

アムジェンがリーダーに期待する言動

PMI News#59 で Walking the talk (自分の言っていることを行動で示すこと) がリーダーにとりいかに大切かを説明した。この趣旨に関連して、Harvard Business Review 10月号(英文)は米国の製薬企業アムジェンで 20年にわたり CEO を務め、昨年定年退職し、現在はハーバード・ビジネス・スクールで教鞭をとる Kevin Sharer の論考 (How Should Your Leaders Behave?) を掲載しているので紹介したい。「リーダーに期待する言動」を策定するに当たり、アムジェンでどのように議論を進め、企業トップがいかに大きな役割を演じてきたかを語っている。



Kevin Sharer

「私達は、リーダーが示してほしい言動に、焦点を当てた。また、そのような言動は、知的な面、感情面ともに経営トップのチームが明示すべきと考えた。まず組織のリーダーが何をすべきであるかを見出し項目(要約)で議論、下記のリストを作成した:

- 意識してロールモデルとして行動する
- 正しい方法で高い業績結果を出す
- 意欲の高い、多様なチームを築き、育成し、率いる
- 実現可能な将来ビジョンを描き人々を動機づける」

最初の項目「ロールモデルとして行動する」について、経営トップチームはその中身について次のように合意した。「リーダーは自己を知る努力をすること。そのために、フィードバックを求め、受け入れること。継続的に成長し、自己改善を目指すこと。アムジェンの文化や価値観を信じ大切にすること。」やはりアムジェン CEO も、他のエクセレント企業と同様に、リーダーがフィードバックを求め、受け入れることの重要性を強調する。

経営トップのチームのイニシアティブ

リーダーシップのあるべき姿を決めるにはコンサルタント、プロジェクトのファシリテーター、またはハウツー本に頼るべきでないとし、「経営トップのチームがイニシアティブをとるべき」と語る。「リーダーが実践すべき各言動、ことの良否の判断の基準となる各言動を、リーダー自らが大切にし、守ることが最も重要である。また経営トップのチームが心からこれらの言動を大切にしようと思えば、チームが協働経験から効果を得るための唯一の方法は、経営トップのチームが最初からこの作業に従事することである。」さらに大切なことは、これらの言動を根付かせ、さらに中身を充実させ

育てていくことだと指摘する。「つぎに、経営トップで定義されたリーダーに期待する言動を、あなたの会社の上位 100 人の管理職の前に開示する必要がある。説明会を開催し、人々に、馴染みのない言葉があれば指摘してほしいとか、新しい項目があれば出してほしいとか、このプロジェクトの全体のプロセスで経営トップのチームと真のパートナーになってほしいとか、頼んだ。そして評価やサーベイを実施、社員へのコミュニケーション、さらに常に規則違反を繰り返したり、重要な違反を犯した社員に対しては時々解雇を行うなど、はっきり目に見える形で行動に移して、これら言動の中身を育てていった。」「CEO にとってこのプロセスは時間がかかりすぎることは事実だ。しかし、CEO が始め、そして組織の経営陣に根付かせようとする『リーダーに期待する言動』がどれほど大切か、気付くべきである。」と締めくくる。

ロールモデルとなるべくコーチングを受けるCEO

欧米のエグゼクティブは自らロールモデルとなるべく、外部コンサルタントを雇って、フィードバックやコーチングを受けようとしている。スタンフォード大学が今年2月、3月に実施した 2013 Executive Coaching Survey に参加した北米企業の203名の重役たちの現状をサーベイ報告書はつぎのとおり紹介している。

- * CEO の100%が「リーダーシップスタイルを変えるために、フィードバックを受け入れようとしている」と回答。しかし現実にコーチングを受けているのは、まだ CEO の34%、シニア・エグゼクティブの51%に過ぎない。
- * CEO がコーチングで改善しようとしている分野としてはリーダーシップシェアリング・権限委譲、コンフリクトマネジメント、チームビルディング、メンタリングなどが上位を占める。
- * CEO の78%が自らの意思でコーチングを受けたいと回答。

サーベイ報告書の著者 Stephen Miles は「CEO が自らも改善し、さらに成長しようという認識を持つことは良いことだ。」と語る。

編 | 集 | 後 | 記

重役におけるフィードバックやコーチングの習慣はアメリカでも、歴史は浅く、実施率が低いことを知りました。別の調査では、コーチング期間は6か月間がもっとも多く、月に1-6時間ほど費やされるようです。時間当たりのコストが4~5万円であり合計で数十万円と、大変な投資です。でも、コーチングで重役の言動が改善すると信じるゆえに、投資するのでしょう。日本でも、文化・風土の違いとして逃げないで、重役自らの意思でコーチングを受けたいと言い出す環境を創りたいものです。 野尻