

（付録 1）経営リーダー人材育成の各企業の取り組み

以下に、ヒアリング等を通じて調査した企業における育成プログラムの事例の一部について紹介する。経営リーダー人材育成は、企業の規模（大企業、中堅企業、中小企業）、業種、分野を問わず、様々な取り組みがなされている。ガイドライン本文では、フェーズやプレイヤー毎に育成プログラムの一部を抜き出して記載したが、ここでは企業単位に焦点を当てて、育成プログラムを記載している。

日本オラクル株式会社

- 創立：1986 年
- 売上高：170,203 百万円（2016 年 5 月 31 日現在）
- 従業員数：2,500 名
- 指名委員会等設置会社

①人材育成への経営トップの強いコミットメント

オラクルは、クラウド・アプリケーションおよびクラウド・プラットフォームの広範なサービス群を最大限に統合し提供するグローバル企業である。グローバルに事業を展開するオラクルにとって、組織・人材のマネジメントは事業の根幹であり、ビジネスの成功に必須である。同社の本社 CEO であるマーク・ハード氏は、“Strategic talent management is no longer a nice-to-have investment… It’s a key driver of business success and financial performance. In fact, it’s the number one issue for CEOs today.” というメッセージを打ち出し、戦略的タレントマネジメントは CEO にとって最重要課題であると述べている。

適切な人が、適切なポジションに、適切なタイミングで配置できているかどうかをレビューし、会社の成長戦略の柱であるクラウド事業や、成長著しい地域のビジネスをけん引できる人材がいるか、価値創造の要となるポジションに最適な人材が配置されているかなど、トップと事業部長の強いオーナーシップとコミットメントにより、タレントレビューが進められている。

②タレント確保のギャップを埋めるための施策

同社では、人材を「エグゼクティブ層」「ミドルマネジャー（マネジャーのマネジャー）」、「マネジャー」「一般社員」ごとに分けて、人材や組織のレビューを行っている。キャリアレベルごとに、タレントの分布や後継者の内部充足率、内部昇格率、ダイバーシティ比率などについて、ありたい姿と現状を比較し、どこにギャップがあるかを把握している。後継者プランに関しては、各ポジションについて 2 名程度の後継者をあげ、内部充足が可能か、外部採用が必要かも含めて、計画を立てている。

ギャップに対しては、社外からの採用と、社内での育成の観点で取り組んでいる。外部採用については、外部から優秀な人材をひきつけられるよう、採用市場における会社イメ

ージの向上、認知度アップのための発信や、活躍している社員を紹介し、入社後の姿を広く紹介している。また、育成については、トップタレントプログラムでの教育のほか、異動・昇進・昇格の加速による実務での視野拡大や能力向上の機会を提供している。

③人材育成の取組

人材育成プログラムは、キャリアレベルごとに、全社員を対象としたものと、各階層のトップタレントを対象としたものに大別される。前者は職種やキャリアレベルで習得すべき知識・スキルに焦点をおいた必須研修と選択式プログラム、後者は、選抜型で、座学やグループ・プロジェクト、メンタリングなどを組み合わせて、多面的に次世代リーダーの育成を図るプログラムとなっている。例えば、経営幹部層を対象としたエグゼクティブ・プログラムは、米国とスペインのビジネススクールと共同開発したもので、戦略立案や自身のリーダーシップや行動特性の認識のほか、実際のビジネス上の課題をとりあげ、解決策を経営層に提案することも行っている。

経営幹部育成には、研修に加え、異動や昇格による実際の業務経験が非常に重要であるが、異動時には部門間の利害の対立もありえるため、トップ主導で、「全社最適」の人材育成を実行している。

また、教育は、業務に必要とされる専門的なスキルや製品知識、キャリア開発につながるものなど、多様なプログラムを、e-learning や e-books などを含めた多様な方法で提供している。世界中のどこからでも、いつでもアクセスし、自分が必要と感じたときに学習が可能な環境である。たとえば、あるコンピテンシー（成果を出す行動）を開発したい社員は、サイト検索で自分にあったプログラムを探して受講することができる。こうしたグローバルの取組みによって、グローバルに活躍する次世代の経営人材が育ちやすい基盤を整えている。

④ファクトに基づく人材評価

人材の評価は、パフォーマンス（5段階）とポテンシャル（3段階）で評価している。ポテンシャルは、「アスピレーション（意志）」「ケイパビリティ（能力）」「コミットメント」の視点で評価する。これらの評価を踏まえて、各人の特性に最適な研修、アサインメント、処遇を検討し、決定している。

評価は、上司が部下を評価することが基点となっている。達成数値はもちろん、どの場面でどんな行動をしたか、チームメンバーや顧客からの反応などの事実を挙げ、根拠を説明する。それらを俎上にあげて議論することで、評価水準に対する目線が合い、評価の納得性を高める一助となっている。

カゴメ株式会社

- 創業：1899年
- 連結売上高：195,619百万円（2015年度）
- 連結従業員数：2,569名（2015年12月31日現在）

■監査等委員会設置会社

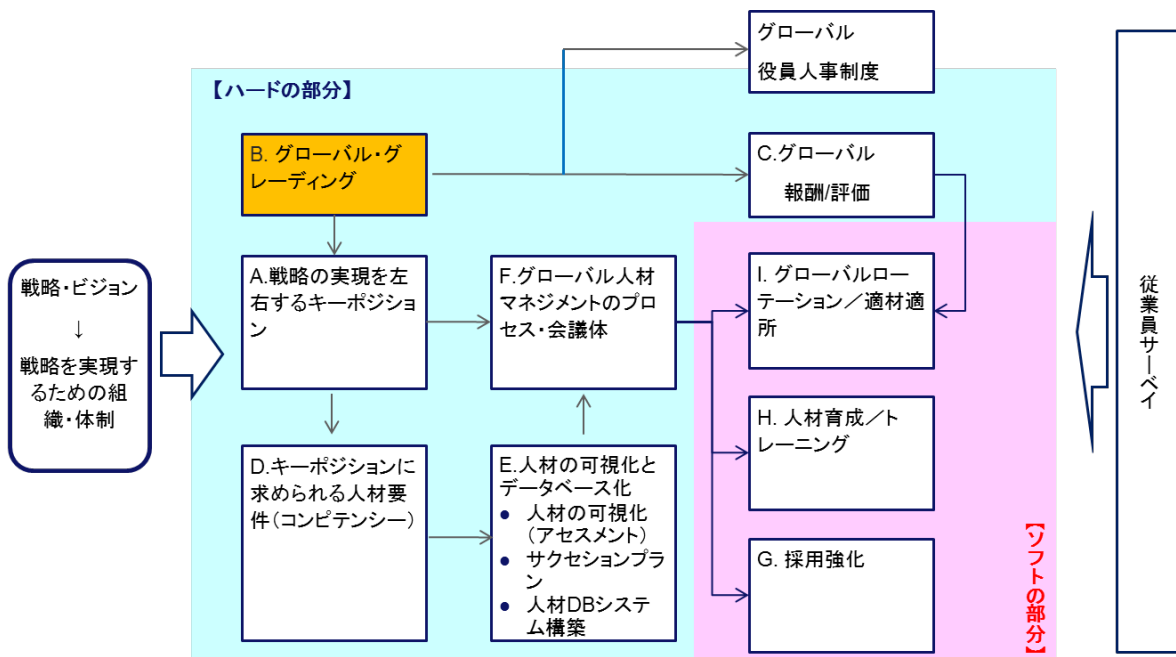
①グローバル人事制度の導入

同社は、2013年度からスタートした3ヶ年の中期経営計画『Next 50』において、世界の人々の期待に応えるグローバルブランドへと飛躍していくというビジョンを掲げた。この実現に向けて、2013年4月から、グローバル人事施策の第1ステージとして、ジョブ・グレードや評価基準の統一、コア人材のサクセッションプランの策定、グローバル教育体制の構築など、グローバル化を推進するための基盤づくりを進めた。

グローバル人事制度導入のプロジェクトを進めるにあたり、第1ステージの初年度は、「上から変わるとともに、外（海外）へも同時に導入」することをポイントに、まず、役員評価・報酬制度を構築するとともに、役員・部長を対象にしたグローバル・ジョブ・グレードを日本・米国・欧州・豪州に導入。また、役員への職務記述書の導入や、部長評価報酬制度の改訂など、役員人事制度の構築を行った。そして、2014年からは、グローバル報酬制度の構築、報酬委員会の実働化、課長の評価報酬制度の構築、キーポジションの選定、サクセッションプランの導入など、グローバル人事制度のハードの部分の構築を行った。

2016年からは、グローバル人事制度導入の第2ステージとして、経営ビジョンの実現のために、「どのような質の人材が、いつまでに、どの地域に、どれだけ必要なのか」についての見極めをするとともに、分野ごとの戦略分析をより詳細に行うためのグローバル人材の「見える化」の実現や、「スキルマップ」をグローバルベースに作成し、必要なときに必要な人材を供給できる仕組みを確立。グローバル人事制度の運用の仕組みの開発・充実の一環として、アセスメントツールや教育パッケージの開発、採用の仕組みの強化、コーポレート・ユニバーシティや次世代後継者育成等のプログラム開発など、ソフトの部分の拡充を進めている。

同社のグローバル人事制度の全体像を示すと下の図のとおりとなる。



②グローバルな処遇・育成・登用の基礎となる共通グレード

上述のグローバル人事制度に関する施策の基盤となるものが、グローバル・ジョブ・グレードである。同社では2015年度に管理職人事制度を改訂。各ポジションごとのミッション・アカウンタビリティと処遇の関係性の可視化、社員の納得感の醸成とモチベーションの向上、ダイバーシティ対応力の強化、グローバル・グループでの適材適所の実現に向けて、「年功型」から「職務型」等級制度に移行するとともに、より業績・評価と連動した報酬制度への改革、メリハリをつけた明確な処遇の実現をポイントとして人事制度の改訂を行った。仕事の成果・価値が明確になり、健全な競争意識のもとで抜擢人事が進むことで、組織と個人の成果最大化と、グローバルに勝てる事業推進体制の構築を目指したものである。

ジョブ・グレードの対象範囲は、総合職コースの管理職層と海外（欧米豪）子会社となっている。①知識・経験、②問題解決、③達成責任（アカウンタビリティ）の3要素のもと、実務的・専門的ノウハウの幅と深さや、経営管理体制内での責任領域の広さ、直面する問題の難易度、期待成果の大きさなどの8項目の評価指標をもとに「職務の大きさ（ジョブ・サイズ）」を算出し、各ポジションをグローバル・ジョブ・グレードの中で格付けしている。

グレード管理に関して、タレントマネジメントの面では、一定のグレード以上は本社で人材情報を把握し、ローテーションや教育など各種人事施策の対象としている。それ以下のグレードについては、各国・地域ごとの管理とし、各国人事が人材情報を把握して、現地事情に合った形で適切な人事施策を実施することとなっている。同様に、処遇面においても、一定以上のグレードは本社人事が処遇を決定、それ以下のグレードは各国人事が処遇を決定している。

このように、共通グレードの導入が、グローバルな処遇や育成・登用の基盤となっている。

③グローバル・タレント・マネジメントの仕組みづくり

先述のとおり、同社では、2013年からグローバル人事制度の構築に取り組み、ジョブ・グレードや評価・報酬制度等の「インフラづくり」を進めてきたが、現在は、本来の目的である「人づくり」のフェーズに進みつつある。

過去の評価情報と職務経験を記録化し、多面評価・アセスメント等における後継候補者の育成と継続的モニタリングによるサクセッション・マネジメントや、新たなポジションでも成果をあげられるよう、リーダー育成研修やコーチングなどのプログラムを本格実施していく。

サクセッション・マネジメントについては、キーポジションを選定し、それぞれの後継状況を可視化するとともに、人材要件を明確化し、望ましい経験・キャリアパスの可視化と、現有人材の可視化を行い、ポジションと人材情報の可視化を行う。そして、それらの情報をもとに、人材委員会、報酬・指名委員会において議論をし、人材育成・登用につい

て意思決定を行う。そのうえで、役員や役員候補の育成・トレーニングを行い、それらの情報を蓄積していく。

サクセッション・マネジメントとして、これらのプロセスを回していくことにより、適切な人材を登用する仕組みの構築を目指している。

日産自動車株式会社

- 設立：1933年12月
- 連結売上高：12兆1,895億円（2015年度）
- 連結従業員数：152,421名（2016年3月末）
- 監査役設置会社

①グローバルタレントマネジメントの仕組み

世界20の国・地域に生産拠点をもち、160以上の国・地域で商品・サービスを提供する同社では、グループ全体の人財を最適に配置・活用し、グループ全体のパフォーマンスを最大化するために、グローバルタレントマネジメントに取り組んでいる。

ハイポテンシャル人材を発掘とそのキャリア開発計画や、キーポストの後継者計画を議論するNAC（Nomination Advisory Council）や、キャリアコーチによるハイポテンシャル人材の選抜、グローバル研修などの様々な施策を通じて、グローバルでの「会社としての魅力度向上」と、戦略的な「採用」「発掘」「育成」「リテンション」を行っている。

これらの取組のベースには、「すべては一人ひとりの意欲から始まる」とするNISSAN WAYや、クロスファンクショナルチーム、コミットメント&ターゲット設定と成果に基づく評価、ダイバーシティの推進により醸成された企業文化が土台となっている。

また、従業員のキャリア開発を議論する中心的な場となっているNACは、各地域、グローバルファンクション、コーポレートなど、複数階層で設けられており、それぞれのレベルにおいて、ハイポテンシャル人材の将来性に関する判断、キーポストの後継者発掘、ハイポテンシャル人材のキャリア開発計画について議論している。

②日本人ビジネスリーダー育成の強化

これらのタレントマネジメントの仕組みは、仏ルノーとのアライアンスによりカルロス・ゴーンCEOが就任して以来、取り組まれてきたものであるが、相対的に日本人ビジネスリーダー候補が不足しているという課題を踏まえ、これまでの取組に加え、2014年に日本人ビジネスリーダー育成の強化に着手した。

新卒採用段階から、ポテンシャルのある人材の採用を強化するとともに、入社数年目からビジネスリーダー候補を発掘・選抜・育成し、40才代でビジネスリーダー・ポストに着任できる人財の育成に取り組んでいる。

③連続的な人財育成の仕組み

育成のプロセスは、「人選」「アセスメント」「育成計画」「フォロースルー」で構成され、連続的な育成サイクルを重ねて、育成を加速させていく仕組みとなっている。

人選にあたっては、求める人財（コンピテンシー）に基づいて発掘し、アセスメントによってポテンシャルを見極めるとともに強み・課題を明確にする。そのうえで、トップマネジメントを巻き込んだ論議により育成計画を立て、アサインメントや育成施策の実行と効果を確認するフォロースルーを行い、次の育成サイクルへとつなげている。

帝人株式会社

- 創立：1918年
- 連結売上高：7,907億円（2015年度）
- 連結従業員数：15,756名（2016年3月31日現在）
- 監査役設置会社（指名・報酬委員会機能を有する「アドバイザー・ボード」を別途設置）

①変革と創造・成長を牽引する人財の早期計画的育成を目指すグループコア人財制度

同社では、企業理念・経営ビジョンを実現し、グループ・グローバル経営における成長を牽引する人材基盤の強化に向けて、グループコア人財制度を実施。優秀人財への多様な成長機会の付与による早期育成と、グループ全体からの発掘とより大きな活躍機会と能力発揮によって、組織（事業・機能など）における変革と創造、成長を牽引する人財の早期計画的育成に取り組んでいる。

グローバルコア人財の選抜育成は、2002年度より開始し、グループ役員候補ならびにグローバルポスト（国内外主要会社のマネジメント層）候補となる「STRECH* I」と、STRETCH Iの候補および中核となる部長候補となる「STRETCH* II」からなり、それぞれ、部長クラス・課長クラスから数年以内に当該ポストへの就任が想定でき、かつ本人自身が将来のステップアップに対して高いモチベーションをもっている人財を推薦してもらっている。さらに、2006年度からは「SLP」(Strategic Leadership Development Program)を開始し、初任管理職から STRETCH IIの候補者となる人財を選抜し、育成機会を与えている。

グローバルコア人財の基本的な育成・活用の考え方は、コーポレートが管轄する人財として、「戦略的配置・業務遂行」「面接・アセスメント」「Off-JT」を組み合わせた三位一体での育成を実施している。人財育成は、70%：多様な経験、20%：成長のための指導、10%：研修の割合で有効となるものであり、研修だけでは人財は育たず、多様な成功・失敗経験と、成長のための指導（アセスメント）があって、真価を発揮するものであるということが、基本思想となっている。

*STRECH：TEIJIN Strategic Executive Team Challenge

②戦略的配置の推進

上述の人財育成の基本方針のとおり、仕事を通じて人財をつくるという考えのもと、戦略的配置を推進している。育成を視点にした計画人事を徹底するとともに、人事会議において、時間をかけて STRETCH の年間人事計画について議論し、STRETCH I・II 人財のうちに付与すべき業務経験を明らかにしたうえで、各事業・機能を統括する役員と配置に適したポジションを特定し、優先的に配置するようにしている。

STRETCH I 人財については、主要グループ会社のトップやナンバー2、全社プロジェクトのリーダーや赤字事業の立て直しの企画参謀などのポジションに配置し、意思決定をする立場で決断することの難しさを経験させる。同時に、本人の意思決定のクセや判断軸を観察している。

STRETCH II 人財については、中核会社の企画管理・研究企画部署のマネージャーや、経営戦略部や技術戦略部などコーポレートスタッフ担当者などにポジションに配置し、会社や事業全体を見渡して判断する立場を経験させるとともに、出身部門と異なる価値観や文化の理解と視野の拡大を狙う。

③成長のための指導（アセスメント）

人財育成においては戦略的配置とともに、成長のための指導（アセスメント）を重視している。個人の成長・変化について、多面的かつ客観的アセスメント評価を定期的に行い、その結果をもとに本人を刺激し、実行の改善を促す仕組みとしている。

3年間の STRETCH 認定期間の中で、周囲のメンバーからの 360° 評価により、日常行動の改善点を指摘するとともに、外部機関による行動特性評価を行い本人に気付きを与え、戦略的配置や研修による成長・変化をアセスメントしている。

いずれの層についても、修了時アセスメントや、人事会議での議論によって、成長度合いの評価を行っている。

④ダイアログ重視の研修プログラム

研修プログラムは、インプット（理論・知識教育）だけではなく、実際の自社の課題の解決策を議論するダイアログ重視を目指して実施している。

各階層とも、共通カリキュラムとしてマネジメントスキル重視のプログラムを提供。SLP では事業戦略やマーケティング、会計、ファイナンスなどのマネジメント基礎スキルを習得する。STRETCH I・II では、経営の潮流への理解を深め、理論知識の現実経営への応用を考えるとともに、自社の中期経営課題について、グループでアクションラーニングを通じ、解決策を練るという活動を行う。また、日本に限らず、海外拠点から選抜された人財も参加している。

加えて、特別カリキュラムとして、倫理観やリーダーシップ、リベラルアーツ、国際経験・ダイバーシティ感覚、自己認知といったテーマで、価値観や軸の形成、国際感覚の醸成を目的としたプログラムも実施しているほか、外部研修機関への派遣や、必要に応じて外部専門機関によるアセスメントとコーチングも提供している。

株式会社日立製作所

- 創業：1910年
- 連結売上高：10兆343億円（2015年度）
- 連結従業員数：335,244名（2015年度末）
- 指名委員会等設置会社

① 事業に貢献するグループ・グローバル人財マネジメント基盤の構築

同社は、海外売上比率48%、連結従業員数30万名以上のうち海外比率44%と、グローバルに事業を展開する企業である。「社会イノベーション事業を通じてグローバルに成長し、社会に貢献する」という事業のゴールのもと、人財部門は、「変化に対応し、事業に貢献するワールドクラスのHRプロフェッショナルになる」ことをビジョンに掲げ、①グローバルな人財マネジメントへの移行と人財マネジメント基盤活用による事業成長の実現、②人財部門の役割改革による事業ニーズへの対応に取り組んでいる。

2011年度にグローバル人財マネジメントを始動させ、それまでグループ各社・各国毎の個別最適による人事制度・施策だったものを、グループ・グローバル共通の人財マネジメント基盤を構築し、人財と組織のパフォーマンス最適化を図っている。具体的には、2012年度に「グローバル人財データベース」を構築し、25万人の人財情報をデータベース化するとともに、「グローバル・リーダーシップ・ディベロップメント」によって500人のトップタレントのプール・育成を始めた。さらに2013年度には「グローバル・グレード」を導入してマネジャー以上50,000ポジションの格付けを行い、2014年度には「グローバル・パフォーマンス・マネジメント」の制度を導入した。2015年度以降は、グループ・グローバル全社員を対象とした新ラーニングシステムを導入したほか、新しい人財情報システムを構築に取り組んでおり、ビジネスの成長に繋がるグループ・グローバル共通の人財マネジメント基盤の構築を進めてきた。

② 「グローバル経営人財オンデマンド」の実現

グローバル・リーダーシップ・ディベロップメントに関しては、従来以上のスピードで変化する事業をリードする経営者の確保を目的に、今後の事業発展に必要なグローバルリーダーを、各層において「必要な時に」「必要な数を」「適正なコスト」で供給する仕組みとして導入し、「グローバルリーダーオンデマンド」の実現に取り組んでいる。成長戦略を具現化するために必要な経営人財をグループ・グローバルワイドで確保・育成し、事業運営上重要となるキーポジションに、年齢・性別・国籍・学歴を問わず、グループ内外から最適な人財を配置できる状態にすることを目指している。

従来の同社の経営人財の育成については、年功的な順送りで、内部で優秀とされてはいるが無難な人財が選ばれる傾向があり、選抜後のタフ・アサインメントを通じた育成も十分にはできていないという課題があった。そのような課題を踏まえ、候補者を「選ぶ」という発想から、「創り込む」というアプローチに変え、以下のようなステップで経営人財の育成に取り組んでいる。

<Step.1 重要ポジションを選定する>

各社・各部門の事業戦略／成長戦略上、重要な経営リーダーのポジションをキーポジションとして選定

<Step.2 重要ポジションの役割、人財要件を定義する>

各社・各部門の事業戦略／成長戦略を踏まえ、重要ポジションに求められる役割や人財要件を明確化し、ジョブ・ディスクリプションを作成

<Step.3 候補者を選抜する>

社内人財についてはグローバルタレントとして候補者を選抜し、外部人財は外部サーチファームと連携し発掘

<Step.4 候補者をアセスメント（評価）する>

「コンピテンシー」、「パフォーマンス」、「ビジネスリテラシー」を用い、育成度合いを確認

<Step.5 候補者を育成する>

アセスメントによって明らかになった本人の強み・弱みを踏まえ、個々の育成プラン（タフ・アサインメント中心）を策定

③リーダー育成の状況

キーポジションのうち、社内カンパニーや主要なグループ会社の社長など、グループ全体の戦略・業績にとって影響が大きいものをKP+として選定（2014年度は46ポジション）したうえで、グローバルタレントのうち、KP+の候補者となる人財をGT+として選定（同484名）。本社の会長・社長と担当役員（副社長・専務）、該当部門の長と人事担当責任者が参加する「人財委員会」において、GT+の選抜・育成について議論をしている。人財委員会は、1回あたり30分から90分をかけるが、2014年度には28回開催した。

GT+の育成策としては、GT+のうち、トップ100名を中心に、社長ランチミーティング（2014年度は全20回・約90名が参加）、外部による評価、人事部門によるインタビューなどにより、アセスメントを実施している。また、人財委員会において育成計画やアサインメント計画を具体的に議論し、実際に異動を実行するようにしている。2014年度には、次年度中に約20名のアサインメントを変える計画を立て、そのうち15名は2015年4月に実行された。

また、GT+のトップ100名から、さらに約30名を選り、1回あたり7～8名ずつ、4回に分けて社長を含む経営幹部と意見交換をする「テーマ・ブレスト」を実施している。対象者は、グループ全体の経営課題の中から、担当業務とは直接関係ないテーマが付与され、事前にテーマに関係する執行役1～2名と議論したうえで、自分自身の考え方をまとめる。当日は、一人あたり10分発表し、出席者全員で20分ずつ議論するという進め方となっている。終了後に、出席した幹部や事前議論をした執行役にヒアリングを行い、高い評価を受けた人財については、計画的アサインメントの実行を加速するようにしている。

そのほかにも、社内研修所の経営研修プログラムや社外研修機関のプログラムへの派遣、エグゼクティブコーチングなど、個人のアセスメントで明らかになった強み・弱みを踏まえて、全員一律ではなく、個々人に適したプログラムを選んで受けさせている。

④より早期の選抜・育成に向けて

同社の今後に向けた課題としては、40代半ばで、グループ会社等の経営トップを経験させて、変化・変革をリードする素地を作ることが挙げられている。そのためには、30代前半の若手層からハイ・ポテンシャルな人財を選抜し、より早期に高いポジションに登用することが必要となる。上述したような、トップの深い関与のもと、今後の事業発展に必要な経営人財を「創り込む」ための取組みを積み重ねることで、リーダーがリーダーを育てる文化が根付き、若手からの経営人財育成が実現されることが期待される。

〈その他の事例〉

【食品業 A 社】

- 日本企業は「適材適所」で、人ありきでポジションをつくりがちだが、本来は「適所適材」であるべき。
- 経営戦略を踏まえて組織戦略を考えた上で、ポジションをつくるのが本来のあるべき姿。
- キーポジションは戦略上、重要視しているポストが該当する。キーポジションに求められる要件の明確化を行う際は、現職の幹部の業務を書き出すのではなく、10年後の戦略に基づき、必要な人材要件を書き出すようにする。
- そうすることで、現在出来ているかどうかに関わらず、求めらえる要件を定義する事ができる。
- また、経営幹部候補は、外資企業では入社段階から異なっており、弊社でもマネジメントとエキスパートの人材を分け、早い段階から選抜を実施したいと考えている。
- 経営リーダー人材の育成は自社のアカデミーで行っているが、経営リーダー人材だけではなく、エキスパートも対象としている。
- 日本人は、決まったことを実行するのは得意だが、「行く先をつくる」人材が少ない。
- NPOなどの社外の力も借りながら、新しいことを生み出す人材の育成を始めている。
- その他、他社とも相互出向も行っており、30才代で他流試合を行い、40才代でリーダーとする取組みも行っている。
- また、人事部門のレベルアップも必要である。オペレーショナルな業務はアウトソースし、戦略に貢献する人事部門になる。業務をアウトソースするためにも、人事の仕組みはシンプルにする必要がある。

【小売業 A 社】

- 取締役会の実効性自己評価として、後継者の育成プログラムが確立していないことが挙げられた。

- こうした課題に対して、社外取締役の協力も得ながら、リスク管理の観点からも育成プログラムの検討を進めている。
- 10年後を見据え、40才前後を対象に研修を始める予定。
- 育成プログラムへの参加者は管理職・非管理職を混ぜ、自薦・他薦で応募する形を考えている。
- 管理職と非管理職を混ぜると、非管理職が遠慮するのではという議論もあったが、風通しの良い社風で若手が積極的に意見を言うことから、混成で実施しても問題ないと判断した。
- 育成プログラムは1年間に渡り毎月開催し、中間、最終成果を踏まえて評価を行う。
- 育成プログラムの終了後は困難な業務への配属を実施した後、2－3年で成果をフォローして見極める。
- 事業部門が人材を抱え込むという課題に対しては、3年間滞留した社員にはマーキングされる仕組みがあり、業務の幅を広げる工夫をしている。

【IT業A社】

- 「セッションA（人材の発掘）」は、毎年年央に実施し、キーポジション（執行役員・事業部長・主要子会社のトップ）の後任候補者のリストを事業部門が作成し、蓄積されている社員の人材情報（基本プロフィール、9ブロック評価、人材育成計画とそのレビュー、これまでの事業経験など）を用いながら、どういう経験を積ませるかを一人ずつ検討している。
- セッションAを踏まえた上で、OJT（タフ・アサインメント）や外部の専門機関も用いたアセスメント、Off-JT（幹部研修）により育成を行う。
- その後、「セッションB（人材の登用）」を実施し、どのキーポジションに誰を配置するかを議論する。
- 候補者に対しては、事業部長経験者がメンターとして、日常的なコーチングやキャリア上のアドバイスを行う。
- これら全ての情報を全て人材情報データベースに蓄積している。
- 経営幹部の育成機会は、会社の成長度合いも影響しており、会社の成長期は事業が広がり新しいポストも増えるので人材のアサインが容易になる。
- 候補者の選抜に関して、管理職からではマインドが固まっており遅いという意見もある。
- よって、後継者のリストには若手からも入れるよう、人事部門から事業部門に働きかけている。
- 幹部研修は、より世の中のトレンドを知ることができるよう、現場に飛び込むことを重視した内容としており、起業家精神を植え付けたいと考えている。

【金融業A社】

- かつては事業が単一のポートフォリオだったが、最近は事業領域が増える事でコングロマリット化しており、各事業領域のプロフェッショナルが必要とされてきている。

- コングロマリット化に対応するためには広い視野を持つ人材を育てる必要があり、3ステージから成る企業塾を作った。
- 対象者は40才前半からであり、総合職社員の1%に満たない狭き門となっている。
- 各ステージの人材は入れ替え可能としており、定期的に見直しを行っている。
- プログラムに参加するためには、現場の360度評価が良く、かつ経営リーダー人材としての能力（コンピテンシー）を充足している必要がある。
- 社内に、タフ・アサインメントできるポジションは多くなく、JVなど工夫しながら実施している。
- また、対象に選ばれなかった人材のモチベーション低下に対応するためにキャリアの複線化を並行して行っていく予定。
- 最終的に、部長から役員への橋渡しは、人材のリストアップまでが人事部の仕事で、取締役会では別途アセスメントを行った上で役員を決定している。

【サービス業A社】

- 次の社長への事業承継をスムーズに進めるため、6年で社長を交代することを先に決め、それに合わせて経営リーダー人材の育成を行った。
- 自らの心変わりを防ぐために、社外役員や信頼できる相手に、6年で社長交代することを伝え退路を断った。
- 次の社長は、自社の全ての事業セグメントを経験していることを条件とした。
- 経営リーダー人材には、外部機関による研修・アセスメントを受けさせ、候補者の絞り込みの参考資料としている。
- 事業部門間の壁を取り払い、従業員が他事業にも関心を持てるよう社長自ら従業員向けの決算説明会を全国をまわって実施している。
- 経営陣と現場の距離を近づけるため、会長が講師となり、財務の基礎（ROE、ROA等）を教える自主参加の勉強会も実施した。
- 経営者には事業経験だけでなく、経営リテラシーを養うことも求められている。
- 経営リーダー人材は、プロパー社員にこだわらず、必要であれば外部からの獲得も考えて検討を行っている。

【卸売業A社】

- ビジネスが以前のトレーディング仲介から、企業買収へ変わってきているため、子会社のマネジメントを行う上でも経営リーダー人材の育成は重要性を増してきている。
- 弊社の経営リーダー人材の定義は広義（国内、海外子会社のトップを含む重要ポジション）に捉えており全員が経営人材を目指すという方針で育成を行っている。
- 人事は各事業部門が主体となり実施しており、部長以下のアサインメントは事業部門のトップが決定している。
- 本社人事部は会社全体の制度設計を行っており、各事業部の人事部は事業部門のトップの意思決定のサポートを担っている。

- 人事評価は「業績」と「スキル要件（コンピテンシー）」のクロスで評価しているが、9ブロックのようにシステムチックには評価を行っていない。
- 資格制度は「業務の責任」と「職能」の2軸で給与が決まる仕組みを採っており、職能が低くても責任が重い場合は高い報酬を得ることが可能となっている。
- 人事異動が多いため、誰がどこで何をしていたのかという情報は人の頭の中にある。
- 今後は、こうした暗黙知の情報をデータとして蓄積していく必要があると考えている。

【製造業A社】

- 経営陣から事業部長までの職位でサクセッションプラン（直近、3年後、5年後）を策定している。
- 経営リーダー人材には①複数の事業経験 ②海外勤務経験 ③コーポレート部門および現場での経験の3つの経験軸を求めている。
- 執行役員手前の層および部長候補者層をタレントプールとして形成しており、CEOが直接関与している。
- また、ハイポテンシャル人材のリストを作成し、早期選抜に活用している。
- 弊社ではグローバルでジョブグレード制をとっており、ジョブサイズに応じて待遇が異なる制度としている。
- このため、人事異動先が異動前のポジションとグレードが異なり、給与が悪くなることも起こり得るため、モチベーションの低下が問題になる。
- こうしたモチベーションの低下を防ぐ対策として、ジョブグレードの幅を拡大することで、通常の異動では大きく待遇が変動しないような工夫を行っている。
- また、従業員のモチベーション向上を目的として、新しい事業アイデアを募るとともに、優秀な若手人財を見出す機会として取り組みを行っている。

【金融アドバイザーA社】

- 会社の意思決定には社外役員が大事な役割を担っており、海外では社外人材で構成されるエグゼクティブ・セッションで次の社長をどうするかなどの会社の重要課題を四半期毎に検討するのが一般的ではないか。
- こうしたセッションに実効性を持たせる上でも、取締役会と次の社長候補者の接点を増やしていく事が必要。
- また、社外役員には社長を“褒めて伸ばす”一方で、切る時は切る決断ができる人材が求められる。
- M&Aはノンコア事業を売却し、成長事業を買う事が求められるが、社長は一般的に既存事業に対する思い入れが強いため事業を売ることができない人が多い。
- ノンコア事業の売却には社外取締役が効果を発揮していると思われる。
- また、海外で経営リーダー人材を探す際にはM&Aで買われた企業の人材を探すようにしている。

○海外の転職市場に居る人材は解雇された人材が多いので積極的に採用することは行っていない。

【製造業 B 社】

- 全社でも数百人規模であり、人材不足を感じている。
- 技術者は育成に 10 年以上の時間が掛かり、高専卒業後に育成を始め 30 才代半ばまでに一人前の技術者となり、40 才代半ばで管理職になるのが標準的。
- その後、45～55 才で部長になった者の中から執行役員を選抜し、60 才以降で取締役を選ばれる。
- 執行役員以上の人事は取締役会（透明性確保の観点から社外役員 4 名に対し、社内役員 4 名で構成）にて決定している。
- 45 歳以上の人材を 3 名/年ほど選抜した上で、タフ・アサインメントや MBA 派遣、他企業への出向を通じた能力開発を行っている。
- CEO の選抜は客観性や透明性だけではなく、企業の存続性をいかに確保できる人材かが最も重要。創業家とはアドバイザリー・ボードを設置しており、3 ヶ月に 1 回程度、内部役員と一緒に昼食会を開催し、会社の重要事項に関する意見交換を行い適度な距離を保っている。

【建設業 A 社】

- これまで人事制度を整理してこなかったが、人材育成を重視する観点から 4 月 1 日より年功的要素をなくし、役職毎に昇格要件を明確化した新しい人事制度を実施する。
- 数年前より部課長級から毎年 10 名前後を選抜してグループ会社の研修に派遣するようになった。経営者層一步手前の育成を重点化しようとしている。
- これまでの人事異動は経験する事業部が限られていたが、今後は 5 年程度で他の支店や事業部に異動するなどローテーションをさせようとしている。
- 建設業は現場が前提の会社なので、現場経験で経営に必要なスキルを身に付ける必要がある。
- 能力だけでなく、人として在るべき姿を備えている必要がある。支店や事業部トップでマネジメントなどの経験を積み重ねることで培われる。
- 50 才半ばで支店長を 3～4 年経験した後に管理部門にいくと全社的な視点が身につく。
- 経営リーダー人材はいくつかの事業部を経験した上で得意分野を見つけた方が良い。1 事業部の経験しかないと視野が狭くなる。
- グループ内で育ち社内目線でしか考えられないので、外目線に変えるためには業界団体などに行かせることも必要。
- 海外はプロジェクトの規模が異なるので今後力を入れて展開したいと考えており、入社 2～3 年の若手を行かせて経験を積ませるようにしたい。

【サービス業B社】

- 次世代の経営層となる、ジュニアボード(35~45才)を選抜プールとして作っている。
- 選抜者には通常業務をさせながら、選抜プログラムを課し負荷を掛けている。
- 市場が縮小する中、選抜する視点は現業の拡大より新規事業を創ることができる人材かどうかで評価している。
- 社員には、社外との交流は積極的にするよう伝えており、ライバル企業の社員を含めて外部交流が活発に行われている。
- ジュニアボードのアドバイザーとして現役員を付けており、良好な関係が築かれている。
- 選抜に漏れた人材のモチベーションを維持させるために、表彰制度や新規事業提案を開催している。
- 新規事業提案で優勝したチームには会社を作らせて実際に社長になった社員も居る。
- 社長人事は社外取締役と相談の上、決定している。
- 社外役員とは社外役員連絡会を年2回開催しており、新規事業の部門長なども同席し、意見交換を行っている。
- 新規事業の立ち上げは会社としての重要課題で、新しい分野の知見を得るために社外から役員を獲得する事も考えている。