

人材育成特別コラム(GCS-News)

エグゼクティブ教育の最新潮流～経営リーダーとしての軸を磨くとは～(セミナーレポート)

まとめ

- ・エグゼクティブ(役員)になっても成長を加速し続けられるかという問いへのチャレンジを紹介する
- ・経営や人事トップに役員的能力開発への課題意識が高まっているが、実際の取り組みはまだまだ限定的
- ・役員成長のキーワードは「軸を磨く」こと。そして刺激や対話を通じ自ら転機を掴む場づくりが重要である

<ご参考リンク>

役員育成に関するグロービスの考え方 <https://gce.globis.co.jp/solution/a-1>

役員育成事例 <https://gce.globis.co.jp/case/examples/detail?sol=a-1>

部長職以上限定の通学型プログラム「エグゼクティブ・マネジメント・プログラム」

<https://gce.globis.co.jp/service/training/ges/emp.html>

お問い合わせ <https://gce-globis.smtg.jp/public/application/add/289>

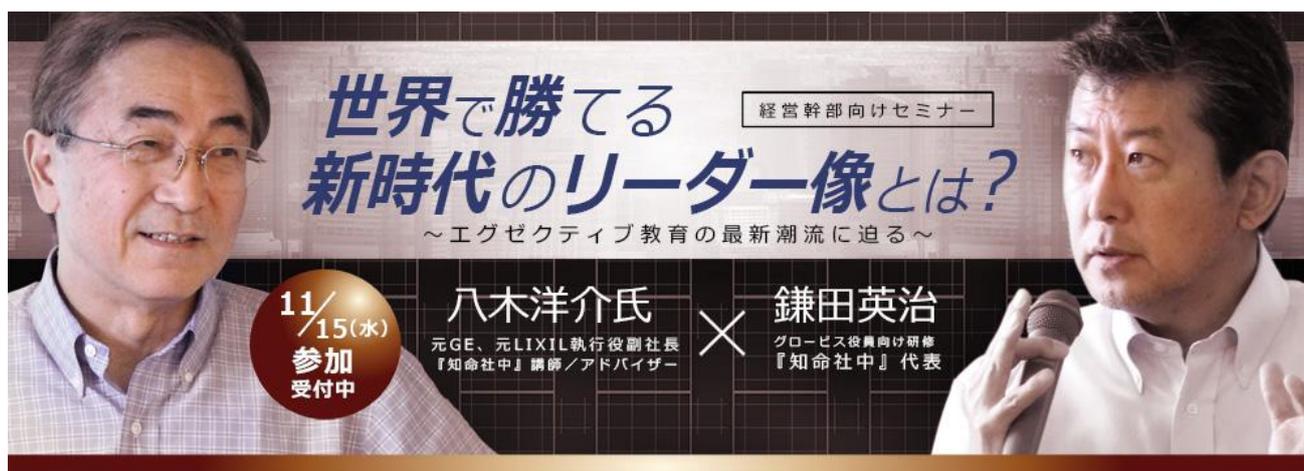
はじめに～

「エグゼクティブ(役員)になっても成長を加速し続ける鍵は何か」。

グロービスはエグゼクティブ・スクールや企業内集合研修を通じて、この問いにお客様と共に向き合い、チャレンジしてきました。

異業種交流型の役員向けプログラム「知命社中」もそのようなグロービスの実践の一つです。役員層を対象に「リーダーたちが軸を磨き使命を自得する転機の間」をめざし2016年に創設しました。スタートに至るまでには、八木洋介氏(元 LIXIL 執行役副社長)をはじめとする様々な領域のリーダーの皆さまのご協力、アドバイスを頂きコンセプトを練って来ました。

本レポートでは、講師兼アドバイザーの八木氏をお迎えして開催したセミナー「エグゼクティブ教育の最新潮流」(下記)より、「知命社中」の経験を踏まえて役員が能力開発を続けるヒントをご紹介します。「役員になっても成長を加速し続けられる鍵は何か」という問いへの一つのご参考になれば幸いです。なお、文中では事業承継者を含む役員以上の意で「エグゼクティブ」と表記しています。



(本セミナーは終了しました。動画はこちらよりご覧になれます⇒<https://globis.jp/article/5882>)

#### ◆役員能力開発をめぐる状況

IoTやAI技術の進化により、ワールド・ワイドの競争地図が劇的な変化に晒される中、経営を担う役員層の役割はかつてなく難しいものになっています。混迷の時代においても目指すべきビジョンを示し、強い使命感と自らの哲学(軸)に基づき、組織が向き合うアジェンダを定めることが求められています。

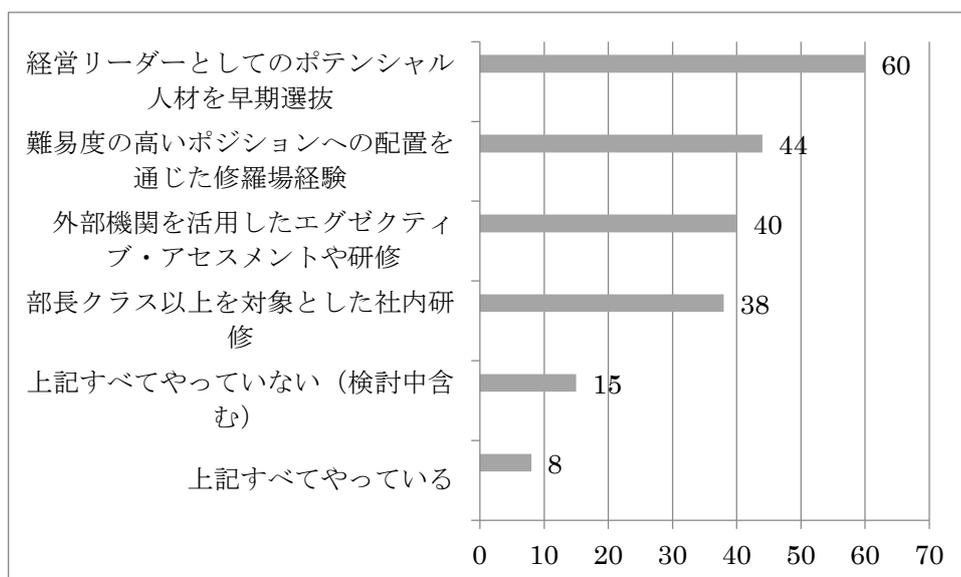
「今の経営陣が、さらに飛躍的に成長しなければ・・・」。そのような危機感を持つ企業トップ・人事トップが役員能力開発に意識を向け始めています。

本セミナー終了後に参加者に向けて行った「エグゼクティブ育成の実態」に関するアンケートによれば、「早期選抜」「配置」「社内でのエグゼクティブ研修」「社外でのエグゼクティブ研修」のどれかを実施している企業は9割に上りました。一方で施策別に回答をみると、「社内外のエグゼクティブ研修」は全体の3割に留まっています。

今一つの特徴は、4つの施策に包括的に取り組んでいる企業が8社、どれも実施していない企業は15社と、企業によって取り組みの幅が大きく異なることです。

「エグゼクティブ育成の実施」は人事のアジェンダとして定着していることが窺われるものの、施策内容は試行錯誤の段階であり、役員を対象とした能力開発の場はいまだ限定的という状況だといえるでしょう。

【アンケート: 貴社において「経営リーダー・エグゼクティブ育成」はどのように実施されていますか?】



(2017年11月15日セミナー参加者を対象にグロービス実施、有効回答数110、複数回答可)

役員向けの研修が、他の階層に比べまだ限定的な理由はなんでしょうか。弊社が多くのお客様と役員の能力開発について議論するなかで抱えている仮説はこのようなものです。「役員自身や人事部双方が、役員に研修をしても無駄である、今以上に成長することはないと思いこんでいる。さらに役員向けの能力開発のコンセプトやアプローチについての具体的な議論や実践がまだまだ不足していることも、この思いこみを固定化している」と。

「役員になっても成長を加速させ続けられるのか」。冒頭の問いに対して、「知命社中」第一期からは力強い手応えが報告されています。1つの実践事例ではありますが、「知命社中」の取り組みを以下「何が成長の転機となるのか」「どうやって転機を準備するのか」という2つの切り口からご紹介します。

#### ◆役員にとっての成長の転機とは～認識のアップグレード

知命社中の中核コンセプトとなるのが「軸を磨く」ということです。役員層が「軸」を持つ重要性を「知命社中」アドバイザーの八木氏はこのように語っています。

「リーダーは育てるのではありません。リーダーになるのです。リーダーになるとは、リードする人になること。何をリードするのか。それは<軸・価値観・生き様・思い>です。人を惹きつけ、喜んでついていきたいと思わせるのは、リーダーの<生き様や軸>なのです。地位や権限に人はついていくのではありません。したがってリーダーは自分のど真ん中に明確な軸を持つことが大切なのです」

では、「軸を磨く」とは、どのようなことなのでしょう。知命社中代表の鎌田は「認識のアップグレード」の重要性を指摘します。

「第1期修了後、1ヶ月後以上たった時期を選び、参加者に1時間じっくりと話を伺う機会を得ました。前とは目つきからして違っている人がいました。語る言葉が<怖いものはありません><自分が、なぜ今ここにいるのかが腑

に落ちました」と確信に満ちて語る方が多かったです。参加者の中で明らかに「認識のアップグレード」が出来たのだと実感しました」(鎌田)

「これは「引き算」の発想です。役員ともなると、強い成功体験がある。その上に役割を全うしなければという強い自覚をお持ちの方が多く。知命社中では、多様かつ強めの刺激を浴びていながら、これまで自分の頭の中を支配していた「べき論」や「思い込み」などに揺らぎを起こすプロセスを数多く設けました。同時に、参加者同志が深い対話を繰り返しながら、凝り固まりつつある自分の前提やモノの見方に気づき、そして自覚的にそれを手放す。そして最後に残る本当に譲れないものを見つめ直す、そうした体験学習を経て行きました」(鎌田)

「軸」を形作るさまざまな要素——たとえば「自分は何者か、何をめざしたいか」という自己認識、「どのようなルールを大切に思うか」といった思考の方向や深さ、「決めたことをどこまでやり切るか」という行動の確かさの幅など——が、すべて、より深く、強く、研ぎ澄まされた状態。それを「知命社中」では「認識のアップグレード」と呼び、「軸を磨く」プロセスの1つとして追求しています。

#### ◆いかに転機を準備するか～刺激×対話×内省・言語化

役員になるほど優秀な方々に、自ら「転機」を迎えていただくには、どのような場・営みが有効なのでしょう。「知命社中」では「刺激」×「対話」×「内省・言語化」の3つを組み合わせています。すなわち、

「各界の第一人者が投げかけるエッジの効いたメッセージ、参加役員同士の率直かつ忌憚りの無い論戦など、社内では味わえない異次元の刺激に向き合い、“黒帯”同士が軸を磨き込む。さらに自分を振り返って徹底的に言語化する。それが知命社中です」(鎌田)

中でも「対話」へのこだわりは「知命社中」の大きな特徴と言えるでしょう。

実は、参加者同士、あるいは参加者と講師の間の「忌憚りのない論戦」を実現させるのは容易なことではありません。お互いがお互いの成長を願い、遠慮や見栄をかなぐり捨てて真摯に向き合う「関係性」。それらを許容する「場のルール」。これらが共有され、確立している必要があります。「知命社中」では、講師陣との事前の方向感のすり合わせを通じて、愛ある厳しい「投げ込み」を実現。さらに対話を通じた気づきを内省・言語化する営みを組み合わせることで、細心かつ大胆な「忌憚りのない論戦」を実現しました。

詳しい内容はこちらからご覧ください⇒ <https://chimeishachu.globis.co.jp/>

#### ◆まとめ～VUCA時代の役員能力開発の方向性

「VUCA時代は先がどうなるか分からない、だから決断、自己主張の時代です。しかし日本の企業組織の現実には自己主張よりも同調を求められる。育てるべきは、自分の意思で自分の運命を決めて、それを主張できる人です」(八木氏)

「<あなたは何者ですか？>という問いに自分なりに答えられるか。自分の本心を見つめ、その声に従い、真の

主体者となっただけで、そのうえで社会的な意義を認識することが転機になります」(鎌田)

自らの使命を決める——役員が自ら「転機」を成す場を整えるのが「知命社中」がめざす方向性です。

役員に期待する姿や有効と考える手段は企業によってさまざまです。大局観の醸成、強烈な成長マインドの喚起、企業理念への共鳴等々……グロービスも多彩な切り口からお手伝いしています。

貴社に求められる役員とは、どういう人材なのか。仮に人事部が直接育成を主管することはなくても、人・組織の全体像を描く役割を担う人事部として、積極的に議論を提起していく必要があるのではないのでしょうか。

グロービスは戦略の方向性とあるべき組織・人材像を描く構想の段階から役員的能力開発のお手伝いを行います。事例、取り組み方、考え方など、ご関心がございましたらお気軽にお問い合わせください。

(2018.1.12 文中の肩書きは掲載当時のものです)