

研究ノート

# 経営人材プールの多様性確保 －旭化成のサクセッションプラン事例からの考察－

坂本 雅明<sup>1</sup>

Ensuring Diversity in the Management Talent Pool:  
Practical Considerations in Case Study of Asahi Kasei's Succession Plan

SAKAMOTO Masaaki<sup>1</sup>

## 要旨

企業の持続的成長には、経営幹部候補者の充実が欠かせない。本研究の目的は、経営幹部候補者の多様性を確保する上での問題を、日本的雇用システムの観点から紐解くとともに、解決策を考察することである。旭化成株式会社のサクセッションプランの事例研究の結果、候補者の若返り、女性候補者確保、外国籍候補者確保に関する示唆が得られた。

キーワード：経営人材、サクセッションプラン、人材プール、多様性、日本的雇用システム、旭化成株式会社

## Abstract

The enhancement of executive candidates is essential for the sustainability of a company. The purpose of this study is to outline the problems in ensuring diversity of executive candidates from the perspective of the Japanese employment system and to examine possible solutions. As a result of the case study of the succession plan of Asahi Kasei Corporation, insights were derived concerning candidate rejuvenation, securing female candidates, and attracting foreign national candidates.

**Keywords:** Management Personnel, Succession Plan, Talent Pool, Diversity, Japanese Employment System, Asahi Kasei Corporation

---

<sup>1</sup> 桜美林大学ビジネスマネジメント学群准教授

## 1 はじめに

### (1) 問題意識と研究目的

2018年3月27日に、カルビー株式会社の株価が7%も急落した。そのきっかけは、当時の会長兼CEO松本晃氏の退任であった。名経営者の退任発表だけが株価下落の要因ではない。次の体制が決まっていなかったことに、株式市場が反応したと見られている<sup>(1)</sup>。

企業内の重要ポジションを担える人材の枯渇は企業経営に大きな支障を来す。これを避けるために必要なのが、候補者の充実だ。一般的に候補者は「プール人材」と呼ばれ、プール人材の確保・育成プロセスは「サクセッションプラン」と呼ばれる (Adwood, 2007)。日本でも大企業を中心にサクセッションプランに取り組んでいるもののその成果は芳しくなく、経済産業省 (2017a) によれば、経営人材の確保に不安を感じている上場企業は6割にのぼる。経営人材の育成・確保はなぜ進まないのか。本稿では、経営人材のサクセッションプランに関する日本企業の課題の考察を通じて、実務的な貢献を試みる。

### (2) 研究の焦点

本研究の焦点を整理する。結論を先にいえば、伝統的な製造業の取締役候補者に関し、内部昇進者のプール人材を対象に、多様性確保の観点から論ずる。

#### 伝統的な製造業

Abegglen (1958) による日本企業の分析で電機・化学・金属加工などが調査対象になったことから表れているように、加工貿易立国の日本にとっては製造業が中心的な存在だった。一方でその調査結果として示された「長期雇用」と「年功制」に代表される日本固有の雇用システムは、今では阻害要因となっているという見方が主流だ (大湾他, 2021)。もちろん多くの企業では見直しを進めているが (蟻川他, 2006)、過去に成功した伝統的な製造業ほど根強く残っており、サクセッションプランにネガティブな影響を与えられると思われる。本研究では、こうした企業を対象にする。

#### 取締役候補者 (執行役員候補者を含む)

取締役候補者の確保・育成は「ボード・サクセッション」と呼ばれ、他の役職のサクセッションとは一線を画している (山田, 2021)。事業運営の立場から会社経営の立場への移行は、著しく非連続的であるからだ。そこで、取締役の候補者を対象にする。

取締役に準じる役職に執行役員がある<sup>(2)</sup>。会社法で定義されているわけではないが、経営に近い役割が与えられている場合が多い。そのため執行役員候補者も本稿の対象と考えて差し支えない。実際にセルム (2023) のデータ<sup>(3)</sup> を分析したところ、ほとんどの企業では経営人材のサクセッションとして、執行役員の候補者確保から取り組んでいた。なお執行役員以上の人材を、本稿では「経営幹部」と称する。

## 内部昇進

人材確保の方法には、内部昇進と外部調達がある。内部昇進者と外部招聘者のどちらが適するかは状況に依存するため (Fernández-Aráoz et al., 2017)、企業としては両方を滞りなく準備しておかなければならない。しかし内部昇進と外部調達ではその方法は明らかに異なり<sup>(4)</sup>、これらを同時に論じることはできない。日本では内部昇進中心のシステムが出来上がっており (佐藤, 2002; 鶴, 2006)、取締役も内部出身者で占められている (内閣府, 2006)。さらにいえば、外部調達にはサクセッションプランという考えはない。そのため、内部昇進を対象にする。

## プール人材の多様性

人材プールの重要な成果指標は、質と量である (Adwood, 2007)。ここではそれらに加えて、多様性に着目する。というのは、経営陣はチームとして活動しており、そこでは相互に補完的でなければならないからだ。実際、経済産業省 (2017c) でも取締役会構成メンバーの多様性を求めている。具体的には、ジェンダー (性別) や国籍の多様性だ<sup>(5)</sup>。

### (3) 研究方法

本研究では、旭化成株式会社の事例分析を通じて考察する。

研究方法として事例研究を選んだのは、問いの性質による。因果関係の有無を検証するのではなく「なぜ」や「なにが」を明らかにすることが目的であるため、事例研究が適すると考えられる (Yin, 1994; 沼上, 2000)。

研究対象として旭化成を選定した理由は3つある。一つ目は同社が伝統的な製造業であることであり、二つ目は経営幹部の多様性に取り組んでいることだ。そして三つ目はこれまで様々な試行錯誤を繰り返してきたことだ。つまり、その過程からサクセッションプランの問題や解決策のヒントを得られると考えた。

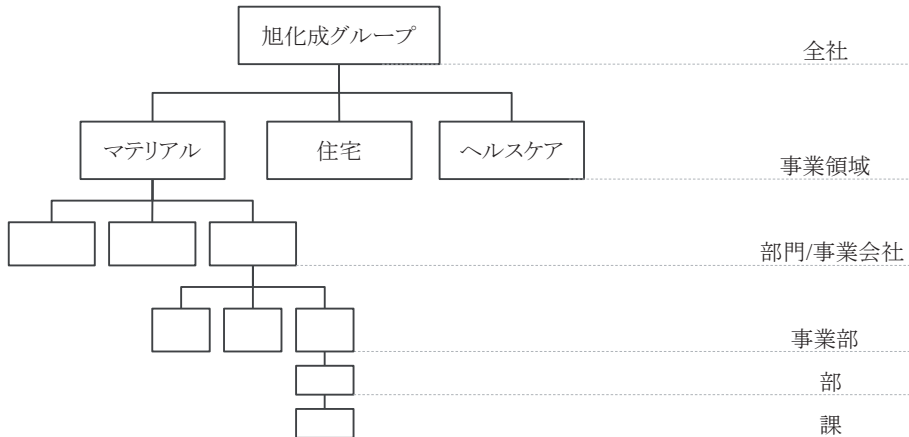
## 2 旭化成の事例研究 (1) 基本情報の説明<sup>(6)</sup>

### (1) 歴史と事業領域

旭化成は1922年に、宮崎県延岡市で「旭絹織株式会社」として創業した。間もなくして化学メーカーとして基盤を築き、1949年に東証一部上場を果たすまでになった。

1960年代になると、多角化の道を歩んでいく。「サララップ」は樹脂製品事業に進出した結果として誕生し、材料事業を飛躍させた。1967年には軽量気泡コンクリート「ヘーベル」の製造を開始し、建材事業と住宅事業への進出を果たした。1974年には人工腎臓の製造を開始し、医療事業への本格参入がなされた。1980年代にはグローバル化が推進され、2000年代になるとM&Aを活用した医療事業の事業拡大が進んだ。

図1 旭化成の事業領域と組織階層



出所：著者作成。概略であり厳密には異なる個所もある。

一方で拡張した事業の整理統合もなされ、結果として現在の3つの事業領域が形成された。すなわち「マテリアル領域」、「住宅領域」、「ヘルスケア領域」である（図1）。そして2022年度の連結売上高は27,265億円、営業利益は1,284億円となり、連結従業員数は5万人に迫るまでになった。

いずれの事業領域でも技術力が競争優位の源泉だという点は共通している。一方で以下の通り、領域ごとの特性もある。そのため画一的な事業運営はできず、さらには持続的成長のためには事業ポートフォリオの進化も必要であり、経営の舵取りは難しい。

● **マテリアル領域**

同社の祖業であり、売上高の約5割を占める。化学プラントで原料を素材に加工してセットメーカーに提供する事業形態であり、規模の経済性が働く。しかしカーボンニュートラルが求められる中で、事業拡張は制約される。

● **住宅領域**

マテリアルに次ぐ事業規模を誇り、売上高の約3割を占める。ヘーベルハウスというブランドでの建築請負事業が主力であり、国内売上が8割を占める。業界では4位だが<sup>(7)</sup>、防災性や断熱性というユニークさ高い評価を得ており、安定利益を生み出している。

● **ヘルスケア領域**

同社の中では新しい事業であり、売上高比率は2割である。海外企業の買収を通じて急成長しており、海外売上比率が8割近くに達していることも特徴的である。ヘルスケア市場は拡大しているものの、グローバルレベルでの競争が激しい。後発である同社が一定の地位を確立するには、より積極的な投資が欠かせない。

## (2) 経営体制（取締役・執行役員）

同社の取締役会は、モニタリング型<sup>(8)</sup>を指向している。つまり、取締役は監督機能に特化し、業務執行およびその意思決定は業務執行者に任せるといったものだ。こうした考えのもとで2003年には30名だった人数は大幅に縮減され、同時に社外取締役の増員が進められた。2023年6月時点での取締役は10名であり、うち4人が社外取締役となっている。

取締役会における執行機能と監督機能の分離に伴って導入されたのが、執行役員制度である。現時点の人数は40名（うち5人は取締役が兼務）となっている。

同社独自の役割として「グループ役員」がある。これは、旭化成の取締役、事業会社の取締役、そして執行役員から構成されており、事業領域に限定されずにグループ全体に責任と権限を持つ者が任命される。現在のグループ役員の数人数は36名であり、そのプール人材は76人となっている。このグループ役員のプール人材が、本研究の対象である。

## (3) 人材育成方針

サクセッションプランの前提でもある人材育成方針を説明する。なお、同社では「人財」を用いているが、本稿では同社の固有名詞のみで「人財」を使用する。

同社の人材育成は、「終身成長」と「共創力」が原点となる。終身成長とは常に挑戦・成長し続けることであり、この方針のもとで公募人事制度やキャリア教育などが導入されている。終身成長が求められるのは経営幹部も同じであり、サクセッションプランもここに位置付けられている。

共創力の基盤となるものが多様性であり、多様な専門性を持つ人材を育成するための高度専門職制度の導入やキャリア採用の強化、そして女性活躍の推進などに取り組んでいる。その上で、多様な人材を融合させるための人事異動や人材交流を積極的に実施している。もちろん経営幹部の多様性も進められている。

## 3 旭化成の事例研究 (2) グループ役員のサクセッションプラン<sup>(9)</sup>

同社のサクセッションプランは、2本立てで進められている。FLYとNEXTであり、Future Leader of Young and next generationから名付けられている。グループ役員候補者を育成・確保する仕組みは、FLYである。NEXTは、各事業領域における事業部長の育成・確保が目的である。しかしながら、FLYへの人材供給機能も担っているため、間接的に関係する。

### (1) FLY

FLYは2018年から開始された。社長がプログラムオーナーとなっており、人財育成委員会で運営される。人財育成委員会の議長は社長であり、取締役を中心に構成される。そして人事担当役員が事務局を担い、人事部が実務を担当する。

表1 FLYの概要

|      | G1                                                                                                                                            | G2                                                                                                                                                             | G3                                                                                                     |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 役職   | ・ 事業部長                                                                                                                                        | ・ 部長                                                                                                                                                           | ・ 課長                                                                                                   |
| 選抜人数 | ・ 約 30 人                                                                                                                                      | ・ 約 40 人                                                                                                                                                       | ・ 約 100 人                                                                                              |
| 選抜方法 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業ラインの推薦</li> <li>・ 役員(他事業領域)面談</li> <li>・ 人事担当役員面談</li> <li>・ 人財育成委員会の審議</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業ラインの推薦</li> <li>・ 外部機関アセスメント</li> <li>・ 役員(他事業領域)面談</li> <li>・ 人事担当役員面談</li> <li>・ 人財育成委員会の審議</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業ラインの推薦</li> <li>・ 人事担当役員面談</li> <li>・ 人財育成委員会の審議</li> </ul> |
| 育成方法 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 育成計画によって、事業領域を超えた異動</li> <li>・ エグゼクティブ・コーチング</li> <li>・ G2 の指導・メンタリング</li> <li>・ 役員との定期面談</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ エントリー時の座学研修</li> <li>・ 育成計画によって、部門を超えた異動や責任のあるポストへの登用</li> <li>・ 既存スキル・人脈が効かないタスクのアサイン</li> <li>・ 役員との定期面談</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基本的には G2 に準ずる。ただし、G2 よりも異動機会等は限られる。</li> </ul>                |
| 評価方法 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役員との定期面談</li> <li>・ 人財育成委員会でのモニタリング</li> <li>・ 評価結果に基づくプール人材の入れ替え</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役員との定期面談</li> <li>・ 人財育成委員会でのモニタリング</li> <li>・ 評価結果に基づくプール人材の入れ替え</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基本的には G2 に準ずる。</li> </ul>                                     |

出所：著者作成

## 人員構成と人選方法

事業部長、部長、課長から選抜される。それぞれG1 (Gはグレード)、G2、G3と呼ばれ(表1)、約30人、約40人、約100人が選抜されている。

事業部長クラス (G1) の選抜は、事業ライン側が推薦した人材に対して、同社役員と人事担当役員の面談がなされる。客観性を担保するために、事業領域を異にする役員が面談することになっている。その上で人財育成委員会での審議を経て、決定される。

経営陣との接点の少ない部長クラス (G2) の選抜では、役員面談だけで見定めることは困難である。そこで、外部機関の人材アセスメント<sup>(10)</sup>も実施される。そこでは、例えば異なる事業領域で異なるメンバーを率いる場面などが設定され、その中でのリーダーシップ発揮状況が第三者によって評価される。

課長クラス (G3) の選抜についてはあえて厳密には行わず、人選基準も緩めている。事業ライン側の推薦に基づいて人事担当役員が面談をするが、他事業領域の役員面談までは実施していない。モニタリング過程で逸材を発掘することに重きを置いているからだ。

## 育成方法

階層別研修などは、集合研修での座学が一般的である。しかしFLYでは、経験学習が基本となる。つまり仕事を与え、その成果をモニタリングするというものだ。経営人材は育成できるのかという命題が投げかけられることもあるが（菅野, 2015）、同社の方法は「育成」よりも「経験を通じた見極め」といえる。

G1では育成計画に基づき、必要に応じて事業領域を超えた人事異動がなされる。企業全体に責任を負うには特定の事業領域の経験だけでは十分ではないため、様々な事業領域の経験をさせ、同時に幅広い人脈を形成させることが目的だ。優秀な人材は所属部門が手放さないのが常であるが、同社ではG1人材の配置権を人財育成委員会が持つことで囲い込みを防いでいる。また学習効果を高めるために、単に試練を与えるのではなく、その経験から学ぶためのエグゼクティブ・コーチングも実施している。さらにはG2の指導役として、経営者候補の育成経験もさせている。

G2でも同様に、意図的な経験が計画される。具体的には、部門を超えた異動や責任のあるポストへ登用がなされたり、あるいはそれまでの専門性や人脈が効かない仕事を与えられたりする。

G3の育成方法は、基本的にはG2に準ずる。ただし人数が多いことから、異動や重要ポストへの登用などの機会は限定される。

## 評価方法

こうした育成の結果は、役員との定期面談によってモニタリングされる。また、その結果をもとに人財育成委員会にてプール人材の入れ替えが検討される。

### (2) NEXTからFLYへの人材供給

NEXTとは次期事業部長を育成するプログラムである。それぞれの事業領域の部門長がプログラムオーナーとなり、部門ごとに設置された人財育成委員会で運営される。参加メンバーは部門長と全事業部長である。

人材プールはN3、N2、N1の3階層で構成され、N1は部長、N2は課長、N3は担当課長や係長から選ばれる。選ばれた人材には個別育成計画が立てられ、知識やスキルを得るための研修のほか、OJT、コーチング、事業幹部との対話、配置転換などがなされる。これら育成方法の基本フォーマットは全社共通だが、詳細は事業特性を加味して企画される。個々人の育成成果は各部門の人財育成会議でモニタリングされ、年に1回の頻度でプール人材の入れ替えがなされる。またモニタリングの結果として、将来グループ役員としての活躍が期待できると判断された場合は、FLYに移ることもある。

## 4 旭化成の事例研究 (3) プール人材多様化の取り組みと課題<sup>(11)</sup>

既述の通り、同社では経営幹部の多様性も重視している。事業が拡大する中では個人の力ではなくチームで経営するべきであり、またそのチームは様々な能力や経験を持つ人材で構成されるべきだと考えたことも、理由の一つだ。

セルム (2003) によれば、多くの企業が候補者の若返りと女性候補者の確保を課題と認識している。一方で海外関連会社からの候補者確保を課題とする企業は、現時点では特段に多いわけではない。しかし後述の通り海外企業のM&Aが急増する中で、重要度の高まりが予想される。そこでこれら3種類に関する多様性確保の課題を検討する。

### (1) 年齢の多様性 (候補者の若返り)

2011年にオムロンで40歳代の社長が誕生した。選任理由のひとつが体力であった。グローバル化が進む中で世界中を飛び回らなければならないからだ。このように年齢による強みや弱みが存在し<sup>(12)</sup>、若い人材の経営参画の意義は大きい。しかしながら、山田 (2001) によれば日本企業の社内取締役の平均年齢は62.1歳であり、米国の60.5歳、英国の55.7歳を上回っている<sup>(13)</sup>。

旭化成の社内取締役の平均年齢を計算すると、日本の平均よりもやや高い。また、グループ役員就任時の年齢やFLY選抜時の年齢も決して低いわけではなく、同社では経営幹部の若返りが課題となっている。

しかし、問題があるという。若手であるほど経営人材としてのポテンシャルを見抜きにくいということだ。同社の仕事は様々な人や部門との協力が欠かせないものが多く、その場合は人脈が十分ではない若手は目に見える成果をあげにくい。成果ではなくコンピテンシーで判断すればよいという意見もあるだろうが、経営幹部の仕事内容との乖離が大きい中ではその判断は難しいという。

そうした中で同社が取り組んでいるのが、FLYのG3である。意図的にしかるべき仕事を経験させて、その仕事ぶりで見極めるというものだ。さらには人選基準を緩めるとともにプール人材の入れ替えを進めることで、多くの若手にチャンスを与えられるようになっている。実際に、早期にG2にステップアップする社員が現れるなど、早期抜擢の成果が出つつあるという。

### (2) ジェンダーの多様性 (女性候補者の確保)

日本政府は2030年までに女性役員比率3割以上という目標を掲げた。それだけではない。女性取締役がない企業の取締役選任に反対の方針を掲げる投資ファンドも増えてきた。実際、女性取締役がゼロだったキヤノン株式会社の株主総会 (2023年3月) では、御手洗富士夫会長兼社長 CEO再任の賛成票は50.6%と低調な結果となった。女性取締役登用と業績との関係を示す決定的な研究は存在しないとはいえ (谷口, 2005; 松田, 2023)、女性役員の登用が企業継続の条件になりつつある<sup>(14)</sup>。こうした中でも、日本企業における女性取締役の比率は1割程度であり<sup>(15)</sup>、3~4割を占める欧米企業に比べると<sup>(16)</sup>、大きく見劣



る。しかもその多くは社外取締役であり、さらにはその3割は他社の社外取締役を兼務している<sup>(17)</sup>。

旭化成では、女性の取締役は10人中2人である。役員（取締役と監査役）については15人中3人であり、日本政府が2030年までの目標としている3割を達成している。しかし、すべて社外役員である。プール人材についても、女性はまだ少数である。女性経営幹部の増加は、FLY導入以前からの課題であった。

しかし、いくつかの問題があるという。一つ目は、女性社員の絶対数の少なさである。同社は技術をベースにしており、採用は理系が大半である。理系女性は少なく<sup>(18)</sup>、どうしても男性中心の採用になる。過去にさかのぼるほどその傾向が顕著となり<sup>(19)</sup>、そのことが現在の女性管理職不足につながっている。もちろん女性技術者の採用を強化しているが、その後のライフイベントで退職を余儀なくされる人材は、少なくない。

二つ目の問題は、家庭の事情に関係する。経営人材育成では、宿泊を伴う夜遅くまでの研修やタフアサインメントを課すことが定番となっている。しかしながら、育児などの理由で、そうした育成を受け入れられないのである。

女性取締役候補者の充実は一足飛びではできず、まずは活躍する女性の絶対数を増やさなければならない。こうした認識のもとで、旭化成では女性のリーダーシップ・パイプライン<sup>(20)</sup>を太くする施策を検討・導入している。女性管理職比率の目標を設定し、達成状況を役員報酬に連動させたりもしている。FLYの女性のプール人材を増やす努力を継続しており、G3での女性推薦を事業ライン側に強く要望している。また、女性が不利益を被らない人事制度への変更を進めている。例えば産休の期間を「越境学習」とみなして、昇進が遅れないようにした。高度な判断を伴う仕事を、できるだけ早く経験させることを意図している。同社では、こうした様々な施策を愚直に進めている。

他方で、プール人材からの女性の離脱を防ぐために、タフアサインメントの再考も必要だと感じているという。しかし、課題認識がなされた段階であり、その答えはまだ出ていない。

### (3) 国籍の多様性（外国籍候補者の確保）

日本企業のグローバル化に伴い、海外売上比率や外国籍従業員比率は増加の一途をたどっている。昨今ではクロスボーダー M&Aも増加し<sup>(21)</sup>、伝統的な日本の製造業のほとんどは、もはや日本だけの企業とは言い難くなった。顧客や従業員、株主などのステークホルダーの外国人比率の高まりに見合う形で、経営幹部における国籍の多様化を進めなければならない。こうした中で、外国人取締役を選任している日本企業は年々増加している。しかし、それら企業の多くではその人数は一人に留まっており<sup>(22)</sup>、決して十分とはいえない。

旭化成の海外売上高比率は5割を超え、外国籍従業員（連結）は4割を超える。外国人株式保有比率も3割以上だ。その一方で、外国人取締役は一人も選任されていない。なお、執

行役員には7名の外国籍社員が存在し、そのうちの一人は経営会議<sup>(23)</sup>への参画が認められている。これら外国籍経営幹部は、買収先企業で経営を担っていた人材である。買収先企業の経営幹部を本社の経営幹部として招聘することは難しくない。しかし、ローカル社員をFLYやNEXTに受け入れることは、まだできてはいない。

ローカル社員のFLY選抜は経営陣からも要望されており、検討は進めてきた。しかし、いくつかの問題から難航しているという。一つは女性候補者確保における阻害要因と同じであり、プライベートを犠牲にするような育成は受け入れられないということだ。

そしてもう一つの問題は、サクセッションプロセスの期間の長さ起因する。米国等にくらべると、日本企業のサクセッションプロセスは長期に及ぶ<sup>(24)</sup>。長期雇用前提の日本とは異なり、転職も含めたキャリア開発が一般的な国の社員は、途中で辞めてしまう可能性が高いという。雇用慣行や労働観が大きく異なる海外のローカル社員を日本のサクセッションに選抜することは、非常に難しいと言わざるを得ない。他社との情報交換会でも、同様の悩みを多く聞くという。

旭化成では具体的なプランが検討されているわけではないが、無理に統合せずに、海外子会社で個別にサクセッションプロセスを進める方法も、可能性の一つとして挙げている。その場合、同社の仕組みを応用できるかもしれない。同社では事業部長候補者確保が目的のNEXTのプール人材で、経営幹部のポテンシャルがあると判断された人材は全社スキームのFLYに移ることがある。これと同様に、海外子会社独自のサクセッションプランで見出された経営人材を国内スキームに合流させる方法も、有効かもしれない。

表2 事例検討の整理

|           | 問題                                      | 原因                                      | 対策案                                        |
|-----------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|
| 候補者の若返り   | ・ 早期のプール化が困難                            | ・ 経営人材としてのポテンシャル判断の困難さ                  | ・ 意図的な仕事経験、およびその仕事ぶりで見極める仕組みの導入            |
| 女性候補者の確保  | ・ 絶対数の少なさによる女性プール人材候補不足<br>・ プール人材からの離脱 | ・ 理系女性不足とライフイベントでの退職<br>・ タフアサイメントによる育成 | ・ パイプラインを太くする<br>愚直な取り組み<br>・ タフアサイメントの再検討 |
| 外国籍候補者の確保 | ・ プール人材からの離脱                            | ・ タフアサイメントによる育成<br>・ 長期のサクセッションプロセス     | ・ 海外子会社の事情に合わせたサクセッションプランの企画               |

出所：著者作成

## 5 結論：考察と残された課題

本研究では、伝統的な製造業ではなぜ経営人材プールの多様化が進まないのかという問題意識のもとで、旭化成の事例分析を通じて、その原因と解決案を検討した。その結果を整理したものが、表2である。

もちろんこれらは旭化成という個社の事例分析結果である。そこで表2に示された「原因」の背景を理論的に考察することで、他の伝統的製造業への適用可能性を検討したい。なおここでも、冒頭の問題意識で示した日本の雇用慣行に焦点を絞って考察する。同時に実務的な貢献を目的に、仮説ながら今後の課題を整理する (図2)。

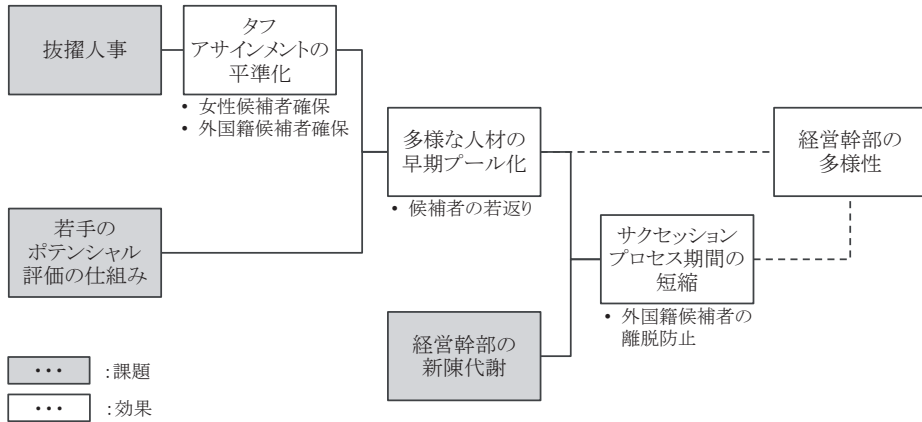
表2の「原因」の中で着目すべきものは、「経営人材としてのポテンシャル判断の困難さ」と「タフアサインメントによる育成」であろう。前者は候補者若返りを阻む主たる原因であり、後者は女性候補者および外国籍候補者確保の両方を阻んでいる。この2つを中心に考察を進める。なお、「理系女性不足とライフイベントでの退職」は女性活躍という文脈で議論されることが一般的であり、それだけで一つのテーマになり得る。そちらの議論に委ねることとする。

### 考察

タフアサインメントは日本固有の育成方法ではないが、いまや標準的になりつつある (経済産業省, 2017b)。そしてこの方法では、いわゆる無限定な働き方が可能な男性 (鶴, 2023) にプール人材が偏ることが危惧されている。しかし、タフアサインメントとは能力以上の困難な仕事をアサインすることであり (McCall, 1998)、長時間労働は必須ではない。それにも関わらずプライベートの犠牲を余儀なくされることには、「遅い昇進」 (小池, 2005) が影響していると考えられる。遅い昇進とは入社後しばらくは昇進スピードに差がつかず、かつ管理職昇進まで長期間を要するという日本固有の雇用システムである。その結果として、30歳代半ばまで困難な仕事を任される機会は限られてしまい、プール人材に選ばれた後に過度な負荷を与えざるを得なくなってしまう状況が推察できる。

だとすれば、管理職の早期選抜が解決策の1つになり得る。負荷の平準化ができるからだ。確かに、選ばれた少数が幹部候補として採用される米国企業とは異なり、大卒正社員全員が幹部候補として一括採用される日本企業では (鶴, 2003; 海老原・荻野, 2018)、いまだ一般的とはいえない。むしろ、昇進時期が一層遅くなっているデータすら散見されている (鶴, 2019)。また、そもそも人事異動には様々な目的が絡み合うため、大企業であっても意図通りに進まないのが実態である (藤井, 2023)。しかし、伝統的製造業でも、若手社員の抜擢人事が増えつつある。例えばNTTでは20代で課長職への抜擢が可能となり<sup>(25)</sup>、日立製作所では30代から要職へのアサインを進めている<sup>(26)</sup>。その効果の検証が期待される。もちろん、目的は早期選抜自体ではなく、プール人材育成策の部分的前倒しである。複雑性 (Fernández-Aráoz, 2014) や利害が異なる複数部門の調整 (坂本, 2018) が伴う仕事な

図2 課題の整理



出所：著者作成

ど、経営人材としての素養が身に付く仕事を用意できるかも鍵を握る。

さて、管理職の早期選抜がそのままプール人材の若返りにつながるわけではない。プール人材にふさわしいかを判断するために、仕事結果から経営人材としてのポテンシャルを評価しなければならない。しかしこの評価が容易ではないことが、旭化成の事例で示されている。これにも遅い昇進が間接的に影響していると考えられる。昇進スピードに差をつける必要がないため、伝統的日本企業では若手社員の将来性を評価する仕組み自体が整備されてこなかったことが推察される。実は抜擢人事後の評価は、米国でも上手いかない企業が散見されており、それは上司や人事部に任せ切っているからだという (Charan, 2005)。そもそも人事考課とは現時点の能力と働きぶりを評価するものである (今野, 1996)。役職ごとに求められる要件は同じではなく、昇進前の成功が昇進後の成功を保証するわけではない (坂本, 2015)。そのためプール人材の選定には、人事考課とは異なる仕組みが必要である。しかし実態は、人事部や上司の推薦、人事考課結果を中心に選定されている<sup>(27)</sup> (産労総合研究所, 2012)。旭化成がプール人材評価に活用している人財育成委員会のような、経営幹部が関与する仕組みも有効だろう。

こうした課題に取り組んだ結果、仮に、多様な人材の早期プール化に成功したとしよう。しかし、経営幹部の空きポストがなければサクセッションプロセスを長期化させてしまい、外国籍候補者の離脱を招く。経営幹部の新陳代謝が欠かせない。ところが日本の伝統的企業では長期雇用が前提であり (Abegglen, 1958; 小池, 2005; 鶴, 2023)、社員の身分である執行役員は定年もしくは役職定年まで職務を全うする。取締役には任期があるが、内規で定めた定年まで勤めることも少なくない。この問題は、企業内の制度改定では解決できない。経営人材の外部労働市場が活性化され、流動性が高まることが望まれる。

経営人材の多様化は、それに近い上位層にメスを入れるだけでは実現されない。また社

会システムに関する課題も存在する。こうした課題一つひとつに取り組む必要があるだろう。

### 残された課題

以上の考察から、旭化成で見られた問題の背景には日本固有の雇用システムが影響しており、同社に限らず伝統的製造業では同様の傾向があると推測できる。しかしながら、本稿には課題も残されている。一つ目は、分析事例の少なさである。理論的サンプリングで選んだとはいえ、僅か一つの事例しか分析しておらず、経営人材プールの多様化を阻む原因の抽出が十分でないことは否めない。加えて、発見事実の一般化には2～3の隣接事例による追試が必要だが (Yin, 1994)、そうしたことはなされていない。

二つ目は、考察の範囲の狭さである。本研究では、経営人材プールの多様化を阻む原因を、日本固有の雇用システムから考察した。しかし、それ以外の側面もあるはずである。そうした多様な側面には目を向けていない。

こうしたことを考慮して、分析事例と分析側面を拡張することで、本稿での発見を検証・発展していきたい。

### 注

- (1) 日経産業新聞2018年3月28日002ページ。
- (2) 執行役候補者は対象である。指名委員会等設置会社では取締役は業務執行を行わず、その役割を担っているのが執行役である。会社法上の役員ではないものの、会社に対して善管注意義務および忠実義務を負い、株主代表訴訟の対象にもなる。経営の一角を担うと考えることが妥当であろう。
- (3) 東証プライム上場企業93社のCHRO等に依頼し、46社から回答を得る。
- (4) 例えば菅野 (2015) は、外部調達が「選ぶ」だけだが内部調達は「選んで育てる」と説明する。
- (5) 取締役の出身企業 (内部昇進か外部調達か) の多様性も求めているが、既述の通り本研究では外部調達は対象外にしている。
- (6) 同社のホームページおよび各種資料 (主に旭化成2022a, 2022b, 2023a, 2023b, 2023c, 2023d) および各業界の資料に基づいて作成された。
- (7) 住宅産業新聞社集計の2011年度の総販売戸数 (戸建て・アパート・マンション) の順位。
- (8) 取締役会には、マネジメント型とモニタリング型の2種類のモデルがある。マネジメント型では意思決定機能が重視され、業務上の重要事項は取締役会での協議・承認のちに実行される。モニタリング型では監督機能が重視され、業務執行上の意思決定は執行担当者が担い、取締役は事後的に評価する。
- (9) 旭化成株式会社人事部人材・組織開発室長三木祐史氏、同室リードエキスパート三橋明弘氏および同室マネージャー亀岡智彦氏 (所属と役職は2023年10月31日時点) へのオンラインインタビュー (2023年8月23日11時～12時) およびその後のメールベースの質疑応答に基づく。多忙な中での対応に深く感謝する。

- (10) 人材アセスメントには診断テスト方式とインバケット方式があり、同社は後者を用いている。インバケットとは「未決済の書類が入った箱」のことであり、ある状況のもとで次々と難題が与えられ、その処理方法や優先順位付けが第三者によって評価される。
- (11) 国際戦略経営研究学会2023年度年次大会（於：東京農工大学小金井キャンパス）の企画セッション「サクセッションプランをどう推進するか—旭化成の取組み事例と後継者育成の論点—」（2023年9月17日10時～12時）での三木氏との意見交換およびその後のオンラインやメールでのインタビューに基づく。
- (12) 例えばHorn and Cattell (1967) は、判断力は年齢とともに上昇するが記憶力は若い方が高いという。文部科学省 (2016) によれば、自然科学分野（物理学賞、化学賞、生理学・医学賞）の日本人受賞者の受賞時の年齢は高いが受賞につながった研究業績は30～40歳代のものであり、創造性の全盛期は30～40歳代だと推察されている。
- (13) 日本はTOPIX100社の有価証券報告書等の2018年のデータ、米国はS&P100の2019年のデータ、英国はFTSE100の2018年のデータを使って、日本総合研究所で集計。
- (14) Page (2007) によれば困難な問題を解決するには認知的多様性が必要であり、ジェンダー多様性の効果を否定している。またSyed (2019) はジェンダーの違いが認知の違いに結びつくわけではないとしている。一方でThomas and Ely (1996)、谷口 (2005)、尾崎 (2017) は認知的観点以外の多様性の意義も示しており、公平性や機会均等の観点、異なる立場の理解やアクセスという観点から、人口構成に比例した女性従業員を確保すべきと考えることができる。
- (15) 三井住友信託銀行 (2023) によれば2023年時点の上場企業では女性取締役が1名の企業が47.8%、2名が31.0%と、両方で8割弱を占める。東京証券取引所プライム市場の2023年の取締役平均人数は9.1人であり（日本取締役協会, 2023）、比率換算で1割程度と推計される。
- (16) OECD「Social and Welfare Statistics」によれば、仏国4～5割、英国4割、米国3割である。
- (17) 日本経済新聞2023年9月19日朝刊001ページ。企業統治助言会社プロネットによる東京証券取引所の上場企業（2023年7月1日時点）3772社の調査結果。
- (18) OECD「The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle」によれば、日本における理系女性の割合はOECD加盟国最下位である。
- (19) 鶴 (2023) は、無限定な働き方が可能な男性が中心となって働き、女性は家事に専念するという「家族システム」も日本の雇用システムの特徴に挙げている。
- (20) 主任、課長、部長、事業部長、役員への昇進を表すメタファー。パイプラインの途中で石油が漏れるように人材も途中で離脱してしまうため、それを防ぐ施策を講じなければならない。1970年初旬にGE社が導入したことで知名度が高まった（Charan, et al, 2001）。
- (21) レコフデータベースによれば、特に2005年から買収件数が増加し、買収金額は急増している。
- (22) Spencer Stuart (2023) によれば外国人取締役の選任企業は年々増加し、2022年では日経TOPIX企業の41.0%にのぼる。しかし、外国人取締役の比率は7.7%に留まっている。東京証券取引所プライム市場の2023年の取締役平均人数は9.1人であり（日本取締役協会, 2023）比

率換算で、外国人取締役が選任されていたとしてもその人数は一人だと推計される。

- (23) 少人数の役員で率直な議論をする会議。取締役会とは決裁事項が分けられている。
- (24) 米国では「ファストトラック」ともいわれるように、必要な業務経験を短期間で積ませる。八木・金井 (2012) によれば、経営幹部就任年齢が低いために長い期間をかけられないという。
- (25) 日本経済新聞2022年8月27日朝刊 001ページ。
- (26) 日本経済新聞2023年9月21日朝刊 015ページ。
- (27) 日本企業106社に対する調査における次世代経営幹部育成の選抜方法に関する複数選択式の質問の結果、「人事部の推薦」(48.5%)、「上司の推薦」(44.2%)、「通常の人事・業績評価の結果」(37.2%) が上位を占める。4位以下に「経営トップの指名」(32.6%)、「論文・レポート審査」(27.9%)、「経営トップ・役員の面接」(23.3%) が続く。

## 参考文献

### ● 書籍・論文

- Abegglen, J. (1958) *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization*, The Free Press. [占部都美監訳 (1958) 『日本の経営』ダイヤモンド社。]
- Adwood, C. G. (2007) *Succession Planning Basics*, American Society for Training and Development. Association for Talent Development. [石山恒貴訳 (2012) 『サクセッションプランの基本—人材プールが力あるリーダーを生み出す』ヒューマンバリュー出版。]
- 蟻川靖浩・菊田逸平・有馬基之・小田晋一郎・岸野 崇・茨木秀行 (2006) 「アンケート調査からみた日本の経営の特徴」内閣府経済財政分析ディスカッション・ペーパー、DP/06-3。
- Becker, G. S. (1975) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University of Chicago Press. [佐野陽子訳 (1976) 『人的資本—教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新報社。]
- Charan, R. (2005) Ending the CEO Succession Crisis, *Harvard Business Review*, 83 (2): 72-81. [井上充代訳「企業目標と候補者の能力をフィットさせるCEOの発掘・育成・選抜のプロセス」Diamondハーバード・ビジネス・レビュー 30 (11): 92-105。]
- Charan, R., Drotter, S. and Noel, J. L. (2001) *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*, John Wiley & Sons. [グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 (2004) 『リーダーを育てる会社・つぶす会社—人材育成の方程式』英治出版。]
- Conger, J. A. and Fulmer, R. M. (2003) Developing Your Leadership Pipeline, *Harvard Business Review*, 81 (12): 76-84. [西尚久 (2004) 「優れた後継者を安定供給する次世代リーダーの人材パイプライン」Diamondハーバード・ビジネス・レビュー 29 (7): 84-95。]
- 海老原嗣生・荻野進介 (2018) 『名著17冊の著者との往復書簡で読み解く 人事の成り立ち—「誰もが階段を上れる社会」の希望と葛藤』白桃書房。
- Fernández-Aráoz, C. (2014) *It's Not the How or the What but the Who: Succeed by Surrounding Yourself with the Best*, Harvard Business Review Press.

- Fernández-Aráoz, C., Andrew, R. and Aramaki, K. (2017) Turning Potential into Success: The Missing Link in Leadership Development, *Harvard Business Review*, 95 (6): 86-93. [東方正美訳「準備を怠ると大きな損失を被る CEOの後継者をどのように見出すべきか」Diamondハーバード・ビジネス・レビュー 46 (11): 94-106。]
- 藤井薫 (2023) 『人事ガチャの秘密—配属・異動・昇進のからくり』中央公論新社。
- Horn, J. L. and Cattell, R. B. (1967) Age differences in fluid and crystallized intelligence, *Acta Psychologica*, 26 (2): 107-129.
- 今野浩一郎 (1996) 『人事管理入門 第2版』日本経済新聞出版社。
- 石山恒貴 (2020) 『日本企業のタレントマネジメント』中央経済社。
- 伊丹敬之 (1993) 『人本主義企業—変わる経営変わらぬ原理』筑摩書房。
- 菅野寛 (2015) 「人材を外から招くのではなく、輩出する企業へ—経営人材は企業内で育てられるのか」Diamondハーバード・ビジネス・レビュー 40 (5): 50-61。
- 小池和夫 (2005) 『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社。
- 松田千恵子 (2020) 「ボード・ダイバーシティは投資意思決定に影響を与えるか？」異文化経営研究会 (17): 63-78。
- McCall, M. W. (1998) *High Flyers*, Harvard Business School Press. [金井壽宏監訳、リクルート・ワークス研究所訳 (2002年) 『ハイ・フライヤー—次世代リーダーの育成法』プレジデント社。]
- 沼上幹 (2000) 『行為の経営学—経営学における意図せざる結果の探究』白桃書房。
- Page, S. E. (2007) *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, Princeton University Press. [水谷淳訳 (2009) 『「多様な意見」はなぜ正しいのか』日経BP社。]
- 尾崎俊哉 (2017) 『ダイバーシティ・マネジメント入門—経営戦略としての多様性』ナカニシヤ出版。
- 坂本雅明 (2015) 『戦略の実行とミドルのマネジメント』同文館出版。
- 坂本雅明 (2018) 「人材開発白書2019: リーダーシップ・トランジション—経営人材への飛躍を目指して」富士ゼロックス総合教育研究所。
- 産労総合研究所 (2012) 「選抜型の経営幹部育成に関する実態」企業と人材45 (989): 6-17。
- 佐藤博樹 (2002) 「キャリア形成と能力開発の日独米比較」小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社所収。
- Syed, M. (2019) *Concerning: Revel Ideas*, Hodder & Stoughton. [トランネット訳 (2021) 『多様性の科学—複数の視点で問題を解決する組織』ディスカバー・トゥエンティワン。]
- 田中聡 (2021) 『経営人材育成論—新規事業創出からミドルマネジャーは以下に学ぶべきか』東京大学出版会。
- 谷口真美 (2005) 『ダイバシティ・マネジメント—多様性をいかに組織』白桃書房。
- 谷口真美 (2008) 「組織におけるダイバシティ・マネジメント」日本労働研究雑誌50 (5): 69-84。
- Thomas, D. A. and Ely, R. J. (1996) Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, *Harvard Business Review*, 74 (5): 79-90. [高橋由香理訳 (2021) 「差別の解消が目的で



はない 組織の多様性はなぜ必要なのか」Diamondハーバード・ビジネス・レビュー 46 (7) : 122-139.]

鶴光太郎 (2006) 『日本の経済システム改革—失われた「15年」を超えて』日本経済新聞社。

鶴光太郎 (2019) 「日本の雇用システムの再構築：総論」RIETI Policy Discussion Paper Series 19-P-008。

鶴幸太郎 (2023) 『日本の会社のための人事の経済学』日本経済出版社。

八木洋介・金井壽宏 (2012) 『戦略人事のビジョナー制度で縛るな、ストーリーを語れ』光文社。

山田英司 (2021) 『ボード・サクセッション』中央経済社。

## ● レポート・報告書

旭化成 (2022a) 「新中期経営計画2024」2022年4月11日。

旭化成 (2022b) 「旭化成グループ サステナビリティレポート2022」2022年10月 (2023年3月一部更新)。

旭化成 (2023a) 「経営説明会 中期経営計画2024進捗状況」2023年4月11日。

旭化成 (2023b) 「コーポレートガバナンス報告書」2023年6月27日。

旭化成 (2023c) 「第132期有価証券報告書」2023年7月13日。

旭化成 (2023d) 「旭化成レポート2023」2023年9月29日。

経済産業省 (2017a) 「経営人材育成に関する調査結果報告書」2017年3月。

経済産業省 (2017b) 「企業価値向上に向けた経営リーダー人材の戦略的育成についてのガイドライン」2017年3月。

経済産業省 (2017c) 「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」2017年3月 (2018年6月改訂)。

経済産業省 (2018) 「CGSガイドラインのフォローアップについて：CGS研究会 (第2期) 第3回 事務局資料」2022年2月21日。

三井住友信託銀行 (2023) 「2023年6月株主総会振り返り」2023年7月。

文部科学省 (2016) 『平成28年版科学技術白書』2016年5月。

内閣府 (2006) 「平成18年度版 年次経済財政報告書」2006年7月。

日本取締役協会 (2023) 「上場企業のコーポレートガバナンス調査」2023年8月1日。

大湾秀雄・小泉文明・富山和彦・夏野剛・間下直見・米良はるか (2021) 「企業組織の変革に関する研究会提言の論点整理—生え抜き主義からダイバーシティ登用主義へ」(令和3年第8回経済財政諮問会議 配布資料3) 2021年6月9日。

セルム (2023) 「2023年度サクセッションサーベイ調査報告書」2023年11月13日。

東京証券取引所 (2021) 「コーポレートガバナンス・コード—会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために」2021年6月11日。