

経営幹部の任命後の「つまずき」を防ぐ 役割移行期に着目した新サービス「着任時レビュー」

-外部採用・内部昇格・後継者育成を成功につなげる-

株式会社エムクラス（本社：東京都、代表取締役：村上しほり）は、経営幹部・後継者が新たな役割に就く際の、期待や判断の前提が大きく変わる「役割移行期」に着目し、任命後の立ち上がりを支援する新サービス「着任時レビュー」の提供を開始しました。

「この人に、この役割を、この組織で任せたときに何が起きうるのか」
本サービスは、個人の特性と組織の状況を踏まえて、役割移行期に生じるリスクを可視化し、必要な前提や条件を着任時点で設計します。

【背景】役割移行期に生じる「不確実性」を、経営はどうマネジメントするか

経営幹部や次世代リーダーの登用において、「優秀なはずの人材が、着任後に力を発揮できない」「採用や昇格の判断自体は間違っていないのに、結果が出ない」といった課題が多く、多くの企業で顕在化しています。その要因の多くは、能力や経験ではなく、役割が変わるタイミングで生じる「役割移行期」にあります。役割移行期には、影響範囲や責任、人間関係の力学が一気に変化し、本人・組織の双方にとって不確実性が高まります。しかし多くの企業では、この不確実性が「個人の適応力」や「現場任せ」で扱われ、経営としてマネジメントされていないのが実情です。着任時レビューは、この役割移行期に生じる不確実性を、個人任せにするのではなく、経営の意思決定として整理・可視化し、活躍条件と関係者間の前提を設計・合意することを目的としています。

【役割移行期における経営幹部の変化を捉える「着任時レビュー」】

あわせて着任時レビューでは、候補者本人についても、自己申告や表面的な評価に依らず、役割が変わることで生じやすい影響という観点から整理を行います。

経営幹部・後継者の着任は、肩書きや権限の変更にとどまりません。意思決定の影響範囲が広がり、周囲からの期待の質も大きく変わる「役割移行期」です。この局面では、これまで有効だった関わり方やリーダーシップスタイルがそのまま通用しなくなるケースが少なくありません。

着任時レビューでは、候補者のこれまでの行動や意思決定の傾向をもとに、強みが発揮されやすい状況、リスクが顕在化しやすい局面、価値観や判断軸が組織に与える影響などを整理します。

【面談やアセスメントでは見えにくい役割移行期特有のリスク】

従来の面接やアセスメントでは、プレッシャーがかかったときの反応や、権限を持ったときの振る舞い、衝突が起きた際の対処の仕方などを十分に捉えることが困難でした。

また、上位者・部下・同僚の関係性が未構築のまま始まる孤独な状況での判断軸といった、役割が変わる局面で顕在化しやすいリスクも見えにくいのが実情です。

一方で、外部採用であっても内部昇格であっても、任命に至るプロセスでは、ポジティブな情報が集まりやすくなります。期待しているからこそ、良い面に目が向く。決めたいという関係者の意思が、判断に影響する。懸念点があっても、言語化されにくい。このような構造的なポジティブバイアスの中で任命が進むため、着任後に初めて、想定していなかったズレが顕在化します。着任時レビューは、こうした任命時には見えにくいズレを前提に、役割移行期に生じるリスクや不確実性を、着任後に問題が顕在化する前に整理・可視化するための取り組みです。

【「評価」ではなく、「活躍条件の設計」にフォーカス】

着任時レビューは、個人の能力評価や適正判定を目的としたサービスではありません。新しい役割で成果が出るように、任せ方や前提が設計されているかという観点から、着任後に起きうる未来を可視化し、以下を整理します。

役割定義や上位者の期待にズレはないか。権限と責任のバランスは適切か。着任後につまづきやすい局面はどこか。上位者が介入すべきポイントと、委ねるべきポイントはどこか。さらに、新しい組織を動かすためのリーダーシップスタイルの選び直しは必要か。これらを個別に判断するのではなく、役割・組織・関係性をひとつの前提として整理した上で、「この人に、どう任せれば機能するか」という活躍条件を設計します。

【経営者の隣に座り、判断を支える立ち位置】

判断を代行しない、合否を出さない、人事評価を行わないという立場を明確にしています。外部の評論家として意見を述べるのではなく、経営者の意思決定のパートナーとして隣に座り、期待と前提が合意された状態でスタートできるよう支援します。

【今後の展開】

株式会社エムクラスでは、着任時レビューを起点に、着任後のオンボーディング支援や経営チーム支援など、役割移行期における経営人材支援の体系化を進めていく予定です。着任時レビューは、エグゼクティブ・オンボーディングの知見から生まれた、登用・任命前後における意思決定を整理・設計する取り組みであり、必要に応じて着任後100日間のオンボーディング支援や、経営チームのチーミング・組織支援へと接続していきます。エムクラスは、登用・任命を「一度きりの判断」で終わらせるのではなく、成果が定着するまでを一貫した構造として支援するサービス提供を今後も強化してまいります。

【サービス概要】

サービス名：「着任時レビュー」 <https://m-class.co.jp/transition-review/>

対象ポジション：経営幹部・後継者・次世代リーダー

活用シーン：外部採用・内部昇格・後継者育成・事業承継（※着任前後対応）

【株式会社エムクラスについて】

- ・株式会社エムクラス (M-class, Inc.)
- ・所在地：東京都渋谷区広尾1-7-20 DOTビル
- ・代表者：代表取締役 村上しほり
- ・公式サイト：<https://m-class.co.jp/>
- ・会社概要・代表プロフィールはこちら：<https://m-class.co.jp/profile/>
- ・お問い合わせ：press@m-class.co.jp