度という2年間で、これは進行中なのですが、イノベーションを継続的に起こす企業というのが日本の中でもいくつかあり、これはどういう組織運営、もしくはどうリーダーシップ開発をしているかという事を、トップのリーダーシップのあり方、組織文化、人材マネジメント、具体的な現場のオペレーション、そういったことも踏まえて、どこがちがうのかという仮説を立てて、実証していこうという段階に入っています。

今日は全部、具体的にいろいろお話していくと時間が足りませんので、いくつかのテーマをピックアップしようと思います。私自身がこの調査研究の中で気付きがあったことも含めて、皆さんと共有したいと思うテーマを、私の独断に基づいてピックアップさせていただいて、ご紹介していきたいなと思っています。

一つ目はですね、LEADSモデルです。これがどのようなモデルなのかということ、もしかしたら企業の人事実務家の方は、いいモデルであれ

ばちょっと使ってみようかな、という事もおありだと思うので、そちらについてまず簡単にご紹介します。リーダーシップパイプライン理論の中でいくつか私自身も気付きがあった部分がありまして、こちらについてもお話をさせていただき、最後は、グローバルリーダーとイノベーションについては、若干今、完全に答えの出てない部分もありますが、課題認識などをお話できるかと思っています。

一つ目の LEADS モデルに関しては、皆さんお手持ちの資料の中に五つの段階の図がありますが、こちらのほうが具体的に LEADS モデルの内容になっています。これは、よくありがちだと思いますけれども、5つのスペルの頭文字を振ってリーダーシップに絡めて LEADS と呼んでいます。具体的にはリーダーシップの開発の基礎を築く Lay the Foundation の L、Envision the Future つまり開発の方向性を描くの E、Agree on and Articulate an Action Plan というリーダーシップ開発の実行計画を明確にするの A、Design the Development Elements のリーダーシップ開発の最後の要素をデザインするの D、最後が改善し続けるという Sustain Progress の S、この五つの頭文字をとって LEADS モデルと言っております。このモデルが従来型のリーダーシップ開発とどう違うかということ、一言で言うと、えてして日本企業のリーダーシップ開発というと、研修なり何かプロジェクト活動なりというのがイベントで起こっていて、全体、つまりトータルで繋がっていないという事が結構起こっています。これに関しては ASTD の国際会議での発表の中でも、そういう問題意識は日本だけでなく、世界各国も持っており、それを実際に調査したレポートもあります。それによると、全体の仕組みの中で、リーダーシップ開発なり研修を一個一個のイベントではなくやっている企業は、アメリカのコンサルティング会社の調査なので七割ぐらいの回答は米国企業なのですが、世界各国で、10パーセントしかないという結果が出ています。他の企業等は、もう少し絞り込んだ階層に対してリーダーシップ開発を行う、もしくは場合によっては、バラバラの研修をカフェテリア形式で並べて、それをリーダー

シップ開発またはリーダーシップスキルの開発としている状態の企業が残りの9割ぐらいですね。段階によって多少違ったりするのですが、このような状況があって、LEADS モデルというのは、まず企業理念と企業戦略から出発して、それに基づいてきちんと人材像を明確にし、その人材像に従ってリーダーシップ開発、それも研修だけではなくてトータルの人材マネジメント全体の中でやっていくということですね。午前中と午後 talent management のセッションがあったと思いますが、talent management の考え方に近いと思いますね。それをリーダーシップ開発の中に盛り込むという事ですね。こういうのが LEADS モデルの思想です。ですから、日本企業において何が問題になるかということ、まずひとつは、自社が求めている人材像を明確にして、それを人材マネジメントに盛り込んでいる企業がどれだけあるかということ、あまりないのではないかと、ということがひとつですね。それから、それをやろうと思ったときに、どこが中心になってやるのかということがあります。人事部門というのは、皆さん実感されているかもしれませんが、採用なら採用、教育なら教育、評価なら評価というように、細部に分かれており、そこが現場の事業部門とは、かけ離れた人事部というところで、中央集権的に管理されていたりします。ひとつひとつの人材マネジメントの要素を、どこが主体になって全体として統合していくのかという問題があります。この2つの問題が、実際に LEADS モデルを導入しようと思ったときには、日本企業の難しいところではないかという議論がありました。

2つ目のリーダーシップパイプラインについてもまさしく今の議論と同じようなところがありまして、具体的には、論点を3つ設定して議論してきました。ひとつは今、私の方で申し上げたリーダーシップを発揮してもらおうリーダー像というものを、どう設定するかですね。それを継続的に人材プールとして、維持発展させていったときにどういった問題が起こるか、特に選ばれなかった人のモチベーションをどうするか・・・とか、エリートコースになってしまうとこれがまた弊害になるのではないかと・・・とか、そういった人材プール

の中に人を送り込むときの評価基準というものが、もし成果主義で今期の成果を追っているとすると、人材育成というものは長期投資になりますと、毎年毎年人事評価をしている評価基準と、これからリーダーシップ開発をして長期的にその会社に貢献して欲しいリーダーを育てる場合のリーダーを選ぶ基準というものは、必ずしも一致しないのではないかとすることがあります。一致しないとすると、これを組織の運営の中でどう整合させていくのかということを議論しました。結論としては、委員の中では、切り離れたほうがいいのではないかと結論に至ったのですが、それに関しては、先ほど申し上げたように、それが本当に正しいのかということを実証できるところまで行っていません。実務家の間では切り離せばいいという結論ですとか、後はエリートコースを絶対作らないほうがいいのかですね。作った事により選ばれなかった人のモチベーションダウンと選ばれた人の慢心、この2つによって組織がおかしくなってしまうのではないかとことです。このリーダーシップパイプラインというのは、組織全体で主要なポジションを特定した中で、人を育成していくという考え方ですけれども、そのパイプラインに乗る人材プールに選ばれた瞬間、その人がエリート意識を持つと、これは組織の運営上まずい・・・という話がこの中で行われていました。

それからグローバルリーダー、それからイノベティブ企業についても、議論はしてきました。まずひとつ、グローバルリーダー育成についての結論としては、リーダーに求められる役割要件ですとか能力要件、これは別にグローバルという冠をつけようが、リーダー、日本国内で組織のリーダーを務めようが、なにも構成要素は変わらないのではないかとことになりました。これは10名ぐらい実際に海外で活躍されたり、国内の外資系の企業でトップをやられたりした方にインタビューして、いろいろとその方のリーダーとしての考え方なり、その人がどういう経験を通じて、どうリーダーシップを身につけたかという事をインタビューの中で探っていたのですが、結果として構成要素は変わらないということでした。では、何が変わるのかと言った時に、一番変わるの

は、異文化の色々な価値観、多様性のある人たちの中にぼつんと一人、落下傘で行かなければいけない・・・、その時のアウエーの環境の中で、どうやって自分自身が考えている事、もしくは会社が方針として求めていることを、リーダーとしてコミュニケーションするかということが変わってくるのです。これを、伝えるだけではだめで、それにインスパイヤ、つまり、意気に感じて全体が動いていくという事が必要になってくるということです。先ほどの八木さんのお話ではないですが、日本企業は、自主的に参加して経営をしていくという事を強みとしてこれまでやってきたわけです。それを海外でやろうとすると、同質化した阿吽の呼吸の中で日本の組織運営とは違う・・・、色々なコミュニケーションのロス、ロスというかコミュニケーションの難しさ・・・、それからそれをお互いに理解しあうときの前提条件を対話の中で交わしていく。赴任の長さということを考える時に、たとえば3年なり5年なり、ある程度期間が区切られた中で海外に行って、難しい中でコミュニケーションしていく・・・、参加型の経営をするのであれば従業員、外国の現地の方々から意見を吸い上げながら組織運営をしていく・・・というのが、これは構成要素としては、コミュニケーション力とか、戦略を伝える力とか、戦略思考とか変わりはないのですが、アウエーの環境においては、難しさが圧倒的に違うということが、私たちの結論でした。具体的に必要となる経験という議論もしました。やはり人は多様だという事を認識するために、なるべく実際に海外に早めに出て異文化の体験をした方がいいとか、それはいくつぐらいじゃないと間に合わないかという、グローバル企業のトップというのは、アメリカ、ヨーロッパでは、40代から50代がトップになっています。そういった方たちと同じくらいのタフさで伍していくためには、40代中盤のグローバルリーダーを育てるためには、23、もしくは大学院で25、6といった20代しかない。ではどうやって育てるのかといったときに、実は時間がないよねとなりました。3年のローテーションを7回、その7回のチャンスを使ってどうやってグローバルリーダーのトップに育てるか・・・ということは、

かなり今の日本企業の組織運営それから人材マネジメントの実態を考えると、チャレンジであり、やはり今のやり方、つまり、本国の人材マネジメントそのままのやり方で行っていく場合は、20年ぐらいでグローバル企業のトップを育てるのは無理なのではないかという議論まで出ました。かなり人を絞り込んで、20代の中盤ぐらいからは、グローバル企業の経営者を育成、先ほどのリーダーシップパイプラインの考え方に基づいて、入れ替えは行いますけれど、リーダーとそれ以外のオペレーションをやってもらう人とを分けて、リーダーを育成していくぐらいの思い切ったやり方をしていないと、難しいのではないかという議論になりました。

この後は、イノベティブ企業のリーダーシップ開発というところですけど私の方の持ち時間がなくなってきています。実はこのイノベティブ企業のリーダーシップ開発に関しては、3人目の藤城さんと一緒にリーダーシップ開発委員会でやってきているところもありますので、ちょっと無責任なところもありますが藤城さんにバトンタッチして終わらせていただこうと思います。どうもありがとうございました。

藤城：

皆さんこんにちは。小林製薬の藤城と申します。

今、永禮さん非常にうまく振っていただきました。現会長が三十年ぐらい社長をやっていた・・・、その時に弊社が取り組んできた、競争力を継続するための人材育成施策について、二十分という時間なのでちょっと表層的なお話しか出来ないかもしれませんが、具体的にご説明したいと思います。

まず会社の概要ですけども、大阪に本社がありますコンシューマー向けの製薬会社です。OTCとか売っている会社、売上が1300億ぐらい、従業員が2000人ぐらいという大阪の中堅企業だと思ってください。今からお話しする内容は、オーナー企業で、かつ大阪の会社で中堅のコンシューマー向け企業だという条件がそろってないと、もしかしたらうまくいかないかもしれませんので、皆さんには参考までに聞いていただきましたら結構か

と思います。

商品ですけど、コンシューマー向けといいましたように、製薬会社ではありますけれど、薬局さんで売っている、いわゆる OTC ですね・・・、オーバー・ザ・カウンター、こういった商品が主たるものです。特徴的なので言いますと、たとえば、熱さまシート・・・、これはかっこよく言うと、濡れタオルをこういう商品に置き換えたという・・・、文化を創った商品ですね。今まで世の中に全くなかった商品です。あるいはアイボン、これも今までに目にゴミが入ったら洗面器で顔を洗っていた・・・、目を洗っていたのですよね。ところが、顔がびちゃびちゃになるし、化粧も落ちてしまう・・・、それをこういったカップのものに変えたわけです。これもある意味文化を変えた商品ですね。今の、おそらくお子さん熱出したときに濡れタオルを絞っているお母さんはいらっしやらないだろうし、洗面器に顔つけて目を洗っている人もいらっしやらない・・・、そういう商品を作るのが弊社という風に思っていたら結構です。

弊社の戦略は、ブルーオーシャン戦略をとって、必勝パターンがあります。まず新しい市場を見つけます。要はですね、大きなマーケットには、たとえば洗濯用洗剤みたいなマーケットでは、花王さんとか P&G さんとかですね。花王さんとか P&G さんのような非常に大きな会社と我々中堅企業がまともに戦っても勝てないということで、我々はあくまでも新しい市場を作り、市場を見つけたら、更にそこに瞬時に製品を上梓する・・・、それによって高いマーケットシェアをとって、結果的には高い利益率がもらえるということです。分かりやすく言うと一千億の市場で十億の売り上げがあるのと、十億の市場で九億の売り上げがあるのとでは、どちらの利益率が高いかと・・・、そこを色んなところで押さえていこうというのが弊社の戦略です。キーサクセスファクターは、あくまでも顧客志向であるということ、それと創造と革新を続けるということ、とにかくスピードを上げていきましょうと・・・、失敗してもいいからチャレンジしよう・・・というのが弊社の戦略でございます。これを実現するために

当然指針を示さないといけないということで、基本理念は創造と革新です。とにかくやり続けましょうと。それによってすばらしい快を提供しましょう。快とは爽快とか快適とか、そういう意味です。

ただ、これであれば説明しなるとなかなか分からない・・・やはり大事なのはワンワード、ツーワードで分かって、かつ全員がすぐに理解できるということで作ったのが、この「あったらいいなをカタチにする」という・・・、ブランド憲章と我々は、呼んでいますけれども、今CMにも入っています。これはお客様が店頭で商品を手を取った時に、ああ、こういうのが欲しかったと言われる、そういうものを商品化しましょうというのがわれわれの戦略でございます。

それをやるために、従業員がいろいろとするという事で、まずは、並外れた顧客思考をする、単なる顧客思考ではなくて並外れた・・・、何が並外れたかというのは、社員が一生懸命考えましょうということですね。それと社員の人たちが主役ということです。コンシューマー向け商品なので従業員もイコール消費者なのです。ですから自分たちが消費者の立場に立って、商品でも何でも考えていこうということです。

行動規範としては、とにかく新しい事、違った事をやろうと。それとスピード重視ですから、物事は単純明快じゃないといけない。複雑なのはスピードが出ない。それと今日テーマに出ました自律型人材、これを要求しています。自分で考えて自分で決断して自分で実行して・・・、まあちょっと難しいのは、責任を取りましょうということですね。そういう意味で弊社のマネジメントサイクルみたいながあります。要は、小さいけれども、イノベーションをどうやって継続していくかというマネジメントサイクルがありまして、それが何かと言うと、まず全社員参加経営というところから始めて、経営トップがトップダウンで自分たちの思いを十分伝えよう・・・、自分たちがやるべきことを伝えよう・・・、逆に従業員はそれを受けてどんどんボトムアップで、社員の一人一人が経営に参画しましょうと・・・。更にマネージャー、特に中間管理職、われわれ部長、

課長は、現場従業員をきちんと組織運営しましょうと。更に横のコラボレーションですが、ダイバーシティという言葉がありますけれども、マネージャーが率先してこの横のコラボレーションをやっていきましょう・・・、ここはとても大事なところなんです。全体で言うと、一般社員に対しては非常に甘い会社、甘いというか優しい会社ですね。でも中間管理職に対しては非常に厳しい会社、という事です。後ほどご説明します。

じゃあなぜ、全社員参加経営かという事ですが、いくつか理由がありまして、やはり大事なのは、末端のマーケットを知っているのは、日々店頭を回っている営業マンですから、彼らがいかに早く経営陣に課題を上げていくか、あるいは経営陣は、経営陣の思いをいかに末端社員に理解してもらうかということ、これが重要です。

二つ目は、非常に重要で、ブランド価値と最近よく言われますよね。食品偽装等がブランドをがたがたにするといった問題です。ブランドを築くのは非常に難しく、時間もかかります。しかし、ブランド価値を破壊するのは一瞬で出来ます。その意味で100-1=99ではなくゼロです。これは、どういうことかということ、たとえば小林製薬にお客さんがクレームの電話をしてきたとします。たまたま、電話を取った従業員の態度が悪かったら、とんでもない会社だ・・・、こうなったら、そのお客は、二度と商品を買わないぞとなりますね。ということは、お客様にとっては、その社員が小林製薬のすべてなのです。一方で、文句をいうつもりで、クレームの電話をしたところ、ものすごくいい対応してくれたとします。そのお客様は、今からも小林製薬の商品買おうと、さらには、友達にも勧めようとなるわけですね。だから一人の従業員がどっちに動くかによって企業価値というのは大きく変わる・・・、だから全社員参加経営という事ですね。それと効率的に組織運営しようと思うと、やれと言われたことは、なかなか創意工夫しないものですが、自分で考えてやろうすると、創意工夫をしますから、やはり効率的な組織運営しようと思うと、自分で考えて工夫してもらおうということです。

最後はちょっと似ていますけれども、やりがいを

持って仕事してもらおうと思うと、やはり、やれと言われてやったことよりも、自分で考えてやった事のほうが楽しくて、嬉しいですね。モチベーションも上がりますよね。だからこれをやろうという事です。したがって全従業員が自律的にこういうことやっていくのが小林製薬の強みだということです。

ここから具体的な仕組みのお話をしたいと思います。大きくボトムアップの施策とトップダウンの施策とミドルのマネジメント施策ですね。ボトムアップの施策は大きく三つあって、全社員が環境変化やニーズにすばやく対応しようという事で、フラット組織、さん付け呼称をずいぶん前からやっています。もう二十年ぐらい前ですかね。それと社員一人ひとりが主役だという意識で、チャレンジ精神を醸成しましょうということで信賞必嘗という仕組みを持っています。これは造語ですね。ほめてほめてほめまくりましょうということです。それと三つ目は経営理念をちゃんと実践した人には評価しましょうという、これがボトムアップの施策です。

トップダウンに関しては、経営理念浸透ということでLA&LAをやっています。それとミュージアムを作りました。経営者マインドを醸成しましょうという事で選抜教育をしています。

最後ミドルマネジメントに関しては、やはりマネジメントの力を強くしないといけないので多面評価をやっています。アセスメントであり部下評価ですね。チームワークが非常に重要です。イノベーションは、個人からは生まれません。特に小林製薬のような会社は、イノベーションはチームあるいは組織からから生まれますので、チームワークとか部門間コラボレーションを、いかにやっていくかということが重要になります。そのツールをマネージャーに与えて、うまく使ってもらいましょうということです。これについては、順次ご説明します。

まず、当たり前のことですけど、若い社員が上司と気兼ねなく話をしようと思うと、まず階層は少ない方がいいだろうということです。少なければ少ないほど若い人の頭を抑える人が少なくなりますから。それと気軽に話しようと思ったら部

長とか課長とか社長とかではなくて、「さん」付けで行きましょうという事をやりました。大事なのは、社長自らです。社長だけ、「俺の事は社長と呼べ」というと、たぶん浸透しないですね。非常に重要だと思いますね。こういう組織風土改革というのは、いかにトップがその気になるかという事だと思います。続きまして信賞必嘗ですね。ほめてほめてほめまくりましょうと。ほめるのにお金は、いらない、という大阪商人的発想ですね。目的は、全社員に考える癖をつける事です。提案されたものを商品化しようとする意図は、それほどございません。どちらかというと、社員に考える癖をつけて、そこから経営をやっていこうということです。結果としては、年間提案件数は、約4万件あります。連結で従業員数が2200人ですから、いかに多いかということをお分かりいただけるかと思います。それが、まったく件数減らずに、少しずつ増えていっています。アイデア提案が二万件、改善提案が二万件ございます。表彰は、年間三千件ぐらいありました。ということは単純に言うとな人一件以上の表彰をもらっているということです。大事なのは、賞金数千円しかないのですが、多分数千円欲しいがためにがんばる人は誰もいなくて、これはおまけで、どちらかというと、ちょっとがんばったらほめてもらえてお小遣いをもらえるということです。これが、全社員参加経営のキモだと思います。したがって、何百万円という賞金をあげたら、もらう人はごくひと握りになってしまいます。それだと、成果主義とある意味何も変わらないのです。大事なことは、すでに三十年ぐらいこの提案制度を続けているということです、よく社外でもお話させていただくことがあるのですが、続かないということをよく言われます。なぜ続いているのかかということ、このフィードバックと自主的な運営であるということです。後ほど簡単にご説明します。内容的には、アイデアと新製品の提案、業務改善の提案と、自分がうまく行った所を自分で自己申告したら認めましょうということです。後は、社長から直接、がんばったなというメールが来ると、地道にがんばっている人をほめましょうということでサンキューカードというものがあります。そういうも

のでやっています。本当は詳しく話したいのですが、時間がございませんのでひとつだけご紹介します。

アイデア提案です。年間二万件ぐらいあります。ポイントは、必ず評価が返ってくる、フィードバックがあるということです。市場性がないといわれると、次はもう少しがんばろうと思えますし、商品化を受けて検討しますといわれたら、嬉しくなると、もっとがんばろうとなるわけです。とにかく、フィードバックがないものにがんばりは出ないし、フィードバックがないものに継続性はないと言う事ですね。それともうひとつは提案者自身が自分の提案を評価してくれる人を選ぶという事ですね。基本的には、芳香剤の提案をしたら、芳香剤のプロダクトマネージャーに評価してくれということです。年間四万件ある提案ですけども、ウェブを使っているのもあって、実は事務局は一人に満たない人数でやっているというのがその結果だと思えます。小林バリューでの評価という事は、先ほど申し上げました創造と革新とかスピードとか顧客思考ですね。これを昇給評価に入れましょうという取り組みをしております。それほど効いてないと思うのですが、会社の意思表示・・・、評価するのだという意思表示ですね。次はですね、すみませんこれは隠させていただきましたがLA&LA、ルッキング・アラウンド・アンド・リスニング・アラウンドという事で、社長、会長が直接現場に行つて円卓を組んで議論しましょうというものです。これも十四年ぐらい続けていまして、必ず議事録を上げます。議事録に残す事によって社員と経営者の生のやり取りを全従業員が知ることができますし、当然参加者は直接経営者にいろいろなことを聞くことが出来るわけです。これも大事な事があってですね、事前打ち合わせ、シナリオは厳禁です。昔は作っていました。そうすると出来レースだと、ずいぶん従業員に言われて、今はなしです。だから社長とかは、どんな質問にもその場で答えます。ただし、給料に関する事と人事に関する事は言わないですね。それ以外はまったくルール無しで何を聞いてもいいし、必ず社長は、答えなければいけない。大変だとは思いますが、これも十四年ぐらい続

けています。もうひとつは、言葉で伝えるのも重要だけど、目で見えるように伝えようということで、外部には公開していませんが、あくまでも従業員用に、2011年に、小林製薬ミュージアムという結構立派なミュージアムを作りました。これを全従業員に公開しています。これも非常に会長がこだわって、オーナーとしては、いかに自分もその理念とかを社員に伝えたいかというのがわかる器だなと思っております。続きまして小林大学ですね。ここでは、選抜教育をやります。ここはどちらかと言うとトップダウンと書いてあるのですが、マネージャーを厳しく育てるためのひとつの施策ですね。特に小林K営塾は、非常にいいものなので紹介します。これは、会長自らが、過去自分が下してきた経営判断ですね・・・、その中には失敗したのもの、うまく行ったものもあります。それを、なぜうまく行ったのか、なぜ失敗したのかということ、直接会長が説明するのですね。これはものすごく生きた教材です。私も出ましたけど非常に納得していますし、大学の先生の前で申し訳ないですけど、大学の先生の講義とはまったく違いますね。生の経営判断だし、生きたものだと思います。これも、あくまで出席者だけですが、こういう形で議事録を渡します。その次は、これも厳しい仕組みなのですが、アセスメント研修ということで、マネージャーに対して、従来はどちらかと言うと年功的にマネージャーにしてきたと。それが組織に問題を起こしたという事で外部の力を借りて非常に厳しく研修をして点数をつけています。こういう形でコンフィデンシャルのレポートが出て、ここに点数が入って、その人の弱み強み、これはいい人のものしか書いてないんですけど、悪い人になると管理適性が極めて低いとか、管理職には向かないとか書かれますので、そういう人は基本的に外す方向でやっています。もう一つ、厳しいのが、部下から直接評価される仕組みがあります。全社平均でこれがあなたですよ・・・、どこにあなたのマネジメントの問題がありますよと・・・、まあ、部下全員ですから二十代前半の若い人もいらっしゃいますので、出来るだけ評価項目はシンプルにしています。でも後で読むと、ものすごくいいコメントしてい

るのです。これやをやるときは、社内でもずいぶん反対がありました。そんな若い連中に上司の評価なんて出来るかっていわれたのですが、立派に出来ていると思います。もちろん100パーセントじゃないですよ。たまに変なものもありますけども、基本的には非常に正しい評価をしている。これを、マネージャーは自分で見て、フィードバックしますから、自分のマネジメントを振り返ってもらおうということです。これを一部評価に入れております。更にですね、私が人事時代に結構成果主義人事を入れて、それが、ずいぶんやはり問題があったということもありました。やはり成果主義をやりますと個人主義になりますよね。後輩を指導しすぎて、後輩が自分を抜いたら、給料抜かれてしまう・・・だからもう自分だけでやっていくとなってしまいます。あるいはフラット組織で、マネージャー以下、全員はフラットだから、後輩指導はしないよというのが出てきて、それじゃいかんという事で、等級を決定する要素には必ず関係調整とかチームワーク、組織感覚とか、要は周りとうまく関係性を築いて仕事をしないとその人の等級を上がらないような仕組みにして、ここで、これはマネージャーを使って、等級上げようと思ったらちゃんと協力しないといけないよと、あるいは、人ともっとやってかないと等級上がらないという事を、これをツールにして使ってもらおうということで、従業員にはこれを理解してもらって、チームワークを発揮してもらおうというようにしております。先ほど先生からは目標管理の話がありましたけども、これも実はあまり上手くいっていません。何が上手いかわからないのかというと、目標に書いたこと以外はしないと言いだすのです。それも宣言するわけです・・・、特に若い人ですね。それじゃいかんという事で今は一部変えて、たとえば部下の育成目標とか、後輩の育成目標とか、どうやって組織貢献するかというのを入れます。それを目標にしてやってないけれども、目標以外でもチームに貢献しましたよというのはプラス評価しましょう、とかね。あるいは、皆でがんばんなきゃいけない時に自分勝手なことをしましたとか、成績上がったけれど、その人はここでマイナスにしましょうという事をして

います。私はどちらかと言うと目標関係廃止論者に最近に近いですけどね。これはまた後ほど議論が出来れば面白いかなと思っております。

最後はフラット組織の課題という事で、特に営業とか製造部門というのはヒエラルキーが強くないと、なかなかうまく行かない組織なのですよね。そこでフラットというのはちょっと無理があるということで、最近はこの営業とか製造部門にはサブリーダーという、係長みたいなポストを置くようにして運営しています。全社展開どうするかというのは、今後の課題かもしれませんが、こういう取り組みもして成果主義の弊害であるとか、フラット組織で「さん」付け運動はいいのだけれど、薬には必ず副作用がありますから、特に強い薬ほど強い副作用がありますから、それをどうやって緩和しようかという事で修正をかけているところです。

早足で本当に表面的な部分になりましたけどもご紹介を差し上げました。どうもご清聴ありがとうございました。

城戸：

三人の方、ありがとうございました。お一人持ち時間十五分から二十分でお話してもらえますかとお願いをしました。実はお聞きになってお分かりになると思いますが、お一人一人ものすごく内容の豊富なものを持っておられまして、とても時間に収まりきれないものがあるようです。ちょっと欲張りなお願いしてしまったかなと思っています。

お隣の八木さんが、先ほど関係の質が大事だと言われましたが、それぞれお立場が違いますので、三者の相互の関係の所に焦点をあてると、また色々違うものが出てくるのではないかなと思っております。お三人の間の意見交換に次に移らせてもらおうと思っております。それで最初にお話いただいたのは八木さんですが、その八木さんのお話を聞かれて、永禮さんと藤城さんはどのように感じられたでしょうか。お話をうかがえたらと思います。

永禮：

八木さんの著書で「内省とリーダーシップ」と

いう本があります。この本は、内省に関して実証的に調査研究されている非常にいい本だと思いますので、皆さんぜひお読みになったらいいのではないかなと思います。この中で、リーダー個人の内省というものが、その他、たとえばリーダーであれば部下、もしくは自分のチーム、それから更に自分が直接的に関与していない組織に対して、色んな具体的ないい影響があるということを具体的にいくつかの要因を示しています。私は、民間企業を相手に仕事していますので、リーダーシップを開発すると言ったときに、結局それは組織成果に具体的にどう繋がるのかという具体的なロジックであったり、具体的にどういう指標が良くなるのか、組織成果としてはどういう具体的な成果が上がるのかという事を、特に上の方の方々から求められるところがあります。それについての八木さんの考え、もしくは調査研究の内容からのお話が聞かせていただければと思います。

八木：

ありがとうございます。内省がもしなかったらという事を考えてみたいと思うのですが、内省が全く無い場合は、基本的に過去に習い覚えたパターンを繰り返していくということになりますよね。そうするとものごとが良くなっていかないという事があるわけですね。たとえば関係性が悪かったとしたら、その時にマネージャーの方がその事に対してなかなか気がつかなかったり、あるいは問題の原因は部下の誰々さんだよねというような安易な決めつけに対して、見直すということが起こらなかったりするわけです。先ほど自責思考について少し触れていただきましたけれども、そういったことも起こらなくて、非常に他責的な思考になっていきがちで、多くの場合、関係性の質が下がってくるという気がしております。

永禮：

それは組織成果に具体的にどんな影響があるのでしょうか。関係性の質が良くならないとどういう影響があるのでしょうか。具体的にはどういう組織上の指標、KPIとの関連なども研究されたと思うのですが。

八木：

具体的には私自身の経験からお話しするほうが分かりやすいかと思います。私の会社は警備やビル管理を行っている会社で、従業員が700人くらいおります。私が入社する前の年には1年間で150件くらいのクレームが報告されていきました。私が入社するまでの会社の文化というのは上意下達で、すごく堅い会社でした。警備会社は、業界的に大体そういうものですが、良くも悪くもビシッとしていて、「敬礼！」みたいな感じでどちらかと言うと軍隊的な厳しさがああります。そういう雰囲気や関係性の中ではクレームが上がってきづらいのです。クレームを上げると厳しく怒られるからです。クレームには、マニュアル通りこれにはこうすればいいという単純なクレームもありますが、結構難しいクレームもあるわけです。そうするとマニュアルの中に答えが無いわけです。答えがないと、現場の上司も怒るのはいいのですが、実はどう対応していいかわからなくて、「それはちょっと他部署とも調整しないとイケない」などと言って、たらいまわしにするわけですね。そうすると、改善がなかなか起こらないのです。結局どうなるかという、クレームを上げても怒られるばかりだし、しかも解決しないし、お客さんはずーっと怒っているし、もうせめて上司から怒られないようにだまっていよう・・・といった具合に、最悪な事態になるわけです。私もこういう問題に対してどうしたらいいのかなと思って考えました。そして、クレームの全ての責任は経営者である私にありますと宣言したわけです。まあ、経営者ですから当たり前のことではあります。なぜかと言うと、クレームを起こした社員を採用し雇用しているのが経営者だからです。とにかく、もう怒りませんということにしたのです。クレームというのは私たちがそこから何かに気づいて成長するチャンスだから、それは内省の非常に大きなチャンスなので、怒らないからどんどん上げてくださいと。クレームが起きた時に本質的な対話をして、私たちが組織として変わることができる事を発見して、会社の仕組みやあり方を変えていこうと、そういう話をしました。だからクレームを報告することは、少なくとも社員にとって怖

くは無くなった。現場とトップの関係性が大きく変わりはじめたのです。私自身もその当初、クレームが起こったら現場に一番早く行って、お客さんに怒られるということを積極的にやりました。結果、どのようになったかという、クレームの件数が昨年に比べて今年は倍ぐらいに増えました。今までは報告されなかったクレームが相当あったのだと思います。それが言い易くなったのでしょうか。それで本当にどうしたら解決できるのかというのは、僕も別に答えがあるわけではないので、皆で対等に話し合おうということになり、クレーム解決会議をするようになりました。単純な過去のパターンで対処するのを止めて、今まで見えていなかった因果関係を含めて深く掘り下げて解決しようという事をはじめました。だから、クレームがわれわれのサービスの質をどんどん向上させてくれました。もし、これで内省や対話がなかったら、今までどおりだったと思います。クレームの数も増えなかったと思います。トップに見えないところでクレームが発生し続け、より大きな問題を引き起こしていたのではないかと思います。今は、社内に対話ができる関係性が生まれたことで、創造的な変化が起こりやすくなりました。

城戸：

会社の成果に具体的に上がったところはありませんか。

八木：

クレームによる解約率がすごく減りました。警備会社というのは、ビルやマンションの警備等色々やっていますが、毎年、クレームによる解約がどの会社にもある程度はあります。それでまた競合会社同士が取ったり取られたりを繰り返して結局バランスを保っているような感じなのですが、クレームによる解約率が減ると利益面は確実に向上します。今はまだ、売上面ではほぼ横ばいに推移していますが、弊社は、解約が減ったおかげで利益面ではかなり良くなってきました。

城戸：

藤城さんからもご意見をうかがいたいのです

が、時間の関係もあります。むしろ今度は、永禮さんの話に移りたいのですが、永禮さんは、リーダーシップに関してたくさんの調査研究や、いろんな提案もされています。いかがでしょうか、藤城さんないしは八木さんの方から、永禮さんが報告された LEADS やリーダーシップ・パイプラインなどに関してご意見等ありましたらお願いします。

藤城：

よろしいでしょうか。お話を聞いていて、選抜教育をやるとすると、やはり、選ばれなかった人はモチベーションが落ちるし、選ばれた人は勘違いしてしまう等の問題があると思います。でも一方で、グローバル人材は若手から育てなければいけない・・・、それも計画的に。そこらあたりは、聞いているとなんとなく矛盾しているような気がします、それはうまくコントロールは出来るのでしょうか。

永禮：

そうですね。現実には多分入れ替えがカギだと思いますね。入れ替えというのは二つあって、新しく入ってくる人と出ていくってところがあって、新しく入ってくる人に関してはどんどん新しい人を入れていく。出ていく所が、これが結構モチベーション上、注意しなければならない部分があって、選ばれていたのに外されたことになる。でも彼或いは彼女は、グローバルの展開の中で海外拠点のリーダーとしては確かに選ばれなかったかも知れないですけど、ある現場、もしくはある専門職においてはパフォーマンスが高い人で、モチベーションが下がったら困る人材ということもあります。ただ、外されたという事については、本人はそれなりにショックなので、そこで入れ替えというのは、たとえ選ばれなくとも敗者復活じゃないですけど再び選ばれることもありえるということですし、またどんどん入ってくる人も、必ずしもそこに固定されずに、そのままいつづけるという事ではないですよと・・・。ただ、プール人材として、可能性のある候補者としてタグ付けされていますよということ。組織の中で人事なり各部門の事業部長、経営者クラスが管理するという

事になってくると思いますね。

藤城：

ただ、そのグローバルで育てる人をグローバル人材というのは、あくまでもいくつかあるキャリアの道のひとつであって、それがすべてではないし、それこそ入れ替えは当然ありますよ。その二つで担保しているということですね。

永禮：

そうですね。ちなみに、その時に具体的なトラックについては一緒なのではないかという話があって、ひとつはやはり専門的な、専門能力で生きる人というのは、組織のリーダーではなくても事業を根幹から支える人材ですので、この人たちは一番多く必要でしょう。それからグローバルリーダーというのは、大企業の場合、多分、10%からせいぜい15%ぐらいいければいいのではないかと思います。たとえば、ある程度の企業規模があったとしても、多分、世界で200から300ぐらいのポジションを、人事で集権的に管理するとして、そこに候補者がいたとしても600人からせいぜい1000人・・・。日本企業の場合、候補者は、500人から1000人ぐらいなのですよ。たとえば日本企業で社員数の多いところは10万とか20万人とかいますから、そんなに多くの割合の人がなる必要は無い。もうひとつは現場でオペレーションをやって支えてくれているオペレーション部隊というのも、これはこれで必要なもので、この人たちに関しては完全にまた切り離れた人事施策なり評価、教育というのが必要なのではないかというような議論をしました。

城戸：

どうもありがとうございます。それでは藤城さんには、自社のお話をさせていただいたのですが、八木さん、ないし永禮さんのほうから、小林製薬さんの事例に対していかがでしょうか。

八木：

さきほど、とても面白いお話があり、いくつかポイントがあったのですが、ひとつに絞って質問

をさせていただければと思います。目標管理制度のお話がありましたが、すごく改善を積み重ねてこられて今の目標管理制度に至っていると感じました。その中で、目標管理制度の弊害も色々感じてこられたのではないかと思うのですが、そのあたりのエピソードを少しお聞かせ願いたいと思います。

藤城：

目標管理制度はですね、私、個人的に言うと本来、自律の社員に合わないと思います。おっしゃったように、過去に将来の計画を立てるということになります。そうするとビジネスも仕事もどんどん動いていくからその予定通りにならないはずですよ。ですから私は、ここから先は、仕組みは仕組みとしていいのすげえ、現場のマネージャーがどう考えているかということではないかと思います。私は、部下にはとりあえず作らないといけなから目標設定はしますが、とりあえず書いておいてという感じで書いておいてもらいます。でも日々の業務というのは、日々の部下とのマネジメントの中で進捗管理もしますし、目標管理がすべてではないと思っています。ただまあ、目標設定はしないとなかなか現実的には管理は出来ないという方もいらっしゃるから、マネージャーが部下を管理するための最低限のツールであって、そういうものを使わなくてもマネジメントできる人は、とりあえずなんか書いておけばいいかなという考えです。もちろん極論ですけど・・・。そのように思っています。

永禮：

割り込みますけど、私も人事評価、特に上司による人事評価、部下による360度評価というのはすごく意味があると思いますけど、上司による人事評価、評価のための評価は、必要悪ではないかなと思っています。それはリーダーシップという側面からいくと、リーダーシップのある自律型人材を育成しようとする、評価されないとか動かないような人間は、リーダーシップはないということになります。必要悪ではないかなというのはそういう意味で言っているんですけども・・・。と

はいいながら、目標管理で管理とマネジメントしなければいけないという局面があったり、オペレーションタイプの職種であったり、人材というのは、現実問題、組織の中に混在していると思っています。それは小林製薬さん、もしくは藤城さんご本人の上司としての自分のスタイルでもいいのですが、どう切り分けられて、現実面としては、2タイプの人材がいる中でどのように組織運営されているのかということに興味があるので、お聞かせていただけたらと思うのですが。

藤城：

確かに現実的には営業のような明らかに数字が出てそれを数値として追える職種については、目標管理は有効だと思います。ところが、今は社内のシステム開発部門にいますが、システム開発で何本開発したかというのがキーではなくて、どれだけお客さんに、利用者側に喜んでもらえるものを作れるかということがキーですので、なかなか数値化しづらい部分はありましたね。ただ、数値化が出来てその数値を追う事が本当に有効な、たとえば営業であるとか、製造部門であるとか、そういうところは個数が重要なんでね。きちっと目標管理、MBOをやればいいと思いますよ。そんなに大きなぶれはありませんから……。ただそれ以外のマーケティングとか研究とかあるいはスタッフ系は、私は日々の業務の中で進捗って事でマネジメントできるので、目標管理というのはとりあえずあるから書いておけばいいという風に思っていますね。

八木：

自律型人材を育成するという点では、まだまだ課題があるなと思っています。今まで、結果で評価するのかあるいはプロセスで評価した方がいいのか等、議論があったわけですが、どちらも様々な問題や課題がありました。私が今お聞きしてふと思いついたアイデアなのですが、たとえば、ストーリーで管理するというのもありかなと。自律型人材というのは、自分で目標や挑戦課題を見つけて挑んでいくので、そこでどんなストーリーが生まれたのか、どんな物語があったのかを半期

ごとや四半期ごとに聞かせてもらうという。そこで、どれぐらい共感したとか、こういうことを応援できるとか、そういったフィードバックをどんどんしていく。ただ、もちろんそれは、定量的な評価、たとえばどうやって賞与と連動した仕組みにするのかといった課題があるのですが、10分なら10分のストーリーとしてプレゼンテーションをさせてみる。内省や対話を促進する意味では、そういった今までと別のやり方もあるのではないかと思います。

藤城：

そうですね。実際私の部署では、半期ごとの評価ですから、各メンバーに今年、半期、こんな事やりました、あんな事やりましたというのを簡単に読んでレポートしてもらって、それを他の人がいる前でレビューしてもらうわけです。そこでは、皆いるから、うそは言えないのです。「お前そんな事やっていなかった」という話になりますので、そのレビューを聞くと大体分かりますね。まあ、S、A、B、C、Dだったらこの君はDだなとか、この人はBだなとか分かりますし、それは大体皆もそれを聞いているから、ちゃんとやっているよね・・・とか、やってないこと言っている・・・となりますので、そういう仕組みで回しているという所ですね。それを小林製薬のすべての部署がやっているかどうかは知らないのですが、少なくとも私のような部署の数値化し辛い部分はそれでだいぶ担保をしています。

城戸：

どうもありがとうございました。話がいろいろと発展して行って面白くなってきたところです。残念ですが、残りあと十分ほどになってしまいました。フロアの方から少し、質問、意見等求めたいと思います。

質問者 A：

ありがとうございました。とても興味深いお話でした。質問したいことは、一杯ありますけれど、そのうちの一つ、八木先生になんですが、共感を育むというのがとても印象に残りました。共感を

育むリーダーの特徴というのは何か、特徴的な事ってありますでしょうか。教えていただければと思います。

八木：

共感というものは、それほど論理的な事でもない訳ですよ。形式的な情報の伝達による理解ともちょっと違います。ではどうすれば共感が生まれるのかという事ですけれども、ひとつは、ストーリーだとよく言われていますよね。良いストーリーは、人々にあたかもその経験を今自分がしているかのような臨場感を与えます。ですから、ストーリーテリングが非常に重要だと言われています。また、見本として自分自身の生き方を示すとかですね、そういったことも言われておりますし、もうひとつは、これまでの実証研究で分かっている事ですが、自分自身の価値観が不明確な人というのは、そもそも他人に対して共感しづらいですね。ですから弊社であれば、社員に自分自身の価値観について探求してもらうことで共感を生み出すという事にも取り組んでいます。

質問者 A：

本人の価値観がはっきりしていると、誰か別の人に対しての共感がしやすいということですか。

八木：

しやすいです。逆に価値観が不明確な人は、自分にとって大切なものや考え方の軸が不明確で、他者に対する共感力が低く、会社に対するコミットメントも低いという実証データもあります。ですから、皆さんがリーダーだとして、メンバーと共に内省というか、対話の場を持ってお互いに自分の人生や仕事のストーリーを共有したり、価値観を発表したりすると、自然にメンバーがすばらしい事を言い始めて共感しあえるという事があると思っています。

質問者 A：

ありがとうございました。共感をするというのは相手に対してなので、リーダーが共感するというのはあるかなと思ったのですが、いろんな多様

な人たちから共感を引き出すというのが印象的で、かつ、価値観を皆さんが明確にしたらそれが出来るようになるってものすごく具体的でした。どうもありがとうございました。

質問者 B：

お伺いしたいのが、今回のテーマがリーダーという事ですけど、ちょっと僕、まだ会社入って三年目ですけども、正直今日お話を伺ってですね、リーダーという言葉が指してるものがいったい何なのか伺いたいのですけど・・・。ちょっと今聞いていると、職位というか事業部長とかそういう経営リーダーみたいな方をリーダーと指しているのか。僕は、職位はマネジメント、マネージャーだと思っていて、その違いはいったい何かということと、今の時代のリーダーシップという事ですが、先ほどのお話聞いているとそうですし、僕もそう思ってますけども、本当に強いリーダーを育成するのは時間がかかるっていう事は、今から二十年後なり、三十年後を考えてリーダーシップの育成がもし出来るのだったら、時代が変わっても変わらないリーダーシップ、あるいはリーダーとはどんなものなのかなってのを、お三方のお持ちのお考えがあれば伺いたいと思うのですが。

城戸：

リーダーシップとはそもそも何なのか、職位によって違いはあるのか、普遍的なリーダーシップやリーダー特性は・・・ということですか。

永禮：

まずリーダーシップに関しては未だに定義が定まってないという珍しい学問領域です。私の定義では、二種類あると思っています。ひとつは、今日、まさしく出ていましたけど、自分自身が自律しているという・・・、自分自身の個としての自律があるということ、もうひとつは相手との関係性において、なにか相手に対していい影響を与える事が出来る・・・この二つの要素があると、その人はリーダーシップがあるという風に回りから認めてもらえるのかなと思いますね。その時に今後のリーダーシップは、どうあるべきかという、

私はこのリーダーシップを自分の職業のメインにしているのですが、常に考えているところですが、未だに唯一の答えは無いのですが、ひとつは、いろいろな形のリーダーシップがあるのではないかなというのがあります。たとえばリーダーシップ開発委員会でも、危機対応のリーダーシップですとか、グローバルリーダーとか、具体的にテーマを設けて深彫りしていくと、そこにおいて有効なリーダーシップの行動や意識というのが、微妙にやはり違うのです。たとえば、危機管理上では、かなりはっきり指示命令を飛ばして強いリーダーシップを発揮しないと危機対応の、鉄火場の中での対応が出来ないのですが、逆にイノベーションな企業でイノベーションを起こして、全員参加型経営みたいなことをしようと思ったときに、一人の人がコマンドを出して、すごく強いリーダーシップを発揮すると、皆その人の顔を見て指示を待つようになる……。だとすると、この危機対応においてよかったリーダーシップが、急にイノベーションを起こそうと思って、全員参加型経営をしようすると、とたんに機能しなくなるということが起こります。ひとつは、リーダーシップといっても、中身というものは、状況とか時代によって変わるのかなということと、今後という事を考えた場合には、私はどちらかと言うと、強いリーダーシップ・・・と先ほど仰られましたけれども、強いリーダーシップは、無いほうがいいのではないかなと思っています。いわゆるヒーローという、時代を救ってくれるリーダー、スーパーマンを持ち上げている場合には、そこには自主性の無い、誰か強い人が救ってくれるだろうと待っている民衆がただいるだけの状態です。それはやはりこれからの時代のリーダーシップではないのではないか、皆がちゃんと考えていて、いざとなったら誰かがなんとなく助けてくれるみたいなリーダーシップというのが、今後は求められていくのではないかなと思います。

藤城：

申し訳ありません。2つ質問があって、リーダーというのは、会社のどの階層かということでしたけども、私ははっきりトップのマネジメントとミ

ドルのマネジメントも明らかに違うと思っています。トップのマネジメントはやっぱり方向性を指し示す事ですよ。われわれはこっち行くのだ、という事を全員に指し示して、それをきちっと伝えると……。一方、ミドルのマネジメントは、それに対して、若い人、特に若い人を中心に背中を押してあげるといいますか、一緒に取り組んでいくというか、そういう役割なので、かなり違うような気がしています。ただ、ミドルのマネージャーで優秀な人が、トップを出来るかというところでもないし、トップの方でも、ミドルのマネジメントは、いまいちだからなという人もいらっしゃるから。だから多分違うのではないかなというのが最初のご質問に対する私の回答です。二つ目は将来にわたって共通的なものというの、あいまいかもかもしれませんけれども、多様な、色々なタイプの人、色々な部署、あるいは色々な会社、色々な業界の人を巻き込んで、その人が中心になって何かことを進めていくことが出来る人……。こういう人が多分将来にわたっても、逆に将来にわたればわたるほどその人がリーダーシップを、リーダーとして強い存在なんじゃないかなって思います。

八木：

リーダーシップについて、ドラッカーは、人や組織の中から強みを引き出して弱みを無効にする事だという風に言っていますよね。あえてそのようにおっしゃったのは、従来弱みを発見してそれをいかになくしていくかという努力はかなりされていたのですけれども、逆に強みやすばらしさに注目してそれを引き出すことで、結果として、存在していた弱みを無効にしてしまうような、そういうタイプのリーダーシップというのは実はなかなか少なかったのではないかなと。そういう時代観、社会のありかたを反映してドラッカーはリーダーシップについてそうおっしゃっていたのではないかなと思います。私もそうだなと強く思っていて、人々の強み、主体性、創造性みたいなものを引き出していくことを大切にしています。先ほど、パワフルなリーダーシップじゃないほうがいいのではないかなというお話がありましたが、私もそれ

に賛成でして、あまりパワフルな、かつてのジャック・ウェルチとかですね、そういったタイプのリーダーシップですと逆に皆が依存してしまう。あの人が正解を知っているから、それを自分達はただやればいいんだと他人の正解にあわせようとしてしまいます。そうすると本質的な探究は全然起こらなくなってしまいます。すべての問題に正解を出せる人がリーダーだったらかまわないのですけれども、そうではないですから、皆で探求していくという事の効率をいかにあげるかが重要だと感じています。そういう点では、これからは本当にそういった強みを引き出すリーダーシップが求められると思っていますし、そういう人がリーダーなのだろうという気がしております。

城戸：

残念ですが時間になりました。今日お話を聞いて、普遍性と個別性の両志向論的な感じの話

をされていたように捉えました。今日お話されたように、たとえば戦略であるとか人材像だとかを明確にする・・・、価値観を明確にする・・・とか、それから LEADS モデルのようなもの・・・、これらは普遍的なものであるのかなと思っております。対話型組織開発的なものも今の時代かなり共通するところがあるかなと思います。もう一方で、やはり小林製薬の藤城さんの話を聞いていると非常に会社独自のものをしっかり作る・・・、やはり自分の会社をよく見ながらそれに合ったものを作る・・・、当然変更は出てくると思いますけれども、それは自分たちで出来る個別性のようなものが同時にある・・・、リーダーシップへのアプローチには、そういった両面があるのかなと思って聞いてました。拙い司会でしたが、3人の方に十分補ってもらったようです。3人の登壇者に改めて感謝いたしたいと思います。皆さんどうもありがとうございました。