



労働政策研究報告書 No. 194

2017

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

次世代幹部人材の発掘と育成に関する研究
事業をグローバルに展開する製造企業を中心に

労働政策研究・研修機構

次世代幹部人材の発掘と育成に関する研究

事業をグローバルに展開する製造企業を中心に

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

周知の通り日本の人事管理の特徴の一つとして人材の内部育成による内部調達が挙げられる。しかしながら、「次世代経営を担う人材が育っていない」ことを課題として挙げる企業は、少なくない。また、今後の課題として、「海外での人材採用の強化」も多く挙げられている。これらの点から、経営幹部の育成に課題を抱えている企業が多いこと、そして将来的にはグローバル人事が課題になってくることが窺われる。

とはいえ、最近の調査によると、次世代経営人材の育成状況については、「次世代経営人材の育成に意図的に取り組んでいる」企業の中には、そのような人材が育ってきていると感じている企業も出てきている。このように、意図的に取り組みを実施しているところでは、十分とは言えないが、育ってきている状況にあることが窺われる。

そこで、労働政策研究・研修機構では、今後のよりよい人事マネジメントの実現に寄与すべく、日本企業の人事管理において主要な課題と認識されている「次世代経営人材」の育成に関わる事柄に関する知見の収集を目的に、日本企業における幹部人材の調達に関わる事柄について、調査を実施することとした。本報告書では、特に、製造企業でかつ事業をグローバルに展開している企業を対象とし、その現状と課題を明らかにしている。また、人材の調達方法のうち、内部調達に絞って議論を進めている。

タレントマネジメント論に代表されるような選抜型の人材育成が日本においても導入されつつあるのか。されているとすれば、既存の人事管理慣行の中で、そのような欧米発のアイデアは、日本企業の中にいかなる形でとりこまれようとしているのか。この点を中心に、伝統的に幹部人材を内部で調達してきたと想定される業種における幹部人材の内部調達方法に関する現在地の把握を試みている。

本報告書が、今後の望ましい人事管理のあり方を考える上で、政労使当事者の方々の参考になれば幸いである。

2017年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 菅野 和夫

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆箇所
にしむら 西村 純	労働政策研究・研修機構 研究員	序章、1章、2章 3章、4章、終章
たなか 田中 秀樹	青森公立大学 専任講師	2章、3章
あおき 青木 宏之	香川大学 教授	5章

その他の研究参加者

高木 晴夫 法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授

西村 孝史 首都大学東京大学院社会科学部 准教授

久本 憲夫 京都大学大学院経済学研究科 教授

※五十音順、所属・肩書きは2017年3月時点のもの

目 次

序章 調査の目的と概要	1
第1節 調査の目的と視点	1
第2節 調査手法と実施概要	6
第3節 各章要旨	8
第1章 組織拡大化の下での幹部人材の安定的確保に向けた取り組み—製造A社の事例から	16
はじめに	16
第1節 背景	16
第2節 国内を対象とした人材発掘・育成の取り組み	17
第3節 外国人を対象とした選抜研修制度	25
第4節 人材のマップの作成	29
おわりに	34
第2章 人とポストの二軸による取り組み—製造B社の事例から	37
はじめに	37
第1節 背景	38
第2節 HDC (Human-Resource Development Committee)	39
第3節 HDCの実情	42
第4節 海外拠点に関わる取り組み	46
おわりに	49
第3章 次世代グローバル幹部人材育成機能—部分メーカーC社の事例	52
はじめに	52
第1節 企業概要	52
第2節 C社の人材育成	53
第3節 サクセッションプランの概要	57
補論 国内での人材把握や候補選定	66
おわりに	67
第4章 幹部候補生の異動に関する取り組み—製造D社の事例から	69
はじめに	69
第1節 旧社員区分制度	70
第2節 社員区分の再構成	72
第3節 異動実現への取り組み	75
おわりに	82

第5章 製造E社における幹部人材の育成と選抜	85
はじめに	85
第1節 企業概要	85
第2節 雇用管理の諸制度	87
第3節 後継者プラン：2013年制度改訂を中心に	90
おわりに	96
終章 まとめと課題	98
第1節 各章の要旨	98
第2節 事例から明らかにされたこと	104
第3節 企業の人的資源管理政策に対する含意	109
第4節 残された課題	111

序章 調査の目的と概要

第1節 調査の目的と視点

1. 本報告書の目的

本報告書の目的は、①企業における次世代経営幹部人材の発掘と育成にかかわる知見を、事例調査を通じて深めることである。その上で、②得られた知見から、企業の人的資源管理政策に対する提言を行うことである。周知の通り日本における人事管理の特徴の一つとして人材の内部育成による内部調達が挙げられる。しかしながら、リクルートマネジメントソリューションズの実施した調査を基にした労政時報（2014）によると、会社で表出している問題として、回答した171社のうち、85.2%が「次世代経営を担う人材が育っていない」と答えている。また、現在の人事マネジメントの課題としても「次世代経営人材の育成・登用」がトップとなっている（84.2%）。また、現在の課題と5年後の課題を比較すると、「海外での人材採用の強化」が、その伸びでいうとトップに立っている¹。これらの点から、経営幹部の育成に課題を抱えている企業が多いこと、そして将来的にはグローバル人事が課題になってくることが窺われる。確かに、内部育成に関する研究における主要な研究は、どちらかというと一般社員層の技能育成を対象としており、隣接領域の経験による幅広い技能の育成とそれによる組織経営への貢献が、主たる関心であったように思われる²。日本企業は、組織の全ての階層における人材育成に長けているとは、必ずしも言えないのかもしれない。

とはいえ、日本能率協会が実施した調査を簡潔にまとめた労政時報（2017）によると、「今後事業を展開していく上で必要な人材の量的・質的充足度」は、大手企業に限って見ても量の面で5割弱（46.3%）が、質の面では6割強（65.8%）が不足していると答えているものの³、次世代経営人材の育成状況については、「次世代経営人材の育成に意図的に取り組んでいる」企業（N=171）においては、「育っている」の合計（経営人材が十分に育っている／ある程度育っている）は、65.5%（3.5%/62.0%）となっている。逆に「意図的には取り組んでいない」企業（N=34）では、「育っていない」の合計（殆ど育っていない／あまり育っていない）が85.3%（20.6%/64.7%）となっている。このように、意図的に取り組みを実施しているところでは、十分とは言えないが、育ってきている状況にあることが窺われる。

そこで、労働政策研究・研修機構では、今後のよりよい人事マネジメントの実現に寄与すべく、日本企業の人事管理において主要な課題と認識されている「次世代経営人材」の育成に関わる事柄に関する知見の収集を目的に、日本企業における幹部人材の調達に関わる事柄について、調査を実施することとした。もっとも、本報告書では、幹部人材の調達に関して

¹ 現在の課題として挙げているのが17.0%、5年後の課題と挙げているのが37.4%となる。

² 例えば小池・猪木編（2002）

³ サンプル数は73、経営者に聞いている。

次の点に焦点を絞って議論を進めている。まず、第1に、調達方法のうち、内部調達に対象を限定している。外部調達については、扱っていない。第2に、対象業種をグローバルに事業を展開している製造業に絞っている。伝統的に幹部人材を内部で調達してきたと想定される業種における現在地の把握を試みることを主たる目的として調査を進めた。そうした業種が、事業のグローバル展開という共通の環境要因の下で、いかなる制度を利用して人材の安定的な調達システムを構築しようとしているのか。このように、限定的なテーマについて対象を絞った上で実施したのが本調査である。まず、一つの業種における共通点や差異を把握することが重要だと考え、このような形で調査を進めることとした。

2. なぜ内部調達なのか

かつて、キャペリは、1970年代に長期雇用・内部育成型であったアメリカ企業が、1980年代以降徐々に変化し、人材の外部調達が進んでいることを指摘した。より具体的には、非正規雇用の増加と正社員においても必要になった時に中途採用を実施する方向に進んでいることが指摘された。そして、今後はこの傾向が一層進展し、雇用のニューディールとなると予想した（キャペリ 2001）。しかしながら、この予想はある面では正しかったが、ある面では間違っていたようである。その後、新たに出した自身の著作において、企業にとって重要なコア人材については、そう都合よく外部調達できるわけではないことが指摘された。その上で、この層については内部調達できる仕組みも、企業内で構築しなければならないことが指摘された（キャペリ 2010）。要するに、キャペリの指摘をまとめると次のようになる。すなわち、教育投資の機会損失を低める一方で、必要な時に人材を補充できないリスクが高い外部調達と、教育投資の機会損失のリスクはあるものの、必要な時に人材を補充することができる内部調達の最適な組み合わせを構築することが、今後の人事マネジメントにとって重要となる。

このように、人材の内部調達の仕組みを構築することは、海の向こうのアメリカにおいても関心事項となっている。周知の通り日本においては、少なくともコア人材については、内部調達で確保するというのが、1990年代以降も続くコンセンサスであったように思う。もちろん雇用のポートフォリオといったことが日経連（1995）で主張されたように、コアと見なす範囲の縮小はあったものの、人材を内部で調達するという考えは維持されて今日に至っていると思われる。とはいえ、コア人材の内部調達の考えは変わらないとして、その調達方法も同様なのであろうか。それとも幾分変化が生じているのであろうか。

3. 着目した点

ホワイトカラーの育成や選抜に関する研究の方法として猪木武徳は、二つの接近方法があると指摘する（猪木 2002）。一つは、ホワイトカラーの技能や潜在能力の測定や、仕事をモニターすることが難しいという前提を所与として、その不確実性に対応するために、企業組

織はどのような選抜と育成の方法や制度を創り出してきたのかを考察する方法である。この方法にたつと、その調査態度は、その困難性を前提に、その難しさに対抗するための制度や対応策を分析することによって、逆にその難しさと複雑さの性格を把握するということになる。

二つは、猪木によるとこちらの方が正攻法になるのであるが、ホワイトカラーの技能の測定や評価方法の類型化を試みながら、専門性や生産性、そしてホワイトカラーにおける「変化への対応力」とは何かを考察する方法である。この方法における研究は、小池和男⁴がブルーカラーで発展させてきたキャリア研究のスタイルを踏襲したものとなる。

本報告書ではこのうち、正攻法ではない第1の方法を取っている。その不確実性に対して、企業としていかなる対応を模索しているのかを明らかにすることに焦点を充てている。特に、ポテンシャルを持った人材の発掘と育成に関心を置いている。不確実性が高まる中で、そうした状況下でも事業を発展させていくことができるポテンシャル持つ人材を見つけること。この点にかかわり、企業がどのような取り組みを実施しているのかについて明らかにすることを調査の主たる目的の一つとした。猪木（2016）は、フランク・ナイトの議論を引用しつつ、非定常的な業務を遂行していく上での真の不確実性は、人間の能力を推量することに宿る不確実性であると指摘する⁵。この指摘を考慮すると、第1の接近方法を取る場合、人材発掘が一つ重要な点になると考えられる。その上で、実際の投資に関わる問題が生じる。この際に重要なのは、いかにして育成を目的とした配置転換を実施していくかであろう⁶。

ビジネスである以上、投資に対するリターンを考えなければならない。先のキャペリ（2010）の指摘にあったように、内部調達には投資ロスのリスクを孕んでいる。そうすると、正社員全員が幹部候補生というのは、現実として考えにくい。また、個人にはそれぞれ得て不得手があるであろう。管理者として優秀であっても、経営者としては適していない人材もいるであろう。そのため、経営幹部層として求められる役割を担うのに適していると予想される人材を見つけ、彼らに経営者となるべく必要な投資を実施していくことが求められる。

加えて、ホワイトカラーの人事異動の効果については、ブルーカラーほど明確ではないと思われる。この点は、次のような理由に起因していると思われる。第1に、異動による職業経験がもたらす効果が個人の特性によって大きく異なることである。そして、第2に、今あるスキルの有用性がブルーカラーに比べると不確実なことである。今想定している将来の仕事がこの先もずっとあるという保障も、ブルーカラーと比べるとホワイトカラーは低いと思

⁴ 例えば小池（1977）。

⁵ 猪木（2016）では次のように述べられている。「ナイトの主張は、重要な意思決定は意思決定を委譲できる主体を選ぶことであり、その他の意思決定や判断は自動的にルーティン化される性質のものである、と要約できる。言い換えれば、真の不確実性は人間の能力を推量することに宿る不確実性であり、その能力とは不確実性や変化に対処しうる能力ということになる」（p.236-237）。猪木（2016）においては、この指摘は工場内の人材育成の箇所ではあるが、広くホワイトカラーに対してもあてはまる主張だと思われる。

⁶ 仮に、第2の方法を取る場合、そうした幹部候補人材が歩んできた社内キャリアの研究となる。

われる。第3に、ブルーカラーと違い業務計画の達成と社員の技能レベルの関係性が明確にリンクしていないことである。「技能の向上→改善に伴う台当たり工数の削減→要員数の低減→生産性の向上→事業計画におけるKPI(キーパフォーマンスインディケーター)の達成」という図式のように、KPI達成(生産性の向上)と人材育成の関係を明確に結びつけることが、ホワイトカラーでは困難なことが予想される。結果、技能を向上させるためにローテーション計画を立てたり、ローテーションによる効果を計ることは、ブルーカラー以上に困難になると考えられる。

このように考えると、ポテンシャルを持った人材を発掘し、確証はないが将来きっと役に立つであろう経験を積ませていく必要がある。本報告書では、このような仮定にたち、企業を継続させる上で必要な人材を調達することによって、まず、ポテンシャルを持った人材を把握すること、そして、それらの人材に対して、いかにして配置転換を実施していくのかを中心に、議論を進めることにした。より具体的には、人材把握を起点に、人材把握の軸(人かポストか)、把握の手続き、把握した人材の育成方法に関わる事柄について、企業の取り組みと直面している課題などを調査することとした。

4. タレントマネジメント論

ところで、人材の発掘なり配置に関する議論として近年タレントマネジメント論への関心が高まりつつある。まだまだ模索中の領域のようで、タレントマネジメントそれ自体においても明確な定義付けはされていないようである⁷。

タレントマネジメントという考えは、1990年代にマッキンゼーが使用した「War for Talent」というフレーズが、その始まりと言われている(柿沼2015)。海外の人事管理のテキストなどを見てみると、タレントについては、大きく二つの捉え方があるようである。例えばKramar&Syed(2012)によると、タレントについては、組織が抱える様々な全ての人材をタレントと定義する場合と組織に対して特に忠誠心(commitment)の高い人材をタレントと定義する場合があるようである。この区分けから分かることは、社内にいる全ての人材を対象とする場合と、社内の特定の人材を対象とする場合の二つがあることである。後者の立場に立つと、人材をグルーピングして活用しようとする人材ポートフォリオの議論との親和性も生まれてくると思われる。

とはいえ、特定の層を括ると言っても、何を軸にタレント人材のグループを形成するかについては、議論の分かれるところのようである。Scullion&Collings(2011)によると、組織におけるキーポジションを軸にタレント群を形成する方法と、人を軸にタレント群を構築する方法の二つがある。キーポジションとは企業の競争有意性を構築する上で重要なポジションを指し、そのポジションを基礎に人材のグループが形成される。一方、人を軸にする場

⁷ この点を指摘したものとして柿沼(2015)がある。

合、組織内にいるハイパフォーマーを集めてグループが形成される。Scullion&Collings (2011) においては、キーポジションを軸とすることが重要であると主張される。この点はどちらが良いかという話しではなく、そういう括り方があるということであろう⁸。

このタレントマネジメント論であるが、日本においては、特定の層を対象とした議論として議論が展開されるようである。特に、グローバルに事業を展開している企業における幹部人材の効率的な配置・育成というところに力点が置かれるようである⁹。一方、海外の場合、前出の Kramar&Syed (2012) を参考にすると、優秀人材のリテンション対策の一つとして捉えられている。こうした相違点は、内部で抱える人材の退出リスクによるものと考えられる。いずれにせよ、人材を管理する側の立場に立って考えるとすると、内部調達の仕組みの構築が、主たるポイントになっていると思われる¹⁰。

5. 2つのテーマ

さて、事業をグローバルに展開している企業における人材の安定的な内部調達の仕組みについて考える場合、二つの重要なテーマがある。一つは、国内における幹部人材の安定的な内部調達の仕組みを構築することである。そして、二つは、海外拠点における外国人幹部人材の安定的な内部調達の仕組みを構築することである。前者と後者は繋がっているものでもある。限られた要員数の中から企業本体の自国人材のみで、展開する全ての拠点における幹部人材を供給することは、困難なことである。より広い母集団から適切な人材を配置するためにも、本体の日本人材だけではなく、広くグループ企業も含めて人材を発掘していくことが重要になろう。そのため、本報告書では、先に述べた人材の発掘と配置に関わり、国内と海外の双方を対象とし、議論を進めている。

この点の進展については、本報告書で取り上げた事例企業においてやや違いもある。国内本体の人材に注力し、新たな取り組みを実施している企業もあれば、海外拠点の現地人材に重きを置き、海外拠点でのみ新たな制度を導入している企業もある。いずれにせよ、ここで重要なことは、国内本体だけではなく企業グループとしての人材活用を考える動きが、事例企業では見られたということであろう。

⁸ Collings と Mellahi の議論に基づき、ポジションを軸とする場合、タレントの対象は内部人材だけではなく、外部人材も含まれ、結果、人材プールは内部人材と外部人材の双方が入り込むと整理したものとして佐藤 (2016) がある。こうした外部と内部の最適な組み合わせという視点は本報告書では扱っていない。この点は、残された課題である。

⁹ 例えば、タレントマネジメントを特集したリクルートワークス (2012) は、このような視点で議論が展開されている。

¹⁰ 内部調達の仕組みを構築する際に、退出リスクの低い日本においては配置が主たるテーマとなり、退出リスクが高い海外においては内部調達というリテンションにまず取り組まなければならないという程度の違いのように思われる。

第2節 調査手法と実施概要

1. 調査手法

調査手法として、ヒアリング調査を採用している。理由は大きく二つある。一つは、未だなお明らかにされていないことを探索的に探る方法としては、ヒアリング調査の方が適していると考えたからである。二つは、ヒアリング調査は、扱うサンプル数は少なくならざるを得ないものの、固有の企業体における取り組み実施の背景、運用の実態、その中での当事者間の力関係の実態、つまり、制度の内実を、量的調査以上に明らかにできると考えたからである。そのため、ヒアリングに関する質問項目も第1回目の調査については、概ね似たような内容の項目を設定したが、それ以降の調査については個別企業の実情に応じて、質問票を作成した。その意味で、極めて緩やかな半構造化と言えるか言えないかの境界で調査を実施したと言えよう。加えて、本調査ではその対象について、事業をグローバルに展開している製造企業に限定している。限られた対象内における事実の積み上げを目的に実施した。

本報告書は、グローバルに事業を展開している大手企業が、幹部人材の内部調達を円滑に行うために構築した人事制度について、①その制度の概要、②その狙い・背景、③運用の実態について聞き取りを行った。①制度の概要については、企業がコアポストとして定義している数や範囲、幹部候補生のグルーピングの方法、候補生に対して実施される取り組みなどに注目した。③運用の実態については、人材発掘や発掘した人材の育成における組織内当事者の役割について注目した。そして、その事実を基に、事例から導き出される共通点と差異を整理することを試みた。

2. 実施概要

調査の実施概要は下記の通りである。各事例における調査であるが、製造A社については、久本と西村が、製造B社については田中と西村が、部品メーカーC社については田中と西村が、製造D社については西村（孝）と西村が、製造E社については青木と西村が中心となって実施した。もちろん参加可能な調査については、中心メンバー以外の研究会参加者も参加している。調査の実施概要は表序-2-1の通りである。

表 序 - 2 - 1 調査の実施概要

	日時	調査対象者（役職）
製造 A 社	2014 年 12 月 10 日	人事本部 グローバル人材グループ長
	2015 年 5 月 26 日	人事本部 グローバル人材グループ長 人事本部 担当課長
	2016 年 12 月 27 日	人事本部 担当課長
製造 B 社	2016 年 10 月 31 日	人事室 人事企画・労政グループマネジャー 人事室 人事ソリューショングループマネジャー 人事室 グローバル人事グループマネジャー
	2017 年 1 月 16 日	人事室 主幹 人事室 グローバル人事グループマネジャー
部品メーカー C 社	2015 年 2 月 5 日	経営企画部長
	2015 年 8 月 4 日	経営企画部長
	2017 年 1 月 20 日	元経営企画部長
製造 D 社	2016 年 8 月 8 日	営業本部 東京支社総務人事課長
	2017 年 1 月 12 日	営業本部 東京支社総務人事課長
製造 E 社	2014 年 11 月 18 日	人事部 人事グループ長 人事部 人材開発グループ長 人事部 労働・安全グループ長
	2015 年 8 月 7 日	人事部 人事グループ長 人事部 人事グループ課長代理
	2016 年 11 月 25 日	人事部 人事グループ長 人事部 人事グループ課長代理

第3節 各章要旨

以下、各章の要旨を記しておく。

1. 第1章「組織拡大化の下での幹部人材の安定的確保に向けた取り組み—製造A社の事例から」

A社では、急速に拡大していく事業に対応するための人材供給の仕組みの構築が求められていた。具体的には、各事業や組織の「トップ」を担える人材の調達の必要性に迫られていた。管理できる人材ではなく、経営できる人材の育成、および、確保が求められていたわけである。こうしたA社が置かれていた状況は、国内においては、こうした人材ニーズに応えることができるようなポテンシャルを持った人材の発掘と育成の必要性を高めた。と同時に、事業のグローバル展開を支える人材を供給し続けるためには、国内人材だけにとどまらない企業グループ全体の人材活用の必要性も高めた。これらのテーマに関わって、本章で明らかになったことは、以下の事柄である。

- ① 国内においては、人材の早期発掘と育成が進められている。例えば、「幹部塾」などの開催を通じて、30代半ばや管理職にまだなっていない社員も含めて、将来の役員候補の発掘・育成が進められている。
- ② その後の再配置の状況を見ると、初期の幹部塾受講者は、実際に役員となっている。その他の者も、成長に必要な配置がなされている。このことから、研修参加者は、Off-JTに留まらず、その後、配置転換を通じたOJTも実施されていると言える。また、「事業全般を俯瞰的に見る立場への配置」や「異分野へのチャレンジ（海外含む）」など、大胆な異動が実施されている。
- ③ そうした育成の対象となるようなポテンシャル層の発掘は、会社のトップ、事業グループ、事業部門、人事によって、つまり、全社的に取り組まれている。その際、副社長など事業グループ単位で、A社の組織を広く見渡すことができる人間の意見も聞きながら人選が行われている。たとえ人事評価に凸凹があったとしても、魅力的で将来有望な人材を選ぶために、社内の意見を広く取り入れるようにしている。
- ④ 幹部塾の副次的な狙いとして、異なる年次や部門間の人材交流と新規事業の育成がある。人材交流を通じて、年上には若手の持つ意気込みを思いださせ、若手には年上の持つ仕事への責任感を直に学んでもらう機会としている。新規事業は、研修プログラムの中で出されたアイデアが、参加者が実際に役員等になった時にビジネスとして展開されることに繋がっている。
- ⑤ 海外拠点においても同様に、将来の幹部候補生の発掘、および、育成が試みられている。まず、海外拠点の中の数百ポストに配属されている現地人材の中から、数十人程度を絞り込み人材の把握に努めた。彼らは、(ア)今の役割を越えてもう一段の成長を加速し

たい人材、(イ) 当面、現在の国・地域の中で、担当領域の拡大を期待したい人材、(ウ) 若手で注目したい人材の 3 層で把握されている。

- ⑥ 把握に加えて、選抜研修も実施されている。そこでの特徴は、日本人人材であれば当たり前のこととして認識されている事業運営の仕組み、すなわち、予算の組み方やその理由についても教えるようにしていることである。このように、経営理念等の周知による外国人人材の同質化に向けた取り組みから、一步踏み込んださらなる同質化への取り組みが実施されている。
- ⑦ これらをまとめると、事業の範囲が内容、および、地理双方において拡大している A 社は、国内本体の人材、および、外国拠点の現地採用人材の双方の社員を有効に活用することで、その事業のさらなる発展に取り組もうとしている。国内においては、管理者ではない経営者の育成が、国外では、自社のマインドや事業運営を理解した経営者の育成が目指されている。

2. 第 2 章「人とポストの二軸による取り組み—製造 B 社の事例から」

第 2 章では、B 社の幹部人材の安定的な調達に係わる取り組みについて取り扱った。ここでのポイントは、従来から実施していたポジション（ポスト）を軸とした取り組みに、新たに人を軸とした取り組みも開始し、ポジション（ポスト）と人の両方の軸によって将来の幹部の安定的な調達システムの構築に取り組んでいるところである。主に明らかになったことは、以下の通りである。

- ① まず、B 社では、HDC¹¹に基づき、当初はポジションを軸とした発想で制度が構築されていた。すなわち、一定以上のポスト（いわゆる、課長職、マネジャー職以上）を対象にその現任者を把握し、人材の内部調達の仕組みの構築が目指された。
- ② そこでの特徴は、直近下位の職位からの適任者の登用、すなわち、課長→部長→本部長という組織階層の中で、当該ポジションに対する適任者を連綿と充てていくことが目指されていたことである。下の階層からの登用の際は、基本的には 1 つ下の職位から選ぶことを原則としている。
- ③ ここに、数年前から、人を軸としたマネジメントの要素が入り込みつつある。「CC 人材¹²」と呼ばれる将来本部長以上のポジションになれるポテンシャルがあると考えられる人材を早期に発掘して、彼、彼女らに意図的に経験を積ませて成長のスピードを加速させようとしている。
- ④ 「CC 人材」は将来的に本部長や役員クラスまで到達できそうなポテンシャルを持って

¹¹ HDC とは人材の発掘、把握、育成を目的とした委員会のことである。なお、HDC とは執筆者がその特徴に基づき名付けた仮称であり、B 社の正式な名称ではない。

¹² 「CC 人材」は、執筆者がその特徴に基づき名付けた仮称であり、B 社で用いられている正式な名称ではない。

いる人材を、若手や中堅問わずに選ぶため、人を軸に人材プール群が形成される。これは、組織上の特定のポストを軸に、その現任者とサクセッサーから人材プール群を構成するというそれまでの幹部人材候補生把握の仕組みとは異なる発想による取り組みだといえる。

- ⑤ このように、ポジションを軸とした HDC の中に人を軸とした発想が組み込まれている。ポジションに基づくマネジメントと人に基づくマネジメントを並行させ、2つの軸を車輪の両輪として回していこうというのが、B社の現状である。
- ⑥ これら HDC 制度や CC 制度によってもたらされている効果であるが、将来を期待できる人材を「見える化」することによって、B社の経営層は、B社にいる「次世代幹部人材候補が誰であるか」をより正確に把握することが可能となってくる。この「見える化」によって、そうした制度がなければ特定の本部内でのみ把握されていたような人材をより早期に全社単位で把握することが可能となる。このことによって、当該人材のキャリアに対してより早い段階から全社的な視点を組み込む道が開かれる可能性が高まると言える。事実、少しずつではあるものの、人材に関する情報・意見交換が全社レベルや本部間など組織横断的に進められつつある。
- ⑦ 一つの象徴的な動きとして、海外で開始された「育成会議」の存在を指摘することができる。このように、HDC に加えて、長期的な視点での人材配置を議論し、実践していくような新たな会議体が産みだされている。これらは、「HDC や CC を通じた『見える化』による人材情報の共有→部門を越えたレベルでの長期的な視点での育成に対する関心の高まり→それらを実現するための新たな会議体の結成→実行」という進展を予感させるものでもある。こうした動きは、将来の幹部候補人材の育成の効率性を高めることが期待される。HDC 制度と CC 制度による人材の「見える化」を起点に生み出されつつある効果の一つとして注目すべきことだと思われる。

3. 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」

第3章では、C社におけるサクセッションプランの運用実態を中心に取り扱っている。明らかになったことは以下の通りである。

- ① 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ーが選抜される。
- ② この合意形成を経て全社的にサクセッサー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ーの現所属部署の長が当該サクセッサーの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。

- ③ 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。
- ④ 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に考慮される要素の一つにもなっている。
- ⑤ 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。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。
- ⑥ 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。

4. 第4章「幹部候補生の異動に関する取り組み—製造D社の事例から」

第4章では、将来の幹部候補生を対象とした異動の実施に関わる事柄について、D社における取り組みを取り上げている。

- ① 全世界に散らばる拠点全てを対象にした取り組みを進めるというよりは、まず、国内を対象に取り組みが進められている。国内で採用した人材の育成が主たる対象となっている。また、その異動も、まずは国内での広域異動の実現というところに主眼が置かれている。もちろん、本章では取り上げなかったが、海外への異動促進も徐々にではあるが進められようとしている。しかし、まずは国内というのがD社の特徴である。
- ② 人材候補群の形成方法であるが、将来の経営幹部候補（本体における部長クラス以上の

ポジションを担うことが期待される人材)については、まず、社員区分制度で大きくその候補生の範囲を定めている。とはいえ、経年的に社員区分の変遷を振り返ると、その対象の範囲が絞られてきてはいる。その上で、その区分の中から一定の資格等級以上に昇格した者が、候補群を形成している。現在、X2 等級と X3 等級の総数が 250 人程度なので、概ねこの数に近い人数が候補群を形成している。

- ③ そうした層に対する育成として、広域の異動を伴う人材交流の活性化が目指されている。「プレイングマネジャー」ではなく、「マネジメント能力のあるマネジャー」を育てる上で必要な取り組みだと考えられている。その際に育てたい能力としては、異なる地域の商習慣や地域毎に特徴のある商材に対する広い知識や、新たな環境下で、収集した情報から最適解を見つけ出す情報処理能力などが挙げられていた。支社のトップや本社の本部長以上には求められる能力なのだという。
- ④ 人材の交流を加速化させるために、人材の異動を目的とする会議体が開催され、ポテンシャル人材の異動が実際に行われていた。等価交換を原則に、会議の場において、支社長同士の侃々諤々の議論を通じて、人材交流の活性化が目指されていた。異動を検討する会議を実施するだけでなく、実際に異動が実施されていたことは注目に値する。また、「これこれこういう人材」という具合で、人材の細かなオーダーを突き合わせた上で、人材交流の活性化が目指されていた。
- ⑤ しかし、その会議体は、一旦開催が取りやめられている。会議体を通じた取り組みは、詳細なオーダーに基づいて、スペックを正確に比較し異動による育成機能の質の向上や交換を実施した支社間の納得性を高めることができる。一方で、議論にかかる時間など、その労力は高まることになる。取り組みによってもたらされる効果とその実施の中にある折衝や取引によって発生するコストを天秤にかけた時、後者が上回ってしまったのが、D 社だったと言える。こうした期待される効果と発生するコストの両立が、幹部人材に必要な能力の育成を目的としたローテーションの活性化にとっての大きな課題の一つとなっている。
- ⑥ 現在は、人材交流活発化のために、会議ではなく交流させたい人物について、予め定められたフォーマットに記入してもらおう形が採用されている。このフォーマットに人材が蓄えられることで、新たな人材候補群を形成することに繋がる可能性がある。一度異動が実現するとリストから外れることになるが、数年後別の形でリストに載ってきた場合、優秀層としてのシグナルの一つとなる可能性はある。また、異動希望先ポストが示されるので、あるポストに対する後任候補リストのような形ともなる。このフォーマットは本社の営業本部で一元管理されるので、営業部門として1つのポスト毎に、ポテンシャル人材の後継候補が把握できるようになると言えよう。いかなる活用のされ方をされるのかについては、現状では分からないが、いずれにせよ、ポストを軸とした管理の萌芽が見え始めていると言えよう。

5. 第5章「製造E社における経営幹部人材の育成と選抜」

第5章では、製造E社における幹部人材の育成と選抜の取り組みについて取り扱っている。本章の主要な事実発見は、以下の通りである。

- ① 2013年度「後継者プラン」制度は、同社の人材情報の整備に寄与したと考えられる。同制度は、それまで部門経営陣が個人的にあるいは頭の中で行ってきたことを顕在化させたという側面があり、それによって、たとえば、海外の関係会社についての人材情報を本体人事部がとらえやすくなる、部門経営陣の異動があっても部下の人材情報に関する引継ぎがより正確になる、あるいは若手育成の意識が喚起されるなどのメリットがあった。
- ② 同制度は、人材育成のPDCAを効果的に展開するための制度的基盤となった。同社人事部では、配置、育成、評価などはそれぞれ別の部署が担当するが、それらを統一的に議論する場とフォーマットができたことによって、人事部内の連携が進み、統合的な視野で人材育成計画を立てることが可能となった。そしてその計画は明記されるのであるから、部門にはより強く実行が求められることになる。従来は、現在の業務を処理するために中長期的な観点からの人材育成が後回しにされることがあったが、そうした問題は回避されるだろう。また、優秀層は後継候補者となり、就くべきポストに対応した異動計画を立てられるのであるから、部門による人材の抱え込みといった問題も抑制されるだろう。
- ③ 同社人事部は、経営幹部人材の選抜（異動・昇進）に関しても一定の役割を果たしており、それは特に人材育成という経路を通じてなされている。ところで、一般的に、近年における日本企業のグローバル展開や新規事業の拡大は、人材に関する全社的調整の必要性を高めており、その意味で人事部の機能発揮が期待されている。しかし、各部門の規模が大きく、かつ専門性が深い企業においては、選抜に関しても部門が発言力を持ちやすいだろう。そうした組織では、経営トップも含めたライン（指揮命令系統）内部で、選抜に関する実質的決定がなされるのではないかと考えられる。この調査の関心の一つは、そうした大企業において、人事部というスタッフ部門（助言機関）が、経営幹部人材の選抜において、どのようにしてその機能を発揮できるのだろうかというものであった。同社でもやはり、経営幹部人材の昇進は各部門長が提案して経営役員が決定していたし、部門を超えた異動については部門長間の折衝が重要であった。
- ④ しかし、「後継者プラン」によって、ポスト要件や人材に関する情報などが見えやすくなり、その意思決定は客観的根拠をベースに進められる程度が強まったであろう。言い換えれば、人事部はこうした制度の設計と運用を通じて、人事にまつわる様々な非合理性を抑制する機能を果たしていると考えられる。
- ⑤ 以上要するに、同社の「後継者プラン」は経営幹部人材の育成と選抜の合理性を高める

ことにおいて寄与したと考えられるが、制度運用には一定のコストがかかるということにも留意する必要がある。1つのコアポストにつき9名までも候補者を立て、その妥当性について人事委員会で検討し、上長からのヒアリングにも対応できるように準備することは一定の時間と労力がかかる。2016年にコアポストを減らした理由の一つはこうした問題であった。その意味では、同社の「後継者プラン」は、費用対効果のバランスを模索している渦中にあるといえる。

参考文献

- キャペリ,P (2001)『雇用の未来』(若山由美訳) 日本経済新聞社.
- キャペリ,P (2010)『ジャスト・イン・タイムの人材戦略 不確実な時代にどう採用し、育てるか』(若山由美訳) 日本経済新聞社.
- 猪木武徳 (2002)「ホワイトカラー・モデルの理論的含み—人・組織・環境の不確実性を中心に」小池和男・猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材形成—日英米独の比較』東洋経済新報社所収.
- 猪木武徳 (2016)『増補 学校と工場: 二十世紀日本の人的資源』ちくま学芸文庫.
- 柿沼英樹 (2015)「日本企業におけるタレントマネジメントの展開と現状」Works Discussion Paper Series No.4.(<http://www.works-i.com>)
- 小池和男 (1977)『職場の労働組合と参加—労資関係の日米比較』東洋経済新報社.
- 小池和男・猪木武徳編著 (2002)『ホワイトカラーの人材形成—日英米独の比較』東洋経済新報社.
- Kramar,R. & Syed,J. (2012) *human resource management in a global context – a critical approach*, Palgrave macmillan.
- 日経連 (1995)『新時代の「日本的経営」』日本経営者団体連盟.
- リクルートワークス (2012)『タレントマネジメントは何に効く?』Works115.
- 労政時報 (2014)「人事マネジメント実態調査 2013」『労政時報』第 3869 号.
- 労政時報 (2017)「2016 年度当面する企業経営課題に関する調査」『労政時報』第 3924 号.
- 佐藤厚 (2016)『組織の中で人を育てる』有斐閣.
- Scullion,H. & Collongs,D,G ed. (2011) *Global Talent Management*, Routledge.

第1章 組織拡大化の下での幹部人材の安定的確保に向けた取り組み —製造A社の事例から—

はじめに

本章は、急速な組織拡大の下で、そうした組織体制を支え、さらなる新規事業展開を進めていくことができるような人材供給体制の構築に係わる取り組みについて、A社の事例を素材に検討する。後段で指摘するように、A社は、積極的なM&Aを実施しつつ、販路の拡大、および、新規事業の展開を実現してきた。この点は、同じグローバルに事業を展開している企業ではあるものの、この後の章で取り上げる企業とは異なる特徴だと言える。加えて、製品の性質上、価格競争が激しいという特徴も持っている。その意味で、既存事業の安定性の点において、事例の中では最も厳しい環境下に置かれている企業と言える。本章では、そうした環境下で、国内に留まらず全世界で事業を営んでいるA社における幹部人材の安定的な内部調達の様子を紹介する。結論を先に言うと、国内採用者においては、既存の枠にとられないような人材を、海外人材についてはA社の経営方針や経営管理の様子を理解した人材を育てようとしている。以下では、A社で取り組まれている様々な挑戦的な取り組みを通じて、この点について確認して行こう。

第1節 背景

まず、なぜ、組織をマネジメントできる人材を安定的に調達できるシステムを構築するための取り組みが、実施されることになったのか。この背景について確認しておこう。大きく三つのことを挙げるができる。一つは、2000年以降に特に進んだ組織の急拡大である。積極的なM&Aによる新規事業の立ち上げに伴う事業内容の拡大、および、事業のグローバル展開による事業の地理的な拡大が、2000年以降急速に進められた。例えば、業績推移を見てみると、売上高は、2000年は数千億円であったものが、2014年には大台を超え約4倍になった。と同時に、社員数も海外での伸びを中心に、2000年のグループ1万弱体制から、2006年には2万人を超えた。6年足らずで2倍になったわけである¹。1992年が1万弱であったことを考えると、2000年を境に大きく変化したことが分かると思われる。急速なM&Aを通じた事業拡大の結果、次々と増える組織に適切な人材を補充していく必要性にA社は迫られていたわけである。以上が、新たな人材調達システムの構築が求められていた背景の1つである。

二つは、組織の統一性を作り出す必要があったことである。M&Aを通じた新規事業展開の促進の結果、より事業部や地域の独立性が強まることとなった。もともと、A社は、事業

¹ 単体では8,000人程度となっている。

グループや地域の独立性が強く、それぞれが自らの責任で収益を上げていた。インフォーマント（調査協力者）の言葉を借りれば「連邦共和国」のような組織であった。もっとも収益自体は確保していたので、短期的な視点で見れば経営上大きな問題となっているわけではなかった。しかしながら、急速に M&A を進めていく中で、これまでの事業部や地域に任せっぱなしの経営では、いずれ「連邦共和国」が崩壊するかもしれなかった。事業内容と事業の地理的範囲の双方が急速に拡大して行く中で、本社と各事業（国内事業部、海外拠点含む）が、自分達の向かうべき方向性やビジネスの手順等について、ある程度共有する必要性が、90年代に比べると増していた。人事に関わる事柄では、各拠点に散らばる経営幹部人材や幹部候補を把握し、彼らに対して教育投資を計画的に実施していく必要に迫られていた。三つは、と同時に、今後も新規事業を立ち上げつつ、企業を成長させていく必要があった。

以上が、A社において、下記で取り上げるような取り組みを実施することを促した主たる背景であった。以下では、まず、2節において、人材発掘について国内を対象に実施された取り組みについて触れ、その後、3節において海外を対象に実施された取り組みに触れる。その上で、両者に統一して実施されている取り組みとして、第4節で人材マップに関する取り組みについて触れる。

第2節 国内を対象とした人材発掘・育成の取り組み

1. 幹部塾²

(1) 対象と背景

この取り組みは、2004年から開始され、現在までに11回実施されている。将来の役員となるポテンシャルを持った人材を発掘することを目的に、実施されている。以下では、2004年から2009年まで実施された第1回から第6回を「第一次幹部塾」、その後、2013年より再開されて以降の幹部塾を「第二次幹部塾」とし、必要があれば2つを分けながら議論を進めて行く。

さて、この取り組みを実施することになった背景には、先に触れた組織の統一性の促進があった。この制度が開始された当時、社長の下にいる役員で、社長が選んだ者は殆どいなかったという。この点を社長が人材を直轄で管理する形に変え、社長と役員が一体となって、A社の経営を回していくような体制を構築するために開始されたのが、幹部塾であった。加えて、海外展開を考えた時、海外の役員と同じような年齢層の役員を増やすことが必要となっていた。そのため、人材の早期登用・早期選抜を進めていくことが求められていた。そのため、より早期の人材選抜・登用を進めていくことも、この取り組みの狙いの一つとなっている。

² 幹部塾はA社で用いられている正式な呼称ではない。ただし、幹部という言葉は実際に用いられている。

(2) 人選

ア 基準と手続き

人選の基準や手続きについては、第一次も第二次も大きな違いはない。人選は1年かけて実施される。3段階あり、まず、第1段階として、各事業分野の副社長、部門の担当役員、および、部門長からのヒアリングを通して受講候補者のリストが作成される。その際であるが、明確な選考基準を示すわけではなく、「将来の会社を任せることができるような人物」や「あなたの知っているおもしろい人物」を挙げて下さいという具合で依頼しているという。ただし、その際に、「部長候補」ではないことを徹底している。あくまで管理者ではない経営者としてのポテンシャルがある人材を選ぶよう依頼しており、この点は徹底しているという。とはいえ、このような要望を出すと、部門からは、経営幹部候補の発掘・育成とは分かっているが、「そんなことは、分からない」と言われることもあるという。このように第1段階の候補者のリストアップも容易な作業ではない。そのため、必ずしも自部門の人材を選ぶ必要はないとしている。他部門にいても「面白そうなやつやなあ」と感じる者がいれば候補者として載せてもらうようにしている。

そして、第2段階として、一旦リスト化した受講候補者について、人事部門が約半分に絞る。その際考慮されることは様々で、受講候補者の人事考課、現在の担当業務（例えば、A社の中期計画上重要な業務を任されているか）、A社の人事戦略（例えば女性管理職比率を増やす）などが考慮される。単に、人事考課に基づいてオートマティカルに処理されるわけではなく、実際に担っている業務など複数の要素を考慮しつつ絞り込まれる。これに加えて、目安とする上限の年齢を設定し、特定の部門に片寄らない人選をしている（人数の少ない部門は2年から3年に1名）。また、海外主要地域・会社に出向している者や女性候補者を入れることとしている。

その際であるが、人事評価に多少の凸凹があったとしても、興味深い人材だと判断されれば受講候補者リストに留まることもある。会社としてもこうした考課を見るだけでは埋もれてしまう人材を発掘することは、大切なことだと考えている。「尖っているが魅力的」な人材は、評価に凸凹のあるケースがあるからである。第1段階において、他部門の人材を候補に挙げても良いとしているのは、こうした多少尖っているものの魅力的な人物を見つけるためでもある。

回答者「部長研修をやっているわけではないので。逆に言えば、そういう風に見ていただくことはやめてほしいと。次の部長を選ぶ研修ではないと」。

質問者「役員候補だと」。

回答者「役員候補なので、極端に言えば、今成果が出ていない、ちょっと扱いにくい人材でも、『ちょっと変わっているけど何かおもしろそうやな』という人を出して欲しいと。そうすると、成績が振れるので、普通では上がってこない人を上げてくるということに、なかなかそういう

人材は、部門長との話でも出てこないですけども。ある意味、自分のところではなしに、他部門でちょっと変わった人いませんかみたいな聞き方で、ほかの部門の面白そうな人を聞いて、それをその部門に言うと、『そんなのあかん』と（笑）。というような情報も入れながら、少し異質な人材も2、3名は入れるようにはしています」。

最後に第3段階として、ある程度絞りこまれた人材の中から最終メンバーを選ぶ³。最後は会長と社長の責任で選ぶようにしている。最終メンバーである十数名が選ばれると、人事が各部門にそれを伝えに行くのであるが、当然、事業担当役員や部門長の思惑とは異なる人選がなされていることもある。特に、考課に凸凹のある尖った人材が選ばれている場合、人事に対して文句の一つを言うこともあるという。最後は、「トップの判断」ということで、納得してもらおうようにしている。このように、第3段階の人選について、社長の責任で実施していることは、最終的な社内合意調達をとるために必要不可欠なこととなっている。

イ 人選における工夫

さて、「幹部塾」に参加する人選にはいくつかの工夫がある。一つは、取り組みの継続性を担保するための工夫であり、もう一つは、幹部塾が求めている人材を選んでもらうための工夫である。まず、一つめについて。「第一次幹部塾」に参加する人材を集めてくる上で、当時の社長が実施した工夫は、まず、最初から5回から6回分の人材候補を人事部門に作らせたことである。形式的に1度や2度ほど実施するものではなく、将来の役員候補を発掘するための本気の制度とするためには、そのことを人事部門を含む他部門に対して理解してもらう必要があった。そのための取り組みの一つとして、受講者候補のリストを、予め複数回分作成することとした。この取り組みが一過性のものではないことを社内に周知したわけである⁴。このように、この制度は、この取り組みを幹部人材の発掘に繋げようとする社長の強い思いの下で開始されている。

次に、二つめの工夫について。研修が狙いとする人材を発掘するために、人選の担当者の一人に事業グループの副社長を加えている⁵。この副社長の存在は、将来の会社を任せていける人材の発掘に役立ったという。なぜ、役立ったのか。下記のインフォーマントの発言が示唆に富むので、そのまま引用したい。

³ 十数名程度になることが多いという。

⁴ 第1回～6回までを担当した方の当時の社長の考えを懐古した次の発言が示唆に富む。「それで人選にしたら10期分くらい。ようは人事がこういうような研修をやると、適当なところで打ち止めでもって、できたら2回か3回で済ませたいというに違いないと」。

⁵ 事業グループであるが、全部で4つのグループがあった。A社の展開している事業に基づき、2つの事業グループがある他、グローバルとコーポレートの2つがある。このように、大括りにした4つの事業領域の副社長という位置づけであり、副社長は担当する事業部を持ってはいたが、事業部付きというわけではなかった。

「(社長から・・・執筆者) 根本は将来の CEO、COO 候補やと言われましたので、副社長のところにも行くのは、これは非常に良かったです。副社長のところに行くと、『彼はええかもしれない』、『彼は化けるかもしれない』と。副社長は自分がトップになるつもりがあまりなかった人ですから、『将来の副社長以上に上がるやつというのは、こういう奴ちゃうかな』、というのをある程度喋りやすかったんですね。(中略) 将来の会社を任せていける奴はこいつやという人選をしてくれましたね」。

以上の発言から分かることは、キャリアのゴールに達したと思っている幹部層にも、人選に関する意見を聞きに行っていることである。実際に、製造や研究の常務や専務に人選を依頼してみると、自分達が常務や専務の業務をより円滑に進めることができると思われる人材が挙げられることが多かったという。このように、部門に受講候補者の人選を全て任せるのではなく、様々な方面から意見を集め、より良い候補者探しを試みられている。

(3) 選ばれる人材

さて、上記のような形で人選が実施されるわけであるが、実際に選ばれる社員は組織上どのような職位で何歳くらいの社員なのであろう。

この点は、「第一次幹部塾」と「第二次幹部塾」ではやや異なっている。第1回から6回目の「幹部塾」では、主に部長層から、参加者が選ばれている。年齢で行くと40歳前後で、その幅も5歳から6歳くらいであったという。役員に近い層から選ばれている。その後、7回目以降は、徐々に人選の幅が広がり、その年齢層も広がりを見せている、例えば第9回目の参加者は、表1-2-1のようになっている。まず、年齢であるが、上は50代から下は30代前半の者が参加しており、平均すると40歳となっている。次に、ポジションを見てみると、概ね課長を中心にその前後のポジションが選ばれている。資格等級上管理職の者が中心となるが、管理職未満の者も選ばれている。最後に、勤務先は様々であり、海外勤務の者が9名選ばれている。これらの点から、概ね30代後半の課長相当の役割を担っている者を中心に、若手も含んだ層が選ばれていることが分かる。また、国内・海外勤務問わずに人材が選ばれている。幅広く人材を発掘していると言えよう。

表 1 - 2 - 1 幹部塾参加者の一例

	年齢	ポジション	勤務先
A (男性)	43	担当課長	A 事業営業本部
B (女性)	33	課員	A 事業生産本部
C (男性)	44	担当部長	調達本部
D (男性)	43	主任研究員	研究所
E (男性)	45	研究グループリーダー 主任研究員	研究開発センター
F (男性)	39	担当課長	B 事業部技術部
G (男性)	40	出向 (課長)	海外子会社 A
H (男性)	42	出向 (課長)	海外子会社 B
I (男性)	51	取締役副社長 (部長)	A 社ヨーロッパ社
J (男性)	40	取締役 (課長)	A 社デバイス X 国社
K (男性)	43	取締役社長 (課長)	A 社 Y 製品 Z 国社
L (男性)	36	出向	海外子会社 C
M (男性)	43	出向 (課長)	A 社中国
N (女性)	33	課員	コーポレート
O (男性)	32	出向	A 社タイランド社
P (男性)	33	課員	経営企画

注 1) 勤務先の名称は、正式なものではなく、特徴に基づいて便宜的につけたものである。

注 2) グレーの網掛けとなっているのは、非管理職の等級の者達である。

出所) A 社提供資料より執筆者作成

以上のように多様な参加者となっており、7 回目以降の参加者の平均年齢は 37 歳程度になっている。40 代半ばで選ばれている者は、海外赴任等で呼ぶタイミングが無かった者が多いという。ところで、こうした若手とベテラン社員を混ぜて研修を実施することは、社員に刺激を与え、さらなる成長を促すという狙いもある。

「おっしゃるとおり若い層だけ集めてもいいですし、ある程度の年齢だけを切り取ってやってもいいんですけども、(中略) ある程度の役職に就いていて、年齢が高くなると、責任感とか仕事の質というのは当然高いのですが、逆に視野が狭まっているとか。(中略) 逆に若手のほうは、そういった経験とかスキルとか弱いのですが、その思いとかチャレンジ精神とかが旺盛ですので、それをミックスすることによって、刺激を両方に与えましょうと。若手はベテランのそういったポジショニングの重要性であったり、上からいろいろなことを学んでくださいということと、上のほうは、下のチャレンジ精神とか行動力とかバイタリティーをもう一度思い出してくれというようなことで。(中略) こういうやり方はほとんどないとは思いますが、ミックス型で、より刺激を与えるという観点から、ここ 3 期ぐらいやっております」。

こうしたミックス型の人選を実施していることから明らかなように、サクセッションプランのようにポストを基軸に直近の後継候補者を選ぶのではなく、「将来的に経営幹部になれそうなポテンシャル」を持った人材という将来の幹部候補群の形成が進められている。

(4) 内容

ア 第一次幹部塾

内容であるが、「第一次幹部塾」においては、役員に近い部長層が選ばれていたこともあり、約 50 日間の研修で、その内容はアクションラーニング、ミニ MBA、会社経営のシミュレーションが中心だったという。アクションラーニングでは、それぞれ個別に事業計画案を作成させ、それを当時の役員クラスの前で発表させるという形がとられた。その際には、それが実現可能なものなのか、報告の場で「こってり」と絞られたという。

さて、この研修であるが、内容に加えてその実施時期や期間にも特徴があった。まず、実施期間であるが、実施する時には、月 2 回の合宿形式で実施された。全プログラムは、50 日から 60 日程度なので、250 日稼働日のうち、1/5 程度の日数が研修に費やされることになる。加えて、開催日も、通常業務が行われている平日を含む金、土、日や日、月、火といったスケジュールで実施された。当然、日々の業務もあるので、受講者には無理が生じる。しかし、こうした無理を与えることで、より優秀な人材が分かるようになるという。

「1泊2日か2泊3日、月2回やります。仕事から抜きますね。そうするとやはり優秀な社員は、ルーチンは全部任せて、あるいは段取りしてきて、平然とやってきてあるんです。多分、仕事でも要領よく勉強しているんですね。優秀な人はそういう無理な課題を与えることによって差がついてきますよね」

こうしたタフな研修スケジュールの設定は、集まった人材の差を把握することにも繋がっている。

イ 第二次幹部塾

第二次幹部塾になると、その内容がやや若い層も想定したものに變更されている。その内容であるが、大きく三つの目的に基づき実施されている。一つは、自社におけるこれまでの「先見性ある経営」の内容、および、それを支えた企業文化への理解を深めることである。例えば、具体的なケーススタディー7つを通じて、「先見性のある経営」を学ぶプログラムが導入されている。そこでは、既存事業の建て直し、事業からの撤退、成長が見込める現地市場への攻め方などについて、これまで A 社が実践してきた具体的なケースを通じて学ぶ機会が提供される⁶。企業文化の理解については、良い社風を作るのも経営者の仕事であるという観点から、A 社が掲げている本気度、総合力、ホスピタリティの 3 つのキーワードについて、

⁶ 例えば、①「X 事業の三重苦と積極的対応」をケースに、ある事業部門の体質を改革し、事業を立て直すため、アメリカ進出、他社との提携、工場建設をいかに決断、推進したのか、②「不採算事業の撤退」をケースに、市場の将来性、経営資源などを勘案して、いかに撤退を決断したのか、③「中国系企業との提携」をケースに、自社が培ってきた技術をいかに競合他社にオープン化し、ボリュームゾーン攻略の礎となるローコストでの供給力を手に入れたのか、など。

受講生自身が経営幹部であれば何を実践するのかを徹底的に考え、経営幹部と受講生の間で意見交換が行われている。

二つは、受講者に、イノベーションが企業経営にとって必要不可欠であることを理解してもらい、自ら挑戦したいという意識を持たせることである。具体的には、外部からファシリテーターを呼び、自ら考えた発想を実行に移すことの難しさを知った上で、発想をどうすれば実行に移すことができるのかを考え、自ら実践したいと感じられるような事業改革案を考えさせている。三つは、人を理解し、人を動かすといった経営幹部としての「人間力」を醸成することである。これは、社内外の経営幹部との対話を通して、彼らや彼女らの修羅場を乗り越えてきた経験や気概、野心、情熱を学ぶと共に、生きる軸、本質を見抜く力、大局観を養うために、哲学や宗教を学ぶプログラムも実施されている。

これらの三つの目的に加えて、より研修効果を高めるために、マーケティングやファイナンスなどの経営幹部にとって最低限必要な知識の習得の他、研修中から全社・部門の重点課題に挑戦させることも念頭に置かれている。もっとも、この研修中から重点業務を担当させることは困難であり、実現することはできていない。しかしながら、こうしたことをあえて謳っている背景には、研修に加えて実務を経験させてこそ人は成長するというA社の考えと、研修と実地訓練、つまり、Off-JTとOJTを意識的に融合させて人材を育成しようというA社の狙いがある。事実、幹部塾受講者は、研修受講後、概ね5年以内に「修羅場経験」への再配置が実施されているという。より具体的には、新規市場の開拓や事業の撤退などを責任ある立場で回していくことを経験させている。

（5）幹部塾の効果

ア 受講生のその後のキャリアの状況

さて、幹部塾の受講生であるが、その後はどうなっているのであろう。第1回から9回までの受講者を対象に、彼らのその後の活用状況について、①役員就任、②部門責任者（グループ会社トップ含む）への配置、③事業全般を俯瞰的に見る立場への配置、④異分野へのチャレンジ（海外含む）の4つに分けて見てみると表1-2-2のようになる。

表 1 - 2 - 2 経営幹部塾生の再配置の状況 (%)

	①役員就任	②部門責任者（グループ会社トップ含む）への配置	③事業全般を俯瞰的に見る立場への配置	④異分野へのチャレンジ（海外含む）	①～④合計
1回	52%	38%	5%	5%	100%
2回	35%	25%	20%	20%	100%
3回	10%	19%	29%	24%	81%
4回	5%	21%	16%	42%	84%
5回		26%	32%	21%	79%
6回		14%	29%	38%	81%
7回		13%	20%	20%	53%
8回			6%	6%	16%
9回			6%	6%	13%
合計 (1回～9回)	12%	18%	18%	21%	70%

出所) A社提供資料より執筆作成

さて、以上の数値から分かることは、次の3点である。第1に、受講者は実際に幹部人材として登用されている。役員や部門責任者に登用されている者は少なくない。事実、現在の役員の多くは、この幹部塾出身者となっている。「第二次幹部塾」以降の第7回以降は、役員は出ていないものの、部門責任者には登用されている者もいる。このように、この塾の受講は、高い確率で、実際の任用に結びつくと言えよう。

第2に、成長を促すための異動が、受講者に対して実際に実施されている。例えば、2014年に実施された第9回においても、受講者十数名のうち2名が、翌年の2015年時点において、③事業全般を俯瞰的に見る立場への配置と④異分野へのチャレンジ（海外含む）となっている。加えて、単なる異動ではなく、事業を俯瞰的に見る立場への異動や、異分野（海外を含む）、つまり、事業部、もしくは、エリアを跨ぐような異動といった、特定の部門に留まることなく広い視野で物事を考えることができることを促すような異動が実施されている。そして、表1-2-2における第9回の受講者のケースを確認すると、こうした異動が、研修の実施から1年足らずの間に、受講者に対して実施されている。全体的に見ても、拠点のトップへの任用や異分野経験など、タフな経験を積ませるための配置転換が実施されている。このことから、受講者に対しては、マネジメントに必要なスキルや資質を促進させるような配置転換による育成が進められていると言えよう。

第3に、受講者に対しては、平等に経験を積むチャンスが与えられていることが窺われる。実際に、役員や部門のトップに任用されていない者でも、③事業全般を俯瞰的に見る立場への配置と④異分野へのチャレンジ（海外含む）は経験している。ここから、一定のチャンスは、受講者の多くに与えられていることが窺われる。受講者全体のうち、最初から特定の者が過度に教育投資において優遇されるということは、少なくともこの数値を見る限り無いように思われる。

イ 新たな事業展開や社内ネットワークの構築

実際の登用実績の他、経営幹部塾の機能として見逃せない側面として、新たな事業展開に繋がっていることが挙げられる。第一次幹部塾の際に、アクションラーニングが実施されたことを指摘したが、その際に受講者が考えた新規ビジネス案が、その者が役員等に登用された際に、実際の事業として具体化されていることがあるという。研修中に、従来のしがらみに囚われることなくアイデアを出させた結果として生み出された事業案が、後のA社の実際の事業として動き出している。このように、この取り組みは、実際のポストへの登用に加えて、A社の事業拡大を促進させることにも繋がっている。

また、現在の混合型のスタイルにおいては、若手とベテランという普段ならば構築されない社内ネットワークの構築を生み出している。これは実際に研修後仕事をしていく上でのチーム形成などにおいて役立っている部分があるという。そして、こうしたネットワークの形成は、社内における年功ベースの人間関係を変容させることにも繋がりがつつある。

回答者「その研修が終わった後、実地のほうでネットワークも含めて。例えば、同じ年齢ではないところの年齢層とのネットワーク、なかなか他部門の部長級と親しく話すというのはなかなかないですけど。そうした意味でも、研修効果を何か定量的なもの、定性的なものによって、はかっ

てはいないですが、そういった効果があるのではないかというふうには見えています」

質問者「なるほど。日本はどうしても年齢別にこうするというのがあるから、それをある意味壊しているということですね」。

回答者「そうですね。一応試しにやってみるということでやったことが、今回も先月から始めているのですけれども、(中略)会社とかにもよるとは思いますので。当社の場合、やっぱりそういったことはあまり気にせずやってみるという風土的なものが(あるのかもしれませんが・・・執筆者)」。

第3節 外国人を対象とした選別研修制度

1. 優秀人材の把握

さて、前節で紹介した取り組みは、主に自国の人材を対象としたものであったが、A社では、海外で勤める現地人の幹部人材育成も行っている。

まず、人材の把握に努め、約140社で勤めている数万人の外国人人材のうちから、重点的に育成していく人材候補をリストアップした。具体的には、営業・企画系、製造・技術系、その他(買収会社や小さな事業部門等)について重点的に育成していく人をリストアップしている。現在人材マップで把握されている部門長以上のポストのうち、数百名程度が外国人となっている⁷。その中からさらに絞られた数十名がリストアップされている。そして、その

⁷ 人材マップについては第4節で触れる。

数十名をさらに、①今の役割を越えてもう一段の成長を加速したい人材、②当面、現在の国・地域の中で、担当領域の拡大を期待したい人材、③若手で注目したい人材の3つに分け、海外拠点にいる現地優秀人材の把握が行われた。また、そのうち、挑戦的な役割に再配置された人材には印をつけ、人材育成の状況についても把握している。

その人選については多様であり、例えば現段階では、①今の役割を超えてもう一段の成長を加速したい人材は、30 後半～40 代半ばの人材が、②当面、現地の国・地域の中で、担当領域の拡大を期待したい人材は、40 代～50 代前半の人材が、③若手で注目したい人材は、30 代となっている。勤続年数については、2 年から 20 年まで様々であり、継続的に勤務しなければ対象にならないというわけではない。

挑戦的な役割への異動が実施された者については、フラグが立つようになっており、現在の A 社の海外拠点における幹部候補の外国人人材の状況が把握できるようになっている。もっとも、これらのリストに載った人材は、すぐに国を越えるような異動の対象になるわけではない。その国が発展段階であれば、まず、当該国で実力を発揮してもらうことが求められる。あくまで事業を伸ばすことが優先であり、移動のための異動にならないように心がけられている。

2. 選抜研修の実施

(1) 対象

選抜研修制度自体は、2 つのレベルで設けられた。それらの対象は、表 1 - 3 - 2 の通りである。

表 1 - 3 - 2 現地採用者を対象とした研修プログラム

	上級エグゼクティブプログラム	エグゼクティブプログラム
対象者	現経営幹部層（トップ層） 現海外拠点の社長・役員クラス	次世代の経営幹部候補層 現海外拠点の部長クラス

出所) A 社提供資料より執筆者作成

制度設計の段階においては、対象人材を国内の「幹部塾」での対象層と同じレベル、つまり、5 年や 10 年先に拠点の幹部になれるような人材のみを対象にすることが提案されていた。しかし、まず、現地で業績を上げている拠点のトップの人間に対して、A 社のビジネスへの理解を深めてもらうことが踏むべき最初のステップであるという判断から、拠点のトップ層も対象として実施されることとなった。単に業績を上げるだけでなく、A 社の経営理念や経営管理の方法に対する理解を深めてもらうことで、統一感を持ったグローバル経営を実践することができる体制を構築することが、重要だと考えられたからである。本章の冒頭で指摘したように、A 社では 2000 年以降企業買収を通じた海外展開を進めてきた。その際、当該会社の事業に加えて、人材も併せて A 社グループの一員となっている。また、事業拡大の際、

海外拠点からの内部登用だけではなく、ヘッドハンティングも実施してきた。海外拠点の会社のトップから固めなければ、下の育成もままならないという判断から、当初の案から対象が追加され2つの層において実施されることとなった。上級エグゼクティブプログラム⁸は、現在のところ1回のみ実施されている。対象であるが、現地関係会社、グループ会社の社長を基本に、規模が大きな会社では副社長や取締役も含めた層が対象となっている⁹。A社本体の人事制度でいうと部長クラスのうち、上級部長や初期の執行役員レベルが対象となっている。受講生には、将来的には1つの国を越えた地域の責任者やさらにグループ全体の経営を見るようなポジションに就くことが期待されている。

研修参加の人数であるが、1回につき十数名程度で、その内訳は、①元々A社に入社して幹部になった社員が1/3、②買収した会社のトップが1/3、③ヘッドハンティングが1/3となっている。人選の比率を予め設けていたわけではないが、結果としてこのような形となったという。

一方、エグゼクティブプログラムについては、少なくとも今後も3回ほどは継続して実施されることになっている。研修参加の人数は、上級エグゼクティブプログラムと同程度の規模で実施されている。対象は国内の「幹部塾」と近い層になっており、現地拠点の部長クラスがその主たる対象となっている。年齢にすると30代後半から40代前半くらいが多くなっているという。

なお、人選については、各拠点を統轄する地域のトップを中心に、そこに人事が加わって実施している。

(2) 研修内容

内容であるが、基本的には2つの研修とも同じである。「先見性のある経営の事例などを学ぶ」といった「幹部塾」と共通する内容もある。以下では、その内容として特徴的な部分を紹介したい。特に特徴的な内容としては、プログラムの内容として、A社の経営理念等の共有に加えて、予算立案方法等の経営財務面に関わることを教えていることが挙げられる。

海外拠点のトップの人材は、A社の予算の組み方について、疑問や不満を持つ者が少なからずいた。予算は、自身の処遇とも関わりの深い項目であり、ここに関心が向くのは当然のことなのであるが、こうした不満が発生する背景には、A社の予算が、期中に見直されることによる部分が大きかった。この不満を理解するためには、A社の予算の組み方を理解する必要がある。A社の予算は、期初に設定されたものが4半期毎に見直される仕組みとなっている。「オリジナル→改定→ファイナル」という形で予算が改定されていく。なぜ改定されるのか。その理由は、投資家に対して約束した業績を達成するためである。

⁸ 名称は、その特徴に基づいて執筆者が便宜的につけたもので、A社で使用されている名称ではない。

⁹ 複数のグループ会社を統轄するような地域統括会社の社長は現状では、日本人なので、そのような組織では、そのトップを補佐するポジションに就いている者や、地域統括の部門のトップなどが、対象となっている。

例えば、海外比率が高い現状では、円高になると、どうしても業績は目減りしてしまう。そうすると、投資家に対して約束した水準の達成が困難になる。そこで、4半期毎に予算が見直され、必要であれば予算が足されることになる。予算は、営業費で設定されるわけであるが、例えばある期中に為替が円高にふれ110円が100円になった場合、10%程度円表示で業績が目減りするの、次の4半期を迎える際に予算が10%程度足されることになる。その他、例えば、ある地域の事業が思わしくなければ、それを企業グループ全体で助けるために他の地域でその目減り分を補填したりもする。

以上のように、企業グループ全体として投資家と約束したこと、つまり、世の中に対して約束したことを守るために、A社の予算は4半期毎に見直されていく。

「自分のところがよかったとしても、ほかの事業で少しマイナスが出たら、それは他でカバーしよう。どんどん（予算が・・・執筆者）足されていくというような状況になります。それは外国人は理解したくないという。理解し難い。予算が四半期ごとに変わっていくという（ことについて・・・執筆者）」。

投資家に対する約束を守るという言うなればグローバルな発想が、外国人に理解され難いというのはやや意外な感じもするが、こうしたA社の経営に対する発想への理解を深めてもらうために、財務戦略、国際会計基準、ROEなどの仕組みに加えて、改訂予算、見直予算などの仕組みを、研修プログラムの内容に組み込むこととした。

加えて、繰り返し指摘しているように、A社の海外展開は、企業買収を通じて拡大してきた。そのため、海外販社のトップの中には、与えられた予算は自身に課せられたコミットメントであり、変更される類のものではないと考えている者が多いという。また、海外の報酬は期初に設定された予算に基づいて設定されるケースが多いので、予算の変動は報酬決定にとって重要な意味を持つ。そのため、期中に予算の数値が変動することもあるA社の経営は、現地人のトップ中には理解されにくい部分があった。外国人の拠点長とA社の経営に対する考え方や予算策定の考え方の間にある溝を埋めること。この点も研修プログラムに予算の組み方等、経理財務に関するプログラムを組み込んだ要因の一つとなっている。

さて、こうした予算を巡る話は、実は、国内の人材にとっては当たり前のものとなっている。ここでの特徴は、経営理念に加えて、事業運営に関わる事柄についても外国人との間で意識の共有をはかろうとしていることである。国内の人材にとって当たり前となっていることを、同じく当たり前と思ってもらえるような研修プログラムが実施されている。以下のインフォーマントの発言が参考になる。重要だと思うので引用しておきたい。

回答者「(予算について・・・執筆者) そういったことが、当社の経営の考え方なんです。それは投資家含めて、世の中と(手を・・・執筆者)握っていることですよ。そういった意味で、

(当初の・・・執筆者) 予算をまずは握って、あとは『改定は経営状況が当然動いているのだから、それに沿って見直すんです』ということだけなんですよね」。

質問者「ちゃんと説明するわけですね。なぜそうかという。理路整然としている」。

回答者「それは我々は、入社したときからそういうものだと思ってますけれども、海外の人は別にそんなことは思っていないので」。

こうした取り組みは、A社自身が、企業グループ全体の人材を活用しながら、本気で事業のグローバル展開を目指していることの良い証左だと思われる。

第4節 人材のマップの作成

さて、第2節、および、3節で確認してきたように、A社では将来の経営幹部候補の発掘ならびに育成が実施されている。これらの活動から分かることは、国内における早期のポテンシャル人材の把握と育成、および、本体とグループ企業を含めた全体経営が、着実に進められつつあることである。これらの狙いをより効率的かつ効果的に実施していくために、現在、人材マップの作成が進められている。国内、および、海外にある各拠点の部門長以上の主要ポストについて、その現任者と後継候補者をそれぞれリストアップし、会社として把握することを進めている。4、5年前はヨーロッパ、オセアニア、中国の3ヶ国だけであったが、それが随時拡大されていき、今では全ての地域と事業で一通り作成されるに至っているという。

このマップであるが、その作り方に決まりはない。通常の拠点の組織図に基づいて作成される場合もあれば、事業領域で地域軸と機能軸のマトリックス組織として描かれるなど、その形は、事業や各拠点の判断に任されている。各事業が人材を把握する上で適切だと思われるかたちで作成されている。例えば、拠点の組織図に基づいて作成されたマップの一例が、図1-4-1であり、1つの事業を対象に、機能軸と地域軸を軸に作成されたマップの一例が図1-4-2である。例えば、図1-4-2におけるY社中国ではその下に10ぐらいの地域会社があるのであるが、それは記載されず、A事業における中国において、生産の品質を大きく見ている責任者(生産/品質GM)が記載される形が取られている。

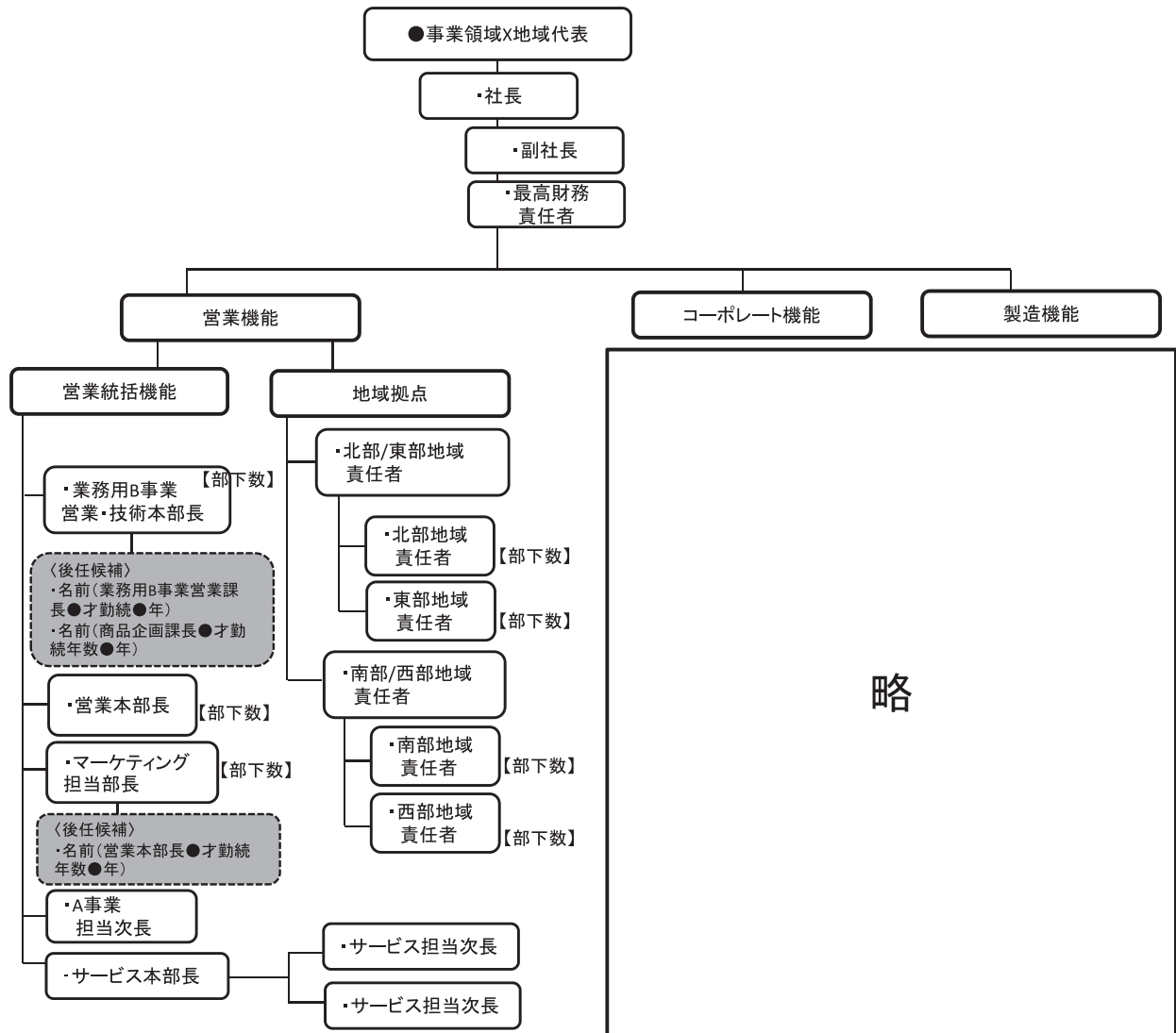
また、このマップに記載されている内容であるが、全てのマップで統一されているわけではない。マップ毎に情報の濃淡はある。共通している項目としては、ポストの現任者の名前と年齢が写真と共に掲載されている。海外で採用した外国人については、勤続年数も記載されている。例えば図中で言うと、アメリカ社のCEOは何々さんで、年齢は何歳、勤続年数は何年、経営企画のVPは何々さんで、年齢は何歳といった具合で現在の現任者が一覧で把握できるようになっている。加えて、図中では示していないが、マップ上では現地化が達成されているポジションは、異なる色で表記されており、現地化の進展具合も分かるようになっている。また、グループ経営幹部人材や若手で注目したい人材など、A社が特に注目している人材については印がついており、将来の経営幹部候補生達が、今どの事業のどのポジシ

ョンにしているのが、把握できるようになっている。

例えば、図1-4-1は、ある国の拠点において作成された人材マップである。営業、コーポレート、製造の機能別に作成されている。それぞれのポストにおける現任者が記載されると共に、その後継候補が挙げられているポストもある。後継候補については、現在の役職、年齢、勤続年数が記載されている。なお、図中で記載されているのは海外の現地採用の人材であり、A社のグループ企業においても後継管理が浸透しつつあることがこの図から分かる。その特徴であるが、まず、後継候補は、必ずしも現任者よりも勤続年数の短い者が挙がっているわけではない。勤続年数の長い者が後継候補に挙がっていることもある。加えて、後継候補は、現任者のポジションより低い者が挙げられる場合もあれば、マップ上に記載されている者が挙げられる場合もある。例えば、マーケティング担当部長の後任候補は、営業本部長となっている。このように、マップ上で横滑りとなるような異動となる後任候補もいる。

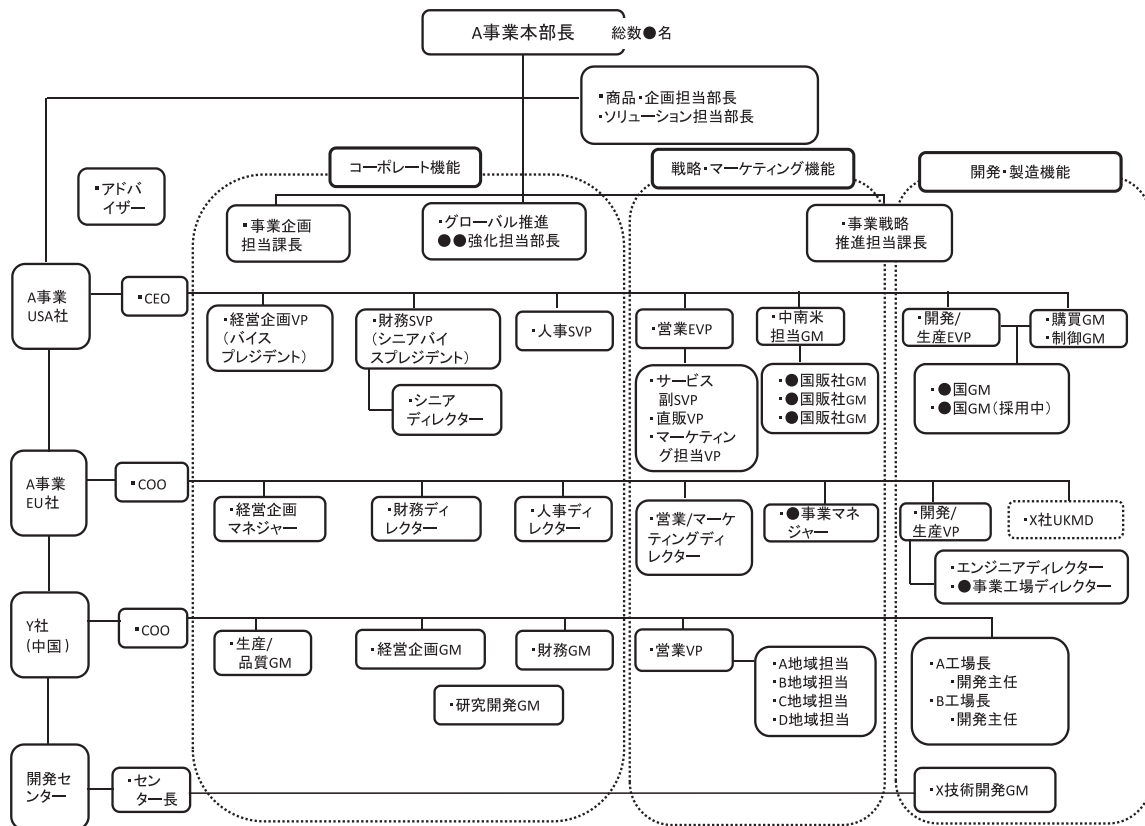
また、マップ上では各現任者の部下の数も記載されており、どのような規模の組織の責任者なのか把握されている。このように単に役職の呼称だけでなく、実際のポストの重みや質に関わると思われる情報もマップ上で把握されるようになっている。

図 1 - 4 - 1 拠点の組織に基づいた人材マップの例



出所) A 社提供資料を改定の上、執筆者作成

図 1 - 4 - 2 特定の事業に基づいた人材マップの例



出所) A社提供資料を改定の上、執筆者作成

次に、ある事業を機能軸と地域軸に基づいて作成したマップを見てみよう（図 1 - 4 - 2）。先に示したこと以外で浮かび上がってくる特徴として、まず、このマップは単に現任者とその後継者を把握するためのもの、言い換えれば人事部のためだけのものではないことである。事業を回す時にどのような組織構造で、誰と関連しあっているのかが、把握できるようになっている。本国の組織と海外拠点がどのような対応関係にあるのかが整理されることによって、例えば、国内でコーポレート機能にいる事業企画担当課長は、アメリカ、ヨーロッパ、中国における誰と関係のある仕事を担当しているのかが分かるようになっている。事業がグローバルに広がりを見せれば見せるほど、自社の事業構造の全体像が分かり難くなる。このマップは、広がりを見せる事業の中で各拠点がどのような繋がりを持っており、また、そのキーパーソンは誰なのかが、分かるようになっている¹⁰。

¹⁰ この点については、次のようなインフォーマントの発言が参考になる。「こういった仕組みがなくて、必要に応じて現地に問い合わせしていたんですね。『現地の組織どうですか?』って。そうすると、必要なときにバラバラで皆さん聞きますので、それはちょっと現地からも勘弁してほしいということと、これだけの大きな規模にな

次に、マップ上では、A社の海外現地子会社に加えて、買収した企業のポストも把握されている。図中中段右端の破線で囲っている「X社 UKMD」がそれに該当する。このように、現任者や後任者の把握は、A社グループ全体に広がっていることがマップから分かる。最後に、内部調達ポストと外部調達ポストの双方が把握されている。具体的には、採用中の場合は、それが表記されるようになっている。図中では、開発・製造機能の「●国 GM (採用中)」がそれに該当する。このように、A社における現在の事業構造と人材状況がトータルに把握できるようなものとして作成が進められている。今後、このマップにどのような情報を載せていくかは、検討中であり、さらなる進化が目指されている。

なお、図1-4-2においては、マップ上では示されていないが、現任者の後継候補も別の用紙において把握されている。このように、マップの中で示しているケースもあれば別の用紙で管理されている場合もある。いずれにせよ、A社にあるポストの現任者と後継候補が、グローバルなレベルで把握されている。

さて、人事機能の肝である人の異動という面から見た場合、こうした人材マップの作成と後継候補の表記の狙いは、何処に在るのであろうか。もっとも、この取り組み自体が始まったばかりのものであり、結果というよりは期待される効果の指摘ということになる。ただし、今後の人材の内部育成や内部調達を考える際の貴重な指摘だと思われるので、書き記しておきたい。

端的に言えば、人事異動の質を高めることが期待されている。これには二つの側面があり、一つは、より事業を力強く推し進めていくような人事異動の実施であり、もう一つは、人材育成機能の強化である。まず、「事業を力強く推し進めていくような人事異動の実施」について。こうしたマップが作成されることで、当該事業を今後引き継いで伸ばしていく人材を連続と配置していくような体制の構築が可能になる。当該ポストの現任者が抜けてからではなく、その前から次の後任者を想定しておく。その中で、特に重点的に育てて行きたい社員をその後継候補にするのか、それとも、同じようなレベルの業務を担当している者を後継候補にするのか。人材マップは、事業や人材育成の視点を組み合わせた人事異動を実施することを手助けするツールとなりうるものである。

「将来担っていくのは誰ですかということもあわせて確認しておく、何かあったときに、次この人ですよねとか、(中略) やっぱり事業として継続的に動かしていくためには、それなりの人材把握であったり育成が、どこまで本体のほうでグリップ効くかわからないんですけども」。

「そうです。ここで(現任者と後継候補を・・・執筆者) 挙げておけば、後の人事異動なんかも本当にやりやすいと思うのです。人事異動も人をもって事業を動かしていくという観点でやるのか、

りますと、やはり顔と名前が一致しない部分(も出てきます・・・執筆者)。主要ポジションもわからない。そこで、年1回こういった組織機構の主要なところのメンバーと機能ということは把握しておきましょうと」。

人の移動やと言ってやるのかでは、全然違う話でしょう？人事の企画力というのは、この人をもって事業をどう動かしていくんだというのが人事の役割やというのが、今のトップの考え方ですね」。

次に、人材育成機能の強化であるが、先に、マップでは A 社が注目している人材にはフラグが立っており、マップを見れば把握できることを指摘した。「幹部塾」で指摘したように彼らに対して実施したい異動は、近接領域での職務経験による幅広いスキルの構築というよりは、「タフな経験」を通じた経営者としての資質の育成・向上にあった。マップは、そうした通常の異動とは異なる、例えば、事業を越えた異動を考える際などに、何処に異動させることが適切なのかを考える際の資料の 1 つとなる。マップによって当該ポストの規模感やグローバルと国内の事業の関係性が分かるため、そうした育てたい人材の成長を促すための異動の決定が、より戦略的に行えるようになるわけである。この点もこのマップが果たす機能として期待されているところである。

おわりに

1. 事実発見

さて、A 社では、急速に拡大して行く事業に対応するための人材供給の仕組みの構築が求められていた。具体的には、各事業や組織の「トップ」を担える人材の調達の必要性に迫られていた。管理できる人材ではなく、経営できる人材の育成、および、確保が求められていたわけである。こうした A 社が置かれていた状況は、国内においては、こうした人材ニーズに応えることができるようなポテンシャルを持った人材の発掘と育成の必要性を高めた。と同時に、事業のグローバル展開を支える人材を供給し続けるためには、国内人材だけにとどまらない企業グループ全体の人材活用の必要性も高めた。これらのテーマにかかわって、本章で明らかになったことは、以下の事柄である。

- ①国内においては、人材の早期発掘と育成が進められている。例えば、「幹部塾」などの開催を通じて、30 代半ばや管理職にまだなっていない社員も含めて、将来の役員候補の発掘・育成が進められている。
- ②その後の再配置の状況を見ると、初期の幹部塾受講者は、実際に役員となっている。その他の者も、成長に必要な配置がなされている。このことから、研修参加者は、Off-JT に留まらず、その後、配置転換を通じた OJT も実施されていると言える。また、「事業全般を俯瞰的に見る立場への配置」や「異分野へのチャレンジ（海外含む）」など、大胆な異動が実施されている。
- ③そうした育成の対象となるようなポテンシャル層の発掘は、会社のトップ、事業グループ、事業部門、人事によって、つまり、全社的に取り組まれている。その際、副社長など事業

グループ単位で、A社の組織を広く見渡すことができる人間の意見も聞きながら人選が行われている。たとえ人事評価に凸凹があったとしても、魅力的で将来有望な人材を選ぶために、社内の意見を広く取り入れるようにしている。

- ④幹部塾の副次的な狙いとして、異なる年次や部門間の人材交流と新規事業の育成がある。人材交流を通じて、年上には若手の持つ意気込みを思いださせ、若手には年上の持つ仕事への責任感を直に学んでもらう機会としている。新規事業は、研修プログラムの中で出されたアイデアが、参加者が実際に役員等になった時にビジネスとして展開されることに繋がっている。
- ⑤海外拠点においても同様に、将来の幹部候補生の発掘、および、育成が試みられている。まず、海外拠点の中の数百ポストに配属されている現地人材の中から、数十人程度を絞り込み人材の把握に努めた。彼らは、(ア)今の役割を越えてもう一段の成長を加速したい人材、(イ)当面、現在の国・地域の中で、担当領域の拡大を期待したい人材、(ウ)若手で注目したい人材の3層で把握されている。
- ⑥把握に加えて、選抜研修も実施されている。そこでの特徴は、日本人人材であれば当たり前のこととして認識されている事業運営の仕組み、すなわち、予算の組み方やその理由についても教えるようにしていることである。このように、経営理念等の周知による外国人材の同質化に向けた取り組みから、一步踏み込んださらなる同質化への取り組みが実施されている。
- ⑦これらをまとめると、事業の範囲が内容、および、地理双方において拡大しているA社は、国内本体の人材、および、外国拠点の現地採用人材の双方の社員を有効に活用することで、その事業のさらなる発展に取り組もうとしている。国内においては、管理者ではない経営者の育成が、国外では、自社のマインドや事業運営を理解した経営者の育成が目指されている。

2. 含意

最後に、以上の事実から得られる含意をまとめておきたい。まず、A社の取り組みから分かる特徴を記しておこう。第1に、人を軸として、組織内のタレントの把握が進められている。サクセッションプランのように、ポストを明確に想定し、その後継候補を何世代にもわたって選ぶのではなく、「将来的に役員になれるポテンシャルを持っていると考えられる人材」を発掘し、彼らや彼女らに対して、必要な経験を積ませることを試みている。また、幹部塾で見られるように、組織の1つ下の階層ではなく、もっと下の階層から人材が選ばれ、育成が実施されるという点に特徴がある。第2に、それらのタレントグループに対しては、経営者となる上で必要な資質を身につけることができるような経験を積ませることが目指されている。

さて、これらの事実発見から、以下の点を指摘することができよう。まず、その育成にお

いて、日本的雇用慣行が想定するような人材育成、すなわち、関連性のある業務の経験による幅広いスキルの習得や遅い選抜といった特徴とはやや異なる育成が実施されていると言える。すなわち、仕事経験においては「部門責任者（グループ会社トップ含む）への配置」、「事業全般を俯瞰的に見る立場への配置」、「異分野へのチャレンジ（海外含む）」といったタフな経験をさせ、そこにおいて、経営者としての資質を磨くことが期待されている。

また、入社年次に沿った昇進管理という発想も揺らぎつつある。この点、人事データ等で確認できているわけではないが、ヒアリングによると、そもそも、人事としてそのようなデータに対する関心が薄れてきているという。このことは、少なくとも、ハイポテンシャル群に対しては、年次という要素がより考慮されなくなりつつあることを示していると言えよう。

一方で、人材育成の方針としては、国内と海外において同じ方向を向くがゆえに、その取り組み内容は、異なるベクトルを向いているものの、その結果として、人材の同質化が目指されている可能性が窺われた。国内人材については、現在の組織の色に染まりきっていない人材を育成しようと試みている。具体的には、若手ポテンシャル人材を早期にグルーピングし、彼らや彼女らに対してより早期の育成が試みられている。新卒採用という白い布を組織内部で色付けしていくことには変わらないが、ポテンシャル層については、その布が今の組織の色に染まりきらないよう注意が払われていると言えよう。一方、海外については研修プログラムにおいて A 社の経営を教えるプログラムが組み込まれたことから分かる通り、より A 社色を強める方向で進められている。外国人という多様な色の布を A 社色に近づけようとする取り組みである。このような形で、少なくとも将来の幹部人材となることが期待される層においては、国内と海外の人材の同質化が目指されていると言える。

こうしたトップ層における同質化が、組織全体を見た際に人材の同質化を進めるのか、それとも異質化を進めるのか。この点については、本章の対象外のテーマと言えよう。ともあれ、幹部人材については、ほどよく A 社色をもちつつ、原状の A 社色には染まりきらない人材の育成が目指されていると考えられる。

第2章 人とポストの二軸による取り組み —製造B社の事例から—

はじめに

本章では、製造B社における経営幹部人材の安定的な内部調達に向けた取り組みを紹介する。B社は企業規模約2万人で、事業展開範囲は国内のみならず海外にも広がる。扱っている製品は輸送機器であり、その開発・製造・販売・サービス提供を行っている。

B社では、現業系部門に従事する技能系社員（約10,000人）と間接部門に従事する事務・技術系社員（約10,000人）とに大別し、人事管理を行っている。要員数は先に述べた通りであるが、その構成に関し、特に事務・技術系社員において、50代後半と40代後半から50代前半とにボリュームゾーンがあり、一方40代前半から45代後半の要員数が少なくなっている。これは、その時々ビジネス環境の変化に応じ、採用数をリニアに増減させたことによるものである。年齢構成のゆがみは適切なタイミングで適切なアサイメントを課す、経験を積ませることが出来ないなど、人材育成の観点からも問題を抱えていると考えられている。例えば、前の世代が手薄の場合、通常よりも早いタイミングで難易度の高い業務が与えられ、それによる能力伸長が期待できるが、一方谷の世代からすると、いつまで経っても活躍機会が限定され、なかなか主役とはなれない。また、谷があることで後輩の指導・育成責任を負う機会も限定的になる。中長期的視点で組織を維持・強化していくため、今後は安定的な人材確保が必要であると考えられている。

さて、他の事例にもあてはまることであるが、B社もホワイトカラーにおける人材育成については、困難に直面している。なぜ、なのか。この点を端的表してくれていると思われる当事者の言葉をまず引用しておきたい。製造現場のスキルマップによる技能育成と単年度の事業計画の達成とのリンクと比較した際に思い浮かぶ管理・間接部門にある難しさである。

「間接部門は、（もの作りの現場と比べると・・・執筆者）結局、将来どのようなビジネス形態になるかが分かりづらい。だから、数年間の事業計画はできても、長期計画なるものをつくった途端に、がらっと景色が変わってしまう。そうすると、結局、どういったスキル要件の人がどれぐらい必要なのかを定義し切れないまま、毎年走らせていると。人材育成、能力開発なんて、短期間でできるようなものではない。だから、事業計画の変化のスピードと育成・能力開発のスピードとにアンマッチが生じる、実際我々でもなっていますし。（中略）同じ層だからこういう能力が要るよね、スキルが要るよねという規定をしても、わからないですよ、そうなるかどうかは、その機能自体がどこかで売却されるかもしれないし。しかし、ただ、わからないと言いながら、仮置きは要るでしょうし、学び続けるというのを一方でやらなかったら・・・」

何が将来に役立つスキルなのかは分からない。しかし、不確実性を多分に含みつつ、とは

いえ、必ず来る将来に向けて、より良い人材を安定的に調達・育成する機能をいかにして維持していくのか。結果はすぐには出ないけれども、とりわけ企業にとって必要不可欠な業務である幹部人材の調達と育成にかかわる B 社の挑戦を以下で見たい。

第 1 節 背景

古くからグローバルにビジネスを展開していた B 社であるが、人材任用についてはローカルベースで実施してきた。その際であるが、生じた任用ニーズへの対応という、どちらかと言うと短期的な視点で取り組みが実施されていた。そのような中、改めて自社の現状を見た時、今後事業をより成長させていくために必要な人材が、国内および海外の双方において、質・量ともに十分保有している状況とは言えず、必要な人材を必要な場所にタイムリーに配置することができるような体制とはなっていなかった。この点は、今後の事業の発展における障害となる危険性を孕んでいた。加えて、アライアンスパートナーとの関係希薄化により、B 社自身の手で、海外統括や海外拠点のトップを任せることができるよう優秀な人材を自前で調達・育成する必要性が増していた。以上のような課題を解決するべく、B 社は、主体的かつ計画的な人材調達の仕組みを構築するために様々な取り組みを実施している。

さて、経営幹部人材への登用や計画的な配置に関わって、B 社では十数年前からポジションをベースとした管理が実施されてきた。これは、国内外の重要ポジションを選定し、①そのポジションへの登用には職務への期待値と候補者の能力・適任性を評価し、判断・任命する審議プロセスと、②そのポジションの後継者を予め検討し、次代・次々代の候補者人材の有無を明らかにすることで組織の継続性を担保する後継候補者計画のプロセスのことを指す。近年、このポジションベースによる管理に、新たに人材を軸とした管理の取り組みが加えられている。

その背景であるが、主要な要因として、二つのことが挙げられる。一つは、先に述べた B 社における人員構成の特徴が挙げられる。B 社では、バブル期に多くの人材を採用し、バブル崩壊以降 2000 年頃まで新規学卒者の採用を絞っていた。そのため特定の年次群には社員が多くいる一方で、その下の年次群は著しく人が少ないという構成になっていた。00 年代以降の人事制度改革により、年齢をベースとした年功的な昇進・昇格管理は薄まっていたが、ポジションの後継者を選ぶ際には次の年代から選定する、つまりボリュームゾーンから選定することで就任年齢が引き上がるケースが増えていた。部門長などのポストにつく時期が遅れることで、結果として部門長になった時点で、本部長以上のキャリア展開が望めないような年齢になってしまうケースも出てきたという。

この点を解消するためには、比較的早い段階から、将来本部長以上になり得る可能性を持った人材を早期に把握し、彼らに対して、国内や海外にある成長を促すような仕事やポストを与えていく必要があった。これが、ポストを軸とした後継候補の把握と選定、つまり、サクセッションプランに加えて、人を軸とした将来の幹部候補生把握の取り組みを実施するこ

とになった背景の一つである。

もう一つは、会社が持つ自然発生的な人材育成機能がやや薄れていたことである。かつてのように、国内の事業も拡大し次々とポストが作られていた時代は、タフな仕事がそこかしこに有り、ストレッチアサイメントにより社員が自然に育つ環境があったという。しかしながら、低成長期に入った現在においては、組織がもっていた自然発生的な人材育成機能が以前と比べると弱まってしまった。その結果、会社として、計画性を持って人材を見つけ、その人材を育てていく必要が出てきたわけである。これが、人を軸とした管理を進めることになった二つめの背景である。この点については、下記のやり取りが示唆に富む。紙幅を厭わず引用しておきたい。

質問者「非常に教科書的なあれで恐縮なんですけれども、(中略)トップパフォーマーというのは、そういう制度がなくても、もともとみんな組織内でそういうのを考えていて、何だかんだで花形ポジションに、それなりの若い年齢でぱっと行ったりしていたみたいな話がされたりするんですけども、そういう中で、あえてこうやって制度的にきっちりやっていかなきゃいけないよね、となったところの背景とか、その心って一体どういう・・・」

回答者「一つは、低成長期になって、組織がどんどん拡大をしていくフェーズじゃないとしたときに、昔は、ほんとうに黙っていても仕事は山ほどあった。タフな仕事もたくさんあった。そういったところにそういう人をつけてというのがあったんですけども、今はそういう時代じゃなくなっているというのが一つ」。

第2節 HDC (Human-Resource Development Committee) ¹

1. ジャンプ制度²

B社は、HDCと呼ばれる人材の育成や活用を取り扱う委員会を構築している。この制度の概要を確認する前に、それに先駆けて実施された人事制度全体の改革について、そのコンセプトや狙いを確認しておこう。HDC制度の目指す方向性の理解の助けになると思われる。

B社では2003年にジャンプ制度を取り入れ、人材が本来持っている高い能力を発揮させようとする取り組みがなされるようになった。このジャンプ制度のコンセプトは、①「仕事を通じた成長と活躍」、②「個人の成功と会社の成功」、および、③「年功的賃金昇進制度の撤廃」に代表される。「仕事を通じた成長と活躍」とは、主にキャリア開発の観点であり、「一人ひとりが最大限の力を発揮して、コーポレートビジョンを実現する」ことを意図している。「個人の成功と会社の成功」のためには、「選択と自己実現」、すなわち「なりたい自分になっていく」、「ワークライフバランスの促進」によって仕事も生活も充実させていくことが念

¹ 名称はその特徴に基づいて執筆者がつけた仮称であり、B社の正式な名称ではない。

² 呼称は執筆者がつけた仮称であり、B社で用いられている実際の名称ではない。

頭に置かれている。「年功的賃金昇進制度の撤廃」は、「人・仕事・処遇の最適なマッチング」を進めることで、「やっている仕事・活躍の度合いに見合う処遇をしていこう」という意図を持つ。

キャリア開発支援においては、「社員一人ひとりがこうなりたい」という思いと「会社の期待」とを一致させていくことに重点をおいており、上司が育てる（＝育成する）というよりも社員がみずから成長するという形に重きをおいているという。それらを支援する施策として、キャリアミーティング（上司一部下との話し合い）、ジョブローテーションなどが取り入れられている。以前は年功的な賃金昇進制度であり、「時間がたてば資格は必ず上がっていく」、「年齢に応じて給与も上がっていく」という形であったが、これを撤廃し、事務・技術系は担当職務の大きさによって評価・格付けされる仕組みへの変更が進められた。

この年功的な賃金・昇進制度の撤廃には2つの意図があるという。まず一つめは、以前の制度・運用では、「必ずしもその人の活躍度合いと実際に出ているパフォーマンスが処遇とマッチしていなかった」ことが散見されたため、その解消が目指された。二つめは、「優秀な人材を早く登用したい」と考えても、年功的な昇格昇進制度が足かせになることがあったため、その解消が目指された。例えば、以前の制度では、30代前半の若手人材を幹部社員に登用することは制度上難しかった。制度の撤廃によって、優秀な人間をどんどん登用していくことが可能になるだろうと考えられたわけである。実際には一足飛びというのはなかなかないものの、以前に比べると早く通りぬけて登用するケースが増えている印象はあるという。

なお、B社の等級制度は職能ではなくて職務ベースである。すなわち、一段高いレベルの職務を行うことになった際に等級が上がっていく仕組みであるため、「何年経験をしたら〇〇に上がる」という制度にはなっていない。等級の定義が職務とひもづくようになって、「等級Aから等級Bに上がるまでは“停留年数が何年くらい”である」という暗黙の了解的なルールがなくなっている。格付けされる等級はどのような内容の仕事を行ったかということに基づいて決められる。

この制度転換の裏には、「『早期選抜や早期育成を行う』と腹をくくらなくて良いのか」という議論があった。また、人材育成の方針として、早期にポテンシャルのある人材に、大きな仕事を任せてタフな経験を積ませることで、人材の成長速度を速めていこうという意図もある。しかし、その一方で、こうした早期登用を進めれば、昇進昇格の頭打ちが来る時期も早期化することは免れない。より多くの社員が「能力伸長している」、「活躍している」といった“成長感”を感じ続けながら社内キャリアを全うできるような仕組みの構築は、人事制度全体の課題としてある³。

³ 例えば、同じ最高到達点Aというポストまで到達する二者において、そのAポストまで40年かけて昇進昇格する人と20年でそこに到達する人がいる場合、後者が20年以降ポストはそのままフラットである、となったら、前者と異なり後者については本人も組織も短期的インセンティブしか働かず、長期のインセンティブは機能しない可能性があるという。それらの見極めは企業の長期的な成長を支える上でも重要な点であり、その見極め・判断を誰が行うかが重要になる。

以上確認したように人材の任用については、早期選抜の促進が1つ重要なテーマとなっていることが分かる。人材配置に限って言えば、早期選抜対象者となりうるようなポテンシャル人材の発掘や配置が重要になってこよう。そこで次に、人材の選抜や配置に関わる取り組みについて、HDCを軸に確認しよう。

2. HDCの概要

B社では、HDCという委員会を立ち上げている。HDCにおいては、HDC1から3までの3つの階層で開催・運用されている。最上位のHDC1では部長職以上のマネジメントポジション、HDC2ではマネジャーポジション、HDC3では一般社員がその対象となっている。この委員会において最適者の配置や社員への活躍の場の提供および社員の成長度合いの検証を行おうとしている。

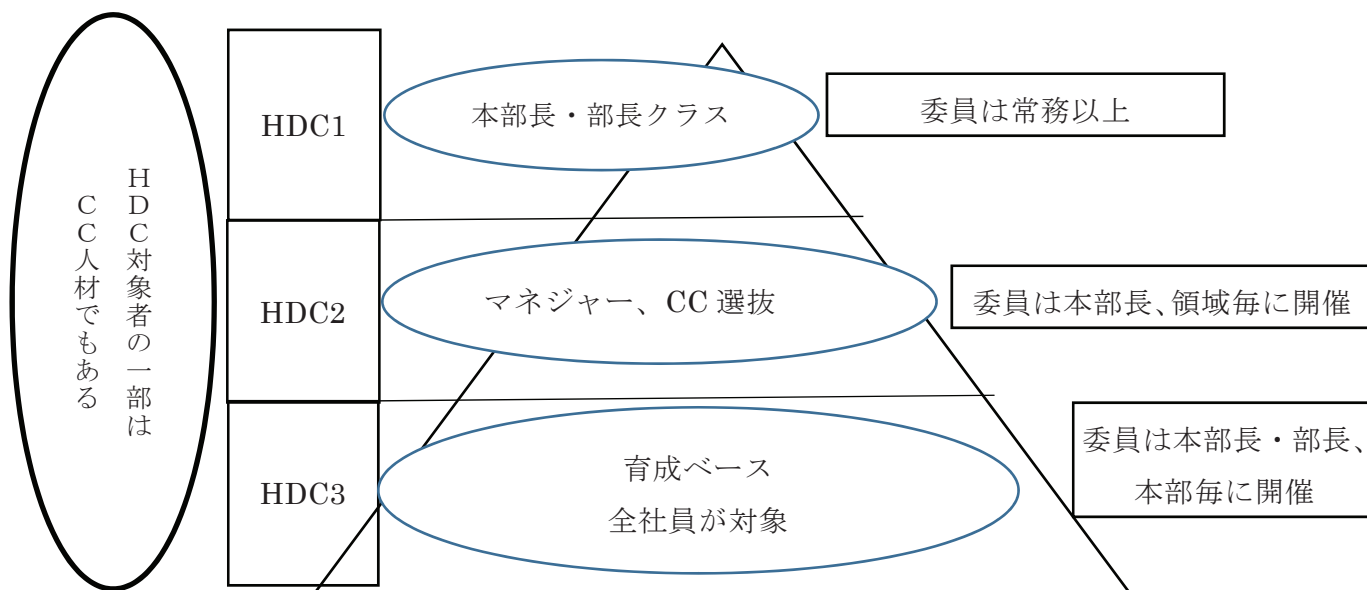
図2-2-1は、B社のHDCの構造である。各レベルの委員会の構成とその役割であるが、B社では本部制を敷いており、大きく4つの機能（エンジニアリング、販売・マーケティング、企画・財務、ゼネラルスタッフ（総務や人事））の下に、本部が設けられている。本部の数は30程度ある。

HDC1は、本部長ポスト、部長ポストを管理・任命する審議体であり、社長以下常務クラスが委員になって審議を行う。したがって、領域を超えた全社レベルの委員会として開催される。管理対象ポストは、国内の本部長・部長ポストが150程度、海外を含む子会社の代表ポストが50程度となっている。HDC1では、人材の活用の観点が強くなっており、「このポジションに対して誰をアサインしていくのか」が主たる討議事項となる。

HDC2は、4つの機能単位で委員会が構成され、管理されるポストは400程度ある。HDC2の場合、本部長がリーダーシップを発揮して人材選抜を決定することが多く、本部をまたぐ異動に関しては、日々の業務を通しての本部長同士で事前に話し合われることもあるという。

HDC3は、本部毎に設置されている。本部の一般社員クラスの人材育成や活用に関して議論・審議する場となっている。ここは、ポスト審議の意味合い以上に、「まず、各本部内できちんと一般層社員を育成しよう」という位置づけとなっている。このHDC3での人材育成に関する裁量については、置かれているビジネス環境によって大きく異なるため、本部長にかなり委ねられている。

図 2 - 2 - 1 B 社の HDC の構造



注) CC 人材については、第 3 節 2 で触れる。

出所) ヒアリング内容より執筆者作成

以上、HDC の概要について確認した。HDC1 は本部長ポスト、部長ポストを管理・任命する審議体、HDC2 はマネジャーポスト、HDC3 においては育成観点が多く含まれているという階層性を持っている。本章、ならびに、本報告書の目的である幹部人材の内部調達の仕事に関わって特に重要な層は、HDC2 以上になると思われる。そこで、節を変えて、人材の発掘や異動に関わる事柄を中心に、HDC の実情を確認していこう。

第 3 節 HDC の実情

1. より上位の HDC への登用方法

(1) 登用の手続き

本節では、上記の HDC の実情を概観していこう。HDC は、ポジション・人材共に国内、および、海外の双方を対象としている。本節では、とりわけ、将来的な幹部候補として期待が寄せられ、かつ人員数的にもボリュームゾーンである HDC2 を基点に議論を進める。

HDC2 において決定することができるのは課長職ポジション、マネジャーポジションである。加えて、HDC1 での審議対象となる部長ポジションの候補者になるかどうかを審議する場でもある。HDC2 からの推薦者を実際に登用するかについては、HDC1 での決定事項となる。HDC1 での審議対象ポジションに対し、HDC2 人材から登用する場合、HDC2 において推薦者が決められ、その推薦者について HDC1 でその可否が議論される。通常、HDC2 において推薦された者は、そのまま任用になるという。したがって、HDC2 内でどのような人選

が実施されているのかが重要となる。

HDC2では、人選の際、部長ポジション候補になりうる人材として推薦するに値するかどうかについて審査する。この際の審査者は図2-2-1にあるように、本部長であり、「HDC2として推薦することができます」とHDC1の席上で上程・提案をする形を取り、HDC1の場で審議・決定がなされる。ポジション・マネジメントでの重要なポイントは「そのポジションに就くべき人かどうか」であるため、それらの候補者が適任者として当該ポジションを遂行できるかどうかという観点で人材を評価・推薦する。

(2) 推薦者の選定方法

B社全体でのHDC2として把握されている現行のマネジャーポスト、および、マネジャー同等のポスト数は400程度である。とはいえ、HDC1登用の際に議論となる対象は、ポストの数と同等かというところではない。例えば上位のポストに登用されたとしても、年齢や能力などの関係でそれ以上のキャリア展開の見込みが薄い社員は、候補者を選ぶ際の議論の俎上には上ってこない。推薦者の決定であるが、基本的には「今の職位・職責の1つ上の職位・職責に手が届くかどうか」が判断の基準になる。推薦者を決める議論においては、HDC2に属する社員の中で「(将来的にある程度のレベルで)部長として組織をリードできるような人は誰か」という観点でHDC1ポストへの推薦者が決められているという。

その際、HDC1ポジションには、後継候補(サクセッサ)が設定されており、ここに上がっている人材を中心に推薦者の選定が実施される。もっとも、現行のサクセションプランにおいては、1人の社員が複数のポジションのサクセッサとして挙げられていることが往々にしてあるという。「次の階層に1年で挑戦できそうな候補者」、もしくは、「1年は無理だが3年ぐらいで挑戦できそうな候補者」といった具合で把握されているのであるが、1人の社員あたり何個のポジションのサクセッサになれるというような決まりはない。また、1つのポジションにおいてサクセッサとなったからと言って、他のポジションのサクセッサになることができないというわけでもない。この点は「そこまでガチガチにやる必要はない」という判断によっている。

このようにサクセッサを選定している他、HDC2の対象者の中でも、「将来的にはHDC1へのステップアップもありうる」人材と「HDC2において今後も実力発揮が期待される」人材といった具合で、ラフであるものの、仕分けがなされているという。このような当該人材の最高到達点を考慮に入れた視点は、現在B社において新たに開始されている取り組みの中でより進められようとしている。この点については、次項で取り扱う。以上見てきたように、HDC2対象者のマネジャーポジションに就く現任者全員が、部長以上候補というわけではない。

2. Candidate as Core-Person⁴（以下 CC 人材）

（1）より長期の視点に立った人材育成

先に述べたように、ポストを軸とした管理であるポジション・マネジメントは以前から実施していた。HDC2 以上のポストに対する後継候補について、「次の階層に 1 年で挑戦できそう」、もしくは、「1 年は無理だが 3 年ぐらいで挑戦できそう」といった具合で、ポテンシャル評価を実施している。さて、前項で当該人材の最高到達点についても考えるようになりつつある点を指摘した。この最高到達点が、本部長以上になる可能性が高いと思われる人材を将来の有望人材として、CC 人材として把握する試みが開始されている。

CC 人材は将来的に「本部長やそれ以上のポジションを務めることができるだろう」という前提で人物を見ており、前項で取り扱ったポジション・マネジメントのように「今の職位・職責の 1 つ上の職位・職責に手が届くかどうか」よりも「将来的に本部長のポストまでリーチできそうな人なのかどうか」という観点が重視される。この点において、前項で述べたポジション・マネジメントとは異なる。そのため、長期的なキャリアも勘案される対象であるので、CC 対象者は、キャリアを今後伸ばせる可能性が高い層といえる 30 代前半から 40 代半ばまでとなっている。この CC 人材はより長期的な観点で人物を見極めるため、係長級の人材の社員も CC 人材として把握される場合もある。

CC 人材は、将来的に本部長や役員クラスまで昇進昇格できそうな人材を若手や中堅問わずに人を選ぶため、当然ながら、対象者の年齢や経験によって、本部長クラス到達までの時間軸は異なっている。それらへの到達が 3 年後か 10 年後かは対象者次第でケースバイケースであるが、本部長クラスまでリーチできそうな人材を選び審議することが重要であると考え、この制度を導入した。なお、その対象であるが、社員の上位 2 割くらいのさらに上位層という位置づけで考えている。このようになり対象を絞った上で、制度を運用しようとしている。また、その際は、スキルといった技能に関わることに加えて、スケール感といった様な人材の資質のようなものも考慮されるという。

もともと、CC 制度は運用が開始されたばかりの段階のため、現状はタレント・プールを作る作業を進めており、どれくらいの規模のタレント・プールが必要かはあいまいな状況であるという。また、「じゃあ、この人を実際にどこのポストにつけよう」という具体的な話になることはそれほど多くない現状だという。現状では、早急に CC 人材というプールを作ることが目指されている。現状、プールに入っている人材数は 2 桁後半となっており、もう少し増やして行きたいと考えているという。人材の選定については、本部長と担当役員が中心となり実施している。なお、国内の人材については、本人に対して、当人が CC 人材に選抜されていることは、通知していない。

また、育成の効率性や登用・任用の判断の正確性をより高めるために、CC 人材の人材情

⁴ この名称は取り組みの特徴に基づき執筆者が便宜的に設けたものであり、社内の正式な呼称ではない。

報について、社内でその共有化が進められている。その際であるが、フォーマット化されたデータベースをより精緻に作っていくというよりは、フェイス・トゥー・フェイスによる情報の共有が進められている。例えば、本来であればより上位のポストの社員が集まって報告する会議の場に、CC 人材を出席させ発表させるというような取り組みが進められている。こうした取り組みは、日常の業務では本部長や役員目に留まらないような年齢層の社員の情報を、本部内や本部を超えた領域内、更には全社レベルで共有できるようにするために実施されている。実際に対面することを通じた生の情報を得ることで、CC 人材のより効率的な育成、および、登用の際の判断ミスを低減させることが目指されている。こうした狙いに沿って、B 社では新たな取り組みとして、CC 人材をタフな仕事にアサインメントした後に、HDC1以上の役員クラスの間を彼や彼女らのメンターにつかせる取り組みも近いうちに実施していくという。

(2) 目指すべき将来像

将来的には、この層についてはより細やかな育成計画を立て育成することが考えられている。例えば、「●●さんが将来このポストに就くには今後どういう経験を積ませるべきか」、「いつまでに幹部人材になるのか。そのポストに就くまでの間、いつの時点で課長職、部長職をやらせるべきか」、「それら役職を務める際あるいは務める前に、どの領域の経験をさせるべきか」というような形で人材育成計画を策定し、人材の早期育成を促進させていこうとしている。そのためには、本部を超えたレベルや全社レベルで CC 人材のキャリアについて考えることができるような場を設ける必要があると考えられている。それぞれの本部の中だけで CC 人材のキャリア形成を考えると、その人材のキャリアはどうしても本部の枠を出ることができない可能性が高くなる。できるだけ幅広いキャリアを積ませるためにも組織横断的な討議の場を設け、キーとなる経験を積ませていくことができるような環境の構築が目指されている。

また、現状では国内の CC 人材については、当人が選抜されたことを通知していないが、CC 人材のモチベーションをより高める上では、CC 人材を対象とした選別研修のようなものの実施も検討していく必要があると考えられている。CC 人材が一堂に会するというシーンを作り、彼・彼女らのモチベーションの向上や彼・彼女らの間での何らかのコミュニケーションを図る必要もあると考えられている。

一方で、CC や HDC において対象者にならなかった者、あるいは下の世代に抜かれた層へのケアも必要であるとも考えており、ハイパフォーマーやポテンシャルの高い者だけではなく、それ以外の人材にも目を向けることも重要だと考えている。選抜者とそれ以外の者双方が、働きがいのある環境を作る上でも、HDC の運用において人事部門がより深くコミットしていく必要があると考えているという。このように、CC 人材を組み入れた内部育成の仕組みを構築する上で、人事部が果たさなければならない役割は大きいと言えよう。

3. HDCにおけるサクセションプランとCC人材（将来の幹部候補生に対する育成を目的とした異動の実施）

HDCの中で、人材配置に関わる議論がされることは先に述べたとおりである。その際、HDC2ポスト以上にはサクセサーが設定されていることも指摘したとおりである。それでは、CC人材は、HDCにどのような形で組み込まれているのであろうか。現在、HDCの中で、CC人材である社員は、フラグが立てられている。つまり、例えばHDCにいる400名ほどの社員のうち、誰がCC人材であるかが把握できるようになっている。そして、空きポストへの異動を決定する際に、まず、CC人材から候補者を検討し、その後にCC人材以外の人材の任用を検討する形に変わりつつある。以上の動きにおいて重要なことは、将来の幹部候補生の育成を目的とした異動が、社内の異動において優先的に実施されようとしていることである。このように、それまでの登用における直近下位のポジションからの適任者の配置というルールに、10年先を見通した人材育成の視点が組み込まれつつある。短・中期的な視点による人材の内部調達の見点に、中・長期的な視点が加わりつつあると言えよう。

第4節 海外拠点に関わる取り組み

1. 人を軸とした人材プールの形成

B社のHDC制度では海外子会社のトップやNo.2ポジションも対象に、任命審査、および、次世代、次々世代に向けた後継計画づくりを行っている。加えて、海外においてもポスト軸による管理だけでなく、人を軸にした管理に取り組んでいる。

とりわけ、販売・マーケティング・経営企画・財務部門のCC人材に対して、キャリアパスの検討や将来のストレッチアサインメントを見据えた研修機会の提供など、将来の販売系子会社の経営人材として活躍してもらうことを目的に、いくつかの先行的な取り組みが実施されている。これは、将来的には海外統括会社のトップや国内の本部長以上のポストも含めたHDC1への任用を想定し、育成のためのアサインメントの一環として、海外拠点の幹部ポストでの修羅場経験は能力伸長に極めて効果的であるとの考えからである。今後は、その他部門のCC人材に対しても、きめ細かな能力伸長機会を提供する構想だという。

2. 人選と通知

さて、海外拠点におけるCC人材（以下GCC人材）の人選については、共通な基準をベースに各現地子会社より推薦される。将来的に子会社のトップや統轄会社の主要ポストを任せられそうな人材を挙げてもらい「GCC」として人材プールの形成が進められている。現状、結果として、「キラキラ光る人材」が集まっているという。そのため、人選について日本サイドの人事が手を入れるというようなことは基本的には実施されていない。調査時点で1期生と2期生がおり、40名強の社員が、「GCC」となっている。なお、現在のところ、このプー

ルの総枠については定めていないという⁵。そして、集まってきた人材をさらに、「今よりも1つ上のレベルの仕事を挑戦させる層」と「しばらくは現在のレベルで実力を磨いてもらう層」の2つのグループ⁶に分けている。前者が10名程度、残りが後者という比率となっている。

このような形で海外拠点における将来の幹部候補人材の把握が進められているわけであるが、国内人材と異なり、海外人材の場合、本人に「GCC」に選ばれたことを通知している。というのも、本節冒頭でも紹介したように、販売・マーケティング・経営企画・財務部門のプール人材を対象とした研修がB社本社で実施されるのであるが、その際に、研修に呼ばれた理由を説明しなければ、本人の納得が得られないからである。

「集まった面々を見たら、自分の国は自分1人で、他の国の人間と本社の人間がいっぱいいる。この研修は一体何なのかって、多分思うでしょうね。やはりそこは、もう動機づけをされないといけないので、当然、現在の拠点のトップからちゃんとおろしてもらって、動機づけをしてもらって、ちゃんと自分の心の準備や物理的準備をした上で来てもらうと」。

このように、海外現地社員については、プール人材に選ばされると、現地子会社のトップからその旨が通知されるようになっている。外国人については通知することで生じるメリットが大きいという判断からこのような形となっている。

3. 育成会議⁷の実施

海外拠点における取り組みの特徴として、HDCとは別に、育成や配置転換について話し合う会議体（「育成会議」）を開催している点が挙げられる。「育成会議」は、「GCC」の社員を主たる対象とし、研修受講や次の異動について議論が行われる場である。公式な会議体として海外において先行的に実施されている取り組みである。

年に2回開催されており、グローバルという軸を共通にして、関係するシニアマネジメント（海外拠点のトップや海外統括会社の役員クラス）が一堂に集まり、人材の近況や今後の育成方針について議論する。現状、販売、マーケティング、経営企画、財務系が対象となっているので、それに関連するシニアマネジメント10名強が参加しているという。日本人もいれば外国人もいる。

このように、領域を超えたレベルでB社に現在いるポテンシャル人材の育成方針が話し合われているわけであるが、議論の主たる対象となるのは、「今よりも1つ上のレベルの仕事

⁵ もっとも、第1期に比べると第2期のメンバーは、キラキラ感が劣っていたという。どのような人材が集まってくるかで、将来的にプールに入る人材の総数が決まってくると思われる。

⁶ 2つのグルーピングの呼称は、B社において正式に使用されているものではない。その特徴に沿って執筆者が名付けた仮称である。

⁷ 名称はB社での正式なものではなく、執筆者がその特徴に基づいてつけた仮称である。

を挑戦させる層」であるという。彼らの成長を促すために、今後与えていく業務についての議論を中心に会議は進められている。

もっとも、会議自体が始められたばかりということもあり、実際の異動がこの場で決められるような場にはなっていない。将来的には「来年度彼にこういう経験をさせたいから、それを考えて、会社として、こういう人事ローテーションを組んでいこう」というような議論が行われる場にすることが目標となっている。このように実際のローテーションにまで踏み込んだ議論まで持っていけるかが、B社の人事が現在直面している課題であるという。

質問者「いざ実際に動かすとなると、皆急に、、、。今までのその勢いは何処に行ったのみたいな感じになってしまう？」

回答者「実際、自分がシニアマネジメントの立場で彼を異動させるというのを皆でディスカッションする。総論はそうなんだけれども、目先の業務を見たらこいつ抜けられたら困るよなという心理は、やっぱり働くわけですよ」

こうした事態を解消する上で、この会議体に期待されている機能として、後釜の育成を進めるドライブをかけることが、挙げられる。結局のところ動かせないという場合、話の俎上に上がっている「GCC」の後釜が育っていないケースが多いという。この点を会議の場において、将来的な育成の方向性を話し合うことで、それを実施するために必要な後釜の育成にも目を向けさせようとしている。この点については、以下のやり取りが参考になる。

回答者「現実問題、出せないというのは、やっぱり後釜をつくっていないということを自己宣言しているようなものなので」

質問者「なるほど」

回答者「だから、そこに対する問題意識も、当然、議論の中では、領域を超えたほかのマネジメントからは、やはり問題提起が出たりは当然しますよね。みんなで育成しましょうと言っているのに、いや、後がいなくてみたいなことを言い始めると、後を作っていないのが悪いんじゃないかという話に、普通なりますね」

以上から分かることは、議論を公式な会議体として行うことで、他の領域のシニアマネジメントによって、当該シニアマネジメントに対して、後釜の育成へのプレッシャーをかけるような効果が期待されていることである。こうした会議体を通じたプレッシャーを通じて、目的とするタレントの早期育成の実現が目指されようとしている。

4. HDC 制度への影響

さて、こうした「GCC」という人材プールを設けることで、既存の HDC 制度にいかなる

変化が生じるのであろうか。この点は、国内と同様で、当該ポストに対する人材の登用決定の際に、ハイパーフォーマーのキャリアパスの要素が考慮されることである。この点については、下記の発言が参考になる。紙幅を厭わず引用しておきたい。

回答者「海外版 HDC をやっていますと。それで、この人は、じゃあ、今後、アメリカのどのポジションをやらせようと。今までですとそういう観点がないので、何となくアメリカで、次この社員かなという人がそのポジションに例えばついていたと。そうではなく、有望な人、早く経験させたいという人がいるんだったら、先にそのポジションを彼に、残ったところは、それはそれで、また旧来の考え方で後継を考えるといいかなと。それをワンクッション先に入れることで、最終的に、でき上がりは後継計画ですけど、そこに・・・」

質問者「入れ込む・・・」

回答者「ハイパーフォーマーのキャリアパスという要素を入れ込んだ後継計画をつくるということ」。

このように、後継候補からの登用において、人材育成の視点をより取り入れようとしているところに、特徴がある。そして、海外拠点において先行的に取り組まれていることは、この狙いを実現するために、「育成会議」と呼ばれる HDC 以外の会議体が、開催されていることである。ここでは、公式な制度として、現状全社的には取り組むことができていない本部を超えたレベルでのポテンシャル人材情報と育成計画の共有が取り組まれている。この点は、ポストを軸にした後継候補人材管理に、人を軸とした要素を加えることによる狙いとその実効性をより高めるための挑戦として、見逃してはならない点だと思われる。

おわりに

1. 本章のまとめ

以上、B 社の幹部人材の安定的な調達に係わる取り組みについて、HDC を中心に確認した。まず、この HDC であるが、当初はポジションを軸とした発想で制度が構築されていた。すなわち、一定以上のポスト（いわゆる、課長職、マネジャー職以上）を対象にその現任者を把握し、人材の内部調達の仕組みの構築が目指された。そこでの特徴は、直近下位の職位からの適任者の登用、すなわち、課長→部長→本部長という組織階層の中で、当該ポジションに対する適任者を連綿と充てていくことが目指されていたことである。下の階層からの登用の際は、基本的には1つ下の職位から選ぶことを原則としている。

ここに、数年前から、人を軸としたマネジメントの要素が入り込みつつある。CC 人材と呼ばれる将来本部長以上のポジションになれるポテンシャルがあると考えられる人材を早期に発掘して、彼、彼女らに意図的に経験を積ませて成長のスピードを加速させようとしている。CC 人材は将来的に本部長や役員クラスまで到達できそうなポテンシャルを持っている人材を、若手や中堅問わずに選ぶため、人を軸に人材プール群が形成される。これは、組織

上の特定のポストを軸に、その現任者とサクセッサから人材プール群を構成するというそれまでの幹部人材候補生把握の仕組みとは異なる発想による取り組みだといえる。

このように、ポジションを軸とした HDC の中に人を軸とした発想が組み込まれている。ポジションに基づくマネジメントと人に基づくマネジメントを並行させ、2つの軸を車輪の両輪として回していこうというのが、B社の現状である。

2. 取り組みの効果（人材の見える化）

これら HDC や CC 制度によってもたらされている効果であるが、将来を期待できる人材を「見える化」することによって、B社の経営層はB社にいる「次世代幹部人材候補が誰であるか」をより正確に把握することが可能となってくる。この「見える化」によって、そうした制度がなければ特定の本部内でのみ把握されていたような人材をより早期に全社単位で把握することが可能となる。このことによって、当該人材のキャリアに対してより早い段階から全社的な視点を組み込む道が開かれる可能性が高まると言える。事実、少しずつではあるものの人材に関する情報・意見交換が全社レベルや本部間など組織横断的に進められつつあるという。一つの象徴的な動きとして、海外で開始された「育成会議」の存在を指摘することができよう。このように、HDCに加えて、長期的な視点での人材配置を議論し、実践していくような新たな会議体が産みだされている。これらは、「HDCやCCを通じた『見える化』による人材情報の共有→部門を越えたレベルでの長期的な視点での育成に対する関心の高まり→それらを実現するための新たな会議体の結成→実行」という進展を予感させるものでもある。こうした動きは、将来の幹部候補人材の育成の効率性を高めることが期待される。HDC制度とCC制度による人材の「見える化」を起点に生み出されつつある効果の一つとして注目すべきことだと思われる。

3. 直面している課題

B社の取り組みにおける今後の課題として、まず、実際の異動に何処まで繋げて行くことができるのかが挙げられる。現在は、経営トップ層に自社にいるポテンシャルの高いと思われる人材を把握してもらうところに関する取り組みが実施されている。この点の意義は決して小さいものではない。

「どれだけ社長以下、専務、常務に、そういったことをやらないといけないということを、頭だけではなく腹に入れてもらうか。そういったことの重要性を一般論で訴えかけるのではなく、具体的にこんな人がいますよ、こういう人がいますよ、この人をどうしますかというような具体例を持ったものでそこを突きつけていくとか、それをしないとイケないなと思っています」。

一般論を超えて実効性のある取り組みにしていくためには、まず、そういう人が実際にい

ることを現在の経営トップ層に把握してもらい、会社として彼らを育てていこうという雰囲気を作っていく必要がある。そうしなければ、特にキャリアの早い段階から本部間の異動をかけるというようなことは難しいと考えられる。こうした雰囲気を醸成しつつ海外で先行的に実施されているような育成会議を国内で実施していく必要がある。ここを乗り越えることが、現在の取り組みの成否を握っていると言っても過言ではない。

加えて、ポストだけではなく人を軸とした管理を加えたことで、HDC 自体の複雑性も増している。例えば、HDC における海外拠点の後継候補の中には、国内の「CC 人材」が挙がっているケースもあるという。この場合、最終の育成到達目標は、本社の本部長以上となり、より、育成ための異動という位置づけが強くなる。このように、国内社員と海外現地社員が明確に分かれて管理されているわけではなく、双方が混在しながら、海外子会社における最適な配置の実現が目指されている。その際の最適な配置とは、単に短期的に見た場合の最適解ではなく、中長期的に見た場合の最適解が模索されようとしている。

日本人社員の「CC 人材」、海外現地社員の「GCC 人材」の 2 つのグループ、および、そうしたグループには入っていない後継候補から、当該ポストに配属される者が選ばれる形に徐々になりつつあると言えよう。このような形で、自国の人材と海外人材の後継候補に加えて、後継候補の中にいる国内と海外の「有望人材」から後継候補群が構成されれば、今以上に複雑な構造となっていくことが予想される。どのような舵取りを行っていくべきなのかは、今後運用上の課題となっていくであろう。これらの合意形成を取り付ける場の形成が重要になってくると思われる。

加えて、選抜を進めれば、それと同時に選抜されなかった層への取り組み、すなわち、全体を対象とした人事マネジメントの充実が必要になる。つまり、選抜か全体化という二者択一ではなく、双方の充実が、ここで紹介した制度のさらなる充実のためには必要なこととなるだろう。

そして、本章で紹介した制度の運用上の最大の困難は、冒頭での指摘に戻るわけであるが、教育投資の結果が分かるのは先のことだということである。結果が見えるまでのスパンの長期性やそれによって生じる教育投資自体の適切性に関わる不確実性は、育成を主眼としたローテーションの実施を困難にする主たる要因の一つとなっている。この困難を自覚しつつ、それでも実施するという雰囲気を社内にどれだけ醸成できるかが、ここで紹介してきた施策の実効性を高めていく上での試金石となると思われる。

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なというのが、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		班長	トレーニー
M3			
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ーが選抜される。この合意形成を経て全社的にサクセッサー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ーの現所属部署の長が当該サクセッサーの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。

第4章 幹部候補生の異動に関する取り組み —製造D社の事例から—

はじめに

D社は、国内、および海外で事業を展開している従業員数10,000人以上の製造企業である。扱っている商品は、法人向け（BtoB）のものから、一般消費者向け（BtoC）のものまでである。基本は、法人向けの国内事業を展開しているが、現在は、事業の海外への拡大、および、国内BtoC事業の拡大が、目指されているという。業績は、2008年の金融危機の影響で一時期落ち込んだが、基本的には安定している。ただし、市場環境の変化のスピードは年々上がっており、あるシンクタンクの予想では、十数年後には市場規模が現在の1/2となるとも言われている。環境変化にフレキシブルに対応していくことが、より一層求められている。

D社では、制度としてサクセッションプランなどの後継育成計画は実施されていない。D社の特徴は、雇用区分を細分することで、将来の幹部候補生群をより明確にしつつ、彼らの成長を促すような異動を実現できるような仕組みを模索しているところにある。その意味では、もっとも人を軸に幹部人材候補集団の人材プールを形成している事例だといえる。本報告書の他社の事例では、異動を議論する会議体の形成が進められているところもある。しかし、実際の異動に結びつけるとなると、課題も抱えている。本章の事例は、この課題が最も顕著に表れていると言える。しかし、この困難を真摯に考えると、単に社内の組織間のパワーバランスの問題に留まるようなものではなく、ホワイトカラーの配置転換そのものの意義という点にまで議論は及ぶことにならざるを得ない。本章では、この点について、D社から得られた知見に基づき、考えてみたい。本章の大まかな流れであるが、社員区分の変遷の経緯を振り返り、その後で、将来の会社を担うような人材をD社がどのようにして育てているのか、そして、その中でどのような課題に直面しているのかを紹介する。

本論に入る前に、簡単に組織について、確認しておこう。大きく、本社、支社、支店、製造拠点の四つがある。全国を11のエリアに区切って各エリアに置かれているのが支社である。その支社の下に支店が置かれている。全国に100程度ある。支社、および営業所の主たる機能は、D社製品の販売である。その他、1,000人以上規模の製造拠点を国内に四つ持っている。この四つには研究開発機能も備わっている。このような組織構造のD社の従業員の構成であるが、部門ごとにその内訳を見てみると、製造部門が多く6割近くを占めている。次に多いのが、営業部門で3割程度いる。残りが、管理間接部門や開発部門にいる。男女比は、概ね男性8に対して女性が2程度となっている。

第1節 旧社員区分制度¹

すでに、指摘したように、D社ではサクセッションプランなどは導入されていない。したがって、将来の幹部候補生は社員区分という大きな括りによってグルーピングされていると言える。結論を先に指摘すると、確かに大括りではあるもののその中で明確化と対象の限定が進められてきた。本節と次節において、その変遷について辿って行こう。D社では、1990年代に、全国社員と地域社員制度を導入した。勤務地の範囲に応じてG社員とL社員の二つの区分が設けられた。導入の背景は大きく二つあった。一つは、営業員の異動の範囲を広げるためである。制度改革当時は、D社は製造部門を持たない会社であり、業務の中心は製品の販売であった²。戦後経済の発展に合わせて、D社も急激に成長し、全国に次々と支社や営業所を立ち上げていったという³。それに伴い、製品の販売を担当する営業員は、全国各地に転勤を繰り返す転勤族となっていた⁴。

このように、会社の勃興期においては、営業員の異動範囲は広く、また、転勤の頻度も多かった。しかし、会社が安定成長期に入り、支社の数も現在のようになると、彼らの中に、1つの支社が管轄するエリア内のみを異動の範囲とする者が出てくるようになった。制度導入当時、8割程度の営業員が、そのような異動範囲となっていたという⁵。

異動範囲が一つの地域エリアに限定されることは、地域特性に応じた営業を展開できるという意味ではメリットがあったが、その一方で、全社的な視点で物事を考えることができる社員が育ち難いという弊害も同時に生じさせることになった。こうした事態は、D社の人材活用にとっての大きな課題の一つとなっていた。

「やはり、ある意味でその地域で例えば10年、15年いますと、考え方が、例えば東京出身者が広島に行って、島根に行って、岡山に行くと、大体その考え方に固まってしまうといえますか。ですから、その地域の需要とかニーズという地域最適は良く分かっているのです。ところが、では日本でどうなのと、あるいは海外どうなのといった時には、今一步、全体最適というのがよく見えないものですから、そこを早いうちに登用できる人材を登用しないと、今後の事業部門全体を引っ張っていく人材というのはなかなか育たない、というような形になっていました」。

¹ 第1節の記述は、労働政策研究報告書 No.158『「多様な正社員」の人事管理に関する研究』第6章に多くをよっている。

² 制度導入後しばらくして、組織改革の一環で、グループ企業が持っていた製造部門をD社が持つことになった。製造部門の、特に現業系に対しては、通常、一ヶ所の拠点で経験を積むことで仕事に必要な技能が高まっていくこと、および、彼らに期待するのは製造現場のリーダーとしての役割であったことから、勤務地に限定のあるL社員として採用することになった。

³ 全て独算制の会社と見なすという創業者の考えから、全国に支社が次々と設立されていった。その数は、日本国内のみで、最も多い時で70社程度、その下に営業所が、400ヶ所程度あったという。

⁴ くわえて、事業拡大期には、新規の支社や営業所の立ち上げを一人で任され、営業員自らが、取引先を開拓するとともに、営業所を運営する上で必要な社員の採用まで手掛けていたこともあったという。

⁵ 支社が統括するエリアは複数の県に跨っているため、同じエリア内の異動でも、転居を伴う転勤は実施されてはいた。

「(営業員が…執筆者) 地域で桎梏のようになっているような事態を打破していくというとき、あるいは海外に出ていくというときですから、そうすると動きやすい人間、動ける人間をどんどんつくって行かないと、という意味で (G/L 社員制度が…執筆者) でてきたのですね」。

このように、異動の範囲が狭くなりつつあった営業員の異動範囲を広げていくためのメッセージを発するということが、G/L 社員制度導入の要因の一つとなっている。

もう一つは、社員の家庭環境への配慮である。勃興期から続いた頻繁な転勤は、社員の家庭生活に少なくない影響を及ぼしていた。頻繁な転校に伴う子供の不登校や、親子間の関係がギスギスするなどの問題が、社内において散見されるようになっていたという。こうした問題も、社員の生活に配慮した勤務地に限定のある L 社員を設けることになった一つの要因であった。

上記のような事柄を背景とし、G 社員と L 社員という二つの正社員区分が設けられることとなった。さて、G 社員の定義であるが、「社命により勤務する地域を限定せず、かつ特定の役割を会社が認めたもの」である。この「特定の役割」であるが、端的に言えば、将来の幹部候補生の母集団なのか、ということの意味している。したがって、G 社員とは、勤務地の範囲に限定が無く、かつ将来的には課長職より上の経営幹部として活躍することが期待されている正社員だと言える。D 社ではこの役割のことを期待役割と名付けている。

一方で、L 社員の定義は、「勤務する地域を限定し、都道府県を異にし、かつ転居を伴う転勤をしない社員」である。したがって、L 社員とは、勤務地の範囲が自宅から通える範囲内で、かつ、将来的には課長の下で、現場をまとめるリーダー的な役割を期待されている正社員である。

さて、この社員区分制度であるが、2000 年に入り、そこに職群の発想が組み込まれることになる。T 職群と S 職群の二つが設けられ⁶、営業、企画、開発など個人の裁量の範囲が大きく、また技能の伸びが必ずしも経験年数と一致しない業務が T 職群に括られた。一方、現業や内勤の事務など、T 職群に比べると個人の裁量部分が小さく、また技能の伸びが経験年数と概ね一致する業務が S 職群にくくられることとなった。

このように勤務地の範囲と職群の二つの軸に基づいて、社員区分が再設計された。今ここで、G/L 社員と二つの職群の関係を示すと、表 4-1-1 となる。表が示すように、G 社員は T 職群、L 社員は S 職群となるケースが多くなっていた。このように、制度上、G/L 社員と職群はそれぞれが独立した基準に基づき設けられている制度であるが、実態としては、G 社員≒T 職群、L 社員≒S 職群となっていた。そのため、L 社員の担当業務は、製造現場の現業業務、もしくは、支社や事業所における定型事務業務となっている。それ以外の業務を G 社員が担っている。この G 社員でかつ T 職群に属する社員が、D 社における将来の幹

⁶ 職群の名称は仮称であり、D 社で用いられていた正式の名称ではない。

部候補生グループとなる。数に大きな変動はなかったが、職群を加えることで、幹部候補生グループとして見なされる層がより絞られて、明確になったといえよう。

表 4 - 1 - 1 二つの区分の関係性

	T 職群	S 職群
G 社員	◎	△
L 社員	△	◎

注) ◎=多い △=少ない

出所) 聞き取りより執筆者作成

2012年時点の所属部門毎の内訳を確認すると、表 4 - 1 - 2 になる。G/L 社員の内訳であるが、2012年の時点で、L 社員が 6 割弱おり、正社員の半数以上を占めていた。その分布の特徴であるが、L 社員の多くは女性、もしくは製造部門の男性となっていた。製造部門にも G 社員が 1000 名程度いるが、主に本社採用の大卒の技術系であり、彼らは、事業所で開発・設計業務を担当していた。この中には、事業所採用の高専卒も若干いたが、彼らは、管理職となった際に、L 社員から G 社員に転換された者が多かったという。営業部門や製造部門にいる女性 L 社員の多くは、内勤で定型事務業務を担っている者達であった。

表 4 - 1 - 2 2012 年時点の社員区分の内訳 (人)

	G 社員		L 社員	
	男性	女性	男性	女性
営業部門	2370	80	340	1100
開発部門	360	60	40	80
製造部門	1020	20	4620	1400
管理・間接部門	230	10	20	80
総計	3980	170	5020	2660

注) 部門名は特徴に基づいてつけた便宜的なものであり、正式な部門名ではない。

注) 端数は切り捨てている。

出所) D 社提供資料より執筆者作成

第 2 節 社員区分の再構成

1. 制度改革の背景

上記のような制度で社員の活用が開始されたわけであるが、2014年に全面的な改定が実施されることになる。D 社では、2014年に「働き方変革プロジェクト⁷」を開始した。「社員一人ひとりが自らの人生を自ら考え、そして行動する『森林集団』の実現」を目的するもので、より具体的には、①会社を牽引する強いリーダー層の育成と②会社を支える強い現場力を作ることが目指された。そして、その実現のために、社員が「働きがいを持って力を発揮し、チャレンジしてもらおう」ために必要な施策が検討された。この検討の過程で出てきた問題に対処する形で、新たな正社員区分制度が構築されることになる。

⁷ プロジェクトの名称は便宜的につけたものであり、D 社で使われた正式なものではない。

まず、社員約 800 名に対して、自身の求める働き方について、ヒアリングが実施された。そして、その内容から、次の四つの課題が抽出された。すなわち、①公正な制度・運用（役割を軸とした人事制度運用の推進）、②気づき（自分を知り、将来像を描く機会）、③モチベーション（日々の仕事の中でモチベーションを維持・向上できる仕組み）、④多様化対応（制約のある中で多様な働き方を認める仕組み）である。

本章との関りで特に重要なのは、①公正な制度・運用であろう。この項目に関連して、大きく次の 3 つのことが指摘された。第 1 に、G/L 社員制度が公正に運用されていないことである。長期間異動しない G 社員や、G 社員としての役割を全うできるような能力を持っているとは見なし辛い社員の存在がその不満の根底にはあった。第 2 に、G/L 社員制度が、事業活動にあっていないことである。G 社員であっても、一つのエリア内で異動が終始している者や、同じ工場に勤務し続けている者の存在が、こうした不満を生じさせる原因であった。第 3 に、その結果、職群区分、G/L 社員制度、役割・仕事の三者の関係が不明瞭となっていることが指摘された。これは制度の運用において社員の混乱を増す要因の一つとなっていた。これらの社員からの指摘を考えると、異動していない G 社員の存在が窺われる。事実、やはり、営業員の 7 割から 8 割の者は同じエリア内の異動を繰り返していたという。

2. 5 つのコースの設定

挙げられた課題を整理する中で、大きく二つの対応策がとられた。一つは、社員区分を従来の職群と G/L 社員度の二つではなく、職群制度と G/L 社員制度を融合させたものにする事とした。具体的には、一般社員層から管理職層までを一つのコースとし、リーダー系として、X コースと Y コースを、現場力系として α コース、 β コース、 γ コースを構築した⁸。各コースの定義は、表 4-2-1 のようになる。X コースと Y コースの違いであるが、D 社が設定する役割給支給対象のポストに就いている者は、X コースとなる⁹。対象になっていないポストや役職を担当している者については、Y コースとなる。本社採用された大卒以上の新卒は、通常、Y コースに所属することになる。その後、X コース対象のポストに就いた場合、X コースとなる。一方、拠点採用の正社員は、通常、 β コースに所属する。その後、拠点でリーダー的な業務を担当することになれば α コースに移る。 γ コースは製造現場の作業員専用のコースと言え、特に技能があると認められた者は、 β から γ コースに移る。

⁸ コース区分の名称は仮称であり、D 社で使われている正式な名称ではない。

⁹ X コースの認定要件の 1 つとして、「組織長の役割についていること」が掲げられている。管理職のポジション全てが「組織長の役割」というわけではなく、例えば、支社におけるスタッフ系の課長ポストは「組織長の役割」には該当しない。そのため、Y コースとなる。一方支社の下にある支店長になると「組織長の役割」に該当するので X コースとなる。

表 4 - 2 - 1 コースの概要

	コース	会社の期待	定義
リーダー系	X コース	地域や仕事・専門の領域を跨ぐ活躍と成長を通じて、将来的には、経営の中核を担うこと	組織運営に不可欠な責任と権限を有し、組織のマネジメント（組織目標の設定、予算管理、資源配分、人事管理、人材育成、リスク管理等）を通じて高い成果を創出し、会社に貢献する
	Y コース		専門的な知識やスキルを持ち、リーダーとして発揮することにより、高い成果を創出し、会社に貢献する、または、貢献することを期待される
現場力系	α コース	特定の地域や特定の仕事・専門の領域内での活躍と成長を通じて、将来的には現場の中核を担うこと	特定の業務分野または地域において、専門的な知識やスキルを持ち、現場の中核としてそれを発揮することにより、高い成果を創出し、会社に貢献する、または貢献することを期待される
	β コース		経験により業務に対する習熟を高めながら、職場のメンバーとの協働を通じ、担当する業務をより正確、迅速、効率的に実行することにより、組織目標の達成に貢献する
	γ コース		特定技能に対する高い習熟度を持ち（形成しながら）、実証された高い技能を発揮することにより、高い成果を創出し、会社に貢献する、または、貢献することを期待される

出所) D 社提供資料より執筆者作成

そして、それぞれのコースの特徴であるが、リーダー系は、全国転勤有、かつ、活用される部門も限定されていない。そのため、働き方については、その主たる決定権は会社側にある。転勤拒否も認められていない。一方、現場力系は、勤務地の範囲が限定されており、かつ、活用される部門にも一定の範囲が設けられており、転勤拒否権も認められている。このように、制約のある働き方が認められている。

新制度において新たに導入されたものとして、社員区分間の転換運用の仕組みにおいて、会社都合の転換を新たに導入したことが挙げられる。新制度では、限定のない正社員区分に在るものの、実際の働き方が限定的な者について、会社主導で限定正社員区分に転換することが可能となっている。従来は、限定のない正社員区分から限定正社員区分への移行は、社員にその決定権があった。新制度では、会社もその決定権を持つことができるようになっている。各区分のコース認定解除要件であるが、①認定要件¹⁰を満たされなくなった、と各事業役割評価委員会に判断されたとき、②次の「(ア) 過去 10 年間に昇格をしている」、「(イ) 過去 10 年間に転勤をしている」、「(ウ) 各事業所の役割評価委員会において特別認定を受けている」のうち、いずれにも該当しなくなったとき、③勤務地の制約が発生したとき、となっている。

¹⁰例えば X コースの認定要件は次の通りとなっている。①コースに必要とされる知識、スキル、経験を備えており、組織長の役割についていること、②将来にわたってさらに高い役割への任用の期待があること。そのために、広い領域での活躍が可能であること。

このように、リーダー系である X コースや Y コースに所属する要件がやや厳しくなっている。大括りに幹部候補生を捉えつつも、以前と比べるとその範囲が狭まっていると言えよう。表 4-2-2 は、全正社員における各コースに在籍する人材の比率をあらわしたものである。

表 4-2-2 コースと在籍者数の比率

コース	比率
X コース	4%
Y コース	30% (うち、管理職 1.5%)
α コース	6%
β コース	59%
γ コース	1%

出所) D 社提供資料より執筆者作成

加えて、X コースや Y コースは、その要件として、「広い領域での活躍」が求められるようになった。つまり、広い範囲を異動しながらキャリアを積むことが求められている。こうした異動の実現に向けて取り組まれていることについて次節で確認しよう。

第 3 節 異動実現への取り組み

1. 背景

さて、上で、社員区分に基づいた幹部候補人材のグルーピングの変遷について確認してきた。背景で指摘したように、D 社の課題は、営業員のエリアを越えた異動を活性化させることにある。異動の活性化の目的は、将来の経営幹部として必要な視点や能力、すなわち、全社的な視点や、異なる環境下において数ある選択肢の中から最適な解を見つける能力を持った人材を育てることにあつた。プレイングマネジャーではないマネジメントを専門に担えるような人材が求められていたわけである。そのためには、異なる地域の商習慣や地域毎に特徴のある商材に対する広い知識、新たな環境下で、収集した情報から最適解を見つけ出す情報処理能力などの能力を養うことが必要であると考えられていた。

「やはり将来の幹部候補生群というのをちょっと多く持ちたいなというところがありました。なかなか支店長といえども、プレイングマネジャーみたいな要素が結構大きくて、マネジメント機能というところは、今もそうなのですが、正直今ひとつのところがありました。自分の勝手知るところで営業するのは、(中略) マネジメントということ考えた時に、それは少し違うのではないかという考えが出てきたのですね。マネジャーが実際いないじゃないかという。プレーヤーはいっぱいいるのですが、マネジャーはいないじゃないかというような議論は昔からあったのですが、そこをちょっと変えていかないと、次々世代のところの将来の幹部候補、いわゆる経営職になっていくという人たちの育成というのは、ちょっと難しいんじゃないかという」。

このような課題の下、将来の支社長や本社の部長クラス、将来的にはそれ以上を担うような人材の育成を促進させるために、異動の活性化を目的とした会議体（交流会議¹¹）が、2014年と2015年に開催された。支社長というと全国に11しかなく、D社の資格等級である実力等級のX3以上となる¹²。この等級まで昇格できる者は、営業部門全体の1.7%（数十人程度）ほどしかおらず、その意味でも社内のトップ層の人材と言える。海外拠点のトップもこの等級から選ばれることになっている。そうしたトップ層になり得るポテンシャルを持った人材をより多く育てようというのが、この取り組みの狙いであった。なお、この取り組みは営業部門のみで実施されている。その理由としては、製造拠点が集約されていることもあり、1つの拠点で様々な経験ができるため、また、実態として営業以外の大卒以上の本社採用者は、様々な経験ができるマザー工場に集まっていることもあり、広域の異動の必要性が高くなかったためである。

さて、交流会議の概要であるが、複数の支社が一堂に会し、各支社で空きポストと求める人材スペックを持ち合い、会議の場で人材のトレードを実施するというものであった。11ある支社で、他の支社から補充したいポストと、自らの支社にいる人材で広域異動を実施したい者として2名から3名の候補者を挙げ、会議に持ち寄り、会議の中で異動を決定してしまおうという取り組みである。社内に「ハローワークサービス」のような仕組みを持つことで、人材の異動を活性化させようとしたわけである。

2. 対象・人選方法・通知

まず、対象となるのは、資格等級で言うとX2と一部のX3に格付けされる社員がその主たる対象となる。その中でも、今後キャリアが伸ばせる30半ばから40前半くらいの年齢層が中心となる。対象数であるが、現在、X2等級とX3等級の総数が250人程度なので、概ねこの数に近い人数がトータルでの対象数と言えよう。

外でさらなる実力を磨いて欲しい人材や、支社内においてさらなる成長を促すようなポストが既に埋まっており、外に出す方が本人のキャリアとしても、会社としても良いと判断されるような人材が、挙げられるという。候補者の選定であるが、主に支社長、副支社長、支社の営業統轄、支社の人事で人選が実施される。その際の基準としては「いきの良い人材」、より具体的には、①売りの成績が良い、②従業員が30人から40人はいるような支店長の経験がある、もしくは、支店長の次席くらいのポストを経験している人材がその主たる対象となっている。そうした人材の中でも、支社長や営業統轄が日頃の会議で気になっているなど、

¹¹ 会議体の正式名称ではない。執筆者がその特徴に基づき名付けた仮称である。

¹² 資格等級であるが、Yコースは一般社員層として2等級、管理職層としてY1からY6まで6等級が設けられている。Xコースは管理職層にのみ設けられている等級であり、役割等級に該当するポストに就いた場合に、Xコースとなる。XコースもX1からX6まで6等級が設けられている。

組織の中で目に留まった人材がリストアップされた¹³。それに加えて、当人の人事評価や人事部門が確認している情報¹⁴なども加味して、人選が進められた。この人選は、通常、翌年の組織図が決まる12月以降に2、3週間ほどかけて実施されたという。

ところで、候補者に選ばれた3名の社員への通知であるが、基本的には事前の通知は行われなかった。交流会議において話がまとまった後、本人にその旨が伝えられる。その際に、本人が家庭の事情などを理由に即座の異動に対して難色を示した場合、調整が再び実施されるという。このように、会議での決定事項が即異動の決定にも繋がるわけではない。本人にも一定の発言権が与えられている。

3. 会議の内容

会議の中では、自分達の支社として受け入れたい人材のスペックと支社から経験を積ませるために出したい人材をそれぞれ挙げ、トレードが試みられた。原則として、同じレベル感のある人材をトレードすることとし、人材交流の活性化が試みられた。その大まかな流れであるが、まず、11月に次年度の組織体制が決まり、支社において支社内部での異動が話し合われる。その際、例えば、支社の中で補充できない支店長ポストがあると、そのポストが「交流会議」に出される。と同時に上で紹介したような手続きで候補者として出す人材も選定される。

まず、2014年度は、北海道・東北、関東甲信越、中部・関西、四国・九州という形でブロックを分け、そのブロック内でのトレードを実施した。該当するエリアの支社長を中心に、本社人事本部の責任者も各地の会議に出席し、支社間のトレードが試みられた。

この取り組み自体は上手くいき、その会議の場で候補者の1/3程度は、支社間でのトレードが実現した。そこで、翌年は、全国レベルで開催されることとなった。全国11の支社が一同に会し、そこで候補に挙げた30名程度について議論が行われた。参加メンバーは前年と同じで、一堂に会したというのが違いである。さて、結果なのであるが、候補者のうち1/3程度は、実際に異動となったという。しかし、この会議体自体は、2016年は実施されないことになった。

その理由であるが、結局会議の中では異動の決定までは至らなかったからである。会議の場では、上手くマッチングできず、会議の後、人事担当者と支社長の間で調整をしながら実際の異動が決定されていったという。出す人材に相応しいと思われるポストが案外少なかったことや、相手の支社に同じレベル感の人材が挙がっていなかったなどが、その主たる要因であった。

¹³ 例えば、毎月開催される支店長会議の中で頑張っている若手が紹介されたりするという。そうすると支社長の頭の中で記憶され、候補者選定の際の情報として活用されたりする。

¹⁴ 例えば、ハラスメントの有無など。

質問者「マッチングできないというのは、何かそれぞれのポスト間が合わないとか？」

回答者「そうですね、そこだったらわざわざ出す必要ないよとかね」。

質問者「ああ、なるほど」。

回答者「同一の役割等級¹⁵でありながらも、マーケットの大きさだとか、本人のキャリア等を踏まえた時に少し合わないとか。結局、同じレベルの人材の交換を求めたがるので、その辺がちょっとやっぱり上手くいかなかったのですよね」。

このように、役割等級という賃金制度では捉えることが難しいようなポスト間にある相違点が、人材の交換を実施する際の等価交換の実現において、ネックとなっていたようである。

その他、人事部門における会議参加者が、前年から変わったことも会議の中で議論がまとまらなかった要因の一つとして挙げられる。前年の人事の責任者はベテランで、支社の営業部門にも色々モノが言えたため、会議の調整も円滑に進んだ部分があったという。一方、2015年の人事の責任者は、やや若かったため、前年と比べると会議の調整が上手く行かなかったという。このように、会議の調整役としての人事の力の変化も、会議が上手く回らなかったことの一つの要因となった。

このように、人材をシャッフルすることへのコンセンサスは社内では取れていたのが、実際に異動につなげようとするると困難に直面した。これらの反省から、2016年は会議の実施は一旦止め、下記のようなフォーマットに希望を記載してもらい、それを本社の営業本部で調整することで、異動の活性化が目指されることとなった（図4-3-1）。

「まず選抜人材をシャッフルさせるということに関してのコンセンサスはとれているので、その流れは今後も続けていこうと。ただし、手段としては、ちょっと今回は、書面でちょっと見てみて、あたっけいこうという風な形に変えたということですね」。

¹⁵ D社では、社員格付け等級として実力等級があり、その他に、ポストの役割の重みに基づいて、6等級から構成される役割等級が設けられている。例えば都市圏の支社長は役割等級の6というような形で、ポストと等級が対応するようになっている。組織図の各ポストには、該当する役割等級が記されている。発言内容は、同じ役割等級に格付けされる支社の支店長や営業部長であったとしても、やはり支社間において実際の業務の重みには違いがあることを示唆していると言えよう。そして、このことから、役割等級では捉えきれない実際の業務の重みの違いが、人材の交流を活発化させる上でのネックとなっていたことが窺われる。

図 4 - 3 - 1 人材交流活性化のためのフォーマット

・主要人事						
本部・事業部・支社	2017年度 ポジション	役割等級	継続・新任	内部異動・ 外部補充	氏名	備考
●●支社	●●支店長	R●等級	継続	—	△△△△	
●●支社	■支店長	R●等級	新任	内部異動	□□□□	
●●支社	▲支店長	R●等級	新任	外部補充	未記入	
～ 略 ～						
・キャリア発展のための他部門・他地域経験のための異動(現職主要一次組織長)						
本部・事業部・支社	氏名	2016年度 ポジション	2015評価	2014評価	2017年度 ポジション(案)	備考
●●支社	○○○	××支店長	B・B	B・B		
～ 略 ～						

出所) D 社提供資料より執筆者作成

図 4 - 3 - 1 は、そのフォーマットであるが、営業部門における主要な人事異動につき、継続または新任なのかが記される。これは、継続・新任に関わらず、営業部門における本部、事業部、支社付の部門長、支店長、営業所長など全ポジションを報告することになっている。新任の場合、支社内で補充するのか、異なる支社から補充するのかが記される。自支社以外からの補充の場合、希望する人材像があれば記入することになっている。

それに加えて、「今後キャリアを発展させるために他部門・他地域経験のための異動」を希望する人材についても記入してもらうようにした。現職の主要一次組織長を対象に、支社や本社で人材がリストアップされ、それを営業本部で一元管理し、異動に繋げて行こうとしている。過去 2 年間の評価と希望する移動先のポジションが記されている。これは、交流人事という扱いなので、交流会議の際と同様、等価交換が原則となっている。この「キャリアを発展させるための異動」リストに載った人材は、基本的には実際に異動が実現するまで、このリストに載り続けるという。

なお、この人選についても支社内の判断に任されている。基本的には、交流会議の際の人選の時と同じような規準で選ばれることになるという。ただ、想定としては、2 年連続で標準評価の B 以上を取った者が挙がって来るべきだと考えられているという¹⁶。明らかに評価の低い者が挙がってきた場合、当該支社は人材を抱え込もうとしている支社だと見なされる。この点の対応については後で触れる。

ところで、会議で直に顔を合わせて実施する場合と比べると、書面のフォームに書き込む方式では、空きポストの補充に求める人材や、出す人材の代わりに補充される人材のスペッ

¹⁶ D 社の人事考課は 5 段階 (S、A、B、C、D) で設定されている。D 社では、評価の分布調整が実施されており、その方法は、各評価標語に 1 から 5 の点数をつけ、資格等級ごとに平均 3 点となるよう調整を実施するというものである。そのため、例えば、誰かに最高評価 (5 点) をつけると、必ず同一資格等級にいる他の誰かに、5 番目の評価 (1 点) をつけなければならなくなる。この結果、二期連続で S 評価や A 評価を取るというのは、簡単なことではないという。また、昨今の経営環境の下では、設定された目標をかなり超えるような S 評価や A 評価を取ることは非常に困難になっているという。

クについての細かなオーダーは難しくなる。結果として、本当に求めるスペックの人材が来ない可能性が高まってしまう。しかし、逆に細かなオーダーとなると、当事者間の調整が困難になり、マッチングが達成されなくなるリスクが高まる。詳細なオーダーに基づいて、スペックを正確に比較し、異動による育成機能の質の向上や交換を実施した支社間の納得性を高めるのか、それとも、異動の実現を優先させるのか。この点の判断は非常に難しいところではあるが、D社では、まず、異動の活性化を目指し、このような対応となった。この点は、幹部人材となるべく必要な経験を積ませるための異動の実現を目指す上で重要な点だと思われる。この点については、下記のインフォーマントとのやり取りが参考になる。紙幅をとるが、引用しておきたい。

質問者「この人を出すんだったら、代わりにこれぐらいのスペックの人をくださいねという要望も出したりはするんですか、支社としては。動かす条件じゃないんですけど」。

回答者「それはあるとは思いますが、去年は会議体だったので、『これこれこういうことができ、こういうことができる人って誰』というのをやっていたのですが、書面だけでやると、そこまでオーダーが細かく反映されるかという、少し難しいかなという気はしますね。良いか悪いかはさておきなのですが」。

質問者「それも難しいところですよ」。

回答者「そうですね」。

質問者「異動の円滑化を優先するか、よりスペックをきちっと決めて合う人を移すかという」。

回答者「どちらかといえば前者に重きが置かれているような気もしないんですけど」。

質問者「なるほど。よく人をもって事業を動かすみたい、そういう異動が理想だというんですけど。だから、それを追求し過ぎると、こういう会議体みたいに、結局長い時間話し合ったけど・・・」

回答者「結論出ないみたいな話に」。

質問者「なかなかそこは難しい」。

回答者「そうですね」。

こうした難問を抱えながら、異動の活性化が目指されている。さて、このように、現状では、ポストを軸に幹部候補の異動を通じた育成が目指されている。支社内において、異動させたい人材のプールが形成され、ある支社で希望に合致するようなポストがあり、同じレベル感の人材が補充できるのであれば、異動となる。こうして、プールから1人が抜けると、新たな候補者が新しく加わる。また、希望の異動先ポストが記されており、その意味では、サクセッションプランではないが、1つのポストに対する後継候補群が形成されている。ポストを軸とした管理と言えよう。異なるのは、当該ポストに空席が生じなくても、等価交換が実現できれば異動が実現されるということである。そして、このプールは支社内で作成されるので、あるAという支社の異動候補者に上がっていた将来の幹部候補が、次のBにおい

でも同様に異動候補者として挙がってくるかは、分からない。もしかすると、数年後にまた異動の候補者として挙がってくるかもしれない。そうなると、優秀者の中でも優秀な者としてのシグナルと言えるかもしれない。この点にかかわり、当該人材のキャリアを会社として追いかけるのかについては、現状明確な方向性は定まっていないという。

4. 人材の抱え込みへの対応

以上、会議体の開催から、現在の取り組みについて簡単に触れてきた。いずれの取り組みにも共通することとして支社内での人材の抱え込みのリスクが挙げられる。この点についてD社ではどのように対応しているのでしょうか。事実、交流会議において挙がってきた人材について、支社の中には本当に優秀層を挙げているのか、やや疑問に感じるような人選もあったという。この点について、支社内で人事として何か対応しているのか。結論から言うと人選の再考を促すようなことは、基本的には実施していないという。そうした人選を実施している支社については除外し、優秀層を挙げてきている支社間でまず人材の交流を活性化させていこうという方針の下、現在は取り組まれている。もちろん全ての支社が正直に優秀層を出すことが望ましい姿ではあるが、現実問題としてそれは難しい。

全ての支社の足並みをそろえることに拘るよりも、まず、取り組んでくれる支社を対象にして、そうした支社間の人材交流を活性化することで、プレイングマネジャーではなく、マネジメント業務を担うことができるようなポテンシャルを持った人材をより多く育てることが目指されている。したがって、本当にその挙がってきた人材が支社のエースなのかも問わないという。ナンバー2や3の者が挙がってくるのであれば、その社員達を育てていった方が、結果として効率的に人材を育成できるという考えの下、取り組みが進められている。

質問者「セカンドベストとかが出てきている可能性があるということですか？」

回答者「そうです」。

質問者「でも、現時点でのベスト、ファースト、セカンドなんて、将来どうなるかわからないところもありますから、あんまりそこを細かくやるよりも、出てきた人間を効率的に育てていったほうがいいという」。

回答者「いいと思います」。

質問者「そういう判断ですよ」。

回答者「ええ。でも、出される側も、やはり子供もいい年齢になってきていたり、奥さんも仕事していたりすると、なかなか本人が行きたがらないというケースもあったりするみたいですけどね」。

その上で、異動が活性化すれば、当然人材を出し渋る支社の人材滞留率は、他の支社と比べると高まることになる。そうすれば、抱え込みがデータとして現れるので、そうした状況も改善されることが期待される。最初からベストを追求するのではなく、漸進的に物事が進

められていると言えよう。現実的な対応だと思われる。

おわりに

以上、D社における将来の幹部候補生の育成に関わる取り組みについて確認してきた。最後に本章の内容をまとめ、そこから得られる含意を記すと共に、D社が直面した困難から経営幹部人材の育成の難しさについて考えたい。なお、これは、ホワイトカラーの人材育成の困難にも繋がる部分であり、異動というものの効果を考える上でも重要な点だと思われる。

1. 本章の内容

①まず国内

本章では製造D社を素材に、幹部人材の安定的な内部調達に関わる取り組みを確認してきた。まず、本章で取り扱った対象からも明らかなように、全世界に散らばる拠点全てを対象にした取り組みを進めるというよりは、まず、国内を対象に取り組みが進められている。国内で採用した人材の育成が主たる対象となっている。また、その異動も、まずは国内での広域異動の実現というところに主眼が置かれている。もちろん、本章では取り上げなかったが、海外への異動促進も徐々にではあるが進められようとしている。しかし、まずは国内というのがD社の特徴である。

②人材候補群の形成方法

将来の経営幹部候補（本体における部長クラス以上のポジションを担うことが期待される人材）については、まず、社員区分制度で大きくその候補生の範囲を定めている。とはいえ、経年的に社員区分の変遷を振り返ると、その対象の範囲が絞られてきてはいる。その上で、その区分の中から一定の資格等級以上に昇格した者が、候補群を形成している。現在、X2等級とX3等級の総数が250人程度なので、概ねこの数に近い人数が候補群を形成している。

そうした層に対する育成として、広域の異動を伴う人材交流の活性化が目指されている。「プレイングマネジャー」ではなく、「マネジメント能力のあるマネジャー」を育てる上で必要な取り組みだと考えられている。その際に育てたい能力としては、異なる地域の商習慣や地域毎に特徴のある商材に対する広い知識や、新たな環境下で、収集した情報から最適解を見つけ出す情報処理能力などが挙げられていた。支社のトップや本社の本部長以上には求められる能力なのだという。

ところで、2016年より開始された人材交流活発化のためのフォーマットは、新たな人材候補群を形成することに繋がる可能性を持つものではある。一度異動が実現するとリストから外れることになるが、数年後別の形でリストに載ってきた場合、優秀層としてのシグナルの一つとなる可能性はある。また、異動希望先ポストが示されるので、あるポストに対する後任候補リストのような形ともなる。このフォーマットは本社の営業本部で一元管理されるの

で、営業部門として1つのポスト毎に、ポテンシャル人材の後継候補が把握できるようになるといえる。いかなる活用のされ方をされるのかについては、現状では分からないが、いずれにせよ、ポストを軸とした管理の萌芽が見え始めていると言えよう。

③異動の活性化に向けた取り組みと直面した課題

本章で興味深いことは、人材の異動を目的とする会議体において、ポテンシャル人材の異動が実際に行われていたことである。等価交換を原則に、会議の場において、支社長同士の侃々諤々の議論を通じて、人材交流の活性化が目指されていた。異動を検討する会議を実施するだけではなく、実際に異動が実施されていたことは注目に値する。また、「これこれこういう人材」という具合で、人材の細かなオーダーを突き合わせた上で、人材交流の活性化が目指されていた。

しかし、その会議体は、一旦開催が取りやめられている。会議体を通じた取り組みは、詳細なオーダーに基づいて、スペックを正確に比較し異動による育成機能の質の向上や交換を実施した支社間の納得性を高めることができる。一方で、議論にかかる時間など、その労力は高まることになる。取り組みによってもたらされる効果とその実施の中にある折衝や取引によって発生するコストを天秤にかけた時、後者が上回ってしまったのが、D社だったと言える。こうした期待される効果と発生するコストの両立が、幹部人材に必要な能力の育成を目的としたローテーションの活性化にとっての大きな課題の一つとなっている。

2. 異動と人材育成効果

さて、上記のよう課題を抱えながら、幹部人材として活躍できるような人材の育成が目指されているわけであるが、なぜ、D社は本章で紹介したような課題に直面したのか。本章の最後に、この点について考えてみたい。

人材交流の活性化の難しさであるが、上で指定したように、会議体などのある取り組みの実施によって期待される効果と発生するコストを天秤にかけた時、その実施の継続に疑問が生じたというのが、D社の直面した状況であったと思われる。この課題であるが、コストについては、会議体の場で人事が上手く調整役を司る等の組織内パワーバランスの調整によってある程度解決できる類のものであるかもしれない。しかし、本章において重視したいのは、異動によってもたらされる育成効果そのものが、実は不明瞭であるという点である。

「そうですね。異動が人を育てるといふ、それは確かにあるのですが、何ですかね、そこまで効果がほんとうにあるのかどうかというのが、正直悩ましいというか、わからないというか」。

良くブルーカラーとホワイトカラーは異なるということは言われるが、特に何が異なるのか。言うなれば、ブルーカラーにおける多能工化やローテーションの実施、そして、そのた

めのOJTの実施によってもたらされる効果と、ホワイトカラーは何が異なるのか。上記の悩みは、この点に対する問いでもある。この点に関して、企業の事業計画達成と技能育成が明確な形でリンクしていないことが挙げられる。ブルーカラーであれば、ローテーションを伴う技能育成は、生産変動を前提とした上での稼働率の維持や、投入工数の削減を伴う生産性の向上に繋がっていく。つまり、企業が掲げる事業計画上の目標達成と生産性の向上の結びつきを前提として、ローテーションによる技能の向上が目指されている。このように、技能、生産性、計画達成が、明確に関連しあっているのがブルーカラーの世界だと言える。しかし、ホワイトカラーの場合、その関係は不明瞭になる。単年度の事業計画や中期事業計画の達成にとって、異動を伴う技能の向上が本当に必要かどうかと問われると、そこは曖昧になる。

回答者「ホワイトカラーの人材育成ってどうするべきなのかというのは私も考えるんですが、なかなかいい答えが出てこないというか」

質問者「ブルーカラーみたいに、そこ（生産性・・・執筆者）を追求することで、会社の儲けになるのかと考えたときに、そこじゃないよねという。そこはやっぱり、結局、実務の判断なのかなという」

回答者「そうですね。生産性とかという話じゃないんですよ、おそらく。ブルーカラーは、かける労力を少なくして、物をたくさんつくれば、当然・・・」

質問者「当然上がっていくので、物的生産性の話なので」

回答者「そうなんです。ホワイトカラーはね、端的に営業時間を増やせば営業成績が上がるかといえば、そういうわけでもないです。ホワイトカラーの育成というのは難しいなと思いながら、私も適切な解答は持ってないのですが・・・」

このように、ホワイトカラーの場合、物的生産性の向上が、企業が年次や月次で追いかけている業績管理上のKPIの達成に結びつかない、つまり、生産性と企業の事業計画の達成の関連性が曖昧なものとなる。そして、この点は、異動によるスキル育成の効果の不明瞭さに繋がり、結果として、ホワイトカラーの人材育成にとって一つのネックとなっていると考えられる。経営幹部人材の育成を目的とした人材交流の実施が、総論としては合意される一方で、その実現となると困難に直面するのは、まさにこの点による部分が大きいと思われる。ここに、効果を優先させるのか、コストを優先させるのかという判断の困難の一つの要因があると考えられる。

しかしながら、だからこそ、できるだけ広めの人材候補群を形成し、その人材達に経験を積んでもらい、その中から誤解を恐れずに言えば「突然変異」的に出てくる人材の出現を期待する方法を取ることが、現実的に選択できる最善の方法と言えるのかもしれない。いずれにせよ、試行錯誤を繰り返しながら、より良い仕組みの構築に向けた挑戦が続けられている。

第5章 製造E社における経営幹部人材の育成と選抜

はじめに

本章では、製造E社が2013年から開始した「後継者プラン」を主に検討し、同社の経営幹部人材の育成と選抜について明らかにする¹。

第1節 企業概要

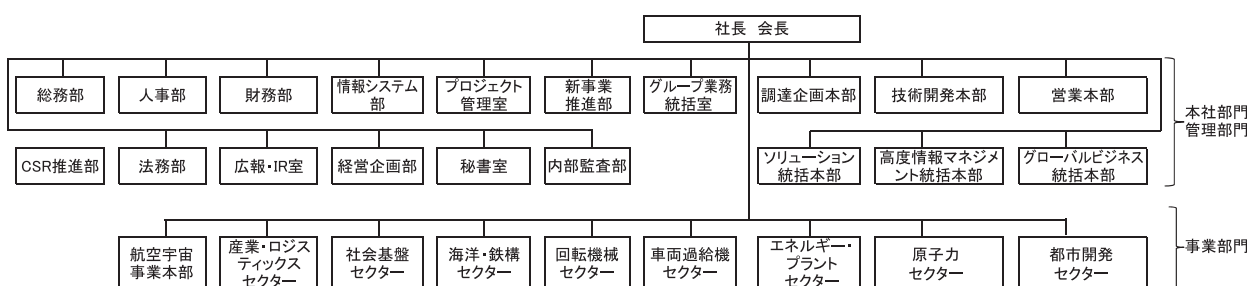
1. 事業・組織概要

同社は、大きく航空・宇宙・防衛事業領域（売上高比率－33%、以下省略）、産業システム・汎用機械事業領域（26%）、資源・エネルギー・環境事業領域（29%）、社会基盤・海洋事業領域（11%）の4つの事業領域から構成されている。

売上高は7,348億円（連結売上高15,393億円（2016年3月期））、従業員数は単体で8000名程度、連結になると3万名弱となる。売上ベースの連単倍率は2倍程度にまでなっている。

同社の組織は図5-1-1の通りである。社長・会長を除く上二段が本社部門あるいは全社的な管理部門である。それは3つの統括本部長（ソリューション、高度情報マネジメント、グローバルビジネス）、3つの本社本部長（調達企画、技術開発、営業）、13の本社部門長からなる。下段は9つの事業部門であり、同社では本部・セクターと呼ばれる。以上の合計28の組織の長については、本社の「コーポレート人事委員会」が後継者を把握・検討する。本章でこれらの組織について総称する際には「部門」と記す。

図5-1-1 同社組織図



出所）同社 HP より作成（2015年12月アクセス）。

2. グループ経営

連結子会社数は、2008年に88社、2011年に95社、2016年に151社と、近年、増加

¹ 本章の記載は、特に断りのない場合は同社人事部へのインタビュー調査に依拠している（2014年11月18日、2015年8月7日、2016年11月25日）。多忙の中、インタビューに応じてくださった人事部の方々にはこの場を借りて感謝を申し上げる。なおインタビューには西村孝史（首都大学東京）、西村純（労働政策研究・研修機構）、青木宏之（香川大学）が参加した。

傾向にある²。特に海外で増える傾向があるという。従業員数でもやはり、表5-1-1の合計覧にあるように、増加傾向にある。事業種別にみると、特に産業システム・汎用機械事業領域において連結子会社の人数が増加していることがわかる。ただし、事業における関係会社の重要性は、従業員数のみでは判断できない面もある。たとえば、航空・宇宙・防衛事業領域、あるいは原子力事業（資源・エネルギー・環境事業領域）は連結子会社の従業員数は多いが、主要部分は本体に置いている。他方、産業システム・汎用機械事業領域は関係会社が重要な機能を担っており、そのために人材交流も進んでいるという。

表5-1-1 連結子会社の事業種別従業員数

2008.3		2011.6		2016.3	
エネルギー・プラント	5830	資源・エネルギー	6082	資源・エネルギー・環境	7654
船舶・海洋	2518	船舶・海洋	2850	社会基盤・海洋	2515
物流・鉄構	3538	物流・社会基盤	3914		
機械	3391	回転・産業機械	4319	産業システム・汎用機械	9830
航空・宇宙	5163	航空・宇宙	5655	航空・宇宙・防衛	6237
不動産	44				
その他	2853	その他	2491	その他	2336
全社(共通)	385	全社(共通)	724	全社(共通)	922
合計	23722		26035		29494

出所) 同社有価証券報告書各年。

関係会社との間での異動は、従来は、比較的中高年になって、本体から関係会社へ移るものが多かった。しかし近年は、人材育成のために若手が関係会社に行くケースが増えている。また逆に、関係会社から本体へ出向するケースも増えており、それにはおおよそ2つのタイプがある。一つは、人数的には少ないが、後継候補人材の能力を育成したり確かめたりするために行われるものである。対象となるのは、従来は役員の手前の層であったが、近年は、より長期的に人材を見るために、若手管理職まで広がっている。もう一つは、20代から30代前半の若手の育成のための出向である。こちらの場合は、関係会社からの申し出によって行われることもある。

3. 人事部の組織

人事機能を担う組織は本社、本部・セクターのそれぞれにあり、本社組織は人事部人事グループ、人材開発グループ、採用グループ、労働・安全グループ、本社人事グループの5つのグループに分かれている。本部・セクターには、3、4名の人事担当者が配置されている。本社人事が全社的な人事戦略立案や制度設計を行うのに対して、本部・

² 同社有価証券報告書各年。

セクターの人事は事業戦略に即した人材の調達・育成、あるいは配置・評価（昇進）などを扱う。

人事担当者は、通常、本社と本部・セクターの人事部門を異動しながらキャリアを形成していく。一定のキャリアを積んだ管理職層も事業本部・セクターに配属され、ビジネスパートナーとして、事業部門の経営陣と人材戦略についての検討を行う。

第2節 雇用管理の諸制度

1. 採用管理

E社の人材調達の基本は内部調達であり、新卒採用が大部分を占めている。しかし表5-2-1にあるように、一定の割合で中途採用を行っている。この表には事務・技術の区別がないが、中途採用は技術系に多い傾向があるという。部門内に適切な人材がいなければ、まずは本社人事部を通じて他部門から探し、それでも適任者が見つからなければ外部調達となる。

表 5 - 2 - 1 2012-2014 年の新卒・中途採用数

	新卒			中途
	技術系	事務系	合計	
2012年度	158	51	209	34
2013年度	159	52	211	29
2014年度	171	55	226	44

出所) E社提供資料より執筆者作成

労務構成においては、それほど大きなアンバランスではないが、30代と50代が薄くなっている。前者は、1990年代後半から2000年代半ばの不況期に採用を絞り込んでいたことの影響である。新卒採用を中心としているために、こうした年齢構成上の偏りは、一定程度、継続することとなる。

2. 異動・昇進

同社では毎年4月に定期異動を行う。それに向けて主要ポジションの後継者プランを11月までに作成し、2月末の経営会議で決定・承認している。

部門における昇進を伴わない異動に関しては、実質的には、部門で決めている。管理職レベルは部門長が、一般レベルは部長クラスが決定している。昇進を伴わない部門を超えた異動は、部門長の間話し合いによって決められていることが多い。それぞれの部門には技術・市場の独自性があるので、異動には考慮が必要であるが、管理職クラスになると部門を超えた異動が起こりうる。とくに、経営幹部育成のためには多様な事業を経験させる必要があると考えられている。

昇進に関しては、部門長未満のポストは、部門長と人事担当役員によって決めている。全社レベルのコーポレート人事委員会の所管するポスト（後述）に関しては、社長と人事担当役員が主に決めている。参考材料となるタレント情報の詳細に関して、関係会社の人材分は整備できていない。現在は、会社を超えた異動が増えたために、その必要性を認識しているという。

なお、以上の異動・選抜の際には、各部門で作成した後継者プランが参考にされているのであるが、それはあくまで参考資料であり、その通りに行われるとは限らない。後継者プランの役割については事項で詳しく述べる。

3. 社内教育制度

一般に、事業所レベルで行われる OJT や短期間の Off-JT まで含めれば、人材育成に関わる施策は非常に多様であり変化も激しいので、ここでは、本社人事部の基本的活動について確認しておこう。

まず、人材育成に関わるのは、上述の人材開発グループである。人材開発グループは、グループ人材育成担当、グローバル・ダイバーシティ担当、グループ研修センター担当にわかれる（2016年11月時点）が、人材育成制度の設計や運用に主に关わるのは、グループ人材育成担当である。

調査時点における同担当の所管事項は表5-2-2の通りである。表5-2-2にある通り、同社にはいくつかの特別研修がある。なかでも、経営幹部人材の育成と選抜に関わって、本章が注目するのは選抜研修である。同社の選抜研修は、理事、部長、課長、課長代理の4階層に設けられており、その名の通り、経営幹部人材として期待されている従業員が参加する（後継者プランとの関連性については後述）。研修の内容は階層によって若干異なる。理事の場合には、優良企業研究のフィールドスタディーを行う。部長の場合は、各種の座学の後に、自部門の戦略提言をする。課長以下はそれをグループ単位で行う。

その他の所管事項について簡単に見ておく。「1. 基幹職および事務系一般従業員に関する人材開発・教育訓練の方針及び制度の企画」、「3. 階層別教育（基幹職・E職・大卒新入社員等）の立案・実施・調整・援助」、「4. 社内向け各種ビジネスコース（語学教育・実務講座等）の立案・実施・調整・援助」などは多くの企業に見られることである。「5. 各部門・事業所が行う階層別・職能別教育の推進・援助」にあるように、同社ほどの規模になると、事業部門が主体的に階層教育や職能別教育を行うことがあることがわかる。「6. 人材開発・教育訓練に関するグループ共通施策の立案・実施（含む関係会社支援）」にあるように、グループ会社で共通の施策を立案することも想定されている。

表 5 - 2 - 2 社内教育制度

人材開発グループ・グループ人材育成担当の所管事項
1. 基幹職および事務系一般従業員に関する人材開発・教育訓練の方針及び制度の企画。 2. 特別研修(選抜研修・外部機関派遣・国内外留学等)の立案・実施・調整・援助。 3. 階層別教育(基幹職・E職・大卒新入社員等)の立案・実施・調整・援助。 4. 社内向け各種ビジネスコース(語学教育・実務講座等)の立案・実施・調整・援助。 5. 各部門・事業所が行う階層別・職能別教育の推進・援助。 6. 人材開発・教育訓練に関するグループ共通施策の立案・実施(含む関係会社支援)。

出所) E社提供資料より執筆者作成

4. 社員等級制度

同社の「職能等級制度(図5-2-1)」は、一般職で10～11段階、管理職では課長クラス、部長クラス、上級部長クラスの3段階に分かれている。また、主査、主幹といった専門性を発揮することが期待されている職位も管理職に位置づけられている。

各等級の最低滞留年数に関するルールはあるが、後述の後継候補者リストにあげられる人物は、比較的早いペースで職能等級を昇っている。

中途採用者は、職場での能力発揮を見る必要から、その卒業年次における標準的な等級に格付け、職場における業務遂行能力等を確認後に、再格付けをしている。また、新規事業や最先端技術にかかわる人材が社内では見つからずに外部調達することがあるが、職能等級制度ではそうしたハイスpek人材に見合った賃金が出せず、あえて嘱託という形で有期雇用することもある。過去には、複数回そうした採用経験があり、50歳前後の部長級人材が多かったという。

図 5 - 2 - 1 職能等級制度

基幹職	ランクⅠ	事業部長、工場長、部長、主幹
	ランクⅡ	部長、主幹
	ランクⅢ	課長、主査

事務・技術系列
1(課長代理)
2
3
4
5
6
7
8
9
10

技能系列
1(職長)
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11

特務系列
1(例:警備長)
2
3
4
5
6
7
8
9
10

出所) E 社提供資料より執筆者作成。

第 3 節 後継者プラン：2013 年制度改訂を中心に

1. 背景

同社では、2013 年度から後継者プランの内容を大幅に改定している。後述するように、①後継者プランを策定するコアポストの増加、②対象となる候補者の世代的拡大（将来世代の追加）、③ポストと候補者についての管理項目の詳細化などが進められた。

こうした制度改定の背景には、第一に、第 1 節で整理したように、グループ経営が進展したことがある。連単倍率は売上高ベース（2016 年度）で 2 倍以上になっており、本部・セクターによってばらつきはあるが、総じて関係会社の果たす役割が大きくなった。さらに、海外拠点も増加したために、より体系的に取り組まなければ後継者管理が難しくなってきたのである。

第二に、従来の後継者プランについては、名前を連ねているだけで育成と連動していなかったという反省があった。そこで、後継候補者の把握・検討を人材育成に直結させることで、人材育成上の効果をねらったのである。

2. コアポスト

(1) 範囲

コアポストとは「グループ経営の観点から非常に重要であり、後継者プランの作成対象とすべきポスト」である。

同社のコアポストは図 5-3-1 の通りであり、2013 年度以降は、順次、枠で囲んだポストが加わった。2012 年以前は、36 の部門長のみをコアポストとして管理していたが、

2013年度からは、本体では本社本部や事業部門の主要部長クラスまで(110職程度追加)、関係会社では連結会社の社長および重要会社の役員まで(250職程度追加)、すそ野を広げた。この数字からもわかるように、関係会社への拡大が顕著であった。

なお、2016年度には再び大きな制度改定があり、コアポストが絞られている(後述)。こうした大きな制度改定以外には、中期経営計画に即した組織再編の機会にコアポストの見直しが行われ、変更されることがある。

以上のコアポストの増加と連動して、ポストと候補者を把握・検討する組織が、部門にも置かれるようになった(表側の本部・セクター等の人事委員会以下)。人事委員会の構成員は次の通りである。コーポレート人事委員会には、社長を含む全代表取締役、経営企画担当役員、人事担当役員、経営企画部長、人事部長などが参加する。本部・セクター等の人事委員会には、当該部門における、部門長、副部門長、管理部長、人事担当者、そして当該部門が所管する重要関係会社社長などが参加する。

図 5 - 3 - 1 コアポストの分類

把握・検討する組織	本体				関係会社	
	本部・セクター	統括本部	本社本部	本社部局	国内	海外
コーポレート人事委員会	本部長・セクター長	統括本部長	本社本部長	部長	重要会社社長	地域統括長
本部・セクター等の人事委員会	事業部長・センター長	地域統括	支社長		重要会社役員	
	工場長	主要部長	事業部長・センター長		連結会社社長	連結会社社長
	主要部長		主要部長			
財務部・人事部の人事委員会					重要会社財務・人事担当役員	地域統括会社財務・人事担当役員
主管部門と関係会社の人事委員会					上記以外の関係会社役員	

110職程度

250職強

2013年度以降順次実施

出所) E社資料より執筆者作成。

(2) コアポストプロフィール

コアポストプロフィールには、ポストに就くために求められる要件が記載される。従来は、当該知識、スキル、経験などをまとめて記載していたが、2013年度以降の様式では、①基本的特性(図5-3-2)、②当該ポストに特に求められる資質・能力(自由記述式)、③必須・有益な知識、スキル、語学レベル等(図5-3-3)、④望ましい経験(図5-3-4)の4つに分けて情報を整理することになった。①は経営理念や行動規範にかかわるものである。②は「グローバルな視点で市場をとらえられる」、「事業の選択と集中が

できる」等、何々ができるという形式で自由記述される。③、④はかなり具体的な要件を表しており、候補者の育成計画にも直接的に作用する。

図 5 - 3 - 2 基本的特性（3つを選択）

(1) 基本的特性(右の列から3つ選択)

求める人材像	基本的特性
誠実と信頼	三現主義を徹底する
	高い倫理観を示す
お客様と社会のために	Realize Your Dreams' を実践する
	E社の一員としての誇りを持つ
創造と革新	新たな価値を創造する
	常にNo.1を目指す
チームワーク	全体最適を追求する
	「つなぐ」
世界レベルのプロフェッショナル	プロとして成果を出す
	自己研鑽し続ける

出所) E社資料を基に執筆者作成。

図 5 - 3 - 3 必須・有益な知識、スキル、語学レベル等

	必須	有益
①知識	財務会計に関する知識	〇〇法に関する知識
②スキル	文化的背景が異なる部下への指導力	海外でのプレゼンスキル
③語学レベル	〇〇語日常会話程度	TOEIC〇〇点以上

出所) E社資料を基に執筆者作成。

図 5 - 3 - 4 望ましい経験

経験	想定部門等	立場	時期
海外駐在	ASEAN	取締役	ポスト就任までに
経営戦略の立案	経営企画部	—	課長時代までに
関係会社の経営	〇〇社	取締役	40代前半
省略	省略	省略	省略

出所) E社資料を基に執筆者作成。

3. 後継者育成

(1) 年間スケジュール

後継者プランに関わる主要イベントの年間スケジュールは図 5 - 3 - 5 の通りである。従来から、人事委員会は、5月の会議において、当該年度初めの異動が後継者プランの通りに行われたのかどうかを確認していた。それに加えて、2013年度からは、検討会議の年間スケジュールがより体系的に組まれるようになった。同じ5月の会議では、後継者の育成計画の実行状況（とくに選抜研修の受講）の確認とコアポストの見直しが合わせて行われるようになり、8月には当該年度の人事を振り返り、また、後継者プランの

策定に向けた方針を決定する。それは、たとえば、女性活躍推進、海外におけるローカル人材の登用などといった人選の基本方針である。9月頃には、「人事懇談会」において、部門長は人事担当役員及び人事部長と、当該年度の異動の振り返りや次の後継者プラン策定も視野に入れながら、部門の人材状況について幅広く情報共有する。11月には各部門は後継候補者のリストと育成計画を提出する。その翌12月の人事懇談会では、各部門長に対して、人事担当役員、人事部長から11月に開催された人事委員会における議論の内容が報告される。たとえば、候補者の順序が入れ替わっているなど、何らかの注目すべき変更がある場合にはその理由が説明される。

図 5 - 3 - 5 後継者プラン年間スケジュール

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
人事委員会		△ 育成計画の実行状況 コアポスト見直し			△ 振り返り 方針確認			△ 後継者プラン 後継候補者の育成計画				
主要人事イベント	○ 定期異動					◇ 人事懇談会			◇ 人事懇談会		◆ 経営会議	

出所) E 社提供資料より作成。

(2) 育成計画の整備

後継候補者を記載する様式は図 5 - 3 - 6 の通りである。これはセクター長ポストについての例示で、2014 年度内に作成されたものである。実際には同じ様式で次世代（今日～3 年後）、次々世代（4～6 年後）、将来世代（7～10 年後）ものが列挙されるが、次々世代のみを記す。様式には、3 世代それぞれについて優先順位を付けて 3 人の候補者をあげる。さらに、3 候補者それぞれに関して、①ポストにつく想定時期、②そのために追加すべき「資質」、「知識」、「経験」等、③育成計画を記入する。言い換えれば、①はタイムリミット、②は達成目標、③は方策である。

2013 年度からの変更は、第一に、将来世代（7 年後～10 年後）の候補者を加えたことである。一見すると、10 年後の候補者というのはいずれも先のことのように思えるが、一つの配置を約 3 年と考えれば、3 か所程度しか経験させることができないということでもある。計画的な人材育成のためには長い時間が必要なのであるが、それについての意識はしばしば薄くなりがちである。そこで、将来世代をリストアップするということは若手育成に対する管理職の意識喚起にもつながる。「紙に書かせてみると、実はあまり候補者がいないというのに気がつく」させることになると人事担当者はいう。

なお、このように 3 世代にわたって候補者をあげれば、同一人物が異なるポストの異なる世代の候補となることもある。たとえば、役員級ポストの将来世代（7 年後～10 年後）と部門ポストの次世代（今日から 3 年後）の候補者が重複することが起こりうる。これは制度上の問題ではなく、それは当該人物が複数の階層から評価されているということを表しているに過ぎない。

第二の変更は、③育成計画の部分が追加されたことである。これは上述の通り、目標を達成するための具体的方策に位置しており、人材育成のPDCAを展開するために必要不可欠の部分であるといえよう。

図 5 - 3 - 6 後継候補者リスト

ポスト名称	年度	氏名	在任期間
〇〇セクター長	2014	〇〇	2年
<後継候補者(次々世代)>			
	第1候補	第2候補	第3候補
現役職	〇〇事業部長	××センター長	〇〇事業部管理部長
氏名	〇〇	〇〇	〇〇
年齢	52	51	52
①ポストに就く想定時期	2018年4月	2019年4月	2020年4月
②ポストに就くために追加すべき「資質」、「知識」、「経験」等	関係会社経験	財務知識	
③育成計画	異動／担当業務の追加・変更	〇〇社 社長	
	研修	経営幹部研修	部長特別研修
	時期(いつまでに)	2015年4月／2016年度	2015年度

出所) E 社資料を基に執筆者作成。

4. 後継者選抜

(1) 後継者プランと選抜

後継候補者リストは原則的には現任者が作成するが、その上位者が行うこともある。関係会社ポストにおける後継候補者リストの作成には、本体の主管本部・セクターが何らかの形で関与することが多い。そのかわり方は多様であり、本部・セクターが作成するような強い関与もあれば、関係会社の社長と相談しながら決める場合などもある。

後継候補者リストは、基本的には、それぞれの人事委員会が独自に作成するものであり、他部門との情報共有やすり合わせは行わない。たとえば、別部門の従業員を「片想いで指名してもよい」ことになっているが、指名が重複した際の調整は行わない³。また、本社人事部やトップマネジメントも基本的には介入しない。その意味で、後継候補者リストとは部門の意思を表したものであり、厳密な意味での実行計画ではない。ただし実際には、優秀層についての情報は自然と共有されており、本社人事部から見て「違和感のある」ものは少ないという。

最終的な異動・昇進に関わる選抜は、部門の意見を受け止めた上で、経営層の人事権によって決められる。コーポレート人事委員会のポストであれば経営トップと人事担当役員が、本部・セクター等人事委員会のポストであれば部門長が決定する。その決定は常に後継者プラン通りとは限らない。特にコーポレート人事委員会のポストは、全社的に最適配置を考えるため、必ずしも後継者プランの通りには配属されないこともある。

³ ただし、同じ部門内であれば、重複指名は人事委員会の中で調整し、その場合は在籍している職場の意向が優先される傾向があるという。

（２）選抜研修の人選

同社におけるコアポストは最下層では部長クラスまでが含まれ、その候補者には課長代理クラスまでがリストアップされる可能性がある。そのため、前節で説明した通り、選抜研修も課長代理から用意されている。

選抜研修に参加すると、経営上層部との面識も生まれ、部門を超えた異動の対象になりやすい。現在の役員も全員がどこかの段階での選抜研修を受けている。そのため、選抜研修を受講するという事は、「何らかのトラックに乗った」という印象を本人に与えることになる。

それゆえ選抜研修受講者の人選は重要である。部門が作成した後継者育成計画が基本となるが、必ずしもその通りではない。とくに、理事、部長クラスの選抜研修は、経営幹部選抜に直接的な影響を与えるので、人事部人材開発グループとの調整を経てより慎重に検討される。その際、人材開発グループは、人材活用の効率性の観点から助言をしたり、あるいは過去に後継候補者にリストアップされた人物の受講状況や今後の受講計画に関して部門とともに検討したりする。

他方、課長、課長代理クラスにおいては、これまでは、部門の提案がそのまま通ることが多かった。ただし、部門はどちらかといえば年功的に後継候補者を立てる傾向があるので、人事部からみれば「選抜研修に来てほしい人が来ない」という問題があるという。近年は、若手抜擢を推奨してきたこともあって、しだいに選抜研修受講者も若年化しているという。

5. 2016年度制度改訂

2016年度における「後継者プラン」制度の主な変更点は、コアポストの数を減らしたことである。

数が減ったのは本部・セクター等の人事委員会が把握・検討すべきコアポストである。本体においては110程度から60程度になり、関係会社においては250強から100程度となった。本体では、本部・セクター長に直接のレポートラインを持つポストだけに絞り込みが行われ、部長クラスのコアポストが減少した。関係会社では、重要子会社を除いて、社長以外の役員はコアポストの指定から外された。このような制度改訂の理由は、「実際やりきれない」といった運用上の問題や「後継者が埋まり切らない」といった人材不足が原因であった。

ただし、本社人事部が指定するコアポストは、ミニマム水準であり、主管する本部・セクターの判断でそれを超えた取り組みを行うこともできる。その意味では、本部・セクターに、一定の裁量を与えられたことになる。その結果、とくに関係会社のコアポストの数には、本部・セクターごとの違いが生じた。関係会社に重要な機能を与えている本部・セクターは、数が多くなる傾向があるという。

おわりに

本章の主要な発見事項を以下に整理する。

第一。2013年度「後継者プラン」制度は、同社の人材情報の整備に寄与したと考えられる。同制度は、それまで部門経営陣が個人的にあるいは頭の中で行ってきたことを顕在化させたという側面があり、それによって、たとえば、海外の関係会社についての人材情報を本体人事部がとらえやすくなる、部門経営陣の異動があっても部下の人材情報に関する引継ぎがより正確になる、あるいは若手育成の意識が喚起されるなどのメリットがあった。

第二。同制度は、人材育成のPDCAを効果的に展開するための制度的基盤となった。同社人事部では、配置、育成、評価などはそれぞれ別の部署が担当するが、それらを統一的に議論する場とフォーマットができたことによって、人事部内の連携が進み、統合的な視野で人材育成計画を立てることが可能となった。そしてその計画は明記されるのであるから、部門にはより強く実行が求められることになる。従来は、現在の業務を処理するために中長期的な観点からの人材育成が後回しにされることがあったが、そうした問題は回避されるだろう。また、優秀層は後継候補者となり、就くべきポストに対応した異動計画が立てられるのであるから、部門による人材の抱え込みといった問題も抑制されるだろう。

第三。同社人事部は、経営幹部人材の選抜（異動・昇進）に関しても一定の役割を果たしており、それは特に人材育成という経路を通じてなされている。ところで、一般的に、近年における日本企業のグローバル展開や新規事業の拡大は、人材に関する全社的調整の必要性を高めており、その意味で人事部の機能発揮が期待されている。しかし、各部門の規模が大きく、かつ専門性が深い企業においては、選抜に関しても部門が発言力を持ちやすいだろう。そうした組織では、経営トップも含めたライン（指揮命令系統）内部で、選抜に関する実質的決定がなされるのではないかと考えられる。この調査の関心の一つは、そうした大企業において、人事部というスタッフ部門（助言機関）が、経営幹部人材の選抜において、どのようにしてその機能を発揮できるのだろうかというものであった。同社でもやはり、経営幹部人材の昇進は各部門長が提案して経営役員が決定していたし、部門を超えた異動については部門長間の折衝が重要であった。しかし、「後継者プラン」によって、ポスト要件や人材に関する情報などが見えやすくなり、その意思決定は客観的根拠をベースに進められる程度が強まったであろう。言い換えれば、人事部はこうした制度の設計と運用を通じて、人事にまつわる様々な非合理を抑制する機能を果たしていると考えられるのである。

第四。以上要するに、同社の「後継者プラン」は経営幹部人材の育成と選抜の合理性を高めることにおいて寄与したと考えられるが、制度運用には一定のコストがかかるということにも留意する必要がある。1つのコアポストにつき9名までも候補者を立て、

その妥当性について人事委員会で検討し、上長からのヒアリングにも対応できるように準備することは一定の時間と労力がかかる。2016年にコアポストを減らした理由の一つはこうした問題であった。その意味では、同社の「後継者プラン」は、費用対効果のバランスを模索している渦中にあるといえる。

終章 まとめと課題

はじめに

ここまで、各企業における将来の幹部候補人材の発掘や、発掘した候補生に対する育成について見てきた。終章では、その内容を今一度振り返ると共に、各事例から得られた知見をまとめたい。また、残された課題についても指摘しておきたい。

第1節 各章の要旨¹

1. 第1章「組織拡大化の下での幹部人材の安定的確保に向けた取り組み—製造 A 社の事例から」

A 社では、急速に拡大していく事業に対応するための人材供給の仕組みの構築が求められていた。具体的には、各事業や組織の「トップ」を担える人材の調達の必要性に迫られていた。管理できる人材ではなく、経営できる人材の育成、および、確保が求められていたわけである。こうした A 社が置かれていた状況は、国内においては、こうした人材ニーズに応えることができるようなポテンシャルを持った人材の発掘と育成の必要性を高めた。と同時に、事業のグローバル展開を支える人材を供給し続けるためには、国内人材だけにとどまらない企業グループ全体の人材活用の必要性も高めた。これらのテーマに関わって、本章で明らかになったことは、以下の事柄である。

- ① 国内においては、人材の早期発掘と育成が進められている。例えば、「幹部塾」などの開催を通じて、30代半ばや管理職にまだなっていない社員も含めて、将来の役員候補の発掘・育成が進められている。
- ② その後の再配置の状況を見ると、初期の幹部塾受講者は、実際に役員となっている。その他の者も、成長に必要な配置がなされている。このことから、研修参加者は、Off-JTに留まらず、その後、配置転換を通じたOJTも実施されていると言える。また、「事業全般を俯瞰的に見る立場への配置」や「異分野へのチャレンジ(海外含む)」など、大胆な異動が実施されている。
- ③ そうした育成の対象となるようなポテンシャル層の発掘は、会社のトップ、事業グループ、事業部門、人事によって、つまり、全社的に取り組まれている。その際、副社長など事業グループ単位で、A社の組織を広く見渡すことができる人間の意見も聞きながら人選が行われている。たとえ人事評価に凸凹があったとしても、魅力的で将来有望な人材を選ぶために、社内の意見を広く取り入れるようにしている。
- ④ 幹部塾の副次的な狙いとして、異なる年次や部門間の人材交流と新規事業の育成が

¹ 第1節の内容は、本報告書序章第3節と同内容である。

ある。人材交流を通じて、年上には若手の持つ意気込みを思いださせ、若手には年上の持つ仕事への責任感を直に学んでもらう機会としている。新規事業は、研修プログラムの中で出されたアイデアが、参加者が実際に役員等になった時にビジネスとして展開されることに繋がっている。

- ⑤ 海外拠点においても同様に、将来の幹部候補生の発掘、および、育成が試みられている。まず、海外拠点の中の数百ポストに配属されている現地人材の中から、数十人程度を絞り込み人材の把握に努めた。彼らは、(ア)今の役割を越えてもう一段の成長を加速したい人材、(イ)当面、現在の国・地域の中で、担当領域の拡大を期待したい人材、(ウ)若手で注目したい人材の3層で把握されている。
- ⑥ 把握に加えて、選抜研修も実施されている。そこでの特徴は、日本人人材であれば当たり前のこととして認識されている事業運営の仕組み、すなわち、予算の組み方やその理由についても教えるようにしていることである。このように、経営理念等の周知による外国人人材の同質化に向けた取り組みから、一步踏み込んださらなる同質化への取り組みが実施されている。
- ⑦ これらをまとめると、事業の範囲が内容、および、地理双方において拡大しているA社は、国内本体の人材、および、外国拠点の現地採用人材の双方の社員を有効に活用することで、その事業のさらなる発展に取り組もうとしている。国内においては、管理者ではない経営者の育成が、国外では、自社のマインドや事業運営を理解した経営者の育成が目指されている。

2. 第2章「人とポストの二軸による取り組み—製造B社の事例から」

第2章では、B社の幹部人材の安定的な調達に係わる取り組みについて取り扱った。ここでのポイントは、従来から実施していたポジション（ポスト）を軸とした取り組みに、新たに人を軸とした取り組みも開始し、ポジション（ポスト）と人の両方の軸によって将来の幹部の安定的な調達システムの構築に取り組んでいるところである。主に明らかになったことは、以下の通りである。

- ① まず、B社では、HDC²に基づき、当初はポジションを軸とした発想で制度が運用していた。すなわち、一定以上のポスト（いわゆる、課長職、マネジャー職以上）を対象にその現任者を把握し、人材の内部調達の仕組みの構築が目指された。
- ② そこでの特徴は、直近下位の職位からの適任者の登用、すなわち、課長→部長→本部長という組織階層の中で、当該ポジションに対する適任者を連綿と充てていくことが目指されていたことである。下の階層からの登用の際は、基本的には1つ下の職

² HDCとは人材の発掘、把握、育成を目的とした委員会のことである。なお、HDCとは執筆者がその特徴に基づき名付けた仮称であり、B社の正式な名称ではない。

位から選ぶことを原則としている。

- ③ ここに、数年前から、人を軸としたマネジメントの要素が入り込みつつある。「CC人材³⁾」と呼ばれる将来本部長以上のポジションになれるポテンシャルがあると考えられる人材を早期に発掘して、彼、彼女らに意図的に経験を積ませて成長のスピードを加速させようとしている。
- ④ 「CC人材」は将来的に本部長や役員クラスまで到達できそうなポテンシャルを持っている人材を、若手や中堅問わずに人を選ぶため、人を軸に人材プール群が形成される。これは、組織上の特定のポストを軸に、その現任者とサクセッサから人材プール群を構成するというそれまでの幹部人材候補生把握の仕組みとは異なる発想による取り組みだといえる。
- ⑤ このように、ポジションを軸としたHDCの中に人を軸とした発想が組み込まれている。ポジションに基づくマネジメントと人に基づくマネジメントを並行させ、2つの軸を車輪の両輪として回していこうというのが、B社の現状である。
- ⑥ これらHDC制度やCC制度によってもたらされている効果であるが、将来を期待できる人材を「見える化」することによって、B社の経営層はB社にいる「次世代幹部人材候補が誰であるか」をより正確に把握することが可能となってくる。この「見える化」によって、そうした制度がなければ特定の本部内でのみ把握されていたような人材をより早期に全社単位で把握することが可能となった。このことによって、当該人材のキャリアに対してより早い段階から全社的な視点を組み込む道が開かれる可能性が高まったと言える。事実、少しずつではあるものの人材に関する情報・意見交換が全社レベルや本部間など組織横断的に進められつつある。
- ⑦ 一つの象徴的な動きとして、海外で開始された「育成会議」の存在を指摘することができる。このように、HDCに加えて、長期的な視点での人材配置を議論し、実践していくような新たな会議体が産みだされている。これらは、「HDCやCCを通じた『見える化』による人材情報の共有→部門を越えたレベルでの長期的な視点での育成に対する関心の高まり→それらを実現するための新たな会議体の結成→実行」という進展を予感させるものでもある。こうした動きは、将来の幹部候補人材の育成の効率性を高めることが期待される。HDC制度とCC制度による人材の「見える化」を起点に生み出されつつある効果の一つとして注目すべきことだと思われる。

³⁾ 「CC人材」は、執筆者その特徴に基づき名付けた仮称であり、B社で用いられている正式な名称ではない。

3. 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」

第3章では、C社におけるサクセッションプランの運用実態を中心に取り扱っている。明らかになったことは以下の通りである。

- ① 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ーが選抜される。
- ② この合意形成を経て全社的にサクセッサー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ーの現所属部署の長が当該サクセッサーの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。
- ③ 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。
- ④ 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に考慮される要素の一つにもなっている。
- ⑤ 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。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。
- ⑥ 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。

4. 第4章「幹部候補生の異動に関する取り組み—製造D社の事例から」

第4章では、将来の幹部候補生を対象とした異動の実施に関わる事柄について、D社における取り組みを取り上げている。

- ① 全世界に散らばる拠点全てを対象にした取り組みを進めるというよりは、まず、国内を対象に取り組みが進められている。国内で採用した人材の育成が主たる対象となっている。また、その異動も、まずは国内での広域異動の実現というところに主眼が置かれている。もちろん、本章では取り上げなかったが、海外への異動促進も徐々にではあるが進められようとしている。しかし、まずは国内というのがD社の特徴である。
- ② 人材候補群の形成方法であるが、将来の経営幹部候補（本体における部長クラス以上のポジションを担うことが期待される人材）については、まず、社員区分制度で大きくその候補生の範囲を定めている。とはいえ、経年的に社員区分の変遷を振り返ると、その対象の範囲が絞られてきてはいる。その上で、その区分の中から一定の資格等級以上に昇格した者が、候補群を形成している。現在、X2等級とX3等級の総数が250人程度なので、概ねこの数に近い人数が候補群を形成している。
- ③ そうした層に対する育成として、広域の異動を伴う人材交流の活性化が目指されている。「プレイングマネジャー」ではなく、「マネジメント能力のあるマネジャー」を育てる上で必要な取り組みだと考えられている。その際に育てたい能力としては、異なる地域の商習慣や地域毎に特徴のある商材に対する広い知識や、新たな環境下で、収集した情報から最適解を見つけ出す情報処理能力などが挙げられていた。支社のトップや本社の本部長以上には求められる能力なのだという。
- ④ 人材の交流を加速化させるために、人材の異動を目的とする会議体が開催され、ポテンシャル人材の異動が実際に行われていた。等価交換を原則に、会議の場において、支社長同士の侃々諤々の議論を通じて、人材交流の活性化が目指されていた。異動を検討する会議を実施するだけでなく、実際に異動が実施されていたことは注目に値する。また、「これこれこういう人材」という具合で、人材の細かなオーダーを突き合わせた上で、人材交流の活性化が目指されていた。
- ⑤ しかし、その会議体は、一旦開催が取りやめられている。会議体を通じた取り組みは、詳細なオーダーに基づいて、スペックを正確に比較し異動による育成機能の質の向上や交換を実施した支社間の納得性を高めることができる。一方で、議論にかかる時間など、その労力は高まることになる。取り組みによってもたらされる効果とその実施の中にある折衝や取引によって発生するコストを天秤にかけた時、後者が上回ってしまったのが、D社だったと言える。こうした期待される効果と発生するコストの両立が、幹部人材に必要な能力の育成を目的としたローテーションの活

性化にとっての大きな課題の一つとなっている。

- ⑥ 現在は、人材交流活発化のために、会議ではなく交流させたい人物について、予め定められたフォーマットに記入してもらい形が採用されている。このフォーマットに人材が蓄えられることで、新たな人材候補群を形成することに繋がる可能性がある。一度異動が実現するとリストから外れることになるが、数年後別の形でリストに載ってきた場合、優秀層としてのシグナルの一つとなる可能性はある。また、異動希望先ポストが示されるので、あるポストに対する後任候補リストのような形ともなる。このフォーマットは本社の営業本部で一元管理されるので、営業部門として1つのポスト毎に、ポテンシャル人材の後継候補が把握できるようになると言えよう。いかなる活用のされ方をされるのかについては、現状では分からないが、いずれにせよ、ポストを軸とした管理の萌芽が見え始めていると言えよう。

5. 第5章「製造E社における経営幹部人材の育成と選抜」

第5章では、製造E社における幹部人材の育成と選抜の取り組みについて取り扱っている。本章の主要な事実発見は、以下の通りである。

- ① 2013年度「後継者プラン」制度は、同社の人材情報の整備に寄与したと考えられる。同制度は、それまで部門経営陣が個人的にあるいは頭の中で行ってきたことを顕在化させたという側面があり、それによって、たとえば、海外の関係会社についての人材情報を本体人事部がとらえやすくなる、部門経営陣の異動があっても部下の人材情報に関する引継ぎがより正確になる、あるいは若手育成の意識が喚起されるなどのメリットがあった。
- ② 同制度は、人材育成のPDCAを効果的に展開するための制度的基盤となった。同社人事部では、配置、育成、評価などはそれぞれ別の部署が担当するが、それらを統一的に議論する場とフォーマットができたことによって、人事部内の連携が進み、統合的な視野で人材育成計画を立てることが可能となった。そしてその計画は明記されるのであるから、部門にはより強く実行が求められることになる。従来は、目の前の業務を処理するために中長期的な観点からの人材育成が後回しにされることがあったが、そうした問題は回避されるだろう。また、優秀層は後継候補者となり、就くべきポストに対応した異動計画が立てられるのであるから、部門による人材の抱え込みといった問題も抑制されるだろう。
- ③ 同社人事部は、経営幹部人材の選抜（異動・昇進）に関しても一定の役割を果たしており、それは特に人材育成という経路を通じてなされている。ところで、一般的に、近年における日本企業のグローバル展開や新規事業の拡大は、人材に関する全社的調整の必要性を高めており、その意味で人事部の機能発揮が期待されている。

しかし、各部門の規模が大きく、かつ専門性が深い企業においては、選抜に関しても部門が発言力を持ちやすいだろう。そうした組織では、経営トップも含めたライン（指揮命令系統）内部で、選抜に関する実質的決定がなされるのではないかと考えられる。この調査の関心の一つは、そうした大企業において、人事部というスタッフ部門（助言機関）が、経営幹部人材の選抜において、どのようにしてその機能を発揮できるのだろうかというものであった。同社でもやはり、経営幹部人材の昇進は各部門長が提案して経営役員が決定していたし、部門を超えた異動については部門長間の折衝が重要であった。

- ④ しかし、「後継者プラン」によって、ポスト要件や人材に関する情報などが見えやすくなり、その意思決定は客観的根拠をベースに進められる程度が強まったであろう。言い換えれば、人事部はこうした制度の設計と運用を通じて、人事にまつわる様々な非合理を抑制する機能を果たしていると考えられる。
- ⑤ 以上要するに、同社の「後継者プラン」は経営幹部人材の育成と選抜の合理性を高めることにおいて寄与したと考えられるが、制度運用には一定のコストがかかるということにも留意する必要がある。1つのコアポストにつき9名までも候補者を立て、その妥当性について人事委員会で検討し、上長からのヒアリングにも対応できるように準備することは一定の時間と労力がかかる。2016年にコアポストを減らした理由の一つはこうした問題であった。その意味では、同社の「後継者プラン」は、費用対効果のバランスを模索している渦中にあるといえる。

第2節 事例から明らかにされたこと

1. 制度改革の対象地域／対象者／幹部候補群の形成方法

表終 - 2 - 1 事例における制度改革の対象や幹部候補群の形成方法（人材把握の方法）

	A社	B社	C社	D社	E社
制度改革の主たる対象地域	国内拠点／海外拠点	国内拠点／海外拠点	海外拠点が中心	国内拠点が中心	国内拠点が中心（海外も実施）
制度改革の主たる対象者	日本採用（特に若手）／外国現地採用	日本採用（若手を重視していきたい）／外国現地採用	外国現地採用	国内採用	国内採用
幹部候補群の形成方法	人／ポジション（人が中心）	人／ポジション（ポジションベースに、人を組み込む）	ポジション（サクセッションプラン）	人（社員区分と資格等級）	ポジション（サクセッションプラン）

まず、事例の特徴について簡単にまとめておこう。各事例ともより良い内部調達の仕組みを構築すべく取り組んでいた。ただし、表終 - 2 - 1にあるように、重点的な対象に

は若干の違いがある。①国内と海外の双方を重点的な対象とし、制度改革を進めているタイプ（製造A社、B社）、②どちらかと言えば国内を重点的な対象とし、制度改革を実施しているタイプ（製造D社、E社）、③海外を重点的な対象とし、制度改革を実施しているタイプ（部品メーカーC社）の三つがあった。

一方、制度改革の内容については、いずれの事例も将来の幹部候補群のようなものを形成し、彼らや彼女らに対して、育成をかけていこうとしている。ただし、その候補群の形成の方法にも若干の違いがあった。①人を軸、すなわち、社内にいる実力があろう、もしくは、興味深そうな人材を見つけ出しポテンシャル層として把握していく中で、人材群が作られていく方法、②ポジション（ポスト）を軸に、その後継候補を人材群とする方法、③社員区分や資格等級を基礎に、人材群を設ける方法の三つの方法があった。事例によっては、複数の方法を組み合わせて実施している。①と②の双方を利用しているが、どちらかと言うと①を進めていこうとしている例として、製造A社とB社が、②を中心にして例として、部品メーカーC社の海外と製造E社が、③を中心している例として、部品メーカーC社の国内と製造D社がそれぞれ挙げられる。この三つであるが、どちらかと言うと③が古くからのスタイルであり、①や②が新たに出てきたスタイルと言えよう。

さて、このようにして見ていくと、ポテンシャルがあると思われる人材群を形成し、彼らに対して育成を実施することは、共通しているものの、その人材把握の方法や適用される対象は事例によって違いが見られる。この点について、その違いとそこから見えてくる人材活用の方向性について、以下で見ていこう。

2. 将来の幹部候補人材の把握方法（人材プールの形成）

各事例とも、その方法や程度は異なるものの、将来の幹部候補人材群、すなわち、タレントプールを設けていた⁴。プールの作成においては二つの方法がある。一つは、ポジションをベースに現任者とそのサクセッサによってプールを形成する方法である。二つは、そうしたポジションに関係なく将来企業を背負って立つポテンシャルを持っていると思われる人材を集めてプールを形成する方法である。企業によっては両者を組み合わせて実施しているところもある。共通の傾向として、対象を絞ることで一つのクラスターを形成し、そのクラスターに対して優先的に育成機会を提供しようとしている点が挙げられる。これは、ポジション軸であれ、人軸であれ共通している。

もちろん違いも存在する。これら二つであるが、プールの総枠の管理方法において違いがある。ポジションをベースにした場合、そのプールの総枠は、把握するポジション×1ポジションあたりのサクセッサの数となる。そのため、仮に組織が一定だとすると、

⁴ タレントプールについては、佐藤（2016）や Scullion&Collings（2011）が詳しい。

プールの枠は変わらない。例えば、把握するポジションを3つ、ポジションあたりのサクセッサーを3人とする企業があるとする、プールの総枠は、9人となる。新たに1人のサクセッサーが加われば、それまでプールにいたサクセッサーの誰かが、プールから退出することになる。事例のうち、こうしたポジションベースのプール形成をメインに将来の幹部候補人材の把握を実施していたのは、C社の海外拠点、および、E社である。

一方で、人を軸としたプールの場合、その総枠は、ポジションを軸にした場合に比べると、曖昧になる。選抜研修や何らかのプログラムなどによって集められた人材が、年々プールに追加される。例えば現在40人の人材プールがあるとして、そこに新たに10人が加わる場合、プールの総数は50人となる。この場合、プールからの退出は、目指すべきレベルのポストや役割に任用されるか、それとも、その可能性が極めて低くなった場合に生じる。そして、1人が抜けたからといって、新たに1人が追加されるとはかぎらない。このように、プールの総枠管理において両者には違いがある。人を軸としたプール形成をメインに将来の幹部候補人材の把握を実施していたのは、A社、B社、C社国内、D社である。このうち、C社国内とD社は、社員区分や資格等級制度をベースに、かなり大人数の人材群を形成している。加えて、実際のプールは上司の頭の中にあり、他者には見えないようになっている。先に指摘したように、どちらかと言うと伝統的な日本のやり方だと思われる。これとは異なり、A社は、資格等級とは別に選別研修を開催し、それを通じて特別に人材を把握することによって、B社は、「CC人材」として特別に人材を把握することによって、プールの形成に取り組んでいる。その意味ではA社やB社のプール形成の方法が、新たな展開と見なすことができるであろう。ただし、D社で見られたように、大括りであるものの、経年的に見るとその範囲が限定されつつあり、その意味では、総体として対象は限定化されていく傾向が読み取れる。

3. 人材活用の方向性（内部調達における発想の変化の兆し？）

それぞれの把握方法において共通することとして、少なくともポテンシャル人材については、長期的な計画を立てて育成しようとする傾向が見られる。人を軸とした場合、A社やB社のように、最高到達点が組織階層の上の方まで（将来の役員クラス）伸びていけそうな社員を見つけだし、その最高到達点に実際に届くような育成が行われている（ようとしている）。一方で、ポジションを軸とした場合も、E社で見られたように、10年先の次々世代までその対象を伸ばし、人材育成を試みようとしている。このように、計画などを立て、長期的なスパンで人材を育成しようとしている点は、共通する事柄のように思われる。また、本体企業だけではなく、グループ企業も含めて人材活用を進めていこうとしている点も共通する一つの流れとして見ても良いと思われる。

総じてこうした取り組みの根底にある狙いは、組織内の人の変化に影響されずに、組

織として優秀人材を育て、次の経営幹部を安定的に調達できるような仕組みを構築することにあると言える。トップや上司の変更による影響を小さく留め、将来の経営を担うことができるような人材を安定的に調達することが、こうした取り組みに共通する狙いであると思われる。

その一方で、事例の中からいくつか変化の兆しのようなものを読み取ることもできる。以下、昇進慣行、育成の目的、自社の考え方の浸透の3つについて、事例から読み取れることを記しておきたい。

(1) 既存の昇進慣行への挑戦

社員区分や資格等級によらない人を軸とした取り組みは、ポジションを軸とした場合よりも、既に企業内で構築されている昇進慣行を変化させようとする意図が強いようである。例えばA社やB社は、そうしたプール群に、若手を入れるようにしている。そして、選ばれた者達は、既存の社員とは別枠のいわば特急組みとしての活用が目指される傾向が見られる。つまり、既存の昇進スピードに変化を生じさせようとしている狙いを読み取ることができる。この点は、ポジションを軸とした管理に人を軸とした管理を組み込んだB社の事例が分かりやすい。ポジションを軸とした管理は、あくまでも当該ポストの直近下位のポジションにいる者が候補となるため、既存の昇進スピードに揺らぎを与えるようなことが、起き難くなる。下のポジションにいる者はそれまでの慣行によって上がってきた者達だからである。人を軸とした「CC人材」によるプールの形成は、そうした構造を変えていくことが期待されている。このように、従来の社員区分や資格等級とは異なるかたちでの人を軸とした将来の幹部候補群の形成は、企業内で確立された既存の昇進構造を、より具体的には年次に基づく管理を幾分弱めていく力を持っていると言えよう。

逆に、ポジションを軸としてプールを形成している場合、直近下位のポジションから上位のポジションへ順番に人が上がって行くため、既存の昇進構造を変えるような力は生まれにくいようである。この場合、あくまで既存の慣行を維持しつつ、安定的な調達機能を向上させることが目指されていると言えよう。

(2) ステップ・バイ・ステップではない内部育成と異動

ところで、人を軸とした管理を導入しているA社やB社を見てみると、同じ人材の内部調達においても、既存の研究で言われたような発想とは異なる点がいくつか散見される。まず、最高到達点を予め定めた上で、内部のキャリアパスを考えていくという発想が加わっていることである。下の階層から上の階層へと段階的に、同期、もしくは近い世代を括った同期群の中からステップアップしてきた者から適任者を選ぶ方法とは、やや異なる発想で人材の内部調達が考えられていると言えよう。A社の強調する管理職で

はなく、経営人材を育てるというメッセージは、既存の内部昇進による育成方法とは異なる育成を目指そうとしていることの表れのように思われる。

加えて、将来的に経営幹部として必要な素養を身につけるために「タフな経験」や担当事業領域や地域を越えた異動を実施している（実施を試みている）。この点は、小池・猪木編（2002）が言うような関連性の高い類似の業務について段階的に経験を積ますというホワイトカラーの人材育成方針とは異なっている点であると言える。

さらに、OJT であれ Off-JT であれ、育成の目的が、必要なスキルというよりは、想定される到達ポストにおいて求められる資質を獲得させるという発想となっていることも窺われた。チャレンジ精神や決断・判断力など、新規事業の立ち上げや、既存の事業の撤退・整理という会社を存続させる上で必要な業務を遂行するための資質の醸成が、育成の目的となっているようである。この点は、スキルは通常の人事ローテーションによる隣接する仕事経験の積み重ねで身につけることができるが、資質はその獲得を目的とした通常とは異なる異動によって獲得できると企業自身が考えていることを示唆する。それゆえ、タレント群としての特別な層を作り、例外的なグループとして管理されるのかもしれない。

（3）布への色づけ（外国人人材を対象とした同質化／日本人人材を対象とした異質化）

もう一つ、既存の日本的な人事管理と言われている特徴との対比で見られた特徴について指摘しておこう。日本の人材育成は、新卒という白い布を内部育成を通じて、自社色に染めていくと言われている。いわゆる「白い布仮説」である。こうした慣行は、自社の考え方の浸透にとって効率的であると言われてきた⁵。

これにかかわり、いくつかの事例では、海外現地採用の外国人を海外拠点における幹部候補として本気で活用しようとしている。この動きは、本体のみならずグループ企業の人材も含めた人材活用に向けた取り組みとも言えるとともに、新卒採用者以外からも積極的に幹部人材を調達しようとしていると言える。その際に見られる特徴として、自社の社員への同質化に向けた取り組みが実施されている。例えば、A 社では、選抜研修において、経営理念に加えて予算設定（つまり、目標設定）の仕組みと理由について、外国人幹部に理解してもらうことを試みている。このこと自体は、国内の社員にとっては、入社後すぐに教えられる当たり前のことである。本国の社員にとって当たり前と思われる事柄について、海外拠点の現地人とも共有することが試みられている。海外拠点の現地人材と事業運営の具体的な方法や考え方を共有するという点において、一歩踏み込んだ取り組みが実施されている。

C 社では、サクセッションプランの運用の中で、C 社として求める当該ポストへの役

⁵ 例えば永野（2012）。

割をミッションステートメントという形で明確化することで、海外拠点の現地人材に対して、C社で働くということへの理解を深めてもらうとともに、現地人材がより上位のポストに昇進するために必要なことを明確化している。その際には、ジョブ・ディスクリプションにならないよう心がけられている。あくまで会社として果たすべきミッションを書かせるようにしている。このように、現地人の思考とC社が求める社員像のすり合わせが、サクセッションプランの運用の中で実施されている。

このように、会社のビジョンだけに留まらず、事業運営や求めている役割などをより具体的に説明する機会を設けることで、単にポジションを現地人材に任せるのではなく、会社のグループ経営における戦力として活用することが試みられている。数値上の現地化比率では捉えることができない質の面での変化と言えよう。

そして、こうした動きは、現地人材を本国の人材に寄せていく、つまり、現地人材の同質化への取り組みだと解釈できる。これらの同質化が、会社にいる人材全体の同質化傾向を促すことになるのかについては、留意が必要であるが、少なくとも現地人材の将来の幹部候補群については、本国の人材に近づくような取り組みが実施されている。

一方で、A社で見られたように、①若手の選抜や管理ではなく経営を担うことができる人材の育成の試み、②その際に、将来の経営幹部候補生として人事評価に凸凹のある人材も選ぶ、③選抜研修において年次の塊を作らずに多様な世代間の交流を図る等の試みは、正社員のコアの中に異質なグループを生み出す試みと見てとることができよう。このように、本国においては、将来の幹部候補というコア社員内において、自社の色に染まりきらない異質性を持った人材の育成が進められようとしている。本国においては異質性を高める方向で、海外では同質性を高める方向で取り組みが進められていると言えよう。

以上の点を考えると、自社の色を持ちつつも、その色に染まりきらない人材の育成が試みられようとしていると言えるかもしれない。

第3節 企業の人的資源管理政策に対する含意

ここでは、どちらかと言うと労使当事者に対する含意をのべておきたい。次世代幹部人材の育成におけるポイントは、人材発掘の方法と発掘した人材の成長を促すような異動の実施であると思われる。しかし、事例では、そうしたポテンシャル人材を把握したとしても、実際に異動をかけていくことが難しいという指摘が散見された。そこで、事例から見えてくる人選と異動のポイントについて触れておきたい。

1. 人選のポイント

ここでのポイントは、人選の際にどれだけ多様な視点を加えることができるかにあると思われる。部門長による縦のラインだけではない視点からも人材を探していく必要が

あると言えよう。また、部門と人事双方において、人事考課だけでは見えてこない優秀層の発掘を心がけることも重要なことだと思われる。A社やC社では、人事評価に凸凹がある人材も、候補として選ぶよう心がけていた。B社もポテンシャル人材を選ぶ際に、「スケール感」というものを考慮に入れていた。減点方式のみではなく、加点要素も踏まえた上で人材の発掘に取り組んで行く必要があると思われる。例えばA社が実施しているような選抜研修の人選において、他の部門の人間を推薦することを可能にするというような試みは、そうした人材を見つけることの手がかりの一つになるかもしれない。

と同時にこれは逆説的と言えるかもしれないが、ある程度の割り切りも必要だと考えられる。D社が挙げていたように、人材の抱え込みをしているところについては、それを無理に正そうとするのではなく、挙がってきた人材をきちんと育てていく、という発想も重要だと思われる。

2. 将来の幹部候補生の育成を目的とした配置転換の実施

そうして発掘した将来の幹部候補生に対して、隣接領域や少し困難な業務を与えていくのか、それとも異なる領域やタフな仕事を与えていくのかは、各社の判断による部分だと思われる。こうしなければならないというものはない。ただし、経営人材を育てるという視点に立つと、やはり、異なる領域やタフな経験をさせることが必要になってくるとと思われる。資質を磨く上では、これらの経験が必要になってくるのではないだろうか。

しかし、配置転換を通じたOJTによる育成という点について総論では賛成していても、実際に実施するとなるとそう上手く行くものではない。事例においても実際の異動の実施において苦勞が見られた(B社、D社、E社)。一つの対策として育成にかかわる事柄を議論する会議体の実施が挙げられる。その際に重要なことは、同僚によるプレッシャーが適度にかかる場とすることであろう。通常、異動が上手く実施されないのは、後釜が育っていないことによる部分が大きいと思われる。例えば、会議の場でそうした後釜を作っていない者に対して、同僚からプレッシャーをかけられるような場を作ることができれば、育成を主眼とした配置転換が進むことに繋がる可能性がある。B社の海外拠点を対象とした取り組みにおいては、そうした試みが始められようとしている。

また、人材交流を目的とした会議の実施も一つの施策として考えられる。D社が取り組んだ方法である。同じレベルの人材を交換するという条件をかけることで、優秀人材同士の異動が活発になるかもしれない。この方法は、スペックの細かな設定と、人材同士の正確な比較を可能にすることにより、日々の業務の効率性を一方の当事者が損なうことなく、当事者間同士で人材交流を活性化する途を開くものではある。ただし、細かなスペックを設定するが故に、当事者同士の交渉にかかる労力を高めると共に、結果として合意にいたらないということに繋がる危険もある。事実、D社はそのような事態と

なってしまった。制度によって得られる効果と、その際に生じる交渉などの非金銭的なコストを上手く均衡させるような運用が望まれるといえよう。

3. トップを巻き込んだ全社的取り組み

いずれにせよ、人材の発掘や配置転換を通じた育成を実施していくためには、全社を巻き込んだ取り組みが重要になると思われる。実際に、幹部候補と見なした人材について配置転換まで実施できているA社を見ると、社長の意思で制度が作られ、運用されていた。この点について、B社も、今後の成功の鍵として、トップを何処まで取り組みに巻き込めるかを挙げていた。C社もサクセッションプランの確定の際に、会社のトップ層が最終決定者となっていた。対象が会社全体であるか、特定の部門であるかに関わらず、会社のトップ層を巻き込んだ取り組みが重要であると思われる。

第4節 残された課題

以上、本報告書では、次世代幹部人材の育成にかかわり、将来の幹部候補生の発掘、および、それらの候補生に対して実施されている育成について、事例調査を基にその知見を深めることを試みた。とはいえ、課題も多くある。

一つは、事例数である。より多くの事例を集め、ここで紹介してきたような事例が全体の中でどのような位置づけにあるのかをより正確に把握する必要があるだろう。しかしながら、ある特異な取り組みは、むしろ例外的事例において生まれ、それが全体を引っ張っていった結果として、多数派となるようなこともあるだろう。グローバルに事業を展開する製造企業は、その牽引力のある対象であるから見なすこともできる。その意味では、数の多少よりも対象としきれなかったテーマがあることが、より大きな課題と言える。

二つは、そうした視点から出てくる課題として、中途採用を扱っていない。海外拠点の現地人材は中途採用も含まれると思われるので、対象とできていないことはないが、特に、中途採用によって直接的に当該幹部ポストを埋めるようなケースについては取り扱っていない。この点は、国内、海外双方において扱っていない。今後の課題である。

三つは、採用経路に加えて、組織内における経験（例えば、労働組合活動の影響など）を考慮に入れる必要があると思われる。社内での組合活動経験者が経営幹部になっているという点は、日本の特徴と言えるかもしれない。組織を回すための資質の育成という点において、組合活動などの経験を企業はどのように評価しているのか。この点も、深めるべき事柄だと思われる。

四つは、人材育成を困難にする根っこの部分、すなわち、「なぜ、ホワイトカラーのコア人材の中のコアである幹部候補生の育成を目的とした配置転換の実施が困難なのか」という点について深く切り込めるような調査を行うことができなかった。ブルーカラーと違い、ホワイトカラーは、物的生産性の向上と企業が年次や月次で追いかけている業

績指標（KPI）の達成との関係が曖昧となっていると思われる。製造現場のように、「要員管理目標／品質管理目標を達成するためのスキルフォーメーション→生産性の向上→年次や月次の業績目標達成」という図式が成り立たないところに、ホワイトカラーにおけるコア人材の中のコアと思われる将来の幹部候補生の配置転換を通じた育成の困難があると思われる⁶。投入労働力の省力化が、企業の業績向上に繋がらないような世界において、ローテーションの効果とは何なのか。この点を追うことが、現状における次世代経営幹部人材の育成において、配置転換を通じた育成が上手く回っていかない要因を探ることに繋がるとと思われる。そして、この点は、人材の内部育成におけるローテーションの効果に関するより深い理解に繋がるとと思われる。今後の課題である。

⁶ 企業の業績向上と業務管理（日々のガバナンス）とスキルフォーメーションの関係を体系的に説明したものとして石田・篠原（2010）や石田（2014）がある。また、管理間接部門と要員管理の関係を考慮しつつホワイトカラーの業務効率を問うたものとして、石田（2005）がある。

参考文献

- 石田光男（2005）「賃金，収益，要員の管理とホワイトカラーの業務効率—トヨタ」中村圭介・石田光男編著『ホワイトカラーの仕事と成果—人事管理のフロンティア』東洋経済新報社所収.
- 石田光男（2014）「雇用関係の理論と方法のために」埼玉大学経済学会『社会科学論集』第143号.
- 石田光男・篠原健一（2010）『GMの経験—日本への教訓』中央経済社.
- 小池和男・猪木武徳編著（2002）『ホワイトカラーの人材形成—日英米独への比較』東洋経済新報社.
- 永野仁（2012）「企業の人材採用と動向—リーマンショック後を中心に」『日本労働研究雑誌』No.619.
- 佐藤厚（2016）『組織の中で人を育てる』有斐閣.
- Scullion,H. & Collongs,D,G ed.（2011）*Global Talent Management*, Routledge.

労働政策研究報告書 No. 194

次世代幹部人材の発掘と育成に関する研究
事業をグローバルに展開する製造企業を中心に

発行年月日 2017年3月31日
編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23
(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104
(販売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263
FAX:03-5903-6115
印刷・製本 株式会社相模プリント

©2017 JILPT Printed in Japan

* 労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)