

現在の職務で落第！

汚名返上した人びとがやったこと



ジャック・ゼンガー／ジョー・フォークマン

筆者たちは以前、当時の職務で落第の判定を受けた人々が、リーダーシップの改善に取り組んで成功した事例を報告した。その人たちのリーダーシップ・スコアは 23 パーセンタイル¹から 56 パーセンタイルに改善した。つまり最低レベルから平均レベルの優れたリーダーに変身した。それを聞いた多くの人から感嘆の声が寄せられた。と同時に多くの人に興味を示した。（正確には、疑いを持った。）「一体何をしたのか？」と。

*1パーセンタイル：パーセンタイルは数値が小さいほうから順番に並べて、何位に位置するかを1から100で示す数字。100人の中で10パーセンタイルなら数値の小さいほうから数えて10位であることを表す。同じく90パーセンタイルなら90位となる。

厳密に言えば、100%の人が変身したわけではない。しかし冒頭でふれた71名は皆、著しい変化を遂げた。これは落第点をとった総数の4分の3にあたる。

筆者たちは360度調査のデータを使って、特に成長が目覚ましかった人々を1年半追跡した。その調査から、ほとんどの人の（80%以上）取り組み内容は、以下の9つのリーダーシップ・スキルに関係していたこと、取り組みによって9つのスキルが大きく改善したことを確認した。

1. コミュニケーションを改善した コミュニケーションは多くの人を取り上げるテーマだ。もともと他人の影響を受けやすいスキルでもある。多くのビジネス・パーソンにとってコミュニケーションの改善とは、新たなスキルを学習するというより、すでに知っていることを、より頻繁により多くの人に対して実践することだった。（実際、たくさんの方がいるところで、「皆さんの中にコミュニケーションをしすぎている人はいますか」と聞いてみると、イエスと答える人はほとんどいない）。また、コミュニケーション改善の手段として、プレゼンテーションを学んだ人もいて、その人々は即効性のある結果を得ていた。

2. 知識や経験をより多くの人と共有するようになった 落第点を取る人は往々にして情報やノウハウを出し惜しみする傾向がある。自分の知識をもっと共有すれば、周囲からの評価が高まり、部下の能力も上がる。一石二鳥だ。

3. もっと多く、もっと良い仕事をしろと、背中を押すようになった 部下や後輩の負担をなるべく減らして、過剰な期待をかけないことが望ましいと考える人がいるが、これは間違いである。チャレンジや達成感が得られない職場は好まれない。部下や後輩に、もっと多くもっと良い仕事を求め、きっとできるぞと言えば、評価が高まる。

4. 広い視点で考えるようになった 自分の業務や人間関係で手一杯になって、周囲への注意や関心がおろそかになるのは、珍しくない。時には立ち止まって、周囲で起きていることを把握するよう心がけていけば、潜在的な問題が見えやすい。目先のことだけではなく広い視野から考えて、戦略的な行動がとれる。その結果、改善や変革が起こりやすくなる。

5. 皆が自分を見ていることを自覚し、手本となる必要を理解した よくあることだが意図せず、または無意識に、自分がしないことを部下や後輩に求めてしまう。このような人は偽善者に見えるから、誰も指示を聞かない。彼らは有言実行することを学習した。(少なくとも、自分が実行しないことを、他人に求めなくなった。)

6. チームから出てくる新しい考えを応援するようになった 71人のほとんどが驚いたことがある。自分が皆から「ノーしか言わない嫌な人」に見られていたことだ。皆の考えやアイデアを阻止しないで、新しいやり方や考え方を応援するようになったところ、雰囲気好転した。

7. 何かを改めたり、変えたりすべきときに、わかるようになった 落第点を克服したリーダーは、新しいことや変化を喜んで受け入れ、応援できるようになった。また他の人々にもそれを勧めるようになった。何をしたのか一言で言うなら、みずから行動したということだ。新しい動向やチャンス、問題を早期に発見すべく、積極的に情報収集したのだ。

8. 人を上手に動機づけられるようになった 前述の1～7によってモチベーションの高い雰囲気生まれてくるはずだが、それ以外に特筆すべき

ことが2つあった。一つは最優先のゴールや目標に集中させること。二つ目は皆の悩みや課題を理解すべく、賢明に努力したことだ。困っている人がいるのに自分が気づかないと、気配りの足りない人だと解釈されてしまう。困難な状況にいる部下や仲間をサポートすれば、困っている当事者を支援できる。しかも周囲の人は、困ったら自分も助けてもらえるはずだと安心する。

9. 競争ではなく協力を後押しするようになった ほとんどの人は学校教育の体験から、社会での仕事も勝者と敗者を決めるゼロサムゲームだと思っている。だから競争して勝とうとする。競争の代価は大きく、リソースを浪費する。長い目でみれば組織内の競争で利する人はいない。皆が敗者だ。皆が一致団結できる共通のゴールを見つけられれば、大きな成功が手に入る。

本稿では、落第点を取ったビジネス・パーソンたちが、優秀な人になるために何をしたのか報告した。これを読むと、当たり前のことを当たり前実践していなかったただだとわかるはずだ。筆者たちのデータは、これらの行動が落第点の人を平均的な優秀さに引き上げるうえで、極めて効果的であると示している。

なんと心強いデータであろうか。落第点の人ですら、まして及第点の人やひととき優秀な人はなおのこと、誰でも自分の弱点を克服することは可能なのである。

定量調査の考察

今回の記事では、次期経営人材の入り口に立つビジネス・パーソンが直面するチャレンジと、それを乗り越えるための「真価が問われる活動」について論じてきました。

ここで、もう一つの興味深い調査結果をご紹介します。冒頭ご紹介したビジネス・パーソンへの定量調査において、「現在の職位や役割に求められる仕事の全体像を理解するのにどれくらい時間がかかりましたか？」という質問では、「1ヵ月～1年」が全体の7割を占めています。もちろんこれは回答者の主観に基づくものですが、裏を返せば、昇進や新しい業務についてから未経験のチャレンジと格闘する時間は1年未満である

と見ることもできます。その後は、チャレンジを乗り越えたか、乗り越えなかったかに関わらず、未知の状況に直面することはさほどない（全体像はだいたい分かった）と推測できるのです。ここで考えるべきは、昇進や新しい業務についた時のトランジション促進策の中身とタイミングです。私たちは一人でも多くの経営人材を輩出し日本企業の競争力を高める一助となるよう引き続き研究を進めてまいります。