

大手企業の タレントマネジメント に関する実態調査

2020

はじめに

パーソル総合研究所は、かねてより重点テーマのひとつとして「日本型タレントマネジメント」の調査研究に取り組んでいる。2019年に当社が実施した「タレントマネジメントに関する実態調査」では、すでに用語としての「タレントマネジメント」は人事部門に広く認知され、およそ半数の企業は「戦略事業のリーダー」や「戦略的ポジション」を担う人材のタレントマネジメントに取り組んでいることが明らかになっている。一方で、各種施策の実効性については「効果あり」とする企業は3分の1程度にとどまり、約半数の企業は「どちらともいえない」との回答であり、多くの企業にとってタレントマネジメントの実践はいまだ手探り状態であると思われる。一口にタレントマネジメントといっても、その定義は多様であり、匿名のアンケートや量的調査だけでは取り組みの実態や具体論は見えづらい。業種・企業形態や従業員数、さらに各社の方針や背景によって取り組みが異なることも想定される。

そこで、今回は調査対象をグループ企業の親会社ポジションにある大手企業に絞り、人事責任者/人事企画責任者にタレントマネジメントの具体的取り組みに関するヒアリング調査を行った。対象企業は下表の通りである。結果の一つひとつを細かく見れば各社各様の部分が多分にあるが、結果全体を通していくつかの特徴的な動向が浮かび上がってきたので、本誌を通して紹介していきたい。

今回ヒアリング調査にご協力いただいた企業 21社 五十音順

ウシオ電機株式会社	第一生命保険株式会社
エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社	テイ・エス テック株式会社
王子マネジメントオフィス株式会社	東京エレクトロン株式会社
サッポロホールディングス株式会社	豊田通商株式会社
株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション	日本郵船株式会社
J.フロント リテイリング株式会社	パーソルホールディングス株式会社
株式会社 商船三井	株式会社ミスミグループ本社
昭和電線ホールディングス株式会社	三菱ケミカル株式会社
全日本空輸株式会社	ヤマハ発動機株式会社
セイコーエプソン株式会社	株式会社ユナイテッドアローズ
ソフトバンク株式会社	

大手企業の タレントマネジメント に関する実態調査 2020

～調査結果報告～

具体的な調査結果の解説に入る前に、今回の調査・分析の方法や前提について触れておきたい。まず、今回の調査では、下表の通り、2020年5月から約5カ月間にわたり、グループ企業の親会社ポジションにある大手企業21社の人事責任者/人事企画責任者にヒアリングを行った。また、ヒアリングの際には、タレントマネジメントの具体的な取り組みを明らかにするため、「次世代経営人材の発掘・育成」「戦略的ポジション人材の発掘・育成」「中間層人材の適正配置」「人材データ管理」など、それぞれに対し、目次（4ページ）にあるような粒度でお話を伺った。各社の取り組み内容やヒアリング時間などの関係で、必ずしもすべての企業に全項目を伺うことができたわけではないが、次ページからの調査結果においては、可能な範囲で各項目の集計とコメントの収集・整理を実施している。

調査概要

調査名	大手企業のタレントマネジメントに関する実態調査（2020）
調査内容	グループ企業の親会社ポジションにある大手企業のタレントマネジメントについて、匿名のアンケートや量的調査だけでは把握しづらい具体的な取り組み実態を明らかにする
調査時期	2020年5月25日～10月6日
調査方法	人事責任者/人事企画責任者に対するヒアリング調査 ■ 1社当たり60～90分 ■ 各社には、調査対象一覧に社名を公開するが、伺った内容と個社名を紐づけて掲載しないことを条件に協力いただいた
調査実施主体	株式会社パーソル総合研究所

INDEX

はじめに	3
調査結果報告（全体サマリ）	
Ⅰ タレントマネジメントの主要テーマの優先順位と取り組みスタンス	6
Ⅱ 「次世代経営人材の発掘・育成」への取り組みスタンス	8
Ⅲ 「戦略的ポジション人材の発掘・育成」への取り組みスタンス	9
Ⅳ 「中間層人材の適正配置」への取り組みスタンス	10
項目別調査結果報告 Ⅰ タレントマネジメント関連テーマの優先順位	11
Ⅰ-1 過去 2017～2020年の取り組みの優先順位	
Ⅰ-2 今後 2020～2023年の取り組みの優先順位	
項目別調査結果報告 Ⅱ 次世代経営人材の発掘・育成	13
Ⅱ-1 グループ展開の範囲	
Ⅱ-2 次世代経営人材プールの対象ポジション	
Ⅱ-3 サクセッションプランとの関係	
Ⅱ-4 人材プールの人数と構成	
Ⅱ-5 プール人材の年齢層	
Ⅱ-6 人材プールの更新 プール人材への情報開示	
Ⅱ-7 人材プールの選抜基準	
Ⅱ-8 アセスメント（適性検査）の活用状況	
Ⅱ-9 人材プールと選抜教育	
Ⅱ-10 人材プールからの登用	
Ⅱ-11 タレントマネジメントの社内専門委員会	
Ⅱ-12 タレントマネジメントの専任常設組織	
項目別調査結果報告 Ⅲ 戦略的ポジション人材の発掘・育成	18
Ⅲ-1 戦略的ポジションの特定	
Ⅲ-2 具体的な戦略的ポジション	
Ⅲ-3 高度専門人材の処遇	
Ⅲ-4 要員計画の状況	
項目別調査結果報告 Ⅳ 中間層人材の適正配置 / 人材データ管理など	20
Ⅳ-1 人事異動の端緒	
Ⅳ-2 職務記述書の整備状況	
Ⅳ-3 人材データ（職務経歴情報）の管理状況	
Ⅳ-4 タレントマネジメントシステムの活用状況	
Ⅳ-5 新卒ハイポテンシャル（HIPO）人材の初任給対応	
Ⅳ-6 リテンション	
まとめにかえて……	23

図1 タレントマネジメント・ポジショニングマップ

フェーズ 1

次世代経営人材
の発掘・育成

サクセッションプラン型

本
体
中
心

グ
ル
ー
プ
横
断

中
長
期
育
成
投
資
型

フェーズ 2

戦略的ポジション人材
の発掘・育成

事業系スペシャリスト

育
成
志
向

採
用
志
向

CxO系スペシャリスト

フェーズ 3

中間層人材
の適正配置

ジョブ型人材

マ
ッ
チ
ン
グ

手
挙
げ

ジェネラリスト

主要テーマの優先順位

Point!

ここでは各テーマに対する取り組みスタンスを、それぞれ縦×横の2軸のマトリクスで整理してある。「次世代経営人材の発掘・育成」については、縦軸「サクセッションプラン（登用ポジション）を明確にした後継者計画」型か「中長期育成投資型」か、横軸は「本体（親会社）中

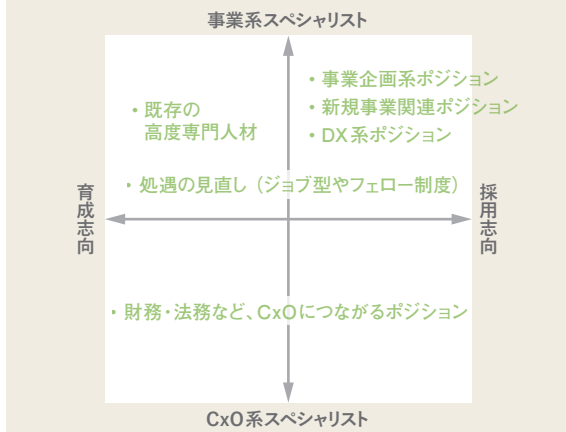
なつた。

である。

Ⅲ

「戦略的ポジション人材の発掘・育成」への取り組みスタンス

【戦略的ポジション人材の発掘・育成ポジショニングマップ】



注) 上図は、P.6の「タレントマネジメント・ポジショニングマップ(図1)」の下端中央のマトリクスに、それぞれの説明を簡単に加えている

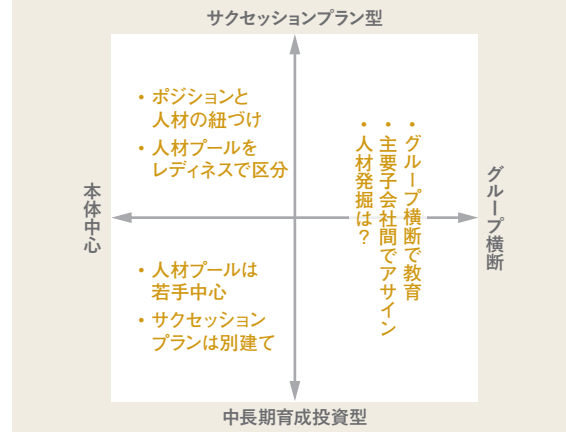
Point!

- 次世代経営人材の発掘・育成が軌道に乗りつつあり、戦略的ポジションへの注力度が高まっている
- 多くの企業が事業構造改革に伴う新規事業関連の高度専門的ポジションを戦略的ポジションとして定めている
- 多くの企業が戦略的ポジションを担う高度専門職の処遇の見直しを進めており、キャリア採用とセツトで推進している

Ⅱ

「次世代経営人材の発掘・育成」への取り組みスタンス

【次世代経営人材の発掘・育成ポジショニングマップ】



注) 上図は、P.6の「タレントマネジメント・ポジショニングマップ(図1)」の下端左のマトリクスに、それぞれの説明を簡単に加えている

Point!

- 次世代経営人材プールはサクセッションプラン型と中長期育成投資型に分かれる。Ready Now(即時登用可能)層は指名委員会で行い、社内推進では若年層の中長期育成を強化していく流れもみられる
- グループ横断には、教育→グループ間配置→人材発掘という発展段階がある。国内主要子会社間での異動配置が徐々に活発化してきたというあたりが標準的なポジションである

サクセッションプラン型か中長期育成投資型か

まず縦軸。ポジションにプール人材を紐づけてサクセッションプランを強く意識する企業と、ポジションとの紐づけを行わず中長期的育成に重点を置く企業とに分かれている。単純集計では人材プールが個別ポジションとある程度結び付いている企業が多いが(11/16社※)、各社のコメントから判断すると、一部の例外的ポジションを除けば実質的には中長期育成投資型に近い企業のほうが多い印象である。

サクセッションプラン型の場合は人材プールをレディネス(登用に向けての準備度合い)によって「Ready Now」、Ready 3-5y、Ready 6-9y」などに区分する場合が多く、中長期育成投資型の場合は人材プールを30代半ば前後の若手中心に編成し、ポテンシャルの程度によって「VIP、HIPO(ハイポテンシャル)、FastTrack」などに区分するパターンがみられる。また、コーポレートガバナンス上の要請が高いReady Now層に焦点を当てたサクセッションプランは、別建てにして指名委員会で行っているという回答も複数あった。いずれにせよ次世代、次々世代の人材プールも形成していく必要がある、次々世代層になると必然的に中長

事業系スペシャリストかCxO系スペシャリストか

戦略的ポジションを特定している企業が11/18社。タレントマネジメントの主要テーマとして、戦略的ポジションへの取り組みが鮮明になってきている。縦軸は、どのようなポジションを戦略的ポジションと定めているか。事業系のスペシャリストポジションを挙げる企業が多いが、CxOのサクセッサーになり得る財務・法務・人事などのスペシャリストポジションを挙げる企業もある。CxO系については次世代経営人材と重複するという見方もあるが、今後ますます高度な専門性を要求されるようになるという認識が高まっている。ここには、株主総会招集通知などによる取締役会のスキルマトリクス開示の動きなども関係していると考えられる。

育成志向か採用志向か

横軸は、戦略的ポジション人材をどのように確保するかだ。事業系スペシャリストについては、新規事業に関わる企画や研究開発、DX(デジタルトランスフォーメーション)など、今、自社にはいない種類の高度専門人材を想定してい

期的育成になるので、サクセッションプランか中長期育成投資かという二者択一ではなく、Ready Now層を押さえつつ、どこまで中長期的対応を行っているかという見方になるだろう。

本体中心かグループ横断か

次に横軸。タレントマネジメントの対象範囲を本体中心としているか、グループ横断的に行っているかだ。もちろんグループの態様によることも大きく、持株会社であればグループ横断的な色合いが濃くなるが、親会社の主要事業を子会社が分担するかたちでグループを形成しているような場合は対象が親会社の総合職中心になる傾向がある。

対象範囲については、本体に対象を限定するよりはグループ横断のほうが望ましいという見方もできるが、一口に経営人材の発掘・育成をグループ横断的に行うといっても、その取り組みには①グループ横断での教育、②グループ間での配置、③グループ会社からの人材発掘の3つの段階がある。大まかにいえば、グループ横断での教育は広く行われており、異動配置については以前より活発化してきているものの、人材発掘はまだそれほど進んではない段階といえそうだ。

企業が多く、キャリア採用によってこれらの人材を確保しようとしている。

キャリア採用と同時に高度専門職の処遇の見直しも進んでいる。運用による個別対応(2/12社)ではなく、ジョブ型人事制度やフェロー制度(役員待遇の高度専門職制度)などの制度で対応している。これは、戦略的ポジションを担う高度専門人材需要が一過性のものではなく今後続く、さらに増加していくとの想定によるものだろう。ただ、各社とも、新規事業企画やDX人材をキャリア採用するために処遇の見直しを行ったという同じような動きになっており、実際にそれらの人材を確保できるかどうかは定かではない。高度専門職処遇の見直しは採用に向けた必要条件のひとつにすぎないと思われるからだ。なお、CxO系についてはキャリア採用、内部育成両方の動きがある。

戦略的ポジション人材の発掘・育成については、多くの企業がポジショニングマップ上の右上(事業系スペシャリスト×採用志向)に軸足を置いている。自社の軸足を確認した上で、そのほかのポジション、すなわち事業系スペシャリストの育成やCxO系スペシャリストの育成・採用にどう目配りしていくかということも課題になるだろう。

項目別調査結果報告

I タレントマネジメント 関連テーマの優先順位

I-1 過去2017～2020年の取り組みの優先順位

- 「次世代経営人材の発掘・育成」を優先順位1位に挙げた企業が6割超（13/21社）
- 次世代経営人材については、コーポレートガバナンスコード（上場企業の企業統治においてガイドラインとして参照すべき原則・指針）対応や経営トップの要請を契機に比較的中長期間取り組んでおり、軌道に乗りつつある

優先順位 1位	次世代経営人材の 発掘・育成 13社	適材適所・適所適材 の配置 4社	リテンション 2社	戦略的ポジション 人材の発掘・育成 1社	人材需要の予測、 要員計画 1社
優先順位 2位	戦略的ポジション 人材の発掘・育成 6社	キャリアプランへの 組織的支援 4社	次世代経営人材の 発掘・育成 3社	適材適所・適所適材 の配置 3社	リテンション 2社 人材需要の予測、 要員計画 1社
優先順位 3位	人材需要の予測、 要員計画 4社	次世代経営人材の 発掘・育成 3社	キャリアプランへの 組織的支援 3社	適材適所・適所適材 の配置 3社	新卒 HIPO 採用 2社 リテンション 1社

に絞っているが、調査過程では調査対象企業として列記した企業のほかに子会社ポジションの企業にもヒアリングを行っている。子会社ポジションの企業の場合は経営人材発掘・育成機能を親会社に委ねている、もしくは親会社主導で行っているケースが多々あり、タレントマネジメントの取り組み範囲が大きく異なっていた。

また、「この3年はジョブ型人事制度への移行を進めており、それと並行して、ここ1～2年でスピードを上げてタレントマネジメントに取り組んできた」「傘下の主要事業会社の人事プラットフォームを統一し、管理職層の人事制度を職務職責に基づくかたちに改編した」など、タレントマネジメントの地ならしの意味も含め人事制度改革に最注力してきたとのコメントも複数あった。

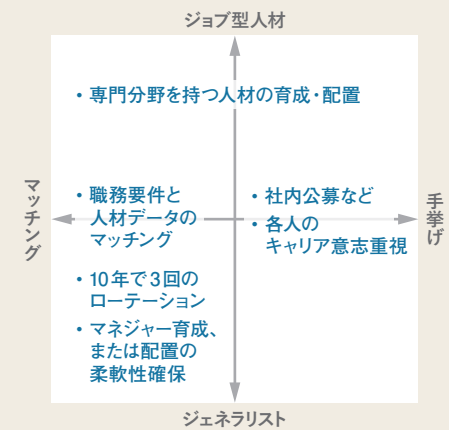
過 去2017～2020年の取り組みの優先順位1位は、「次世代経営人材の発掘・育成」が6割超を占める。「コーポレートガバナンスコード対応をきっかけに、ガバナンス改革＝経営改革と位置付け、その最後の仕上げが経営人材育成。経営トップが強い意志で旗を振り、タレントマネジメントを推進した」とのコメントからも分かるように、コーポレートガバナンスコードと経営トップの要請がキーワードになっている。また、「ほかのテーマより早くから取り組んできており、道筋ができて」「効果が上がっている」との声がある。具体的には、「若手選抜研修の初期の受講者から執行役員に登用される者が出てきている」「人材プール形成を通じて40代前半での事業責任者登用など若手の抜擢が進み、かつての登用スピードを取り戻した」「次世代経営者育成に向けた会社/部門横断的な配置が進んできた」などだ。

なお、今回は調査報告対象を親会社ポジションの企業

IV

「中間層人材の適正配置」への 取り組みスタンス

【中間層人材の適正配置ポジショニングマップ】



注）上図は、P.6の「タレントマネジメントポジショニングマップ(図1)」の右下のマトリクスに、それぞれの説明を簡単に加えている

Point!

- ✓ 従来型のジェネラリスト／マネジャー育成志向に対し、専門分野を持つジョブ型人材志向が高まっている
- ✓ 人材データを充実させ職務要件とのマッチング精度を上げようという動きと、中間層人材については社内公募などの「手挙げ」を重視してこういう動きがあり、手挙げ重視の動きに要注目

ジョブ型がジェネラリストか

社員の大多数を占める中間層人材の育成・配置については、ジェネラリスト／マネジャー育成志向の企業と、明確な専門分野を持つジョブ型人材育成志向の企業がある。今回の調査対象には伝統的大企業が多く含まれるためか、若年層については10年間に3回程度のローテーションを通じてジェネラリスト／マネジャーを育成しようという考え方も根強いが、職種別採用やジョブ型人事制度導入の動きに見るようにジョブ型人材に軸足を置く企業が出てきている。

マッチングが手挙げか

横軸は中間層人材の適正配置へのアプローチ方法であり、会社主導による職務と人材の「マッチング」と、社内公募制など従業員自身の「手挙げ」に分かれる。タレントマネジメントや適正配置という、職務要件を明確にするとともに人材データを充実させ、職務と人材のマッチング

精度を上げていくというイメージが強いが、ジョブ型志向と共にエンゲージメント重視やキャリア自律促進の流れもあって、手挙げによって適材適所・適所適材を実現していかうという兆候が顕著に表れてきている。

全体では人事異動端緒の頻度1位は異動先部門ニーズである企業が多い（11／18社）ものの、社内公募への応募などの本人ニーズが1位である企業も5／18社と3割近くに達している。中にはメンバー層の異動はほぼ100％手挙げで行っているという企業もあり、中間層人材については今後さらに手挙げによる異動が増えていくと予想される。一方で、特に多拠点型の業種においては、各拠点への要員配置の必要上、異動配置の柔軟性を確保しておきたいとの意向も強く、手挙げといかに整合させていくかが課題になりそうだ。

また、手挙げ重視については、ジョブ型志向やエンゲージメント重視に加えてもうひとつ、効率という側面もありそうだ。中間層人材は人数も多く、各人の詳細な人材データの収集・分析・管理には相応のコストがかかる。常に全員一律に同じデータを管理するということではなく、必要なときに必要な人材のデータを収集するという、採用に近い考え方もあると思われる。

I-2 今後2020～2023年の取り組みの優先順位

- 引き続き「次世代経営人材の発掘・育成」を優先順位1位とする会社が多い(9/16社)が、割合はやや下がっている
- 「次世代経営人材の発掘・育成」が軌道に乗りつつあり、「戦略的ポジション人材の発掘・育成」の優先度が高まっている

優先順位 1位	次世代経営人材の 発掘・育成 9社	戦略的ポジション 人材の発掘・育成 3社	適材適所・適所適材 の配置 3社	人材需要の予測、 要員計画 1社	—
優先順位 2位	戦略的ポジション 人材の発掘・育成 4社	キャリアプランへの 組織的支援 4社	人材需要の予測、 要員計画 3社	次世代経営人材の 発掘・育成 2社	リテンション 2社
優先順位 3位	キャリアプランへの 組織的支援 3社	新卒 HIPO 採用 3社	次世代経営人材の 発掘・育成 2社	戦略的ポジション 人材の発掘・育成 2社	適材適所・適所適材 の配置 2社

ただ、ジョブ型人事やエンゲージメント重視、キャリア志向の高まりなど、異動配置を取り巻く環境が大きく変化しつつあり、会社主導のローテーション施策だけでは配置が難しい状況が見えてきている。「今後は社員から選ばれる企業でなければ生き残れない。人事中期計画で『一人ひとりのエンゲージメント向上』を明確に掲げている。個人のキャリアプラン支援が重要だ」とのコメントもある。中間層人材の適正配置は、全員型タレントマネジメントに向けた大きなピースであり、戦略的ポジション人材確保の道筋がついたところで、優先順位が上がってくると思われる。

また、今回の調査で1社だけ、これまでの3年間、今後3年間とも「人材需要の予測、要員計画」を優先順位1位に挙げた企業があった。本来、要員計画は経営戦略の受け皿であり、タレントマネジメントの起点というべき位置付けのものだが、これまでの3年間では総じて優先順位が低く、今後3年間でも優先順位3位以上に挙げた企業は4社にすぎない。これは、現状の要員計画に問題がないということではなく、むしろ、日本の企業はメンバーシップ型の長期雇用の正社員で構成されているため、まだ根本的に手が付けられていないと考えられる。要員計画を抜きにしてタレントマネジメントを行おうとすることや、ジョブ型人事制度を導入しようとするのは矛盾が大きく、今後、優先テーマとして要員計画がクローズアップされてくると予想される。

これまでの3年間に引き続き「経営人材は経営の要請として優先度が高い」が、「ある程度機能してきているので、次は戦略的ポジション人材に重点的に取り組む」とのコメントが目立つ。

次世代経営人材の発掘・育成については、ポテンシャルの評価方法などの課題は残るものの、長期間にわたって取り組みが行われており、定期的に人材プールを更新している、タレントマネジメントに関する社内専門委員会などの推進体制も整っているなど、仕組みとして軌道に乗っている様子がうかがえる。若手の登用や会社横断的/部門横断的配置などの効果も表れてきているとのことだ。その結果、これまでの3年間に比べると優先順位1位に挙げる企業は減少している。

それに代わって、今後3年間については戦略的ポジションを担う人材の発掘・育成の優先度が上がっていることが目立つ。喫緊の経営課題として事業構造転換を掲げる企業が多く、主として新規事業に関わる企画やDXなどの人材確保を急いでおり、各社において戦略的ポジションの特定や高度専門人材の処遇の見直し、キャリア採用などの取り組みを進めている状況だ。

一方で、これまでの3年間に比べ、「適材適所・適所適材の配置」を挙げる企業が減っているが、重要度が落ちたということではなく、それだけ戦略的ポジション人材の重要性・緊急度が高いということだろう。中間層人材の適正配置はタレントマネジメントといわずとも、従来、人事の中核業務として取り組んできているという認識があるのかもしれない。

項目別調査結果報告

II 次世代経営人材の発掘・育成

II-1 グループ展開の範囲

- 次世代経営人材の発掘・育成をグループ横断で行っている企業が7割(14/20社)
- 次世代経営人材教育は比較的幅広く行われているが、人材発掘をグループ横断で行っている企業は少ない

グループ横断で経営人材の 発掘・育成、配置を行っている	14社
基本的に本体の人材を対象に行っている	6社

「経営人材についてはグループ会社百数十社横断でタレントマネジメントを行っている」「国内グループ会社数十社、海外数十社のうち国内会社はほぼ本体の取り組み対象に入っている」「グループ会社300社のうち約100社の総合職を対象にしている」など、7割の企業がグループ横断的にタレントマネジメントに取り組んでいるとの回答だ。取り組み内容としては以下、教育、グループ間配置、人材発掘がある。

①グループ横断での教育

海外グループ会社も含めた横断的取り組みが広がっており、何らかのかたちでグループ会社社員も参加できる経営人材教育を行う企業が多い。しかし、各社とも教育研修をもってタレントマネジメントにグループ横断で取り組んでいるという認識ではないようだ。

②グループ間での配置

各事業部門や各グループ会社での優秀人材の抱え込みに苦慮する企業が多く、育成・活用の両面を視野に入れた経営人材のグループ間配置が当面の重点課題になっている。これまでの親会社から子会社への経営人材派遣に加え、主要子会社間での異動配置が徐々に活発化してきたというあたりが標準的なポジションである。

③グループ会社からの人材発掘

持株会社を除くと、経営人材の発掘については実質的



に親会社の総合職が対象になっている場合が多く、グループ会社プロパーからの発掘は緒に就いたばかりといった状況と思われる。

グループ横断には、教育→グループ間配置→人材発掘という発展段階があるといえそうだ。

本体の人材を対象にしているという企業も「実質的には本体が対象。教育はグループ横断で行っているが、人材配置の面ではノータッチ」とのコメントのように、グループ間配置がグループ横断でタレントマネジメントを行っているかどうかの指標になっているようだ。

II-2 次世代経営人材プールの対象ポジション

- 役員・事業責任者への登用をターゲットにした人材プールを形成している企業が75% (12/16社)

人材プールの 対象ポジション	役員・ 事業責任者	上級管理職	初級管理職	合計 社数
パターン1	●	—	—	4社
パターン2	●	●	—	4社
パターン3	●	●	●	4社
パターン4	—	●	—	3社
パターン5	—	●	●	1社
合計社数	(12社)	(12社)	(5社)	16社

役員・事業責任者への登用をターゲットにした人材プールだけを編成する企業、それに加え上級管理職/初級管理職と3つのレイヤーの人材プールを編成する企業など、いくつかのパターンがあるが、従業員を対象とする人事制度の範疇を超えて次世代経営者育成を進めている企業が75% (12/16社) であり、タレントマネジメントの最優先テーマとして取り組みが進んでいる。

ただ、将来性を何で測るかという点と「コンピテンシー項目を社内ですべて評価している」、または「長期間のローテーションの中で複数の上司が観察している」とのことであり、各社とも課題感が大きい。

上司の推薦は、部門判断をどの程度尊重するかという指標でもある。各部門が重要ポジションのサクセッサーを2～3名リストアップするというような運用の場合、「基本的に横串の全社調整は行わず、各部門推薦をもって人材プールとする」例もみられる。

一方、中長期育成投資型人材プールの場合は、横串審査・選抜志向が強く、中には「上司の推薦は重視しておらず、基本的には考慮しない。将来においてはほとんど見ないようになるのでは」とのコメントもあった。

II-8 アセスメント（適性検査）の活用状況

- アセスメント（適性検査）を実施している企業は7割（14/20社）
- 用途としては選抜よりも育成・配置の参考にしている傾向（9/14社）

アセスメントを実施している	14社	プール人材選抜において重視している	5社
		育成・配置の参考情報にしている	9社
アセスメントを実施していない	6社	実施を検討している	1社
		実施を検討していない	5社

ほとんどの企業でアセスメントの実施対象はプール人材候補の一部などに限定されており、「実施範囲が狭く、客観的データをどこまで信用するか、まだ踏み切りがつかない」という声が聞かれる。アセスメントを積極的に実施・活用しようとする企業は、「客観的データのニーズは大きい」「トップの理解がある」「アセスメントは自分が受けてみないと見方が分からないので、まず執行役員全員に実施し、順次、下の階層に広げている」とコメントしている。

一方、アセスメントを検討していない企業は、「適性は長期間のローテーションを通じて複数上司の目で観察できていると考えている」とのことだ。

を適宜更新しており、定期更新というかたちではない」、また「人材プールは人事で内部管理しており、フラグを立てた人材をアセスメントやインタビューの対象にしているが、あまり明確には打ち出していない。プールから外すというより、だんだんアセスメントなどの対象にならなくなる」といった運用」とのことだった。

全従業員に周知徹底を図る人事制度とは異なり、たいていは「タレントマネジメントの枠組みや人材プールの存在が、社員には開示されていない」。それに加え、「プールから外れたときの本人のモチベーションや年次管理慣行にも配慮」し、人材プールに入ったことを本人に通知する企業は3割にとどまる。通知する場合も、ほとんどは選抜研修への招集というかたちであり、「研修にノミネートされるため、ある程度分かる」というレベル。「役員からの非開示要請もある」とのコメントもあった。

II-7 人材プールの選抜基準

- 人材プールの選抜基準としては「これまでの実績」が優先順位1位（10/19社）
- 優先順位1位から3位の合計では「将来性（バリュー・コンピテンシー）」（14社）も「これまでの実績」（15社）とほぼ同数
- 「上司の推薦」をプール人材選抜の優先順位1位とした企業が約4分の1（5/19社）
- サクセッションプラン的運営の場合、「上司の推薦」の重視度が高くなる

優先順位1位	これまでの実績 10社	上司の推薦 5社	将来性 (バリュー・コンピテンシー) 4社
優先順位2位	将来性 (バリュー・コンピテンシー) 8社	これまでの実績 5社	上司の推薦 アセスメント (適性検査) 各3社
優先順位3位	上司の推薦 5社	アセスメント (適性検査) 3社	将来性 (バリュー・コンピテンシー) 2社

「これまでの実績やキャリアは、選抜基準として外せない」「ポテンシャル×パフォーマンスの4象限で考えた場合、ポテンシャルはあるがパフォーマンスがいまひとつである人材は、救えない感がある」との声はあるものの、将来性を評価したいとの意向は強い。将来性とアセスメントとの合計を優先順位2位以上で見ると実績と同数、優先順位3位以上では実績よりも多くなる。

II-5 プール人材の年齢層

- 人材プールの年齢層をコントロールする企業と、コントロールしない企業は半々
- 中長期育成投資型は年齢層をコントロールし、30代半ば前後の若手で次世代経営人材プールを編成する傾向にある

人材プールの年齢層をコントロールしている	7社
人材プールの年齢層にはこだわっていない	8社

中長期育成投資型の企業の役員候補経営人材プールの年齢層は、「30代半ば～40代半ば。普通に選ぶと50代が多くなるが、人材プールは育成目的であり、育成の伸びしろを重視して意図的にこの層にしている」とのコメントが典型的。最も若い例では「本体役員やグループ会社社長に40代前半で就任するとした場合の逆算でプール人材の年齢を考えており、20代～30代前半の若手HIPO人材をピックアップしている」という企業もあった。

一方、サクセッションプラン型運用の色合いが濃い企業は、「結果として40代半ば中心」とのコメントが多い。人材プールの年齢層が高い企業には、「ポテンシャルによる選抜が難しく、40代半ばまではトーナメントによる勝ち上がりにはせざるを得ない」との声がある。

II-6 人材プールの更新 プール人材への情報開示

- 人材プールを毎年定期更新する企業が75%（12/16社）であり、仕組みとして安定的に運用されている
- 人材プールに入ったことを本人に情報開示している企業は約3割（5/16社）であり、伝達する場合も選抜研修への招集というかたちがほとんど

人材プールを毎年定期的に更新している	12社
更新頻度は特に定めていない	4社

人材プールに入ったことを本人に情報開示している	5社
本人に情報開示していない	11社

人材プールを毎年定期更新する企業が75%であり、次世代経営人材の選抜・プール化・更新が仕組みとして定着している様子がうかがえる。一方、定期更新ではないとする企業は、「極論すれば毎月のように人材プール

II-3 サクセッションプランとの関係

- 人材プールが個別ポジションと、ある程度結び付いている企業が7割弱（11/16社）

プール人材は個別ポジションに紐づいている	6社
緩やかに紐づいている	5社
紐づいていない	3社
サクセッションプランは別途作成している	2社

人材プールとポジションが結び付いているサクセッションプラン型が多いように見えるが、「専門分野が明確な人はサクセッションプランとしてポジションに紐づき、緩やかな場合は営業系ポジションなどといった感じになっている」とのコメントが多く、実態として大半はタイトなサクセッションプランというかたちではない。「サクセッションプランは別途作成しており、プール人材は《今後10年間の育成を視野に入れた上での将来に向けた育成人材》との位置付けにしている」とのコメントにあるように、人材プールを明確に中長期育成投資と位置付ける企業もみられる。

II-4 人材プールの人数と構成

- 役員・事業責任者を対象にした人材プールの人数はポジション数の2倍程度（10/15社）

	役員・事業責任者対象	上級管理職対象
ポジション数の3倍以上	—	1社
ポジション数の2倍程度	10社	3社
ポジション数と同程度	2社	1社
特に定めていない	3社	5社

サクセッションプランとして各部門が後継者推薦を行うパターンを除くと、人材プールの人数や構成は必ずしもポジション数との関係を意識したものではない。人材プールの中はレディネスの程度によって区分するパターン（下記a）が多いが、中長期育成投資型人材プールの場合にはポテンシャルの程度による区分（下記b）や、年齢層による区分もみられた。

- a) レディネスの程度によって「Ready Now、Ready 3-5y、Ready 6-9y」などに区分するもの
- b) ポテンシャルの程度によって「VIP、HIPO、FastTrack」などに区分するもの

Ⅱ-12 タレントマネジメントの専任常設組織

- 専任組織を常設する企業は4分の1ほど（5/21社）
- HRビジネスパートナー（経営者・事業責任者に戦略人事面の支援を行う人事プロフェッショナル）の体制を整備し活用していこうとの動きも出てきている

専門委員会の有無		常設組織の有無	
あり	13社	あり	5社
設置予定	1社	—	
なし	7社	—	

タレントマネジメントの専任組織を常設している企業は専門委員会がある企業のうち4割弱(5/13社)にとどまる。中には「人事部とは別に、本体の部長級以上と子会社トップを対象とする専門部署を設置しており、責任者は外国人」「人事部門傘下にサクセッションプランの専任組織を新設した」という企業もあるが、多くの企業は「なかなかそこまで人員を割けない」のが実態か。専任組織は、たいていの場合、経営人材プール更新とレディネス管理、人材情報一元管理を担当しているようだ。

HRビジネスパートナーについては、「数十名規模のHRビジネスパートナー組織があり、その中でHRビジネスパートナーは半数程度。1人当たり500名程度の組織を担当している」という企業も見られたが、多くの場合、HRビジネスパートナーの本格的な体制整備はまだこれからと思われる。

委員会メンバーはそれらの人材を個別に認識できているとのことだ。

現時点での優先課題としては、グループ横断/部門横断的な配置とともに、女性役員登用を挙げる企業が多い。横断的配置の促進のために「各部門の人材輩出度合いをグラフ化して委員会に提示しており、HIPO人材の部門間異動ができるようになってきた」、女性役員登用促進のために「女性については男性よりも枠を広げて委員会でレビューしている」とのコメントが複数の企業から聞かれた。

また、指名委員会については、社内のタレントマネジメント専門委員会を年1回あるいは半期ごとに開催する企業が多い中、「社外取締役が委員長を務める指名委員会を毎月開催しており、実質的にもそこで検討している」という企業もあった。

一方、社内の専門委員会を設置していない企業では、人事評価調整会議の場で人材の棚卸しに加え、経営トップとの個別調整を行っているとする企業が多い。委員会を設置している企業の中にも、「従来は部門責任者を集めて横串での全体会議を開催していたが、全体会議では対象者数が多く議論が浅くなるため、経営トップ数名と各部門責任者との個別会議に変更した」という企業もあり、個別のプール人材について経営トップと直接具体的な意見交換をする機会を重視する企業と、ある程度広い範囲での人材情報共有を重視する企業があるようだ。

タレントマネジメントに関する社内専門委員会の名称は？
全社人材委員会、部門人材委員会
グループ人材会議、各社人材会議
人材コミッティ
人財コミッティ
人材開発戦略会議
人材開発委員会
人材企画委員会
タレントマネジメントミーティング
全社人材共有ミーティング
配置検討委員会
人事委員会
グローバル人事委員会

タレントマネジメントの委員会らしく、人材・人財という単語が目立つ(8/12社)。名称は委員会の主目的を凝縮したものとってよいだろうが、人材開発、人材企画という単語から育成・配置を重点テーマにしている様子がうかがえる。ずばり「配置検討委員会」との名称もみられる。

あるが例外的であり、登用年数目安を特に定めておらず「人材プールは中長期的育成を目的にしている」「現任者がいつまで在任するかに左右される」という企業が多い。プール人材をどのように選抜するかもさることながら、「現任者のポストオフの仕組みや基準がなく、むしろ、そちらのほうが悩ましい」との声も聞かれた。

Ⅱ-11 タレントマネジメントの社内専門委員会

- タレントマネジメントに関する専門委員会を設置している企業が6割強（13/21社）
- 同専門委員会にはいずれも経営トップが参加

タレントマネジメントに関する専門委員会を設置しているか？	
設置している	13社
設置予定	1社
設置していない	7社

- プール人材をタレントマネジメントに関する専門委員会で決定しているとする企業が半数超（8/15社）
- 社内のタレントマネジメント専門委員会ではプール人材が個別に認識されており、今後の育成方針と部門間異動配置を検討するケースが多い

プール人材を決めているのは誰か？	
経営トップを含む委員会	8社
経営トップ	4社
事業部門主導	2社
人事部門主導	1社

指名委員会を設置している企業はそこでプール人材の最終決定を行うことになるだろうが、実務上、6割強の企業は経営トップが参加するタレントマネジメントの専門委員会を社内を設置しており、その社内委員会でプール人材を決定する企業が半数を超える。社内専門委員会のメンバーは、経営トップを含む全役員や部門代表などで構成される比較的多人数のもの(8/15社)から、経営トップ+αの少人数のもの(5/15社)まで幅がある。傾向として、十数名からなる比較的多人数の委員会は各部門の人材情報の共有を主目的にしており、少人数の委員会は全社最適の観点からプール人材や配置を決めるという性質が濃いようだ。

総じて、専門委員会では人材プールの更新、プール人材の個別レビュー、今後のアサインの検討を行っている。数十名から百名程度の人材をレビューするとの回答が多く、

Ⅱ-9 人材プールと選抜教育

- 選抜型の次世代経営人材教育は「人材プールありき」のパターンと「選抜研修先行型」のパターンが半々
- 若手層を対象とした選抜型研修では、研修キャパシティ上、順番に受講させて研修を通じて次世代経営人材候補を発掘しようとのニュアンスも強い

プール人材に対して選抜教育を行う	5社
研修対象者を選抜するが、受講者はプール人材とは限らない	5社

プール人材を対象とした次世代経営人材教育としては、多くの企業が社長塾のようなものや外部派遣研修、コーチングなどを行っている。プール人材が一律に受講するものではなく、各人に合わせて個別研修の組み合わせメニューを用意する企業もある。個別育成という意味では、タレントマネジメント専門委員会などでもプール人材のストレッチアサインや他部門経験が重視されており、「数年前から執行役員候補は他部門経験を必須とし、異動経験がない人は他部門へ異動させる方針にしている」「人材プールに入るといずれ異動することになる。異動を拒否すると以降の昇進機会が失われるということを、プールに入れる際に候補者の上司に明示している」とのコメントもあった。若手層対象の場合は、選抜型研修であっても研修受講者は必ずしもプール人材というわけではなく、「研修のキャパシティ上、選抜形式になるが、受講者を順次入れ替えて若手人材を幅広く見ていこうという考え方」が強くなる。

Ⅱ-10 人材プールからの登用

- 人材プールからの登用年数目安は特に決まっておらず、現任者の在任状況によるとする企業が多い（6/9社）
- 現任者のポストオフの仕組みに課題感を持つ企業も散見される

人材プールに入ってから対象ポジションに登用されるまでの期間は？	
1～2年が目安	1社
2～3年が目安	2社
特に定めていない	6社

「プール人材の中からさらに選拔し集中教育を行い、その後登用する。だいたい2年くらい」という企業も

Ⅲ-4 要員計画の状況

- 中期計画と同じく3年単位で要員計画を策定する企業が約4割（7/17社）
- 職種別に要員計画を策定する企業が約6割弱（9/16社）

要員計画の想定期間は？			
3年	4～5年	10年	その他
7社	5社	4社	1社

要員計画の策定単位は？		
部門別	部門別・職種別	部門別・職種別レベル別*
7社	5社	4社

※職種別レベル別とは「営業職初級/中級/上級」などの区分を設けたものを指す

集

計上は6割弱の企業が何らかの職種別に要員計画を策定しているという結果になっているが、職種の粒度は粗い。大まかな傾向では、多店舗型の企業は比較的精緻な要員計画を立てており、その他の業種では「採用は電気・化学など専攻別になっているが要員計画はそこまで分解されていない」というように、実際には営業系・技術系・製造系といった職掌単位になっている場合も多い。職種別採用やジョブ型人事の流れはあるものの、そのよりどころとなるべき要員計画は、まだ職種別のかたちが整っていないようにも見受けられる。

要員計画の対象期間は、中計と同じく3年単位という企業が4割（7/17社）。「10年スパンのシミュレーション、3年サイクルのローリング」との回答も複数。「環境変化が早く、なかなか先を見通しにくい」というのがホンネのようだ。

また、策定プロセスについても、「各部門要望をアンケートで積み上げ、ヒアリングを行って調整している」「各部門の出入りを中心に见ている」「タレントマネジメントというより、要員数と人件費をコントロールしようという意識が強い」との声が目立つ。

過去3年間、今後3年間の取り組みの優先順位として両方とも「人材需要の予測、要員計画」を1位に挙げた企業が1社だけあったが、全体としては要員計画を過去3年間で優先順位3位以上に挙げた企業は約3割（6/21社）、今後3年間では約2割（4/21）社にすぎず、多くの企業では要員計画をどうするかという課題はクローズアップされていない。しかし、総じて要員計画については、戦略との整合、長期雇用慣行との整合という面でまだまだ課題が大きいように思える。

Ⅲ-3 高度専門人材の処遇

- ジョブ型人事制度やフェロー制度などで高度専門人材を処遇する企業が8割超（10/12社）

戦略的ポジションを担う高度専門人材の処遇は？	
人事制度を改定して対応	8社
従来からの人事制度で対応	2社
個別対応	2社

事

業企画系やDX系を中心に戦略的ポジション人材をキャリア採用しようという意向が強く、それに伴い高度専門職の処遇を見直そうという動きが顕著だ。

処遇の見直し方法については、8割超の企業が運用上の個別対応ではなく、ジョブ型人事制度やフェロー制度などによって対応しようとしている。多くの企業に共通する動きといってよい。中には「戦略的ポジション人材はホールディングスで採用する。ホールディングスの人事制度改革を行ったが、基本的にホールディングスの社員は出向者ばかりで、人事制度改革はキャリア採用への適合を狙いとしている」など、グループ単位で人材確保策を講じている企業も見られた。

この動きは、「既存人材の処遇ではなく将来に向けての準備として、高度専門人材の準備報酬レンジなどを市場適合させるために人事制度改革を実施した」というように、高度専門人材ニーズが例外的な特定少数に対する一時的なものではなく今後も継続的に発生するであろうこと、さらに増加していくであろうことを想定しているためだと思われる。

もちろん、高度専門職の処遇見直しの狙いは、キャリア採用対策だけではない。

「ジョブ型人事制度への移行に伴い、各ポジションのグレーディングを見直している。戦略的ポジションは、経営幹部ポジション級の高グレードにした」「執行役員待遇のフェロー制度があるが、外部招聘の著名人向けであり、社内人材に対応できていなかった。社内人材のモチベーションの問題もあり、今後は社内人材にも門戸を開いていく」「従来は高度専門職でマネジメントに向かない人も部長にアサインせざるを得ず、問題があった」など、これまでややもすると形骸化しがちだった社内の専門職育成・活用を本格化させる動きとも見て取れる。



項目別調査結果報告

Ⅲ 戦略的ポジション人材の発掘・育成

Ⅲ-1 戦略的ポジションの特定

- 事業戦略上の重要ポジションを特定している企業が約6割（11/18社）
- 各社とも数多くのポジションの中から一握りの少数ポジションを絞り込んでいる

事業戦略上の重要ポジションを特定しているか？	
特定し経営陣のコンセンサスを得ている	7社
ほぼ特定している	4社
特定を進めている	2社
着手できていない	1社
特に定めていない	4社

戦

略的ポジションの特定が進んでいる。「最注力しており、戦略に基づく重点事業のポジションということで経営陣のコンセンサスがある。事業企画系、研究開発系、グローバル系のポジションがそれぞれ10ポジション程度」「経営のコンセンサスを得ており、全社で数ポジション。要件定義もできており、それらのポジションについてエグゼクティブサーチなどを使い、責任者クラスからメンバーまでキャリア採用を行っている」「特定を進めておりポジション数は100程度、全体からするとごく一部になる」など、各社とも対象ポジションをかなり絞り込んでいる。

一方、まだ着手できていないという企業は「必要性は感じているが次世代経営人材育成の優先度が高く、戦略的ポジションへの取り組みが遅れている」という状況であり、次世代経営人材対策の進捗に応じて戦略的ポジションへの取り組みに濃淡が出ているかたちだ。

また、純粋持株会社の場合は「事業系専門人材はグループ各社で推進しており、個社最適でよいと考えている」「戦略的ポジションはCxO系と重複する」とのことだ。

Ⅲ-2 具体的な戦略的ポジション

- 職種は異なるが、事業構造転換に関わる新規ポジションを挙げる企業が大半
- 財務・法務・人事などのポジションを挙げる企業もみられる

事業企画系ポジション	8社
DX系ポジション	7社
研究開発系ポジション	5社
グローバル系ポジション	5社
経営管理系ポジション	2社
営業系ポジション	1社
その他（次世代経営人材と重複）	5社

※複数回答

「事

業構造転換を求められている。既存事業も重要だが、新規事業に関わるものがキーポジションであると考えている」とのコメントが典型的。事業企画系、DX系、研究開発系、グローバル系など職種は異なるものの、事業構造転換に関わる新規ポジションであるとするコメントがほとんどであり、ミッションとしては共通項がある。特に事業企画系・DX系については新規ポジションであるため社内に人材がおらず、「DX系は社内育成が難しい。キーマンをキャリア採用し、その下にメンバーを配置して育成している」など、各社ともキャリア採用を軸に推進しようとしている。

また、「CxOは高度専門職であると考えており、財務・法務など、CxOのサクセッサのポジション」「経営企画、人事企画、財務などの経営のエッセンシャルワーク」「グローバルCHOなど経営ポジションとかぶるものが3分の1で、ほかはエキスパートポジション」など、経営企画管理系を戦略的ポジションに挙げる企業も3割近くある。CxO系のポジションについては必ずしもキャリア採用中心というわけではなく、社内育成を中心とする企業も多いようだ。

定期的に面談したり、面談や研修でのコメント情報を収集したりしている。不確実な場面での対応や、どういうタイプのどういう人材か、どのようなチャレンジをしたいかなど、レーティングするのではなく個々人の定性情報、詳細を記したカルテを作成している」など、ソフトデータも含め、さらに詳細で多様な人材データを収集・管理しようとしている。

一方、発令情報レベルとする企業は、必ずしも従業員全員について人材データを拡充しようという方向とは限らない。「優秀層については詳細なキャリア情報を一元管理しているが、中間層、《2：6：2》の《6》についてはできていない」「キャリア情報は発令情報レベルにとどめている。それ以上の情報を集めてもマイニング工数がかかりすぎるのでは。キャリアプラン希望などは収集している」など、メリハリをつけた対応を行う企業もある。

Ⅳ-4 タレントマネジメントシステムの活用状況

- タレントマネジメントシステム（人材情報を一元管理し育成・配置などに活用するシステム）活用中/導入中が過半数（11/20社）
- 人材データベースとしてだけではなく人事評価制度や社内公募制度をワンストップで運用するプラットフォームとしてのニーズが高く、本格的なデータ分析・活用はこれから

タレントマネジメントシステムの導入状況は？				
	活用中	導入中 [※]	導入予定 [※]	未導入
日本製	6社	2社	—	—
海外製	3社	0社	—	—
計	9社	2社	3社	6社

※導入中＝システム導入設定・移行中、導入予定＝システム選定中

タレントマネジメントシステムを活用中の企業が約半数（9/20社）、システム導入中、システム選定中の企業を加えると7割（14/20社）がタレントマネジメントシステムを活用しようとしている。大手企業の場合、人事給与システムのタレントマネジメント機能や単体の目標管理システムなど、すでに類似のシステムが導入されているとともに、組織機構や人事制度が複雑なためにシステム要件も厳しく、タレントマネジメントシステムの導入に慎重な企業も多かったが、2019～2020年頃で一気に導入が進んできている。大まかな傾向としては、ERPを活用している製造業は海外製のシステム、それ以外は日本製のシステムを選定しているようだ。

管理対象は、「本体総合職の人材情報を管理している」という企業から、「全従業員が使用」「今後、主要グループ会社にも展開予定」という企業まで、幅がある。「タレント

Ⅳ-2 職務記述書の整備状況

- 主要ポジションについては職務記述書を整備済みの企業が多い（9/12社）
- 職務記述書の粒度は大まかなものという企業が多い

職務記述書を整備しているか？	
職務記述書が整備されている	4社
主要ポジションについては整備されている	5社
作成中	2社
作成する予定はない	1社

「ジョブ型の制度なので大半のポストについて職務記述書が定めてあり、一般社員にも開示している」「主要会社の管理職ポジションについて職務記述書を定めている」「ジョブ型人事制度への改定に向け、デジタル系職種など新しいものから順に主要ポジションについて明確化していく」など、職務記述書の整備が進んでいる。一方で一部の企業を除くと、職務記述書の粒度は「大まかなもの」「役割基準のようなもの」とのことであり、現段階では必ずしも全ポジションについて詳細な職務記述書を作成しようという流れではないと思われる。

Ⅳ-3 人材データ（職務経歴情報）の管理状況

- 人材データの一元管理状況は、詳細かつ多様なデータを収集管理しようとする企業（6/11社）と、発令情報レベルにとどめる企業（4/11社）に分かれている

一元管理している職務経歴情報の粒度は？	
職務経歴書レベル	6社
発令情報＋α	1社
発令情報レベル	4社

人材データの代表的なものとして、従業員各人の職務経歴情報の一元管理状況を聞くと、キャリア採用の職務経歴書のようにこれまでの具体的な担当職務内容などの詳細な情報を収集・管理する企業と、所属歴などの発令情報レベルの管理にとどめる企業とに分かれている。

詳細な人材データを管理する企業は、「職務経歴書レベルの情報を一元管理しており、キャリア面談情報やこれまで苦労したこと、成功したことなどをテキストベースで蓄積している。各人の詳細な職務経歴は、人事部が全員面談を行い情報収集した。今後は毎年実施予定」「人事が



項目別調査結果報告

Ⅳ 中間層人材の適正配置 人材データ管理など

Ⅳ-1 人事異動の端緒

- 年間の異動件数はおおむね社員数の2割前後
- 人事異動端緒の頻度1位は「異動先部門ニーズ」が6割超（11/18社）、「本人ニーズ」も3割弱（5/18社）を占める
- 中間層人材については手挙げ重視の流れ

年間の人事異動者数は？	
社員数の10%未満	1社
10～20%	4社
20～30%	3社

人事異動の端緒として多いものは？						
頻度1位	異動先部門ニーズ	11社	本人ニーズ	5社	人事(経営)主導	2社
頻度2位	人事(経営)主導	6社	異動先部門ニーズ	2社	本人ニーズ	3社
頻度3位	本人ニーズ	3社	異動先部門ニーズ	1社	—	

※「本人ニーズ」とは、自己申告、社内公募、フリーエージェント制など、本人の意思に基づくもの

る」など、選抜型の次世代経営人材とは別の中間層人材については、公募制で配置を行っていくという動きも注目される。

現状では、社内公募による異動規模は数十名程度という企業が多いが、「ジョブポスティングで400～500人、フリーエージェント制度で150人が異動する」との企業もあり、今後さらに増加していくことが予想される。

一方で、「少なくともこれまでは総合職全員をローテーションによってジェネラリスト、経営人材に育成しようとの考え方であり、新卒入社後10年間は育成期間との位置付けで、事業部門、管理部門、子会社、海外現地法人など広範に10年間で3部門を経験させている」など、若年層については10年間に3回のローテーションを原則とする企業が4分の1ほどある。「40歳近くになって明確な専門性の柱を持っていない場合があり、社内でも議論はある」とはいうものの、「手挙げでは特定の部門や職種に希望が集中する」という課題もある。10年間で3回というローテーション原則は必ずしもジェネラリスト育成を目的とするものばかりではなく、多拠点への要員配置や事業状況に応じた職種転換など、人事異動の柔軟性確保の利点があり、今後も会社主導でのローテーション原則を維持していく企業が一定数ありそうだ。

年間の人事異動規模については、各社とも「発令件数は分かるが組織名称変更なども多いため、異動件数を正確に把握することは難しい」とのことだったが、おおむね社員数の2割前後という企業が多いようだ。人事異動の端緒の頻度1位は「異動先部門ニーズ」、すなわち、各部門の人員要請を起点として人事部門が人材をマッチングさせるものが6割超（11/18社）。人事異動といえば、かつては会社主導で行うものとのイメージが強かったが、自己申告、社内公募、フリーエージェント制など、何らかの「本人ニーズ」に基づいて異動が起案されるものが3割弱（5/18社）を占めており、すでに人事異動者のうちの3～4人に1人は本人ニーズによって異動しているということになる。

本人ニーズの異動については、「階層によって異なるが、マネジャー層・リーダー層は本人起点が多い。意欲を重視している」というように初級管理職以下の職層については、本人ニーズによる異動を重視する動きが目立ち、中には、「ジョブ型の新制度では、原則としてすべての異動が公募制になる。ポジションは部門ニーズだが、誰が異動するかは本人ニーズによる。管理職、一般職とも同様」との企業も出てきている。また、「昇進などポジティブな目的の異動については異動先部門ニーズによるポジションありきの適所適材が中心になっているが、《2：6：2》の中間層の《6》は本人ニーズを重視しており、社内公募になってい

大手企業のタレントマネジメントに関する実態調査 2020 ～調査結果報告～

まとめにかえて……

多くの企業において、自社の次世代経営人材発掘・育成の運用実態は、人事部門でも一握りの人のみが知り得るブラックボックスで、その考え方や枠組みも社内で公に語られることはほとんどないようだ。選に漏れた社員のモチベーションへの配慮ということだろうが、もはや経営職は全社員（総合職）が参加するトーマメントの勝ち上がりではなく、経営職としての専門能力・経験で決定するものになりつつある。そもそも全員が経営職を目指すというステレオタイプの前提は怪しく、ゆえに、経営人材のキャリアパスに乗れないからといって大多数の社員のモチベーションが下がるということにはならないだろう。むしろ、考え方や枠組みを社員に明示した上で、経営職への意志と適性がある人材を早期にプールし、

育成していく必要があるように思う。タレントマネジメントの優先順位第一が次世代経営人材、第二が戦略的ポジション人材であることは調査結果の通りだ。経営へのインパクトという点では当然のことだが、これだけではまだ十分ではない。社員の大多数を占める中間層人材それぞれの才能に応じた活躍場所を見出してこそそのタレントマネジメントだ。実は今回の調査で、ある面で最も印象的だったものは中間層人材への取り組みだ。全体としては、次世代経営人材への取り組みが定着し、戦略的ポジション人材への取り組みが本格化しつつある状況で、中間層人材のタレントマネジメントはまだこれからというところだが、ジョブ型への関心の高まりやエンゲージメント重視の流れを受け、社内公募制を軸と

する人事の変革がすでに始まっている気がする。会社が仕事と人材をマッチングさせることと、社員本人がやりたい仕事に手を挙げることで、少なくとも昇進を含めた異動配置に関する人事権の在り方や運用体制が大きく異なってくるはずだ。もちろんそれにとどまらずキャリア開発・支援の在り方も変わる。マネジメントポジションやグループ会社ポジションを含むだけでなく多くのオープンポジションの用意、手挙げ運用の徹底によって、社員のキャリアパスは本格的に多様化する。裏を返せば、社員にとって経営ポジションも多様なキャリアパスのひとつにすぎなくなることである。伴って、若年層からの次世代経営人材の発掘・育成も加速するように思うが、読者の皆さまはどう感じるだろうか。

Profile



パーソル総合研究所
上席主任研究員
藤井 薫

電機メーカーの人事部・経営企画部を経て、株式会社日本総合研究所において20年にわたり人事制度改革を中心としたコンサルティングに従事、主席研究員/組織人事戦略クラスター長として同分野を牽引する。その後、タレントマネジメントシステム開発ベンダーに転じ、取締役としてタレントマネジメントシステム事業を統括するとともに傘下のコンサルティング会社の代表を務める。[労政時報]など人事専門誌への寄稿も多数。2017年8月パーソル総合研究所に入社、2020年4月より現職。

Ⅳ-5 新卒ハイポテンシャル (HIPO) 人材の初任給対応

- 大半の会社 (11/13社) は、新卒HIPO人材の初任給での高処遇対応は検討していない
- 一方で、特定職種の初任給対応を含む職種別採用については積極的

新卒HIPOに対して、採用初年度から高処遇対応を行うか？			
行う	検討中	未定	ニーズが低い
0社	2社	3社	8社

今回の調査対象は就職人気企業が多く、「ポテンシャルのある人材も現状の枠組みで採用できている」「人事制度改定によって、入社後、抜擢昇格などができるようになっている」とのコメントが典型的。「そもそも新卒採用段階でHIPO人材を見極めることは難しい」との声も聞かれる。

一方、デジタル系など特定職種の職種別採用については初任給対応も含め、すでに実施している企業も多い。

むしろ、「HIPOというより人材ポートフォリオ、採用人材タイプの多様化を意識しており、人材タイプを堅実型、チャレンジ型などにタイプ分けして人材ミックスを図る試みを行っている」「外国籍など新卒のバラエティを模索中」など、人材の多様化を意識した動きがある。

Ⅳ-6 リテンション

- 離職率そのものではなく、若手とキャリア採用者の離職に課題感 (11/16社)
- リテンションより、新陳代謝が気になるとの声も目立つ

リテンションについて課題を感じているか？		
あり	課題感低いが懸念あり	低い
8社	3社	5社

総じて各社とも離職率は業界平均より低く、離職率そのものに対する課題感が高くないものの、「期待されている優秀人材の離職が散見される」「キャリア採用者の離職が目立っており、カルチャーフィットに問題を感じている」など、誰が辞めているかについて課題感を持つ企業は、「課題感低いが懸念あり」とする企業も含めて約7割 (11/16社)。

また、「リテンションではないが、むしろシニア層の新陳代謝のほうに気になる」とのコメントも聞かれる。

マネジメントシステムは入れ物でありスモールスタート。データは走りながら拡充していく」という企業は導入が早く、最初から「グループ全体を一元管理」と考える企業は導入検討だけで数年たっているとの話も漏れ聞こえてくる。対象データについては「1on 1のログも登録している」など、ソフトデータも含めて収集する企業もあれば、人事部門がオーソライズした情報に限定する企業もある状況だ。

「米製タレントマネジメントシステムを導入し、国内の人材情報を一元化した。発令情報+α、目標管理データ、評価コメントなどを集約し、人材レビューに活用している。海外はプール人材+αを管理している」「キャリアプラン、評価制度を人材情報と同一プラットフォーム上で運用することを主目的に、日本製タレントマネジメントシステムを導入した。導入と同時に、作り込みの人事評価制度をタレントマネジメントシステムパッケージで運用可能なかたちに改定した」というコメントにあるように、まずは社内各所、複数システムに散在する人材情報を一元化するとともに、人事評価を中心とする制度運用を同一システム上で行いたいというニーズが中心になっている。

「役員層が一番使っているかもしれない。自分たちで社員検索している」というコメントのように人材データベースとしての利活用範囲が広がっている。人事部門には各種制度運用の効率化メリットも大きいようだ。

中には、「グループ会社でタレントマネジメントシステムをトライアルしており、もう5年になる。効果検証が難しく続けるかやめるか検討中」との企業もある。まだ多くの企業はシステム導入後、日が浅く、現状は制度運用の効率化を図りつつ、制度運用を通じて人材データを充実させていく段階にあるが、人材データベース、制度運用の次ステップとして、本格的な人材データの分析・活用が課題になると思われる。

一方、未導入の企業では、「人数が多い若手層の適正配置やキャリアプラン支援まではなかなか手が回らず、若手のタレントマネジメントを本格的に行うためにはシステムが必要と考えている」というコメントもあれば、「人事データ開示には消極的で、人事部門がブラックボックスで行う文化がある」「人事給与システムでライン長は傘下の部下、執行役員は全社の人材データを検索できるようになっており、タレントマネジメントシステムはコスト的に見合うか疑問」との声もあり、タレントマネジメントシステムには人材データベースと制度運用を超える機能への期待があるといえそうだ。



PERSOL

パーソル 総合研究所

大手企業のタレントマネジメント に関する実態調査 2020

2021年4月26日発行

発行：株式会社パーソル総合研究所©

〒107-0062 東京都港区南青山一丁目15番5号 パーソル南青山ビル

<https://rc.persol-group.co.jp/>



定価 **1,000円** 税込

本誌掲載記事の無断転載を禁じます

無断複写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています