



【経営者・人事総務担当者 必見】

次世代リーダーの育成は
なぜうまくいかないのか？

多くの企業が苦戦する次世代リーダー育成

企業が存続し、また価値を生み出し続けるためには
組織と事業を力強く牽引する「次世代リーダー」の存在が必要不可欠です。

一般的に次世代リーダーとは
「企業の次世代を担う経営幹部や将来の経営者候補（後継者）」と定義されます。

AI化の進行やIoTなどに代表される技術革新、
少子高齢化や人材の多様性の高まりそしてコロナ禍による急速な働き方の変化など
企業を取り巻く環境が目まぐるしく変化する今の時代、

このような**変化に順応しスピーディーに対応できるリーダー**こそが
次世代リーダーと言えるのです。

しかしその育成は経営・人事にとって難題とされてきました。
多くの企業が施策に苦慮しているのはなぜなのでしょう？

次世代リーダーが育たない4つの理由



優先順位が 経営戦略の中で低い

次世代リーダーが学ぶべきテーマは、リーダーシップやマネジメント、経営知識など多岐にわたります。そのため学習時間も知識を身につけるまでの時間も長くなります。

また、育成中は周囲に負担がかかり、エース級の人材を自部門から離れたくないために、育成の取り組みが後回しにされがちであるというのが実情です。



育成する環境整備 ができていない

次世代リーダーを育成するには、育てるための環境や制度が整っていないければなりません。あえてチャレンジングな仕事やポジションを与えるストレッチアサインメントを行い、人事評価・教育制度の構築など、様々な取り組みが必要です。経営資源に限りがある企業では、次世代リーダーを育成するだけの体制を整えられないことも少なくありません。



選抜基準が不明瞭で 計画が進まない

「プレイヤーとしての成績を重視すべき」「マネジメント力を最優先にしたい」など、選ぶ側の立場によって選抜基準が異なるケースも珍しくありません。潜在的な能力を正しく判断できないことで有力な人材をプールできない事象も起こります。

結果として次世代リーダーの育成計画が進まず立ち止まってしまうケースもあります。



育成効果の検証が 難しい

次世代リーダーの育成に取り組んでも、知識を実践する環境を用意することは容易ではありません。実践まで時間が空くと、その内容を忘れてしまい、効果が薄れてしまいます。また効果検証の基準を設けにくく、効果そのものを実感できないことが次世代リーダー育成が敬遠される要因となっています。

このような理由から次世代リーダーの育成は停滞しがちですが、ポイントを押さえて早期に取り組むことが肝要です。

次世代リーダー育成を成功させる 3つのポイント

1. 次世代リーダー育成の目的の明確化

周囲の理解・協力がないと次世代リーダーの育成はできません。

次世代リーダーを育成することが必要な理由やゴールを明確にし、協力者を増やしていくことが、次世代リーダー育成の第一歩です。

自社のESG経営やSDGs教育を補完する意味で次世代リーダーを育成したいという目的を打ち出すのも有効です。



2. 候補者の選抜

選抜基準として実務能力や上司の評価、将来のポテンシャルなどの要素があげられます。これら方法や基準には“絶対のもの”があるわけではないため、自社に合った選抜方法や選抜基準を見つけていきましょう。

早期育成という観点では、中堅若手社員にその機会を与えることによりより豊かで視野の広い未来の経営人財を育成することが可能となるでしょう。



3. ストレッチアサインメント

ストレッチアサインメントが成功すると、その機会を与えられた本人は大きな自信を得ることができます。また、機会を与える側としては、その社員が「難易度の高い仕事に粘り強く取り組み、問題を解決できる人材」であることがわかり、次世代リーダー候補者の見極めにもつながります。

チャレンジングな経験で人の成長は加速します。
社内では経験できない新たな舞台へ飛び込ませてみましょう。



リーダー人財が育つ JTBの事業創造DNA

早期からリーダー人財が育つ土壌をもつJTB。

次世代リーダー育成の要素となる「ストレッチアサインメント」が日常的に行われている背景があります。自由に旅をデザインするように、現場の社員一人ひとりがお客様の「実感価値」を考え、ソリューションとして具現化し、お客様へ届けることこそがJTBのビジネスです。旅行業ならではの性質がJTBのDNAとなり、アイデア創出の力を育てていると言えるでしょう。

2022年の社内新規事業公募制度「JUMP!!!」には500件を超える応募がありました。

ゴールは「商品化・サービス化」ではなく、あくまでも「事業化」。

若手社員も、市場性・事業性・収益性を分析し現実的なビジネスモデルとして成り立つかを必死に考え抜き、コンセプトを作り出し事業化を目指します。

早期育成という観点で、中堅若手社員にチャレンジングな取り組み機会の提供は未来の経営人財となるための素養を高める重要な機会にもなっています。



サントリーの経営戦略とリンクするキャリアストレッチ



多彩な接点と育成カリキュラム

常に経営戦略とリンクする

キャリアストレッチ機会を提供し続ける

社外



海外



異業種



ビジネスレベル高度化を目指す

サントリー・ハーバードプログラム

国境を越えた真のGlobal One Suntoryを実現し、世界マーケットで戦い抜く体制を強化するために、2019年よりハーバード大学と提携したサントリーオリジナルプログラムを開始。対象は日本国内外のシニアマネジャー層。

グローバル経営人材輩出プログラム GLDP

将来のグローバル経営人材を継続的に輩出することを目的に、グループ全体から選抜されたチームリーダー層を対象に、Global Leadership Development Program (GLDP) を実施。ケンブリッジ大学とパートナーシップを組み、全3回の集合セッションやコーチング・アクションラーニングを含む約8ヶ月にわたるプログラムを行う。

グローバルリーダー育成 Beyond Borders

事業の枠を超えてサントリーグループ全体を牽引するグローバルリーダーを育成することを目的として、Beyond Borders Program (BB) を実施。対象はサントリーグループ全体から選抜されたシニアマネジャーで、2021年度は世界各国から23名が参加。

実践の機会を与えましょう

現代は不確実で複雑化した世界であるため、経営者は継続的に学び、自身の価値観・経営観を磨き、更新し続ける努力が欠かせません。

また外に出る機会を豊富に用意し、社会課題や業界外に触れてもらうことも大切です。実際に経営の立場になると、自社の課題やステークホルダーだけではなく、社会課題やビジネス環境全体を俯瞰し、向き合っていかなければならないからです。

たとえば世の中のバズワードとなっている「サステイナビリティ」は知識や理論だけでは十分ではなく、遠く離れた世界の物語でもありません。

世の中で現実に起きている取り組みを実体験し、熱量に触れることで心が揺さぶられます。携わる人々の想いに触れることも大切です。

このような実体験により、意識が変わり行動も変わるのです。

本物に触れ、自分事化でき、実践的な生きた学びを得る機会を与えることが次世代リーダー育成の鍵となるのです。



実践機会を多数
ご用意しております

本件に関するお問い合わせ先

株式会社JTB ビジネスソリューション事業本部
第一事業部 営業推進チーム

〒163-0425 東京都新宿区西新宿2-1-1 新宿三井ビル25階

メール：shinjuku1_3@jtb.com

TEL：03-5539-2851（09:30～17:30／土日祝休）