

# 「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	次世代経営幹部育成研修の事例（前編）
5	次世代経営幹部育成研修の事例（後編）
6	

## 第5回 次世代経営幹部育成研修の事例（後編）

### 1. ポジティブアプローチによるワークショップのポイント

#### (1) 心理的に安全な場を作る

何を話しても批判されない場を作ることである（多くの文献が出ているため、説明は省く）。

#### (2) 相互理解を深める

物理的・心理的に距離が遠い人の気持ちまで考えられるようになれば、感受性が増し、組織内での協力関係もスムーズになる。1つの方法は身体性を高めることである。NLP（神経言語プログラミング）やSQ（社会的知性）の他にリフレクション（自省）によるセルフノーイング（自己認識）が有効である。自分の思い方や認知の癖が周囲に影響を与え、成果に結びつくことを知る。自分が自分とどうつながっているかを理解できれば他の人ともつながることができる。もう1つの方法は、メンバーの視座を高めることである。例えば、組織の環境変化、自社の経営状況、競合の状況や顧客の生の声を聴く方法がある。

#### (3) 一人ひとりを尊重し、大切に尊重する

尊重とは、一人ひとりに関心を寄せることから始まる。すべての人が意見を言い、聞いてもらえる、意思決定に参画する機会が与えられることが大切である。それには、全員が話をし、それを全員が聴くという場を作る。それが難しい場

合は、ミーティングのスタート時と締めくくり時に、今の気持ちや気になっていることなどを述べる機会として、「チェックイン」「チェックアウト」を行う。これにより、互いを受容する気持ちが高まり、協力関係が生まれる。

#### (4) 主体性を引き出す

多くの企業では、人々は受け身でいるように習慣づけられている。しかし、経営課題の解決には組織の枠を越えて変革を起こす必要がある。参加者を受け身にさせないためには主体性を引き出す場を作ることである。例えば、会場を教室形式にしない、「講師」という名称を避ける、テキストは準備しない等の工夫で、受け身のマインドセットを防ぐ。ワークショップの会場では、「こうしてください」「ああしないでください」という指示語は使わず、説明がなくても大勢が主体的に動いて何も混乱が起きないように準備する。ただし、主体性は完全に準備された場所では発揮されにくいので、あえて不完全な状態を作っておく。例えば、入り口で自ら名札を書いてもらう。主体的に名札を書くという行為が、今日は自分で何かをする場なのだというレディネス（心の準備）を生み出す。参加者の対話が始まったら、ファシリテーターは会場から姿を消すというやり方もある。

#### (5) 自他非分離の場を作る

ポジティブアプローチでのワークショップは、その場で生まれた新しい知識やアイデアが集団の相互作用を作り出す。このような創発が起これば、参加者全員で新たな知識や想いを生み出したことを実感できるようになる。これは自分と他の人々が「自他非分離」の関係になった場で生み出される。参加者が上下関係や役割の壁を越え、1つになれる状態である。

#### (6) サーバント・リーダーシップで支援する

メンバーの共創を行う場では、いわゆるリーダーが出てきてしまうと、相互作用が一方通行になってしまい、メンバー一人ひとりが主体的に考え、自ら責任を持って試行錯誤を行うようにはならない。そこで、共創を陰で支えるためのリーダー、つまり、サーバント・リーダーが必要となる。サーバント・リーダーは、研修の場合、主催者である人材開発責任者になるが、理想的にはすべてのメンバーがリーダーになるのがベストである。環境の変化に合わせて、誰もがリーダーシップをとれるチームにすることである。すべての参加者が完璧なスキルと人格を持っている必要はなく、それぞれの強みと個性が引き出され、相互作用によって互いが補完し合い、組織力としてリーダーシップが発

### ■ 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/

揮われればよい。

メンバーがこうしたリーダーに変わるためのポイントは、奉仕する気持ち(人の良い面)を持てるかどうかである。バランスの取れた人は、適度な奉仕の気持ちと適度な自己充足との兼ね合いのなかで生きている。人の良い面が現れたときに、褒めたり、感謝したりするとそれが強化される。奉仕の気持ちを持ってもらうには、仔細なことでも、そういう思いや行動が見えたときに心から称えることである。サーバント・リーダーの存在は、挫折しがちな変革のプロセスを支えてくれる。メンバーにネガティブな言葉に耐える力を与えてくれる。ネガティブな意見を言う人に対し、非難せず、受容するようにする。他者を批判すると、それが相手に伝わり、対立構造が生じ、変革が失敗するからである。サーバント・リーダーは、メンバーに元気と自信を与えるため、「良かった探し」をする。また、対立を歓迎する。「異なる意見が出るから、いいものができる」と。サーバント・リーダーは、ダメでもいいから新しいことをやってみようという合意を形成し、温かく見守る雰囲気を作る。

## 2. 成果を確実に生み出す工夫

調査によると、効果の出ない研

修プログラムの原因は、40%が受講者のレディネスの不足、20%が研修自体の問題、残りの40%は職場で実施する際の環境の障害にあるとされる。準備不足とフォロー不足ということである。

### (1) 受講者のレディネスを高めるための準備

- ① テーマを具体的に絞る。選抜幹部候補者といってもタレントプールに集められたレベルでは、経営課題をどのように設定したらよいか分からない場合が多い。そこで、コア事業の高収益化を3つに分け、1) 製品・事業ポートフォリオの変更(例: 製品特化、セグメント特化等)、2) ビジネス・システムの革新、3) 業務構造の改革(例: 収益構造、業務プロセス)に関する参考情報を準備する。
- ② 経営管理知識と基本的なビジネススキルについては、希望者に講義と演習を実施する。
- ③ 心理的に安全な場を作るため、物理的にオープンな空間を用意し、会議用テーブルは使わず、全員の顔が見えるよう、円形に椅子だけを並べ、話すしかないというマインドセットを持たせる。服装はカジュアルとし、飲み物やお菓子を用意し、軽音楽を休憩時間に流すことで日頃の条件付けられた行動から解放する。

④ 相互理解を深める方法としては、身体性を高めるため、リフレクション(自分自身の振り返り)を行う。また、メンバーの視座を高めるため、以下の点を事前にインプットする。1) 「我々の使命を考える(社会貢献の手段や評価指標の設定)」、2) 「我々の置かれた環境を考える(マクロ環境と同業他社の動向)」、3) 「顧客と競合を考える(顧客ニーズの調査と競合のプロファイリング)」

### (2) 研修後のフォロー

- ① 作成されたアクション・プランが実行できるよう、研修開始前から始め、研修中もネットワーク作りや振り返りの機会を検討・用意する。
- ② 研修終了後、コンピテンシー・アセスメントを行い、自身の能力開発計画を作成してもらう。そして、半年から2年程度、各々の職場でどのように経営課題の解決を達成したかをモニタリングする。

### (3) 能力開発目標達成に必要な研修回数

1回目では「分かる」レベルで終わりがちである。マッキンゼーが提供していた研修で提唱しているように、競合と差別化された戦略を立案できるスキル獲得のため、2年程の間隔を空けて2~3回繰り返すことである。