

早期選抜制度

求められるリーダー像

環境変化が激しい今日、組織に求められるリーダーは、様々な意見の集約し合意形成を目指す調整型リーダーではなく、組織の方向性を示し先頭に立って組織を導く変革型リーダーです。

そのような変革型リーダーがある日突然現れるのを待つ「リーダー待望論」ではなく、自社に求められるリーダー像を明らかにし、そのような人材を中長期的な視野で計画的に育成していく「リーダー育成論」に基づいた人事制度を構築する必要性が高まっています。

このような問題意識のもと、30代半ばから40代前半の中堅社員の中から将来のリーダー候補を選び、新規事業の立ち上げ、子会社への出向、海外赴任、社内大学、国内外留学などの機会を候補者に与え、帝王学を学ばそうという人事制度として早期選抜制度があります。

そこで早期選抜制度を導入するにあたっての注意点を考えてみたいと思います。

早期選抜制度の背景

日本企業はこれまで、異動を通じて様々な業務を担当させ、そこでの実績を競わせながら時間をかけて選抜していくという仕組みを採ってきました。また転職率が低かったため、社内競争は熾烈なものになります。

このような選抜競争を勝ち抜いたトップマネジメントは従来の子会社の仕組みに最も適合してきた人ということがいえます。しかし今日求められているのは会社の仕組みを変革するリーダーです。そのため、従来の子会社の仕組みに最も適合した人にその変革を期待するのは難しいという考えがあります。

このため、従来の子会社の仕組みの中で時間をかけて実績を競わすやり方ではなく、早い段階で選抜されたリーダー候補者に、育成計画に基づいた職務経験や教育研修の機会を提供し、求められるリーダーを育成する早期選抜制度が出てきたのです。

納得性と公平性

人事制度で求められるのは「納得性」「公平性」です。早期選抜制度もこれらの要件を満たす必要があります。

創業者一族のように血縁関係が絡むケースを除くと、「あの人が選ばれるのはもっともだ」と皆を納得させるものは実績です。そのためには、選抜時点までに相応の実績をあげていることが選抜の要件となり、実績をあげるためには機会が与えられなければなりません。しかも機会は公平に与えられなければなりません。大切なのは「実績による納得性」と「機会の公平性」です。

ところが最近の状況をみると、公正な機会の提供に関して問題があります。それは新卒採用の抑制です。「失われた 20 年」ともいわれるように、1990 年代のバブル崩壊、2000 年代のリーマンショックなどで日本経済は長期間低迷しています。その間、企業は新卒採用を抑制しているために、部署によっては後輩が何年も入ってこないということが起っています。以前なら新入社員がやっていた仕事を入社以来何年もやっている、後輩を育てるというリーダーシップ発揮の場がないという状況になっています。その結果、配属された部署によっては相応の実績につながる機会さえ与えられないということになってしまいます。

そのような中、商社で 20 代の若手全員を海外赴任させるという人事プログラムを組んでいるのも機会の公平性という点で有効なものと考えられます。もちろん、公平に与えられた機会をものにするかは本人次第であることはいうまでもありません。

敗者復活のチャンス

選抜対象から漏れた人、あるいは選抜されたもののその後のふるいで落とされた人にも十分な配慮が必要です。リーダー一人だけでは何も出来ません。選から漏れた人たちがいないと組織の変革や運営はできません。現場で実行するのはそういう人たちだからです。したがって、選抜から漏れたとしても、それがその人のキャリアの終点とならないようにしなければなりません。その後に実績をあげれば道は開ける人事制度は残していなければなりません。

周到な準備の上での導入

早期選抜制度を導入するには、選抜時点よりも前の段階で機会が公平に提供されることが担保されていなければなりません。それがないと早期選抜制度は不満や妬みの対象となってしまう。このように早期選抜制度は前準備に時間がかかる制度なのです。そのためにも、周到な準備のもと導入に踏み切るべきで、拙速な導入は厳に慎むべきです。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5 階

TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075