

## 経営幹部育成関係

### Q 将来の経営幹部を育成する際には、社長・役員を関与させるべきか

将来の経営幹部育成に向けた選抜人材教育を進めたいと考えています。その際に、人事部門だけで実施するのではなく、なんらかの形で、社長や役員に関与してもらったほうが、効果が得られるのではないか——という意見が出ていますが、いかがでしょうか。

また、なんらかの形で関与させる場合、どのような方法が考えられるか、留意点と併せてご教示ください。  
(千葉県 C社)

### A 人事部門だけではなく、社長や役員に関与してもらったほうが、効果が上がる。逆に、社長や役員が関与しない場合、育成は限定的になる

回答者 古野庸一 ぶの よしいち リクルートマネジメントソリューションズ  
組織行動研究所 主任研究員

#### 1. 将来の経営幹部育成は、社長や役員の本職の仕事

結論からいいますと、人事部門だけではなく、社長や役員に関与してもらったほうが、経営幹部育成の効果が上がります。逆に、社長や役員が関与しない場合、育成は限定的になると考えられます。

会社を将来にわたって発展させていくという観点で考えますと、将来の経営幹部育成は、社長や役員の本職の仕事です。

しかしながら、社長や役員は、計画的な育成に対して、ポジティブでないというケースも結構あります。多くの社長や役員自身は、計画的な育成によって、育てられたわけではないからです。「計画的な育成ができるのか」「できるとしてもコストに見合うのか」「計画的に育成しなくても勝手に育ってくるのではないのか」「育っていなくても役員や社長というポストに就けば必要に応じて成長するのではないのか」「そもそもだれが役員をやっても

同じじゃないのか」というような疑念を抱いています。疑念が強ければ、計画的な育成にネガティブになります。

そのような会社において、人事部門としては大事だと思いながら、なかなか社長や役員の本職のコンセンサスがとれないということがあります。そのまま人事部門が独自に育成を行ってしまうという結果になることもあります。

多くの会社では、経営者育成に関して、経営本職で、きちんと議論をしていないようにみえます。企業内教育は、成果が分かりやすく、長期レンジの観点が必要です。ゆえに、論理的な議論がしにくく、印象論、感情論で判断されるケースもよくあり、いずれにせよ、きちんと議論されていないようにみえます。

一方で、経営者の手腕で、業績が大きく変わった事例は、洋の東西を問わず、枚挙にいとまがありません。計画的な育成はどのようにすれば可能か、コストと見合うようにするにはどうすればいいのか、効果が上がるためにはど

うすればいいのかというような建設的な議論はできるはずですし、長期的に業績のいい会社ほど、そのような議論ができているようにみえます。そのような議論ができる土壌を整えていくために、他社事例を蓄積して、社長や役員にインプットしていきながら、徐々にその気にさせていく努力が必要となるでしょう。

## 2. 三つの観点

社長や役員の実務としての経営幹部育成という観点に加えて、「育成の方向性」「育成の方法」「育成の内容」という観点で考えてみましょう。

### [1] 育成の方向性

まず、「育成の方向性」という観点です。どういう経営者に育てていくのかという方向性がない中で、育成計画を作ることはできません。

ここでいう育成計画というのは、だれに、どのような方法で、どのような内容を、どのぐらいの期間、育成を施していくのかということを示します。どういう経営者に育てていくのか、つまり次世代経営者像の策定は、人事部門だけではなく、社長や役員の間が必要になります。厳密に言えば、5年後、10年後の環境予測、自社のポジショニングを見据えたうえで経営者像を考える必要があります。その場合に、人事部門だけで考えるのには限界があります。そういう意味で、社長や役員の間が必要になってきます。

### [2] 育成の方法

次の観点が「育成の方法」です。

経営幹部育成を考えたとき、仕事を通じての育成ということが視野に入ってきます。実際、多くの経営者が仕事を通じて成長しています。そうしますと、幹部候補生に、どういう仕事を与えていくかということが育成の核になってきます。現在の仕事の延長線での仕事というものもありますが、異動させて育成していくほうがより多くの成長が見込めます。人は、やったことがない仕事に直面したとき

に、今までと違う知識、スキル、見解が必要になってきます。そこで学び、成長します。ゆえに、異動は成長の宝庫といわれています。若いうちから関係会社の役員をやらせるケースなどもそれに該当します。

しかしながら、幹部候補生は、所属している組織のエースであるということが容易に考えられます。そうしますと、育成のために異動させようと思っても、異動させられないケースがよくあります。異動の強制力を発動させるために、人事部門だけではなく、社長や役員の間が必要になってきます。幹部候補生はコーポレート人材として扱い、人事権はコーポレートに移し、囲い込みを避けるコンセンサスを初めにとっておくことが理想です。

### [3] 育成の内容

三つ目の観点が、「育成の内容」です。何を学ばせるのかということです。

仕事を通して学べるものは、対人スキル、対課題スキル、業務に密着した知識/スキル、経営観と、幅広くあります。一方で、財務会計やマーケティングなどの経営知識を体系的に学ぶには、Off J Tの教育が必要になってきます。

また、コア・バリュー（核となる価値）、フィロソフィー（哲学）など、その会社で大事にしている価値観をあらためて共有するために、多くの会社がOff J Tの教育を経営者候補に行っています。そのような教育内容は、まさにその会社のコアですから、社長や役員レベルでのコンセンサスが必要ですし、場合によっては、社長や役員自らに講義してもらう必要性もあります。

## 3. まとめ

以上をまとめますと、「将来の経営幹部育成は、社長や役員が関与しなければならない仕事である」という観点、「育成の方向性」「育成の方法」「育成の内容」という三つの観点から考えて、経営者育成は、社長や役員の間が必要ですし、関与しなければその効果は限定的であるといえるでしょう。