

次世代リーダーが装備すべき 「プロフェッショナルビリティ」という教養 「キャリアシステム」崩壊後のリーダーのあり方とは



株式会社 インサイト・コンサルティング

代表取締役 CEO

早川 賢 雄

なぜ今、「リーダー育成」が問題か？

これまでの「リーダー育成」の王道はキャリアシステムでした。リーダーとなるべき者を予め決めてそれをリーダーに育てていくというやりかたです。しかし、それが過去のものとなりつつあります。これからは<リーダーに予め定められた人がリードするのではなく、リードしている人がリーダーになる時代>になると思います。であれば、よいリーダーを得るにはそのリーダーによってリードされるべき社員全体のレベルを高くすればいいということになります。

山を高くしたければ裾野を広げよ、ということですが。たとえば、よく「グローバル人材が欲しい」と言われる経営者がおられますが、特定の少数者をグローバル人材に育てることに限界があります。社員全体のグローバル度を上げる努力をしない限り、つまりグローバル人材の裾野を広げない限り、高度なグローバル人材は育ちません。リーダー育成についても同じことが言えるというわけです。


ではどうすれば社員全体のレベルを上げることができるでしょうか？産業人としてプロであるとは

どういうことか、その資格を再定義して、社員全員がそれに達する努力をする、それが必要です。弊社ではそうした産業人としてのプロである資格となるべきものを「プロフェッショナルビリティ」と呼んでいます。

「プロフェッショナルビリティ」とはプロフェッションとアビリティを足して作った弊社の造語ですが、その意味するとことは、「すべての産業人が自明のものとして有しているべき教養」のことです。これをどう分節化し、実装していくかを、以下に独自に開発した教育フレーム(図1)を用いて説明していきます。

知の身体化へのベクトル

「人・物・金・情報」これは一般に会社の4大資源とされています。「プロフェッショナルビリティ」ではこれを次のように見立てます。まず、「情報」とは定性情報のことであり、「金」は定量情報のことです。「物」というのは物事が情報化される前の生事象のことを指します。「人」と言うのは会社資源としての人です。

 この記事についてのより詳しい解説資料を P.44 でご案内しています。

この横軸を「扱う分野」とすれば、縦軸は「扱う次元」です。次元には「分析」「解決」「構想」があります。「分析」できる次元の上に、「解決」できる次元が、そのうえに「構想」できる次元がある。「定性情報を分析レベルで扱う」ことが左下角にあり、「人という要素を構想レベルで扱う」ことが右上角にあるという構造です。

たとえば、「定性情報分析」ではMECEを学び、「定量情報分析」では統計や確率、ゲーム理論の考え方を学び「使える」ようにします。「問題解決」では、<問題=TOBE-ASIS>という定義から出発して、その解決法を学び「使える」ようにします。「構想」ではTOBEが与えられていない状態でそれを構想することを学び、「事象」を扱う際には、その情報化（次元落とし）と生の事象を生のまま扱うこと（次元上げ）の往還としての思考方法を学びます。「人」を分析・解決・構想することでコミュニケーションし、マネジメントし、チェンジリーダーとなり、メンターとなることをめざします。

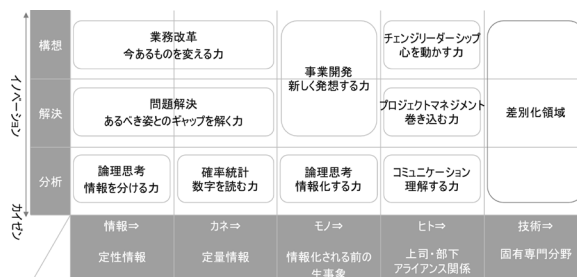
「自明のこととして」というのは、自明のこととして使えるように身体化（熟達）することを指しています。結局「知っている」だけではだめで使えなければ、身体が動かなければ意味がないわけです。

「プロフェッショナルビリティ」をどのように身体化するか？

これにはセミナー（アクションラーニング）とオンサイト・コンサル（客先企業の就業現場でのコンサルティング）を併用します。このプロセスを通して、産業人としての普遍的教養としての「プロフェッショナルビリティ」が身につくと同時に、その企業に固有の戦略の浸透、定着、実装を図ることもできます。

そもそも企業にとって「戦略」とは何でしょうか？ 戦略とは「戦略ペーパーに書かれたステイメント」ではありません。それは「企業活動の一貫性」の

図1:プロフェッショナルビリティ(産業人教養)の教育フレーム



ことです。経営トップから社員までの全員の行動に一貫性があるとき、そこには「戦略」が（事後的に）あるというわけです。大切なのは企業行動が一貫したものになることです。これを戦略の実装と呼びます。

そうした戦略実装支援の試みとしては、横浜ゴム殿の一事業部の例があります。同事業部では弊社のコンサルタントが実際にその現場に入り、社内の日常のオペレーションを見ながら問題点を抽出するという手法により、戦略実装を支援しました。

またNTT東殿で行ったときには、残業をする社員がいれば、われわれも残業時間に残り、早朝の出勤の様子もモニターし、といった形で現場に密着したコンサルを行い、ご好評をいただきました。夜討ち朝駆けのような業務ですが、前述のように企業行動の一貫性こそが企業戦略ですから、全活動を見なければ問題点は抽出できません。「プロフェッショナルビリティ」をセミナーやオンサイト・コンサルの組み合わせというオーダーメイドな仕方で提供し、客先企業の戦略の全社的浸透、定着、実装のお手伝いをする、これが弊社インサイトの使命であると考えております。（終わり）

お問い合わせ

株式会社 インサイト・コンサルティング
TEL:03-5421-7285 FAX:03-5421-7286
info@insightcnslt.com
http://www.insightcnslt.com