

CELM BELIEF



「経営リーダーを志す」
人材を増やす

04 Opinion

サクセッションプランの 成功の鍵と難所を考察する

株式会社 HR&B

代表取締役 藤間 美樹氏

株式会社セルム

代表取締役社長 加島 禎二

09 Special Interview

業界構造が変化する中、 多様な事業の垣根を超えて 経営リーダーを輩出し続ける 人事の挑戦

株式会社デンソー 上席執行幹部(常務)

エアコンディショニングシステム事業部長

前・総務・人事本部 副本部長、

人財育成担当(21.1~24.12) 原 雄介氏

株式会社デンソー 人事部

タレントマネジメント室

担当次長

長澤 琢弥氏

15 Special Interview

変革をリードする経営者を、 計画的に育成する

— UACJのサクセッションプランの導入と挑戦 —

株式会社 UACJ

代表取締役 社長執行役員

田中 信二氏

株式会社 UACJ

副社長執行役員

山口 明則氏

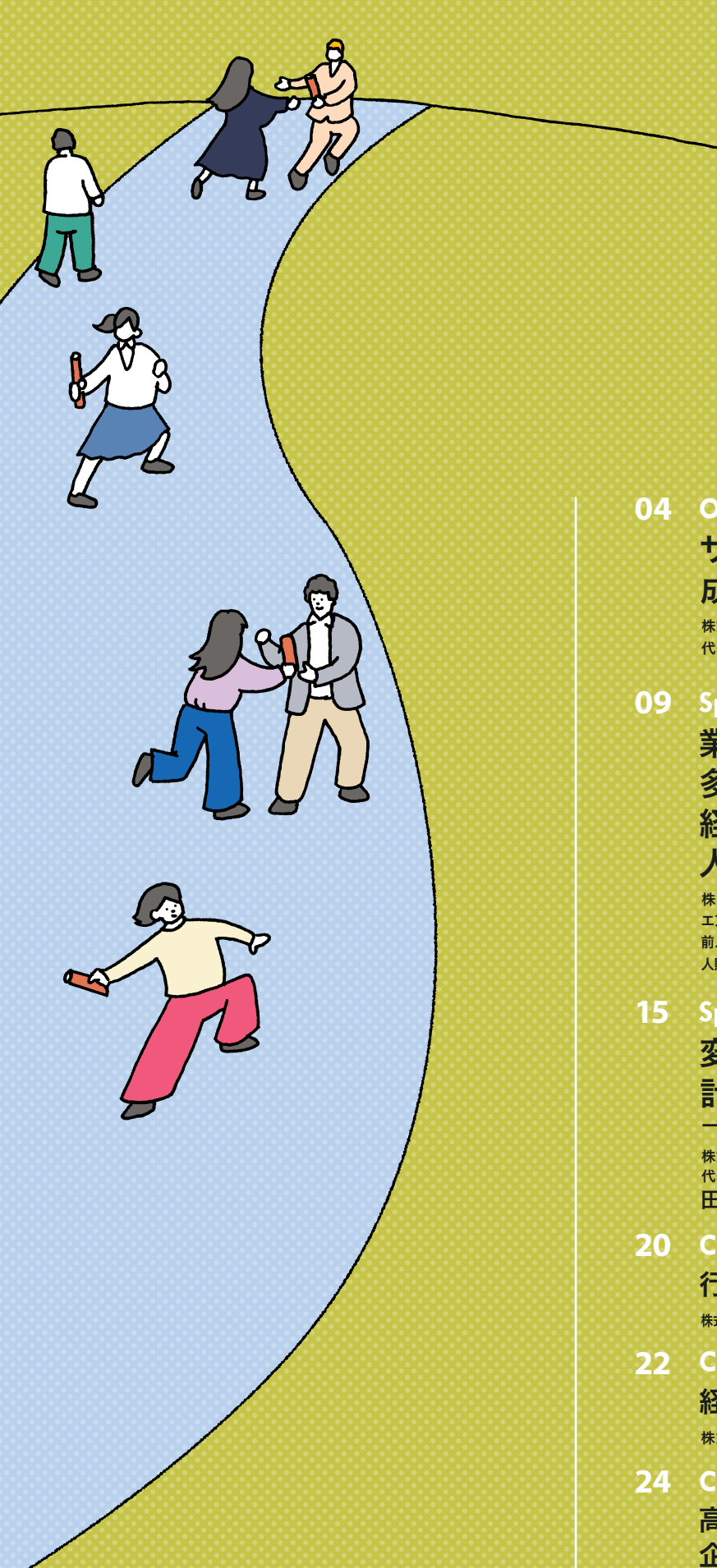
2025 vol.

40



「経営リーダーを志す」 人材を増やす

「経営リーダーの育成」は、この数十年の間、ずっと経営課題の上位に挙げられ続けています。これは「何をすべきか」が見えていないのではなく、「実行すること」に難しさがあるからでしょう。さらに近年、個人が自分の成長や将来のために考える選択肢は広がり、大手企業や有名企業だけでなく、起業やスタートアップ、メガベンチャーへの参画といった多様な道が生まれています。こうした環境の中で、企業が「ここでこそ成長できる」と思わせる魅力をもち、それを自社の発展へと結びつける力が、ますます重要になっています。そこで今号では、経営リーダーを志す人材を増やすために企業や組織は何をすべきなのか？そして個人はどう考えるべきなのか？をテーマに、考えを深めていきます。



CELM BELIEF

CONTENTS

04 Opinion

サクセッションプランの 成功の鍵と難所を考察する

株式会社 HR&B

代表取締役 藤間 美樹氏

株式会社セルム

代表取締役社長 加島 禎二

09 Special Interview

業界構造が変化する中、 多様な事業の垣根を超えて 経営リーダーを輩出し続ける 人事の挑戦

株式会社デンソー 上席執行幹部(常務)

エアコンディショニングシステム事業部長

前・総務・人事本部 副本部長、

人財育成担当(’21.1~’24.12) 原 雄介氏

株式会社デンソー 人事部

タレントマネジメント室

担当次長

長澤 琢弥氏

15 Special Interview

変革をリードする経営者を、 計画的に育成する

— UACJのサクセッションプランの導入と挑戦 —

株式会社 UACJ

代表取締役 社長執行役員

田中 信二氏

株式会社 UACJ

副社長執行役員

山口 明則氏

20 Close up

行動変容は設計できる

株式会社Preferred Networks SVP 最高マーケティング責任者 富永 朋信氏

22 Close up

経営リーダーとしての意識変革に向けて

株式会社Maple and Partners 代表取締役 松ヶ野 裕司氏

24 Close up

高校野球のあり方の変革の取り組みから 企業変革のあり方を考える

慶應義塾高等学校野球部監督 慶應義塾幼稚舎教諭 森林 貴彦氏

26 Reference Data

経営者になるまでに、 身につけておくべき知識・スキル

01

サクセッションプランとは、
企業にとってどのようなものか

02

候補者の公平な見極めには
何が必要か

03

サクセッションプランを
有効に機能させる組織風土とは

04

社員個人はサクセッションプランと
どう向き合うべきか

01

サクセッションプランとは、
企業にとって
どのようなものか



加島 日本で経営リーダーの育成が本格的に始まったのは、弊社の創業年である1995年から2000年代前半のことだと思います。以来、私も一貫してリーダー育成に関わってきました。近年ではビジネス環境の変化や優秀人材が惹かれる要素の多様化など、いくつかの新しい要素が加わり、経営課題として、経営リーダー育成の優先度がさらに高まっていると感じます。

そこで今回は、日本におけるサクセッションプランの実務に20年以上、しかも国内企業とグローバル企業の双方で

サクセッションプラン 考察

株式会社セルム
代表取締役社長

加島 禎二



Opinion

携わってこられた藤間様のご経験から、経営リーダー育成を成功させる鍵を探っていきたいと思います。

藤間 私は始めから人事部門でキャリアを積んだわけではありません。新卒で入社した藤沢薬品工業（現アステラス製薬）では最初の15年間は営業部門にいました。人事部に配属されたのは2000年の4月です。同社には、当時から「人事の仕事は1つだけ挙げなさい」と聞かれたら「将来の社長を育成すること」という答えが返ってくるというほど明確なポリシーで、サクセッションプランをつくっていました。課長級から本部長の手前までの50人程の経営者候補の人材プールをつくり、長期的視点で育成計画と振り返りが行われ、「衆議」で登用や育成継続を決めていました。その後もさまざまな企業の人事部門を渡り歩きましたが、私の中では藤沢薬品工業の人事制度がいちばん基本的な要素が揃ったものだったと感じています。

そして2007年に武田薬品工業に移りました。当時ちょうどグローバル化に向けて舵を切ったタイミングで、2013年には人事のトップが外国人になり、2014年にはCEOも外国人になり、当然のようにサクセッションプランも導入され

ました。グローバル企業ではサクセッションプランをつくるのは当たり前で、新しい人事部長やCEOにとっては当然のことを行った感覚だったと思います。当時は、経営チーム（社長とその直属の部下）候補者の人材プールと、5～10年目の若手社員の人材プールの2つをつくり、運用しました。

加島 その人材プールは、CxOなど重要経営ポストの後継者育成というより、経営リーダー候補の母集団をつくっていくためのものだったのでしょうか。

藤間 そうでした。そして、そのプールに入れる人材の見極め、入れ替えは定期的に行います。事業であれば投資先を有望な領域に絞るのは当たり前です。人材への投資も同様で、可能性の高い人材を見極めたり入れ替えたりして、集中投資するのは当然であるというイメージでした。

日本では、研修を福利厚生のように捉えている企業も多い印象があります。しかし、特にサクセッションプランは福利厚生とはまったく異なります。昨今ではダイバーシティ＆インクルージョンと並んでエクイティ（公平性）の重要性が強調されているように、経営リーダー育成でも重視すべき

の成功の鍵と難所を する



株式会社 HR&B
代表取締役

藤間 美樹氏

株式会社 HR&B 代表取締役、立命館大学大学院経営学研究科客員教授、日本人材マネジメント協会 執行役員、人事実践科学会議副代表理事、日本心理的資本協会理事。神戸大学卒業後、アステラス製薬（当時藤沢薬品工業）において営業、労働組合、人事、事業企画を担当後、アメリカに駐在しアメリカの人事を習得。その後、バイエルメディカルに転じグローバル PMI を推進。武田薬品工業においては人事のグローバル化を推進し、参天製薬では執行役員人事本部長として人事組織のグローバル化と人事制度改革を推進。積水ハウスで執行役員人財開発部長として人事制度改革を実施。海外案件を中心に M&A を10件以上実施し、海外リーダーと協働しグローバル事業を推進した。2023年4月に株式会社 HR&B を創業し、現職。「人事で経営を、そして日本を強くする」を理念に人事コンサルタントとエグゼクティブコーチとして活動中。

視点は、「平等」より「公平」です。「公平」とは、必要なものを必要な人に適切に提供することです。それによってその人の能力を最大限に引き出すことが、ビジネスとしての合理的な判断です。

加島 選ばれなかった社員のモチベーションを恐れているからそうしている、という場合も多いように思います。

藤間 言葉を選ばずにいうと、それは企業側の甘えです。「選ばれずに悔しかったら自分で這い上がってこい」という感覚がグローバル企業では当たり前ですし、ビジネスの論理で考えると当然といえます。

02

候補者の 公平な見極めには 何が必要か



加島 サクセッションプランにおける候補者の選定に必要な視点が「公平性」だとすると、どのようにして候補者を見極めるかが課題になります。

藤間 私は組織のバイアスに特に注意すべき、と考えています。特に日本企業の場合、多くの社員が1つの会社に長くいるので、知らないうちに個々人の間に「こうせねばならない」という共通認識が形成されます。これが、その組織のバイアスとなります。

バイアスがあることはなかなか自分では気づけません。例えば、人事は秘匿事項だからといって社長と人事部長の2人だけで決めていると、どうしてもバイアスのかかった主観が入り込んでしまいます。良かれと思って考えていても、

イエスマンや自分に似たタイプの人材ばかりを選んでいるかもしれません。ですから、「衆議」で決めることが大切です。

加島 選定に関与する人を増やすということですね。ただ、人によっては「自分はこの仕事はしたことがない」「その人には会ったことがないからわからない」など、見極めに自信がもてないという声もあります。

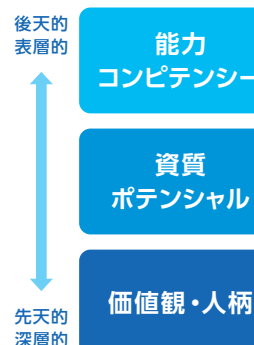
藤間 確かに初めのうちは誰でも不慣れです。でも、周りの意見を聞いているうちに人材の見極めの視点を学びますし、「候補者のことをもっとよく観察しよう」という意識も高まります。

人材評価・選定の基準を明確にして、共有しておくことも大事です。私がかつて在籍した企業では、定義した人材評価基準を、経営メンバー1人ひとりに1on1で徹底的に説明しました。資料を渡しただけでは、理解するには足りないだろうと思ったものですから。そうやっていけば、どのような方でも年2回で2年、4回程行くと、人材を見る目もこなれてくるはずですよ。

加島 人材評価のポイントと、その育成方法についてのお考えもお聞かせいただけますか。

藤間 人材評価の視点には大きく「能力（コンピテンシー）」と「資質（ポテンシャル）」、「価値観」があります（図）。

「能力」は安定して成果を出し続けるための行動様式であり、学習と経験によって伸ばすことができます。一方、「資質」は「能力」の発揮方法に影響をあたえ、後天的に身につけることが難しいものです。「能力」はあるのに十分に発揮できていない人は、往々にしてこの「資質」に問題があります。



加島 いわゆる「惜しい」と思われてしまう人ですね。

藤間 「資質」は後天的に身につけることが難しいとはいつでも、対処方法はあります。私は「役者のごとく、役割を演じてみてくれ」といっています。「変えなさい」「伸ばしなさい」といわれるより、大分心理的なハードルが低いですし、経験は人を育てますから、最初は下手な演技でも、ずっとやっているうちに板についてくるものです。

いずれにしても、評価基準を設計するうえでは、この「能力」と「資質」を区別してとらえることが重要です。ただし、「価値観・人柄」だけは先天的・深層的なものであり、変えることができません。謙虚でない人、誠実でない人はどんなに能力が高くても外さざるをえません。

加島 もう1つ、候補人材の選定にまつわる相談としてよくあるのが、サクセッションプランのスタートとなる各部門長からの推薦の段階で、実は優秀な人材を見逃しているのではないか、というものです。そこで、「人材発掘のための研修を実施したい」という要望も当社にはよく寄せられます。

藤間 研修の場であれば横ならびで人材を見ることができまから、人材評価のいい機会になりますね。

加島 人材を出す各部門長にとっても、「優秀人材をサクセッションプランにあげてほしい」といわれるより抵抗は

少ないようです。受講する社員にとっても、選抜されるされないに関わらず学びや刺激が得られますし、自分の現在地を把握できる機会にもなります。

03

サクセッションプランを有効に機能させる組織風土とは



加島 サクセッションプランを適切に運用するうえで求められる組織風土や、経営トップの姿勢とはどのようなものでしょうか。

藤間 その問いに対しては、あるメーカーの事例が、答えの1つになると思います。

その企業には、「とにかく売ってこい」という営業スタイルが根づいていました。そうすると皆が自己流に考えて行動するので、実績をあげて部門長にまでなった人でも、「私のようにやれ」としかいえない。つまり、後継者が育たない環境になっていました。新しく就任した社長は、そこを変えたいと思い、各営業本部の本部長を、戦略をきちんと実行するタイプの人材にすげ替えました。企業として決めた戦略を実行できる人がリーダーだ、という考え方を、目に見える形で示したのです。その土台を築いた上でサクセッションプランを導入しました。

加島 非常に共感します。そもそも業績をあげた人を登用するだけで良いのなら、サクセッションプランは不要です。戦略の実行に社員を参画させ、それを通して人材を育成するという組織風土があってこそ、サクセッションプランが機能するといえますね。

図) 人材評価と育成方法

人材評価	育成方法
戦略性、課題形成力、市場の洞察力、変革主導力、リーダーシップ、成果志向、協働能力、人材育成力、組織開発・多様性対応力	学習と経験
洞察力、影響力、胆力、好奇心	マインドセットを変え、役者のごとく演じる
謙虚さ、誠実さ、信頼感、使命感、利他心	変わらないので、不足なら対象者から外す

©HR&B, Ltd

Opinion

社員個人は サクセッションプランと どう向き合うべきか



加島 サクセッションプランの候補者となりうる社員個人についても議論したいと思います。最近では、せっかくサクセッションプランの候補者に選定されても、「現場が好きなのでマネジメントはしたくない」「管理職には興味がない」という声も少なくありません。確かに、サクセッサに選ばれて取り組む内容は、楽なことではありません。社員個人はここをどう考えるべきだと思いますか。

藤間 キャリアに対する多様な考えがあること自体は否定しません。ただ、自分のキャリアがいずれ終わりを迎えるときに、「自分はこれを成し遂げた」と、胸を張って何をいえるかを考えてほしいと思います。

かくいう私自身も若手社員だった頃、「自分には関係のないことだ」と思っていました。ところが仲の良かった先輩が、社内の「グローバルキャリアチャレンジ制度」に応募して選ばれ、「君もやってみたら」と声をかけてくれたのです。そこで初めて「私がそれを考えてもよいものなのかな」という気持ちになり、チャレンジしたことが私の転換点になりました。

した。その後、いわゆるタフアサインメントを経験することになりました。直面する課題は、今までの経験則が通用しないことばかりで、最初からうまくできるはずがなく、60点くらいの出来がスタートだったと思います。その時に得た学びを次に活かし、さらにその次ではもっと上手くやってみせる…と取り組みました。決して楽ではありませんでしたが、辛いと思う間もなく、夢中になって過ごしました。あの経験で大きく成長させてもらったと、本当に思います。

あの時背中を押してくれた先輩がいなかったら、今の私はありませんでした。そういったきっかけを意図的につくってくれるのがサクセッションプランです。ですから、せっかく組織が与えてくれる成長の機会を、「興味がない」「自信がない」で逃がしてしまうのは、あまりにも、もったいないことです。

加島 最後に、藤間様から経営リーダー育成に取り組む皆さんへのメッセージをお願いします。

藤間 人事部門には「人を育てる」ことを、どこか「お仕事」として行っている側面があるように思います。もちろん一生懸命取り組んでいることはまちがいないのですが、心の奥のどこかには「社員ではあるが、大切な子供を両親からお預かりしている」という気持ちをもってほしい。このことと、冒頭で申しあげた「ビジネスと同じ感覚で人材を選定」ということは、矛盾しません。その気持ちが、社員への接し方や声かけ、見方や配慮を変え、結果としてサクセッションプランもうまく機能するのではないのでしょうか。

加島 サクセッションプランの候補者となる社員は、「リストの中の1人」ではなく、それぞれが感情や伸びしろをもった生身の人間です。その人間に対するリスペクトをもってこの仕事に関わることを忘れてはいけなと、私も改めて強く感じます。本日はありがとうございました。

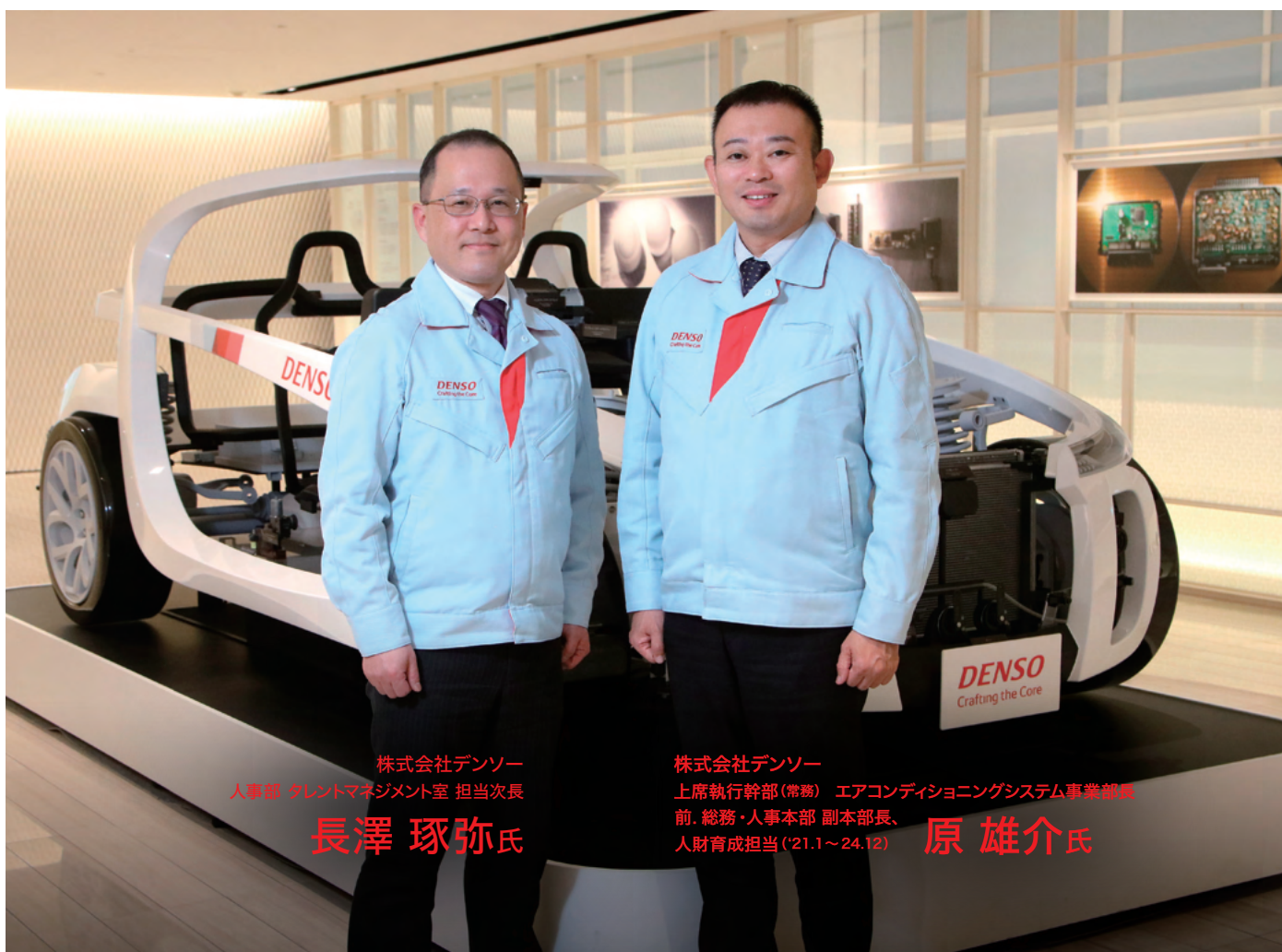


Opinion

業界構造が変化する中、 多様な事業の垣根を超えて 経営リーダーを輩出し続ける 人事の挑戦

Interviewer: 株式会社セルム
代表取締役社長 加島 禎二
ディレクター 棚岡 慎吾

全社視点をもった経営リーダーを育成するサクセッションプランは、事業や組織が多様であればあるほど、その実施が複雑になり、難易度も高くなる。株式会社デンソーは、そのような特徴をもつ代表格ともいえる企業だ。加えて今、自動車産業の構造変化に対応するために、組織の根本的な変革を進める真っ只中にある。それでも同社は、組織を超えたサクセッションプランを機能させる企業として、常にベンチマークされる存在だ。その取り組みを主導してきた上席執行幹部 原 雄介氏と、タレントマネジメント室担当次長 長澤 琢弥氏にお話を伺った。



株式会社デンソー
人事部 タレントマネジメント室 担当次長

長澤 琢弥氏

株式会社デンソー
上席執行幹部(常務) エアコンディショニングシステム事業部長
前・総務・人事本部 副本部長、
人財育成担当('21.1~'24.12)

原 雄介氏



企業変革の方向性

棚岡 弊社は以前より経営人財育成のお手伝いをさせていただいていますが、特に2021年に新しい人と組織のビジョンを打ち出され、経営リーダーの育成・輩出についてもさらなるアクセルを踏まれたと認識しています。その変革の背景や経緯をお教えいただけますか。

長澤 デンソーは1949年に創業しておりますので、76年目にはいったところですね。この間、大きな成長の踊り場を3回経験しています。1回目は1990年頃のバブル崩壊の影響。2回目は2010年前後のリーマンショックの影響です。ただ、この2つはどちらも経済の影響であり、自動車産業の構造を揺るがす変化ではなかったと言えます。しかし今、私たちが直面しているのは、社会や人の価値観の変

化であり、自動車産業の構造自体が変容しつつある、これまでとはパラダイムが異なる変化です。

この課題認識を背景にして、2021年に人と組織の新しいビジョン&アクション「PROGRESS」を掲げました。サクセッションプランを含め、様々な取り組みを進めていますが、すべてはこのビジョン&アクションの実現を目指したものです。

原 自動車業界では、2010年代後半からCASE（※）と呼ばれる自動車の概念や社会のあり方を変えるであろう変化が静かに進行しており、新型コロナウイルスの大流行は、サプライチェーンの分断という目に見える変化をもたらしました。またデンソーは、この時期に大きな品質問題を起こしてしまい、お客様や関係者の皆さまに多大なご迷惑をおかけしてしまいました。企業存続の危機であると捉え、2020年より「Reborn21」という、全社変革プロジェクトをスタートさせました。その過程で、「会社を生まれ変わらせるためには、やはり人と組織が変わることが必要だ」という課題認識に至り、私は「Reborn21」の

完了を待たずに人事の責任者となりました。そこで打ち出したのが、この「PROGRESS」です。

「PROGRESS」とは、一言でいえば「実現力のプロフェッショナル集団」を目指し、進化・挑戦し続ける、ということです。「実現力」という言葉には、創業以来強い想い入れをもっています。例えば、今や社会に欠かせない存在になったQRコードは、当社の製造現場で生まれたものです。あるいは今や標準装備が当たり前になったカーエアコンも、日本では当社が初めて開発に成功しました。これまでになかったものを生み出し、目の前の仕事だけでなく、社会もより良く変える。これを私たちは、私たちだからできる「実現力」と呼び、デンソーのコアをなすものだ、と捉えています。また、「集団」という言葉にも想い入れがあります。1人の天才が社会課題を解決することもあります。私たちがチーム（集団）で解決する力をもっていることが強みであると考えます。

このことをタレントマネジメントの文脈でいえば、優秀な経営リーダーが1人いるだけでは「実現力」の向上には寄与しない。多彩な経営リーダー





群と多彩なプロ集団がいて、それを掛け合わせることができる組織であり続けることが目標、といえます。これを基本となる考え方にしています。

※ CASE:「Connected (コネクティッド)」「Autonomous/Automated (自動化)」「Shared & Service (シェアリング)」「Electric (電動化)」というモビリティの変革を表す4つの領域の頭文字をつなげた造語。自動車業界全体の未来像を語る概念と考えられている。

／ 変革に向け、 人事は何を課題としたか

棚岡 「PROGRESS」を打ち出した当初、ものすごいスピードで変革を進めていました。当時の動きについても教えてください。

原 最初の100日にどう動くかは大事です。正式に着任する前に人事改革の試案を作成し、それをメールと動画で人事のメンバーに送って、「これをたたき台の案にして100日で形にしよう」と呼び掛けました。



長澤 どんどん新しい課題や仮説を考え続けた当時は、今思い返しても濃密な時間でした。そして半年後に、経営リーダー育成の仕切り直しともいえる新しい方針を決め、動き出したのです。

新しい方針のポイントとして、大きく2つ決めました。1つ目のポイントは、「グループ・センター・本部の垣根を超えた取り組みにすること」です。それまでは、各グループ・センター・本部から挙げられてきた人財を追認する形で登用する傾向が強かったことは否めませんでした。おそらく連続的な成長が続く状況であれば、その登用方法でうまくいくのかもしれませんが、しかし既に、そのような事業環境ではありません。人事としての反省も正直に表明しました。

2つ目のポイントは、人事自身が「人財を深く理解すること」です。そのために必要な具体的な行動を4つ決めました。

①「期待人財本人と接点をもつ」。私が第1号ですが、タレントマネージャーと呼ぶ役割を新設して本人と直接会話する任にあたり、経験や志といった定性的な情報をつかみます。

②「科学的アプローチの専門性を提供する」。定量的・客観的なデータを利活用し、本人を多面的に捉えます。そして全社経営への影響度が高いコアポストについて、③「再定義・アップデートを毎年行う」。その上で、④「OneTeamで期待人財を把握・育成しコアポストに登用していく」。CHRO・経営役員・人事がOneTeamとなり推進します。

／ 経営リーダー育成の 全体像

長澤 具体的には、『“らしさ”の深層把握』『“テラーメイド”の育成』『“経営視点”の最適配置』という3つが経営リーダー育成の柱となる取り組みです。

最初が、期待人財一人ひとりの『“らしさ”の深層把握』です。例えば、当人とタレントマネージャーとの面談は、少しピリピリした雰囲気が始まることも多いので、まずは特性診断の結果と一緒に読み解き、その特性につながった原体験まで深掘りしたり、成長実感を強く得た経験エピソードを聴



いていきます。そんな対話をしていくうちに、心の距離が縮まってくる感覚があります。そして最後に、心の奥にある志を聴いています。タレントマネージャーの見立てだけでは偏ってしまう可能性があるのも、直属の上司や研修講師、接点のある役員からも情報を集めます。

このようにして把握したその人財の現在地と将来期待のギャップ、成長課題に基づいて『“テラーメイド”の育成』を行います。一人ひとりの期待と課題に合った機会、例えば選抜研修を提案するなど、タレントマネージャーも伴走します。学んだことを身につけるためには、何より実践が大事なので、特にタフミッションの検討に手間と時間をかけており、部門をまたいだ協力を仰ぎ、知恵を絞り、汗をかいています。

『“経営視点”の最適配置』を実現させるためのオフィシャルな議論は、CHRO・経営役員・人事が集う「人財開発会議」で行っています。

「人財開発会議」で実のある議論ができるように、期待人財一人ひとりに、「タレントプロフィール」と呼んでいる資料を作成しています。これまでは情

報が散在していましたので、あえて1人につき1シートで情報をまとめました。その結果、多くの情報が詰まったビジーな資料になり、スタート当初は、「これだけの情報を消化できるだろうか」という反応もありました。しかし、一つひとつの情報の意図や読み方を丁寧に説明していき、運用を重ねるうちに、次第にこの資料から期待人財一人ひとりの“らしさ”が浮かびあがり、“テラーメイド”な議論ができるようになってきたと感じています。

原 「継続支援者」という存在を置いた点も、工夫したポイントです。「継続支援者」とは、パトロンのような存在です。直接の育成責任者は所属部署の上司となりますが、人事異動は組織の垣根を超えて行われます。そうすると、途上であった本人の成長が迷走してしまうこともあるので、垣根を超えた支援ができる、このような存在を置いたのです。

加島 それでも想定通りに進まない場合は、どのように対応されるのですか。

原 人財の評価をする際には、本人

だけを考えるのではなく、まず「チーム編成はどうだったか」という議論をします。1人の人間がすべてをこなすことを目指すのではなく、特性や適性、“らしさ”の組み合わせの妙といったことを分厚く議論します。デンソーは「集団」で成果を出すことを強みとする企業ですから。

長澤 その上で、「この課題に対してはコーチングを行ったらどうか」などと話し合います。1対1の対話はいつでもOKと伝えていますので、彼らから声がかかることもありますし、こちらから声をかけたりして、伴走支援を行います。

変化が常態化する中で、柔軟性をどのように担保するか

加島 変化が早く、しかも常態化している状況の中で、ポスト要件を明確にして育成することが、どこまで有効なのだろうか、という議論もあります。一方で、中長期的な取り組みがなければ、計画的・継続的な人財輩出は難しいことも確かです。



このバランスをどう取るかは、人財開発の大きな課題ですが、デンソー様ではどのようにお考えでしょうか。

原 先ほど話題に出ましたコアポストは、「戦略ポスト」「基幹ポスト」「経営ポスト」という分け方をしています。「基幹ポスト」というのは、わかりやすい例えば人事部長や経理部長などです。「経営ポスト」は中核拠点やグループ会社の社長などです。それぞれ毎年要件を見直していますが、特に「戦略ポスト」は、環境を鑑みて変化するポストとしています。役割を固定化せず、ポストの必要性自体についても毎年検討しています。

加島 もう1つ質問させてください。製品や技術のライフサイクルはどんどん短くなっていると思います。ですが、人は以前の成功体験を捨てられずに新しいやり方に適応しきれない、といった側面もあります。デンソー様は多様な製品や技術、事業領域をおもちですから、事業・製品・人財のマッチングの難易度は相当高いと想像しています。この点についてのお考えもお伺いできますか。

原 デンソーでは、約500の専門性を定義して把握しています。大きくはメカトロニクスやエレクトロニクス、ソフトウェア等と分類していて、その専門性の必要比率は事業によって異なりますし、変化もします。その変化に対しては、人の異動より、まずは人が学ぶことを変えることでの対応に取り組めます。そうすると、1人の人の中に多様性をもつことにつながっていきます。

例えば、半導体で省電力化するためのソフトを書こうと思った場合、半導体のエレクトロニクスに精通しているだけでなく、その使われ方もわかってソフトを書くほうが、速く、良いものができます。そのようにしてデンソーは、多方面にちょっとした重なりをもって動ける人の集団になります。これが企業としての競争力の源だと思っていますし、同時に、その人財の価値を高めることにもなると考えています。

加島 確かに個人の中に多様性があれば、変化に対して強い個人になり、そうした個人が集まる集団も強くなりますね。

関係者の納得を 高めるために

原 とはいえ、変化が速いので学ぶのも大変です。不安を感じることもあるでしょう。ですから、メンバーを鼓舞できるリーダーの存在が重要です。

デンソーでは少し古風に“大義”

と呼ぶことも多いのですが、企業としてのパーパスはどうしても抽象度が高くなるものです。ですからリーダーが、それを自部門、例えば営業や品質部門、ガソリンエンジンに関連する部門やEVに関わる部門、研究開発や製造の部門などにつなげて、自分の言葉で語れることが大事です。

棚岡 部長約200名全員と直接面談をされていました。各リーダーが自分の言葉で語れることを助ける働きかけの1つだったのですね。

原 部門は、経営の最小単位といえます。部門ごとの戦略や目的といったことは、資料を読めばわかります。ですが、どんな人が運営していて、どのような困りごとがあり、どう日々のコミュニケーションが行われているかは、会ってみなければわかりません。それぞれもち味も違いますし、どのように説明するのが伝わりやすいか、といったことを把握することは大切だと思っています。

「PROGRESS」を打ち出した際、人事内では「ゴールは職場にあり」ということを確認しました。新しい制度や仕組み、会議体をつくっても、それだけで直ちに何かが起こるわけではありません。現場の方に受け入れられ、実行されて初めて価値を生むものです。そのゴールから逆算すると、200名の部長と話すことは、必然なのです。

ただ、それをしたからといって、「あ



あなたの部署のAさんは優秀だから、さらに成長してもらうために異動させた」といった話が、すんなり通るわけではありません。そこは“大義”だけではだめなのです。ですから、縦横無尽に人財の異動を考えて、より良い方法を探し出します。一つひとつの異動も、それぞれ意味のあるものでないといけなないので、タレントマネージャーが大汗をかいています。これがなければ、組織の垣根を超えたサクセッションプランが機能するのは難しいと思います。

加島 俗にいう「玉突き」のような異動も実際にあるのではないかと思います。そんな時、個人の納得感をどう高めていけば良いのでしょうか。

原 やるべきことは、「デンソーにいて、仕事を通じた自己実現や成長ができた」と感じてもらえるようにすること。これに尽きると思います。人の幸せは仕事だけが形づくるものではありませんが、会社が提供できるのは「仕事を通じて」得られる部分ですから。

ただ、一人ひとりに Will・Can・Must があるように、組織にも Will・

Can・Must があります。これをつなげるには双方に努力が必要なことも、個々人に伝えています。個人と組織の Will・Can・Must がすべて一致するなどということは、あり得ません。そんな人がいたら、むしろ気味が悪いでしょう。ですからまずは、ちょっとした接点を見出すこと。見出したら、それを大切に育てること。そうやっていこうよ、と伝え続けています。

変革、という言葉を使ってしまうと、皆、華々しいことが行われるイメージをもつかもしれませんが、こういった地味で泥臭いことが、取り組みの要なのです。

さらなる挑戦の方向性

長澤 これからさらに取り組むべき課題があります。デンソーが向き合っているのは、社会課題です。そしてそのスコープは、日本だけではなく、世界です。ですから、それぞれの地域のリーダー育成を加速していくことが、私たちの次のチャレンジです。必ず叶えなければならないと思っています。

原 世界の各地域によって、ニーズも解決策も多様です。これまでは先進国のモデルをもっていくことが対応策になりましたが、今はもうソリューション自体が異なります。一人ひとりに寄り添い、多面的に人を捉えることと同じぐらい、仕事やポストの意味合い、事業や現地の状況に対する理解が必要となります。本部の人事メンバーだけでは、とても対応しきれないでしょう。いかに必要な人を巻き込んで、いい議論をできるようにするか。これが、次のチャレンジではないかと思います。

また、人財の外部からの獲得もさらに加速させるべき、とも思っています。心情的には、「今いる人を育てたい」となりますが、人財マネジメントは、獲得・育成・配置がセットなものですし、これを一気通貫に行うことが大事です。

加島 人事の皆様が心底本気で取り組んでいらっしゃる事が伝わってきました。またデンソー様らしさを突き詰めようとする凄みのようなものも感じました。本日はありがとうございました。



株式会社 UACJ
副社長執行役員

山口 明則氏

株式会社 UACJ
代表取締役 社長執行役員

田中 信二氏

Special Interview

Interviewer: 株式会社セルム
代表取締役社長 加島 禎二
執行役員 戸田 幸宏
シニアマネージャー 上 雅俊

変革をリードする経営者を、 計画的に育成する

ー UACJのサクセッションプランの導入と挑戦 ー

総合アルミニウムメーカーである株式会社 UACJ は、2019 年からの構造改革の一環としてサクセッションプランを導入し、経営リーダーの計画的な育成に取り組んだ。2024 年4月に代表取締役に就任した田中信二氏は、そのサクセッションプランを運用して誕生した経営者の第1号となる。

「我々はどちらかといえば保守的な会社」という同社が、どのようなサクセッションプランを行ったのか。そしてそのプランを適用された本人は、どのような経験を重ね、経営者として変化していくのか。代表取締役 社長執行役員の田中信二氏と、サクセッションプランの設計・運用に携わった副社長執行役員の山口明則氏にお話を伺った。

サクセッションプランの 仕組み

加島 サクセッションプランを適用されたご本人、立ち上げに関わった方のお話を伺う機会は貴重です。本日は、ご本人ならではの気持ちやご意見を、お伺いできればと思っております。

まず、貴社のサクセッションプランの概要とこれまでの経緯を教えてくださいませんか。

山口 我々は、どちらかといえば保守的な会社だという自覚があります。以前は、後継社長の選任は現社長の専権事項でしたし、1つの部門内にも序列のようなものが存在していて、例えば「次の部長はあの人だろう」といったことも、なんとなくわかっている雰囲気もありました。

サクセッションプランを導入したきっかけはコーポレートガバナンスコードです。「世の中の変化に遅れてはいけない」というのが直接の動機でした。ただ、ガバナンスコードの理解が進むにつれ、これこそ本来正しい方法であり、当社に必要なことだという認識にどんどん変わっていきました。

戸田 プランを立案されていた当時、「やるからにはきちんとやる」という、覚悟を感じるような言葉を何度もお聞きしていました。

山口 当社のサクセッションプランは、

まずは各部門で、役員や部長クラスが「自部門の人材を洗い出す」ことから始め、続いて、関連する領域の役員が集まってその内容を多面的に評価します。その後、社長、各部門の役員、人事担当役員がメンバーとなる「全社経営人材育成検討会」で、情報共有と意見交換を行います。そして社長が、そこでの議論と社長後継者に求められる要件を照らし合わせ、さらにアセスメントや360度評価といった定量的な情報も検討して、プール人材を選定します。それを指名・報酬諮問委員会にあげ、確認・モニタリングをするという仕組みになっています。育成は、異動を柱にしており、研修やコーチングなどの施策は、異動先でのパフォーマンスを支援するために行います。

加島 誰にプール人材の選定に関わってもらうかは、人の心情への配慮などもありデリケートな部分です。各部門の部長クラスも関わるというのは珍しいケースだと思います。

山口 人材プールは、社長候補の人材プールと、役員候補の人材プールをつくっています。役員候補の人材プールは部長クラスから選ぶだけでなく、課長クラスからも選んでいます。「全社経営人材育成検討会」のメンバーは全員が役員のため、現場の人材との接点が限られることや、部長クラスにも後継者育成の意識を高めてもらうという狙いがあります。

サクセッサー当人は どのような取り組みを していたか

加島 田中社長にお伺いさせてください。社長に就任するまでのサクセッションプランのプロセスの中で、取り組まれたことや感じたことを教えてくださいませんか。

田中 UACJのサクセッションプランは、候補者に告知しない運用をしています。ですから私も、私自身がそんな対象であるとは、決定の直前まで知らされていませんでした。

実は私は、入社以来の約30年、ずっと製造の現場で過ごしてきました。2016年からは、タイ工場の立ち上げに携わりましたが、担当したのは国内と同じ製造に関わる仕事です。ですから日本に戻っても、製造部門に配属されるものだと思っていました。日本に戻れという連絡は、2020年に、現在は会長となっている石原美幸から電話で伝えられました。「本社に来てくれ。色々見てもらうけれど、財務



も見てもらう」といわれたのですが、製造一筋の自分にとってはあまりに意外だったので、「ザイムのザイって“材”という字じゃないですよ。どんな漢字を書きますか」と、冗談半分で返したことを覚えています。

そして、本社の財務部の副本部長と、今隣にいる山口が本部長を務めていたビジネスサポート本部（調達、人事等のコーポレート部門を管轄）の副本部長を兼務することになりました。どちらの業務も私は素人です。当然、勉強していくのですが、すぐに全体感をもって何かができるようになるわけではありません。ですから、どうすれば皆の力をもっと引き出せるかを考え続け、2年間担当しました。その後、構造改革本部長に就任して、2019年から取り組んでいた構造改革の最後の1年を担当しました。その翌年にはサステナビリティ推進本部の立ち上げを担当しました。

この間に断続的に計1年半くらい、メンターをつけていただきました。「コーポレートガバナンス…ああ聞いたことがあります」というレベルだっ

た私に対し、経営の視点からの質問がガンガン浴びせられ、メンタリングが1回終わるごとに、本を読んだり調べたりして勉強し直す必要がありました。

上 当時、月に2冊以上の本を読まれて、感想文をメンターに提出して議論されていましたね。

田中 大変でしたが、あの時間がなければ、あれほど勉強することはなかったと思います。

本社勤務になってから全く畑の異なることばかり担当していたので、「これは何だろう」とは思っていたのですが、指名・報酬諮問委員会で何年にもわたって絞り込みが行われていたことは知りませんでした。明確に社長後継候補であることを告げられたのは、2023年の11月上旬のことです。そして、11月下旬に指名・報酬諮問委員会の面談を受け、12月の中旬頃に決定したといわれ、翌年4月に就任。そんな経緯でした。夢中で4年を過ごしたという感じです。

全社視点をもつ きっかけは、何だったか

田中 ただ、構造改革本部で行った通称「値決め改革」は、製造部門時代からの強い想いを軸にして推進しました。それまでは、原材料が高騰しても、お客様から「値上げは認めない」といわれれば、歯を食いしばるしかありませんでした。「値決め改革」とは、コストの増加分を価格に反映できるよう、エネルギーサーチャージ制や添加金属のフォーミュラ制を導入したことをいいます。

私たちはお客様ごとに、場合によってはお客様のラインごとに素材の配合を変え、お客様の生産性が高まるようにしています。それを実現する開発力や技術力、安定供給力が私たちの強みであり、多くの努力と時間を費やしています。ですから、単にキロ〇円という素材を提供している会社ではなく、お客様に+αの付加価値を提供していることを評価していただけるように、お客様に働きかけていきました。



加島 田中社長が全社視点を意識したのは、この頃だったのでしょうか。



田中 断片的には色々なところに想いをもっていました、それらがつながった全体感をもつ、という意味では、おそらくサステナビリティ推進本部の頃だと思います。

アルミニウムは、ほぼ永久的にリサイクルが可能な素材です。この価値をどのようにアピールするかを検討がまず必要です。またリサイクルを容易にするためには、アルミに添加合金を入れたり、リサイクル材を入れたりして合金をつくるのですが、この成分計算は鑄造の技術者にとっても非常にやっかいです。かといって、純度の高いアルミ地金の精製は、大量の電力とCO₂を排出します。この点についての技術者の理解も必要です、製造工程の見直しも必要になります。さらにいえばお客様にも、リサイクル率が高く、低環境

負荷で製造された素材を使うことがもたらすメリットについて、もっと理解いただく必要があります。様々な部門の動きが必要ですし、それらをかけ合わせれば、さらにアルミ製品のニーズが拡大する、という局面にいるのです。

社長後継者候補として受けた面談では、「アルミに対する熱い想いを述べてください」という質問がありましたが、そこでもこのような話をした記憶があります。

山口 指名・報酬諮問委員会では、さらなる変革を推進する次期社長の要件として「変化への適応力」「戦略立案能力」「実行力」「構想力」「発信力」「多様性の尊重」を挙げていま

した。田中はこの時までに取り組んだ仕事の中で、これらの要件の多くを体現してみせたことが、社長選定での評価ポイントになりました。

経験したからこそ感じる改善点は

加島 ご自身が社長に就任するまでのプロセスを振り返り、「もっとこれがあればよかった」と感じることはありますか。

田中 正直、まだ振り返れるほどの余裕はないのですが、現時点で感じていることを挙げてみます。

私が製造以外の仕事の仕組みが見えたのは、本当に社長就任直前の4年間でした。もう少し早く、早くといっても長くという意味ではなく、例えば30代くらいに一度、全社業務が見える仕事を経験していたら、その後に製造の仕事に戻っても、もっと広がりをもって取り組めていたのではないかと、と思っています。製造現場にいて、この仕事をいつまでに立ち上げる、納品を間に合わせる、仕入れ原価はいくらか…といったことで、手一杯にならざるを得ないですから。





山口 ですから今、部長相当のクラスよりも下の層の人材プールをつくる取り組みをしています。

いわゆる中堅どころが育成のために異動、となると現場からは少なからず抵抗があると思いますが、何とかして実現したいと思います。また本人たちも、今全力で取り組んでいる目の前の仕事から離されるのは寂しいかもしれませんが、ですがおそらく、新しい業務を経験することで、違った面白さを感じられるはずです。

元の部門に必ず戻ることにするかどうかは、今、皆で議論しているところです。異動はさせやすいですが、新しい経験は、その人の新しい側面も伸ばすでしょう。いくつかの道があるべきかな、とも考えています。

加島 人は経験によって変わっていきますから、柔軟性がある運用はよいことだと思います。最近「管理職になりたくない」という人も増えています。このように、長期目線で経営リーダー育成がされていることを、会社への求心力としてもうまく機能させられないか、と私としてはよく考えます。

田中 これはまだ私個人の考えなの

ですが、若手の候補者には、何らかの形で、自分にそういった期待がかけられていることを意識させる工夫ができないか、と私も思っています。社員の中には、この会社での自分のキャリアプランがよくわからない、という人もいますので。

これから候補となりうる すべての個人への アドバイス

加島 例えばそのような若手層に向けて、今、アドバイスをするとしたら、どのようなお話をされますか。

田中 ぜひ自分から手をあげて、色々な新しい経験をしてほしいと伝えたいですね。

最近、日本人のパスポートの取得比率は17%(*)だという話を聞いて驚きました。新型コロナウイルスも関係はしていると思いますが、このことに象徴されるように、全体的に今いる世界から出たくないという空気があるように感じます。1つのことを、深掘りはしていけると思いますが、それでは広がりを生み出せず、閉塞感をもった

時には抜け出しにくいかもしれません。

私がタイに赴任した際、似たような機械を使い、同じように製品をつくっていても、人と地域が違うだけで職場の様子が全く異なることに驚きました。そして日本に戻ったとき、以前であればとても大きな違いだ感じていただろうことも、大した違いではないと思えたりしました。異なる世界を体験することは、その後の自分のキャリアを築くために、必ずプラスになります。

育成の仕組みを充実させる責任は会社にあります。それでも人任せにしているのは自分が望むチャンスが来ないかもしれません。ぜひ、自分からも手を挙げてほしいと思います。

加島 今日のお話は、きっと読者の皆様のガイドラインになると思います。とてもオープンにお話しいただき、ありがとうございました。

※外務省の旅券統計（2023年）



1

人はどんな時に、 自ら「やってみよう」という 気持ちになるのか

そもそも人は、「新しいことをやる」のも、「今までのやり方を変える」ことも、基本的には好きではありません。その人が経験の中で少しずつ工夫し、つくりあげてきたやり方を否定されるような気持ちがあるかもしれないことを前提とする姿勢が、まずは大事です。

人に新しいことをやってもらうための働きかけにはいくつがあるといわれていますが、人が心の底から「やってみよう」と思うのは、自分でそれを決めた時だけです。自分のことは自分で決定する自由がある状態、これを「オートノミー」といいます。私はこれが、人間の幸福の最大の源泉であり、その有無が人が自発的・創造的な仕事を成せるかどうかの分水嶺だと考えています。ですから、人の創意や創造性を必要とするのであれば、「オートノミー」が担保された状態の中で、気づきを得る働きかけを設計することが、大切なのです。



Close up

行動変容は設計できる

「富永朋信氏といえば、マーケティングの有名人」という認識の方が多いのではないだろうか。その富永氏は近年、マーケティングだけでなく、インナーコミュニケーションや組織文化の醸成、研修設計のアドバイザーなど、組織・人材開発領域にも力をいれている。それは、マーケティングで行うコーポレートブランディングと、今企業が取り組んでいる変革という課題が、同じ課題の表裏のようなものだからだという。そこで今回は、人の態度や行動をポジティブに変容させる働きかけについて、お話を伺った。

2

自ら発見・決定しても、 皆の方向性が揃う働きかけとは、 どのようなものか

私がある外資系企業に勤務開始した時の経験を紹介します。

初めに本部に呼ばれ、「自社の最大の強みはハイボリューム・メンタリティだ」と教えられました。そしてそれは「1個でも多くの製品を売ろうとする気持ちをもつことだ」と説明されました。私は「当たり前のことだな」と思い、さして気にもとめず頑張っていたのですが、しばらくして「どうも日本はハイボリューム・メンタリティがわかっていない」という評価をされたのです。非常に心外だったところに、本社から研修隊が送られて来て、日本の執行役員と営業系の人マネージャー、計20名が泊まり込みで研修を受けることになりました。

この研修は座学とゲームが半々で構成され、ゲームは全て、一見不可能に思える課題を、アイデアを出すことによって解決する、というものでした。解決方法の品質は問われず、解決したことを「これがハイボリューム・メンタリティだ」と肯定されるようなフィードバックが続き、しばらくは面食らっていたのですが、研修最後の難易度が高いゲームで、参加者全員が本当に楽しそうに次々にアイデアを出し、事前の想定より遥かに楽々と課題をクリアした様を目の当たりにして、私は雷に打たれたような衝撃を受けました。



チームのマインドセットは研修参加当初とその時では、明らかに変わっていました。具体的には、課題を楽しむ心が芽生え、一旦課題をクリアしても、さらにその上を目指す方法はないか、と模索する態度・雰囲気生まれていたのです。

そして私は「ハイボリューム・メンタリティ」とは、「売上げが大事である」というような平板で表面的なことではなく、仕事に取り組む文字通りメンタリティそのもののことであり、それまで恥ずかしながらそのような考え方をもっていなかったことを悟りました。仕事においても、設定された予算やKPIを達成したら涼しい顔でそれ以上を目指そうとはしない。担当かどうかに関係なく社内の問題は全て自身の問題であると捉え、解決法を探ってみてもいいはずなのに、それをしない。自分のポテンシャルに自ら蓋をするような、それまでの自分の態度に気づき、大いに恥じったものでした。そしてこの経験は私に、非常に巧みに設計された研修＝働きかけを通じて、マインドセットは大きく変容できることを教えてくれました。この例は「ハイボリューム・メンタリティ」を課題にした話なので、別の課題の場合は内容を変える必要がありますが、そんな働きかけをつくっていくことはできるのです。

3

行動変容が定着するための、3つのポイント

新しい取り組みやアイデアを提言したときに、「昔やったことがあるけど、うまくいかなかったよ」と水をさされることがあります。

しかしそれは多くの場合、**身体的なアプローチ**をしてこなかったせいです。どんなに一生懸命考え、精緻な計画をつくっても、現実の複雑さは人の想定を遥かに超えます。もっと身体を動かして、さして解像度の高い自分の想像の範疇を飛び出し、その外側のリアリティを取り込みながら作っていかねば、実効性が高い仕事にはなかなかならないのです。

ですが、それに自分で気づいて動きだせる人は、多くはありません。ですので「〇曜日の朝は別部署の話を聞きにいく」と決めるなど、**必要な行動をルーティン化**するような仕組みをつくるのが、重要だと思います。

行動変容の推進定着のためにもう1つ重要であると考えるのは、**経営陣が性善説であること**です。人は信頼されていると感じたら奮起してリターンしたくなるじゃないですか。そんな信頼のリターンのスパイラルの起点となるのが経営陣の性善説です。それをつくろうとしないのは、もったいないです。

人間の心の機序や動きを理解することは、どれほどしても、し過ぎることはありません。すべての仕事を動かす力の中心にあるのは、人の心の機序です。その探究を、私はこれからも続けますし、皆さんにもやってもらいたいと思っています。

株式会社 Preferred Networks
SVP 最高マーケティング責任者

富永 朋信氏



日本コカ・コーラ、西友など9社でマーケティング関連職務を歴任。西友、ドミノピザなど5社ではCMOを務める。2019年7月より現職。マーケティングの核＝人間理解という考え方にに基づき、社内にとどまらず、複数の企業に対してブランド、コミュニケーションから人事・組織戦略等多岐に渡るアドバイザーを行う。内閣府・厚生労働省など政府系機関の広報アドバイザー、日経クロストrendなど、マーケティング関連メディア・カンファレンスなどのアドバイザー、ボードメンバーなどを多数務める。著書に『幸せをつかむ戦略』（日経BP、2020）、『デジタル時代の基礎知識「商品企画」』（翔泳社、2018）等

Close up

経営リーダーとしての 意識変革に向けて

経営リーダー候補に対して、最終的な選定の前にメンターを選任して指導を行うケースが増えている。その内容は、経営者に必要な知識やスキル獲得の支援はもちろんだが、意識の部分をプレイヤーから経営者に転換することも、大きな目的となっている。経営リーダーとしての意識とは何か、そしてその意識の醸成とはどのように行うのか。経営リーダー候補者へのメンターとして、豊富な実績をもつ松ヶ野裕司氏にお話を伺った。



1

その人材は、自社の事業を理解し、 伸ばすことに前向きか

経営者の第1の使命は、自社の長期利益の追求を通じて、資本市場や顧客等のステークホルダーからより高い評価を得られる企業となるための道筋を示すことです。その企業の産業構造、コア事業の特徴、市場や競合環境、財務状況や株価の推移、企業の歴史や企業文化等によっても、それができる人物像は異なります。ですから、私が経営者候補の方の

メンタリングをする際にはまず、その企業ごとの固有な状況や実態をできるだけ理解することからはじめます。私はこれを「経営プロファイリング」と呼んでいます。

そして候補者として選ばれた人と向かい合い、その人自身の固有の強みと可能性を見出し、それを自社の成長や変革、共に働く仲間たちのために、自分はどのように力を発揮しているか、いきたいかを共に考えます。そこに前向きに取り組めるということが、経営者となるか否かを分ける大切なポイントだと思っています。

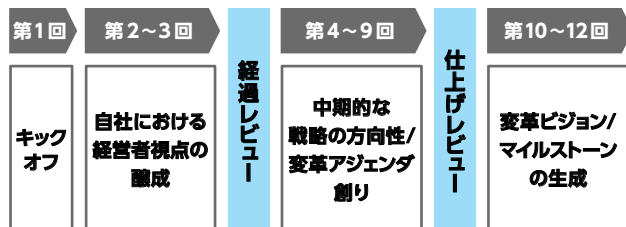
2

メンタリングでは どのような議論をするのか

私が経営リーダーの方のメンタリング支援を行う際には、「あなたが経営者ならどのように経営するか」について、様々な角度から論じ合うことに多くの時間を使います。

例えば、個別事業の内部改革を切り口として議論をはじめ、その事業が全社目線で見るとどのような課題や意味をもつ事業であるか等に議論の視点を広げていきます。経営者としての議論の質をあげるために、私が実際経験したことや他社事例、資本市場やファイナンスの目線で解説をすることもあります。

メンタリングの進行イメージ



また、経営リーダーは、短期と中長期の両方の業績責任を背負う存在ですので、様々な状況を設定して、中期的な目線での議論もします。どれくらいの期間で、何に手をつけ、どのように組織を動かし、どの程度の成果を出すのかについて、具体的な戦略の引き出しを多くもつことが必要です。経営リーダー候補に選ばれる方は、課題やゴールイメージを考え、そのスコープの範囲の中で問題解決するといったことが、もともと得意な方が多いです。これはとても素晴らしいことなのですが、それだけでは中長期的に会社を発展させていくには限界がありますから、普段より時間軸や論点の幅を拡大した変革アジェンダをご自身で見出すよう会話を進めていきます。

そしてメンタリングの最終段階では、自分の考えを論文のような文章でまとめていただくことを推奨しています。一般的にはパワーポイントを使ったプレゼンテーションを行うことが多いのですが、パワーポイントによる発表ですと、発表時間の尺に収まる程度の量のストーリーラインの説明で終わらせる必要があるため、なぜそう考えたのか、今何が起きているのか、どうすべきなのか、といった説明が浅くなることもあるからです。深く考え、それを文章で論理的に整理しておくことが、いざその時が来た際に、大いに役立つはずです。

3

最後にものをいうものは

経営者の主な仕事は、目標を定め、決断することです。経営者の「決断」という仕事には、必ずしも前向きなことだけでなく、これまでやっていたことを辞めたり、正したりするような、過去を「断たなくてはならない」仕事も少なくありません。これまで社内の誰かが、一生懸命取り組んでいることを否定しなくてはならないこともあります。論理的な説明ができることは必須ですが、理屈だけで人が納得するのが難しいことも事実です。また、何らかの決断を下し、周囲からは「分かりました、頑張ってみます」という返事が返ってきたとしても、面従腹背。全く指示した方向で頑張ってくれないことだってあります。

最後は、「人間性」が頼りになることが多いのが現実だと、私は思っています。

「この人は、人として正しいし、情にも熱い。また、この人がいっていることは筋が通っている」となれば、全員ではないかもしれませんが、「やってみようじゃないか」と思ってくれる人もいます。経営者は人間音痴では務まりません。

4

それでも「経営者」という仕事は 本当に面白い

このように説明すると、「大変な仕事だな」と感じてしまうかもしれません。ですが、経営という仕事は本当に面白い仕事です。この面白さは、少しでも経験した人でないと上手く伝わらないかもしれないところがあり、なんとも歯がゆいのですが、力を尽くす価値のある仕事です。経営者の仕事に興味をもつ人が増え、ぜひ私にやらせてくれ、という思いをもつ人がもっと増えてほしい。そうなれば、社会は必ず豊かになりますし、私もとてもうれしいと思っています。

株式会社 Maple and Partners 代表取締役 松ヶ野 裕司氏



株式会社 Maple and Partners 代表取締役。慶應義塾大学経済学部卒業後、米オラクル入社。アジア太平洋地区における M&A や買収企業の統合に従事。その後国内独立系コンサルティング会社の ICMG に転職し、情報通信、医薬、印刷、精密機器、半導体、建材他、多様な業界での事業構造改革、新規事業開発などのプロジェクトに関わる。2015 年に独立し、現職。経営層と共に取り組んだ多くの事業変革の経験に基づいた「自社の事業を成長させるスキルと心」を養う指導に定評がある。

Close up

高校野球のあり方の変革の取り組みが 企業変革のあり方を考える

1

何を実現したいと思い、 これまでの伝統と戦うのか

私は今、慶應義塾高等学校の野球部監督という立場にいます。私自身も高校野球に打ち込んだ青春時代を過ごし、大学時代から学生コーチとして指導に携わってきました。高校野球は大好きです。ですが同時に、嫌いだしおかしい、という気持ちももっています。

高校野球には、まだまだ「監督は絶対」という風潮があります。それは、「監督に叱られるからやろう」「叱られないようにやればいい」、のような考えにもなりがちな世界です。試合を見ている側には、あまり関係のないことかもしれません。ですが、その中にいる人たちにとって、その状態がよいことのはずがありません。ですから私は、「これまでの高校野球のあり方を変える」ことを自分の志として、高校野球の指導者になりました。

企業でも、人がやりがいを感じることが企業の価値や成長力になる、という考え方に軸足を置き始めたと聞かれています。もしかすると、高校野球のあり方が変われば、日本のスポーツ界だけでなく社会全体に対してもインパクトがあることなの

ではないか、など
とも感じ始めています。

2

「自主性に任せる」と、 さぼってしまうのではないか

慶應義塾高等学校野球部では、練習メニューや時間配分なども、選手たちの自主性を尊重するという方針を取っています。それに対して、「厳しく指導しないとさぼってしまうのではないか」という質問をいただくこともあります。そう心配してしまう気持ちも、まあ分かります。でもだからといってそれは、当人を責めたり、任せるのを諦めることに直結することではありません。

人は価値を感じることに時間を使いたいと思いますから、本人の目的意識や向上心によって、どこに時間を使いたいかも変わります。ただ、人は誰もが成長したいはずですし、充実感を得たいとも思っています。本人が価値を感じれば、練習にももっと時間を使いたと思います。指導者がまず努力すべきなのは、この部分です。



また、本人の自主性を尊重するといっても、放任することではありません。任せて結果を評価するだけなら、減点主義とそう変わりません。成長にはその手前の段階で、挑戦や失敗がつきものです。停滞しているように見える時もあります。そんな状況も含めて、成長したいと



かつて、甲子園大会に出場する高校野球チームといえば、選手は皆丸刈り頭、監督の厳しい指導のもと、一生分の力を今日の前の試合で燃やし尽くすような姿勢があることが一般的であった。しかし慶應義塾高等学校野球部は、Enjoy 野球 = 「より高いレベルの野球を楽しもう!」というビジョンを掲げてそのあり方を改革し、2023年の夏の甲子園大会では優勝を果たした。これは今、企業で取り組んでいる組織変革に通じるものがあるのではないだろうか。そこで、慶應義塾高等学校野球部監督の森林貴彦氏に、変革を進めるリーダーのあり方についてお話を伺った。

思う気持ちを尊ぶ空気のようなものは、指導者がつくっていかないと、そうはなりません。

「自主性に任せる」とは、口を出さないことを指すのではなく、「委ねる」といったほうが近いかもしれません。そして、ある程度の距離感を保ちながら、きちんと観察して手助けや叱ってあげる。選手が知らない最新の知見から、より効果が高い方法や努力の方向性を示すことが指導者の役目です。

3 人の成長は本当に成果につながるのか

「人の成長は本当に成果につながるのか」と聞かれることもあります。この質問にどう回答するのかは悩ましいのですが、私は2015年の途中に監督に就任し、2018年の春と夏、2023年の春と夏に甲子園に出場し、その夏は全国優勝をしました。ですからその結果を見て、「成果も出している」といただいているところはあります。

ですが甲子園に行けなかった年の選手たちには成果はなかったのかといえば、そんなことはありません。年々選手たちに感じてもらえる、身につけてもらえる、学んでもらえる材料は増やしているつもりです。成長という成果はだんだん増えていっているはず。スポーツの試合も、ビジネスも、相手があってのことですから、必ず人の成長によって結果が出るとは約束できないかもしれませんが、結果が出やすい組織になっている、という点には自信をもっています。

4

指導者自身が成長し続けなければいけない

私は野球部の監督をやっているので、企業の経営陣や上司の方の取り組みや心情に共感するところが多くあります。そこで、勝手ながらそんな同志と是非共有したい考え方が2つあります。

1つは、自分自身の成長も追求していかなければならない、という点です。選手やメンバーに成長を促しながら、「自分は今のままでいいのだ」と考えてしまっていたとしたら、その態度は選手やメンバーの意識や組織文化に、意外なほど大きく影響します。

もう1つは、1回しかない人生、大きな目的や志を掲げ、その実現のために生きようじゃないか、ということです。私も毎日葛藤し、試行錯誤をしています。それはきつと、いつになっても終わることはないと思っています。でも迷う時には、自分の志は何なのか、ということに照らし合わせて判断をしています。分野は異なっても、ぜひ同志の皆さんと、切磋琢磨して進んでいければと思っています。

慶應義塾高校野球部監督。慶應幼稚舎教諭。自らも高校野球に打ち込み、慶應義塾大学在学中には母校慶應義塾高校野球部で学生コーチを務める。NTT勤務を経て、筑波大学大学院コーチング論研究室にて教員免許と修士号を取得。並行して、つくば秀英高校で野球部コーチを務める。2002年より慶應義塾幼稚舎教諭として担任を務める傍ら、母校野球部でコーチ・助監督などを歴任し、2015年監督就任。2018年春・夏、2023年春・夏の全国大会出場。2023年夏に全国優勝を果たす。主な著書に『Thinking Baseball』(2020、東洋館出版社)



慶應義塾高等学校野球部監督
慶應義塾幼稚舎教諭
森林 貴彦氏



Reference Data

経営者になるまでに、 身につけておくべき知識・スキル

企業の未来を見据えた大きな意思決定を下すため、経営者には幅広い知識とスキルが不可欠とされる。それは、一朝一夕で身につくものではなく、日々の業務の中で自然に培われるものでもないため、計画的に磨いていく必要がある。すでに多くの企業で次世代リーダー育成の取り組みが進められているが、今一度整理し、振り返る機会とすべく、経営者になるまでに身につけておくべき主要な知識・スキルを以下に提示する。

【経営に関する基本原則】

企業全体を俯瞰して戦略的な判断を下すための基盤となるものが、経営に関する基本原則です。これらの原則は、時代が変わってもベースとするに足るものであるため、企業の持続性と成長を支える力になります。

- 経営戦略 …………… 戦略思考 / マーケティング / クリティカルシンキング / ビジョン策定 他
- 財務・会計 …………… P/L, B/S, C/F / 企業価値評価 / 投資・資本戦略 他
- 法務知識 …………… 会社法や契約法 / コーポレートガバナンス / コンプライアンス / リスクマネジメント / 企業倫理 他

【変化する環境への適応と未来を見据えた知識】

人は、自分が全く知らないことを想像することはできません。新技術や新潮流についての知識は、経営者が未来を見据えた意思決定を行い、企業の競争力を維持するための必須要素です。

- 市場環境 …………… マクロ経済 / グローバル経済 / 産業動向 他
- テクノロジー …………… AI・データ活用 / ITリテラシー / サイバーセキュリティ / DX推進 他
- 社会的責任 …………… ESG・SDGs / ステークホルダー経営 / CSR / パーパス経営 他

【実践力を鍛える知識・スキル】

知識だけでは実践力は養えないため、実践力を磨く経験をしていることが大切です。近年では、経営者候補としての経験を増やすことを、「タフアサインメント」という言葉で表現されることも多いですが、「大変な思いをさせる」ことが目的ではなく、「やりきる実践力を鍛える」ことが目的です。

- リーダーシップ …………… 意思決定 / ビジョン発信 / 影響力の発揮 / チームビルディング / EQ / SQ 他
- 人・組織マネジメント …………… 組織文化の醸成 / DE&I / タレントマネジメント / 人材育成 他
- 事業運営 …………… 事業の統廃合 / 企業再編 / 多様なステークホルダーとの交渉 他

< 上記のような経験を積めるポジション >
P/L 責任者 / 事業再建 / 新規事業立ち上げ / コーポレート業務 /
特命プロジェクト推進 / 海外拠点責任者 他

【セルフマネジメント】

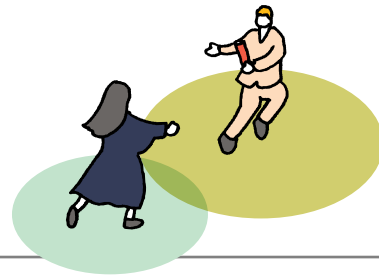
日々の忙しさやプレッシャーの中でも冷静さを保ち、パフォーマンスを落とさないために、セルフマネジメントスキルを身につけていることも重要です。

- ストレスマネジメント …………… リフレクション / 自己認識 / レジリエンス / ワークライフバランス 他
- ネットワーク形成 …………… メンター・OBとの関係 / 他業界との交流 他
- 継続的な学習 …………… 読書 / 視察 / メンタリング / リカレント教育 他

株式会社KYT、 セルムグループに参画しました

このたび、株式会社KYTがセルムグループに加わりました。株式会社KYTは、グローバル企業向けの同時通訳・逐次通訳・翻訳サービス、および通訳・翻訳者の派遣サービスを提供する企業です。約2,300名の通訳・翻訳者のネットワークを活用し、専門スタッフが案件相談から現場対応までワンストップで対応し、高品質なサービスを提供しています。セルムと同様に、外部人材ネットワークを活用したサービスを強みとし、特に専門性が求められるIT・金融・医薬業界の外資系および日系グローバル企業を中心に、高度なコミュニケーション課題に対応しています。

セルムグループは今後もステークホルダーの皆様との強いつながりを大切に、創造性あふれる豊かな社会の実現を目指し、さらなる価値提供に努めてまいります。



発行 2025年5月12日
発行人 加島 禎二
企画・編集 植松 真理子
制作協力 有限会社 ブレインカフェ
イラスト 加納 徳博

発行所 株式会社 セルム
〒150-0013
東京都渋谷区恵比寿1-19-19
恵比寿ビジネスタワー7F
Tel. 03-3440-2003 (代表)
<https://www.celm.co.jp>

ご意見・ご感想をお寄せください。
皆さまの声を弊社一同、
お待ちしております。
agent@celm.co.jp

バックナンバーは
こちらからご覧いただけます ▶
https://www.celm.co.jp/celmbelief_numbers/
無断転載及び複製は固くこれをお断り申し上げます



CELM
BELIEF
vol.40 2025

CEL M, Inc.

<https://www.celm.co.jp>