

事例

①

コマツ

研修では教えられない「人望」 ごぼう抜きの選抜はあり得ない

コマツ 常務執行役員

コンプライアンス、法務、人事・教育、安全・健康管理管掌

日置政克 氏

このところ、安崎、坂根、野路と、個性豊かなトップを立て続けに輩出してきた国内首位、世界第2位の建設機械メーカー、コマツ。1950年代からはやくも海外に進出、グローバル企業の先駆者とされる。90年代半ばから始まったリーダー研修の成果を探ってみた。

グローバル経営の成功例というと必ず名前が挙がるコマツ。海外売上比率は連結で約8割に達し、社員の半数以上が外国人、生産拠点数も海外のほうが多い。そうやって世界を舞台に戦ってきたからか、次世代リーダー育成の取り組みを始めた時期も、1996年と早かった。具体的には、主に30代の課長・主任クラスを対象にした「B研修」と、40代の部長・副部長クラスを対象の「A研修」の2つで構成される「ビジネスリーダー研修」である。各部門長からの推薦と人事による面接、適性検査などを通じ、それぞれ毎年20人から25人が受講。もちろん今も続いている。

この研修が始まった背景には、当時の社長、安崎暁氏が抱いた危機感があった。同社常務執行役員の日置政克氏が明かす。「世界各地で提携先を探していた時期で、安崎も積極的に海外に出ていたのですが、自分はもう60歳を過ぎているのに、相手方社長は40代ばかり。

これではいけない、と、『45歳の社長をつくる』というスローガンを掲げ、その一環としてリーダー研修が始まったのです」

B研修は10カ月にわたる計70日あまりの集合研修という形で実施される。内容は経営戦略からマーケティング、財務など、経営のイロハである。ユニークなのは、例えば経営戦略だったら、外部の経営学者と同社の経営企画室長が講師を担当するといったように、各々のテーマで理論と実践がセットになっていることだ。最後は5、6人のグループに分かれて、具体的な課題の解決策を討議し、社長以下、役員の前で発表する。「経営の基礎を学ぶ以外に、『これだけ時間とエネルギーをかけて自分たちを育ててくれているんだ』という経営の意思が伝わることに意義があります。元々、離職率は低いのですが、動機づけ・リテンションに大きな効果があるのです。長い時間をともに過ごす他の受講生と強固なネットワークが築けるのも得がたい財産です」(日置氏)

海外でのカルチャーショック 投資の元は取れている

一方のA研修は国内外のビジネススクールへの派遣が中心だ。日置氏自身、初代の受講



生でもあり、派遣先は米国の名門、カーネギーメロン大学だった。「海外に行くと、こんなに人前でしゃべるんだ、プレゼンがうまいんだ、というカルチャーショックに見舞われて帰ってきます。ひとりあたり250万円から300万円ほどの投資になりますが、グローバルできちんと闘える人間をつくっている、と思えば、元は十分取れていると思います」(日置氏)

この研修が始まって14年が経ち、目標だった「500人を育てる」をほぼ達成した。当初の予定では、研修修了後、受講生を他部門に異動させたり、関係会社の経営者に抜擢したりといった計画的に修羅場を経験させる人事施策とセットだったが、最近では風向きが変わってきているという。日置氏はその理由をこう説明する。「関係会社を減らした上に、天下り人事はさせないという方針に切り替わったことが大きい。第一、そんなことをしたら、関係会社の社員が腐ってしまいますよ。修羅

場を無理に作らなくても、人は育つのではないのでしょうか。いま24名いる執行役員のうち15名がA研修の受講生で、この流れはますます強まるでしょう。今の時点で一番大きな成果です」

若いうちからの リーダー選抜は無意味

日置氏が人事部長になった時、当時社長だった坂根正弘氏に呼ばれ、「俺のような人材を落とすような制度だけは作ってくれるな」といわれたことがある。坂根氏が30歳の頃、若手社員を対象にした海外留学制度に応募したのだが、面接もせず書類選考だけで落とされた。「坂根が言いたかったのは、若いうちに人を見抜くのは難しい、ということ。人間はそれぞれのステップで評価されて昇進していくわけで、極端なごぼう抜きはあり得ません。欧米はともかく、日本企業では勤続年数というのは経験値で測る上で非常に大きな意味を今でも持っています。当社のトップに不可欠な要素は下の人間から慕われるという意味の人望ですね。そう考えると、50代のトップはあり得ますが、正直、40代のトップは難しい」(日置氏)

この研修には思わぬ副産物があった。関係会社やサプライヤー(コマツでは協力企業という)の御曹司が毎年、受講生として参加しているのだが、これが思いのほか好評なのだ。といっても、海外からの参加者は日本語の話せる中国人のみ。海外のナショナル社員にどう広げていくかが課題だ。もうひとつ、以前に比べて、受講生の決定に年功的な色がつき始め、「名譽の選抜」という意味が薄れてきたところも日置氏は「気になっている」という。