

WHAT is the EFFECT of

タレントマネジメントは
何に効く？

Text = 入倉由理子 (4~19P、23P、25P、27~37P)
Photo = 刑部友康、笹木 淳 (32P)

TALENT MANAGEMENT



はじめに

タレントマネジメントの本質を探究する旅へ

タレントマネジメントとは何だろうか。日本企業が今、取り組もうとしているタレントマネジメントは果たして本質を突いているだろうか。本特集は、そんな疑問から始まった。

次ページに詳しいが、私たちはタレントマネジメントの本質は、日本企業が取り組むそれとは異なるという仮説を立てた。そしてそれを検証するため、タレントマネジメントに力を注ぐスイスのグローバル企業を訪問し、取材を試みた。

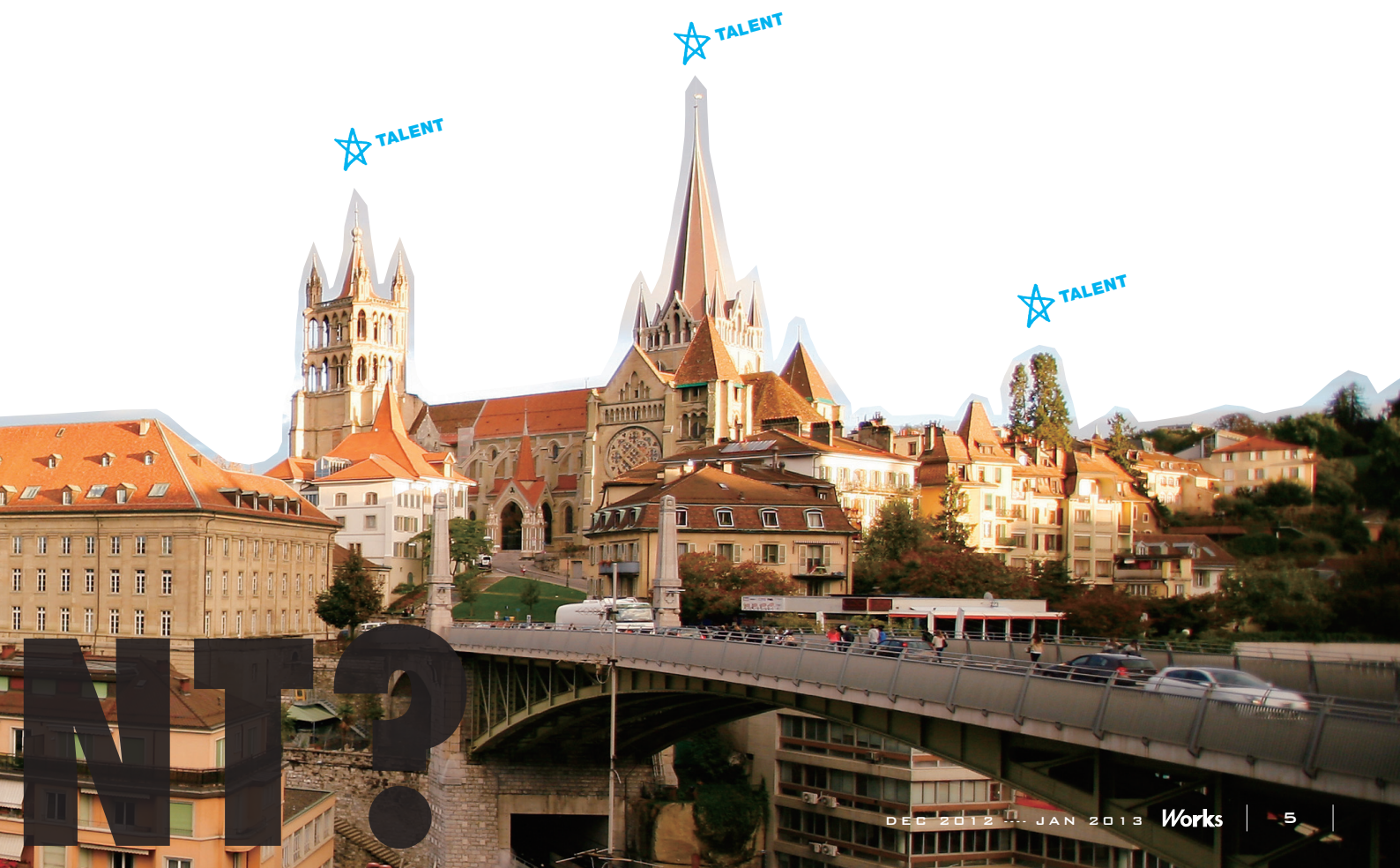
先に結論めいたことを言ってしまうえば、私たちの仮説は取材を重ねるごとに崩れていった。同時に、日本企業が取り組むタレントマネジメントとも異なる姿が浮き彫りになっていった。

本来、記事というものは、仮説が崩れていく様をわざわざ掲載したりしない。取材に基づき、崩れた仮説を排除して、見えてきた結論を美しく読者に提示するものである。しかし今回は、それでは不十分だと私たちは判断した。私たちの仮説が崩れ、新たな発見をくり返す道のりを読者の方々に共に経験してもらうことで、日本企業のそれとまったく異なる、タレントマネジメントの持つ本来の目的を深く理解していただくことにつながると考えた。本質は、驚くほど違う。しかし、表層に現れているその手法は、つぶさに見なければ違いがわからない。この違いを浮き彫りにするのが、SECTION1である。

SECTION1での結論を経て、多くの日本企業には、欧州のグローバル企業と同じやり方を選択するような素地がまだないかもしれない、と私たちは考えた。そうした企業に示唆となる事例を取り上げたのが、SECTION2である。

さて、まずは、タレントマネジメントの本質を探究する「旅」に私たちとともに出発しよう。

入倉由理子（本誌編集部）



SECTION 1

タレントマネジメント とは何か？

日本企業に急速に浸透しつつある「タレントマネジメント」。しかし、「何のために、何をやるのか」、そして実際に「何に効くのか」はあいまいである。本章ではタレントマネジメントを既に行い、「効果や成果がある」と断言するスイスのグローバル企業に取材し、「タレントマネジメントとは何か」を詳らかにしていく。

VS

出発点



日本企業の現状

スタートはグローバルリーダー人材の枯渇感

日本企業はどんな目的で、どのように「タレントマネジメント」を行っているのだろうか。もっと端的に言えば、日本企業は何をもって「タレントマネジメント」と定義しているのかを確認しておきたい。

日本企業のタレントマネジメントの多くは、グローバル化に伴うグローバルリーダー人材の不足感、枯渇感からスタートしている。グローバルリーダーとして、国内外を問わずグローバル事業の経営を担える人材に必要な能力や資質を各社定義し、一方で現在抱える人材の能力をアセスメントして、両者のギャップを埋めるため育成に力を注ぐ、というのがその輪郭だ。

しかし、そもそもグローバルリーダーになり得るタレント、その候補者がどこにいるかを把握していない。そこで、全世界に共通の人材情報データベースシステムに投資し、全社員の登録に取り組む企業も多い。あるいは、「全社員をタレント」と定義し、評価、育成、配置のフェーズに全社員を乗せようとする企業もある。

いずれにしても、現状の社員に不足している能力の「育成」「開発」が主眼にある。



日本企業の現状

VS

私たちの仮説

私たちの仮説

戦略の実現につながる人材に集中投資

日本企業が行うタレントマネジメントは、次世代リーダー育成と何が違うのだろうか。また、全社員の能力や過去の経験や業績を把握するのは、人材マネジメントと何が違うのだろうか。

欧米のグローバル企業が今世紀に入ってから使い始めた「タレントマネジメント」という言葉が、それらの言い換えにすぎないのであれば、わざわざその言葉を使う必要もない。彼らが「タレントマネジメント」という言葉を用い、そこに力を注いでいるとするならば、日本企業が現在行っているそれとは定義も、やり方も異なる独特の深い意味があるはずである。「タレント」という人的資源に着目するからには、企業内のほかの資源と同様に、他社には「模倣困難」「獲得しにくい」という競争優位性や企業特殊性と結びついているのではないだろうか。

そこで、仮に私たちはタレントマネジメントの定義を下記のように置いた。

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。企業の事業戦略とタレントは密接に結びつき、事業戦略が異なれば、タレントの定義も、マネジメントする仕組みも異なるはずだ。それがタレントマネジメントの本質である。そう私たちは考えた。



果たして、どちらが正しいのか？

日本企業が行うタレントマネジメントの姿に近いのか、私たちのタレントマネジメントの仮説が正しいのか、あるいはどちらでもないのか。それを確かめるため、私たちはスイスのグローバル企業4社への取材に出発した。次のページから始まるのは、私たちが歩んだ、タレントマネジメントの真実の姿を模索した道のりである。



JTI

Japan Tobacco International

事業概要／たばこの製造・販売 設立／1999年
本社所在地／スイス・ジュネーブ 従業員数／約2万4000人（2011年）
拠点数／90オフィス（120カ国）、28工場、5研究施設（2012年3月31日現在）



本人との「ダイアログ」を起点に人財を選抜 本社が投資すべき人財を厳密に管理する

JTIは、日本たばこ産業（JT）の中国以外の海外事業を担うグループ会社である。その前身はRJR Nabisco社の米国以外のたばこ事業。1999年にJTグループの傘下に入り、2007年にはGallaher社を統合。売り上げを順調に伸ばしている。同社では、どのようなタレントマネジメントを行っているのか。

Q. タレントマネジメントの仕組みは？

当社のタレントマネジメントは、「ダイアログ」、能力開発、サクセッションプランニング、アセスメント、

選抜と配置というサイクルをベースにしています。そのすべての起点は「ダイアログ」。ダイアログとは、社員本人とその上司の間で交わされる、能力開発、業績とコンピテンシー発揮度における目標設定と結果確認の会話を通じた、人事評価ならびに人財育成のためのツールです。また、異動可能性を含めたキャリア志向などを記入するようになっており、この1つのツールのなかに業務実績・行動実績、キャリア志向がすべて登録されています。世界本社、各国法人の全社員が対象であり1年に1回実施します。この情報をデータベー

ス化し、どこにどのようなタレントがいるか把握しています。

Q. 「タレント」とは誰か？

あえて定義するのなら、我々にとってタレントとは、各国現地法人や本社、あるいはマーケティングや製造などの各部門において、リーダーになる可能性を持った社員であると考えています[→次ページ1参照]。そうしたタレントの情報は、すべて本社で管理し、常にその成果や次の可能性を把握しています。

Q. タレントに対してどのような機会を与えているか？

1つは国やエリアを越えたアサインメント（配置）です。より幅広い経験をしてもらうために、ポテンシャルが高い人財を、国やエリアを越えたプロジェクトに6カ月から1年程度、派遣することが頻繁にありま



Heinz von Allmen氏

Human Resources
Corporate Development Vice President

す。また、マネジャー以上のタレントに対しては、複数の国のビジネスに精通してもらうために、採用国以外の国へ赴任する機会を提供しています。

研修については、各部門で必要なスキル、コミュニケーションスキルなどの基礎スキルの研修は各国現地法人で、リーダーシップ研修は本社で、と明確に線引きしています。リーダーシップの開発は本社が統括して行うべき事項です。各国現地法人に所属する人財や各部門に所属する専門性の高い人財であっても、後にグローバルで活躍する可能性があるからです。

ビジネススクールなど大きなコストがかかる研修に派遣する人財、つまり投資すべき人財については、本社が厳密に管理しています【➡右1参照】。多くのビジネススクールでは、1つの企業に与えられる人数枠を限定しています。せっかくなら、グローバルな視点でよりポテンシャル



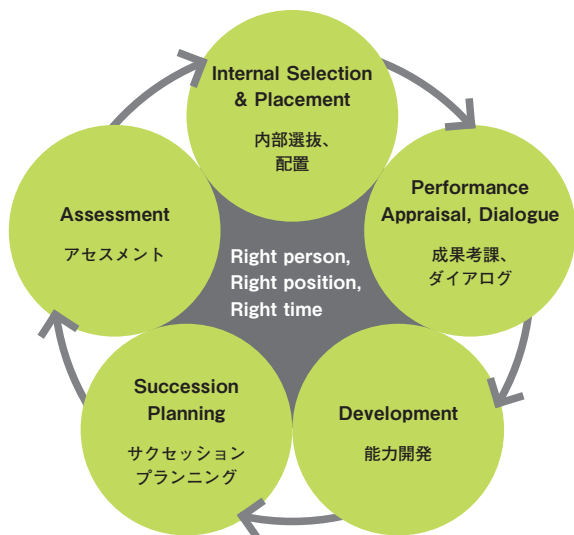
JTIの世界本社は50カ国以上の国籍の社員が働き、エグゼクティブコミッティー（業務執行役員会）は、12の異なる国籍の17人で構成される、多様性に富んだグローバルな組織だ。

ルの高い人財に機会を享受してほしいのです。我々は、タレントにキャリア開発の機会を適切に提供できるよう、常に努力しています。

Q. 具体的にどのように選抜し、機会を提供しているのか？

選抜も機会提供も、既述の「ダイアログ」をベースにしています。業績やコンピテンシーの評価など結果と同様に、本人の成長目標、キャリア志向をととも重視しています【➡右2参照】。我々はこのデータベースなしにタレントをマネジメントする

！ JTIのタレントマネジメントのコンセプト



本人と上司が能力開発目標や業績、コンピテンシー発揮度における目標を決め、結果確認をする。それがすべての起点となり、国や地域を越えた配置、研修による能力・スキル開発、異なるポジションへのサクセッションなどが行われていく。この仕組みは全員に適用されているが、本社はこれを常に見ており、タレントの選抜や機会提供に役立っている。

出典：JTI資料より抜粋

編集部の“発見”

1

タレントを「各国現地法人や本社、あるいはマーケティングや製造などの各部門において、リーダーになる可能性を持った社員」「投資する人財を厳密に管理」と言っている。少なくとも日本企業が考えるように、「全員」とは捉えていない。

2

本人のキャリアや能力開発への志向を大切にしている。育成すべき人材を人事が一方的に選抜し、「目指す人材像との能力・スキルギャップを埋める」という多くの日本企業のスタンスとは異なる。

編集部の“発見”

3

キャリア開発の主体者はあくまで本人。人事の役割は「サポーター」と明言している。タレントを「上に引き上げる」というよりは、「下から支える」姿勢を強く感じた。

ことはできませんが、これだけで十分とも考えていません。各国現地法人とコミュニケーションし、我々が訪問するなどして、人間性も含めたタレントの定性情報を把握しています。あるポジションに空きが出たとき、新しいプロジェクトが立ち上がったとき、誰をどこにいつ配置するかは、そうした情報を参考に、各国現地法人や部門の人事、本人の上司と相談しながら決定していきます。

Q. タレントマネジメントにおける人事の役割とは何か？

キャリアに関して責任を持つのは、あくまで社員本人です。上司と人事はそのサポーターです【→左3参照】。上司は部下の指導・育成のために時間を費やす責任があります。そして、人事は継続的な学習・成長を促すファシリテーター、コンサルタント、ツールの提供者であるべき、と考えています。

JTはJTIの仕組みをどう活用しているか

親会社でもあるJTでも「特別扱い」はない JTIに人財を派遣しグローバル人財育成

JTグループの海外売上比率（販売数量ベース）は2012年3月期で、約8割に達しました。「JTは海外企業の買収で海外売上を伸ばした」と言われますが、加えて、適切なガバナンスのもと、JTIに権限委譲し、JTI自体が成長してきたことも背景にあります。JTが買ってきたのは「日本人に過度に依存しないグローバル化」です。JT社員を統合先に大量派遣し、JTのやり方で事業を推進する方法をとりませんでした。現在、JTからJTIに約130人を派遣していますが、海外たばこ事業の従業員約2万4000人と比較すると、そう多い人数ではないと思います。

JTとJTIの間で「タレントパートナーシッププログラム」という人財交流制度を設けており、いくつかの派遣形態があります。1つはDEVELOPMENT ASSIGNMENT (DA)。「この社員にグローバルな経験を積ませたい」という

筒井 広氏

日本たばこ産業
人事部 次長



JTの育成ニーズのもと、JTIのカウンターパート部門・現地法人に2年程度受け入れてもらいます。人財育成が目的のため、JT側が費用負担します。各部門のニーズの高まりにより、DAの派遣者数は年々増加しています。もう1つはFUNCTIONAL ASSIGNMENT (FA)。JTIのビジネスニーズによる派遣です。70人程度のFAのうち、製造・R&DなどJTが以前より強みを持っていた部門の割合が比較的大きい一方で、管理部門からの派遣者の多くがDAとしての派遣です。JTはJTIの親会社ですが、FA派遣においてJT枠のような特別扱いはありません。DA、FAや、JTとJTIの合同研修などを活用し、グローバル企業のビジネスリーダーとして活躍できる人財の育成が急務です。

ABB

Asea Brown Boveri

事業概要 / 電力関連、重電、重工業 設立 / 1988年
 本社所在地 / スイス・チューリヒ
 従業員数 / 14万5000人 (2012年6月) 展開国 / 100カ国以上



事業が成長し、それぞれの人材が花開く舞台を用意できる透明性を持ち得たことが最大の成果

100カ国以上に14万人以上の従業員を擁するグローバル企業、ABB。送電・配電・発電所に各種製品・システムとサービスを提供する電力技術部門と、工業分野・商業分野向けに自動化システムの各種製品・システム・ソフトウェア・サービスを提供するオートメーション技術部門が二大事業だ。現在は、環境分野を中心に、さまざまなイノベーションを起こしながら、新興国で影響力を増す。2001年に経営危機に陥り、大胆な事業の再構築と戦略の転換を経験した同社。それはタレントマネジメントに影響を及ぼしたのだろうか。

Q. タレントマネジメントの仕組みは？ タレントとは誰か？

タレントマネジメントの基盤となるのが、全従業員の詳細なアセスメントです。管理部門、研究開発、製造、営業など機能別にコンピテンシーが定義され、それをどれだけ満たし、発揮しているかだけでなく、リーダーシップのアセスメントについては、彼らの志やラーニングアビリティ、キャリア志向などについて、人事、トレーニングしたアセッサーによる3時間のインタビューで明らかにします [→次ページ1参照]。

この仕組みを使って、次の階層、

あるいは2つ上の階層に昇格させていきたいハイポテンシャル人材を見極めます。なかでも、特にグローバルリーダーになり得る人材を「タレント」と定義しています。現在、シニアリーダーとしてタレントプールに入っている人材は約1500人います [→次ページ2参照]。

Q. 2001年以降の大きな戦略の転換で、タレントの定義は変化したか？

特に変化していません [→次ページ3参照]。2001年の経営危機で、私たちは多くの事業を売却し、またその後、新たな買収先が仲間として加わっています。買収先も含めた世界中のあらゆるABBに属する組織にタレントマネジメントシステムを導入し、全員が同じ言語でタレントについて会話し、選抜をしています。

変化といえば、2002年にCEOに就任したJürgen Dormanによって、大きな文化の刷新をしました。従業



Phillip Lloyd氏

Head of HR Talent / Chief Learning Officer
 Group HR Talent & Learning

編集部の“発見”

1

ABBでも本人のキャリアに対する志向を基盤にしている。本人のキャリアへの意識とタレントマネジメントには、かかわりがあるのかもしれない。

2

ABBにおいてもタレントは、「全員ではなく、グローバルリーダーになり得るハイポテンシャル人材」だと定義づけている。

3

編集部では、タレントは戦略によって定義される、と仮説を立てていた。そして、イノベーションを強く志向するABBにとって、タレントはイノベーション人材ではないか、そして戦略の大転換を経験しているので、タレントの定義もそれに合わせて変わったのではないかと予測していた。しかし、それらは否定された。

4

タレントマネジメントの成果として、適材適所が目瞭然になり、「人も事業も成長し、花開く舞台を用意できる透明性を持ち得たこと」を挙げている。「育成」というより、彼らをより「活かす」色合いのほうが強そうだ。

員全員に対してリーダーシップチャレンジプログラムを導入することで、それまでの上意下達、指揮命令型の組織から、他者を尊重し、コミュニケーションが活発な文化に生まれ変わりました。これが当社のイノベーションを活発にし、また、仕事に対しても、自らのキャリアに対しても自律的な人材を増やすことに寄与していると思います。

Q. タレントに対して何をしているか？

タレントマネジメントの最終的な目的は、最適なタイミングで適切なポジションへ最適な人材を配置すること（the right person in the right job at the right time）です。

国を越えた異動も頻繁に行われます。その理由は、ABBの従業員に求められるコンピテンシーの1つに、異文化への感受性が入っているからです。ABBを偉大な企業たらしめている大きな要因は、グローバルなマインドセットを持ちながら、異文化を深く理解し、ローカルに事業を適応させるべくそれぞれの人材が力を注いでいることにあるのではないのでしょうか。

そして、特にシニアレベルのタレント約1500人については、年に数回、CEOも含めたエグゼクティブコミッティーで丸1日という時間をかけ、タレントのレビューセッションを行います。そこでは各事業部のリーダーが自らの部門に所属するタレントについて、どんなポジションでどんな職務を担っているのか、彼らのディベロッププランはどうなっているのか、どんなアサインメントがなさ

れようとしているのかなどを共有し、真剣に彼らの将来を議論します。また、そのプランがきちんと実行されているかについて振り返りもします。そこに大きなエネルギーを注いでいるのです。

Q. タレントマネジメントの成果は何か？

既述のレビューセッションを含め、グローバル全体で共通の評価システムを使って、世界中のタレントについてシニアエグゼクティブによる質の高い議論ができていることを、成果として挙げたいと思います。

そして、もう1つの成果は、タレントの可視化です。世界にどんなタレントがいて、その人の能力が他のどんな国、どんな機能のポジションに適しているかが一目瞭然になりました。ポジションに空席ができたときには、世界中にいるタレントのなかでそのポジションへの準備ができていないか、誰がその役割を果たせるのかを短期間で探すことができます [→左4参照]。

1つ例を挙げましょう。カナダのカントリーマネジャーのポジションに空きが出たときのことです。その事業のマーケットに精通し、かつ、英語とフランス語に堪能なリーダー、という非常に難しい人材を探さなければなりません。その人材をどこで見つけたか。中国です。彼はその後、私たちが期待した以上の成果を挙げてくれています。このように人も事業も成長し、花開く舞台を用意できる透明性を持ち得たことが、私たちの喜びでもあり、誇りでもあるのです [→左4参照]。

旅の途中で.....

仮説への疑い

日本企業が現状で取り組むタレントマネジメントも、私たちの仮説も、既に部分的に否定された。一度立ち止まって、ここでそれらを整理してみた。



タレントとは、全員ではないし、戦略とのつながりもない

2社の取材を通じて否定されたことの1つは、「タレントとは誰か」という定義だ。それは一部の日本企業が定義するように「**全員**」ではないし、私たちが立てた仮説「**戦略によって定義が変わる**」という**ものでもなかった**。言葉は多少違って、タレントとはグローバルリーダーになり得る高いポテンシャルを持つ人材、すなわち「**ハイポテンシャル人材**」だと2社では言っていた。

そしてもう1つ。確かに「**全員**」を評価し、育成してはいるが、選ばれたタレントに対しては何をするのか、という問いに対しては、「**目指す人材と現在の人材との能力差を埋める**」というニュアンスを感じ取れなかった。

それはなぜか。**成果は何か、と質問したところ、その回答は「人が育った」ではなく、その人材を「活かせた」「花開かせた」というものだった**からである。彼らはタレントがどこにいるかを把握し、次の機会を提供できることに誇りを持っていた。

また、タレントマネジメントが「**本人のキャリアに対する意識**」を前提にしていることに私たちは驚いた。人事が一方向的に人材を抜擢するのではなく、本人のキャリア志向と深く結びついているようだ。



そこで、ここからインタビューの方針を変更することにした

「タレント」とは「グローバルリーダーになり得るハイポテンシャル人材」である、という前提で、彼らを「活かす」「花開かせる」とは具体的にどういうことか。何をするのか。

そしてなぜ、そこまでそこに力を注ぐのか。

続く2社では、この問いかけを中心に、インタビューを深めていく。



Adecco Group

事業概要／人材サービス 設立／1996年
本社所在地／スイス・グラットブルック
従業員数／約3万3000人（2011年） 拠点数／約5500（60カ国以上）



内部の人材に目を向け、最適な人材を配置すべく努力。内部登用率が上昇した

アデコグループは、60カ国以上に展開する総合人材サービス企業である。その拠点数は実に約5500。従業員も約3万3000人を擁するが、スイス・チューリヒ近郊グラットブルックにある本社には180人しかいない。グローバルだけでなく、地域・国ごとの拠点を支えるリーダー人材が、大量に必要である。そんな同社のタレントマネジメントとは、どのような仕組みなのだろうか。

Q. タレントとは誰か？

基本的には「すべての人材がタレント」である可能性があると思いま

す。しかし、そのなかからハイポテンシャル人材を選抜し、タレントプールを作っています。

タレントプールに入っている人数は、グローバルで320人。各国法人の社長、大規模な国の法人のフィナンサーや人事、営業などの役員、その国における最大の事業の部長など、グローバルのキーポジション180を設定し、そこのサクセッサーは基本的にはその320人からアサインされます【→次ページ1参照】。そのほか、もちろん各国のレベルで多くのハイポテンシャル人材がタレントとしてプールされています。

Q. タレントマネジメントの仕組みは？

ハイポテンシャル人材の見極めは、各国の現地法人で行われるタレントレビューが基本になります。そのプロセスはどの国でも共通です。

アデコでは結果を非常に大切にするため、それぞれの社員の過去3年の成果をまず見ます。そして、3年先のポジションを見据えたポテンシャルを評価します。

ポテンシャルについては、強い意欲とリーダーシップ能力に焦点を絞り、判断しています。我々が定めるリーダーシップの3要素は、「冷静な頭脳（クールヘッド）」「温かい心（ウォームハート）」「実際に実行すること（ワーキングハンズ）」。

冷静に戦略を考えて事実を分析し、口を出すだけでなく実際に自ら行動し、思いやりを持ってメンバーを達成に導く。そうした人材を、世界中から



Christian Vasino氏

Chief HR Officer

選抜していきます。

我々は世界各国で買収によって成長してきた会社ですが、買収先の会社を含め、すべての国で同じ仕組みによって動いています。各国法人で働く人材には、まずは各国のビジネスを伸ばすことに力を注いでもらいます。そのうえで、本人の意欲も高く、選ばれた人材がグローバルのタレントプールに入ってきます。ですからタレントプールは、国や出身企業が多様な人材で構成されていますし、結果的にスイス本社は約半数が外国籍の人材によって成り立っています【→右2参照】。

Q. タレントマネジメントにおける人事の役割とは何か？

グローバルHRの役割で言えば、キーポジションに空席ができたときに、私はグループCEOや事業の責任者と真剣に向き合って、タレントプールのなかから最適な人材を探そうとします。タレントプールに入っている人材は、国を越えて異動することも少なくありません。

ですから私にとって、世界中に散らばるハイポテンシャル人材を深く知ることが重要な仕事の1つです。そして、それはデータベース上の記録だけでは十分ではありません。私はタレントとの1対1のコミュニケーションのために、1年の6割から7割は世界各国の法人を回ることに費やしています【→右3参照】。

私たち人事が考えるべきことは、それぞれのタレントの成長に配慮したとき、いかに最適なアサインメントをするか、機会の提供をするか、つまり彼をどんな場に置けば最も力

を発揮するのか【→右4参照】、ということなのです。

Q. 具体的にどのようにタレントを動かすのか？ どのようなスパンで動かすのか？

では、あるイタリア人の話をしましょう。

彼は、15年前にイタリアの現地法人で管理部門の一般社員として採用されました。彼は非常にポテンシャルが高く、その国でタレントとして頭角を現しました。その後、スイス本社に異動になり、財務として力を発揮します。2007年には英国ロンドンの管理部門のトップになり、2009年にはブリュッセルに異動してベネルクス地域のCFOとして活躍。そして2012年、彼はイタリアに戻り、東イタリア、東ヨーロッパ、インド、中東を含む巨大なエリアを統括する拠点のCFOに就任しました。

たとえば、中国・上海の会計分野のマネジメントチームを作ったとき、最適なタレントを世界中から探したところ、結果的にそれぞれまったく異なる国から6人が集まりました。これも国を越えたアサインメントがうまくいった事例の1つです。

ファイナンスのような専門的な領域だけでなく、マーケッターや営業のリーダー人材など、ある国、地域の市場に関する高度な知識が要求される領域でも、国を越えた異動を積極的に行っています。最初から異動先のポジションにおける最大の役割を担わせることはせずに、まずは少し低い段階の役割を任せることで、役割とのギャップを調整することは十分可能なのです。

編集部の“発見”

1

アデコでも、タレントは「グローバルのキーポジションを担うハイポテンシャル人材」と置いていた。業種を越えて多くの企業で「タレント＝ハイポテンシャル人材」という図式は成り立ちそうだ。

2

タレントプールに入るハイポテンシャル人材は、出身企業や国、地域を問わず選抜されている。それを実現するのが、グローバルを貫いて同じ仕組みで動くタレントレビューだ。業績評価だけでなく、本人の意思や意欲も重視されている。

3

データベースに頼らず、Chief HR Officer自らが世界を回り、多くの時間を費やして「生身のタレント」を把握しようとしている。

4

タレントに対するスタンスでは、「育成」の色合いは強くない。やはり、「彼をどんな場に置けば最も力を発揮するのか」という「活かす」視点に集中している。アサインメントは「一定の足りないスキルを伸ばす」という意味合いではなく、「伸びしろを期待する投資」的な意味合いが強いようだ。

編集部の“発見”

5

タレントマネジメントは、長期的な計画に基づき、確実にCEOに育てると決めて、計画的に人を動かしていくという発想ではないようだ。

6

タレントを最大限活躍させるための舞台を用意することに、なぜこれほどまでに力を注ぐのか。もちろん事業的な要請は大きいですが、人事の視点からすると、その大きな目的は「リテンション」にあるようだ。いかに優秀な人材を引き留め、離職率を下げて内部登用率を上げていくか。それが、タレントマネジメントの最大の目的と効果かもしれない。

Q. 事業側の要請とぶつかり合うことはないのか？

人材の配置は、事業との共同責任です。人事は機会と候補者の提供がメインの仕事であり、決定は事業側がします。正しい候補者を選べていないのであれば、それは私が自分の仕事を全うしていない、ということになります。

現実的にはタレントの育成という視点に立って、その人材の10年先の配置を考えることはできません [→左5参照]。

先のイタリア人の例で言えば、彼は立身出世をしてイタリアに戻ってきたわけですが、それは私たちが想定できたことではありません。人事ができることは、彼の次、せいぜいその次のポジションを真剣に考えて、彼の才能をどれだけ開花させられるかに尽きると思っています [→左5参照]。

Q. タレントマネジメントの成果は？

そもそも、タレントマネジメントシステムを導入した理由は、特にキーポジションにおける離職率の高さに危機感を持ったからでした。

数年前、米国とフランスのキーポジションに空きができたとき、外部から人を採用しようとしたことがありました。すると、ある社員から「私たち内部の人材を信頼していないのか」という電話が私にかかってきたのです。当時のキーポジションの離職率は50%で、そのほとんどの後任を外部からの調達に頼っているということに気付いたのです。

そこで、内部のタレントをより活

かしていこうという方針に転換し、最適な人材をキーポジションに配置すべく努力するようになりました。その結果、2011年にはキーポジションの離職率は2割にまで下がっています [→左6参照]。離職率の低下が意味するのは、アデコのキーポジションと内部の社員の適合性が高まったということです。

事業が成功するか否かは、その領域への深い理解と知見の蓄積によるところが非常に大きいと考えています。特に最近では、外部からこの業種の経験を持つ人材を採用することがとても難しくなっています。ですから深い理解と知見を当社で蓄積した内部人材の登用率を高めることが、もっとも理にかなっているのです。

そして、先にお話したように、結果に対してとても厳しい会社です。目標の達成なくして、同じポジションにい続けることはできません。内部登用率が上がったということは、内部にいる人材が高い成果を挙げ続けているということにほかならないのです。外部市場から人材を多く調達し、その人材が異なる産業からやってきたり、当社との文化的不適合によってチームマネジメントに失敗するなどして、成果が出ない状態を、長く続けられるような余裕はありません。

だからこそ、私たちは、内部のタレントを本当に大切に思っています。以前は空席ができたとき、すぐにヘッドハンターの電話番号が頭に浮かびましたが、今では空席のポジションを、内部の誰に新しい機会として提供するのか、真剣に考えるようになったのです。

Novartis

事業概要 / 医薬品眼科医療機器・ワクチン等の研究・開発・製造・販売
 設立 / 1996年 本社所在地 / スイス・バーゼル
 従業員数 / 約13万人 (2012年) 展開国数 / 140カ国



革新的なリーディングカンパニーであり続けるため、 多様な人材を常にアトラクトしなければならない

ノバルティスの起源は1758年、バーゼルでの医薬品・化学薬品・染料の貿易から始まる。現在では140カ国以上に展開し、従業員数が13万人にのぼるグローバルなヘルスケア企業となった。

スイス・バーゼルのグローバル本社のほか、米国、スイス、中国、英国、イタリア、オーストリア、シンガポールなど世界のさまざまな地域に研究所を置いている。世界に広がる研究拠点で重要な役割を担う研究者 (Scientists) のなかでも、リーダーとして活躍する人材のタレントマネジメントについて話を聞いた。

Q. タレントマネジメントの仕組みは？ タレントとは誰か？

Brokatzky-Geiger氏 (以下、B) : グローバルの視点で見たとき、やはり当社のタレントとは卓抜したリーダーになり得る人材です。研究者のなかでもタレントプールに入る人材は、研究者のリーダーとして活躍します [→次ページ1参照]。

もちろん研究者のなかには、自らの専門領域で画期的な新薬を発明することに人生を捧げたい、という人材も多くいます。我々は研究者に対して、マネジメントを担うリーダーとその領域の高度な専門性を持つス

ペシャリストという2つのキャリアを用意しています。

Howarth氏 (以下、H) : 多くの研究者は、そのキャリアのすべてを同じ国、同じ地域の研究拠点で過ごします。しかしながら、それぞれの拠点にさまざまな国籍の人材が働き、それによって実現される多様性に富んだ環境は、ノバルティスの特筆すべき優位性となっており、国を超えて異動する人材は、全体の4%程度います。それぞれの研究拠点は、たとえば腫瘍や循環器などのように特定の専門領域の核となっており、特定の知識や経験がその研究者の職務に必要な場合、あるいはグローバルなレベルでのリーダー人材として期待されている場合に、国を超えた異



Jürgen Brokatzky-Geiger氏 (左)

Member of the Executive Committee
 Head Human Resources

Christopher Howarth氏 (右)

Global Head Talent Management &
 Organisation Development



広大な敷地にノバルティス・キャンパスと呼ばれるグローバル本社がある。多くのビルが著名な建築家によってデザインされており、日本からは安藤忠雄氏、妹島和世氏などが参加。写真の建物は、カナダのフランク・オーエン・ゲーリー氏の手によるもので、このオフィスで人事スタッフが働いている。「この働く環境もノバルティスへの応募者をアトラクトしています」とBrokatzky-Geiger氏。ここにも「Attracting People」(後述)の思想がある。

と研究者たちのエンゲージメントのレベルを共に向上させる人材だと考えています。

B: そこにジレンマはあります。研究者たちはリーダーに、自分より高いレベルの専門知識を求めます。もしそうでなければ、単なる「管理職」としてしかリーダーを見ず、尊敬することはありません。リーダーとしても、研究者としても卓抜した存在でなければなりません。そのなかにあつて、研究部門のトップ、Mark Fishman博士の存在はとても大きいと思います。彼はノバルティスのエグゼクティブ・コミッティーの一人でもあり、2002年にノバルティスに入社する前はハーバードメディカルスクールの教授などを歴任した、著名な研究者です。彼が研究者たちの確固たるロールモデルとなってくれています。

Q. 実際に、研究者の育成をどのように行っているのか？

B: まずは優秀な研究者の採用がとても重要です。ノバルティス全体の全職種で言えば、世界から年間40万の経歴書が我々に送られてきます。研究者に限ると、社内の優秀な研究者が大学や外部の研究機関と密接なネットワークを持ち、彼らを通じて非常に優秀な人材が入社してくるルートができています。そのようにして入社した人材を、OJTを主体に、研修やメンタリング、コーチングにより成長を支援しています。秀でたタレントには、ネットワークを活用し、サブティカル（研究休暇）や、ノバルティス内外にある世界の主要な研究機関での勤務といった機会を

動が実現します。

とはいえ、それも本人の希望が最優先されます。ずっとバーゼルにいたい、ずっと上海にいたい、という場合はそうなります。まずは他の国で研究したい、国際的に活躍したいという本人の意思が、国際間異動のトリガーになるのです [→左2参照]。

Q. 研究者のリーダーとはどんな人材か？

H: 研究の組織における卓抜したリーダーは、彼らのメンバーである研究者をモチベートし、気持ちを1つにして、最適な研究の道筋を辿って最適な研究の成果を導き出す術を知っています。そのプロセスにおいて、研究者たちの力を引き出し、困難な仕事を共に乗り越えていきます。その結果、彼のもとで働く研究者たちも一段上のレベルに成長できるのです。つまり、研究者のリーダーとは、私の定義になりますが、サイエンス

編集部“発見”

1

研究者という非常に専門性の高い領域においても、タレントはリーダーとしてのポテンシャルを持つ人材と定義している。

2

国際間異動をするのか。リーダー人材として活躍したいのか。個人のキャリアにおいて、すべてのトリガーは本人の意思。人事が「上からの視点」でマネジメントする、育成する、というスタンスではないようだ。

提供することもあります。また、国内外の新しいプロジェクトへのアサインメントも行っています【→右3参照】。優秀な研究者にリーダーとして不可欠である異なる文化や環境での経験を積んでもらうのと同時に、ナレッジの移転という意味でノバルティスに大きな利益をもたらしてくれます。

H：一方で、研究者が取り組む創薬研究は、1年、2年で終わるものではなく非常に長い期間を要します。人事側の立場から見ると、サバティカルや国外への異動は人材への重要な投資と位置付けています。ですから、先のMark Fishman博士のマネジメントチームが、ビジネスの継続的な発展と本人のタレントとしての能力を最大化するためのアサインメントをしています。私たちは情報を提供し、人材が事業にとって最適かどうか判断する支援はしますが、最終的な決断はその組織のリーダーによってなされています。

人事はあくまでサポートです。私はタレントマネジメントと組織開発を担う部門（TM&OD）の責任者であり、このバーゼル本社には核となる5人のスタッフがいます。そして、事業部門ごとのTM&ODの責任者は10人おり、彼らのもとで働くメンバーも合わせると、300人以上がタレントマネジメントにかかわっています。それだけ、人材の情報の把握と能力開発に力を注いでいます【→右4参照】。

Q. タレントマネジメントの目的は？

B：我々は、エグゼクティブレベル

のリーダーポジションの内部登用と外部登用の比率を決めています。外部からの登用は30%。これは、社内にはない専門的な領域の知見を有した人材をスピード感を持って配置しなければならない場合に多くとられる方法です。

内部登用の割合を70%に保つのは我々にとって重要な意味がありますが、その理由は、内部の人材に対するメッセージ、つまり我々が内部の人材を高く評価し、常に支援して、機会を提供しようとしていることを伝えるためです。革新的なリーディングカンパニーであり続けるためには、優秀な人材をアトラクトすること（Attracting People）が欠かせません。「ノバルティスはチャンスを与えてくれない」「成長の機会がない」と社員が考えれば、当社に見切りを付け、外に素晴らしい人材が流出してしまう可能性があるのです【→右3参照】。

タレントマネジメントの結果、内部登用率は守られていますし、全社の離職率は6%、そして、特に研究者は4%以下という低い数字になっています。

Q. タレントに対してどのような機会と報酬を与えているか？

B：さまざまあります。先にお話した国際間異動や、サバティカルは優秀な人材をリテンションする大きな要素です。

そして、報酬は競争力のあるものを目指しています。

さらに、ノバルティスは研究者にとって自由度が高い環境です。また、近年、研究開発費は増加しており、

世界の医薬品メーカーのなかで最大級の研究開発費を投じています。優秀な研究者であればあるほど、最新の研究設備・機器を求めますし、研究者に限らず、すばらしい、また誇らしく思えるような環境で働けることを重視します【→下5参照】。我々は、その実現に常に力を注がなければならないのです。

編集部の“発見”

3

優秀な研究者には、サバティカル休暇、国外の新しいプロジェクトへのアサインメントなど、豊富な機会提供を行っている。内部にチャンスや成長の機会がなければ、優秀な人材が流出してしまう。そうした危機感が非常に強い。タレントマネジメントの大きな目的は、やはりリテンションのようだ。

4

世界中でタレントマネジメントにかかわるメンバーは約300人。それだけの人員がパワーをかけて、タレントを注視している。タレントマネジメントが会社にとって大きな関心事であることがわかる。

5

リテンションのために、研究者をはじめあらゆる人材を魅了する（Attract）機会の提供、環境の実現に最大限の注意を払っている。

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

石原直子

リクルートワークス研究所 主任研究員



卓越した個人の能力を解放することこそが タレントマネジメントの使命

タレントマネジメントという現象は、何枚もの薄皮をかぶっており、表層的には多様な顔を持っている。その薄皮を注意深く一枚ずつ剥がしたとき、芯に残るのは「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おうか」という命題に答えるための、止むことのない働きかけである、ということができる。

我々は取材中にたびたび、「リテンション」「(人材を)キープする」という言葉に遭遇した。また、タレントマネジメント導入の成果は何か、との問いには「重要ポジションにおける内部登用率の向上」とその結果として「タレントたちの離職率 (turnover) の低下」と即答された。



Ishihara Naoko 主任研究員。タレントマネジメントの視点から、女性管理職、事業創造人材、リーダーなどの研究に取り組んでいる。

本特集のタイトルでもある問い、“タレントマネジメントは何に効く?”の解答は、このとおり「優秀な個人のリテンション、ひいては内部登用率の向上」ということになるだろう。

タレントマネジメントの成果が内部登用比率の向上と離職率の低下で測られている、ということ、日本企業の人事部の方々からは「欧米企業の人事というのは、それでしか評価されないから」と半ば揶揄を込めたご指摘をいただくかもしれない。しかし、あえて問おう。それでは日本企業の人事部は、何か具体的な成果目標を持っているのか。どのような状態になったときに、自社の成長に寄与する人事である、といえるのか。そこに明確な目標やゴールを持っている人事部は、それほど多くないのではないか。

惹きつけたタレントたちこそが企業をリードしていく

そして、我々はもう一歩踏み込んで考える必要がある。優秀な個人であるタレントを惹きつけ、引き留め、そのうえで何をさせたいのか、ということである。取材した企業群の回答は明確だ。タレントがその能力を

最大に発揮できるポジションに就け、事業や機能を任せ、企業を率いるリーダーになってもらうのである。そのために、ハイレベルなポジションについては、誰をそこに就けるべきかが、タレントマネジメント部門とCEOや事業部門のトップとの間で、頻繁に話し合われている。

事業部門からタレントマネジメント部門が受ける相談には、もう1つ、「うちの部門にいるこのタレントが就くにふさわしいポジションを探してくれ」というものもある。トップエグゼクティブ候補であるタレントに対して、新しい機会を提供することも、上司とタレントマネジメント部門の役割なのだ。

『ウォー・フォー・タレント』の慧眼

いくつかの企業の取材を終えて、ここまで辿りついたとき、筆者が深く得心したことがある。このたび話を聞かせてもらった企業群における「タレント」とは、マッキンゼーが1997年に提唱し、2000年に出版した書籍のタイトルにもなった『ウォー・

フォー・タレント』で指摘する「タレント」、まさにそのままである、ということだ。

『ウォー・フォー・タレント』は、各国で相当売れた書籍だが、日本では、エリート至上主義の行きすぎである、ボトムアップ型の日本企業にはなじまない、という捉えられ方もしていたように思う。しかし、2002年の日本語版出版から10年経った今、グローバルで戦うことを余儀なくされている多くの日本企業にとって「優秀な個人を特定し、惹きつけ、引き留め、その成長のために投資すること」を忌避している猶予はないように思われる。

そして、『ウォー・フォー・タレント』のなかで展開された方法論に忠実に、卓越した能力を持つ個人を自社に抱え、その人々に能力を遺憾なく発揮してもらうことを、至上命題として取り組んでいるグローバル企業を目の前にすると、こうした企業と同じ土俵で戦うのであれば、日本企業は、もっと「個の力を解放すること」に勇気を持って向き合わなくてはならないのだ、とあらためて気付かされる。

外部労働市場からのプレッシャー

もちろん、取材した企業群と日本企業の置かれている環境が異なる、という事実を無視することはできない。欧米では、「マネジメント」というのは1つの独立した職能であり、CEOを含むエグゼクティブが退・転職することを可能にする外部労働市場がある。これに対し、日本では企業内のポジションが高くなればなるほど、転職市場は縮小していく。

このため、第1に、「優秀な人材が、自社を辞めて競合や異なる業界に移ってしまうかもしれない」という焦燥感が、多くの日本企業にとって現実味の薄いものになる。優秀人材のリテンションに、エンジンがかからないのである。

ここでいうリテンションは、もちろん処遇だけを指すのではない。全力を傾けなければならないような困難でやりがいのある仕事を提示すること、自分自身で重要な意思決定を下すことのできる裁量権を提供すること（すなわちハイレベルポジショ



ンに登用すること)、企業の方向性を決定する重大なプロジェクトを任せること。こうした仕事のアサインこそが、優秀な個人を惹きつけ、彼らのチャレンジ意欲と高揚感をかき立てるのである。

『ウォー・フォー・タレント』では「従業員のための訴求価値 (Employee Value Proposition=EVP)」という概念が提唱されており、企業はタレントに対して、顧客に対するのと同様に、明確にEVPを定義する必要があるとしている。『「なぜ能力の高い人材が、ここで働くことを選ぶのか」という問いに対する答えがEVPなのだ』(同掲書、p.87)。

タレントが求める オートノミーとは

IMDのPulcrano氏(次ページコラム参照)は、タレントが求めるのは autonomy、purpose、masteryであるという。特に「オートノミー=自律・自治」という概念は重要である。自分のキャリアのゴールを決め、そこに向かって着実に前進していきたいという欲求、今提示されている仕事とポストが、自身のキャリアゴールに資するものであるかどうかを吟味する姿勢、より重要で困難な課題にチャレンジして自分の経験値を高めていけるかどうかということへの

この会社で働き続けるか どうかの決定権は 明らかにタレントにある

関心。こうした「キャリアにおける自律」がオートノミーの中身である。

日本と中国の若者のキャリア観について比較研究した豊田(2009)は、中国の若い優秀層が「発展空間」を重視していると主張した。「発展空間」とは、「ポジションや待遇の向上余地も含めて、仕事でどれだけ成長できるのか、どのように自分の能力を高めてくれるのか、そうした環境がどれだけ整っているのか」というような意味だが、オートノミーはこの「発展空間」と非常に似ている。中国の若手エリートも、欧米企業に勤めるタレントも同じようなものを企業に求めているのだ。

この意味で、ある会社で働き続けるかどうかの決定権は、タレントと呼ばれる人々については、明らかに個人のほうにある。取材した企業群では、この事実を明瞭に認識している。タレントの求めるキャリア自律を、どのように充足してやれるか、というのはタレントマネジメント部門の日常の活動において、非常に重要なテーマになっている。

また、こうした人々を相手にして

いるからこそ、タレントマネジメント部門においては、「育成」はメインテーマではない。タレントのオートノミーを充足させるようなポジション・仕事をアサインできれば、彼らは結果としてレベルアップするのであり、人事やタレントマネジメント部門が「育ててやる」わけではないのである。一方で、チャレンジングな仕事を経て成長する余白の大きい人材がどこにいるのか、というタレントの「探索・選定」は、タレントマネジメント部門にとって、最重要テーマになっている。

オートノミーと リーダーシップ

もう1つ、忘れてはならない視点がある。オートノミーには「自治」や「自治体」という意味もある。つまり、ビジネスにおける自分の裁量権、自治権、すなわち「仕事における自律」ということも「オートノミー」の中身なのだ。この意味では、オートノミーはリーダーシップと非常に近い関係にあると考えること

24ページに続く→



欧州企業のタレントマネジメントの目的とは

優秀なタレントを魅了するAutonomy (自律性)、 Purpose (目的)、Mastery (専門性の熟達)

「私たちのベストな人材を辞めさせるな (Keep our best people inside!)」

これは私の旧知の友人でもあるAdeccoのCEOが常に言っている言葉です。なぜ素晴らしい人材が去ってしまうのか。我々は優秀な人材を育て、そしてリテンションしなければならない。彼の言葉を現在の人事最高責任者は見事に反映し、タレントマネジメントを実行しています。

IMDのExecutive Directorとして多くの企業の人事に接するなかで、タレントマネジメントとは、トップエグゼクティブのみへのサクセッションプランニングではなく、下の階層から上にトップまで連なるパイプラインを作ることを目的にしていると実感します。常に高い業績を挙げ、成長し続ける会社では、タレントマネジメントがすべてのレベルで行われています。優秀な人材をつなぎとめられなければ、外部労働市場からの調達に頼らざるを得ません。そしてその人材が入社してから少なくとも半年、1年、もっと言えば、その人材が組織に合わない場合、大きなコストのムダが生じることになります。

外部労働市場からのニーズが高くて、会社に強くエンゲージメントされている人材は、外に流出することはありません。一方、外部労働市場からのニーズが高く、会社へのロイヤリティが低い人材は、簡単に外に出ていってしまうのです。いかに彼らを魅了し、つなぎとめるか。これが、欧州の企業にとって大きな関心事となっています。

では、どのように彼らをリテンションするのか。そのキーワードは、「autonomy(自律性)」「purpose(目的)」「mastery(専門性の熟達)」の3つです。ある程度の報酬を与えたら、それ以上の報酬を優

秀な人材は望まず、報酬の増加はリテンションに効果がないというデータがあります。本人が仕事や自らのキャリアに対して自律性を持つこと。自分の人生や仕事に対する目標が明確になっており、そこに向かって進んでいけること。それによって、自らの専門性が磨かれ、熟達していけること。こうした環境を用意しなければなりません。

日本企業はこれまで、家父長的な組織のなかで社員のロイヤリティを育ててきました。それが、日本企業を成功に導いてきたことは事実です。しかし、社長である「父」が「守ってくれる」という意識では、自律性は生まれません。逆に言えば自律を重んじる優秀な人材は、その組織で窮屈な思いをせざるを得ないのです。もちろんそれぞれの企業の選択次第ですが、優秀な人材を採用し、リテンションしようとするのであれば、組織そのものの変革に取り組む必要があるでしょう。



Jim Pulcrano氏

IMD Executive Director

1993年よりエグゼクティブ育成に特化するビジネススクールIMDのマネジメントチームに参加。欧州のグローバル企業を中心とした顧客管理責任者。同時に、Executive MBAコースの教授も務める。

オートノミーを希求する 個人が少ない。これは日本の 社会システム全体の課題

ができる。

日本企業がなぜ今タレントマネジメントに取り組んでいるのか、その理由は「グローバルリーダーの枯渇感」であろうと、特集の冒頭で我々は考えた。強いリーダーを求めるのであれば、その人たちのオートノミーへの欲求の強さというものにも十分に応えていく必要がある。日本企業のタレントマネジメントは、そこまで到達しているだろうか。

ただし、この問題については、そもそも日本の優秀な人材がどれほどオートノミーを重視しているのかについての疑問も残る。ある外資系企業の人事トップを経験した人物が次のように語っている。

「日本法人からグローバルに活躍する人材の数を増やそう、ということが課題になったことがありました。米国の本社からは、『本社を含めたグローバルポジションの空きポジションをイントラネット上に掲示し、自由に応募できるオープン・ポジションの仕組みがあれば、オートノミーが働いて優秀な人が手を挙げるはずだろう』と言われましたが、実際

には、日本人でそれを見て、自ら挙手してチャレンジする人はほとんどいないのです。まず、自分のキャリアを自分で開拓していくというオートノミーの精神そのものを、従業員に持たせる必要がありました」

長期雇用と年功的な緩やかな昇進昇格に慣れすぎた日本では、強くオートノミーを希求する個人そのものが少ないのかもしれない（あるいは、そうした人物は伝統的な日本企業ではないところに、自らの生きる道を見つけ出しているのかもしれない）。これは日本企業だけでなく、日本の社会システム全体に突きつけられたテーマでもある。

「タレントではない人」を
明確に区分できるか

外部労働市場が未発達であるという外部環境は、別の側面からも日本企業のタレントマネジメントを阻害している。

優秀な個人を引き上げ、惹きつけ、

引き留める一方で、自社で価値を発揮できない人、求められる成果を挙げるのに適切でない人材に会社を去ってもらうことは、タレントマネジメントを実施すれば避けては通れない。また、優秀な個人に、高い職責やポジションを与えようとするれば、年功序列は当然のことながら崩れていく。

しかしながら、外部労働市場が発達しておらず、非組合員である役職者層ですら解雇に厳しい条件を課せられる日本では、ひとたび正社員として雇用した社員は60歳前後まで会社にい続けることになる。「タレントに対する早期の抜擢」が行われる裏には、「タレントと目されなかった人々が低位のポジションに据え置かれる」事態が存在する。当然、「非タレント」となってしまった人材群（しかも事例からもわかるとおり、タレントというのは従業員の5%から10%でしかなく、非タレントのほうがマジョリティである）に高いモチベーションをキープしてもらうのは、難しい課題として残る。

選抜や選別をなるべく後に引き延ばし、同期入社全員が「同じレベル」であるというエリート幻想を見せ続けることで、社員の高いモチベーションと献身を、日本企業は享受し続けてきた、と指摘したのは海老原(2011)である。タレントマネジメントを実施することは、この、日本

26ページに続く→



ビジネススクール派遣とリテンションの関係

成長しても同じポジションのまま それでは人材の流出は避けられない

IMDでPED（Program for Executive Development）というミドルマネジャー向けの幹部育成研修を担当するなかで、社員を派遣する企業とコミュニケーションをとります。そこで感じることは、その多くがリテンションに関心を持っていることです。理由は、研修後に辞めてしまう人材がいるからです。

IMDで6週間、8週間と過ごし、さまざまな国、企業から派遣された人材と切磋琢磨しながら新しいスキルやマインドセットを身に付け、派遣者は元の自分の職場に帰っていきます。そこで誰も、自分が学んだこと、経験したことを聞いてくれなかったり、自分の成長に注意を払ってくれなかったり、また、ずっと変わらず同じポジションに置かれ続けたらどうでしょうか。あるいは、さまざまな知識やスキルを身に付け、会社を変えようと働きかけても、何も変わらないと気付いてしまったらどうでしょうか。「この会社は自分には小さすぎる」。そう判断して、外にチャンスを探して



Cyril Bouquet氏

IMD Professor of Strategy

IMDの戦略担当教授。ミドルマネジャー向けプログラムPEDのプログラムディレクターを担当。



スイス・ローザンヌにあるIMD。世界98カ国のグローバル企業から年間約8000人が派遣される。



各国の企業から派遣されたミドルマネジャーが集まるPEDプログラム。アクティブラーニング中心で、教室での講義、ディスカッションのほか、新興国の体験学習などが組み込まれ、次世代のグローバルリーダーの育成に取り組んでいる。

いくのは明らかなのです。

企業がビジネススクールに優秀な人材を派遣するのは、学習機会の提供という意味で、とても重要です。しかし、それはリテンションとセットで考えなければなりません。

あるスイスのグローバル企業では、IMDを非常にうまく活用しています。キャリアパスの通り道としてIMDのプログラムを置き、その後によりレベルが高く責任の重いポジションに就かせることを約束しているのです。それは確実に、会社に残り続けることへの動機づけになります。

また、修了後にエグゼクティブがその人材に対して、「何を学んできたのか」「そのなかから会社にアドバイスできることはないか」と問いかけるだけでも、リテンションの一助になるでしょう。

私たちは教育機関であり、よりレベルの高い人材に育てることに最大の力を注ぎます。その後、成長した人材をどれだけ惹きつけ続けられるか。それは、企業の責任だと思います。

企業の秩序を、ある意味で破壊することにつながらざるを得ない。

この問題を重要視して、「一部の超優秀な個人だけを引き上げるやり方では、他の大多数の従業員のモチベーションを低下させる（だから、そういうタレント重視の人材マネジメントは実施しない）」と明言する日本企業もある。それは1つの態度表明であり、その意思決定は尊重されるべきである。

しかし、だからと言って、卓抜した会社であるために、「卓抜した個人」というのは本当に不必要なのか、という疑問は残る。

また、1人の超優秀人材に特別な処遇や特別なアサインメント、特別なキャリアパスを提供することは、本当に残りの99人のモチベーションを低下させるのか、ということにも、我々は懐疑的に向き合う必要がある。そのようなタレントに触発されて自らもタレントになりたいと努力し始める人材群が、少なからず発生するのではないだろうか。そういう人材がほとんどいない、とするならば、そもそも採用している人材の質、そ

の人材に対してキャリアの初期にどのような価値観を埋め込んだのか、という点で、その企業の採用・育成方針にこそ疑問を投げかけたい。

タレントマネジメントのスピード感

また同様に、今、多くの日本企業が行っている「タレントマネジメント」の「手ぬるさ」「ゆるさ」についても、批判を恐れずに指摘しておきたい。タレントマネジメント施策の一環として、「将来のリーダー候補を選抜して、特別な研修を受けさせている」企業は少なくない。だが、問題はその次である。大いなるチャレンジとなる仕事のアサインや例外的ともいえる登用を実現し、「タレントの能力を大いに解放して企業に貢献してもらおう」ところまで進めている企業は、どれほどあるだろうか。「研修を受けました、その後、3年ほど元の仕事を続けました」というのでは、研修の効能は、参加者の「選抜されている」という自己効力感を充足させる以外にほとんどないので

はないか。受講後に、厳しい現実の事業において成果を出すことこそが、タレントとして前進するためのクリティカル・ミッションであるはずだが、そのような厳しさが日本企業のタレントマネジメントに埋め込まれているとは思えないのである。その意味で、日本企業が実施するタレントマネジメントは、今のところ、欧米企業の実施しているタレントマネジメントとは似て非なるものである。

長期的人材育成・活用とタレントマネジメント

IMDに取材した折に、日本の企業から派遣されているという日本人の学生にも話を伺う機会に恵まれた。彼は言う。

「ここで出会った各国からやってきた仲間たちは、『日本企業が長期的に人材育成をしている、というのは素晴らしいことだ』と口を揃えます。しかし『その代わり、昇進・昇格のスピードは遅く、“順番を待つ”必要がある』と私が言うと、皆『それは耐えられない』と首を振るのです」

長期的な人材育成・活用という、日本企業が以前から得意にしてきた方法論と、いわば異なるパラダイムのなかで生まれたタレントマネジメントという仕組みを、どのようにして同時的に成立させるのか。日本企業のタレントマネジメントの、根本的な課題はここにある。

1人のタレントを引き上げる ことが他の99人のやる気を削ぐ、 というのは真実か？



《参考文献》

マイケルズ、ハンドフィールド＝ジョーンズ、アクセルロッド（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』（翔泳社）2002年
豊田義博「中国人と日本人は、なぜ、うまくいかないのか？——中日ホワイトカラーの職業価値観比較——」（『Works Review Vol.4』所収）2009年
海老原嗣生『雇用の常識 決定版：「本当に見えるウツ」』（ちくま文庫）2012年

タレントマネジメントとイノベーションの関係

イノベーションを起こす人材が生まれる会社には、イノベーションを起こす「文化」がある

多くの日本企業が、イノベーションというトピックスに関心を持っているようです。私の感覚では、イノベーションとタレントは共に語られるべきことなのです。

「イノベーションを起こす人材」という意味でのタレントは、私は変化を志す社員全員だと考えています。経営企画、人事、営業、技術開発……すべての人材がアイデアを集め、それを形にしていけるかどうか。イノベーションとは実は労働集約的であり、そうした積み重ねが大きな変革につながっていくのです。

しかし、実際には多くの企業でイノベーションは生まれていません。なぜならば、その会社にイノベーションを生む文化がないからです。組織とは、本来であれば凡庸な人を卓抜した人材に変える装置であるべきです。しかし、多くの企業は逆に、すばらしいタレントを凡庸な人材に変えてしまいます。そのような文化に課題があるのです。

では、文化とは何でしょうか？ 文化とは、最もシンプルに言えばその会社を構成するもの、取り巻くものすべてです。企業の建物やオフィス、ミーティングの方法、カフェテリア、役員のタイプなど、これらを総称して文化といいます。それらは、他の会社と必ず違いがあるはずです。

これを、私はもっと明確にしようと試みました。文化とは、リーダーの決断の結果だと私は考えています。どんなビジョンを策定するのか。どんな人材を採用し、彼らを惹きつけ続けるのか。どんな組織形態をとるのか。どんなプロセスで仕事を進めていくのか。そして、どんな評価制度をとってどんな報酬を与えていくのか。この「ビジョン」「タレント」「組織」「プロセス」「評価・報酬」の

5つに関する決断が、文化を形成します。私の研究のなかで、イノベーションを数多く生む会社は、非常にクリアなビジョンを持ち、他の4つがそのビジョンと深いかわりを持ち、すべてが一貫性を持っています。アップル社やかつてのソニーは、まさにそんな会社だといえるでしょう。明確なビジョンに共鳴する人材が集まり、変化を志す人材が生き生き働ける場、仕事のプロセス、そして結果に対する報酬がそこにあったのだと思います。

イノベーションという意味でタレントマネジメントをしようとするならば、タレントを育成するのではなく、アイデアを集めてそれを形にしようとするタレントを生き生きとさせる文化を作らなければなりません。ビジョン、タレント、組織、プロセス、評価・報酬を一体として考え、何をすべきか検討するときに来ていると思います。



Bill A. Fischer氏

IMD Professor of Innovation Management

ノースカロライナ大学チャペルヒル校教授、上海の中欧国際工商学院（CEIBS）学長を経て、IMD教授に。企業のイノベーション促進のためのプログラムを提供する。著書に『アイデア・ハンター』（日本経済新聞出版社、共著）がある。

SECTION 2

どうすれば

タレントは育つのか？

前項で見えてきたタレントマネジメントの本質。

しかし、それはタレント、つまり卓越した能力を持つ個人がいてこそである。

そこに枯渇感を持つ日本企業はどうすべきなのか。それを育む方法に迫る。

タレントになり得る人材がない、 に真剣に向き合う

欧米企業におけるタレントマネジメントは、あくまで抜きん出た個人、つまりハイポテンシャル人材のリテンションを目的とし、彼らを魅了し続けるための機会の提供に全力を尽くす。まさに「タレント」の「マネジメント」であり、そこに「育成」のニュアンスは感じとれなかった。もちろん、ハイポテンシャル人材は機会を与えれば育つ。しかし育てることが本来の目的ではなく、適切な機会の提供によって、あくまで結果として育つにすぎないのである。日本企業にしても、まさにグローバルに活躍できるリーダー的存在をタレントとし、もし、適した人材がいるのであればリテンションしたいという思いは同じはずだ。しかし、最初に述べたように、多くの日本企業にはリテンションすべきタレントが不足している。だからこそ、まずは**タレントになり得る人材を発掘し、タレントとして育てなければならない**というのが現実だろう。

本章では、長期人材育成を大切に、多くのグローバルリーダーを育てる日本IBM、スイスのネスレの現地法人として、優秀な人材を発掘し本社に送るネスレ日本、この20年で急速に世界にタレントを輩出する日本のサッカー界に、どうすれば日本という文化のなかでタレントが育つのかを学びたい。



CASE 1

長期人材育成の仕組みでタレントは育つか

基幹人材を早期選抜し、 リーダーのパイプラインを太くする

日本IBM

事業概要／情報システムにかかわる製品、サービスの提供 設立／1937年 本社所在地／東京都中央区

IBMは日本企業と同様に、比較的若い人材を採用し、長期人材育成する企業として知られている。その会社では、確実にグローバルリーダーが育っているという現状がある。IBMの人材育成の取り組みのなかに、グローバルリーダーになり得る「タレント」にそもそも不足感がある日本企業への大きなヒントがあるはずだ。そう考えて私たちは、IBMにおけるグローバルで幅広い経験を持ち、現在は日本IBM、人事担当取締役専務執行役員を務めるロビン・スース氏に取材した。

「社員の入社から退社までの間を“ライフサイクル”と捉えて、我々

は育成に取り組んでいます」と、スース氏は説明する。

大学や大学院から新卒採用する、外部から特定の専門領域の経験者を採用する、社内から昇格、異動する。このようにして、人材が入社し、あるポジションに就く。その後、学習機会の提供、業績の評価、それに伴う報酬の決定、キャリアプランニングなどを通じて、人材の成長を促し、同時に優秀な人材の離職を防ぐ。そうやって成長した人材をまた、新たなより成長の可能性のあるポジションに就ける。これが、同社の人材育成の大きな枠組みである。

このような人材育成ならば、我が

社もやっている。そう考える日本企業の人事も多いだろう。しかし、この仕組みをベースにした同社の取り組みのなかには、多くの日本企業が学ぶべきポイントがある。それは主に3つだ。

基幹人材に より多くの機会を提供

まず1つ目は、このライフサイクルをベースに、組織に対して貢献度が高く、リーダーとしてのポテンシャルがあると判断された基幹人材を選抜し、早期昇進の機会を与えることである。

「基幹人材のライフサイクルは、一般社員のそれとは異なります。ビジネス&テクニカル・リーダーシップ(B&TL)という特別なプログラムによって、スピード感のある成長の機会が提供されているのです」(スース氏)

同社には一般社員からグローバルトップに連なる「ピラミッド」がある(次ページ図参照)。大卒で入社間もない社員は、バンド6に相当す



ロビン・スース氏

日本IBM人事 &
グローバル・リサーチ人事担当
取締役専務執行役員

Robbin Suess_1983年に福利厚生スペシャリストとしてIBMコーポレーション入社。その後、セールス、サービス部門をはじめ、マーケティング、製造開発部門など同社の主要事業部門で人事業務全般を経験。1997年から2000年までIBMヨーロッパ本部(パリ)勤務、2003年から2006年、アジア太平洋地域の人事トップとして東京勤務。2011年4月に再び東京に赴任し、現職に至る。

る一般職業務に就く。そして課長職がバンド8というように職務の重要度と困難度によってバンドが上がり、率いるチームの規模や範囲も大きくなって、責任の重さが増していく。

このピラミッドの頂点は、日本IBMのトップではなく、グローバルのトップである。つまり、全世界のIBM社員43万人分のポジションが、このピラミッドに組み込まれている。このグローバルに続くピラミッドの坂道を、より速いスピードで駆け上らせる仕組みがB&TLなのである。

一般に、新卒で入社した人材であれば8年から10年でリーダーとしての資質の有無をチェックされる時期になり、あると判断されれば基幹人材として認知される。その方法は、直属の上司が部下の資質、能力を見ることがベースとなる。

基幹人材として認知されれば、次のステップに進むためのギャップを特定し、それを埋めるためにより早

い段階で育成の機会が豊富に与えられる。たとえば、リーダーシップをテーマにした研修への参加、幹部や国内外のエグゼクティブへのシャドウイング、現在の業務を離れたプロジェクトへの参加。「そこで新たな知見や洞察力を得て、グローバルな経営視点で考えることを促す」（スース氏）仕組みであり、英語力に不足があれば習得のためのツールを提供している。このような仕組みのなかで成長した基幹人材は、国や地域を越えた異動も含め、次のアサインが行われる。

「これらはすべて、グローバル共通の仕組み」（スース氏）であり、日本IBM独特のものではないという。

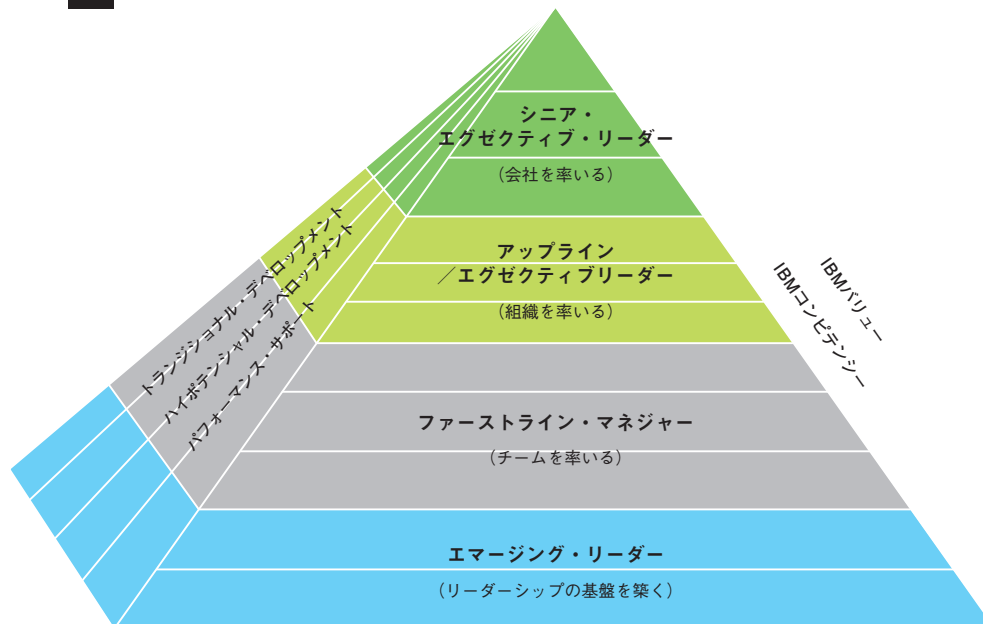
**英語力とグローバルな
マインドセットに課題**

しかし、「日本ならではの課題もある」と、スース氏は話す。

「新興国において採用する人材は留学経験者が多いため、英語力に問題がなく、グローバルなマインドセットを持っているのが一般的です。ですから入社後それほど時間をおかずに、グローバルリーダーとしての職務を任命するケースも少なくありません。しかし、日本法人には相対的に留学経験者が少なく、グローバルに向き合うリーダー的役割をアサインするまで、より時間がかかることが多いのです」（スース氏）

もちろん、リーダーへの任用のスピードは、その人材が所属している国・地域が成長している市場かどうかという環境要因にも左右される。成長市場であれば、新しいポジションが次々とできて、若い人材をどんどん配置していくことは可能だ。日本市場は成熟市場であり、そう多くの新しいポジションがあるわけではない。しかし、そこを割り引いて考えたとしても、課題感が残るという

！ IBMの育成プログラム



各部門、各階層で上司が部下の資質を見て基幹人材を認知。それを基盤にグローバルリーダー育成が行われ、下の階層からトップに至るまでの太いパイプラインが出来上がっている。

出典：日本IBM

のである。

現在、日本IBMの人事が注力するのは、若手基幹人材に対して、グローバルにかかわる仕事により多く携わる機会を与えることだ。本社、他国の法人への恒常的な異動もあるが、近年大きな効果を挙げているのは、「グローバル・アサイメント・プログラム」という制度だ。

「基幹人材として認知された人が、半年間、国外の法人で仕事をするプログラムです。実際のプロジェクトにかかわりながら、外国語のコミュニケーション能力を向上させ、グローバルでのネットワークを広げる。そして多様な知識を吸収する。本人の成長はもちろん、海外のツールや事例を日本IBMに持ち込み、事業的にも貢献する、とても効果的なプログラムになっています」(スース氏)

上司の事業目標の達成と 人材育成の役割は50対50

2つ目のポイントは、人材育成に対する上司、リーダーの強いコミットメントである。

「IBMにおける上司、リーダーの役割は2つです。1つはビジネスを牽引し、成果を追求すること。2つ目が人材を育成し、チームとしての能力を高めることです。その割合は50対50であると、常に言っています。そして人材育成はファーストライン・マネジャーという初任マネジャーからトップエグゼクティブに至るまで、すべてに連なって課せられる役割です」(スース氏)

その考え方は、リーダーの時間の使い方にも表れている。

「リーダーは自らのスケジュール表を埋めるとき、ビジネスの成果を挙げるために費やす時間だけでなく、部下のコーチングのために相当の時間を空けておかなければなりません」(スース氏)

シニアポジションになれば、リーダー研修へのオブザーバー参加が義務付けられる。2005年から2年間、日本IBMの人事トップを務めた松永達也氏(現・金融第三事業部執行役員)は、その一例を挙げる。

「エグゼクティブ・リーダーに昇格する可能性のある人材が集まる研修に、3日間、シニア・エグゼクティブが参加します。その人数も、研修対象者10人に対して10人、というように少ない人数ではありません。そこで評価を行い、本人とその直属の上司にフィードバックします。このような研修への参加は、決して少なくありません」

また、たとえばグローバル本社のCEOが日本を訪問したときにも、その日程の約半分を日本にいるエグゼクティブ候補者のレビューや、彼らとのラウンドテーブルなど、人材育成のための時間に費やす。毎月実施される人事関連の会議では、事業部長や支社長など、要職が空席になったときにどの人材を就けるのか、その候補者の能力や現状の仕事、将来の可能性を共有しながら議論されるという。

エグゼクティブ候補者は 18カ月で「次」を検討

3つ目のポイントは、基幹人材に対する配置、昇進、昇格のスピード

感だ。私たちが驚いたのは、松永氏の「18カ月ルール」という言葉だ。

「エグゼクティブ候補者が18カ月同じポジションにいたら、“替え時”と考え始めます。基幹人材に対して育成のスピードアップのために多様な経験を積ませようとする、早く動かさなければなりません。18カ月で動けない場合もありますが、ローテーションのサイクルを短くしなければ30代のエグゼクティブを育てることができません」(松永氏)

一方で、そうした基幹人材への特別扱いが、他の人材の士気の低下を招いたりしないのだろうか、という疑問が湧いてくる。

「すべての人材がグローバルで活躍すべき、という話ではありません。キャリアについて全員が上司と擦り合わせ、ほとんどの社員が自分の目指す役割、そこに至るスピードに納得できるようにしています。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。それによってピラミッドの頂点が高くなれば、自然と下も引き上げられる構造だと思います」(松永氏)

「将来のリーダーの候補者層を厚くしていかなければ、事業の継続的な成長はありません。だからこそ組織の下層から育成し、将来のリーダーの層を厚くしておく必要があるのです」と、スース氏は危機感とそこに向き合う意思を露わにする。

「タレントがない」「まずは育てなければならぬ」。そんな状況に今、あるのなら、「早期選抜」「上司のコミットメント」「配置のスピード感」というキーワードを忘れてはならないだろう。

CASE 2

各国現地法人からタレントを輩出するには

最終的に目指すのはグループの利益 世界に通用する人材を輩出したい

ネスレ日本

事業概要／飲料、食料品、菓子、
ペットフード等の製造・販売 設
立／1913年 本社所在地／兵庫
県神戸市中央区 従業員数／約
2400人（2011年12月現在）

グローバル展開を進める日本企業
のほとんどは、将来のリーダー候補
がどこにいるのかわからない、世
界に広がる各国の現地法人の人材を
タレントとして選抜できていない、
という課題を抱える。ネスレ日本は、
スイスに本社を置くグローバル企業、
ネスレの日本法人である。人材輩出
の要請を受ける側として、本社との
関係性に学ぶべき点があるだろう。

ネスレの創業は1866年。日本への
進出は1913年の大正時代に遡り、既
に約100年の歴史を持つ。日本でネ
スレといえば、コーヒーとチョコレート

の会社、というイメージが強い。
しかし、水の会社、乳製品の会社だ
と認知されている国もある。ことほ
どさように、ネスレはその国の文化、
習慣、ニーズに合わせた展開を行い、
現地化の推進によって事業を成功さ
せてきた会社である。

「現地化については、人材に対しても
同様です」と話すのは、常務執行
役員人事総務本部長・渡辺正人氏だ。
「グローバル企業において、グロー
バルに通用する人材が必要なのは当
然のことです。しかし、まずは各国、
各市場でいい仕事ができる人材を育

てることが各国現地法人の役割であ
り、また、スイスの本社が求めるこ
とでもあるのです」（渡辺氏）

「本場で活躍できる人材は
いないか」という要請

ネスレ本社と各国現地法人におけ
る、人材マネジメントの基本的な枠
組みはこうだ。スイス本社籍のセン
ター・ベースト・エキスパート
（CBE）は、グローバルリーダー要
員として国を問わず異動し、最終的
にはスイス本社役員を目指す人材
だ。一方、ホーム・ベースト・エク
スパット（HBE）は各国現地法人
に籍があり、国を超えた短期の異動
はあっても、基本的にはホームとす
る国でリーダーを目指したり、専門
人材として活躍する人材である。「ど
ちらがいいというわけではなく、人
それぞれ能力も目指すキャリアも違
うと我々は信じています。それぞれ
の志向に合わせて、能力開発をする
のが我々人事の役割だと考えていま
す」と、採用研修部長・金成和喜氏
は説明する。



渡辺正人氏

常務執行役員 人事総務本部長



金成和喜氏

採用研修部長

とはいえ、本社からは常に「CBEになり得る人材はいないか」「他の国で活躍できる人材はいないか」というオファーが来るという。100カ国以上に展開する本社にあっては、各国の市場環境や文化、習慣を理解したうえで、スピード感を持って本社で意思決定をすることが求められる。本社が多様な国籍の人材で構成されているのは、ネスレの生命線のようなものだ。各国の現地法人が本社の要請に従い、候補者をピックアップして上に上げていく。

本社には世界共通の人材情報データベースがある。「しかし、これは情報共有のベースでしかありません。本社や他国のプロジェクトに送る人材を特定するには、人事が工場長や事業部長に相談して推薦してもらい、本人の希望や仕事の状態をヒアリングしたうえで、時間をかけて選定していきます」(渡辺氏)

候補者の選定後、必要があれば本社人事がその人材に会うため、インタビューにやってくることも少なくないという。

グローバルに向き合う機会をハイパフォーマーに提供

「しかし、語学力の問題も大きく、これまでは多くの人材を日本法人から本社に出すことができなかったのです」(渡辺氏)

その状況は徐々に変わってきた。日本市場は、先進国のなかでも特に成熟度の高い市場だ。「そんな日本で成功したビジネスモデルであれば、他国の市場でも通用する可能性があります。日本でイノベーションを起

こせる人材を育て、その人材を世界に送ることに、とても大きな意味があると考えています」(渡辺氏)

ネスレ日本はこれまで日本の雇用環境に合わせ、どちらかといえば年功的な評価・報酬システムをとってきたが、その方針を変えようとしている。「2011年から人事制度の変更に取り組んでいます。イノベティブな人材を育てるならば、リスクをとれる環境にしなければなりません。今後は加点主義で、意欲高くチャレンジするハイパフォーマーに手厚く報い、機会を提供する仕組みにしたいと考えています」(渡辺氏)

同時に進めているのが、ハイパフォーマーに対してグローバルに向き合う機会を提供することだ。「若いうちにスイスに研修に派遣し、ポテンシャルを測ります。そこでうまくいかなかったら退場、というわけではありません。その後も育成し、またチャンスを与えます」(金成氏)

人事制度や人材育成の手法について、かなり自由度が高く見える、と言うと、「独自に決めていいこと・いけないこと、変えていいこと・いけないことが明確に決まっている」と金成氏は話す。たとえば、グローバルおよび各国現地法人のキーポジションの人事は、本社の承認がいる。人事ポリシーやダイバーシティポリシーは、グローバルで一貫したものがあ。こうした一定の線引きを超えない範囲で、市場環境や組織の現状に合わせて変更することが許容されているというのだ。

「しかし、最終的に我々が目指しているのはグループ全体の利益です。ネスレ日本に優秀な人材を残したいとは思いません。優秀な人材を多く輩出し、グループに出していく。そこで空いたポストにまた新たな人材を配置し、成長させる。このサイクルを回すことが、私たちの役割だと考えています」(金成氏)

グローバルで共通に配布される「ネスレの経営に関する諸原則」と「ネスレマネジメント及びリーダーシップの基本原則」。これが、ネスレの「変えてはならないこと」のエッセンスだ。経営陣や社員一人ひとりがとるべき行動の拠りどころになっている。



ネスレグループ本部は、スイス・レマン湖に面したヴェヴェーにある。グローバルの従業員数は約33万人。グループ各社の所在地は100カ国以上にのぼる。

CASE 3

日本のなかで「エリート」をどう育むか

世界を目指し、世界の基準で育成 組織力と強い個を併せ持つ組織へ

日本サッカー協会

本田圭佑選手、川島永嗣選手、香川真司選手、長友佑都選手——。ヨーロッパのトップリーグで活躍する選手が目立つようになった。サッカー界では世界で戦える「タレント」を増やしている。その背景には、日本サッカー界が打ち出した包括的な人材育成システムがある。

組織力だけでなく
「強い個」が光るチームへ

「私が日本代表だった1980年代には、代表の試合すら競技場に閉古鳥が鳴いていたんですよ」と、日本サッカー協会副会長・田嶋幸三氏は振り返

る。1970年代から80年代前半にかけて、日本のサッカー界では「世界と戦う」ことはほとんど頭になかったし、また、世界を相手に勝つことなどできなかった。高校サッカー、大学サッカーには長い歴史があったものの、日本サッカーリーグも含めてそれは国内に閉じた世界だった。常に、ライバルは国内の「〇〇高校」であり、「××大学」であり、また、「△△会社」だったのである。

やはり、世界で勝てなければ日本のサッカーの未来はない。

1970年代終わりごろ、サッカー協会は全国の若手育成の基盤となる後述のトレセン制度をスタートさせた。

そして1993年にJリーグが誕生して爆発的なブームとなり、その年のワールドカップ予選ではあと一歩で出場権を手にするまでに。“ドーハの悲劇”は国民的関心事となり、徐々にサッカーが認知されていった。

「1998年、初めて出場したワールドカップは1勝もできずに敗退しましたが、2002年の日韓共同開催では、ベスト16まで進みました。そのときに評価されたのは日本サッカーの『組織力』でした」（田嶋氏）。

日本は「いいチーム」と褒められることはあっても、「名選手」の話題となると、日本の選手の名前が挙がることはほとんどなかった。

「欧米では、高い身体能力と技術を持った選手が、強い組織力を持ったマンチェスターユナイテッドやレアル・マドリード、インテルといったチームでより磨かれています。そういったチームと互角に戦うために、日本も強い“個”の育成にシフトせざるを得なかったのです」（田嶋氏）

このときから、日本サッカー協会はあらためて世界で活躍できる「強い個」の育成に取り組み始めた。



田嶋幸三氏

副会長

Tashima Kozo_浦和南高校では主将として、全国高校サッカー選手権で優勝。その後、古河電工に入社、日本代表フォワードとして活躍した。1983年ドイツ・ケルン体育大学留学。帰国後、筑波大学大学院、立教大学などで若手選手育成、指導者養成にあたる。1993年より日本サッカー協会強化委員会委員に就任。その後、専務理事などを経て、2010年より現職。JFAアカデミーの設立に尽力し、福島校の初代スクールマスターでもある。

「2015年には、世界のトップ10のチームとなる」。日本サッカー協会は「JFA2005年宣言」のなかで、明確に中期目標を定め、宣言したのである。その成果が、冒頭に書いた、世界で戦えるタレントの増加という形で実りつつある。そこから私たちが学べることは何か。

**優秀な選手を選抜し
育成のパイプラインを作る**

1点目は、これまで見てきた2社と同様に、優秀な人材を選抜し、特別なコースのなかで育てている点だ。

強い個の育成にあたり、日本サッカー協会はあえて「エリート」という言葉を使う。「日本社会では、エリートという言葉に大きな抵抗があります。しかし、行きすぎた平等主義は力のない選手に疎外感を味わわ

せない代わりに、優秀な選手の伸びようとする芽を摘んでしまいます。全体の手をつないで共に成長させようとするばかりに、結局は全体のレベル低下を招く悪平等がそこにあるのです」(田嶋氏)

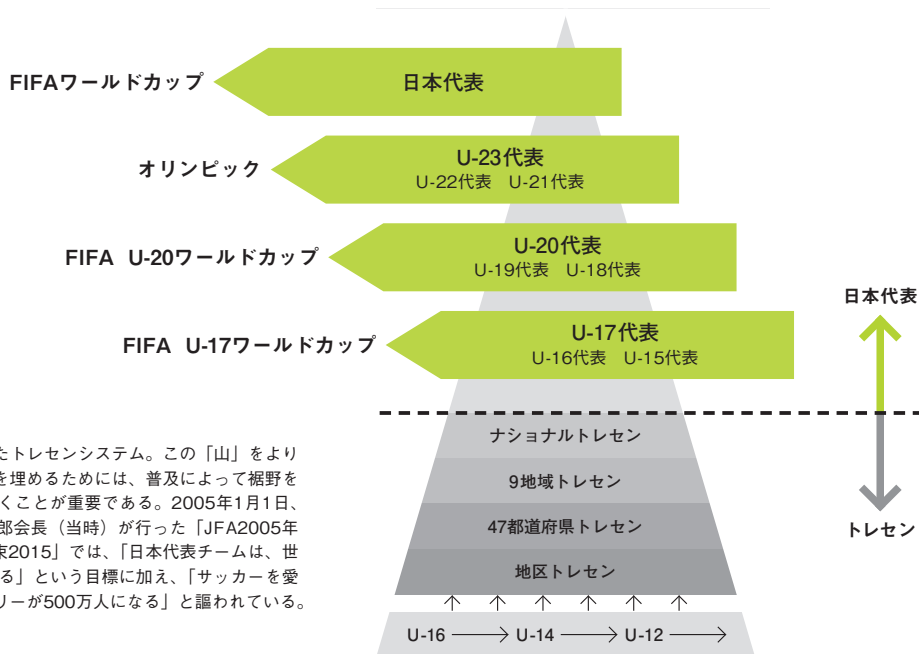
このようなエリート教育を日本サッカー協会が実践する機関として作られたのが、JFAアカデミーである。2006年の福島校(男女、現在は震災の影響で静岡に一時移転)を皮切りに、熊本宇城(男子)、堺(女子)に「世界基準の人材育成」をキーワードに開設された。活動期間は、福島のみ中学1年から高校3年まで、熊本宇城、堺は中学3年間だ。選手たちは寄宿生活を送りながら近隣の学校に通学し、その他の時間をサッカーのトレーニングやリーダー教育、ロジカルコミュニケーションスキル、外国語の習得など、グローバルに通

用するための教育を受けている。福島校は、既にヤングなでしこ(U-20日本女子代表)に選手を輩出し、男子でもアンダーカテゴリーの代表チームやJクラブ、海外のクラブチームに入る選手も出てきている。

「今後、5年、10年経ったとき、アカデミーの卒業生が日本代表の中核となり、世界トップ10のチームに導く選手が出てくることを期待しています」(田嶋氏)

しかし、JFAアカデミーが育てる人数は、1校1学年につき15人程度と少ない。より大規模に、全国レベルで優秀な選手を上へ引き上げるための選手育成制度もある。それが「トレセン制度(日本型選手育成システム)」(図参照、男子の場合)である。将来日本代表となり得る選手を発掘し、良い環境とトップレベルの指導を与えることがその目的である。

！ トレセン制度 (日本型選手育成システム)



日本代表チームを頂点としたトレセンシステム。この「山」をより高くし、世界とのギャップを埋めるためには、普及によって裾野を広げ、広く堅固な基盤を築くことが重要である。2005年1月1日、日本サッカー協会・川淵三郎会長(当時)が行った「JFA2005年宣言」のなかの「JFAの約束2015」では、「日本代表チームは、世界でトップ10のチームとなる」という目標に加え、「サッカーを愛する仲間=サッカーファミリーが500万人になる」と謳われている。

出典：日本サッカー協会

トレセンは、現在は16歳以下、14歳以下、12歳以下（女子は、15歳以下、12歳以下）の年齢別に分けられ、地区トレセンの上に47都道府県、その上に関東、東海、近畿など全国を9つに分けた9地域、さらにナショナルトレセンという括りで選手を選抜し、世界基準で抽出された日本サッカーの課題から各年代に応じたテーマを設定し、それを克服するためのトレーニングやレクチャーを行っている。この仕組みはJFAアカデミーとあわせ、日本代表へと続く太い「パイプライン」を形成している。

成長の天井を排除するために早期選抜

2点目は、トレセンのポイントでもある「早期選抜」である。田嶋氏は、「小学校で逸材といわれ、選抜された選手が、年を重ねて日本代表になるとは限らない。早熟な子どもが最初は活躍しますが、成長とともに追い抜かれていくことも多いからです。それでも、子どものうちから選抜することに意味があると考えています」と説明する。その理由は「天井を排除するため」（田嶋氏）だ。

あるチームで、うまい子どもがいたとしよう。もし、その子どもがそのチームに留まっていたら、成長はそこで止まる。競争相手がいないからである。しかし、優秀な選手が集まるトレセンに参加させると、同程度、あるいはもっとレベルの高い子どもが大勢いて、そこで競争心が芽生え、よりうまくなろうと努力する。「最も大きな効果は、その子どもの天井をより高くしてスキルアップさ

せるだけでなく、その子が、所属するチームに戻ったときに周囲の子どもが刺激を受けて頑張る、という波及効果をもたらすこと。レベルの高い子どもを引き上げることで、それが結果的に全体のレベルの向上につながっているのです」（田嶋氏）

育成を担う組織の多様性が挫折からの復活を担保

3点目は、育成を担う組織の多様性である。日本は、ヨーロッパのようにクラブチームの下部組織で選手が育成されるというシンプルな構造になっていない。小学校、中学校、高校、大学と、それぞれの教育機関には部活動がある。そして、ヨーロッパと同様、Jリーグのクラブにはアカデミー（下部組織）がある。このような育成機関の多彩さが、エリート育成すべき選手の選抜を難しくしていることがあるのも事実だ。また、中学、高校、大学と進学するたびに、指導法が変わったり、チームのレベルによって育成の断絶が起こる可能性も低くない。

しかし、「マイナス面だけではない」と田嶋氏は言う。

「こうした育成機関の多さが、日本独特の『復活可能な仕組み』を作り出していることも事実です。たとえば本田圭佑選手は1度、特別指定選手としてJクラブに参加しましたが、そのときは契約するに至りませんでした。高校のサッカー部でプレーを続け、卒業後によりやくJクラブと契約し、代表に上がってきました。1度、選ばれなかったからといってそこで終わりではないのです。すべ

ての選手を救えるわけではありませんが、意欲の高い選手が何度でも挑戦できるのは、すばらしい仕組みだと思っています」（田嶋氏）

「世界のなかの自分」を冷静に見つめる選手たち

全国あまねく、すべての人材にチャンスは平等にある。そこで伸びてきた人材を早期から選抜し、より成長につながる機会、切磋琢磨できる場を提供する。こうした取り組みは確実に奏功し、世界に通用する選手が育ってきている。

2012年10月、日本代表チームとフランス代表チームの親善試合で、日本代表は1対0でフランス代表を下した。このとき、田嶋氏は日本の選手たちの成長を頼もしく思ったという。「それは勝ったからではありません。勝ったにもかかわらず、試合後の彼らは厳しい表情をしていました」（田嶋氏）

いみじくも長谷部誠選手は、「フランスは10回戦って、ようやく1勝できる相手。今回、その勝利がたまたま巡ってきただけ」と、試合後のインタビューで言った。「フランス代表にまだまだかなわないことは、選手たちが最もよくわかっていました。1回の勝ち負けに一喜一憂するのではなく、どこが悪いのか、何を伸ばさなければならぬのか、そんな風に冷静に自分たちを見られるようになってきました」（田嶋氏）

世界を目指し、世界基準で育成され、国際舞台で戦う選手たちが、日本サッカーのレベルを確実に上げてきている。

タレントは、 こうして育つ



「世界で勝つ」という覚悟が持てるか

不足しているタレントをどう育てるのか。3つの組織から私たちが得た学びを、もう一度ここで整理しておきたい。

日本IBMでは、新卒採用を含め、比較的若い段階で人材を採用し、長期にわたってタレントとしての能力、資質を育てていく。その要諦は、**早期選抜**をし、その人材に対して**豊富に特別な機会を提供すること**、その**機会提供**、特に**仕事のアサインメントについてスピード感を持って行うこと**、そして彼らを育てるために**上司・リーダーに強いコミットメントを義務付けること**であった。

本社にタレントがいなければ、**各国の現地法人に「優秀な人材はいないのか」と呼びかける**。探す範囲をより広くとり、仕組みと人のコミュニケーションの両輪で発掘をする。これがネスレからの学びである。

2つの事例を見て、「思い切った施策は外資系企業だからできる」と、逃げの姿勢をとってはならない。日本サッカー協会は、同様に優秀なタレントの抜擢と育成を実現し、確実に日本サッカーは実力をつけてきている。**彼らは、「世界で勝つ」という明確な目標を掲げた瞬間から、覚悟を決めてタレントの育成に取り組んだ**のである。同じことが、日本企業にもできないはずはない。まずは「世界で勝つ」と覚悟を決めること。そこから、タレント候補を育て、彼らをマネジメントしていく道が拓けるはずである。

★ TALENT



経営の視点とタレント個人の視点の統合こそ、 タレントマネジメントの本質である

中重宏基 本誌編集長

タレントマネジメントは何に効くのか？ この問いかけに対する欧州のグローバル企業の回答は、「優秀な個人のリテンション、ひいては内部登用率の向上」であった。タレントのAutonomy（自律性）、Purpose（目的）、Mastery（専門性の熟達）への強い希求を満たし、彼らが誇らしく思えるような働く環境を用意する。日本企業には過剰と思えるほど、タレントを惹きつけ、ロイヤルティを高めようと全力を尽くす。ロイヤルティを持ったタレントの活躍が収益を生み出し、その収益の一部を彼らに再投資する。そんな好循環を作り出せる企業だけが、外部労働市場への人材の流出を防ぎ、高い競争力を維持できる。これがSECTION 1で得た結論である。

では、外部労働市場が発達していない日本ではタレントマネジメントに注力しなくてもいいのか。私はそうは思わない。今、グローバルで戦うことを余儀なくされている多くの日本企業は、もはや日本の閉じた世界に浸り続けることはできない。世界のあらゆる市場で優秀な人材を獲得しようと思えば、欧州のグローバル企業と同じ土俵に進まざるを得な

い。さらには、最初に雇用の安定を提示する代わりに、年功的に順番を守ることを社員に求めるという、旧来の日本型のマネジメントにいつまでも拘泥できない。タレントを十分に活かすことに経営の優先課題として手を尽くさない限り、日本企業の「グローバルリーダー枯渇」と「進展しないグローバル化」、この2つの「鶏・卵」問題はいつまでも続くだろう。

どうすれば
タレントは育つのか？

多くの日本企業ではリーダーとなり得るタレントが枯渇している。タレントのリテンション以前にこの問題に取り組まざるを得ない。SECTION 2においては、どうすればタレントは育つのか、日本企業が見直すべき点を整理した。

日本企業は優秀な人材を選抜き、一般の社員とは差別化された成長の機会を提供すべきである。すると、そうした優秀な人材の特別扱いと、他の社員のモチベーションの維持をどう両立するかという問題に突き当たる。IBMは全社員がグローバルで活躍することを前提にしていない。きわめて優れた才能を持ち、かつ上昇志向が強い一握りの人材がグローバルトップを目指せばいいと考える。同社には一般社員からグローバルトップに連なる「ピラミッド」がある。このピラミッドのなかに全世界のIBMのポジションが組み込まれ、全社員に明示されている。全社員が自分ならではのキャリアゴールを決め、そこに向かって自らに合った成長の道筋、速度をとって前進できる。自律的キャリア形成の仕組みがいわゆる負け組キャリアを作らず、個々の充実したキャリアを実現する。そこ



ではピラミッドの頂点を目指す社員の抜擢と、他の社員のモチベーション維持は、決して矛盾していない。

育ったタレントにどれだけ 試練を与えられるか

タレントの育成にせよ、マネジメントにせよ、タレントの卓越した能力を最大限発揮させ、高い事業成果を出し続けてもらい、最終的には企業を率いるリーダーになってもらうことが目的である。だとすれば、核

となるのはポジションのアサインメントである。企業は全力を傾けざるを得ない困難かつやりがいのある仕事をタレントに提供し続け、タレントがこうした数多の試練を乗り越えるごとに、より高い成果を求めるプレッシャーにさらすアサインメントが行われるべきであろう。その健全なプレッシャーがタレントに挑戦への意欲を掻き立て、彼らのリテンションにもつながる。そのサイクルのなかで、将来のリーダーが加速して育つのである。

取材したグローバル企業で、タレントマネジメントの起点を本人の意思に置いているのは、自ら選択しない限り、次から次へと新しい仕事に挑戦する厳しいキャリアパスのなかで成果を出し続けることが困難だからであろう。継続的な試練とプレッシャーの裏側では、タレントの能力とともに、そこに向き合う意思を見極めていくことが重要である。

このように見ると、タレントマネジメントとは経営の視点とタレント個人の視点を統合し、事業を持続的成長へと導く一連の営みに相違ない。アデコでもABBでも、事業と人事

が共同で責任を負い、タレントの配置に相当の時間を費やす。タレントが持つキャリア、仕事へのオートノミーへの強い欲求に応えるため、企業は裁量度が高く彼らの能力がより花開く場を用意する。しかし、それは個人のオートノミーを満たすことのみではなく、彼らのコミットメントによって伸びた事業収益を果実として受け取ることも目的となる。

あらためて、17ページのノバルティスの写真を見ていただきたい。広大な敷地に著名な建築家によってデザインされたビルが何棟も並び、世界各国の料理を提供する社員食堂が点在する。内部にはアートが飾られ、そのなかに最先端の研究設備、広い打ち合わせスペースがある。欧州のグローバル企業で私たちが見たものは、将来を託すタレントたちを惹きつけようとする絶え間ない努力だ。そして、その企業側の覚悟を引き受けるかどうか、タレント自身が自律的に決める。経営とタレント個人の視点が統合される時、その企業は世界で生き残る競争力を有する。この両者の統合こそ、タレントマネジメントの本質ではないだろうか。

