



たじま・ゆうた 人材会社などで勤務後、2015年より人・組織領域のコンサルタントとなり、20年より現職。経営者の抱える人・組織課題に対し、仕組みとマインドの両面をサービ領域として提供している。

昨今、コンサルタントとして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。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、想定以上の反響があった。今回はこの幹部育成について、過去から現代に至る取り組みを俯瞰（ふかかん）してみよう。ヒントを明らかにしていきたい。

これまでの次世代幹部育成の成果は、現幹部自身であるともいえる。その幹部に対して「あなたが成長を感じた体験は」という質問を投げかけると「若い自分に部門長を任せてもらった」「新規事業の責任者に抜てきしてもらった」「海外進出の責任者として現地で悪戦苦闘した」という声が多数だ。業種や規模を越えて共通していることは、こ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。

経営トップが決めた方針に向か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。増えたポジションに抜てきされた当人は結果的に修羅場を体験し、それを乗り越え、成長した人が幹部として登用されてきたのだ。体系化された育成が確立されていたのではなく、自然発生的になされてきたのである。

一方でVUCA（ブーカ＝変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）時代といわれる現代は、経営トップも明確な方針を示しにくく、事業は停滞

## VUCA時代の幹部育成

HR Human Resources

マネジメントを考える

気味で新たな拠点も生まれずポストも埋まったままであることが多い。抜てきによる修羅場体験の機会が減り、次世代幹部の育成が難しくなっている。この状況下でどのようにして幹部を育成していけばよいのか。ヒントは現代でも次世代幹部育成が進んでいる企業の取り組みにみいだせる。

「ジョブローテーションで部署、職種、地域を跨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育成の機会とも捉えて実施している」「社内公募制度を導入し、これまでに若手管理職を創出している」――。つまり、限られた環境下で意図的に当人にとっては少し背伸びした経験（ブチ修羅場体験）の創出に知恵を絞っているのである。

いずれの手法でブチ修羅場体験を創出するにしても、あと2つ欠かせないポイントがある。それは「経営の覚悟」と「当人の意思」もセットされていることである。経営の覚悟とは、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る可能性も、社内公募であつれきが生まれる可能性も、全て引き受けるという覚悟である。

経営が覚悟を決めてブ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、任されたことの重大さに潰れてしまう事態になりかねない。永年勤続が当たり前でも出世が何よりも言ってもない時代に、幹部になれることの持つ動機付けは弱まっているのだ。だからこそ、当人が「このことなら飛び込んでみたい」「自分を懸けてみたい」と思えることも重要となる。

現状の自社の環境下で創り出せるブチ修羅場体験は何か。それにより起こりうる問題とそれでもやる理由は何か。ブチ修羅場体験に当人の意思をどう宿すか。この3つを自問してみるところから始めてはいかかだろうか。