

## ビジネスモデル変革を担う、次世代リーダーの選抜教育

【会社プロフィール】【業界・業種】総合物流サービス業 【人数規模】600名

# 経営幹部候補人材の輩出を目的に、約半年間の集中育成プログラムを設計・実行

将来の企業経営を担う人材の育成事例です。ビジネスモデルの転換を担う人材の育成が急務であるという背景の下、現状の課長層から選抜されたメンバーに6カ月間かけて集中教育を実施。アウトプット、事前・事後課題の評価による総合評価、フィードバックに加え、補講によるカバーリングも徹底して行い、実践的、実効的な個別育成を行った教育施策です。

### ● ビジネスモデルの再構築を推進できる人材の育成が急務

大手企業グループ内のロジスティクス機能を担うE社では、グループ外への拡販をめざし、ビジネスモデルの再構築が求められていましたが、現状のリーダーがこれを担うには、マインド面(=自律性、主体性)、スキル面(=交渉力、意思決定力、経営視点)で十分ではないとの認識がありました。そこで、自社のビジネスモデル変革に向けて、変革の先頭に立ち、推進できる経営幹部(候補)人材を早急に育成する必要がありました。

### ● 課長層からの選抜者に、約半年間の育成プログラムで集中教育

現状の課長層の中から次世代の事業と経営を担う可能性のある人材を選抜して、約半年間にわたる集中教育を行い、経営幹部候補人材を輩出することを目的とした育成プログラムを設計・実行。MBA的な“勉強”にならないよう、実際のビジネス現場における実践性を考慮しました。

### ● 事前課題、事後課題を設定するなど、行動実践につながる研修を実施

マネジメントスキル向上から経営視点の醸成に至る研修プログラムを組み、事前課題、事後課題を設定することで職場実践での活用を“強制”し、欠席者への補講も徹底して、一人ひとりのスキルアップを図りました。各回の研修では、今後期待される行動と現状とのギャップについて事前に十分に確認した上で、同社固有のケースや課題を用意し、行動実践につながる内容を設計。最終回には全役員に対する事業課題の解決施策プレゼンテーションを行い、研修成果を確認しました。〔図表1〕

### ● 各人の成長を可視的に把握。アクションプランを実行に移すグループも

E社が今後直面する国内、国外のビジネスシーンに即した固有のスキル課題解決をテーマとしたこともあり、現場での実践効果も含め、各人の半年間の成長が可視的に把握できました。最終日のプレゼンテーションの翌日には、あるグループがアクションプランを実行に移すなど、自律的行動も見られています。

マネジメントテスト		
<p>【1回目】</p> <p>ビジネス ベーススキル 向上トレーニング</p>	<p>概要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 問題解決の思考技法</li> <li>■ プレゼンテーションの方法論</li> <li>■ 思考技法によって整理した自社課題に対する施策と提言</li> </ul> <p>ねらい</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 実践的論理的思考力を用いた問題解決スキルの向上</li> <li>■ 相手の意思決定を促す魅力的なプレゼンテーションスキルの習得</li> </ul>	
<p>【2回目】</p> <p>経営戦略研修</p>	<p>概要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営戦略のフレームワーク理解</li> <li>■ 顧客の競合分析による戦略の立案</li> </ul> <p>ねらい</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営戦略の基礎習得</li> </ul>	
<p>【3回目】</p> <p>計数センス 向上トレーニング</p>	<p>概要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 財務諸表の基礎理解</li> <li>■ 顧客の競合の利益構造分析</li> </ul> <p>ねらい</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 財務の基礎習得</li> </ul>	
<p>【4回目】</p> <p>提案営業力・ 交渉力 向上トレーニング</p>	<p>概要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 顧客へのヒアリングに基づく経営課題を形成</li> <li>■ 交渉スキルを活用した交渉の実践</li> </ul> <p>ねらい</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 提案営業スキルの習得</li> <li>■ 交渉力の向上</li> </ul>	
<p>【5回目】</p> <p>リーダーシップ トレーニング</p>	<p>概要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ あるべきリーダー像の定義</li> <li>■ リーダーに求められる属性</li> <li>■ 周田評価によるリーダーシップ度チェック</li> </ul> <p>ねらい</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ あるべきリーダー像の理解</li> <li>■ リーダーシップに関する気付き</li> </ul>	
<p>【6回目】</p> <p>部門計画策定 ワークショップ</p>	<p>概要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 部門計画策定のプロセス</li> <li>■ 部門計画達成の課題抽出</li> <li>■ 部門計画策定</li> </ul> <p>ねらい</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営計画に連動した部門計画策定能力の向上</li> </ul>	
<p>【7回目】</p> <p>成績発表</p>	<p>概要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 総合課題に対する優秀者プレゼンテーション</li> <li>■ 成績発表</li> </ul> <p>ねらい</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 研修の成果発表</li> </ul>	

〔図表1〕