

## 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<sup>1</sup>。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

<sup>1</sup> 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<sup>2</sup>

#### (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。

---

<sup>2</sup> 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<sup>3</sup>。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<sup>4</sup>。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<sup>5</sup>。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。

<sup>3</sup> 十数名程度になることが多いという。

<sup>4</sup> 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」。

<sup>5</sup> 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<sup>6</sup>。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、

<sup>6</sup> 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者作成

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<sup>7</sup>。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

<sup>7</sup> 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<sup>8</sup>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<sup>9</sup>。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。

<sup>8</sup> 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。

<sup>9</sup> 複数のグループ会社を管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るので、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ましょうと。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よって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。

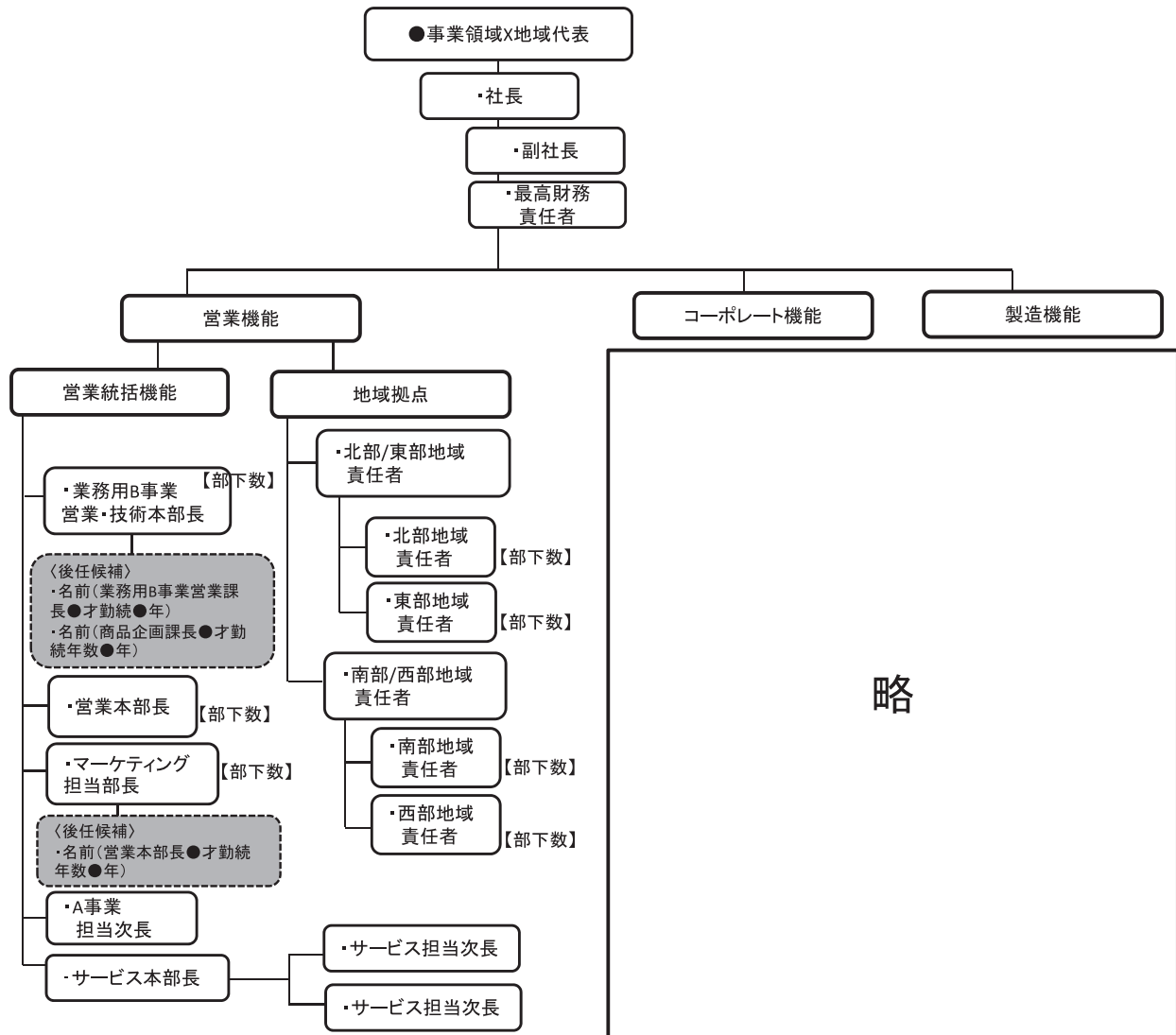
また、このマップに記載されている内容であるが、全てのマップで統一されているわけではない。マップ毎に情報の濃淡はある。共通している項目としては、ポストの現任者の名前と年齢が写真と共に掲載されている。海外で採用した外国人については、勤続年数も記載されている。例えば図中で言うと、アメリカ社のCEOは何々さんで、年齢は何歳、勤続年数は何年、経営企画のVPは何々さんで、年齢は何歳といった具合で現在の現任者が一覧で把握できるようになっている。加えて、図中では示していないが、マップ上では現地化が達成されているポジションは、異なる色で表記されており、現地化の進展具合も分かるようになっている。また、グループ経営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

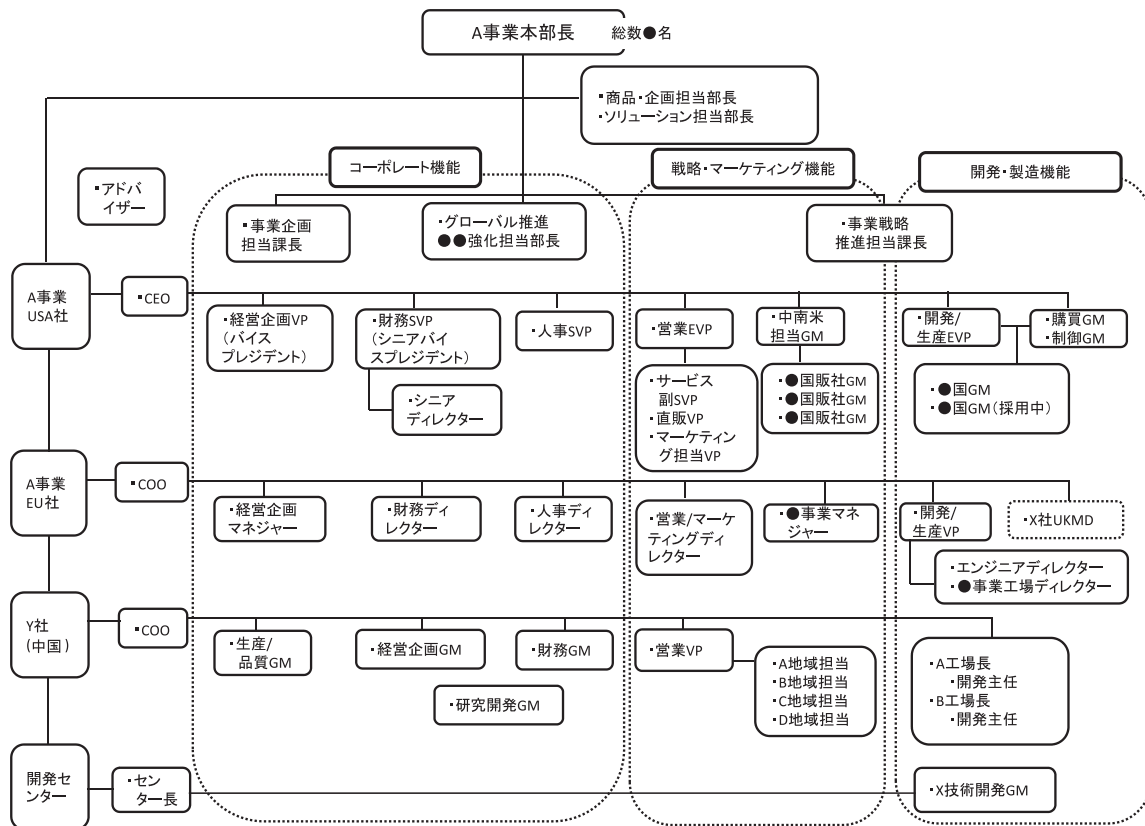
図 1 - 4 - 1 拠点の組織に基づいた人材マップの例



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<sup>10</sup>。

<sup>10</sup> 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ないわけではないが、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。