

前回、VUCA時代には、これまで以上に意図的な「次世代幹部育成」が必要になることを述べた。では具体的にどうしていけば良いのだろうか？ そのヒントは、同じ時代、似たような境遇にありながらも幹部を育成できている企業の中にある。筆者

がお手伝いしている中で幹部育成が進んでいる企業は、次のような取り組みを行っている。

「幹部候補と見定めた社員には、ジョブローテーション

ヨーンで『部署』『職種』『地域』をまたいだ異動を促進している」「新商品開発や組織改善といった組織横断プロジェクトを、人材

験を創出する」だけでは不十分で、「経営層の覚悟」と「当人の意思」もセットされていることが重要である。経営層の覚悟とは、シ

現代に即した方法論

VUCA時代の幹部育成(2)

育成の機会として実施している」「社内公募制度を導入し、積極的に若手管理職を育てている」

つまり、限られた環境下

で、意図的に、本人にとつて少し背伸びした経験、プチ修羅場体験を創出すること、知恵を絞っているのだ。ただし、「プチ修羅場体

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



ジョブローテーションや組織横断プロジェクトに

よって業績に悪影響が出た

り、社内公募で軋轢(あつれき)が生まれる可能性も、全て引き受けるというものである。これらの二律背反

は人事部門では裁けないケースがほとんどであり、経営層の覚悟が問われる場面でもある。

経営層が覚悟を決めてプチ修羅場体験を創出できたとしても、そこに当人の意思がないと、「任された事

の重大さに潰れてしまう」だ。だからこそ、当人がという事態になりかねない。最近も、ある企業で管理職以上を対象に地域を跨ぐ(また)ジョブローテーションを実施した結果、「私には難しいです」とメンタル不調になったケースの意思を固める支援、という目の当たりにした。こう書くと、「それは甘い」

「そもそもその人に幹部としての適性がなかったのでは」と思われる方もいるかもしれないが、永年勤続が当たり前で出世が何よりも

「現状の自社の環境下で出する」「経営層が覚悟を決める」「そこに当人の意思を宿す」

次回以降はこの三つのポイントについて、具体的な事例を交えてご紹介したい。

(毎週木曜日に掲載)

だ。だからこそ、当人が「このことなら飛び込んでみたい」「自分を賭けてみたい」と思えることが重要となる。次世代幹部育成にコーチングを取り入れる企業が増えているのは、当人の意思を固める支援、という側面もあるのだ。

以上のことから、現代に即した次世代幹部育成のポイントは次の三つである。

「現状の自社の環境下で出する」「経営層が覚悟を決める」「そこに当人の意思を宿す」

次回以降はこの三つのポイントについて、具体的な事例を交えてご紹介したい。

(毎週木曜日に掲載)