

リーダー育成15の解決策

— 幹部候補の早期戦力化を実現した事例とアドバイス —

株式会社インヴィニオ 大城昭仁／松本利明／土井哲

■ 幹部の育て方に知恵と工夫を

未曾有の自然災害、いつまでも脱け出せない不況、不安定の度を深める世界政情、ITの進化に伴うマーケット構造の変容など、内外とも流動性を増す経営環境にあって、企業経営には逐次柔軟な判断力と行動力が求められている。理論上は、グローバル対応、ビジネスモデルの創造的再構築、M&Aの推進といった対応策が導かれるのだろうが、それを実現すべくベストの提案を挙げ、冷静な判断を下し、果敢に組織を牽引していくような優秀な幹部などいないのがふつうだ。であれば、今からでも幹部候補を発掘し、育成していくほかに組織の未来はない。では、どのように人材を見極め、教育プログラムを打ち立て、推進していけばいいのか。実は工夫を重ね困難な壁を乗り越え早期に結果を出している事例がある。本稿に紹介した15の取り組みはそのまますべてに当てはめるわけにはいかないが、運用のヒントには十分に資すると思われる。(編集部)

構成

- 要点No. 1 リーダー像と人材要件の絞り込み ~戦略とビジネスのマッチングから考えよ~
- 要点No. 2 人材像の絞り方 ~現場を巻き込み「ひと言」で表現せよ~
- 要点No. 3 投資効果のある人材の選抜 ~人材ポートフォリオ分析で見抜け~
- 要点No. 4 キャリアパスの設計 ~プロジェクトとアサイン順を工夫せよ~
- 要点No. 5 次世代リーダーの育成 ~人材モデルは柔軟に確保せよ~
- 要点No. 6 コンピテンシー開発 ~ネックを見極め、開発箇所と優先度を絞れ~
- 要点No. 7 育成促進策 ~ナナメの関係でメンターを活かせ~
- 要点No. 8 リーダーの英語力短期向上 ~荒療治の動機づけとEラーニングの活用~
- 要点No. 9 海外駐在リーダーの早期戦力化 ~拠点経営スキルをアセット(資産)と考える~
- 要点No. 10 現地外国人リーダーの育成研修 ~ツールを工夫し演出せよ~
- 要点No. 11 世界観・時代観の育成 ~テーマを絞って集中講義~
- 要点No. 12 「WAY」の浸透促進 ~階層別研修とツールを活用せよ~
- 要点No. 13 若手リーダーの育成と気づきの促進 ~社内SNSを活用せよ~
- 要点No. 14 新規事業開発リーダーの育成 ~アイデア創出の工夫を~
- 要点No. 15 経営リーダーの育成 ~経営シミュレーション教材で効率化を図れ~

■ 大城昭仁 株式会社インヴィニオ OSD事業部長

野村證券、独立系投資会社を経て、2004年インヴィニオ入社。2008年より現職。顧客フロントの責任者として、多くの大企業で次世代リーダー養成プログラムやグローバル組織開発プロジェクトなどを企画し実現させる。社団法人日本証券アナリスト協会検定会員 (CMA)、国際公認投資アナリスト (CIIA)、中小企業診断士。

■ 松本利明 株式会社インヴィニオエデュサーディレクター

PwC、マーサ、アクセンチュアのプリンシパルを経て現職。組織・人事／人材コンサルティングに17年間従事。『M&Aを成功させる組織・人事マネジメント』(日本経済新聞社)をはじめ執筆、講演多数。日本人材マネジメント協会 (JSHRM) 幹事、人材プラットフォーム研究会代表。

■ 土井哲 株式会社インヴィニオ 代表取締役 エデュサー

東京大学経済学部卒業後、東京銀行、マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て、1997年より現職。大手企業の次世代経営者養成の研修の企画のほか、企業の経営課題をとりあげた戦略研修、組織開発プロジェクトなどを数多く担当。著書に『プロフェッショナル・プレゼンテーション』(東洋経済新報社)等。

■ 株式会社インヴィニオ

1997年設立。「事業モデルと事業リーダーの同時開発」を目指して独自のアクション・ラーニング手法を開発。2003年より組織に内在する強みをEduce=引き出して顕在化させる「組織開発」事業を展開。インターベンションを通じた戦略・組織・人材のアラインメントに強みを持つ。取引実績は上場企業を中心に約200社。

●住所：〒105-0001 東京都港区虎ノ門5-11-1 オランダヒルズ森タワーRoP1208

●TEL：03-5733-4030 ●URL：http://www.invenio.jp

要点No. 3 投資効果のある人材の選抜～人材ポートフォリオ分析で見抜く～

1. 超難な課題

【社（社員数200名・製造業）はある程度商品がほぼ売上全額を占めていた。この状況に少なからず危機感を抱いていた同社は、日頃の研発活動や新製品の開発をもとに次世代リーダー候補者を約10名選抜し、育成施策を5年間ほど展開してきましたが、育っている感もつかないままです。このままリーダー候補の方々に育成投資を続けていくか、それとも新たなリーダー候補を選抜するかの判断のために、アセスメントを実施しました。

2. 打ち手の内容と工夫

最初に既存のリーダー候補者の方もそのリーダーとして育つポテンシャルがあるかどうかを判断するため、アセスメントは「リーダーに必要な資質」を基準に行いました。資質とは幼少期を中心に20歳頃までに形成されるもので、後天的に身につけることが難しいとされます。よって「資質」は職務の「得意・不得意」の判断に活用されます。資質を基準にしたアセスメントを行った結果、既存のリーダー候補の育ち次世代のリーダーのポテンシャルが低いという結論になりました。同社は早急のヒット商品で会社の売上を支えていたため、決められたことを決められた通りに進め、同社に負けないような環境風土を築き出すことが今までのリーダーの要件でした。ゆえにリーダー候補もリーダーに高い資質の方ばかりになったようです。即ち次世代のリーダーは既にこのコア技術を活用しながら自らの領域の幅を広げる業務を任せ、埋めたいことが求められていました。そのため、リーダー候補となる層を幅広く、若手にも当てはげて次世代リーダーに向けた投資を行うことが可能なスキルのアセスメントを行いました。その結果、新たに選出されたリーダー候補の方々のスキルは高く、既存のリーダー候補の方々は高かったです。時間と費用のコストをかけたスキルの習得は可能であることが改めて浮き彫りとなりました。この結果を受け、これは次世代リーダーの育成は新たに選出されたリーダー候補の方に集中し、既存のリーダー候補の方は個人別の投資が向いている業務へ配置換えを行うことになりました。

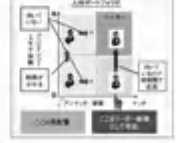
次に従来のリーダー候補に追加した育成投資は早い段階から効果が出て、翌年には既にコア技術を活用した全く新しい分野の商品を開発し、3年後には従来の社を支える事業にまで成長させることに成功しました。現在では、当時選出した候補者が組織に大きな成長を支えています。既存のリーダー候補の方も最初は「汚された」と思われ込みましたが、職務に自信を取り戻し、スキルは高かったことで活き活きと働く様子を、その活躍が社内で見守られるようになりました。

3. その後の成果

選出されたリーダー候補に追加した育成投資は早い段階から効果が出て、翌年には既にコア技術を活用した全く新しい分野の商品を開発し、3年後には従来の社を支える事業にまで成長させることに成功しました。現在では、当時選出した候補者が組織に大きな成長を支えています。既存のリーダー候補の方も最初は「汚された」と思われ込みましたが、職務に自信を取り戻し、スキルは高かったことで活き活きと働く様子を、その活躍が社内で見守られるようになりました。

4. 成功要因の総論～コア技術活用

事業と育成の関係を整理すると図のようになります。候補に投資のフィードバック、組織にスキルの高さを送り、リーダー候補者がどの位置にプロットされるかを整理したもので「人材ポートフォリオ分析」といいます。人材ポートフォリオ分析を行うと組織の育成結果や評価にとられることになり、実績を考慮したアサイン・異動配置、教育が考えられ、個々のポテンシャルを最大限に引き出す施策が打てるようになります。



要点No. 4 キャリアパスの設計～プロジェクトとアサインを工夫せよ～

1. 超難な課題

【社（社員数200名・商社）は今まで役員・部長クラスの候補は競合社から調達されてきましたが、社員のキャリアパスを上げるためのプロパー社員から調達できる候補も取りました。毎年10名の採用として、キャリアパスを具体的に設計してプロパー社員に提示し、役員まで活用できないことを社員自身が意思表明しました。しかし現実にはポテンシャルの壁にぶつかり、キャリアパス通りの昇進や異動ができていませんでした。この取り組みはプロパー社員の期待が高かった。逆にキャリアパス成長に対するモチベーションを下げた結果となり、改めてキャリアパスの設計と運用を見直すことになりました。

2. 打ち手の内容と工夫

人材は「目的と手段」で設定しますが、キャリアパスは「目的と手段の両方」とするのがポイントです。このうち、目的は明確にしておかないとキャリアパスの設計が難しくなるからです。よってD社では目的を明確に設定して、その手段をクリアした上で実際に昇進するか否かを判断する運用プロセスとしました。また昇進や異動の条件としては、ポテンシャルの壁にぶつからないよう、一歩進んだと判断するポテンシャルが低い場合、プロジェクト（以下「P」）への参加や異動を促すことで、昇進や異動を促すようにしました。例えば、全社的な企画業務を担う候補を確保したいと、本社の経営企画部でなくてもプロジェクトが実行の知りません。そこで、全社業務の企画業務の責任者に参加して経験を積んでもらうようにしました。このとき、本心が「これは本業業務ではない」という意識を高く保つよう、昇進項目にその意図を盛り込み、経営企画部として社員のコミットと意欲を促すよう取り組むべきです。

海外取引を推進する等、専門性や経験、社内への影響力が高い候補をプロジェクトに、戦略的な配置といった。現実には責任を担うことが難しい場合もあります。このときは、まず既述する業務経験を積んでから段階的に責任範囲を広げ、その役割を担うようキャリアパスを提示しました。例えば、海外取引を推進する前に、海外業務の窓口業務を担当し、海外とのやり取りでの経験と知識を身につけてもらい、次に海外取引先で業務と社内調整の役割を担わせるなど、段階的に経験を積み、より高いプロジェクトを担っていただくようにしたのです。また役員に昇進するまで必要とするポテンシャルや経験も明確にしました。多数のプロジェクト、経験を積んでもらうのが理想ですが、必要プロジェクトが多いとそれだけ昇進に等級が分かります。D社の場合は役員候補者に対し、企画の調整の経験を必須とし、海外経験はベターというルールにしました。

3. その後の成果

提示していたキャリアパスがよりダイナミックに行われるようになり、3年後に自ら手を上げて積極的にキャリアパスを目指すプロパー社員が増えました。競合社から役員が確保されてきた候補ではありましたが、今でもより高いポテンシャルの社員が役員に活用されました。そのプロパー社員に同じく状況で優秀なプロパー社員が増えたと社長から報告が来たのです。

4. 成功要因の総論～コア技術活用

異動配置は組織的なものがある程度、活用が促される等、管理が非常に大変になります。組織的な異動配置だったにもかかわらず、異動したらずっとそのプロジェクトにいたっていたことになり、育成投資を最大限に活用できるように組織と人事で役員候補者の育成状況を確保する「人材開発委員会」のような仕組みと人材データベースを整備しておくことが必要といえるでしょう。

要点No. 5 次世代リーダーの育成～人材モデルは柔軟に確保せよ～

1. 超難な課題

【社（上場・化学メーカー）は既存の次世代リーダー候補を設定し、そのモデルに沿って、10年かけてコア技術と育成施策を展開してきました。しかし業界全体で激変するグローバル化への対応が必要となり、新興国・製造拠点をシフトさせたり、国内外のM&Aを行うことが課題となりました。今まで想定していた次世代リーダー以外の人材要件を持ったリーダーの育成が必要となりました。

2. 打ち手の内容と工夫

現在は変化が激しい時代になったため、図解のように長期的プランで単一モデルのリーダーを育てていくだけでは不十分で事業の多岐化に対応できなくなりました。ゆえに次世代リーダーのコアとなる人材要件は押さえず、先々の転機や変化に対応できるように、またグローバルインディビジュアルで育成していくことがテーマとなります。戦略とビジネスに基づいた異なる次世代リーダー候補を設定し、その次世代リーダー候補に求められる資質と能力要件に沿った育成施策を柔軟に行うことが必要となります。具体的に次世代リーダーに共通するコア要件の強化を行った後、個人別の投資に応じて目標タイプを設定し、オーダーメイドの育成プランを設定し、これを実行していくことで育成スピードの加速化を図ることになります。

上記の場合、次世代リーダーのゴールを役員候補とし、人材タイプは「成功モデルをグローバルに展開する人材」「新規事業を立ち上げグローバルに展開する人材」「M&Aを成功させる人材」と設定し、これに必要な資質とスキルを具体化しました。その3つの人材要件を共通するコア人材要件を身につけるプログラムを実施した後、リーダー候補のアセスメントと面接を行い、経営育成計画を作成し、「人材開発委員会」で戦略的な配置や教育施策を協議し、「個人別の投資」を確保することに基づいてリーダー候補育成の加速化を図りました。

3. その後の成果

この施策を始めてから5年後、本社同士の対等合併と同時に海外売上を5年前に5倍にし、国内の売上と比率を同じにするという、まさにM&Aとグローバル化の両輪が同時に発生しました。ちょうどそのタイミングに本社リーダー候補が育っていたため、M&Aとグローバル化のリードを取り、成功に導きました。また「急務の成功」とまで言われるくらい短期間で成功したようですが、無事に行き届くことができたという高揚感を抑制しなくてはなりません。

4. 成功要因の総論～コア技術活用

市場環境の変化が激しいときは、あまり早い段階で目標タイプを定めるのは弊害ではありません。育成フェーズに段階を設け、途中で目標タイプの変更を繰り返していくほうが、大きな変化が発生したときにリーダー候補を合わせやすくなります。



要点No. 6 コンピテンシー開発～ネックを見極め、開発箇所と優先度を絞れ～

1. 超難な課題

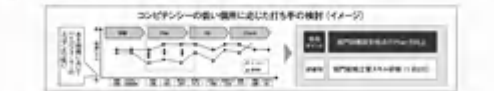
【社（社員数1,000名・ハイテク）はリーダー候補のアセスメントを実施し、個人別に強化すべきコンピテンシーを明確にし、そのコンピテンシーを習得できる候補を選定してきました。しかし、候補者の反応はいろいろの。本人や上司から「研修を受けてもコンピテンシーが向上したとは思えない」という声が多かった。コンピテンシー強化の方法を根本的に見直すことになりました。

2. 打ち手の内容と工夫

コンピテンシーは要件が1つずつ独立して存在しているものではなく、ある業務を遂行する際に複数の能力が同時に使われているもので、習得にも優先順位があります。よって最初はコンピテンシーの強い候補を選定するところからアプローチします。具体的にはP&M等の重要なコアプロセスでコンピテンシーアセスメント結果を照らし合わせると、その傾向がわかります。例えばP&Mのコンピテンシーに強いところが集中するようでしたらP&Mの現場で求められる全体のコンピテンシーを強化する。全体的なコンピテンシーが強い候補は基礎レベルの強化し、業務のコアプロセスにかかわらず1ヵ所に強みがあるようでしたら、そのコンピテンシーのみを強化するという育成方法が考えられます。P社の場合はP&M全体のコンピテンシーが低かったため、P&M全体の強化を行うカリキュラムを設計しました。育成のカリキュラムでは、各コンピテンシーに応じた学習方法があり、優先順位に沿って身につけるよう設計します。具体的には、P&Mの現場で開発能力、分析的思考、機能的思考の3つのコンピテンシーを強化する。経験がないと分析や機能的に理解することもできないので、最初に開発能力を身につけられるようにします。次にその開発を促すノウハウ、最後に機能的思考を身につけられるようP&MとOJTを組み合わせてデザインしました。

3. その後の成果

P社ではP&M現場でのコンピテンシーを優先順位に沿って学習するカリキュラムを行い、半年後に効果測定を行った結果、コンピテンシー全体の伸びは以前（全般的な研修開発を実施していたとき）よりも3倍のスピードで高くなりました。



4. 成功要因の総論～コア技術活用

コンピテンシーモデルを作成するときはハイパフォーマーにインタビューすると、自身の経験から習得の優先度や方法を教えてくれることが多いので、それをコンピテンシー開発時の研修設計に活用できます。一度ハイパフォーマーに聞いた上で内容を精査すれば、自社の現場にフィットしたコンピテンシーを効果的に学習できるカリキュラムを開発できます。