

経営層の昇進選抜と人材育成

——大手銀行を事例にして

桜井 創

本稿では、大手銀行を事例として、経営層への昇進選抜と人材育成との関係について分析する。経営層という上位の階層の人材育成は、ポストの限られる経営層への昇進選抜の候補者となり得る人材への選択的な人材育成というかたちをとる。また上位のライン管理者による人材育成のための仕事の割り振りと指導は、経営層としての管理的な技能の形成に向けたものであるだけでなく、経営層への昇進選抜において候補者が有利となるエピソードづくりを意図したものとなる。このように、経営層への人材育成は昇進選抜と密接に結びついている。その程度は、研究蓄積の多い中堅層までの社員の人材育成と比べて、より強いと考えられる。本研究では、事例研究を通じて、企業における経営層への昇進選抜のプロセスと関連づけて、経営層への人材育成の実態を明らかにする。

事実発見の概要を示すと、第1に、経営層への昇進選抜において、昇進候補者の起案権限は営業拠点長にある。ライン管理者としての拠点長が本社人事部に対して、経営層への昇進の候補者となる部下の推薦を行う。これを受けて、本社人事部は、組織全体での人件費予算とそれに伴う昇格枠規制を踏まえて、推薦された候補者の中から選抜を行う。経営層の昇進選抜にかかわるこのような関係のもと、拠点長は、経営層の候補者として推薦しうる人材の育成を行うとともに、推薦した候補者が経営層に選抜されるように本社人事部との折衝を行うことが重要となる。そのようにして、部下の中から経営職の昇格者を輩出することは、営業拠点の組織を活性化し、業績進展を図るためにも必要とされる。

第2に、こうした選抜の仕組みを前提として、拠点長は、昇進選抜について本社人事部に推薦する候補者を実質的に絞り込んでいる。ヒアリングによれば、組織適応力などがそうした選抜において重視されていた。拠点長は、経営層への昇進可能性が高いと考えられる人材を経営層への推薦の候補者として絞り込み、人材育成において「目をかける」重点的な対象としている。経営層への昇進に向けた人材育成が、昇進選抜の限られた機会を前提に、選抜の可能性の高い層を対象として重点的に行われている。

第3に、拠点長は、そのような経営層への昇進候補者に対して、本社人事部との折衝時において、候補者の入社以来から前任店までのトラック・レコードよりも、候補者が成長したことを、エピソードとして示せるような指導を行う。事例において拠点長は、組織の運営や問題解決、他部署との調整の面で、リーダーシップを発揮していることを示すエピソード作りにつながるような、仕事の経験を経営層の候補者に与え、実績を上げるよう指導していた。いずれも、拠点長等として経営層に昇進した後に重視されるような能力を示すエピソードと考えられる。もちろんそうした仕事の経験は、経営層に求められる技能形成の機会にもなると考えられる。とはいえ同時にそれは、昇進選抜において、昇進候補者の昇進の実現可能性を高めるためのエピソード作りとしての意味が大きい。

このように、ライン管理者である拠点長による経営層の候補者の人材育成においては、昇進選抜の機会を強く意識して行われている。それゆえに、昇進可能性がある人材に人材育成の対象が絞られるほか、人材育

成の内容も、昇進選抜に有利になるようなエピソード作りなど、昇進選抜の際の本社人事部との折衝を有利に進め、昇進選抜を実現することに向けたものとなっている。

総じて、本研究では、経営層の人材育成において、対象者の選定や指導の内容が、候補者に対する人材育成の対象者の選抜や経営層への昇進の実現可能性や選抜基準に大きく左右されていることを明らかにした。

このような事実発見は、経営層の人材育成を理解する上で、経営層への昇進選抜の機会や基準との関係を見ることの重要性を示している。

さくらい・はじめ 主な論文に「都市銀行からの転籍後のキャリア」『人材育成研究』第7巻第1号, pp. 53-70 (2012年)。人事管理論専攻。