

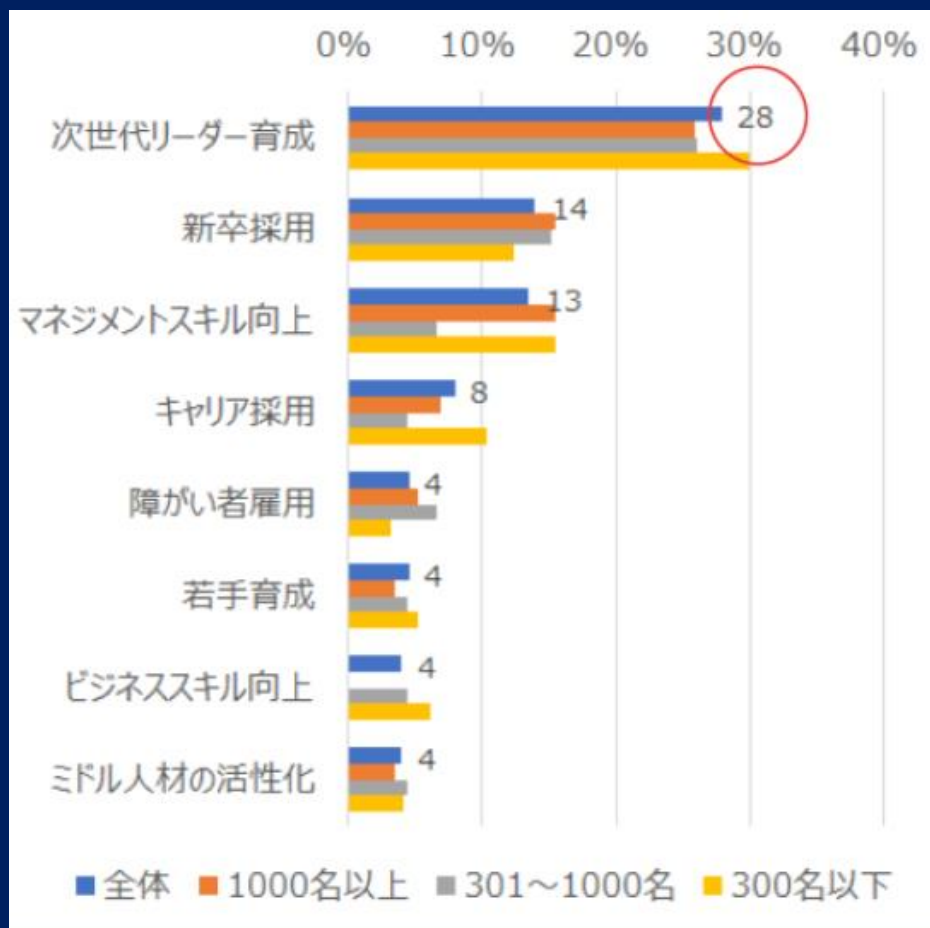
**【前編】 スティーブ・ジョブズ氏から学ぶ  
「リーダー人材」の姿とは？**

◆「リーダー人材」とは何をする人か？	
最も求められているのは「次世代リーダー」	3
「リーダー人材」と「マネジャー人材」との違い	4
「リーダー人材」はどれくらいいるのか？	5
◆ありがちなリーダー人材育成プログラムの問題点	
よくあるリーダー育成プログラムの3つの問題点	7
問題点その1：ターゲット	8
問題点その2：1000時間の法則	9
問題点その3：選抜式の弊害	10
「選抜式」が更に問題な理由－1．不器用人材の放置	11
「選抜式」が更に問題な理由－2．コンプレックスを活かさない	12
「選抜式」が更に問題な理由－3．選抜するほど人材はいない	13
「リーダー人材」と従来の育成方法のギャップ	14

「リーダー人材」とは何をする人か？

# 最も求められている「リーダー人材」

HR総研：人事の課題とキャリアに関する調査結果報告によると人材に関する最重要課題は「次世代リーダーの育成」。そもそも「リーダー人材」とは何なのでしょう？



# 「リーダー人材」と「マネジャー人材」との違い

- ・「マネジャーとリーダーシップの違い」を認識すべき、と最近しばしば議論されている。リーダーシップ人材とは、経営者層を指すものではなく、「自らビジョンと戦略を描き、変革を実現できる」ビジネスパーソンを指す。「マネジメント教育からリーダーシップ教育へ」と方向性が移ってきている。※2

よく「リーダーシップを発揮せよ」という言葉が出てきますが、その真意は「しっかり計画を立てて、成果を出す」マネジメントである場合が大半です。

リーダー人材の役割とは、年齢、職位関係なく「自社の変革の方向性を決定すること」です。一方マネジャー人材の役割は「達成するために秩序立った計画立案、実行を行うこと」です。

例えば自分が時計業界にいとすれば、スマートウォッチに市場を侵食されていく中で、自社はどう立ち向かっていくか？を考え、変革の方向性を決めるのがリーダー人材の仕事です。

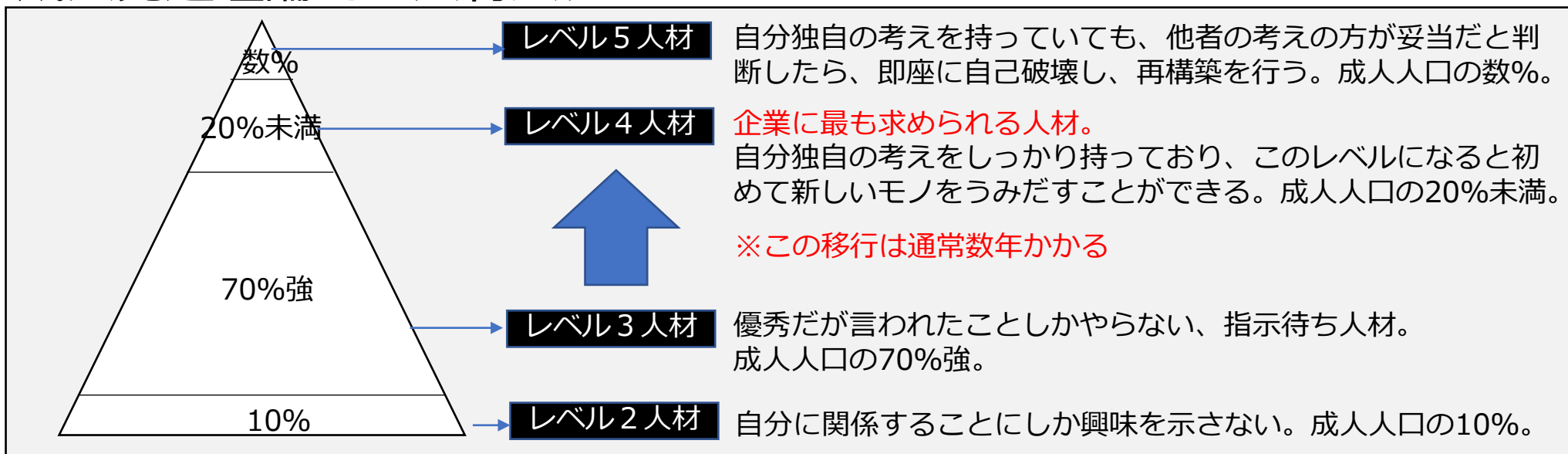
# 「リーダー人材」はどれくらいいるのか？

自分独自のの考え方を持っている「リーダー人材」、実は全体の20%以下です。

「指示待ち人材が多く、リーダー人材が少ない」と嘆かれる必要はありません。どの企業も似たり寄ったり、抱えている課題は同じです。

この点は、P11「選抜するほど人材が少ない」にてより詳細を記載しています。

## 成人発達理論での人材ステージ



# ありがちなリーダー人材育成プログラムの問題点

リーダー人材育成プログラムにてよく見受けられるケースは以下3つです。  
一番の問題点は、「3. 参加メンバーは上長からの選抜」です。

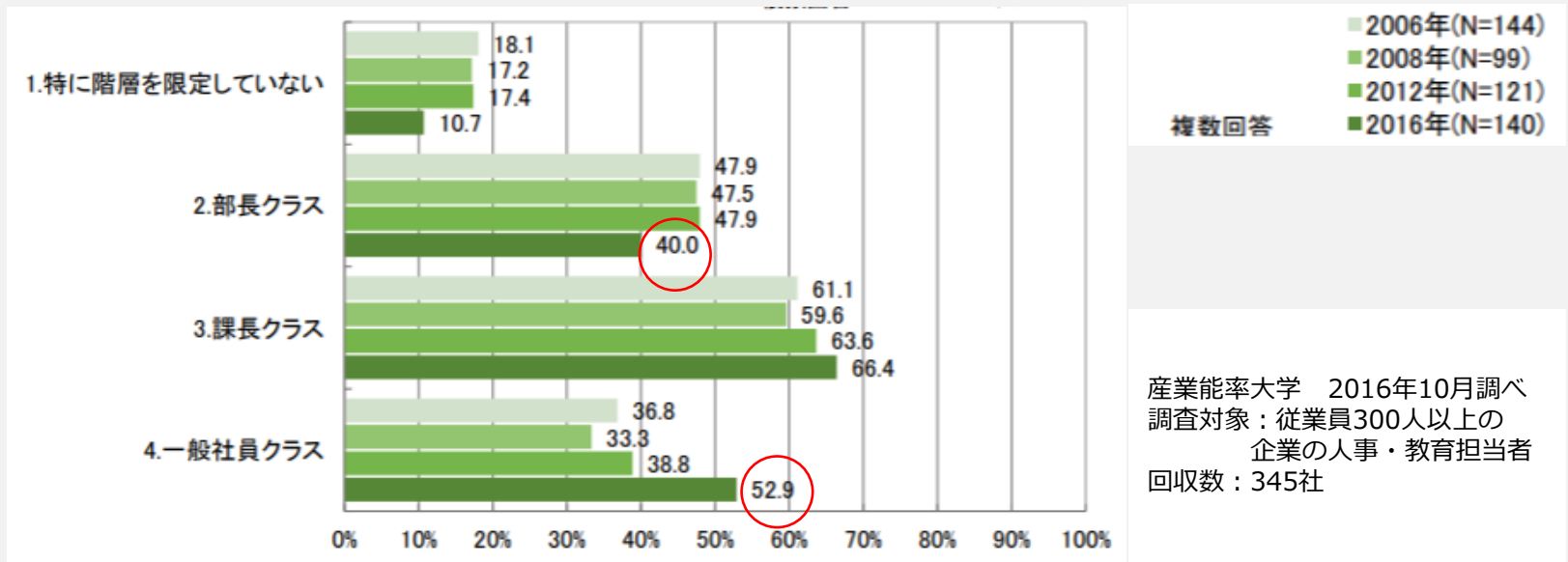
1. ターゲットは部長クラス
2. 忘れ去られた「1000時間の法則」
3. 参加メンバーは上長からの選抜

次ページで、それぞれの問題点について詳細を記載します。



# 問題点その1：ターゲット

「リーダー人材」の育成対象は部長クラスから一般社員へと大きくシフト。

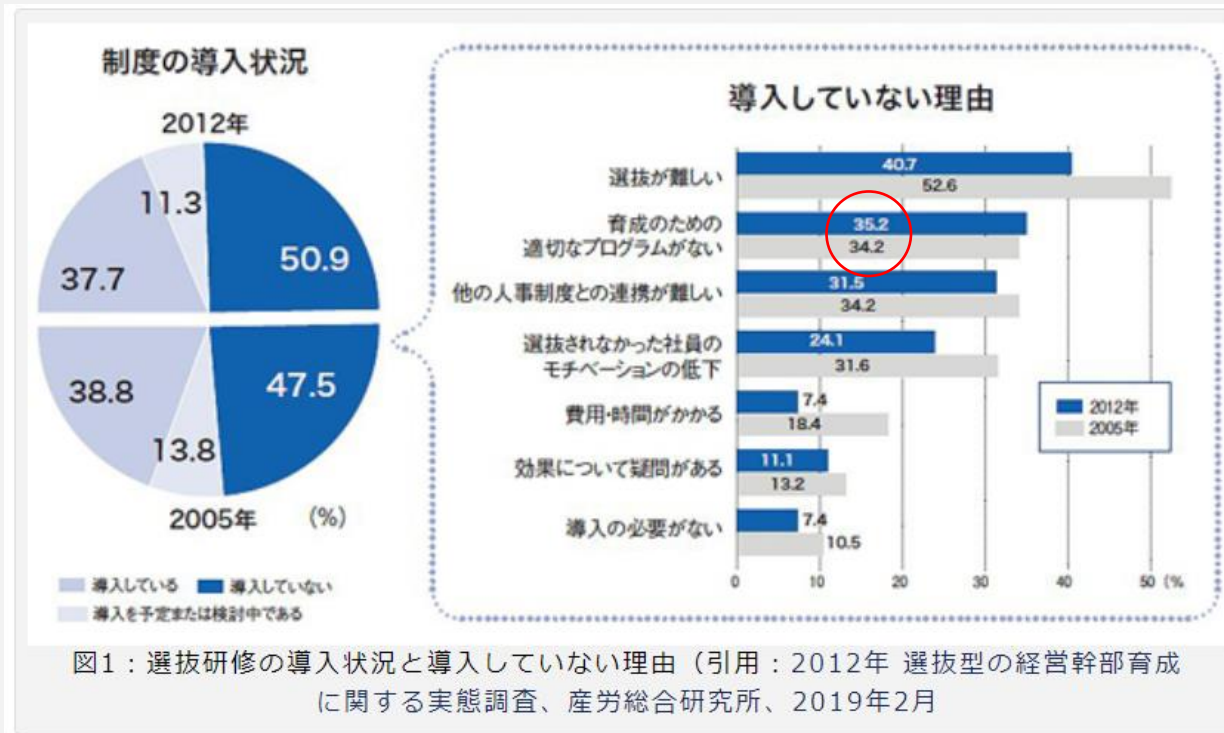


「自社が今後どうあるべきか？」を考える時、過去の延長線上ではなく、全く新しい考え方が必要な時が多々あります。部長クラスの年齢層が、そんなドラスティックな考えができるか？、相当難しいと思います。

リーダー人材候補が部長クラスでは遅すぎるのです。20代から遅くとも30代前半までに思考を柔軟にしておく必要があります。

## 問題点その2：1000時間の法則

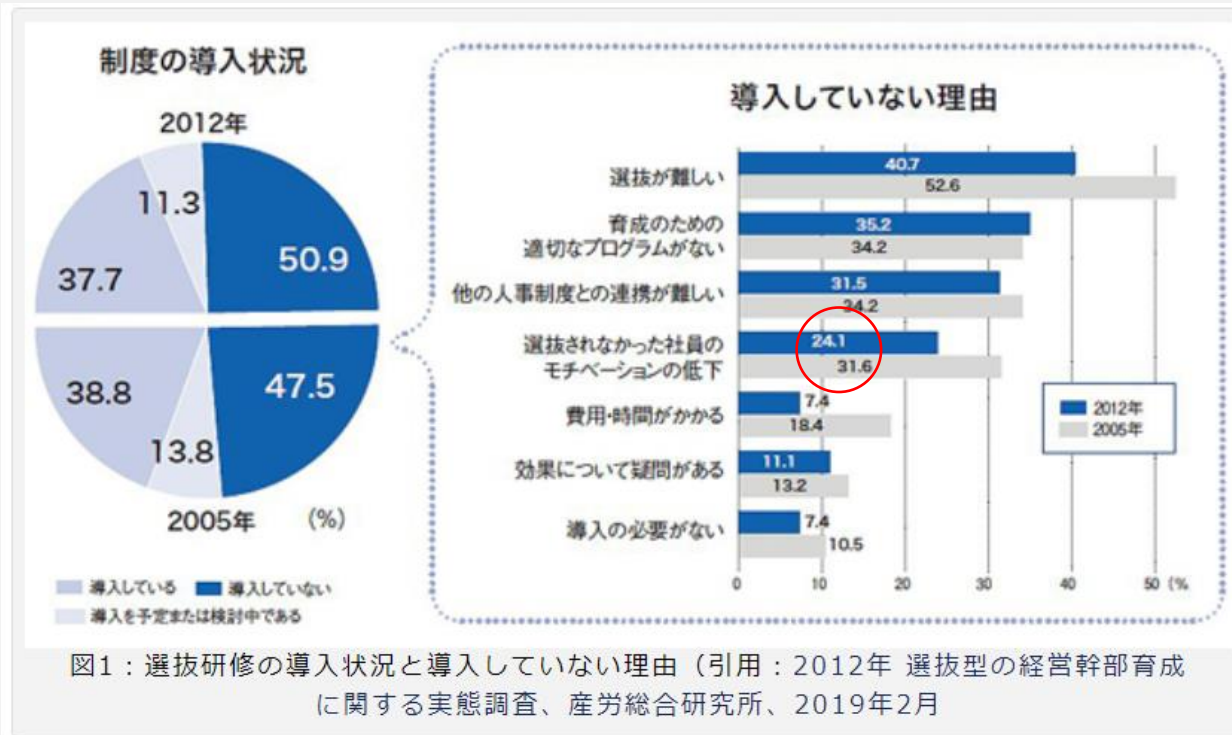
リーダー人材の選抜育成を実施しない理由として、2006年調査実施時より唯一スコアが高くなっているのが「適切なプログラムがない」。



何事を身に付けるためには最低1000時間は必要、というのは自明の理です。  
しかし、リーダー育成プログラムの大半は数日間で終わってしまうものばかりです。  
それでは何も得ることはできません。

# 問題点その3：選抜式の弊害

「リーダー人材」の選抜育成を実施しない理由として、2006年調査実施時より大きく低下はしているが、「選抜されなかった社員のモチベーションの低下」は依然強い。



選ばれなかったメンバーの士気は激減します。更に問題なのは、選抜されるメンバーというのは、大体何でもそつなくこなせる、悩みもあまりない「器用人材」という点です。

# 「選抜式」が更に問題な理由－ 1. 不器用人材の放置

- ・ 戦略的素養を持つ社員は細部を重視しない為、下位レベルの仕事で苦勞する能性が高い。キャリアの初期から保護しなければ、育成の初期段階で除去されかねない。※ 5
- ・ 記憶力のいい人ほど想像力がない傾向がある。記憶力に優れた人は隅々までをよく思い出せる為覚えていない部分を想像力で埋める必要がない。普段から「よく分からない部分は空想で補填する」訓練をしないと、想像力は育たない。記憶力の曖昧さは想像力の源泉。※ 6

未来への戦略眼の素質を持つのは、ケアレスミスなどが多い「不器用人材」です。何でもそつなくこなせる「器用人材」ではないのです。

まず、「不器用人材」はなぜ不器用なのか？モノゴトを大局で見る素質のためです。その為、オペレーショナル的なコトを苦手とし、「要領が悪い」「ミスが多い」などが特徴的。

創造力と記憶力は反比例します。「器用人材」は大抵記憶力がよく、何があっても上司にすんなり説明できますが、「不器用人材」はあたふたしてしまいます。しかし、道なき所に道を作るポテンシャルを持っているのは、「不器用人材」です。

# 「選抜式」が更に問題な理由ー2. コンプレックスを活かさない

- ・悩まなければ脳は活性化しない。不安こそが脳の栄養源。悩みは未来への予測がないと生まれない。悩みは人間の生命力の肥やし。※7
- ・ベネッセコーポレーションの福武英明さんは、飛行機で長距離移動をする際には、普段なら絶対見ない映画をわざわざ選んだり、通常ならまず選ばないような本をあえて買って読む。※8

コンプレックスこそが人を突き動かします。

入社時から優秀な人材と、どんくさい人材って必ずいます。3年目研修で大化けしているのは、どんくさくて、悩みに悩み努力をし続けてきた人材だったりします。

なぜこんなことが起きるのか？努力し続けていると、「これやってみたらどうだろう？」という、脳にとって最も大切な「知的好奇心」が生まれます。そうすると、学んでトライを無数に繰り返します。この無限ループが人をどんどん成長させていきます。

**コンプレックスは欠けがけいのない、最高の資産です。**

# 「選抜式」が更に問題な理由ー 3. 選抜するほど人材がいない

- 日本企業には、自ら考え、リスクテイクをしながら実行に移す「リーダー人材」が欧米企業より圧倒的に少ないことには理由があります。それは遺伝子の問題です。
- 具体的には、「セロトニントランスポーター」の量の多さが欧米人と日本人では圧倒的に異なります。多い人ほど楽観的でリスクテイク志向が強く、少ない人ほど不安に陥りやすくリスク回避志向となります。※9
- 「リーダー人材」はリスクテイクしてチャンスをものにする人材なのですが、日本人の大半はリスク回避志向なのです。「リーダー人材」の素質を持つ人はなかなかいませんので、選抜している余裕はありません。

「セロトニントランスポーター」の量を「多」「中」「少」の3つに分類します。

## ◆ 「セロトニントランスポーター」が「少」の人の割合

- 日本人の7割が「少」（「中」ですらない）→チャレンジより、リスク回避を好む
- 欧米人で「少」の人は2割以下。

## ◆ 「セロトニントランスポーター」が「多」の人の割合

- 日本人では2%程度しかいない。
- 欧米人では30%くらいの方が「多」。→リスクテイクをし、チャンスをつかむ

# 「リーダー人材」と従来の育成方法のギャップ

「リーダー人材」が組織にいるか？いないか？で未来は相当異なってきます。しかし「指示待ち人材」を「リーダー人材」へと変えるのは至難の技です。なぜなら「指示待ち」というのは、日本人の遺伝子だからです。

「リーダー人材」を本当に輩出するためには、日本人の遺伝子を突破するドラスティックな手法が不可欠です。従来の育成手法では自ずと限界があります。

ドラスティックな手法とは何か？

【後編】スティーブ・ジョブズから学ぶ「リーダー人材」の育て方」で詳細を記載します。

- ※1 『海馬』池谷 裕二 糸井 重里著 新潮文庫発行
- ※2 『企業内人材育成入門』荒木淳子、北村士郎、長岡健、橋本論著 ダイアモンド社発行
- ※3 『組織変革のビジョン』金井壽宏著 光文社新書発行
- ※4 『リーダーシップの教科書』ハーバード・ビジネス・レビュー編
- ※5 『マネジャーの教科書』マイケル D.ワトキンス著 ダイアモンド社発行
- ※6 『パパは脳科学者』池谷 裕二 著 クレヨンハウス発行
- ※7 『脳はなにかと言いつくす』池谷 裕二著 新潮文庫発行
- ※8 『人は、なぜ他人を許せないのか?』中野 信子 著 アスコム発行
- ※9 『努力不要論』中野 信子著 フォレスト出版発行
- ※10 『最高のリーダー、マネジャーがいつも考えている たったひとつのこと』マーカス・バックingham著 日本経済新聞出版社発行
- ※11 『組織変革のビジョン』金井壽宏著 光文社新書発行
- ※12 『学習する組織 現場に変革のタネをまく』高間 邦男著 光文社新書発行
- ※13 『組織変革のビジョン』金井壽宏著 光文社新書発行
- ※14 『マネジャーの教科書』ハーバード・ビジネス・レビュー編 ダイアモンド社発行
- ※15 『これからのマネジャーの教科書』グロービス経営大学院著 ダイアモンド社発行
- ※16 『なぜ部下はやる気をなくしているのか』柴田 昌治著 日経ビジネス人文庫発行