

# だから、幹部が育たない! vol.1

人は育てたいが、厳しい経営環境が続くなかで、すべての社員に手が回らないのも事実。そこで考えてみたいのが、リーダーズアカデミー学長・嶋津良智氏の唱える人材の“屋根上げ”である。上位層を徹底的に鍛え上げ、本物のリーダーに育てることで組織全体を強くする要諦を解説する(全3回)。

リーダーズアカデミー学長  
嶋津良智

## 人材育成は“屋根上げ”で行こう!

みなさん、こんにちは。嶋津良智です。私は現在、シンガポールに拠点を構え、経営コンサルタントとして世界を飛び回っています。二〇年前にベンチャー企業で幹部に抜擢されて以来、上司と部下の良好な関係とは何か、ずっと考えてきました。それが嵩じて「上司学」という名のメソッドも開発しています。

私は常日頃より、日本企業は幹部・上司層の育成にもっと力を入れるべき、と考えています。気になるのは、「年功序列」と「実力主義」という二つの極端な考え方が幅を利かせ、本来、上司になるべき人が選抜される仕組みができていない、ということです。

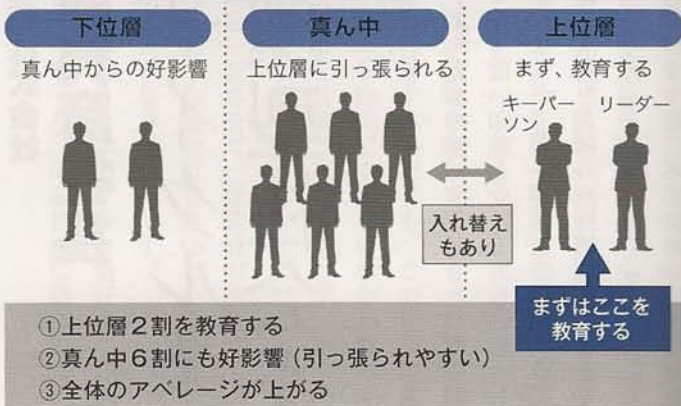
### 教育すべきは上の二割

このささやかな連載では、日本企業における人材育成と組織の活性化に焦点を当て、その突破口としての「幹部の登用と育成」について、私論を述べていきたいと思っています。さつそくですが、みなさんは、人材育成の場ではしばしば語られる「二・六・二の法則」をご存じだと思えます。かつての日本企業では概ね、上位の「二割」は一定の年次になったら幹部に登用し、中間の「六割」には底



しまづ よしのり  
大学卒業後、IT系ベンチャー企業に入社。同期100名の中でトップセールスとなり、24歳で最年少営業部長に抜擢される。その後、28歳のときに独立。翌年、縁あって知り合った2人の経営者と情報通信機器販売の新会社を設立し、2004年に株式上場(IPO)を果たす。05年、次世代リーダーを育成する教育機関「リーダーズアカデミー」を設立。現在はシンガポールに拠点を移し、数か国で会社経営に参画。また、業績向上のための独自メソッド「上司学」が好評を博し、世界各国で企業研修講師としても活躍している。「だから、部下がついてこない!」など著書多数。http://www.leaders.ac/

## 「2・6・2の法則」を上手に活用する



上げを望み、そして、下位の「二割」については、放置するか退場を促す、という人事施策をとってきました。

このところ、多くの企業が業績の悪化に頭を悩ませていますが、それはこの三つの層に対するアプローチのあり方が行き

可能になるのです。

部下がいつまで経っても育たず、上司の顔ぶれも一向に変わらない、という企業は少なからず、と思います。

このベテラン上司がみな、上司としての適格者なのかどうか、改めて考えてみてください。上

詰まっていることも大kina要因でしょう。

私は、今こそ上位層をドラスティックに引き上げるとともに、徹底的に鍛えて伸ばす「屋根上げ」が必要である、と考えています。

上位二割を確固たる上司として育成することで社内にもロールモデルを確立し、部下にとっての「鑑」となる存在を一人でも増やすことです。そうした人材が中間層や下の二割を感じ化し、全体の底上げが

司の新陳代謝が進まなければ、「六」の中間層は閉塞感を抱え、将来性のある者は辞めていくでしょう。ベテラン上司のほかに若手ばかり、といういびつな集団が形成されてしまえば、その組織は衰退の一途をたどるのみです。

### 上司候補の第一条件

では、本来、上位の「二割」に入るべき、上司の条件とは何でしょうか。それはその人物がプロジェクトや部門における「キーパーソン」であるということです。ここが重要なポイントですが、必ずしも現在の上司が上司である必要はなく、また成績上位者だからよい、というわけでもありません。

最も重視すべきは、会社の経営理念を正しく理解していることと、胸の内に前向きな意欲やプラス志向があるかどうか、と

いうことです。

こうした人こそ前向きな「場の空気」をつくり出せる人です。場の空気というのは、目には見えませんが、メンバーに絶大な影響力をもたらします。

会社への不満や反感が言動の端々に見え隠れする上司や、自分の損得でしか動かない利己的な上司は、たとえ、過去に実績を上げていても排除する必要があります。このような上司の存在は、不平不満やマイナス思考を蔓延させ、チーム全体のパフォーマンスは下がり続けることになります。

ではどうすべきか。アイデアや向上心があっても、会社をよくしようという意欲のある中堅・若手社員にチャンスを与え、徹底的に教育することです。具体的にどう鍛えるか、人を鍛え、育てられる風土をどのようにつくっていくか、次号以降で述べていきます。

(つづく) ◆