

後継経営者を支える幹部社員の育成

Q. 経営者が交代した場合、会社を支える幹部社員が育っていない。どうすればよいか？

要旨 事業承継には後継者の教育と同時に後継者を支える幹部社員の教育も必要となり、長いスパンのキャリア形成が不可欠です。その内容を検討します。

解説

1. 人材の要件に基づく選抜と育成

幹部社員の育成には時間がかかります。職長クラスから課長クラスに、さらに部長クラスへと階層別に人材育成のステップも異なります。職長クラスであればルーチン業務を注意深く正確に処理することと若干の例外処理に対し創意工夫で対応できることが求められます。課長クラスであれば例外的事象を分析し、バランスのとれた決断を遂行できることが求められます。部長クラスであれば戦略思考できるトップマネジメントが求められます。幹部社員の人材育成は、より上位のステージに求められる能力の修得状況の確認と選抜、及び育成の繰り返しとなります。大枠としては以下のような流れになります。大前提として自社のミッション、ビジョンを明確にする必要があります。

- ①後継者中心に当社のミッションと中長期計画を策定する
- ②中長期計画から求められる人材の要件を定める
- ③人材の要件に則り調査・評価を行い人材を選抜する
- ④選抜して蓄積した人材リストの見直しを行う

2. 経験できる仕組みづくり

経営幹部として能力を発揮できるかどうかは実際に登用してみないとわからない面があります。適性と思われた人材でも登用してみたら部下がついてこないことがあります。昇格するほど実力を発揮する人材もいます。このような背景から幹部候補には経験の場を与え、経験の場で評価していくことになります。そのための留意点として以下の2点が挙げられます。

第一に人材の要件を定めても人材を点数化して測り、スコア選考するのではなく、長期的な視点で人を見ていく姿勢が必要です。スコアで選考された人材であっても、実際に実践できるかどうかはやらせてみないとわからないからです。

第二に幹部候補が経験する現場において、通常のオペレーション以外に判断する余地のない現場組織になっている場合には、幹部候補をコア人材に育成していく可能性も低くなると考えられます。したがって、判断の機会が与えられるように分業に一定の幅を持たせ、その中から数年以上にわたって競い合う中で上司の評価を加え、さらに別の分業で別の上司の評価を加えながら人材を育成して選抜できるような組織を構築することが必要となります。

後継者のビジョンにマッチする人材要件を規定 ～人材育成できる組織の構築～

＜ご提案のポイント＞

- ・ 後継者を中心に承継後の自社のビジョンを明確にし、幹部社員に求められる要件を明らかにします。
- ・ 知識で修得できるスキルと経験を重視すべきスキルがあり、経験重視のスキルについては長期で見ていくことや組織構造の工夫が必要です。
- ・ 部署に意思決定できる要素（権限）を取り入れておく必要があります。

1. 後継者が明らかにするミッションやビジョンに基づく人材要件

経営トップは後継者とともに自社が有している価値観や哲学をミッションやビジョンとして明確にすることが必要です。そして、ミッション、ビジョンを実現するための中期的な経営計画などに基づき、その実現にふさわしい人材要件を決定することになります。ミッション、ビジョンの実現にふさわしい人材要件に則り、アセスメントを実施して人材を評価し、その評価に基づき人材を選抜します。そして、選抜された人材を蓄積していくことを積み重ねて、より上位のポジションへと選抜していくことになります。

2. 幹部社員が修得すべきこと

経営陣への入り口として幹部社員に求められるスキルの一例は、以下のとおりです。知識だけではなく経験が必要なスキルが多く、経験の機会は経営トップが用意すべきです。

- ①タスク：仕事の目的と目標を明確にする
- ②計画：目標達成の手段を検討する
- ③評価：結果、チームと個人の業績・能力を正しく評価する
- ④模範：常に模範的な行動を取り、背中で引っ張る
- ⑤統制：仕事を組織的に統制下に置いて実行する
- ⑥意思決定：問題解決のために情報収集し、必要な資源配分をする
- ⑦動機付け：やる気を起こさせるための工夫をする

3. 留意点

人材要件からふさわしい人材を選抜する場合、人を単に短期的な点数で測る視点ではなく長期的に人を見る視点が重要となります。

上記のうち統制（⑤）と意思決定（⑥）については経験で養成される要素が大きいため、分業の中にコアとなる人材を育成するための意思決定ができるような組織を構築します。すなわち、権限移譲された組織を構築することとなります。