

選抜型のリーダー人材育成

田浦里香

競争環境が厳しくなるなかで、将来、経営の舵取りを担う力量が期待される人材を、早期に選抜して育成する企業の動きが、最近目立っている。こうした選抜型のリーダー人材育成を効果的なものとするためには、体系的な選抜方法や選抜基準の整備、適切なテーマでのアクションラーニングを通じた実践的な課題解決力の向上、経営トップの関与などの環境整備、受講者一人一人の成長度合いのモニタリングとキャリア設計が必要である。

トユニバーシティを設置する企業が出現した。ゼネラル・エレクトリック社が1953年にニューヨーク州クロトンビルに設立したリーダー研修センターは、その先駆けである。

近年、先発国である米国でも、コーポレートユニバーシティがにわか急増している。現在、米国には約2000のコーポレートユニバーシティが存在するが、実は83%が設立5年以内の、比較的新しいものである(コーポレート・ユニバーシティ・エクステンジ社調べ、2002年)。

このように戦略的な人材育成の気運が急速に高まっている背景には、人材育成に関わるニーズの変容がある(図1)。すなわち、知

次世代リーダー人材の選抜育成の動き

将来、経営の舵取りを担う力量が期待される人材を、早期に選抜して育成する企業の動きが、最近目立っている。

従来は、全社員を対象に知識や技能を付与する、一律底上げの社員教育が行われてきた。それに対して近年は、企業を率いるリーダー(経営者または組織を率いる上級管理職)として潜在力が見込まれる人材に的を絞って資源を集中投下し、知識や技能だけでなく、それを活用しながら現実の問題・課題を解決する実践力を身に付けさせる方向へ移りつつある。

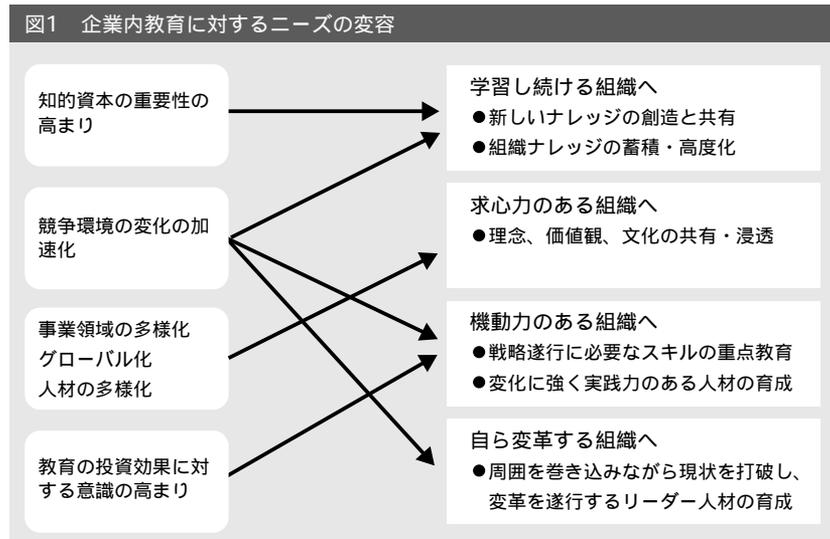
戦略的な人材育成を行う企業が急増している背景

企業が求める人材を戦略的に育

成するための企業内教育機関は「コーポレートユニバーシティ」と呼ばれている。これは、人材育成の根底に確固たる人材戦略が存在する点で、単に業務上必要な知識や技能を習得させるだけの従来型の社員教育とは異なる。

米国では、早期からコーポレー

図1 企業内教育に対するニーズの変容



的資本の重要性の高まり、競争環境の変化の加速化、事業領域や人材の多様化、教育の投資効果に対する意識の高まりなど、人材育成をめぐる環境が大きな変化を見せるなかで、企業は次のような対応を迫られるようになった。

第1に、知的資本の重要性が高まるなかで、激しい競争に生き残るためには、企業は絶えず新しいナレッジ（知識）を創造して蓄積し高度化していく、学習し続ける組織でなければならなくなった。

第2に、社員が一体感を持って経営ビジョンに向かって邁進するためには、求心力のある組織でなければならず、そのためには企業独自の理念や価値観、文化を社員すべてが共有する必要がある、と認識されるようになった。

第3として、目まぐるしく変化する競争環境のなかで企業が機動力を発揮するためには、総花的な研修ではなく、自社の戦略を遂行するうえで必要なスキルに焦点を絞って、真に変革を実現する力のある人材を育成する必要性が高まったことがあげられる。

第4に、企業が自ら変革する組織となるためには、周囲を巻き込みながら現状を打破し、変革を遂行できるリーダー人材への要請が

高まったことがある。

選抜型リーダー人材育成の2つのタイプ

リーダー人材を戦略的に育成しようとするとき、多くの場合はマネジャー以上の階層が教育対象になる。その際、マネジャー層の全社員を教育対象とする場合と、一部の有望な人材を選抜して、少数精鋭の教育を行う場合とがある。日本企業の間では、後者の選抜型育成を行うケースが顕著に増えている。

そこで本稿では、選抜型リーダー人材育成のあり方について、教育の目的と内容により分類される2つのタイプを紹介する（図2）。

（1）次世代経営者発掘・

育成タイプ

経営者としての潜在力が期待で

きる人材を選抜し、彼らに対して経営理念やコアバリュー（中核的価値）の浸透を重視した内容の教育を行うタイプのものである。

その背後には、次世代の経営の舵取りを担う経営者として最もふさわしい人物を、早いうちから時間をかけて選び出そうという戦略的な意図がある。また、そうした役割を担う人物は、自社の理念や価値観、連綿と培われてきた企業文化を血肉とし、全社員が目標とすべき人材像を体現しているような人物であるべきだという思想がある。

このタイプの最も典型的な例は、前出のゼネラル・エレクトリック社の場合である。マネジャー以上の各階層からCEO（最高経営責任者）が自ら対象者を選抜して、クロトンビルで実施される教

図2 選抜型リーダー人材育成の2つのタイプ



育プログラムに参加させる。

プログラムは、同社が抱える現実の経営課題をテーマとしてその解決策を考える、いわゆるアクションラーニングの形式である。アクションラーニングを通じて、座学で学ぶ経営関連の知識・スキルだけでなく、実践的な課題解決力をも体得させることが狙いである。そして何よりも、プログラムの過程において、同社の理念や価値観を徹底的に身に付けさせることが重要視されている。

(2) テクノクラート養成タイプ

企業を牽引するリーダーとして成長が期待される人材を選抜して、経営に関する知識やスキルを教育するタイプである。経営幹部を官僚化させるのではなく、戦略の構築や課題解決策の考案に高い能力を持つと同時に、現実に結果を出すことのできる経営のエキスパートを育てようという考え方に基いている。

したがって、次世代経営者発掘・育成タイプが企業理念や価値観の教育を重視するのに対して、このタイプは経営における実践的な課題解決力の育成を重視する。また、変革を遂行するために周囲の人を巻き込んでリーダーシップを発揮できるよう、コミュニケーションスキルを身に付けさせることにも重点が置かれることが多い。

このタイプの例としては、米国ブルデンシャル・ファイナンシャル社などがある。

日本企業が取り組むうえで留意すべきポイント

今後、日本企業が選抜型のリーダー人材育成を進めていくなかで、次の4点が成否を決める鍵となる。

第1は、対象者の選抜方法や選抜基準を体系的に整備することである。

第2に、アクションラーニングのテーマ（自社の経営課題）の設定に十分に知恵を絞って、学習効果の高いものにすることである。

第3として、アクションラーニングをめぐる条件（経営トップの関与、参加者への動機付け、適切なメンバー選定など）の整備に、最大限、注力することがあげられる。

第4に、受講者のプログラム修了後の成長度合いを継続的にモニタリングし、どのようなポストに配置して経験を積ませるか、個々の受講者のキャリアを計画的に設計していくことである。

「NRI Consulting NEWS」2003年7月号より転載

.....
田浦里香（たうりりか）

経営コンサルティング一部副主任コンサルタント