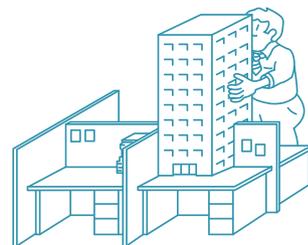
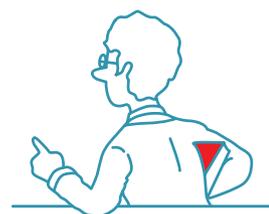


3-4 タレントマネジメント



Worksはどう語ってきたか

**優秀な個人を魅了し続けるための
機会の提供に全力を尽くすこと。
それがタレントマネジメントの定義である**



Worksは、まだ日本に「タレントマネジメント」という概念がなかった2000年から「リーダーシップ開発」の文脈のなかで、日本企業にあったタレントマネジメントというテーマを追いかけてきた。

2000年に『The War for Talent』が米国で出版され、タレントの獲得・リテンションを巡る競争の始まりが世界的な話題となった。同年、Works43号では「人材獲得競争」において、外資系企業の日本法人やヘッドハンターなどへのインタビューを通じて、日本においても、タレントの獲得こそが競争の勝敗を決するようになったことや、日本企業が取り組むべき3つの施策を明らかにした。①タレントの要件の明確化、②タレントに見合った待遇・仕事環境の提供、③タレントの獲得・リテンションのためのスピード感のある対応である。

「リーダーシップ開発」から「タレントマネジメント」へ

そして2012年115号「タレントマネジメントは何に効く？」において、初めて「タレントマネジメント」という概念を打ち出した特集に取り組んだ。本特集では、スイスに拠点を置くグローバル企業での取り組みを取材し、イノベーショ

ンを起こせるリーダーを内部輩出するためには、個の能力を最大化する支援が必要であること、および、欧州先進企業ではタレントマネジメントの成果指標として、キーパーソンのリテンションと経営幹部の内部登用比率を置いていることを明らかにした。多くの日本企業はタレントマネジメントを、コア人材をどう育成するかというリーダー育成と同義でとらえてきたが、その考え方に異論を唱えた。タレントマネジメントとは、「優秀な個人の力を信頼して^{たの}恃むことを重視し、彼

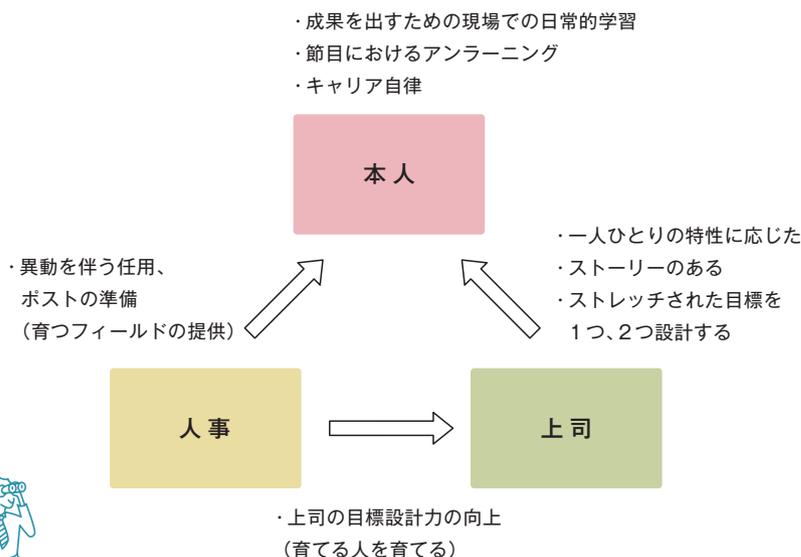
らを魅了し続けるための機会の提供に全力を尽くすこと」であり、そうでなければ、彼らが持つ能力を組織や事業の成長のために発揮するという構図はつくれない。そう強調した。

そして今、こうとらえる

企業視点の育成施策にとどまる 今後の課題はタレント視点の考慮

115号の特集以降、リクルートワークス研究所では本テーマに関してさらに研

■タレントマネジメントの構造



出典：編集部作成



私の結論

嶋吉 耕史氏
筒井 広氏

日本たばこ産業 人事部長 人事企画部長
JT International (JTI) Human Resources Director

タレントマネジメントの実現のためには 会社と個人、双方の視点での取り組みが必要

2012年の特集で、JTI取材いただきました。そのなかで、欧米では「個」の能力発揮にフォーカスした取り組みが行われていると結論づけられていますが、やはりビジネスで勝ち抜く以上、「会社」の成長戦略や事業戦略上の要請に基づいたタレントマネジメントも必須であり、「会社」と「個」の両輪を回して初めて、タレントマネジメントは成功するのではないのでしょうか。

タレントマネジメントは、広義では人事の役割全般だと考えます。日本では選抜、研修、配置といった面が目立っていますが、それを支える制度のあり方（グローバルキャリア形成のサポートという視点からの海外駐在員規程のあり方や、公正な処遇のみならず、アトラクションとリテンションに寄与する報酬制度の設計・運用など）も含めてトータルで考えていく必要があります。

当社における「タレントマネジメント」の根底にある概念は、「成長支援」です。会社主導でタレントを管理・育成するのではなく、あくまで「個が成長するための支援を会社が行う」というものです。裏を返すと、成長意欲の低い人には投資しないという厳しいメッセージを社員に示しているともいえます。

会社としては、変化の激しいグローバル環境において持続的な利益成長を果たすために、成長意欲の高い「個」のなかから、従来の発想にとらわれない、「突き抜けた個」を見定め、将来の経営人

財候補を継続的に発掘していく必要があります。これを実現するうえで、難しさを実感しているのは、人材に対する評価の軸が事業の視点と全社の視点では異なるという点です。各事業の責任者は、日々の競争に勝つ必要があることから、短期成果をあげられる専門知識、パフォーマンスを重視する傾向にあります。一方、全社の観点としては、中長期の成長戦略の実現を優先するため、普遍的なソフトスキルやポテンシャルを重視します。経営人財候補者の選抜・育成にあたっては、社長以下経営陣自らが強くコミットし、各部門から推薦された候補人材について、事業ニーズおよび全社ニーズ双方の視点で確認を行っています。

また、日本企業における経営人財候補者の育成の難しさとしては、将来の経営人財候補者を発掘・育成したいという会社の意思が明確である一方で、公平性・透明性・継続性を重視した日本特有の人事制度により、「突き抜けた個」を適切に処遇しにくい、という側面もあるように思います。会社として、タレントマネジメントを成功させるためには、多様性を尊重する組織風土を醸成し、「個」の成長意欲をクリアにとらえ、アトラクションとリテンションの相互を活用し、個の力を引き出していくことが重要だと思えます。

私の評価

Worksが
言ってきたことは



*本コラム内においては「人材」と記述しています。

究を深めている。米国の先進企業の調査では、「キーパーソンとなるタレント」の支援をする欧州型とは一線を画し、「すべての人」を可能な限り速いスピードで成長させ、リーダーにしていくというあり方にたどり着いている（前ページ図参照）。組織のなかのリーダーになり得る人材と、組織の持つリーダーシップの総量は多ければ多いほどいい、という思想がその根底にある。日本企業の場合、日本的雇用慣行のもと、個人の側にキャリアのオーナーシップがないこと、企業側

が「長期雇用」という安心を提供する代わりに「遅い昇進」や「平等のマネジメント」を是とすることという2つの実態が相互作用を起こすため、米国型のタレントマネジメントの導入は進んでいない。

個の持つ能力を最大化する組織文化の醸成については、2015年128号「米国の“今”に学ぶ『インクルージョン』の本質」で言及している。インクルージョンとは、多様な人材が集まり、相互に機能している状態を示す。個人が何に対しても臆病にならず、その場にフルコミットし、自

らのアイデアも経験もオープンにできて、力を差し出すことを躊躇しない。そこにこそ、創発が生まれ、イノベーションが起こる可能性がある。すべての人材が「ここにいたい」と思える組織づくりの重要性も実感している。

多くの日本企業が海外に進出していること、国内でも個人の価値観が多様化していることを鑑みると、これまで意識してこなかった優秀な人材の獲得とリテンションに、本格的に対峙せざるを得ない。引き続き、議論を続けていきたい。