

リーダーを育てる

ボストンコンサルティンググループ
パートナー&マネージングディレクター

あきいけ 秋池
れいこ 玲子



早稲田大学理工学部大学院、マサチューセッツ工科大学スローンスクール修了。キンビール、マッキンゼー・アンド・カンパニー、産業再生機構を経て現職。ハイテク、製造業、事業再生を中心にコンサルティングを行う。産業再生機構では地方の交通機関など、複数の再生企業立て直しに携わった。

経営者にふさわしい人材がなかなかない、という意見をあちらこちらで聞く。例えば地方で。例えば再生されなくてはならない企業で。しかし、実は東京の優良企業にだって、同じような悩みはあるだろう。どういう企業でも成長を目指していくからには、前の世代よりも更に優れた人材、より優れた経営手腕を経営者に求めてしまうものだからだ。従ってこの渴望感には永遠に終わりが無いだろう。

それでも、優れた経営者を育て、次の世代に社長の椅子をみごとに引き継いでいる企業もある。何によってそれを実現しているのだろうか。

リーダーになった時の緊張感はどこから来ているのか。当然様々な要素があるが、最大のものは、自分が最終決定者として決断をし、その責任を取らなくてはならない、ということではないか。

経営者になるほどの方であれば、その責任を取る心構えはきっと出来ていることだろう。しかし、不確実、不確定な状況の中で、多くの人生を左右する決断を

するのはたやすいことではない。この精神的圧力に打ち勝ったり、そういう精神状態の中でも正しい判断を下せる強さを持つことが、最も難しいことではないだろうか。

経営者を育てるために、早くから次世代経営者研修で経営の知識を身につけさせたり、リーダーシップ、すなわち、人を動かすことの訓練をしたり、コミュニケーションやIRの練習をしたり、ということをしている企業が多くなった。10年前には考えられなかったことで、非常に優れた取り組みである。

しかし、これをやってもなお、意思決定をする精神的圧力は消えない。結局はこの圧力に打ち勝つには「慣れる」ことしかない。そのためのひとつの手段として、次世代経営者候補をグループ会社社長にし、経営者になると何をするのか、どういう思いを味わうのかを、まだ時間的余裕があるうちに考えさせたり、精神的圧力に慣れさせたりすることが非常に効果的だ。将来の経営者候補に傷をつけ

ないよう、優良部門やスタッフ部門で大切に育てている企業は今でもある。それで堂々たる経営者になる方もおられるだろう。だが多くの人は、順行運転の時よりも修羅場をくぐった時により多くを学んでいる。また、腹心の部下や仲間に出会ったりしている。

もちろん、修羅場の経験がなくても優れた経営者になった方もいらっしゃる。しかしそれは元々よほどの人材だった、という偶然的の産物だろう。過去の多くの優れた経営者は、グループ会社の社長をやっていたに過ぎないにしても、新事業を責任者として立ち上げたとか、後には引けない全社横断プロジェクトのリーダーをしたなど、育ってくる過程のどこかで修羅場をかいくぐって来ているようだ。そしてそれは、経営者の方ご自身にとって、貴重な経験と豊かな知恵を蓄える貴重なお時間だったと、知る限りすべての方から伺っている。

次号は、(株)経営共創基盤代表取締役社長、富山和彦氏にお願いします。



(敬称略) 小長啓一→野々内隆→根来泰周→石弘光→武藤敏郎→高橋温→増田寛也→西澤潤一→内田盛也→中原恒雄→今井敬→室伏稔→上島重二→西室泰三→依田巽→重延浩→吉村作治→中川武→池内克史→中島秀之→元村有希子→石倉洋子→内永ゆか子→秋池玲子

※本コーナーは、弊会ホームページでもご覧頂けます。