

技術者志向が強い組織で挑んだ 「マネジメント人材の早期輩出」プロジェクト

大手精密機器メーカー A 社では、当時、新たな時代に対応した組織文化への転換を強く意識されていました。特に、組織の将来を担うリーダー層の強化が急務となり、経営人材・マネジメント人材の早期抜擢プロジェクトを立ち上げることになりました。しかし同社には、高い専門性を武器にキャリアを築きたいと考える技術者が数多く在籍しており、マネジメントへの興味関心が高くないという構造的な課題がありました。

人事部門としては、「どの層から誰を選抜するのか」「選抜後にどのような育成機会を提供するのか」「現場や上司がどう支援していくのか」「HRBP はどこまで関与すべきか」など、整理すべき論点が多く、検討が複雑化していました。私たちはまず、この複雑さの要因を丁寧に整理することから伴走を始めました。

出発点は「人材要件の明確化」

プロジェクトの第一歩は、「経営人材・マネジメント人材の要件」を具体化することでした。どのような力を備えた人物を育てたいのかが曖昧なままでは、人選も育成も不整合が生じてしまいます。そこで、組織として求める人材像を定義し、その要件を起点に人選基準や育成方針を設計していくことをご提案しました。

人材像の策定にあたっては、経営層やマネジャーなど関係者の声、経営戦略との連動性、職場状況とのフィット感など、様々な要素を反映させる難しさはあります。また、細かく深く入りすぎると収束が難しくなるとの経験から、そこに大きな時間をかけ過ぎないこと、普遍性と適度な粒度を担保するレベルで策定を進め、関係者の大筋の納得が得

られるようにしました。

社員のキャリア志向については、無理に転換を促すのではなく、「専門性をより高いレイヤーで主導していくというキャリアもある」「環境変化に対応するためには選択肢を広く持つことが有効である」という観点を丁寧に伝えていくことを人事の皆様と確認しました。

対象層の決定と育成会議体の設定

本プロジェクトは、経営人材も含めた早期育成の検討を進めていたのですが、経営人材育成は時間軸が長く、その間に人材要件や経営環境も変わる可能性が高いため、まずはマネジメント人材に絞って施策を実施する方針にまとまりました。

また、マネジメント人材の育成は一朝一夕で適うものではなく、適切な準備期間が必要であること、一定の職務経験と自社・自業務への理解を備える必要もあるとのこと、また、会社として本気で早期輩出に取り組んでいこうとのメッセージ性も盛り込みたいこと、を踏まえ、入社 5 年目の社員を対象にすることにしました。

他方、人は経験を通じて成長するという原則から、各人の成長課題に応じた異動やローテーションも併せて進める必要があるものの、その運用はハードルが生じることも予想されます。そこで、本プロジェクトに選抜された人材の育成方針を統括する会議体を設け、人事・HRBP・上司が密に連携を取り、対象者の育成方針を定めることにしました。もちろん、反発や不安の声も上がりましたが、変革に向けた摩擦は想定範囲内と捉え、前進させること優先に動き出しました。

多面的な観点からの人選、自己認識を前提とした育成設計

次に、人選基準の検討に入りました。

特定の上司の評価だけで決まるような仕組みでは、適性を正しく見極められないリスクがあります。そこで、現場、人事、外部アセスメントといった多面的な観点から評価する仕組みを設けつつ、入社後 5 年間のパフォーマンスや評価を総合的に勘案し、一時的な評価に引っ張られない設計にしました。

さらに、育成においては「自己認識の不足」がもっとも大きな成長阻害要因となることが多いため、対象者が自身の強みや課題を客観的に把握する機

会を設けることを重視しました。また、育成を受講者本人だけの責任にしないよう、上述した会議体での方向性に沿って、上司と HRBP が三位一体となって支援する体制の構築も進めました。

選抜、アセスメント、三者面談、育成プログラムの設計

一次選抜では、以下の 3 つを基準として活用しました。

- 5 年間の現場パフォーマンス
- 上長推薦
- 本人の意思

その後、外部アセスメントにより、より精度高く適性を見極めていきました。

対象者にはまず、定義したマネジメント人材の要件を確認いただき、シミュレーションアセスメントを通じて自身の現状を可視化していきました。このプロセスにより、「何を開発すべきか」「自分には何が足りていて、何が不足しているか」が明確化されました。

アセスメント結果をもとに、

- 対象者・上司・コンサルタントの三者面談
- 経営・人事を交えたレビューと検討会
- HRBP 向け個人別報告会

などを実施し、最終的には人材配置、経験付与、Off-JT の組み合わせによる成長支援の全体設計

を進めていきました。

成果と見えてきた課題

取り組み開始から 3 年目のタイミングで、初年度の対象者の中からマネジメント層への抜擢が生まれました。抜擢された方々からは以下のような声をいただいています。

- 本施策を通じて、マネジメント人材への道筋が見えた
- 会社からの期待と支援を受け、自分のキャリア観を見直すきっかけになった

一方で、全員がマネジメント人材への道に進んだわけではありません。途中離脱や退職に至った社員も存在しました。理由としては、以下のような内容が挙げられました。

- 技術者としてキャリアを進めたいという強い志向がある
- 新配置の部署にうまく馴染めず、成長機会を活かせなかった
- 本人の意欲が継続しなかった

これらは決して失敗ではなく、「施策の改善に必要な情報」として捉えています。

継続的な改善が、育成施策の価値を高める

今回のプロジェクトを通じて強く感じたのは、育成施策に唯一の正解はないということです。対象者の多様性、現場の状況、人事の体制などによって、ハードルになるポイントは変わっていきます。だからこそ、施策全体の PDCA を回し続け、継続的な改定を行っていくことが欠かせません。

私たちリードクリエイトは、対象者の声、現場の反応、人事の運営負荷など多角的な情報を踏まえ、クライアントとともに伴走しながら、より良い仕組みへの改善を重ねていきつつ、今後も、同社のマネジメント人材育成がより成果につながるよう、長期的な視点で支援を続けていきたいと考えています。

本資料に関するご質問について

本資料の内容に関するご質問は、以下メールアドレス宛にお気軽にお問い合わせください。
1～3 日以内に担当者より回答させていただきます。

株式会社リードクリエイト info@jp-leadcreate.com

v2601-1