



## 3年間で10名の受講者が部長へ昇進。 幹部層に多様性を持たせ、経営力を上げるための 次世代経営者育成

経営幹部層に若手人材も抜擢して多様性を持たせ、自社の経営力を強固にしていく考えのもと、課長層および部長層を対象とした3階層で選抜リーダー研修を行い、次世代経営者を育成しているパーソルテンプスタッフ株式会社様。その取り組みについてお話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

### 【パーソルテンプスタッフ株式会社様】

写真中央:CHRO・人事本部 本部長 加瀬 洋子様  
写真左:人事戦略部 部長 星野 達也様  
写真中右:東日本営業本部 部長 小田切 ゆりあ様  
写真中左:人事戦略部 人材開発推進室 坂本 美希様

### 【グロービス担当コンサルタント】

写真右:清野 大樹

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 導入前の課題 | <ul style="list-style-type: none"><li>☑ 自社の経営力を上げるために、若手人材を選抜・育成・抜擢し、経営層の活性化を図りたかった</li><li>☑ CxO(最高〇〇責任者)や本部長候補者が不足しており、意図的・計画的な育成が急務だった</li></ul>                                                                                                                  |
| 研修内容   | <ul style="list-style-type: none"><li>☑ 次世代経営者育成の目的で、課長層および部長層を対象に、3階層で選抜リーダー研修を実施している</li><li>☑ 社会をより良くする志と、業界全体をけん引する視座をもつリーダー育成を目指した</li><li>☑ 3階層のラーニングジャーニーを設計し、段階的に必要なマインドやスキルを醸成していくプログラムを構成した</li></ul>                                                      |
| 成果・効果  | <ul style="list-style-type: none"><li>☑ 3年間実施してきた成果のひとつとして、受講者のうち10名が課長から部長へ昇進した</li><li>☑ 受講者一人ひとりが自組織の枠を超えた視点・視座で経営を捉え、目指すリーダー像を明確にした</li><li>☑ 5年後、10年後の事業の姿を日常的に語り合うようになり、部門を超えた連携のアイデアも豊富に出ている</li><li>☑ 今後の次世代経営者育成の施策として、幅広い年齢層や社外のリーダーと学び合う場も検討したい</li></ul> |

## 経営力を強固にするためには、若い世代からの抜擢も必要



### 星野さん：

当社の経営力を上げるために、経営幹部の多様性を増していきたい思いがありました。現在の経営陣の年齢層が極端に高いわけではないものの、もっと若い世代からも抜擢することで経営力を強固にしたかったのです。顕在化している課題としては部長・本部長の候補者が少ないという点もあったため、若手からの計画的な育成がますます必要になっていました。

次世代経営者育成の観点で現状に目を向けると、経営に必要な経験が業務を通して得られにくいという課題がありました。であれば、人事部門が意図して対象者を選抜し、リーダーとしての経験をデザインしていく必要があります。人材業界のリーディングカンパニーとしてのビジョンや志を持ち、はたらくことにまつわる明るい未来をつくり、業界をけん引するリーダーの育成に着手することにしました。

## 3階層で選抜リーダー研修を実施

### 加瀬さん：

私も星野も、人材業界の未来は自分たちの手で変えられるという思いがあるものの、それを実現する手段がまだ少なく、必要な武器を管理職層へ与えられていないと感じていたのです。当社の管理職は、人間性に長けていて、素晴らしい信念をもつメンバーばかりです。彼ら・彼女らに未来を切り拓く希望となる武器を与えたいと思い、選抜リーダー研修を行うことにしました。



### 星野さん：

選抜リーダー研修は、3階層で実施することにしました。選抜マネージャー1年目研修、選抜マネージャー2年目研修、そして選抜部長研修です。土台に共通の価値観を持ちつつ、マネージャーから部長、そして本部長候補へと段階を踏んで育成する構想を描きました。

## 自社のみならず、業界全体をけん引するリーダーを育成する

星野さん：

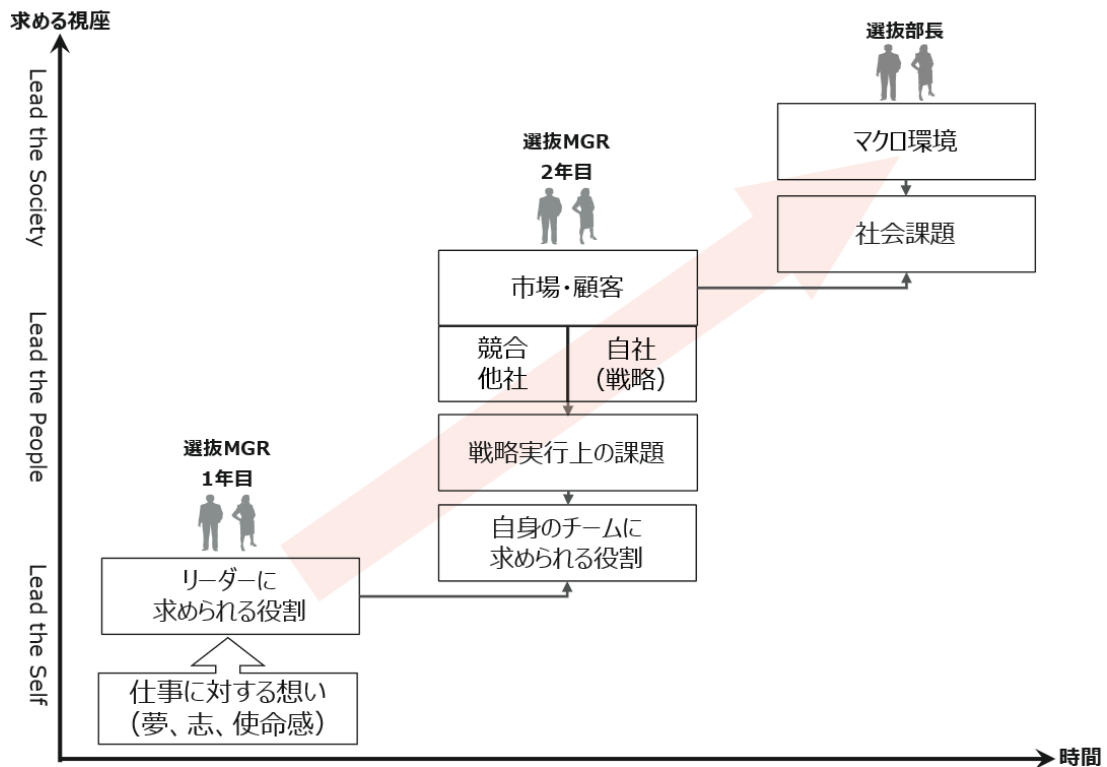
一連の管理職研修のゴールは、次世代経営者として社会全体の視点で志を持ち、それを実現するためのリーダーシップを育むことです。具体的には、①主体的意志の醸成、②視座・視野の拡張、③組織を超えたネットワーク形成の3つを目指しました。

業界をけん引していく立場として、自社の事業成長のみならず社会へのインパクトを描き、それを自分自身のリーダーシップのあり方と紐付けてもらいたい思いがあったのです。そして、当社の将来を担う経営チームを強固にしていくことを見据え、ネットワーク形成も重視しました。

このゴールを達成するために3階層で研修を実施するにあたり、それぞれのタイミングで必要なことを積み上げていくラーニングジャーニーを意識して企画しました。

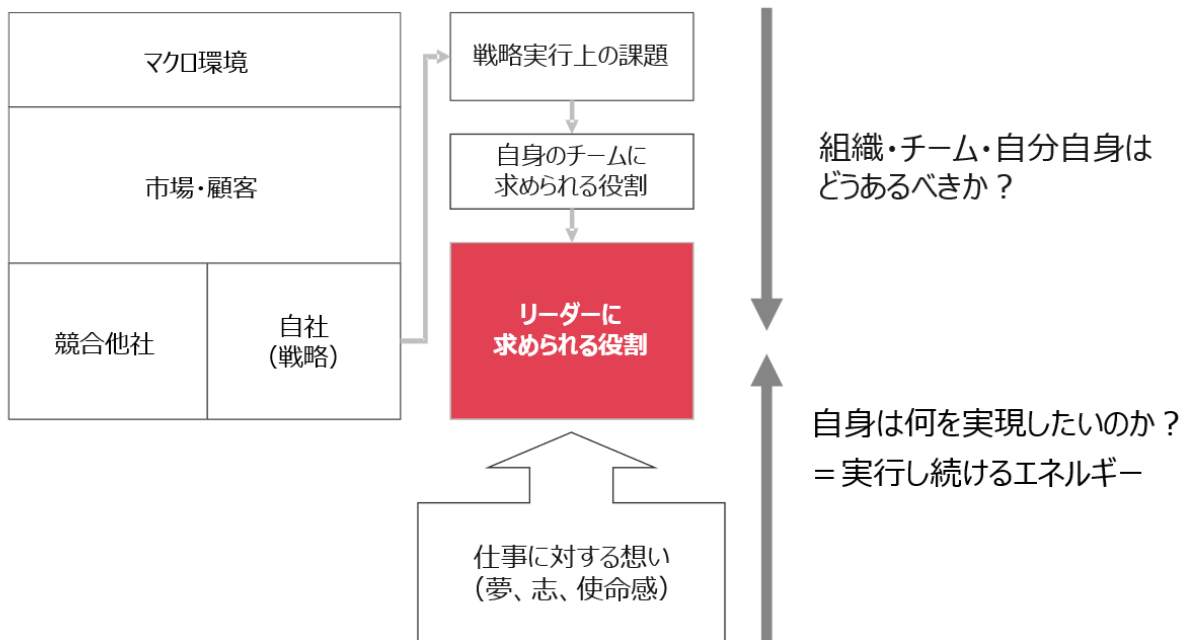
選抜マネージャー1年目研修で仕事に対する志を持ち、リーダーに求められる役割を認識する。選抜マネージャー2年目研修では、1年目の学びをアップデートするべく、戦略的視点の強化および自社の未来洞察に取り組む。そして選抜部長研修では社外での越境学習も経験し、社会全体の視野で物事を捉える力・ビジョン構想力を養うというジャーニーを描いたのです。

## 次世代経営者育成のラーニングジャーニー



# GLOBISが考えるリーダーがとらえるべき経営の全体像

戦略的な発想にもとづく役割認識が、環境変化に対応できる強い現場をつくる。  
「想い」を持つことが、「あるべき自身の役割」を実行し続けるエネルギー源となる。



©GLOBIS. All Rights Reserved.



## 加瀬さん：

研修全体のゴールを設定しつつも、実現したいことへの意志の持ち方は、受講者一人ひとり異なっても構わないと思っていました。本研修を通して得られた武器が、明日でも10年後でも、後々の糧になればいいという考えだったのです。

## 小田切さん：

私は、選抜マネージャー1年目研修および選抜部長研修の受講者です。

新卒から当社にいるので一社のビジネスしか経験していないことや、当社の社員は思考が近い人が多いことをふまえると、参加前は不安と期待とが入り混じっていたことを覚えています。社内研修で新しいものを生み出したり、クリエイティブな変革をしたりするリーダーにどこまでなれるのだろうか、という思いがありました。そのため、研修で体験したことを今後のキャリアにどうつなげるかを考えながら受講しようというマインドセットで参加しました。

## 研修企画を通して、自社に必要なリーダーシップ像がより明確に

### 星野さん:

次世代経営者育成という重要な施策なので、どの企業にパートナーとして協力いただくかは熟考しました。その中でグロービスを選んだ決め手は、体験を通して自分の内面を刺激し、3階層の研修全体で志を育むプロセス設計がしっかりしていたことでした。

清野さん(グロービス担当コンサルタント)とディスカッションを重ねたことで、我々が目指すべきリーダーシップの解像度が上がったように思います。清野さんから「リーダーシップの方向性は、その人が見る世界によって変わってくる」という話があり、当社は業界のリーディングカンパニーとして、社会全体にインパクトを与える視野を持ったリーダーシップが重要だという考えに至りました。

### 加瀬さん:

人材育成という重要な取り組みのパートナーを選ぶ際は、提案いただくコンテンツも大切ですが、長きにわたってお付き合いができるかも欠かせないと考えています。グロービスは多様なリーダーを輩出することで日本を盛り上げていこうとしている会社だと思っており、私自身も共感しています。そして、清野さんには当社のビジョンに共感いただき、育成への思いを共有できたのです。グロービスの研修は難易度が高く手を出しにくいイメージがあったのですが、清野さんの人間的な魅力に惹かれたことも、パートナーに選んだ決め手のひとつでした。



## 経験値が、次世代の経営を担う武器になる

### 加瀬さん:

研修企画でこだわった点は、受講者が誰と何を経験して、どういったことを感じるのかをデザインすることです。一つひとつの体験が武器になると考え、プログラムを考えました。

はたらく幸せをつくっていくためには、社会課題とも対峙することになります。そのときに必要なのは、強靱な精神力や経験値です。こうした武器を与えるためには、インプット中心の研修だけではなく、フィールドワークなど実体験を積むことも有効だと思いました。

企画する私自身が「次世代経営人材」への解像度を上げることも大切にしていました。イノベーションは一人で生み出すものではなく、イノベーターと支援者がいて初めて成立します。次世代経営人材である受講者のネットワーキングが形成され、未来のイノベーションが起きていくために必要なことを深くイメージしました。なので、いわゆる「研修」を企画した感覚はあまりないのです。体験プログラムやコミュニティをつくったように感じています。

#### 星野さん:

苦労しているのは、研修後にどのような業務をアサインし、経験をデザインしていくかです。選抜された受講者は、今の事業において欠かせないハイパーフォーマーばかりです。一方、育成の観点では、将来を見据えた新たな役割をアサインして経験値を上げてもらう必要があります。この点において、事業部門の関係をはじめとした社内のステークホルダーとの合意形成にかなりの時間を割いています。今もなお、試行錯誤しながら運営しているのが正直なところですよ。

#### 加瀬さん:

受講者には研修後のタフアサインが必須だと考え、人材育成委員会で管掌役員を含めて議論しています。事業部門側にも「彼ら・彼女らがいなくなると困る」という強い思いがあり、私たちにも育成への思いがある。それらをぶつけ合いながら、未来の当社にとって最適な姿を模索し続けています。

## 03

### 成果と今後の展望

## 3年間で10名の受講者が部長へ昇進

#### 星野さん:

受講者一人ひとりが、自組織の枠を超えた視点・視座を獲得し、自分が目指すリーダー像をアウトプットできたことは成果のひとつだと捉えています。

本研修を3年間継続してきて、選抜マネージャー研修をのべ42名が受講し、10名が部長に昇進しています。研修で培った経験によって、マネージャーの一段階上の視点から経営を捉えるようになったメンバーの活躍に期待したいですね。

#### 加瀬さん:

昇進者は皆、学んだことを事業に生かしたい思いがあるメンバーばかりです。役員も私も、彼ら・彼女らを応援したい気持ちに溢れています。

受講者は皆、経営者という存在に対する解像度が確実に上がりました。部長や本部長といった特定の役割を担うのではないと理解したうえで、「経営をやってみたい」と言ってくれる受講者が多くいることは本研修を実施した大きな価値だと思っています。

印象に残っているのは、東北で実施した越境学習です。東日本大震災の被害があった地域へフィールドワークに行き、答えのない問いを全員で考える経験をしました。その場に立ち会って感じたのは、正解を考えるのではなく、意思決定における「Why」を考え抜く経験によって、視座が上がるということです。自分は何がしたいのか、何を表現したいか、この社会をどうしていきたいのか。意思決定の背景にある思いを巡らせるリーダーになっていることを感じた瞬間が多くありました。

そして最も嬉しいのは、研修が終わった後も受講者同士で近況を報告し合う姿を見たときですね。お互いのチャレンジから刺激を受けている様子を目の当たりにすると、本研修のゴールのひとつであるネットワーク形成が実現しつつあることを感じます。



## 事業の未来像を日常的に語り合い、部門を超えた連携のアイデアが豊富になった

### 小田切さん:

本研修で多くのユースケース(具体的な事業の課題や成功事例)に触れ、当社の事業をより良くするために何に着手すべきか、自分はどうかアクションしていくかを考え抜くことができました。こうした視点を知識だけでなく、肌感覚としても得られたことは期待通りでした。その証左として、部門内で本研修を受講したメンバーとは、目の前のタスクのみならず、5年後や10年後の事業をどうしていきたいかを日常的に話すようになったのです。現場マネージャーが未来を語る風土が育まれつつあるのは、当社にとっての大きな価値になると感じています。

副次的に得られた成果としては、受講者同士、ビジネスへの課題感や実現したいことを理解し合えた点があります。「思っていた以上に、誰もが同じことを考えていたんだな」と感じる場面も多くあり、お互いの関係性が強固になりましたし、一緒にできることの可能性が広がった感覚がありました。組織の枠を超えてアイデアをぶつけ合って事業をつくり、変革していくための土台ができたと思います。

### 小田切さん:

現在、選抜部長研修に参加した5名ほどで、事業構想や変革に対する考えを社長に直接伝える機会が毎月あります。その場でも、部門を超えた連携のアイデアが度々出ているのは、お互いの思いを理解しているからこそだと思うのです。

でも、まだ道半ばだと思っています。本研修の真の成果は、私たちのこれからの行動で証明していかなければなりません。学びを事業に還元し、社会に価値を届けていくことで、次世代のメンバーが「自分も学びたい、事業を変えていきたい」と思ってもらうよう行動していきたいです。



**星野さん：**

3年間でこうした成果が生まれているのは、清野さんや担当講師をはじめ、グロービスの皆さんが当社を深く理解し、本研修に伴走いただいている賜物です。研修が終わるたびに、我々人事へ振り返りのレポートिंगをしていただけることも有難いと思っています。

**加瀬さん：**

外部パートナーと一緒にゼロから企画を考えるのは面白く、私も学ぶことが多くありました。グロービスは多くの会社や経営者を見てきているからこそ、「人材育成は、会社のケイパビリティを生かすことが重要」というスタンスに立っていると感じます。本研修も、当社の特徴をふまえた内容に仕上げていただきました。これがグロービスと協業した最大の価値だったように思います。



## 次世代の経営者像をふまえ、更に多様な人材で学び合う場をつくっていききたい

**星野さん：**

3階層に分けて実施している次世代経営者育成を、幅広い役職や年齢層の対象者が学び合う場にしていくことを検討中です。多様な人材と一緒に学ぶことで場のエネルギーも高まりますし、お互いが支援者として寄与する関係性も築けるのではないかと考えています。

**加瀬さん：**

今後の経営者像を考えると、当社だけで通用する人を育てたいわけではありません。様々な年齢層で学び合うとともに、他社とコラボレーションしながら経営人材を育成することも一案です。社内でネットワーク形成を含めて学ぶコースと、企業を超えて学ぶコースの両方があってもいいかもしれませんね。

人材育成全体の観点からは、本研修とは別に実施している企業内大学を継続して、日常的に学んだり、受講者が刺激し合ったりする文化は大切にしていきたいです。現在、企業内大学の講師は95%以上が社員なのですが、今後の発展に向けてグロービスとも協力していきたいと考えています。

日本企業全体を見ると、学び、仕事、生活がそれぞれ切り離されているケースが多いように感じます。当社は、それらを切り分けない「ワークインライフ」の考えのもと、会社が社員の生活を預かっているという気概で成長支援をしていきたいと考えています。



## グロービス担当コンサルタントの声

### 清野:

パーソルテンプスタッフ様との取り組みは、単なる知識提供ではなく、次世代のリーダーが経営視点を養い、組織全体に新たな価値を生み出すことを目的としたものです。本プログラムでは、受講者の皆様が自らのリーダーシップのあり方を問い直し、段階的に経営人材へと成長していくための道筋を設計しました。

特に印象的だったのは、受講者が研修を「学ぶ場」ではなく「実践の場」として捉えていた点です。経営者育成というテーマを「個人の成長」と「組織の変革」の両軸で捉え、それぞれが主体的に自らの役割を定義し、研修で得た視点を現場に活かしていく姿勢が強く感じられました。実際に、受講者同士が部門の枠を超えて積極的に意見を交わし、ネットワークを形成しながら、組織の未来を形作っていくとする姿勢は非常に印象的でした。

また、経営陣やHRの皆様が本プログラムに強くコミットされていたことも、研修の成功を後押しした要因だと考えています。受講者の皆様が「会社の成長をけん引するリーダー」として期待されていることを実感しながら、研修内外で挑戦を重ね、自身のリーダーシップを磨いていく環境が整えられていました。こうした経営層の関与が、受講者の皆様にとっても大きな後押しになったのではないのでしょうか。

今後は、このプログラムを単発の施策で終わらせず、より長期的な視点で組織のリーダーシップ開発につなげていくことが重要だと考えています。受講者同士のコミュニティを更に強化し、学びを継続できる仕組みを組み込むことで、より実践的な成長の場を提供できると確信しています。私自身も、引き続きパーソルテンプスタッフ様の人材育成に伴走し、更なる価値を提供できるよう尽力してまいります。



【その他インタビューも是非ご覧ください】 <https://gce.globis.co.jp/case/>