

今回は、役員の効果的な育成方法について考える。必要なポイントは二点ある。

第一は意思決定基軸を構築することである。役員として経営責任を果たすためには、二律背反の問いに対し、身を切るような思いで厳しい解を導かなければならないことが

ある。その決断に備え、揺るぎない判断基軸を定める経験を持つことが重要である。

第二は修羅場を体験することである。人は自身の経

験や知見では対応できない場面を苦労の上乗り越えた時に、胆力や矜持(きよじ)を獲得できる。「一皮むける体験」は人を成長に導く。

いて、自身の責任で決断を迫られる機会はまさに意思決定の基軸を考える機会となり、修羅場体験ともなる。業績不振の関連会社に派遣される役員がいるとしよう。立て直しのためには、人員整理や事業再編など苦渋の決断が求められる場面もある。皆が賛成する解がない中でも、自身

意思決定基軸の構築と修羅場体験

役員育成を考える(3)

の責任として決断・実行していくこと

この二つのポイントを取り入れた効果的な育成方法を考えてみよう。第一は「業務内容を通じた育成」である。未経験の業務にお

で、意思決定の基軸が構築される。意思決定の基軸は一朝一夕にできないものである。そのためには、役員に登用

する前から、管理職を対象に役員候補の人材プールを設け、候補者に対するサクセッションプランを

実行し、意思決定基軸を鍛える支援を行うことも効果的である。第一は「研修による育成」

実践的な訓練を組み合わせることが必要である。アクションラーニングでは、各役員が未経験の経営課題を経営トップ自ら設定し、解決策を検討・実行させることで修羅場体験を疑似体験させる。また、エグ

ゼクティブコーチングを活用することも有益である。コーチとの対話により自身の経験や価値観の内省が促進されることで、意思決定基軸の再設定が期待できる。

役員になると、育成の機会が限られる企業も散見される。役員の資質や能力の向上は、企業の成長力に直結する。企業経営者として求められる資質・能力とは何か。この本質的な問いへの解をもとに、企業に必要な育成方法を実現することが求められている。同時に、役員自身も自らが回答を求め、業務を通じた意思決定と行動で示していく必要がある。リスクリングを率先することも重要だろう。(毎週木曜日に掲載)



桶川 啓一(おけがわ・けいじ) コンサルティング事業本部 組織人事BU HR第4部 シニアマネージャー

である。環境変化が激しい中で競合に伍していくためには、経営戦略や財務といった経営リテラシーを磨くことで意思決定の質を向上できる。加えて、自身の経営観を宿した意思決定基軸の再設定にもつながるだろう。そのためには、知識習得にとどまらず、現実の経営課題の解決に取り組む実

践的な訓練を組み合わせることが必要である。アクションラーニングでは、各役員が未経験の経営課題を経営トップ自ら設定し、解決策を検討・実行させることで修羅場体験を疑似体験させる。また、エグゼクティブコーチングを活用することも有益である。コーチとの対話により自身の経験や価値観の内省が促進されることで、意思決定基軸の再設定が期待できる。

