



## 第6回 管理職の「純粹培養」

野村综研(上海)咨询有限公司

欧米系企業や地場企業では、優秀な新卒大学生を管理職の候補として採用して育成する「管理培  
訓生制度」を行っている企業が珍しくない。入社時から管理職を目指すことを前提とした専門のキャ  
リアコースを設けること、管理職として潜在力の見込まれる学生を採用すること、入社後に多くの資源  
を投じて管理職教育を体系的に施すことなどに特徴がある。「管理職の純粹培養制度」といえよう。

### ◇HSBCは39カ月研修

IBM、フィリップス、シーメンス、ネスレ、ユニリーバ、ロレアル、HSBC、シティバンクといった  
グローバル企業は、毎年、中国の有名大学から「管理培訓生」を採用している。

「管理培訓生制度」を100年以上運用してきたHSBCは、入社した培訓生に対して、香港や英国  
で39カ月間の研修を行う。培訓生一人当たりの教育投資額は約100万香港ドルにも達するといわれ  
る。

また日用品の大手ロレアルの管理培訓生の採用方法は戦略的である。統括会社の人事関連部門が、  
毎年、各ブランド担当部門の人員構造を調査・分析して、管理培訓生の採用計画を作成している。同  
社では、ブランドマネージャーが将来、現地の優秀な人材を最も必要とする管理職の一つと考えてい  
るため、すべての重要なブランドの重要な管理職ポストに、毎年、管理培訓生を採用するという方針  
をとっている。

### ◇コンテストで判断

また、管理職としての潜在力を見極めるために、工夫を凝らした採用方法を行っている。通常の面  
接に加えて、校園企画大賽(Marketing Award、企画プロモーション案を出させる)や全  
球在線商業競賽 E-Strat Challenge、戦略コンセプトをつくらせる)といったコンテストを、  
有名学校で数カ月間かけて行う。このプロセスで、採用担当者は一人ひとりの個性や行動様式を観察し、  
管理職としての適性を判断する。また、企業文化に合わないと感じる学生を除くことができる。

管理培訓生制度には2つの大きなメリットがある。

(1)「会社が自分を育ててくれた」と思えば、新卒者は自社に強い愛着を持ち、定着しやすい。  
卒業してわずか2、3年で管理職に登用されると、そのチャンスを大切に、努力して仕事に打ち込む  
ため、高いパフォーマンスを発揮する。

(2) 社会人として自分の価値観が確立しておらず、「白紙」の新卒者には、自社固有の企業文化や  
価値観を浸透させやすい。P&G、ユニリーバ、ネスレといったブランド価値を重視する企業が、理  
培訓生制度を行うのは、このためと考えられる。

### ◇「説明と納得」が必須

日系企業が管理職ポストを現地化しようとする場合、これまでに採用してきた社員の中から管理職  
を任せられそうな人材が自然と育つのを待つか、現地化を急いでいるポストに外部から経験者を即戦  
力として採用することが多い。しかし前者の方法では時間がかかるし、後者の方法では企業文化に合  
致する人材をなかなか見つけられず、時には古株の社員とのあつれきを生んでしまう。この点で管理培  
訓生制度は、「管理職の純粹培養」という発想において、参考になるのではないだろうか。

もっとも管理培訓生制度を成功させるためには、次のような取り組みが必要となる。

(1) 管理職としての潜在力を見極めて、選別の精度を高めるために、採用基準を確立する。また  
活発な採用活動を行えるような社内体制を整備する。

(2) 既存社員や管理培訓生でない社員とのあつれきを避けるために、自社のキャリアコースの体系  
を全社員に説明して納得させる。

(3) 長期的な視点に立った管理職育成のための教育システムを整備する。

(諮詢顧問 劉沫真)