2019-07-08

**陳如月**

**陳舊日式的人力資源開發**

**從土生土長到「領導人」輩出，重新評估了系統的武田**

「武田藥品的前任社長長谷川閑史顧問在培養土生土長的接班人方面失敗了。沒有能統管全球化組織的人才，不得已只好把在GSK担任董事的49歲的法國人Christophe Weber找來擔任社長一職。」

這是在批評長谷川時經常聽到的看法之一。但這是正確的嗎？

無意為長谷川先生辯護，但讓長谷川獨自背負需要花費10年時間單位的「人力資源開發」的拖延，是不是有點不同？長谷川先生是在2003年就任社長。武田的人力資源開發系統已經建構完成，負責經營的人才培養也按照該系統被培育出来。以日本國內的部門為中心，從普通職員開始、沿著科長、課長、部長逐步晉升，中途調到其他部門，也夾雜着海外經驗晉升為董事。在論資排輩方面花了30年以上培育成為接班人的人才。可以說是日本式的人才開發系統，過程表現為以漫畫『島耕作』系列為代表的成功傳說。

 在這樣的日式系統中成長的經營人才裡，如果幾乎沒有能夠應對全球化的候選人的話，那麼比起長谷川先生，系統更有問題。急速發展的全球化和無法應對的日本式系統的陳舊。負責全球化時代經營人才的培養不單單是武田的課題。

**從「年輕人」中挑選和培養**

武田於今年1月完成收購愛爾蘭的Shire，並擠身製藥企業排行榜前10名。員工人數增至約5萬人，其中9成是外國人。約3兆3000億日元的營收按區域劃分，50%為美國、19%為歐洲和加拿大、18%為日本、亞洲和非洲等新興國家為13%。武田以牽引未來市場的美國和新興國家為中心，推進著各國法人最為領導人的人才培育。

 和日本式的人才開發系統不同之處在於其開發速度。世界的經營者比日本年輕。根據「PwC Network」進行的CEO繼任調查顯示，全球上市公司在2016年新任命CEO的平均年齡為美國和加拿大54歲、歐洲53歲，相較於已開發國家的平均52歲，日本的61歲最高。

 在藥業，Novartis的Vasant (Vas) Narasimhan CEO (43歲)、GSK的Emma Walmsley CEO (49歲)大顯身手，40多歲的經營者變得不鮮見了。在變化激烈的世界市場上，比起具有穩定感的經營者，能夠領導變革的年輕人才更受歡迎。

 現在，作為優秀經營者的培養方法，從年輕的時候開始灌輸經營學，使之實踐成為一種趨勢。

 年齡的年輕化就那樣反映在培訓期間。與花費30年以上培育的日本相比，全球企業只有20年左右。速度感不同，起點也不同。在論資排輩的日式系統中，20幾歲的年輕人居於最底層較為重要。在歐美和已開發國家，全球化企業會使20多歲的人有作為負責任的領導人的自覺。

 武田引進了從20多歲開始發掘培育人才、拔擢成為領導人的計畫。武田的模型圖像顯示，20歲前半學得專業性和包含語言能力的基礎技能，30歲後半經歷海外的管理職位。在40歲半的時候可以成為公司內部變革的商務領袖。也就是說，大約20年後公司會相繼出現40多歲的經營人才，產生40多歲的CEO。

武田的全球人力資源開發和組織發展部（日本）主管赤津恵美子(Emiko Akatsu)表示，如果發現年輕又有天賦，「讓他們在5年內經歷2個以上專業外的部門和區域的職務。」作為培養下一代商業領袖的加速器計畫的一部分，該計畫主要針對20多歲的年輕人。如果在這裡得到認可，就可以參加躍入經營者龍門的「President's Forum」。來自世界各地約50位幹部候選人將花三天的時間與Weber等經營團隊和外部講師討論公司的策略制定和課題。晚餐時也不能鬆懈，早早回到自己房間的候選人是不可能的。考驗是否能用英語和各國候選人找到話題對談。經過這過程，終於開闢了一條參與經營的道路。

只是，被拔擢員工的辛苦是無止境的。根據工作場所的不同，候選人的下屬可能是年長或資深員工，也可能和論資排輩長大的員工發生摩擦。

正如其他公司所談論的，Bayer從2011年開始導入獨立培養日本法人的幹部候選人的計畫，不過，那個第一期生的女性受到同事因為羨慕和嫉妒的權利騷擾，演變成控告公司的事態。如何與職場的成員合作？聲望和人間力[[1]](#footnote-1)也是重要因素。

在培養全球化人才方面，日本人存在幾個特徵性的問題。参天製薬的人事本部的藤間美樹本部長說道，只因對海外的員工說了一句「因為社長說了」由此引發議論的失敗之談。強調「如果是日本人的話，社長說的話那就沒辦法了，但是在歐美是行不通的。不被商務領導人接受。」依靠上級的發言，被認為是沒有做領導人的覺悟。

武田的Akatsu也指出同樣的事情。她說：「在現今的職位說的話，別人聽不進去。不管有多大的權限，如果那個人沒有魅力就不會想要和他/她繼續共事。日本人更需要有讓人們參與的能力。」據說日本人判斷力也弱。說明，「如果出現問題，作為經營者怎麼辦? 能不能在有限的資訊中找到一些答案，而不是在三天後？」日本人雖然想避開風險，但反而需要管理風險並大膽變革的技能。日本人在這種策略思維也較差。

為了克服日本人這樣的弱點，武田準備了針對日本人的培育計畫。這是透過6個月的課程，習得作為領導人的知識和心智，從日本人培養候補幹部的方針。透過講座、行動學習、以及與上司回顧過去的事情，强化「人間力」。

據說武田有培養人才的理論。根據美國領導力研究機構Lominger的一項研究，人材培育以OJT占7成，上司和導師的建議占2成，研修占1成的「7：2：1」的比率是最適當的。但是，在武田，把這個作為「5：4：1」的比率。Akatsu認為，「現在是文化的時代。幾乎沒有只有自己知道的事情。這意味著需要有專家教導，對話是最重要的。」畢竟，人才培養的結果在很大程度上是人的判斷。

雖然較慢，武田已經著手人力資源開發的全球化。果真有新的領導人從公司內部誕生嗎？將來，如果再出現從外部招攬經營者這樣的事態的話，Weber會被說培養接班人失敗了。

(取材自医薬経濟WEB)

※　　　※　　　※

 你是否覺得上述的日本式接班人人才培育方式很熟悉？在台灣，最近備受矚目的鴻海集團創辦人郭台銘(68歲)交棒給劉揚偉(63歲)。另外，2018年台積電創辦人張忠謀86歲退休，交棒給劉德音(64歲)擔任董事長，魏哲家(65歲)擔任總裁，採取「雙首長平行領導制度」。在藥界，各公司現任領導人的資歷以及接班人計畫又是如何呢？總之，建議想成為未來領導人的你，儘早磨練自己。

–End–

1. 日本的文部科學省的定義為「在社會中，一個獨立的人能夠不屈不撓活下去的綜合能力」 [↑](#footnote-ref-1)