

「強い会社は社員が偉い」 —社員のリーダーシップ開発を通じて会社を 強くする

—ヒューマンキャピタル2009 プレゼンテーションワークショップ

株式会社エレクセ・パートナーズ (L-EXCE PARTNERS)
永禮(ながれ) 弘之

2009年7月8日



本ワークショップは、拙著『強い会社は社員が偉い』（日経BP社から昨年10月に発刊）をもとにまとめています



エレクセ・パートナーズのご紹介：企業ミッション



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

わたしたちは、たくさんのリーダーシップを育む支援を通じて、日本の社会と会社を元気にしたいと思っています。



足元の日本の雇用状況は、第1次オイルショック以来の悪さ加減

2009年5月の完全失業率は5.2%
(前月に続き約5年ぶりの5%超え)

5月の勤め先都合による離職者数は100万人超

来春の大卒採用計画数は前年度比20%減

2009年の平均予想昇給率はゼロ
(世界で最低水準)

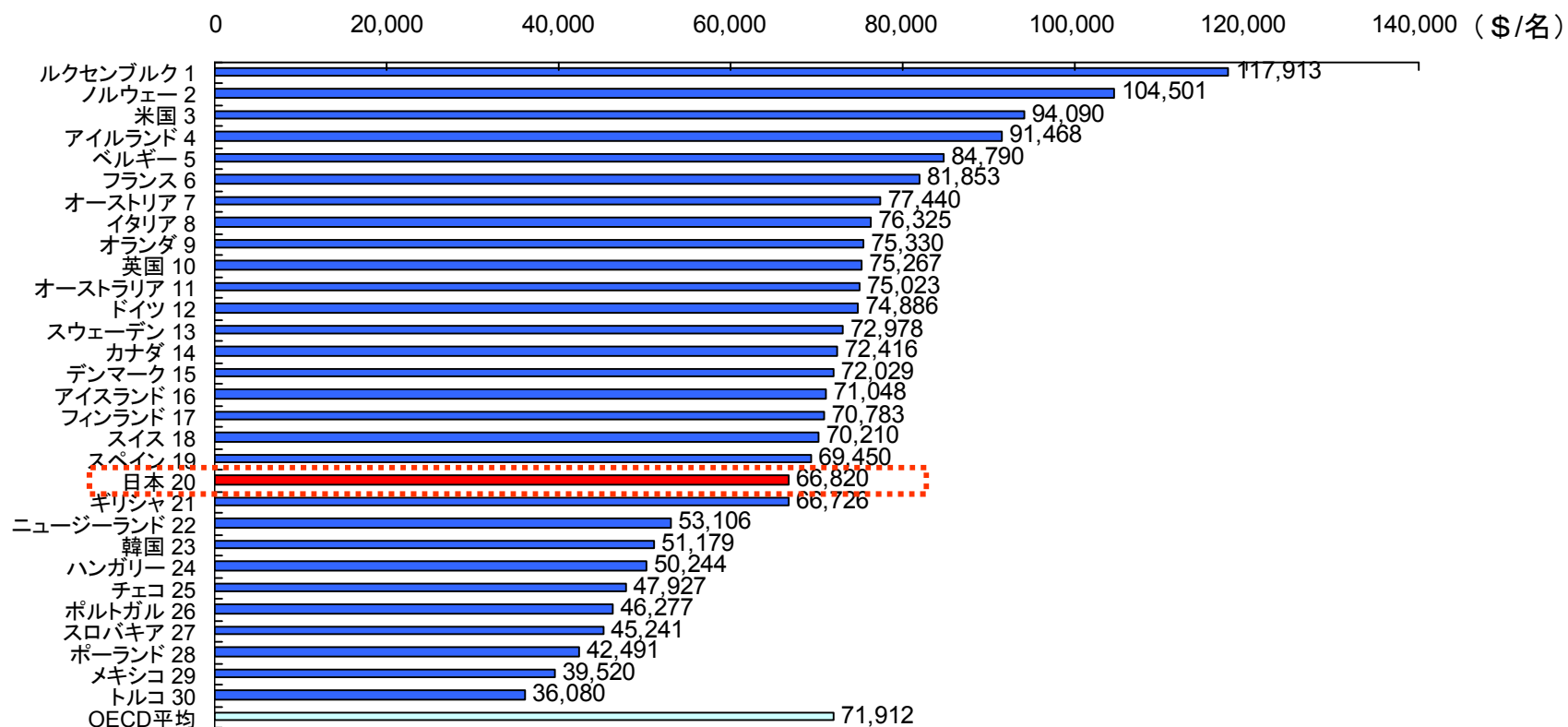
4月の残業時間は製造業で月1人当たり約9時間(前年同月の半分。下げ幅は過去最大)

日本政府は、総額1兆6000億円の緊急雇用対策を打っている。

出所:総務省「労働力調査」、厚労省「勤労統計調査」、日本経済新聞。

日本企業の社員の付加価値創造力(一人当たりの労働生産性)は国際的に高くない

OECD30カ国の労働生産性の国際比較(2007年時点)

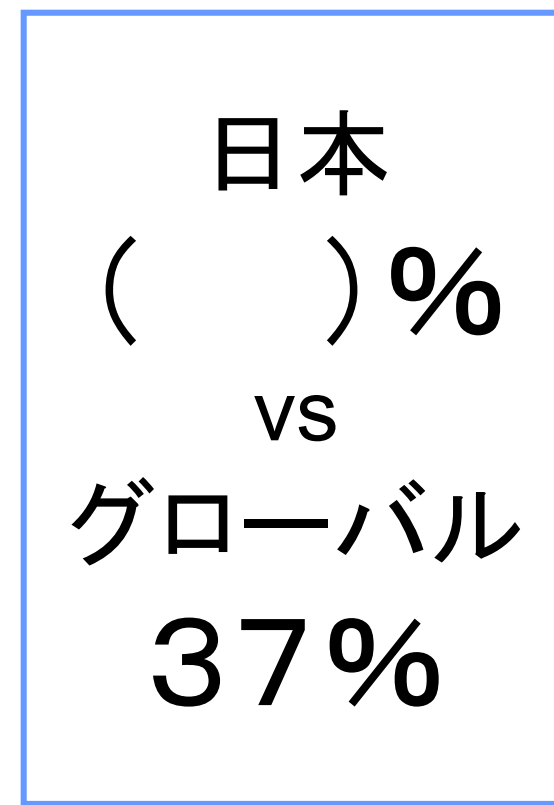
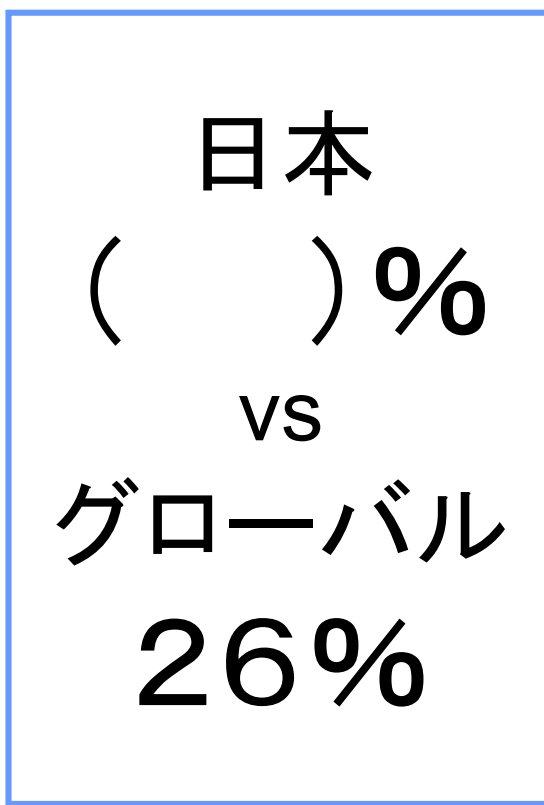
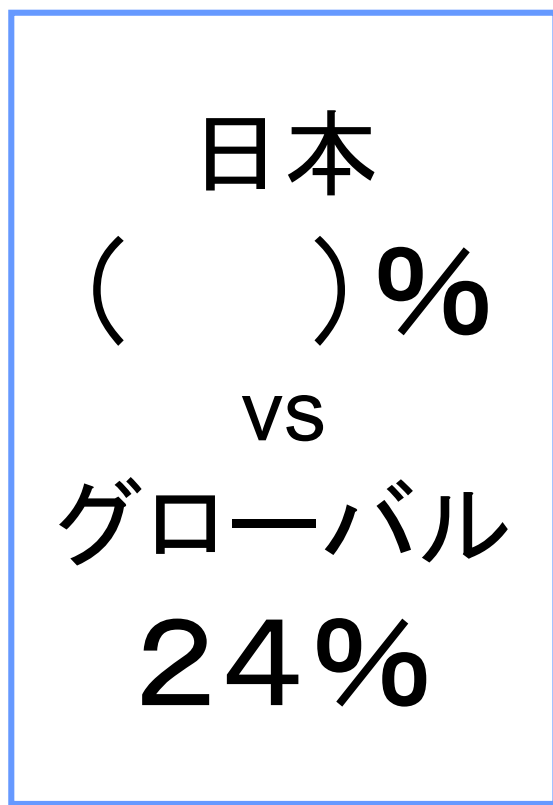


「働き蜂の国」日本の労働生産性は、「昼寝の国」スペインに負けている。

出所:「労働生産性の国際比較(2008年版)」財団法人社会経済生産性本部(2008年12月)。

日本の会社は活気を失っている

企業リーダーの国際比較



90年代後半の金融危機における「平成の徳政令」が、日本の会社に競争原理をいきなり持ち込んだ

従来の日本的雇用・人事慣行

新卒正社員中心

終身雇用

年功序列

「平成の徳政令」による主な変化

非正社員の増加

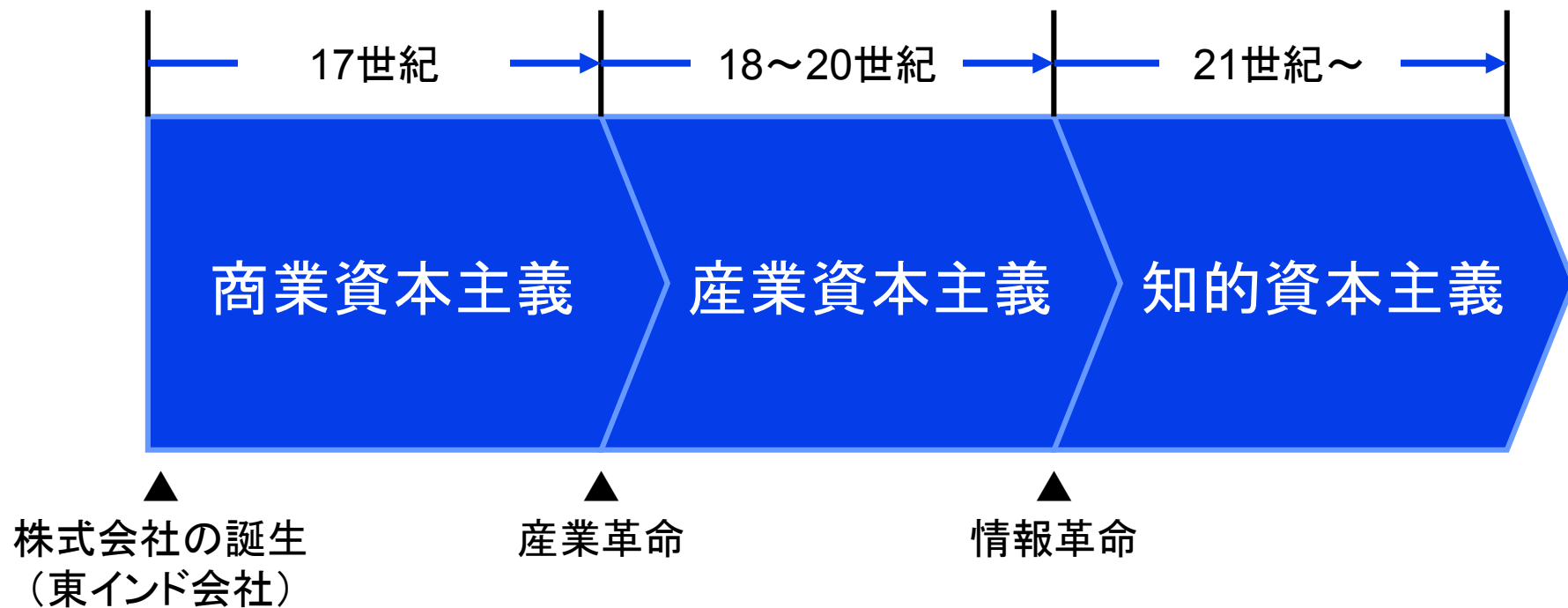
早期退職制度などによる人員削減

成果主義評価・報酬制度への移行

会社組織内への競争原理の導入で、職場の生態系が壊れた。

21世紀の企業経営の土台は、人の知恵を活かすこと

資本主義の変遷



新しい社会は、「知恵の値打ちが支配的になる社会」=「知価社会」。
—元経済企画庁長官 堺屋太一氏(『知価革命』(PHP文庫)より)

著名な経営者や経営学者は、社員を知的資本の要として活かす大切さ、むずかしさにふれている

「(指導者は、部下に対して命令しているように見えても)心の奥底では、「頼みます」「お願いします」さらには「祈ります」といった気持ちを持つことが大事だと思う」

－ パナソニック(旧松下電器産業) 松下幸之助氏

「会社は社員一人ひとりが幸せになるための手段だ。(中略)日本人は、個人個人が大きな集団や会社の陰にかくれてしまって、本当に赤裸々な人間性を出して、感動しながら仕事をやるということがない。社員がみな自分の幸せを求めて働けば、おのずとその会社は伸びていくはず」

－ ホンダ技研工業 本田宗一郎氏

「肝心なのはシステムではなく、情報を選び解釈する人間の創造力であるが、幸いなことに、トヨタ生産方式はまだまだ完成の途上にあって、全従業員から発案される膨大な量の改善提案によって、日々新たに前進している」

－ トヨタ自動車 大野耐一氏(トヨタ生産方式の生みの親)

「知識を基盤とする新産業の成否は、どこまで知識労働者を惹きつけ、とどまらせ、やる気を起こさせるかにかかっている。彼らの価値観を満足させ、社会的な地位を与え、社会的な力を与えることによって、活躍してもらわなければならない。そのためには、部下ではなく同僚として、高給な社員ではなくパートナーとして遇さなければならない」

－ 経営思想家 ピーター・ドラッカー氏

出所:『指導者の条件』松下幸之助著(PHP文庫)、『本田宗一郎「一日一話」』本田宗一郎著(PHP文庫)、『トヨタ生産方式』大野耐一著(ダイヤモンド社)、『経営の哲学』P.F.ドラッカー著(ダイヤモンド社)

「引き算の経営」ではなく「足し算の経営」を目指そう

不況期だからこそ、コスト削減一辺倒＝「引き算の経営」ではなく、新たなビジネスチャンスを目指して……

足し算の経営＝顧客価値（喜び、感謝、感動される商品やサービス）を創造する

「足し算の経営」の主役は社員。社員の「顧客の喜び、感謝、感動をつくる力」を高めることができれば、会社は強くなる。

社員が自ら考え行動し成果を上げる「経営モデル」を築き進化させることが、企業の競争力を決める

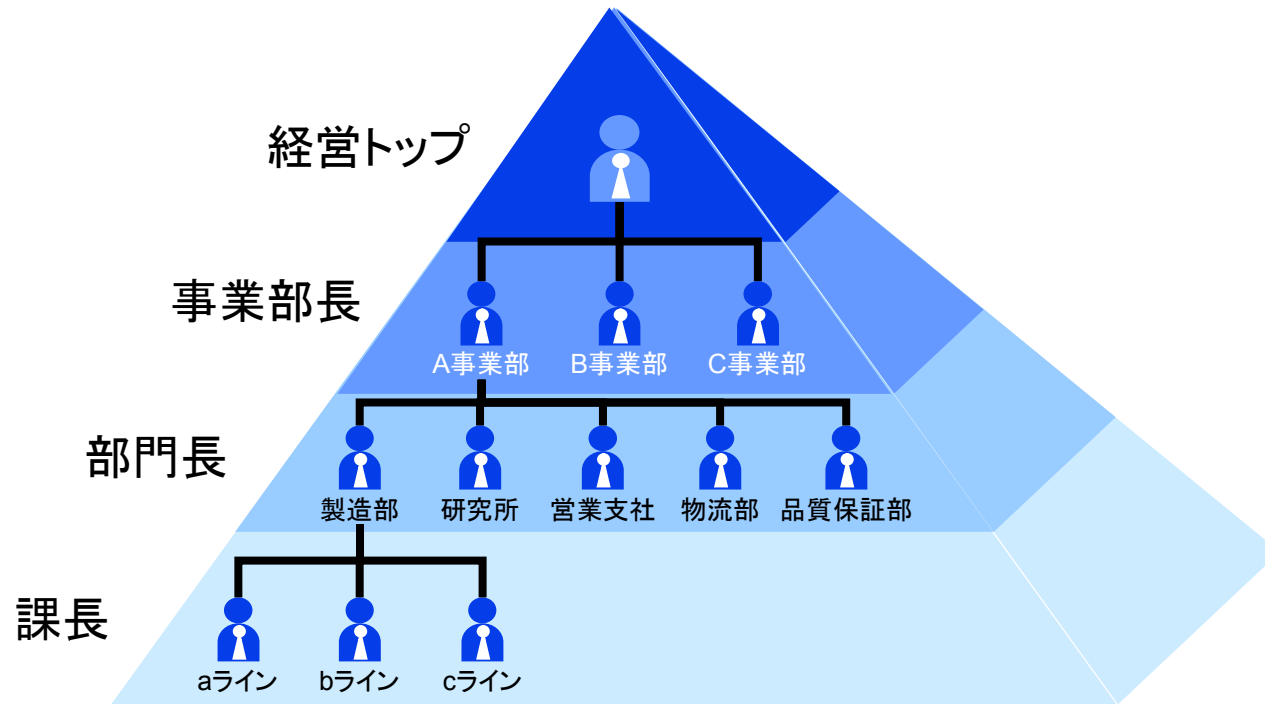
「経営管理イノベーションは、競争優位の劇的かつ長期的な変化を生み出す力が、他のイノベーション（業務イノベーション、製品イノベーション、戦略イノベーション）よりはるかに大きいのである」

—『経営の未来』ゲイリー・ハメル著（日本経済新聞社）より

トヨタとGMの命運を分けたのは、製造現場の社員を「機械を動かすための単なる作業員」として扱ったか、「創造性を発揮してカイゼンを主導するリーダー」として扱ったかによる「経営モデル」と「組織力」の差。

リーダーシップ開発の要諦は、少数のリーダーに頼るのではなく、各階層でリーダーシップを発揮する人材を多数育てること

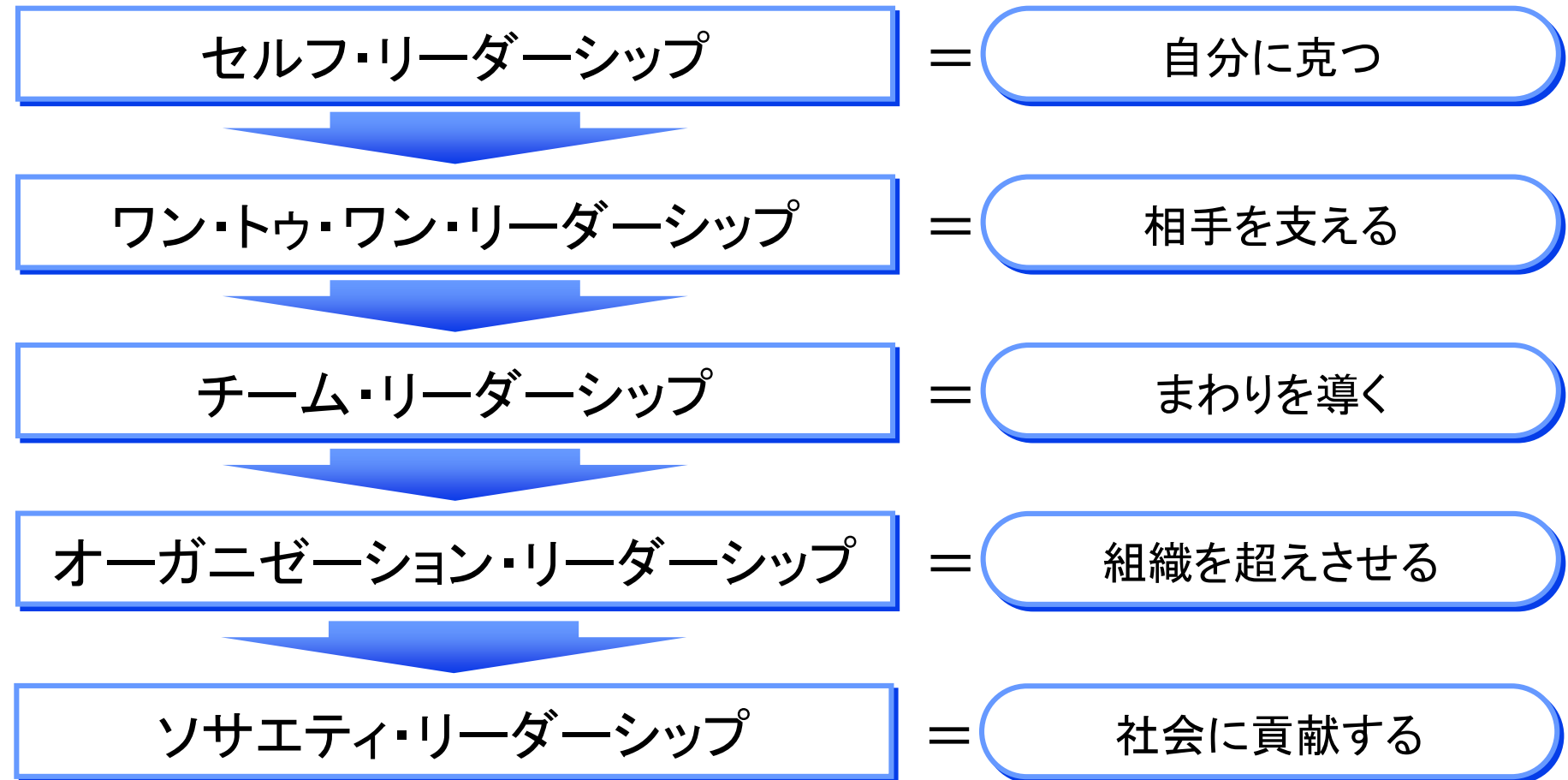
リーダーシップパイプラインの概念



「組織力」の源泉は、少数の経営者に多くの判断を委ねるのではなく、多くの社員が自律して判断と行動を行う組織文化にある。

エレクセ・パートナーズの事業フォーカス

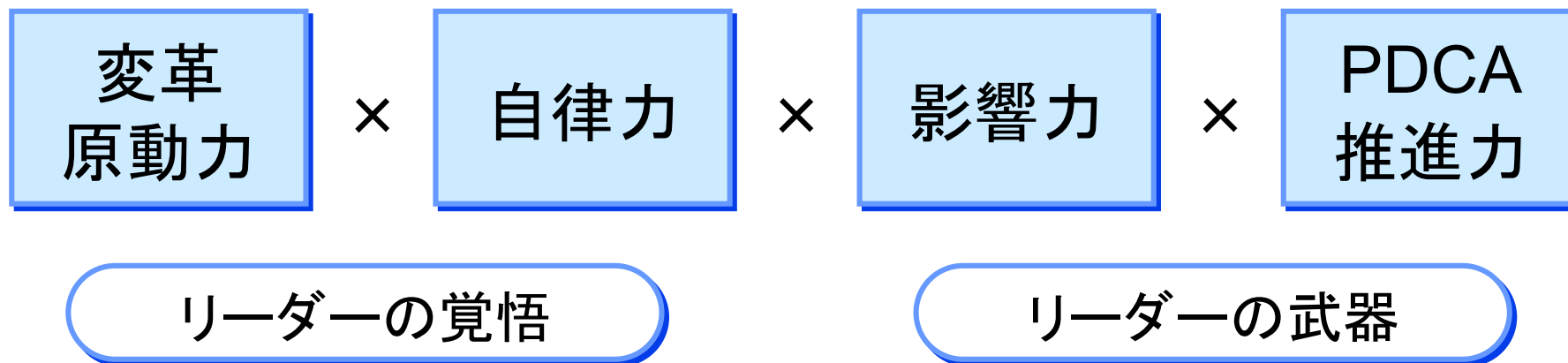
リーダーシップの5つの成長ステージ



エレクセ・パートナーズは、リーダーシップの5つの成長ステージに沿って、一貫性があるリーダーシップ開発支援を行い、リーダーたちが「覚悟」と「武器」を身につけるお手伝いをします。

エレクセ・パートナーズは、「リーダーシップの方程式」に沿って、組織のリーダーシップ開発を支援

「リーダーシップの方程式」は……



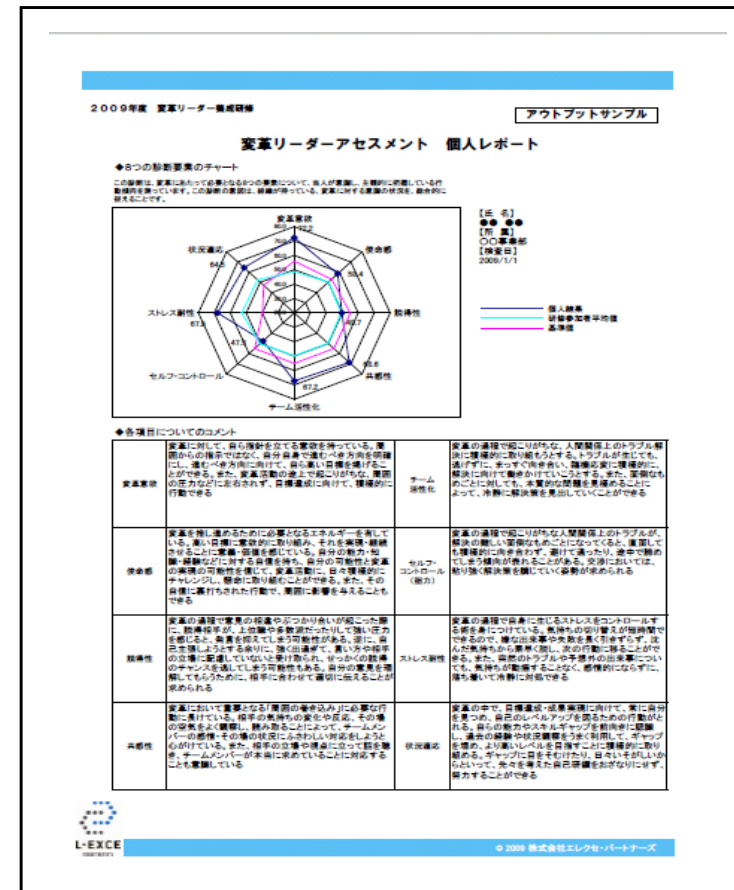
リーダーシップ開発支援の力点は、個別のスキル・知識の習得ではなく、リーダーに必要な「武器」と「覚悟」を身につけてもらうことです。

変革リーダーアセスメントの内容と成果物イメージ

変革リーダーに求められる資質要件

成果物イメージ

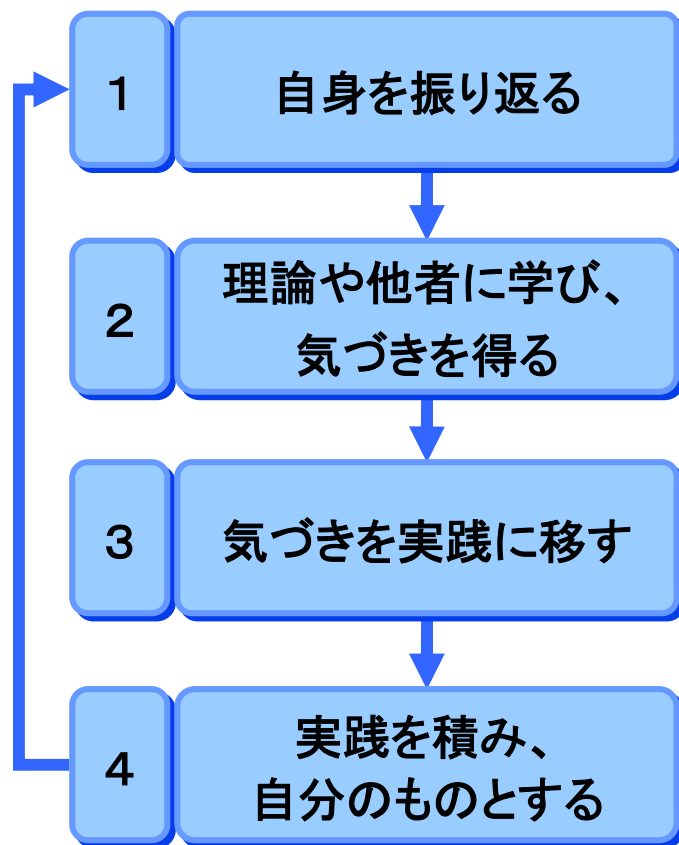
リーダー全般に求められる資質 (変革原動力)	変革意欲	
	使命感	
特に 変革リーダーに 求められる資質	他者へ働きかける (影響力)	説得性
	自己を律する (自律力)	共感性
		チーム活性化
		セルフ・コントロール(胆力)
		ストレス耐性
	状況適応	



「変革リーダーアセスメント」は、リーダーの「変革原動力」、「自律力」、「影響力」を測るアセスメントです。

アセスメントなどを通じた自省、集合研修での学習、職場での実践を回し、リーダーの「変革原動力」「影響力」「自律力」「PDCA推進力」を高める

経験学習モデル^(*1)



プログラムの進め方

•自己振り返りシートや自己診断、360度調査などを通じて、リーダーとしての自身の思考や行動を振り返る

•講義で理論やロールモデル(模範となる人物)に学び、自身の思考や行動を整理して、気づきを得る
•他社事例やグループ討議を通じて、リーダーとして視座を高め、視野を広げる

•現場での実践を通じて、学習効果を高める
•ワークショップ^(*2)で講師や参加者同士で経験を共有することで、リーダーシップ実践のコツや具体的手法を学ぶ

•継続的実践を通じて、自分なりのリーダーシップ実践の型を身に付ける

(*1) 出展: “*Experiential learning: Experience as the source of learning and development*” デービッド・コルブ (1984) をもとに、エルクセ・パートナーズが一部修正

(*2) メンバーが対等な立場で参加し、自身の考えを述べ合い、相互作用を通じて、新しい気づきを得る場

本日の講演のまとめ

日本全体の労働生産性は低く、社員は元気がない

不況期だからこそ、「引き算の経営」ではなく「足し算の経営」を目指そう。足し算の経営の主役は社員

社員が自ら考え行動し成果を上げる「経営モデル」が、中長期の企業の競争力を決める

社員が生き生きと働く経営＝「社員第一経営」。社員を人件費というコストではなく、バリューを生む「資産」として活かす

「社員第一経営」の土台は、組織の変革と創造を支える社員のリーダーシップ開発

リーダーシップ開発のカギは、少数のリーダーに頼るのではなく、多数の人がリーダーシップを発揮できること

不況期には、経営者も目先の生き残りに目を奪われがち。人事部は、中長期の視点を失わずに、会社の発展を担う人材の成長を地道に支援し続けてほしい。

おまけ:今年6月から、日経ビジネスオンラインにて「野々村人事部長の歳時記2」を好評連載中です

野々村人事部長の歳時記2
人事部長100人とつくるコラム



©橋本聡

<http://business.nikkeibp.co.jp/>

ご清聴ありがとうございました！



© 2009 株式会社エクセ・パートナーズ

本資料は弊社スタッフによるプレゼンテーション等、説明伴うことを意図して作成されております。
本資料の一部または全部を、①弊社の書面による許可なくして社外に再配布すること、②社内への説明以外の目的で複写、写真複写、あるいはその他いかなる手段において複製することを禁じます。