

「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)

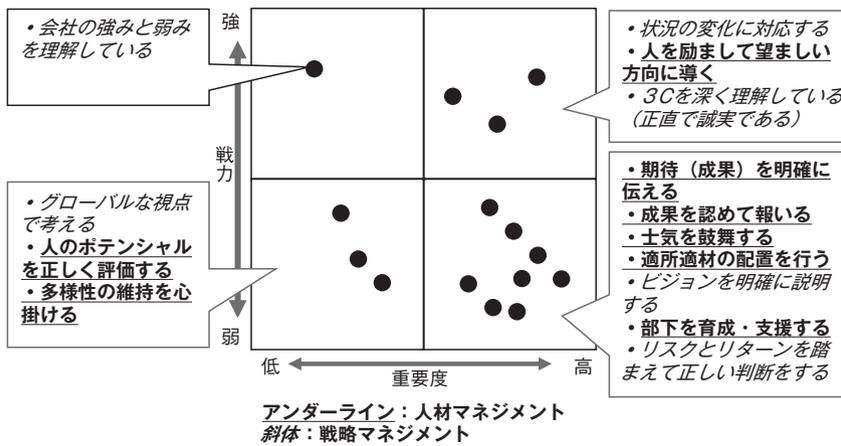
組織・育成・人事コンサルタント。大学卒業後、研修会社やコンサルティング会社を経て2004年に独立。これまでの顧客企業は240社、研修やワークショップの受講者は5万人を超える。アセスメントを活用したタレントマネジメント(サクセッション・プラン)や配置と育成、サーベイを活用した組織変革、エンゲージメント向上を得意としている。現場に基づいた指導で着実に成果を上げている。



■ 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/prt/

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。

「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	
4	
5	
6	

第2回 次世代経営幹部育成研修対象者の選抜

1. 候補者の見極め

タレントプールに集めるべき次世代経営幹部研修の対象者は、前回述べたように、35歳以下の主任・課長クラスで、優れた業績を有し、次世代経営幹部としての特性・スキルを持ったポテンシャルの高い人材である。そうした人材を選抜するには、以下の3つの視点で候補者を可視化することが重要である。また、3つの視点いずれかに偏ることがないように、バランスよく見極めることも忘れないようにしたい。

- ①求められる実務経験・スキルとの適合性
- ②企業理念や組織文化との適合性
- ③候補者の潜在的な資質と求められる経営者像との適合性

「①求められる実務経験・スキルとの適合性」と「②企業理念や組織文化との適合性」に関しては、多くの企業で検討されてきている。対象者の実務経験は人事情報を照会すればよく、スキル・マップを導入している企業では、取得されたスキルも可視化できているからだ。また、対象者の企業理念や組織文化との適合に関しては、上長の見立てや評価履歴、360度評価、面談、論文審査などで確認することができる。

しかし、「③候補者の潜在的な

資質と求められる経営者像との適合性」について見極めるための有効な手段を持っている企業は少ない。目に見えない潜在的な資質を可視化するのは非常に困難だからだ。マクレランドの「冰山モデル」でいうと、「①求められる実務経験・スキルとの適合性」と「②企業理念や組織文化との適合性」は冰山が海面から出ているほんのわずかな部分であり、対象者のほんの一部しか表していない。しかし、人間の資質の大部分は、水面下の目に見えない潜在的な資質である。潜在的な資質は遺伝や幼少期から青年期の環境から形成され、ほぼ一生変わることはない。それゆえ、経営者としての潜在的資質を持っているかどうかを見極めることが一番重要な要素なのである。

潜在的な資質とは、認知能力や性格（行動特性）、ポジション（職務）への興味や動機などを指す。「①求められる実務経験・スキルとの適合性」と「②企業理念や組織文化との適合性」について判断基準をクリアしていても、本人の潜在的な資質が「求められる経営者像」に適合していなければ、その人物が経営者として成果を上げることは難しい。実際、本人が疲弊してしまい、経営チームもまともならず、企業文化や業績にネガティブな影響を及ぼす例をいくつも目にしてきた。

2. 求める経営者像を数値化する

ここでは次世代経営幹部候補者の発掘によく活用されているアセスメント・ツール『ProfileXT』（以下PXT）を例として経営者像の可視化の方法を説明する。PXTは開発から30年の歴史があり、125ヵ国・33言語で展開されており、全世界で4万社に導入され、5,000万人の回答者がいる。日本国内でも2011年から展開され、製薬・通信・小売・飲食・印刷・金融・化学・住宅等の様々な業界で活用されている。

(1) 求められる経営者像の可視化

ある職種に必要とされる潜在的資質のことを「パフォーマンスモデル」と呼ぶ。「求められる経営者像」のパフォーマンスモデルを構築する方法を説明する。

まずは、現経営陣へのインタビューや「職務分析サーベイ」などを活用しながら、経営理念や組織文化を考慮して作っていく。また、現経営陣にアセスメントを受けてもらい、彼らの潜在資質の分布を参考にする。経営陣へのインタビューでは「求められる経営者像」を語ってもらい、それをPXTの指標と紐づけていく。「職務分析サーベイ」は15分ほどで回答でき、経営者に何を求めるのかという57問の設問に答えてもらうことで、パフォーマンスモデルの仮

■ 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/

設定ができる。

そして、現経営陣にアセスメントを実施することで、彼らの潜在資質の分布からパフォーマンスモデルの仮設定が可能となる。最後に、仮設定のパフォーマンスモデルを基準に、経営理念や組織文化をパフォーマンスモデルに落とし込んでいく。例えば、経営理念に「挑戦」や「イノベーション」という言葉があれば、パフォーマンスモデルでも「エネルギー」や「決断性」、「クリエイティブ」といったPXTの指標に置き換えて構築する。

(2) 科学的なアセスメント

PXTには314問の設問があり、認知能力や行動特性、仕事への興味といった潜在資質を明らかにする。PXTを候補者に実施することで、職業DNAといわれる潜在的な資質が数値化される。PXTで潜在的資質として数値化される領域は、「思考スタイル」「行動特性」「仕事への興味」の3分野で、1～10のスコアで表示される。

① 思考スタイル

「思考スタイル」は、情報処理や学習の速さ、論理的思考、推理能力、問題解決能力を明らかにするものである。「言語スキル」「言語的推理」「計算能力」「数的推理」の4つの指標とその総合指標である「ラーニング指標」の計5つの指標があり、10段階で示される。

② 行動特性

「行動特性」にはエネルギー、社交性、決断性、協調性など9つの指標がある。「行動特性」は、回答者にとって自然で無理のない振る舞いを明らかにするものであり、思考スタイルと同様、10段階で示される。これにより、経営者として求められる行動ができるかどうか、経営者が周りの環境にすんなりなじめるかを把握できる。

③ 仕事への興味

「仕事への興味」は、回答者が興味を引かれ、動機づけされる仕事をクリエイティブ、機械・作業、人的サービス、事業開発など、6つのカテゴリーに分け、そのなかから上位3つが示される。

-----【「仕事への興味」の例】-----

クリエイティブ：創造性や想像力、独創的で美的センスを必要とする活動

機械・作業：外で行う作業や、道具や機械を使った仕事

人的サービス：人を助ける活動や、誰かと一緒に仕事をする、自発的な支援活動

事業開発：説得力を活かしてアイデアを示す、セールスなどに伴う活動

(3) 選抜方法～アセスメントの方法と経営者像とのマッチング～

パフォーマンスモデルを構築し、候補者群へのアセスメントが

図表 ジョブマッチ率レポート抜粋



完了したら、候補者群と経営者のパフォーマンスモデルとのマッチングを行う。マッチ率は、「思考スタイル」「行動特性」「仕事への興味」の3分野それぞれのマッチ率とそれらを合わせた「総合ジョブマッチ率」がパーセンテージ(%)で表示される(図表)。パフォーマンスモデルは、各指標のスコアの太棒で示され、スコアが外れていると別色で示される。図表の例では、総合ジョブマッチ率が82%であり、適合度が高いといえる。このデータを後継者候補選抜の判断基準の1つとして活用する。

なお、前回述べた「経営人材に求められる特性・スキル」のうち、①正直さや誠実さ、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など、PXTの測定指標に存在しないものは、コンピテンシー・モデルによる評価や上長の見立て、360度評価での見極めが必要である。

「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)を社内を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。

「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	
6	

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

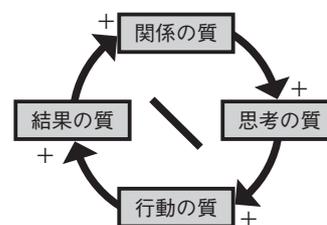
日程	ゴール/ワーク	内容
6月	チーム結成とテーマ設定	・全体像、組織の強みの発見 / テーマ選定 (ワーク) ・データ収集と分析の進め方 (インプット) ・リフレクション (自身の振り返り)
6～7月	ワーク	・データ収集と分析：戦略的方向性の検討
7月	戦略的方向性の設定	・進捗状況の発表・フィードバック ・事業の再定義 / 事業ドメイン (インプット) ・ビジョンの設定 (ワーク), リフレクション
7～8月	ワーク	・追加調査 ・事業ドメインの検討
8月	ビジョンの設定	・進捗状況の発表・フィードバック ・収益構造・境界の設定と期待成果算定 (インプット) ・リフレクション
8～9月	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。