



■経営人材の選抜と育成

リーダーシップ・パイプラインを活用し、
組織のリーダーシップ開発を経営トップまで充足

背景・問題意識

2018年のコーポレートガバナンス・コード（CGコード）改訂により、取締役会が「CEO等の後継者計画の策定・運用に主体的に関与し、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監査を行うべきである」ことが打ち出されました。

経済産業省による『コーポレートガバナンスに関するアンケート調査 2018年版』の結果では、「CEOの後継者計画が何らかの文書により存在している」企業は11%であり、後継者計画が存在しない理由として「現社長等の経営陣の意向を尊重」が51%を占めています。また、指名委員会等の設置率は43%です。このことから、後継者育成計画の整備については、まだまだ課題が存在しています。

有能なリーダーを育成していくにあたり、「リーダーシップ・パイプライン」というモデルがあります。これは、各階層におけるリーダーシップを明確化し、それを充足させる考え方である。上位職になるための転換点（新しいスキルや時間配分、職務意識）があり、そこに向けた育成や選抜を行うことで、組織内のリーダーシップ開発を若手から経営幹部まで充足しようとするものです。その転換点の中でとりわけ取り組みが進んでいないのが、「事業部長から事業統轄役員」と「事業統轄役員から経営責任者」への転換です。

「主任⇒課長⇒部長」といった現場レベルのリーダーの育成や選抜に関しては、大半の企業が注力している一方、経営レベルのリーダーの育成や選抜の取り組みが進んでいない要因は何か？

ひとつは、人事部や人材開発部のマターを超えており、前述のコーポレートガバナンス・コードに順じた経営課題であることを踏まえると、現経営陣の問題意識に負う面が強い点です。二つ目は、経営幹部の選抜の条件として、業績面への比重や内部関係者との関係性などによる内向きの視点が挙げられます。そのため、これまでは選抜や暗黙的了解により決定されていることが多かったと思われます。

経営幹部の役割は、現場マネジャー階層の役割とは次元が異なり、難易度や責任の重さが急激に増加します。

マネジャー階層のパフォーマンスの再現性は保証できず、新たな次元での成功の可能性を注意深く検証することが必要です。従来ベースの後継者指名や社内評価の積み上げだけでは、未知の将来に対する準備が十分とはいえません。

部長までの階層別選抜や育成に加え、経営幹部候補者の充足に向けた依頼が増えています。相談の背景として、事業戦略と人材戦略のアラインメント強化が挙げられます。いわゆる戦略人事の流れであるが、タレントマネジメントとして経営幹部選抜・育成の仕組みづくりを強化しようとするものです。経営幹部の存在そのものが事業戦略の方向性と合致していることが最も問われる階層であるため、タレントマネジメントのテーマとしても取り組む必然性が明快であるといえます。

リーダーシップ・パイプライン・モデルでは「事業部長から事業統轄役員の転換点」として、以下が特にポイントです。

- ・管轄人数が膨大になる
- ・管轄組織が多岐に渡る
- ・自分が経験したことがない領域も担う
- ・社外的な最終責任者となる
- ・高難度の複雑な事態に対処する
- ・先の見えない将来に先手を打つ

このような課題を乗り越えることができるリーダー育成が課題です。

アプローチ方法

経営幹部輩出の仕組みとしては、以下が必須事項です。

1. 組織体制・機関の整備
指名委員会の位置づけや人材育成委員会の設置
2. 人材要件の設定
自社特有要件の設計、または汎用モデル要件の活用
3. 候補者のプール化
スクリーニング基準の設定（例：業績・リーダー特性・多面評価等）
4. アセスメントによる準備度の診断
アセスメントセンターの実施（コンピテンシー評価）
パーソナリティ診断（モチベーションや脱線要因等）
5. コーチングやトレーニングによる能力開発
アセスメント結果のFB、能力開発目標の設定
6. 5の充足度による任用可否決定
アクションラーニング、経験学習による能力進展度の把握

実施事例

実施事例として、MSC が特に関与するメリットは、以下に挙げられます。

- 指名委員会へのアセスメント結果報告の中立性
候補者一人一人の特性（強みや弱み、ポテンシャルの有無など）について絶対評価に基づいた客観性の高い報告
- 候補者のコーチング
いわゆるエグゼクティブ・マンツーマンコーチングにより、本人の納得感や動機付けの向上が可能

執筆者プロフィール



株式会社マネジメントサービスセンター シニアコンサルタント 辰井 賢二

大学卒業後、リース営業職を経て、1992 年より株式会社マネジメントサービスセンター。営業職、商品企画室、コンサルタント職を歴任。現在に至る。専門分野は、人材要件設計コンサルティング、人材アセスメント、審査・診断ツール開発設計、経験学習に基づく人材育成(OJE)。近年では特に、アセスメント受講後の能力開発支援として、フィードバック・コーチング・上司向けのサポート、ディベロップメントツール提供などに取り組んでいる。

■お問い合わせ■

株式会社マネジメントサービスセンター
営業本部 sales_support@msc-net.co.jp

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-4-1 丸の内永楽ビルディング 15F
www.msc-net.co.jp