

「戦略リーダー」を育成

1. 座学で進めるスキーム

右掲は、タナベ経営の11月17日号のメルマガで遠藤俊一という方が「戦略リーダー育成の3(スリー)ボード・システム」として書かれた記事にあった概要図です。確かに、立派なスキームであり、異論を挟む余地はないものと思います。

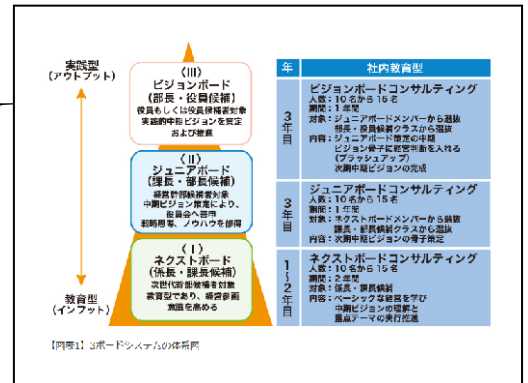
まず、この記事では、この方の外部指導として

- 1) ネクストボード(係長・課長候補) ••教育型(2年)
- 2) ジュニアボード(課長・部長候補) ↓ (1年)
- 3) ビジョンボード(部長・役員候補) ••実践型(1年)

と3段階に分けて、指導内容を変えて行くのとあります。具体的

には、現場に近い係長・課長候補には教育を中心にして経営参画意識の醸成から始めて、課長・部長候補で中期経営ビジョン策定をさせてトップに上申させ、さらに、部長・役員候補で実践的な中期経営ビジョンを策定し、それに基づいて推進するとあります。進め方としては、最初1~2年に係長・課長候補を指導して、3年目は課長・部長候補、同じ時期に部長・役員候補も指導するとあります。

このスキームでは、本来的には各ボードを同じメンバーが受けて、順に絞られて最終ボードに到達するようにも読めますし、また、期間的に見れば、各ボードのメンバーは相違している可能性が高いという見方も出来ます。一般的に、人の成長は目覚ましい物がありますが、それに見合う経験が必要になるので時間がかかるのが通常です。極端には、係長だった方が1~2年という短期間で役員にまで上り詰めるという逸材として過剰に期待しても稀有な存在でしかなく、本人の負担も重く失敗に終わる公算が高いと思われるのです。



2. トヨタの格言に学ぶ

実際に、どのようにして「戦略リーダー」を育成するかという課題があります。この課題を解決するのは中小零細企業では非常に難しいことです。上掲のように座学で教育するとなると対象の人数も少ない上、座学に割く時間と費用の捻出が困難であり、昨今のように「働き方改革」という流れでは休日に受講させるというのも無理が生じます。

そこで、現実的な方法が必要になりますが、トヨタの2つの言葉が参考になります。一つは、「ラインの10年先の姿は現場の班長に聞け」であり、もう一つは「7人の友達」であります。前者は、トヨタの徹底した現場主義が伺われるものです。「10年先のライン」という事ですが、管理職が机上で考えるのではなく、現場にいる班長が思い描く事が重要だという話です。班長は通常で言えば係長クラスで30代半ばの働き盛りの方です。このクラスの「やる気」が大切であり、適切であれば大きな「伸び代」が発揮されるのです。

しかし、自分の職場ばかりでいると「井の中の蛙」状態なのでマンネリ化する懸念があるのです。この解決策として、後者の「7人の友達」という言葉があるのです。これは、自分と違ったタイプや異業種と交流して相互に啓発し合う事を狙ったものです。「クロス・チェック」という相互に訪問し合い現場を見るという具合なのです。この相互訪問で他社を訪問したり、自社の他工場を訪問したりする事を許可しているのです。

異業種の状況を見ると自社との違いがハッキリして、さらに最新の情報技術や設備を目に受けるので大きな刺激となるのです。この刺激を吸収して、自分のラインの将来像に織り込む事で近代化が進んで行くのです。

3. 超文鎮型組織の現実

しかし、現実の中小企業、特に、10～30名規模の現状を見ると、前掲の「座学」や「トヨタ方式」も難しい状況にあります。何故なら、現実的には、「超文鎮型」の構造になっており、社長や特定のスーパーマンに負担がかかっているのが現状なのです。これは、製造業に限らず、販売業やその他のサービス業でも同じような状況なのです。極端な例では、税理士事務所は一人の先生に助手的な事務員が数人いて会計データの入力などの実務を分担しており、その結果の決算書の作成や税務処理などを先生が承認している形式が多いのです。

一般的に見れば、この「超文鎮型」を逆に見れば、上辺は何も物申さない集団に見えるかも知れないが、現実の中では、その中の方々は「本当に何も考えていないのか？」という疑問が生じるのです。多くの人は、ロボットではないので感情が働きますので「3つの‘不’（不足・不満・不便）」を感じながら働いている筈なのです。この現場の「3つの‘不’」の「声」を拾い出す事から始めると現場の方々も身近な事柄なので参画しやすくなり、この「声」を解決する活動を通して集団を引っ張るリーダー的な存在（インフォーマル・リーダー）が誕生するので、この動きを見逃してはならないと私は考えているのです。

「積極的な不満」と呼んでいるのですが、「3つの‘不’」を肌で感じて、その改善策を自分で考え提案する人を育成が大切なのです。しかしながら、現実的には「3つの‘不’」を指摘し自ら改善案を考え、その上、自分が実践するという「有言実行」型ではなく、「指摘」だけに留まる社内野党的な方が多いのです。社内野党型は、現実の問題を肌で把握して十分によく理解しているのだが理想論型で、現実に着手するには難しいのです。シャープの「着眼大局、着手小局」が有名ですが、あの大企業でも言葉通りでなく、ついには台湾企業の傘下になったのです。

4. 「積極的不満」を引き出す

私が経営コンサルタントとして実践しているのは「積極的不満」を訊き出す方法です。「聞く」ではなく「訊く」、つまり、「呼び水」で相手の不満を引き出して、それらを客観的に優先順位をつける事から始める方法です。一挙に幾つも「不満」が出ると解決の糸口を見つけにくくなるので、単純に列挙して、状況を聞きながら重大度の優先順位をつけるのです。この順位をつけた課題毎に解決策をいろんな角度で考えてもらいKJ法的にグルーピングして方法を明確化するのです。

「方法」を明確化すれば、残るは「誰が」「いつまでにやるか」という落とし込みになります。この「誰が」は、多くの場合、問題を提起した人がリーダーになってサブを選出して「いつまでに」というスケジュールを計画するのです。リーダーとサブが一体化すれば、物事が進み易くなるのです。結構、リーダーの発案を受けてサブの方々が実践法に落とし込んで行く姿は頼もしい限りです。こういうチームワークがとれるリーダーが現実のインフォーマル・リーダーであり、将来を担う人材なのです。

右掲は、「支援の四原則」というイラストで、私は外部のコンサルタントではありますが、チームに任せ放しでは上手く行かないので、適時、「関心」を示す為に、電話を入れたり訪問したりしています。これが「激励」にもなりチームが「壁」にぶつかっていた際に、「助言」や「助力」のチャンスを引き出すのです。社長さんや上司の方も同じであり、「丸投げ」状態ではダメな事を肝に入れて、現場に近いので「うるさい」と感じないタイミング、出来れば、「声かけ」を兼ねたショート・ミーティングのタイミングを決めておけば、頻度があっても相互に負担感がなく進められます。

