

中小企業の事業継承について ～リーダーシップと人材育成～

広島大学大学院社会科学研究所
マネジメント研究センター
2012年11月3日

Human
People & Organization Development
Edge

©2012 Human Edge Co., Ltd. All Rights Reserved.

講師ご紹介



斧出 吉隆
(おので よしたか)
1953年生まれ 59歳
人材育成コンサルタント

■ プロフィール

1980年にP&Gジャパン入社。マーケティング、営業を経験したあと、1985年に採用マネジャーとして人事のキャリアを開始。人材育成や組織開発を担当し、アジアパシフィックの代表として、P&Gが世界に誇る「High Performance Organization」メソッド構築に参画。アジアにおける組織論の第一人者となる。
その後、ユニバーサルジャパンの日本での組織構築をリードし、シンジェンタ・ジャパンの人事広報部長、日本マクドナルドの執行役員人事本部長を歴任。
グローバル人材の育成については、自身の経験とグローバル企業で多く取り入れられている「人材育成プログラム」を、海外でも適用するグローバルビジネス・ベストプラクティスとして体系化し各企業に提供している。とりわけ「リーダーシップ」については、欧米で広く取り入れられている「影響力によるリーダーシップ」研修のパイオニア的存在である。

■ 得意分野

【ファシリテーション】 管理職研修／リーダーシップ・スキル／コーチング・スキル／戦略的思考の開発／効果的なOJTの進め方
セリング・スキル（コミュニケーション）／インタビュー（面接）・スキル／時間管理
【コンサルティング】 組織開発・人事制度設計／研修制度設計／パフォーマンス・マネージメント／タレント・マネージメント

■ 研修・講演・コンサルティング実績

大阪府庁新任課長研修(2009年以降 毎年実施)

大阪府庁新任課長研修・課長補佐研修(2010年以降 毎年実施)

東京都水道局管理職研修(2010年1月実施)

東京都水道局係長研修(2010年5月以降 毎年実施、効果的なOJTのすすめ方)

P&G、日本マクドナルド、シンジェンタ、ユニリーバ、NEC、ワイズ、三菱商事、KDDI 電通、住友商事、森永製菓、ライオンフィールド
マーケティング、メルク、ロイヤルカナンジャパン、ネスレニュートリション、東急、大日本住友製薬、プリストルマイヤーズ、エスエス
製薬、日本能率協会洋上研修「リーダーシップ講師」など

秋田県立国際教養大学 BUS395 CASE STUDIES IN STRATEGIC MANAGEMENT 2008

デジタルハリウッド大学 客員教授

■ 略歴

1977年 同志社大学 商学部卒業

1980年 早稲田大学院 商学研究科 卒業 同年P&Gジャパン入社

1994-1999年 P&Gジャパン株式会社 サプライチェーン・アジアHRアシリエイト・ディレクター

1999-2003年 株式会社ユー・エス・ジェイ(USJ) 人材開発部長

2003-2006年 シンジェンタジャパン株式会社 人事・広報部長

2006-2008年 日本マクドナルド株式会社 執行役員人事本部長

©2012 Human Edge Co., Ltd. All Rights Reserved.

Human
People & Organization Development
Edge

今グローバル企業で起こっていること

- ・ 世界規模での人材採用競争(Talent War)
- ・ リーダーの育成(Talent Management)
- ・ 後継者の育成(Succession Plan)



リーダーシップ開発プログラムの実施

何故そんなにリーダーシップが重要なのか？

- ・ Rob Goffee & Gareth Jones
 - ロンドンビジネススクールの教授
 - 「Why should anyone be led by you?」 ハーバードビジネススクール出版2006年
 - BlessingWhite社と、本のタイトルと同名のワークセッションプログラムを共同開発

優れたリーダーシップを発揮できるリーダーは
「組織のメンバーをエキサイトさせ、
期待を上回る成果を出す」

- Leadership is non-Hierarchical
- Leadership is Relational
- Leadership is contextual

Leadership is Practice, Practice, Practice

ノンヒエラルキー(非階層性)

リーダーシップは組織の階層に与えられたパワーではない。

例えば、チームリーダー、課長、副社長等具体的な肩書きによって組織的な権限が与えられるが、肩書きが人をリーダーにするのではない。ヒエラルキー(組織の階層)そのものだけではリーダーシップ実践の必要条件にも十分条件にも成り得ないのだ。

リレーショナル(関係性)

リーダーシップは関係性である。単純に言えば、フォロワーがいなければリーダーにはなれない。リーダーシップは両当事者が能動的に構築する関係である。有能なリーダーとは単に望ましい特性を寄せ集めた人間ではない;彼らは、育成や助成が必要な一連の複雑な関係において自ら、相互にエンゲージするように働きかけている。成功を収めた、CEOやスポーツコーチ、或いはチームリーダーに尋ねてみればいかに彼らのリーダーシップがフォロワーとの個々の関係に注力しているかわかるだろう。

コンテクスチュアル(状況対応性)

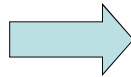
リーダーシップは状況に左右される。リーダーに求められるものは、常に状況や事態に影響される。リーダーが引き継いだ、或いは身を置いている環境は単なるスタート地点に過ぎない。明らかにリーダーのアクションそのものが状況を形づくり、好ましい状態へと転換させるのである。それによってインパクトを与え、自分のリードする範囲内の状況を再構築することができるのだ。

リーダーシップの定義

「リーダーシップとは、個人や組織をある方向に向かわせようとする、一連のできごと(行動や言動)であり、ポジティブな影響力のことである」

リーダーシップの移り変わり

命令と統制



共感を引き出す

同意をとりつける

自律性を促進

なぜ、リーダーシップが変わらざるを得なくなってきたのか？

サクセッションプランにおける 「命令と統制型」リーダーシップの弊害

- ・ 組織長がすべて決定してトップダウンで指示が下に降りるので
 1. 意見を言わなくなる
 2. 言われたことはやるが、受け身の姿勢
 3. リスクを取らなくなる
 4. 周りをyesパーソンでかためる



1. 短期的な結果は出るが継続性のある結果を出せなくなる
2. 人材が育たない

後継者を育成するリーダーシップ

1. いつも会社のビジョンや個人のアンビション(会社や組織を「こう」したいという強い思い)を明確にして、様々な機会でメンバーに伝える
2. 組織と組織メンバーの成熟度に合わせて「プッシュ」と「プル」のスタイルを考えて行動する
3. 権限委譲を積極的におこなう
 - 目標・期待値を具体的(大きな目標は細分化)に明確に
 - How(戦略)については提案させる
 - レビューでは「ほめる」こと、「できていないこと」を明確に示す
4. 「Authority by Persuasion」の考えを組織に浸透させる
5. 組織メンバーの話を良く聴いて、相手の「心の窓」を開ける