

特集

# 地球規模の人材獲得競争の中で まずリーダーシップ開発の加速化を

課題は「日本の人事慣行」の見直しと学習手法の一新

㈱エリクセ・パートナーズ 代表取締役  
ATD インターナショナルネットワークジャパン 理事

永禮 弘之



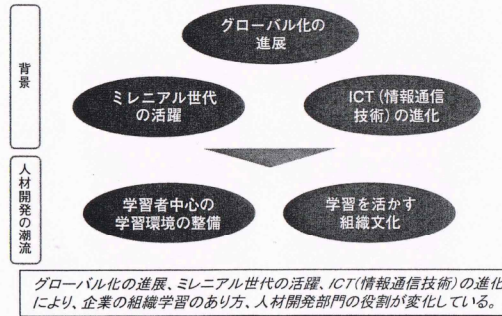
本稿では、リーダーシップ開発を中心に、人材開発の理論・手法、調査研究、先進企業の取り組みを取り上げ、今後の人材開発の潮流を考察する。筆者は、企業のリーダーシップ開発支援に携わる傍ら、ATD (Association for Talent Development) 米国に本部がある世界最大規模の人材開発・組織開発の非営利団体<sup>1)</sup>の国際会議に10年間毎年参加し、リーダーシップ開発の動向を追ってきた。先進企業の動向は、世界中の企業で共有、活用され、地域や組織の枠を越えて、日本にも及ぶ。ATD発信のグローバルの動向をふまえ、日本企業の人材開発の方向性を探っていきたい。

## 人材開発をめぐる背景～グローバル化の進展、新たな世代の活躍、ICTの進化

はじめに、本稿で焦点を当てる人材開発の潮流と背景を述べる。人材開発の潮流の背景には、主に、グローバル化の進展、ミレニアル世代<sup>2)</sup>の活躍、ICT(情報通信技術)の進化がある。グローバル化の進展により、ビジネス環境が変化のスピード、不確かさ、複雑さの度合いを増す中、変化への適応や変化の創出に向け、リーダーシップ開発の「加速化」が求められている。グローバル事業展開を行う多くの日本企業は、地球規模での人材獲得競争に参入する。優秀なリーダーを組織に引き付けるには、これまでの「日本の人事慣行」の見直しが課題だ。今後組織の中核となるミレニアル世代は、幼い頃からデジタル社会に親しみ、ソーシャルネットワーク文化で育った。職場を他者との協創、学習の場ととらえ、それ以前の世代とは学習スタイル(学び方)が異なるため、組織が決めた一律の教材で学ぶ既存の教育研修が通用

しづらくなっている。さらに、ICTの進化による学習リソースのデジタル化、オープン化、オンライン学習コミュニティの発達で、インターネットは「知の宝庫」となり、学びたい人が、企業の教育研修に頼らず、主体的に学べる環境を作り出している。

図1：人材開発の潮流とその背景



このような背景をふまえ、本稿では次のトピックに焦点を当てていく。

- リーダー育成の「加速化」(リーダーシップ・パイプラインにもとづいた人材開発)
- 人材開発の効果を高めるカギ(学習機会のバランス、経験学習)
- 心や脳の研究の人材開発への応用(ポジティブ心理学、ニューロサイエンス(脳科学))
- ICTの発達による学習手法の変化(ソーシャルラーニング、モバイルラーニング)
- 学習者中心の学習デザイン(企業家精神の学習者、学習者中心主義)
- 人材開発部門の役割変化(トレーナーからキュ

- レーターへ)
- 学びを促す組織文化の重要性

## 日本企業はグローバルの人材獲得競争に勝てるか

近年、世界中の企業が、地球規模の事業活動を目指している。日本企業も、人口減少、経済停滞による国内市場の縮小で、グローバル市場開拓に乗り出した。製品輸出、コスト削減に向け、海外の販売・生産拠点を運営していた「日本中心の事業展開」から、中国、東南アジアなどの各国市場に根ざす「グローバル事業展開」の段階に入ったのだ。新たなステージでの競争相手は、同じ有望市場を狙う優れたグローバル企業だ。

この戦いは、地球規模での人材の獲得・活用競争でもある。優秀な人材は、国籍にかかわらず、世界中の企業で活躍する時代。グローバル展開に積極的な企業は、彼らが魅力を感じ、組織に留まる人材マネジメントのしくみづくりに熱心だ。国内外の重要ポストについて人事評価や報酬の基準を統一し、異動・昇進などを通じて、国境を越えた人材マネジメントを進めている。一方、横並びで登用のスピードが遅く、実力主義とは言い難い「日本企業の人事慣行」は、グローバルでの活躍を目指す、上昇志向の強い若手人材の獲得や活用の壁になっている<sup>3)</sup>。

## 解消されないリーダー不足

地球規模での人材開発の最重要課題のひとつは、いかに自社のリーダー人材の層を拡充するかだ。ビジネス環境の急速な変化に合わせ、事業構成や事業内容が変わると、組織のリーダーに求められる資質や能力といった人材の「質」が変わる。インドや中国のような経済成長著しい地域では、事業が急拡大し、リーダーの「量」が不足する。質・量両面でのリーダー育成の遅れは、事業展開のボトルネックになりかねない。

世界各国の企業のリーダーシップ開発の実態に触れておこう。米国のコンサルティング会社・DDIの調査(2014年)<sup>4)</sup>では、「自社のリーダーシップの質が優れている」と答えた組織リーダーは全体の40%で、2009年からほぼ横ばい。3~5年後に事業を担う次世代リーダー人材の質・量の

充実度に関しては、「充実している」と答えた企業は15%で、2011年から3%下がった。重要な役職に欠員が出た場合、社内の後任者で適切に埋まるのは46%に留まる。リーダーの質・量ともに、組織のニーズに追いついていない。

優秀な若手グローバル人材もまた、自身の活躍の場とキャリアアップを求め、早いペースでの成長、昇進を望む。組織、個人の両面から、育成のスピードアップが求められているのだ。欧米グローバル企業の多くは、若く優秀な人材を、ビジネススキルやリーダーシップの研修、複数部門の職務経験、経営層のメンタリングなどを組み込んだ2年程度のプログラムに参加させ、見極めを行って部長以上の役職へ配置する。一方、日本企業では、部長昇進は最短で40歳前後だ<sup>5)</sup>。現に日本企業は、海外拠点では、欧米企業に比べて昇格・昇給のペースが遅いという理由で、相対的にローカル人材に人気がない。中国やインドの成長著しい企業も、先進企業にならぬ、スピード重視の人材開発のしくみを取り入れており、日本企業は、優秀なローカル人材をますます奪われかねない。

## リーダー育成を加速させるしくみとは

欧米グローバル企業の経営トップの多くは、体力、気力が充実した40代に就任し、それから20年、経営者として経験を積みながら活躍する。一方、日本企業のトップ就任時の平均年齢は60歳に近い<sup>6)</sup>。この違いは、なぜ生まれるのだろうか?

欧米グローバル企業では、人材の流動化を前提に、職務を軸に人事・人材開発を進める。この「ポスト主義」のしくみでは、自社のビジネス戦略を見据えて、組織全体で主要ポジションを決め、ポジションごとの役割要件・業務成果要件を具体的に定める。そして、その要件にふさわしい人材を採用、育成し、登用する。通常、各主要ポジションには複数(2~3名)の後継者を揃え、組織として継続的に役割遂行できるように備えている。

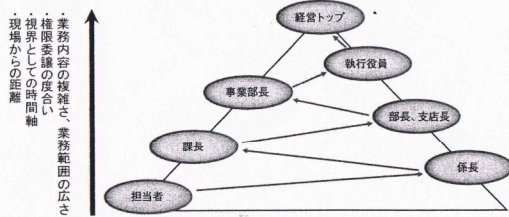
「ポスト主義」におけるリーダー育成の考え方が、「リーダーシップ・パイプライン」だ。会社の将来を担うリーダーをパイプラインに燃料が流れるように絶え間なく育てるために、体系的なリーダー育成を目指す。担当者から現場リーダー、ライン長、部門長、事業部長、統括役員、経営トッ



ブへと役割が変わる節目に、リーダーが役割変化を意識し、新しい役割に必要な能力を身に付け、経験を積んでいけるように、組織が後押しするのだ。

ポジションごとの役割要件・業務成果要件が明確であれば、現状のリーダーそれぞれが上位を目指すための課題、育成の方向性、組織全体のリーダー選抜基準を明示できる。必要な経験や教育プログラムが合理的、計画的に準備でき、短期間で効果的な育成、選抜が行える。グローバルに展開する多様性の高い組織にとっては、客観的で統一的な運用が可能だ。

図2：リーダーシップ・パイプラインの考え方  
企業における組織上の役割変化(例)



GEやディズニー、ウォルマートなどグローバル大企業の多くは、この考え方をリーダー育成の取り組みの基盤としている。

出所：リーダーを育てる会社、つばす会社 | ラム・チャラン、ステファニー・ドロッター、ジェームズ・ノエル著 実務出版 もとに、エレクセ・バートナースが作成

一方、日本企業の人事・人材開発は、終身雇用で社員の入れ替わりが少ないことが前提だ。候補者に長い期間をかけて様々な仕事やポジションを経験させ、多くの人の目を通じて評判を吟味し、人物自身を包括的に育成、評価する。幅広い経験を持ち、自社組織に精通するゼネラリスト的なリーダーを育成、選抜するための。この「属人主義」のしくみでは、個人の資質や能力に注目するため、個々の組織の論理や人材の実態に職務内容を合わせる傾向がある。そのため、各職務の役割要件・業務成果要件・能力要件がはっきりせず、社員の能力開発の具体的な目標が定めづらい。教育研修も、組織や個人の短期的な学習ニーズを汲んだ単発的なものになりがちだ。主要ポジションを確実に遂行できるリーダーを早期に育成するには、ポジションの役割や能力の要件が曖昧で、能力開発に長い時間がかかる「属人主義」のゼネラ

リスト育成は機能しづらい。

日本企業の中にも、「ポスト主義」のしくみへ転換する企業が出てきている。タイヤの市場シェアが世界トップクラスで、25カ国に200近い生産拠点を展開するブリヂストンでは、2004年から、グループ経営における約180の重要なポジションを特定。それを担えるグローバル経営人材を、グループ共通のしくみで世界中の拠点から計画的に選抜し、育成している<sup>7)</sup>。

効果的な人材開発に  
欠かせない3つの学習機会

多くのグローバル企業が、有望な人材に対し、複数のストレッチな職務を短い期間で経験させ、昇進させるのはなぜか？ 選抜した人材が、経営や事業の専門性を身に付け、リーダーシップを高めて経営幹部の役割を果たせるようになるには、「実践の場」で経験を積むことが最も効果的だ。そのため、リーダー育成の先進企業は、有望な人材を早期に見極め、当人の強みや開発点をふまえて、無駄なく効果的に短期間で経験を積めるように、組織として必要な経験を体系的につくり込む。ネスレ

の幹部は、20～40代に、1ポジション3年程度で異動しながら、異なる国、役職、事業領域を経験し、その後、グループ会社や海外現地法人、地域担当のトップ、本社の役員などを務める。P&Gの選抜人材も、様々な国・職務を速いサイクルでローテーションし、経験を積む。

人材開発の分野で知られる「70/20/10の法則」<sup>8)</sup>という考え方がある。米国のロミンガー社の調査によれば、リーダーが「自身の成功に役立った」と思う学習機会の構成比率は、「70%が仕事上の実務経験、20%が他者との交流から受けた教えや支援、10%が教育研修などの勉強」だそう。仕事の経験はリーダーの成長機会の核であり、それを他者との交流、教育研修で補うのが理想的な経験のバランス。異動・昇進は、仕事の経験を効果的かつ効率的に積み、様々な他者との交流ができる絶好の機会なのだ。

リーダーの成長を促す  
「仕事の経験」からの学び

大人の学習者は、「自分自身で考えて試す→成功体験や失敗体験を積み→プロセスや結果を振り返る→自分なりのコツを得る」という学習サイクルを回している。この学び方を、「経験学習」と呼ぶ<sup>9)</sup>。学習サイクルを何度も回して実践のコツを蓄積し、マネジメントスキルやリーダーシップを高めるのだ。

では、どのような経験を積むことが効果的か。北海道大学の松尾教授は、500名に及ぶ日本の大企業の管理職の「成長を促した経験」と「そこから得た能力」との関係を分析した<sup>10)</sup>。そして、「育成の経験」「連携の経験」「変革の経験」の3つの経験が、複合的に「情報分析力」「目標共有力」「事業実行力」を高めることを明らかにした。興味深いのは、経験のタイミングだ。部長時代に「変革の経験」や「連携の経験」を積んでいる人は、下位の役職から同様の経験を積んだ人が多い。キャリアの早期にこれらの経験を積むと、そこで形成された人脈によって、その後も類似活動への参加が促され、同様の経験が積みやすくなるそう。まさに、「経験の好循環」だ。

リーダーには、意図的にストレッチな異動やプロジェクト参加などの場を次々に提供し、経験学習のサイクルを速く回し、実践のコツの蓄積を加速させよう。高い成果をコンスタントに上げる人材を部門で囲い込み、特定の仕事だけを長く担当させても、本人の経験学習が進まず、成長は止まってしまう。また、キャリアの早期から実のある経験を積ませないと、「経験の好循環」に入らず、リーダーの成長速度が鈍りかねない。

心や脳の研究の  
リーダーシップ開発への応用

リーダーシップ開発の効果向上を狙った最先端のアプローチにも触れておこう。個人、組織、社会の幸福度、充実感向上を追求する学問として、欧米を中心に関心が高まっているのがポジティブ心理学だ。中でも注目されているのは、「レジリエンス（精神的回復力）」。変化や危機に適應できる力、逆境を乗り越える力を指す。ビジネス環境

の急速な変化にさらされているリーダーには、変化に適應し、いかなる状況でも、仕事で成果を上げることが求められる。そのため、ゴールドマンサックスやロイヤルダッチシェルなどグローバル企業は、メンタルヘルスの回復ではなく、リーダーシップ開発という前向きな目的でレジリエンス研修を導入しているようだ<sup>11)</sup>。ポジティブ心理学の知見は、職場の生産性向上、イノベーション促進、社員のエンゲージメント向上などでも実績を上げており、研修やアセスメントへの応用が進んでいる。

脳の特性に焦点を当てたニューロサイエンス（脳科学）は、この数年、ATDをはじめ、人材開発の専門家達の関心を集めている。このアプローチは、他者や自身のパフォーマンス向上や学習促進のために、個人の脳の反応に注目し、効果的な働きかけを行うことが狙いだ。例えば、脳は、不確かさ、自身の肩身の狭さ、裁量権の少なさといった脅威を感じると、分析的思考、創造力、問題解決思考を弱めるそうだ<sup>12)</sup>。リーダーには、自身やメンバーの脳が反応する脅威を理解し、それを抑える働きかけが求められる。シリコンバレーでは、グーグル、ツイッターなどのIT企業が、すでに脳科学を応用した研修を導入している。インテルは、63か国10万人の社員にプログラムを受講させている<sup>13)</sup>。

ICTの進化が生んだ新しい学習手法

インターネットの進化が、学びと教をオープンにしている。教材のデジタル化、ウェブ上での公開は、時間、地域、組織、費用といった制約を減らし、意欲の高い学習者が、自身の興味やキャリア形成意識にもとづいて、自由に学ぶことを可能にした。世界中どこでも、大規模オンライン公開講座(MOOCs)<sup>14)</sup>を使えば、世界のトップクラスの大学の最先端の講義に無料で参加でき、教材を使える。スマートフォンやタブレット端末などのモバイル機器を使った、時間や場所を問わない学習(モバイルラーニング)も可能になった。2012年の米国の調査<sup>15)</sup>では、回答企業の約3割が社内にモバイル機器用の教材を持ち、時間や場所に制限のない学習環境を備えている。

ウェブ上では、ソーシャルメディアを使った自



由でオープンな学習（ソーシャルラーニング）の場が増えている。ブログ、ツイッター、フェイスブックのような、誰もが参加し、相互コミュニケーションできるソーシャルメディアには、知識や情報、学習のコツを他者と共有したい人たちが集まる。例えば、ソフトウェア企業のSAPは、社内外の200万人が参加するブログを使ったオンライン学習コミュニティを運営する。参加者は、互いの学習ニーズに沿って知識や経験を交換するが、投稿した質問や意見には、平均17分で最初のレスポンスが来るそうだ。早く回答すれば評価ポイントが得られ、ポイントが高い人は良いプロジェクトに入りやすくなる学習管理のしくみもある。そのため、協働学習への意欲がさらに上がるという好循環が生まれている。今の時代の知的資本は、デジタルやインフォーマルなつながりの中で共有されて発展する。認知科学者のジョン・シーラー・ブラウン教授は、近年、独創的な発想の多くは、ソーシャルネットワーク上で起こっていると述べている<sup>16)</sup>。

### 新しい学習文化の主役は、自立的に学ぶ～「学習者中心」の学習デザイン

ミレニアル世代は、デジタル社会に親しみ、ソーシャルネットワークの文化を通じて育った。この世代の大半は、所有や管理よりも、創造、共有、協働を重んじ、職場を他者との協創、学習の場ととらえる。この世代が職場に参入することで、組織に新しい学習文化が生まれる。前述のブラウン教授は、新しい学習文化の主役は、「Entrepreneurial Learner（起業家精神の学習者）」だと唱える<sup>17)</sup>。彼らは、環境変化の激しい時代において、変化に前向きに対応し、周囲の環境から自分自身に必要なことを読み取り、あらゆる機会を学習機会にして主体的に学ぶ。彼らの学習スタイルには、①探究（常に自らの好奇心に従い、何かを探り当てて追求する）、②結びつき（他者と知識や経験を共有する）、③内省（他者の支援で自身を振り返る）、④遊び（創造性アップのために学習に遊びの要素を加える）の4つの特性があるそうだ。

「起業家精神の学習者」の参入で、企業の組織学習はどのように変わるのだろうか？ 近年、「学習者中心」の学習デザインが本格的に導入さ

れ始めた。学習のあり方は、組織が過去に蓄積した知識・スキルを未熟な学習者に教え込むという学校教育式の考え方から、経験を積んだ学習者が、主体的に周囲の環境や人との交流、仕事の経験から学べるように組織が支援する、学習者中心の考え方に移ってきた。加速度的に環境が変わり、過去に蓄積された知識・スキルを、現在の実務で活用できる機会が減っている。また、ICTの進展による学びと教への進化によって、学習のテーマや時間、場所、教材の選択はますます個人に委ねられるようになった。企業の組織学習は、人材開発部門が用意した一律の教材を、集合研修やeラーニングで社員に学ばせる形式から、社員自身の学習ニーズにもとづく自発的な参加型の学習に移るだろう。ソーシャルラーニングやインフォーマルラーニングといった社員主導の知識・経験の共有、相互学習の比重もおのずから高まるだろう。

### 人材開発部門の役割はどのように変わるのか

組織学習の変化に応じて、人材開発部門の役割も大きく変わるだろう。個々の社員が、起業家精神の学習者として創造性を発揮し、他者と協働して自発的に学習するために、人材開発部門には、学習環境の整備、職場全体が学習の場となる組織づくりが求められる。グーグルの「20%ポリシー」（開発者が、就業時間の20%を自身の本業以外の製品・アイデアの創造、改良プロジェクトに充てるしくみ）では、開発者は、就業時間を使って新しいアイデアを探究し、面白いものは他者を巻き込んで実現化することが奨励される。起業家精神の学習者の学習スタイル特有の“探究”“遊び”を満たし、創造性を高めるために設計された学習環境だ。グーグル・ニュース、Gmailなどは、このしくみから生まれたそうだ。

社員の学びの自立が高まれば、従来のように社員の学習内容を組織がすべてコントロールするのは難しい。その中で、人材開発部門には、組織成果の達成に向けた組織の学習戦略の舵取りが求められる。個々の教材作成や研修運営よりも、組織目標を達成するための効果的な学習のあり方や社員の学習目標の見極め、学習目標達成に向けた教材の選択、到達度合の把握などに職務の力点が移

るだろう。2013年以降のATD国際会議では、「キュレーション（Curation）」という新しいキーワードが注目されている。キュレーションとは、美術館や博物館などの学芸員（キュレーター）が、テーマに沿って作品を収集、編集して展示することを指す。人材開発部門のキュレーションとは、組織の学習戦略に則り、社員の複雑で異なる学習ニーズに応えるために、学習リソースの有用性や信頼性を判断して情報を集積し、自由に使えるようにプロデュースすることだ。そのためには、オンライン学習や学習管理システムといった学習テクノロジーの導入、活用も求められるだろう。

### 自発的な学習を支える組織文化づくり

最後に、効果的な人材開発を支える最も重要な要素として、組織文化について触れたい。いくら時間、費用、人を投入して、自発的な学習に向けた学習環境を整えても、組織文化が学習を奨励していなければ、社員もしくみも効果的に動かない。社員の自発的な学習を公然と否定する組織はないだろう。しかし、肝心なのは社員が感じ取る“本音”だ。ある日本の大企業の人事部では、社員のキャリアの自立化を目指して、公募による異動を導入した。ところが、手を挙げる社員はほとんど現れなかった。異動を希望したわずかな社員は、後日、現職に批判的と見なされ、直属の役員や上司から不満分子のレッテルを貼られたそうだ。応募を控えた社員は、自社の組織文化には、組織のコントロールを逸脱する社員を受け入れないという本音があることを、常日頃から感じていたのだろう。

グーグルのエリック・シュミット会長は、最高の社員を引き付けるための出発点は、組織文化であり、自分たちのモットーを信じて実行しなければビジネスの大成功は到底望めない、と述べている。グーグルでは、マネジャーに、通常の「スパン・オブ・コントロール（一人の上司が管理できる部下の数）」を越えた人数の部下を意図的につけている。部下の数を増やし、上司が部下の仕事を必要以上に管理統制できないようにすることで、社員の創造性を損なわないためだ。そこまで徹底したルールを敷き、社員が創造性を発揮することを重んじる組織文化を守っている<sup>18)</sup>。この組織

文化があるからこそ、「20%ポリシー」のような社員の創造性を高める学習環境が効果的に機能するのだ。

- 1) ATDは、米国アレクサンドリアに本部を置き、世界120か国以上に約4万人の会員を持つ。設立は1944年。
- 2) 1980年代から2000年にかけて生まれた世代。米国のミレニアル世代は、8千万人とされ、2025年までに全米の就労人口の75%を占めると言われる。
- 3) 日本経済団体連合会「アジアにおいて求められる人材マネジメント」2008年
- 4) DDI「Global Leadership Forecast 2014-2015」2014年。48か国2000社超が回答。
- 5) 労政時報第3771号「役職別昇進年齢の実態と昇進スピードの変化の動向」2010年
- 6) 「上期社長交代、平均56.8歳「プロ」増える 本社調査」、日本経済新聞、2014年7月11日
- 7) 「次世代経営層の継続的な育成」㈱ブリヂストンホームページ、2015年
- 8) Lombardo, Michael M; Eichinger, Robert W (1996). The Career Architect Development Planner (1sted.). Minneapolis : Lominger. p. iv
- 9) Kolb, D.A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- 10) 「成長する管理職」松尾睦者、東洋経済新報社、2013年
- 11) 「リーダーのための「レジリエンス」入門」久世浩二著、PHPビジネス新書、2015年
- 12) David Rock「SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others」NeuroLeadership journal, issue one 2008
- 13) 「There is no price tag on a clear mind : Intel to launch mindfulness program」The Guardian, 2014年4月8日
- 14) Massive Open Online Courses（大規模オンライン公開講座）：インターネット上で誰もが受講できる講義であり、主に米国の大学で無料で提供されている。
- 15) 「Mobile Learning: Delivering Learning in a Connected World (Vol.4, No.1)」, ASTD research, 2012年
- 16) Brown, J., 「The Entrepreneurial Learner-Thriving on Change in the 21st Century」, ASTD ICE 2013基調講演
- 17) 脚注16に同じ
- 18) 「How Google Works」エリック・シュミットほか著、日本経済新聞出版社、2014年

ながれ・ひろゆき ■ ㈱エレクトセ・パートナーズ代表取締役。これまで、化学会社の経営企画、外資系コンサルティング会社のコンサルタント、衛星放送会社の経営企画部長・事業開発部長、組織変革コンサルティング会社の取締役などを経て現在に至る。幅広い業界の企業および官公庁に対して、約12,000人の経営幹部、若手リーダーの育成を支援。ATD日本支部理事、リーダーシップ開発委員会委員長。立教大学リーダーシッププログラムの講師も務める。㈱エレクトセ・パートナーズは、「人と組織のリーダーシップの進化を追求するパートナー」として、「創造」と「変革」のためのリーダーシップ開発に関するコンサルティング、エグゼクティブ・コーチング、研修サービスを提供している。http://!-exceparters.co.jp/