



CAREER キャリア・マネジメント MANAGEMENT

キャリア・マネジメントの技術 第1回

リーダーシップ・パイプライン

田中 滋

株式会社 ハイコンサルティンググループ 代表取締役社長

今回から数回にわたって、「キャリアマネジメント」すなわち人材発掘・育成を実践するための最近のアイデア、技術にどのようなものがあるのかという話をしてみたい。

まず第一回は、「リーダーシップ・パイプライン」である。

このコンセプトはハーバード・ビジネススクールの教授であったラム・シャラン(Ram Charan)という人が提唱したものである。この人は、著書が邦訳で何冊か出ているし、GEなど名だたる企業の経営者育成のコンサルティングをしてきたことで、日本でもよく知られている。

実は、私の属するハイコンサルティンググループの経営顧問みたいなことをやってもらっている人なので、私は役員会で年に一回ぐらい顔をあわせる余談だが、邦訳書ではなぜか彼の名前がラム・チャランになっている。しかし、私が耳にする限り、実際のところ「シャラン」である。

かなりなまりの強い、迫力なふりのしゃべり方をするインド人である。

内部育成が重要

「リーダーシップ・パイプライン」とは、ひとこと言えば、優れた人材を供給しつづけるパイプラインを社内を持つべきだ、という主張である。

社内に幹部候補生を抱え込んでおいて、育成・選抜を繰り返しながら、計画的に候補生を内部供給できるようにしておこうというアイデアである。いざ、経営人材が必要な時にあわてな

いようにしておこうということだ。

アメリカの企業は、幹部がいなくなったり、リブレースが必要になったりすると、外からスター人材を引き抜いてくればよいと考えている人が多い。ところが、実際にはそういうスターが期待した割には役立たなったり、社内ですぐに受け入れられなくて、失敗してしまうことがけっこう多い(あたりまえといえば、あたりまえだが)。

先日、たしかアメリカの戦略コンサルティング会社のブーズアレンだっと思うが、生え抜きと外部からの引き抜きをくらべると、生え抜きのほうが、CEOとしてずっと成功率が高いという調査結果を発表していた。

食品産業のナビスコから転じて、IBMを再生させたガースナーや、日産を再生させたゴーンなどは、例外的な成功例なのだ。

アメリカの経営者達が、外部から連れてきた経営幹部で失敗して懲りていたところに、ラム・シャランが、「大事なものは内部育成だよ」と言ったので、パイプラインという考え方がアメリカで共感を与えるようになったのだろう。

日本のルール

「なんだ、そんなことなら日本では昔からやっている」という声が聞こえてきそうだが、まさにその通り。とくに大企業なら、いままでもっぱら内部育成でやってきているのだから、社内に立派なパイプラインがあったのだ。

それはその通りなのだが、ひとつ問題がある

(かなりある)。それは、日本企業のパイプラインは、そのゲームのルールが「年功順送り」だということである。

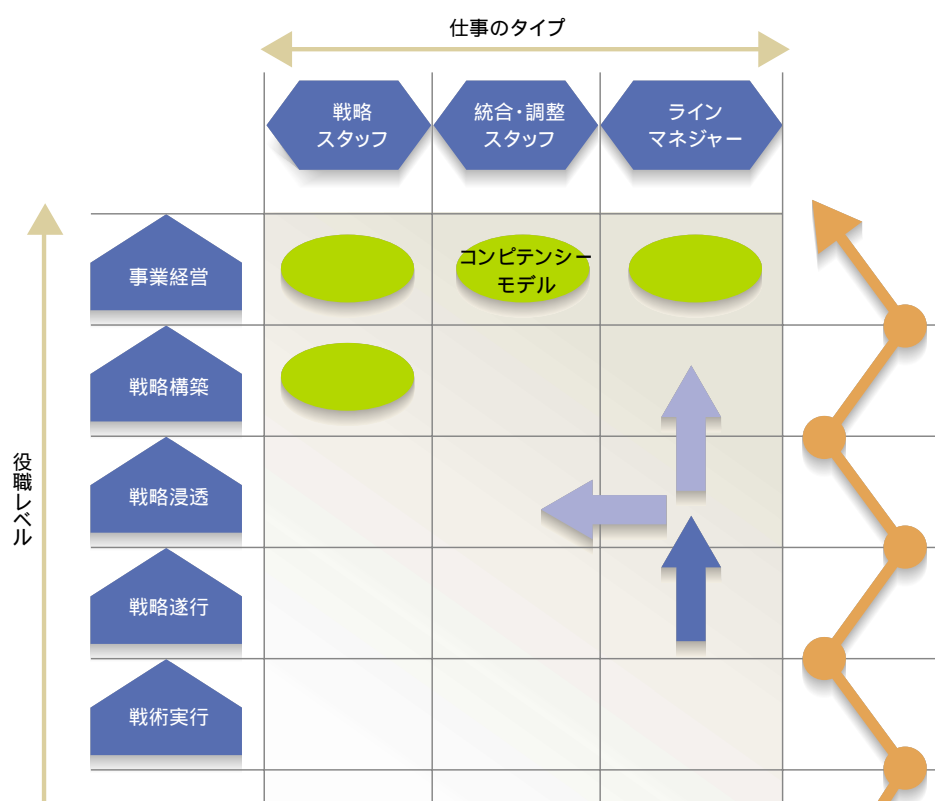
経営者の方たちから言わせれば、「でも実際には(自分みたいに)優秀なのが選ばれているんだ」と言つかもしれないが、それは同期の中で比較的優秀だったということにすぎない。若い連中のなかにもっと優秀なのがいても、若いのは選ばれないという仕組みだ。つまり、年功順送りという大前提の中でのプチ実力主義である。

こういうご時世で、ポストは減るばかり、ガバナンスの影響で役員数も激減している。もはや年功順送りというルールが成り立たなくなっている。だったらどういうルールでリーダーを選抜したら良いのか、と悩むことになるわけだが、突然若手大抜擢という考えにジャンプするのもはばかられるし、それにどういうルールで選ばうと、選ばれなかった大多数の社員から、なぜ、あいつが選ばれたんだというブーイングが出るのは、防ぎきれない。

やれること(やるべきこと)とすれば、選抜基準をオープンに示し、選抜プロセスもオープンにして、「こういうことだからわかってくれ。こうそり変な決め方はしない」と言つぐらいしかなない(それでも、これまで人事は闇の中だったのにくらべれば、社員の目には革命的に映る)。

キャリアには節目がある

そこでリーダーシップ・パイプラインである。



このパイプラインには、キャリアの節目(こと)に結節点がある(図では五箇所ある)。その結節点を転機として仕事に対する意識が変わらなければ、パイプラインの曲がり角のその先に行っても成功はおぼつかないと見るのである。

たとえば、図でいちばん上のレベルの事業経営に責任を持つ幹部(たとえばビジネスユニット長)に誰を選ぼうかという場合、財務のプロだった人を選ぶのはかまわないが、その人の意識がいつまでも財務の専門性に頼るところから抜けき

らないようであれば、選んではいけないということになる。事業経営に責任をもつようになれば、財務だけでなくあらゆる分野の専門家と、同じ密度の濃さで意思疎通しなければならぬからである。コンピテンシーモデルといっているのが、こういう必要な意識や能力を、基準として明確に示したものである。

この結節点を通るたびに、スクリーニングされて、パイプの中の人材は減っていく。その歩留まりを考慮した上で、将来途切れることなく、必要な能力と意識を持った人材が必要数だけ供給されるプロセスを構築しようというのが、リーダーシップ・パイプラインのアイデアである。アイデアとしては単純だが、これをたゆまずきつと実行できれば、たしかに社員に気合が入りそうな気がしてくるし、優秀なのが育ちそうである(どうですか)。

実際にやりぬくのはたいへんだが、GEなどは、たしかにこういうことをウェルチ時代の二〇年間やってきたのである。