

ぶんだ会計通信

■ パーパス経営 ■

No.82

第82号のテーマは『ジュニアボードシステム』。

ジュニアボードとは『擬似役員会』のことで、若手社員(後継者など)が活躍の場を持ち、そのポテンシャルを引き出すためのヒントを探ります。



後継者育成の切り札！

『パーパス経営』Part.2 「ジュニアボードシステム」

① 稲盛和夫著『新版・実践経営問答 こうして会社を強くする』から

稲盛和夫氏が率いる盛和塾は2019年に解散しましたが、その勉強会の内容をまとめた『(新版) 実践経営問答』(PHP研究所)において、かつて稲盛氏が若手経営者だった頃、社内に幹部社員を育てるために“ジュニアボードシステム”という組織をつくったという記述がありました。

経営塾での問答のやりとりで、ある塾生から「後継者として入社した会社の(先代と同世代の)主力幹部が高齢化していくなか、自分と同世代の社員とどう哲学を共有しながら育成していったらよいか？」との質問を受け、塾長(稲盛氏)は以下のように回答しました。

『・・・（ジュニアボードについて）言葉だけで何の権限もないですが、英語ですと役員の方には意味がよく分からず角が立ちませんから、そう名付けたのです。そして、**若手の人に、「あなたたちをあてにして、あなたたちと一緒に将来仕事をしていきたい」と話し、一緒に勉強しながら幹部を育てていきました。・・・**』

「ボード」とは役員会のことなので、「ジュニアボード」とは**若手から中堅社員を対象とした「擬似役員会」**を指します。京セラも創業当時は稲盛氏よりも年上の幹部たちが成長を支え、その後は同世代の幹部たちを育成していったわけですね。ジュニアボードはアメリカで1930年代に登場した経営手法ですが、稲盛氏は当時、さまざまな勉強を重ね、試行錯誤を経てジュニアボードを導入したようです。



② ジュニアボードの意義(導入目的)とは？

ジュニアボードの目的は「**人材育成**」ですが、中長期的な視点でとらえると「**企業経営に改革をもたらす**」ことといえるようです。

『ジュニアボード・マネジメント』の著者の手塚貞治氏は、**若手や中堅に会社全体の方向性を考えさせることで彼らの視野を広げ、斬新な視点を企業経営に取り入れて経営の再構築を促せる**と言っています。本来の目的は、**企業変革**であり、**人材育成**は二次的な効用としています。

このことから、ジュニアボードは企業経営において**重要な位置づけ**にあることが分かります。単なる若手や中堅への教育や研修ではなく、**会社全体の方向性を決めていく部署**として**社長直属機関としてのポジション**、ということになります。

先述の京セラでも、当時、稲盛氏が大学時代の教材を使って一緒に連綿と勉強し合っていた若手社員たちが、その後大企業となった京セラを役員として支えていました。

ジュニアボードシステム

定義：若手～中堅社員の擬似役員会

目的：柔軟で斬新な発想による企業革新、
経験を通じた次世代リーダーの育成

起源：1930年代の米国企業の複合経営制

意義：トップ直属の経営を動かす仕組みとして機能



③ 導入企業例

少し古い情報も含まれますが、企業の導入事例を紹介します。

- (1) **横河電機グループ**・・・30代の若手社員6名によるジュニアボードを設置し、**事業の問題点や今後目指す方向性など一人1テーマで6か月かけて検討し、役員会に答申する仕組み**。（当時の）主力事業の不振から、革新に触れる斬新なアイデアを首脳が求め、若手のアイデアを経営判断に反映する。任期は6か月で再任もあり。

- (2) **アンリツ**・・・40歳以下の中堅・若手社員6名を“公募”で選抜し、社内教育システムの構築や新事業開発などの推進役に据え、取締役会にてテーマ別の提言をする。ボードメンバーには実行役も兼務。任期は2年で固定メンバー。若手の積極活用でIT関連市場への対応も進める。
- (3) **ユニ・チャーム**・・・ボードメンバーが経営層と経営課題を議論し、改善策を経営に反映させるなど、若手社員の新鮮な意見で商品力を磨く。選抜メンバーの任期は1年。1989年から制度として定着。
- (4) **パソナグループ**・・・将来の幹部育成のため、グループ各社より有能な若手人材をジュニアボードメンバーとして10名選抜し、任期を1年として経営層と経営戦略や経営方針などを会議で議論する機会を持つ。
- (5) **そごうグループ**・・・（経営破綻した平成12年当時の）経営再建下での新経営体制において、各店舗から20～30代の若手社員が3, 4人ずつ参加するジュニアボードを組織。緊急性の高い事業再生時にもジュニアボード手法を活用してスピーディーな再建を果たした。

各社のジュニアボードの共通点として、若手社員を登用し、事業戦略へしっかりフィードバックをする重要な部署として機能させていること、そして任期は6か月から2年と期限が区切られていることです。限られた時間のなかで本人の能力を発揮させ、かつ特定のメンバーに偏ることなく、有志ある将来のリーダーたちを長い目で応援する姿勢の本気度が違いますね！

④ 成功するジュニアボードの位置づけは？

ジュニアボードを上手く機能させるポイントは3点。

- i) **設置の目的を定める**：会社の変革
- ii) (先述の) **社長直属機関とする**
- iii) **人事上で正式に発令する** ことです。



ジュニアボードの主目的は「人材育成」ですが、それは結果としてであって、ジュニアボードシステムはあくまで**会社の（将来的な）経営変革のためにつくられること**を明確にします。

同様に、「人材育成」といっても人事部主管のポジションに置くのはNG。社長や役員とのコミュニケーションをスムーズにし、最終的に**社長が総責任者となるため社長直属機関**として設置します。また、“専任”ではなく兼務部署にはなりますが、**公式的な組織として設置**させて**社内に認知された存在**とします。

⑤ なるほど、メンバーはこう選ぶ！

では、実際にどのようなメンバーを選ぶか、ですが、手塚氏は以下のような条件での人物像を選ぶとよいとしています。

- i) 30～40代の中堅スタッフを6人～10名程度
- ii) 公募方式（トップが公募するよう説得する）

人物像は、

- i) 社内のエース（メンバーの50%）
- ii) 傍流の人材（メンバーの25%）
- iii) 外部視点人材（メンバーの25%）

をメンバーに織り交ぜるのがベストとしています。



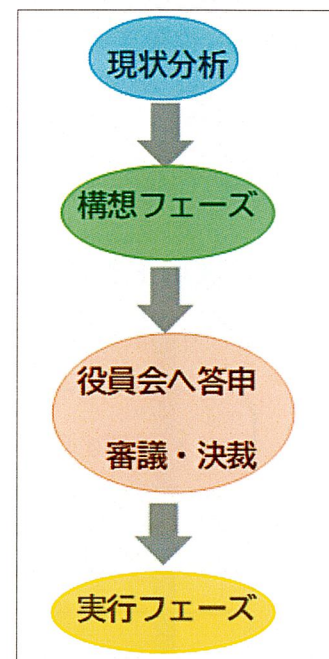
“社内のエース”とは、社内で誰が見ても優秀な社員です。ただ、エースばかりを集めると大胆さに欠けて変革性がないという欠点もあるため、部下に好かれ、現場との調整や交渉に長けたいわゆる“傍流の人材” また、営業マン（顧客に一番近い人）や、金融機関に近い人である“外部視点人材”も登用し、いい意味で“カオス”なボードメンバーを組織すると、現状を打破する力が生まれる可能性も。社内ですごした人物像の方はいらっしゃいませんか？

⑥ 検討会のスケジュールポイント

ジュニアボードのメンバーは各人で本業を兼務しているため、**検討会の開催頻度や時間は、メンバー間で納得できるスケジュールをつくる**と無理がないと考えます。

ちなみに、①の稲盛氏が開催したジュニアボードは（文中から）「まことに申し訳ないが、仕事を終えたら握り飯を用意しておくから八時に集まってくれ。また、たまに休みに三時間ほど会社に出てもらうかもしれないが、頼む。と呼び掛けるのです。」・・・というスケジュールでした。おそらく昭和30年代の頃の話なので同じようにはいかないかもしれませんが、現代でも何かと工夫したいですね！

そして、6か月から1年間の検討会を重ねた後、おおまかですが、右図のような**全体の流れで役員会の答申**までもっていきます。実行フェーズでは、**プロジェクトチームなどをさらに立ち上げて**ジュニアボードの役目を終えます。



<参考文献>手塚貞治著『ジュニアボード・マネジメント』（PHP研究所、2004年）、
稲盛和夫著（盛和塾事務局編）『新版・実践経営問答こうして会社を強くする』（PHP 研究所、2011年）

◎過去の“ごんだ会計通信”で取上げたテーマもサポートしています。
興味がある内容についてお気軽にお声かけください♪



発行元：

権田公認会計士・税理士事務所
〒373-0853 群馬県太田市浜町3-6
太田商工会議所会館4階



TEL：0276-49-5575
FAX：0276-49-5576
HP：<http://gonda-office.com/>