

## 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<sup>1</sup>

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<sup>2</sup>。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<sup>3</sup>。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<sup>4</sup>。

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<sup>5</sup>。

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」。

<sup>1</sup> 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。

<sup>2</sup> 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。

<sup>3</sup> 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。

<sup>4</sup> 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。

<sup>5</sup> 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<sup>6</sup>、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

<sup>6</sup> 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<sup>7</sup>」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。

<sup>7</sup> 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  $\alpha$  コース、 $\beta$  コース、 $\gamma$  コースを構築した<sup>8</sup>。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<sup>9</sup>。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、 $\beta$  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  $\alpha$  コースに移る。 $\gamma$  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、 $\beta$  から  $\gamma$  コースに移る。

<sup>8</sup> 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。

<sup>9</sup> 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<sup>10</sup>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。

<sup>10</sup>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を考えた時に、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<sup>11</sup>）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<sup>12</sup>。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、

<sup>11</sup> 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。

<sup>12</sup> 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<sup>13</sup>。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<sup>14</sup>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。

<sup>13</sup> 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。

<sup>14</sup> 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<sup>15</sup>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」。

<sup>15</sup> 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<sup>16</sup>。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

<sup>16</sup> 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施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なの、そういう異動が理想だということですけど。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。そうすると、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いえる。

### 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。