

# 上場企業のトップがこぞって受講する リーダーシップ開発の決定版 『Visionary Leadership』プログラム

経済状況の悪化に伴い、多くの企業で“強いリーダー”が求められている。そのため、リーダーシップ開発に関する研修が盛んに行われている状況だ。そうしたなか、30年以上前からリーダーシップ開発の重要性を説き、プログラムに磨きをかけてきたHRD株式会社の『Visionary Leadership』プログラムに注目が集まっている。そこで今回、同社代表取締役の葦原光雄氏に話を伺った。



葦原 光雄氏  
HRD 株式会社 代表取締役

## 経営戦略とリーダーシップ

経済状況が急激に悪化している今、特に経営層のリーダーシップが問われている。経営判断を組織にいかにか早く浸透させるか、またそのスピードを上げるためのインフラ整備が急務となっている。

しかし、経営トップは人的アライメント（方向性の一致）の整備にあまり自信がないようだ。世界最大級のコンサルティングファームであるブーズ・アレン・アンド・ハミルトン社の調査によれば、戦略策定については85%の経営者が自信を持っているものの、戦略実行に関しては40%、社員のアライメントに関しては10%の経営者しか自信がないという結果が出ている。このことについて、葦原氏は以下のように述べる。

「私は、これに経営者の本音が出ています。人が人を通して成果を創り出すということを理解していても、その具体的方法については自信が

ないということです」

人的アライメントの整備こそ、今日の経営者が抱える最大の課題なのだ。

## 経営者が求める理想の組織像とは？

経営者が理想とする組織は、組織のメンバーが大きなビジョンに向けて各々目標を持ち、同じベクトルを持っている状態だ。つまり、それが前項での課題が解決された、人的ベクトルアライメント状態である【図 参照】。

このようなベクトルアライメント状態を創り出すためには、以下の2つを共有することが重要になる。

### ① 現場も経営陣も納得できるレベルの存在理由

周囲の人間の賛同を得て、成果を創り出すには、『効果性の8要素』を具現化することである。つまり、1. 明確なビジョン、2. 正直、3. シェアする、4. 冒険、5. 参加100%、6. 責任、7. パートナーシップ、8. コミットメントの8つを指標に全てを表現できれば、スキルや知識を超えた信頼を獲得

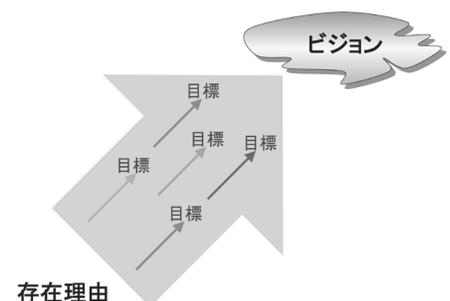
し、成果を生み出すことができる。

### ② 現場も経営陣も納得できるソフトスキル (DISC®)

個人レベルでも仕事においても、成功の礎は、自分を知り、他者を理解し、自分の行動が周囲に及ぼす影響を理解すること。『DISC』は、人の行動傾向をDISC学習理論に基づき分析した画期的なツール。これを共有することで、組織内のコミュニケーションや人間関係をより実りあるものにするができる。

## リーダーシップに関する誤解 ～リーダーシップとはなにか？

リーダー育成、リーダーシップ開発



経営者が求めている理想の組織像

に関する研修が盛んに行われているが、多くの場合、対象が今後リーダー的な役割が期待される中堅層から、ミドルマネジャーあたりに限定されることが多いようだ。しかし、本当にその階層にのみアプローチしていて、効果はあるのだろうか？ このことについて、藤原氏は次のように述べる。

「そもそもリーダーシップについて誤解している人もいます。リーダーシップとは、特定の階層が発揮すればよいというものではありません。当社では、リーダーシップを『特定の地位や肩書きに関係なく、コミュニケーションプロセスを通して発揮される、目標達成に向けられた、対人関係における肯定的影響力』と定義しています。リーダーシップとは、例えばパートタイマーや若手社員であっても、仕事に対する問題意識や目標を持った人間であれば発揮できるものなのです」

### リーダーシップを軸に据えた組織の人的アライメント

リーダーシップを組織の軸とするには、リーダーシップを組織の骨格（インフラ）として全社で共通言語化しなければならない。各階層に応じ、リーダーとしての存在目的、自己理解、他者への影響、理論、スキルを学習することが必要である。階層毎に全社でリーダーシップ研修を導入し、成果をあげている企業も少なくない。言い換えれば、リーダーシップを軸に据えて、組織の人的アライメントを整えている企業が成功しているということだ。

組織の全階層で、リーダーシップをベース化するプロセスには、以下の2

つのアプローチがある。

#### ①カスケードダウン

人的アライメントには経営トップのリーダーシップの考え方、心の在り方が重要。それを下層にカスケードダウンして、成果を創ることが近道。

#### ②学習する組織

社員一人ひとりが成果につながるリーダーシップを発揮できる組織風土。急速な変化にスピードをもって対応できる組織を創る。

この2つは、リーダーシップを軸に双方向の共通言語化を図るもので、いわば動脈と静脈の関係にある。経営戦略を定着させたい場合には①が、現場の問題意識を経営に伝えるためには②が有効だが、理想の組織を実現するためにはどちらの流れもスムーズにする必要がある。そのカギとなるものが、リーダーシップなのだ。

### 全階層に不可欠なリーダーシップ研修

経営層へのリーダーシップ研修は数多く存在するが、HRDの『Visionary Leadership』プログラムは同社の長年に亘るリーダーシップ研究の成果が集約されており、高い評価を受けている。

同プログラムは、人と組織と変化をマネジメントし、ビジョンと目的を明確にして、その実現に向け企業を統率する人材を育成するもの。多くのリーダーシップ研修と違い、単にスキルや知識の獲得を目指すのではなく、上記の『効果性の8要素』や『DiSC』を効果的に取り入れながら、リーダーシップを発揮するための本質を学び、成果に結び付けている。これまでに3万

人以上の企業のエグゼクティブやマネジャーがこのプログラムを体験。上場企業や外資系企業のトップも数多く受講しており、「かつてこのプログラムで勉強した」というような経営トップは少なくない。

大切なことは、「部下任せ」、「経営任せ」の他者依存（他責）の状態を打破すること。『Visionary Leadership』プログラムを活用し、全階層がリーダーシップを発揮した状態こそが、理想とされる組織像であることは間違いないだろう。

#### <図書案内>

HRDがリーダーシップ開発に活用している『DiSC』ツール（人の行動傾向を大きく4つの特性に分類し、中立的な視点で行動パターンを分析する）を使ったリーダー能力開発法の書籍が、好評発売中です。



『リーダーシップ行動の源泉』  
～ DiSC と SL II によるリーダー能力開発法

ケン・ブランチャード、ドリア・ジガーマ、  
マイケル・オコーナー、カール・エデバーン／著

ダイヤモンド社／発行 2,800円＋税

#### ●お問い合わせ先：

HRD 株式会社

〒135-0047

東京都江東区富岡 1-18-17 富岡和倉ビル 4F

電話 03-5620-4851

E-mail : info@hrd-inc.co.jp

URL : <https://www.hrd-inc.co.jp>