

人的資本経営における 次世代リーダー育成のポイントと 有効手段

エッセンス株式会社

人的資本経営から見た次世代リーダー育成の必要性

人的資本を含む無形資産が企業価値の源泉となる中、経営における人材や人材戦略の重要性はこれまで以上に増しており、国内外の経営トップも経営上重要な人材の確保等を重要なアジェンダと認識している。

一方、日本企業の多くは、変化への対応の必要性や危機意識は共有しつつも、経営戦略に紐付いた人材戦略を効果的に実施できていないという現実もある。

図表2：経営課題と人材戦略上の課題は直結



この見通しの立ちづらい経営課題を解決していける人材

つまり **次世代リーダーの育成** は大きなポイント

人的資本経営の実践事例

次世代リーダー育成に積極的に取り組む企業においても、

「イノベーション」「グローバル」「視座・視野の拡張」はキーワードとなっている。

事例-22 「両利きの経営」に向けた人材の獲得、風土改革



株式会社明電舎

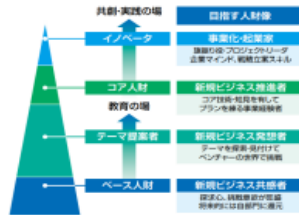
製造業 ▶ 電力インフラ/社会システム/産業電子モビリティ/
フィールドエンジニアリング

実践 | 新規事業を担う人材の育成に向けた風土改革・人材発掘

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

技術革新やイノベーションを事業成長の鍵と捉え、イノベーション人材を4つの階層に分け、計画的な育成を企図する。まずは、新規事業に関心を持つ「ベース人材」の育成に向け、就業時間の10%を本業以外の時間に使う「10%カルチャー」や、社員から会社を変えるようなアイデアを募る公募・コンテスト等により人材を発掘する。

図64 イノベーション人材の育成体系



POINT

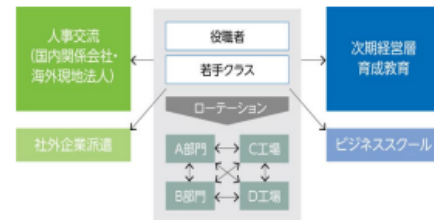
公募・コンテストで得られた優れたアイデアには、事業として形にできる場も提供している。

実践 | 早期からの経営人材の効果的育成

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

2019年より経営候補人材の持続的な育成に向けて「キャリア・デベロップメント・マネジメント制度」を実施。自らの専門分野を超えた視座・視座を持たせるため、Off-JTとしてビジネススクールへの派遣を進める。また業務を通じた育成の機会として、行政機関などのグループ外機関や、海外拠点などへの人材派遣を進めている。

図65 経営人材育成の仕組み



POINT

早期から経営人材としての意識を根付かせるため、30代前半から経営人材育成を施している。

事例-13 グローバル事業の伸展に向けた人材育成、人材登用



テルモ株式会社

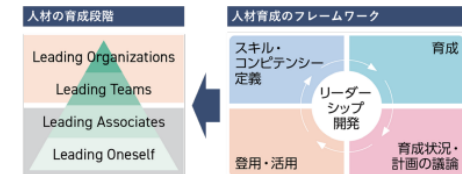
製造業 ▶ 医療機器・医薬品の製造販売

実践 | 変革とグローバルビジネスを支える経営人材の育成

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

同社では売上の約75%、社員の約80%が海外。グローバルビジネスを支える経営人材を育成するため、世界各国から選抜された約30名の社員に1年間、新しい価値を生み出すリーダーシップ研修を実施。また経営幹部が本研修の参加者プロフィールを共有し、将来の育成、登用、活用について具体的に議論している。

図37 リーダー育成のフレームワーク



POINT

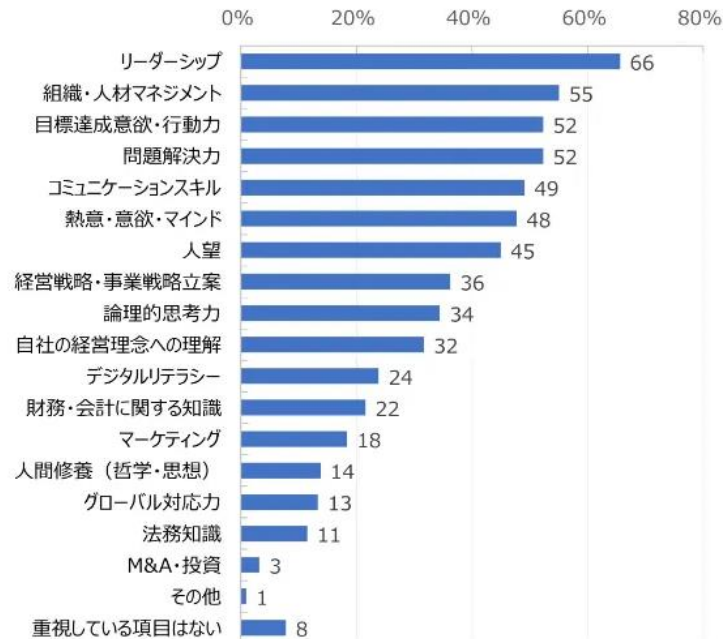
「リーダー像の定義→育成→育成状況の議論→登用・活用」のサイクルでリーダーシップを開発。

(出典) 経済産業省 人的資本経営コンソーシアム 好事例集

次世代リーダー育成の難しさ・課題

一方で、全体をみると「育成計画の策定」にはまだまだ大きな壁があり、特に次世代リーダー像の見える化のための取り組みに苦戦している企業が散見される。また、次世代リーダー候補者に期待したいスキル・特性は**専門性<組織を導いていく力**となり、若手社員にどのようにその経験を積ませていくのかは課題であろう。

【図表6-1】次世代リーダー候補者のスキル・特性として重視すること

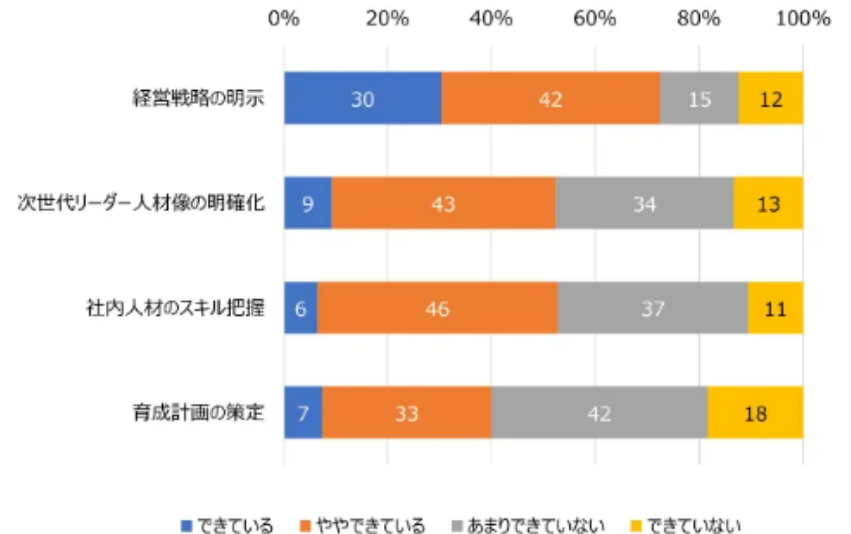


「育成計画の策定」に壁、取り組んでいる企業は4割

次に、次世代リーダー育成に関する具体的な取り組み状況について、まず、人材育成の前提となる現状把握や計画作成についての取り組みを見てみる。

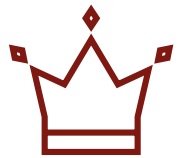
中長期での「経営戦略の明示」については、「できている」（30%）と「ややできている」（42%）との合計が72%となっており、7割以上の企業で取り組まれていることが分かる。また、「次世代リーダー人材像の明確化」や「社内人材のスキル把握」については「できている」と「ややできている」の合計がいずれも52%と約5割となっており、半数の企業において取り組みが進んでいる。職務経験や研修プログラムの付与に関する「育成計画の策定」については「できている」（7%）と「ややできている」（33%）との合計が40%と、4割にとどまっており、「育成計画の策定」のステップに、一つ大きな壁があることがうかがえる（図表4-1）。

【図表4-1】次世代リーダー育成の具体的な取り組み状況（現状把握・計画作成）



次世代リーダー育成の難しさ・課題

また、個人のキャリア観の変化（転職希望人口の増加）・テクノロジーと経営課題の直結・事業環境の変化（日本の人口構成比率の変化・他国の躍進）等を背景に、人的資本経営を追求する企業においては、既存の育成課題に重ね、より高度・広範囲・複雑な要素が加わる次世代リーダー教育が求められている。



リーダーシップ



マネジメント



課題解決力



グローバル
&ダイバシティ



テクノロジー
&DX化



個人のキャリア
(キャリアビジョン)

これらを鑑みた

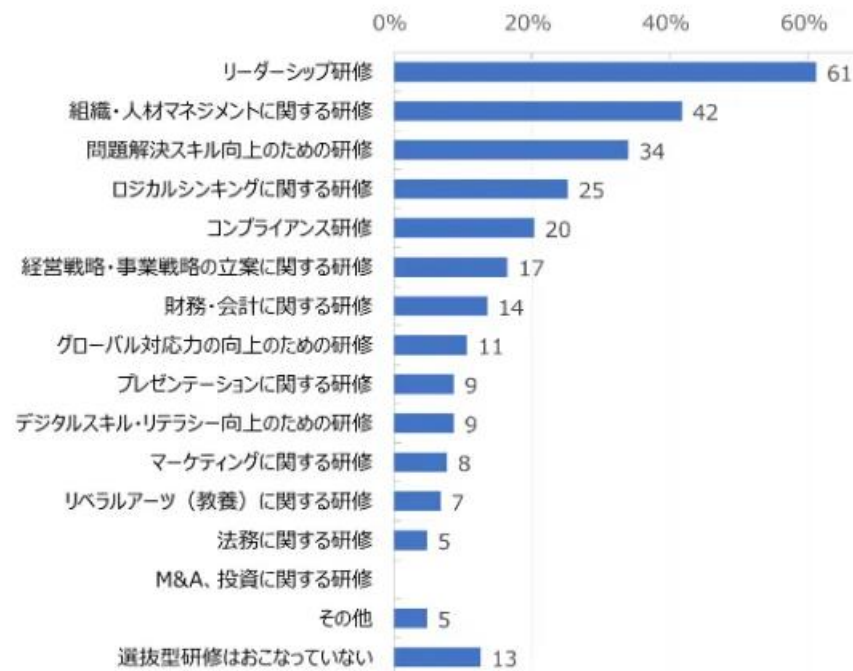
次世代型人材育成

が求められている

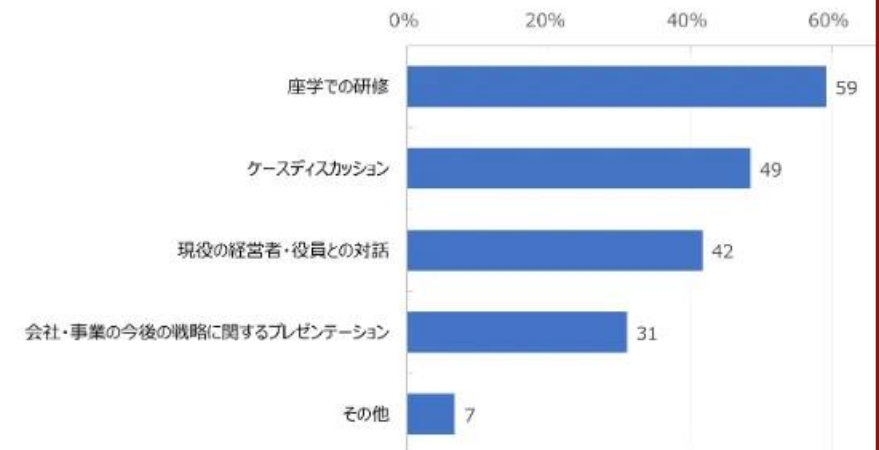
次世代リーダー育成施策における課題

課題は山積といったところで、ではなぜ、次世代リーダー育成がうまくいかないのか？その一つの要因は「座学」で終わってしまう研修の形にあるように考える。インプットの機会はあるものの、アウトプットの機会がなく（またはインプットからタイムラグが生じる）為、実際には身についたと言えるところまでいかずに終わってしまう。

【図表6-3】実施している選抜型研修の内容



【図表6-4】実施している選抜型研修の形式



座学後の実践型研修として 注目される「越境学習」

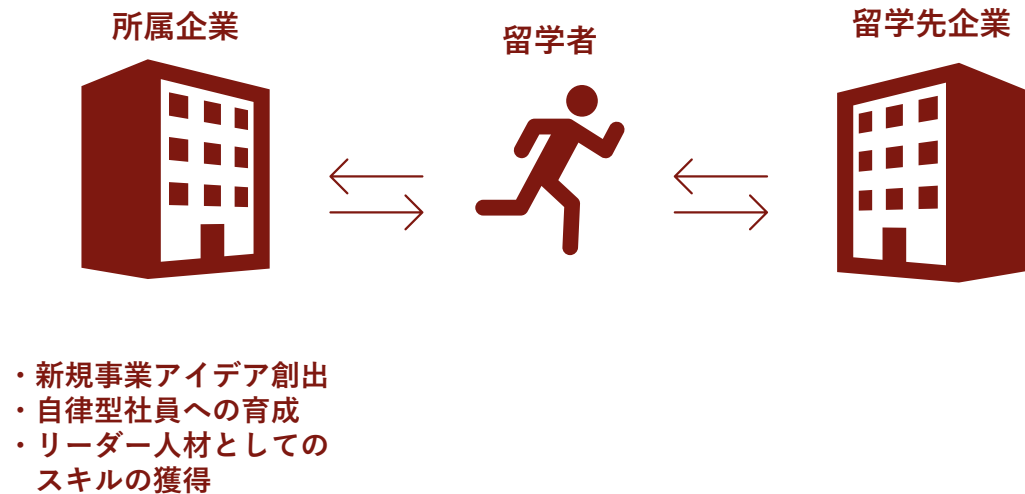
そのような中で昨今注目をあびているのが

「越境学習」である。所属組織から出てリアルな経営課題に向き合うことで、質の高い葛藤経験、身に着けた知見や経験の実践の場を手に入れることが出来る。

また、留学先とのマッチングの過程にて、留学生（次世代リーダー候補者）に期待したいスキルや本人のキャリア感が見える化することが出来る点も大きな魅力となっている。

越境学習とは
所属している組織の枠組みを“越境”し、
異なる環境に身を置くことで新たな視点や学びを習得すること。

- ・他流試合による腕試し
- ・異文化の中での協働の機会
- ・他社からのフィードバックによる自己理解



社外を経験した優秀人材に訪れる変化

弊社が提供する「他社留学（越境学習研修）」に参画された留学生に現れた変化のポイントは右記の通りであり、次世代リーダーに求めたいスキル獲得のスピードを促進した。

インクルーシブ
マネジメント

信頼関係醸成

成果への姿勢

巻き込み&推進力

他者との協業機会獲得

新たな知識・スキルの獲得

セルフ
エフィカシー

提供価値の明確化

モチベーション向上

客観的視点の獲得

自己理解

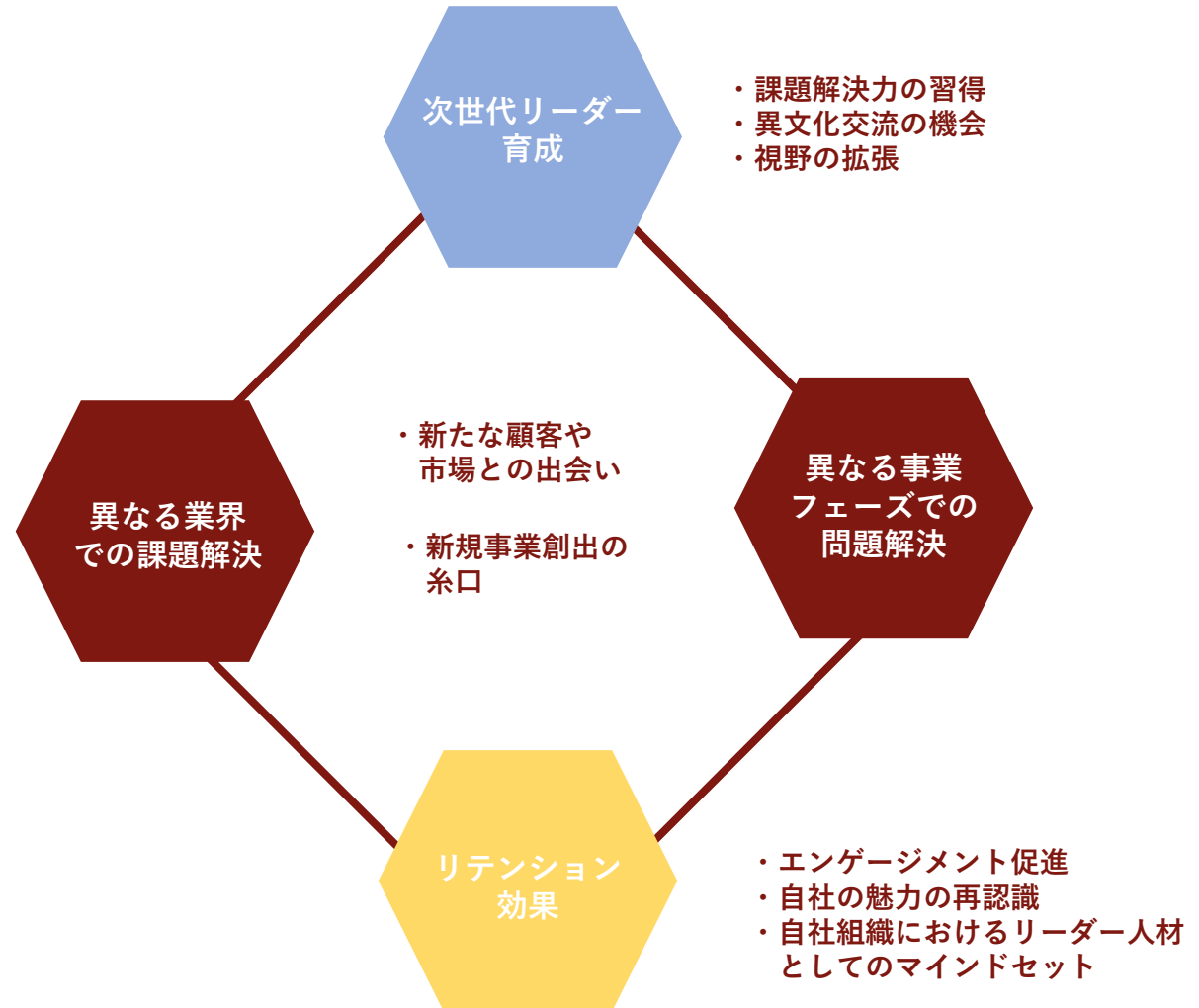
トライ&エラー

高速修正行動

考えながら走る

越境学習がもたらす効果の範囲

越境学習のもたらす効果は単一ではなく、次世代リーダーの育成に紐づく、イノベーション人材と事業の育成並びにリテンション効果にまでわたる。



導入事例

越境者 | 株式会社テレビ朝日

セールスプロモーション局
ソリューション推進部
新卒入社14年目

越境先 | 株式会社マチルダ

家庭料理のテイクアウト
ステーション「マチルダ」の開発
及び運営を行うベンチャー企業



形態・期間

他社留学
週2日／3ヶ月間

2022年12月～2023年2月 [株式会社テレビ朝日×株式会社マチルダの導入事例 \(essence.ne.jp\)](https://essence.ne.jp)



目的

急成長企業を牽引する経営陣のマネジメント方法やリーダーシップを学ぶ
他業種の企画へのアプローチ方法、体制づくり、業務内容を学ぶ
自社を社外から捉える



活動内容

顧客の継続率向上策を考えるプロジェクト

1 各施設における顧客コミュニケーションマニュアルの作成

拡大フェーズに求められる顧客とのコミュニケーションのあり方に着目
コミュニケーションの質向上と均一化が目的

2 イベントの年間計画立案

過去開催イベントの振り返りと整理を行い、費用対効果を見える化・共有化
運営方法のマニュアル作成で業務効率化の実現

3 クリエイティブ・IPビジネス領域の知見を活かした提案

サービス紹介時の動画活用の提案
キャラクター二次展開によるコミュニケーション手法とビジネス拡張の提案

導入事例

3か月間の越境体験の中で意識したこと、得た学びや発見、越境体験を踏まえた今後の取り組みについて

1 経営者視点& 長期的視点の獲得



意識したこと

とにかく成果物を残し貢献すること



学び・発見

自社と大きく異なる業種・フェーズ・規模の現場
に対し、知見や経験を落とし込むことの難しさ



今後の
取り組み

成果物を残す際に養ったビジネスにおける長期
的視点・経営者視点の活用

2 ゴールやビジョンの 効果的な伝達方法



意識したこと

部門間の「つなぎ」の役割として、立場に囚わ
れず周囲と円滑な意思疎通を図り、信頼関係を
構築すること



学び・発見

リーダーによる自社の目標や将来像に関する熱の
こもった発言が、メンバーの意識と行動を変革す
ること



今後の
取り組み

留学先で必要性を体感した1on1の定期的な実施
&個からチームへ目標・プロセスの浸透を図る

3 1人1人の違いに対する 認識のあり方



意識したこと

資料作成の際は、越境終了後の活用の可能性を
考慮し、資料管理者・更新担当者のイメージも
共有&誰もが理解できる資料にすること



学び・発見

社員・副業・アルバイト・投資家など、それぞ
れの立場ごとに物事の捉え方や考え方、働き方が異
なること



今後の
取り組み

1人1人が異なることを前提にチーム形成&それぞ
れに合ったコミュニケーションスタイルの構築

エッセンスの「越境学習」とは？

大手企業の社員が一定期間、自社から飛び出し、他社の経営課題解決に取り組む「越境&実践型研修」を2つのサービスプランにて提供しています

他社留学

個別型 越境プログラム



対象

次世代リーダー候補生



期間・活動時間

3か月から・就業時間内



特徴

- ・研修参加企業の育成課題に合わせたテーマ設計
- ・ニーズに適した課題・越境先企業の選定
- ・越境生への丁寧なカウンセリング
- ・伴走者のきめ細やかなサポート
- ・越境先からのフィードバック

プロボノ※

グループ型 越境プログラム



対象

中堅社員・ミドルシニア



期間・活動時間

40日間・就業時間外



特徴

- ・異業種&他業界のチームメンバーとの協業
- ・越境生の希望に沿った越境先企業の選定
- ・伴走者のきめ細やかなサポート
- ・越境先からのフィードバック
- ・定期的な振り返りの機会