

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とって、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、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.