

## なぜリーダーが不足するのか

現在、管理職の需要は供給をはるかに上回っており、需給のアンバランスがいたるところで見られる。ウォール・ストリート・ジャーナル紙は連日のように主要企業が外部からトップ役員を迎え入れたというニュースを報じ、ヘッドハンティング会社の懐はあいつく管理職の求人案件で潤っている。また、コンサルティング会社は、トップスクールのMBA取得者に一 万ドル以上の初任給を提示し、稼ぎ頭を確保しようとしている。マッキンゼーに限らず、コンサルティング会社はどこも「人材獲得競争」に勝ち残るための戦略づくりにかかなりの時間を投入する。そして、ほとんどの主要企業が「スター採用」に躍起になり、莫大な報酬を提示して「ベスト・アンド・ブライテスト（最も優秀な人々）」を引きつけようとしている。

このように、社外から管理職人材を調達しようとするのは、社内の「リーダーシップ・パイプ

イン（管理職輩出ルート）」が不完全であるからだ。社内の研修やカウンセリングなどの育成プログラムだけでは、人材のパイプラインを十分に満たすことができず、外部に目を向けざるをえないという状況に陥っている。さらに、有能なリーダーたちが職場に定着しないという問題もある。彼らは仕事に満足していても、転職を好む傾向がある。したがって、どの企業も一握りのスターをめくって、しのぎを削ることになる。

## リーダーが不足する背景

リーダーの需要が増えている背景には、さまざまな理由がある。まず、情報技術の革新があげられる。

一九九〇年代後半からニューエコノミーの時代が始まり、企業は人に対して高い関心を持つようになった。ニューエコノミー企業は、人こそが大きな価値を持っていると力説し、その考えに基づいてさまざまな手を打ってきた。ストック・オプションで巨額の富を約束し、やりがいのある仕事に参画できるなどの特典を用意して、有能な人々を引き寄せたのだ。MBAの学生たちは、ドット・コム企業でインターンシップ（夏休み中の業務研修）を行い、学校に戻らずそのまま就職した。ドット・コム企業は伝統的な企業とは異なり、採用後も従業員を厚遇する。従業員は、権限のある仕事を任せられ、仕事を通してさまざまなことを学び、意思の疎通が図れるようにきめ細かな配慮がされている。

こうしてニューエコノミー企業は、リーダーと目される人材を主要企業から吸い上げてきたが、同時に人材に関する新たな問題が明らかになってきた。

創業者やCEOは、会社の成長に合わせて自らの仕事の内容を変えなければならない

深刻なリーダー不足、しかも社内で育成されたリーダーがほとんどいない

横のつながりを重視する新しいリーダーシップ・スキルが必要である

オールドエコノミー企業（たとえば、自動車、金融サービス、旅行など）とニューエコノミー企業（eコマースなど）のあいだで人材獲得競争が起こっている

さらに、企業は二年以上前から、グローバル化に対応するため、現地での指導力が必要であることに気づいていた。本社からの指示や戦略を現地の言葉で説明し、現地に適合させなければならなかったのである。文化や顧客の要求、労働慣行の違いなどの問題に取り組みつつ、グローバルな問題とローカルな問題をバランスよく管理できるリーダーがますます求められていた。

こうした管理職人材が不足している最大の理由は、企業内で人材育成が行われなかったことにあるのだろう。これにはさまざまな原因が考えられるが、一つには歴史的な問題がある。一九七〇年代後半、各企業は競争力を高めるためにコスト削減に乗り出した。石油価格が高騰したこと、人件費の安い国で生産された製品が大量に市場に出回りはじめたことに対応したのだ。コスト削減のため、企業は人材育成への投資を激減させた。社内の研修プログラムやアサインメント（育成目的の特定業務を割り当てること）、コーチングに費やす時間が大幅に削減されてしまった。一九九〇年

代に入って、これらの一部は再開されたが、要職の地位にある人々の多くは「育成のための資金がない」時代の影響をもろに受けている。

企業が人材育成を人事部門の仕事と考え、事業戦略の構成要素だと考えていないことも問題だ。CEOは人材育成を自分の領域外のものとし、それに時間を割こうとはしない。一般に、企業は仕事を「行うべき作業」と見ており、人材育成に役立つアサインメントとしては捉えていないのだ。

さらに悪いことに、能力開発のペースとなる管理職の定義も非常に単純化されていた。管理職にはさまざまな役職があり、役職ごとにスキルや職務意識を変える必要があるという認識がほとんどなかった。各役職に必要な基幹能力と経験について考えたり、新任係長の要件と部長の要件を分けて考えている企業は少なく、単に個人の性格と業務上の能力しか見ていない企業がほとんどだった。昇進判定の際にも、その業務を行うための知識やスキルだけを見るケースが多い。ある職務にうまく対処できるなら、別の職務も同様にこなせるだろうと考えているのだ。

驚くべきことに、こうした状況に対して「ベスト・アンド・ブライテスト」戦略をとる企業が多い。つまり、管理職不足の問題は、スター人材を見つけることで解決できると判断しているのである。高い能力を持った人材を採用することは戦術としては意味のあることだが、戦略ではない。確かに高い能力を持った人を多数採用できるならそうすべきだ。しかしながら、そういう人材は限られており、このアプローチは戦略的に破綻する。スター人材は法外な給料をとる一方で、決してそれに見合うだけの能力を発揮することはないからだ。失敗から学んだり、正しいスキルを身につけたり、安定的に成果を出すために必要な経験を積むには、ある程度の時間が必要だ。しかし、スターたちは一カ所に長く留まることはない。スターの業績は、多少は会社に貢献するかもしれないが、

十分に浸透するまでにはいかない。

今、企業は、社内のマネジメントにおいても、グローバルな環境でのマネジメントにおいても、有能なリーダーを求めている。顧客、株主、従業員を始めとするステークホルダーに対して果たすべき義務は増大しており、十分な結果を出せるリーダーが切望されている。そのためには、リーダーになるべき人が、リーダーになるための準備を自ら行うとともに、彼らを確実にその役職に配置するための方策を見つけないといけない。

## リーダーが能力を発揮するには

管理職人材を内部で育成しようとする、潜在能力という問題に直面する。今、販売担当者として普通に業務をこなしている人間が、将来、「適格な」販売担当リーダーになれるのだろうか。我々の経験によれば、答えはイエスである。現在の職務によって、その人の潜在能力が限定されるわけではない。人間の能力は伸ばすことができる。だからこそ、社会は経済的、文化的に進歩をとげてきた。

潜在能力は「定義できない抽象的なもの」と一般的に考えられている。しかし、潜在能力を「将来こなすことのできる仕事」と定義すれば、時間とともに変化するものとして捉えることができる。将来の仕事に向けての潜在能力は、蓄積されたスキルと経験が基盤となる。そして、そのスキルと経験は、過去の業績、新しいスキルを学ぶ能力、より難しい課題に取り組みとうとする前向きな

態度によってつくられる。より多く結果が出れば、より多くのことが学べる。目標が達成されれば、次の目標に取り組める。こうして、人間の潜在能力はキャリアのなかで何度か変化し、新しい自分自身をつくり出していく。

ここから言えることは、ある役職に対して誰が適任かを判断するにあたって、オープンかつ楽観的に考える必要があるということだ。熟練技術者が管理職としての潜在能力を持っているかもしれないし、ある職務機能に固執しているように見える管理職が、機能横断的なチームのリーダーとしての潜在能力を持っているかもしれない。

潜在能力を活用するには、その役職における真の職務要件と、次の職位へ移行するのに不可欠な要素を見極める必要がある。人材のパイプラインを築き上げるということは、個人の潜在能力と管理職の要件とをうまく一致させることなのだ。この目的を達成するのに役立つのが、役職によって求められる要件が異なることを前提とした「リーダーシップ・パイプライン・モデル（以下パイプライン・モデル）」にほかならない。

## 本書をいかに活用するか

本書は二つのパートに分けることができる。前半（第七章まで）ではパイプライン上の転換点を示し、うまく転換を図るために必要なスキル、業務時間配分、職務意識について解説する。後半は、企業内の人材問題や昇進の検討の際に、パイプライン・モデルをどのように適用したらよいかを中

心に解説する。この部分は、パイプラインを使った問題の診断や、育成計画の作成、効果的な管理職の業績管理などに役立つだろう。

読者の方々がどのような企業にしようと、いかなる職位にあると、自身の環境に活用できる情報が見つかるだろう。パイプラインは、非常に柔軟なモデルなので、企業が直面している状況や関心事に適用できる。また、変わりゆく管理職の責務を考えて設計されたモデルでもある。管理職はどのようなべきか、何をすべきかなどの伝統的な概念はもはや有効ではない。ニューエコノミーなどの台頭により、あらゆる管理職に新しい要件が必要とされているのだ。

リーダーシップ・パイプラインのアプローチを効果的に使うためには、伝統的なリーダーシップの概念に挑まなければならない。適切な目標を持たないかぎり、リーダーを育成することはできない。つまり、リーダーの役割と責任が変化してきたことを認め、多層的かつ多面的にリーダーシップを捉えることが、現代のビジネスには欠かせない。この新しい現実を念頭においてリーダー育成を始めれば、このモデルをうまく機能させることができるだろう。

ただし、一つだけ注意していただきたいことがある。このパイプラインの概念を機械的に実践することは避けなくてはならない。我々は数多くの企業で、後任者育成計画と管理職育成が混同されているのを見てきた。しかし、パイプラインが管理職のために設定する基準は、後任者育成計画のものとは異なるはずだ。ぜひとも、物事を総合的に考えてもらいたい。また、人間というものは複雑な生き物であることも忘れてはならない。