

タレントマネジメントの本質 ——日本企業が学ぶべきポイントに着目して——

石原 直子 リクルートワークス研究所・主任研究員

日本企業のタレントマネジメントへの関心が高まっている。本研究では、成熟したタレントマネジメントを実行する先進企業の事例をもとに、その本質を抽出し、それを踏まえたタレントマネジメントの再定義をおこなう。また、日本企業がタレントマネジメント正しく導入するための鍵は何であるのかを探る。

キーワード： タレントマネジメント、タレントディベロップメント、リーダーシップディベロップメント、組織開発

目次

- I. はじめに
 - I-1. 問題意識
 - I-2. 先行研究
 - I-3. 本稿の目的とアプローチ
- II. 先進企業にみるタレントマネジメントの本質
 - II-1. 事例1：米企業A社
 - II-2. 事例2：米企業B社
 - II-3. タレントマネジメントの本質
 - II-4. タレントマネジメントの再定義
- III. 考察：日本企業にとってのハードルと可能性
 - III-1. 日本企業はTMの本質を取り入れられるか
 - III-2. 日本型のリーダー育成の特徴とTM
 - III-3. 外資企業日本法人におけるTM
- IV. おわりに

I. はじめに

I-1. 問題意識

日本企業にとって、グローバル化するビジネスへの対応は重大なテーマである。人材面では、世界中でビジネスを推進し、また、世界中の競合との競争に勝つために、「グローバルに活躍できる優秀な人材をいかにして獲得保持するか」という課題が、急速に重要度を増している。ここにおいて

急速に日本企業の注目を集めているのが、「タレントマネジメント（以下、TM）」である。

TMは米国企業の間ではかなりメジャーな取組みになりつつある。ASTDの調査によればTMの仕組みを持っていない企業は26.5%にすぎない（ASTD 2009）。一方で、日本においては、TMの企業への導入はまだ黎明期といってよく、また、すでに導入に踏み切った多くの企業でも、取組みの中心にあるのは、今のところ「グローバルな従業員データベースの構築」「グローバルな人事制度（職位階層や評価基準）の共通化」でしかない。また、一歩進んでいる企業では、そうしたデータベースから優秀層をピックアップして、本社、または地域統括拠点に招集して特別な研修などの能力開発機会を提供している。

しかし、データベースや共通化された人事制度といったものが、TMの本質とは考えられないし、また、それが実装できたからといって、あるいは、それに基づいて選ばれた人材に単に研修を受けさせたからといって、冒頭で述べたようなグローバルに活躍できる優秀な人材の獲得保持に、本当に効果があるのかどうかは不明である。

そこで本稿では、TMとはいったい何をする事なのか、TMの本質と中心要件は何であるのか、をあきらかにすることを目標とする。そのために、

TM 先進企業が実施する TM の全貌をつまびらかにする。

I-2. 先行研究

①TM の定義

TM の定義には、いまだその本質を正しく切り取った、納得できるものが存在していないと考える。

企業内部の人材についてタレントという言葉を開示的にもっとも早い時期に使ったのはマッキンゼーのコンサルタントである Michaels らによる *THE WAR FOR TALENT* である。同書では、タレントを「マネジメント人材。あらゆるレベルで会社の目標達成と業績向上を推し進める、有能なリーダーとマネジャーを意味する」と定義している (Michaels et al. 2001=2002: 25)。同書では TM という言葉は使われていないが、同書の目的について「高度な能力を持ったマネジャーを引きつけ、育て、評価し、やる気にさせ、引きとめるために、すべての企業のすべてのリーダーがなすべきこと」について、戦略的見解を示すことであるとしており、これを同書による TM の定義とみなすことができる (Michaels et al. 2001=2002: 45)。また、こうした目的達成のための具体的な行動指針として、①マネジメント人材指向こそ経営層の要件、②人材を引きつける魅力の創出、③リクルーティング戦略の再構築、④マネジメント人材が育つ組織、⑤人材マネジメントにおける選択と集中の 5 点を挙げている (Michaels et al. 2001=2002: 45)。

米 SHRM が 2006 年に発表した TM の定義は次のとおりである。

〔前略〕 Talent management is the implementation of integrated strategies or systems designed to increase workplace productivity by developing improved processes for attracting, developing, retaining and utilizing people with the required skills and aptitude to meet current and future business

needs. [引用者訳：TM とは、現在および将来の事業のニーズを満たすのに必要なスキルと才を持つ人々を、惹きつけ、能力開発し、引きとめ、活用するプロセスを開発することによって、職場の生産性を向上させるようデザインされた、統合的な戦略またはシステムを推進することである] (Lockwood 2006: 2)。

また、米 ASTD は 2009 年に TM を次のように定義した。

Talent management is a holistic approach to optimizing human capital, which enables an organization to drive short- and long-term results by building culture, engagement, capability and capacity through integrated talent acquisition, development, and deployment processes that are aligned to business goal. [引用者訳：TM とは、ビジネスゴールと調整の取れたタレント獲得、開発、配置のプロセスを通じて、カルチャー・エンゲージメント・ケイパビリティ・キャパシティを構築することにより、組織が短期および長期の成果を獲得することを可能にしようとする、ホリスティックな人的資本最適化のアプローチである] (ASTD 2009: 9)。

マッキンゼーの定義では、有能なリーダー・マネジャー人材を増やすという TM のフォーカスは明確であったが、残念ながら、SHRM および ASTD の定義では、それはむしろ曖昧化・抽象化したようにも見える。実際、その後、TM に必要なデータベースや人事制度の開発・導入を実施する多くの人事サービスベンダーは「TM のフォーカスはすべての人」とであると声明するようになっている。本稿では、TM の本質を踏まえた新たな定義を確立することを目標とする。

②初期仮説と欧州企業の TM 研究からの学び

リクルートワークス研究所の「タレントマネジメントは何に効く？」では、欧州の大企業の TM を取材した。ここでは当初の仮説として、TM の

定義を「5年、10年後の企業価値を担う人材を戦略に基づいて定義し、その人材とその予備軍の能力最大化に向けて集中的・継続的な投資をしていくこと」として企業研究を開始した（リクルートワークス研究所 2012）。しかし、欧州のグローバル企業の実態を知るうちにこの仮説は崩れ、最終的に TM とは「卓越した能力を持つ個人に、いかにして自社の発展のために尽くしてもらうか」という問いにこたえる営みであり、TM の効果は「優秀な個人のリテンションと内部登用率の向上」であると結論を出すにいたった（石原 2012）。

この欧州企業研究を終えた時点での、石原の課題認識は以下の5点に集約できる。すなわち、① TM の目的は、優秀なタレントに企業を率いるリーダーになってもらうことである。②グローバル競争に参戦するのであれば、日本企業も「個の力を解放する」ことに、より踏み込まねばならない。③外部労働市場の未発達な日本の場合、「優秀人材のリテンション」という問題意識を企業サイドが持ちづらい。④同様に外部労働市場が未発達なため、TM を実施した場合に発生する非タレントへの対応が日本企業にとっての課題になり得る。⑤そもそも日本人はキャリア自律していないため、個人サイドからも TM の必要性が低い可能性がある（石原 2012）。

I-3. 本稿の目的とアプローチ

このように、欧州企業の事例からは、TM の目的は「優秀人材のリテンション」と導出されたが、TM が単にそれだけのためであるなら、少なくとも国内では優秀人材のリテンションという課題に直面していない日本企業が、TM を導入する必要性はほとんどない。

しかし、日本企業も含め、この10年 TM を導入する企業が増え続けているのは、TM にもっと大きな可能性があるからだと考える。また、そうした効用があるのであれば、日本企業は、未発達な外部労働市場とキャリア自律していない個人という困難を克服しても、TM の導入を急いであう

がよいのかもしれない。

本稿では、世界でもっとも成熟した TM を実施していると考えられる米企業2社の事例を題材に、TM の本質をあきらかにし、それを踏まえた形で TM を再定義する（第II項）。さらに、日本企業が TM を、その本質を損なわない形で導入することが可能であるかどうかを検討する（第III項）。ここでは、外資系企業の日本法人の事例を研究し、日本社会と日本人を相手に TM を有効に機能させるために、どのような可能性があるかについても言及したい。最後に、タレントマネジメント研究の今後の発展可能性について考える（第IV項）。

II. 先進企業に見るタレントマネジメントの本質

以下に取り上げる2社では、世界でもっとも進んでいると考えられる TM が実施されている。多くの要素が統合されており、全世界規模、全従業員規模で行われている成熟した TM である。本項では、こうした2社の事例をもとに、TM の本質とは何であるかを考察する。

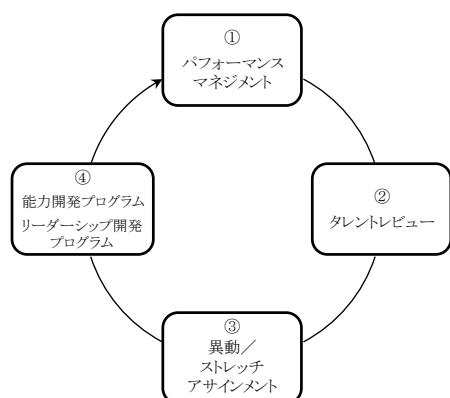
II-1. 事例1：米企業A社

①概要

米国に本社をおく製造業A社は、世界でもっとも成熟した TM に継続的に取り組んできた企業群の1社である。ここでは米国本社の上級開発マネージャー、リーダーシップ開発マネージャー、リーダーシップセンター所長、リーダーシップセンターコミュニケーション担当エグゼクティブ、日本法人の組織開発マネージャーに対する聞き取り調査の結果を中心にA社の TM の特徴を記述する。

TM のサイクルを構成する要素については、A社においても、他社との大きな差異はない。すなわち、①パフォーマンスマネジメントツールへの本人からの申告および上司とのすり合わせ、②タレントレビューの場において、上司・上司の上司および人事で本人の状況把握、評価、能力開発や

図表 1 TMの基本サイクル



異動・昇格の方向性の決定、③国内外への異動やプロジェクトなどのストレッチアサインメントによる、ビジネスにおけるチャレンジ、④並行して必要なスキルや能力、リーダーシップの開発に必要な研修等およびコーチングやメンタリングなどのサポートを受ける機会の提供、というサイクルを1年で繰り返す、というものである（図表1）。

A社では、①のパフォーマンスマネジメントツールには、業績、本人の強み、開発の必要性のある弱み、キャリアの志向性（キャリアゴール）、キャリアゴール到達のための1年間の成長目標を記載する。まずは本人が記載し、上司との面談で内容を精査し、互いの合意を形成する。

②のタレントレビューは、A社においては決定的に重要な場として認識されている。ここでは、部下を持つリーダーとその上司、そのビジネスを担当する人事担当者によって、そのリーダーの全部下についての話し合いが持たれる。具体的な内容は、パフォーマンスマネジメントで提出された事項の確認精査と、評価の決定、次のアサインメントの確定である。異動を決める場合には、その後任を誰にするか、といったこともこの場で決めていく。評価は業績50%、A社の定めるバリュー2を体現しているかどうかを50%とする5段階の絶対評価である。

A社ではこのタレントレビューは、グローバルで働くすべての職階の従業員が対象となっている。もっともジュニアな層のタレントレビューからスタートして、それを集約しながら順次上位の階層

のタレントレビューを進めていくが、最終的にCEOのもとでもっともシニアな層のタレントレビューが終了するまでに約4か月をかけて実施することになる。

③は、②を受けて、新しい目標と新しいアサインメントを個人に提示し、ビジネス上の結果を出す期間となる。②では、必要な能力開発やリーダーシップ開発のプランニングもひとりひとりに対して行われる。そのプランにしたがって、個人は研修プログラムに参加したり、スキルや知見を高めるための場を提供されることになる（④）。

②TMの目的と対象

A社の方々にTMの目的を訊ねると一様に返ってくるのは次のような答えである。

曰く、「優秀な人がもっとよいパフォーマンスをするためには何が必要なのか、個別に考えてそれを提供することです」、「高い評価の人がさらに伸びるために何をすべきかを考えています」、「できる人が、もっと伸びるようにスイッチを入れたい。スイッチは人によって違うので、その人が何によってスイッチを押されるのかを探っている」。

TMは全社員が対象ではあるが、最大の目的は、優秀な人材の能力をさらに伸ばし、ビジネス上の成果を最大化していくことであるというのだ。

「すべてにおいて差別化していくことをわれわれは公言している。ハイパーフォーマーにはハイパーフォーマーに必要な、ローパーフォーマーにはローパーフォーマーに必要な、それぞれの人材に対して適切な対応をするという意味で、TMは全員を対象にしている」。

これの実現のためには「全世界で統一された基準で、きっちりと評価を実施」することが大前提であるという。そして、「できる人にはどんどん大きなチャレンジを与えていく。これを突き詰める」と年功序列は完全になくなっていくことになる。

また、A社では既にこうしたTMの取組みには40年以上の歴史があり、現在は、全世界の全従業員がその対象となっているが、そもそも、TMは

最上位層の人材に対しておこなったものである。当初は、CEOが、次のCEOになりうる人材を発掘し、よりタフでチャレンジングな経験をさせることで、そうした候補たちのリーダーシップを強化することが目的であった。この取組みを徐々に下の階層へと展開していった結果として、現在の全従業員が対象となるTMサイクルが完成した。

③TMの責任者

A社では「強い組織を作るのはその組織のトップの役割。人事はあくまでもサポート」だという。人事権も人事ではなくリーダー（マネジャー）にある。業績にしても、人材にしても、リーダーは自分のチームに対する全責任を負っているのだ。タレントレビューを主催するのも人事ではなく、あくまでも、リーダーが自身のメンバーのことを話し合うために上司と人事の参加を求めて開催する、という仕立てになっている。

「リーダーが自分で強い組織をつくり、次のリーダーを育てるという強いディシプリン」は、A社における常識となっている。したがって、上級職になると、よりジュニアな層のために研修の講師をしたり、開発目的を兼ねたプロジェクトのオーナーとなって人材を受け入れたりするよう要請を受けることが増えるが、こうしたことを忌避するリーダーは皆無であるという。

④成長を実現する方法

では、実際に優秀な人材をさらに優秀なリーダーに育てていくために何をすべきであるとA社では考えられているのか。

「これはもう、チャレンジに尽きる。何年も同じポジションや部署にとどめるのではなく、2~3年おきに次から次へと新しくサイズの大きいチャレンジを提供する。これが、人が育つにも、優秀な人のリテンションのためにも一番のキーだと確信している」。

実際、グローバルコングロマリットであるA社

の現CEOは、43歳でCEOに就任している。「わが社には7個しか職務階層がない。逆算すると2年か3年に1回は昇格する必要があるわけです」という。

このようなスピーディなアサインメントや昇格を可能にするために、A社では、リーダーの部下に対する役割を明示にしている。すなわち、リーダーは部下に対して①何が期待されているかをはっきり伝え、②そこに到達するのを助け、③結果について責任を負わせなくてはならない。

①は達成すべきゴールを明確にするということである。ビジネス上の業績に関してはもちろんだが、評価の50%がバリューの体現の程度で決まるA社においては、どのような立ち居振る舞いや考え方がバリューを体現していることになるのかについても、明確に説明することがリーダーには求められる。

②は①であきらかにしたゴールに到達するために、様々なサポートや機会を提供するということである。仕事のアサインメントやリーダーシップ開発プログラムへの参加によって能力を開発することを推奨すると同時に、率直で具体的なフィードバックも大いなるサポートであるという。「『フィードバック・イズ・ザ・ギフト』という言い方を。悪いところを指摘するだけではなく、行動に落として一緒に検証する。フィードバックの文化は、当社の本当に大切な資産だ。フィードバックとは、どうやったらもっとうまくできるようになるかを、一緒に考える前向きなプロセス」なのだ。

③は、権限移譲して成果に対して結果を厳しく問う、という意味と同時に、良い成果が出た場合には、正しく評価し報いる、という意味合いも強く込められている。このルールがあるからこそ、優秀者により早く、より大きなチャレンジを与えるというA社のTMの基本理念が生きてくる。

⑤その他の特徴

●一貫したポジティブネス

タレントレビューは「あくまでもディベロップメントが目的」であるという。個人の悪いところや欠点をあげつらうためにおこなわれているのではなく、「次の成長にどうやったら乗せられるかを考えている、とにかく前向きなプロセス」であり、より一層の成長のために「この人が必要としていることは何だろう、ということをもみんなで真面目に考えて」いるのだという。

●サクセッション・マネジメントとの関係

タレントレビューの実施には、人と組織に関するすべての情報を「おもてに出して、みんなでオープンに話すことに意味がある」。「このチームはうまくいっているのかいないのか、どんな人が必要なのか。この人はどうしたらもっと伸びるのか。そういったことをすべて一度話し合っておくと、急な欠員があったときにも『ああ、あの人がいる』という解決のオプションを持てる」のだという。つまり、詳細なタレントレビューを組織内のすべての人材についておこなっていることで、あるポストの後継者を見つけることは比較的容易になっている。

さらには、TMを推進し、常に優秀な人材がさらに能力を伸ばせるポジションや職務がどこにあるのかを人事とリーダーが常に探索している状態になると、あるポストに就いている人材の後継者を常に確保しておく、という意味でのサクセッション・プランニングはさほど重要ではなくなってくるという。A社では「タレントレビューと同時にこなされる組織レビューの内容としてサクセッション・プランニングは存在するが、実際にあるポストが空席になった時に、組織レビュー時点で候補となっていた人がそのポストに就くことはまれ」であるという。当該ポストに就けることで一番能力が伸びる人は誰であるかが、刻々と変わっていくからであり、多くの人事とリーダーがそうした情報を常に注視しているからである。

II-2. 事例2：米企業B社

①概要

米国に本社をおく情報サービス業B社も、A社と同様に、高度に統合された先進的なTMを実施している企業である。米国本社HR部門で営業系エグゼクティブクラス人材のTMをグローバルに統括するエグゼクティブ、日本現地法人のHR担当役員、日本現地法人のコンサルティング部門のエグゼクティブ（旧人事部長）に対する聞き取り調査の結果を中心にB社のTMの特徴を記述する。

TMのサイクルはB社もA社と同様に、ごく標準的なものだ。やり方もA社と大きく変わらない。B社では、①のパフォーマンスマネジメントの段階で、本人とその上司は、前年の結果を振り返り、本人の強みと弱みを改めて確認する。また本人のキャリア志向についてもディスカッションする。組織が持っているビジネス上の目標と本人のキャリア志向の合致するポイントを探り、その年の達成目標としてセットする。また、その達成のためにどのようなラーニングやサポートが必要かを話し合う。これらの結果はすべてデータベースに入力される。

②のタレントレビューの過程で、マネジャーは上司とHRとともに、そのデータを見ながら、どの人材がもっとも貢献度の高い人材かを見極める。B社では、この「差別化」がTM上もっとも重要な要素であると考えている。トップ・コントリビューターと判定された人材は、「より多くの学習機会、より多くのリコグニションと報酬、よりスピード感のある昇進」を提供されることになる。B社では、入社8～10年程度の中堅層で、このタレントレビューの場でリーダーとしての資質があると判定された人材は、より早い成長を期待され、特別な機会提供を受けることになる。このプロセスに乗った人材は、どのような資質や能力があるのかを改めて仔細に観察され、スキル面での不安があれば、それらを克服するプランが計画される。多様な環境・条件下での経験を増やすために、国内外への異動やプロジェクトへの参加の機会を得る。このサイクルが繰り返されることになる⁴。

このようにして、年に一度のタレントレビューの機会にキャリアやリーダーシップの棚卸をしつつ、毎年ストレッチアサインメントを受け取り、その時々に応じたラーニングのプログラムに参加しながら、仕事を通じて成長を実現する。これが③および④のプロセスである。

②TMの目的と対象

B社はTMを「日常ルーティーンとして実行することにより、それを通じて将来のリーダー人材のパイプラインを太くしようとしている」という。ここでも、TMによって将来のリーダー人材を確保することが重要な目的となっている。TM全体では、「全社員を対象としているが、それはすべての人に、高速で成長することを要求していることとは異なる」という。「大切なことは、優秀な人材をどんどん引き上げていくこと」であり、それ以外の人材も、「上司とのキャリア・ディスカッションを通じて、自分なりの成長スピードとキャリアゴールを見定めている」という。また、「この会社で求められるケイパビリティを持ってない方については、退出のオプションも検討してもらおう。これもTMの一側面」であるという。

③TMの責任者

B社でも、A社とほぼ同じことが言われている。すなわち、「リーダーはリーダーを育てることが、ほぼ第一のプライオリティ事項」であり、「マネジャーは相当な時間をタレントの育成やコーチングに費やして」いる。また、「これはグローバルに共通の心構えであり責任」でもあるという。「自分自身がそうやって育てられてきているので、次のリーダーを育てるのも自分たちの役目である、という義務感をすべての人が持っている」のだ。自分よりジュニアな世代のためにメンターを依頼されて断る人は皆無であり、なかには、10人以上のメンティーを持つ者もある。

そして、A社と同様に「人事部はサポートセク

ションであって、ほとんど権限を持っていない」。

④成長を実現する方法

優秀者のモチベーションをキープし、成長させるのにもっとも効果的なことは「定期的に新しいチャレンジを与えること」だと考えられている。「すごく単純に言えば、難しい環境で、やったことがないことをやらせる。たとえばずっと米国勤務だった人材に、いきなり中国でのロールを任せるといったような。本人のコンフォートゾーンから出させて、そういうシチュエーションでどのように適応できるか、どうやって成果を出すかを見ていく」のだという。ここでもB社とA社で、ほぼ同じことが言われている。

こうした厳しい環境で成果を出そうとすると「いろいろと壁に当たることになるのは当然。そうしたときに、彼あるいは彼女が、どうやって動けるか、というのが一番重要なことなのです。それを私たち〔上位者〕も見たいと思っている」。もちろん、すべて一人でやる必要はない。「周りからどういうサポートを引き出せるか、どうやって課題解決のキーマンを探りだせるか」が重要なのであって、こうした経験の積み重ねが、その先のビジネスにおける武器になると考えられている。

また、優秀であればあるほど異動のスピードも速い。会社でもっとも上位階層の250~300人に関しては、「同一ポジションで2年を過ぎるといつでも異動させることができる、というルール」があるのだという。元の部署は、忙しさやその人物の重要性を理由に異動を断ることはできない。また、もう少し下の階層であっても、「だいたい18カ月経過すると、そろそろ異動させてもよい頃合い、と言われて、そういうプールに入ります。24カ月異動していない人には赤信号がともって、タレントレビューの際に『なぜ、この人物は異動していないのか、上司はきちんと成長にコミットしていないのではないか』と問われ」という。リーダーになる人であればあるほど、「多様なポジションで経験を積ませるようにしようというのが

共通認識」になっているのだ。「実際、3年くらいごとにキーポジションの経験を積み増していかなければ、30代でエグゼクティブになれない」。これではスピードに欠けると考えられているのだ。

そして、上司が部下の育成に時間をかける点でもA社とB社には共通点がある。「個人差はあるが、リーダーは、5割前後の時間を部下のために使って」いる。上司がそうやって部下の成長にコミットするのは、「部下の成長がなければ、ビジネスの目標を達成できないから」だ。毎年拡大するビジネスゴールをクリアするためには、ひとりひとりの仕事の生産性が向上しなくてはならない。「結局、部下の能力を伸ばしてより大きな仕事を任せる、といった正しいことをしていれば、かならず数字があがる。というより、それ以外に継続的に目標を達成する方法はない」のだという。B社では、ビジネスゴールと人を育てることがうまく同期するように設計されているといえる。

⑤その他の特徴

●データベースの重要性

TMにデータベースはどの程度重要かを訊ねたところ、「データベースは必須のツール」との回答を得た。「しかし、その前に、HRの制度をグローバルに統一しなければデータベースがあっても意味がない」という。「たとえば、ある職階での経験2年以上の人を探すという場合に、A国とB国でその職階に昇格させる基準がばらばらであっては意味がない。Xという職階の人はどの人であってもこういうケイパビリティがある、と信頼できることが前提」なのだ。

データベースの情報を更新する義務を持つマネジャーたちには、その情報を最適な状態に保てない場合のデメリットをよく理解している。なぜなら、データベースの情報が間違っていれば、自分のメンバーは昇進に必要な研修へのインビテーションを受け取れないかもしれない。部下の成長機会を見逃すことになれば、デメリットはすべて自分に返ってくる。

●キャリア・オーナーシップ

優秀な人材にはより多くのチャレンジングなアサインメントを提供したいが、その際であっても、本人のキャリア志向というのは「かなり重視」される。本人のキャリアにプラスになるであろうオファーであっても「最終的に本人がNOであれば成立しない」。社内であっても「オファーを出す」「アクセプトする」という表現が使われるほど、キャリアは本人が決定するものであるというカルチャーが存在する。

●登用にあたってのチャレンジ

グローバル共通の階層を昇る上で、何か所か、特に厳しい条件をクリアせねばならない関門があるという。もっとも大きいのはエグゼクティブという階層になるタイミングである。「ここから先は、B社ヘッドクォーター籍の人材というように、籍も変わります」。

エグゼクティブ候補の選抜には業績、英語力、これまでの経験、すなわち「どのようなことをやってきてどこに強みがあるのか」が材料となる。候補になると、人事から本人にエグゼクティブになる意志の確認がある。意志ありとなると、次は本人が自分でレターを作成する。「自分はどんな経験をしてきたか。エグゼクティブになったらどんなことをやりたいか。現在の会社の問題点は何で、自分がリーダーシップロールに就いたらどのようにしてそれを解決するか」といったことを記載する。それを上司や周囲の上位職者と共有し、複数の推薦状を入手する。これらの書類の審査と、外部機関によるリーダーシップコンピテンシーのアセスメントが第2段階の審査である。

次の段階では本人に対する経営層と人事役員からのインタビューがおこなわれる。場合によってはケーススタディが課され、経営層の前でプレゼンテーションをすることもある。これは全体で半年がかりのプロセスになる。

II-3. タレントマネジメントの本質

ここまで、先進2企業のTMの実態をあきらかにしてきた。この2社と先行研究で触れたリクルートワークス研究所(2012)であきらかになった事項から抽出できるTMの本質は、以下のとおりであると考えられる。

- ①ベースとしての個人の力への信頼
- ②リーダーシップの総量へのこだわり
- ③成果ファーストの思想
- ④圧倒的なスピード感
- ⑤差別化の肯定
- ⑥上司のコミットメントと本人のオーナーシップ

以下にそれぞれの項目の内容を記述する。

①ベースとしての個人の力への信頼

調査対象とした企業に共通するのは、優秀な能力を持つ人の能力をさらに伸ばし、開花させることに対する全面的な肯定の意思である。企業の業績やビジネスゴールの到達には、こうした個人の力の結集こそが重要であると確信されている。これを石原は「個の力を解放すること」と表現した(石原 2012)が、こうした考え方がベースにあるため、年功的な昇格配置の運用、周囲とのバランスを考えた評価やアサインメントといった慣行とは無縁の世界が出現することになっている。

②リーダーシップの総量へのこだわり

TMは優秀な人材をあぶり出し、その人に集中投資するためだけに行われているのでは決してない。文字どおり「すべての人に」対して、それぞれの人がより能力を伸ばさせ、より高い成果をあげられるようになるには何をこなすべきであるのかを考えるプロセスである。

組織におけるシニア層や、ミドル・ジュニアの優秀層に関しては、本人の能力とリーダーシップをもっとも開発できるアサインメントは何であるか、ということをお個別に検討され、それへのチャ

レンジを期待される。TMが追求しているのは、こうした深い経験とリーダーシップを持った人材をいかに組織内に増やせるか、ということである。限られた次世代リーダー候補を選抜し、そこにだけ集中的に投資する、という従来から見られる次世代リーダー育成とはこの意味で発想に大なる差が存在する。

③成果ファーストの思想

調査対象となったすべての企業で、パフォーマンスマネジメントや昇格の際の判断基準には「業績」が先頭にあげられている。毎年、その年の達成目標を上司とともに決定し、それを達成することを強く求められている。業績が出ていない人物が、その年に評価されリーダーシップロールにつくことはありえない、という考え方が徹底している。

A社における「結果について責任を負わせる」というのは、英語では「hold people accountable」と表現されている。accountableは、結果責任を負う、という意味で使われるが、これは良い結果も悪い結果も、その人の責任であるというニュアンスを含むという。したがって、結果が出なかったときに厳しい評価を受けるのは当然だが、結果を残したときにはきちんと評価され、報奨を受け取れるようにしなくてはならない。成果を出しても出さなくても評価に明確な差が出ない状態、何をどこまでやれば成果と認められるのかが曖昧な状態は忌避されている。

④圧倒的なスピード感

2社に共通していたのは「30代でグローバル水準のエグゼクティブ」「40代でCEO」といった可能性をも視野に入れた、超高速での成長を重視していることである。A社では少なくとも2~3年での昇格が推奨されており、B社ではひとつのロールで18カ月経過すれば、次のロールのアサインメントが視野に入るという。

以下に、B 社の方の発言を紹介する。「ひとつのポジションに長くいつづけることにはメリットも当然ある。専門性が高まるし、『やり遂げた』という達成感を味わうのも大切なことだ。しかし、『やり切った』と思う間もなく異動させ、新たなチャレンジを与えることによって、より変化対応力の高いリーダーになることにも価値がある。実際、巨大企業のトップになれば、ひとつひとつのビジネスにじっくり向き合うといった働き方は不可能。『未練がある』くらいのスピード感でどんどん新しいことに手を出す訓練は必要だ。いかに早く個人を成長させられるか、というのが上司と人事にとっての重要な関心事となっている。

⑤差別化の肯定

A, B の 2 社がともに「differentiation」という単語を用いて、優秀な人にはより多くのリソースを投入して、その成長を加速させることは TM の重要テーマであると語った。また一方で、不適合を起している人材についての退出は、ありうることとして認識されている。こうした差別化を忌避しては、卓越したリーダー人材が育つことはないと考えられている。また、優秀な人により多くの機会を与えていくことを徹底していくことによって「年功序列」は完全に排除されている。ただし、これは投資対象となる人材が固定化されることを意味しない。すべての人が毎年、詳細で深度の高いタレントレビューを受けるので、実力が伸びていると判断されれば、ただちに、最適なアサインメントやポジション、能力開発機会の提供が検討されることになる。

⑥上司のコミットメントと本人のオーナーシップ

2 社でもっとも強調されていたのは、リーダーを育てるのはリーダーである、という事実であった。人事部は、人材を育てている上司に伴走して、様々なインフラやツールを提供することができる

が、実際にタレントの可能性を拓くのは直属上司である。上司が「部下を大きく成長させることが自分の重大なミッションである」と納得し、実践できるかどうかは常に問われている。2 社においては、「自分もそのようにして育ててもらったので、自分もジュニアの人材に対して、同じようにすると自然に思える」文化があることが強調されている。

また、B 社に顕著であったが、「部下の能力を引き出すことなしにはビジネスゴールを達成できない」という状況が作り出され、ビジネスゴールと人材育成を同軸化させることが重要である。

一方で、こうした TM のプロセスの中で、キャリアを構築していく個人に対しては、自身のキャリアについて自らがオーナーシップを発揮することが求められている。自らが組織内でどのような役割発揮をしたいと考えるのか、どのようなポジションでどのような働き方をしたいと考えるのかをあらかじめし、上司や人事からのオファーを受けるのかどうかを自ら判断することが求められている。

II-4. タレントマネジメントの再定義

ここまで見てきた TM の実態、その本質をもとに、TM というものを以下のように再定義したいと考える。

タレントマネジメントとは、組織における個人ひとりひとりの能力とリーダーシップを最速で開花させることによって、組織内のリーダーシップの総量を極大化させ、より高いビジネスゴールを達成することを目的とした、上司・本人・人事による成長促進のためのプロセスである。

III. 考察：日本企業にとってのハードルと可能性

III-1. 日本企業は TM の本質を取り入れられるか

ここまでにあきらかにした TM の本質を、日本企業は理解し、自組織に取り入れ、グローバル競争を勝ち抜くために必要なリーダーを多数生み出すことができるようになるだろうか。

前項までで検討した米企業と日本企業の最大の相違点は、雇用システムと従業員のメンタリティであると考えられる。すなわち、日本企業では、年功序列的な雇用慣行がまだまだ強く、外部労働市場は労働者の年齢が高くなればなるほど、あるいは役職が高くなればなるほど貧弱になっていく。石原が指摘するとおり、こうした環境の中では、企業は自社の優秀な人材が外部に流出するのではないかという危機感を持つ必要性をほとんど感じることはなく、また、従業員のほうでも、「順番を待つ」感覚、「そのうち自分の順番がくる」という感覚の中で、いかにして早く成長するかを考える必然性がさしあたって見当たらないのが現状だ。そもそものメンタリティとしても、自らのキャリアを自ら切り拓くというキャリア自律の感覚は、マジョリティにとって希薄なものでしかないだろう。

こうした状況にある日本企業が TM を導入した場合に、前項で検討したような本質をも同時に取り込み、果実を享受することは非常に難しいと考えざるをえない。以下に考察する。

①の「ベースとしての個人への信頼」であるが、日本企業では「個に恃む」ことは往々にして忌避されている。優秀な個人をひとりだけ抜擢することには躊躇があり、こうした場合によく言われるのは「そうすることによって、他の 99 パーセントの人材のモチベーションが低下するリスクが高まる」ということである。

これは⑤の「差別化の肯定」が日本企業には難しいことにもつながる。目標を達成したか否かで処遇や評価に大きな差をつけることは、従業員の間に格差を生むことにつながるが、そもそも長期雇用で企業がメリットを享受するためには、多くの人材に、なるべく長期間モチベーションを低下させずに働いてもらわねばならない。長らく日本の企業は「従業員間にあまり差がない」という状

態を作り出すことによって能力やパフォーマンスの下位層のモチベーション低下を免れてきた。また、日本企業の場合、下位層（差別化によりモチベーションがダウンする可能性の高い層）を自社から退出させることが非常に難しい。したがって、下位層のモチベーションが低下した場合には、その人々をいつまでも抱え込んだまま、経営を続けなくてはならない。

こうして日本企業は、個人の業績へのフォーカスになるべく避け、チームでの成果を重視する傾向にある。チーム業績とチームワーク重視の姿勢は日本企業の美点でもあるが、これが往々にして、個人の貢献やリーダーシップへの軽視につながる。これが③の「成果ファーストの思想」と相反することになる。高い業績をあげた人が、次のチャンスを手にしやすいこと、反対に期待される業績をあげられなかった人は、ひとまず次のチャンスを得る機会から外されること（ただし、それはゲームオーバーという意味ではない）、というシンプルなルールが徹底されていないのが日本企業の実態であろう。

そして、こうしたシンプルなルールを徹底できないがために、④の「圧倒的なスピード感」で人を成長させていくことも、日本企業では実行に移しづらいのが現状である。

さらに、②で言及した、リーダーシップの総量を増加させることを、日本企業は、ほとんど重視していない。役職につく人だけでなく、ジュニアなメンバーからスタッフ層にいたるまで、ひとりひとりが自身の仕事においてリーダーシップを発揮する必要がある、という認識は日本企業においては希薄である。伊賀は、日本にも少数のカリスマリーダーはいるかもしれないがリーダーシップの総量が圧倒的に足りていない、とし、「知識や思考力や勤勉さを総動員し、目の前の問題を解決していくためのリーダーシップを発揮できる人の数が、あらゆる場所において不足している」と断じている（伊賀 2012: 188）。TM では、当然のように個人にリーダーシップを求めているが、この発想自体を日本企業は持ちづらいのが現状である。

⑥の「上司のコミットメントと本人のオーナーシップ」については次のように考える。

これまでの日本企業においては、人事権は上司にではなく人事にあったと考えられるが、現場における育成という点では上司は部下にコミットしていた。その意味で日本企業においても部下の育成に対して上司はコミットしている。ただし、TMで求められている上司のコミットメントは、従来型の日本企業で上司が部下を育てることとは決定的に異なっているといつてよい。

日本型の上司による部下の育成は、OJTにより業務を教えこみ、公式・非公式に上司がリーダーシップ持論を語りながら、部下を組織社会化していくプロセスであるといえることができる。ここでの大前提は、「部下は自分を超えていかない」という確信である。

しかし、TMというシステムのもとで、上司に求められるコミットメントは、精神的・抽象的なものではない。上司は、自らに課された組織業績を達成するために、どの部下にどれだけの実績を出せる能力を持たせるのかを、行動計画にまで落とし込むことを求められる。また、自分の配下にあるメンバーを、よりシニアなポジションにどれくらい輩出することができるかを、上司自身がシビアに観察・評価されているのである。TMにおける上司は、いわば自らの手許から飛び立たせるために、部下の育成を実施するのであり、また年功序列が否定されるため、自らを追い越し、追い抜いていく可能性を秘めた者の育成にコミットしなくてはならない。これが「リーダーを育てるのはリーダーの役割である」と言われていることの実態である。

ある外資系企業日本法人の人事本部長である人物は、次のように述べている。「自分が上の人に、同じようにしてもらったと思えない、年功序列的に今のポジションに就いた人には、TMで求められるような部下育成へのコミットメントは無理だと考える。それは自己否定につながるから」。

また、個人のほうも、TMのシステムのもとでは、自らのキャリアゴールを自分で設定し、上司

および人事から提供される機会ごとに、チャレンジを成し遂げることに責任を持たなくてはならない。そして、人事は上司に伴走し、個人が能力とリーダーシップを最速で最大化していくのに必要なリソースをタイムリーに提供し続けることが求められている。

ここまでみてきたとおり、現状のカルチャーを残したままでは、日本企業がTMをその本質ごと社内に導入し、展開するのは非常に困難であると言わざるをえない。そもそもTMの本質の冒頭で説明した①の「ベースとしての個人の力への信頼」は、その社会の成立過程やありようと深く結びついている、まさに基本思想であるといえる。したがって、日本企業が、TMという仕組みを導入し、本当にその果実を得たいと考えるのであれば、企業文化や組織風土の変革がセットでなければならない。データベースを整備し、グローバルに人事制度を共通にし、人材の見える化を進めるだけでは、TMの持つ本質的な価値を企業内に取り入れることにつながらないと考える。

III-2. 日本型のリーダー育成の特徴とTM

ここで、一度、TMを導入しない場合に、日本企業が、必要なリーダーを育成することができるかどうか検討しておこう。

そもそも、日本企業においても以前から人材育成は行われており、その中から、当然のことながらリーダーも生まれている。ただし、これまでのところの日本企業のリーダー育成の特徴は、①長い時間をかける、②成果へのフォーカスが曖昧、③選抜の過程はブラックボックス化しており、従業員はaccountableな状態におかれていない、の3点にあると考えられる。

この3点が、II項で見てきたTMとの大きな差であり、この差こそが、リーダー人材をどれくらいの期間にどれくらいのボリュームで生み出せるかという組織能力の違いになって表れていると考えられる。

日本企業が、もっと早く大量のリーダー人材を

生み出したいと考えるなら、TMを導入するために、これまで培ってきたカルチャーの変革に取り組むことができるかどうかを真剣に検討する必要がある。また、日本だけでなく、海外の優秀人材を自社の基幹人材として活用したいと考える企業にとっても、TMのインフラを早く定着させることは必須条件となる。なぜなら、優秀な人材であればあるほど、キャリア自律と自身のアチーブメントに連動したこうしたTMを選好すると考えられるからである。

III-3. 外資企業日本法人における TM

ここでは、日本企業が抱えているハードルと同じものを一部共有している存在としての、外資の日本現地法人に着目する。つまり、前項に出てきたようなTM先進企業の日本法人は、日本という特殊な社会、日本人という特殊な人材を対象に、どのようにしてTMを展開しているのかを学ぶことで、日本企業にとっての可能性を考えたい。

ここで取り上げるAJ社はII-1で取り上げた事例1、米企業A社の日本現地法人である。

A社がグローバルに展開しているTMでは、前述のとおり、すべての国のすべての法人にいる人材に成長のための機会が提供されている。そのため、各国で頭角を現した人材であれば、それぞれの国でスピード感のある任用を重ね、ある段階でグローバルなエグゼクティブのレベルに到達し、より大きな職責を担う。AJ社に在籍した日本人の中からも数人はこのエグゼクティブレベルに到達して活躍している人材がいるが、その絶対数はまだ非常に少ないという。

そこで、国内の各事業の枠を超えて、「オールジャパン」で必要なリーダーが生まれる状況を作ることが目的とした、日本独自のプログラムが5年前に導入された。プログラムの対象者は、今後1～2年以内にグローバルなエグゼクティブレベル

(日本法人では事業会社の役員相当のレベル)になる可能性のあるトップ人材20人、期間は1年間である。

AJ社では、日本人の特性を、以下のように分析した。①ビジネス経験を積んだリーダーであっても他国の人材に比べ、自身の意見を述べず、また、意見を持っていてもすべてを語ることをよしとしない。②実際のビジネス等の場面で自身の意見や意志決定を述べて他者を説得すべき場面であっても、実際にそうした方法論を学んだことがなく、スキルを持っていない。③さらに、基本的に和を重んじるため、自分独りが抜きん出る、人の前に立つということを進んでしたがらない人が多い。

この分析に基づいて、この日本独自プログラムでは、「自らの言葉で語れるリーダーを、日本発で生み出す」ということがテーマとされた。参加者が自己の「リーダーシップスタイル」とは何かを1年間かけて考え、それを他者に伝えられるようになることをゴールとしたプログラムが開発された。具体的には、基礎的なリーダーシップについての学習、リーダーに必要な各種知識(コンプライアンス、ファイナンス等)のベーシックな部分は研修として実施。残りは、自身についての気づきを得るためのセッションである。セッションは、日本国内の各ビジネスの経営陣から実際のビジネス上の課題を与えられ、それを解決するプロジェクトを3～4か月で終わらせる形で進む。この間には集中的にコーチングを受ける機会があり、また、全プログラムの最初と最後に、スキルを持った人事の担当者が参加者の個人アセスメントを実施し、参加前と後でどのような変化があったのか、あるいはなかったのか、といったことをフィードバックする。

実際に、このプログラムに参加した人材が、ここ数年でエグゼクティブクラスに抜擢されている。このプログラムの実効性は米国本社や他国の現地法人にも認められ、今年から海外の5社が同様のプログラムを自国内の人材に対して導入したという。

TMはリーダーシップ開発のみを指すものではないが、AJ社のリーダーシップ教育に特化するプログラムには日本人のタレントを開花させるた

めの合理性と即効性があったと思われる。

ここから導き出せるのは、日本企業におけるリーダーシップ開発が、TM 導入の前提としてより重視されるべきである、という仮説である。これは「一人ですべてを変革できるカリスマリーダーではなく、あらゆる分野で働く、名もない数多くのリーダー」が日本に足りていない、という伊賀の主張とも一致する（伊賀 2012: 183）。

VI. おわりに

ここまで、TM のベスト・プラクティス事例の研究を中心に、TM の本質を抽出し、TM を再定義し、その上で日本企業が TM を取り入れ、そこから価値を獲得する可能性について検討してきた。

取り上げた米企業 2 社の TM は高度に統合された、包括的で完成形に近いものであるが、米国の大企業であっても、実は、TM の導入のされ方は千差万別である。本研究ではリーチできなかった企業の TM の中に、日本企業にとってもっと取り入れやすく、効果を上げられるような取組みの方法があるのかもしれない。今後も数多くの TM の事例を研究し、日本企業のリーダー人材獲得に寄与する情報を抽出したいと考える。

また、今回とりあげた A、B の 2 社は、TM の最先端企業であると述べたが、なぜ A 社や B 社でこうした、完成形に近い TM を導入することができたのか、あるいはそうする必要があったのか、という点について、本研究では十分な検討をおこなうことができなかった。TM の完成度とそれを高める要因について、今後さらに研究を進める必要性を強く感じている。

これまでに筆者は、欧州企業、米企業の TM を検討してきたが、一方で、TM に頼らない日本企業なりのリーダー人材育成の方法論がないのかという疑問が、常に存在した。目的はグローバル競争を勝ち抜くリーダー人材が育つことであるので、TM とは異なるやり方で、日本企業がそうした果実を獲得できる方法があるのであれば、それを広く世に知らしめることにも大いに価値がある。今

後、改めて日本企業を研究する必要もあると考える。

注

¹ たとえば、雑誌『日経コンピュータ』の連載「実践タレントマネジメント 欧米型『才能管理』に挑む日本のグローバル企業」（日経コンピュータ 2012）では、みずほ銀行、資生堂、伊藤忠商事等のタレントマネジメント導入事例が紹介されている。

² A 社では全社員に求めるバリューをはっきりと打ち出し、それを定義している。

³ 5 段階評価の下 2 レベルにあたるローパフォーマーに対しては、なぜ成果が出せないのか、何をやれば改善できるのか、職種や職場を変更する必要があるのか等を検討して、そうした機会を提供している。また、本人の性質や能力と会社の求めているものがどうしても不一致であると考えられる場合には、退出を勧めることもありうるという。

⁴ 当然のことながら、一度このプロセスに乗れば将来まで安泰ということではまったくなく、常に入れ替えが行われている。

参考文献

- ASTD, 2009, *Talent Management: Practices and Opportunities*.
伊賀泰代, 2012, 『採用基準——地頭より論理的思考力より大切なもの』ダイヤモンド社。
石原直子, 2012, 「私たちの結論—あらためて、タレントマネジメントとは何か」『Works』 No.115, p20-26。
Lockwood, Nancy R., 2006, “Talent Management: Driver for Organizational Success,” *SHRM Research Quarterly* 2, SHRM.
Michaels, Ed, Handfield-Jones, Helen and Axelrod, Beth, 2001, *The War for Talent*, Boston: Harvard Business School Press. (=2002, マッキンゼー・アンド・カンパニー監訳・渡会圭子訳『ウォー・フォー・タレント 人材育成競争』翔泳社。)
日経コンピュータ, 2012, 「実践タレントマネジメント 欧米型『才能管理』に挑む日本のグローバル企業」『日経コンピュータ』 2012.6.21 日号: p30-33。
リクルートワークス研究所, 2012, 「タレントマネジメントは何に効く?」『Works』 No.115: p4-39。