SmartHR

タレントマネジメント共同研究レポート

タレントマネジメントを機能させる「運用の質」

日本企業 11 社のつまずきと試行錯誤から、実践の条件を探る

神戸大学 経済経営研究所 × 株式会社 SmartHR

目次

はじめに
タレントマネジメントの成否を分けるのは、制度を機能させる「運用の質」である —— 3

第 1 章｜戦略・要件定義
変化の兆しを捉え、事業戦略から人材要件を描く —— 09

第 2 章｜選抜・配置・育成
人材を見いだし、「育つ経験」と配置につなげる —— 14

第 3 章｜現場実践
現場実践を、管理職個人の意欲に委ねない —— 20

第 4 章｜成果測定・評価
人と組織の変化を捉え、「次のサイクル」に結びつける —— 24

第 5 章｜タレントマネジメント基盤／特別章
人材の深い情報を、属人的な記憶から組織の運用基盤へ —— 29

おわりに
タレントマネジメントを、更新し続ける営みにする —— 35

発行・制作 —— 40

Appendix｜企業インタビュー詳細 —— 41

別紙 : 自社のタレントマネジメント現在地チェックリスト

はじめに

タレントマネジメントの成否を分けるのは、制度を機能させる「運用の質」である

1. 企業は、なぜタレントマネジメントでつまずくのか

「タレントマネジメントには取り組んでいる。でも、うまくいかない」――。本研究の出発点は、多くの人事が抱えるこの違和感にあります。タレントマネジメントの制度や仕組みの「導入」が広がってもなお悩みが尽きないのは、制度を作ることと、それが社内でうまく回り成果が生まれることの間に大きな断絶があるからです。

── 制度を導入しても、運用のどこかで途切れてしまう

タレント選抜の基準づくり、タレントプールの整備、選抜研修、人材データベース――タレントマネジメントを構成する制度や仕組みの「導入」は、着実に広がっています。しかし、「選抜はしたが育成や配置が進まない」「面談で把握した本人の意欲や志向が引き継がれない」「経営や事業部門を巻き込めず、人事だけの取り組みにとどまる」など、制度が整っても、運用のどこかで流れが途切れてしまうという悩みは、業種や規模を問わず広く聞かれます。

こうした「制度はあるのに、運用のどこかで途切れる」実態を捉えるため、本研究は、成功事例のきれいな部分をなぞるのではなく、各社がどこでつまずき、どう試行錯誤しているのかという実態に踏み込み、タレントマネジメントが機能する条件を解き明かしていきます。

2. 本研究の目的と想定読者

── 研究の目的

本研究は、神戸大学 経済経営研究所の江夏幾多郎教授と株式会社 SmartHR による産学連携の共同研究「タレントマネジメントが事業貢献するメカニズムに関する調査研究」の成果をまとめたものです。
タレントマネジメントを機能させるための条件は、学術的にも実務的にも十分に解明されていません。そこで本研究は、企業の実態をインタビューから分析し、タレント

マネジメントが機能する条件、つまずきの構造、成果評価のあり方を明らかにすることを通じて、タレントマネジメントとは何か、企業はそれをどのような営みとして捉えるべきかを提示することを目的としています。実践知の構造化に主眼を置き、読者が自社に置き換えて使える実践的な提言を目指します。
本研究を貫く問いは、次の 1 文に尽きます。

> 企業はどのようにタレントマネジメントに向き合い、実践すれば、社内での取り組みが進むのか。また、その成果をどのように評価するべきか。

── 想定読者

本レポートは、タレントマネジメントにこれから取り組む、または取り組んでいるが推進に課題を感じている企業の人事責任者・タレントマネジメント担当者を主な読者に想定しています。

また、人事部門に限らず、事業戦略をもとに人材要件や配置の意思決定を行う経営層や、日々の育成、組織運営に悩む現場管理職にも活用いただけます。具体的には以下のようなニーズに応えることを目指します。

- **他社の「実態」を知りたい**：成功事例のきれいな部分ではなく、各社のつまずきと試行錯誤を知り、自社の現在地を相対化したい。
- **機能させる条件を知りたい**：制度を作ったのに機能しない原因はどこにあるのか、何をすれば自社のタレントマネジメントが回り始めるのかの判断材料を得たい。
- **社内を動かす材料が欲しい**：経営の巻き込み方、部門の抵抗への対処、成果の説明の仕方など、社内推進のための論拠と語り方を得たい。

3. 本研究の問いと調査・分析方法

── 本研究におけるタレントマネジメントの定義

「タレントマネジメント」は、企業によって指す範囲が異なる多義的な概念です。そこで本研究では、石山恒貴氏の定義（石山恒貴『日本企業のタレントマネジメント』中央経済社、2020 年、82 頁）に「組織戦略」への転換という要素を加え、タレントマネジメントを次のように定義しました。

> 組織が、その競争戦略を組織戦略に転換し、さらにタレント戦略に転換したうえで、適者開発を前提として、タレントを引きつけ、開発し、留め続けること

ここでいう「組織戦略」とは、**事業戦略を実現するために、どのような組織体制・役割分担・権限配分と、部門間の協働のあり方をとるか**という方針を指します。同じ「経営人材」や「管理職」であっても、事業会社ごとの運営を担うのか、グループを横断して事業や機能を束ねるのかによって、期待する役割や必要な能力は異なります。

この要素を加えたのは、事業戦略から個人の能力や育成へ直接つなぐのではなく、その戦略をどのような組織と役割分担で実現するかを介して、重要なポジションと人材要件を具体化するためです。

本研究では、先に示したタレントマネジメントの定義を実務に引きつけ、具体的には次のような営みとして捉えます。事業戦略と、それを実現する組織体制・役割分担を踏まえて、重要なポジションと人材要件を定め、候補となる人材を見いだして育成・評価し、本人の意向も踏まえて任用・配置する。さらに、任用後の貢献を支援・評価し、そこで得た情報をもとに、ポジションや人材要件、候補者の選定、育成・配置を見直し続ける一連の営みです。

また、タレントマネジメントで対象とする人材の範囲は、企業の課題や取り組みの目的によって異なります。経営を担う限られた候補者に絞る場合もあれば、事業モデルの転換に伴って、より広い従業員層の役割転換や再配置を扱う場合もあります。本研究では、対象とする人材の範囲の広狭そのものを、タレントマネジメントかどうかの判断基準とはしません。

── 従来の人事管理・登用と何が違うのか

「ポジションを定め、人を選び、育て、配置する」という営み自体は、日本企業が従来から行ってきた人事管理・登用と重なります。本研究では、タレントマネジメントを、従来の人事管理と明確に線を引ける別の営みとして捉えているわけではありません。

従来の人事管理・登用との違いとして着目するのが、ポジションと人材、その両者の関係を具体的に捉える「個別性」です。「経営人材」「管理職」といった大括りの区分にとどまらず、事業と組織のあり方を踏まえて、どのポジションで何を担うのかを明確にする。そして、候補となる一人ひとりの強みや経験、成長の可能性、本人の意向を捉え、その役割を担うために必要な経験や支援、配置を考えます。対象者の範囲が広いか狭いかだけでなく、役割と人材の関係をどこまで具体化し、実際の育成・配置につなげるかに目を向けます。

以下の各章では、こうした営みを、事業戦略と組織のあり方とのつながり、経営・人事・

現場の関与、実践から得た情報による判断の見直しという観点から検討します。

── リサーチクエスチョンと調査・分析方法

この定義をもとに、本研究では、タレントマネジメントの実態を、**戦略・要件定義、選抜・配置・育成、現場実践、成果測定・評価**の 4 つの観点から調査しました。中堅・大手企業 11 社に延べ 18 回のインタビューを実施し、人事担当 12 名、現場管理職 6 名、タレント本人 2 名から、成功事例だけでなく、つまずきや試行錯誤も聴取しました。得られた内容は、まず企業ごとに KJ 法で一次分析し、そこで得られたラベルや示唆をもとに、企業横断で再度 KJ 法による分析を行うことを通じて整理しています。

各リサーチクエスチョンの全文、分析手順の詳細等は、Appendix にまとめています。

表 1：インタビュー協力企業一覧

企業名（匿名表記）	業種	企業規模
A 社	製造業	1 万〜2 万人
B 社	製造業	3 万〜5 万人
C 社	製造業	3 万〜5 万人
D 社	製造業	5 万〜10 万人
E 社	製造業	2 千〜3 千人
F 社	小売・飲食業	1 万〜2 万人
G 社	小売・飲食業	2 千〜3 千人
H 社	小売・飲食業	5 千〜1 万人
I 社	小売・飲食業	5 千〜1 万人
J 社	建設・設備工事業	5 万〜10 万人
K 社	建設・設備工事業	5 千〜1 万人

以上の調査・分析から得られた主要な示唆と、本レポートの全体像を次節で示します。

4. 本研究から得られた主要な示唆とレポートの全体像

── 主要な示唆（キーメッセージ）

> タレントマネジメントを機能させるには、事業戦略をどのような組織体制・役割分担で実現するかを踏まえ、必要な役割と―

人ひとりの人材を結びつけ、育成・配置につなげることが重要である。その鍵は、仕組みを整えるだけでなく、経営・人事・現場がそれぞれの立場からその実現を担い、実践と対話から得た人材への理解をもとに、ポジション・人材要件や育成・配置の判断を更新し続ける「運用の質」にある。

各章では、この「運用の質」を戦略・要件定義、選抜・配置・育成、現場への支援と対話の仕組み、成果評価、情報基盤の観点から具体的に検討します。

タレントマネジメントの循環モデル

これらの営みは一方向ではありません。成果測定の気づきは戦略・要件定義に戻り、現場の対話から得た人材情報は選抜・配置に活かされます。各要素は相互に作用しながら循環しており、その循環をつなぐのが経営と現場の間に立つ人事です。本研究では、これを「タレントマネジメントの循環モデル」と呼びます。

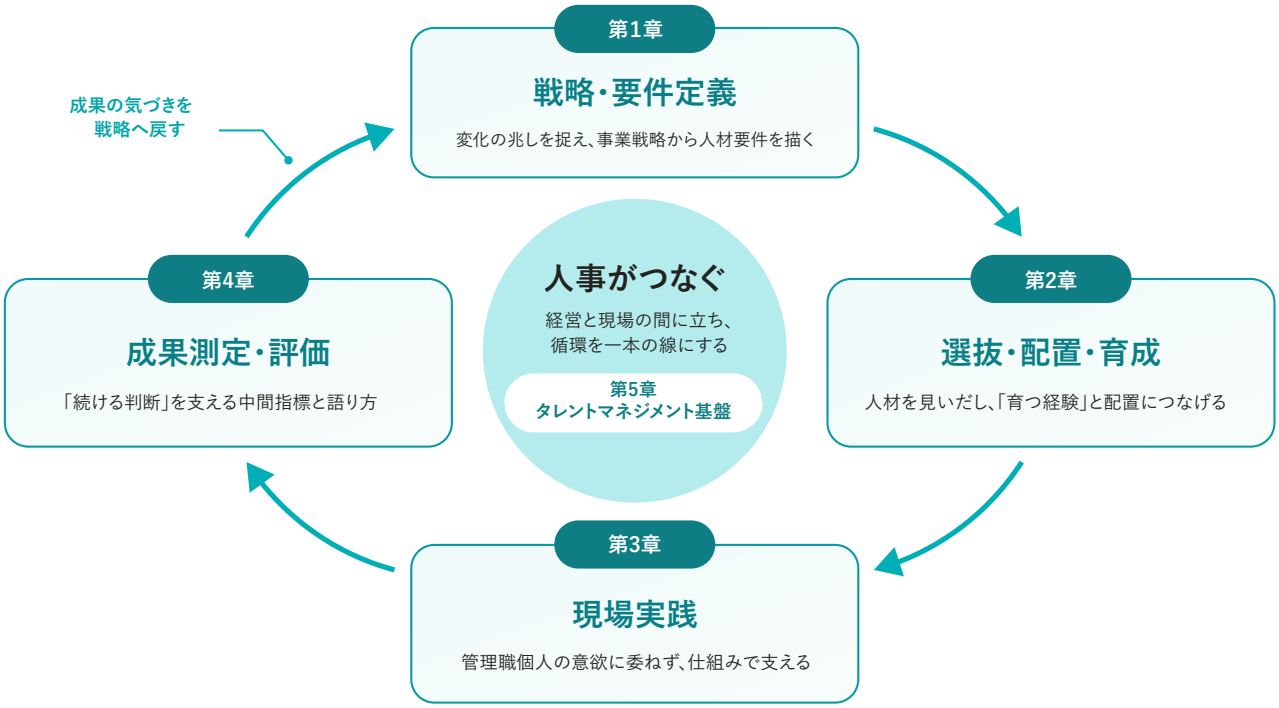


図 1　タレントマネジメントの循環モデル（簡易版）

本レポートの構成

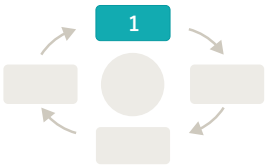
本レポートは、タレントマネジメントの運用が進む順序に沿って構成しています。第 1〜4 章は 4 つのリサーチクエスチョンに対応し、第 5 章では循環を支える情報基盤を扱います。

表 2 : 本レポートの構成

章	テーマ
第 1 章【戦略・要件定義】	変化の兆しを捉え、事業戦略から人材要件を描く
第 2 章【選抜・配置・育成】	人材を見いだし、「育つ経験」と配置につなげる
第 3 章【現場実践】	現場実践を、管理職個人の意欲に委ねない
第 4 章【成果測定・評価】	人と組織の変化を捉え、「次のサイクル」に結びつける
第 5 章【タレントマネジメント基盤】	人材の深い情報を、属人的な記憶から組織の運用基盤へ
おわりに	タレントマネジメントを、更新し続ける営みにする

※第 5 章は、第 1〜4 章のインタビュー分析とは異なり、SmartHR のタレントマネジメント事業責任者の知見に基づく特別章です。
各章は循環の中でつながっていますが、自社が課題を感じている章から読み始めても構いません。続く第 1 章では、循環の起点となる「戦略・要件定義」の実態から紐解いていきます。

第１章



戦略・要件定義 変化の兆しを捉え、事業戦略から人材要件を描く

タレントマネジメントの循環は、事業や組織の変化から人材上の課題を捉え、重要なポジションと人材要件を描くところから始まります。本章では、その起点と、将来の事業・組織のあり方から要件を描く方法、そして、その過程で経営が果たすべき役割を見ていきます。

1. タレントマネジメントは、変化や危機を起点に、必要な組織と人材を描くところから始まる

インタビューで確認できた最初の共通点は、タレントマネジメントはそれ自体を目的としては始まらないということです。

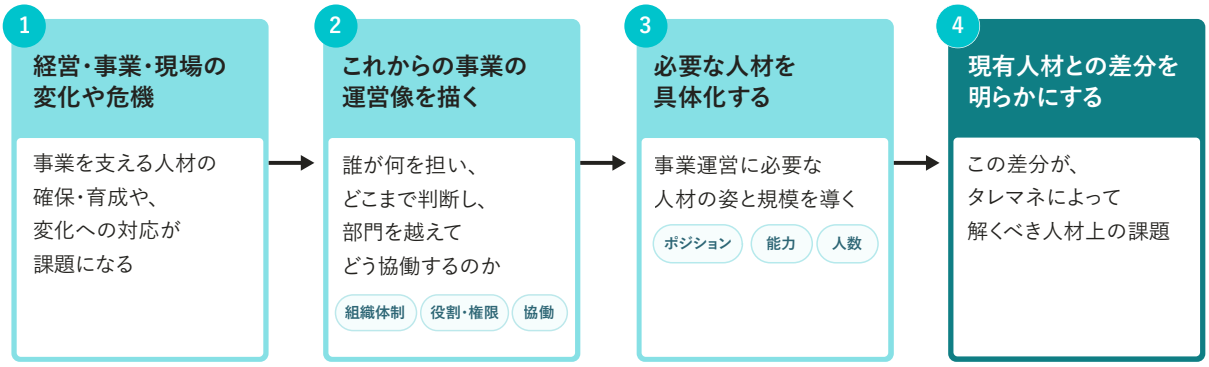
今回の調査で見られたタレントマネジメントの取り組みは、事業・組織・現場の変化や危機を起点として、事業を支える人材上の課題を解くために始まっていました。具体的には、既存の事業を支える人材の確保・育成が難しくなる場合もあれば、事業や組織の転換によって、必要な役割や人材像自体を描き直す場合もあります。

しかし、こうした変化や危機を捉えただけでは、解くべき人材上の課題は十分に具体化できません。まず、これからの事業を支える組織の役割・権限・協働のあり方を踏まえ、必要なポジションと能力・経験、人数を具体化することが重要です。その際、「自律性」「創造性」といった能力名だけでなく、自社の仕事で求める行動や、要件間の矛盾・トレードオフまで捉える必要があります。こうして明らかにした人材像と人数の、現有人材との差分が、タレントマネジメントによって解くべき人材上の課題です。この課題は事業と組織のあり方に由来するため、経営と現場も人事と等しく当事者です。

人材課題を具体化する流れ

変化や危機を、タレマネで解くべき人材課題へ落とし込む

事業の変化から人材施策へ一足飛びに進まず、組織と役割分担を間に置いて考える。



● **ポイント**　「事業をどう運営するか」を具体化することで、必要な人材と現状との差分が見える。

図 2　人材課題を具体化する流れ

今回の調査で、企業がどのような変化や危機を起点にタレントマネジメントに取り組み始めたのか、具体例を見てみましょう。

- **経営や事業の転換が起点になった例**：A 社では、長期経営目標の策定と社長交代を機にした「事業会社ごとの最適を重視する経営」から「グループ一体経営」への転換が、グループ横断のタレントマネジメントの始動につながりました。グループ横断で事業を束ね、意思決定する体制を実現するため、グループ全体の経営を担う CxO 候補となる人材が必要になったからです。F 社では、店舗への集客・販売を中心とする事業モデルから、顧客との継続的な関係づくりと提案を重視する事業モデルへの転換を進めており、現場の仕事の進め方や役割、求められる能力を見直そうとしています。その変化に対応するため、大規模な役割転換と人材再配置が戦略実現の上で予見できるため、タレントマネジメントが事業戦略の実行手段として要請されています。
- **現場の危機が起点になった例**：I 社では、「背中を見て覚える」徒弟制が令和の新入社員に通用せず離職を招いたことによる、技術伝承の危機がきっかけでした。店舗を支える技術者が育たなければ事業が続かない、という人材上の課題が、育成の体系化を要請したのです。これは、個人の経験に委ねた育成から、習得すべき内容や手順を組織として共有する育成への転換でもありました。

ここで取り上げたのは、経営人材の育成だけではありません。事業を支える役割とその担い手を捉え、必要な育成・配置につなげるという観点から、本研究では、事業転換に伴う再配置や技術伝承を支える育成も、タレントマネジメントの実践として扱っています。なお、取り組みの順序については、必ずしも組織や役割のあり方を先に描くことから始まっていたわけではありません。先に顕在化した人材課題への対応から着手し、実

践を重ねるなかで、事業を実現するための組織や役割のあり方にも検討を広げている企業もありました。

2. 未来の事業戦略から、キーポジションと人材要件を描く

人材上の課題を具体化するうえで、次に焦点となるのが、注力する「的」、つまりキーポジションを定めることです。そのためには、事業の目指す姿だけでなく、それをどのような組織と役割分担で実現するかを踏まえる必要があります。キーポジションは、経営層や管理職など、組織上層のポジションに限られません。その役割が事業戦略の実現や企業価値の創出にどうつながるのかを説明でき、担い手を社内で計画的に確保・育成・配置する必要があるなら、どの階層のポジションも対象になり得ます。

重要なのは、「管理職」「経営人材」といった大括りな階層ではなく、事業への影響や求める役割を判断できる具体性をもって定めることです。人を選ぶ前に、事業に必要な役割とポジションを定める。これは本研究の事例から導かれる重要な原則です。

- A 社は、グループ一体経営への転換を受けて 7 つのCxO ポジションを新設し、曖昧だった経営人材の対象を具体化しました。また、J 社は、複数事業を束ねる支店長を「地域のミニ社長＝将来の経営者への登竜門」と位置づけています。一方、I 社では、店舗を支える技術者が育たなければ事業を継続できないという課題から、その担い手を社内で継続的に育成する仕組みを整えていました。キーポジションかどうかを分けるのは役職の高さではなく、事業にとっての重要性と、その担い手を社内で育てる必要性です。
- キーポジションは、一度定めたら終わりではありません。E 社では、管理職が担う役割を毎年見直し、上位の役割レベルをキーポジションとして位置づけています。その時々で求められる役割に応じて、キーポジションも柔軟に見直し続けることが重要です。

キーポジションを定めたら、次はそこで求める人材要件を描きます。人材要件の導き方には、**実在する優秀者の特徴や経験を手がかりにする方法と、将来の事業・組織のあり方から逆算して描く方法**が見られました。

- J 社では、現役の支店長や役員の経験をもとに要件を定めていましたが、人事は、それが将来も必要な要件とは限らず、選抜も実務志向で目立つ人材に偏りがちだと認識していました。対照的に A 社は、「今の幹部と同じ経験をさせても、その人は出来上がらない」という前提に立ち、未来からのバックキャストで要件を言語化しようとしていました。過去の実績や経験をもとに要件を定める方法は、要件を具体化しやすい一方、それだけでは過去の成功パターンを再生産するおそれがあります。

未来からの逆算は、一度きりで終わりません。事業規模や拠点数の変化から必要な人数と時期を見積もり、事業の目指す姿から必要な役割・能力・経験を描いて、両者をすり合わせます。重要なのは、過去の成功パターンをなぞるだけではなく、将来の事業・組織のあり方を踏まえてキーポジションと人材要件を描きつつ、事業環境や選抜・育成・配置の結果を踏まえて更新し続けることです。

3. 経営層のコミットメントは、待つのではなく「作る」

ここまで見てきた課題設定、キーポジション、人材要件を実効性あるものにするには、経営の関与が欠かせません。**経営のコミットメントとは、事業の方向性を示し、どの課題やポジションを重視するかを判断したうえで、時間と権限を使って要件定義や候補者の議論に関与し、状況に応じて人事や現場の判断と実行を促したり、後押ししたりすることです。**

- C社では、全役員が年3回、2日間の合宿で役員13ポジションの要件とサクセッションを議論しています。役員自身が要件を書き、候補者に会いに行く。この合宿は、役員の視点を部分最適から全体最適へ育てる「場」であり、役員自身が要件定義や候補者育成の実行を担うことを促す仕組みにもなっています。
- K 社では、歴代の経営者が人材育成を重視し、現社長も「自分の仕事の 3 分の 1 は人材育成」と語って、あらゆる階層の研修に自ら出向き、受講者とのディスカッションを行っています。人事担当者は、社長が率先して動くことで施策への理解と浸透が早まり、人事も取り組みを進めやすくなると語りました。経営のコミットメントは、方針を示すだけでなく、自ら育成の場に立つ行動によって組織へ伝わります。

経営が関与する意味は 3 つあります。第一に、戦略実行に必要な人材を確保すること。第二に、重要ポジションの空白による事業継続リスクを抑えること。第三に、経営自身が候補者に会い、議論することで、既存の想定とは異なる可能性に気づくことです。「この人なら別の役割も担えるかもしれない」という新たな発見が生まれ、事業を担う人材の選択肢が広がります。経営が関与しなければ、要件定義が人事の資料作成にとどまり、その後の選抜・育成・配置につながりにくくなります。

もっとも、経営のコミットメントは最初から与えられているとは限りません。

- E社は、中長期の人事テーマを経営と議論する場を2年半から3年かけて常設化し、経営層が人材課題に継続的に触れる仕掛けをつくりました。コミットメントは、対話の積み重ねによって作ることができます。

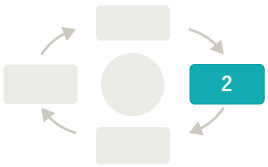
人事に求められるのは、経営に代わって事業戦略を語り切ることではありません。事業がどこへ向かい、何を変えるのかを理解したうえで、「どのポジションに、いつまでに、

どのような人材が必要か」「現状とのギャップは何か」を経営に問い、事業と人材の議論をつなぐことです。経営のコミットメントを所与の条件として待つのではなく、こうした対話の場を設計することが、推進担当者の最初の一手になります。

第 1 章の結論

- タレントマネジメントは、経営・事業・現場の変化や危機を捉え、これからの事業を実現する組織体制・役割分担を踏まえて、必要なポジション・能力・人数と現状との差分から、**解くべき人材上の課題を具体化する**ことから始める
- キーポジションは、**事業･企業価値とのつながりと、担い手を社内で確保･育成・配置する必要性から、その組織で担う役割・判断・協働を明確にしたポジションとして定め、環境変化に応じて更新する**
- 人材要件は過去の実績や現職者の経験だけをもとにせず、**将来の事業・組織のあり方を踏まえて、必要な人数・時期と能力・経験を描き、実践から得た情報で見直していく**
- 経営のコミットメントは待つのではなく、**人事が事業と人材をつなぐ対話の場を設計し、経営が方向づけと重要な判断を担い、人事・現場の実行を促し、後押しする構造をつくる**

第 2 章



選抜・配置・育成 人材を見いだし、「育つ経験」と配置につなげる

事業戦略から人材要件を描いたら、次はその要件に合う人材を選抜し、配置や育成へつなげる段階に入ります。「選抜」は多くの企業で実践され始めている一方、課題の声が最も集まったのは「配置」でした。本章では、各社がどこでつまずき、どう打開しようとしているのかを見ていきます。

1. データだけに頼らず、複数の情報から人材を見いだす

本研究における「選抜」とは、いわゆる昇進・昇格や抜擢人事だけを指すものではなく、将来の重要ポジションの候補者や、重点的な育成対象となることを含むものとして整理しています。

選抜において、データは重要な判断材料ですが、それだけで選抜者が決まるわけではありません。**評価データやアセスメントで候補者を拾い上げ、なおかつ、日頃の行動や周囲からの評価といった、数字では捉えきれない情報を加味して選抜者を決定**している企業の事例をご紹介します。

- A 社では、まずは本社人事が、候補者を定期考課の情報をもとにデジタルに抽出。その後、事業会社の人事が現場の実感値を加えて補正します。**補正の内容は事後的に検証し、次回の抽出条件に反映**するサイクルを回します。
- C 社では、従来の選抜形式では、推薦者である上司と似たタイプの人材が選ばれやすい傾向がありました。それも 1 つの成功パターンとして認めつつ、**従来の基準と異なる可能性を持つ人材が漏れてしまうという問題意識**から、上司推薦に加えて、30歳前後で行うポテンシャルアセスメントや研修での評価、経営からの指名など、**候補者を発掘する入口を広げています**。特に将来の経営を担う若手については、早い段階で候補を絞り込みすぎず、「**とにかく 1 回土俵に上げて試す**」。そのうえで本人のキャリア志向を確認し、仕事を任せ、複数の役員の目で可能性を見ていく運用をとっていました。

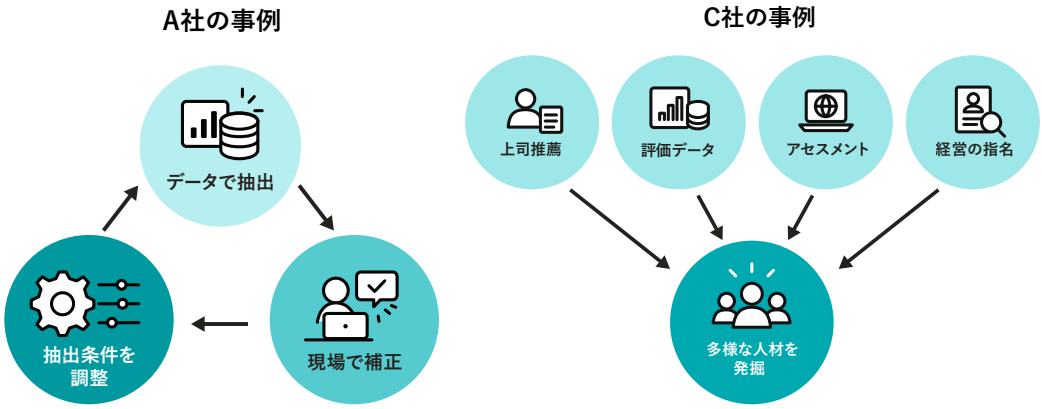


図 3　選抜におけるデータの活用方法

2 つの事例が示すのは、**データだけで選抜を完結させず、候補者を見る視点を増やすことの重要性**です。評価データやアセスメントは、候補者を広く拾い上げる手がかりになります。本人の志向や日頃の行動、周囲からの評価といった情報は、数字だけでは捉えにくい可能性を見いだす助けになります。**こうした複数の情報をもとに人が判断することで、選抜の偏りや候補者の漏れを抑え、判断の精度を高めたり、選抜に納得感を持たせたりすることができます。**

2. 本人に期待を伝え、選抜を成長につなげる

選抜した事実を本人へ伝えるかどうかは、各社の方針が最も分かれたポイントでした。**「次世代経営者」と明示して覚悟を問う企業、研修への招待で暗に伝える企業、本人にも上司にも伝えない企業**、など対応は様々です。

非開示を選ぶ理由として各社から挙がったのは、ポストや異動時期が確定していない中で本人の期待を高めてしまうことや、選抜から漏れた社員の落第感や離職リスクでした。つまり、**「言わない方がよい」という積極的な思想ではなく、「言いたいが言い切れない」実務上のジレンマ**があります。

表 3 : 選抜された事実の取り扱い

選抜された事実の取り扱い	背景・理由
本人に伝える	・登用への意欲や覚悟を高め、成長につなげられる ・研修やメンタリングの効果を高められる ・本人の意向を早期に確認でき、登用後のミスマッチを減らせる
本人に伝えない	・登用されなかった場合の落胆を避けられる ・候補者を柔軟に見直せる ・非選抜者の落胆や不公平感を防げる

伝えること・伝えないことのどちらにも合理性がありますが、本研究においては、**選抜を本人の成長につなげるためには、選抜された事実や今後への期待を本人に伝えることが望ましい**と考えます。本人に伝えなければ、自分に何が期待されているのかを理解し、その期待にどう向き合うかを自ら考える機会が得られないからです。

- K 社では、研修への参加を推薦した支店長が本人と面談し、参加への期待を伝えていました。本人はその対話を経て、研修を「将来の経営幹部になるための勉強」と受け止め、納得して参加しています。選抜の事実を伝えることで、研修がより効果的な場として機能し、本人の成長につながっています。
- E 社の現場管理職は、自身の後継者に据えたいメンバーに、担ってほしい役割と、それが会社の将来にとってどんな意味を持つのかを、早い段階で率直に伝えていました。一度は断られても、「**完璧な人などいない**」**と心理的なハードルを下げながら働きかけ続け**、結果として同社初の女性部門長の登用につながりました。

期待を伝えることには、将来の登用への過度な期待や、非選抜者の落第感などのリスクも伴います。重要なのは、こうしたリスクを理由に非開示とすることではなく、**想定されるリスクに対応した運用をあらかじめ設計すること**です。

表 4 : 選抜の事実を伝える場合、想定されるリスクと必要な運用

想定されるリスク	必要な運用
将来の昇格や、特定ポストへの登用が約束されたと受け取られる	現時点での見立てと今後の期待、成長ポイントを伝え、確定した処遇ではないことを明確にする
会社の期待が先行し、本人の意思やキャリア志向が置き去りになる	本人の意思を確認し、育成・配置の方針をともに考える
配置や登用が計画どおりに進まず、本人が失望する	現在の仕事の中で、挑戦的な役割、越境経験、メンタリングなどの機会を継続的に提供する 本人とプラン B を考え、得た経験が今後の社内外のキャリアにどう活きるかを整理する
将来のポストや成長に意識が偏り、現在の仕事が単なる通過点と受け止められる	現在の仕事で組織に貢献することの価値や、今の成果が今後のキャリアにどうつながるかを伝える
選抜者が固定化し、非選抜者に落第感を与える	選抜者を定期的に見直し、非選抜者が次回チャンスを得られる可能性をオープンにする 非選抜者についても、現時点の見立てや今後の期待を伝える

これらの運用に共通するのは、**会社が従業員との対話を続けること、計画の見直しが織り込まれていること**です。「選抜の事実を伝えた後」まで含めて運用を設計することで、より効果的な選抜につながると考えられます。

3. 研修のみならず、役割・越境・修羅場を通じて「育つ経験」を設計する

「育成」というとまずは研修を思い浮かべる方も多いのではないでしょうか。企業の育成は、長らく階層別研修を軸に組み立てられてきました。新入社員研修、若手研修、新任管理職研修など、等級や年次の節目に対象者を集め、必要な知識やスキルを一斉に習得させるやり方です。今回のインタビューでも、ほとんどの企業が何らかの研修を実施していました。

しかし、インタビュー企業の育成手段は、研修だけではありませんでした。階層別研修が、全員に同一の内容を提供する仕組みだとすれば、タレントの育成として語られたのは、**個人ごとに必要な経験を用意する**やり方です。

- C 社では、メンタリングを付ける、方針発表で代表として語らせる、カバン持ちやシャドーイングをさせるなど、役割付与や越境、修羅場経験を組み合わせ、**多様な手段で本人が育つ経験を作り上げています。**
- D 社の選抜人材は、新規事業の立ち上げで多くの失敗を経験し、成果が目に見えて出ない時期でも、会社に事業を続けさせてもらったことを自身の成長につながった経験として語りました。**その背景について、本人は「一番は経営の判断」であり、「上司もすごく支援してくれた」と振り返っています。**

ここから導かれるのは、「**育てる（知識をインプットする）**」から「**育つ（障壁・制約を外し、チャレンジングな体験をさせる）**」**への転換**です。D 社の CHRO は、この思想を「成長を管理せず、成長が起こる場を育てる」「できるだけ人をコントロールしない、一人ひとりの力を信じて引き出す」と表現しています。ここでいう「育つ」の軸になるのは、本人がいま担っている仕事の中で挑戦し、その経験から学び取ることです。越境や職場外の研修も、こうした仕事を通じた学びと結びついてはじめて、成長につながります。

同時に、これらの事例は、育成が挑戦の機会を与えるだけでは完結しないことも示しています。挑戦を支えるとは、単に機会を与えたり本人を励ましたりすることではなく、**成果が見えない局面でも、試行錯誤を続けられる余地を守ることです。**そうした判断があってこそ、挑戦は本人にとっての「育つ経験」になると言えます。

4. 人事が囲い込みを乗り越え、「配置」を動かす

インタビューで課題が最も集中したのが「配置」です。K 社では、優秀な人ほど部門が手放さず、越境経験をさせる難易度が高い。H社でも、役員クラスが「この異動は待ってくれ」とエースを離さない。他にも多くの企業で、部門の囲い込みによる配置の難しさが語られていました。

なぜ配置がうまくいかないのか。各社の回答を重ねると、2 つの共通項が浮かびます。

第 1 に、**短期業績と長期育成のトレードオフ**です。部門にとって、現在活躍している人材を送り出すことは、目の前の業績や組織運営に影響します。異動後に同等の人材が補充される保証もありません。「どうしても短期業績が優先となり、異動の実例は数人にとどまる」――そんな現場役員の率直な証言もありました。

第 2 に、**人事権の所在**です。配置の権限が事業部門にある会社では、事業部間の異動がほとんど起きない、越境がされないといった停滞が語られました。人事権を持つ部門長が、優秀な人材を自部門に残そうとすること自体は、ある意味合理的な判断です。だからこそ、重要ポジションへの配置や、成長のためのアサインはなかなか進みません。

では、どう動かすか。実例が示すのは、**人事が全社視点から配置を働きかけ、事業部門や経営との合意形成を進める**姿です。

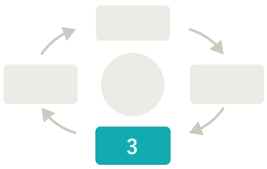
- B 社では、**人事が一連のプロセスを設計・推進しながら**、経営メンバーがポテンシャル人材の育成計画を作成・議論し、経営主導で意図的な配置や育成を行うことで、**経営人材パイプラインの強化を目指しています。**
- G 社では、異動案を人事が作り、「ここは通させてもらう」と先に社長と握ってから役員に根回しする形で、部門の囲い込みを突破していました。**強い人事権を持たずとも、泥臭い個別交渉と経営との連携で、部門を越えた配置を実現しています。**

人事は、現場のリーダーだけでは持ちにくい全社最適の視点と、部門を越えた人材情報を持っています。その情報をもとに「なぜ、この人を動かす必要があるのか」を示し、経営・事業部門との交渉ルートをつくる。あわせて、本人の異動への意向を確かめ、交渉の根拠にする。エースを送り出した上司が評価で不利にならない仕組みをつくり、快く送り出せるような取り組みも有効です。たとえば、後任の確保、異動時期や引き継ぎ期間の調整、部門間の業務分担の見直しや、人材を輩出した事実を上司の貢献として評価する働きかけなどが考えられます。**配置を動かす鍵は、形式的な人事権の強さだけではなく、全社視点で人材を見立て、部門間の利害を調整し、意思決定につなげる人事の影響力にあります。**

第 2 章の結論

- 選抜では、ひとつのデータに頼らず、**複数の情報をもとに候補者を多角的に捉える**ことで、選抜の偏りや候補者の見落としを抑え、判断の精度を高める
- 選抜を成長の起点にするには、期待する役割とその理由を本人に伝え、「**伝えた後」の対話と支援まで設計する**
- 育成は研修の提供に閉じず、役割・越境・修羅場といった**挑戦の機会と、周囲の継続的な関与**を組み合わせ、「育つ経験」をつくる
- 最大の難所である配置は、**人事が全社視点と人材情報を武器に、現場・経営を巻き込みながら動かす**

第 3 章



現場実践 現場実践を、管理職個人の意欲に委ねない

タレントマネジメントが実際に動く場所は現場です。人事や経営が制度を整え、方針を示すだけでは、日々の仕事を通じた育成や対話にはつながりません。本人の仕事ぶりや変化を近くで見ている現場の管理職が関わることが重要です。

しかし、**現場実践の成否を管理職個人の理解や意欲に委ね、ただでさえ多忙な管理職に、さらなる頑張りを求めるだけではうまくいきません。**第 2 章では配置を動かす全社構造を扱いました。本章では、その構造を現場で機能させるための、管理職・タレント本人との関係設計を見ていきます。

1. 現場の管理職を当事者に変え、仲間をつくる

タレントマネジメントの浸透は、経営や人事が思いを持って語ることから始まります。D 社の CHRO は工場や支社を回って社員と 1on1 を重ね、「社員との間に信頼関係がないと、どんなにいい戦略や施策を打ち出しても、社員は 1 ミリも動かない」と語ります。

もっとも、数万人の社員に CHRO 一人で会うことはできません。そこでこの CHRO は、各拠点で「優秀な人材＝インフルエンサー」を優先して 1on1 を行い、その人たちに周囲へ語ってもらうことでフォロワーを広げようとしていました。選抜されたタレント本人も「僕たちが伝道師になれればいい」と語ります。それでも、全社員にタレントマネジメントの理解は行き届いておらず、CHRO 自身も、現場社員と会うと「よくわかりません」と言われることがあると認めています。

会社全体にタレントマネジメントを行き届かせるためには、タレント層だけでなく、**一般社員と日々接している現場の管理職を巻き込み、仲間にする仕組み**が必要です。2 社の事例を見てみましょう。

- E 社では、経営層と方向性を握ったあと、現場管理職を集めたワーキンググループで運用上の課題を出してもらい、制度理解を深めてもらおうとしています。さらに、人事が労働組合の会合にも入り、制度の必要性について議論しています。人事担当者はその狙いを、「**なぜ必要なのか、さえ分かってもらえれば、あとは実**

践してもらえる」「人事がドーンと下ろして『あとはやってね』では仲間になってもらえない」と説明します。

- G 社では、異動背景や本人への期待を示した書類を人事が用意しつつ、それを本人に渡すのではなく、役員や店長に、「自分の言葉」で本人へ伝えるよう求めています。「社長が言ったから」「人事が言ったから」という伝え方はせず、あくまで現場管理職が主体となって異動を伝えるのです。**管理職を制度の代弁者ではなく当事者に変え、担い手を組織に広げる**仕組みです。

担い手が現場にいると、対話そのものの形も変わります。会議室で面談を行うことだけが対話ではありません。日々の業務の合間や、会議の後に一言声をかけることも対話です。こうした日常的な関与は人事や推進者だけで担えるものではなく、現場に仲間がいてはじめて成立します。

そして日常の対話が回り始めると、タレントに関する情報が、現場から管理職を経由して人事・経営へ自然と上がってきます。そこで得た情報は、選抜・育成・配置の判断だけでなく、人材要件自体の見直しや、事業をどのような組織や役割分担で運営するのかという、組織体制の見直しにもつながります。仲間づくりは制度浸透の手段であるだけでなく、**現場の人材情報を、人材要件の定義や組織戦略へ反映させる循環の入口**でもあります。

2. 育成を管理職一人に背負わせない

現場の管理職を当事者にしたからといって、育成の責任を一人で背負わせてもうまくいきません。管理職は目の前の業績や日々の組織運営について責任を持つ立場であり、そこに育成の役割をただ積み増せば、実践が進まないのは当然です。

- F 社では、育てる側への支援はこれからの課題として語られていました。同社は人材ポートフォリオの転換を進めていますが、実務中核層に新しい職務を担わせ、確実に成果を出せる状態まで引き上げるには、**受け入れ側の管理職が教える負荷を引き受けることになります**。ただでさえ多忙な現場に、その負荷が上乗せされれば、ハレーションが生まれかねない――流動性の向上と、受け入れ側への支援整備を並行して進めなければならない難しさが、率直に認識されていました。
- I 社では、新人教育に力を入れており、1 年目の習得項目を週単位で定めた 52 週教育ステップを整備しました。運用を進めるうちに、トレーナー側からも「育成の共通言語、共通基準としても使っている」という声が上がっています。ステップの指標があることで、管理職やトレーナーは「何をどこまで教えればよいか」に迷わずに済み、育てる側の負担を軽くする支援としても機能し始めています。

支援が必要な理由は、管理職が不真面目だからではありません。**上位職になるほど「ど**

う育てるか」は言語化されておらず、育てる側自身も自分がどう育ったかをうまく説明できない。実際、I 社の現場トレーナーは「トレーナーとは何ぞやというのを教わったことはない。20 年以上前に入社して教わったようにしか教えられない」と、経験論に頼る不安を率直に語っています。また、育てる側が自分の成功体験だけを頼りにすると、これまでとは異なるタイプの人材を自らの成功パターンに当てはめ、その人が持つ変革の可能性を損なうおそれもあります。

育成は管理職にとって負担の大きい仕事です。それでも、本人の日々の仕事ぶりや変化を近くで見ている管理職だからこそ、本人の強みやつまずき、成長の兆しを日々の仕事から捉え、その時々に応じて最適な育て方ができます。

本人に任せられる仕事の幅が広がれば、管理職自身も、より重要な判断や組織運営に力を向けられます。また、本人の強みや専門性が伸びることで、管理職一人では対応できなかった課題にも、チームとして取り組めるようになります。さらに、自身の役割を引き継ぐ後継者を育てることは、「自分がいなければ組織が回らない」という状態を解消し、異動や昇格など、管理職自身のステップアップの機会にもつながります。**育成は、部下の成長だけでなく、管理職自身の成果とキャリアにもつながる仕事**です。

そのために**人事は、育成を代行するのではなく、たとえば本人への期待を管理職とすり合わせて育成方針を組み立てる、共通言語として使えるモデルを提供する、管理職や選抜された社員にキャリアカウンセリングやコーチングの機会を提供する、といった支援を行うことが重要**です。また、部長が育成方針や機会を設計し、課長が日々の支援を担うなど、管理職間で役割を分けることも考えられます。さらに、人事や役員とも役割を分担し、管理職一人に育成を背負わせない体制をつくることで、育成が進んでいくと考えられます。

3. タレント本人に伝えた期待を、対話で追い続ける

第 2 章では、選抜の期待は本人に伝えるべきだと結論づけました。**伝えた期待を、その後どう追いかけるか**の具体例も見ていきましょう。インタビューでは、期待を伝えたタレント本人への働きかけを続ける動きが見られました。

- E 社の現場管理職は、第 2 章で見たとおり、後継者に据えたいメンバーに早い段階から期待を伝えました。伝えた後も、背中を押すだけでは踏み出せないと考え、**行動を共にする伴走型で徹底的に支え続け、自分が別の部署へ異動した後も伴走を続けると本人に約束**しています。本人からは「ここまで正直に話し、伴走してくれる上司は初めて」という反応が返ってきました。
- D 社では、選抜研修の受講者に役員が月 1 回面談するメンター制度を置いています。加えて CHRO 自身が、授業が終わるごとに受講者一人ひとりと 1on1 を重ねてい

ます。受講者の一人は、その場で「何が学びだったか」「実践できることはあるか」「実践したらどうなると思うか」「自分の中で変わったことは何か」と繰り返し問われると語り、「**学んだことが頭の中で消えていかないように工夫されている**」と受け止めていました。**研修の場での学びを、仕事へつなげる支援**を行っている例です。

伝えた期待を対話で追い続けると、本人はその期待を自分ごととして引き受け、成長を続けることができます。会社の側も、本人の変化やキャリア意向を確かめながら、次の配置や育成を判断する材料を積み上げていくことができます。この対話は、一人の担い手が抱え込むものではありません。**日々接する上司、節目で会う役員や人事が、それぞれの立ち位置から本人に問いかける**ことで、会社全体で期待を追い続け、タレントを支えることになります。

第 3 章の結論

- 制度を一方的に伝えるのではなく、Why からの対話と役割分担を通じて、**現場管理職を当事者に変え、タレントマネジメントの担い手を組織に広げる**
- 管理職に育成の役割をただ積み増すのではなく、実践に必要な支援と役割分担を整え、**管理職一人に育成を背負わせない**
- タレント本人には、選抜時に期待を伝えて終わりにせず、上司・役員・人事がそれぞれの立場から**本人への期待を対話で追い続け、成長と次の育成・配置につなげる**

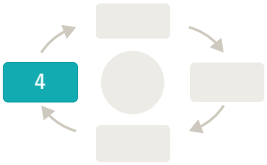
COLUMN｜管理職による育成を、支援と評価の両面から促す

管理職による育成実践を促すには、2 つの設計が考えられます。
1 つは、管理職の実践を後押しする**支援設計**です。部下と向き合い、育成に関わることで、部下に任せられる範囲が広がり、管理職自身もより効果的に仕事を進められる――そのような手応えを得られるように支援します。育成方針のすり合わせや、共通言語の提供、人事や経営との役割分担は、この方向にあたります。

もう 1 つは、育成責任を明確にする**役割・評価設計**です。今回のインタビューの範囲では、育成の実践を評価基準に組み込んでいるエピソードは確認されませんでした。一方、部下や次世代のリーダーを育てることは、管理職が担う重要な役割です。育成を管理職に期待する役割として明示し、その実践を評価にも反映することは、管理職による育成実践を後押しする手段の一つになり得ます。

これらは二者択一ではありません。管理職に育成責任を求めるだけでなく、その実践に必要な支援を提供する。**支援と責任の明確化を組み合わせること**が、現場の育成を管理職個人の意欲に委ねないための鍵になります。

第 4 章



成果測定・評価 人と組織の変化を捉え、「次のサイクル」に結びつける

これまでの章では、人事・経営・現場がタレントマネジメントをどう実践しているのかを見てきました。これらの営みは、会社の事業や組織に実際にどのような成果をもたらしているのでしょうか。
タレントマネジメントの「成果」は、多くの企業が関心を寄せる一方で、人事が長らく説明に苦慮してきた問いでもあります。本章では、各社が何を成果として捉え、どう解釈し、どう今後の施策と接続しているのかを見ていきます。

1. タレントマネジメントと事業成果の直接的な因果証明には限界がある

今回のインタビューで、タレントマネジメントと売上・利益との直接的な因果関係を「証明できている」と答えた企業はありませんでした。

人事施策と財務成果の間には、複数のプロセスと長期の時間軸があり、事業環境や経営判断などの外部要因も影響します。そのため、業績結果を直接人事施策に帰属させることは現実的ではありません。インタビューでも、「ES（エンプロイーサクセス）指標が上がったから売り上げも上がるということは無い」、「世間では財務成果と人事施策のつながりが言われるが、その間は飛躍している」など、単純な業績との接続には懐疑的な声が聞かれました。

一方で、成果を捉えることが諦められているわけではありません。**各社が重視していたのは、自社の事業戦略・価値創出のストーリーに照らしてタレントマネジメントの指標を設定し、指標の変化を測定し、それが何を意味するのかを言語化することでした。**

各社が捉えている指標は、人的資本開示の要素に則る企業、独自の指標を設ける企業、具体的な実例を重視する企業など様々です。その中で共通しているのは、**単純な「因果の証明」ではなく、「経営戦略に沿って、タレントマネジメントの意義と納得性を語れる状態」**を目指していることでした。

では、各社は具体的に何を捉え、その変化をどのように意味づけていたのでしょうか。
多くの企業が、タレントマネジメントの施策が直接的に影響する「**施策→人の変化→**

組織の変化」という中間プロセスに目を向けていました。実際に語られた 2 つのパターンを紹介していきます。

2. 中間プロセスを「数値・指標」に落とし込む

1 つめのパターンは、事業戦略につながる中間指標として「**人・組織の状態を数値化し、指標として継続的に追う**」方法です。

- C 社では、事業転換を担える経営人材のパイプライン不足を課題と設定し、指標としてサクセッションプランにおける候補者プールの厚みをモニタリングしており、1 つのポジションに対する登用候補者の増加を確認しています。
- G 社では、今までの専門職・男性ベテラン中心の組織から、人を育て、組織の生産性を高められる管理職を育成する組織への転換を課題とし、その進捗を示す指標の一つとして、女性管理職比率を捉えています。

どちらも、「他社が（この数字を）追っているから」ではなく、自社課題と呼応する指標を選択し、目指す人材構成にどれだけ近づいているかを確認する手がかりとして数値を示しています。

この指標の役割は、数値自体で施策の成否を判定することではありません。タレントマネジメントによって、「**施策→人の変化→組織の変化」が進んでいるのかを確かめ、次の施策改善や資源配分を考える材料にすること**です。たとえば、「選抜人材の入れ替えは必要か」「今のペースで育成は間に合うのか、そのための情報収集やタレント人材との接点は、今の施策で十分か」など、重要なのは「測る」ことそのものではなく、自社の事業戦略や人材上の課題に照らして、どの変化を追うかを定め、それを評価することです。

同時に、**指標を設定した意図と、実際に測っているものがずれていないかにも注意が必要です。**たとえば、「次の役割」を担う人材を増やすために候補者プールの人数を追っていても、現職でのパフォーマンスだけを基準に候補者を選んでいては、プールの人数が増えたからといって、「次の役割」を担える人材が増えたとは言えません。

3. 数値に表れにくい「兆し・状態・実例」を捉える

一方で、このプロセスは数値の変化のみで現れてくるものではありません。2 つめのパターンとして、**現場に現れた変化の「兆し」、目指す人や組織の「状態」、施策が実際に機能した「実例」**を追っている企業もあります。

まず、組織の変化の「兆し」を捉える取り組みを見てみましょう。

- H 社では、人事の人材配置案に対して役員から「この配置は本当に育成につながるのか」という問いが出るなど、配置を欠員補充の手段ではなく、育成の観点から捉える発言が増えたことが挙げられました。こういった発言の変化は、施策が実際に浸透し始めているかを確かめる手がかりとなります。
- D 社では、HRBP が現場へ入り込んで捉えた組織変化の兆し（例：会議での発言比率、業務内外のコミュニケーション頻度など）を企業独自の人事指標に落とし込み、経営へ報告する試みを実践に移そうとしています。

タレントマネジメント施策によって起きた「状態」を成果と見る捉え方もあります。

- J 社では、「人の育成や配置をしかるべき場で議論し、合意形成を図るガバナンス体制が整った状態」を、獲得したい成果の 1 つ、と表現しています。具体の施策結果だけでなく、人材に関する重要な判断が、組織的な対話の中で行われるようになった状態そのものに着目する考え方です。

施策が実際に機能した「実例」から、その価値が見えることもあります。

- B 社では、トップの緊急交代が必要になった際、サクセッションプランを準備していたことで、空白期間を短く抑えながら引き継ぐことができたという事例が語られました。タレントマネジメントの成果は、平時のみではなく、事業継続上のリスクが顕在化した場面にも表れます。

こうした指標は、**数値よりも弱い補助情報なのではなく、数値とは異なる角度から変化と価値を示すものです。**売上や利益には直ちに表れにくくても、どのような変化が起き、施策がどの場面で機能したのかを蓄積することは、取り組みの成果を捉えるうえで重要です。

各社の指標設定の取り組み

同じタレントマネジメントでも、経営・人材上の課題が違えば追うべき変化と指標も異なる。

見る順序　背景の意図 → 成果の類型 → 指標・兆し

	背景にある意図	中間成果の類型	指標・兆しの例
TYPE 01	重要ポジションの空白を防ぎたい **必要なときに、次の役割を担える人材がいるか**	**次の役割への準備度** 将来の役割要件に照らしたパイプライン	**候補者プールの厚み・準備度** 例：C社 1ポジションあたりの候補者数、育成進捗
TYPE 02	従来の組織構成を変えたい **目指す人材構成へ近づいているか**	**人材構成の転換** 戦略に必要な人材ポートフォリオへの移行	**構成比・登用の変化** 例：G社 女性管理職比率、越境配置、職種構成
TYPE 03	施策を現場の日常へ浸透させたい **人材を見る会話や行動が変わり始めたか**	**現場行動の変化** 制度の実施ではなく、日常に表れた変化の兆し	**発言・対話・関係性の変化** 例：H社／D社 育成視点の発言、会議の発言比率、対話頻度
TYPE 04	属人的な人材判断から脱したい **組織として議論し、判断できる状態になったか**	**意思決定プロセスの成熟** 人材判断を支える対話・合意形成の基盤	**判断の場・ガバナンス** 例：J社 人材会議、役員間の合意形成、判断記録
TYPE 05	事業継続上のリスクを下げたい **有事に仕組みが実際に機能したか**	**経営リスクへの備え** 平時には見えにくい、空白・停滞の回避価値	**機能した具体的な事例** 例：B社 緊急交代時の承継、空白期間、代替候補の有無

図 4　各社の効果測定の類型

4. 事業ストーリーに基づいた指標を使い、経営と対話し、フィードバックを回す

各社の取り組みは、いずれも試行錯誤の途上にあります。ただし「業績への因果を測れない」ことは、「タレントマネジメントは効果がない」ではないことをここまでの事例で見てきました。

タレントマネジメントの成果測定においては、「測れる数値を測る」では十分でなく、事業戦略と結びつけた指標を定め、指標の変化を解釈することによって、経営側も取り組みを継続するのか、どこを改善するのか、どのように資源を配分するのかを判断しやすくなります。

すべての企業に共通する単一の成果指標があるわけではありません。**自社の経営戦略と人材上の課題、目指す組織の状態を起点に、何を中間指標として追い、どの実例や実感を合わせて示すのか。**あらわれた数字や変化に自社の「色」をつけ、事業と結びついたストーリーとして共有することが求められます。
また同時に、「成果測定」のプロセスを単体で切り出して実施するのではなく、第 2 章・第 3 章で追ってきたタレントとの接点（選抜の伝え方、本人との 1on1 やフォローアップ、管理職による業務支援等）と連なるサイクルにすることも重要です。**現場の生の声が入っていない「数値」による判断は、時に誤った示唆や方向性を示すこともある**ためです。

第 4 章の結論

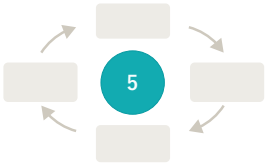
- タレントマネジメントの成果測定は、売上・利益との直接的な因果証明に終始せず、「**タレントマネジメント施策→人の変化→組織の変化」という、中間プロセスを継続的に追い、その変化が事業にとって何を意味するのかを捉える**
- 指標は測りやすさや他社の採用例で選ばず、**自社の事業戦略・人材課題・目指す組織の状態から設計**する。単純な数値の増減だけで成否を判断せず、指標を設定した意図と実際に測っているものがずれていないかを確かめる
- 数値に表れにくい現場の「兆し」、人や組織の「状態」、施策が機能した「実例」も、成果を示す材料として蓄積する。**数値と現場の声を重ね、どのような変化が起きているのか、その背景と意味を解釈**する
- 成果測定を単独の作業にせず、本人との対話や管理職による支援のサイクルとつなぎ、得られた気づきを選抜・育成・配置の見直しへ戻す。その解釈を経営と共有し、**取り組みの継続・改善・資源配分を判断するサイクルを回す**

COLUMN｜**計画の外側にある成長も、成果として捉える**

タレントマネジメントは、必要なポジションと人材要件を定め、候補者を選び、育成し、配置する取り組みです。こう書くと、その成果は「想定した人材が計画どおりに育ち、予定したポジションに就くこと」のように見えます。一方、「計画どおり」の運用によっては、想定外に伸びる人材や環境変化で生まれる新しい可能性が見落とされる側面も忘れてはいけません。偶発的な成長を例外にせず、そこから人材要件・育成計画を更新する柔軟さも、成果の一部です。

人は企業にとって経営成果を生む「経営資源」である以前に、それぞれが意思や感情、将来への可能性を持つ「一人ひとりの人間」でもあります。**数字に表れる変化と、本人の可能性が広がった実感の双方を見ること**が、人を成果の手段としてだけでなく、「人として見る」タレントマネジメントにつながります。

第 5 章



タレントマネジメント基盤 人材の深い情報を、属人的な記憶から組織の運用基盤へ

本章は、第 1〜4 章のインタビュー分析を通じて浮かび上がった論点——**人を判断する情報が組織に残らない**——を、タレントマネジメントソフトウェアの提供に携わる立場から掘り下げた論考です。個別企業の事例をあらためて記述することはせず、第 1〜4 章で確認された事実を参照しながら、運用基盤をどう設計するかを述べます。

本章でいう「タレントマネジメント基盤」とは、人材情報を蓄積・**活用する運用の仕組みと、それを可能にするシステムを一体として捉えたもの**です。誰が、いつ、どのような情報を記録し、どの場で判断に用い、その結果をどう次の配置・育成につなげるかまでを含みます。したがって、ここでいう基盤は、データベースやシステムだけを指すものではありません。

第 1〜4 章では、**職種・等級・勤続年数・評価結果などの記号だけでは人を判断するには不十分なものの、深い情報は会社として蓄積されていない**という事実を見てきました。深い情報は人事や管理職の記憶と手元の資料に宿ったまま、異動や退職とともに失われていきます。加えて AI の普及により、**判断に活用できる情報の重心は、構造化データから非構造化データに移りつつ**あります。

本章の主張は、次の 4 つの命題に集約されます。いずれも各章の分析と、タレントマネジメントソフトウェア提供の現場での観察から導いた解釈であり、統計的に検証されたものではありません。

- **命題 1**：基盤の役割は情報を溜めることではなく、人材情報の「受け渡し」を途切れさせないことにある。その受け渡しを生むのは、情報が使われる「判断の場」である。
- **命題 2**：AI が非構造化データを扱えるようになり、人を判断する情報の重心は、構造化データから定性的な記述へ移る。
- **命題 3**：非構造化データは均等には溜まらない。不均一なまま推薦を自動化すれば既存の偏りを再生産し、参照範囲が本人に不可視なままでは記録の質も劣化する。
- **命題 4**：情報項目の網羅を目指すと入力・運用難易度が高まり、基盤は形骸化する。目的を絞り、運用に乗る最小限から設計し、柔軟にアップデートし続ける必要がある。

1. 基盤の役割は情報の「受け渡し」を途切れさせないこと――「判断の場」を中心に、運用とシステムを設計する

循環を支えているのは、人材情報の「受け渡し」である

人事の運用基盤とは、データベースそのものではなく、**情報が入り、判断の場に届き、判断の結果が戻ってくる受け渡しを、組織として継続できる仕組みと、それを支えるシステム**です。第 1〜4 章で見たつまずきは、日常の接点から判断材料を得る、担当者間で理解を引き継ぐ、人材を議論・選抜する、配置・育成の実践から次の判断に戻す、という受け渡しのいずれかが途切れた状態として捉えられます（表 5）。

表 5　人材情報の受け渡しと、確認された途切れ

情報の受け渡しの局面	各章で確認された途切れ	基盤に求められる働き
日常の接点から判断材料を得る	日常の対話が管理職個人の意欲に委ねられ、ばらつく（第 3 章）	対話と記録を業務に組み込み、上司個人の意欲に依存させない
担当者が代わっても理解を引き継ぐ	面談で把握した意欲・志向が、上司が代わると引き継がれない（はじめに）	記録を組織に残し、文脈は上司間の対話で補う
候補者の情報を経営の議論に届ける	候補者情報が名前・職務などの記号的データに留まり、経営が議論できない（第 1・2 章）	実績・志向・背景を届け、経営自身が候補者に会う接点をつくる
部門を越えて候補を拾い、選抜につなげる	候補者選抜が部門長の推薦頼みになり、結果として推薦者に偏りが生じる（第 2 章）	共通の物差しで候補を拾い、選抜を推薦者の接点の範囲に閉じない
実践の気づきを次の要件定義に戻す	気づきや事例が蓄積・計測されず、次の施策に生かされない（第 4 章）	判断の理由と実践後の変化を残し、人材要件を見直す材料にする

受け渡しを生むのは、基盤ではなく「判断の場」である

ただし、因果の向きとして、「基盤が整えば、受け渡しがつながる」ということではありません。第 3 章では、日常の対話が回り始めた結果、タレントに関する情報が現場から管理職を経て人事・経営へ上がっていました。第 1 章でも、役員自身が要件を書き候補者に会う企業でも、経営が議論する場があるからこそ、その場に足る情報が必要とされていました。情報が先にあって判断が良くなったのではなく、**情報が使われる場ができたことが、情報の流入を生んでいる**のです。逆に、判断の場がないまま整えた情報は参照されず、入力は形骸化します。

したがって、「**情報が溜まれば判断できる**」**ではなく、**「**判断の場があるから情報が溜まる**」と考える方が現実的です。網羅的な入力項目の設計から始めるのではなく、人材レビュー、後継者会議、配置検討などの場を先に置き、そこで不足した情報から埋めていきます。これは同時に基盤への投資だけでは成果につながらないことも意味します（命題 1）。

2. AI 時代に効くのは、構造化データではなく非構造化データである

従来のシステムは、技術的な制約のもとで情報を取り扱ってきた

従来のタレントマネジメントソフトウェアは、職種、等級、評価結果、異動履歴など、一覧・集計・絞り込みに適した構造化データを中心に扱ってきました。一方で、**定性的な情報が蓄積されてこなかったのは価値がないからではなく、うまく扱えなかったから**です。入力・更新の負荷が大きく、文章を検索・比較しにくいなど、構造化は目的ではなく、技術的制約への適応でした。

判断に効くのは、記号ではなく詳細に記述された文章である

しかし、人を選抜・育成する判断に効くのは、「評価結果：A」という記号だけではありません。「制約の中で新しい案を発案し活路を見いだした」「厳しい状況でも踏ん張りやり遂げた」といった記述があってはじめて、なぜ評価が良いのか、どの場面で力を発揮するのかを判別できます。また、このデータはスキルや能力、性質の見立てにも活用できます。第 2 章で見た「データで候補者を拾い上げ、人の判断で決める」という型で、データが担える範囲は、こうした**非構造化データをどれだけ持てるか**で変わります。

AI は、判断する人のために収集・提供できる情報の質を上げた

近年の AI 技術の発展により、ソフトウェアは対話や面談の記録を生成・要約し、蓄積した文章を意味で検索し、意図に合う形で再設計し、観点を抽出して人物を比較できるようになりつつあります。非構造化データは「溜めても使えない情報」から「溜めれば使える情報」へ変わりました。AI を前提にした時代の差は、**手元に判断に必要な記述がどれだけ深く、広く残っているか**で生まれます（命題 2）。一方で、ここには落とし穴があります。非構造化データは構造化データよりも偏りやすく、その偏りは AI によって再生産されます。

3. 人が従業員と接し、人が判断する――情報は偏るからこそ人とシステム両方が必要

データの偏りは、推薦の偏りを引き起こす

蓄積を現場の入力に委ねると、入力に積極的な管理職のもとでは部下の情報が厚く溜まり、そうでない管理職のもとでは薄いままになります。現場の従業員も管理職も日々の業務を抱えており、その上に入力業務を積み増し続けることは難しいからです。

この偏りは、AI を併用したときに推薦の偏りを引き起こします。仮に 1000 人のうち 300 人だけ情報が厚ければ、AI の推薦は事実上その 300 人の中から行われます。残る 700 人は**適性がないのではなく、情報がないために候補に挙がりません**（数値は構造を示す思考実験です）。不均一なデータのまま自動化を進めれば、既存の不公平を再生産します（命題 3）。

したがって、情報の充実度は、項目数だけでなく**母集団に対する網羅性でも測る必要があります。同時に、記録の薄さを適性の低さと見なさず、経営層や人事、管理職が従業員と接し、記録に表れない可能性や現在の状況を確かめる**必要が出てきます。

従業員との接点と、人の判断を支える設計

従業員と直接接することは、システムの情報不足を補うだけの作業ではありません。本人の意向や状況の変化、記述の背景、言葉にしきれない機微を理解し、信頼関係を築く――これは人が担う重要な活動です。

また、記録には記入者の主観や記録時点の状況が反映されるため、記録そのもの・AI の推薦は結論ではなく判断材料として扱い、本人との対話や周囲の見方、事業・組織の状況と照らし合わせる必要があります。判断者として責任を持ち、判断結果の妥当性を振り返り、関係者と合意形成することも必要です。

システムは、未接点の候補者を広く見つけ、対話前に経緯や確認点を把握し、判断後の働きかけや成長を振り返るために情報を届けます。接点で得た気づきを記録に戻し、異動・退職・上司交代があっても引き継がれるようにする。**直接の接点で得た理解を、次の対話と判断に活かせる形で組織に残す**ことが、基盤の設計上の要点です（表 6）。

表 6　タレントマネジメント基盤 設計上の要点

観点	見落としやすい点	運用とシステムの設計上の要点
情報の深さ	記述を残しても、当時の制約や背景が抜けると、行動の意味を読み違える	評価や出来事だけでなく、事業・組織の状況も残す。記録で捉えきれない機微は、直接の対話で確かめる
継続性	記録を共有しても、次の担当者に同じ理解が引き継がれるとは限らない	記録の時点・記入者を明確にし、上司間の対話で解釈や留意点を補う

接点の広がり	検索できる人数が増えても、深く知るために会える人数には限りがある	既知の候補を確認するだけでなく、未接点の候補や情報の薄い人を見つけ、会う相手を広げるために使う
公平性	接点の偏りが記録の厚さの差となり、推薦の偏りに持ち越される	記録の薄さを適性の低さと見なさず、母集団への情報の網羅性を確認し、複数の接点から補う
本人との関係	対話で得た内容が想定外の相手や目的に使われると、本音が語られにくくなる	記録・利用の目的と参照範囲を本人に説明し、共有する内容と範囲を必要に応じて限定する
見立ての更新	過去の記述が残ることで、一時点の評価がその人の固定的なラベルになる	当時の状況と現在の見立てを区別し、更新・訂正の手段を設ける。重要な判断の前には、現在の意向や状況を確かめる

特に、本人との関係と見立ての更新には注意が必要です。記録が本人の意に反して無制限に参照されれば本音が語られにくくなり、情報の質が落ちます。過去の記述が更新されなければ、一時点の評価が固定的なラベルになります。**何を、誰が、どこまで参照でき、いつ更新するのか**は、機能要件と同じ重みを持つ論点です。

4. 基盤は、目的から運用を定め、必要な情報とシステムを整える

基盤づくりは、保存できる情報項目やシステムの機能ではなく、**どのような人材課題を解決し、そのために人がどう動く必要があるか**を起点にして始めます。現場のリーダーやタレント本人が仕事に使える情報になるよう、従業員との接点や判断の場を具体化し、その活動に必要な情報が集まり、引き継がれるシステムを整えます。

1. **目的を絞る**：「望まない異動が増える中でキャリア難民を作らない」「実務で目立つ人材に偏った選抜を正す」「定性的な技術の伝承を可能にする」など、取り組む課題を一つに定めます。目的が違えば、必要な接点、判断の場、情報項目も変わります。
2. **接点から判断・実践までの運用を定める**：誰が、いつ従業員と接し、何を確かめ、どの場に情報を届けるかを決めます。さらに、配置・育成の実行と、その後の変化を次の判断に戻すところまで組み込みます。システムに情報があることを、直接の接点を減らす理由にしない設計が必要です。
3. **情報を業務の中で残し、引き継ぐ**：人事のためだけに入力を求め続ける運用は定着しにくいため、評価、面談、異動などの日常業務を通じて、意欲・志向・能力・課題とその背景を記録します。記録・検索・閲覧を支える機能を整え、参照範囲、更新・訂正、本人への説明も設計します。
4. **共通の物差しと必要な情報を、最小限から整える**：部門横断で候補を発見するための共通項目と、人物を深く理解する定性記述の両方を用意します。網羅的なス

キル定義は、定義・更新の負荷や、上長による判定のばらつきによって行き詰まりやすいため先行させず、実際の対話と判断で不足した情報を補います。

手段や網羅的な設計から入ると、基盤づくり自体が目的化し、形骸化します（命題4）。基盤が機能しているかは**蓄積量ではなく、情報が人の接点と判断に使われ、実践で得た理解が記録に戻り、次の活動につながっているか**で捉えます。

第 5 章の結論

- **基盤は、運用の仕組みと、それを可能にするシステムから成る。**日常の接点で得た理解を引き継ぎ、議論・選抜に用い、配置・育成の実践から次の判断へ戻す「受け渡し」を途切れさせないことが、その役割である。
- **AI によって、詳細な定性記述を判断に活用できる範囲が広がる。**構造化データに加え非構造化データの情報も扱えるようになることで、人材を捉える観点が広がる。一方で、記録の偏りが推薦の偏りにつながることを踏まえ、母集団への情報の網羅性、参照範囲、更新・訂正の手段、本人への説明を設計する必要がある。
- **情報が蓄積されても、人が従業員と接し、最終的に判断することの重要性は変わらない。**経営層や人事、管理職による対話や接触は、情報不足を補うだけでなく、変化や可能性を捉え、信頼関係を築く活動である。システムは候補者の発見、対話の準備、理解の引き継ぎを支え、抜擢・配置・育成は人が判断する。
- **始め方は、目的を一つに絞り、人の活動を定め、それを支える情報とシステムを最小限から整えること。**網羅的な項目設計にこだわらず、実際の対話と判断で不足した情報を補い、実践で得た理解を記録に戻しながら、運用とシステムを更新し続ける。

おわりに

タレントマネジメントを、更新し続ける営みにする

本レポートでは、タレントマネジメントの営みを、運用が進む順序に沿って見てきました。第 1 章で経営・事業・現場の変化や危機を捉え、必要な組織と役割分担から、人材上の課題、キーポジション、人材要件を具体化し、第 2 章で人材を見いだし、育成・配置につなげ、第 3 章で現場の実践を仕組みにし、第 4 章で成果を捉えて「続ける判断」を支える。そして第 5 章では、それらを支える情報基盤を取り上げました。本章では、各章で見てきたことを一つの全体像として振り返り、各章の分析を踏まえ、タレントマネジメントをどのような営みとして捉えるべきかを示します。

1. 各章の結論を振り返る――成否を分けるのは「運用の質」

まず、各章の結論をまとめてみます（表 7）。あわせて、それぞれの結論を実際の育成・配置と継続的な見直しにつなげるための実践のポイントを示します。

表 7　各章の結論と、成否を分ける「運用の質」・実践のポイント

章	結論	求められる「運用の質」と実践のポイント
第 1 章【戦略・要件定義】	経営・事業・現場の変化や危機を捉え、必要な組織と役割分担から、人材上の課題、キーポジション、人材要件を具体化する	経営の当事者性 事業を実現する組織体制・役割分担を踏まえ、ポジションが担う役割・判断・協働と、必要な能力・経験を具体化する。その議論と重要な判断に経営が関与する
第 2 章【選抜・配置・育成】	分水嶺は、最大の難所「配置」を人事・経営が主体となって動かせるかにある	配置を実行する力 複数の情報から本人の強み・成長の可能性・意向を捉え、役割と本人の現状に即した経験・支援・配置を考える。人事と経営が部門間の利害を調整し、部門を越えて実行する

第 3 章【現場実践】	成否は管理職個人の意欲ではなく、育てる側への支援と対話の仕組みで決まる	**現場を支援し、対話を仕組みにする力** 管理職に共通言語や育成モデルなどの支援を提供し、育成を一人に背負わせない。関係者が本人への期待を共有し、対話を通じて成長や意向の変化を確かめる
第 4 章【成果測定・評価】	売上・利益との直接的な因果の証明ではなく、中間指標や兆し・実例で「施策→人→組織の変化」を捉え、経営の継続・改善の判断を支える	**成果を自社の言葉で語る力** 自社の課題と事業ストーリーに即した指標、現場の兆し・実例から人と組織の変化を捉え、継続・改善・資源配分の判断につなげる
第 5 章【タレントマネジメント基盤】（特別章）	「人を知っている人事」の強みを失わず、その情報を個人の記憶から組織の基盤へ移す	**人材の深い情報の把握と、その組織基盤化** 経験や意向、仕事ぶりとその背景を組織に残し、次の対話と判断へ引き継ぐ。その受け渡しを途切れさせない運用とシステムを整える

こうして並べると、5 つの章の結論は別々の教訓ではなく、1 つの構造を成していることが見えてきます。どの章でも、成否を分けていたのは制度や仕組みを持つことだけではなく、それをどう動かすかという「運用の質」でした。制度という箱を揃えても手応えがない――「はじめに」で述べた、多くの人事が抱える違和感の正体は、この運用の質にあったと言えます。

2. 本研究が示す「タレントマネジメントの循環モデル」

運用を進める循環と、実践から判断を更新する循環

各章は運用が進む順序に沿って並べましたが、インタビューで見えた実践には、2 つの向きの循環がありました。1 つは、戦略・要件定義から、選抜・配置・育成、現場実践、成果測定へと進む「運用の循環」です。もう 1 つは、現場で得た人材情報や成果測定の気づきを、選抜・配置や戦略・要件定義へ戻し、次の判断を更新する「学習の循環」です。「はじめに」で示した簡易版に、各章で明らかになった要点と 2 つの循環を重ねた完成版として示します（図 5）。

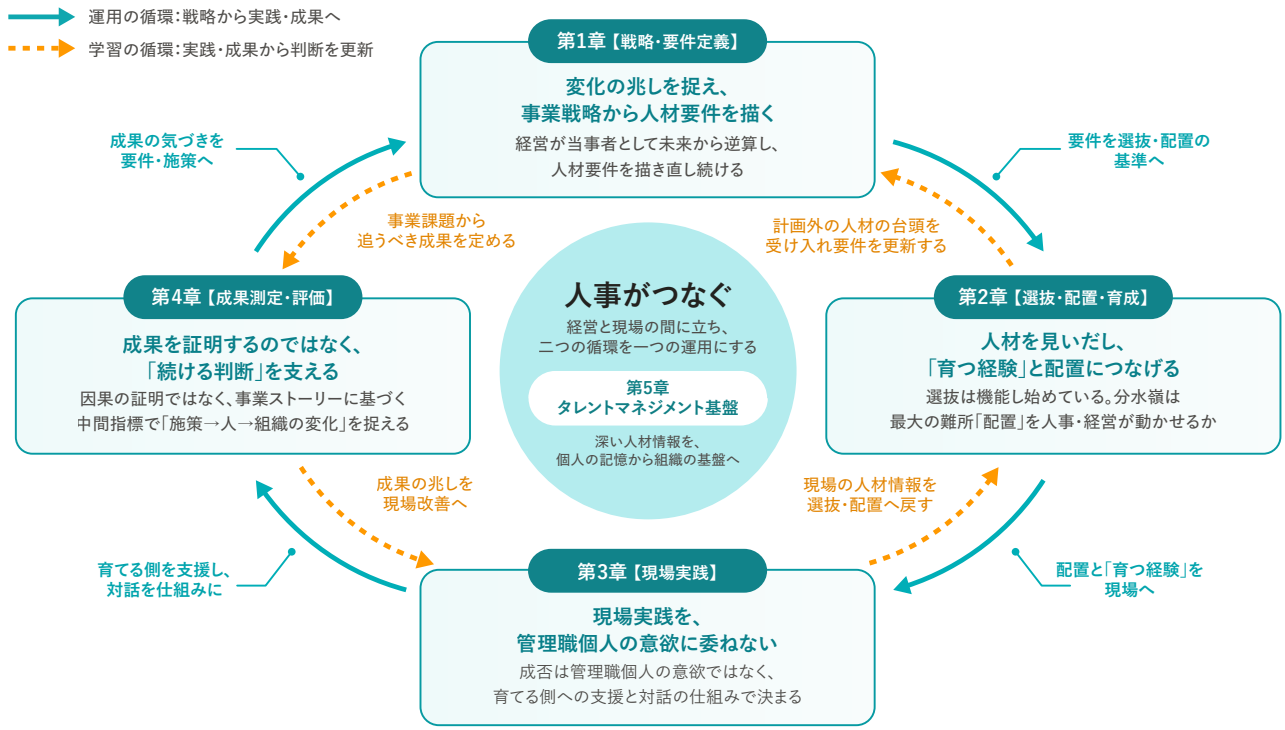


図 5　タレントマネジメントの循環モデル（完成版）

具体的には、成果測定から得た気づきを次の要件や施策の改善に用いる動き（第 4 章）、現場での対話から得た人材情報を選抜・育成・配置（第 2 章）の判断に戻す動き（第 3 章）、実践を踏まえてキーポジションや人材要件を見直す動き（第 1 章）が確認されました。そして、この循環全体を、人材の深い情報を蓄積する基盤（第 5 章）が支えています。

タレントマネジメントは「更新し続ける営み」である

ここから導かれるのが、本章の題目でもある結論です。必要なポジションと人材要件を定め、人を選び、育て、配置するタレントマネジメントは、その実践を一歩踏み込んで観察すると、**具体的な役割と一人ひとりの人材の結びつきを、更新し続ける営みとしての側面が見えてきます。**

それは、本人の仕事ぶりや成長、意向、育成・配置の結果に照らして、事業戦略をどのような組織体制・役割分担で実現するかを踏まえ、ポジションや人材要件、育成・配置を見直していく循環です。

逆に言えば、**循環のどこかで情報の流れが途切れたとき、制度は箱として残りながら手応えを失っていきます。**「はじめに」で挙げた「選抜はしたが育成や配置が進まない」「面談で把握した本人の意欲や志向が引き継がれない」「人事だけの取り組みにとどまる」といったつまずきは、いずれも循環が途切れた地点で起きていたのです。

3. 循環をつなぐのは、経営と現場の間に立つ人事である

この循環は、経営・人事・現場がそれぞれの役割を担うことで回ります。そのなかで、循環の各要素をつなぐ中心的な役割を担うのが、経営と現場の間に立つ人事です。

- **第 1 章**：事業と人材をつなぐ対話の場を設計し、経営のコミットメントを待つのではなく「作る」
- **第 2 章**：部門の囲い込みを乗り越えるために、異動案を経営と先に握り、配置を動かす
- **第 3 章**：育てる側の管理職に共通言語・育成モデルを提供し、人事と現場の役割分担で対話の担い手を組織に広げる
- **第 4 章**：測りやすい数字ではなく、事業ストーリーに基づく指標に自社の「色」をつけて経営と対話する
- **第 5 章**：対話で得た意欲・志向・経験を、個人の記憶から組織の基盤へ移す

ここで人事に求められているのは、精緻な制度を設計する力というより、経営と現場の双方に働きかけて動かす影響力です。機能している企業の人事は、制度の説明者ではなく、対話を通じて相手の納得を引き出す存在として動いていました。その影響力の源泉は、経営には部門を越えた人材情報と配置の選択肢を示し、現場には後任の確保や育成への支援を通じて、人材の送り出しや育成を進めやすくすることにあります。人材情報を持ち、部門を越えて関係者をつなげられることは、経営や現場を支援するために活かせる、人事の強みです。大切なのは、こうした強みを活かして、経営や現場が抱える課題をともに解き、対話と合意形成を通じて協働につなげることです。

もう 1 つ付け加えるなら、人材情報が経営・人事に届く場は、定期面談や会議に限りません。第3章で見たように、日常業務の中でのやり取りから上がってくる情報こそが、最も新鮮な人材情報です。人事の役割は、そうした情報が届く場を意識的につくり、開き続けることにあります。

4. さいごに

本レポートは、成功事例をなぞるのではなく、各社のつまずきと試行錯誤の実態から、タレントマネジメントが機能する条件を解き明かすことを目指しました。ここまで読まれた方には、自社の循環がどこで回り、どこで途切れているのかが、いくらか見えてきたのではないかと思います。

タレントマネジメントに完成形はありません。事業が転換し続ける限り、人材要件も、選抜・育成・配置のあり方も、見直され続けます。大切なのは、その循環を止めないこと。そして、循環をつなぐ役割を、経営と現場の間に立つ人事が引き受けることです。

Appendix には、自社の現在地を確認するためのチェックリストを収めています。「い

ま課題を感じている章から読み始めていただいて構いません」と「はじめに」で申し上げましたが、同じように、いま途切れている地点から循環を回し始めていただければ、本研究の目的は果たされたと言えます。

最後に、成功事例だけでなく苦労や課題感まで率直に語っていただき、本研究にご協力くださった 11 社の皆さまに、心より感謝申し上げます。

発行・制作

2026 年 11 月　初版発行

発行　株式会社 SmartHR

https://smarthr.jp/

制作　神戸大学 経済経営研究所、株式会社 SmartHR タレントマネジメント共同研究プロジェクト

研究・調査　服部 克也、髙橋 彩、六原 恵、松栄 友希、石川 雅康、名倉 健輔（株式会社 SmartHR）

執筆　服部 克也、髙橋 彩、六原 恵、松栄 友希（株式会社 SmartHR）

監修　江夏 幾多郎（神戸大学）

実施協力　株式会社アイシン福井、味の素株式会社、株式会社エムアイフードスタイル、株式会社クラフティア、株式会社サンベルクスホールディングス、大和ハウス工業株式会社、株式会社ニチレイ、YKK AP 株式会社（五十音順）、ほかインタビュー調査にご協力いただいた 3 社の皆さま

本レポートは、神戸大学 経済経営研究所と株式会社 SmartHR による共同研究「タレントマネジメントが事業貢献するメカニズムに関する調査研究」の成果です。

Appendix

企業インタビュー詳細

本文で示したタレントマネジメントの定義をもとに、4 つのリサーチクエスチョンを策定し、これらに沿って企業へのインタビューを実施しました。

リサーチクエスチョン

RQ1（戦略・要件定義）：どのようにタレント戦略を策定し、人材要件を定義しているのか
RQ2（選抜・配置・育成）：どのようなプロセスでタレントを選抜し、育成しているのか
RQ3（現場実践）：タレントマネジメントが現場でどのように実践されているのか
RQ4（成果測定・評価）：成果をどのように測定・評価しているのか

表 8 : 調査対象と分析手順

項目	概要
対象企業	計 11 社（製造業 5 社、小売・飲食業 4 社、建設・設備工事業 2 社） 従業員数百名規模から数万名規模までの中堅・大手企業
インタビュー回数	延べ 18 回
対象者	推進側である人事担当（CHRO・人事責任者を含む）12 名 受け手側である現場管理職 6 名 タレント本人 2 名 ※複数の立場を兼ねる方も含む延べ人数
分析手順	企業ごとに KJ 法による一次分析を行ったうえで、そこで得られたラベルや示唆を用いて、企業横断で再度 KJ 法による分析を実施。横断カード約 90 枚の作成、グルーピング、ラベリング、構造化を経て、示唆と反証の材料を抽出

※調査対象に関する留意点：対象 11 社はいずれも中堅・大手企業であり、中小企業や急成長企業の実態は捉えていません。また、インタビューは推進側である人事担当者が中心で、受け手側の現場管理職・タレント本人は限られた人数にとどまります。人事と現場の実感の乖離を含む本研究の示唆は、以上の対象範囲を踏まえて解釈する必要があります。