

# 次世代リーダーの育成〈総論〉（上）

～人的資源管理論の立場から～

慶應義塾大学商学部

教授 八代充史

## なぜ「次世代リーダーの育成」なのか

この世に、組織と名のつくものはあまた存在する。利潤獲得を目的とする企業から公務を司る政府官庁、志を同じく者の集うNPO、さらには宗教法人など、それぞれの目的は本当に様々である。そして、如何なる組織にとっても最も重要な課題の一つは、その維持存続のために次代を担うリーダー層を絶やさないことである。と、確かに言うは易い。しかし、現実はなかなか複雑である。この点については普遍的なリーダー像が語られるが、現実との乖離は少なくない。また、早期選抜の必要性が声高に論じられ、若いリーダーが必要だと言われるが、その理由は一体何なのか。

これからこの小論では、こうした次世代リーダーについて主に人的資源管理論の観点から論じるわけだが、まずはその前提について確認したい。それは「次世代リーダーは社内育成される」ということである。

もちろん、「リーダー」一般に関しては、社外から適任者を迎えることは当然あるだろう。しかし、この小論で論じるのは「次世リーダー」、即ち将来リーダーになり得る幹部候補生だから、これは当然社内で育成されるだろうし（もちろん新規学卒者とは限らないが）、また、そうでなければならない。

この点労働経済学では「企業特殊的能力」、つまり必要とする仕事能力が企業によって異なることが賃金や雇用が個別企業内で決められる様になる要因であると言われるが（これを「労働市場の内部化と言う」）、将来のリーダーである幹部候補生こそこの概念が最も当てはまるだろう。将来のリーダーたり得る人材まで社外から調達するのでは、企業理念や価値観の継承は覚束ないからである。

さて、次世代リーダーの育成について論じる際は、この問題をどの様な前提で議論するかが重要である。

もちろん、現在の仕組み所与とするだけでは、新しいパラダイムは生まれない。さりとて既存の仕組を全くリセットするのも現実的でない。現在求められているのは、日本の雇用制度や人事管理に即した、地に足のついた議論である。以下では、まずはこの点について述べることにしたい。

## 日本型昇進競争とは

日本企業の昇進競争は、一言で言えば、マラソン・レースに例えられる「長期の競争」である。新規学卒社員は、「ヨーイ・ドン」のピストルの音と共に一斉にトラックをスタート、時に抜きつ抜かれつを繰り返しながら、定年まで走り続ける。文字通り、「昇進競争」とは「昇進競走」を意味しているのである。

それでは、なぜ、長期の競争なのか。その理由は、一つには新規学卒採用が労働力の主な給源となるため、企業が一人ひとりの従業員に関して十分な情報を持ち合わせていないことが挙げられる。しかしより本質的な理由は、従業員のモチベーションに配慮するということである。

一体、なぜ長期の競争がモチベーションを維持することにつながるのか。むしろ、能力のあるヒトを早く昇進させることこそが、やる気を高める途ではないか、一般的にはそう考えられる筈である。

この点は、従業員が長期間に亘って特定企業に勤務するという点に起因する。「従業員が辞めない」、或は「従業員を辞めさせられない」企業では、賃金や昇進格差を大きくすることは難しい。競争の敗者が「ウジウジ」組織に留まることになるからである。

こうした企業では、能力的に見れば「上澄み層」のモチベーションよりも「多数派」のモチベーションの維持の方が人的資源管理上重要にならざるを得ない。

俗に言う「2・6・2」の上位の「2」ではなく、「6」の層のやる気を重視するのが日本の企業であり、それを体現しているのが、同期入社の新卒の従業員の新卒・昇格に時間をかけて徐々に差をつけていく「年次管理」に他ならないのである。

従って、次世代リーダーをどうやって育成するかは、まずは労働市場の流動性と密接にして不可分である。新規学卒採用と年次に基づく昇進・昇格管理が牢乎として確立している企業は、エリートを早期に選抜して育成するのは容易ではない。これが、次世代リーダー育成にまつわる第1の論点である。

## 企業間競争とガバナンス

次世代リーダーの育成を論じる際に重要な第2の論点は、企業の競争状態である。これまで述べたのは、日本国内の市場で日本企業同士が競争している状態を想定していた。社会学には「組織フィールド」という理論があって、それぞれの地域にはそこで規範となる制度が存在する。何と言っても日本では長らく長期の競争を旨とする日本的雇用制度が規範であったから、こうしたやり方を続けている限り他企業に人材が流出する恐れはなかったのである。

しかし日本の市場であっても、こと外資との競争となるとそうはいかない。特に外資の方が「世界標準」の制度となっている場合は、いくら市場が日本だからと言って安閑としていられない。外資系多国籍企業と競争している業界ではベスト・タレントが隣の芝生を求めて流出しない様に、次世代リーダーの選抜や育成についても、外資のやり方に歩み寄っているのである。

ところで、先程私は次世代リーダーの育成について論じる際には人事管理や雇用制度に即した議論が必要であると述べた。しかし、次世代リーダーの到達点である経営者そのものは、本来人事管理の対象ではない。

つまり、既存の人事管理や雇用制度を前提としても、経営者の場合はそれに制約される訳ではない、企業外から適材を迎えることも含めて、一般従業員とは全く切り離してその選抜や育成を行うことができるのではないか、その様な考えも当然あるだろう。

ただし、企業内昇進が確立している日本の企業では、社外取締役の存在を別とすれば、「経営者」は「従業員」から登用される。つまり、経営者の少なからずは企業

内の「人事管理」によって育成されているのである。その意味で、日本のコーポレート・ガバナンスには、通常言われるところの「経営が人事を決定している」という側面はもちろんのこと「人事が経営を決定する」という側面も、同時に存在するのである。

ということで、次世代リーダーについては、彼らの育成が従来の人事管理の延長でなされるのか、或いは新しいパラダイムの下でなされるのかも重要であろう。これが、次世代リーダー育成の第3のポイントである。

しかし企業が多数派の従業員のモチベーションに配慮する必要があることと、次世代リーダーを早期に選抜・育成する必要があるかどうかは、本来別の話である。実際、長期の競争の下でも、次世代リーダーの育成は、「隠微」な形で行われてきたのである。

例えば金融機関を例に挙げると、初任配属でどこの支店に配属されるかがまず重要である。人によっては初任配属よりは、むしろ1カ店から2カ店への異動が重要であると言う。真偽は定かではないが、山手線の内側の支店に配属されるか否かが、「運命の分かれ道」と言う人もいる。その後本社の企画部や人事部に配属されて徐々に経営の中核に参画していく。日本の企業では、エリートの育成・選抜も長期戦なのである。

## なぜ、早期選抜が必要なのか？

筆者は、これまで述べた困難はあるものの、次世代リーダーは早期に選抜・育成することが必要であると考える。その理由は、第1に次世代リーダーの育成が長期戦であるならば、なおさら「早期の選抜」が必要であるということ。また第2点として、若いリーダーは従業員層と利害の乖離がそれほど大きくないだろうということ。従業員との年齢差が大きいリーダーは、どうしても短期的な成果を上げること、それによって「逃げ切り」を図ることに汲々とするからである。

では、従来の次世代リーダーの「隠微」な育成と、私の提唱する早期選抜・育成はどこが違うのか。この点については、次の回で詳細に説明しよう。

### 著者略歴

八代 充史 商学博士

慶應義塾大学商学部教授

慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学、日本労働研究機構研究所主任研究員補佐・慶應義塾大学助教を経て現職

## 次世代リーダーの育成〈総論〉（下）

～人的資源管理論の立場から（2）～

慶應義塾大学商学部

教授 八代充史

### 何が選抜の決定打か？

前回は、次世代リーダーを育成することの必要性、及びその難しさについて論じた。その後、人事担当者諸氏と、以前社会経済生産性本部（現・日本生産性本部）の経営アカデミーで論文指導したテーマであった、経営幹部の早期選抜、リーダーの育成についてディスカッションを行った。それを聞きながら次世代リーダーの育成は企業にとって極めて重要な課題であり、また人事担当者もこの点を真剣に考えていることを改めて感じた。

以下、人事担当者と私が議論をしてつくり上げた「経営のプロを育成するためには」というレポートや、それに対する現役人事担当者の感想を織り交ぜながら、次世代リーダーの育成について論じることにした。

まず問題になるのは、早期選抜で決め手になるのは何かである。遅い選抜と早い選抜の違いは、遅い選抜は仕事上の実績が重要だということである。同一年次の従業員が、時間を掛けて係長→課長→部長、と昇進していくとすれば、やはり何と言っても物を言うのは仕事上の実績であろう。

他方、早い選抜は、仕事の実績では選抜できない。司司の仕事で挙げた実績ではなく、文字通り「管理者」、「経営者」としての素養があるか否かが選抜の決め手となるのである。要は、プロ野球に例えれば、選手として秀でた者が監督になるのが「遅い選抜」、一方選手としての実績ではなく、管理者としての素養を見て、早期にコーチ、監督にするのが「早い選抜」であると言えるだろう。

係長、課長、部長として実績を残した者が果たして経営者の器か、この点には何の保証もない。従来型の「遅い選抜」には時間を要することに加えて、こうした問題も内在している。これに対し「早い選抜」が仕

事の実績を問わない以上、それが志向するのは、「仕事のプロ」ではなく、「経営のプロ」の育成であるのは明らかである。

しかし、こうした「経営のプロ」の育成には、当然強い異論が存在するだろう。果たして本当に「経営のプロ」は必要なのか？実績で判断をしないのならば、何に基づいて決めるのか？現場を知らないリーダーが、会社の経営を危うくすることはないか、そもそも現場を知らないリーダーに会社の命運を委ねたくはない、こうした懸念や反対が現役人事担当者とのディスカッションでも数多く交わされたことも事実である。

### 「経営のプロ」をどの様に育成するか？

これまで述べたことをまとめよう。従来、企業は、次世代リーダーの育成を「長期の競争」のタテマエの下で「隠微」に行ってきた。「隠微」な選抜は、当然のことながら制度化されたものではない。従って、企業からすれば候補者の能力を見極めた上いつでもコースから離脱させられるというメリットがある。反面選抜された従業員に明確な意識づけを行うことは難しい。しかし今後は、次世代リーダーの選抜と育成を早期に行う必要がある。その理由としては挙げられるのは、長期に渡る育成が必要であること、リーダーが従業員と利害を共有するのが望ましいこと、さらには、人的資源の社外への流出を防止することなどが挙げられるだろう。

従って、日本企業でも早い段階から次世代リーダーを育成するためには「隠微」ではなく明示的な仕組みを導入する必要がある。

こうした早期の選抜・育成は必然的に「仕事のプロ」ではなく、「経営のプロ」とならざるを得ない。しかし、「経営のプロ」の育成には様々異論があることも事実

である。こうした異論に応えることができるか否かは、選抜と育成の具体的方法如何であると言えるだろう。

まず「経営のプロ」の育成のためには、キャリアのどの段階で選抜を行うかが重要である。早すぎれば、選抜に間違いが生じる危険性が高いし、そもそも全く仕事の経験なくして次世代リーダーなどあり得ない。しかし遅すぎれば、その後の育成に支障を来すだろう。我々のレポートでは入社後8年~10年で選抜を行うことを提案したが、この点について現役の人事担当者から大きな異論は出されなかった。

次なる問題は、どの様にして「経営のプロ」を育成するか、それを誰のイニシアティブで行うかである。次世代リーダーが部門や職場に囲い込まれ、社内政治のエゴの犠牲になっては全く意味をなさない。やはり次世代リーダーの選抜と育成は、候補者の選定を人事部門が、最終決定をトップが、という形で行なわれる必要がある。この点、アメリカの多国籍企業では、「皇帝の秘書官」として経営トップのアシスタントを経験させ、重要な経験を積ませることをキャリアパスに組み込んでいるところもある。

さて選抜時期や育成内容はもちろんのこと、「経営のプロ」育成の最大の課題は、本人に知らせるか否かということである。この点は、実は日本だけではなく、海外でも長期の問題であり、多数派の意見は「非公開」である。企業からすれば、公開しない方が期待に叶わないと判断した段階で離脱をさせやすく、選に漏れた者のやる気を削がなくて済むからである。しかも安易に公開することはヘッドハンターに名簿を提供する様なもの、危険極まりないとも言えるだろう。

しかし、本人に「会社から選ばれた」という意識を与え人的資源の流出を防止できる、育成の主体が明確にされるなどの点を考えると、今後は本人及び極少数の上席者への公開は検討されるべきだろう。ただし、この点は人事担当者の意見は真っ二つに分かれていた。

### 残された早期選抜の問題点

「次世代リーダー＝経営のプロ」の選抜に関して、残された問題について2点言及したい。

まず、次世代リーダーの比率は、どの程度が適正であろうか。この制度の目的は、企業が将来経営幹部の候補をストックすることにあるから、比率を増やせば

増やす程「なぜ自分が選ばれないのか」という不満が高まることは想像に難くない。ある多国籍企業の人事担当者は、社内でそれが「例外的存在」の域を出ない5%以内に抑えるべきだと述べている。

第2点、日本の企業で従来早期選抜が導入されない理由は差をつけることが組織のメンバーのモチベーションを低下させるということにあった。とすれば、次世代リーダーの出現によって「一般ピープル」の昇進機会が過度に侵食されないようにする必要がある。ただ、デュアル・キャリアで昇進させると次世代リーダーは現場からの乖離が大きくなる、そうかと言って現場と渾然一体では選抜する意味がない、兼ね合いが難しいところである。さらには、一旦選抜されて残念ながら選に漏れた従業員をどうするのか、一般コースで昇進させるのか、ここが流動性の乏しい日本の労働市場で次世代リーダーを育成する際の大きな問題である。

例えばある外資系企業では、定期的に幹部候補登録者の洗い替えが行われている。この企業では、キー・ピープルに対して特別な注意を払い、教育訓練を積極的に行っているが、彼等がいつまでキー・ピープルであり続けるかは分からないので、将来の昇進について言質を与えることは決してないと言う。

### 早期選抜を本当に必要とする企業とは

上記の利害得失を天秤に掛けると、次世代リーダーの育成・選抜は、実は必ずしも全ての企業が取り組むべき、取り組める事柄ではないと思う。では、どのような企業がこうした仕組に熱心かと言えば、国内国外共外資系の多国籍企業と競争している企業である。実際、ある自動車大手企業は海外の子会社で戦略的ポストをグローバルポジションとして設定し、現任者や候補者の人事データをデータ・ベース化し、一括管理を行うための委員会を設置しているのである。

その意味で「人的資源管理は競争に従う」これが、この小論の結論である。

#### 著者略歴

八代 充史 商学博士

慶應義塾大学商学部教授

慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学、日本労働研究機構研究所主任研究員補佐・慶應義塾大学助教を経て現職