

提言取りまとめにあたって

バブル崩壊後、我が国企業の「人事制度」は能力主義・成果主義を掲げたものの、デフレ経済下にあつて「肩たたき」や「人件費抑制」の道具として用いられた側面もあり、「労使関係」ないし「人事制度」への不信感を高めることとなった。特に大企業の人事部門は企業内組合、定時採用、年功序列、永年雇用、男尊女卑など——勿論これらには評価すべき点もあるが個人犠牲を強いる側面もあり、特殊な部門として人事権の行使がブラック・ボックス化している面があったことは否めない。人事異動や人事部に対する忠誠が企業への忠誠に置き換えられ、良き社員の模範であるかの神話を創り上げたと言える。

21世紀を迎えて資本主義は進化を遂げ、グローバル化・情報化を通して競争は激化し、企業のあるべき姿も進化を求められている。最近のマーケット変化は更に厳しく、企業は今迄以上に「知的感性」を活かした「個人」を重視した経営が求められつつある。今世紀に入り、日本企業は企業再生、企業改革に向けて経営改革に取り組んできたが、「業種」や「企業」による業績格差の二極化が進み、人の面においてもイノベーションを遂げた企業とそうでない企業によって明暗が分かれている。

労使関係や人事制度を背景とした「人」の改革が進まない最大の理由は、トップ経営者自身がイノベーションを怠っているからに他ならない。社員に対してより成果主義を求めるのであれば経営のリーダーであるトップ経営者自身が、自ら意識や行動においてより革新的であらねばならない。

その意味では人事、評価、報酬の決定はトップ経営者の最も重要な業務として位置づける必要がある。

今求められているのは「知的感性時代」のイノベティブな経営を実現する革新型リーダーに他ならない。

本委員会では、こうした問題意識を踏まえ、人事制度改革の必要性及びその方向性、具体的に導入されている人事制度、革新型リーダーの実際と育成を具体的事例によって検証した。

提言は実際に各企業によって導入され、その結果、企業の業績に成果として反映されねば意味がない。

したがって、本提言を、ぜひ会員企業をはじめ多くの企業の人事制度改革に参考として活かしていただきたい。

最後にご多忙中にもかかわらずインタビューに快く応じていただいた13名のトップ経営者の方々、またケース・スタディにご協力いただいた14社の企業の人事担当者各位に深甚の謝意を表すものである。

また、貴重な時間を割いてご参加いただいた副委員長ならびに委員各位、各企業のスタッフおよび同友会のスタッフ各位に心より感謝申し上げたい。

知的感性時代の人材マネジメント ~ BQ (ビジネス感度) と革新型リーダー ~

1. 知的感性の時代は、「人」こそが企業最大の資産

委員長メッセージ

提言は具体的に会員企業に導入され成果を出すことが目標となる。

そのため、革新的企業の人事制度を調査すると同時に革新型リーダーに実際にヒアリングを行い、その結果を分析した。

戦後の高度成長が生み出した労使関係、雇用慣行を背景に、人事部門は特殊部門として位置づけられてきたが、「戦略部門」に生まれ変わる必要がある。

「人」の改革が進まない最大の理由は、トップ経営者自身がイノベーションを怠っているからであり、トップ経営者はイノベーションの先導者として、具体的行動に移すべきである。

今まさに求められているのは、「知的感性時代」のイノベティブな経営を実現する革新型リーダーである。

はじめに：問題意識

本文 P2-3

知的感性時代の到来

20世紀型マネジメントの限界

- 工業化社会 情報・知識社会 知的感性社会へ
- 品質と生産性で競争優位を確立した20世紀型ビジネスモデルでは21世紀には競争に勝てない。
- 技術力・価格競争力に加え、「知的感性」の力が最も重要な鍵になる。
- 時代・社会・人々の心の変化を察知し、新たな価値創造をするために、個人と企業のイノベーションやナレッジマネジメントの進化が必要である。

新しい時代の人材マネジメント構築

日本的雇用慣行

90年代~
成果主義型人事制度

本提言の提案は・・・

21世紀知的感性時代

成果創出型人材マネジメント 革新型リーダー

Fact・finding

人材マネジメント ヒアリング(14社)

第2部

人材マネジメントのイノベーションへの取り組み

イオン	武田薬品工業
オリックス	日産自動車
花王	日本航空インターナショナル
ギャップジャパン	ベネッセコーポレーション
クレディセゾン	三菱商事
住友信託銀行	リクルート
ソニー	リコー



90年代の成果主義的人事制度の進化

各企業は、評価・報酬などの「成果に報いる仕組み」中心の人事制度から、モチベーション・人材育成などの「成果を引き出す仕組み」を強化し、両者のバランスがとれた、各企業の文化・風土に合致した独自の人材マネジメントを模索している。

経営者インタビュー(13名)

第3部

経営トップのキャリア形成と次世代リーダーの要件

岩沙 弘道	三井不動産 取締役社長
大歳 卓麻	日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員
畔柳 信雄	東京三菱銀行 取締役頭取
小島 順彦	三菱商事 取締役社長
後藤 卓也	花王 取締役会会長
鈴木 敏文	イトーヨーカドーグループ 代表兼CEO
高橋 温	住友信託銀行 取締役社長
町田 勝彦	シャープ 取締役社長
松井 道夫	松井証券 取締役社長
三木谷浩史	楽天 取締役会長兼社長
御手洗富士夫	キヤノン 取締役社長
三村 明夫	新日本製鐵 取締役社長
森本 昌義	ベネッセコーポレーション 取締役社長兼COO

(役職はインタビュー時)



経験の連鎖がリーダーシップを開発

「新規事業・会社のゼロからの立上げ」「海外現地法人マネジメント」「不採算部門の再建・事業撤退」などの、リスクへの挑戦や逆境・修羅場を経験し、信念・使命感をもち、考え抜き(執着心)、決断し、行動するという、ひたすら真摯に取り組む姿勢こそが、リーダーシップを開発している。

2. 知的感性時代は、「BQの高いビジネスマン」の育成と「成果創出型人材マネジメント」の構築が、イノベティブな経営を実現する。

1) 知的感性時代に求められる人材像 BQ (ビジネス感度) の高い人材

本文 P4-5

$$BQ = IQ \times EQ \times SQ$$

BQ (Business Quotient)

IQ (Intelligence Quotient)

EQ (Emotional Intelligence Quotient)

SQ (Sensibility Quotient)

ビジネス感度

知性 = 論理的思考能力・知力

理性、人間性(人望・人徳) = 自分および他人の感情を理解・認識し、自己を動機づけ、自分や周囲の人の感情を効果的に管理する能力(コミュニケーション・対人関係能力)

感性 = 外的刺激に対する感受能力やひらめき、直感力

2) 知的感性時代の新しい人材マネジメント 成果創出型人材マネジメント

本文 P6-10

- (1) トップが戦略・組織・人材についての明確なビジョンを示すこと
- (2) 「成果を引き出す仕組み」と「成果に報いる仕組み」の好循環をつくること
- (3) 「成果を引き出す仕組み」を構築すること

- 個人力を高める人材開発
- モチベーションマネジメント
- 個人力を企業力につなげる仕組み

一体感ある風土づくり: ビジョン・夢・達成感の共有
コミュニケーションによる知的感性の刺激・顧客視点の人材マネジメント
適時適所適材の実現
プロジェクトチーム方式など横断的な仕掛け

3) 新しい人材マネジメントを機能させるために

本文 P10-12

- 各社各様の人材マネジメントの構築(横並び打破)
- 人事部門は、管理部門 から“戦略部門”へ
 - 労働市場の健全な育成と活性化
 - 経営トップ・社員の意識・行動改革

3. 知的感性時代は、「革新型リーダー」が企業イノベーションと継続的成長を実現する

1) 21世紀の知的感性時代は -- 経営トップのリーダーシップが企業の命運を左右する

本文 P13-19

知的感性時代の「革新型リーダー」とは、

時代の流れを鋭く感じ取る **感性(SQ)** をもち、ビジョン・目標を掲げ、組織のイノベーションを行ない、新たな価値創造(WHAT 創出)を主導する IQ と EQ を兼ね備えた **BQの高い人材**。

2) 革新型リーダーの開発 -- リーダーシップ発揮の舞台(機会・場)を与える

本文 P19-23

革新型リーダー7要件

- 夢や未来を描き、語り続ける力
- 自ら価値創造ができる力
- 変化への対応力
- 考え抜き、結果を出す力
- 人を惹きつけ、動かす力
- スピーディな意思決定・決断力
- 品格・高潔さ

革新型リーダー開発のポイント

- トップのリーダー開発へのコミットメント
- リーダー像の明確化と長期に渡る戦略的な育成

「仕事経験」による開発

- 若手時代から計画的に「機会・場を与える」
- 仕事を通じたハードトレーニング
 - ✓ 企業業績・成長と関連の強い事業
 - ✓ 新規・海外事業の立上げ、事業再生など
- リスクへの挑戦、修羅場の経験

「育成」による開発

- 経験を研修などの教育により体系的に補完
- ビジネススクールとのコラボレーション
- 他社リーダー候補者との交流(他流試合)

- 環境変化に対応し、多様なタイプのリーダー開発
- リーダーを目指す決意と自律的キャリア形成

提言取りまとめにあたって

提言のポイント

第 1 部：提言本文

1

はじめに

知的感性の時代は、「人」こそが企業最大の資産

- | | |
|-----------------------|---|
| 1. 知的感性時代の到来 | 2 |
| 2. 20 世紀型マネジメントの限界 | 2 |
| 3. 新しい時代の人材マネジメントの構築を | 3 |
-

知的感性時代の成果創出型人材マネジメント

- | | |
|---|----|
| 1. 90 年代の「成果主義」についての評価 | 4 |
| 2. 知的感性時代に求められる人材像
BQ（ビジネス感度）の高い人材 | 4 |
| 3. 新しい人材マネジメント
成果創出型人材マネジメント | 6 |
| (1) トップが戦略・組織・人材についての明確なビジョンを示す | |
| (2) 「成果を引き出す仕組み」と「成果に報いる仕組み」の好循環をつくる | |
| (3) 「成果を引き出す仕組み」を構築する
「個人力」を高める人材開発
「意欲を高める」モチベーション・マネジメント
個人力を企業力につなげる仕組み | |
| 4. 新しい人材マネジメントを機能させるために | 10 |
| (1) 横並びではなく、各社各様の人材マネジメントの構築 | |
| (2) これからの人事部門のあり方 管理部門から“戦略部門”へ | |
| (3) 労働市場の健全な育成、経営トップ・社員の意識・行動改革 | |
-

知的感性時代の革新型リーダー

1. 知的感性時代と革新型リーダー	1 3
2. 経営トップのリーダーシップ開発(インタビュー調査結果から) リーダーシップはどのように開発されたか	1 4
(1) 経験がリーダーシップを開発する	
(2) どのような経験・機会がリーダーシップを開発したか	
3. リーダー育成のための取り組み(インタビュー調査結果から)	1 7
(1) リーダーは自ら育つ “リーダーシップ発揮の舞台をつくる”	
(2) リーダーシップ開発は「経験」と「育成」の両輪で行う	
4. 革新型リーダーの要件(インタビュー調査結果から)	1 8
(1) 経営トップ 13 名が持っている「資質・価値観・行動パターン」	
(2) 次世代リーダーに求める要件	
5. 革新型リーダーの開発	1 9
(1) 革新型リーダーの 7 要件	
(2) 革新型リーダー開発	

第 2 部 : 人材マネジメント ヒアリング調査結果 (ケーススタディ)

2 5

第 3 部 : 経営者インタビュー

「経営トップ 13 名のキャリア形成と次世代リーダーの要件」

7 7

第 1 部

提 言 本 文

1. 知的感性時代の到来

21 世紀の企業は、激しいビジネス環境の変化を敏感に感じ取り、イノベーションを続けながら新たな価値を創造することによって成長する。

日本の産業社会は急速なスピードで工業社会から情報・知識社会へ、そして知的感性の時代へと変化している。その変化には、単にモノからサービス・ソフトへの移行と形容するだけでは言い尽くせないものがある。既にモノやサービスの基本的な需要が充足している中で、顧客が求めているのはモノやサービスそれ自体ではなく、モノを消費し使うことやサービスを買うことによって自分にとってどのような価値が得られるかである。しかも、顧客が求める価値は必ずしも顕在化しているわけでもなく、また、それは日々陳腐化し短命化している。そのようなビジネス環境の下では、企業にとって技術力や価格競争力は必要条件ではあるが、それだけでは競争に勝てないだけでなく、生産プロセスから生み出される付加価値のウエイトは小さくなりつつある。製造業であれサービス業であれ、付加価値を生み出し、競争優位を築く源泉は、顧客に新たな価値を提供できる製品・サービス（WHAT）を創り出すことである。そのためには、社会の変化や人々の心を敏感に深く感じとる「感性」と、それを体系化・客観化して新しい製品・サービスの創出につなげる「知性」とを兼ね備えた「知的感性」の力が最も重要な鍵になる。

このように、21 世紀の知的感性の時代において企業が価値創造によって持続的な成長を遂げていくためには、個人と企業のイノベーションやナレッジマネジメントをさらに進化させることが必要である。そこでは、知的感性をもち新たな価値を創造することができる“人”こそが主役であり、企業最大の資産となる¹。

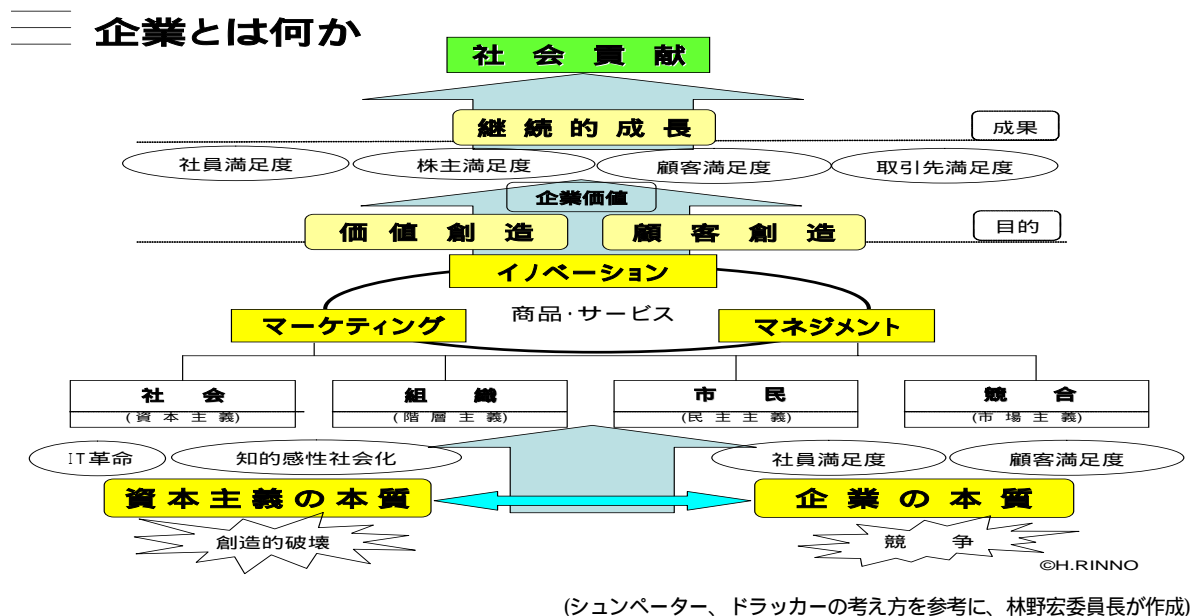
2. 20 世紀型マネジメントの限界

グローバル化、IT 化、価値観の多様化や自分らしさを重視する「個の時代」の到来など、ビジネスにおいてより知的感性が求められる時代を迎え、品質と生産性で競争優位を確立した 20 世紀の日本企業のビジネスモデルでは、もはや新たな価値創造や成長を実現できなくなっている。バブル崩壊以降、日本経済の本格的回復が遅れているのは、いまなお日本企業が 20 世紀のビジネスモデルから脱却できていないからに他ならない。

¹ 本会ヒアリング調査では、人事政策の基本的考え方において、個の尊重、価値創造の源泉は人、人間主体の経営、社員の満足と成長の機会提供など、人材開発を重視した企業が多かった。個人の成果・成長こそが企業競争力の源泉であるという考え方を明確に示している。

そもそも資本主義の本質は「創造的破壊」である²。そして企業の本質はイノベーションの連続により「価値創造」と「顧客創造³」を行ない、市場競争に勝ち抜くことで継続的に成長し、その結果、顧客や社員の満足度を高め、企業価値向上により株主に報いることを通じて社会に貢献することにある。

図1 企業とは何か



3. 新しい時代の人材マネジメントの構築を

人材マネジメントにおいても、年功賃金・終身雇用を柱とした「日本の雇用慣行」が崩壊しつつあり、1990年代には成果主義を軸とした人事制度改革が行われてきた。しかし、いまなお試行錯誤の域にあり、知的感性の時代に相応しい人材マネジメントが構築されたとは言えない。

本提言では、感性による新たな価値創造を後押しするような知的感性の時代に相応しい新たな人材マネジメントとして、社員の知的感性を高め、その個人力を企業力に転換する「成果創出型人材マネジメント」のあり方を提案する。

また、次世代リーダーのあり方として、企業の持続的イノベーションを主導し、新しい価値創造を実現する「革新型リーダー」の要件と育成・開発を提案する。

²ジョゼフ・シュンペーターは「創造的破壊=革新の持つ機能」であり、資本主義の本質は常にダイナミックに変化していくものであると唱えた。これからは破壊の後に知的感性により新たな価値を創造する変化の時代である。

³ピーター・ドラッカーは「企業の目的は、それぞれの企業の外にある。企業は社会の機関であり、その目的は社会にある。企業の目的の定義は一つしかない。それは、顧客を創造することである。」とし、利益は「目的ではなく条件である。」としている。

知的感性時代の成果創出型人材マネジメント

1. 90年代の「成果主義」についての評価

昨今、バブル崩壊後の人事制度改革の中心となった「成果主義」の評価をめぐる議論がかまびすしい。

各種調査によると「成果主義」人事制度を導入した企業は6～8割にのぼるが⁴、その効果に対する評価は二分されている。こうした成果主義をめぐる議論が混乱している原因の一つは、「成果主義」あるいは「成果」の定義が曖昧なままにされたことにある。また、成果主義導入の目的は各社さまざまであり、一面的・画一的な見方で成果主義そのものを否定することは短絡にすぎると言える。

確かに、「総人件費抑制」や「賃金や処遇に格差をつける」などを狙いに、企業と個人の関係や「成果」の定義を明確にせず成果主義を導入した企業では、「個人主義に走りチームワークが損なわれる」「短期志向が強まる」「失敗を恐れ、高い目標に挑戦しなくなる」「結果がすべてという短絡的発想になる」などの問題を引き起こしている。

しかし、一方では、今回委員会がヒアリング調査⁵をした企業の多くのように、自社にとっての「成果」の定義を明確にし、制度導入後も繰り返し見直しを続け⁶、様々な工夫をしながら浸透と定着に真摯に取り組み、効果をあげている企業もある。

つまり、人事制度は一度構築したらそれで終わりではなく、時代や環境の変化に合わせて常に見直しを図っていくことが必要である。

また、各企業において、「成果とは何か」をきちんと定義することが重要である。多くの企業では成果を単なる「結果」あるいは「短期的に顕在化された能力」と捉える傾向があったが、成果を出すまでのプロセスやその成果が今後の企業価値や成長に結びつくものであるか等を十分に吟味していなかったことは否定できない。

2. 知的感性時代に求められる人材像 BQ（ビジネス感度）の高い人材

激しいビジネス環境の変化や予兆を敏感に感じ取り、企業がイノベーションを続けなが

⁴ 労務行政研究所調査(2005年1月)では成果主義導入企業は約7割(労使双方の回答)。「機能している」経営側約7割、労働側約4割。日本能率協会調査(2004年12月)では約8割が成果主義導入企業であり、人事部・部門トップの5割以上が「効果あり」と回答、一方、従業員は2割強に止まっている。

⁵ 人材マネジメントヒアリング調査は第2部参照。

⁶ 日本能率協会調査(2004年10月)では、成果主義人事制度の見直し予定企業は約7割、しかし廃止を考えている企業はない。本会ヒアリング調査企業でも成果主義を見直し、「コンピテンシー評価」「多面評価」「バランス・スコアカード」の導入により補強する企業が多い。また、「社員満足度調査」の高まりは社員の満足度やモチベーションを重視しはじめた証左と考えられる。(コンピテンシーとは、安定的に高い業績を上げている人がもつ行動特性。)

ら新たな価値を創造していくことが求められる知的感性の時代において、その中心的役割を担うのはBQ（ビジネス感度）の高い人材である。

BQ = IQ × EQ × SQ

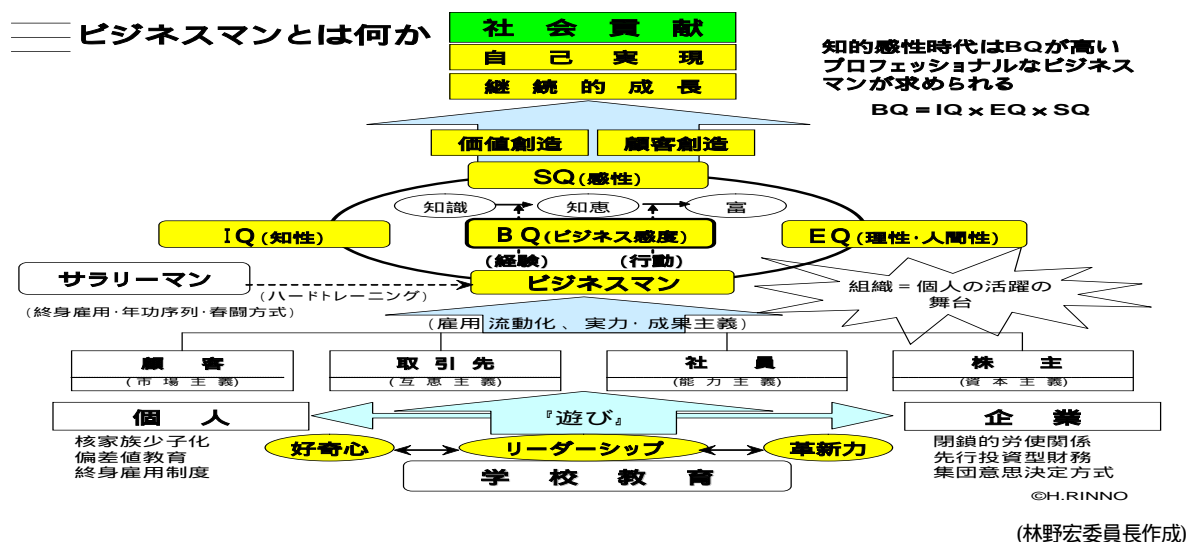
BQ (Business Quotient)	ビジネス感度
IQ (Intelligence Quotient)	知性 = 論理的思考能力・知力
EQ (Emotional Intelligence Quotient)	理性、人間性（人望・人徳） = 自分および他人の感情を理解・認識し、自己を動機づけ、自分や周囲の人の感情を効果的に管理する能力（コミュニケーション・対人関係能力）
SQ (Sensibility Quotient)	感性 = 外的刺激に対する感受能力やひらめき、直観力

注）EQの概念は、米国の心理学者D. ゴールマン、R. ボヤチス両教授により提唱されたEI (Emotional Intelligence) から来ている（著書『Emotional Intelligence / 邦訳：EQ-こころの知能指数』、『Working with Emotional Intelligence / 邦訳：ビジネスEQ』など）。邦訳で用いられているEQは、IQに対比されたものであり、日本ではEIよりEQとして一般的に認知されている。

こうした BQ の高い人材は知識や経験をベースに鋭い感性によって知恵を生み出し、企業から与えられた機会・場を十分に生かす（あるいは自ら機会・場を作り出す）ことで、新しい価値や富を生み出すことのできる市場価値の高いプロフェッショナルなビジネスマンである。

また BQ の高いビジネスマンは、強い好奇心と実行力をもち、「タフさ・粘り強さ」「遊び心」「多様な人とのコミュニケーション能力」「リーダーシップ」を持ち、「ビジネスマン」として自社のみならず、他社に行っても通用する人材でもある。これは、一企業の中で終身雇用・年功序列等に守られながらも組織に埋没し、企業の外では通用しないアマチュアで終わりがちな所謂「サラリーマン」とは異なる人材像である。

図2 知的感性時代の人材像



3. 新しい人材マネジメント

成果創出型人材マネジメント

「成果に報いる」、所謂「ペイ・フォー・パフォーマンス」は、いつの時代にあっても人材マネジメントの基本であることに変わりはないが、「成果」の捉え方は時代によって変わりうる。また、成果に対する報い方も様々であるが、「ポストと報酬」だけでは社員のやる気や能力を引き出し成果に結びつけることはできなくなりつつある。さらに、これからの知的感性の時代にあって企業が新たな価値を創造していくにはBQの高い人材が必要であり、そのための「人材獲得」「モチベーション」「人材育成」など、「成果を引き出す仕組み」を重視していく必要がある。

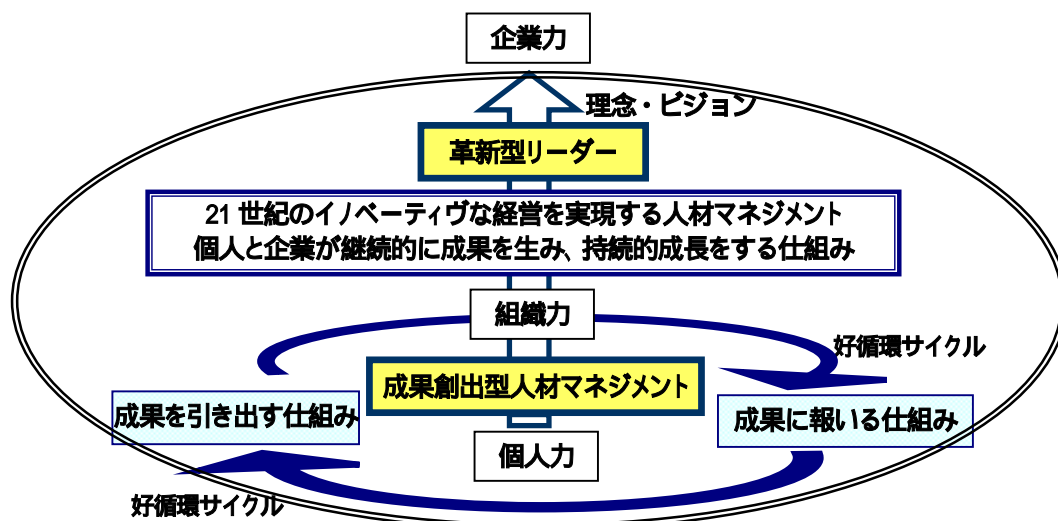
これからの「成果」の捉え方は、短期的・定量的な結果のみならず、顧客に対してどのような価値を創造したのか、それは企業価値を高めたのか、企業の将来の価値創造のための蓄積となったのか、社員がその活動を通じてやる気を増し成長したのかなど、成果をもたらしたプロセスや行動などの中長期的・定性的結果を重視し、企業の将来の価値創造や成長への貢献との関連において捉えることが望ましい。

このように、本来的な人材マネジメントとは、一人ひとりの社員の能力を高め、成果を引き出し、それを組織力・企業力につなげていく全てのプロセスを含むものでなければならない。今必要とされているのは、これまでの結果偏重の成果主義から脱却し、以下に示すようなトータルな「成果創出型人材マネジメント」を構築することである。

【 成果創出型人材マネジメントのポイント 】

- (1) トップが戦略・組織・人材についての明確なビジョンを示すこと
- (2) 「成果を引き出す仕組み」と「成果に報いる仕組み」の好循環を作ること
- (3) 「成果を引き出す仕組み」を構築すること
 - ◇ 「個人力」を高める人材育成
 - ◇ 「意欲を高める」モチベーション・マネジメント
 - ◇ 「個人力」を「企業力」につなげる仕組み

図3 成果創出型人材マネジメント



(1) トップが戦略・組織・人材についての明確なビジョンを示す

経営ビジョン・戦略の実現のために、トップは事業ならびに組織・人事戦略を密接にリンクさせ、トータルで全体のマネジメントを主導しなければならない。そのためには、トップ自ら⁷が人材マネジメントの考え方やビジョンを示し、社員に直接語りかけ、成果創出を主導すべきである。

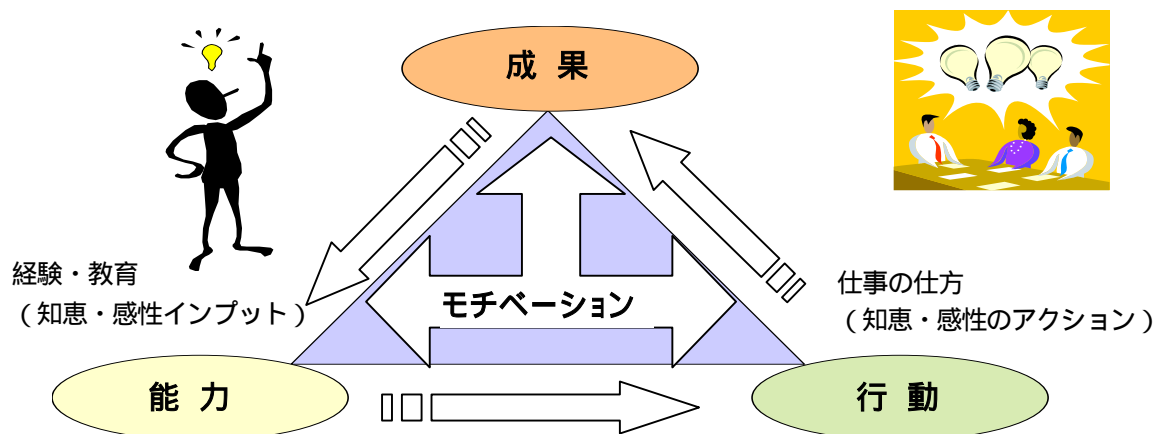
また、21世紀のめまぐるしく変化するビジネス環境への対応や激しい競争の中で将来を見通し、絶えざるイノベーションを継続していくためには、BQの高い「革新型リーダー」が不可欠である（革新型リーダーについては 章を参照）。「革新型リーダー」の役割は、目標・ビジョンを示し、社員をモチベートし、その能力を最大限に引き出し、個人力を企業力に転換して価値創造を主導するとともに、その成果を社員に還元するという好循環をつくり、企業の競争力向上と持続的成長を実現することである。

(2) 「成果を引き出す仕組み」と「成果に報いる仕組み」の好循環を作る

成果創出型人材マネジメントは、「能力 行動 成果 評価・処遇 能力」のサイクルを「モチベーション」をドライバーとして好循環させるマネジメントである。具体的には、モチベーション・人材開発などの施策（成果を引き出す仕組み）をより重視し、成果に対する評価・処遇などの施策（成果に報いる仕組み）との組み合わせにより運用することが鍵となる。

図4 成果を引き出す仕組み

(知恵・感性のアウトプット)



⁷ 昨今、人事の役割や機能の見直しの中で、最高人事責任者としてCHO (Chief Human Officer)、CPO (Chief People Officer)、CHRO (Chief Human Resource Officer) などの紹介や提案がある。CHOについては、「組織・システムなどの経営と従業員などの人的資源と企業ビジョンや経営戦略との関係性の維持改善を通して企業価値の増大に寄与する役割」(『CHO最高人事責任者が会社を変える』2004年東洋経済新報社)とされている。本提言では、CHO的な役割の一つのあり方と考えているが、企業の活力・価値創造・成長の源である「人」の問題は経営トップが自ら最高責任者となり、遂行すべきと考えている。

(3) 「成果を引き出す仕組み」を構築する

「個人力」を高める人材開発

「個人力」を高める人材開発こそが、「成果を引き出す仕組み」の最も重要な柱であるとともに、個人のキャリア開発や成長実感の観点からも有効なモチベーション施策である。

BQ の高い自律した人材は、与えられた仕事以上の付加価値を生む戦略的思考をもつ人材であり、結果的にどの部門に配属されても成果をあげることができる。企業はこうした人材の獲得・発掘・育成に取り組むことになるが、それには社内に限らず、外部労働市場にも常に目を配る必要がある。

現在、各企業では将来のリーダー人材の育成を強化するとともに（ 章参照）自律した社員を育成することを基本的考え方に据えて、企業が求める人材像とコンピテンシーを明確にし⁸、全社教育と部門毎の教育を組み合わせながら、各層・各職種に分けた様々なメニューによる選択式の育成・開発を進めている。また、現場のマネジャーの育成を重点的に行なったり⁹、パート・アルバイトにも正社員と同等な能力開発機会を与える¹⁰など、戦力強化に力を入れている企業も多い。

「意欲を高める」モチベーション・マネジメント

人には心や気持ちがある点が他の経営資源とは異なる。どんなに能力・スキルがあっても前向きな気持ちがなければ企業にとって役立つ人材にはなりえない。

重要なことは、人を「その気にさせること」「その気が持続すること」である。そのためには、「仕事・チーム」（何を、誰とするのか）や「成長機会」（挑戦、経験、教育研修等）など、個人の意欲を高める機会・場を提供することが有効である。個人としては、自らの「やりたいこと」、「やれること」、「やるべきこと」の枠を広げて大きな目標にチャレンジできる機会や場が与えられることが大きなモチベーションとなる。また、価値観の多様化に即応し、多様なモチベーション・マネジメントが必要である¹¹。

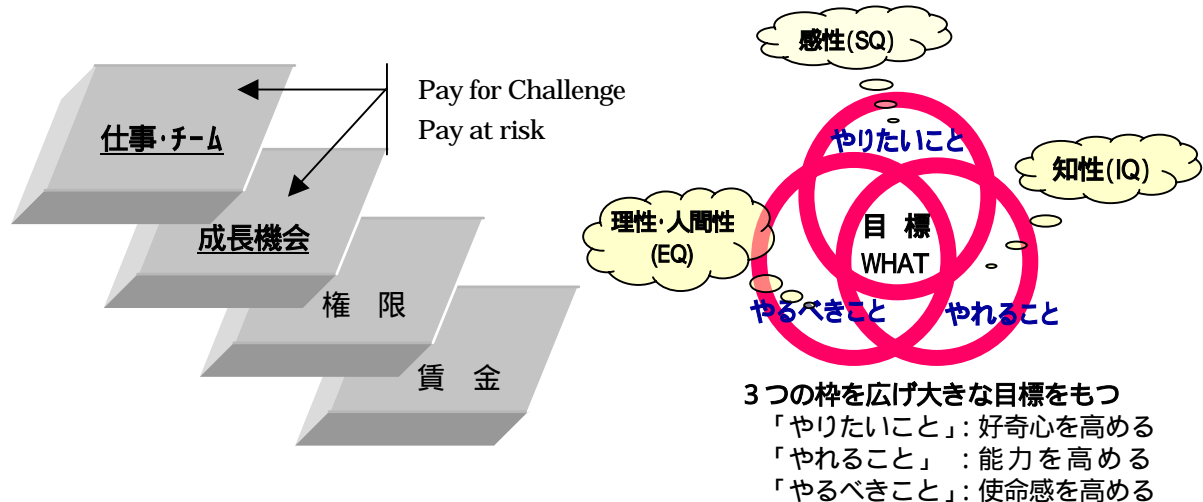
⁸ 花王では5種の求められる人材像を提示し、これに基づき各部門で具体的な人材像とコンピテンシーを定め、能力開発と評価に活用している。また、2002年6月より「人事部門」を「人材開発部門」と名称変更をし、人材開発政策へ重点をシフトしている。一方、武田薬品工業では厳しい評価とは切り離して育成を重視、人材像を明示した上で21の職務毎のコンピテンシーを提示・徹底し、きめ細かな育成をしている。

⁹ リクルートやギャップジャパンでは人材育成の鍵は現場マネジャーと位置づけて人材開発を強化している。

¹⁰ イオンでは教育・登用機会において従業員区分による違いを払拭している。クレディセゾンでは契約社員・メイト社員に対して社員登用の機会を与えている。

¹¹ 代表的なモチベーション理論としては、マズローの5段階説（生理的欲求、安全の欲求、帰属の欲求、尊重の欲求、自己実現の欲求）があるが、時代や経済社会環境の変化、個々人の成長によりモチベーションを高める要因は変化するものであるが、最近ではマズローの第4の尊重の欲求や第5の自己実現の欲求によるモチベーションが重視される傾向にある。最近の研究では成長欲求が高い人ほど困難な目標にチャレンジすることに高い価値をもつとされ、GEの「ストレッチ目標」はこうした心理を利用して挑戦と自己改革を図っている。

図5 知的感性を刺激するモチベーション・マネジメント



90年代以降、報酬格差によるモチベーション政策が脚光をあびたが、最近では、今回のヒアリング調査においても、報酬以外の仕事の内容、誰と組むか、成長の機会、自己実現などの「人」視点から、「選択する、挑戦・コミットメントする、競争する、知る・学ぶ、認める、感謝する、対話する」などの観点を重視したモチベーション政策を強化している企業が多くみられた。例えば、選択・挑戦の観点からは、自ら仕事やポストを選ぶ、あるいはチームの仲間を選ぶ、給与を自己申告する制度¹²や、新しい事業の提案や挑戦の機会・場を提供する制度¹³を導入している。また、認める・賞賛する・感謝するという観点から、表彰制度を取り入れる企業も増えている¹⁴。

個人力を企業力につなげる仕組み

◆ 一体感ある風土づくり ビジョン・目標・夢・達成感の共有

企業は市場競争を勝ち抜かなければ生き残れない。競争に打ち勝つためには、全社一丸となって目標達成に邁進する夢や達成感の共有、信頼関係に基づく一体感のある風土づくりが重要である。

そのためには、マネジャーの評価指標に部門評価やチーム評価を織込み、また社員の評価にも一部反映させるなど、経営目標を個人目標にリンクさせる必要がある。

また、人材獲得の際には、目標を共有し新たな価値創造のためのパートナーとして、企業カルチャーに合う自律した人材を獲得することが重要である。

¹² 自己申告制度・公募制(オリックス)、キャリアチャレンジ(住友信託銀行)、キャリア・ウェブ(リクルート)、クレディセゾンでは、ジョブコンペティション・人材指定制・ジョブエントリー・C-BOARDなど各種制度を組み合わせで運用している。また同社では一律の初任給をやめて、初任給自己申告制度を導入している。

¹³ チャレンジプログラム(花王)、ザ・マン(リコー)、NEW-RING(リクルート)などがある。

¹⁴ MVP認定制度(ソニー)、NVC賞(リクルート)、CEO表彰(日本航空/タワワヨル)、ドリームプラン(クレディセゾン)、サンクスカード(日産自動車)などがある。

◆ コミュニケーションによる知的感性への刺激と顧客視点の人材マネジメント

成果創出型人材マネジメントでは、コミュニケーションが重要な要素となる。どんなに優れた人材でも一人だけの力には限界があり、逆に普通の人材でも多くの知恵を結集すれば価値創造は可能であり、要はチーム力である。また、価値創造には「顧客視点」が不可欠であり、顧客・取引先など社外の知識・経験・能力を取り込むことが重要である。

したがって、人材マネジメントにおいても、知的感性を刺激するための社内外の創発的なコミュニケーションやコラボレーションが必要となる。昨今ではコーポレート・コミュニケーション部を設け、これまでの広報の機能を拡大し、社内外をつなげたコミュニケーションを拡充し、さらにクリエイティブ機能を併せ持たせ、全社的・総合的なコミュニケーションを強化する傾向がみられる。

◆ 適時適所適材の実現

個人力を伸ばすためには、最も相応しい「時期」に、相応しい「機会・場」を与えることが必要である。適時適所適材は、個人のモチベーションを高めるために有効であるだけでなく、企業力を高めることにもつながる。

◆ プロジェクトチーム方式など横断的な仕掛けの活用

バブル崩壊後、分社化やカンパニー制などの導入で縦割り化が進み、成果主義導入と相俟って社員の視野狭窄を招いた結果、部分最適に陥る傾向がある。また、各部門が優秀な人材を囲い込んだため、全社の一体感を失い、優れた人的資源を有効活用できずにいる。

こうした弊害を解消し、全社としての企業力を高めるためには、他部門への貢献を評価項目に加えることや、兼職・兼務を多用する、人事発令型プロジェクトチーム（住友信託銀行）やクロスファンクショナルチーム（日産自動車）などの横断的・ネットワーク的なプロジェクトチーム方式を活用することが有効である。

4. 新しい人材マネジメントを機能させるために

(1) 横並びではなく、各社各様の人材マネジメントの構築

いまや、企業にとって人材マネジメントは最も重要な競争戦略の一部である。したがって、他社の真似や横並びではなく、業態や各社の事業に応じた独自の人材マネジメントを構築することが必要である。

(2) これからの人事部門のあり方 管理部門 から “ 戦略部門 ” へ

人事部門はこれまで、人事機能の全てを掌握・遂行してきたことから重要部門と位置づけられる一方、聖域化・ブラックボックス化してきたきらいもある。しかし、多様な人材の活用や成果主義の導入により個別管理化が進み、人事機能の多くは現場へ移譲されつつある。また、人事管理業務や教育研修実施などはアウトソーシング化の流れにある。

これからの人事部門は、経営と一体となる戦略部門に転換し、また、将来の価値創造を担う人材開発、そして、時に組織内に「ゆらぎ」を起し刺激を与える変革の担い手としての役割が重要となる。すなわち、トップの良きパートナー、スタッフとしての役割が期待される¹⁵。

また、労働組合の役割も転換期を迎えている。これからの労働組合は、労使の関係を社員のキャリア開発の視点から捉え、個人のエンプロイアビリティの向上など、社員の自律を支援することが中心的な役割となる。キャリアアップした個人の知の向上が、企業の知の向上につながり、結果的にキャリアアップされた個人が働く場として魅力を感じられる企業が作られる。こうして、労使間に新たな発展的関係が創造される。

(3) 労働市場の健全な育成、経営トップ・社員の意識・行動改革

成果創出型人材マネジメントを機能させるためには、経営者・プロジェクトリーダー・専門職などのあらゆる層において、健全な労働市場の育成と活性化が必要である。そのためには、個人はエンプロイアビリティの向上、経営者は雇用に対する社会的責任の遂行、行政は各種制度・インフラの整備など、それぞれの役割を果たすことが重要である¹⁶。

今後、個人はより専門性を高め、結果として市場価値の高い人材が増える。企業としては優秀な人材の流出は防ぎたいのは当然であるが、自律的にキャリアを作るような人材は、企業の壁にとらわれずにより面白い仕事や能力を高く売れる場を求め、社外に流出する可能性も高い。もはや処遇だけで優秀な人材を止めることには限界がある。むしろ、企業は人材を囲い込むのではなく、自由な出入りが可能な仕組みをつくるべきである。一度社外に出た人材でも再び戻れるようなオープンな仕組みや風土づくりが、結果として競争力の高い企業をつくる。

政府は新たな企業と個人との関係を踏まえて、企業経営や個人の働き方の自由度を高め、生産性向上に資するように、労働法制の抜本改革を行なうべきである。

また、旧来の人材マネジメントがもつ多くの目に見えない「人事の壁」を取り払って

¹⁵ D.ウルリックは人事部の役割を4つの役割（戦略パートナー・管理のエキスパート・従業員のチャンピオン・変革のエージェント）と2つの軸（デリバラブル・ドゥアブル）に分けている。本提言では特に、戦略パートナー、変革のエージェントとしての役割が今後重要になると考えている。

¹⁶ 『労働市場の改革を目指して』（2000年経済同友会）

いく必要がある。国籍、男女、正社員・非正社員などの身分主義、管理志向の強い官僚的・集権的体質、変化より安定を望む保守的体質など、長年にわたって人事部門に染み付いた気質や風土を払拭していくためには、経営トップをはじめとする社員の意識と行動の改革が必要である。

知的感性時代の革新型リーダー

1. 知的感性時代と革新型リーダー

経営トップのリーダーシップがこれまで以上に企業の命運を左右する時代になっている。

この数年、各企業では、リーダーや経営者など経営のプロを育成することを企図したプログラムに力を入れている。これは、リーダー開発を重要な経営課題と位置づけ、トップ・リーダー予備軍である次世代層の厚みが企業競争力の源泉であると捉えていることを示している。

知的感性時代を迎え、従来のままのビジネスモデルや経営手法では富を生み出すことが難しくなっている。そうした時代のリーダーには、時代の流れを鋭く感じ取る感性（SQ）をもち、ビジョン・目標を掲げ、組織のイノベーションを行ない、新たな価値創造を主導する能力が求められる。すなわち、これまでのようなHOWに優れたIQ人材ではなく、WHATを見出すIQとEQを兼ね備えたBQの高い人材こそが、知的感性時代の「革新型リーダー」である。¹⁷

今回、委員会では新たなリーダーシップのあり方を検討するにあたり、13名の経営トップにインタビュー調査¹⁸を行なった。本提言では、その13名の経営トップがリーダーシップを身につけるに至ったキャリア・経験の履歴から得られたインプリケーションと、次世代リーダーに求められる資質や要件についての意見を踏まえて、21世紀の革新型リーダー像とその育成・開発について提案する。

¹⁷ アブラム・ゼイレツニック・ハーバード大学教授や金井壽宏・神戸大学大学院経営学研究科教授はリーダーとマネジャーの対比研究にてリーダーとマネジャーの本質的な違いを提示している。今回インタビュー調査でも「経営者は管理者ではない」という意見があった。

¹⁸ インタビュー結果は第3部参照。今回の調査は金井壽宏・神戸大学大学院経営学研究科教授のリーダーシップ開発・キャリア開発の研究（『仕事で「一皮むける」-関経連「一皮むけた経験に学ぶ」』（光文社新書）『次期経営幹部を育てる—リーダーシップの創出と伝承の要諦』（日本経営者団体連盟出版部）など）を参考にさせて戴いている。職務経験によるリーダーシップ開発については、米国のCCL（Center of Creative Leadership：経営者教育機関）の調査・理論が有名であるが、日本においても関西経済連合会（経営幹部）やリクルートワークス研究所（ミドル）によるインタビュー調査が行なわれている。

2. 経営トップのリーダーシップ開発（インタビュー調査結果から）

リーダーシップはどのような経験から開発されたか

(1) 経験がリーダーシップを開発する（図6参照）

企業主導のキャリア形成

自らの意思・選択でキャリアを形成してきた例は少ない。入社の際の動機でも、「日本のために尽くしたい」「企業の理念・志、風土・文化に魅かれて」「国際的な仕事をしたい、海外に行きたかった」「夢・ロマンのある仕事をしたい」などの回答を得たが、入社時点で具体的な仕事に対するイメージをもっていたわけではない。現在50代、60代の経営者は企業によって決められた異動・配属の中でキャリアを形成している。ただ、与えられた機会をポジティブに捉え挑戦する姿勢で仕事に取り組んでいる点は共通している。

経験の連鎖がリーダーシップを開発する

自分の成長を感じた経験をした時期は人それぞれであるが、経営トップの経験の履歴をみると各年代において成長や転機となる出来事を経験している。また、それぞれの履歴をみると、同種の事業・業務の中でのステップアップの合間に、全く異なる事業・業務への異動、いわば「挑戦期」があることがわかる。この「挑戦期」を如何に乗り越え、それまでの自分を次のステージへつなげるかも鍵となっている。

このように、リーダーシップは経験の連鎖によって作り上げられている。新たな挑戦や困難な局面を成功に導いた結果により、周囲からの信頼や期待を深めて、次なる機会を得ている。すなわち、与えられた課題に真摯に、ひたむきに取り組み、機会を最大限に活かしている。

出会い・巡り合わせ、運を呼び込む

入社面談や入社初期に創業者や経営陣との出会いを経験し、大きな影響を受けた経営トップが多い。今とは違い組織規模が小さかったこともあるが、リーダーが社員に与える影響の大きさが伺われる。また、上司の影響も大きく、チャレンジ精神に富みリスクに挑戦する責任感の強い上司の行動をみて、リーダーシップを学んでいるケースも多い。

経済・社会に大きな影響を及ぼす出来事（ニクソン・ショック、プラザ合意、バブル崩壊など）による企業経営上の危機や大転換、いわば難局に当事者として遭遇しているケースが多い。これが偶然か必然かは別として、それまでの信頼や実績の積み重ねが結果として経営上の重要課題を任せ得る人物として選ばれているのであり、その時々与えられた課題に全力投球し、「結果を出す」ことがリーダーとして成長していく機会を呼び込んでいると言える。

(2) どのような経験・機会がリーダーシップを開発したか (図6・表1参照)

経営トップがインタビューで「自分が成長を感じ、リーダーシップを身につけた経験・機会」だったとして挙げたイベントは、概ね次の10の事例に整理できる。このうち、特に貴重だったとしているのは、 から である。

新規事業や会社のゼロからの立上げ	【リスクへの挑戦】
海外現地法人のマネジメント	【異文化への挑戦】
不採算部門の再建・事業撤退	【逆境・修羅場】
関連会社・子会社におけるトップ・出向	
組織横断的なチームで働く	
本社スタッフ	
労働組合トップ	
管理職	
海外留学	
入社初期の配属・仕事	

新規事業や会社のゼロからの立上げ

【リスクへの挑戦】

新規事業や会社・工場などのゼロからの立ち上げは、自分自身が成長しリーダーシップを身につける上での大きな経験だったと位置づけられている。責任者として使命感を自覚し、事業を成し遂げるための組織化や人材マネジメント（人を集め、動機づけし、成果をあげるなど）を学んでいる。また、成功が自信となり、リスクから逃げずに立ち向かう心構えや勇気を培っている。さらには、リーダーとしての孤独さを知る一方で、成功裏に事を成し遂げることが企業の持続的成長に重要であることを学んでいる。

海外現地法人のマネジメント

【異文化への挑戦】

海外勤務も、成長を実感した大きな経験となっている。異なる文化や習慣の中で、多様な価値観への許容力や適合力などを学び、グローバルなものの見方・思考を身につけている。インタビューでは資本主義経済における経営の本質を学んだというトップも多く、企業とは何かを考える契機になっている。また、スキルの面でもグローバル・ビジネスにおける習慣やマナー、交渉力や語学力、人脈（ネットワーク）、多様な人材の活用などを学んでいる。

新規事業のゼロからの立ち上げや海外勤務は、「予測不能な未知なる経験」でもある。特に、海外における新規事業の立上げの経験は、異なる価値観をもつ人材を組織化しながら新しい事業や市場を開拓するという大きな挑戦であり、物事を「やり遂げる」ため

の精神的な強さ、意志の強さが求められる。また、その解決に向けてひたすら「考えて、考えて、考え抜く」力と決断力を養うことになる。

経営トップの多くは、こうしたリスクが高い厳しい状況、困難な局面から決して逃げることなく、むしろ、好機ととらえ前向きに取り組む心構え、姿勢、行動をとっている。

表1 リーダーシップを身につけた経験（出来事・内容）

経験 （出来事） ／ 経験 （内容）	（1） 新事業立上げ	（2） 海外現地法人	（3） 不採算部門 事業撤退	（4） 関連会社 ・子会社	（5） 組織横断的 チーム	（6） 本社スタッフ	（7） 労働組合 トップ	（8） 管理職	（9） 海外留学	（10） 入社初期の 配属・仕事
ハコニア精神・ アントレプレナーシップ [®] 発揮										
逆境・修羅場の経験										
全体経営の経験 （トップの経験）										
全社的視野 （全社最適）										
顧客・現場体験										
異文化経験 （ダイバーシティ）										
組織マネジメント										
ビジネスの基礎										

不採算部門の再建・事業撤退

【逆境・修羅場】

不採算部門の再建や事業撤退という逆境・修羅場を経験したことで大きく成長した経営トップが多い。解雇や他部門への配置転換など痛みが伴わざるをえない厳しい判断、苦渋の決断を要求される場合が多いが、「経営の立場から全社的に最善な結論」を常に考えつつ、「社員の納得・共感を得るよう、十分に配慮をし、理解を求め、説得すること」が重要であることを学び、人間力を培っている。また、「逆境の中でも光明を見出す」「修羅場を好機ととらえる」などポジティブな経営トップが多く、足元の影ではなく将来の光をみつめての決断と行動が成長の経験となっている。¹⁷

¹⁷ その他の経験による教訓は以下のとおり。

関連会社・子会社におけるトップ・出向：経営トップとしての責任・使命を自覚し、全社的なものの見方や総合的な

3. リーダー育成のための取り組み（インタビュー調査結果から）

(1) リーダーは自ら育つ “リーダーシップ発揮の舞台をつくる”

インタビュー調査において、リーダー開発で最も重要な役割を果たしていたのは「経験」であった。「自分が成長を感じた」「リーダーシップを身につけた」のは、教育・研修などの「育成」よりも、新規事業・海外事業の立上げやマネジメント、不採算部門の再建などの修羅場や挑戦の「経験」である。また、海外ビジネスや出向経験、子会社のトップや労働組合トップなどの異なる環境や立場の「経験」が、自分の成長やリーダーシップを身につける上での大きな契機になっている。

育成か、発掘か

インタビューで、次世代リーダーの育成について聞いたところ、数名の経営者からは、「リーダーは育てるものではなく、育つもの」である、「自ら育ってきた人材を如何に見極め、発掘するか、重要なのはその眼力である」との回答を得た。

ただ、育成派、発掘派の両者ともに「経験」（機会・場の提供）が最も重要と考えていることは共通している。また、その機会・場が活きるかどうかでは、上司のキャパシティが深く関係しており、上司に恵まれること（出会い）も重要な要素の一つである。

(2) リーダーシップ開発は「経験」と「育成」の両輪で行う

「経験」がリーダー育成にとって最も重要であることは既に指摘したとおりであるが、同時にインタビューでは、変化の激しいビジネス環境において、グローバルに戦える若きリーダーを育てるためには、「経験」と「育成」の2つを効果的に組み合わせ、体系的・計画的に次世代予備軍を育成するとの意見が多かった。

リーダー育成は、全てのトップが重要課題と認識している。トップ自身が育成プログラムを主導し、自ら講師になっている事例も多い。また、自らは教壇に立たないとしているトップでも、リーダー候補との直接的コミュニケーションを重視しており、また、そうした社員に対しては、意識して成長のチャンスを与えている。

組織マネジメントを学ぶとともに客観的な見方や新たな気づきが生まれている。さらに、リーダーとしての資質・思考・行動を実務的な経験を通して身につけている。

組織横断的チームで働く：他部門の考え方を理解しチームワークの重要性や使命感・達成感を実感する機会となっている。本社スタッフ：「全社的なものの見方」「戦略的思考」や「課題を発掘し解決する力」を養う機会となっている。

労働組合トップ：「経営側とは逆の立場から経営を考える」「組織を率いるマネジメント」を学ぶ機会となっている。海外留学：ケーススタディによるミニ・ビジネス体験等ビジネスの基礎を学ぶ経験。「徹底的に学ぶ」「死に物狂いで学ぶ」という経験がその後のビジネス上の行動に大きな影響を及ぼしている。

リーダー育成の実践例（インタビュー結果）

【経営トップが自ら実践していること】

- 将来のリーダー候補との直接的コミュニケーション・対話、厳しい質問、要求を出す
- 経営塾：トップ・経営陣や外部講師による徹底的な研修

【企業として実践していること】

- 困難なビジネス、新しい分野のビジネスにチャレンジさせる
- 子会社・関連会社など出向による経営の経験を積ませる
- 高いハードルを設定し、責任ある仕事を与える
- やりたいと思う人にやらせる
- 役員を中心とする人材開発委員会などを組織化し、人材の選抜、キャリア形成から研修などのプログラムを作る
- 経営幹部の360度評価で長所・短所を気付かせ、リーダーの素養を認識させる
- リーダー育成プログラム・選抜研修

4. 革新型リーダーの要件(インタビュー調査結果から)

(1) 経営トップ13名が持っている「資質・価値観・行動パターン」

経営トップ13名がインタビューで語った「成長の経験」の中から、リーダーとしての資質・価値観・行動パターンを抽出すると、概ね以下ようになる。

【経営トップ13名の「資質・価値観・行動パターン」の主な共通点】（順不同）

- 志が高い、信念をもつ
- 使命感・責任感が強い
- リスクをとる、逃げない
- 行動力・エネルギー・気合がある
- チャレンジ精神と変革力がある
- 好奇心とひらめき、創造性とオリジナリティをもつ
- 考え抜く力をもつ・執着心
（「頭がちぎれるほど考えた」「常に考えた」「徹底的に考える」「自ら考える」）
- 仕事が好き・仕事に対する真摯な姿勢（「目の前の仕事を徹底的にやりぬいた」）
- 人の話を聞く、解り易く・面白く語れる、グローバル・国際的な視点、「人間」好き
- 運を見逃さない（巡り合せがよい、出会いがある）
- おごらない、私心がない
- 熱き思いと冷静な判断

(2) 次世代リーダーに求める要件

(1)であげたリーダーとしての資質・価値観・行動パターンは、時代を超えて普遍的な要件と考えられる。一方、新しい時代には新たに必要とされる要件がある。以下にまとめたのは、インタビューで次世代リーダーに必要な要件として回答があったもの(表2)の中から多くの経営トップが新しい時代に求められる要件として掲げた項目である。¹⁸

【知的感性の時代に求められるリーダーの要件】

感性、ひらめき、「ビジネス感度」、変化を感じる力、時代を読む力
価値創造性、独創性、オリジナリティ、好奇心
ビジョン構築力、提示力、目標・方向性を示す力
チャレンジ精神、パイオニア精神、リスクをとる、逃げない
グローバル・国際性、多様な価値観で考える
変革力、変化への対応力、スピード
脱常識、過去の否定、「捨てる決断」ができる

5. 革新型リーダーの開発

(1) 革新型リーダーの7要件

21世紀の知的感性の時代が求める革新型リーダーとは、「未知の世界を許容し、恐れず飛び込み、顧客・取引先・社員の知的感性を引き出し・結集し、新しい価値創造により富を生む」ことができる優れたBQ(ビジネス感度)をもつ人材である。

GE、モトローラ、P&Gなど欧米企業においては、自社が求めるリーダーの要件を明確に示している¹⁹。日本企業においても、近年、各社独自のリーダーの要件を明示し、

¹⁸ インタビューの中で「現場主義」と「カリスマ性」については以下のような意見があった。

「現場主義」については、やや意見の違いがみられた。「現場主義」を強調する経営者は、「市場や顧客に最も近い現場にこそ、新たな価値を生み出す感性・知恵がある」と考えている。一方、「リーダーの役割は時代を先取りし、将来ビジョンを描くことである」「現場(=現在)には未来はない」、むしろ、「経営者は時代を見極める感性を養い、自らひたすら考え抜く」と考えている経営者もいる。

今回のインタビューでは、「カリスマ性」をリーダーの要件として上げた経営トップはいなかった。「カリスマ性」については、「情報化時代においては、経営トップの言動がすべてオープンであり、通用しない時代になった」という意見もあった。

¹⁹ GEのリーダーシップ「4つのE」(Energy, Energize, Edge, Execute)、モトローラの次世代リーダーの要件「5E」(Envision, Energize, Execution, Edge, Ethics)など、各社においてリーダーの要件が明示されている。

表2 次世代リーダーの要件

リーダーの要件		A氏	B氏	C氏	D氏	E氏	F氏	G氏	H氏	I氏	J氏	K氏	L氏	M氏
資質・性格・価値観・行動様式	志/信念													
	品格													
	私心が無い													
	チャレンジ精神・パイオニア精神													
	逃げない/リスクをとる													
	考え抜く/自分で考える													
	執念・粘り・拘り													
	使命感・責任感の強さ													
	信頼感・裏表が無い													
	運の強さ・巡り合せを生かす													
	おごらない													
	夢を語る													
	仕事好き													
	好奇心/マルチ人間													
	前向き・一生懸命													
	明るさ・あっけらかん・オープン													
	神経質・慎重													
	主体性がある													
	思い込み													
素直であること														
自律・自己改革														
ビジネス能力・スキル	感性・感度・予見力・ひらめき													
	変化察知能力/時代を読む力													
	ビジョン、正しい目標を示す力													
	視野の広さ/長期的視野													
	変化への対応力・変革力													
	構想力・戦略力													
	表現力・説明力													
	決断力・判断力・選択眼													
	実行力・突破力													
	スピード感													
	価値創造力・独創性													
	オリジナリティ(真似をしない)													
	国際性・多様な価値観をもつ													
	納得・共感の獲得・周囲のバックアップ													
	ファイナンスリテラシー・金銭感覚													
	専門性/プロフェッショナル													
	コミュニケーションスキル													
	(ダイレクトコミュニケーション)													
	(解り易く話す/面白く話す)													
	(当たり前のことを言葉にする)													
(人の話をよく聴く)														
人の心を読む・掴む力														
人脈・人的ネットワーク														
情報共有力・ネットワーク														
キャパシティの広さ														
バランス感覚														
ビジネス信条・価値観	利益重視													
	株主重視													
	フェアネス													
	コンプライアンス													
	顧客の立場・顧客中心													
	現場主義・率先垂範													
	脱常識・過去の否定・捨てる決断													
	「人を大切に」という考え													
全体最適の考え方														

注) リーダーの要件項目は、インタビュー調査の中から抽出したもの。
 印は「次世代リーダーの要件」「後継者を選ぶ基準」の回答から抽出。
 印はその他のインタビュー調査の回答の中から抽出。

開発する取り組みが始まりつつある。

インタビュー調査からもわかるように、リーダーの資質や要件は様々にあげることができるが、これからの知的感性時代に重要となる革新型リーダーの要件は次の7つである。このような力は人間としての本質的な資質でもあるが、経験や育成を通じて身につくものも多い。重要なことは、それぞれの企業が自社の求めるリーダー像および要件を明確にし、それを養う機会（経験・育成）を如何に計画的・戦略的に与えるかである。

夢や未来を描き、語り続ける力	（予見力、ビジョン・ストーリー構想力、情熱）
自ら価値創造ができる力	（感性・ひらめき、独創力、WHAT 構想力、好奇心、アントレプレナーシップ、顧客中心主義）
変化への対応力・革新力	（チャレンジ精神、リスク対応力、未来志向、危機感）
考え抜き、結果を出す力	（志、信念、行動力、戦略力、問題解決力）
人を惹きつけ、動かす力	（尊敬、信頼性、憧れ、近づき易さ・親しみ易さ、人脈、コミュニケーション力）
スピーディな意思決定・決断力	（鋭い勘、直観力、情報共有力）
品格・高潔さ	（倫理観、正しい事をする力、社会貢献志向、私心がない）

(2) 革新型リーダー開発

経営トップが行うこと

トップのコミットメント

トップが戦略的にリーダーを作りあげる決断をし、自らの専管事項と自覚し、リーダー育成への取り組みを主導することが重要である。人事部任せにしない。

トップによるリーダーシップバリューの伝達

GEの元会長兼CEOのジャック・ウェルチ氏が「変革力ある次世代リーダーは現在第一線で活躍する本物のリーダーにしか育てられない」と言うように、トップこそがリーダー開発の最も良き指導者かつメンターである。自らが体系的研修に携わるとともに、日頃からリーダー候補者とのコミュニケーション、特に直接的対話を重視し、形にはできない資質を伝えることも必要である。また、経営幹部がリーダー育成のロールモデルになる必要がある。

「育てる」から「育つ」、そして「選ぶ」

革新型リーダーは企業内で育成をすることはもとより、外部からの登用も常に選択肢の一つになりうる。長期的にリーダーを育成する、育つ環境を整備することが重要であるが、最後は「選ぶ」ものであり、その選択眼が何よりも重要である。

企業が行うこと

リーダー像・要件を明らかにする

トップが中心となったリーダー開発会議などで十分に議論を重ね、企業独自のリーダー像を明示し、求められる要件にブレイクダウンする。

長期戦略的なリーダー開発

リーダー開発は長期戦略的・計画的に行う。そのポイントは、「仕事経験」と「育成」の組み合わせである。より重視すべきは「経験」であるが、「経験」を理論化・形式化するための「育成」とのバランスとることが有効である。

【「仕事経験」によるリーダー開発】

現在の経営トップの多くは逆境を経験している。それらは巡り合わせだったとも言えるが、今後は意図的・計画的に経験させる必要がある。その場合に、「誰に」「いつ」「何を」「どのように」機会を与えるかが重要となる。人の成長のスピードは早熟、遅咲きと様々であるが、若い40代のリーダーを育成するためには、成長の速い人材から着手し、競わせ、入替戦をしながら育成する必要がある。また与える機会は、企業戦略と関連が強く、事業の成否が企業業績や成長に直結する業績志向の強いものとすべきである。

重要なのは、仕事を通じたハードトレーニング（逆境・修羅場）である。革新型リーダーを育成するには、課題を与え、権限・責任を与え、逆境や修羅場を好転させ企業に収益をもたらすという“抜け出る経験”を若手時代から与えることが大事である。

【「育成」によるリーダー開発】

・経験を体系的に補完する

経験には限りがあり、それを補完するための知識の習得を目的とした研修やディベートなどで思考力・分析力・表現力などを高める。キャリア計画や仕事経験を一体化した育成が必要である。

・組織編成・機能の見直しにより挑戦の場をつくる

企業において大きな挑戦の場は限られているが、数多くの場を用意するために、組織編成や機能の見直しにより挑戦の場をつくる必要がある。それは、結果として、新事業の創出や企業風土の見直しにもつながるものである。

・ビジネススクールとのコラボレーション、他流試合

ビジネススクールとのコラボレーションにより独自のリーダープログラムを開発したり、他社のリーダー候補者との交流や他流試合の場を設けることも有効である。

リーダーが育つ風土づくり

【挑戦の風土】

若い時代から積極的に仕事を与える。自ら企画し、オーナーシップをもたせ、判断・実行する挑戦する場をつくる。

【遊びのある風土】

知的感性の時代では、仕事を面白く感じる・楽しむという社員の姿勢が必要である。社員の好奇心を高める、気づきを与えるには、遊びのある風土（時間的・空間的余裕や、フリー・オープンという風通しのよい雰囲気）が必要である。

【とがった人材の価値を認める風土】

異質を許容する、出る杭を育てる風土をつくる。

流動性を高め、多様なリーダーを育成する

ビジネス環境が変わればリーダーに求められる要件は変わる。先の読みにくい変化の時代のリスクを最小限にするために、様々なタイプのリーダーを育成しておくことが必要である。

激しい競争により磨かれて優れたリーダーが生まれる。企業は、事業と人のマッチング機能を高めながらハイポテンシャルな人材を見つけ、次代のリーダー予備軍として数多くの人材に挑戦の機会を与え、敗者復活の場も与えながら、公正な競争により育成し、トップ・リーダーを見極めていくべきである。

個人が行うこと

リーダーを目指す決意、自律的キャリア形成

機会や場を与えられたらば、リーダーになる決意をし、努力する。ある経営トップがインタビューで「執行役員あるいは取締役になると安心しそこで成長が止まる。『トップになるんだ』という思いを持ち続けることが大切である」と言うように、目指すべき目標をいつも心に持ち続けることが重要である。

リーダーになる決意をし、目指すべきリーダー像を決め、今の自分の能力を正しく見極め、何が足りないか、そのためにすべき事を考え、自律的なキャリア形成をする。

また、個人的経験からの学習も重要な要素となり、将棋、囲碁、チェス、麻雀やその他のゲームや遊びで勝負強さやビジネス感度を磨くことは、大局観、戦略や形成判断、決断力を高める。

リーダーのキャリア形成は本人と企業の共同作業で

リーダー候補者は企業から与えられた機会・場を活かすだけでなく、自律的な選択でキャリア形成を考え、企業との共同作業でキャリア形成をすべきである。これまでは企業がリーダー候補者に対して暗黙のうちにキャリア形成を行ってきたが、本人にリーダー候補であることを自覚させて進めることが重要である。

人事制度改革委員会

(2005年6月 / 敬称略・50音順)

委員長

林野宏 (クレディセゾン 取締役社長)

副委員長

奥谷禮子 (ザ・アール 取締役社長)

藤木保彦 (オリックス 取締役兼代表執行役社長)

星野敏雄 (花王 取締役兼専務執行役員)

委員

明致親吾 (オムロン 取締役副社長)

油谷遵 (ガウス生活心理研究所 取締役社長)

五十嵐三津雄 (KDDI 取締役会長)

井川正克 (東光電気 取締役社長)

稲野和利 (野村ホールディングス 取締役 執行役副社長)

井上輝一 (トヨタ自動車 顧問)

岩尾啓一 (キャリア工学ラボ. 取締役社長)

岩部金吾 (文化シヤッター 取締役会長)

上田宗央 (プロフェッショナルバンク 取締役社長)

上野守生 (亜細亜証券印刷 取締役社長)

浮田武家 (アヴァンティスタッフ 取締役社長)

牛久保雅美 (サンデン 取締役会長)

浦上浩 (リョービ 取締役会長)

海老根智仁 (オプト 取締役COO)

太田資暁 (東京海上日動あんしん生命保険 取締役社長)

大歳卓麻 (日本アイ・ピー・エム 取締役社長執行役員)

岡内欣也 (三菱信託銀行 常務取締役)

尾上洋二 (ダイヤモンドリース 取締役会長)

貝淵俊二 (協和エクシオ 取締役会長)

梶明彦 (ジャルパック 取締役社長)

加藤昇司 (藤田観光 取締役社長CEO兼COO)

河野栄子 (リクルート 取締役会長兼取締役会議長)

小林恵智 (インタービジョン 取締役会長)

澤村淑郎 (ビジネスプレイン太田昭和 専務取締役)

柴田励司 (マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング 取締役社長)

清水弘 (アーサー・D・リトル ディレクター)

白石徳生 (ベネフィット・ワン 取締役社長)

銭高一善 (銭高組 取締役会長兼社長)

高島一郎 (KANKO 取締役社長)

宅清光 (三機工業 取締役社長)

竹尾稗 (竹尾 取締役社長)

田中滋 (ハイ コンサルティング グループ 取締役社長)

田畑日出男 (国土環境 取締役会長)

塚本桓世 (東京理科大学 理事長)

永田雄志 (三井物産 取締役専務執行役員)

長原道徳 (エム・ディコーポレーション 代表取締役)

中村公一 (山九 取締役社長)

野間暎史 (大林組 取締役副社長)

濱口敏行 (ヒゲタ醤油 取締役社長)

林明夫 (開倫塾 取締役社長)

原幹人 (日本オイルターミナル 取締役社長)

平井幹久 (アトラス・パートナーズ 取締役社長)

平井康文 (マイクロソフト 執行役常務)

廣瀬勝 (森ビル 特別顧問)

藤崎清孝 (オークネット 取締役社長)

藤森義明 (日本ゼネラル・エレクトリック 取締役会長)

古田英明 (縄文アソシエイツ 代表取締役)

古橋和好 (ムラヤマ 専務取締役)

松田譲 (協和発酵工業 取締役社長)

三好正也 (J-WAVE 取締役会長)

村瀬治男 (キヤノン販売 取締役社長)

村田嘉一 (日立キャピタル 取締役兼代表執行役社長)

森川智 (ヤマト科学 取締役社長)

山口範雄 (味の素 取締役専務執行役員)

山田正喜子 (ベリングポイント 顧問)

山村和子 (セブンサービス企画装飾 取締役社長)

結城淳一 (ジェイアール東日本情報システム 取締役会長)

和田洋一 (スクウェア・エニックス 取締役社長CEO)

(62名)

【正副委員長スタッフ】

主査

稲田和房 (クレディセゾン 常務取締役)

スタッフ

大森基樹 (大京 副社長補佐 担当部長) オリックスより出向

柏木純一 (花王 人材開発部門 組織・企画グループ 部長)

金子聖子 (オリックス 総務部 人事グループ 課長代理)

黒羽史子 (ザ・アール 新規プロジェクト開発室 チーフコンサルタント)

能城成一郎 (クレディセゾン 人事部長)

(6名)