

# 「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4回 次世代経営幹部育成研修の事例（前編）

本稿では次世代経営幹部育成研修の事例を通じて、研修成果を高めるために検討したこと、研修の具体的な進め方を紹介する。

### 1. S社が取り組んだ育成プログラムの概要

ご紹介するS株式会社は、環境衛生施設、公害防止プラント、発電施設及びそれら施設の設計、施行、維持及び管理ならびにそれらに関わる経営・技術コンサルティングを行っており、国内外の子会社を含め、売上高約800億円、従業員数は約4,000名に上る。同社研修責任者は、人材・組織開発を専門とするコンサルタント出身であり、大手研修会社N社の協力を得て、次のような実施要領を設定した。プログラム構成は図表1の通り。

- 対象者：タレントプールから16名、4人編成の4チームを構成
- 狙い：中計にインパクトを与えるような斬新な視点やアイデアの共創とその追求プロセスを通じて次期経営幹部を育成すること
- 日程：6月～12月においてワークショップを月に2回～4回実施
- ファシリテーター：戦略コンサル出身で、対話型組織開発の経験が豊富な者を採用
- 発表会：社長・執行役員に対し、立案した戦略を発表後、質疑応答、総括講評

図表1 プログラム構成

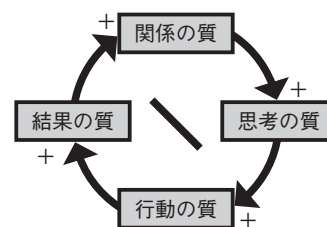
日程	ゴール/ワーク	内容
6月	チーム結成とテーマ設定	・全体像、組織の強みの発見 / テーマ選定 (ワーク) ・データ収集と分析の進め方 (インプット) ・リフレクション (自身の振り返り)
6～7月	ワーク	・データ収集と分析：戦略的方向性の検討
7月	戦略的方向性の設定	・進捗状況の発表・フィードバック ・事業の再定義 / 事業ドメイン (インプット) ・ビジョンの設定 (ワーク), リフレクション
7～8月	ワーク	・追加調査 ・事業ドメインの検討
8月	ビジョンの設定	・進捗状況の発表・フィードバック ・収益構造・境界の設定と期待成果算定 (インプット) ・リフレクション
8～9月	ワーク	・組織内外の関係者とのヒアリング・ミーティング ・ベストプラクティス調査と事業システムの設計
9月	事業システムの設計	・進捗状況の発表・フィードバック ・戦略オプション / 戦略的投資 / 戦略の評価 (インプット) ・リフレクション
9～10月	ワーク	・戦略オプションの評価・決定
10月	戦略の決定	・進捗状況の発表・フィードバック ・事業計画作成のポイント (インプット) ・リフレクション
10～11月	ワーク	・組織内外の関係者とのヒアリング・ミーティング ・事業計画の作成
11月	事業計画書	・進捗状況の発表・フィードバック ・プレゼンの極意 (インプット) ・リフレクション
11～12月	ワーク	・発表資料の作成, リハーサル
12月	最終会合	・報告会と修了式, ファシリテーター立会

### 2. 研修成果を高めるために S社が検討したこと

#### (1) 成果を生み出す原理

よく知られている考え方である「成功の循環」を採用した(図表2)。成功の循環とは、「関係の質」が良くなれば「思考の質」が良くなり、「行動の質」も良くなる。「行動の質」が良くなると「結果の質」が良くなる。「結果の質」が良くなるとさらに「関係の質」が良くなるというもの。成果・業績はこの循環の「結果の質」であり、ここを何とかしようとしても結果だから変えようがない。「結果の質」は「行

図表2 成功の循環



MIT教授 ダニエル・キム

動の質」の影響を受けるので、その行動のあり方は主体的・積極的で効率的・効果的でなくてはならない。そのためには、社員の思考・態度の質が高くなくてはならない。この思考・態度を向上させるには、社員が自分で考えたり、意

## ■ 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、ヘイグループ(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/

見をオープンに交換できたりする、互いに情報を共有できる人的関係の質が重要だということである。

## (2) 研修講師の選抜

研修講師は経営課題解決のプロで、求められた場合に経営的観点からコーチングができること、そして対話型組織開発の経験があり、ファシリテーターとして人々の関係性を高め、共創を生み出せるよう支援する力が必要だと考えた。S社は、研修講師を選抜するため、メタコーチング(コーチングの理論的枠組み)を参考として、以下の条件を設けた。

- ①啓発者として、クライアント(研修参加者)の意図について、「もし~なら」といった言い回しで、クライアントの可能性について質問し、「箱」の外へ出すような質問ができること。
- ②探求者として、メンタルモデル(信念や価値観)について質問したり、クライアントが口に出さないような思考や感情について熟考できるようにしたりするなど、クライアントとともにクライアントが自身のメンタルモデルを探求するようにナビゲートできること。
- ③クライアントが決断し、行動を起こすよう促す支援者として、クライアントがためらっていたり、先延ばししたりした場合に、クライアントに決断を促し、行

動したいという気持ちを高められること。

- ④共創のパートナーとして、クライアントが設定した目標に向かって行動が起こせるようなメンタルモデルをクライアントとともに構築し、戦略を立案するだけでなく、新たなゲームを構築する支援ができること、あるいは新たなゲームへのクライアントの情熱を高めること。

## (3) ワークショップの進め方

研修方法としては、第三世代のアクション・ラーニングを採用した(前号記事参照)。ワークショップでは、対話型組織開発の手法であるホールシステム・アプローチと、ポジティブ・アプローチを採用した。

### ①ホールシステム・アプローチ

経営課題の解決には組織変革が必要となるが、ボトムアップのアプローチもトップダウンのアプローチも、組織の階層で区別された壁があり、互いの背景や思いであるコンテキストの共有は難しく、時間がかかる。また、ステークホルダー間でもそれぞれが区別された境界線の認識があると調整が難しく、問題の解決は困難である。そこで、ステークホルダーが一堂に会し、話し合うというホールシステム・アプローチを採用した。ホールシステム・アプローチが上手いくためには、自己組織化が

起きるような場とプロセスを周到に準備する必要があり、その背景思想としてポジティブ・アプローチを検討、採用した。

### ②ポジティブ・アプローチ

従来の問題解決アプローチ(ギャップ・アプローチ)では、短期的な視野で問題を捉えがちになり、長期的な視野に立った新しい取り組みが行われにくい。そのため、組織に活力がなくなり、イノベーションが生まれにくい。そこで、組織や人の強みや価値に焦点を当てるポジティブ・アプローチを検討した。ギャップ・アプローチで危機感を煽り、従業員を動かしているとメンタルリスクを高めがちになる。しかし、ポジティブ・アプローチは、ポジティブな感情を基調とするため、創造的な思考活動を促進し、問題解決を促す。また、ポジティブな感情は、社会的になり、対人関係の促進をもたらすだけでなく、対人観の葛藤を減らし、援助行動を促進することにより、関係の質を高めることが判明している。ホールシステム・アプローチとポジティブ・アプローチは、人々の強みの連携を生み出すことで、より高い成果を生み出す。組織の強みを発見し、組織のありたい姿を描くことから、目標や行動計画を導き出すのである。ポジティブ・アプローチの内容については、次回説明する。