

昨今、筆者が中堅中小企業を訪問していると、経営者から「うちは幹部が育っていない」という声をよく耳にする。悩んでいるのは経営者だけではない。先日

も次世代幹部育成をテーマとした人事部門長対象のセミナーを開催したところ、想定を超える反響があった。セミナー参加者の多くが事後アンケートに記した「業界関係なく同じ悩みを抱えていることがわかった」というコメントに象徴される通り、

このテーマに直面している企業は多数存在している。今回は過去と現在を対比して眺めてみることで、次に部門長を任せてもら

までは問題ではなかったのだろうか。

これまでの次世代幹部育成の成果は、現在の幹部自身であるともいえる。幹部研修で「あなたがメンバー時代に成長を感じた体験は？」という質問を投げかけると、「若輩者だった自分

業種・規模を問わない共通課題

VUCA時代の幹部育成(1)

「新規事業の責任者に抜擢(ばってき)

世代幹部育成について考えていきたい。

そもそも、なぜ今この問題がフォーカスされているのだろうか。はたしてこれ

世代幹部育成について考えてもらった「海外進出の責任者として現地で悪戦苦闘した」という声が多数聞かえてくる。業種や規模を越えて共通しているこ

た「新規事業の責任者に抜擢(ばってき)とは、それまでの経験では太刀打ちできない修羅場を体験している点である。多くのリーダーシップ関連の研究でも修羅場体験の重要性は示唆されている。

経営トップが決めた方針 Ⅱ変動性、不確実性、複雑



田嶋 裕太(たしま ゆうた) コンサルティング事業本部組織人事BU HR第4部

に従って社員が突き進めば事業が成長した時代は、その過程で事業・拠点・ポストが増えた。そこに抜擢された当人は、それまでの経験では得難い修羅場を体験することになり、それを乗り越えて成長した人が幹部として登用されてきたのだ。これまでも育成手法が

確立されていたのではなく、自然発生的に次世代幹部育成が行われてきたのである。これが従来スムーズに幹部育成ができた要因と言えるだろう。

一方でVUCA(ブーカ)にして考えていきたい。(毎週木曜日に掲載)

