



ビジネス・リーダー革新の提言

1995. 3. 15

JMAの提言活動について

JMAは、1987年から毎年、その時々的重要な経営課題をとりあげ、問題の背景・進むべき方向・対策等について提言してきました。

この提言活動では、課題解決の正解を示すものではなく、より良い議論のための題材を提供することに主眼をおき、大胆に思い切った提言を行っています。

これを機会に、各社でさらに議論が盛んになり、新しい発想とシステムが生まれることを期待しています。

なお、今回の提言対象は、グローバル競争環境下の比較的大手企業を想定しています。

ビジネス・リーダーとは

環境の変化をいち早く認識し、新事業の創造、飛躍、赤字・低収益事業の再建、体質改善、場合によっては撤退など事業を主体的に変革・創造していける事業責任者要員であって、企業の総責任者から、事業本部長、事業部長、あるいはプロフィットセンターの長までを含む。

ビジネス・リーダー革新の提言

〈内 容〉

I	環境変化とビジネス・リーダーの役割	2
1	ビジネス・リーダーの役割の変化	2
2	プロフェッショナル・ビジネス・リーダー（PBL）の重要性	3
3	プロフェッショナル・ビジネス・リーダー育成の現状	3
II	プロフェッショナル・ビジネス・リーダー育成計画の原則	4
1	育成原則と育成要素	4
2	PBL早期選抜・育成プラン	8
III	プロフェッショナル・ビジネス・リーダーに対する人事支援機能の強化	9
1	人事担当役員の役割	10
2	プロフェッショナル・ビジネス・リーダーの処遇	10

ビジネス・リーダー革新の提言

(事業責任者要員の人材開発革新)

I. 環境変化とビジネス・リーダーの役割

現在の経営環境は、景気の低迷、急激な円高、規制緩和、価格破壊、空洞化などによって厳しさを増しており、企業内部では、主力事業の成熟化、人件費負担増をかかえ、困難な状況にあるところが多い。

このため、赤字の関係会社・事業部門が増大しており、海外現地法人も赤字段階の経営が多くなっている。また、既存事業の収益低下が一般化し、大きな経営圧迫要因ともなっている。

他方、リスクを伴う新規事業開発と、生産拠点の海外移転のニーズはさらに拡大している。競争力を失った事業の縮小・撤退の動きも顕在化している。

過去の延長線上の経営を断ち切り、新しい構想と戦略をもって立ち向かわなければ、解決できない大きな経営課題が山積している。

1. ビジネス・リーダーの役割の変化

これからのビジネス・リーダー(事業責任者要員・事業部長層)は経営基盤の確立した事業の維持管理を手落ちなく円滑に行うだけでは不十分で、今日的経営課題である、赤字事業・関係会社の再建、低収益事業の構造改革・高業績化、新規事業の創造・飛躍、不採算事業の撤退・分社化などを、新しい発想をもって果敢に実行することが要求される。ビジネス・リーダーは、バランス感覚を特徴とした調整型リーダーから、構造改革や創造的開発のできる革新型ビジネス・リーダーへと能力を高め、自己革新をとげなければならない。

ビジネスの展開テンポの速い、しかも厳しい環境のもとで、今の企業には悠長に事業を立て直す時間的ゆとりはない場合が多い。急速に業績と体質を同時に変革させるリーダーが今、一番求められている。既存事業の平均的業績の維持管理にとどまる調整型ビジネス・リーダーに対し、革新を

断行し業績と体質を劇的に変化させることのできるリーダーを、プロフェッショナル・ビジネス・リーダーと呼ぶことにする。

2. プロフェッショナル・ビジネス・リーダー（PBL）の重要性

変化と革新の時代には、ビジネス・リーダーの才能・器量・行動力の違いによって、同じ業種でも事業部門間の業績に大差が生ずる。

PBLは、組織風土を変え、業績を革新し、人材を育てることによって担当する事業部門の様相を一変させるキーマンである。PBLは、まさに企業の盛衰を左右する戦略人材であり、現在、企業の最も重視しなければならないコア人材であるといえよう。

多数のPBLを擁することは、これからの高い企業業績の前提条件であり、その可能性を一段とたかめることになろう。その意味で、社内にPBLの計画的な育成の制度を持っているかどうかは、企業の将来の命運を決める重要な経営問題といえる。

プロフェッショナル・ビジネス・リーダーのコンセプト

プロの事業家として特別選抜・育成されたビジネス・リーダーであって（プロフェッショナル）
過去の延長線上の経営を断ち切り（過去の遮断）
新しいビジョンと構想をもって（新ビジョン）
事業構造と組織体質を劇的に変化させ（構造と風土の改革）
高い業績を急速に実現する（高業績の実現）

3. プロフェッショナル・ビジネス・リーダー育成の現状

これからの経営で、ますます重要性を増すビジネス・リーダーの育成について、企業は、現在どのような対応をとっているであろうか。

当会が実施した1994年度の調査では、ビジネス・リーダーのための特別の育成計画を持たず、成行き・自然成長待ちの企業が全体の63%であった。特別なキャリア・パスをする企業は36%で、人事異動で特別な経験を積む

よう配慮している。しかし、プロフェッショナル・ビジネス・リーダーを念頭に、早期選抜・特別育成計画をもって対応している企業は、極めて少数に限られると思われる。産業界では、未だビジネス・リーダー育成のための本格的対策づくりが遅れているといえるであろう。

この結果、ビジネス・リーダーの不足を訴える企業は73%に達しており、今後は、ビジネス・リーダーの計画的育成が必要と考える経営者は81%に達している。

ビジネス・リーダーの計画的育成のビジョンとニーズは強いが、実行計画の定まっていないのが多数の企業の現状といえる。

Ⅱ. プロフェッショナル・ビジネス・リーダー育成計画の原則

事業部長要員の不足とその高齢化に対処しながら、プロの力量ある事業専門家の育成を促進するためには、経験と年功をベースに、自然に人が育つのを待つ姿勢では不十分である。ビジネス・リーダーは、会社を中心になって意図的に育成しなければならない。企業にとって戦略的なコア人材であるビジネス・リーダーの育成については、大きく方向を転換しなければならない時期に来ている。

日本の企業内教育は、一般的にあって新入社員から中間管理者層までには手厚い教育がされるが、経営幹部対象の能力開発は手薄である。

これからは、多数の人員を対象とする平均的レベルアップ教育だけではなく、経営ニーズに基いた戦略的人材の育成に重点的、計画的に取り組む必要性が急速にたかまっている。

1. 育成原則と育成要素

ビジネス・リーダーのような経営幹部は、素質のある人材を多数集めて、集中的に、教育を実施しても、それだけで短期に人材が育つものではない。PBLの育成の原則は長期にわたる教育効果の高い職場経験を最も重視し、これを基本にすえて、いろいろな能力開発支援活動を総合的にプラスし、一貫した人事教育制度にすることである。PBLの育成に必要な要素を分析すると5つの要素に集約することが可能であろう。

それは、資質要件、選抜方法、キャリア管理、経営幹部によるOJDおよび集合教育である。この育成5要素を活用し、シナジー効果をたかめることによって、効果的な育成計画をつくることができると考えられる。

1) 資質要件

PBLに必要な適性・資質要件である。

- (1) 先見性と仮説設定能力（企画力・創造力を含む）
- (2) 強い信念・高い志（ビジョン）
- (3) 決断・実行力（断行力）・持続力
- (4) 上司・同僚・部下を説得する能力
- (5) 人脈のネットワーキング
- (6) 明るさ・積極性（ゲーム感覚）
- (7) 一専多能

このような要件を備えた人材は、将来大きく能力を延ばす可能性の大きいハイポテンシャル人材である。

☆強い信念・高い志は、核になる最も重要な資質要件で、PBLの強いエネルギー源である。このエネルギーが知的活動の面に発揮されると、先見力と仮説設定能力を生み、行動面に発揮されると決断・実行力となる。この2つの能力は、企業家に共通の特徴的能力である。

2) 選抜方法

適性・資質要件をそなえたPBL候補者の選抜方法を制度化する。

- (1) 早期選抜32才前後（入社10年）を重点とするが、大器晩成型の中高年者も認める。
- (2) これまでに際立った成果をあげている者に絞り込む
- (3) ライン・マネジャーの推薦、人事部門原案作成、経営会議決定

(トップの参画の重要性)

経営トップ・幹部は30代との接触拡大

(4) 第3の選抜ルート of 確保

より異端・異能の人材確保のためライン・マネジャーとは別ルートも必要であろう。

(5) アセスメントの活用

☆ディモチベーション対策

早期選抜を始めると、選に漏れた人々のディスカレッジを招く可能性も大きい。

若年層からの選抜に重点をおくが、これだけに限定せず、各年齢層からPBL候補者を毎年少数出すならば、はじめに選にもれた人も、その後の選抜の可能性を考え、落胆せずに努力を続けるであろう。(競争原理を維持する)

3) キャリア計画

PBLの育成にとっては仕事の経験が最も重要なファクターである。特に困難を克服する経験、視野を広げる体験が重要な育成条件となっている。ローテーションにあたっては形式的にポジションを異動するのではなく、PBLの育成に必要な経験内容の実態を正確に分析し、計画的長期的視野のもとでローテーションを行う必要がある。また、キャリアを的確に選択するとともに、必要最小限の経験年数をあらかじめ研究し、全体として効率良いキャリアパスとする。

(育成機能)	(職 場)
(1) 現場・顧客体験	現場ライン
(2) 全社的視野	本社スタッフ
(3) 会社経営体験	関係会社
(4) 修羅場の体験 (荒業の体験)	新事業・赤字事業 事業撤退・縮小

- (5) 孤立無援の修羅場体験 ————— 海外現地法人
 (2階へあげて梯子をとる)
 異質カルチャーの体験
- (6) 視野拡大・異質の体験 ————— プロジェクト・チーム
- (7) 成功体験の強化 ————— 小規模から大規模事業

特に重要視するキャリアは、視野の拡大につながる経験と修羅場克服
 ブレーク・スクーの体験である。

☆修羅場克服の多数体験

プロの事業責任者要員の育成のためには、特に、修羅場の体験を
 必須のものとする。1回の体験では不十分で間隔をおいて、シリー
 ズで体験することが望ましい。

☆修羅場体験の効果

修羅場の体験は、単にキツイ体験をせよという単純なものではな
 く、潜在能力を引き出し顕在化させるいい機会ととらえ、しかもそ
 の能力水準を高めるトリガーであり、またインキュベーター（ふ化
 器）の役割を果たしている。

4) 経営幹部によるOJD

経験のみでなく、経営の場における経営幹部の指導が重要。仕事の経
 験をより一層、教育効果に結び付けるためには、経営幹部による日頃の
 直接指導が有効であろう。On the job developmentにあたる経営幹部の
 心がけとしては、次のものがある。

- (1) PBLの育成は経営幹部の重要使命（ハイタッチ・マネジメン
 ト）
- (2) ねばり強い一貫したフォローアップ（継続性）
- (3) 成功体験のバックアップ（後見人的立場）
- (4) 大きい欠陥の除去

人材の組み合わせによる補完（残ってる欠陥を補うためのペアシ
 ステム）

5) 集合教育

体系的な経験を重視するが、同時に経験を補完する集合教育も必要であろう。経験のみならず、経験を越えた知識・理論も重要な育成要素である

集合教育の重点

- 1) 実務体験の理論付け
- 2) 実体験できない領域の知識吸収（ベストプラクティス・ベンチマーキング—事例研究）
- 3) 他産業の人との交流（外部へのネットワークづくり）内部でもできるだけ異質の人
- 4) 討論・ディベートの重視（思考力・分析力・表現力の鍛練）
- 5) 集合教育とキャリア計画の一体化

☆クロス・オーバー経営スクール

PBL育成のための集合教育には、社内の集合教育よりも社外の専門教育機関に派遣した方が、他産業の異質カルチャーや価値観との交流ができ、有効である場合が多い。

また、社内で経営スクールを実施する場合でも、自社単独で実施せず、他業種の数社と話し合い、5社前後で共同運営すると、一層刺激的であり、また、教育効果も大きくなる。

ふだんから関心と興味を持ち合っている企業同士が集まって共同運営するのが望ましい。理想的なクロスオーバー経営スクールとなる。

外部の経営専門団体でも、このような運営体制づくりの支援を行っている。

2. PBL早期選抜・育成プラン

従来の年功経験ベースの逐次選抜方式では、ビジネス・リーダーが就任するのは、50才前後に達してからである。これでは遅いし、時間ロスも大

きい。企業は、5つの育成要素を活用・統合して、体系的で効率よいPBL早期選抜・育成プランを作成することが必要であろう。

1) 育成ビジョン

早期選抜・高密度育成プラン

10年前後の育成期間を想定し、PBLに絞り込んだ密度の高い人事と教育施策を総合的に実施する。

40才前後の若く強い事業部長の実現を最大限のねらいとする。

年次育成計画の累積効果により、多数の事業部長要員を確保する。

2) 経営トップ主導

経営トップがPBLの育成に情熱と使命感をもち、人材開発活動の一部に実際に参画するなど強いリーダーシップを発揮することが望ましい。

3) 長期先行キャリア計画

PBL候補一人ひとりの特性にマッチした個人別の長期にわたる一貫したキャリア計画をあらかじめ作成し、他の育成要素と統合して、最大限の教育効果を実現する。

長期先行のキャリア計画とするが、毎年見直しをかけ、実情にあったキャリア計画となるように努める。

4) 全体計画の骨子の明示

長期にわたる計画のため、精緻なシステムを作るよりは、育成計画の基本骨格のみを決め、これを一貫して実行することが大切である。細部にわたる点は、変化にフレキシブルに対応できるように年次単位で決めるべきであろう。

Ⅲ. プロフェッショナル・ビジネス・リーダーに対する人事支援機能の強化

本社人事機能のうち、事業部門に対するものは、大幅にラインへ委譲し、これまで手薄であった経営幹部（PBL）の人事ローテーション、能力開発、評価処遇の対応へ人事部門の重点をシフトする（本社人事機能の戦略化）。

1. 人事担当役員の役割

1) 経営戦略に対応するPBL人事

経営トップ層と常に接触し、会社の将来動向をキャッチし、PBLあるいはその候補者を必要なときに提供できるよう、あらかじめ先行手配で備える。

2) PBL予備軍の個別管理専門部長

重要な管理者層については、PBLを含め、その一人ひとりのキャリア・業績・適性を一貫して、継続・把握する専任の人事担当部長を置く。戦略的なポジションで、今後その機能は重要性を増すと思われる。

3) PBL早期選抜育成制度の確立

人事教育部門は、今後の重要課題の一つとして、この制度の確立をはかることが望ましい。

早期選抜から育成期間が長期にわたるため、制度の運営には、人事担当役員が直接タッチすることが好ましい。

4) 組織環境の整備

PBLの育成のためには、組織環境を整備し、育成を促進する仕組みを作ることも重要である。

権限委譲を大幅に進め、若手幹部の主体性と自律性を大きくたかめる。組織はできるだけ独立採算単位でくくり、フラットなものとし、分社化も考慮する。(幹部の主体性・自律性の強化)

また、幹部はハードワーカーであるとともに、仕事を通して常に学び、仕事を通して自己革新を遂げることを重視する。

強い向上意欲を刺激し、高いレベルの専門的能力を尊重する組織風土を作る(学習する組織)。

2. プロフェッショナル・ビジネス・リーダーの処遇

1) 業績目標の達成度によって評価される。情緒的に頑張ったではなく、客観的數字によって明確に業績を査定する。(数字上の実績評価)

結果のみでなく、プロセスを評価。プロセスが良ければ横展開し、組織全体のパワーアップにつながる。

2) 企業がかかえる重要な経営上の課題を明らかにし、この課題解決をどこまで果たしたかを評価する。(課題管理)

3) プロフェッショナルの処遇は年俸制とし、以上の3項目の総合評価とする。ただし、小きざみの毎年評価とせず、複数年ごとの大胆な評価査定をする。重要な経営上の課題は、その解決に2～3年(またはそれ以上)を要し、その解決の結果(プロセス)をみて評価すべきものである。(複数年評価制度)

表I キャリア(経験)と育成機能マトリックス

育成機能 \ 職場	本社スタッフ	関係会社	現場ライン	海外現地法人	赤字部門再建	新規事業創設	事業撤退	プロジェクト・チーム
全社的視野	○							○
全体経営		○		○				
現場・顧客体験		○	○	○	○	○		
異質文化				○				○
修羅場の体験		○		○	○	○	○	

表Ⅱ PBL早期選抜育成プラン（モデル例）

	1年	2年	3年	4年	5年	6年	7年	8年	9年	10年	
選 抜	32才	33才	34才	35才	36才	37才	38才	39才	40才	41才	42才
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
	1次評価選抜		2次評価		3次評価		4次評価			5次評価選抜	
キャリアプラン	ラインマネージャー プロジェクトマネージャー	海外現地法人 幹部	海外現地法人 幹部	本社 スタッフ幹部 (マーケティング部門) プロジェクトリーダー	本社 スタッフ幹部 (マーケティング部門) プロジェクトリーダー	本社 スタッフ幹部 (マーケティング部門) プロジェクトリーダー	関係 会社 経営者	関係 会社 経営者	関係 会社 経営者	関係 会社 経営者	PBL 選 任
O	7セグメント1	7セグメント2	7セグメント3	7セグメント4	7セグメント5	7セグメント6	7セグメント7	7セグメント8	7セグメント9	7セグメント10	
J	7セグメント7+7A1	MF2	MF3	MF4	MF5	MF6	MF7	MF8	MF9	MF10	
D											
集合教育	マネジメントスクール	海外AMP	海外AMP				経営スクール				
中期計画	第1期 プラン（個人別 5年先まで先行計画）	第1期 プラン（個人別 5年先まで先行計画）	第1期 プラン（個人別 5年先まで先行計画）	第1期 プラン（個人別 5年先まで先行計画）	第1期 プラン（個人別 5年先まで先行計画）	第2期 プラン	第2期 プラン	第2期 プラン	第2期 プラン	第2期 プラン	第2期 プラン

表Ⅲ プロフェッショナル・ビジネス・リーダー（PBL）
早期選抜・育成計画の特色

		これまで	これから
経営課題		既存・主力事業安定成長 多角化・分社化・グループ経営安定 海外投資積極化 新事業リスク軽減	既存・主力事業収益低下 赤字事業・関係会社増大 赤字海外現地法人増大 新事業開発リスク拡大
	ビジネス・リーダー像	50才代 円熟 バランス・調整型リーダー 組織の利害代表・大管理者 従来事業の伝承 漸進的改善 業界平均的業績	40才代 若さと行動力 重点志向・革新型リーダー 事業の専門プロ・企業家 新ビジョン・新構想 スピーディーな抜本的改革 高業績
統 合 育 成 計 画	育成ビジョン	具体的ビジョンなし	トップ主導の長期総合人事教育計画
	資 質	経営幹部としての総合的資質	企業家的資質重点
	選 抜	成行き・自然成長待ち	PBL候補の早期選抜
	キャリア計画	一般の管理者のキャリアパス	PBL育成の特別キャリア計画
	O J D	日常接触	プロトタイプの指導・OJDの制度化
	集 合 教 育	一般の管理者コース	クロス・オーバー経営スクール
	人 事 管 理	一般共通人事管理	PBLなど長期一貫人事管理システム
評 価 ・ 処 遇	一般管理者共通	年俸制・複数年評価制度	



ビジネス・リーダー革新の提言

社団法人日本能率協会 総合推進事務局
〒105 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6211(大代表)

1995. 3. 30

無断複製を禁ず