

教育体系の作り方・見直し方

～ビジネスで成果を生む視点で組み立てよう～

第5回 役員の育成

前回の記事では、管理職クラス
の育成について、プレイヤーから
マネジメントへの転換を促す教育
をご説明しました。今回は企業成
長に不可欠な「役員の育成」につ
いてご紹介します。

役員は企業の最上位層に位置
し、その意思決定は企業全体の方
針に大きな影響を及ぼします。そ
のため、役員への教育は非常に重
要なのですが、実際は十分に実施
されていないのが現状です。労務
行政研究所「人材育成・教育研修
に関するアンケート」によると、
階層別研修の実施状況について、
「中級・上級管理職研修」の実施
率は57.3%であるのに対して、「役
員研修」の実施率は25.8%にとど
まっており、役員への教育が体系
化されていないケースが多いこと
が分かります。

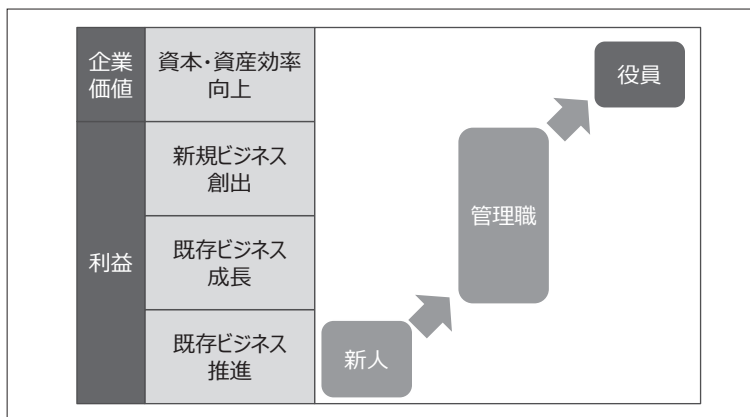
こうした状況は、企業の長期的
な競争力に大きな影響を及ぼすた
め、役員への体系的な教育整備を
検討しましょう（図表）。

役員に求められる役割

●管理職との役割の違い

役員は管理職とは異なり、企業
全体の価値向上に対する責任を担
います。管理職は売上や利益の創
出という視点から、損益計算書ベ
ースでの企業価値貢献が求めら

図表 役員が担う役割のイメージ



れ、既存ビジネスの成長や新規ビ
ジネスの創出についての役割を担
います。

一方で、役員は企業価値の向上
のために、資本や資産をどれだけ
効率に活用できるか、つまりキャ
ッシュフロー計算書ベースでの価
値貢献が求められます。例えば、
売上や利益の金額だけでなく、事
業に必要な投資額や回収にかかる
期間、発生しうるリスクに対する
評価などを行いながら、全社目線
で最適な資源配分を行うための意
思決定が求められます。

●役員の教育施策

役員への教育施策を検討する際
は、自社の役員にはどのような要
件が求められるのかを明確にし、
そのうえで、必要なスキルを習得
するための学びと実践の場の提
供、その評価・振り返りの場の設
定といった一連のサイクルを設計

することが重要です。

【求める要件の明確化】

役員には全社目線での意思決定
を行うために様々な力が求められ
ます。具体的には、投資に対する
回収や資本コストを考慮した判断
を行うための財務知識、社内外の
環境変化に対する理解、不確実性
の状況下で意思決定を行うための
フレームワーク、組織を動かすた
めのリーダーシップなどが挙げら
れます。

さらに、自社の持つ知識や経験
の限界を超えるために、他社や業
界団体などとの交流を通じて外部
ネットワークを構築し、そこで得
られた知見を社内に還元していく
ことも求められます。

【学びと実践の場の提供】

まずは研修などを通じて、意思
決定に必要な知識や考え方を習得

**西村悠佑** セレクションアンドバリエーション(株) コンサルタント

神戸大学経営学部卒業。2年間にわたるインターンを経て、新卒としてセレクションアンドバリエーションに入社。定量的な分析結果をもとにした、実効性ある制度改革の提言を多く手掛ける。主に放送局、製薬業、食品製造業をはじめとする制度改革や、多くの中小企業に対する教育と採用改善の実績を持つ。趣味は自動車メーカーなどの展示会参画。

●住所：〒550-0005 大阪市西区西本町1丁目2-17 本町グランドビル7階
●TEL：06-6695-7351 ●URL：https://sele-vari.co.jp

- 第1回 ビジネスの視点で考える教育体系
- 第2回 若手の育成
- 第3回 管理職候補の育成
- 第4回 管理職クラスの育成
- 第5回 **役員の育成**
- 第6回

します。例えば、投資判断を行うために必要な考え方を学習する際は、投資が成功するケース・失敗した場合のリスクを含めて複数のシナリオを想定し、継続か撤退かを判断する基準をあらかじめ設定する、といったケーススタディを取り入れることが効果的です。

そのうえで、学んだ内容を定着させ成長につなげるためには、実際の経営判断を経験させることが欠かせません。具体的な施策として、社内的大型プロジェクトの投資判断に関する権限を付与することや、グループ会社に役員として送り込み、経営責任を担ってもらうといった取り組みが挙げられます。

実際に意思決定を行う際は、部門ごとの利害関係調整の難しさや撤退判断を行う際の痛みなど、意思決定を妨げるハードルが多く存在します。経営の現場で意思決定を経験することで、座学で学んだ理論やケースを現場で実行することの難しさを実感できます。意思決定を実際に行う経験を積むことで、今後役員としてより適切な意思決定を行っていくための成長を支援できます。

【実践結果の振り返り】

また、役員の育成効果を高めるためには、学び・経験したことが最終的に企業の価値貢献につながっているかを振り返る仕組みが必

要です。そのために役員評価制度の見直しを行い、評価基準やフィードバックのプロセスを整備することが重要です。

評価制度は単なる人事評価にとどまらず、企業が役員に期待する役割を示すメッセージとしての機能を持ちます。特に、評価項目はそのメッセージを強く伝える役割を持ちます。

管理職層は所属部門の成果向上が主に求められるため、所属部門の売上や利益に関する評価指標が設定されます。一方で、役員には企業全体の価値向上が求められるため、会社全体の業績や資本効率を評価指標に反映させ、全社業績への貢献を求めていることを示します。

特に、中期経営計画などの全社の経営目標と連動した評価指標を設定することが望まれます。例えば、売上高営業利益率や販管費率などの利益指標に加え、ROEなどの資本効率に関する指標、フリーキャッシュフローなどのキャッシュに関する指標が挙げられます。経営目標と連動した指標を設定することで、目標達成への意識を高めながら、自社の戦略に沿った意思決定を行うよう促せます。

さらに、設定した評価指標に基づきフィードバックを行うことで、自らの強みや改善点を把握し、今後の意思決定に活かせるようになります。

取締役の選解任は株主総会の場で行われるため、最終的には株主から評価されることにはなりますが、人材育成という観点から、社内でも評価を実施し、フィードバックを行うことが必要です。その際は、目標数値の達成度に加えて、意思決定プロセスの確認も重要です。例えば、自身の意思決定に関してリスクに対する認識や複数シナリオの検討ができているか、また経営会議や取締役会で建設的な発言を行い全社の意思決定に貢献できているかといった内容を取り入れることが挙げられます。会社の意思決定への貢献についても評価を行い、フィードバックを行うことがさらなる活躍に向けて効果的です。

* *

今回は、役員の育成について、役員に求められる要件やそのための教育施策、評価制度についてご説明しました。役員に何を求めていくのかを明確にし、必要な能力を学習・経験させたいうえで、その評価やフィードバックを行うというサイクルを繰り返すことで、会社として体系的な役員教育を行い、人材育成を効果的に進めていきます。

次回は、本連載最後の内容として、教育制度を運用する際のコツやポイントについてご説明します。