

次代の経営者やリーダーをいかに育てるかとは普遍的なテーマだが、近年は多くの経営者にとって一段と悩ましい状況になっている。

昨年6月に政府が閣議決定した「成長戦略実行計画」では、低迷する日本の労働生産性の上昇には「デジタル技術とデータを活用し、付加価値の高い新たな製品・サービスを生み出すこと」が必要と述べられている。デジタル技術でビジネス全体を変えるデジタルトランスフォーメーション(DX)は今後も加速度的に進展する方向にある。

またコーポレートガバナンス(企業統治)改革に伴って、企業は対外的な説明責任を従来以上に問われるようになった。SDGs(持続可能な開発目標)の観点からは、社会的存在としての企業

## 将来のリーダー育成

### HR Human Resources マネジメントを考える



組織人事系や総合系のコンサルティング会社、三菱UFJリサーチ&コンサルティングに入社。役員指名・報酬制度、サクセッションマネジメント、経営人材強化などの領域を担当。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング チーフコンサルタント

中山 尚美氏

の意義が問われている。このような動きの中で、企業はビジネスモデルと経営、組織を大胆に変革する必要性に迫られているのだ。

では、これからの経営者・リーダーの人材像として何が求められるのか。基本的な役割として「ビジョン・戦略構想」

「組織能力の強化」「変革リーダーシップ」戦略の「実行」を担うことは従来と変わらないはずだ。しかし、経営環境の変化が速いなかでは、自社の次なる競争優位をいち

とが求められる。最近「組織能力の強化」でも何年かしたら陳腐化「多様性×創造」の領域を切り分けるのが重なる。その中で企業に働く強い慣性(継続性)を破壊しなければならぬ局面もあるだろう。

オープンイノベーションやM&A(合併・買収)など外部連携の重要性が増す流れに沿って、知識としては、汎用的な経営リテラシーは不可欠だ。学習の際は効率よく学べるオンライン型と実践力を高める集合型の組み合わせも検討したい。

経営リテラシーは不可欠だ。学習の際は効率よく学べるオンライン型と実践力を高める集合型の組み合わせも検討したい。経営センスと言われる統合的な力を磨くには、実際の経営経験が何より有効だ。後継者を育成するサクセッションマネジメントの一環として、子会社などに経営陣の1人として送り込む方法もあると思われる。

## 人物像策定、人事が主導

るだろう。

最近「人材像を描いても何年かしたら陳腐化するのでは」というジレンマも耳にするが、育成の指針として人材像策定は欠かせない。経営者やリーダーを育成するための一連の取り組みを主導するのは、他ならぬ人事部門の役割だ。

人事部門は、経営陣とタッグを組み、経営・事業戦略と一体化した人事戦略の中で、人材像と育成方針づくりをリードする必要がある。

昨今は終身雇用の終わりが労働市場の流動化がしばしば議論されている。経営者やリーダー層の流動化も今後、重要な検討課題になるだろう。

社内での価値はもちろんな、市場での価値も高い経営者・リーダーを育てることは、社会性から見た人事の使命の一つにな