

経営人材候補をどのように見極め、育てるか？ 人材プールに向けたプロセスと施策の見直し

G 社は多様な事業領域を有する企業グループの一角を成しています。これまでは親会社が主導する施策——経営や戦略課題を扱うアクションラーニング——に部長クラスの社員を送り出し、そこでの成果を基準に将来の経営人材候補（本部長クラス）を選抜・プールする運用を続けていました。

しかしあるとき、グループ全体の人材戦略が刷新。各社固有の業界特性や事業環境を踏まえた経営人材育成へと舵が切られたことで、G 社は取り組みを再設計することに。

もともと G 社の現場はエンジニア比率が高く、部長層も第一線で技術や実務に深く関わる人物が多い状況でした。社内では「部長は大課長」と言われ、たとえ管理職であっても、専門性と業務遂行力に強みを持つ人材が定着しています。

一方、経営人材に求められる役割は、事業や組織全体を俯瞰して意思決定を行い、周囲に影響を与え組織を動かすことです。この二つの間にあるギャップを前提としつつ、どうすれば自社が求める経営人材を見極め、育成できるのか。大きな課題が人事部に突き付けられました。

本事例の背景

- 「グループ主導」の経営人材育成から「自社運用」への移行
- 専門性が高く求められる現場と経営層の役割のギャップ
- 現在の選抜手法の妥当性への疑問

アクションラーニングだけではない 判断材料の補完

従来のアクションラーニングは、実際の経営課題を題材に議論を重ね、仮説を構築し、提案をまとめるというものです。そのプロセスを通じて経営視点や戦略思考を磨くことができることも

あり、育成施策としては非常に有効でした。

しかし、そのみをもって経営人材候補を判断することには一定のリスクがあります。経営人材には、戦略の立案や理解だけでなく、リーダーシップや周囲の巻き込みといった組織を動かすための影響力も求められるからです。また、その

人の想いや価値観、資質といった「在り方」も重要な要素です。実際、G社の人事部も、こうした観点が重要であるという認識は以前から共有されていました。

そこで、アクションラーニングの良さを活かしつつ、経営人材候補としての行動特性やリーダーシップスタイル、そして能力水準を客観的に把握するため、アセスメントセンターを組み合わせた選抜プロセスの導入を検討しました。また、経営人材としての登用までには一定の時間があり、現時点で十分な水準に達していない候補者もいる可能性も考慮し、アセスメント結果をもとにした育成計画の立案支援も併せて検討しました。

従来制度との整合性・公平性

経営層と人事部門で検討を進めた結果、アセスメントプログラムの導入意義については合意が得られたものの、従来の選抜制度との整合性や公平性の議論が挙がりました。

新しくアセスメントプログラムを導入することにより、判断材料が増え、選抜プロセスの条件が変わるため、過去に選抜された人材との違いが生じることへの懸念でした。

この点に対し、いくつかの対応策を整理しました。

まず、すでに候補としてプールされている人材については、実際の登用検討段階でアセスメントプログラムを実施し、同一の評価軸で判断材料を揃えることで公平性を担保する方針としました。

他方、新方式移行後に選抜から漏れた人材については、アセスメントのフィードバック機会を設け、能力開発へつなげていく環境を整備するとともに、将来的に「再挑戦」できる仕組みとすることで公正な機会を確保する措置を講じました。

アクションラーニングとアセスメントを組み合わせた選抜プロセス

新しい選抜プロセスは、人事考課および上司・人事の推薦を踏まえた受講者選定から始まり、その後は大きく二つのフェーズに分かれます。

第一フェーズは、約半年間にわたるアクションラーニングです。各候補者が経営・戦略テーマの課題に取り組むほか、期間中は状況に応じて受講者とコンサルタントの個別コーチングの機会も設け、受講者の内省と気づきを促します。また、アクションラーニングの成果は経営陣の前で発表し、実務面でのパフォーマンスを確認する場としました。

第二フェーズは、アクションラーニング終了後に実施するアセスメントプログラムです。経営の立場で遭遇する様々なシミュレーションに取り組み、各候補者のリーダーシップの発揮様式や意思決定の傾向といった行動特性を客観的に把握し、経営人材としてのポテンシャルや適性を把握する場としました。

これら二つの結果を総合して、「経営人材候補としてプールするか否か」の判断を行いました。

また、評価結果は今後の育成方針の検討にも活用され、「どのような経験を積ませるか」「どのような

役割配置が望ましいか」という観点で育成の方向性が整理されました。

成果と今後の課題

今回の取り組みにより、従来は見えにくかった「潜在的な可能性やリスク」が可視化され、これまでとは異なる観点からも意思決定が行われるようになりました。

また、選拔されなかった人材についても育成課題が整理され、個々の成長テーマに基づく支援が進められています。

一方で、新たに浮かび上がった課題もあります。それは、部長相当の階層から経営人材育成を開始するのでは手遅れとなる恐れがある点です。持続的に経営人材を輩出するためには、より早い段階から意図的かつ体系的に育成を仕掛ける必要があるため、現在 G 社では経営人材育成を視野に入れた体系的な育成体系の再構築が次のテーマとして動き出しています。

このように G 社の取り組みは、「経営人材をいかに見極め、育てていくか」という問いに対し、選抜と育成を一体で設計・運用した好事例といえます。リードクリエイトでは制度設計だけでなく、その運用や育成の実装までクライアントと伴走しながら支援を行っています。本事例が、経営人材選抜や育成の参考になれば幸いです。

本プロジェクトで得られた成果

- 人材の潜在的な可能性とリスクの可視
- 選抜だけにとどめず、個々の成長テーマに基づく育成支援

今後に残された課題

- 中長期視点に立った経営人材育成体系の再構築

本資料に関するご質問について

本資料の内容に関するご質問は、以下メールアドレス宛にお気軽にお問い合わせください。
1～3 日以内に担当者より回答させていただきます。

株式会社リードクリエイト info@jp-leadcreate.com

v2605-1