

「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

1	次世代経営幹部の育成戦略と研修の全体像
2	次世代経営幹部育成研修対象者の選抜
3	次世代経営幹部育成研修の設計
4	
5	
6	

第3回 次世代経営幹部育成研修の設計

1. 次世代経営幹部育成 3つの問題点

重要であるにもかかわらず育成が遅れており、しかも育成が難しいのが経営幹部人材の育成だとされる。

第一の問題は誰が担当して行うかである。人事部が行うのでは候補者の選抜が難しいからである。この点は、経営陣や経営企画部の支援を得て経営後継者育成制度を構築し、一定の基準とアセスメントによって選抜することになる(『月刊 人事マネジメント』2023年3月号・HRガイドにて説明)。

第二の問題は、人事部では経営会議の情報を把握して対応するには力不足だという問題である。経営企画部が行うにはマンパワー不足なことが多いため、研修内容の設計も含めて講師を外部に依頼せざるをえないことが多い。

第三の問題は、研修成果のアセスメントの方法である。

2. 研修プログラムの設計

(1) 研修目的・前提条件

研修目的は、選抜された将来の経営を担う幹部候補生(タレントプール人材)の育成であり、そのゴールは事業責任を担えるだけの知識・スキルを体得させ、それらを活用してリーダーシップを発揮し、成果を創出してもらうことである。従って、ビジネス知識の基

礎(財務会計・管理会計、マーケティング、企業財務、経営戦略)や基本的なビジネススキル(問題解決、マネジメント、コーチング)を保有していることが前提条件である。不足している場合は、書籍やセミナー等で補ってもらう。

(2) 事業責任者育成のコンセプト

アメリカの調査会社CEBによれば、事業責任者には以下の課題があるとされる。

①仕事をこなす力は優れていて「HOW」志向が強く、往々にして戦略に関する概念モデルを持たないため、「WHAT」を考えることに慣れていない。

②機能のスペシャリストであるがゆえに局所志向が強く事業全体が見えにくいいため、全体最適化を考えることが得意ではない。

③性質の異なる多くの問題を判断するよう常に迫られていて中長期の仕事には十数%しか割けない。そのため、現実の一步上に立って視界を確保し、事業の大局観を持つこと自体容易ではない。

こうした課題を踏まえつつ、戦略の本質に鑑みて、事業経営者が持つべき能力とは何かを考える。戦略の本質とは、①非合理性、②統合性、③非可逆性にあるとされる。

①非合理性とは社内の多くの人

の判断を形成する常識は常に正しいとは限らないという意味である。

②統合性とは、分業に付された「部分」のコーディネーションを図るために戦略は存在するのであって、「戦略はオペレーションのパッケージ」でなければならないという意味である。

③非可逆性とは、簡単に手を戻すことができるような施策が競合との間に決定的な収益力の差をもたらすことはないのであって、その意味で戦略は後戻りできない選択にコミットすることであるから、戦略がカバーすべき時間軸上のスパンは非常に長いという意味である。

事業責任者の課題と戦略の本質に鑑みれば、「事業責任者に求められる能力」は次のようになる。

①常識に従う一般人を凌駕する視野の広さと視座の高さを持つこと

②全体と部分の間を移動して、物事を相対化して捉える力があること

③長期的な観点から事業の構造(ビジネスモデル)を左右するような大局的な判断ができること

(3) 研修プログラムの目標・方針

研修対象は経営幹部候補生であり、事業責任者である。具体的な目標としては、以下の2点になる。

■ 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、東工大にて博士、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、進化型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/

①MBAで学ぶようなビジネス知識・スキルを「使える」レベルにする。

②経営者像のコンピテンシーモデルにつき、開発可能なコンピテンシー(例えば、自発性、対人理解力、対人影響力、組織認識力、関係構築力、概念的思考力)を社内にて設定した相当なレベルにする。

ちなみに、開発が困難なコンピテンシー(達成志向性、自己管理能力等)は経営幹部候補生として選抜する際に確認済である(詳細は、拙著「キャリア自律型人事の設計」『月刊 人事マネジメント』2021年11月号・HRガイドご参照)。欧米の多国籍企業では基本コンピテンシーにこだわらず、自社独自のコンピテンシーとそのモデルを構築している。

研修時間・期間の目安としては、現場に根差した経営課題を持ち寄り、第三世代のアクションラーニングを行うなら、1セッション2～3時間で月2回、半年間くらいが必要となる。

(4) 研修方法とテーマ

第三世代のアクションラーニングが望ましいというのには根拠がある。1つは、予測困難な問題に対する的確な戦略策定ができ、自社に必要な変革を迅速に実行し、

実践を通じて学習する組織能力の開発が必要だということ。もう1つは、従来の研修による知識習得、ケーススタディ等は戦略策定に必要なノウハウを得ることはできても、戦略を実際に実行するには不十分だということである。実際、多国籍企業のうち70%近い企業で第三世代のアクションラーニングが実施されているという。

この連載の第1回で述べたように、人材育成で成果を上げる戦略ポイントは、①権限の大きい仕事を遂行させる、②個別(カスタマイズされた)育成計画の作成、③同僚との意見交換、④エグゼクティブコーチング、⑤フィードバックの5点。そして、この順番で重要度が高い。

第三世代のアクションラーニングでは、上記の5つを網羅が可能なのである。テーマは本人の現場に根差した経営課題とする。一事業レベルの経営課題は、①製品・市場ポートフォリオ変更による高収益化、②ビジネスシステム変更による高収益化、③業務構造の改革による高収益化の3つに分けられる(詳細は次回)。各自のテーマを参加者相互で議論し合い、互いにアドバイスをし合いながら、それぞれのアクションプランを作る。それを現場に持ち帰って実践し、次回の会合で、その振り返りを皆からフィードバックをもらい

ながら行い、さらなる改善を図る。その際、必要に応じてエグゼクティブコーチから経営的観点からのアドバイスをもらう。このやり方によって、自分の組織に変革をもたらす、高いパフォーマンスを生み出すことができるようになる。自組織の業績をいかに向上させるかという、業務に直結したテーマなので参加者の真剣度が違う。

こうして短期間に多くの体験とその振り返りを行い、修正していくことができる「圧力鍋」のような学習の場が形成されるなら、参加者の周囲から、参加者の態度や姿勢、ひいては考え方が変わり、コンピテンシーも開発できてきたという感想も出てくるようになる。

3. アクションラーニングの有効性と講師の力量

筆者の会社エストで実施した経験から、このような現場に根差した経営課題をテーマに扱ったアクションラーニングこそ現場での変革と人材開発の方法として有効だと考える。ただし、1回のアクションラーニングで目標達成が可能かという問題、また、こうしたアクションラーニングを実践するには、「事業責任者に求める能力」の観点からファシリテーションやコーチングができることが必要であり、講師にどのような力量が求められるかについては次回述べる。