

次世代リーダーが会社を変える！

09

佐藤 剛志

JAIC

目次

1、はじめに	1
2、人財難の時代、次世代リーダーをわが社に引き留めるには？	4
3、次世代リーダーを輩出するためには？	14
4、次世代リーダーをいかに育成するか？	36
5、最後に	55

1、はじめに

時代が変化しています。経営環境がどんどん変わっていることを痛感せざるを得ません。ジェイックでは自社の新卒採用の一環で、「就活合宿」という最終面接前の学生を集めたセミナーを開催しています。今年、そのセミナーの中で、一人暮らしの学生たちに質問をしました。「テレビが家にある人？」・・・7人中、ゼロでした。「テレビを見ない人？」・・・全員。「You Tubeを毎日見る人？」・・・全員。中には、1日3時間も4時間もYou Tubeを見ている就活生がいました。若者が見るメディアが変わっています。情報収集のスタイルも変わってきています。

ジェイックは上海に「上海ジェイックマイツ」という現地法人を有しており、教育事業を展開しています。私は上海には半年に1回程度しか出張しませんが、行くたびに驚きまです。3年前は汚かった街並みが、どんどん清潔になります。2年前にはレンタサイクルはなかったのに、その半年後には街はモバイクだけ、オレンジや黄色の乗り捨て自転車が行き交っています。前回の出張時、コンビニで現金払いたのは私だけでした。スマホ決済が当たり前です。中国の変化の速さは、凄まじいものがあります。

時代が変化する時、まず変わるのは若者の行動パターンです。時代を牽引するのは若者たちなのです。ここ数年、10代、20代前半の若者たちの活躍が目立ちます。将棋の世界では藤井7段の連勝記録、フィギュアスケートでは羽生選手の五輪連覇、メジャーリーグでの大谷選手の二刀流、卓球の張本選手や平野選手たちの大活躍・等々、話題に事欠きません。論語に「後生畏るべし、いづくんぞ来者の今に如かざるを知らんや」という言葉があります。〃無限の可能性を秘めた若者の存在は恐ろしいものだ。今の我々の水準に及ばないなどと、どうして言えるものか!?〃という意味です。大学を卒業したばかりで何もできない新入社員も、3年、5年すると別人のように成長していきます。新米の支店長や営業マネジャーの中からも、数年経てば、自社の経営を担う能力を秘めた人財がどんどん輩出されていくに違いありません。

企業は競争に敗れて市場から淘汰されていきますが、本当は経営環境の変化に淘汰されるのです。〃企業は環境適応業である〃と言われる所以です。変化に適応するには自分たち自身が変化する必要があります。それは組織体制で言えば、どんどん新陳代謝が起きて、次世代リーダーが伸びてくることです。20代はゆとり世代だとか、競争心が足りないとか、いろいろと言われますが、才能あふれた20代や30代はいくらでもあります。これから成長する企業は、若手リーダーが台頭できる会社です。そして、次世代リーダーがどんどん輩出

されて、変化対応力が高い組織をいかに構築するかが勝敗の分かれ道です。組織の新陳代謝が遅れた企業は、淘汰されるのです。

私は経営者として、リーダーの出現を常に切望しています。次世代リーダーがどんどん輩出されれば会社は確実に成長します。経営者の視点から、次世代リーダーへの期待と次世代リーダー輩出に大きな役割を担う人事部門への期待をまとめたのが、本冊子です。次世代リーダーをいかに生み出し、育成すべきかについて参考になれば幸いです。

2、人材難の時代、次世代リーダーをわが社に引き留めるには？

未曾有の売り手市場です。採用が順調な企業は、本当に一握りでしょう。新卒採用で言えば、膨大なコストと労力をかけても、思うような採用ができない会社が続出しています。ですから過当競争の新卒採用だけでなく、若手の中途採用に力を入れる企業も増えていきます。一方で、採用しても3年過ぎで辞めてしまうケースも増えていきます。3年目クライシスです。大卒の場合、新卒入社して3年で30%以上が離職していき、高卒の場合は40%以上が離職します。苦勞して採用してもすぐ辞めてしまう、ということが続いた時の人事担当者の失望感や落胆は計り知れないものがあるでしょう。3～5年目あたりの、これから会社を背負っていく若手人材が離職するという悩みを御社も持たれているでしょうか？

このことはジェイックの悩みでもあります。ジェイックでは4年前からアジアの人財を採用しています。中国、韓国、ベトナム、タイの社員を8名採用してきました。その中でベトナム出身者を2名採用しましたが、2人とも2～3年で退職してしまいました。一人は結婚して退職、一人は早稲田大学の大学院に行くための退職なので納得はできますが、残念なのは確かです。冒頭に書いた通りジェイックは上海でも事業をしていますが、中国の

若者たちは「発展空間」という概念を重視します。「発展空間」とは、自分が成長できる可能性、組織の上に行ける可能性の大きさを言います。古参社員が上に詰まっている、事業が停滞して新しい活躍の場が少ない、教育制度が未整備である、こういう企業には人は集まらず、採用できても早期離職が出てしまいます。御社では「発展空間」がどのくらい広がっているでしょうか？

人財難の時代、「いくらでも代わりがいる」という発想では、組織を強化できません。定着率100%が必ずしも良いわけではありませんが、中核メンバーの離職が続くと、企業の成長にブレーキがかかってしまいます。ある不動産賃貸業の企業事例をご紹介します。現状が分かりやすいように、この企業のリーダー研修を担当したジェイックの講師がインタビューに答える形式で以下に掲載します。

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

★賃貸不動産の仲介を行っている会社の事例です。現社長が15年前に創業し、着実に成長してきました。現時点で店舗を11店舗まで展開しています。しかしながら、4年前に11店舗目を出した日を境に、新たな店舗を出店できない状況が続いています。

質 問…同社が11店舗目を出してから、急に出店できなくなったのは、なぜでしょうか？

ジェイック担当講師（以下講師）…この会社が店舗を増やせなくなった一番の理由は、店長クラスの退職が相次いだことです。せっかく店舗を任せられる人材が育っても、すぐに退職してしまうので、既存の店舗の穴埋めに奔走しなければならぬという状況が続きました。そうしている間に、また別の店長が退職するという悪循環です。そのためいつまで経っても、新店舗にあてる人材を確保できず、出店を諦めざるを得なくなりました。

質 問…同社の店長は、なぜ次々と退職してしまうのでしょうか？

講 師…調べていくと、退職には2つのパターンがあることがわかりました。1つ目のパターンは「店長に昇格したあと、結果を出せなくて辞めていく」というものです。店長に昇格すると、それまでとは異なるスキルが求められますが、同社では、店長に対する支援や教育体制が不十分でした。それで、新任店長はストレスを溜めて辞めてしまうのです。業績責任を担うリーダーは数値へのストレスが大きいので、「結果を出せないと退職する」というリスクを会社は想定する必要がありますね。

質 問…マネジメントを教えてください。先輩はいなかったのでしょうか？

講 師…これが店舗ビジネスの悩みで、普段の業務に社長や本部長が関わることが、物理的に難しいんですね。もちろん、営業パーソンとして結果を残してきた人が店長に上がるので、仕事の基本や業績の上げ方は分かっているのですが、それだけで上手くいくほど、チームをマネジメントすることは簡単ではありません。大抵の場合、部下育成や目標設定に関しては初めて経験しますから、会社が何らかの教育の機会を与えなければ、実際には、マネジメントを学ぶ機会がないまま昇格することになります。

質 問…では、こういった教育体制を整えたら良かったのでしょうか？

講 師…マニュアルとまではいいませんが、ある程度「この能力が必要」という文書化されたガイドラインは必要ですね。同社には、店長に昇格するための明確な条件も無かったですし、店長としてなすべきことも明文化されていなかったもので、まずはそれを明文化することが最優先だと言えます。例えば……

「店長としての使命と役割」

「年、四半期、月、週、日でなすべきこと」

「見込み顧客の作り方、マーケティングの基本」

「計画の立て方、報告・連絡・相談の仕方」

「部下への指導方針、部下の育成計画の立て方」

「くらはいは文書で用意したほうがよいでしょう。」

そうしないと、店長たちが「何を期待されているのか？」が分からないので、各店舗で自己流のマネジメントを行うようになります。その結果、業績が不安定になったり、部下が離職したりという問題が勃発し、それで店長も自信を失くして退職していくのです。

ですから店長への定期的な指導やフォローも重要です。上司による店長へのレビューやキャリア面談も欠かせないところですが、同社ではそれも実施されていませんでした。私の知る、ある携帯ショップを経営している会社では、専務が毎朝店長に電話し、日報には毎日返信し、週1回は各店舗を訪問してフォローする：等、OJTの店長教育を熱心に行っています。店長や拠点長は、自分一人で問題を抱え込む場合があるので、彼ら・彼女らが相談しやすい雰囲気を作ることも大

事です。

質 問：「店長に何を期待しているのか？」をハッキリさせるといふことですね。その他には、何かありますか？

講 師：そうですね、他にも「これだけは身につけておいた方がよい」といふことがあります。それは、部下とのコミュニケーション力です。部下がそれなりに優秀であれば、放っておいてもある程度は成果を上げてくれると思いますが、それでも店長の関わり方次第で、部下のモチベーションは良くも悪くもなります。場合によっては、本来部下が発揮できたはずの力すら、発揮されなくなってしまうことも起こり得るのです。ですから、コミュニケーション力は鍛えておいた方がいいですね。店舗メンバーのモチベーションは業績を左右しますから。

とはいえ、自社独自で全店長を招集してコミュニケーション研修を企画するのは、物理的に難しいかもしれません。そういう場合は、一人からでも参加できるような外部研修を活用することが効率的だと思います。特に、いろいろな会社のリーダーが参加するような、他流試合ができる形式が望ましいでしょう。社外に相談できる存在がいると、精神的な支えにもなりますからね。

質 問…もう1つの退職パターンというのは？

講 師…もう1つは、もともと部下育成や目標設定のセンスがあって、結果を出すことができていた人が、3〜5年で退職してしまうパターンです。

質 問…結果を出しているのに辞めてしまうのですか？

講 師…そうです。というのも同社の場合、店長になっても、その先が想像できないと言われていました。ビジョンが明確でないということです。このパターンで退職していく店長というのは、ほとんどが同業他社に転職していきます。同業他社からのスカウト、SNSでのつながり、友人からのリファラル（紹介）採用等、他社からの誘いは本当に増えていますからね。

また、この会社の場合、店長になるメリットもあまり感じさせられていませんでした。例えば同社には、明確な人事制度がありません。あるのは、目標達成したときのインセンティブのルールくらいです。社長は「やればやっただけ、給与を出す！」という人なので、店長になっても、プレーヤーとしての業務を多くこ

なさなければ良い給料はもらえません。それでいて、部下の数字が低かったら当然店長が指摘を受けるわけですから、結局、個人の成果もマネジメントも両方求められるわけです。

ですから、店長が転職を考えるのも無理はありません。「これだけの業務をこなして結果を出しているのに、報われない。この先はどうなるのだろうか？」と感じたのだと思います。同業他社が魅力的に見えたり、スカウトの誘いに心が揺れたりしたのでしょうか。

優秀で成果を出している人ほど、将来のビジョンが重要です。そして、成長意欲の高い店長であればあるほど、学ぶ機会が魅力的に映るはずです。次のステップを先手先手で見せることが、リーダークラスの離職問題や3年目クライシスの対策になると感じますね。

・・・・・・・・・・・・・・・・

この不動産賃貸の会社のように、店長や現場のリーダーの退職が事業成長のネックになっていく会社は多く存在します。店舗ビジネスだと余計に支店長の力量に負うところが大きいものです。リーダー次第で業績も定着も育成も変わってしまいます。

ジェイックも全国に8拠点を展開しているので、同じ経験をしております。ジェイックの大阪支店は2015年に1,000万円を超える赤字を計上しました。大阪支店始まって以来の大きな赤字でしたので、翌年支店長を交代させました。すると、新しい支店長の元でチームワークが良くなった支店は、何と3,900万円の経常利益を上げたのです。たった1年の変化です。支店メンバーは「新しい支店長は丁寧に話を聞いてくれてモチベーションが上がった」「二つ一つの案件に対して細かい相談ができるので顧客へのフォローレベルが上がった」と言っております。この年は支店長だけでなくメンバーの入れ替えも行った、という理由もありますが、当時の大阪支店での飲み会に参加して驚いた記憶があります。2015年は、飲み会なのに会話が少なく静かなのです。それと比較して2016年は、皆が大騒ぎして元気そのものでした。雰囲気の良いものも、リーダー次第なのです。

また同様に、新入社員たちが伸び伸びと仕事ができるか、そして会社への愛社精神を高めて定着するかどうかも、直属の上司や先輩たちにかかっています。組織の規模にもよりますが、役員や事業部長が新人を手取り足取り指導するのは難しいでしょう。新人たちに一番影響を与えるのは、若手リーダーたち、次世代リーダーたちなのです。先ほど紹介した不動産賃貸の会社も、店長が退職するとその下の若手も辞めて行く、という連鎖が顕著

でした。直属の上司を尊敬していればいるほど、その上司の退職はチームメンバーの離職につながりやすくなります。それだけ若手リーダーの影響力は大きいのです。強い組織では、次世代リーダーが次々と輩出されます。多くの企業で、人事が重点的に育成を考えているのが「次世代リーダー」の階層です。つまり、わが社の明日を左右する「次世代リーダーの輩出と育成」に成果を上げることができれば、自ずと組織の成長可能性が高まるのです。

3、次世代リーダーを輩出するためには？

次世代リーダーたちが新人たちの定着に大きな影響を及ぼし、業績向上のキーマンになります。そして、明日のわが社の担い手になっていきます。「わが社にはそんな優秀な次世代リーダーはいないよ」と感じる役員や人事の方もいるかもしれませんが。本当でしょうか？次々と優秀な人財を採用できれば苦労しないのですが、今もこれからも採用難は続いていきます。採れるかどうか分からない人財をアテにするより、今いる社員の中に「次世代リーダー候補」を見出していくことが重要なのではないのでしょうか？親から見ると、我が子は40歳になっても50歳になっても心配な子供たちです。同様に、上司から見ると若手社員たちが良いリーダーになれるのか不安になるのでしょうか。しかし「男子、三日会わざれば刮目（かつもく）して見よ」の故事の通り（3日間はオーバーですが、1年経てば、若手社員の中に期待以上に成長するエースが出てくるものです）。

私がジェイックという会社を経営していて一番嬉しいことは、 μ 化する社員 μ を見出せた時です。若手リーダーが爆発的な成果を上げるようになったり、視座が高くなって経営的な考え方ができるようになったり、部下の育成やモチベーション向上のコツを掴んだり

するなど、1年で見違えるように成長する次世代リーダーが毎年5人から7人くらい現れてきます。この瞬間ほど可能性を感じる時はありません。そういうメンバーは、顔つきや表情が変わります。そのきっかけは人によってまちまちです。成功体験で自信をつける場合もあれば、失敗体験から這い上がってくるケースもあります。この後に述べる「自分の強みの発見」がきっかけの時もあれば、外部研修で化ける時もあります。20代や30代は、まだまだ発展途上です。原石は見つかる場合と見つからない場合がありますが、それ以上に、磨き方次第で多くの次世代リーダーを輩出できるのではないのでしょうか。「人は天才に生まれるのではない。天才になるのだ」という格言の通り、リーダー候補も経験・鍛錬・教育によってリーダーになるのです。御社の中で、そういう原石に該当する次世代リーダー候補は誰でしょうか？

ここからは、彼らが磨かれてダイヤモンドになる条件について考えてみましょう。

①強みを見出す

強みを活かすことから成果が生まれます。「弱みからは何も生まれない」とドラッカーも述べています。しかし、多くの組織では人の弱みに焦点を合わせています。足りないところを矯正しようとするのです。部下が上司の弱みばかりを指摘すれば、上司との信頼関

係を築けないでしょう。上司も人ですから、強みと共に弱みを持っています。業績を上げる能力は高いが、分析力に欠ける上司もいます。コミュニケーション能力は高いが、決断力に欠ける上司もいます。その上司の弱みを矯正しようとすると、上司の強みさえ損なってしまう場合があるのです。いわんや、相手が部下の場合なら、強みに焦点を合わせなければ、彼らを覚醒させることはできないでしょう。あなたの部下の強みは、何でしょうか？

小林奈都紀はジェイックの人事部のエースです。入社4年目の社員ですが、新人のときは成果を出せずに苦労の連続でした。ジェイックでは新人は全員、営業に配属となって、新規開拓できるかどうかで評価をされる傾向があります。DM作成やテレマなど、毎日が企業開拓の日々です。小林はどちらかというと、新規開拓営業向きではありません。苦悩の日々が続きました。奈都紀が辞めそうだと心配する声私の耳にも入ってきていました。そんな時、ジェイックの新卒採用をさらに強化する方針が決まり、小林を人事に抜擢することになったのです。そうすると、営業の時とは打って変わって、活き活きと仕事をやるではありませんか。学生との会話は、いわゆるタメ口です。友達と話すような電話で、私は近くで聞いてハラハラしていましたが、それが良かったのでしょうか？18卒の最終面接の時、私が最終選考中の学生に「なぜ、ジェイックで働きたいのですか？」と聞くと、5人以上の学生が「小林さんと一緒に働きたいのです」と言うのです。私はビックリ

するのと同時に、嬉しく感じました。学生に寄り添う小林の強みが、如何なく発揮されたのです。多くの上司は、部下の強みを明確には知りません。私もそうだったのです。

池袋支店長の下村有輝は、6年目の社員ですが、余りの不器用さに入社以来上司や先輩たちを心配させ続けてきました。上司との関係作りも下手なので、新人の時は直属の上司と上手くコミュニケーションできません。真面目な性格なので、内にこもり過ぎて、皆から「下村は大丈夫か？」と言われておりました。しかし、下村の強みは「愚直さ」にあり、継続力は社内NO.1です。その上、小さいことや細かいことを決して疎かにしません。今では禁止していますが、入社以来3年以上も（誰から指示されたわけでもなく、1日も欠かさず）毎朝6時に出社して、その日の準備をします。ですから、時間が経つにつれ次第に顧客からの信頼が高まり、当時の配属先の大阪で飛躍しました。地道にスキルを付けてきたタイプなので、池袋支店長になってからも部下指導は細かく丁寧で、メンバーは順調に育っています。不器用だった分、器用にできない部下の気持ちが分かります。自分がコツコツ積み上げてきた仕事のコツを教えることができるので、部下が育つのです。

組織を「強みの集合体」にすると大きな成果を出せます。「弱みの集合体」にすると、残念な結果になります。多くの組織で「強みを活かすべき」なのは、理解されていると思

います。しかし、なかなか実践できない。なぜなのでしょう？それは、部下の強みを知らないのと同様に、弱みも知らないからです。強みを活かすということは、反面、弱みを無視するか見ないようにすることです。部下の弱みを把握していないと、適切な配置ができません。業績を上げる能力では右に出る者がいないが、自分の都合のよいように周囲を操作する癖がある営業パーソンもいます。高い分析力を活かして鋭い意見を述べるものの、自分に対しては甘ちゃんで我田引水が過ぎるリーダーもいます。仕事はできるが、判断力や意思決定する能力に問題のある幹部もいます。そうした弱みを理解して、許容できる弱みか、できない弱みかを判断する必要があります。そして、その弱みが目立ってしまう役割、その弱みが決定的にマイナスに働く場面は避けることです。そういう配置や役割分担にすることです。これは我慢ではなく、有効活用への近道です。誰にでも弱みがあります。その弱みを簡単に矯正できるなら、弱みではないのです。簡単には矯正できない弱みの場合、その矯正に集中しても大きな成果は望めません。弱みを意味ないモノにして、強みに基づいて組織を設計することが、成果への道であり、次世代リーダーを生み出す道なのです。

では、人の強みはどうすれば理解できるのでしょうか？「ストレングス・ファイnder」という診断ツールをご存知でしょうか？アメリカのギャラップ社が開発した、人の強みを分析する診断ツールです。ギャラップという会社は、世界で初めて世論調査や大統領選

挙予測を生み出した会社です。新聞で「ギャラップ調査」と記された記事を見たことがある方も多いのではないだろうか。そのギャラップ社が何百万人ものデータに基づいて、人の強みを34種類に集約・分類したものが「ストレンジス・ファインダー」です。そして、この診断をwebで受検すると、34の強みが自分の場合、どういう順番になっているかを知ることが出来ます。これは占いでは全くありませんが、とても的を射っていて受けたメンバーは一様に驚きます。「当たってる！」と皆が言います。ジェイックでは全社員が受検していて、私はその一覧表をいつも手帳に挟んでいます。そして、配置転換の時やミーティングの時に活用しています。

その34の強みについてご紹介しましょう。具体的には、日本経済新聞出版社から出版されている「さあ、才能（じぶん）に目覚めよう」という書籍を参考にして下さい。この書籍の裏表紙にパスワードが印刷してあり、パスワードを使ってweb上で診断することができます。診断の結果、例えば「コミュニケーション」という強みが出た人は、まず間違いなくおしゃべりで話し上手です。「社交性」が入っている人は、誰とでもすぐに仲良くなり、初対面を苦としません。「最上志向」という強みがありますが、これが入っている人は「最高のモノ」「ベストなモノ」が大好きです。「目標志向」という強みがある人は、目標達成意欲が強いので、リーダー向きと言えます。また、「成長促進」という強みを持っている人は、人の成長が我が喜びになるタイプですので、マネジャー資質と言えるでしょう。

リーダー候補の選抜や育成に関しては、現在進行形で考えるべきです。今の弱みを見て判断すれば、誰もリーダーに選抜できなくなります。今の強みを見て、将来の可能性に賭けるような判断をすべきではないでしょうか？次世代リーダー候補は、まだリーダー候補です。その段階で完璧な姿を求めるのではなく、粗削りでも「強み」の萌芽を見て、3年後の姿を想像して選抜しようとするれば、候補者の枠も広がるのではないのでしょうか？

②目標に挑ませて育成する

目標によって人は成長します。目標を掲げてストレッチすることで人は能力を開花させます。この点、会社からの一方的な期待や要求によって社員が成長することももちろんありますが、理想は、外からの一方的な要求ではなく、自分自身が掲げた目標によって自己成長の習慣を身につけることでしよう。ドラッカーも著書「現代の経営」の中で、「目標管理の最大の利点は、支配によるマネジメントを自己管理によるマネジメントに代えることである」と述べています。目標はノルマでもなければ、義務でもありません。目標は自分のためにあるのです。目標は自分が成長するためにあるのです。

高い目標に挑ませると、その人の傾向やストレス耐性が分かります。達成が難しい場面

になると、その人の意外な強さや弱さが見えてきます。普段は強気で自信過剰なタイプが、目標を達成できないストレスに負けてしまう場面を私は何度も見てきました。逆に大口を叩けない謙虚なタイプが、逆境に強かったりします。また、達成できない悔しさや敗北感がその人を鍛えてくれる場合もあります。人は追い込まれた状況の中で、素の人間性を露わにします。そして、そのギリギリの状況を乗り越えることができた時に、一皮むけるのです。

一方、目標達成は一つの技術です。目標をクリアした実績や経験や自信が、次の目標達成につながっていきます。ベイビーステップでも構いません、小さな目標を1つずつクリアすることで、次のモチベーションが生まれるのです。体育会系の学生が企業から人気なのは、高い目標に挑んでそれをクリアしてきた原体験がビジネスでも活けると分かっているからでしょう。先ほど紹介した池袋支店長の下村は、「中国武術」という格闘技で日本一になり、最終的には世界3位という実績を上げた猛者です。ですから少々の壁にぶつかっても諦めない強さを持っていました。彼が飛躍できた要因は、こうした過去の成功体験、そこで身につけた強さにあったと言えます。

目標達成は技術であり、スキルであり、習慣であると私は確信しています。その理由は

自分のマラソンの経験でもお話することができます。私の趣味はマラソンですが、趣味の域を超えて、今では部活だと自負しています（笑）。初めてフルマラソンに出場したのは2010年のNAHAMマラソンで、タイムは4時間13分でした。自己ベストは2017年の湘南国際マラソンでの3時間17分です。初マラソンからタイムを56分、ほぼ1時間縮めました。特に部活になったのは最近の3年くらいで、2016年の湘南国際マラソンの3時間35分でスイッチが入り、2017年の東京マラソンで3時間28分、2017年の群馬マラソンで3時間22分、そして2017年の湘南国際マラソンで3時間17分・・と4大会連続で自己ベストを出しています。

本当は、サブ3（サブスリー）が私の最終目標です。サブ3とはマラソン用語ですが、フルマラソンを2時間台で走るランナーを指します。市民ランナーの間では、3時間を切る、サブ3のランナーは神の如く敬われます（笑）。私はその実現のために、思いつくことを何でもトライしてきました。まずは研究です。マラソンという競技を理解するために、今まで31冊のマラソン本や筋肉の本を読んできました。食事やサプリメントも工夫し、自分の筋肉の柔軟性が増すように毎朝ストレッチをします。ランニングの練習においては、正にPDCAの繰り返しです。過去にやったトレーニングを書くのと長くなりすぎて、リーダー育成の小冊子ではなくマラソンの小冊子になってしまうので、簡単にご紹介します。

昨年は年間で2,900キロを走りました。月間では240キロペースです。土日は部活の山場です。坂道ダッシュをしたり、30キロのロング走をしたり、ゆっくり長く走る練習をしたり、1,000メートルのインターバルを実施したりします。スキップや腿上げやケンケンで跳躍力を高めることもします。56歳の身体には酷なことを随分とやっています。だから2年前には肉離れや坐骨神経痛に悩まされました。しかし、どんなことをしても目標を達成したいのです。その思いが強いと、確実にタイムは縮みます。自分でも速くなっているのが分かります。この努力は止められません。そして、この目標達成への取り組みや執念や工夫は、どの分野でも、ビジネスでも趣味でも資格取得でも、人生全てに生きていくものだと私は自分の体験を通して確信しています。目標達成は技術であり、スキルであり、習慣なのです。

しかし、目標への挑戦には挫折がつきものです。高すぎる目標を掲げると、目標と現状との開きが余りに大きくて、何をすべきかが分からなくなる時があるでしょう。ここがポイントです。挫折、失敗、失意、怒り、責任転嫁・色々な感情が渦巻く中で、這い上がる人がリーダー資質の高い人と言えます。

ここで、目標達成までの道を見てみましょう。次のようなステップです。

目標をクリアできない時、次の手を考えてトライする。でも上手く行かない。だから二

の手を打つ。もっと速く打つ。でも上手く行かない。だんだん心が折れそうになる。周囲からの批判の声が聞こえる。悔しい。なぜ自分だけがこんなに辛い思いをしなければならぬのだと上司を恨む。絶対に負けないと決意を新たにす。もしかしたら、ここがポイントかもしれないと改善ポイントに気づく。そこで三の手を打つ。成果が開始する。それを拡大再生産する。状況が打開され始める。成果や業績が上向く。必死にスピードアップする。知らない間に、目標達成し始める・・・。

こういうPDCAを回して成果を上げられるようになったリーダーは強いのです。次のビジネスシーンでも、同じような失地回復、PDCAによる成果、目標達成を実現できるでしょう。これこそが、目標達成の技術です。こういう資質や姿勢は、新人の時からその萌芽があるものです。ですから新人1年目〜5年目くらいの若手社員の「目標への挑み方」、達成に向けた執念や工夫の仕方、未達成の場合の悔しがり方や回復能力、等々を観察して、次世代リーダー候補を見極めていくべきです。

③当事者意識を目覚めさせる

評論ほど楽しいものではありません。評論ほど気楽なことはありません。しかし、評論家の多い会社が伸びた試しはありません。もし、評論できる人が成功するなら、大学でビジ

ネスを教えている教授は大経営者になります。世の中の経営コンサルタントは、大成功します。しかし、現実とは全く違います。知っていることとできることは別物なのです。評論家が組織に跋扈すると、上司を評論し、部下を評論し、他部署を評論し、会社を評論していきます。大事なものは、実践です。評論家と実践家は別な人種と言ってもいいでしょう。評論家にも大事な役割があります。評論家として役に立つには、卓越した知識と客観性が重要です。ですから薄っぺらな知識しかない人は評論家として役立ちません。同様に客観性が大事なので、自己中心で自分の利益を第一に考える評論家の洞察は真実を射抜けません。

私の前職はコンサルタント会社でした。多くのことを学べた会社だったので、今でも非常に感謝をしています。しかし、一つだけ解せなかったのが、社内評論家が多すぎたところです。器用で頭が良い評論家タイプはコンサルタントとしては評価されますが、実践家ではないのです。卓越した評論家になればそれはそれで価値があるのですが、中途半端な評論家はビジネスでは役に立ちません。邪魔になります。ビジネスで成果を上げる資質は、頭の良さや器用さよりも、覚悟や当事者意識です。リクルート社が守るべき企業文化の一つは、圧倒的な当事者意識と言われます。当事者意識や主体性が、リーダーをリーダー足り得る存在にするのです。

「電力の鬼」といわれた松永安左エ門という伝説の実業家は、「経営者として大成するに『投獄』と『大病』と『倒産』の経験が必要だと言いつ残っています。絶体絶命の危機、自分の存在が小さく見えるような屈辱体験、自分がやらないと誰も助けてくれないという、追い込まれた時の馬鹿力……。こうした時に、眠っていた野性が開放されることで、真のリーダーは生まれるのでしよう。産業再生機構で敏腕をふるった富山和彦さんも、「リーダーに必要なのは『修羅場経験』だ」と強調しています。追い込まれた時に、リーダーの素質が見えてきます。本当に追い込まれると8割の人は逃げます。ほとんどの人は、言い訳をします。しかし時々、その責任を引き受ける気概を持った若者が出てきます。こういう人財こそが「次世代リーダー」です。もし、御社に今、次代の役員候補がいるなら、その者に子会社の経営を任せることは、本人にとって非常に貴重な経験になります。経営者は逃げられません。経営者にとっては、全てが自分の責任です。新人の定着率が悪いのも、部門間のセクシヨナリズムが激しいのも、社風が暗いのも、リーダーが育たないのも、全て経営者の責任なのです。

ジェイックの一番の柱の事業である「営業カレッジ」の事業部長は、大野達也という男です。大野は今まで実績を積み上げ続けてきて、若干32歳で60名以上の部下を束ねる事業部の責任者になっています。大野は入社3年目の時、当時オープンした名古屋支店の支店

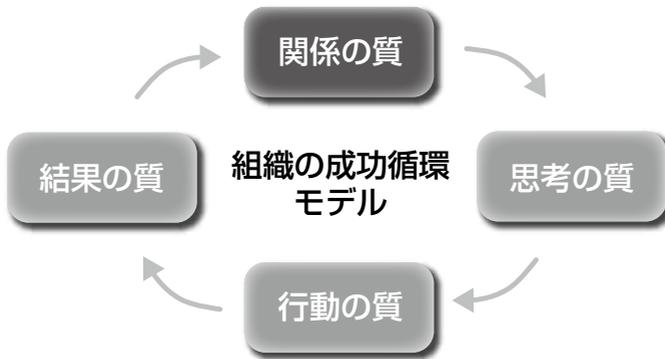
長に任命されました。その時は7名の所帯で、大野以外は全員年上、そして半数以上が入社3カ月未満という急造の組織でした。その上、名古屋という地域は新規開拓が難しく、新設の支店は苦勞しました。当初、大野は毎月40社以上の訪問をこなし、大車輪の仕事ぶりでした。年上の部下しかいないとか、難しいエリアだとか、新人ばかりのチームだとか、そういう弱音を全く吐きませんでした。生来のプラス思考もありますが、決して逃げない姿勢が彼をここまで成長させたのだと私は思います。本気でやることが、本物になる道です。責任ある立場に置いた時に逃げない人物が、将来輝くリーダーになるのです。

④リーダーを輩出できる組織風土を作る

次世代リーダーを輩出するためには、環境や組織風土も大事です。組織の価値観も大事です。チャレンジして失敗しても許容される組織もあれば、敗者復活が難しい組織もあります。口が達者な人が脚光を浴びがちな組織もあれば、地道な実行力こそが問われる組織もあります。営業での実績が全てという組織もあれば、プロセスや顧客満足が重視される組織もあります。さまざまな組織がありますが、どのような組織にも共通して重要なものに「社員の関係性」があると私は考えています。

先ほど紹介したギャラップ社は、「Q12（キュー・トゥエルブ）」と呼ばれる組織診断ツールも持っています。たった12問の設問で組織の健全性や活性度を診断して、その評点は業績や株価と連動する、という信じがたいツールです。詳細は「まず、ルールを破れーすぐれたマネジャーはここが違う」（日本経済新聞社刊）の中で紹介されているのですが、やり方としては、「Q12」の12問の設問に全社員が5段階評価で答えて、その平均点を出します。すると組織の状態が分かるのです。12問の設問には、仕事のやりがいやものを、自己成長感を問うものなど種々あるのですが、設問の1つに「職場に、誰か最高の友人と呼べる人がいるか？」という問いがあります。「最高の友人がいること」が組織のパフォーマンスに影響を与えるなどと、想像がつくでしょうか？しかし「Q12」の結果は理論ではなく実践で証明されたものです。つまり、「この人と働くからパワーが出て、モチベーションが上がる」という存在が組織にどうかで業績が変わっていくということなのでしょう。これは、チームワークの良い組織が高いパフォーマンスを出すことと通じます。

マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授が提唱した「組織の成功循環モデル」も同じ視点に立っていると言えます。キム教授は、組織の目標達成のためには「結果の質」を求められ、「結果の質」を生み出すために「行動の質」が注目され、「行動の質」を変え



るために「思考の質」を変える必要があり、「思考の質」を上げるには「関係の質」が重要だと唱えました。順番としては、「関係の質」↓「思考の質」↓「行動の質」↓「結果の質」というのが、グッドサイクル、つまり良い循環だと言うのです。例えば、

- ① コミュニケーションを重視し、チームワークの良いチームを作る（関係の質）
 - ② お互いの会話から気づきを得られ、自由なアイデアが行き交う（思考の質）
 - ③ モチベーション高く行動し、チャレンジする組織ができる（行動の質）
 - ④ 試行錯誤やPDCAが速まり成果が出る（結果の質）
 - ⑤ 更に信頼関係が強化される（関係の質）
- というサイクルが、キム教授の唱える良い循環です。ここで大事なのは、「結果の質」から改善するのではなく、「関係の質」からアプローチしている点です。人は人との交流を通じて、それも雰囲気の良い交流や会話やコ

コミュニケーションから、アイディアが湧き、モチベーションが上がり、行動的になっていくのです。

先ほどご紹介したジェイックの大阪支店でも同じようなことが起きました。2016年に赤字の支店を任された支店長の加藤啓太は、トップセールスではありませんでした。私の記憶が正しければ、表彰されたことのない地味なタイプの営業パーソンでした。しかし、部下たちからは「加藤さんは話しやすい」「加藤さんは何でも真剣に聞いてくれる」と言われるような聞き上手なリーダーです。人を惹きつける人徳のようなものを持っているのです。風貌が「くまモン」のようなので、部下も話しやすいのかもしれませんが。その結果、皆が報連相を頻繁にするようになって、大阪支店のコミュニケーションや会話量が爆発的に増え、思考が変わり、行動が変わり、結果が変わりました。

このことはグーグルが提唱した「心理的安全性」にも共通することです。「心理的安全性」とは、「こんな発言をしたらリーダーに睨まれる」「他のメンバーにバカにされる」といった不安を持たず、本来の自分を安心してさらけ出し、それが受け入れられる場の雰囲気があります。皆さんご存知の通り、グーグルは地頭の良い、IQの高い人材の宝庫です。しかしグーグルでは、社員やチームのIQの高さと仕事の成果に決定的な相関性はなかった

そうです。相関があったのは、心理的安全性です。心理的に安全な環境が担保されているチームほど高い生産性を発揮する、という研究結果がもたらされたのです。

翻って御社では、新人が会議で自由に発言できるような雰囲気はあるでしょうか？思い切った発言を潰されたり、生意気だと却下されるようなことはないでしょうか？自由な意見が行き交う風土が、リーダーの輩出にもつながります。優れたリーダーを輩出するには、環境や組織の雰囲気大きな影響を及ぼすのです。

⑤ビジョンを掲げてモチベートする

人間は、期待によって動機づけられる生き物です。今がどんなにきつなくても、夢やビジョンがあることで、明るい気持ちになります。逆に今が順調でも、将来の展望が見えずに悲観的なイメージが強くなると、浮かない気分になります。

だからビジョンが大事なのです。将来のイメージが大事なのです。夢が必要なのです。そして、心の中にイメージできるものは実現されます。人間には「ビジョンを実現させる」という、他の動物にはない資質があるからです。その資質によって、今日のような文明や社会を築いてきたのです。激変する今の経営環境では、これまで以上にビジョンの力が必要と言えます。それはなぜなのでしょう？そして、我々はどのようにビジョンを語り、

現場に浸透させていくべきでしょうか？

まず、ビジョンが必要な一番の理由は、環境変化のスピードが驚異的だからです。自動車メーカーは生き残れるでしょうか？EV（電気自動車）が主役になるのでしょうか？自動運転の技術はどこが確立するでしょうか？10年後は、ウーバーの空飛ぶタクシーが普及するのでしょうか？ネット通販の配送では、ドローンが担い手になるのでしょうか？今の形態のコンビニは生き残れるでしょうか？アマゾン・ゴーやスマホ自販機の登場などを考えると、コンビニの姿も10年後は大きく変わっているでしょう。銀行はどうでしょうか？既に採用人数が減り始めている銀行も増えています。フィンテックのイノベーションによって商業銀行は変わらざるを得ません。御社の業界では、将来どんな驚異的な変化が生まれる可能性があるでしょうか？将来は、今の連続線にあるとは限りません。非連続な変化が起こると、今の産業構造や事業構造は破壊されるかもしれません。将来は劇的に変わります。ですから、その変化を先取りする必要があります。そのためにはビジョンが必要です。組織自体が未来志向でないと淘汰されていく危険性が増しています。今のままでは即ち死を意味する時代だからこそ、ビジョンが必要なのです。

二つ目は、部下たちをワクワクさせるためです。ある企業で、ワクワクしなくなった

という理由で退職した若手社員がおりました。その会社の社長は漠然としたその理由に憤慨されていました。これは一つのサインです。若手社員たちを鼓舞するのは、「今の姿」以上に「将来の姿」です。将来はどうなるのか、そのワクワク感が減少すると働くモチベーションも下がります。そのワクワク感を生み出す将来のビジョンは、リーダーたちが語る必要があるのです。トップのビジョンをいつも代弁できるリーダーは、トップから見ると頼もしい存在です。トップのビジョンと現場のリーダーが語るビジョンに一貫性や統一性があると、現場のモチベーションも上がり、組織への信頼感も増します。時として、トップの描くビジョンが分かりづらい時もあるでしょう。時として、トップの語るビジョンが大きすぎて、現場メンバーが実現可能性を感じられない場合もあるでしょう。そういう時に、そのビジョンを噛み砕いてブリッジングするのも、次世代リーダーの役割です。ですから、次世代リーダーは、トップの思いに触れ、トップとのコミュニケーションを増やし、トップのビジョンを代弁できるリーダーになる必要があるのです。

三つ目は、変革者になるためです。リーダーをリーダー足らしめるのは、非連続的な変化を起こすことです。今までと同じで良いならば、リーダーは必要ありません。極論を言えば、日本の高度成長期にはリーダーは必要なかったのかもしれませんが。過去の延長線上で努力をすれば、その努力が報われたからです。今は違います。今までの延長だけでは結

果は出せません。

イノベーションを起こし、変革者になる必要があります。次世代リーダーは、その変革を起こす人です。変革を起こすには、現状に鋭い問題意識を持ち、現状を変えることに使命感を抱き、将来のありたい姿をいつもイメージする必要があります。二宮尊徳は「遠くをはかる者は富み、近くをはかる者は貧す」と言ったそうです。遠くをはかり、ビジョンを描き、変革者になることが求められています。

先ほど、リーダー候補に対して「目標に挑ませて育てる」という趣旨の話をしました。高い目標に挑んでストレッチされるから、人は育つのです。であるならば、組織も高い目標に挑んでいなければ、次世代リーダーたちを刺激できません。人も組織も、どんな目標を持ち、どんなビジョンを掲げるかで、5年後、10年後の姿が変わっていきます。

私はビジョンの話をする時、よく登山に例えた話をします。東京で最もハイキングに向いている高尾山に登るのか、日本一の富士山を目指すのか、世界一のエベレストに挑むのかで、必要な準備や計画や努力が全く変わってきます。もし高尾山に登るなら、何の準備も要らず明日登ることができます。しかし富士山はそうはいきません。体調に注意しつつ、ジャケットや靴や携帯物もそれなりに準備することが必要でしょう。

エベレストなら、さらに入念な準備が必要です。健康で頑強で経験豊富な人にとっても、

危険な登山になります。2、3年の準備が求められるはずで、軽い気持ちで取り組めば、エベレストへの挑戦は命を落とす可能性さえあります。このように、どこを目指すかによって、なすべきことが変わります。御社はどんな山に登ろうとしているのでしょうか？

人々の志を高めるには、大きなビジョンが必要です。その社会貢献性によって、魅力度が変わってきます。企業は社会をより良くするための公器と言えます。

コンビニがあることでどれだけわれわれの生活が便利になったでしょうか？クール宅急便が登場したことで、どれだけ美味しい産直品が身近になったでしょうか？スマホの登場で、どれだけ人々が結びついたでしょうか？社会を変える、社会を便利にする、社会に違いを生み出す、そうしたビジョンを掲げるならば、多くの若者を惹きつけ、次世代リーダーを鼓舞することができますでしょう。手の届かないような大きなビジョンが、若手をモチベートし、若手のチャレンジ精神を刺激するのです。小さなビジョンでは、大きな夢を持っている次世代リーダーは離れていきます。会社のビジョンは、社員にとっては、人生の可能性や、自己成長による幸福感や、仕事のやりがい、に結びつくものと言えるのではないのでしょうか？

4、次世代リーダーをいかに育成するか？

①「自己成長」という概念を心に植えつける

次世代リーダーを輩出する、というのがこの本の命題ですが、リーダーを育てるのはそのリーダー自身です。「上司が部下を育てる」という表現をよく使いますが、部下が育つのは結局、その部下自身が成長しようとして自己開発に取り組んだ結果です。他人によって自分が育つという側面はありますが、それが育成の中心ではありません。「人間の生涯は、自分自身を創造することにある」というエーリック・フロムの名言がありますが、自分が自分を創造するのです。誰かが自分を育成してくれるわけではありません。

自己成長には目標やビジョンが必要です。人類は月に行こうと思ったから、月面に降り立つことができました。オリンピックで金メダルを取った選手は、金メダルを取ると決めていたから金メダルを取れたのです。「オリンピックに出場できれば本望で、それ以上は望まない」という選手は絶対に金メダルを取れません。目標やビジョンが人を高みまで持って行ってくれます。御社の次世代リーダーは、どんなビジョンを持っているでしょうか？

どんな目標を掲げているでしょうか？

この点、「目標やビジョンの重要性は理解できるが、イメージができない」というタイプの人がいます。「目標やビジョンから逆算するのが得意」という人もいれば「積み上げ式で目標やビジョンを固めていく」という人もいます。前者の人は、現状がどんなに悪くて問題だらけでも、未来の大きな目標を設定できるでしょう。後者の人は、コツコツと積み上げてから、目標が見えてくるタイプです。どちらが良いとか悪いとかの話ではありません。ただ、後者のタイプにとっては、目の前の成功体験や強みを発揮した機会、周囲からの期待などが混じり合って、将来のイメージが形成されていくのだと思います。

そもそも、人はどのように成長するのでしょうか？子供の成長を見ると参考になります。算数でも理科でも英語でも、あるいは水泳でもサッカーでも剣道でも、努力すると上手くなってそれが好きになります。逆もあります。好きになると努力を重ねてさらに上手になります。「好き」と「努力」と「成果」は一つの循環です。そして、成果が人を変えていきます。成功体験が成功体験を呼ぶのです。再生産されていくわけです。人は、成功体験を積んで成長のスパイラルを登り続ける人と、どこかの地点で成長がストップしてしまう人とに分かれていきます。前者の人は、「自分が成長すること」に大きなプライオリティ

を持っていきます。こういう人は、自己成長のための努力を惜しみません。私は、人がより大きく成長するためには、若い時に「自己成長」という概念を植え付けることがとても重要だと考えています。

「自己成長」を心に刻むためには、「基準が人生を決める」という意味づけも重要です。人によって「当たり前」のレベルが違うからです。「当たり前」のレベルを上げ続けるのが、自己成長といえます。先ほど金メダリストの例を挙げましたが、人は「どこで満足するか」によって、到達できる地点が決まってきます。次世代リーダーの心の中に高い目標や高い基準を植え付けることは、どのような教育をするかよりも大事なことです。心に火を点けるということなのです。

人はほとんどの場合、自分が思っている以上の存在になれます。私は前述したように、フルマラソンを3時間半以内で走れるとは10年前には想像すらつきませんでした。もっと言えば、フルマラソンを完走できるとも思っていませんでした。人間はどうも自分の可能性のバーを心の中に持っているようです。ほとんどの人はその高さをかなり低く設定していますが、そのバーはもっともっと高いのです。自分の可能性に気づかなければなりません。自分の可能性への気づきが、人生を変えます。自分の可能性への気づきが、リーダー

を覚醒させます。

②チームで成果を上げる体験を積む（ヒューマン・スキルを学ばせる）

アメリカの人気就職先ランキングで毎年10位以内にランキングされている「Teach For America」というNPO法人をご存知ですか？ここは、教育環境に恵まれていない小学校に新卒の教師を派遣するNPOです。人種のるつぼであるアメリカの荒廃した小学校で、リーダーシップを発揮して生徒に影響力を及ぼすのは、それは大変な難事です。生徒は先生の言うことを聞きませんし、心に闇を抱えている子供もいるので、裸でぶつかっていかないと信頼関係を作れません。大学卒業生がここで2年間、教師の経験を経てリーダーシップを学ぶと、凄い成長を遂げるそうです。その結果、このNPOの卒業生は、グーグルでもアマゾンでも、どんな会社からも引く手あまたなのです。

以前、ご縁があつて、「Teach For America」の理事の方と何度かミーティングをして、プライベートの話も聞かせてもらいました。教育系の仕事をしている同士なので、自然とアメリカの子供の教育話になりました。ハーバード大学では、勉強だけでなく、ボランティア経験やリーダーシップの有無を重視します。その影響が分かりませ

んが、アメリカの教育熱心な家庭では、勉強以外に、子供に音楽やスポーツを必ず学ばせます。そして、スポーツは個人競技とチームスポーツを両方経験させるそうです。個人競技では自分との戦いに勝つ経験、チームスポーツではチームで成果を上げる経験を積ませるためです。子供の時からチームワークを学ばせるわけです。

ビジネス現場のリーダーたちにも、チームで成果を上げることが期待されます。個として成果を上げてきたリーダーは、ここでつまづきます。ほとんどの場合、部下は自分のような経験やスキルをまだ身につけていません。部下と自分では、家庭環境も違い、成功体験も違い、性格も違い、目指すモノも違います。そのような部下を理解し、部下との信頼関係をいかに築けるかで、成果が変わってきます。

ですから、ハーバード大学のロバート・カッツ教授が唱えた「テクニカル・スキル」「ヒューマン・スキル」「コンセプトチュアル・スキル」というビジネスパーソンに必須の3要素は今でも説得力があるのです。次世代リーダー候補がまず学ぶべきなのは「ヒューマン・スキル」です。「ヒューマン・スキル」とは、人を理解し、人を説得し、人を動かす、人間関係を司る能力のことを指します。冒頭で紹介した不動産賃貸会社の店長の話もジェイックの支店長の話も、部下の力を動員できるかどうかで成果の分かれ道でした。リーダーが

ヒューマン・スキルを持っているかどうかは、支店マネジメントでは決定的に重要です。支店の人数が20名未満の場合、支店長が支店の雰囲気や士気を決定づけます。支店の雰囲気が悪い場合、少人数ゆえに協力が欠かせないにも関わらず、コミュニケーションが停滞するの成果を出せなくなります。雰囲気作りは能力です。多くの事業部やチームで、雰囲気や業績を左右します。ヒューマン・スキルを駆使して良い雰囲気を作れるリーダーが育つと、業績は確実に向上していきます。

では、そもそも「ヒューマン・スキル」とはどういうものなのでしょうか？ どうすれば身につくのでしょうか？ 人間は本能的に、生存するために自己中心の考え方をすることができています。だから多くの子供はわがままなのです。一方で、人間は社会的な生き物なので、他人と理解し合い、協力し合うことが自分の幸せ、とも感じます。そして周囲の人と理解し合い、協力し合うためには、「相手の立場に立つ」「相手の気持ちを理解する」「相手の関心事を尊重する」という姿勢やスキルが必要です。

夫婦関係で考えてみましょう。お互いに自分の関心事だけを話していたら会話は弾みません。私が妻にマラソンの話を一生懸命しても、妻は全く関心を示しません（笑）。しかし、子供の学校の話や塾の話に私が興味を示すと、妻は立て板に水のように話し始めます。結局、「相手の立場に立つ」「相手の気持ちを理解する」「相手の関心事を尊重する」ことが、

相手と理解し合う秘訣なのです。

そのための最高の教材は「7つの習慣[®]」であると私は確信しています。「7つの習慣[®]」は世界で3,000万部を売り上げている化物のようなロングセラーですが、その理由は、人生の極意が1冊に凝縮されていることです。「Win・Win」という言葉は「7つの習慣[®]」によって広く知られるようになりましたが、その他にも「信頼関係の要諦」や「相手を理解するコツ」や「コーチングの視点」など、心理学や人間学に基づいたさまざまな考察が詰まっています。「7つの習慣[®]」を学ぶと、ヒューマン・スキルは確実に向上して、人間関係が良好になります。これはジェイックが10年近く「7つの習慣[®]」を広めてきて実証できていることです。「7つの習慣[®]」を導入された企業では、ほとんどのケースで社内のコミュニケーションが円滑になり、社風が改善されます。それは社員一人ひとりが、相手を理解することの重要性に気づき、相互理解が劇的に進むからです。次世代リーダーにとって、「7つの習慣[®]」は必須の教養です。

③ ポジションと役割でリーダーを育てる

部下指導や部下育成の理論やセオリーはさまざまあります。マネジメントの中でほとん

どの人が苦勞する領域なので、部下指導や部下育成の書籍は何千冊もあるでしょう。では、これらを全て読破すれば、部下指導の達人になれるのでしょうか？そんなことはありません。「畳の上の水練」の言葉の通り、畳の上で水泳の練習をしても実際に泳げるようにはならないのです。部下育成の力を伸ばすには、実際に部下を持つことが必要です。

ポジションが人を育てます。支店長にすれば支店長らしくなります。乱暴な表現かもしれませんが、実際、ベンチャー企業では日常茶飯事でしょう。ジェイックでも若手の抜擢を相で行います。新卒が入社3年目で支店長になるケースは、今まで3回あります。20代の執行役員や取締役もおりました。そういう人事を行うと、皆の眼つきが変わります。自分にもチャンスがあると感ずるので。そして、そういうポジションが皆の目標になります。もちろん、このような抜擢人事が必ず成功する保証はありませんが、やってみて、もし「うまくいかなかった」と感じたなら、その時には再度異動してもらうなりポジションを変更するなりすれば良いのです。

冒頭に記述した、将棋の藤井7段やフィギュアスケートの羽生選手たちは天才なのでしょうか？普通に考えれば天才としか言いようのない活躍ぶりですが、幼児期からの経験と鍛錬が今の彼らを創ったのも事実でしょう。同様に、御社の次世代リーダーに関して、

20代前半の若い社員に部下を持たせるのは早すぎでしょうか？20代で支店長になるのは早すぎなのでしょうか？30代前半で役員になるのはどうでしょうか？私は、こうした経験はちょっと早すぎるくらいで丁度良いと思っています。通常、何の失敗も挫折もなくマネジメントの達人になるケースは少ないはずですが、どうせ失敗するのなら、早いうちに経験した方が回復力があります。自分の糧になります。そうした意味でも、早いうちの抜擢人事は一考に値します。

ポジションについて考察しましたが、抜擢人事をどれだけ行うかは会社によって方針が違ふと思います。ポジションが人を育てるのは事実ですが、ポジションには限りがありません。人財育成のためにポジションを増設するのは、本末転倒です。ポジションを増やすのが難しい場合は、新しい役割や周辺の役割を担わせることによつても、能力開発の機会を創ることが出来ます。例えば、営業リーダーにWebマーケティングの仕事を担当させたり、事務系の仕事をしている若手社員にシステム設計の仕事を担当させたりすると、意外な適性や強みが見つかる場合があります。役割や経験が人を成長させます。何気なく役割分担をしてはもったいないのです。ジェイックでは毎年、強みを発揮できていないと思われるメンバー、いまいち成果が上がっていないメンバーについて、役割変更をして、新しい仕事にチャレンジさせます。これは今までたくさん成功例を生んでいる組織運営の

コツです。

有能な人材が組織の中に埋もれているという事実を忘れてはいけません。上司が部下の強みを理解できていないように、組織や会社は若手社員の可能性を理解していないと考えるべきです。もっと正確に言えば、若手社員の潜在能力を把握できていないと考えるべきです。私は、ジェイックで「化ける社員」が現れること（私がそのような印象を持つこと）は、すなわち私が、社員一人ひとりの潜在能力を把握していなかったということだ、と認識しています。そして、そういう潜在能力は新しいポジションや新しい役割に就くことによつて開発されるケースが多いのです。支店長になってから化ける人もいれば、支店長になったことで責任の重さに潰れてしまう人もいます。組織としては、前者の「ポジションを得て飛躍する人材」を見出せれば、それが成長力になります。新しいポジションにつけて役割の変更を行うことで、次世代リーダーの能力開発を促進できるのです。

④他流試合を経験させる

類は友を呼ぶと言われます。付き合っている人を見ればその人のレベルが分かるとも言います。「人は生涯で出会った人の総和である」と感じます。人は人から学び、影響を受け、

モチベートされる存在です。あなたは今まで、どんな人の影響を受けて来たでしょうか？
ロールモデルになった人、勇気づけてくれた人、人格形成に影響を与えた人・・・いろいろな人との交流が人を創っていきます。あなたにも、「この人との出会いがあったからこそ、今の自分がある」という存在がいるのではないのでしょうか？

人は人から影響を受けます。ですから、教育研修の実施においても「どんな研修をするか？」も大事ですが、「誰と一緒に受講するか？」も効果を大きく左右します。社内だけで実施するクロージ研修は教育の定番ですが、外部研修に派遣するスタイルも、「誰と一緒に受講するか？」という点において大きなメリットがあります。ここでは、外部研修に派遣することで得られるメリットを3つ挙げてみます。

一つ目は「当たり前」の基準が高まることです。人には「自分の当たり前」や「自分の基準」があります。しかし、他人の当たり前に触れた時、自分の「当たり前」が良い意味で壊れる場合があります。外部研修での交流によって、「自分より一回りも若い、25歳のリーダーの仕事ぶりが刺激になった」とか「他社の事業部長の人と話したら、やはり視座が高くて勉強になった」という声をよく聞きます。自分の当たり前、自分の殻を壊し抜け出すうえで、他社のリーダーとの交流はとても効果的なのです。

二つ目は「アドバイスを素直に聞けるので、学びを得やすい」ということです。職場で

上司から指摘された時、部下からきついフィードバックを受けた時、人間ができた人なら、素直に聞き入れられるかもしれません。しかし中には、プライドが邪魔して素直に聞けないという人もいます。これらは、身近な関係だからこそ起こりやすいこととも言えます。この点、他社のリーダーは、自社のことを詳しく知りません。だから逆に相談しやすい、という側面があります。素直に相談でき、素直にアドバイスを聞けるので、他社のリーダーからは学びやすいのです。

三つめは「レバレッジを利かせられる」ことです。テコの原理、レバレッジの威力は誰でも理解できるでしょう。自分の能力が1000だとして、自分一人で頑張るより、他人の知恵を自らのものにできれば300にでも500にでも引き上げることができます。いろいろな経験をしている他社の人と交流していくと、自分の能力空間が広がるのです。他人の知恵や経験から学べる典型手段は読書ですが、他社のリーダーとの交流もまた、自分の能力をレバレッジさせる機会となるのです。

ジェイックでは、次世代リーダーの育成のために、「リーダーカレッジ」という講座を開講しています。今まで累計1,392名の次世代リーダーの皆さんが受講している講座で、支店長、店長、営業マネジャー、若手リーダーといった方々が参加しています。「リーダーカレッジ」は、毎月半日の研修を12回、1年間継続する研修プログラムで、1クラス

の人数は25名〜30名程度。同じ立場の次世代リーダーたちが切磋琢磨する道場のようなところ。その中で、参加した皆さんが声を大にして言うのは、「同じ立場の仲間たちとの交流が一番刺激になった」ということです。他にも「自分より若いマネジャーの考えがしっかりしていて、自分の方が勉強になった」とか「同じ女性のリーダー同士で、普段社内では言いづらいことを相談できて、一生の同志を得られた気がする」といった感想を聞かせてもらっています。皆さんの学びや気づきの内容は、おそらく普段、それぞれの会社の上司や役員の方がアドバイスしていることと大差ないと思いますが、社外の同じ立場のリーダーから聞くと妙に腹落ちするようです。参加者の中には、毎回の講座の前にランチミーティングをしたり、LINE（ライン）などのSNSで相互交流をしたりしている方々もおります。

以下、リーダーカレッジの受講者の声をご紹介します。この会社は包装資材のメーカーで、受講されたのは製造課長の方です。

『業種や職種の異なる他社のリーダーの方と一緒に1回回の研修を受講して、『学びと実践を繰り返す中で身につけていくこと』の偉大さに気づきました。同じクラスの参加者たちからも大変刺激を受けました。また、失敗を恐れずチャレンジすることで望む結果に近づける、ということも知りました。成功も失敗も、行動を起こさなくては何も始まらない

ということですが、それで私は、今の職場・立場において自分に何ができるだろうか？影響を及ぼせることは何だろうか？と考えるようになりました。

そこで私は、チームの工程作業を改善してコストを削減することに取り組みました。製品のカット時に両サイドの部分が必ずロスになります。このロス幅はコンピューターがはじき出した寸法で自動的に決まっていたのですが、自動に任せず、適正幅にできないか試行錯誤を重ねました。どの程度のロスを減らせるかシミュレーションし、周囲のメンバーにも趣旨を説明して協力してもらいながらロスの削減に挑戦しました。その結果、原材料のムダを月間1トン以上削減することができ、この実績を部門長会議で報告する機会をいただいたのです。これまでは、自分から率先して改善に取り組むといった主体的な姿勢が欠けていました。リーダーカレッジで、行動することの大切さ、自分にできることを模索することの大切さを学んだことが、今回の大きな成果に繋がったと思っています。」

この製造課長は、リーダーカレッジでの学びを活かして行動を起こし、月間1トン以上のロスを削減しました。それは金額に換算すると年間で120万円、他の製造ラインや原材料への横展開まで見込めば、年間で数百万円の利益創出につながります。彼は自らの動きにより、こうした素晴らしい成果を上げたのです。

⑤ 継続学習の機会を与え続ける

人は急には変わりません。中学から野球を始めた野球少年が、瞬く間に大谷選手のようになるはずはありません。ビジネス経験がまだ浅い次世代リーダーが、一晩で「マネジメントの達人」になるとは想像が付きません。われわれは、ともすると社員にそういう期待をしがちです。しかし、人の成長は「漸進」なのです。少しずつ人は学んでいきます。ですから、スポット的に思いつきで研修を実施するのは、もったいないのです。税金対策的に研修を実施するのも効果的とは言えません。「継続は力なり」は真理中の真理なのです。具体的に、社員の継続学習の効用は、以下の3つがあると私は考えています。

一つ目は「習慣が人を創る」ということです。どういう習慣を身につけるかで、人生は左右されます。毎日の読書を習慣にしている人は、本を読まない日は気持ちが悪く、人生は左右されず。私は3日も走らない日が続くと調子が悪くなります。勉強しない人は勉強しない自分が普通ですが、勉強する人は、勉強が足りない時に危機感を持ちます。結局、習慣が「その人の当たり前」を形成していくのです。習慣が人を育てていくのです。

先ほどご紹介した「リーダーカレッジ」では、MLBエンゼルスの大谷選手が高校生の

時に実践した「原田メソッド」という目標達成手法を学びます。原田メソッドには「ルーティン行動」という、毎日行う行動を決めて、毎日、実施の有無をチェックすることで習慣形成を目指す、という内容もあります。ある企業の若手リーダーは、「業績は上げるが人間性に問題ありの人財」と言われていました。彼は「原田メソッド」を学んで、「毎朝、自分のデスクとメンバーのデスクを掃除する」というルーティン行動を設定し実行しました。すると、皆から「ありがとう」と言われる回数が増えて、周囲との関係性が劇的に改善されたのです。周囲からの評価が上がり、自分のモチベーションも上がって、今春にはマネージャー職に昇格しました。「デスクの上を掃除する」という小さな習慣によって、本人が変わったのです。習慣は確実に人を変えます。

二つ目は「PDCAによる育成」です。研修を受講するだけで能力向上するわけではありません。研修での気づきを実践に移し、その実践が成果を上げること、本人は成長するのです。ジェイックは、研修の効果について、研修前の目的設定や動機づけで40%、研修自体では20%、研修後の実践やフォローで40%という「4…2…4の法則」を謳っています。「リーダーカレッジ」では、月に1回の研修↓職場実践↓翌月の振り返り」というPDCAサイクルを回していきます。その中で、ルーティン行動や決めたタスクを100%実践してくる受講者もいれば、50%しかできない受講者もいます。その振り返り

や受講者同士の励まし合いや意見交換から、新しい決意や行動が生まれます。PDCAの仕組みが人を育てるのです。

三つ目は「社風の形成」です。多くの中堅中小企業やベンチャー企業で、「社長が外部研修を受けて、その内容を社内に浸透させようとするものの、一過性に終わる」というケースが見られます。一人や二人が研修を受けるだけだと、本人に変化があったとしても組織の変化にはなかなか結びつきません。しかし、同じ研修を全社員、あるいはリーダークラス全員で受講すると、研修で学んだ言葉が社内を行き交い始めます。ジェイックでは全社員が「7つの習慣[®]」の研修を受講しているので、「Win・Win」や「信頼残高[®]」という共通言語が社内のあちこちで聞かれます。また幹部クラスは全員、ダイヤモンド社の「ドラッカー塾」に参加させているので、ドラッカーマネジメントの基本が幹部の思考回路の中に入っています。そうすると、議論や意見交換をする時に同じような思考ができるので、物事が速く進むのです。このように、社員の継続教育は組織の価値観や共通言語を生み出し、社風を形成していきます。

そもそも企業が社員教育を継続しないのは、その効果が分からないからだと言えます。売上が上がり利益が増えても、それが教育の効果なのかどうかは測定が難しいものです。

しかし、そもそも教育効果とは、売上や利益だけで測るものなのでしょうか？教育の効果は、急にやってくる場合もあれば、1年後や3年後にじわじわと来る場合もあります。教育の効果は、船の舵を切るようなものだと言う人もおります。船の舵を左に3度切ると、最初は全く変化に気づきません。しかし1週間経てば違う場所に行き着きます。この「舵を切る瞬間」を創り出すのが教育なのです。

ジェイックはリーマンショック時の厳しい経験の中で、「7つの習慣[®]」を用いて会社のミッションを見直し、信頼や絆で結びつくような組織を作ろうと決意しました。その時、私の経営の方向性が変わったと言えます。舵を切ったのです。舵を切った瞬間は何も変わっていません。しかし舵を切ったこと自体が全てのスタートでした。そこからジェイックは新生ジェイックとなり、増収を重ねて今に至っています。あの瞬間、あのタイミングで「7つの習慣[®]」を学ばなかったら、全社に導入しなかったら、今のジェイックは存在していないはずです。（ジェイックの過去を赤裸々に書いてあり、お恥ずかしいのですが、詳細をお知りになりたい方は、拙著『自ら考え、自ら動く』社員を次々と生み出す組織づくり…7つの習慣で会社が変わった！』をお読みください。ご請求いただければお届けします。）

舵を切る瞬間を作る、方向性が変わるきっかけを創ることが教育の目的です。舵が切ら

れば自走できます。舵が切られれば良い方向に進みます。舵が切られれば必ず効果は出るのです。その為には、スポットの研修だけでは限界があります。教育のシャワーが必要です。継続学習が必要です。どこかで気づきを得て、舵を切れば、その人は数年後には驚くような変化を起こします。残念なことに、どこでスイッチが入るかは計画通りには行きません。だから子供の教育のように、何度も飽きずに繰り返し学ぶ場を提供し、期待を伝え続けることが大切であり、人を育てる要諦なのです。これが継続教育です。

5、最後に

「次世代リーダーが会社を変える！」というテーマで小著をまとめましたが、参考になりましたでしょうか？「次世代リーダー」の輩出が会社の明日を決めることには、誰も異存がないはずです。御社の場合、「次世代リーダー候補」はどなたでしょうか？何人いるでしょうか？

本文でも述べたように、若手リーダーが台頭できる組織は成長します。逆も言えます。成長著しい企業には、必ず活きのいい次世代リーダーが、会社の主役のポジションで活躍しています。次世代リーダーの輩出や育成について書いてきましたが、最後にもう一つ追加したいことがあります。それは、「人には埋もれている潜在能力があつて、その潜在能力は開発されるのを待っている」という事実です。あなたにも、あなたの部下にも、まだ未開発の貴重な能力が秘められているのです。それを開発するうえで、上司の接し方が重要です。「あなたは顔色が悪いね。病気じゃないか。」と言われ続けると、体調が悪くなります。「あなたはできる。あなたにはこういう期待をしているよ。」こうした声掛けが職場にあふれていけば、若手リーダーは伸びていくのです。

ジェイックの「リーダーカレッジ」では、講座初日に、「自分への期待事項を上司に書いてもらう」という宿題がでます。上司に書いてもらった内容を見て、受講者の多くは「今まで、上司からこのような期待を伝えてもらったことがなかった」と言います。残念ながら、上司の部下への期待は、あまり明確には伝わっていないようです。もったいないことです。しかし、小説のドン・キホーテでも映画のロッキーでも、人は期待され続けることで自分を信じられるようになります。周囲から期待され続けると、自分も自分に期待できるようになります。御社の次世代リーダーは、自分に期待しているでしょうか？自分の埋もれている潜在能力を開発しようと思っっているでしょうか？自分から自分への期待が確かなものになると、ビジョンや目標が明確になってきます。すると、たとえ目標に挑んで挫折をしても回復できます。次世代リーダーとしてのポジションに就いて失敗しても、その失敗を自己成長の糧にできます。だからわれわれは自分自身に期待すべきなのです。自分自身に期待し、ビジョンや目標を明確にすることで、われわれは自分が思っている以上の存在になれるのです。

ジェイックのミッションは「人と組織の限りない可能性に貢献し続ける」です。御社の次世代リーダーの「限りない可能性」を開発するうえで、この小冊子がお役に立てれば幸いです。

早稲田大学を卒業後、大手経営コンサルティング会社に入社。2000年、ジェイック代表取締役役に就任後、営業職やマネジメント層向けの教育研修事業を展開。05年より20代の若者向けの教育研修・職業紹介事業「JAIC 営業カレッジ」を開講。「ガイアの夜明け」で特集されて大反響を呼んだほか、NHK、TBS、フジテレビ、朝日新聞、読売新聞など、計310以上のテレビ・新聞・雑誌等で取り上げられる。11年、フランクリン・コヴィー・ジャパン株式会社と業務提携し、中堅中小企業向けに『7つの習慣®』研修を開始する。2015年、毎月1回各社のリーダー・次世代リーダーが集まって学び、変化にコミットするリーダーカレッジを立ち上げる。



株式会社ジェイック
代表取締役社長
佐藤 剛志

次世代リーダーが会社を変える！

2018年7月20日 第1刷発行

著者 佐藤 剛志

発行・発売 株式会社ジェイック

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町1丁目101番地 神保町101ビル7階
phone.03-5282-7600 fax.03-5282-7607

定価（本体800円＋税）

本書の内容を無断で複写・複製（コピー）することは、
特定の場合を除き、著作者・発行元の権利侵害となります。

JAIC

株式会社 ジェイック