

前回は次世代幹部育成のポイント3点、「経営層の覚悟」「プチ修羅場体験の創出」「本人の意思を宿す」について、うまくいった事例とともに紹介したが、今回は多くの会社がつまずきやすいポイントに着眼する。施策検討する際には、注意いただきたい。

施策検討時の注意事項

VUCA時代の幹部育成(4)

る能力である。経営の意図と全く違った方向に進みかねないこの誤解は、可能な限りプチ修羅場体験の手前で解いておくべきである。

まずお伝えしたいのは、プチ修羅場体験を会社が用意した際に、対象者の誤解からつまずいてしまうケースである。その本質は、プチ修羅場という未知の体験をした際の、

いき、視野狭窄(きようさ)に陥る人が多いのだ。現場を知ることの重要性は否定されるものではないが、経営者からすると「幹部に現場の各論一つ一つを

漏れなく把握してほしいわけではない。全体を俯瞰(ふかん)して捉え、適切な判断をしてほしい」と考えており、ここに対象者の誤解が生じやすい。むしろ、自分にとって未知だからこそ、大局を捉えて判断する力が身に付く機会であり、そここそが幹部に求められ

る能力である。経営の意図と全く違った方向に進みかねないこの誤解は、可能な限りプチ修羅場体験の手前で解いておくべきである。



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

中でうれしいのはどんな瞬間か、深掘りすることで自分が「何を」したいのかを見つめてもらう必要があるのだ。

「プチ修羅場体験は対象者だけではない。幹部育成を実現させたい社長が、図らずも「対象者から修羅場体験を奪ってしまう」というケースもある。特に社長が現場の隅々まで熟知している場合、何か問題が生じた際に口を出してしまう、結果として問題は無事収まるが、対象者にとっての修羅場体験にならない、ということが起きてしまうのだ。この経験により対象者の心の中には「最後は社長が何とかしてくれる」という思いが生まれてしまう。このような会社の社長が「うちは幹部が育っていない。そもそも危機感が足りない」と嘆くとするならば、「次世代幹部に修羅場を体験させよう、事態を見守ろう」という経営者の覚悟が不足していると言わざるを得ない。困難な業務を任せることによって発生し得るあらゆる問題を社長が引き受けている。次世代幹部は育つのである。

「『あなた』は何がしたいのか?」といきなり問われても、困惑の色を浮かべる人が圧倒的に多いのだ。だからこそ、自らの原体験を思い出してもらったことが大事になる。なぜこの会社に入社したのか、仕事をする

これらのつまずきポイントを踏まえた施策を検討いただくことで、貴社の幹部育成が少しでも前に進むことを願っている。

(毎週木曜日に掲載)

