

第3章 次世代グローバル幹部人材育成機能 —部品メーカーC社の事例—

はじめに

本章では、ある製造業における次世代幹部人材育成のあり方についてのヒアリングを通じて明らかになった事実を整理し考察を行う。まず、次の会話を見てみて欲しい。サクセッションプランが日本企業の人材のグローバル化の武器になるという見解を示された後に交わされたやり取りである。

質問者「特に、外国とか、ある程度ポストを軸にいろいろな育成を展開していく必要があるんだというのが、すごいこの事例から（分かりました…執筆者）。どうしても、日本というのは人を軸に」。

回答者「そうそう。日本の中ではそれのほうが良いのです。本当はそれのほうが良いのだけでも、それを日本流でやれと言ったって、（海外では…執筆者）絶対やらないから、だから、日本のやり方の考え方は維持しつつ、着ている服を向こう流に着て、体は日本のまま、上に着ている服を変えているというふうに理解してもらうのが一番良いかなと思いますね。（中略）体まで変えては駄目だよと。体は日本人のままだよと、上の服だけ変えてねと」。

質問者「わかりました」。

回答者「着物を脱いで洋服にかえてねと（笑）」。

グローバルに事業を展開する事例分析対象C社における人材育成は、いわゆる“日本的”ともいえるような“暗黙のうちに「部下を育てることが管理職の責任である」「部下を育てない管理職はダメな管理職である」という意識に基づいて展開されており成功してきた。しかし、グローバル化が進むにつれて、海外拠点では日本国内では通用してきた人材育成方法の適用が困難になる局面も見えはじめ、急速に進むグローバル展開に対応できる人材の育成も必要になった。そこで、「次世代人材の育成」における「明確な目的・目標設定」「5年後や10年後にC社の屋台骨となるべく彼・彼女らを育てることを上司達の間で意識共有する」ことが必要になり、C社においてサクセッションプランが展開されるようになった。この“暗黙ではなく意識的に行う”というのが、「衣服を変える」ということの表す要点である。本章ではその経過を追うとともに、サクセッションプラン推進における成功点や課題について考察を行いたい。

第1節 企業概要

C社は機器部品を生産する企業である。従業員規模は国内10,000人以上、全世界で数万人の企業で、主な製品は企業間(B to B)取引がなされる製品である。また、一部B to C

商品もあり、産業ロボットなどの生産から家庭用品に至るまで様々な製品を多岐にわたって生産している企業である。

本章では、C社におけるサクセッションプランの設定及び実践を行ってきた管理職経験者にヒアリングを行った結果をベースとしてC社のサクセッションプランをはじめとする人材育成に関する事実を整理する。その上で、C社の次世代グローバル人材育成機能について考察する。なお、C社の海外拠点での日本人比率は1~2%程度である。また、事務系社員においては年度によって若干の変動はあるが、技術系社員については、年度において採用者数は例年同数程度確保しており、景気変動を受けて採用者人数の変動があることはあまりない。そのため、年齢層別の人員のバラつきはあまり存在しない。

第2節 C社の人材育成

本節では、C社の人材育成の取り組み姿勢について概観する。まず、C社の次世代育成に対する姿勢及びその背景を整理する。次に、C社における次世代グローバル人材育成施策の一つであるトレーニー制度について整理する。

1. 次世代育成施策取り組みの背景

C社はこれまでにグローバル展開を進めてきた。また、今後もグローバル展開は維持・拡大に向かうことから、次世代幹部人材の育成において海外経験をさせることは必須となっている。これまでのグローバル化においてスピード感を持って展開してきたこともあり、M&Aも積極的に進めてきた。M&Aの際に、買収先企業における幹部層のC社への統合（いわゆる、Post Manager Integration, PMI）がうまく実現しなかったこともあった。そこで、C社の伝統そして強みでもある「C社においてゼロから人材を育てる」という育成スタイルによって、C社の次世代グローバル幹部人材の育成を行う必要性が認識されていたという。

C社は人材育成について、伝統的に、「会社全体として『次世代人材をゼロから育てよう』」という意識を持っているという。C社の発展のためには、C社の理念・精神（設立以来培ってきた価値観や信念及びそれらを明文化したもの）を持って行動する次世代人材が必要だと考えており、そのような人材がグローバルレベルで活躍するためには、ヘッドハンティング等で即戦力人材を獲得するよりも、ゼロからC社の次世代を担う人材を育てるほうが確実な手段となると考えられている。また、その際には、3年先あるいは5年先を見据えた育成のみでは期間として短すぎると考えられている。そのため、「真の意味でC社を支える次世代グローバル幹部人材の育成」においては、必要期間として10年（次世代育成）や15年（次々世代育成）のスパンを考える必要があると考えられている。

従来日本国内における次世代人材育成においては、暗黙の了解の中で意識的、場合

によっては無意識的に、「次世代人材を育成する責務」が上司達の間で認識されており、次世代育成には明確な仕組み（制度）を持たなくとも次世代育成あるいは次世代選抜が行われてきた。日本において暗黙に部下の育成が行われてきた理由は、「部下を育てないことはダメなことである」という文化が根付いていたからである。しかしながら、C社のグローバル化が進むにつれて、海外拠点では、これまで日本国内で行って（行えて）きたような無意識的なサクセッションだけでは立ち行かないのではないかという議論が起きてきた。この点に関しては、2000年頃以降から毎年開催されているグローバル人事会議においても議論に挙がっており、本社人事部も海外統括会社幹部も「グローバル人事がうまくいかない」ことについて打開策を議論してきた。日本との違いとしては、海外での現地人材は任期の問題によって“育成を引き延ばせない”（すなわち、「日本にきた海外現地人材を〇〇年以内に海外拠点に戻さなければいけない」という約束の履行）という日本とは異なる事情がある。何度かの議論の末、「サクセッションプランを策定するのはどうか」という意見が出され、それが実践へと移された。

また、上述の日本型の無意識的に人材を育成することは決して悪い事ではなく、「育成における暗黙知の蓄積」という意味でも意義のあるものであった。しかし、グローバル化が進む中、無意識であるが故に生じ得る育成責任及び権限の曖昧さは次世代育成を進める上で除外すべき点でもあった。特に、海外拠点における人材の「現地人化¹」を進めるためには、暗黙知による人材育成からの脱皮が必要になっていた。欧米等日本以外の人材に対しては、「阿吽の呼吸」は通じないからである。このように、国内におけるグローバル人材を育てることに加えて、海外拠点において現地人材の登用を促進させることもサクセッションプランの策定を加速させた主要な背景の一つである。

以上のような議論を経て、C社のサクセッションプランの策定は進められた。日本型の無意識的な人材育成であれば、後継者を育てようとするが明確な目標が定まらないままに育成が行われることもありうる。そうなった場合、「●●のポストが来年から空くから後継者を探せ」と言われた際に、そこから慌てて後継者を探し始めるなど、“いきあたりばったり”の育成になりうるものが危惧されていた。実際に、サクセッションプラン導入までは“いきあたりばったり”だったといえる後継者配置もあったという。

C社のサクセッションプランは、C社全体としての「人材育成」の一部をなすものであることには変わりなく、大枠では人材育成に含まれる。サクセッションプランは「人材育成」の中でも、“（今後就くべき・就く可能性がある）ポストを明確にして”行われる次世代育成である一方、人材育成は「ヒトを育てる」という考え方においてはサクセッションプランと同じであるものの、サクセッサーの養成のように特定のヒトではなく、

¹ ヒアリング協力者は、現地化と現地人化を分けて使用していた。前者は、単に海外拠点において現地人材を管理職ポスト以上に登用することを指す。一方後者は、C社のフィロソフィーや経営の回し方を理解し、実践できる現地人材を管理職ポスト以上に登用していくことを指す。企業経営にとって重要なのは、人材の「現地化」ではなく、「現地人化」であるという。的を射た指摘だと思われる。

組織全体のヒトの能力の底上げに貢献するものである。

過去に C 社において成果主義型評価制度が大々的に取り入れられたことがあった。その当時、客観的成果を追求することに目が向きがちで、現場の上司たちが成果追求へのプレッシャーに疲弊してしまい、それまでは明示的あるいは非明示的に、そして適切に機能していた育成機能が急激に低下したことがあった。この時期と同じくして、グローバル展開の強化・サクセッションプランの策定が必要となり、上述のグローバル人事会議も開始された。この流れを受けて、成果主義の廃止後には、育成機能を強化するためにも上司の評価基準として「育成項目」が重視されるようになっていく。2000年10月以降は部長クラスの人事考課のうち40%が「育成項目」部分の査定によって決められているという。課長以上の役職においては、「育成項目」が評価項目として一層重視されるようになり、課長職でも人事考課の30%は「育成項目」部分の査定となる。また、グローバル展開においても「この役職では『育成項目』が人事評価の●●%を占める」と明示化すると海外拠点における現地管理職も人材育成へのコミットが高まったという。なお、この点であるが、10%や30%など占める率の具体的な数値が問題なのではなく、評価項目の中に「人材育成」に関する項目を入れること、そして、そのウエートが比較した際に上位の層に行くほど大きくなっていることが重要なのだという。

2. 海外トレーニー制度

C 社における人材育成施策の一つに海外トレーニー制度がある。この海外トレーニー制度はグローバルメーカーとしての C 社に求められる「“海外を知る”次世代幹部」育成（＝サクセッション）と一体になっている部分もある。

C 社のトレーニー制度は1つの制度なのであるが、実態に沿ってその機能を分けるとすると、以下の4つに分けられるという。まず、現地でトレーニングを受けながら現地業務のサポートも行うトレーニーである。彼らは、海外にいる期間に（もちろんながら）留学生としての勉強を行うが、その空き時間で現地拠点の業務をサポートするなどして現地の慣行を学ぶ、などトレーニングだけではなく“海外の仕事”を見て学ぶスタイルも取り入れた形で海外を経験するトレーニーである。次に、専門分野特化型トレーニーが挙げられる。この種別のトレーニーは、最初からテーマが明確に決まっており、リーガル（法律）などの分野のトレーニーなどがその一例である。C 社と取引のある海外の法律事務所において現地国の特許関連法に関わる業務を現地の弁護士とともに行うなどして、専門知識・スキルを身に着けることが念頭に置かれたトレーニーである。

さらに、現地視察・対応型のトレーニーが挙げられる。例えば、これまで C 社と関わりがなかった国に社員を正式に出向させる前に、トレーニーとして派遣して現地の語学や文化習得のためのトレーニングを積むとともに現地に適応できるようにするためのトレーニー制度である。例えば、フランスに出向者を送る前に、現地では英語ではなくフ

ランス語でなければ対応してもらえないこともあるるのでフランス語修得のために出向前にトレーニーとして派遣した上で事前にフランス語を習得させた、などの例があるという。最後に、将来出向させる人を現地に送り、現地式のビジネスのやり方を勉強させることを目的としたよりジェネラルなトレーニーが挙げられる。具体例としては、日本とヨーロッパあるいは東南アジアではビジネスの慣行や顧客との付き合い方が大きく異なるので、その違いを習得するために出向前の事前学習の意味合いも踏まえつつ、トレーニーとして派遣する、などが挙げられる。なお、ジェネラルなトレーニーは営業部門の社員が派遣されることが多いという。

以上の4つの種別のトレーニーがあるものの、それぞれの種別において、トレーニーとして派遣している間は「投資期間」²であると考え、その期間中でのリターン（いわゆる、投資回収）は考えないようにしている。それ故、将来的に投資分以上の貢献をC社にもたらしてくれる人材を選抜することがC社には求められる。よって、トレーニーの選抜は当該者の将来成長を見越したものでなければならない。

トレーニーとして派遣される時期は入社後5年から10年の社員が多い。また、この幅（5年目で派遣されるのか、10年目で派遣されるのか）はジョブ・ローテーションの間隔にも左右される。例えば、入社直後の配属が法務部である場合は5年間の法務部での経験がありC社の法務業務についても精通しているが、入社後に他部署へ配属されて入社5年目から法務部に異動となった者は5年目からカウントして5年間の経験を経てトレーニーとなることもあるため、入社10年目になってトレーニーとして派遣されることもある。また、派遣候補者の年齢やライフステージを考慮すること³もあり、それによって「派遣時期が入社●年後ではなく今の方が良い」「今ではなく、もう少し経ってから」などという判断の際の一材料になることもあるという。

トレーニー派遣者の決定においては、ルールが厳格に決められているわけではないが、各部署・事業部における適切な判断の上で選抜がなされているという。トレーニー選抜のステップは下記の通りである。

- ① 将来のリターンが見込める候補者を各職場の上司が選抜した結果を事業部に提出し、事業部長レベルでもその中からの人選が行われる。
- ② その結果を人事に提出し、人事が当該人物の精査をした上で担当役員の署名を得て、トレーニー派遣者が決定する。
- ③ また、職場からの選抜や事業部レベルでの人選においてそのイニシアチブを握る人物もケース・バイ・ケースで、派遣ポストや部署によっては、直属の上司が選ぶと

² 派遣先の国や期間（2年間か3年間か）などによって異なるが、出向者であれば1人あたり3,000万円、トレーニーであれば1人あたり2,000万円程度の経費が掛かることもあるという。

³ 例えば、結婚の予定や家族状況などを考慮することもあるという。

きもあれば部長が権限を発揮して選抜するときもある。

このような体制になっているのは、組織がルールを定めていないのではなく、あえてそうすることで、“そのポスト・部署の状況を最も分かった人”が選抜者の要件やポジションの後継者育成（例えば、「このポジションにおいて、トレーニーをいつくらいの時期から出して育成しなければいけない」などの判断をした上でのジョブ・ローテーション）に関与・考慮した方が適切な判断がなされると考えているからであるという。

第3節 サクセションプランの概要

本節では、C社のサクセションプランの概要を整理する。前節で述べたトレーニー制度とサクセションプランは密接に関わっている。トレーニー制度をはじめとする海外経験は職能資格のレベルも考慮された上で行われているため、まずはC社の大まかな職能資格制度を整理する。その上で、C社のサクセションプランを概観する。

1. C社の職能資格制度

表3-3-1の「資格」「主な役職」「海外経験・役職目安」に目を向けると、S1レベルがトレーニー制度対象者として人数的にはボリュームゾーンとなっている。トレーニーとして派遣され、その後出向者としてグローバル要員の役割を担っていくものも多い。

また、S2→S1→M3までの大まかな昇進スピードであるが、S2とS1それぞれを最低滞留年数である3年で昇格して大卒入社後6年目でM3になれる者は同期入社のうち25%程度であるという。この25%の者は、キャリア初期の働きぶりや成果によって、「優秀な人材あるいは優秀になりそうな人材」として期待できる層とされ、後から振り返ると、結果としてサクセションプランでの育成候補者（いわゆるサクセッサー）になっていることも多いという。ただし、サクセッサーの選定は、昇進の早かった者から選ばれるわけでは必ずしもない。この点について項を変えて確認しよう。

表 3-3-1 C 社 職能資格と役職の関係

資格	主な役職	海外経験・役職目安	
B1	部長	海外拠点社長・副社長	
B2	次長	海外拠点役員レベル	
B3	課長	出向	
M1	係長		
M2		トレーニー	
M3	班長		
S1	役職なし	留学	
S2	役職なし		
大卒者は S 2 から			

注) ヒアリング内容より執筆者作成

2. C 社のサクセッションプラン

(1) 概要

サクセッションプランとは次世代における後継者（サクセッサ）を指名して育成するものである。対象となるポストはグローバルグレードにおける 1 つのポストに対して、直近、次世代、次々世代の 3 世代が、サクセッサとして挙げられる。次々世代となると 15 年程先の候補というようなイメージとなる。各世代のサクセッサの数であるが、直近は、1 名から 2 名、その先の 2 世代は 1 世代あたり 3 名となっている。サクセッサの人数は入社年次に拘らず、適任者が選ばれるようになっている。そのため、例えば次々世代のサクセッサが複数の年次の者で構成されるということが往々にしてある。対象となるポストは、後述するグローバルグレード A1 と A2 に該当する海外拠点のポストとなっている⁴。具体的には、海外拠点の部長や役員クラスのポストが対象となっている。数は、組織の統廃合があるので年々変わるが、数百はくだらない数になっていると

⁴ グローバルグレードについては本節 3 項を参照のこと。なお、各等級の名称は、執筆者がつけた便宜的なものであり、C 社の正式な名称ではない。

いう。

C社におけるサクセッションプランの特徴は大きく二つある。一つは、海外拠点のポストのみを対象に実施されていることである。これは、①C社の経営にとって事業のグローバル展開の重要性が増しており、国内人材で文化や商習慣の異なる現地拠点のビジネスを回すことができる人材を育てる必要がある点、②海外赴任の場合、ビザ等の関係で赴任期間が決まっているため計画的に後任候補を用意しておく必要がある点、および、③現地人には暗黙知による管理や「阿吽の呼吸」による意思疎通が馴染まないため、制度として昇進可能性などのキャリア見通しを示してあげる必要がある点の3つの理由によるところが大きい。国内については、特に②や③といった課題に直面していないので、サクセッションプランが、海外ほどは必要ないのだという。

二つは、適用対象のポストは海外に限られているものの、サクセッションプラン自体は、部署横断的かつ全社的な人材育成計画として機能している。例えば、トレーニーはサクセッションプランのうちの育成計画の一角を担うものとして機能している。上述の「大卒入社後6年目でM3になれる者は同期入社のうち25%」というやや厳しい選抜水準によってトレーニーとして適任かどうか判断されると同時に、サクセッサーとして適任であるかどうかの判断材料のひとつにもなることもある。トレーニーとして海外での経験を得た者がサクセッサー予備軍にもなるケースもあるという。

S2→S1→M3に至るまでの最低滞留年数(6年)での昇格は人事データとして残ること、結果として、そのような早いスピードで昇格してきた「将来が嘱望される人材」である可能性が高い人材がサクセッサーとして選ばれることが多いこと、そしてC社における早期キャリアの重要な位置づけを勘案すると、トレーニー制度とサクセッションプランは一体化しているようにも見えるが、制度として重複するものではなく、別の制度であると考えられている。つまり、結果的にS2→S1→M3における最低滞留年数昇格者の多くが、トレーニーやサクセッサーになることが多いため、それらは早期選抜のように映るが、サクセッションプランは、理念上、早期選抜とは分けて考えられている。

ここまでの記述を見る限り、人事考課の高評価者によってサクセッサーの選抜が行われているようにも見えるが、該当人物の人事考課に基づいてサクセッサー選抜が行われるわけではなく、基本的には人物本位での評価を行った上でサクセッサーが選抜される。そのため、評価に凸凹があるような人材がサクセッサーに選ばれることもあるという。結果的に、人物評価によってサクセッサーとして選抜されたヒトは人事考課においても高評価者である者が選ばれることが多いのであるが、必ずしも人事考課がもっとも優先されるべき基準ではないことは、ここで改めて強調しておきたい。とはいえ、運用上そのような狙いが浸透していない管理職もおり、この点は課題となっている。一部の管理職においては、人事考課の結果としてのサクセッサー選抜になっているケースもあるが、今後は是正していく必要があると考えられている。

サクセッションプランの策定における前提的な意図は「上司の育成責任の明確化を促す」ことである。また、サクセッションプランの対象者はグローバルの管理的役割ポスト後継者選抜のみで、国内の管理職ポスト後継者選抜についてはサクセッションプランの対象になっていない。国内ポストにおけるポストへの登用については、もちろん人事データは参照されるが、後述するようなサクセッションプランのように明確なルールに基づいて全社ではっきりと認識されているわけではなく、「この人材は何年後かにこの部長にしてみよう」といった暗黙の共通認識がなされており、とりわけ不具合も生じていないという。さらには、サクセッションプランはグローバル人材育成を視野に入れた上での全社的な育成戦略・計画であるが、それと並行して、通常の人的資源管理施策としての部署異動（ジョブ・ローテーション）は行われている。サクセッションプランと通常のジョブ・ローテーションの関係は以下のように語られている。

「サクセッションっていうのは、あくまで後継者を指名するためのもので、そこから先は、指名されたら、指名された人の上司に、実際そこへ赴任するまでの年数の間の育成はあなたの責任です（中略）。ここ（今の部門…執筆者）にいる間、あなた（その部門の長…執筆者）に責任があるから、その者（サクセッサ…執筆者）をちゃんと育てないといけないなって思って、何か考えるわけです」。

近々の人事異動であるジョブ・ローテーションと10年後あるいは15年後のサクセッションプランは関連を持ちつつも、ジョブ・ローテーションはジョブ・ローテーションとして、サクセッションプランはサクセッションプランとして運用される形をとる。では、サクセッションプランにおけるサクセッサ選抜は誰がどのように行うのか。まずは、サクセッションプランにおけるポストを現在担当している者が選ぶことが多いという。

その理由は、後継者を指名・育成する上で「どのような後継者が適任であるのか」を決めることができるのは、現在そのポストでの仕事を行っている者であると考えられているからである。しかし、そのような選抜方法であっても、B部長のサクセッサとして「B部長の現在の直属の部下のCさん」が必ず選ばれるとも限らない。場合によっては、現任者がB部長である部署も含む様々な部署から「Dさんをサクセッサとして欲しい」という希望が出され、Dさんが様々な部署のサクセッサ候補名簿にリストアップされ、重複指名されることもあるという。このような状況が発生した場合、その被指名者が優秀であることが多面的に認識されていることを示しており評価の妥当性を担保してくれるという良い一面を持つ一方、部署間での優秀な人材（ここではサクセッサとしての候補者）の取り合いが起こりうることもある。とはいえ、それを回避するために、サクセッションプランの段階で候補者の重複を調整するようなことは実施されていない。この制度の目的は、組織内における育成風土を醸成し、安定的に優秀な人材を内

部で調達できる環境を作り出すことにあるわけで、上司が自ら挙げたサクセッサーを責任もって育成するのが重要なことなのである。

（２）サクセッサーの選抜

ところで、この人選であるが、現任者の提案がそのまま採用されるわけではない。その直属の上司のチェックからはじまり、その拠点のトップによるチェックも実施される。その過程で人選の修正が実施されることもあるという。このように、各責任者がサクセッサー候補者の選定について“ハンコを押す”、すなわち、責任者達が“合意を形成した上で承認をした”という形を取ることが重要になるという。この承認のプロセスは C 社の経営層レベルでも行われる。

なお、「当該人材がサクセッサーとして選ばれたことに関する本人への通知を行うかどうか」については明確なルールは設けられていない。上司による現場の判断に任せているという。通知した方が良いと思うのであれば通知すれば良いし、通知する必要がないと考えれば通知しなければ良いという。例えば、社内において優秀だと思われているアメリカの現地で異動時期に上のポストに昇進できなかった者がいるとする。その決定の裏では、異動を決定する場において、「当該現地人材を昇進させてあげても良いのでは」という議論が出ていたものの、もう少し現在のポジションで実力を磨いてもらおうということで、昇進が見送られた経緯があったとする。このような場合、不満を持つ現地人に対してサクセッサーに挙がっている旨を伝え、例えば、もう 1 年頑張れば次の機会に昇進できる可能性があることを伝えることもあるという。このような形で、それを本人に明示するか否かの判断は、その時々状況や当人の性格に応じて臨機応変な対応をとっている。

（３）サクセッションプランの実践

サクセッサーが選抜された後、そのサクセッサーの育成は誰がどのように行うのか。すなわち、サクセッションプランの進め方はどのようなものなのか。

育成計画の一環として行われるサクセッションプランであるので、当該ポストをサクセッションするまでに達成すべき課題や獲得すべき能力が定められなければいけない。そこで、C 社では、「ミッションステートメント」という育成目標項目一覧が作成されている。ミッションステートメントでは、サクセッションの被指名者が何を身につけるべきかを明確にするものであるが、その中身は C 社において共通して必要とされる一般的な資質⁵に加えて、各ポジションに必要なミッションが明記されている。そして、そのミ

⁵ 一般的な資質として会 C 社全社共通のものとして定められたコンピテンシーは、①全社発想と実効的計画の構想、②信頼関係の構築と他者への影響力、③組織目標達成・顧客価値向上に向けた不断の取り組みといった事柄から構成される。各項目は、さらに 2 つないし 3 つの具体的な内容で構成されている。

ミッションに基づいて、今後サクセッサーが経験すべき職業経験や研修などの育成計画が作られていく。なぜ、ミッションステートメントが作成されるようになったのかについて、以下の発言が説明を与えてくれる。

「ミッションステートメントっていうのをつくっていますが、(中略) このポジションのミッションは何かというのをまず明確にして、(中略)『このポジションはどのような仕事をしていて、どういうミッションがあって・・・』っていうのがまず最初があり、そのミッションがあると今度そのミッションを達成するための能力、経験、キャリアなどが当然要求されます」。

言うまでもなく、各ポストにはそのポストに求められるミッションが存在する。ミッションが決まれば、必要な能力やキャリアが決まり、サクセッサーとして指名された者のキャリアプランが決まることになる。そのキャリアプラン達成のために、サクセッサーの育成・成長のために全社的なローテーションが行われることもある。ミッションステートメント策定における問題点として、ミッションステートメントの内容がジョブ・ディスクリプション（職務内容を記述したもの）になっているケースが挙げられるという。ミッションステートメントの内容がジョブ・ディスクリプションになっているケースでは、中長期的事業計画や人材育成計画が必ずしも反映されていないケースもある。しかし、C社のサクセションプランにおいては、C社全体を担うようなグローバル人材を育成する意図があるため、全社最適が念頭に置かれ、その理念が共有・実践される必要がある。そのため、例えば、C社日本本社の経営企画部やC社経営層においては、以下のようにミッションステートメントやサクセッサーを策定するという。

「(サクセションプランの内容やサクセッサー候補者に関する情報・案は…執筆者) 社長が見て、経営企画の担当役員が見て、本社の人事の担当役員も見て、いろんな偉い人、専務だとかも関係する人全員が見ます」。

「(その議論を行う際、あるいは全社的な同意を得る際に…執筆者) まずミッションがある。それがコンセンサスです。要するにこのポジション（が存在する理由と…執筆者）はこの仕事を会社として期待されている役割、ミッションですから（幹部層の合意が必要になります…執筆者）」。

この発言にも見られるように、C社におけるサクセションプランでは、現任者がミッションステートメントを作成した上で、それがサクセッサーに求められる（当該職務に就いた際に達成すべき）ミッションとして提示される。なお、現任者が作成した内容については現任者の上役にあたる者がチェックする体制にもなっている。年々ポスト

に求められる要件は変化しているので、ミッション項目や内容が付加されていくことはよくあるという。

先に指摘した通り、“ジョブ・ディスクリプション≠ミッションステートメント”ではあるが、役割として求められる事項は曖昧なものではない。例えば、人事部のあるサクセッサの役割は「グローバル人事制度を作る」というものではなく、前任者が進めたグローバル人事制度構築の進捗状況を踏まえて、「〇〇を何年目までに完了させる」「●●年以内に日本人と現地人材の研修体制を統合する」というミッションが決められ、現任者が在任中に達成すべきことを含めた期待役割を示すものとなる。そして、この期待役割を満たすような後継候補を育てるべく、サクセッサの育成が進められる。ミッションステートメントは何度も書き直しが命じられることもある。この書き直し作業は、ミッションステートメントの内容作成を行う現任者が自らの役割を再認識することで現任者自身への教育にもなっているという。自分の今ついているポストに求められる役割がより明確になることで、現任者自身も、自分に足りていないものが明確になり、自身の成長のためのツールとしても役立つのだという。

また、サクセSSIONプランにおけるサクセッサは様々な部署や地域から指名されることも多く、グローバル化の進展に伴いサクセSSIONプランの対象ポストも年々増えている。そして、ローカル人材もサクセSSIONプランの対象者となっており、対象者も日本人だけではない。最近では、ローカル人材のサクセSSIONプランには日本本社への逆出向も含まれるようになってきている。例えば、日本への逆出向による現地採用人材の育成の成功例として、現在の米国 X 拠点幹部は全員日本への逆出向者で C 社日本本社の理念や仕事の進め方を理解した者が X 拠点を運営しておりうまくいっているという。

また、発言の中にあつたように、社長、本社人事や経営企画の担当役員、専務などがサクセSSIONプランやサクセッサ候補者の内容について協議した上で、候補者が決定されるというステップを踏んでおり、そこで合意形成や調整がなされている。「ハンコを押された」、すなわち「幹部層の承認が得られた」上でのサクセSSIONプラン及びサクセッサなので全社的な意志として、そのプランの実行や候補者育成がなされることになる。それに伴い、育成のために、当該サクセッサが所属する部門長などに対してサクセSSIONプランは開示されている状況にある。その開示に基づき、B 部署の育成担当者（部署の長）が「自部署（B 部署）のメンバーでありつつ“次の次の（＝15 年後の）”Y ポスト候補となっている C さんをどのように育てるべきか」という形でサクセSSIONプランに基づいた育成計画策定・実践を行わせることを可能にする。このようにサクセSSIONプランの策定・活用によって、C 社の伝統そして強みをもたらす「自社“内”で次世代人材を育てる」ことを実現できる点に加えて、各部署の育成責任者が全社的な将来像を捉えた上で（＝全社最適を考えた上で）現場での育成を行ってくれるという利点もあるという。

サクセッションプランを海外で展開することによって、これまで暗黙に行われてきた日本国内での人材育成においても「〇〇（対象者）をどう成長させるか」「そのためには、あと数年で〇〇を●●に昇進させる必要がある」といった管理職の意識付けに結びつきつつあるという。サクセッションプランの導入によって、“暗黙の了解に基づいて進められてきた”日本国内での人材育成にも良い影響を与えているという。

3. C社のグローバルグレード制度

C社ではグローバルグレードが設定され、海外拠点幹部層・幹部予備軍層における世界共通基準での処遇システムを構築している。この基準は、「会社の大きさ」と「ポジションの掛け算」によって決定される。その基準に基づき世界のどこでも同等の処遇を受けることが出来る。そのため、グローバルレベルでの納得性を得ることが出来ているという。また、グローバル人材（特に現地採用のグローバル人材）の世界規模での人事異動も可能になるという。

海外で採用した人材は「ランク（肩書きなども含む）が落ちる」ことを嫌う傾向にあり、処遇の切り下げは彼らの転職行動を引き出してしまう。しかし、世界共通基準であるグローバルグレードを設定することで国際的な異動や肩書の変化を受け入れることが出来る者も多くなった。例えば、比較的小規模な拠点である英国拠点の社長が、大規模拠点である米国拠点に異動となった際、それが米国拠点の副社長としての異動であったとする。上記の「ランクが落ちる」という観点から考えれば「社長→副社長」はランクの低下を意味するが、C社のグローバルグレード制度においては「英国拠点社長」も「米国拠点副社長」も同じグローバルグレードA1に位置づけられる（表3-3-2参照）。そのため、「英国拠点社長」であっても「米国拠点副社長」であっても、当該者の処遇は変わらないので、肩書や勤務地が異なる国際異動が可能となる。この制度は現地で採用したグローバル人材の定着・活用に寄与しているという。

なお、育成プログラムのGLDP（グローバル・リーダーシップ・デベロップメント・プログラム）、RLDP（リージョナル・リーダーシップ・デベロップメント・プログラム対象）はともに、C社のコンピテンシー制度に基づいて、戦略・企画力や影響力を身に着けるための制度である。狙いは同じであるが、グローバル幹部候補であるA1やA2層が対象であるGLDPは海外ビジネススクールでのケーススタディー中心の教育を受ける一方、RLDP対象者は社内でGLDPと類似する研修を受ける、という違いがある。

表 3-3-2 C社のグローバルグレード

グレード	役職	育成プログラム
A1	海外子会社社長・副社長	GLDP、グローバル・リーダーシップ・デベ ロップメント・プログラム対象
A2	海外拠点役員	
B1	マネージャー	RLDP、リージョナル・リーダーシップ・デ ベロップメント・プログラム対象
B2	マネージャー	

出所) ヒアリング内容より筆者作成

4. サクセションプランの副次的効果（理想的なローカル化による組織力の向上）

サクセションプランの実践は、理想的なローカル化を進めることにも繋がるという。サクセションプランに則り育成を行うことで、時間をかけてローカルに対応できる人材育成及びその準備を行うことができる。そのため、時間をかけて育成されてローカルに派遣される頃にはローカルの生え抜き人材と対等に渡り合える人材レベルに達することも期待できる。その考えの裏には下記の発言のような考えがあるという。

「日本人をサクセッサに育てることによって、実はローカル化も進む。(中略) なぜかという
うと、(当該のサクセッサは…執筆者) サクセッサとして指名されているので、(ローカ
ル拠点へ…執筆者) 行く確率が高いことに気づきます。今後のことを考えると、現地のこと
を勉強しておかないと困るから、一生懸命勉強します。そうすると、かなりレベルアップし
た状態で(ローカル拠点に…執筆者) 来るから、そうするとローカル側もその日本人をリス
ペクトするし、彼(日本からの派遣者…執筆者) もローカルを指導できます。そうするとロ
ーカルも(本社で培ってきたその派遣者の能力や要望に応えるだけの…執筆者) 能力がある
からローカル化(ここではローカル化の成功を意味する…執筆者) も進むのです」。

このことから、C社のサクセションプランは、次世代人材育成を通じたC社のグロー
ーバル展開における組織能力向上にたいしても寄与していることが示唆される。また、
前述の米国X拠点の例の通り、海外からの逆出向者の受け入れによる海外拠点幹部の育
成にもサクセションプランの効果が発揮されている。こうしたサクセションプラン
を利用した現地人財力の強化は、インフォーマントの言葉を借りれば、現地化ではなく
「現地人化」の推進である。すなわち、C社のサクセションプランはグローバル展開
を進めるC社の企業としての組織能力向上においても欠かせない施策になっているとい
えよう。

補論 国内での人材把握や候補選定

1. 把握の範囲

本章の最後に国内での人材把握の仕組みについて少しだけ触れておきたい。既に何度か指摘されているように、サクセッションプランは海外拠点のポストを対象に実施されている。つまり、国内のポストはその対象となっていない。では、暗黙知とされている国内においてはどのような把握がなされているのであろうか。結論から先に言うと、非常に大きな括りで人材を把握することが社内において求められている。例えば、部長だと部下の次長層と課長層は全て頭の中に、そして、その下の係長層でも優秀な人材は頭の中には入っているという。これは、ラインのポストに就いている者達ではなく、人事制度の資格等級上、次長、課長クラスに格付けされている者達である。というのも、日本のような人事異動が活発でラインについたり外れたりすることが起こりうる下では、ポストに就いている者だけを把握するだけでは、足りないからである。資格等級上一定以上のクラスにいる者全てを対象に、当人のポテンシャルなどを加味しつつ頭の中で後継候補が設定されている。

「サクセッションプランではないので、そんなに具体的なポジションとか、具体的な人を想定するのではなくて、もう少しぼんやりとしたつかみ方で、それでも、人を育てて、おそらく部長なら部長の頭の中には、口には出さなくても未来の絵が描いてある（とします・・・執筆者）」。

このようなかたちで、頭の中に、おそらく10年後に部長になりそうな人材、次長になりそうな人材、課長になりそうな人材というのが大まかにあるものの、サクセッションプランみたいに明確に書類にまでして、オープンにするということは、日本国内では実施されていない。これが、日本の育て方なのである。

ただし、C社では、人材育成が昇進要件の一つとして設定されている。課長や部長への昇進の際には、グループ面談が実施される。このグループ面談では、登用候補者とは異なる組織の者が面接官となる。そこでは、人材育成でどのようなことを取り組んできたのかも厳しく問われるという。このグループ面談でOKが出なければ昇進は見送られることになる。そして、この面談は挑戦できる回数が決まっており、何度も挑戦できるようなものでもない。このように、C社では、組織のより上の階層へ登っていくような人材の要件の一つとして、人材育成が重視されている。こうしたアセスメントの存在も、暗黙知による人材育成を支えている一つの要素だと考えられる。

2. サクセッションプランの影響

とはいえ、そのような制度を持たない習慣や雰囲気による管理は、その仕組みの継続性という点でいつ終わってしまうか分からないリスクを孕んでいると考えられる。この点は、インフォーマントも考えており、世代が代わることで現状の人を育成するという習慣も変化してしまう危険性はあるという。サクセッションプランは、そうしたリスクを軽減する効果も期待されている。

「サクセッションプランを作ったことによって、やはり早く手を打って、早く候補者を決めて育てなければならないという意識が、サクセッションプランはないところにもそういう意識をもたらしているという影響は、僕はあると思います。なぜかと言うと、人を育てるという意識が、さっき言ったようにずっと続いてきたと言いましたが、やはりジェネレーションが若くなってくると、そういうことができない世代もだんだん増えてくると、今度国内もサクセッションプランみたいな形にしてやらせるように仕向けていかないと」。

国内でもサクセッションプランを導入するかは議論の分かれるところだと思われる。とはいえ、上の発言から分かることは、一方に制度があることで、制度がない方にも計画的な育成に対する意識付けの効果をもたらすことが期待されている点である。国内における伝統的な習慣を維持し続ける上でも、サクセッションプランは一定の寄与を果たしていると言えよう。

おわりに

C社では、サクセッションプランにおいては全社最適を考えた上でのグローバル人材育成を促進するため、幹部層全員の合意が形成された上でサクセッサが選抜される。この合意形成を経て全社的にサクセッサ情報が共有されることによって、数年単位で通常の人事異動としてのジョブ・ローテーションが実施されつつもサクセッサの現所属部署の長が当該サクセッサの5年後あるいは10年後を見据えた育成を行うことが可能となっている。一方で、日本国内ポストではこれまでのC社の強みが含有された（暗黙の）共有意識による人材育成も行われている。

サクセッションプランの中身において注目すべき点は、「ミッションステートメント」である。これは、育成目標項目一覧であるが、サクセッションの被指名者が何を身につけるべきかを明確にするためのものである。ミッションステートメントの内容が単なるジョブ・ディスクリプションにならないよう配慮しつつ、中長期的事業計画や人材育成計画が反映された上で当該ポジションにおいて今後求められている具体的な達成目標およびそれら達成に向けた仕事内容にまで踏み込んでいるところが、この制度の特徴である。ミッションステートメントの作成を現任者が行うことで、現任者が自らの役割を再

認識することで現任者自身への教育にもなっているという。

また、グローバル化や事業拡大によって伴うことが避けられない日本本社からの派遣者と現地生え抜き人材の間での様々なギャップを埋めるための中期的教育としてトレーニー制度による海外経験やサクセッションプランによる海外赴任前事前準備がなされている。入社後の昇格年数把握（人事データの活用）、それらを参考にしたトレーニー制度による海外派遣候補者の選定の実施は、入社後早期に頭角を現す将来の有望株としてのトレーニーやサクセッサー候補者の選定の際の考慮される要素の一つにもなっている。

C社のサクセッションプランは後継者育成だけでなく、C社のグローバル化の成功・繁栄を担う上で欠かせない施策になっていることが推察できた。本章で紹介したC社のサクセッションプランやトレーニー制度は、グローバル企業であり今後もより一層のグローバル化が進むC社特有の事例ながらも、グローバル展開を行う企業が必ず直面するグローバル展開における後継人材・グローバル人材育成のあり方に示唆を与えてくれる事例であるといえよう。そして、そこでの重要なメッセージは、肉体は変えずに着ている衣服を変えること、つまり、ポストを軸とした幹部人材育成の仕組みを自社の制度の中に組み入れることである。