

New 「次世代経営幹部育成研修」のポイント

～人材選抜から集合研修の設計・運用まで～

(株) エスト 代表 高橋宏誠 / G-ソリューション (株) 代表 三宅潤一

第1回 次世代経営幹部の育成戦略と研修の全体像

1. 次世代経営幹部の育成戦略課題と3つの問題

本誌2023年3月号・HRガイド『経営後継者育成制度の設計と運用』では、経営後継者育成制度には経営人材の見極めリスクと経営専門性リスクがあると述べた。この連載では、経営専門性リスクへの対応として、以下の問題に答えながら、次世代経営幹部（事業責任者）の育成戦略を検討する。その問題とは、「経営人材に求められる特性・スキル」「経営人材の現状」「経営人材育成の効果的な戦略」の3点である。以下はCEB（世界最大のマネジメントシンクタンク）の調査『多国籍企業31社の経営幹部8,000人へのアンケート結果の数量分析』を土台としている。

まず、「経営人材に求められる特性・スキル」では、調査項目40のうち、①正直さと誠実さ、②期待を明確に伝えること、③部下の成果を認め報いること、④状況の変化に対応すること、⑤士気を鼓舞することが、その順番で最も重要だと判明した。

40項目を4つに分類した中で最も重要なカテゴリーは、「人材マネジメント」であり、次が「戦略マネジメント」である。3番目が「個人的特性で、正直さと誠実さが最重要とされたが、それ以外の特性はさほど重要ではない。4

番目が「プロセスマネジメント（イノベーションの奨励、適切な資源配分、ビジョンを行動計画に落とし込むこと、問題の解決等）」とされ、重要度は最下位であった。以上は、性別、年齢、役職、国、産業に関わらず、経営人材のあるべき姿は共通している。

次に、「経営人材の現状」を見ると、成果を上げる経営人材の強みの上位5つは、①知性、②成功への情熱、③正直で誠実、④根気強い、⑤自信である。弱みの下位5つは、①長期ビジョンを明確な言葉で説明する、②部下への期待を明確に説明する、③グローバルな視点で物事を考える、④長期ビジョンを行動計画に落とし込む、⑤士気を鼓舞すること、となった。

人材マネジメントと戦略マネジメントの両面から経営人材のあるべき姿を探るうえではマトリクスを作ってみると参考になる（図表）。「重要度」を横軸に、「戦力」を縦軸にとってプロットするのである。

最後に「経営人材育成の効果的な戦略」をどう考えるか。CEBの調査では、人材育成プログラムを経験ベースのもの8つ、フィードバックと人間関係ベースのもの5つ、教育研修ベースのもの4つに分類している。その17のプログラムのうちで最も重要とされたのが「権限の大きい仕事を遂行す

ること」であった。これに、「個別の能力開発計画」「同僚との意見交換」「コーチングやフィードバック」が続いた。マッキンゼーによる著書『ウォー・フォー・タレント』でもフィードバックや人間関係ベースのプログラムが最も重要だとされている。常識的には経験ベースのプログラムが最も重要に思われるが、8つのうちのほとんどはフィードバックや人間関係ベースのプログラムほど重要ではなかった。

教育研修プログラムの重要性は高くはないものの、次の2つの研修は有効だとされる。1つはMBAで教えているようなビジネススキル研修、もう1つはリーダーシップ育成研修である。

以上から、次世代経営幹部研修のあり方（全体像）を考えていきたい。

2. 次世代経営幹部育成研修の全体像

(1) 研修対象者

対象者は、経営後継者育成制度における「タレントプール」に集めるべき人材である。CEBの調査では、次のような指摘がある。

- ①課長やそれ以下の階層では技術的スキルへのニーズが高いが、部長以上になるとビジネススキルへのニーズが高まる。
- ②35歳未満でも、ビジネススキ

■ 高橋宏誠 (たかはし こうせい)

戦略人事コンサルタント。東大法卒、NYUでMBA、東京大にて博士、元ウェールズ大学MBAプログラム教授。マッキンゼー、ハイグループ(現コーン・フェリー)、Corporate Executive Board(現Gartner:世界最大のITリサーチ会社)等を経て独立。ジョブ型人事制度、サクセッションマネジメント、プロ人材の採用・発掘・育成、進化した組織へのトランスフォーメーションを支援している。



■ (株)エスト

東京都杉並区和田3-26-12

・Email: kousei8@est7.net ・URL: http://est7.net/

■ 三宅潤一 (みやけ じゅんいち)

組織・育成・人事コンサルタント。大学卒業後、研修会社やコンサルティング会社を経て2004年に独立。これまでの顧客企業は240社、研修やワークショップの受講者は5万人を超える。アセスメントを活用したタレントマネジメント(サクセッション・プラン)や配置と育成、サーベイを活用した組織変革、エンゲージメント向上を得意としている。現場に基づいた指導で着実に成果を上げている。

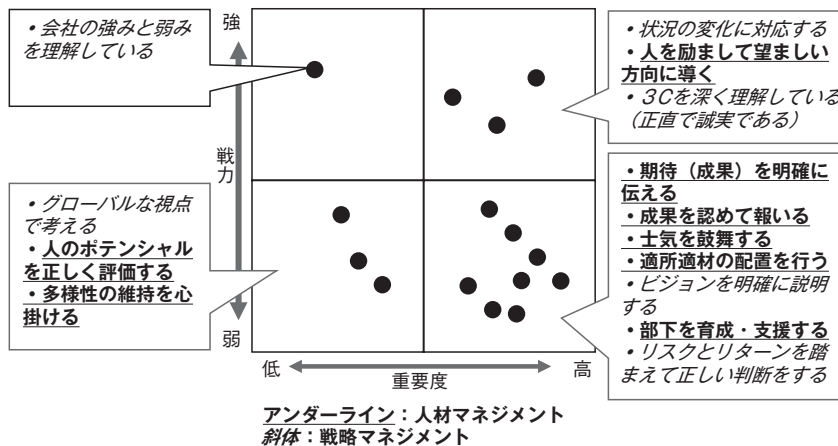


■ G-ソリューション(株)

東京都港区北青山3-5-17 R&Mビル2階

・Email: info@g-solution.jp ・URL: https://www.g-solution.jp/pxt/

図表 「重要度」と「戦力」によるマトリクス



ルは2番目にニーズが高い。

以上に鑑みるなら、「タレントプール」は、35歳以下で優れた業績を有する人材であって、科学的なアセスメントにより前述した特性を持ち合わせた、ハイポテンシャルの人材を対象とすべきである。

(2) 研修内容

事業責任者の役割は、事業全体を統括して事業価値を高めることにある。これはバリューチェーンを考慮した幅広い視野から、事業経営者の視座で事業戦略を立案、実行していく仕事である。自身が経験してきた職能だけでなく、事業に関わる全職能に意識を向ける必要がある。それには、第一に、事業のコアとなる開発、生産、販売・マーケティング全般に関する知識を習得する必要がある。第二に、事業全体の成果、つまり、事業価値向上のため、それらの要素

をどのように統合すべきかを学ぶ必要がある。しかし、どの機能にもバランスよく意義を見出すことは難しい。例えば、技術に対する思い入れが強すぎると、全体最適にとって致命的な問題となりがねない。特に、技術系の候補者は、財務や管理会計を十分に理解しないケースも見られる。まずは、事業戦略の最新の考え方(例:資源アプローチ)についても活用できるレベルの知識を持ち、それら知識を活用し、情報やデータを分析して事実を把握するスキルと経験が必要である。そうした実践を通じて初めて偏見や思い込みを客観的に正すことができる。次に、財務や管理会計を活用して事業戦略の有効性を評価できるようになってようやく長期的視点や全体最適を考えるマインドセットを獲得できる。

研修内容には、前述のフィードバックや人間関係ベースのプログラム(同僚との意見交換、フィードバックやコーチング)も盛り込む。研修終了時には本人に自身の育成計画を作成してもらう。

(3) 研修方法

日本で実施されている研修は、いわゆる「第二世代のアクションラーニング」が多いと思われる。これは組織業績の向上を目的とした「全社的テーマ」「組織横断的テーマ」を課題設定する研修方法である。この場合、研修効果としては、スキルは身につくものの、当初の狙いであるリーダーシップ育成にはなりにくい。なぜなら、取り上げるテーマが参加者の実際の業務ではないため、自ら仮説を立てて計画を作り、実行したものを検証し、再度見直すという循環が回らないからである。また、チームで同じ課題に取り組むため、参加するだけで終わってしまう受講者が出てしまう。そこで、「現場の課題」を持ち寄る第三世代のアクションラーニングを支援したい。一人ひとりが経営課題を考え、最終的に結果を出し報告してもらうことが、必ず本人にアクションを起こしてもらえることになり、本人の学習を確実に向上させるからである。詳細については、第3回にて述べる。