

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—

はじめに

本章では、製造B社における経営幹部人材の安定的な内部調達に向けた取り組みを紹介する。B社は企業規模約2万人で、事業展開範囲は国内のみならず海外にも広がる。扱っている製品は輸送機器であり、その開発・製造・販売・サービス提供を行っている。

B社では、現業系部門に従事する技能系社員（約10,000人）と間接部門に従事する事務・技術系社員（約10,000人）とに大別し、人事管理を行っている。要員数は先に述べた通りであるが、その構成に関し、特に事務・技術系社員において、50代後半と40代後半から50代前半とにボリュームゾーンがあり、一方40代前半から45代後半の要員数が少なくなっている。これは、その時々ビジネス環境の変化に応じ、採用数をリニアに増減させたことによるものである。年齢構成のゆがみは適切なタイミングで適切なアサイメントを課す、経験を積ませることが出来ないなど、人材育成の観点からも問題を抱えていると考えられている。例えば、前の世代が手薄の場合、通常よりも早いタイミングで難易度の高い業務が与えられ、それによる能力伸長が期待できるが、一方谷の世代からすると、いつまで経っても活躍機会が限定され、なかなか主役とはなれない。また、谷があることで後輩の指導・育成責任を負う機会も限定的になる。中長期的視点で組織を維持・強化していくため、今後は安定的な人材確保が必要であると考えられている。

さて、他の事例にもあてはまることであるが、B社もホワイトカラーにおける人材育成については、困難に直面している。なぜ、なのか。この点を端的表してくれていると思われる当事者の言葉をまず引用しておきたい。製造現場のスキルマップによる技能育成と単年度の事業計画の達成とのリンクと比較した際に思い浮かぶ管理・間接部門にある難しさである。

「間接部門は、（もの作りの現場と比べると・・・執筆者）結局、将来どのようなビジネス形態になるかが分かりづらい。だから、数年間の事業計画はできても、長期計画なるものをつくった途端に、がらっと景色が変わってしまう。そうすると、結局、どういったスキル要件の人がどれぐらい必要なのかを定義し切れないまま、毎年走らせていると。人材育成、能力開発なんて、短期間でできるようなものではない。だから、事業計画の変化のスピードと育成・能力開発のスピードとにアンマッチが生じる、実際我々でもなっていますし。（中略）同じ層だからこういう能力が要るよね、スキルが要るよねという規定をしても、わからないですよ、そうなるかどうかは、その機能自体がどこかで売却されるかもしれないし。しかし、ただ、わからないと言いながら、仮置きは要るでしょうし、学び続けるというのを一方でやらなかったら・・・」

何が将来に役立つスキルなのかは分からない。しかし、不確実性を多分に含みつつ、とは

いえ、必ず来る将来に向けて、より良い人材を安定的に調達・育成する機能をいかにして維持していくのか。結果はすぐには出ないけれども、とりわけ企業にとって必要不可欠な業務である幹部人材の調達と育成にかかわる B 社の挑戦を以下で見たい。

第 1 節 背景

古くからグローバルにビジネスを展開していた B 社であるが、人材任用についてはローカルベースで実施してきた。その際であるが、生じた任用ニーズへの対応という、どちらかと言うと短期的な視点で取り組みが実施されていた。そのような中、改めて自社の現状を見た時、今後事業をより成長させていくために必要な人材が、国内および海外の双方において、質・量ともに十分保有している状況とは言えず、必要な人材を必要な場所にタイムリーに配置することができるような体制とはなっていなかった。この点は、今後の事業の発展における障害となる危険性を孕んでいた。加えて、アライアンスパートナーとの関係希薄化により、B 社自身の手で、海外統括や海外拠点のトップを任せることができるよう優秀な人材を自前で調達・育成する必要性が増していた。以上のような課題を解決するべく、B 社は、主体的かつ計画的な人材調達の仕組みを構築するために様々な取り組みを実施している。

さて、経営幹部人材への登用や計画的な配置に関わって、B 社では十数年前からポジションをベースとした管理が実施されてきた。これは、国内外の重要ポジションを選定し、①そのポジションへの登用には職務への期待値と候補者の能力・適任性を評価し、判断・任命する審議プロセスと、②そのポジションの後継者を予め検討し、次代・次々代の候補者人材の有無を明らかにすることで組織の継続性を担保する後継候補者計画のプロセスのことを指す。近年、このポジションベースによる管理に、新たに人材を軸とした管理の取り組みが加えられている。

その背景であるが、主要な要因として、二つのことが挙げられる。一つは、先に述べた B 社における人員構成の特徴が挙げられる。B 社では、バブル期に多くの人材を採用し、バブル崩壊以降 2000 年頃まで新規学卒者の採用を絞っていた。そのため特定の年次群には社員が多くいる一方で、その下の年次群は著しく人が少ないという構成になっていた。00 年代以降の人事制度改革により、年齢をベースとした年功的な昇進・昇格管理は薄まっていたが、ポジションの後継者を選ぶ際には次の年代から選定する、つまりボリュームゾーンから選定することで就任年齢が引き上がるケースが増えていた。部門長などのポストにつく時期が遅れることで、結果として部門長になった時点で、本部長以上のキャリア展開が望めないような年齢になってしまうケースも出てきたという。

この点を解消するためには、比較的早い段階から、将来本部長以上になり得る可能性を持った人材を早期に把握し、彼らに対して、国内や海外にある成長を促すような仕事やポストを与えていく必要があった。これが、ポストを軸とした後継候補の把握と選定、つまり、サクセッションプランに加えて、人を軸とした将来の幹部候補生把握の取り組みを実施するこ

とになった背景の一つである。

もう一つは、会社が持つ自然発生的な人材育成機能がやや薄れていたことである。かつてのように、国内の事業も拡大し次々とポストが作られていた時代は、タフな仕事がそこかしこに有り、ストレッチアサイメントにより社員が自然に育つ環境があったという。しかしながら、低成長期に入った現在においては、組織がもっていた自然発生的な人材育成機能が以前と比べると弱まってしまった。その結果、会社として、計画性を持って人材を見つけ、その人材を育てていく必要が出てきたわけである。これが、人を軸とした管理を進めることになった二つめの背景である。この点については、下記のやり取りが示唆に富む。紙幅を厭わず引用しておきたい。

質問者「非常に教科書的なあれで恐縮なんですけれども、(中略)トップパフォーマーというのは、そういう制度がなくても、もともとみんな組織内でそういうのを考えていて、何だかんだで花形ポジションに、それなりの若い年齢でぱっと行ったりしていたみたいな話がされたりするんですけども、そういう中で、あえてこうやって制度的にきっちりやっていかなきゃいけないよね、となったところの背景とか、その心って一体どういう・・・」

回答者「一つは、低成長期になって、組織がどんどん拡大をしていくフェーズじゃないとしたときに、昔は、ほんとうに黙っていても仕事は山ほどあった。タフな仕事もたくさんあった。そういったところにそういう人をつけてというのがあったんですけども、今はそういう時代じゃなくなっているというのが一つ」。

第2節 HDC (Human-Resource Development Committee) ¹

1. ジャンプ制度²

B社は、HDCと呼ばれる人材の育成や活用を取り扱う委員会を構築している。この制度の概要を確認する前に、それに先駆けて実施された人事制度全体の改革について、そのコンセプトや狙いを確認しておこう。HDC制度の目指す方向性の理解の助けになると思われる。

B社では2003年にジャンプ制度を取り入れ、人材が本来持っている高い能力を発揮させようとする取り組みがなされるようになった。このジャンプ制度のコンセプトは、①「仕事を通じた成長と活躍」、②「個人の成功と会社の成功」、および、③「年功的賃金昇進制度の撤廃」に代表される。「仕事を通じた成長と活躍」とは、主にキャリア開発の観点であり、「一人ひとりが最大限の力を発揮して、コーポレートビジョンを実現する」ことを意図している。「個人の成功と会社の成功」のためには、「選択と自己実現」、すなわち「なりたい自分になっていく」、「ワークライフバランスの促進」によって仕事も生活も充実させていくことが念

¹ 名称はその特徴に基づいて執筆者がつけた仮称であり、B社の正式な名称ではない。

² 呼称は執筆者がつけた仮称であり、B社で用いられている実際の名称ではない。

頭に置かれている。「年功的賃金昇進制度の撤廃」は、「人・仕事・処遇の最適なマッチング」を進めることで、「やっている仕事・活躍の度合いに見合う処遇をしていこう」という意図を持つ。

キャリア開発支援においては、「社員一人ひとりがこうなりたい」という思いと「会社の期待」とを一致させていくことに重点をおいており、上司が育てる（＝育成する）というよりも社員がみずから成長するという形に重きをおいているという。それらを支援する施策として、キャリアミーティング（上司一部下との話し合い）、ジョブローテーションなどが取り入れられている。以前は年功的な賃金昇進制度であり、「時間がたてば資格は必ず上がっていく」、「年齢に応じて給与も上がっていく」という形であったが、これを撤廃し、事務・技術系は担当職務の大きさによって評価・格付けされる仕組みへの変更が進められた。

この年功的な賃金・昇進制度の撤廃には2つの意図があるという。まず一つめは、以前の制度・運用では、「必ずしもその人の活躍度合いと実際に出ているパフォーマンスが処遇とマッチしていなかった」ことが散見されたため、その解消が目指された。二つめは、「優秀な人材を早く登用したい」と考えても、年功的な昇格昇進制度が足かせになることがあったため、その解消が目指された。例えば、以前の制度では、30代前半の若手人材を幹部社員に登用することは制度上難しかった。制度の撤廃によって、優秀な人間をどんどん登用していくことが可能になるだろうと考えられたわけである。実際には一足飛びというのはなかなかないものの、以前に比べると早く通りぬけて登用するケースが増えている印象はあるという。

なお、B社の等級制度は職能ではなくて職務ベースである。すなわち、一段高いレベルの職務を行うことになった際に等級が上がっていく仕組みであるため、「何年経験をしたら〇〇に上がる」という制度にはなっていない。等級の定義が職務とひもづくようになって、「等級Aから等級Bに上がるまでは“停留年数が何年くらい”である」という暗黙の了解的なルールがなくなっている。格付けされる等級はどのような内容の仕事を行ったかということに基づいて決められる。

この制度転換の裏には、「『早期選抜や早期育成を行う』と腹をくくらなくて良いのか」という議論があった。また、人材育成の方針として、早期にポテンシャルのある人材に、大きな仕事を任せてタフな経験を積ませることで、人材の成長速度を速めていこうという意図もある。しかし、その一方で、こうした早期登用を進めれば、昇進昇格の頭打ちが来る時期も早期化することは免れない。より多くの社員が「能力伸長している」、「活躍している」といった“成長感”を感じ続けながら社内キャリアを全うできるような仕組みの構築は、人事制度全体の課題としてある³。

³ 例えば、同じ最高到達点Aというポストまで到達する二者において、そのAポストまで40年かけて昇進昇格する人と20年でそこに到達する人がいる場合、後者が20年以降ポストはそのままフラットである、となったら、前者と異なり後者については本人も組織も短期的インセンティブしか働かず、長期のインセンティブは機能しない可能性があるという。それらの見極めは企業の長期的な成長を支える上でも重要な点であり、その見極め・判断を誰が行うかが重要になる。

以上確認したように人材の任用については、早期選抜の促進が1つ重要なテーマとなっていることが分かる。人材配置に限って言えば、早期選抜対象者となりうるようなポテンシャル人材の発掘や配置が重要になってこよう。そこで次に、人材の選抜や配置に関わる取り組みについて、HDCを軸に確認しよう。

2. HDCの概要

B社では、HDCという委員会を立ち上げている。HDCにおいては、HDC1から3までの3つの階層で開催・運用されている。最上位のHDC1では部長職以上のマネジメントポジション、HDC2ではマネジャーポジション、HDC3では一般社員がその対象となっている。この委員会において最適者の配置や社員への活躍の場の提供および社員の成長度合いの検証を行おうとしている。

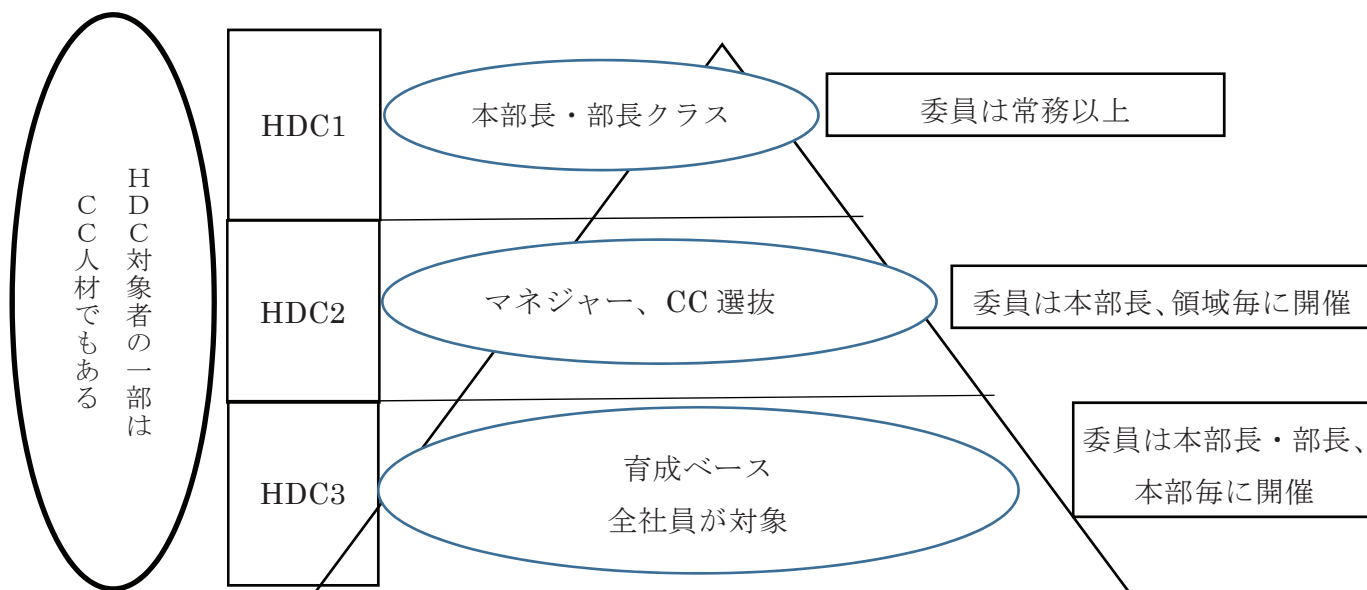
図2-2-1は、B社のHDCの構造である。各レベルの委員会の構成とその役割であるが、B社では本部制を敷いており、大きく4つの機能（エンジニアリング、販売・マーケティング、企画・財務、ゼネラルスタッフ（総務や人事））の下に、本部が設けられている。本部の数は30程度ある。

HDC1は、本部長ポスト、部長ポストを管理・任命する審議体であり、社長以下常務クラスが委員になって審議を行う。したがって、領域を超えた全社レベルの委員会として開催される。管理対象ポストは、国内の本部長・部長ポストが150程度、海外を含む子会社の代表ポストが50程度となっている。HDC1では、人材の活用の観点が強くなっており、「このポジションに対して誰をアサインしていくのか」が主たる討議事項となる。

HDC2は、4つの機能単位で委員会が構成され、管理されるポストは400程度ある。HDC2の場合、本部長がリーダーシップを発揮して人材選抜を決定することが多く、本部をまたぐ異動に関しては、日々の業務を通しての本部長同士で事前に話し合われることもあるという。

HDC3は、本部毎に設置されている。本部の一般社員クラスの人材育成や活用に関して議論・審議する場となっている。ここは、ポスト審議の意味合い以上に、「まず、各本部内できちんと一般層社員を育成しよう」という位置づけとなっている。このHDC3での人材育成に関する裁量については、置かれているビジネス環境によって大きく異なるため、本部長にかなり委ねられている。

図 2 - 2 - 1 B 社の HDC の構造



注) CC 人材については、第 3 節 2 で触れる。

出所) ヒアリング内容より執筆者作成

以上、HDC の概要について確認した。HDC1 は本部長ポスト、部長ポストを管理・任命する審議体、HDC2 はマネジャーポスト、HDC3 においては育成観点が多く含まれているという階層性を持っている。本章、ならびに、本報告書の目的である幹部人材の内部調達の仕事に関わって特に重要な層は、HDC2 以上になると思われる。そこで、節を変えて、人材の発掘や異動に関わる事柄を中心に、HDC の実情を確認していこう。

第 3 節 HDC の実情

1. より上位の HDC への登用方法

(1) 登用の手続き

本節では、上記の HDC の実情を概観していこう。HDC は、ポジション・人材共に国内、および、海外の双方を対象としている。本節では、とりわけ、将来的な幹部候補として期待が寄せられ、かつ人員数的にもボリュームゾーンである HDC2 を基点に議論を進める。

HDC2 において決定することができるのは課長職ポジション、マネジャーポジションである。加えて、HDC1 での審議対象となる部長ポジションの候補者になるかどうかを審議する場でもある。HDC2 からの推薦者を実際に登用するかについては、HDC1 での決定事項となる。HDC1 での審議対象ポジションに対し、HDC2 人材から登用する場合、HDC2 において推薦者が決められ、その推薦者について HDC1 でその可否が議論される。通常、HDC2 において推薦された者は、そのまま任用になるという。したがって、HDC2 内でどのような人選

が実施されているのかが重要となる。

HDC2では、人選の際、部長ポジション候補になりうる人材として推薦するに値するかどうかについて審査する。この際の審査者は図2-2-1にあるように、本部長であり、「HDC2として推薦することができます」とHDC1の席上で上程・提案をする形を取り、HDC1の場で審議・決定がなされる。ポジション・マネジメントでの重要なポイントは「そのポジションに就くべき人かどうか」であるため、それらの候補者が適任者として当該ポジションを遂行できるかどうかという観点で人材を評価・推薦する。

(2) 推薦者の選定方法

B社全体でのHDC2として把握されている現行のマネジャーポスト、および、マネジャー同等のポスト数は400程度である。とはいえ、HDC1登用の際に議論となる対象は、ポストの数と同等かというところではない。例えば上位のポストに登用されたとしても、年齢や能力などの関係でそれ以上のキャリア展開の見込みが薄い社員は、候補者を選ぶ際の議論の俎上には上ってこない。推薦者の決定であるが、基本的には「今の職位・職責の1つ上の職位・職責に手が届くかどうか」が判断の基準になる。推薦者を決める議論においては、HDC2に属する社員の中で「(将来的にある程度のレベルで)部長として組織をリードできるような人は誰か」という観点でHDC1ポストへの推薦者が決められているという。

その際、HDC1ポジションには、後継候補(サクセッサ)が設定されており、ここに上がっている人材を中心に推薦者の選定が実施される。もっとも、現行のサクセションプランにおいては、1人の社員が複数のポジションのサクセッサとして挙げられていることが往々にしてあるという。「次の階層に1年で挑戦できそうな候補者」、もしくは、「1年は無理だが3年ぐらいで挑戦できそうな候補者」といった具合で把握されているのであるが、1人の社員あたり何個のポジションのサクセッサになれるというような決まりはない。また、1つのポジションにおいてサクセッサとなったからと言って、他のポジションのサクセッサになることができないというわけでもない。この点は「そこまでガチガチにやる必要はない」という判断によっている。

このようにサクセッサを選定している他、HDC2の対象者の中でも、「将来的にはHDC1へのステップアップもありうる」人材と「HDC2において今後も実力発揮が期待される」人材といった具合で、ラフであるものの、仕分けがなされているという。このような当該人材の最高到達点を考慮に入れた視点は、現在B社において新たに開始されている取り組みの中でより進められようとしている。この点については、次項で取り扱う。以上見てきたように、HDC2対象者のマネジャーポジションに就く現任者全員が、部長以上候補というわけではない。

2. Candidate as Core-Person⁴（以下 CC 人材）

（1）より長期の視点に立った人材育成

先に述べたように、ポストを軸とした管理であるポジション・マネジメントは以前から実施していた。HDC2 以上のポストに対する後継候補について、「次の階層に 1 年で挑戦できそう」、もしくは、「1 年は無理だが 3 年ぐらいで挑戦できそう」といった具合で、ポテンシャル評価を実施している。さて、前項で当該人材の最高到達点についても考えるようになりつつある点を指摘した。この最高到達点が、本部長以上になる可能性が高いと思われる人材を将来の有望人材として、CC 人材として把握する試みが開始されている。

CC 人材は将来的に「本部長やそれ以上のポジションを務めることができるだろう」という前提で人物を見ており、前項で取り扱ったポジション・マネジメントのように「今の職位・職責の 1 つ上の職位・職責に手が届くかどうか」よりも「将来的に本部長のポストまでリーチできそうな人なのかどうか」という観点が重視される。この点において、前項で述べたポジション・マネジメントとは異なる。そのため、長期的なキャリアも勘案される対象であるので、CC 対象者は、キャリアを今後伸ばせる可能性が高い層といえる 30 代前半から 40 代半ばまでとなっている。この CC 人材はより長期的な観点で人物を見極めるため、係長級の人材の社員も CC 人材として把握される場合もある。

CC 人材は、将来的に本部長や役員クラスまで昇進昇格できそうな人材を若手や中堅問わずに人を選ぶため、当然ながら、対象者の年齢や経験によって、本部長クラス到達までの時間軸は異なっている。それらへの到達が 3 年後か 10 年後かは対象者次第でケースバイケースであるが、本部長クラスまでリーチできそうな人材を選び審議することが重要であると考え、この制度を導入した。なお、その対象であるが、社員の上位 2 割くらいのさらに上位層という位置づけで考えている。このようになりかなり対象を絞った上で、制度を運用しようとしている。また、その際は、スキルといった技能に関わることに加えて、スケール感といった様な人材の資質のようなものも考慮されるという。

もともと、CC 制度は運用が開始されたばかりの段階のため、現状はタレント・プールを作る作業を進めており、どれくらいの規模のタレント・プールが必要かはあいまいな状況であるという。また、「じゃあ、この人を実際にどこのポストにつけよう」という具体的な話になることはそれほど多くない現状だという。現状では、早急に CC 人材というプールを作ることが目指されている。現状、プールに入っている人材数は 2 桁後半となっており、もう少し増やして行きたいと考えているという。人材の選定については、本部長と担当役員が中心となり実施している。なお、国内の人材については、本人に対して、当人が CC 人材に選抜されていることは、通知していない。

また、育成の効率性や登用・任用の判断の正確性をより高めるために、CC 人材の人材情

⁴ この名称は取り組みの特徴に基づき執筆者が便宜的に設けたものであり、社内の正式な呼称ではない。

報について、社内でその共有化が進められている。その際であるが、フォーマット化されたデータベースをより精緻に作っていくというよりは、フェイス・トゥー・フェイスによる情報の共有が進められている。例えば、本来であればより上位のポストの社員が集まって報告する会議の場に、CC 人材を出席させ発表させるというような取り組みが進められている。こうした取り組みは、日常の業務では本部長や役員目に留まらないような年齢層の社員の情報を、本部内や本部を超えた領域内、更には全社レベルで共有できるようにするために実施されている。実際に対面することを通じた生の情報を得ることで、CC 人材のより効率的な育成、および、登用の際の判断ミスを低減させることが目指されている。こうした狙いに沿って、B 社では新たな取り組みとして、CC 人材をタフな仕事にアサインメントした後に、HDC1以上の役員クラスの間を彼や彼女らのメンターにつかせる取り組みも近いうちに実施していくという。

(2) 目指すべき将来像

将来的には、この層についてはより細やかな育成計画を立て育成することが考えられている。例えば、「●●さんが将来このポストに就くには今後どういう経験を積ませるべきか」、「いつまでに幹部人材になるのか。そのポストに就くまでの間、いつの時点で課長職、部長職をやらせるべきか」、「それら役職を務める際あるいは務める前に、どの領域の経験をさせるべきか」というような形で人材育成計画を策定し、人材の早期育成を促進させていこうとしている。そのためには、本部を超えたレベルや全社レベルで CC 人材のキャリアについて考えることができるような場を設ける必要があると考えられている。それぞれの本部の中だけで CC 人材のキャリア形成を考えると、その人材のキャリアはどうしても本部の枠を出ることができない可能性が高くなる。できるだけ幅広いキャリアを積ませるためにも組織横断的な討議の場を設け、キーとなる経験を積ませていくことができるような環境の構築が目指されている。

また、現状では国内の CC 人材については、当人が選抜されたことを通知していないが、CC 人材のモチベーションをより高める上では、CC 人材を対象とした選別研修のようなものの実施も検討していく必要があると考えられている。CC 人材が一堂に会するというシーンを作り、彼・彼女らのモチベーションの向上や彼・彼女らの間での何らかのコミュニケーションを図る必要もあると考えられている。

一方で、CC や HDC において対象者にならなかった者、あるいは下の世代に抜かれた層へのケアも必要であるとも考えており、ハイパフォーマーやポテンシャルの高い者だけではなく、それ以外の人材にも目を向けることも重要だと考えている。選抜者とそれ以外の者双方が、働きがいのある環境を作る上でも、HDC の運用において人事部門がより深くコミットしていく必要があると考えているという。このように、CC 人材を組み入れた内部育成の仕組みを構築する上で、人事部が果たさなければならない役割は大きいと言えよう。

3. HDCにおけるサクセションプランとCC人材（将来の幹部候補生に対する育成を目的とした異動の実施）

HDCの中で、人材配置に関わる議論がされることは先に述べたとおりである。その際、HDC2ポスト以上にはサクセサーが設定されていることも指摘したとおりである。それでは、CC人材は、HDCにどのような形で組み込まれているのであろうか。現在、HDCの中で、CC人材である社員は、フラグが立てられている。つまり、例えばHDCにいる400名ほどの社員のうち、誰がCC人材であるかが把握できるようになっている。そして、空きポストへの異動を決定する際に、まず、CC人材から候補者を検討し、その後、CC人材以外の人材の任用を検討する形に変わりつつある。以上の動きにおいて重要なことは、将来の幹部候補生の育成を目的とした異動が、社内の異動において優先的に実施されようとしていることである。このように、それまでの登用における直近下位のポジションからの適任者の配置というルールに、10年先を見通した人材育成の視点が組み込まれつつある。短・中期的な視点による人材の内部調達の見地に、中・長期的な視点が加わりつつあると言えよう。

第4節 海外拠点に関わる取り組み

1. 人を軸とした人材プールの形成

B社のHDC制度では海外子会社のトップやNo.2ポジションも対象に、任命審査、および、次世代、次々世代に向けた後継計画づくりを行っている。加えて、海外においてもポスト軸による管理だけでなく、人を軸にした管理に取り組んでいる。

とりわけ、販売・マーケティング・経営企画・財務部門のCC人材に対して、キャリアパスの検討や将来のストレッチアサインメントを見据えた研修機会の提供など、将来の販売系子会社の経営人材として活躍してもらうことを目的に、いくつかの先行的な取り組みが実施されている。これは、将来的には海外統括会社のトップや国内の本部長以上のポストも含めたHDC1への任用を想定し、育成のためのアサインメントの一環として、海外拠点の幹部ポストでの修羅場経験は能力伸長に極めて効果的であるとの考えからである。今後は、その他部門のCC人材に対しても、きめ細かな能力伸長機会を提供する構想だという。

2. 人選と通知

さて、海外拠点におけるCC人材（以下GCC人材）の人選については、共通な基準をベースに各現地子会社より推薦される。将来的に子会社のトップや統轄会社の主要ポストを任せられそうな人材を挙げてもらい「GCC」として人材プールの形成が進められている。現状、結果として、「キラキラ光る人材」が集まっているという。そのため、人選について日本サイドの人事が手を入れるというようなことは基本的には実施されていない。調査時点で1期生と2期生がおり、40名強の社員が、「GCC」となっている。なお、現在のところ、このプー

ルの総枠については定めていないという⁵。そして、集まってきた人材をさらに、「今よりも1つ上のレベルの仕事に挑戦させる層」と「しばらくは現在のレベルで実力を磨いてもらう層」の2つのグループ⁶に分けている。前者が10名程度、残りが後者という比率となっている。

このような形で海外拠点における将来の幹部候補人材の把握が進められているわけであるが、国内人材と異なり、海外人材の場合、本人に「GCC」に選ばれたことを通知している。というのも、本節冒頭でも紹介したように、販売・マーケティング・経営企画・財務部門のプール人材を対象とした研修がB社本社で実施されるのであるが、その際に、研修に呼ばれた理由を説明しなければ、本人の納得が得られないからである。

「集まった面々を見たら、自分の国は自分1人で、他の国の人間と本社の人間がいっぱいいる。この研修は一体何なのかって、多分思うでしょうね。やはりそこは、もう動機づけをされないといけないので、当然、現在の拠点のトップからちゃんとおろしてもらって、動機づけをしてもらって、ちゃんと自分の心の準備や物理的準備をした上で来てもらうと」。

このように、海外現地社員については、プール人材に選ばされると、現地子会社のトップからその旨が通知されるようになっている。外国人については通知することで生じるメリットが大きいという判断からこのような形となっている。

3. 育成会議⁷の実施

海外拠点における取り組みの特徴として、HDCとは別に、育成や配置転換について話し合う会議体（「育成会議」）を開催している点が挙げられる。「育成会議」は、「GCC」の社員を主たる対象とし、研修受講や次の異動について議論が行われる場である。公式な会議体として海外において先行的に実施されている取り組みである。

年に2回開催されており、グローバルという軸を共通にして、関係するシニアマネジメント（海外拠点のトップや海外統括会社の役員クラス）が一堂に集まり、人材の近況や今後の育成方針について議論する。現状、販売、マーケティング、経営企画、財務系が対象となっているので、それに関連するシニアマネジメント10名強が参加しているという。日本人もいれば外国人もいる。

このように、領域を超えたレベルでB社に現在いるポテンシャル人材の育成方針が話し合われているわけであるが、議論の主たる対象となるのは、「今よりも1つ上のレベルの仕事

⁵ もっとも、第1期に比べると第2期のメンバーは、キラキラ感が劣っていたという。どのような人材が集まってくるかで、将来的にプールに入る人材の総数が決まってくると思われる。

⁶ 2つのグルーピングの呼称は、B社において正式に使用されているものではない。その特徴に沿って執筆者が名付けた仮称である。

⁷ 名称はB社での正式なものではなく、執筆者がその特徴に基づいてつけた仮称である。

を挑戦させる層」であるという。彼らの成長を促すために、今後与えていく業務についての議論を中心に会議は進められている。

もっとも、会議自体が始められたばかりということもあり、実際の異動がこの場で決められるような場にはなっていない。将来的には「来年度彼にこういう経験をさせたいから、それを考えて、会社として、こういう人事ローテーションを組んでいこう」というような議論が行われる場にすることが目標となっている。このように実際のローテーションにまで踏み込んだ議論まで持っていけるかが、B社の人事が現在直面している課題であるという。

質問者「いざ実際に動かすとなると、皆急に、、、。今までのその勢いは何処に行ったのみたいな感じになってしまう？」

回答者「実際、自分がシニアマネジメントの立場で彼を異動させるというのを皆でディスカッションする。総論はそうなんだけれども、目先の業務を見たらこいつ抜けられたら困るよなという心理は、やっぱり働くわけですよ」

こうした事態を解消する上で、この会議体に期待されている機能として、後釜の育成を進めるドライブをかけることが、挙げられる。結局のところ動かせないという場合、話の俎上に上がっている「GCC」の後釜が育っていないケースが多いという。この点を会議の場において、将来的な育成の方向性を話し合うことで、それを実施するために必要な後釜の育成にも目を向けさせようとしている。この点については、以下のやり取りが参考になる。

回答者「現実問題、出せないというのは、やっぱり後釜をつくっていないということを自己宣言しているようなものなので」

質問者「なるほど」

回答者「だから、そこに対する問題意識も、当然、議論の中では、領域を超えたほかのマネジメントからは、やはり問題提起が出たりは当然しますよね。みんなで育成しましょうと言っているのに、いや、後がいなくてみたいなことを言い始めると、後を作っていないのが悪いんじゃないかという話に、普通なりますね」

以上から分かることは、議論を公式な会議体として行うことで、他の領域のシニアマネジメントによって、当該シニアマネジメントに対して、後釜の育成へのプレッシャーをかけるような効果が期待されていることである。こうした会議体を通じたプレッシャーを通じて、目的とするタレントの早期育成の実現が目指されようとしている。

4. HDC 制度への影響

さて、こうした「GCC」という人材プールを設けることで、既存のHDC制度にいかなる

変化が生じるのであろうか。この点は、国内と同様で、当該ポストに対する人材の登用決定の際に、ハイパーフォーマーのキャリアパスの要素が考慮されることである。この点については、下記の発言が参考になる。紙幅を厭わず引用しておきたい。

回答者「海外版 HDC をやっていますと。それで、この人は、じゃあ、今後、アメリカのどのポジションをやらせようと。今までですとそういう観点がないので、何となくアメリカで、次この社員かなという人がそのポジションに例えばついていたと。そうではなく、有望な人、早く経験させたいという人がいるんだったら、先にそのポジションを彼に、残ったところは、それはそれで、また旧来の考え方で後継を考えるといいかなと。それをワンクッション先に入れることで、最終的に、でき上がりは後継計画ですけど、そこに・・・」

質問者「入れ込む・・・」

回答者「ハイパーフォーマーのキャリアパスという要素を入れ込んだ後継計画をつくるということ」。

このように、後継候補からの登用において、人材育成の視点をより取り入れようとしているところに、特徴がある。そして、海外拠点において先行的に取り組まれていることは、この狙いを実現するために、「育成会議」と呼ばれる HDC 以外の会議体が、開催されていることである。ここでは、公式な制度として、現状全社的には取り組むことができていない本部を超えたレベルでのポテンシャル人材情報と育成計画の共有が取り組まれている。この点は、ポストを軸にした後継候補人材管理に、人を軸とした要素を加えることによる狙いとその実効性をより高めるための挑戦として、見逃してはならない点だと思われる。

おわりに

1. 本章のまとめ

以上、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、HDC を中心に確認した。まず、この HDC であるが、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。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。

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。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。

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。

2. 取り組みの効果（人材の見える化）

これら HDC 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という。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よう。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. 直面している課題

B社の取り組みにおける今後の課題として、まず、実際の異動に何処まで繋げて行くことができるのかが挙げられる。現在は、経営トップ層に自社にいるポテンシャルの高いと思われる人材を把握してもらうところに関する取り組みが実施されている。この点の意義は決して小さいものではない。

「どれだけ社長以下、専務、常務に、そういったことをやらないといけないということを、頭だけではなく腹に入れてもらうか。そういったことの重要性を一般論で訴えかけるのではなく、具体的にこんな人がいますよ、こういう人がいますよ、この人をどうしますかというような具体例を持ったものでそこを突きつけていくとか、それをしないとイケないなと思っています」。

一般論を超えて実効性のある取り組みにしていくためには、まず、そういう人が実際にい

ることを現在の経営トップ層に把握してもらい、会社として彼らを育てていこうという雰囲気を作っていく必要がある。そうしなければ、特にキャリアの早い段階から本部間の異動をかけるというようなことは難しいと考えられる。こうした雰囲気を醸成しつつ海外で先行的に実施されているような育成会議を国内で実施していく必要がある。ここを乗り越えることが、現在の取り組みの成否を握っていると言っても過言ではない。

加えて、ポストだけではなく人を軸とした管理を加えたことで、HDC 自体の複雑性も増している。例えば、HDC における海外拠点の後継候補の中には、国内の「CC 人材」が挙がっているケースもあるという。この場合、最終の育成到達目標は、本社の本部長以上となり、より、育成ための異動という位置づけが強くなる。このように、国内社員と海外現地社員が明確に分かれて管理されているわけではなく、双方が混在しながら、海外子会社における最適な配置の実現が目指されている。その際の最適な配置とは、単に短期的に見た場合の最適解ではなく、中長期的に見た場合の最適解が模索されようとしている。

日本人社員の「CC 人材」、海外現地社員の「GCC 人材」の 2 つのグループ、および、そうしたグループには入っていない後継候補から、当該ポストに配属される者が選ばれる形に徐々になりつつあると言えよう。このような形で、自国の人材と海外人材の後継候補に加えて、後継候補の中にいる国内と海外の「有望人材」から後継候補群が構成されれば、今以上に複雑な構造となっていくことが予想される。どのような舵取りを行っていくべきなのかは、今後運用上の課題となっていくであろう。これらの合意形成を取り付ける場の形成が重要になってくると思われる。

加えて、選抜を進めれば、それと同時に選抜されなかった層への取り組み、すなわち、全体を対象とした人事マネジメントの充実が必要になる。つまり、選抜か全体化という二者択一ではなく、双方の充実が、ここで紹介した制度のさらなる充実のためには必要なこととなるだろう。

そして、本章で紹介した制度の運用上の最大の困難は、冒頭での指摘に戻るわけであるが、教育投資の結果が分かるのは先のことだということである。結果が見えるまでのスパンの長期性やそれによって生じる教育投資自体の適切性に関わる不確実性は、育成を主眼としたローテーションの実施を困難にする主たる要因の一つとなっている。この困難を自覚しつつ、それでも実施するという雰囲気を社内にどれだけ醸成できるかが、ここで紹介してきた施策の実効性を高めていく上での試金石となると思われる。