



リレートーク #205



修羅場の効用

淡輪 敬三

Towers Watson
シニア・アドバイザー

仕事柄、日本の大企業の次世代リーダー開発に、直接、あるいは間接的にかかわる機会が多い。その時、「もったいない」と思う場面に出くわすことが実に多くある。リーダーとしての資質も情熱も十分にあるのに、もう一段上のリーダーシップを発揮できず、結果として業績が物足りない。つまりは、「突破力」が不十分なリーダー候補が多く、困難な状況を突破して新しい地平を切り開くことができないのだ。

なぜ壁を越えられないのか。その理由をたどると、その人が若手の時にどのような経験をしたかに大きく関係していることが分かってくる。具体的には、三十歳代までにどれだけの「修羅場」をくぐってきたか、その差が後の成長スケールを決めてしまう恐れが強い。

どんな「修羅場」を経験すれば人は成長できるのか。一言でいえば、圧倒的に高いレベルの目標を設定することが必須である。目標は、世界トップに立つほどのレベルが理想である。本人が納得しているかどうかにかかわらず、とんでもなく高い目標に立ち向かい、大きなプレッシャーの中でやり切った経験があるか否かによって、その後の成長が左右される。なぜなら、この挑戦プロセスでの「ワクワク感」や「仲間との一体感」、「目標達成の喜び」を経験できたかどうか、その後の仕事に取り組む「基本姿勢」を決めてしまうからである。できれば、多様性にあふれたグローバルな環境で経験する「修羅場」がより望ましい。「修羅場」をくぐり抜けた人は、すべての課題に対して高い目標を掲げ、あらゆる工夫を凝らして目標を達成しなければ、物足りなくさえ感じるようになる。

しかし今の時代、上司が部下の目標を設定するときには注意をしなければならない。このような高い目標を要求し、「修羅場」をくぐり抜けさせようとする、「パワハラ」とも言われかねない。われわれ世代が若手のころといえば、今でいうパワハラ的経験が日常茶飯事だったのではないだろうか。その経験のおかげで今の皆さんがあると言えるのかもしれない。

ではどうすればよいか。まずは、リーダーのポテンシャルが高い人を選択して目標を与えること。そして、その人のキャリア開発に長期的にコミットメントし、それを伝えること。つまり、「愛のある厳しさ」を持って徹底的に迫り、揺さぶり、質の高い「修羅場」を提供し続けること。この「修羅場デザイン」が、世界で戦える次世代リーダーを生み出す鍵になる。