



Link and Motivation Group

会社の未来を創る

「経営人材」の育て方

- 施策設計の
4つのポイント -



目次

- (1) 経営人材を育成する必要性
- (2) よくある課題
- (3) 経営人材を育てる施策設計 4つのポイント

(1)

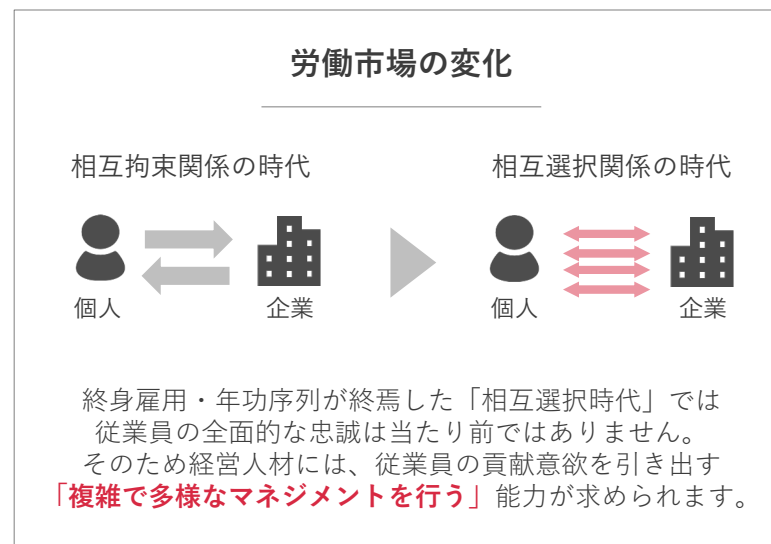
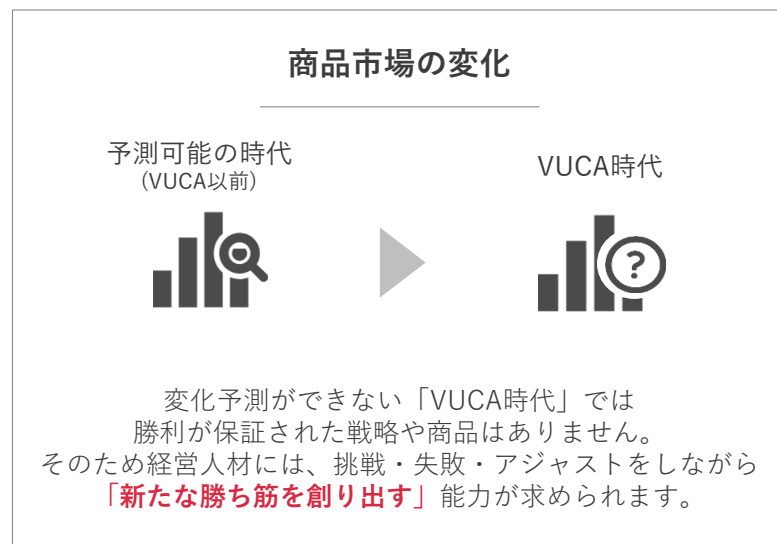
経営人材を育成する必要性

経営人材に求められることの変化

市場環境の変化により、経営人材に求められることが高度化しています。商品市場では、先の読めない「VUCA時代^(※1)」の到来により、これまでは定められた戦略(=勝ち筋)を徹底すれば良かったところから「新たな勝ち筋を創り出す」必要が生まれています。一方労働市場では、企業と個人が相互に選ぶ合う「相互選択時代^(※2)」となり、これまでは地位・給与だけで

従業員を束ねれば良かったところから「複雑で多様なマネジメントを行う」必要が生まれています。優秀な経営人材の獲得は企業にとって、以前より重要なテーマでしたが、経営人材に求められることが高度化していることを踏まえると、今後はより一層、重要になると考えられます。では、どのようにすれば企業は、優秀な経営人材を獲得できるのでしょうか？

経営人材に求められることが高度化しており、企業にとって「優秀な経営人材の獲得」の重要性が高まっている



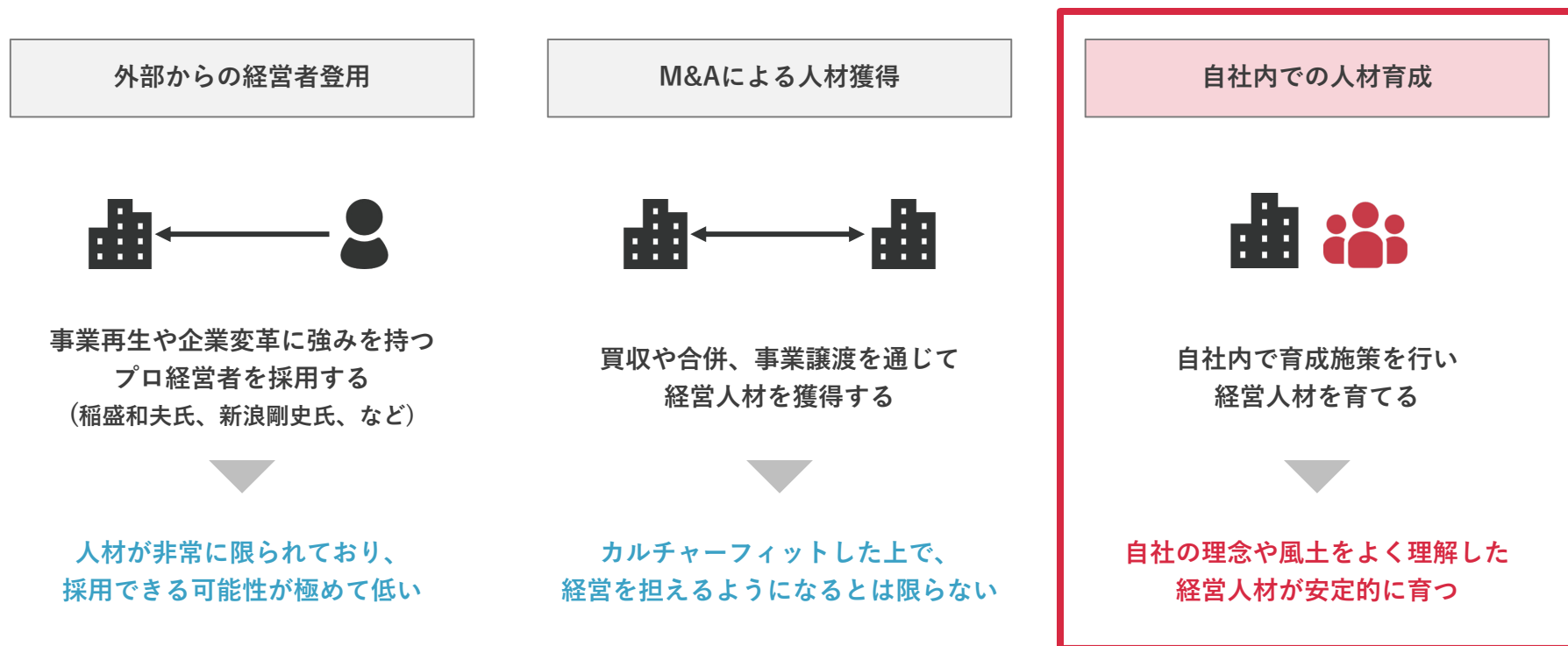
(※1) VUCA時代とは、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) という4つの単語から頭文字をとって作られた単語であり、予測不能な状態を意味する。

(※2) 相互選択時代とは、価値の源泉が個人へと移っていること(=優れた人材が企業から選ばれる)や転職者数の増加(=優れた企業が人材から選ばれる)を踏まえ、企業と個人がお互い選ぶ時代になっていることを意味する。(リンクアンドモチベーションの定義による)

経営人材“育成”の必要性

優秀な経営人材を獲得する方法は主に3つあります。1つ目は「外部からの経営者登用」です。事業再生や企業変革に強みを持つプロ経営者を採用する方法ですが、優秀な人材は非常に限られており、採用できる可能性は極めて低いです。2つ目は「M&Aによる人材獲得」です。買収や合併、事業譲渡を通じて、経営人材を獲得する方法ですが、こちらもカルチャーフィットした

上で、経営を担えるようになるとは限らず、実現難易度は高いです。だからこそ、3つ目の方法である「自社内での人材育成」が重要になります。自社内で適切な育成施策の「仕組み化」を行えば、自社の理念や風土をよく理解した経営人材を、安定的に輩出することができます。次のページから、自社内での経営人材育成について、よくある課題とその解決方法を紹介します。



(2)

よくある課題

経営人材育成においてよくある課題

多くの企業で「経営人材の育成」の重要性を理解しているにも関わらず、育成できていないのはなぜでしょうか？リンクアンドモチベーションがこれまで20年以上、数千社のクライアントをご支援する中で判明した

こととして、経営人材育成に関する課題は、下記の4パターンに分類できます。「誰を」「何を」「いつ」「どのように」の4つの課題それぞれにおいて、何を意識して経営人材育成に取り組めばよいのでしょうか？

課題①：「誰を」育成すべきかわからない

どんな人が経営人材に向いているかわからない…

期待していた人に限って他社に転職してしまった…

課題②：「何を」学ばせるのかわからない

知識はあるけれど、経営を任せるとなると不安…

研修で伝えている知識が現場のマネジメント業務にいかされていない…



課題③：「いつ」育成するのかわからない

管理職になってから育成を始めたが、間に合わない…

管理職へ昇格時に管理職研修を実施しているのに意味がない…

課題④：「どのように」育成するのかわからない

出世コースに乗っている人材なのに育っていない…

人によって成長スピードの差が激しい…

経営人材育成におけるポイント

前ページで「誰を」「何を」「いつ」「どのように」の4つの課題があると述べました。すなわち、経営人材育成の鍵は「WHO（誰を）」「WHAT（何を）」「WHEN（いつ）」「HOW（どのように）」の4つを、どのように明瞭化し、仕組み化していくか、です。これ

ら4つのポイントを定めるにあたり、考えるべき観点は、「WHO」は「定義」と「対象」、「WHAT」は「マインド」と「リテラシー」、「WHEN」は「タイミング」と「サイクル」、「HOW」は「学び方」と「関わり方」です。

① WHO

「誰を」育成するのか？

定義

どのような人物像が経営人材にふさわしいか？



対象

どの層を対象として育成施策を実施すべきか？



② WHAT

「何を」学ばせるのか？

マインド

必要なマインドはどのように育むか？



リテラシー

実践的なリテラシーをどのように高めるか？



③ WHEN

「いつ」育成するのか？

タイミング

いつから育成施策を実施すべきか？



サイクル

一回きりの施策実施で終わらせないためには？



④ HOW

「どのように」育成するのか？

学び方

どのような経験をさせるべきか？



関わり方

周囲はどのように関わるべきか？



(3)

経営人材を育てる施策設計
4つのポイント

ポイント①【WHO(誰を)】：「定義」を明確に定め、「対象」を十分に確保する

【WHO(誰を)】では、自社における経営人材の「定義」を明確に定めることと、経営人材の候補となる「対象」を十分に確保することが重要です。

まず「定義」では、経営人材として理想の人物像を定めた上で明確な基準によって客観的に評価ができる状態をつくります。定量的な評価のためには、階層別の360度サーベイなどが有効です。次に「対象」について

は、過度な選抜をすることなく、各層ごとに十分な人材を確保します。人はどのタイミングで経営人材にふさわしい能力を開花させるか予測できないため、世代ごとに様々な機会を与えて全体の底上げを図ります。

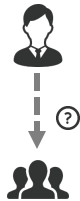
このように、経営人材の人物像を明確にした上で、候補となる人物を各層で一定数確保できる仕組みをつくりましょう。

定義

自社における「経営人材」の定義を定め
明確な基準を持って人物を評価する

陥りがちな状態

経営人材に求める能力を
適切に定義できていない



望ましい状態

理想の人物像を明確に定義し
定量的に評価できている

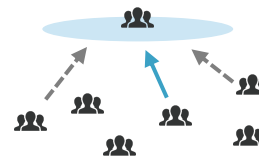


対象

過度な選抜・厳選に陥ることなく
全体の底上げを通じて
候補人材をプーリングする

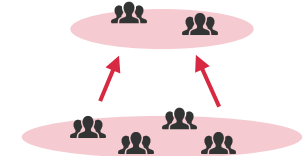
陥りがちな状態

選抜に選抜を重ねた結果、
経営人材候補が少なくなる



望ましい状態

世代ごとに全体の底上げを図り
十分な人材を確保できている



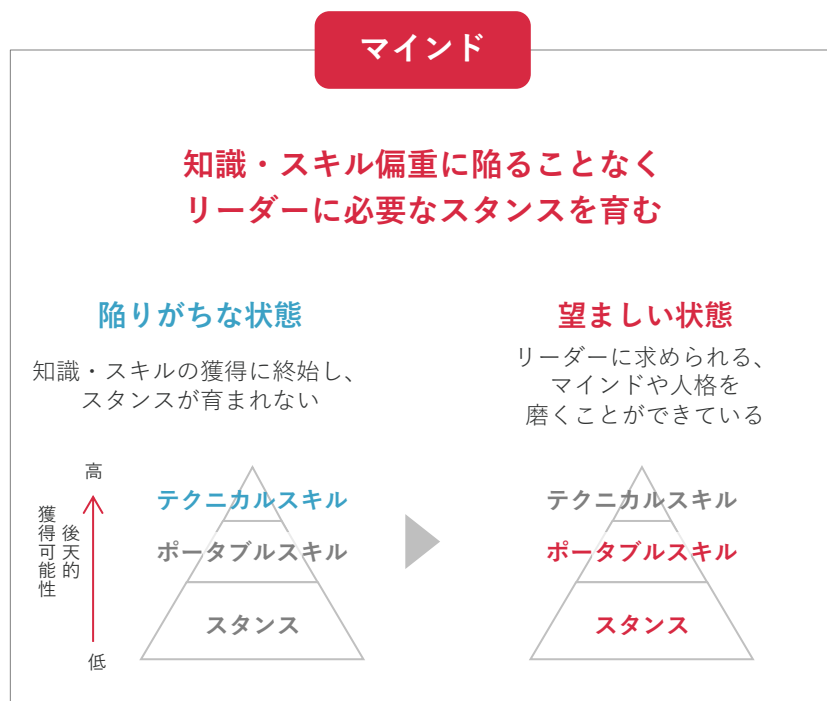
ポイント②【WHAT(何を)】：「マインド」から育み、実践を見据えて「リテラシー」を習得させる

【WHAT(何を)】では、スキルだけでなく「マインド」を磨くことと、実践を見据えたインプットによる「リテラシー」の習得が重要です。

まず「マインド」については、スキルよりも後天獲得可能性が低い「スタンス」(仕事に向き合う姿勢や、求められる役割認識)と「ポータブルスキル」(業界・職種・地域を超えて求められる根幹スキル)を磨いた上で、

知識のインプットを行うことが重要です。スタンスが未熟なままでは、いくら知識を学ばせても行動は変わりません。次に「リテラシー」については、知識の習得が目的にならないよう、実際の職場状況・業務内容を踏まえたアウトプットの場も合わせて提供します。

マインドセットから実践スキルの獲得までサポートする仕組みをつくりましょう。



(※) スタンスとは、「仕事に向き合う姿勢や、求められる役割認識」のことを、ポータブルスキルとは、「業界・職種・地域を超えて求められる根幹スキル」のことを、テクニカルスキルとは、「業界・職種・地域に特有の専門知識・技術」のことを示します。

ポイント③【WHEN(いつ)】：早期の「タイミング」から育成し、継続的な「サイクル」を習得させる

【WHEN(いつ)】では、早期から育成の「タイミング」を設けることと、人材育成の「サイクル」を確立することがポイントです。

まず「タイミング」ですが、経営人材に求めるスタンスやスキルの醸成は時間がかかるため、新卒採用～若手時代から長期で取り組む必要があります。次に「サイクル」についてですが、昇格時の研修など「点」で

の取り組みではなく、定期的な育成機会を提供することで、安定的・継続的な成長を支援することが重要です。例えば、半年に1度、360度サーベイなどを使いながら自身の課題と向き合う研修を行うなど、確実に人材が育ち続けるサイクルを導入しましょう。

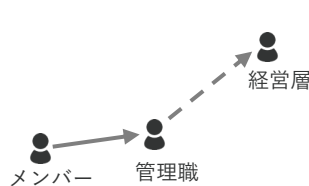
このように、早期から継続的な育成サイクルが回るような仕組みをつくりましょう。

タイミング

管理職になってからではなく
早期から長期視点で育成を行う

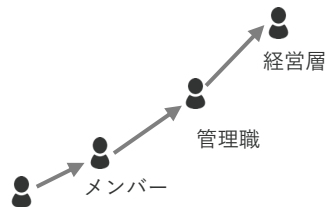
陥りがちな状態

管理職になってから育成を始め、
スキル・マインドの
醸成が間に合わない



望ましい状態

新卒採用～若手時代から
育成を開始し、
時間をかけて能力開発を実現



サイクル

一時的な取り組みに陥ることなく
人材が育ち続ける「サイクル」を確立する

陥りがちな状態

昇格時研修など、
「点」の取り組みが増え、
効果的に人材が育たない



望ましい状態

人材育成のサイクルを
埋め込み、安定的で
継続的な成長を実現する



ポイント④【HOW(どのように)】：意思決定を学ばせ(=「学び方」)、周囲が積極的に支援する(=「関わり方」)

【HOW(どのように)】では、経営人材に不可欠な意思決定能力を醸成する「学び方」と、周囲からの「関わり方」が重要です。

まず「学び方」ですが、人は具体的な体験から内省することで学びます。経営人材にとって不可欠である「意思決定」能力を獲得させるためには、実際に意思決定が必要となる部署・役割を与え、学ばせることが

必要です。また、周囲の「関わり方」も育成のクオリティやスピードに大きな影響を与えます。そのため、例えば研修で設定した課題やアクションプランを職場で共有させるなど、相互理解・相互支援ができる状態を作り出すことが有効です。

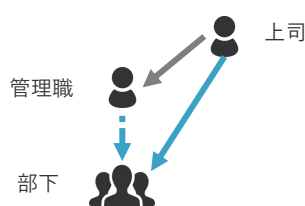
このように、挑戦機会を与えつつ、周囲の支援を得ながら成長できるような仕組みをつくりましょう。

学び方

「意思決定」能力の獲得に向け、
権限とセットで挑戦機会を提供する

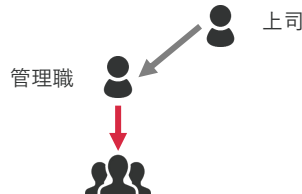
陥りがちな状態

形式的な出世コースにのりも、権限がなく、中途半端な経験になる



望ましい状態

大胆なタフアサインメントによって、意思決定機会を提供する

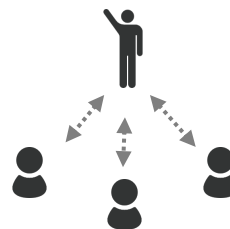


関わり方

周囲のサポートを得られる環境をつくり、
相互理解・相互支援を促す

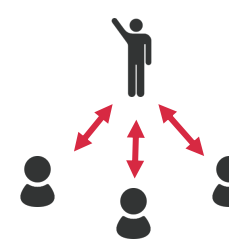
陥りがちな状態

独力での成長を余儀なくされ、孤軍奮闘でスキルアップに励む



望ましい状態

同僚や上司の支援を得ながら、チーム戦でスキルアップに励む



年間を通じて管理職を育成する
「管理職成長支援サイクル」のご紹介

「管理職成長支援サイクル」サービスの概要

本誌にて紹介した4つのポイント(【WHO】【WHAT】【WHEN】【HOW】)を踏まえて、経営人材の育成を成功させるためには、正しく現状把握をするための定量的な指標を入れ、定期的にモニタリングをすることが重要です。

リンクアンドモチベーションでは、マネジメントサーベイという360度評価サーベイと、それをもとにした「管理職成長支援サイクル」の

サービスを提供しております。サーベイは「満足度」だけでなく「期待度」の2軸で測定し、サーベイを通じて相手に「期待を伝える」ことで、ネガティブチェックではなく成長を後押しするツールとして活用できます。また、網羅性が高く具体的なサーベイ項目の設計は、行動変化の方向性が具体的に理解できるようになっており、蓄積されたデータは中長期的な育成目標の設定に活用が可能です。



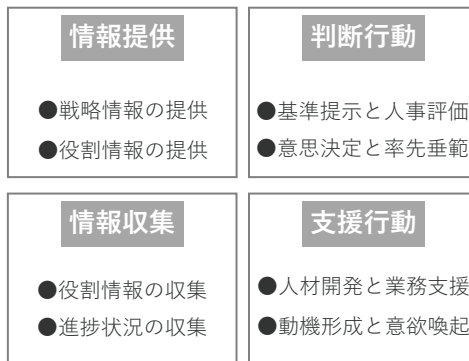
- リンクアンドモチベーションが独自に開発したサーベイによって、本人の周囲で協働する人たちとのエンゲージメント状態を可視化・数値化し、業務上の発揮行動を把握します。
- 管理職に求められる役割期待の観点から、発揮行動における強みと弱みを定量的に把握することができます。
- 85問の設問で構成されており、8領域に分類されるエンゲージメントファクターを「期待度」と「満足度」の2軸で整理し、スコアを算出します。

スコア	33	39	42	45	48	52	55	58	61	67	
レーティング	DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA

ポイント①
期待度×満足度の
2軸から測定

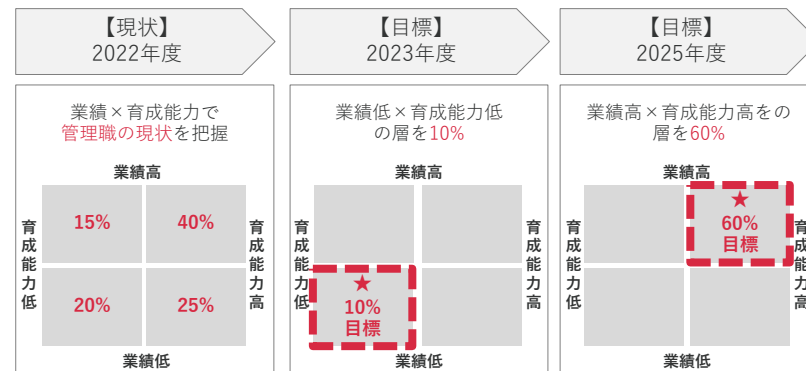


ポイント②
マネジメントの4つの役割で
網羅的・具体的に可視化



ポイント③
データ分布をもとに、効果的な定量目標設定に活用

※業績と360度評価の結果を掛け合わせた目標設定例



「管理職成長支援サイクル」サービスの活用イメージ

「管理職成長支援サイクル」サービスでは、実際の活用プロセスは6つに分かれます。

(1)回答前にミドルマネジャーの上司への説明会を行うことで、具体的な回答方法や活用方法のイメージを掴んでいただき、職場での支援に繋がります。(2)半年に1回サーベイを実施します。(3)サーベイをもとにミドルマネジャー同士でアドバイスし合うサーベIFOードバック研修では、グループコーディネーターが付き、

自身では気づけない学びを提供します。(4)研修後、職場にて自身の課題とアクションプランを共有する場を設けます。(5)継続的な振り返りを行うためのツールやサポートキットをご用意します。(6)蓄積されたデータは、ミドルマネジャー全体の強み・弱みの分析からの課題設定や配置登用に活用いただけます。

このようなサイクルを回し、ミドルマネジャーの着実な成長を支援します。

(6)データを活用した育成PDCA



蓄積したデータから管理職全体の強み・弱みを分析し、今後の課題設定や配置登用に活かせる

(1)回答前に上司への説明

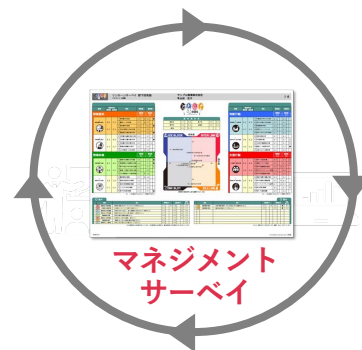


サーベイ回答前に上司への事前説明を実施。回答方法や育成での活用方法がイメージできる

(5)進捗サポート



振り返りツールを使うことで、日々の業務でアクションの実行度合いを確認できる



(2)半年に1回のサーベイ実施



定期的に周囲からの期待と満足を認識し、自身の現状や成長度合いを把握することができる

(4)職場共有会



職場のメンバーへ自身の課題を伝えることで、周囲から支援をもらえる状態をつくる

(3)アドバイスクラブル



同じ立場の管理職からのアドバイスで、自身では気づかない課題やアクションに気付く

【ご参考】経営人材の育成に向けた「管理職成長支援サイクル」の有効な活用方法

① WHO

「誰を」育成するのか？

経営人材の定義に照らし合わせ
定量的にアセスメントすることが可能



360度サーベイを実施することにより現状を正しく把握できます。網羅性が高く具体的な項目により目指す経営人材の人物像と現状の差分が明確になります。また、その結果はわかりやすい定量数値で表されます。

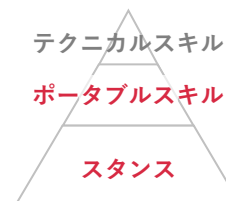
スコア	33	39	42	45	48	52	55	58	61	67	
レーティング	DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA

② WHAT

「何を」学ばせるのか？

マネジメントに求められるスタンスを伝え
実際の職場での行動変革を実現

高
↑
後天的
獲得可能性
↓
低



管理職に求められる“スタンス” (=事業や組織への向き合い方)から伝えることによって、管理職の意識から変えるとともに、定めたアクションの実行・軌道修正までフォローし、管理職の成長を実現します。

③ WHEN

「いつ」育成するのか？

半年に1回の定期的なサーベイ実施により
安定的・継続的な成長を支援



管理職成長支援サイクルでは、サーベイを活用しながら、[成長課題の特定]→[周囲との共有]→[アクション実行]→[次なる課題の特定]といった管理職の成長に必要なサイクルを半年に1回、回すことができます。

④ HOW

「どのように」育成するのか？

サーベイ実施後のアドバイススクランブルや
職場共有会で、周囲からの支援を確立



同じ立場の管理職からアドバイスをもらう機会や、職場のメンバーへ自身の課題を伝え、周囲から支援をもらえる状態をつくることで、成長クオリティやスピードを向上させることができます。

組織に関すること、何でもお問い合わせください

セミナー一覧を見る



※現在開催しているものと異なる場合がございます。

問い合わせる



社名	株式会社リンクアンドモチベーション (Link and Motivation Inc.)
上場市場	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：2170)
創業	2000年4月7日
資本金	13億8,061万円 ※2020年12月31日現在
売上高	352億円(グループ全体) ※2020年12月期