

## HRガイド

# 早期選抜の上手な進め方

～逸材を見抜き、育て、活かす方法～

セレクションアンドバリエーション(株) 代表取締役 平康 慶浩

### ■ 何を基準に、誰を選び、どう育てるのか？

国際競争力や技術・マーケットの変化スピードを考慮すると、今や人材の早期選抜・早期育成はどの会社にも“待ったなし”の課題に浮上しているはずだ。「若手を徐々に組織になじませ、じっくり育て、一定の成果を発揮してもらったあと、中高年以降のピークアウトもまたやむをえない」などと構える余裕はなく、幹部候補に限らず、早期に戦力化を図り、その分だけ従来以上に能力発揮のレベルを高く維持してもらう人材戦略が期待される。ただし、早期選抜・育成では通常とは違うキャリア運用を試みるがゆえに、人事部門の側にも新たなノウハウが求められる。例えば、実績のない段階で何を基準に誰を選抜するのか？ 選抜人材にビジネスのチャレンジをさせるといっても現場は受け入れるのか？ 処遇はどうするのか？ 本人が慢心、あるいは孤立しないのか？ 重要にして細かな課題は尽きない。本稿では、そのような人事部門の不安に応えるべく、具体的なアドバイスを盛り込んで、制度設計のアウトラインから運用のポイントまでを解説してもらった。

(編集部)

### CONTENTS

#### 1 早期選抜・育成の考え方

#### 2 早期選抜・育成の設計

- (1) 早期育成のアプローチ
- (2) 早期選抜のアプローチ
- (3) 育成の基本は「70：20：10の法則」で
- (4) 早期選抜のデメリットに備える

#### 3 早期選抜・育成の推進体系

- (1) 管掌責任者を明確にする
- (2) 現場での教育プロセスを評価する
- (3) 人事部門は何をどこまでフォローするのか

#### 4 早期選抜・育成の進め方

- (1) 経営幹部の選抜と育成
- (2) プロフェッショナルの選抜と育成

#### 5 早期選抜・育成のコストと効果測定

- (1) 早期選抜・育成の費用の考え方
- (2) 「定性効果」は人材ポートフォリオで確認
- (3) 「定量効果」は3年単位で測定

### ■ 平康慶浩 (ひらやす よしひろ)

アクセンチュア、アーサーアンダーセン、日本総合研究所を経て独立。130社以上で人事評価制度の刷新・構築を手掛けてきた。若手や管理職、経営層の教育支援も行っている。大阪市特別参与(人事)。主要著書に『出世する人は人事評価を気にしない』(日本経済新聞出版社)、『7日で作る新・人事考課CD-ROM付』(明日香出版社)、『うっかり一生年収300万円の会社に入ってしまった君へ』(東洋経済新報社)などがある。ブログでは主にキャリア構築や労働市場のあり方について知見を示している。

### ■ セレクションアンドバリエーション(株)

東京オフィス 〒107-0062 東京都港区南青山2-2-15ウイン青山1403 TEL: 03-6869-1563  
大阪オフィス 〒550-0005 大阪市西区西本町3-1-7 TEL: 06-6536-6536  
URL: <http://www.sele-vari.co.jp/> ブログ: <http://hirayasu.hatenablog.com/>

