

# 次世代リーダー育成プログラム

次世代の経営幹部候補生(30代~40代)の選抜型人材教育

株式会社日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門

## 1. 選抜型人材教育の実施状況と狙い

次世代リーダー育成を目的とした選抜型人材教育は、日本企業においてもこの10年程度で急速に浸透してきました。今や上場企業の6割近くが何らかの選抜型人材教育を導入しています。最近では、将来に向けてという本来の狙いに加え、ミドル層が現ポジションにおいても高いパフォーマンスを発揮し、社内活性化を図りたいとする狙いも増えてきました。

### 実施状況

- ・上場企業の6割近くが実施している
- ・30代～40代前半を対象とする場合が多い
- ・社内集合教育が中心で、期間は半年～1年程度

### 狙い

- ・次世代への承継を意図した長期的観点からの育成
- ・選抜によるモチベーションアップ
- ・ミドル層のレベルアップによる短中期的成果の発揮

## 2. 日本総研のプログラムの特徴・推進体制

選抜型人材教育を導入している企業では、教育自体だけではなく、教育前後でも課題を感じ、見直しを検討するケースが多く見られます。今後、導入を図る企業においても留意すべき点と言えます。日本総研はこうした問題意識から、単に教育プログラムを提供するだけではなく、教育前後を含めた教育制度全体としての支援をします。

### 導入済み企業で感じている課題

#### 選抜基準・プロセス

- 透明性や納得感の低さ
- 選抜形骸化

#### 教育プログラム

- 知識は増えたが実践に活用できない
- マンネリ化してきた

#### 教育後の人事

- 教育成果発揮の場面を提供できない
- 予定のローテーションが実施できない

### 日本総研のプログラムの特徴

教育プログラムを提供するだけでなく、教育前から教育後までの教育制度全体の設計を支援

- ・教育目的に沿った選抜基準の策定
- ・(必要に応じて)面談や選抜テストを用意
- ・十分な討議を通じた納得感の確保

- ・実情、狙いに沿った教育プログラム作成
- ・鮮度の高い事例紹介やケーススタディ
- ・新規事業企画等を通じた修羅場体験

- ・新規事業企画等と連動したプロジェクト
- ・継続的なアクションラーニング
- ・特定者のキャリアプラン作成、推進支援

### 会社側の推進体制(例)

#### 経営会議(一定以上の取締役出席の会合)

- 事務局からの企画案について討議、指示
- 最終的な意思決定

#### 事務局

- 人事担当役員をヘッドに数名で組成
- 選抜方法、教育プログラムの企画検討
- 運営時の社内向け事務局

#### 受講者(教育対象者)

- 課長クラスから選抜された十数名が参加
- 年代は30代半ば～40歳前後

### 日本総研の推進体制(例)

#### プロジェクト(事務局支援)

- コンサルタント数名で組成、経営会議にも出席しファシリテート
- 制度の全体設計支援、選抜方法や教育プログラムを提案
- 個人面談の実施、運営時の段取り指示および事務局アシスタント

#### 担当講師

- **さまざまな経験、実務ノウハウを持つコンサルタントが担当**
- 豊富な人材群からプログラム内容毎に選定
- 受講生と同年代のコンサルタント参画による刺激、親近感を醸成

### 3. 教育プログラム(一部)

日本総研は、目的やご要望に応じた教育プログラムをオーダーメイドにて提供します。例えば、産業財を取り扱う会社であれば、説明の事例やワークも産業財のテーマを中心として構成します。また、下記に例示のない教育プログラムについてもご相談ください。

テーマ(例)	内容(例)
戦略・マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略概論と変遷、成長戦略、事業戦略(外部環境視点、内部環境視点)</li> <li>・マーケティング(思考、STP、マーケティングミックス)、統合的な使い方、戦略展開および実行</li> <li>- 事例を通じた説明、ワークショップ、ケーススタディ</li> </ul>
会計・財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務諸表の概要、B/S・P/L・C/Fの読み方、財務諸表の作成演習</li> <li>・財務分析(説明、実践演習)、ファイナンス理論、投資評価(DCF等)、企業価値とM&amp;A</li> <li>- ワークショップ、経営シミュレーションゲーム</li> </ul>
ロジカルシンキング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本的思考(ゼロベース思考、仮説思考)、How to(MECE、ロジックツリー)</li> <li>・伝達プロセス(ピラミッドストラクチャー、伝達手段に応じたコミュニケーション)</li> <li>- 課題設定、プレゼンテーションの実践</li> </ul>
マネジメント・HRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ドラッカーを題材としたマネジメントの考察、リーダーシップとマネジメントとの違い</li> <li>・HRM(概論、コミュニケーション、キャリアプラン、人事制度)</li> </ul>
素養開発(リーダーシップ、経営者)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実在リーダーの研究(複数の課題図書を輪読し、エッセンス・感銘を受けた点を発表し合う)</li> <li>・リーダーシップのあり方、経営哲学について考察し、自らが経営者になった場合にどうするかを討議</li> <li>・現経営陣との交流(講話、座談会、合同ワークショップ等)</li> </ul>
グローバル思考	<ul style="list-style-type: none"> <li>・データや指標の入手方法、解釈の仕方、国際比較、特定業界の将来を読み取る(フェルミ推定)</li> <li>・グローバル企業の実例研究、組織や制度の変遷・考え方</li> </ul>
総合応用課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実在企業の総合分析</li> <li>・自社のDNA探索(社歴を振り返りターニングポイントや根底にあるDNAは何かを考察する)</li> </ul>
高度実践プログラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社を題材に下記テーマについて考察し、経営陣に向けプレゼンテーション</li> <li>- 全社レベル、事業レベルでの課題設定および解決策の立案</li> <li>- 新規事業企画の立案</li> </ul>

### 4. 事例紹介

事例を一部ご紹介します。その他、鉄鋼、非鉄、自動車、食品、製薬、GMS、建設での実績もあります。

#### 半導体商社A社

##### 目的

- 次世代の経営幹部候補生の育成
- 中堅社員の意見を経営に取り込み活性化を促す

##### プロジェクト概要

[受講者]

課長クラスから40歳までの優秀社員を選抜

[実施内容]

- 素養開発まで含めた総合的な教育を実施
- 新規事業アイデアをグループで考察し、事業計画に練り上げるまでを支援

##### 成果

- 経営に関する知識、論理的思考力が身に付き、現ポジションでのリーダーシップ改善にも繋がった
- 研修で練り上げた新規事業アイデアを現経営陣で討議し、成長戦略に反映、推進している

#### ヘルスケアB社

##### 目的

- 優秀な若手社員のスキル、モチベーションの向上
- マンネリ化した商品開発プロセスへの刺激

##### プロジェクト概要

[受講者]

30代前半のエース人材を十数名選抜

[実施内容]

- 商品開発の必須スキルである戦略・マーケティング、会計に絞り教育を実施
- 新商品アイデアを各個人が考察し、商品化計画に練り上げるまでを支援

##### 成果

- 新しい市場を狙った新商品のポジショニングが評価され、実際に商品化が進められた
- 職位にとらわれず自由にアイデアを発案、議論する風土となった

## お問い合わせ先

株式会社日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門 サステナブル・ストラテジー&オペレーショングループ  
E-mail [rcdweb@mljri.co.jp](mailto:rcdweb@mljri.co.jp)

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。