

経営人材育成セミナー

全社視点・経営目線で動ける
経営人材を育てる「コツ」と「ポイント」

2020年6月16日

Will人材経営コンサルティング株式会社

代表取締役 谷 進二

1. 経営人材の概要と重要性
2. 経営人材に求められる期待役割や人材要件
3. 経営人材の育成プロセス
4. 中小企業の現場に多い課題や悩みと解決策
5. 老舗企業の強み分析
6. 経営人材の教育のポイント



1. 経営人材の概要と重要性

- (1) 経営人材のイメージ
- (2) 経営人材の重要性

人材のタイプ 中核人材と労働人材

類型

類型の定義

中核人材

各部門や会社の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を扱う人材

- ・複数部門を指揮・管理し、経営戦略を策定する人材。
- ・組織の管理・運営の責任者となっている人材。
- ・高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材。

労働人材

各部門にて、比較的定型的な業務を担う人材

- ・中核人材の補助的な業務を行う人材。
- ・中核人材の指揮・管理のもと、各業務を行う人材。
- ・一般レベルの専門性や技能、習熟度を有し、事業の運営に不可欠な労働力を提供する人材。
- ・**現在は働き方改革で「課題形成力」「提案力」「発想力」も重視**

経営人材のイメージ 経営者の視線では

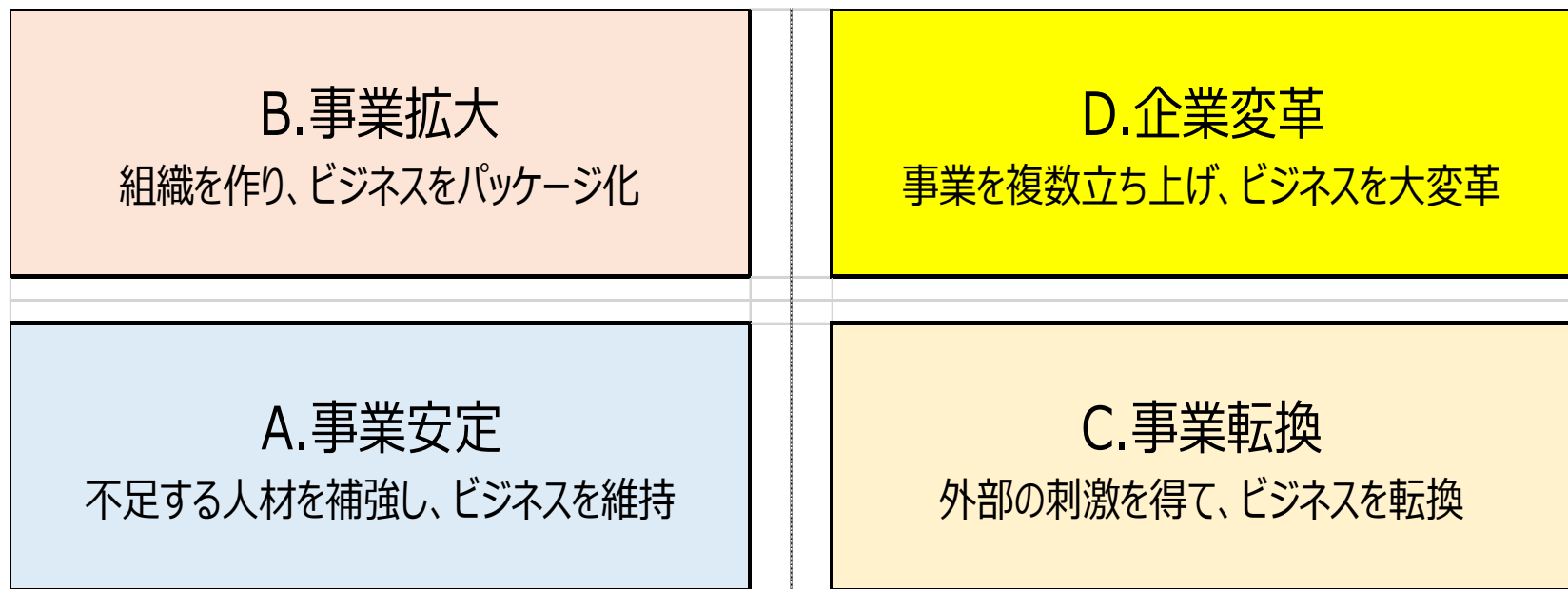
○経営人材とは経営者目線が取れる人材

- 事業戦略を構築・実行することによって
 - 長期的に事業の優位性を築くことができる人材
- 「この人であれば」
 - 「市場や企業・組織へのコミットメント、説明責任を果たしてくれる」と期待される人材
- 会社がタフな局面を迎えたときに
 - 臆することなく改善策を考え、メンバーと共にその局面を乗り越えようと奮闘する人材

経営戦略別 必要な中核人材のタイプ

- 企業変革や事業転換を志向する企業
 - 専門人材や管理人材を確保するとともに、ハブとなる経営人材が必要、加えて規模の拡大に見合うだけの労働人材の確保が必要となる。
- 企業変革では「経営者の右腕となりうる経営人材」が必要

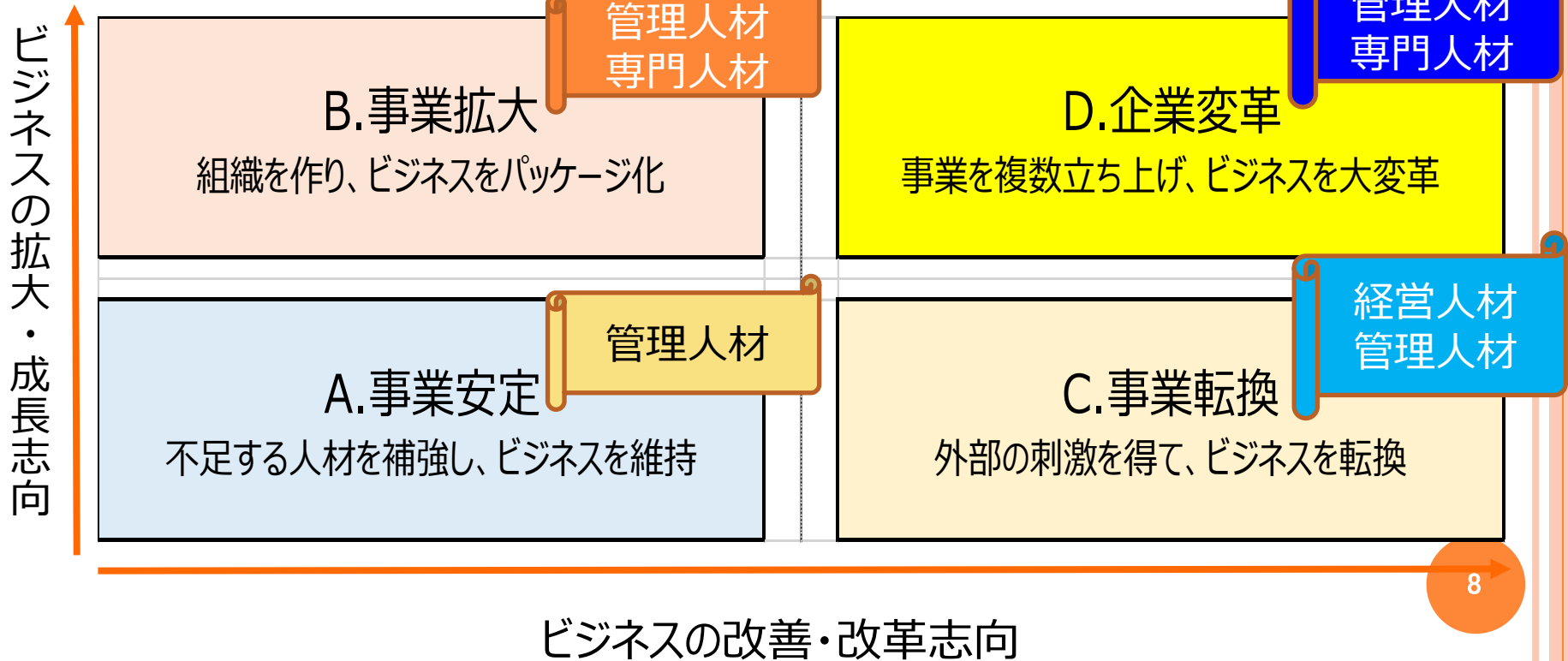
ビジネスの拡大・成長志向



ビジネスの改善・改革志向


経営戦略別 必要な中核人材のタイプ

- 企業変革や事業転換を志向する企業
 - 専門人材や管理人材を確保するとともに、ハブとなる経営人材が必要、加えて規模の拡大に見合うだけの労働人材の確保が必要となる。
- 企業変革では「経営者の右腕となりうる経営人材」が必要



2. 経営人材に求められる期待役割と 人材の要件、そして必要なリテラシー

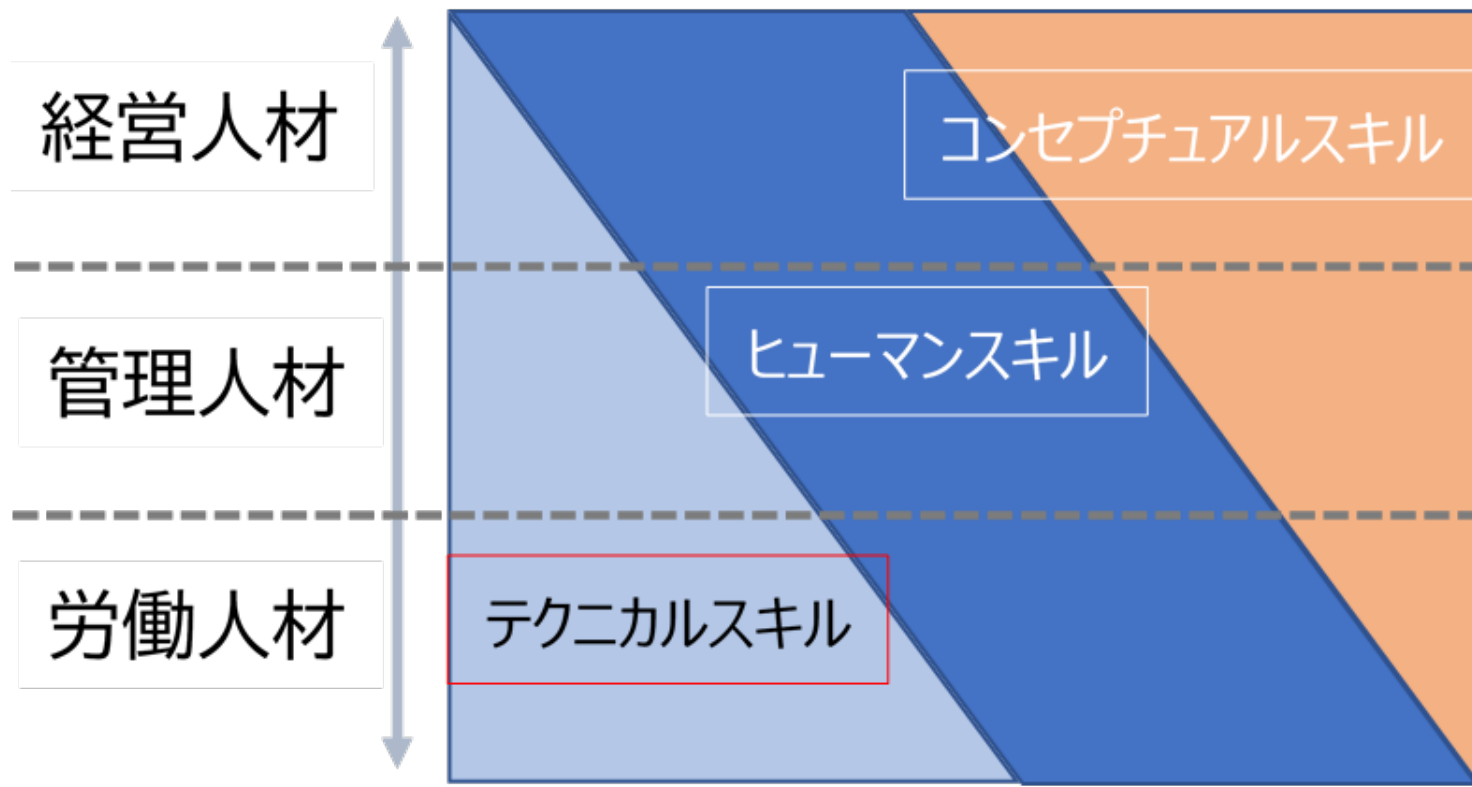
経営人材に求められる期待役割

- 経営の究極的目的
 - 企業の継続 Going concern
 - 成長戦略
- ヒト・もの・カネ・情報の経営資源の活用
 - 経営者が先導
 - それを実際に実施・サポートするのが「経営人材」
 - 長期的な視野で物事を考えることができる「経営人材」
- 経営人材に求められる能力は
 - 経営思考力 知恵力
 - 経営実行力 統率力
 - 経営マインド 人間力

2) 経営人材に期待される人材の要件

経営人材に期待される人材の要件【カツモデル】

- **コンセプチュアルスキル** 事柄や問題の本質をとらえるスキル
- **ヒューマンスキル** 人間関係を管理するスキル
- **テクニカルスキル** 業務を遂行する上で必要なスキル



3. 経営人材に必要なリテラシー

フォーカス志向・ロジカルシンキング
知的資産経営・K P I マネジメント
対人関係力

ロジカルシンキングとは？

○ロジカルシンキング

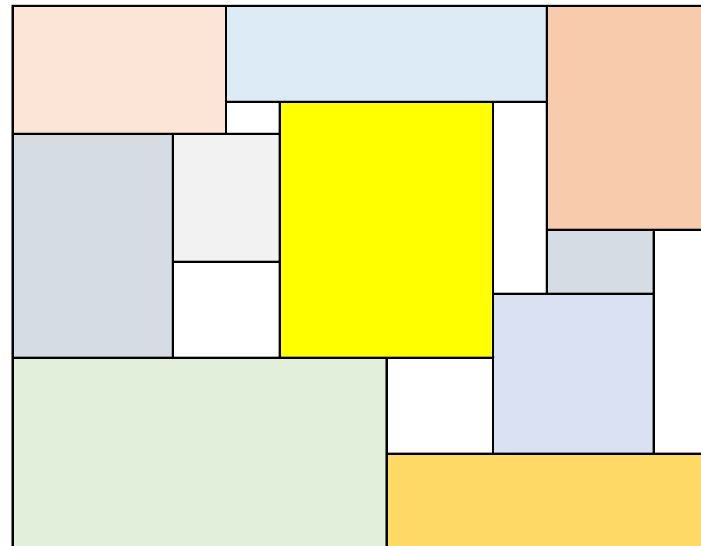
- 左脳型。「物事の本質を見抜く思考法」。
- 事実に基づき、物事に筋道を立てて論理的に考えること。
- 物事を構造的に分解、分類して捉える

○その結果がMECEとなっている

- Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive

= 完全な全体集合

- 重複なく、漏れなく



知的資産とは

- 好調の秘訣は知的資産を生かしているから
 - 元気な中小企業の経営者に好調な経営の秘訣を聴くと、「うちの加工技術は何処にも負けないから。」とか、「常連のお客様の絶大な信頼を頂いているから。」等の答え。
 - これら企業に内在して好調を支える「強み」は目に見えないため、財務諸表には表示されないが、これらの目に「見えない強み」が、他社との競争に打ち勝つカギとなっている。



分類	定義	事例
人的資産	個人に帰属する知的資産。その個人が退職すると、企業内に残らない。	イノベーション能力、想像力、ノウハウ、経験、柔軟性、学習能力、モチベーション等
構造資産	企業内に定着している知的資産。従業員が退職後も企業内に残る。	組織の柔軟性、データベース、文化、システム、手続き、文書サービス等
関係資産	企業の対外的関係に付随した全ての知的資産。	イメージ、顧客ロイヤリティ、顧客満足度、供給業者との関係、金融機関への交渉力等

SWOT分析

○SWOT分析

- S Strengths (強み) = 得意なところ
- W Weaknesses (弱み) = 欠点
- O Opportunities (機会) = チャンス
- T Threats (脅威) = ピンチ

○企業や事業の現状分析のための分析手法

○目的

- 自社を取り巻く環境による影響と、それに対する自社の現状を分析しながら、自社のビジネス機会を発見すること

傾聴 ロジャーズの人格理論（カウンセリング理論）

○「傾聴」とは

- 聞き手自身が、話し手の話に虚心に耳を傾けながらも、同時に自分自身の内側に深く、丁寧に触れながら、話し手とともに進んでいく姿勢
- これにより、話し手は「自分自身を「傾聴」すること」を学習していく
- そして、自己概念が明確になっていく。

○「自己概念」とは

- 日々のさまざまな経験や心の変化を通じて持つ自己イメージ。
- 自律性の高い人は「自己概念」と「経験」の重なりがより増した状態になる。

○

ダイバーシティとは？

様々な属性の多様性

タスク・ダイバーシティ
(業務的属性)

デモグラフィック・
ダイバーシティ
(人口統計的属性)

経験、能力
スキル
知識、専門性

サイコグラフィック・
ダイバーシティ
(心理的属性)

性別、年齢、
国籍、学歴、職歴

価値観、性格、
ライフスタイル、
職業観、
キャリア志向

一人一人が多様な属性を持って活動する

経営人材に必要なリテラシー

- (1) メンタリング
- (2) アサーティブ
- (3) フォロワーシップ
- (4) CUDBAS

経営人材育成の基本的なプロセス

I. 人物要件・ゴールの明確化

どのような資質の経営人材がいつまでに何人必要か

II. 選抜

社内人材のリストアップ⇒社内調達を検討

III. 育成

育成計画、選抜研修、成長につながる異動・配置

IV. 評価と改善

育成状況の評価⇒候補者プール・計画の変更

Q.「経営人材」の育成についての悩み・課題

投影
のみ

- どのような人材を育てるべきかわからない（複数）
- どの様な考え方をし、どの様なスキルを磨けばよいか
- 経営者側の求める人材に相違がある
- 社内人材のスキル・能力の把握・評価ができない（複数）
- 選抜方法がわからない（複数）
- 選抜した人材への伝え方と育て方（合意形成が先か育成後か）
- 選抜してもうまく育たない
- 長く在籍する社員を経営層にせず、能力も人望も厚い若手を抜擢する方法が知りたい



育った人材を「早期登用」できない

○原因

- 年功序列の風土、年下の上司に対する抵抗感
 - 候補者がいても、「若い」「年齢順」から。結局早期登用ため
 - 一定期間で交替していくものの、順送りの登用がなされる。
- ポスト数
 - 成熟期や衰退期企業や中小企業は、ポスト数には限りがある

○解決策

- 年功序列の風土の払拭。
 - 早期登用の必要性の共有
 - 「なぜ」これまでの慣行や風土とのコンフリクトを起こしてでも経営人材育成を進める必要があるのか
- ポストオフ
 - 前任者の降格を前提とせず、専門職制度が機能していることが必要

6. 経営人材の教育のポイント