

P R O P O S A L

経営候補者選抜アクションラーニングのご提案

株式会社未来創造 & カンパニー



企業活動は大きく変化している（組織編）



製造業 革命時代（～2000年）

サービス業 革命時代（2000年～）

コアコンピタンス・シェア獲得	基本戦略	共創・オープンイノベーション
プロダクトアウト・技術重視	生産・製造 根本価値観	ユーザーイン・顧客重視
ゼネラリスト・標準化・効率化	推奨される 組織文化	スペシャリスト・挑戦・新奇歓迎
手段を問わない廉価大量生産	プライ オリティ	サステナブルな社会
閉鎖的・自社内完結	風土	開放的・アライアンス
トップダウン・フォーキャスト・要求ドリブン	意思決定 目標設定	意見集約・バックキャスト・データドリブン
投資家	重視する 貢献対象	幅広いステークホルダー
財務情報	重視される 企業情報	非財務情報を含む
メンバーシップ型（新卒一括採用・定年制度）	雇用形態	ジョブ型（キャリア採用・成果次第で解雇）
勤勉・豊富な労働力	人材	勤勉・乏しい労働力
規定範囲の管轄・指揮者	マネージャーの 役割	組織を超えた創造・伴走者
事務的（ルーチンワーク中心）	人事の役割	戦略的（経営戦略との連動）
OJT・階層別・受動学習・できないを減らす	組織内の 教育	OJT・手上げ式・自律学習・できるを伸ばす
対面・コンテンツベース	研修のあり方	オンライン・プラクティスベース
ゼネラリスト・リーダーシップ・オペレーション	求める人材	スペシャリスト・インテプレナー・ストラテジー
自然発生型（運要素有り）	経営人材の 輩出法	計画育成型（計算された経験学習）

勤勉な性格と豊富な労働力を持っていた日本は、製造業を中心に「技術力」と「標準化」で世界を席巻し、世界市場で勝者となった。

しかし、ITを中心とした技術革新、人口減少、新興国の台頭などにより、かつての日本の強みはなくなり、にもかかわらず技術・プロダクトに重きを置いた戦略を取り続けることにより、サービス・CX革命で後れを取るようになる。

企業の永久的な成長を前提とした終身雇用が軸にあったため、新卒一括採用による「効率的な人材獲得」、定年制度による「低パフォーマンス人材の見送り」に成功してきたが、VUCA時代になり、前提としていた企業の永久的な成長は担保できず、終身雇用への信頼は薄れていった。

コモディティ化によりマーケティングが事業の成否を分けることになり、労働者の価値観も変わっていったにもかかわらず、なかなか過去の価値観を捨てられない日本はGAFAMといった世界のプラットフォームたちに翻弄され、アメリカのGDPの差は広がり、急成長した中国にもGDPで抜かれることに。

「共創・ユーザー志向・SX・SDGs・ESG・オープンイノベーション・バックキャスト・データドリブン」といった考えをベースにビジネス・組織を構築するイノベーターたちにどのようにキャッチアップするかが問われている。

終身雇用の信頼が失墜したことにより、人材の流動性が高まり、組織から個人を重視する価値観に代わっていく状況で、いかにして経営を進めるか、優秀な人材を確保して組織を構築するか。一度立ち止まり、時代を分析し、人々の価値観を分析し、これまでやってきた採用・育成を見直すタイミングは20年前にすでに来ている。

国内においても、変革する組織はすでに変革し、優秀な人材を呼び寄せ、競争力のある高付加価値なサービスを生み出している。
（トヨタ・AGC・花王・リクルート・富士フィルムなど）

企業活動は大きく変化している（個人編）



製造業 革命時代（～2000年）

サービス業 革命時代（2000年～）

モノの所有価値・有形物主義	重視される価値観	経験価値（CX）・無形物主義
外的動機主体（給与・承認）	モチベーション	内的動機主体（パーパス・自己実現）
従順・業務遂行者・組織への貢献	背負う期待	自律・価値創造者・社会への貢献
定時勤務・出社	働き方	フレックス・在宅（選択可能）
トランザクショナル・牽引	リーダーシップ	オーセンティック・共創
高い（終身雇用）	自己組織化度	低い（流動的・ギグワーク）
統一的・画一的・組織最優先	個人の価値観	多様化・個人最優先（WLB）
仕事は自分の力で遂行する	周囲との関わり方	より優れている人と協働する
同じ価値観でチームを作る	チーム活動	違う価値観からこそ創造が生まれる
マスメディア（TV・新聞）	情報源	パーソナルメディア（Web・SNS）
現物確認	購買活動	WEB・口コミ
上下関係・指示命令	上司部下の関係	伴走関係・心理的安全

最も大きな変化のトレンドは「組織から個人へ」だと考える。

モノに溢れた社会において、「所有」はもはや価値ではなく、モノを通して得られる「経験」に価値を感じるようになった。多くの供給側の企業も同様に、「良い商品」をコストマネジメントで原価を削り「安く」提供するだけでは十分な売上・利益を得ることができず、「個客」の経験ニーズを埋める努力が求められる。※多くの会社は海外進出で得意なビジネスを展開

購買行動においては、店舗で確認して購入する・営業担当から話を聞いて購入するといったフローから、ネットでの情報収集や口コミを軸とした購買行動に変わっていった。

キャリア形成においても、終身雇用への信用低下から、個としてどのように生きていくのかを考えるようになり、「成功」の形が多様化した。自身の内的なモチベーションを求め、WLBを含めた自己実現が1つの成功の形となった。

働く時間・場所においても、個人にあった方法が選ばれるようになり、新型コロナウイルスの影響で加速度的にリモートワークの環境が整えられた。

こういった変化の中で、組織におけるマネジメントも大きく変化している。従業員には「組織に所属する意味」が必要となり、大義・パーパスのもとで自己実現を追い求めることが1つの代表的なモチベーションになりつつある。イノベーションを生むために異なる価値観を重要とする思考やインクルージョンの考えから、多様性を認める傾向は強まり、心理的安全性の担保が謳われる。

多様化した価値観・モチベーションに対応するために、マネジャーは柔軟な思考と個人への関与（1on1など）が必要となり、マネジメントにはよりきめ細やかさが必要となった。

階層別選抜研修の意義と考え方



グレード	階層別 (該当階層に「なってから」 役割理解と実行) =底上げ目的	選抜 (該当の階層「未満」で 期待を背負う) =引き上げ目的
9	役員研修	
8	新任部長研修	選抜研修
7	管理職研修	選抜研修
6		新任 管理職研修
5	中堅社員研修 リーダー研修	選抜研修
4		
3	若手社員研修 (〇年次研修)	
2		
1	新入社員研修	

【目的の違い】

- 階層別研修は各階層の役割を理解し、それを果たすための研修
⇒可能な限り100%の社員が「階層に見合った働き」をできるように
- 選抜研修は自分の階層よりも高い水準に視座を上げて考えさせるための研修
⇒上位10%のハイパフォーマー（経営候補）を磨き上げる、経営人材に昇華させるために

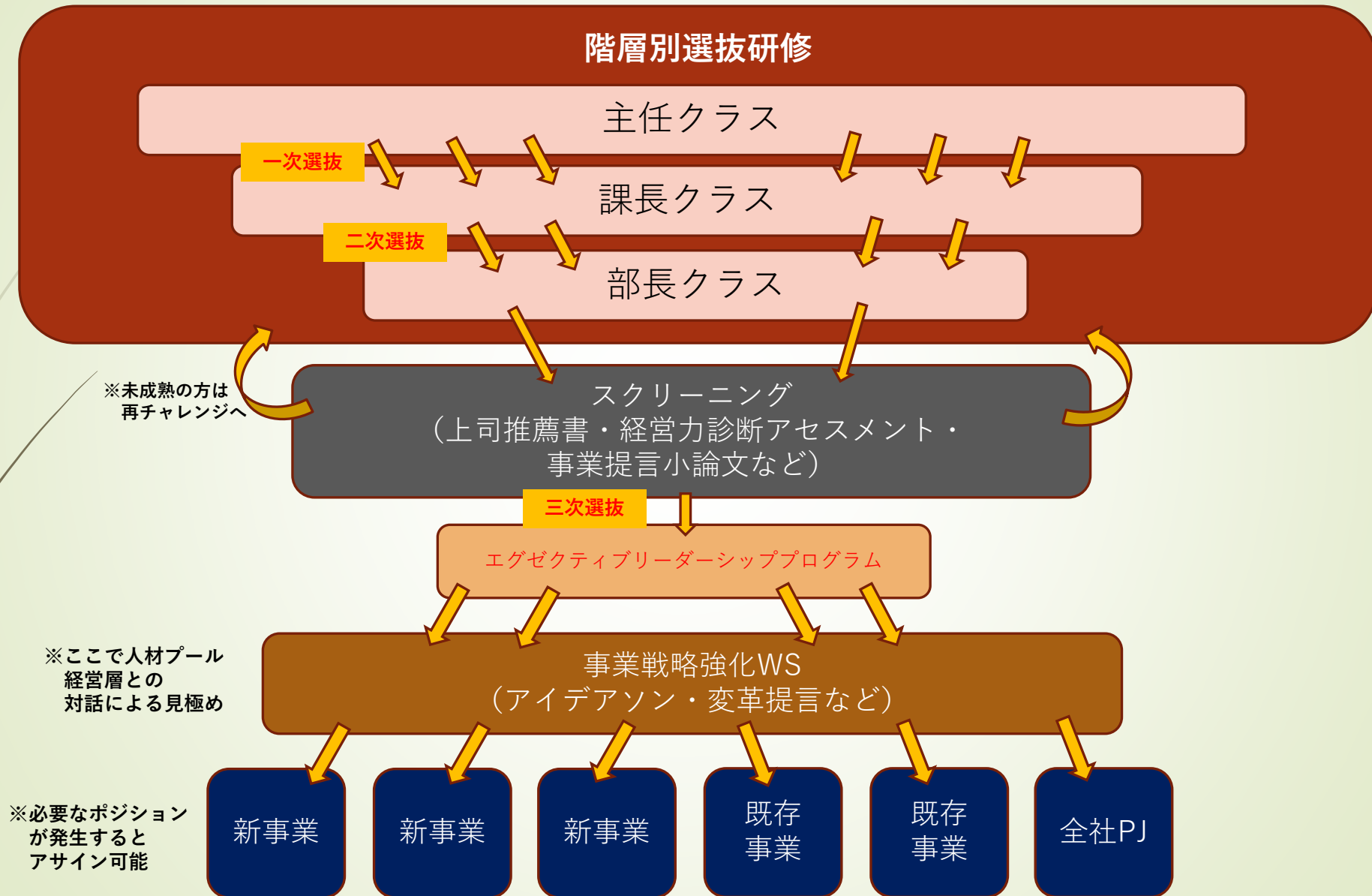
【研修設計の違い】

- 階層別研修は「実業務との結びつけ」が非常に重要
⇒受動的な態度での受講が多くなるため、研修の意味・効果をきちんと業務と紐づけること
- 選抜研修は「選抜されている意味（期待）理解」が非常に重要
⇒この「なぜ？」を考えることで、目指すべきところが見え、能動的な学びの姿勢が醸成され、視座がぐんと上がる

【結局は“組織でどのような人材を育てたいのか”次第】

- 階層別研修は、終身雇用が意味をなし、階層に求められる役割をこなしていれば従業員も経営も幸せだったときに最適だった研修制度。
とはいえ、時代は変わっても現場でのオペレーションは求められ、組織ガバナンスのためのマネジメントは必要である。階層別研修はこの時代においても有効な手段。
- 一方で、会社に決められたルールを走るだけでは、経営人材はなかなか生まれないことが分かってきた。
高度成長時代は運よく「新規事業・事業急拡大による事業マネジメント」に携わることができたリーダーも多かったため、ヒトモノカネのマネジメントを経験し、経営リテラシーを高めることができた。
ただ今は昔よりも、自ら能動的に動かないと、現場のオペレーション役で終わってしまう。
ハイパフォーマーには現場だけでなく、通常業務と比較し、視座を数段上げた物事の考え方・捉え方を知っていただき、時間をかけて能動的に経営リテラシーを学んでいただく機会を与える。
その中から、経営に資する次期経営層候補の人材が育ってくる。
- 組織において、役割を果たす人材が必要なのか、経営の一角を担えるビジネスリーダーが必要なのか。
それによって実施すべき研修枠は変わってくる。

よくある人材育成の仕組み＝サクセッションプラン例



ご提案 全体の流れ

**フェーズ①
インプット**

ビジネスリテラシー研修

※テーマごとに要不要は検討

- 理念、ビジョンと変革のリーダーシップ
- 事業・マーケティング戦略
- アカウントティング・ファイナンス
- コスト・プロセスマネジメント
- 人・組織のマネジメント
- DX戦略
- サステイナビリティ

狙い

- 戦略企画力、マネジメント力の強化
- 変革リーダーとしての意識醸成
- 経営トレンドへのキャッチアップ
- 成長を続ける企業をベンチマークし、自社を客観的に捉える
- 他部門人材とのネットワークを作る、視野を広げ、成長の刺激にする
- 経営としての自身の現在地の把握（課題の明確化、学習意欲醸成）

同時進行

**フェーズ②
アウトプット**

自社課題提言

- 全社視点での事業課題の把握と解決仮説の検討
- 執行役員への変革の立案・提言
- 組織横断チームでのリーダーシップ

- リーダーとしての視座を磨き、ケイパビリティを広げる
- 市場の変化を捉え、自社の経営・事業視点での課題発見力を高める
- 課題に対する具体的な施策を示すための経営視座・論理思考の定着
- 経営層とのコミュニケーション醸成

研修の効果測定・受講者課題の組織としての再検討へ

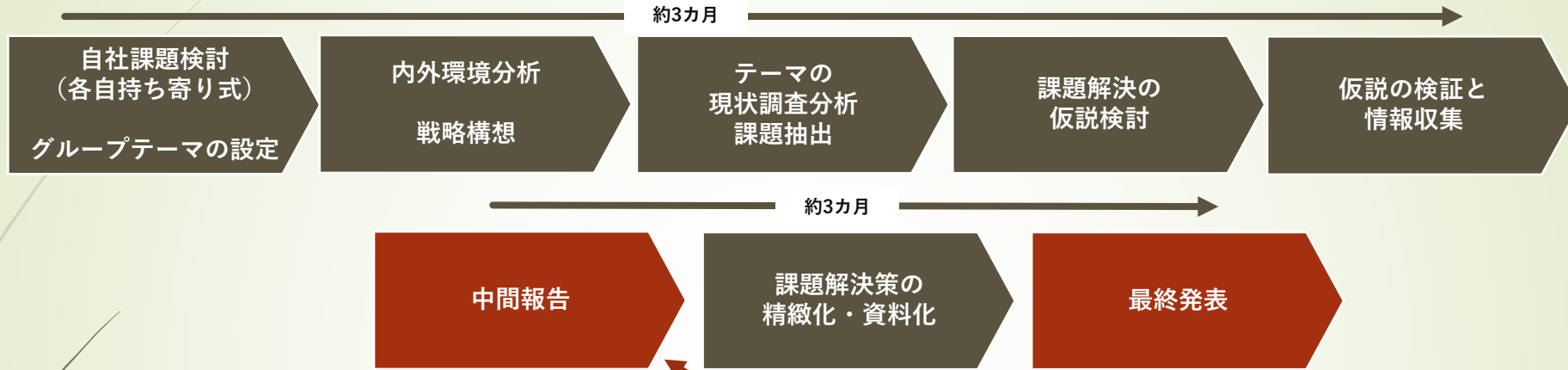
ご提案フェーズ①：インプット 詳細

■テーマごとにケーススタディを踏むことで、習った知識の活用を促し、同時にチーム内のディスカッションを活性化させます。フェーズ②に備え、脳にたくさん汗をかいていただくイメージです。

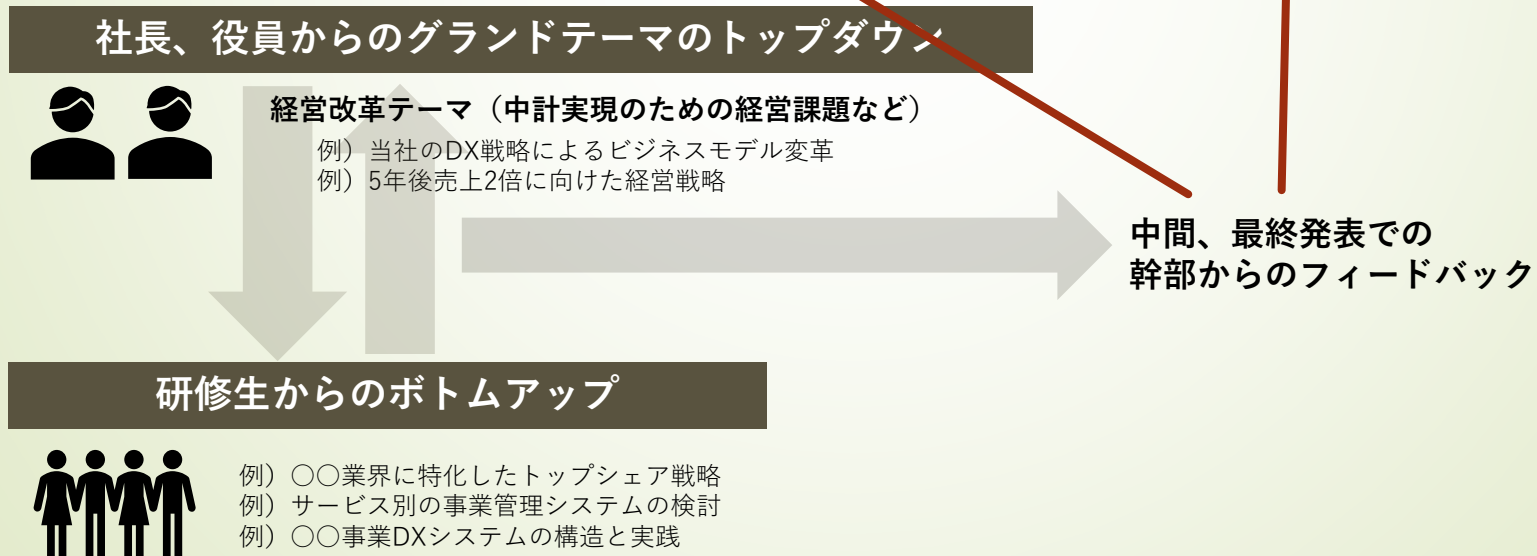
テーマ	概要	ケーススタディ（例）
1 理念、ビジョンと変革のリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営理念の役割、意義、体系、経営戦略との関係 ・ 理念、ビジョンによるリーダーシップ ・ これからの成長に必要な理念力とリーダーシップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ テルモ
2 事業・マーケティング戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業、マーケティング戦略基本とフレームワーク ・ 新規事業、成長戦略と経営トップ説得のための事業計画 ・ 顧客経験価値、製品・サービスのコンセプト企画と市場 	<ul style="list-style-type: none"> ・ シマノ、ゴアテックス、ダイキン工業など
3 アカウンティング・ファイナスマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財務諸表から企業の戦略を把握 ・ 事業戦略と投資・資金調達の関係と方法 ・ 利益を最大化するための会計・ファイナンス戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ・ アパレルメーカー ・ 自社・競合分析 ・ 異業種ベンチマーク企業
4 コスト・プロセスマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ コストマネジメントへの取り組み ・ コストエンジニアリングの実施手順と手法 ・ プロセスマネジメントとSCM改革 	<ul style="list-style-type: none"> ・ マツダ、P&Gなど ・ 担当業務のプロセス/コスト分析と改善検討
5 人・組織のマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業・マーケティング戦略と人・組織マネジメント ・ 人・組織マネジメントの基本単位と構造 ・ 組織の人事マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ・ アイリスオーヤマ ・ ジャパネット
6 DX戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生活、仕事の中でのDX ・ DXはなぜ重視されるのか ・ 今日から出来るDXへの挑戦 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 花王 ・ JR東日本
7 サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・ SDGs 重視の社会パラダイム変化 ・ 消費者ビジネスの急速なSDG'S & 環境シフト ・ サステナビリティを取り入れたコンセプトメイク 	<ul style="list-style-type: none"> ・ JR東日本、JR九州など

ご提案フェーズ②：アウトプット 詳細（思考プロセス）

- チームごとに自社課題のテーマ設定を行い、内外の環境分析、 이슈の特定、解決策の検討と提言の考案を踏まえて、経営視座を持っていただきます。
研修外のチームディスカッションの機会も受講者間で作り、必要に応じて講師もサポートさせていただきます。



- 自社課題のテーマ設定は、以下いずれの方法でも可能



研修実施スケジュール例

