

High Performance 人材の育成 “2020 年、ビジネスリーダー輩出企業の実現”

2014 年 5 月 22 日
2020 年人材育成責任者の会
HP 人材育成チーム

1. 緒言

企業を取り巻く経営環境は、年々、厳しさを、そして、変化の激しさを増しています。グローバル化、少子高齢化、事業ライフサイクルの短縮、女性活用の適正化…、いずれも以前より指摘されていた課題ですが、近年、各課題の背景となる事象がますます進展し、いよいよ各企業における本格的な対応が「待たなし」の状況となってきました。

そして、そうした切迫した状況は、従来型の日本社会における「雇用」や「人事システム」の在り方についても、抜本的な変化への要請を突き付けているように思われます。

それでは、われわれ企業は、そうした状況下において、どのように、こうした環境変化を捉え、対応策を打てば良いのでしょうか。

今回、われわれのチームからは、「“High Performance（以下、HP）人材の育成” ～意欲があり、グローバルリーダー／ビジネスリーダーへの成長可能性の高い人材をいかに育成するか～」をテーマに、検討した結果をご紹介します。

検討メンバーは、日系大手企業、外資系企業日本法人、日系ベンチャーの各社から集った、2020 年の自社人材育成責任者を志す人事パーソン 8 名です。

2. 検討の前提及び目的

今回の検討を進めるに当たり、われわれは、“HP 人材”のことを「長期にわたって業績を上げ続けられる人材」といたしました。

企業における Performance とは、すなわち年々の業績です。しかし、一年限りで好業績を上げたとしても、それで良いわけではありません。企業には中長期的な持続性が求められます。

したがって、企業に求められる成果を体現する HP 人材には、長期にわたって業績を上げ続ける継続性が求められます。

また、“HP 人材の育成”を推進する目的は、「2020 年における、ビジネスリーダー輩出企業の実現」です。

“ビジネスリーダー輩出企業”とは、ビジネスリーダーの育成が計画的、効果的に行われ、結果、多数のビジネスリーダーが継続的に輩出されている企業のことを指します。



冒頭に述べたとおり、企業を取り巻く経営環境は、近年、ますます厳しくなり、変化の幅も激しさを増す一方で

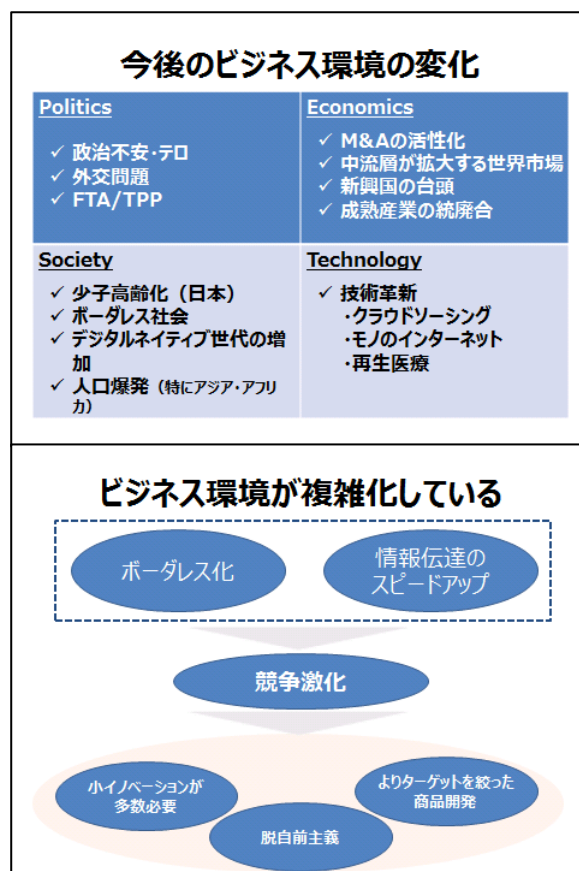
す。
 こうした状況下において、持続的に業績を上げ続ける企業となるためには、そうした変化に対応するための人材を質量ともに確保しなければなりません。すなわち、自ら環境変化に適合したビジョンを打ち出し、その実現に向けて組織を導いて邁進するビジネスリーダーを、多数輩出する企業となる必要があります。

3. 課題認識

(1) 今後のビジネス環境の変化

ここで、2020年にかけて起こるビジネス環境の変化について検討してみましょう。

われわれの検討結果を、“PEST (= Politics, Economics, Society, Technology)”の観点でまとめると下記のとおりです。



また、こうした環境変化から、今後のビジネストレンドについて検討した結果は、下記のようになりました。

情報、流通、人的交流といったネットワークは、これから更にグローバルな広がりを見せ、ボーダレス化していきます。

その一方で、一つ一つの市場、顧客、課題に対するアプローチは、よりきめの細かい、革新性のある対応が求められるようになっていくことでしょう。そして、そうしたアプローチを効果的に実現する上では、各企業単位での自前主義を脱し、局面に応じて内外の資源を最大限に有効活用する工夫が欠かせません。

(2) 環境変化が組織、人材にもたらす影響

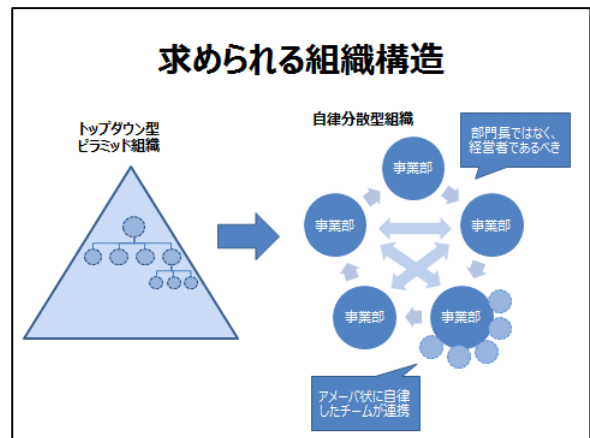
したがって、こうした複雑化した社会において、大小さまざまな課題に対応するためには、今までにも増して、自発

的に組織を導いて行動できるビジネスリーダーが、複数存在することが必要となります。

そして、各事業部の能力最大限に発揮するためには、各部門長へ権限を委譲すると共に、各チームが自律的に連携できる組織構造とすることが求められます。

具体的には、各事業部を時々の必要に応じて柔軟に編成し、それぞれのリーダーが経営者として判断、実行するための機能一式（事業および技術・人事・経理・広報等の諸機能）について権限を持たせる。また、コーポレート部門では、各事業部間の連携を促進するようなインフラ整備、場づくりに注力する。

こうすることによって、従来のトップダウン型ピラミッド組織よりも、事業部ごとの柔軟性、機動性が向上し、全体として、より高い成果を上げられるようになります。



また、ビジネスリーダーに求められる人材像は、これまでに述べてきたビジネストレンドの変化、組織構造の変化に合わせて変化します。

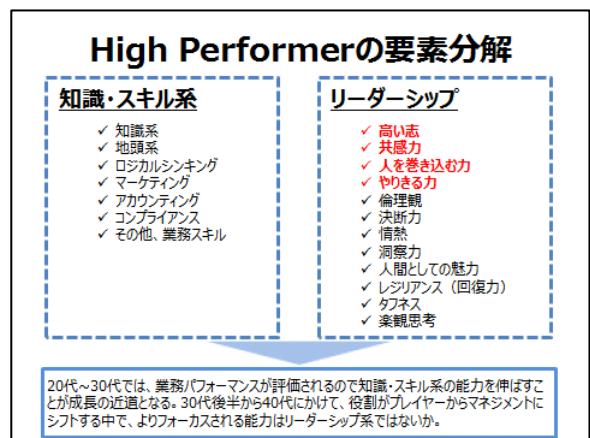
HP であるために必要な要素は、知識・スキルに関するものから、いわゆるリーダーシップに含まれる行動姿勢、精神性に至るまで様々です。

そして、これからの時代は個別の市場・顧客・課題に最適化した知識・スキルが、環境変化とともに陳腐化する可能性が高まります。

だから、これからは、

- ① 高い志（ビジョン）を持つ。
- ② 共感を得ながら、多くの人を巻き込む。
- ③ 結果を出すまで取り組み続ける。

という、リーダーシップの基本要素を、高度なレベルで体現することが、今までも増して重要となります。



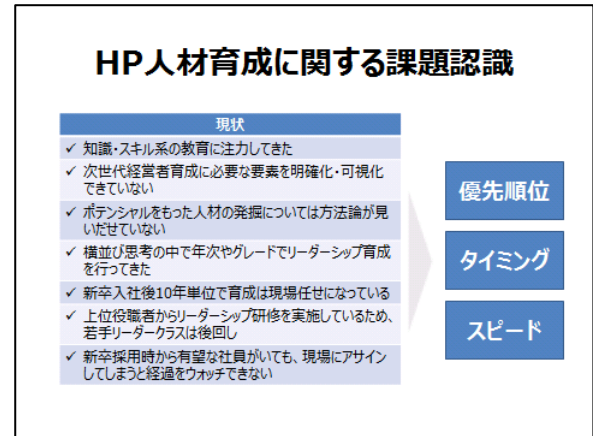
(3) HP 人材育成に関する現状

ここでいったん視点を現在に向けて、HP 人材育成に関する状況を振り返ってみましょう。

われわれが、自社あるいは自社の属する業界を振り返った結果は右のとおりでした。

また、諸々の問題点を掘り下げた結果、

- ① 優先すべき領域にフォーカスできていない
 - ② 計画的な育成を開始するタイミングが遅い
 - ③ 育成を進める際のスピード感に欠ける
- という3点が課題である、という結論に至りました。



4. 解決の方向性

それではこれらの課題に対して、人材育成の観点から、どのように解決を図れば良いのでしょうか。

(1) “育てる”から“育つ”へ

ここで、具体的な解決策の話をする前に、発想の起点にあるコンセプトを確認しておきましょう。

それは、「HP 人材を“育てる”」のではなく「HP 人材が自ら“育つ”場をつくる」ということです。

これは一体どういうことでしょうか。

前掲のリーダーシップの基本要素である、

- ① 高い志
- ② 共感を得る力（人を巻き込む力）
- ③ 結果を出すまで実行し続ける執念

これらはいずれも、HP 人材本人がそれまでの人生を通じて培ってきた精神性、人間性に根差しています。外部との関係性、外部からの刺激を重要な契機としつつも、それらに対する本人の経験と振り返りを通じて、次第に醸成されていくものです。

したがって、こうした領域における人材育成施策を企画、実行する上では、

「HP 人材は、“育てる”のではなく“育つ”」

「（だから）“育つ”ための場、仕掛け、仕組みを充実させる」

という発想に立って、具体的な施策を検討することが重要になります。

(2) 育成の優先順位の見直し

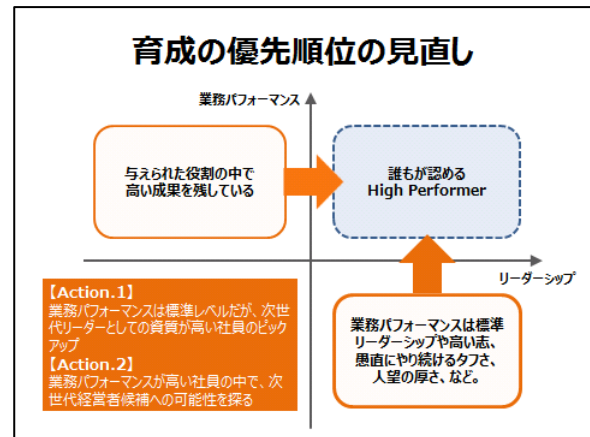
続いて、HP 人材の育成について、優先順位の見直しを検討しましょう。

業務上のパフォーマンス（年々の成果）×リーダーシップ（成果を生み出すに至る行動姿勢）の二軸で現状を整理した場合、顕在化している業務パフォーマンスに注目した結果、右上あるいは左上の象限に注目して対象者を選抜していた、ということはないでしょうか。

これまで述べてきたように、ビジネストレンドの変化はますます激しさを増しています。したがって、今、顕在化している業務パフォーマンスを第一の評価軸として、人材育成の優先順位を考えると、結果として判断を誤ってしまうこととなります。

そうではなく、まず優先すべきは持続的に成果を生み出す起点となる、リーダーシップの軸に注目すること。そして次に、そうした資質にすぐれた人材を発掘、育成すること。あるいは、業務パフォーマンスの良い人材について、さらなるリーダーシップの獲得を促すこと。

このように人材育成施策の対象者について優先順位を見直すことが、従来よりも効果的な育成施策の推進につながります。



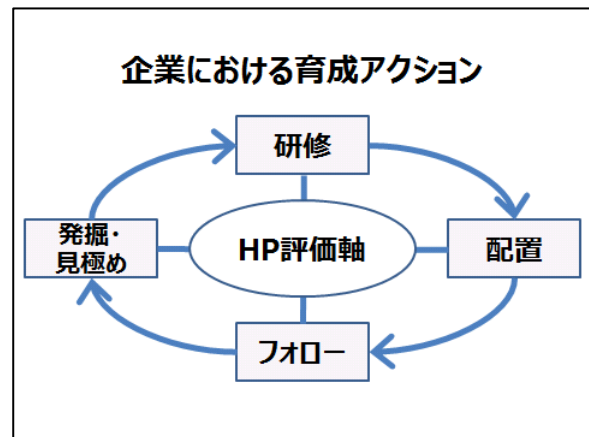
5. 企業におけるアクション

続けて、人材育成の具体的なアクションについて検討しましょう。

業界や規模の大小を問わず、企業における人材育成のアクションは、概ね右のようになると思います。

「発掘する」「見極める」「研修する」「配置する」「フォローする」…、こうした一つ一つのアクションが、「こういう人材を輩出したい！！」という共通の評価軸の下に運用されることで、体系的で一貫性のあるものとなります。

ここからは、個々の要素を具体的に見ていきます。

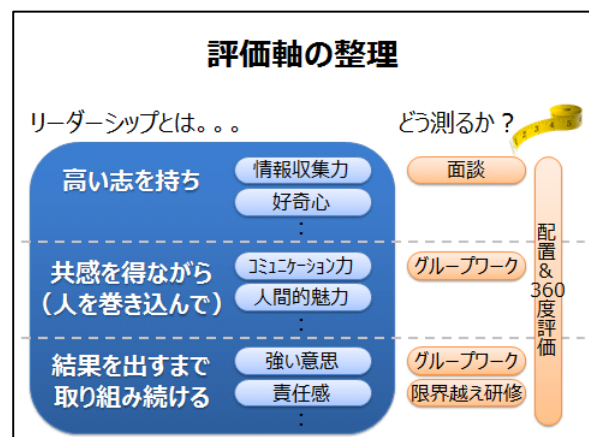


(1) 評価軸

「HP 人材とは、どういう人材か？」という評価軸は、右図のとおり、前述のリーダーシップを分解することで見えてきます。

また、具体的な測定方法としては、個々の要素に応じて、面談、グループワーク、配置先での360度評価といった取組みが考えられます。

また、以下のような研修を通じて、精神的、肉体的に過酷な舞台を意図的に設定し、そうした限界を超える状



況下での反応を見る、といった方法も有効でしょう。

<Organization Theater® (以下、「OT」)>

http://www.indigoblue.co.jp/program/organization_theater.html

(2) 発掘・見極め

次に、HP 人材となり得る人材の発掘、見極めです。

人材発掘のルートは、社内と社外の双方に目を向けましょう。個々の企業のこれまでの歴史・文化に応じて、社内偏重の自前調達主義、あるいは、社外偏重の青い鳥症候群といった傾向があるかも知れません。しかし、常に双方を見る努力が、有力な候補者を発掘する可能性を高めます。

また、新卒採用、中途採用いずれにしても、面接官は前述の評価軸を念頭に置いて選考を行い、リーダーシップに優れた人を見出すように努めることが重要です。具体的なアプローチとしては、面接時にこれまでに体験した過酷な状況について詳しくインタビューする、グループワークや“OT”に参加させて、一連の言動をつぶさに観察する、といったことが考えられます。

そして、「これは」と思う人材は早期から注意を払いましょう。新卒採用の段階からでも早過ぎることは有りません。毎年のタレントレビューを軸に、第一線のマネージャーなど重要なポジションについては、360 度評価や“OT”のような仕掛けを組み合わせる。そうして早期から個々の人材に注意を払い、育成状況をフォローする努力が、HP 人材輩出の成功率を高めます。

グループ CEO の就任年齢を、日系平均の 59 歳ではなく、グローバル平均の 53 歳（※）として逆算すれば、現在はミドルマネージャー層以上に重点が置かれている選抜開始時期は、30 歳前後まで早期化することになります。

これは、30 歳前後までの担当者としての仕事ぶりを通じて、HP 人材要件の一側面である、知識・スキル系の能力の多寡を、ある程度見極められることから合理的と考えられます。

(3) 配置する。(育成効果のあるポジションに配置する)

3 つめに配置です。

HP 人材の育成に向けた配置は、下記の 2 点が基本的な考え方となります。

- ① “育つ”人を解き放つ。
- ② “育つ”人にプレッシャーをかける。

発掘・見極め



1. 人材の発掘は、社内&社外から

2. 早期に発掘

新卒採用時から

3. 早期に選抜・見極める

20代後半から30代前半重点ターゲット

発掘・見極め



採用時の発掘・見極め(外部マーケットから)

- HPリーダーシップの高そうな人に入社時からフラグを立て、早期タレントレビューで継続Watchする。
- 新卒採用時：
 - Organization Theater形式のグループワークでストレスかけたエクササイズを課す。
- 中途採用時：
 - 仕事に必要な専門知識・スキルのみならず、HPリーダーシップをみる。
 - 過去のストレッチアサインメント経験時のパフォーマンスを第三者からヒアリング。

入社後の発掘・見極め(内部マーケットから)

- 20代後半から30代前半が重点ターゲット。
- 発掘・見極めるための早期タレントレビューの実施。
- 肉体的・精神的に限界を越える研修。
- チャレンジングなキーポジションに公募。本人の意欲も確認できる。
- 第一線マネージャー以上には定期的に360度評価で。

「“育つ”人を解き放つ」ためには、所属上司が自部門最適の狭い視野のマネジメントでHP人材を抑えつたり困り込んだり、といった阻害要因を、できるかぎり排除することです。

そのためには、子会社や組織を丸ごと任せることが有効ですが、社内にそれほど数多くの子会社や組織があるとは限りません。それならば、専任PJを立ち上げて権限を大きく委譲する方法も効果的でしょう。

また、各部門による人材困り込みを防止するのであれば、経営トップやそれに準じた経営メンバーに配置権を持たせ、全社的な観点から配置・育成を推進する体制づくりが必要となります。

また、「“育つ”人にプレッシャーをかける」ためには、対象者のレベルに応じたストレッチした仕事（本人能力+20%程度）、全体を統括する仕事に計画的に配置することが重要です。そうすることで、対象者には適度なプレッシャーが掛かり、HP人材としての育成効果が高まります。

（４）研修・フォローする。

最後に、研修およびフォローです。

ここでは、

- ① HP人材と上司への一体的なアプローチ
 - ② 職務へのチャレンジと働きやすさを統合的に支援
- という2つが、基本的な考え方となります。

まず、HP人材本人に対しては、職務上のチャレンジを支援する施策として、

- ・選抜型育成研修を実施する。
 - ・先輩HPから後輩HPへのメンタリングプログラムを導入する。
 - ・他社HPとの交流、越境学習の場を提供する。
 - ・擬似的な修羅場体験を促す場を提供する。（例：OT）
- といった取組みが考えられます。


また、職場環境の整備として、ジョブサイズやパフォーマンスに見合った報酬制度にする、柔軟な働き方を支援する各種人事施策（例：就業制度、福利厚生）を導入する、といった取組みも有効でしょう。

また、HP人材の上司に対しては、

- ・評価者研修を通じて、部下のリーダーシップの見極めを促進する。
 - ・同じく、部下にストレッチゴールを設定するよう徹底する。
 - ・柔軟な働き方を支援する各種施策を、躊躇なく利用できるように周知徹底
- といった取組みを行うことが、HP人材本人の頑張りを、更に加速させることに繋がると考えられます。

配置

- ・ “育つ”人を解き放つ
 - 邪魔しない、困り込ませない
 - 既存組織に縛られない
(専任PJもあり、権限も委譲)
- ・ “育つ”人にプレッシャーをかける
 - ストレッチした仕事 (サイズ大、幅広)
 - 全体を統括する仕事 (部分は×、No.2は×)



<仕事例>

新規：新規プラント建設、新規事業立上、社内特区
 交渉：海外企業M&A、他社との業務提携
 責任：事業PL責任、経営トップに近いポジション
 再建：不振事業の再建、
 痛み：撤退、構造破壊

研修・フォロー		
	職務でのチャレンジ支援	職場環境の整備
HP 人材	<ul style="list-style-type: none"> ・ Cross FunctionalにHP人材を繋げる選抜型人材育成施策 ・ 先輩HP人材による後輩HP人材へのメンタリングプログラムの導入 ・ 他社HP人材との交流を促す越境学習の場の提供 ・ 擬似的な修羅場体験を促す場の提供 (OTなど) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Job sizeやPerformanceに応じたチャレンジを促す報酬制度の整備 ・ HP人材の柔軟な働き方をサポートする各種人事施策の導入
上司	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部下の「リーダーシップ」項目を見極められる評価者研修の導入 ・ 部下にストレッチゴールの設定を促すよう徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上記人事施策を部下が躊躇なく利用できるよう周知徹底

6. 規制、仕組みの変更を求めること

これまでに述べてきた HP 人材育成に関する企業としてのアクションを推進するためには、様々な規制・仕組み、あるいは文化や習慣を変更していくことが必要不可欠です。

もちろん、各企業において、自社の現状を踏まえつつ、求める人材像、採用、配置、研修、評価、報酬、就業、福利厚生…etc.といった諸々の仕組みを変えていくことが、まずもって重要なこととなりますが、「各社での対応」では変更が難しいこととして、以下の4点を挙げます。

- (1) ホワイトカラーエグゼンプションの導入
- (2) 就職差別規制の見直し
- (3) 所得税の累進課税緩和
- (4) HP の働きやすい、育児・介護インフラ整備

- **ホワイトカラーエグゼンプションの導入**
⇒チャレンジを応援する
- **就職差別規制の見直し**
⇒見極め時のその人の志を確かめるのを阻害する要因を排除
- **所得税の累進課税緩和**
⇒悪平等を廃し、HPの生まれる風土醸成
- **HPの働きやすい、育児・介護インフラ整備**
⇒保育所、特別養護老人ホーム整備
⇒外国人家事労働者導入

(1) ホワイトカラーエグゼンプションの導入

先述のとおり、20代後半の早期の段階からプレッシャーの掛かる育成配置を行うようになると、必然的に「自分のそれまでの限界を超えて頑張る」場面が発生します。この時に、時間管理型の法規制は障害となります。

こうした障害を取り除くための施策として、ホワイトカラーエグゼンプション導入を求めます。

(2) 就職差別規制の見直し

本人の志、あるいは若年層における志の種のようなものを見出していく上では、採用面接において、本人のライフストーリーに踏み込んだ話をしていくことが有効です。

ところが、現行では就職差別を規制する観点から、家族、出身、思想・信条、尊敬する人物、好きな本、等々に関する質問は禁止されています。

純粋に労働力を求める採用選考でしたら、こうした規制にも合理性があるでしょうが、リーダー層の選抜、育成に至るプロセスの一環として、採用面接を捉えるならば、この規制の背景にある人材に対する見方は、さすがに狭過ぎるでしょう。

そこで、少なくとも、いわゆる総合職採用について本規制の見直しを求めます。

(3) 所得税の累進課税緩和

HP 人材がチャレンジな職務に邁進し、首尾よくパフォーマンスを上げたときに、報酬の増加分に合わせて税金の徴収率も上がってしまう、という累進課税の存在は、HP 人材のモチベーションを下げる阻害要因となります。そこで、累進課税の緩和を求めます。

(4) HP の働きやすい、育児・介護インフラ整備

HP が職務に集中できる環境を整備するためには、育児、介護といった職務外の負担を軽減する仕組みが必要となります。

具体的には、

- ① 待機児童の多い地域（現状では人口の多い都市部）に保育所を整備する。

- ② 外国人家事労働者の参入について規制緩和する。
といった取組みの実施を提案します。

7. 最後に ～“育てる”から“育つ”へ～ 社会的なパラダイムの転換

企業における人材育成の範疇を超えますが、新卒採用選考以前の段階における HP 人材候補の母集団を拡大するためには、学校教育においてもリーダーが育つ環境を醸成する必要があります。

「“育てる”から“育つ”へ」。

自ら手を挙げて、難題に挑み、責任を引き受ける日本人が、一人でも多く輩出されることを願い、学校教育における協働を提起して、今回の検討結果のご紹介を終えさせていただきます。

最後までお読みいただき、ありがとうございました。

