



■次世代リーダーの発掘と育成

人材の供給体制を整えるためには、
リーダーとしてのポテンシャルをもつ人材を
早期に発見することが重要

背景・問題意識

昨今の外部環境の激しい変化に伴い、組織も柔軟に形を変えながら戦略を実行していくことが求められています。従来の固定的な縦割り組織での対応には限界があり、プロジェクト単位での活動や部門をまたいだチーム活動などで、臨機応変に対応していく必要があります。リーダーのポスト数を増やし、その頭数を揃えるだけでなく、置かれた状況下でリーダーとして行動できる人材を増やしていくことが急がれます。また、組織内の年齢構成の変化に伴い、若手を早期にリーダーへと昇格させる必要に迫られている組織もあるのではないのでしょうか。

これらの問題に対処するためには、リーダーとしてのポテンシャルをもつ人材を早期に発見することが重要です。また、その能力の開発にドライブをかけ、活躍につなげていく体制を構築していくことが有効であるといえます。

しかし、ポテンシャル人材の育成や発掘に関して一貫性が担保されていない、もしくは、「ポテンシャル」という言葉の曖昧さゆえに、公平・公正な評価体制が構築されていないという課題が挙げられます。さらには、育成プログラムがあるものの効果が十分でないという場合も考えられます。

現在、人材の供給体制が「非常に整っている」または「整っている」と回答した組織は、わずか14%にとどまります。また、重要なリーダー職を即座に社内の候補者で補充できるという組織は43%（日本では50%）という結果が出ています。次世代リーダーの拡充が急がれる反面、ハイポテンシャル人材の育成の取り組みを経営幹部層に限定している組織は約半数（46%）にのぼります。つまり、人材プールを大きくする必要があってもかかわらず、対象層を広げたポテンシャル人材の発掘や育成がされていないことがわかります。

空いたポストに就く人材を選抜する際に、アセスメントなどの方法で準備度を測定している企業は多いのではないのでしょうか。しかし、人材の供給体制を整えるためには、若手の段階からリーダーとしての強みと弱みを明確にし、それらの強化や改善に取り組んでいくことが必要です。

アプローチ方法

対象層を広げて人材を発掘したいが対象者が多すぎて莫大な費用がかかってしまう、現場での評価だけでなく客観的な指標に基づいた評価を行えるツールが欲しい、診断だけでなく能力開発につながる仕組みにしたいといった声が聞かれます。

リーダーとして行動できる人材のプールを大きくしていくためには、対象を広げて優秀な人材を特定するだけでは不十分です。成長の可能性を見極めて、能力を引き上げていく育成の観点も含めた取り組みが求められます。そうすることで、より多くの人材がリーダーとして活躍できるよう組織全体としての底上げを図ることにもつながります。

私たちは、ポテンシャルという言葉をも、「リーダーとして長期にわたり成長する可能性」と定義しています。ここでは、ポテンシャル診断をするツールと診断後の能力開発に向けた取り組みについてご紹介いたします。

提案事例

1. 対象

入社3年目以降から初級管理職手前までを対象とする

2. 診断内容

社内の3つのプロジェクトを束ねるリーダーとしてのビジネスシミュレーションを通して、戦略の実行や複雑な意思決定、部下指導などのさまざまな場面を体験する。それにより、リーダーとして必要なスキルを「知っているかどうか」を診断する。

また、リーダーに求められるマインドセットとして必要となる、部下へのコーチングや環境の変化に応じて臨機応変な対応をすることを好むか否かの診断を行う。

3. 診断結果

スキルとマインドの両面から診断項目に応じてスコア化したレポートを即時に発行。自分の強み・能力開発領域を特定して、その後の能力開発につなげる。

4. 診断後の取り組み

グループフィードバックにて、レポート内容の理解を深めるとともに、アドバイスや気づきを共有することで学びにつなげていく。

能力開発計画書を作成し、職場において自身が成長していくためにどのような行動をすべきかを明確にする。職場実践の段階では、上司を巻き込むことでストレッチした経験を積ませる。それにより、能力開発の機会を与えると同時に、成長のスピードを加速させることにつなげる。

マイクロラーニングにより、自己学習が可能な環境を作り、自身の能力開発を効果的に進めるとともに、自発的な学習と成長を促す。

客観的な診断ツールを用いることで、実務とは離れた視点から自己の強みや能力開発領域を認識することが可能です。それだけでなく、そこから自身の成長の必要性を自覚し、自ら能力開発に取り組めるようなきっかけづくりをすることにもつなげられます。

このような取り組みをキャリアの初期に行うことで、実際にリーダーとしての正式な職位に就く前から必要なスキルやマインドを学ぶことができます。結果として、早期からリーダーとしての育成や能力開発に組織的に取り組み、リーダーとして行動できる人材プールを大きくすることが可能になるのです。

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 コンサルタント 高田 和加子

早稲田大学卒業後、人材派遣会社、マンション管理会社を経て、2018年より株式会社マネジメントサービスセンター。前職では分譲マンションの管理会社の営業としてデベロッパーやマンション管理組合への提案営業を実施。前職の在職中に中央大学大学院経営戦略研究科にて MBA 資格を取得。戦略・組織・マーケティング・ファイナンスといった分野を学ぶとともに、人的資源管理を専攻し、モチベーション・人材活用・組織開発といった分野に特化して研究を行った。MSCでは各企業の課題を的確に把握しながら、お客様に寄り添った提案とコース運営を心がけている。専門分野：ヒューマンアセスメント、リーダーシップ開発

■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