

HRガイド

次世代リーダーのを見つけ方・鍛え方

—不確実な時代に挑戦していく幹部社員の選抜・育成法—

(株)トランストラクチャ シニアパートナー 吉岡宏敏

■ 中期末上げと、短期集中育成で挑め

年功積み上げ方式でのリーダー登用ではもはや時代環境に対応できない、とする声は年々勢力を増している。しかし、むやみに若手を登用しても、サプライズこそあれ、事業運営がうまくいく保証にはならない（まず本人が潰れる可能性が高い）。一見、年功に見えても、その積み上げの過程で厳しくも適切な幹部教育を課し、その結果を反映させて選抜・登用していくのが現実的かつ積極的な組織強化策といえるだろう。著しく不確実な時代に事業・組織を発展・存続させていくには、優秀な幹部の出現を待つのではなく、見つけて、鍛えて、育て上げていくスタンスが求められる。

本稿では、3年ほどかけて管理職層全体を底上げしていく（そこからタイミングに応じて幹部登用していく）方法と、あらかじめアセスメント等で見込んだ人材を6ヵ月程度の期間で鍛え上げていく方法の、2パターンを紹介している。基本的には、現実課題のなかでリーダーシップの本質を体験的に学習させていく進め方になる。加えて、会社の方針を明確にし、本人の意欲を維持し、評価制度などと整合性を図るといった組織インフラの整備も成否に大きく影響する。内外のリスクが高まり、競争の激化する新時代を闘っていくのは、これからの幹部たちである。次世代リーダーの育成は経営人事の義務といえるだろう。（編集部）

■ 吉岡宏敏（よしおか ひろとし）

東京教育大学理学部応用物理学卒業。ウィルソンラーニング・ワールドワイド(株)コーポレート・コミュニケーション事業部長等を経て、(株)ライトマネジメントジャパンに入社。同社代表取締役社長に就任後、現職。人材フローマネジメントとキャリアマネジメントの観点から、日本企業の組織人材開発施策の企画・実行支援に数多く携わり、人事コンサルティング、セミナー等でも活躍中。著書に『職はインターネットにあり』（NTT出版）、『ソーシャル・リプレイメント仮説』（ユー・ピー・ユー）、ほか。

■ 株式会社トランストラクチャ：

●〒102-0083 東京都千代田区麹町6-1-25 上智麹町ビル

●TEL：03-5213-3931（代表） ●FAX：03-5213-3831

●URL：http://www.transtructure.com

CONTENTS

1 次世代リーダー論議の概要

- (1) 育成対象の2つの考え方
- (2) 次世代リーダーの要件とは何か
- (3) どう見極めるか
- (4) リテンション&アトラクションに留意

2 なぜ次世代リーダーなのか

- (1) リーダーになってからでは遅い
- (2) 評価の限界
- (3) 教育の選択と集中

3 次世代リーダーの要件

- (1) 3つの“あるべき姿”を検討する
- (2) ギャップの可視化に始まる
- (3) リーダーシップという必須要件

4 選抜と育成の考え方

- (1) 選抜フェーズ
① 自薦方式／② 他薦方式／③ アセスメント方式
- (2) 育成と見極めのフェーズ
① 実践指向の内容で／② 個別指導で動機づけ
- (3) リーダーへ登用するフェーズ

5 育成プログラムの実際

- (1) 3年間育成モデルの例
- (2) 6ヵ月間選抜育成モデルの例

6 ロイヤリティの醸成と育成のインフラ

- (1) 役員クラスのメンターを参画させる
- (2) 成果志向の評価制度を整備する