

コンサルティングレポート

経営承継シリーズ 次世代の経営幹部をいかに育成すべきか

(幹部候補の選定方法、ジュニアボード等)

～ 経営の体験を通じて意識改革を促し、社内変革も同時に実現させる～

コンサルティング事業本部 大阪ビジネスユニット 経営コンサルティング部 チーフコンサルタント 小松創一郎

1. 座学研修だけでは育たない

経営承継に関するレポートの第1回目(前回)では、経営承継の全体像についてご説明させていただきましたが、本稿では、経営承継の中でも特に重要な次世代経営幹部育成について述べていきます。

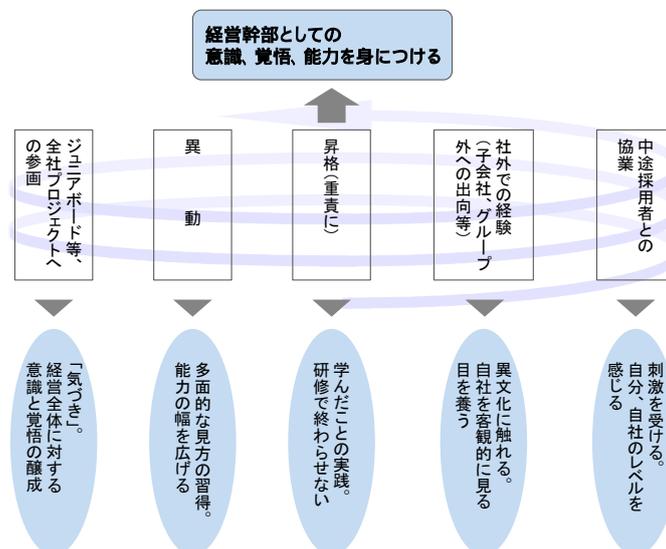
次世代経営幹部育成というと、すぐに座学の研修を思い浮かべる方も多いと思いますが、研修が全てではありません。また、知識を詰め込むだけでは、経営幹部を育てることはできません。経営幹部とその他の管理職、一般社員との最も大きな違いは、「意識」と「覚悟」です。

「意識」とは、どのような高みから、仕事、会社、業界、経済環境を見られるかです。より高い視点を持たせるには、次世代経営幹部として育てたい方の意識を変革する必要があります。「覚悟」とは、会社の全てのことを(少なくとも自分の知り得る範囲については)、自分のこととして受け止められる、何か困難やトラブルがあっても、是が非でも会社にとって最適な結果に結び付けようとする意思のことです。

この「意識」と「覚悟」を身に付けてもらうために、研修に限らず、異動、昇格、社外での経験、中途採用者との協業等の刺激を上手く組み合わせ与え、会社として、幹部候補者が変わるきっかけを作ることが大切です。(如何にして「気づき」を与えるかです。) そのように一体となった取り組みがあって初めて、研修も生きてきます。

研修については、座学の他に、実際の経営課題を解決してもらう中で意識変革を行っていく「ジュニアボード」と呼ばれる実践的な手法があります。ボードとは役員会のことを指しますので、中堅・若手による疑似的な役員会という意味です。実際の事例として、富山県に本社のある株式会社スギノマシン様との取組事例を週刊ダイヤモンド(2017年11月11日号)で紹介していますので、こちらも合わせてご覧ください。それでは、具体的な解説をして参りましょう。

次世代経営幹部育成の取り組み



2. 誰を選ぶのか

育成はいろいろな施策を組み合わせで実施していくものですが、その前に、そもそもどのような人物を幹部候補者として抜擢していけばよいのでしょうか。

現経営者がお目付け役として残していく1、2名の古参幹部とは違い、後継者の腹心、参謀として動いてもらう方がこれにあたります。後継者の考えを共有し、その意向に従って会社を後継者と時代に合った形に変革していく中核となる方です。

適性としては、次のようなポイントが挙げられます。

経営幹部としての意識、覚悟がある

現状を変えて行こうという問題意識を持っている

事業の運営者として、一定程度持っているべき技能、知見(専門的な能力)がある

後継者との円滑な関係(そりは合っても、べったり過ぎない)

人の上に立つものとしての品性、ふるまい(初めから練られていなくても、その素養、片鱗が見受けられる)

社内での一定程度のよい評判(部下に嫌われているような人物ではいけない)

これら全てについて満遍なく高いレベルで持っている人はいませんが、どれかが大きく欠けている方は幹部候補者として相応しくありません。

3. どのように見極めるのか

適性や見るべきポイントが決まったとしても、実際、たくさんの従業員の中から誰がよいのかをどうやって見極めればよいのでしょうか。

当然、これまでの実績や評判も参考になりますが、それだけではバイアス(偏見)がかかってしまうかもしれません。また、経営トップや選定を行う方々が、全ての管理職等を十分に把握できているわけではありません。やはり、直接面談をして判断していくことが必要です。

とはいえ、管理職、従業員全員との面談は難しいでしょうから、少し広めに対象者を選んだ上で、面談を行っていくことが現実的です

ただ、面談をするにしても、とりあえず会って話をしてみるというだけでは、短時間で適性を見極めることにはつながりません。そこでお勧めするのが、あらかじめ経営に関するアンケートを行っておき、その回答をもとに面談を行っていくというやり方です。これなら、面談時間を効率的に使えますし、面談対象者を比較しやすくなります。

また、アンケートの質問は平易であるけれども、答え方によって、回答内容に差が出るものがよいでしょう。

例としては、次のようなものが挙げられます。

(他社と比較して)自社の強みと考えられる点は何か

(他社と比較して)自社の弱み、課題と考えられる点は何か

弱み、課題をどう克服、解決していくべきか

担当している部門の課題は何か

課題をどう解決していくべきか

どのような会社の将来像を描いているか

あえて、平易な質問を投げかけ、その回答の仕方、考える範囲、視点を見ることで、普段、その候補者がどのような

意識、目線で仕事をしているのかが如実に現れてきます。課題解決策の内容を見ることで、自ら深く考えた意見なのか、それとも受け売りなのかの確認やポテンシャルを測ることができます。

大切なのは、会社全体を意識している、もしくは意識しようとしていること、常に問題意識を持っているか、問題に気が付いているかということ、回答内容、考え方に論理性、合理性があるかということです。回答の内容により、興味関心がどこにあるかもよく分かります。対人面を多く述べる方は、部下や上司とのコミュニケーションに重きを置き、腐心しているのでしょうし、市場動向に関することを多く述べる方は、そのようなアンテナをよく張っていると推測できます。他部署や部下に関わることに對しても、話し振りに、人間性や性格もある程度見えてきます。

この面談の結果と、これまでの業績、評判とを総合的に見ながら、候補者がどのような人物なのか、適性があるのかどうかを判断していきます。

4. 心理テストの活用も一つ

また、心理テストにより、判断を補足することも 1 つの手段です。主にこれは、候補者の性格傾向を知ることに用います。これまでの評判だけでは、どうしてもバイアスがかかってしまうことがあります。特に中堅・中小企業では異動も少なく、一度何らかの評判が立ち、レッテルが貼られてしまうと、よい意味でも悪い意味でも、それが常に付いて回ります。実際は、そのレッテルが貼られてから、本人が変わっている可能性も十分にあるにもかかわらずです。

弊社のコンサルティングでは、性格に関する質問を行い、その回答結果を点数に置き換えることで人物の特徴をつかむ心理テストや性格診断をお客様とともに行うことがあります。ただし、心理テストにはさまざまなものがありますが、どんなに精度の高いものでも、7 割程度の確度であるとも言われていますので、あまりその結果のみにとらわれ過ぎるのはよくありません。場合によっては、複数のテストを活用して、比較検討する方法もあります。

心理テストには、情緒的な特性などについて検査することで、情緒が安定しているか、積極的か、外向的か等についての結果が出てくるものがあります。また、コミュニケーションの取り方にどのような傾向があるのか等を検査できるものもあります。これらは、経営者としての見識等に関わるものではなく、性格面に関わるものです。

こういった心理テストに加え、コンサルタント等の外部専門家による面談も、社内のバイアスを取り除いて評価する一つ的手段となります。実際、そのようなご依頼をされる場合も多くありますし、それで新たにスポットライトが当たる方もいらっしゃいます。

5. 研修等の取り組み後の判断も大切

これまでの評判、実績、アンケート、面談結果、心理テストの結果等を用いて総合的に候補者の適性を判断することになります。しかし、これはあくまでも一時的な評価にしかありません。

研修等、意識を変えるきっかけを与えられた後に大きく成長したり、隠れていた能力が芽を出す方もいます。お勧めするのは、これまで述べてきた手法で一次スクリーニングを行い、次に研修、異動等、意識変革のきっかけを与えた後で再検証し、最終的に候補者を絞り込むことです。

経営幹部として重要なのは「意識」と「覚悟」ですが、これは徐々に醸成されるというのではなく、また、誰かが与えるものでもなく、本人が何かをきっかけにあるとき急にふっと気付く、スイッチが入るというものです。(気付き)

そのため、短期間で見違えるように変わる方もいらっしゃいます。研修、異動、何か特別な新しい仕事、尊敬できる人との出会い等をきっかけに急に変わるものなのです。それらを効果的に作り出していくために、意図的に研修などは行われるべきです。

では、その具体的な方法として、ジュニアボードという研修手法を説明します。

6. ジュニアボードとは

実際の経営課題そのものを解決してもらう中で意識変革を行っていく研修手法の1つが、ジュニアボードです。若手、中堅クラスの社員、もしくは、中堅幹部を経営上の諸施策の解決のために部門横断的に選抜し、その解決策を検討するためのプロジェクト活動を実施し、最終的に経営陣に対して具体的提言を行わせる活動やその集まりを指し、疑似役員会とも言われます。提言だけでなく、提言内容の実現に向けた活動を行う場合もあります。

ジュニアボードで扱うテーマは多岐にわたりますが、最も多いのは、将来のビジョンや中期経営計画の策定です。他に新規事業開発、部門横断的な業務改善、海外事業戦略の策定・見直し等もあります。企業規模、選抜するメンバーのレベルにもよりますが、ジュニアボードの案がベースになって、会社の中期経営計画が策定される場合もあり多々あります。

この取り組みのポイントは幾つかあります。まず、部門横断的にメンバーを集め、全社的な課題、テーマについて検討してもらうことにより、これまでややもすると自部門中心のタコつぼ化した考え方に慣れてきた候補者に、全社的な視点を持ちやすくすることです。どのような課題、テーマであっても必ず、まず初めに経営環境の分析をメンバー全員で行ってもらうこともお勧めします。職場、部門、役職から離れて、経営者の視点で会社を俯瞰的に捉え直すきっかけを用意するのです。

もう1つのポイントは、課題やテーマの検討は、事務局やコンサルタントが行ったり、指示したりするのではなく、できるだけメンバー自らに主体的に行わせることです。ただし、検討の仕方や分析の仕方については、専門家の指導が必要です。座学で手法の説明を受けるだけではなく、実際の課題解決の検討に時間を多く割くところに、このジュニアボードの意味があります。進行に応じた適切なフォローが必要です。

与えられたテーマに対して、「客観的な事実の把握、整理」から入り、「課題の本当の原因(真因)を突き止め」、それに対して、抜本的な解決策を導き出します。解決策に至るまでの「合理的な立論」や、経営陣等に「わかりやすく示すようにする(資料作成とプレゼンテーション)」ということも重要です。ポジションパワーのない方が、上の方を説得するには、「事実」、「合理性」、「明快さ」が必須だからです。

多くの場合は、2週間に一度集まって、チームごとに検討してきた内容をぶつけ合い、お互いに不足点や次のミーティングまでの課題を確認する形式で進めます。そして、さらに2週間をかけてチームごとに検討を行い、これを繰り返して行きます(1チームはだいたい4名が適しています。メンバーが誰も手を抜くことなく、なおかつ1人ひとりの負担が大きくなり過ぎないからです。このチームが2~4つくらいで全体として8~16名の編成が一般的です。)

課題の解決策を導き出すまでの期間は、おおよそ半年間の場合が多いです。その間に中間報告と最終報告を役員陣に行います。候補者が多い場合は、数年間にわたってメンバーを替えて行われる場合もあります。

ジュニアボードの行い方

項目	内容
プロジェクトメンバー	8名から16名程度 30歳代後半から50歳前まで(検討テーマによる)
プロジェクト期間	半年から1年
ミーティング開催頻度	2週間に1度程度 1回3時間から半日(場合によって終日) 毎回ミーティングの最後に、検討のステップに合わせて、課題を出し、ミーティングの間の期間も検討を継続してもらう
チーム運営	・プロジェクトリーダー、サブリーダーを任命 (経営陣、事務局で決める場合、メンバー内の自薦・他薦で決める場合等) ・運営ルールの制定
アウトプット	経営陣への提言資料、必要に応じて社員への説明資料、 提言に至った分析、検討資料
提言方法	役員陣に対して、全メンバー出席のもとで、リーダーが発表
事務局の役割	全体の枠組みづくり(メンバー選抜、テーマ設定、各回の議題設定)、ミーティング時のファシリテーター、 経営陣との調整、検討の方向性の微修正、情報・フレームワークの提供 (リーダーの経験、成長度合い、慣れ度合いにより、ミーティング時における役割は変わる)

7. 進め方のポイント

課題に取り組むにあたっては、情報の提供と秘匿が大切です。全社的なテーマを客観的に検討していくためには、会社の持っている経営情報が必要になります。メンバーの多くは、各部門の限られた業務にしかタッチしていないので、多くの経営情報は初めて見るものとなります。経営情報は安易に提供してよいものではありませんが、経営幹部としての意識を醸成していくためには、より経営の生々しいところも見てもらう必要があります。現実を見せることにより、経営者と同じ目線に立つことができるようになるのです。もちろん、開示する前には、ことの重大さ、取扱いについて等、重々に注意を払います。

一方の情報の秘匿については、次のようなことに気を付ける必要があります。候補者を経営幹部として鍛えるためには、自らで悩み抜かせ、自らで真の答え、解決方法を導き出し、それに辿りつかせる必要があります。そのためには、既存の部署や、経営陣からのアドバイス、解決の方向性の誘導等は防がなければなりません。なぜならメンバーの検討内容がそれらに引きずられ、自主性が失われるからです。また、候補者のやる気を削ぐことにもなり、結果として、経営幹部としての意識の醸成、気付きを抑えてしまうこととなります。善意のアドバイスに限らず、圧力、横やりを極力、事務局が排除することが重要です。

また、トップの関心と積極性も重要です。ジュニアボードは、もともとトップの肝いりで始まることが多いのですが、いつの間にか、トップの関心が薄れてしまうようでは、プロジェクトはやめた方がよいでしょう。メンバーの士気を大きく下げることにもなるため、そうなるのであれば、初めからプロジェクトはやめておいた方が良いでしょう。トップ自身がプロジェクトの最終責任者であるという理解、認識を持つ必要があります。

トップにしっかりと関心と積極性をもってもらうためには、次の点に注意を要します。

- 事務局からトップへの従前の十分な説明
- トップの課題認識を把握し、トップが解決して欲しい、知りたい内容を検討内容に盛り込む
- トップが参考にしたいと思えるように、検討内容のレベルを高く保つ
- これまで自社で持っていなかった情報、世の中の動き、他社事例等も検討内容に盛り込む
- 定期的にトップに検討内容を報告する

他にも、ジュニアボードで扱うテーマの設定に気を付けなければなりません。テーマを選択する際に、もっとも普遍的で、よいテーマは、会社の将来像、将来戦略に関するもの、例えば次のような内容です。

- 会社全体を広く見渡し、経営幹部として成長してもらうためには中長期戦略や将来ビジョンに関するテーマを選ぶとよい。
- 新規事業開発など特定のテーマもよいが、次世代幹部の育成や社内改革、風土改善等を意識するのであれば、全社的な大きなテーマがよい。

経営環境の分析の仕方、戦略の組み立て方等を広く学ぶことにより、組織における自部門や自分の役割、位置付けを明確に認識できるようになり、今後の業務への取り組み方にもよい影響を与えます。

ただし、前述の2つが満たされていても、最終的に成否を決めるのは、プロジェクトの運営管理にあります。

各回に適切なテーマを設定し、トップを含めた関係者との調整を行いつづけて、実際に行動できる内容にまで落とし込めるかは事務局にかかっています。事務局が頭に入れておかなければいけないポイントは次のとおりです。

- 検討の進め方全体の大枠づくりから、個別ミーティングの進め方、議論の内容の調整等、運営管理に関する業

務は多岐にわたる。

- どのテーマであっても、効率的に検討を進めるための手順がある。それをメンバーの力量に合わせて上手くコントロールしながら、各ミーティングを設定していく。
- 議論においては、その内容が特定のメンバーや部門の考え方に引っ張られ過ぎないようにする。
- トップを含めた関係者との調整においては、ある程度関係者に納得感を与えながら、プロジェクトチームの検討内容の方向性を調整する。
- 業務負荷が高い時期でも、変わらずメンバーに課題を与えたり、特定のメンバーだけに負荷が集中しないようにする。
- 検討内容が社風等に影響されないように、絶えず客観的に評価し、軌道がずれないように補正する。

8. ジュニアボードの効果とその後

次世代の幹部候補者たちに気づきを与えるには、このジュニアボードの手法は大きな効果を発揮します。プロジェクト実施後にも面談を行い、候補者の意識がどのように変わったのかを確認することが必要です。また、研修を研修で終わらせないために、その後、異動や昇格、次のプロジェクトへの参画等、より成長を持続させていく取り組みも求められます。

ジュニアボードは副次的な効果として、経営に新風を吹き込むことにつながる場合もあります。現場に近い立場のある程度年齢の若いメンバーたちが、部門横断的にかつ客観的な目線を持って出した結論や提言内容は、これまで経営陣が気付かなかった視点を提供してくれることが多く、実際の経営に活かせることが多々あるでしょう。場合によっては、現経営陣の意識改革に繋がることもあります。

後継者やオーナー家出身の幹部をプロジェクトリーダーや責任者に据え、次世代の経営幹部候補をメンバーにすることにより、両者の関係性構築にも役立ちます。

数年、数回に亘って継続して実行されることにより、社内に「事実を把握し、それに基づいて考える」や「合理的に解決策を検討する」等の共通の考え方や言語を理解する仲間、ネットワークが構築されていきます。この集まりが、次世代の、経営を担っていく中核メンバーとして成長していくことが期待されます。

ジュニアボードプロジェクトによる中期経営計画策定 スケジュール例

ミーティング	検討内容	課題 (次回に向けて)
事前準備		環境分析
キックオフ・第1回	経営環境に関するディスカッション	項目の優先順位付け、課題の原因検討
第2回	項目の優先順位付け(検討内容の絞込み)、課題の真因究明	課題の真因究明
第3回	課題の真因決定、真因の優先順位付け、課題の整理、構造化	課題解決のための今後の方向性検討
第4回	課題の構造確認、課題解決のための今後の方向性検討	中間報告書作成
中間報告会、第5回	経営陣への中間報告、今後の進め方	ドメイン検討、将来ビジョン(ありたい姿、目標)検討
第6回	ドメイン決定、将来ビジョン(ありたい姿、目標)検討	将来ビジョン(ありたい姿、目標)検討
第7回	将来ビジョン(ありたい姿、目標)決定、現状とのギャップ検討	現状とのギャップ検討、他社取組み事例調査
第8回	現状とのギャップ整理、基本戦略検討	他社取組み事例調査、基本戦略案検討
第9回	基本戦略案検討	基本戦略案検討(優先順位付け、ポジショニング戦略、組織体制、機能強化等)
第10回	基本戦略案決定、施策案検討	施策案検討
第11回	施策案決定、スケジュール化	最終報告書作成
最終報告会、第12回	経営陣への最終報告、今後の進め方	

以上

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要です。当社までご連絡ください。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コーポレート・コミュニケーション室(広報担当) TEL:03-6733-1005 E-mail:info@murc.jp