

## 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<sup>1</sup>

#### 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

<sup>1</sup> 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、HDC<sup>2</sup>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

<sup>2</sup> 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<sup>3</sup>」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。

---

<sup>3</sup> 「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<sup>4</sup>。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、

<sup>4</sup> 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<sup>5</sup>。

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

<sup>5</sup> 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と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、中途採用を扱えていない。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えていない。この点は、国内、海外双方において扱えていない。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<sup>6</sup>。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。

---

<sup>6</sup> 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/>)