

リーダー育成に失敗する企業 5つの理由



「今日も一日、よろしくお願いします！」

毎年この季節になると、教育事業部のメンバーは、席に着く間もないほど忙しくなります。600名以上の新入社員が参加する「仕事の基礎の基礎」セミナーが開催されるからです。

普段は営業をしている私も、この時ばかりは講師の一人として、参加者を指導しています。会場後方の講師専用席に座り、明るく元気に挨拶する若者たちの様子を見守りながら、私は、去年のセミナーで担当になった、一人の女性の新入社員Aさんのことを思い出していました。

Aさんは、他の参加者とは一線を画す存在でした。本当に楽しそうにワークに取り組むし、グループディスカッションでは、周りの人たちを一生懸命に応援して、利他の心を忘れない。講師に叱られたときも、素直に改善するし、感謝の気持ちを忘れない。私はその様子を見て、「この子は将来成長するぞ！」と大きな期待を抱いて指導していたのです。

ところが、彼女の就職先の企業様を訪問した時のことです。取締役の方々と入社したてのAさんたちの育成方針について話し合っていた時のこと。

先方が、Aさんを育成する「上司」について、こんなことを言い始めたのです。

「本当はエースに上司役を任せたいんだけど、業務で手いっぱいと言うんだよね。私がやります！っていう人はいるんだけど、そういう人に限ってデキない人なんだよね。

デキない人に任せるしかないかなあ…。本当に育てられるか不安になってきた。」

この話を聞いた瞬間「何言ってるんですか！ダメですよ！」と思わず口が出てしまいました。Aさんを間近で見ていただけに「こんなにイイコを採用しておいて何を言ってるんだ！」と、つい反応的になってしまったのです。

私も部下の立場を経験してきているので、上司次第で、仕事が楽しくもつまらなくもなるということを身をもって実感しています。ですから、せめて「この人なら任せられる！」と、自信を持って任せられる上司の方をあてて欲しかったのです。

とはいえ他に解決方法があるわけでもありませんし、私に何かできるわけでもありません。目の前の問題に解決策を提示できない、自分の無力さを実感した瞬間でした。

この時から私は、社員教育の中でも特に【リーダー育成】に力を注ぐようになりました。世の中に優秀なリーダーがたくさん増えれば、その分だけ、その下で働く人や、周囲の人を幸せにできるということに気づいたからです。

もちろん、それだけではありません。【リーダー育成】は会社経営という角度から見ても、業績を左右する大きなテーマとなります。実際、経営者の皆さんのお話をうかがっていると、ここ最近の好景気の影響で「店舗を増やしたい」「社員数を増やしたい」といったニーズが年々増加してきています。それと同時に、決まって課題として皆さんが挙げられるのが、『拠点任せられるリーダーの不在』です。だからこのテーマは、普段お世話になっている経営者の皆さんにとっても価値があることだと考えました。

取組みはしているそうです。例えばある会社では、社長が「これだ！」と思える本を買い、課題図書としてリーダー候補社員に貸し与え読ませているといいます。またある会社では、社長が直々に『マネジメント』や『リーダーシップ』について指導を行っているそうです。1週間泊まり込みのスパルタ研修に、高いお金を支払って社員を派遣する方もいます。

しかしそれでも、【リーダー育成】に関する悩みは尽きることはないのです。

「安心して新店舗を任せられる人がいない」

「上司が新人を育てられず退職してしまった」

そんな声が後を絶たちません。つまり、多くの企業が、リーダー育成に失敗しているという厳しい現実があるのです。

そこで、このレポートを書くことにしました。私がこれまで伺ってきたお客様の事例や、各方面のプロの講師から学んできた人材育成のノウハウをお伝えすれば、少しでも皆さんのお力になれるのではないかと考えたのです。

「どうやってリーダーを育てていくか？」研修やセミナーを使うことを考えているなら、「どんな教育プログラムを選択すればよいのか？」そのヒントになれば幸いです。



1 間違いだらけの一生懸命

これは弊社の人材紹介サービスをご利用いただいている企業様（D社）の中で起きた、「一生懸命の方向性を間違えているリーダー」の話です。

当時、弊社の紹介する人材を二人ご採用いただいたタイミングだったのですが、D社では二人の上司役となるリーダーの選出に悩んでいました。そして、悩んだ末、N子さんという女性の社員がリーダーに選ばれました。Nさんは社長に対しても何でもずばずば言う人で、頭の切れる優秀な女性。D社としては「N子さんなら厳しく指導してくれるのではないか」という期待を込め、Nさんをリーダーに昇格させ、新人を任せることにしたのでした。

しかし、いざ新人が入ってくると、Nさんは彼らを厳しくずばずば指導するどころか、仕事そっちのけで一緒におしゃべりするようになってしまったそうです。見かねた社長が、Nさんと新人たちに対し「うるさい！」と直接叱咤するほどでした。

普段は誰に対してでもずばずばと厳しく指摘していたNさんが、一体なぜ部下に対して甘くなってしまったのか？なぜ一緒になっておしゃべりをするようになってしまったのか？

実はNさんは、「上司」というプレッシャーから、新入社員に気を遣いすぎるあまり、「部下迎合型」のリーダーになってしまったのです。Nさんなりに「上司」という役割を必死にこなそうとした結果、部下の顔色ばかりうかがうようになってしまったのです。

まさに、一生懸命の方向性を間違えてしまった例です。D社のNさんに対する期待は、「新人たちの改善すべきところをずばずばと指摘し、厳しく指導すること」だったのですが、それがNさんに十分に伝わっていなかったために、Nさんは勝手に良かれと判断をして、新人たちのご機嫌取りをするようになってしまったのです。

もし、Nさんに対する期待が「早期退職を防ぐこと」であれば、部下に迎合することも、あるいは間違いではなかったかもしれません。しかし結果としてNさんのマネジメントはD社の方針にそぐわないものになってしまいました。

リーダー育成において、多くの企業が失敗する理由の一つが『期待を伝えられていない』ということです。それが原因で、N子さんのようにやる気のあるリーダーが間違った方向に一生懸命になってしまう。これほどもったいないことはないと思いませんか？

特に、大抵の中堅社員は、過去に厳しい上司のもとで働くことを経験してきていますから、「理解してくれる上司」「親身に関わってくれる上司」に理想を抱くケースが多いのです。その人たちが上の立場になったら「理解ある上司であろう」「優しい上司であろう」という思考になってしまうのは至極当然のことでしょう。

だからリーダーになる前に「そうではない！私が期待しているリーダーの働きはこうだ」とあなたが求めているリーダーの役割を本人に伝えてあげることが必要なのです。

「そうは言っても、本人のやり方も尊重したいし…」

と思われるかもしれませんが、その結果、リーダーが期待通りの働きをできていなければ、結局回り回って本人や、その部下、あなた自身の首を絞めることになるのです。

あなたは、現在のリーダー、もしくはこれからリーダーになるリーダー候補の方々に対し、どんなことを期待していますか？「部門予算を達成すること」「厳しく指導し伸ばすこと」「新入社員に、“この会社に入って良かった！”と思わせること」なんでも構いませんが、期待事項を決めることがはじめての一步となります。

もしまだ「リーダーに対してどんな役割を期待しているのか？」曖昧な状態である場合は、是非、明確に伝えられる状態になるまで、具体的にしてみてください。



2 リーダーはプレイヤーの延長ではない

この問題は、「いままで一度もリーダー研修を行ったことがない」というような企業様が、よくぶつかる問題です。一番多い悩みと言っても差支えないかもしれません。

それは、リーダーに昇格した社員が、

「昇格を“頑張ったご褒美”だと思っている」

という問題です。

リーダーに昇格させることは、何を意味しているのか？あなたにとっては、それは新しいフィールドで活躍することへの【期待】でしょう。しかし、リーダーの心構えを学ぶ機会を得られないまま過ごした人は昇格したことを“頑張ったご褒美”だと勘違いしてしまいます。「役職が上がった！部下を任された！」と、【評価】の方に強く意識がいつてしまうのです。

もちろん、自分に対する期待が大きくなったことを喜ぶことは悪いことではありません。そこで恐ろしいのは、会社からの【期待】を理解していないせいで、本来伸ばしていくべき能力が放置されてしまうことです。「ご褒美を貰った＝もっと【今の仕事を】頑張ろう」と、“今の仕事の延長戦上で仕事をしていればいい”という間違った発想になってしまうことが大きな問題となります。

製造業を営んでいるT社長は、技術系出身のO課長の育成に悩んでいました。O課長は、自他ともに認める、技術のプロ。その実績のおかげで、課長という役職を与えられました。

しかし、O課長はいつまでも、部下を活かしたり、成長させることができずにいました。どのようなマネジメントスタイルをとっていたかという点、「おれの背中を見て育て！」と言わんばかりに、部下に何も教えないのだそうです。中でもT社長が気に病んでいたことは、【会社の方針を伝える】【部下を褒める】【部下を叱る】というような基本的な関わりすら、まったくしていないことでした。

これはまさに、「プレイヤーの延長戦上で仕事をしてしまっている」リーダーの典型です。

役職を与えられるということは、頑張って成果を出してきたことの証明であると同時に、より高い視点での仕事、チーム目標の達成、部下育成などを【期待】されるということです。

その理解のさせ方が不十分だと、O課長のように、自分の仕事に意識が集中してしまい、リーダーとしての役割を全うできない状態に陥ってしまいます。

こうした問題を回避するためには、やはりリーダーに昇格させる際に特別な教育の機会を設ける必要があります。その中でリーダーに期待されている役割を伝え『挑戦者』としての自覚を持たせることが大切です。

気をつけたいことは、特別な機会を設けないまま、日々の業務の中で指摘しようとしても、決して伝わらないということです。なぜなら、その時彼らは、プレイヤーとしての仕事を、一生懸命頑張っている最中だからです。

「おれは結果出してるのに、何が悪いんだ？」

「部下の面倒見ろって言われても、戦力にならないよ！」

こんな風に、心の中で反発されるのが関の山でしょう。

結局リーダーには、長期の視点と短期の視点が必要なのです。長期視点では部下を育成し、チームを強くし、仕組みを作り上げる。短期的な視点では自分自身が主戦力となりながら、バリバリ成果を上げる。この両方が求められるので、伝えるタイミングを間違えてしまうと、「どっちなんだよ！」と混乱させてしまうのです。

もし、リーダーとしての自覚が不十分だと感じていらっしゃるようであれば、ゆっくりと時間をとって確かめてみてください。

「君のプレイヤーとしての活躍は本当に素晴らしいよ。」

ところで“リーダー”としては、どんな成果を上げてくれるだろうか？」



3 現状に満足してしまう理由

TVドラマ「半沢直樹」は記憶に新しいですが、私は毎週欠かさず録画して見ていました。特に印象的だったのが、出世コースから外された人が「片道切符の島流し」を言い渡されるというシーンです。

私はあのシーンを見て最初フィクションだと思っていたのですが、以前銀行に勤めていた友人に聞いてみたところ、「本当だ」というのですから驚きです。そこまでシビアな環境が良いか悪いかはさておき、あれだけ競争が激しい環境であれば現状に満足するような社員はそうそう出てこないでしょう。

一方で、我々中堅中小企業の場合は、大抵の場合、そのような環境とは真逆になります。まず、社内に同じ年次の同期社員が何人いるか？ 20人、10人、場合によっては1人だけ、ということもあるでしょう。

更に、既に役職に就いている人を除けば、競争相手は1/4以下に減ってしまうはずです。

つまりリーダー候補の人たちは、エレベーター式でそれなりに立場が上がっていくような安定したポジションにいるのです。もちろん、頑張り次第で、出世が早いか遅いかの違いは出てくるとはと思いますが、誤差と割り切れる範囲でしょう。しかも半沢直樹の世界のように、「片道切符の島流し」が存在するわけでもありません。そのため、「そこそこでいいや」と思えばそこそこで済ますことができちゃうのです。

おそらくリーダー育成の中でも、この問題が一番厄介になるでしょう。私をご提案できる解決方法としては3つあります。一つは、【上からの引き上げ】を狙うという方法、一つは、【下からの突き上げ】を狙う方法、最後に【社外で刺激を与える】という方法です。

分かりやすいところでいくと、採用による【下からの突き上げ】です。ある企業様では、ずっと中途採用だけを行っていたところ、既存社員があまりにも怠惰になってしまったため、3名の新卒採用を行い、役員が直々に指導するという方法を試みました。

その結果、会社全体に危機感が芽生え、これまで与えられた業務しかやらなかった主任が他部署と協力して、自ら新しい仕事をするようになるなど、大きな変化が得られたそうです。

この方法は、弊社でも実際に行っていますが、かなり効果があります。今年の新入社員は、幹部の一人が直接指導しているのですが、私の先輩は、新人たちの活躍を見て実際に焦りを感じていましたし、私自身も危機感を抱いています。

しかし、これは『新卒採用』を行うことが前提となっていますし、採用する人材の質も、求められるので、ハードルが高すぎるかもしれません。

そんな時は、【社外に目を向けさせる】という方法が有効になります。

冒頭で紹介した、弊社主催の新入社員向けの公開セミナー「仕事の基礎の基礎研修」では、多いクラスでは1クラス150名以上の参加者が一緒に新入社員の心構えを学ぶのですが、【同じ立場】というだけで、1日でライバル心が芽生えるようになります。

最初は面倒くさそうに講義を受けていた新入社員たちも、セミナーの厳しい雰囲気の中で、徐々に言動が改善していき、最終的には何も指摘しなくても、参加者同士で自ら、挨拶や、テストの点数、発表の内容を競い合ったりするようになります。

それくらい、同じ立場で競い合わせることの効果は絶大なのです。

最近では各社が階層別のセミナーを頻繁に開催していますし、交流会なども盛んですから、そういった場に顔を出させるというのも一つでしょう。また、お知り合いの経営者の方に、「社員同士、交流の場を作りませんか？」と提案するのも良いと思います。



4 「グイグイ引っ張る」はもろ刃の剣

あるベンチャー企業の課長Eさんは、強いリーダーシップで自分のチームを引っ張ろうと躍起になっていました。Eさんは、自らの売上予算は早々に達成し、業務を後回しにして、部下のロープレに夜遅くまで付き合うなどし、チーム目標達成のために部下たちを、まさに“グイグイ”引っ張っていました。

ここまで聞くと、

「素晴らしいリーダーじゃないか！」

と感じるでしょう。

しかし、問題はその後でした。Eさんのチームから退職者が続出したのです。実はEさん、頼まれてもいないのに、寮に帰ってからもおなほ、部下のロープレ指導をし続けていたのです。部下の人たちはそれを煩わしく感じており、遂に限界に達し退職してしまったのです。

「グイグイ引っ張る」ことは基本的に悪いことではありません。しかし部下の成長速度や心情を把握しないまま、独り善がりな指導を行っていると、部下の心は離れていきます。

中堅中小企業の場合、大抵の場合は自分の仕事で成果を上げた人が上の役職につきます。そうすると役職が上がった人は、自分の能力に自負心を抱くのと同時に、つい自分の分身を作ろうと躍起になってしまうのです。結果として、自分が取り組んできたことと、全く同じことを求めるようになってしまいます。

これは良くある話です。本人は一切悪気がありませんし、部下に対する想いも人一倍強い。「おれにできたんだから、お前にもできる！」と、むしろ部下の可能性に大きな期待をして、早く成長させてあげようと支援してくれているのです。

しかし、人間は一人一人違ってきます。得意分野も違えば、成長スピードも違いますし、ともすれば、成果を出す事自体に価値を感じていない人もいるでしょう。価値観や考え方は、本当に部下によって違うのです。

Eさんのようなタイプにこういう話をすると、「違うから仕方ないなんて、甘すぎる！」という反応が返ってきそうですが、それは、“上司の仕事を放棄している”のと一緒です。何故なら、部下が上司と同じやり方で育つのであれば、上司は必要ないからです。

上司は常に部下の問題の原因がどこにあるのか？把握し、部下一人一人に合わせた指導を行っていく必要があります。それが結果的に、成長に繋がっていくのです。部下に合わせる必要がないのであれば、DVDを見せるだけで十分でしょう。

だからしっかりコミュニケーションをとり、仕事もプライベートも含め信頼されることが何よりも先です。部下が悩んでいる時は、上司に相談がくるようにならないければなりません。上司に対する不信感が、内部で膨れ上がっている状態というのは、もってのほかです。

2014年に若手社員約600名に向けて実施したアンケートを見てもそれは明らかです。アンケートの中の「若手社員が上司に求めること」の回答を上げると、以下の通り。

- 上司に求めること 第一位 「人間として尊敬できる」
- 上司に求めること 第二位 「本気で向き合ってくれる」
- 上司に求めること 第三位 「相談に乗ってくれる」

なお、「成果を上げている」は最下位でした。

「リーダーがどれほど成果を上げているか？」「どれだけ成果を上げさせてくれるか？」ということは、部下にとっては、実は大して重要ではないということが分かります。

リーダーとして信頼を得るためには、グイグイ引っ張ったりカリスマ性を発揮するよりも、人間力を高め信頼されることが、そしてまず相手を理解しようとする姿勢が最優先になります。そのため、リーダー候補となる社員の人間性や、人格に問題を感じるようなことがあれば、まずはそれを改善させることを第一に考えていくべきでしょう。



5

1 日研修だけでは効果が出ないのは当然

ここでは、お近づきのしるしに私の恥ずかしい経験談を話させていただきたいと思います。私鵜飼は、ジェイックに入社してもうすぐ4年目に突入します。社会人歴で言えば8年です。いまでこそ、経営者の皆さんに社員教育研修のご提案などをさせていただいておりますが、前職の頃は、全くといっていいほど研修を受けたことがありませんでした。

ところが、ジェイックに入社した瞬間に、研修に次ぐ研修、ほとんど毎月のように研修を受けさせられる毎日が続きました。人間力・人格を身に付けるための「7つの習慣®」研修、同僚と一泊し、自己分析を深めるS I P研修、営業研修、本当にたくさん研修を受けました。

しかし、私個人に関しては言えば、最初の2年間はほとんど効果を感じていませんでした。「わざわざ土日を使って研修を受けているのに、全然成果に繋がらないじゃないか。」と、教育に対して不信感を抱いていた時期もあったくらいです。社員教育の営業でありながら、社員教育の効果を疑っていた時期があったのですから、最低の営業マンですよ。

しかし、私はまったく予期しないきっかけで、研修の効果を体感することになったのです。そのきっかけというのは、【結婚】です。

当時は新婚で、結婚式の段取りについて毎日毎日嫁と喧嘩ばかりしている状態でした。

「結婚式に女友達を呼ぶなんてありえない！」

「一日着るだけのドレスにお金かけてもしょうがないだろう！」

本当にくだらないことで毎晩毎晩喧嘩していました。

しかしそのたびに、研修で学んだことを思い出すようになったのです。

「昨日、あんなことを言ったけど、自分が上手く伝えられてないだけかもしれない…」

「研修で“鵜飼さんは頑固”って結果が出たけど、実際そうなのかもしれない…」

一つ一つに明確な答えが出たわけではありません。しかし、そんなことを考えるうちに、徐々に徐々に、考え方、生き方が変わっていったのです。

それからの私は、自分で言うのもなんですが、非常に速いスピードで成長していきました。周囲からの協力を得られるようになり、逆に頼られるようにもなり、売上もコンスタントに上げられるようになりました。ずっと現状維持だった役職も、遂に上がりました。

言ってみれば自分の中に「振り返りの軸ができた」ということです。研修を受講した事で、その場では大きな変化はなかったものの、振り返る軸、客観的に判断する軸ができたことで、日常の些細なことから、徐々に学びや気づきを得られるようになったのです。

他にも、私の愛読書に「嫌われる勇気」という本があるのですが、研修を受講する以前の私なら理解できなかったようなことが、理解できるようになりました。研修に参加すると、こんな風に、日常の中での気づきがどんどんどんどん深くなっていくのです。

とはいえ、社員の方に「振り返りをしろ」と伝えたところで本当にしてくれるかどうか？不安になるでしょう。実際「研修に派遣したけど、何にもならなかった」とおっしゃる方が、非常に多いのが実情です。

そこで一つ良い方法があります。それは、毎週30分だけでも、気づきを報告する時間を作るという方法です。そうすると社員の方たちは「来週の朝礼で何を発表しようか？」と、常日頃考えるようになり、必然的に振り返りが行われるようになります。ここで重要なのは、発表の内容や気づきの深さなどではなく、「発表するために考える」というアクションです。

研修を実施した際は、是非この方法を試してみてください。



6

すべての要素を満たすシンプルな解決策

ここまでお話したリーダー育成のポイントをまとめてみます。

- 【1】あなたがリーダーに対して期待していることを明確に伝えること
- 【2】プレイヤーではなくリーダーとして達成すべき結果を自覚させること
- 【3】競争心や危機感が芽生えるような刺激を与え現状に満足させないこと
- 【4】他者を理解する姿勢、相手に合わせた関わり方を身に付けさせること
- 【5】気付きを与える『軸』を持たせ、日常の中で成長させること

これら、【5つの要素】を満たせば、少なくともここまでご紹介してきたリーダー育成の失敗事例に陥ることなく、安心して任せられるリーダーを育てていくことができるでしょう。

そして実は、5つの要素をすべて満たすことのできる教育プログラムが弊社にはあります。それは、今年リリースされたばかりの『リーダーカレッジ』という、教育プログラムです。このプログラムの開発には、私もガッツリ関わらせていただきましたが、本当に素晴らしい仕上がりになったと自負しています。実際、この4月にスタートする、第一期の講座では、1ヶ月足らずで150席が全て満席になりました。

このプログラムの肝は、まるで学校の授業のような形式で、講義が進んでいくことです。担任の講師がつき、29名の同期生と競い合いながら、リーダーとしての心構えやスキルを学んでいきます。具体的なカリキュラムの内容を、最後のページに掲載しておきますので、是非ご覧になってみてください。

このプログラムに申し込まないとしても、過去30,000社以上の社員教育を代行してきた弊社が作り上げた“リーダー育成のカリキュラム”ですから、一見の価値はあると思います。もし、ご不明な点などがあれば、下に連絡先を載せておきますので、お気軽に連絡ください。

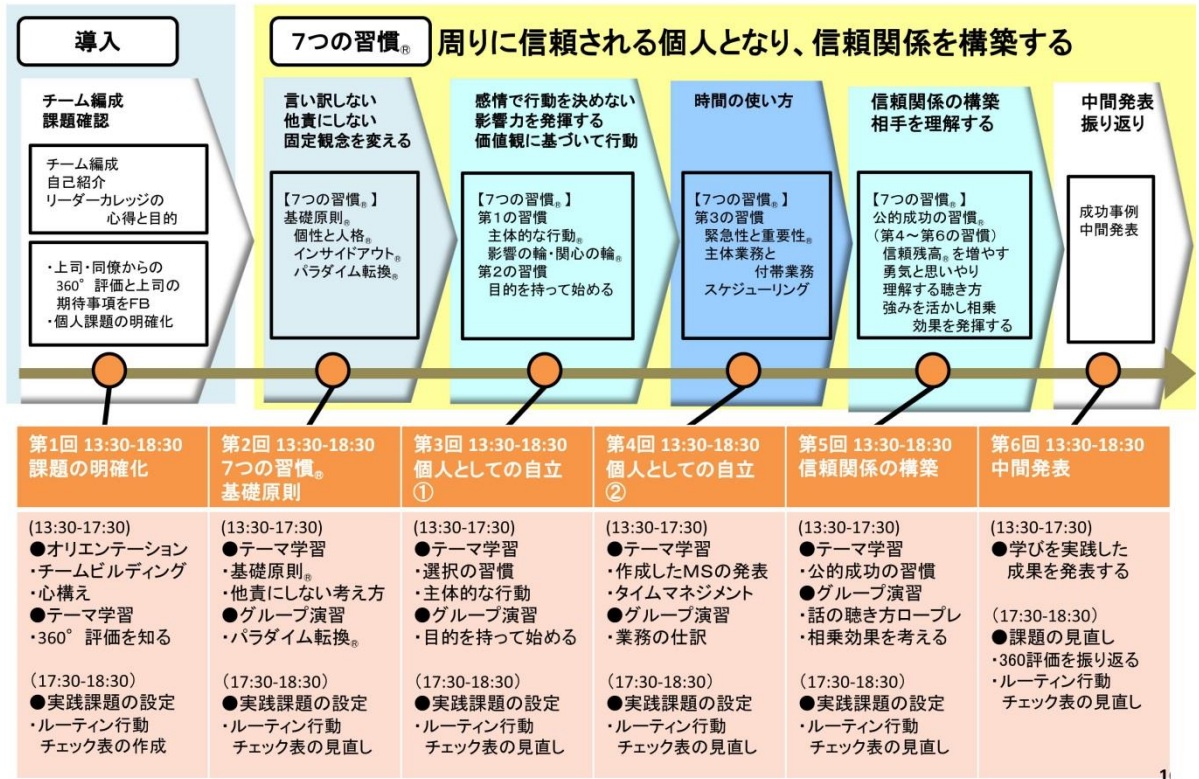
株式会社ジェイック

TEL: 03-5280-7600
Eメール: cs@jaic-g.com

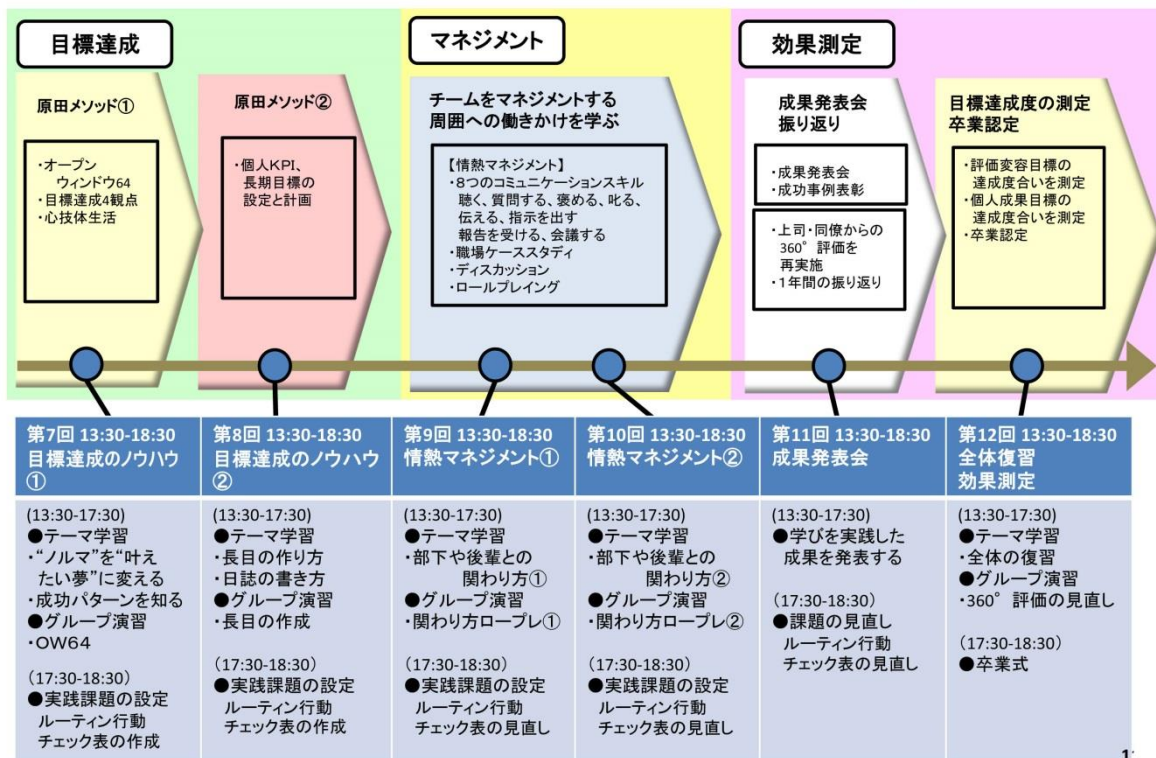
リーダーカレッジ 1年間のカリキュラムと1人あたりの参加料金

入会金(永久)：10万円/一社 講座：1回/月＋スキル講座 1クラス定員：30名

授業料：38,000円/一人月 ※5月末までの申込みで一人あたり33,000円となります



1



1

