



次期社長を どう選ぶか プロフェッショナル人材の 育成がカギ

セルム社長

加島 禎二

人材開発や組織開発のソリューションを提供するセルム。経営者育成やミドルマネジメント層の人材開発に強みを持ち、大手企業のパートナーとしても知られている。そのセルム社長の加島禎二さんに「次期社長」の育成や選び方について話を聞いた。

(聞き手＝経営塾フォーラム事務局長・児玉智浩)

人材の多様性を持つ

—— 多くの企業にとって、後継者となる次代の経営者を選ぶ・育てるといえるのは重要なイベントです。大手企業とベンチャー企業では、その選び方も変わってくると思いますが、経営者を選ぶということについて、どのように考えますか。

まず前提として、企業とは何かと言えば、社会をよりよくするための器みたいなものです。多くの人が集まって、1人ではできないことをする。企業は持続的に成長しなければいけないし、社

会をよりよくするために貢献しないとイケない。そしてその活動を応援してくれるステークホルダーがいないと成り立ちません。投資家や取引先、お客様などですね。企業、会社とは世の中をよりよくするために人間が生み出した1つの仕組みです。

その仕組みのなかに、経営という要素があり、それがうまくいかないと、企業の本来の使命を果たせません。舵取り役となる経営者はどんな人であるべきか、どのように発見し、育成していくべきか、いわば経営を担えるタレントのマネジメントが大事になってきます。そのような一連のプロセスが経営の質を決め、ひいては企業のサステナビリティに影響を及ぼします。次代の経営者選びは、こうした全体プロセスを押さえるべきです。

且つ、近年は、次代の経営者選びには多面的な要素が求められています。例えば、サイバー犯罪が起きた時に、経営者のリーダーシップが欠如したか

ら起きたのか、経営陣の感覚が鈍かったのか、忖度し合った組織の風土が悪かったのか、その原因を見極められる人は少ないと言えます。近年起きている問題は、過去の成功をトレースしていけば防げるものではなく、未知の領域に対して手を打っていく過程で起きる問題です。つまり、ある1人を経営者にすれば企業が成長するのではなく、色々なタイプの複数のリーダーが必要で、そのなかから企業の今と将来を見据え、ベストなタイミングでベストな人を選び、且つ最適な経営チームが組成できるよう、経営者候補を発見し、育成しておくことが重要です。

—— 業績が不振の時の社長交代と、好業績でこれから伸びる時の経営者の人選は違う。選択肢を増やしておくことでですね。

その通りで、経営者というポジションから見れば選択肢ですが、企業経営はチームで行うものですから、チームとして強くなることが一番大事。そのなかからその時にベストな人が選ばれるだけです。派閥争いやポジション争いといった内向きな思考は、企業の成長力の妨げになってしまいます。

—— 昔はテレビドラマ等にもなりましたが、大企業内での派閥争いはめずらしくありませんでした。

そもそも経営者というのは、経営職を担う人材であり、会社員とは違うものです。見え方にもよりますが、例えば、会社員のなかで仕事ができる人がマネージャーになり、さらに仕事ができる人が経営者になる。つまり社長は会社員の大ボスみたいな企業がありませんね。

ビジネスを行うということは、市場、

外部環境、顧客、内部のことがよくわかり、他社と競争があって、そのなかで勝ち抜いていかなくてははいけません。まず会社員は「ビジネスパーソン」にならなくてはいけないわけです。さらにビジネスパーソンになるだけではダメで「プロフェッショナル」にならなくてははいけない。そのプロフェッショナルのなかから経営人材が生まれます。

つまり会社員→マネージャー→社長ではなく、ビジネスパーソンのなかからある人はリーダーになり、その中でもある人はプロフェッショナルになり、更にその中から経営人材が生まれていくように、人材育成のメカニズムを変えなくてははいけません。会社のなかで事業を渡り歩きながら、人からプレッシャーをかけられているなかで結果を出す経験を積まないとプロフェッショナルにはなれません。そういう機会を設計することも必要になってきます。

プロフェッショナルとは、会社や事業の存在理由を強化する人です。たとえば自動車産業で自動運転が喧伝されていますが、自動運転は誰のためにあるのか、目的は何かということを考え抜いて、そのために一心不乱に努力をする人がプロフェッショナルになる。「市場がやっているから仕方なく」ではなく、その人の哲学や世界観に対して事業の命題にどんな答えを持つべきか考え抜いている人がプロです。

カリスマ後の経営チーム

—— 社長交代が難しいのがベンチャー企業など、創業者からの交代だと思います。カリスマから後を継ぐのは大変です。

そのようなケースでよく言われるのは「カリスマ経営からチーム経営への移行」ですね。これは私見ですが、実際にはそれほどうまくいかないと思います。やはりカリスマ経営者のあとに中興の祖が生まれ、その人がチーム経営を根付かせるという順番になるでしょう。中興の祖は、会社を「自分のもの」とは思っておらず、「社会のもの」と思っているの、そこが創業者とは違います。だからこそ会社のポテンシャルもわかるし、会社の問題点がわかる。そして事業の行く末を誰よりも見定めている。創業者の場合は、会社は自分の息子のようなものだから私情が入り、無私の精神になりきれない。チーム経営だと言っても、結局、自分の影響力のある人間を集めることになってしまいうし、自分と判断軸が揃わないことに違和感を覚え、判断基準が違う人を受け入れきれず、結局は自分好みのチームになってしまいます。中興の祖は、その企業や事業は何をするべきなのか、自分のものではないゆえに客観的に学びながら命題を考えることができるので、そういう人物がチーム経営に移行できるのだと思います。

—— 難しいですね。創業家と経営陣が争う場合もありますし、カリスマ後の衝突も出てくる。その意味では、創業精神や経営理念を、最低限、柱として持っている人材に後継を託さなければいけないですね。

だからこそ中興の祖ですね。プロフェッショナルとして創業者とたくさんぶつかって、創業者の考えが染みるようにわかっている人、しかも創業者よりも客観的な視点で見ることができ

いける人ではないでしょうか。

—— そういった人材は、カリスマ経営者が見定めて引き上げてくるものなのか、それともシステムの、そのような人材が生まれる仕組みを作っておくべきなのか。

両方必要ですよ。最終的に判断するのは創業者本人でもいいと思いますが、たくさんのオプションのなかから客観的に選ぶプロセスがないと、結局、かわいい人間だけを選んでしまう。

—— 経営トップは育つものですか。最近ではプロ経営者という人たちもいますが。

次の経営者をどういう人にするかという命題が先で、社内がいなければ連れてくるのも良いですが、候補者が社内であれば、社内の人間にするべきでしょう。ただ、これからの経営はプロフェッショナルが担っていくべきであり、社内に育てる仕組みがなかったとしたら、他社の経営をしてきた人を連れてきて、一時的なリリーフとして経営チームを率いる牽引役に起用するといった活用の仕方もあると思います。

—— 将来的に内部で人材を多様化させることを考えた場合、課長部長クラスをどのように育てる仕組みが必要なのでしょうか。

まずは機会を与えてあげなければいけません。その機会というのは「俺が経営者だったら、この会社をどうするか」、「俺がこの事業の責任者だったら、どう定義し、どう成長させるか」ということを考え始めるスタート地点をつくることだと思います。自分が社長だったら、という問いを考えないままに役員になってしまうと、プロフェッショナルになれないまま、社内の論理で経



プロフェッショナル人材の育成について語る加島社長。

営をしてしまいます。

こういった機会を与えるのは30歳代であるべきです。その人の人間の骨格はわかってきている時期ですし、何が強みで何が弱みか、その人をアセスメントする。次に弱みを克服するのか、強みを伸ばすのかを判断する。いずれにしても高いプレッシャーがかかるタスクやプロジェクトを与え、ポジションに就けてあげなくてははいけません。それをサポートし、首尾よく結果が出たら、また次の機会を与える。プレッシャーのかかるなかで結果を出すプロセスのなかで人間的にもビジネス的にも磨かれていきます。

その際、その時々にいる事業のトップがその人を他部署に渡せないとか、囲ってしまうことは避けなければなりません。経営人材の候補生は、社長と人事が異動の権限を部門から離しておくことが重要です。

経営者も事業責任者も、やればやるほどうまくなりますから、40代後半で役員にすることを考えると、30代から経営人材のキャリアを始めなければいけません。

—— ITベンチャー企業の一部では、若い人材にグループ会社の経営をさせたり、事業のトップに就かせたりということをしていますね。

幅広く言うと、アントレプレナーシップを使って伸ばしている。しかしながら、大企業は事情が異なります。多くの日本の大企業は、大事なインフラを扱っているので、サービス業のような業種のようなことはできません。新しいアイデアで勝負して必要なマーケットを作り出す戦いと、社会に必須のインフラを進化させ、育て上げなくては

いけない大企業では、やはり使命が違います。当然、育て方も違います。

そこで、アントレプレナーとゼネラルマネジャーに代わる、真ん中のイントレプレナーという人格が必要です。この会社はどこに向かうのか、経営理念の追求の先に自分がやるべきこと、やりたいことが山のように出てくる人、そういう人を作らないといけない。

お客様第一の原点

—— 幕末から明治にかけて、すごくいろんな起業家が出てきて、商人だけでなく武士や華族であっても起業しました。ビジネスをすることは決して日本人は苦手ではなく、強い分野だったはず。プロフェッショナルが生まれる土壌はあったと思います。

その通りで、日本人は「お客様」が好きなんですよ。ドラッカーが言う「顧客の創造」をそのままやってきたのが日本企業です。「お客様は神様です」と言うのは日本だけですし、お客様から、様々なことを組み立てていくのが日本人。さらに、その人の役に立ちたいとか、貢献したい、喜んでもらえる嬉しいとか、そういう国民性は世界でも稀です。これが商売に繋がり、それが経営に繋がっていた。お客様を大事にするというのが日本人の「らしさ」です。それが内向きの論理で失われていったわけです。

オペレーションエクセレンスで標準化し、お客様を見なくてもいいような業態を次から次に開発した。ビジネスがうまくいなくなる根本的な原因はお客様を見なくなることです。派閥人事や社内の権力闘争は、お客様不在だ

から会社がおかしくなっていくます。カリスマ経営者がお客様を見てビジネスをしていたとしても、社内がお客様を見ずにカリスマを見ているような企業では、カリスマ亡き後おかしくなるのは当然でしょう。

—— 顧客中心主義はどの企業でも言いますが、利益を追うと見なくなってしまう。

最初にお客様の最大公約数を掴むと、あとはオペレーションでお客様が増えていく時期が出てきます。そうすると、お客様を見なくなるので、トラブルがあったりお客様が減ると、ITシステムをどうするべきかと仕組みのことばかり考えてしまう。物事を最適化しようとするのではなく、創造のプロセスに変えていかなくてははいけません。創造しようと思えば、誰のために創造するのかという問いになりますから、またお客様を向くことができます。

幕末のハラキリをするような精神性でビジネスをすればそれは強いですが、でも現代はそういう時代ではありませんから、精神性で強い人を生むのではなく、ピュアな気持ちを持った人たちを増やし、学び合うなかでお互いが感化し合って、エネルギーを伝染させていくしかない。そのエネルギーの源泉は私利私欲ではなく、お客様。それがプロフェッショナルを育てるということだと思います。

PROFILE

加島 禎二

かしまていじ

1967年神奈川県生まれ。上智大学文学部心理学科卒業後、90年リクルート映像に入社。営業、コンサルティング、研修講師を経験。98年にセルムに参画し、2002年取締役企画本部長に就任。08年常務関西支社長を経て、10年社長に就任。