
ウォー・フォー・タレント

装幀 戸田ツトム + 田中実

The War for Talent
by Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod

Copyright ©2001 by McKinsey & Company, Inc.
All rights reserved.

Japanese Translation rights arranged with Harvard Business School Press
in Boston, MA through The Asano Agency, Inc. in Tokyo.

本書を推薦する言葉

GEでは、一流の人材を重要な地位につけることが、ビジネス上の成功の基本であるという信念を貫いてきた。

説得力に満ちたデータと、

興味をそそる逸話が絶妙にミックスされ、

シンプルな理論に、

組織の人材を引きつけ、

能力をさらに高めるための

実際的な経営戦略で肉付けしている。

面白いばかりではなく、非常に役立つ本である。

ゼネラル・エレクトロニック人事部門上級副社長 ウィリアム・J・コナティ

人材意識の重要性を訴えた本が、

ここにとうとう出版された。

リーダーはウォー・フォー・タレントを勝ち抜くために、

意識と行動を変えなければならない。

勝利をおさめたいという人は、必読である。

アメリカン・エクスプレス人材および品質部門上級副社長 ウルスラ・フェアベアン

マッキンゼー・アンド・カンパニーが

『ウォー・フォー・タレント』の研究を発表した時から、この言葉はよく使われるビジネス用語となった。

常に時代の先をゆく継続的な研究により、なぜ一流の人材育成を

企業戦略の中心としなければならないのか、その理由を明らかにしている。

ペンシルヴェニア大学ウォートン・スクール人材センター所長・経営学教授 ピーター・カペリ

本書は人材管理戦略マニュアルの決定版だ。

独創的な見解と、

これまでの発想を転換するアイデアが詰め込まれ、

すべてのマネジャーが

熟考すべき行動プランを

要領よくまとめている。

組織の人材を構築する原理と技術を

どのように利用するかを学ぶために

不可欠なガイドブックである。

AOライトワナー、リーダーシップおよび組織開発部門副社長 ジュリアン・カウフマン

この本に書かれているアドバイスを
コンサルティングから受けたとしたら、
非常に高い料金を払わなければならないだろう。
ここには、十年後でも通用する重要な戦略のエッセンスが、
明確に具体的な形で書かれている。

エリクソン・インターナショナルCEO A・ダニエル・メイランド

マッキンゼーの『ウオー・フォー・タレント』は、
今日の社員が会社は何を望んでいるのかについて、深く洞察している。
会社の業績を大幅に向上させるため、
いかに人材という資本を強化するか示すものだ。

J・P・モルガン・チェース会長 ダグラス・A・ワーナーⅢ

すばらしい戦略計画だ。

経営に関わる人が本書を読めば、
目からうろこが落ちるはずだ。

小さな企業であれ、大きな企業であれ、

今後ますます、成功するかどうかは、

優秀な社員を集められるかどうかにかかってくる。

ヤング・プレジデント・オガニゼーション・ワールドワイド前会長 ジョン・ダーデン

ウォー・フォー・タレント 目次

本書を推薦する言葉	3
日本版ウォー・フォー・タレント——序文に代えて	9
はじめに	19
ウォー・フォー・タレント調査について	27
第一章 人材育成競争——ウォー・フォー・タレント	33
戦略の転換点／人材育成競争は終わらない	
人材育成競争の影響／道は遠い	
人材マネジメントの新しいアプローチ	
チャンスが待っている	
第二章 マネジメント人材指向こそ経営層の要件	55
すべてはマネジメント人材指向から始まる	
マネジメント人材指向は思い切った行動を促す	

第三章

人材マネジメントはすべてのリーダーの仕事である
人材マネジメントはオブションではない
あなたのマネジメント人材指向をチェックする

人材を引きつける魅力の創出 83

EVPとは何か／マネジャーは何を求めているか
EVPの要素は会社の基盤

強力なEVPで競合に打ち勝つ／EVPを発展させる

製品や市場戦略と同じように考える／人々の夢に訴える

第四章

リクルーティング戦略の再構築 117

すべての職位に新しい人材を投入する

新人の雇用はシステムを活性化する

多様なマネジメント人材層にあたる

第五章

マネジメント人材が育つ組織 149

人はどのように成長するか／人材育成の不足

職務経験の活用による人材育成の促進

メンター制度を作り出す／トレーニングをどう考えるか

目標を高く掲げる

第六章

.....

187

人材マネジメントにおける選択と集中
伝統的な倫理観を変える勇氣

Aクラス社員に、重点的に投資する

手堅い仕事をするBクラス社員を育てる

Cクラス社員には断固たる態度でのぞむ

しつかりした人材評価プロセスを

新たなスタート

第七章

.....

225

マネジメント人材育成への挑戦——一年で大きな成果を
見落としやすい分岐点

人材の問題を最優先事項として扱っているか

何から始めるか／一年で大きな成果をあげる

これは終わりのない旅路である

ジョージア・パシフィック社パッケージング事業部

マコーリー・スクール／人材の上げ潮

付録A

.....

253

ウォー・フォー・タレント調査

付録B

.....

257

掲載企業プロフィール（日本語版特別付録）

索引

.....

277

マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク ジャパン

本書『ウォー・フォー・タレント』は、一九九七年から二〇〇〇年にかけて主に米国で実施したマネジメント人材の獲得・育成に関する調査・研究の成果をまとめたものである。マネジメント人材の獲得・育成・確保は、すべての組織、あらゆるレベルのリーダーの責務であるが、以下の論点を押さえながら読み進めていただくことが、日本の読者各位にとって本書の実りを大きくするものと思われる。

□企業の業績向上には、その企業にとって戦略的に重要な事業を特定し、それを構築・運営することが不可欠である。この構築・運営を実質的にリードする有能なマネジメント人材をどれだけ自社内に抱えているかが、企業の競争力の根源といえる。

□したがって、優れたマネジメント人材の発掘・育成は、トップマネジメント以下、企業全体にとつての最優先課題である。このため、日々の事業運営にあたる際にも、ポテンシャルのある人材の発掘・育成を常に意識すべきである。

□マネジメント人材は今後の企業社会においても希少資源であり、その確保・育成競争は熾烈を極める。各企業は求めるマネジメント人材に対し、他社ではなく、自社の組織で働くことによつてしか得られない独自の価値を提示できるかが勝負となる。

□有能な人材に報いる最良の方法は、その成長速度を超える速さでより高い目標と機会を惜しみなく与え続け、潜在能力を休みなく最大限発揮させる機会を徹底して提供することである。

ここで展開される人材論は、米国という、堅調な経済成長を背景に経営者の流動性の高い市場において、いかに優秀な人材を獲得するかという特殊な環境に限定された話ではない。また、リクルーティングの手法論でも、労使関係や人事諸制度の設計の手引書でもない。本書は一貫して、グローバルな高業績企業のリーダーたちはいずれも、マネジメント人材というテーマにフォーカスし、その強化と育成を自らの使命として取り組んでいること、そして、その取り組みの差異が、次代の企業の成長を決していることを繰り返し説いている。そして、まさに同様のことが、日本の企業社会にも適用されつつあるのではなかろうか。

ここで、本書を読み進める上での参考として、日本における「人材育成競争」^{フューチャー・コンペティション}の現状と課題を俯瞰してみたい。

■日本におけるマネジメント人材への意識の高まり

規制緩和やグローバル化に代表されるマクロ経済環境が変化する中で、企業の舵取りを担う人材に求められる資質が本質的に変化している。今、注目すべきは、できあがった仕組みを効率よく間違えなくまわしていける人材ではなく、収益を生み出すメカニズムの設計をしたり、新たな市場や需要を喚起したり、何かを仕掛けて作り出していけるタイプの人材である。変化やチャレンジを恐れない姿勢が求められるのはもちろんだが、同時に、卓越したりリスク・マネジメント能力も求められる。事業環境の変化のスピードと複雑さに耐え得る強靱さと、柔軟性が求められているとも言えるだろう。

また、マネジメント人材に強力なリーダーシップが求められるのは常であるが、企業に属する社員の意識にも変化が生じている。若年層を中心に自己実現や成長を求める傾向が高まり、会社や上司への忠誠心は色あせつつある。このような人材は権威や権限では動かない。彼らが求めるのは、引きつけられ、目標とでき、エネルギーを与えてくれるような人物である。同じことが企業経営者の口からも語られている。従順な社員より、何かに突出した強みを持つ人材を求めるトップは多い。日本においても、異質な人材から自分とは異なる意見を引き出し、ぶつかり合いながら物事を進めていくことが、同種の人材の中で議論するよりも尊重されるようになりつつある。これは大きな変化と言えるだろう。

■日本企業に求められるマネジメント人材とは

それでは今日、日本企業で求められているマネジメント人材とはどのようなものだろうか。当然ながらマネジメント人材は、各企業、ひいては事業ごとに異なり、しかも時代とともに変化するのであるため、一般化して定義することは困難ではある。ここでは敢えて、構造変化に直面した日本企業に求められるマネジメント人材という側面にフォーカスし、三つのポイントを上げてみたい。

□ 既成概念に縛られず、リスクとリターンを独自に定量・定性の両面で把握でき、さらに戦略的思考に基づいて事業の設計や運営ができる。

□ 日本のみならずグローバルに通用する経営手法を理解し、同時に異なる文化的・社会的背景に基づく考えにも耳を傾けるキャパシティと、自分の意見を明確に伝達できるコミュニケーション能力を持つ。

□ 有能な人材を引きつけ、持てる能力を最大限発揮させられるような指導力・人格を持つ。

一人の人物がこれらのすべての面で秀でることは実際には難しいだろうし、一人のリーダーがすべての要件を満たす必要はない。マネジメント・チームとして全要件を充足し、事業運営にあたればいいわけだ。多くの要素において幅広く合格点という人材よりも、マネジメント人材として致命的といえるほど極端に弱いところがない限りは、三点のいずれかに圧倒的な強みを持つ人材が求められる訳はここにある。

■従来型人事システムの限界

多くの日本企業では伝統的に、人材に関するシステムは、新入社員から経営人材に至るまで、「人事部」あるいはこれに類する部門が設計・管理してきた。そこにおける基本思想は、「公平」であり「秩序」である。人事評価の基準やプロセス、定期人事異動、および集合研修プログラムの策定と運営といった事柄のすべてが、全社員に対して公平で秩序だったものとして組み立てられていた、といっても過言ではあるまい。またこの仕組みは、一律昇格を原則とし、三〇代後半くらいで課長、四〇代半ばで部長という時間軸が大前提となっていた。

これに対して、マネジメント人材育成のために求められるシステムは、限られた次代の事業運営の担い手に向けたものであり、その対象は、現在そのポジションにしている者に次世代の候補者を加えた程度の、ごく限られた人数の人材に限定される。これらの人材のパフォーマンスは企業の将来のパフォーマンス向上に直接影響を及ぼすものであり、より事業のニーズに直結した配置、育成、評価、報酬が求められ、育成に関する時間軸もより短期的かつ明確なものとなる。このようなマネジメント人材向けシステムを伝統的な人事システムの延長線上に作ることは無理があり、まったく別のシステムとして設計・運営することを余儀なくされる。

また、マネジメント人材は企業の業績向上へ大きな影響を持つ人材である以上、当然トップマネジメントは相当意識的にこれらの人材の業績や動向を注視しているはずである。現在でも、部長以上の人事考課と配置をトップマネジメントが担っている企業は少なくない。しかしながら「育成」には受動的で、自然発生的に人材が育つのを待っている、という感否めない。必要なタイミングで必要な

人材を輩出するためには、トップマネジメントがマネジメント人材向けシステムの構築と運営に直接深く関与することが求められる。

■日本企業に見られる新たな萌芽

しかし、長年、年功制と終身雇用という仕組みの中で発展してきた日本企業の土壤に、マネジメント人材にフォーカスした選別的な仕組みを作り上げることが可能なのか、果たしてそれがうまくいくのか、という疑問を持つ読者もいるであろう。

マッキンゼー東京支社が最近約二年間にわたって手がけた人材マネジメント関連のプロジェクトの結果、日本企業の従業員が自分の会社や担当する仕事に求めるものは、米国での調査結果と比べて意外にも違いは少ない。いずれも、企業に対しては、価値観や企業文化の合致、卓越した経営を望み、仕事に対しては自由と自主性、およびやりがいを求めている。福利厚生、雇用の安定、年功制といった事柄を必ずしも現在の日本のビジネスマン達は重要視していないという傾向が明らかになっている。むしろ、年功による昇進、機会均等を原則とするローテーション・システムへの重要性の認識は極めて低く、能力と個性に応じた業務と処遇に対するニーズが顕著となっている。

さらに近年になつて、高業績企業の中に、マネジメント人材の選抜・育成を認識し、具体的なアクションにつなげている企業も始めている。その代表例の一つが旭硝子（株）だ。一九九九年三月、同社は旭硝子経営カレッジを設立し、主に課長クラスを対象に経営幹部候補生を年間二十四名選抜して、約一年間の教育プログラムを提供している。受講者は、各事業本部長の推薦により選ばれた約百

五十人の候補者の中から、社長も関与して厳正に選出される。受講後二年以内に、実際に関連会社を取締役や海外事業運営、事業戦略立案などのマネジメント・ポストについて、研修の成果を実践で試しつつ、更なる経営マインドの向上、実務経験蓄積の機会が与えられる。トップマネジメントが直接このプログラムの運営に関与し、マネジメント人材を選出、教育し、その後も実際の業務を通じて更なる育成を図るという先進的な取り組みと考えられる。

またソニーでも、二〇〇〇年十一月に「ソニーユニバーシティ」を設立した。十八万人の社員の中から約二百人が選出される。この人選は、会長・社長を含む人材委員会によってなされ、研修中にもトップマネジメントとのディスカッションの場が十分に設けられている。また研修の成果として新規事業を提案し、これが経営陣に認められると、自らこの事業をリード・マネージするポジションにつくといったことも行われている。さらに、全世界で重要と思われる百のポジションを定め、その配属に関しては、数名の候補者のプロフィールを精査し、会長、社長を含む経営トップが決定する仕組みを取り入れるなど、マネジメント人材育成へのトップのコミットメントは際立っている。

一九九四年からマネジメント人材の早期選抜・育成プログラムを取り入れたユニ・チャームでは、同プログラムの受講者が、現在の取締役、執行役員、監査役の大半を占めているという。同社は九〇年代、アジア市場への進出という経営戦略を実行するにあたり、これを担うマネジメント人材の早期育成のため、極めて実践的なリーダー育成プログラムを導入した、という経緯がある。ユニ・チャームが堅調に業績を伸ばしていることは、その成長の原動力となる事業をリードするマネジメント人材の育成が、企業の業績に大きく影響することの証左と言えるのではあるまいか。

この他にもアサヒビール、松下電器、シャープなど、好業績企業を中心に、一九九八年以降、マネ

ジメント人材の早期選抜と戦略的配置を含めた人材育成のための大掛かりな仕組みを整える企業が始めている。しかしながら、多くの日本企業の「選抜・育成制度」の取り組みは未だに試行段階の域を出ておらず、特にポテンシャル人材の発掘、事業戦略に沿ったマネジメント人材像の抽出、および研修後の実務における真のマネジメント環境の創出といった点で課題が多い。また、最近始めたものが多いため、実際にこの制度の創設がマネジメント人材の発掘・育成にどれだけの成果をあげるのか、また、必要な要件を満たす人材を必要な速度で輩出できているのかは、さらなる調査が必要だろう。

■今、日本企業は何をすべきか

多くの日本の経営者や人事関連部門の役員クラスの人々は一樣に、自分は人材マネジメントに十分な時間と労力を費やしている、と思っている。しかしながら、本書の事例に出てくるGEやペプシコのように、社内トップ百人から二百人の詳細な評価とその育成プランの作成に、実質的にかかわっているトップ・マネジメントが日本企業にどれくらいいるのだろうか。企業が求人数を絞っている昨今でも、有名大学の新卒採用には各社とも業界を超えて激しい競争を展開しているが、いったん採用した後は、獲得した人材をいかに早く、いかに有能なマネジメント人材に育成するか、という点において、他社と競争しているという意識を持って取り組んでいる企業がどれだけあるのだろうか。事業計画の立案や予算の策定と同様に、人材計画についても全社を巻き込んで進めている企業の例を耳にしたことはほとんどない。

日本企業がまずすべきこと。それは、自社の戦略・事業計画の実施のために今後どのタイミングで、

どのようなタイプのマネジメント人材が必要になるか、その人材の要件と数を明確にし、自社のマネジメント人材の需要サイドをしっかりと把握することである。次にその需要を満たすために必要なマネジメント人材育成のアクション・プランを策定することだ。

そのためには、現在のマネジメント人材およびその予備軍である候補者一人一人の育成プランを作成し、供給側を把握しなければならない。もちろん戦略や事業計画は一定期間ごとに見直しが必要であり、人材育成プランも変更を前提とするものである。しかしながら、マネジメント人材の需給ギャップが明らかに存在する場合には、その時点で事業戦略を大幅に見直し、場合によっては事業の縮小や延期に踏み切る必要がある。また、人材育成プランの時間軸も、事業計画の内容いかんによっては大幅に短縮しなければならないことも生じてこよう。

加えて、多くの日本企業に欠けていると思われることとして、マネジメント人材の育成に対するコミットメントがあげられる。大多数の日本の大企業においてマネジメント・ポジションにつくのは、早くても三〇代後半、通常は四〇代の後半という状況にあり、それ以降の成長は自己責任と考える節がある。したがって、育成というより、評価、スクリーニングの発想が強い。

しかしながら、トップマネジメントとして将来の企業経営を担う人材に成長する機会を、まさにマネジメント・ポジションでの実務経験の中にこそある。また、次世代の事業運営を担う人材を育成するには、トップマネジメント自身が、今の時代に求められるマネジメント人材のモデルとして、その手本を示さなければならない。次世代のリーダーの育成は、今の経営陣の強化・育成にも直結するものであり、また、これを受け入れられない経営陣は、人材育成競争に勝ち残ることはできず、淘汰されるのを待つばかりである。次世代リーダーの育成と現経営陣の強化・変革は、どちらかを先に行う

というのではなく、両方が同時に進行し、相乗効果を高めることが望ましい。

今後日本企業を取り巻く環境は一層激しく変化することが予想される。次の時代の経営を担う人材像の模索と、これに合致した人材の獲得・育成が最大の経営課題であることに、疑問の余地はないだろう。すでに「成果主義・能力主義賃金」など、何らかの形でマネジメント人材の育成のために手を打っている企業も多いと思う。しかし、「その成果が十分に出ている」とか、「今のままでいい」と感じている経営者は決して多くはないだろう。本書を読んで、マネジメント人材強化の課題として少しでも思い当たる節があれば、更なる取組みが必要だと改めて認識していただきたい。

本書が取り上げている人材育成競争は、海の向こうの話ではない。日本企業の経営トップがすぐにもアクションに移すことを検討していただくべき課題である。本書がそのための一助となることを願ってやまない。

一九九七年十一月の最終週、私たちはニューヨーク・マッキンゼーの会議室に集まって、データの山の前にあれこれと考えていた。以前、大手企業七十二社の上級マネジャーへ送付したアンケートには、六千枚もの回答が返送されていた。さらに私たちは有名企業十八社について、詳細なケーススタディを実施していた。その目的は、トップ企業がいかに優秀なマネジメント人材層を構築しているか、そして優秀な人材が、いかに企業の業績向上に貢献しているかを調べることだった。そしていまや集まったデータをどう解釈するべきかで、頭を悩ませていた。高い業績を誇る企業は、他社より優れた人事プロセスを備えているだろうと予測していたのだが、そうではなかったのだ。正式な人事プロセスについては、高い業績を誇る企業と平均的な業績の企業の違いはなかった。

大量のデータを細かく調べていくうちに、当時アムジェンのCOO（最高執行責任者）だった（現在はC

EOⅡ最高経営責任者）ケヴィン・シエアラへのインタビューが話題にのぼった。彼は自社のマネジャーたちに、自分の人材マネジメントの考え方を納得させるのに四苦八苦しており、「管理職についている社員に言い渡したよ。人材に関することは人事部の仕事だと思っているなら、それはとんでもない間違いだ、とね」と言っていた。

その言葉を頭にとどめて、エンロン、インテル、ジョンソン・エンド・ジョンソン、ホーム・デポ、ゼネラル・エレクトロニクスと戦わせた同様の議論について、もう一度よく考えてみた。どのケースでも、企業のトップは、後継者決定プロセス、評価プロセス、採用プロセス、報奨プロセスなど、人事にかかわるプロセスについて、ついぞ口にすることはなかった。

彼らが熱弁をふるったのは、有能な人材こそ、自社の業績向上と成功にとって重要な要素である、ということだった。さらに、会社のマネジメント人材層を充実させるための、思い切った対策についても解説してくれた。

顔をつき合わせてそのようなことを話すうち、突然ある考えがひらめいた。会社には差をつけるのは人事のプロセスではない。その会社のリーダーたちの意識なのだ、と。

そのことに思い至ってから、集まったデータの意味が分かるようになった。高い業績を上げている企業と、平均的な業績の企業との違いは、人事プロセスではない。人材が重要であるという基本的な認識と、その会社が採用しているマネジメント人材層を強化するための策なのである。

それが分かってから、私たちは何度も何度も、人材意識の重要性を痛感するようになった。この考え方がなければ、求人活動はただ人を集めるだけの活動になり、企業としての成長は、偶然に左右されるものになってしまう。平凡な能力しかないマネジャーが重要な地位につき、労働生産性は低下す

る。業績は伸び悩む。

このプロジェクトが始まって間もなく、同僚のステイヴン・ハンキンが勢い込んで、執筆中の最終報告書のタイトルを『人材育成競争』^{ウォー・フォー・タレント}にしようと言ってきた。それはいいタイトルだとだれもが思ったが、軍隊色が濃いのではないか、という心配もあった。しかしそれについて議論を深める前に、『ウォー・フォー・タレント』とタイトルに掲げたアンケートを二万部も刷り、ビジネス社会に生きる上級マネジャーたちに送付してしまっていた。いま思えば、それがよい結果を生んだ。このタイトルは人材市場の新しい現実を鮮明に映し出したのである。

二〇〇〇年に、私たちは第二回目の調査に着手した。今回は大企業三十五社、中企業十九社を対象にした。また前回のケーススタディで取り上げた十八社のうち五社を再び訪れ、新たに九社を付け加えた。詳細に調査した二十七社については、後ほど「ウォー・フォー・タレント調査について」で解説する。

二回目の調査で判明したことの中で特に驚いたのは、人材の重要性に対する企業の認識の低さだった。人材育成競争に関する記事が掲載され、マネジメント論が華々しく取り上げられているにもかかわらず、マネジメント人材層の充実を社の最優先事項にしている企業は、四社に一社だった。有能な人材を集めるほど業績が向上することは、分析によって証明されていたが、多くの企業はそれを実践するチャンス逃していた。

私たちは調査とケーススタディから、優れた人材の管理がいかに重要か、十分に理解することができた。また、コンサルタントとしてクライアントを支援してきた経験を通じて、人材マネジメントの面で他社に先んずることが、企業にとつてどれほど難しいかも実感した。私たちが見たところ、数多

くのCEOは、リーダーの能力差が業績向上の足かせとなつて、ことに頭を悩ませていた。また社員のリベルを上げたいと願う、現場の責任者たちの相談にも乗つてきた。しかし一方で、このチャンスを見過している人々も多く見ている。人事部を、現場の責任者が戦略的な思考を行う上でのパートナーとして位置づけようとしている人事担当役員と話し合ったこともある。私たちが話し合ったマネジャーは例外なく、マネジメント人材層の強化が組織に利益をもたらすことは認めていた。しかし、実行の方法が分からないと言う。自分たちの組織に、どうすれば勢いをつけられるのかが分からないのだ。

本書の目的は、そうしたニーズに応えることである。企業のリーダーたちに、優れた人材マネジメントとは、型にはまった人事プロセスではなく、リーダーたちの信念、確信、行動なのだということを示したい。有能な人材をめぐる争いは、いつも起きている。過去の人材マネジメント法は、今後は通用しなくなつてくること、勇気と確信をもつて取り組み、マネジメント人材層の強化は可能であり、その結果として業績も上がることを示したい。

私たちには、どうすればよいか分かつている。この三年間、世界中の百以上の企業で、人材マネジメントを改善する手助けをしてきた。そしてその結果、業績も上がることを、直接、目にしてきたからだ。

■本書はだれのための本か

本書の目的は、優秀なマネジャーを引きつけ、育て、意欲を引き出し、維持することである。組織

におけるあらゆるレベルのリーダー——CEOから事業本部長、部長、プロジェクトチームのリーダーから店長まで、強力なマネジメント人材層を自分のユニットに築くべく努めているリーダーたち——に向けて書かれたものだ。どのような企業であれ、社員を管理する立場にあり、社員のキャリアと成功に影響力を持つすべてのリーダーを対象にしている。基本的には現場のリーダーや、職種別リーダーを対象としているが、人事関連のリーダーが新しい戦略的役割を知る上でも役に立つはずだ。

私たちの調査はアメリカ企業を中心だが、その原則はどこでも通用すると思っている。クライアントの半分が、アメリカ以外の企業と取引をしていた。地域の特色に合わせて多少の手直しを加えれば、この原則を当てはめることができるはずだ。

本書の主張は、教育機関から軍隊まで、非営利団体や公共団体にも当てはまる。また経営のための人材以外にも適用できるだろう。たとえば電気技師やコンピュータ・サイエンスを学んだ技術者のために企業が採用すべき方針は、この本で示されているものと、かなり類似しているはずだ——これもマッキンゼーの最近の調査で明らかになった。

■「タレント（人材）」とは何か

「タレント」とはどういう意味なのだろうか。一般的には、ある人が持つ技量——もともと持っている才能、スキル、知識、経験、知性、判断力、意識、性格、意欲——を総合したものと言える。また学んで成長する力も含まれる。

優れたマネジメント・タレント（経営管理能力）を定義するのは、さらに難しい。どうしても言葉で

は説明しきれず、目の当たりにしてはじめて、その才能があることが分かるという類のものなのだ。卓越したマネジャーとはどのような人物か、一般に通用する定義はない。ある企業と別の企業とでは、求められるものがかなり違っているはずだ。各企業が、自分の会社が必要とする能力がどのようなものであるかを理解しなければならぬ。ホーム・デポで優れた実績を残したマネジャーでも、ゼネラル・エレクトロニクスのニーズには合わないかもしれない。しかし大まかに言つて、マネジメント・タレントとは、鋭い戦略的思考、リーダーシップ、精神的成熟、コミュニケーション能力、有能な人々を引きつけ、その意欲を引き出す能力、進取の気性、実務能力、そして結果を出す能力を組み合わせたものと考えられる。

概念がいまいな部分もあるが、「タレント」というのは魅力的な言葉で、だれもがその意味を心の中で了解していると思われる。そしてそれと自分との関連について思いめぐらす。私には「タレント」があるのか。どうすればその「タレント」を伸ばすことができるのか、と。

「タレント」という言葉自体は古代にまでさかのぼることができ、非常に豊かな歴史を持っている。古代ヘブライ人、ギリシヤ人、ローマ人にとつて、タラント（タレント）は重さの単位であった。貴金属をその重量によって取り引きするうちに、それは金銭価値の単位となった。現在では価値創造の源であるものが、千年前には金銭を意味していた。さまざまな変化を経て元のところに戻つたと言える。

新約聖書のタラントの寓話では、この言葉にさらに広い意味が加わっている。これはマタイの福音書にある、三人の下僕しもべに八タラントを預けた主人の話だ。その主人は一人目の下僕に五タラント、二人目に二タラント、最後の下僕には一タラントを渡した。二人の下僕は熱心に働いて、お金を倍に増やした。三人目は働かず、お金を地中に埋めた。主人は家に戻ると最初の二人の働きにはほうびを与

えたが、最後の下僕は追放した。この話から引き出される教訓は、タレントは使って大きくするためのものであり、野ざらしにしておくものではないということだ。

十六世紀、マルティン・ルターは、この寓話を次のように解釈した——人間は勤勉を通して自己の内なるタレントを活用しなくてはならない、これが神の意思である。それ以降この言葉は、重さの単位からお金の単位、人の内部にある能力、そして才能に恵まれた人という、抽象的な意味合いまで持つようになった。この本では、「タレント」とはマネジメント人材を指し、あらゆるレベルで会社の目標達成と業績向上を押し進める、有能なリーダーとマネジャーを意味する。

古代と同じく、タレントは社会の通貨となった。人のタレントを増大させる企業は繁栄し、そうでない企業は行き詰まる。

私たちは世界中の、何百万人ものマネジャーたちのために本書を書いている。これによって、あなたの周囲にいるマネジメント人材のタレントを伸ばそうという気持ちを高め、組織全体の能力を強化する一助となれば幸いである。

ウォー・フォー・タレント調査について

本書に書かれている考え方は、マッキンゼー・アンド・カンパニーが三人の著者の指揮によって実施した、三つの大がかりな調査に基づいている。その三つとは一九九七年のウォー・フォー・タレント調査、二〇〇〇年の調査、そして一九九七年から二〇〇一年にかけて行われた、人材管理のケーススタディである。この調査は、充実したマネジメント人材層をつくるにあたって、どんな要素が差をつけるのか、量的に理解できるようになっている。ケーススタディは、企業はどうすれば、優れた人材管理ができるか——そしてそれがうまくいつているとき、どのような様相を示すか——質的に理解させてくれる。

またマッキンゼーの社員が行った、他の三つの調査——人材の価値、ウォー・フォー・テクニカルタレント、パフォーマンス・エシックス——の結果も利用している。

■人材マネジメントのケーススタディ

私たちはケーススタディの対象として、特に高い業績を上げ、有能な人材がいるという評判の企業を選んだ。選んだ企業の中には、何年も前から並はずれた人材マネジメントを実施している企業もあった。最近になって、前より大胆で厳格なアプローチをとり始めた企業や、人材マネジメントと財政面で、劇的な転機を経験した企業もある。目を見張るほどの成長を遂げた企業については、人材マネジメントの面から、何かしら適切な対策がとられたのだろうと推測できる。

一九九七年、二〇〇〇年の調査の一部として、あるいはこの本のために検討を行った企業は、以下の二十七社である。

アムジェン	アライド・シグナル	アロー・エレクトロニクス
インテル	ウエルズ・ファアゴ	エンロン
サントラスト・バンクス	シアーズ・ローバック	シノヴァス・ファイナンシャル
シマンテック	ジョージア・パシフィック	ジョンソン・エンド・ジョンソン
ゼネラル・エレクトロニクス	ダブル・クリック	ナビスコ
ネイションズ・バンク	パーキン・エルマー	ハーレー・ダビッドソン
ヒューレット・パッカード	ホーム・デポ	ホットジョブズ
メドトロニクス	メルク	モンサント・カンパニー
リミテッド	レベル3・コミュニケーションズ	米国海兵隊

※調査企業については、巻末付録も参照のこと

これらの企業のCEO、重役、人事関連のエグゼクティブ、組織の有能なマネジャーたちに、多くの場合、一日から三日かけてインタビューを行った。そこで聞いた印象的な話の大半が本書に記されている。

ここで理解していただきたいのは、これらの企業が人材マネジメントのすべての面で、優れているわけではないということだ。いくつかの点で他社より優れていても、他の面では苦労していることもある。ケーススタディで取り上げた企業の中にも、何年か後には苦しい立場に追い込まれるところも出てくるだろう。成功の要因は人材マネジメント能力だけではないからだ。しかしそれでもこれらの企業から学べる教訓は、非常に示唆に富むものだと考えている。

特に注釈がつけられていない限り、この本で扱う企業の話は、私たちが独自に行ったインタビューに基づいている。

■ウォー・フォー・タレント調査

ウォー・フォー・タレント調査の目的は、企業がどのようにして強力なマネジメント人材層を築いているかを理解することだった。つまり二百もの管理職ポストに、どうやって人を引きつけ、育て、維持しているか、また、いずれ上の立場に立つ優秀な若手ビジネス・リーダー予備軍をどうやって確保しているかである。

調査は高い業績を上げている企業と、平均的な業績の企業は、人材マネジメントという面でどんな違いがあるのかを明らかにするよう計画された。ここで高い業績の企業とは、株主への利益をベースに、業界別上位五分の一に入る企業、平均的な企業とは中位の五分の一に入る企業である。

一九九七年、私たちはアメリカに拠点を置く、数多くの大企業（売上十億ドル以上）のうち、上位五分の一に入る企業と、中位の五分の一にあたる企業に、調査への参加を依頼した。七十七社が協力で同意してくれた。二〇〇〇年にはやはりアメリカに拠点を置く企業に幅広く参加を呼びかけた。対象は収益が十億ドル以上の大企業、一億ドル以上十億ドル未満の中企業であった。このときは上位五分の一といった業績に限定していない。この二〇〇〇年の調査について、協力に同意してくれたのは、大企業三十五社、中企業十九社である。これらの企業については巻末の付録にリストを掲載した。

さらにそれらの会社の何百人というマネジャーに、アンケートを依頼した。アンケートの一つは企業の幹部、大まかに言うと、各社のエグゼクティブのうちトップ二十を対象にしたものだ。自分の会社のマネジメント人材層充実のための人材管理はどうあるべきか、実際に自分の会社がどのように管理しているかを質問した。もう一つは上級マネジャー向けのアンケートで、社内に百五十から二百ある管理職ポストに就く社員向けである。彼らには、自分の企業が人材管理にどのくらい長けているか、またその人個人のキャリアについても質問をした。なぜその会社に入社し、今でもとどまっているのか。自分の能力開発に何が役立ったか。会社を辞めることを考えているか、といったことだ。

二〇〇〇年の調査では、若い中間管理職のグループも対象に加えた。定義としては三十五歳未満で、上級マネジャーへと続くポストにいる者。このグループを加えたのは、将来をしょって立つ社員の意識が、年長者とどれほど違っているかを調べるためだった。質問の内容については、現在の上級マネ

ジャーに対するものと、ほぼ同じである。

一九九七年の調査では、人事部のエグゼクティブに、その会社の上級マネジャーを管理するのに採用している、実践法、方針、プロセスについてアンケートを実施した。

ウォー・フォー・タレント調査に参加した企業と個人の総数は、下記の通りである。

本書では二〇〇〇年に行った調査結果のデータを使っている。より新しく、前の調査よりも幅広い質問が扱われているからだ。一九九七年の調査と二〇〇〇年の調査で重複しているものについても、結果は一致している。大企業からの回答と、中企業からの回答には、あまり差は見られない。しかし高い業績を上げている企業と平均的な業績の企業に関する差は、すべて統計的に有意だった。

ウォー・フォー・タレント調査の方法についての詳細は、巻末の付録に記した。

■調査の範囲

私たちの調査は、基本的にアメリカに拠点を置く、民間セ

	1997年	2000年
協力企業		
大企業	77	35
中企業	0	19
回答者の数		
幹部	360	400
上級マネジャー	5,600	4,100
中間管理職	0	2400
人事幹部	72	0
総数	5,960	6,900

クターの大企業、中企業を対象にした。アメリカ国外、新興企業、公的セクター、非営利組織については扱っていない。

さらに企業における指導上、管理上の能力のみに焦点をあてている。営業の最前線にいる社員、技術職の社員については、検討していない。技術職については、マッキンゼーのウォー・フォー・テクニカルタレント調査がカバーしている。

*1 企業の業績向上に向けた行動規範。組織の業績向上が社員の基本理念のレベルにまで落とし込まれている状態、もしくはそのような状態にする努力・行為を指す。

第一章 人材育成競争——ウォー・フォー・タレント

我々マッキンゼー・アンド・カンパニーが「人材育成競争 (War for talent)」という言葉を考案したのは一九九七年のことだ。当時はまだ、この現象は多くの人が経験していながら、はつきりとは認識されていなかった。しかしこの競争はその後数年間じつくりと醸成され、あるときから一気に顕在化した。一夜明けたら、だれもが人材育成競争のことを話題にしていたという観がある。

一九九〇年代後半、アメリカ経済は絶頂を極め、企業は必要な人材を雇い、つなぎ止めておくことに必死だった。会社は入社時に支払われる一時金を積み上げ、社員は入社三カ月で昇給を求め、ヘッドハンターは有能な新社員たちを、彼らが新しい就職先に定着する間も与えず、かき集めようとしていた。企業の多くには、何百もの空白のポストがあり、歴史のある投資銀行やコンサルティング企業でさえ、新興企業に人材を奪われていく時代だった。企業間の人材争奪戦が、激化していくのが容

易に見て取れた。

やがてネット・バブルがはじけ、ナスダック株式市場が総崩れを起こしたところから、景気後退の恐れが広がっていった。経済が冷え込めば、人材育成競争は終わつたと考えられやすい。しかしこの戦いは、とても終焉したとは言えない。事実、私たちはまだ少なくとも二年間は、その戦いが続くと考えている。

■戦略の転換点

アンディ・グロヴは、刺激的な著書『インテル戦略転換』（邦訳…七賢出版）で、新しいテクノロジーの可能性や、新たな競争の影響、顧客と業者のパワーバランスの変化など、重要な変化のポイントは見逃されることが多いと指摘した。グロヴはこうしたポイントを「戦略の転換点」と呼んだ。一例をあげると、ニューヨークとサンフランシスコの港は、コンテナ輸送への転換ポイントを見逃したためビジネスを失ったが、逆にシアトルとシンガポールの港は、それが繁栄のきっかけとなった。同じようにステイヴ・ジョブズは、ウィンドウズを搭載した大量生産のPCの登場を無視したため、彼が興した二つ目の会社NeXTを、危うくつぶしそうになった。

人材育成競争は、それらと同じく重要な戦略的な転換点だと、私たちは考えている。人材育成競争は一九八〇年代、工業時代の廃墟の中に静かに生まれ、一九九〇年代には時代の主要なテーマとなつて、今後も数十年にわたって職場に変化を起こすと考えられる。

いまや人材こそが企業の業績を押し上げる要因であり、人材を引きつけ、育て、維持する力が、将

来、競争を勝ち抜く強みになる。

人材育成競争とは単純なメッセージではあるが、企業の多くは、その意味を十分につかみきっていない。ニューヨークやサンフランシスコの港のように、現状にいつまでもしがみついて人材育成競争に有効に対応していないのだ。

人材育成競争は企業内のあらゆる人材を対象に激化しつつあるが、本書では特に経営に大きく影響を与える人材、すなわちマネジメント人材に焦点を絞ることとする。具体的には、職務をリードする、新しい製品チームを指導する、工場のシフトを監督する、十五人から百五十人もの店員を抱える店舗を管理する、といった人材である。これらの人材は、企業の業績向上に不可欠であり、人材育成競争の中核をなす。

■人材育成競争は終わらない

人材育成競争を激化させる基本的な要因は三つある。工業時代から情報時代への移行。ますます優れた経営管理能力を持つ人材へのニーズの高まり。社員の転職志向の増大。こうした構造的な流れが弱まる兆しが見えない以上、マネジメント力（経営管理能力）を持つ人材をめぐる戦いは、これから何年にもわたって企業の競争力を左右する主要因の一つであり続けるだろう。

工業時代から情報時代への移行

人材育成競争は一九八〇年代、情報時代の幕開けとともに始まった。それにもなつて有形資産

（機械、工場、資本）は、企業と消費者との独占的なネットワーク、独自ブランド、知的資本、人材といった無形資産に比べて価値が下がった。

企業の人材への依存度は、二〇世紀の間に飛躍的に高まった。一九〇〇年の時点では、知識労働者を必要とする仕事は、全体の十七％にすぎなかった。現在その数字は六十％を越えている。知識労働者が多く必要とされるということは、優秀な人材の重要性がさらに高まるということだ。一流の知識労働者は、はかり知れないほどの価値を生み出す。たとえば最高レベルのソフトウェア開発者は、平均的な開発者より十倍も有用なコードを書くことができるし、その製品は五倍もの利益を生む。シスコシステムズのCEO、ジョン・チェンバースは次のようにそれを表現した。「世界的なエンジニアとその仲間五人で、平均的なエンジニア二百人分を上回る生産力がある」

情報時代への移行は終わっていない。経済がさらに知識に基づくものになるにつれ、優秀な人材が生み出す独特な価値は、これからも高まる一方であろう。

優れた経営能力を持つ人材への需要の高まり

幅広い人材の中でも、強力なリーダー人材の需要は、増大する一方である。グローバル化、規制緩和、テクノロジの急激な進歩によって、ほとんどの産業の競争原理が変わってしまい、マネジャーの仕事は以前よりも困難になった。現在の企業は、この難題に対応できるマネジャーを必要としている。リスクを恐れず世界的な視野を持った起業家タイプ、そして技術に詳しいマネジャー。自分たちのビジネスを考え直し、社員の意欲を引き出すリーダーが必要なのだ。

私たちが実施した調査では、強力なマネジメント力を備えた人材が企業に不足している現状が浮か

び上がった。二〇〇〇年に行った調査に参加した企業幹部の九十九%が、自社のマネジメント人材を、これからの三年間で強化充実させなければならないと答えた。会社のビジネスチャンスを追求するのに、十分な人材を確保していると答えたのは、たつたの二十%にすぎない。

すでに定評のある大企業において、有能なマネジャーへの需要が高まっているのに加え、新興企業では、まったく新しいタイプのマネジメント人材層への需要が増えた。有能なマネジャーの多くが、小規模企業に引きつけられる傾向は以前からあったが、一九九〇年代半ばから後半にかけてのベンチャー・キャピタルの流入、ハイテクおよびインターネット業界におけるビジネスチャンスの爆発的増加で、小規模企業は一躍人気の就職先となった。二〇〇〇年から二〇〇一年にナスダックが暴落して以来、新興企業への人材の流出は減り、新興企業に加わるリスクについて現実的な認識が広まった。しかしベンチャー・キャピタル企業が投資の条件として、マネジメント力を持つ老練な人材がいることを挙げたことで、今後も小規模企業が相当数の人材を採用していくことが予想される。クライナー・パーキンスのパートナー、レイ・レーンは、こうした変化について次のようにコメントしている。「ベンチャー・ビジネスは、大きく様変わりするだろう。単に資金を集めるだけでなく、いかにして優れたマネジメント・チームをつくって、適切な取引を行うかを企業に教えるようになるはずだ」

今のところ、マネジメントの能力を備えた人材の供給量は限られている。全米の労働人口は、一九八八年から二〇〇八年の十年間で十二%増加すると見込まれているが、将来の企業を担う人材となる二十五歳から四十四歳の年齢層は、同じ期間に六%減少するのだ。

若手マネジャーの不足は、それより年齢が上の世代に頼ることで、ある程度までは補うことができるだろう。その期間に五十五歳から六十四歳の労働者数は、四十五%以上も増加するからだ。しかし

そのようなアプローチをとった場合、高年齢層のマネジャーが大挙して引退する二〇二〇年以降、企業はさらに苦しい立場に追い込まれることになる。高年齢層のマネジャーの中には、説得されて引退を伸ばす人々もいるかもしれないが、これまでの二十年間、平均引退年齢は、六十二歳から六十三歳で変わっていない。

企業はすでに、マネジメント層の優秀な人材が不足していると感じている。「ジョンソン・エンド・ジョンソンの成長を阻んでいるのはリーダーシップの不足であり、それがわが社の直面している最大の問題である」、CEOのラルフ・ラーセンが、最近そう言っている。コックス・コミュニケーションズのCEOジム・ロビンズも、二〇〇〇年初頭に、同様のことを述べた。「人材は私たちにとって、成長ビジョンの実現を左右する唯一の要因だ」

これからの二十年、企業は限られた数のマネジメント人材をめぐって、激しく争うことになるだろう。短期的な経済活動の変化で、人材マーケットも時によって、競争が激化したり緩和したりすることはあるが、長期的な傾向ははっきりしている。長期にわたって深刻な経済停滞が起らない限り、人材育成競争の流れは変わらないだろう。

エグゼクティブのヘッドハンティング企業から聞いた話によると、トップクラスのマネジメント人材の需要は、経済成長のスピードが落ち着いた現在でも高い。大手一流ヘッドハンティング企業二社の収益は、二〇〇〇年には二桁の成長を遂げ、二〇〇一年の第一四半期にも、一桁とはいえかなり高い成長率を実現している。

転職志向の高まり

会社が高度なスキルを持ったマネジャーを必要としていることに気付いたように、マネジャーの側も、会社を変わることの利点に気付き始めた。会社への忠誠心を示せば職を保証するという「約束」が最初に崩れたのは、一九八〇年代後半の人員削減だった。それに続いて九〇年代半ばに、雇用機会が急激に拡大し、時を同じくして登場したインターネットの掲示板やキャリアサイトで、雇用に関する直接的な情報を、大量に目にするようになった。ほんの何年かの間に、転職に関する古いタブーは消滅し、履歴書に複数の企業名が並ぶことが名譽となった。

現在、マネジャーの多くが、潜在的な求職者だ。彼らは常に、魅力的な転職先に対してアンテナを高く張っている。今回の調査でも、この傾向はさらに強まっているという結果が出た。マネジャーの二十%が、二年以内に現在の会社を辞める可能性が大いにあると答え、二十八%が、場合によっては退社する可能性があると答えた。また、会社にとつての状況は、今後さらに悪くなるということも分かった。若手のマネジャーが会社を辞める確率は、年配のマネジャーより六十%も高いのである。

ピーター・キャペリが『雇用の未来』（邦訳：日本経済新聞社）で次のように述べている。「雇用側が古い取り決めと長期的な関係を崩したのは明確だが、新しい取り決めにおける主導権は握れていない。どうすれば主導権と責任を、被雇用者から雇用者に明け渡させることができるのか、その方法を見極めるのは困難である」

人材育成競争を激化させる構造的な圧力は、広範囲にわたり容赦なく迫ってくる。経済と労働人口の問題は、先進国の多くで見られる現象だ。人材育成競争は新しいビジネスの現実を生み出している。

■人材育成競争の影響

人材育成競争は二つの大きな影響をもたらした。第一に、給与・待遇交渉の主導権が企業から個人に移ったことだ。有能な人材は、自分のキャリアへの期待を高めるための交渉権を握っている。能力の値段は上がっているのだ。

これは個人にとってはよい知らせだが、競争に直面している企業にとっては、さらなる試練である。マネジメント人材の獲得競争に勝つために、企業は全力で取り組まなければならないだろう。

第二の影響は、企業の競争力を高める上で、人材マネジメントが非常に重要となったことだ。人材を引き寄せ、育て、意欲を引き出し、つなぎ止めることができる企業は、他の企業よりも多くの優秀な人材を確保でき、業績を劇的に向上させることが可能となる。

私たちのウォー・フォー・タレント調査にも、それが表れている。人材マネジメント・インデックスの上位20%に入る企業の株主が受ける利益は、他の同種企業に比べて、22%も高い。下位五分の一の企業は、同業他社と比べて、収

古い現実	新しい現実
人が会社を必要とする	会社が人を必要とする
競争における強みは機械、資本、地の利	競争における強みは有能な社員
優秀な人材がいれば、 ある程度ライバルに差をつけられる	優秀な人材がいれば、 ライバルに大きな差をつけられる
職が少ない	有能な人材が少ない
従業員は会社に忠誠を誓い、 雇用は保障される	社員は会社を次々と移り、 契約は短期的
会社から提供された 標準的な給与体系を受け入れる	社員の給与・待遇に対する 要求が高まる

益の点でも劣っていた。もちろん人材マネジメント以外にも、株主の利益を押し上げる要素は数多く存在するが、このデータは、人材マネジメントが優れた企業ほど、高い業績を上げているという動かし難い証拠となっている。

もちろん、マネジメント人材を豊富に有するというだけで、その企業が勝利を収められるわけではない。理想を高く掲げ、適切な戦略と、業績を改善・向上させる取り組みを実行に移す必要がある。すべての社員が持てる力を十分に発揮し、企業の業績につなげられるよう激励し、そのために必要な環境を整えなければならないだろう。しかしこのように業績向上を促すためには、優秀なリーダーが必要なのだ。

企業が人材育成競争の意味を認識すれば、今よりも強力で洗練された人材マネジメント・アプローチが開発されるだろう。人材マネジメント・アプローチは今後十年で著しく進歩する、と私たちは考えている。一九六〇年代にマーケティングが、一九八〇年代に品質管理が飛躍的に進歩したのと同じように。この力を伸ばせる企業もあれば、脱落する企業もあるだろう。

一流の企業でも、人材マネジメント・アプローチをさらに改善させようと懸命に努力しているのは、興味深い現象である。一九九七年にウォー・フォー・タレント調査に着手したとき、申し分のない業績を上げ、人材マネジメントも優れているという評判の企業二十一社に、ケーススタディとして調査させてほしいと申し込んだ。それらの企業のほとんどは、ベスト・プラクティス（特定の分野・領域において最も成功していると思われる事例）企業として、毎日のように見学を申し込まれるが、その大半を断っていた。ところが驚いたことに、私たちが、マネジメント人材に関して調査を申し込んだ企業のうち、断られたのはたったの三社だけだった。承諾率がこれだけ高かったのは、私たちの説得がうまくいった

わけではなく、たとえ一流企業であつても、人材の質を向上させなければならない、と彼らがしっかりと認識していたためである。実際、人材育成競争に対して彼らは、ほとんど偏執的ではないかと思えるほど敏感に反応していた。

それで私たちは、アンディ・グローヴが繰り返し主張する「生き残れるのは偏執狂だけ」（『インテル戦略転換』の原書タイトル）が真実であると認めたのだつた。しかしそこで、その考えをもう一步押し進めた。アンディ・グローヴは、来るべき次のテクノロジーの波や、マーケットの動きに対して、企業は過敏すぎるほどの反応をするべきだと述べているが、私たちは企業にとって最大の難関は、迅速かつ劇的にマネジメント人材の強化を実現し、競争でトップに立つことができるかどうかだと考えている。それこそが企業にとっての転換点であり、経営陣と幹部はその重要性を認識し、本気で取り組まなければならない。

■道は遠い

ある程度の期間、効果的な人材マネジメントを行っている企業は、数少ないながらも存在する。そのうち最も有名なのはゼネラル・エレクトロニクス（GE）で、以前からその強力で奥の深い人材マネジメント・アプローチは賞賛を浴びてきた。しかし大半の企業は、効率的な人材マネジメントを行ってきたとは言い難い。人材こそ最も重要な資産であると公言はするものの、その考えに基づいた行動ができていない。たいていの企業は、人材マネジメントに苦勞しているのだ。図1-1は、自分の会社がどれほどうまく人材を管理しているかについて、マネジャーの意見を示したものだ。これを見て

分かれるとおり、評価は非常に低い。答えに「やや同意する」という項目を加えても、それほど評価がよくなることはない。マネジャーの半分以上が、自分の会社は社員を効果的に教育できず、有能な人材を引きとめることも、業績不振の社員を異動させることもできないと考えている。これがもし生産性、顧客サービス、品質などに関する質問ならば、これほど低い評価で納得する企業はないだろう。

企業が人材育成競争に気付いていないわけではない。回答者の七十二％は、自分の会社はその競争に勝つことが重要だと答えている。しかしそれを実現するために、具体的な手を打っている企業は少ない。マネジメント人材層の充実につながる対策が十分になされていると答えたのは、全体の九%にすぎない。

現在の人材マネジメント・アプローチが

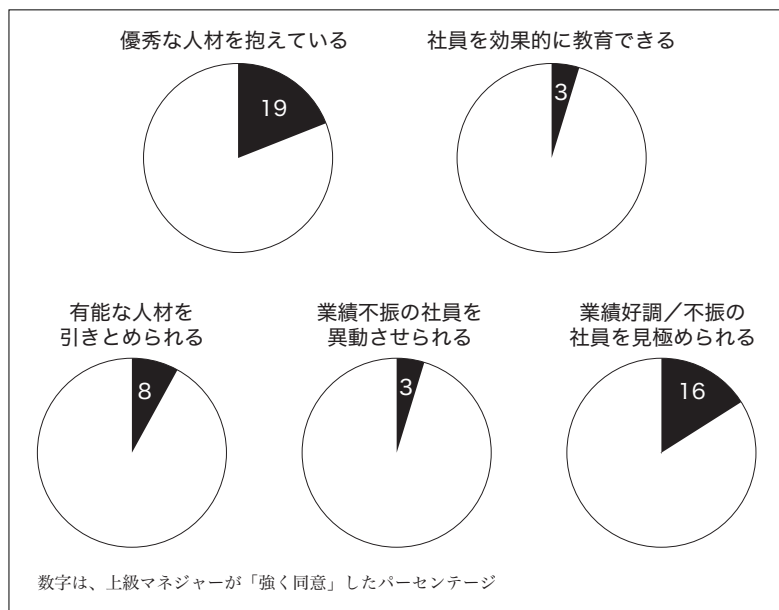


図1-1 多くの会社が非効率的な人材マネジメントをしている

不適切だと気づき始めた企業もある。「我々は予算案の作成に毎年四カ月を費やすが、人材について、つまりわが社の人材の強み、その強化法、どんな人材が必要で、どう集めるかなどを話題にすることはほとんどない」と、コックス・コミュニケーションズのCEO、ジム・ロビンズは言う。「ただだつて自分の部署の予算は重視する。しかしマネジメント人材層を重視しようとは思わない。結果を左右するのは、各部署にいる人材ではないのか。我々は何か見落としているのではないのか」

人材育成がうまくいっている企業が、これほど少ないのはなぜだろうか。多くの企業は人材マネジメントと業績の結びつきに、意識を向けようとしていない。多くの企業は、人材確保を最優先事項と考えていないのだ。マネジメント人材層の充実を、自社の三大優先事項に掲げていると答えた回答者は、全体の二十六%にすぎなかった。すべてのレベルで、集めた人材に関して責任をとるリーダーがいる企業は、事実上ゼロだった。

あなたの会社では、人材育成についての問題が、最優先課題のトップ三に入っているだろうか。あなたの会社の上級マネジャーは、図1-1に示された五つの質問にどう答えるだろうか。ほとんどの企業において、人材マネジメントのアプローチを根本的に変えるためには、かなりの意識改革が必要であることに疑いはない。

■人材マネジメントの新しいアプローチ

近年、人材マネジメントをテーマにした本が、数多く出版されている。企業と従業員との関係の变化について、深い議論を展開しているものや、一時雇いの社員と長期契約を結ぶ社員を区別して、組

組織をつくることを提案しているもの、また就職希望者の面接をどのように行うか、リーダーシップ開発プログラムをどのようにデザインするかといった、細かいアドバイスをしているものもある。これらはいへん役立つが、本書とは性質が違っている。本書の目的は、高度な能力を持ったマネジャーを引きつけ、育て、評価し、やる気にさせ、引きとめるために、すべての企業のすべてのリーダーがなすべきことについて、戦略的見解を示すことだ。

本書では、非常に有能なリーダーたちが、自社のマネジメント人材層を増やすために実行したことを、具体的に示していく。彼らがどのようなプロセスを経て、「人材育成競争は企業経営において大きな戦略的転換点となり、マネジメント人材層強化が差別化の源になりうる」という認識に至ったかを説明していきたい。

私たちの調査に参加した一万三千人近くのマネジャー、ケーススタディにに応じてくれた二十七の企業、そして百以上の企業とのプロジェクト経験から、マッキンゼーは人材育成競争に勝つための次の五つの行動指針を導き出した。

- 一、マネジメント人材指向こそ経営層の要件
- 二、人材を引きつける魅力の創出
- 三、リクルーティング戦略の再構築
- 四、マネジメント人材が育つ組織
- 五、人材マネジメントにおける選択と集中

一、マネジメント人材指向こそ経営層の要件

GE、アムジェンをはじめ、私たちが詳細な調査を行った企業には、「自社の業績アップと競争力の獲得を実現するのは、有能な人材である」という信念が、組織全体に浸透していた。有能な人材なしには、他社との競争に勝つことはできないと組織全体で理解している。こうした企業のリーダーは、マネジメント人材層の充実が自分たちの重要な業務であると考えている。

私たちはこれを「マネジメント人材指向」（組織の仕組みや考え方の中心・主軸を、マネジメント人材の強化・育成とするような意識や企業文化）と呼ぶようになった。ビジネス上の野心を達成するためには、多くの有能な人材が必要だという、強烈な信念である。有能な人材を集めるためには、社内のリーダーすべてが、その目標に向かって全力を尽くす必要がある。人事部だけでできることではない。要するに、効果的な人材マネジメントは、人事プロセスではなく、社員の心構えが問題になるということだ。

私たちが調査した企業の大半では、この心構えが欠けていた。人材を最優先事項として扱っていなかったのだ。社員の雇用は人事部の責任で、マネジャーは与えられた人材で、何とかやりくりするだけだ。人材は数多くある業務目的達成の手段の一つにすぎない。こうした企業は、リーダーの仕事の定義を根本から変える必要がある。アライド・シグナルの前CEO、ラリー・ボシデイは、尊敬すべきリーダーを見つけ、育成することは「人任せにせず、CEO自身が行うべき仕事」と言っている。私たちはさらに、マネジメント人材層の強化は人任せにせず、「あらゆるレベルのリーダー」が自分で行うべき仕事である、とあえて付け加えたい。優秀な人材のもたらす効果は、計りしれない。

人材に関してすべてのリーダーが責任を持つことは、マネジメント人材指向を現実に反映させるた

めの基本である。調査で企業の経営者に「現場の責任者は、その部署にいる社員の質に責任を持つべきだと思うか」と質問したところ、人材強化にはそうすることが重要、あるいは不可欠であるという答えが九十三%にのぼった。ところが「自社では、現場の責任者が、人材の強化に責任を持つているか」という質問に対して、イエスとはつきり答えたのは、たったの三%だった。企業はこの矛盾を解消する努力をしなければならない。

第二章の「マネジメント人材指向こそ経営層の要件」では、この人材指向によって、リミテッド、パーキン・エルマー、アムジェンのCEOの経営方法がどのように変わったかを見ていく。より効果的な人材マネジメント法を、組織全体で推し進めるために、リーダーがとるべき六つの行動のあらましを説明する。また人事部門のリーダーが担うべき、まったく新しい役割についても触れる。新しいタイプの人事担当役員は、CFO（最高財務責任者）と同じくらい重要である。マネジメント人材指向を備えたリーダーは何をするのか、それが会社の業績にどう反映されるのかについても説明する。

二、人材を引きつける魅力の創出

どんな企業にも、顧客に対して提供する「価値」がある。顧客がその企業と取引を行う明確な理由である。しかし、有能なマネジャーが自社に加わり、そこにとどまることがなぜ重要なのかについて、同じくらい深く考え、マネジメント人材に対する訴求価値を定義している企業はほとんどない。しかし、今後の人材育成競争の中では、有能な人材が、大口の顧客と同じくらい重要な意味を持つ。企業はマネジメント人材に対して、顧客に対してと同様に明確な訴求価値を定義していかなければなら

い。

人材の獲得につながる、従業員のための訴求価値（EVP≡Employee Value Proposition）を築くには、どうすればいいのだろうか。有能なマネジャーは、刺激的な挑戦と、自己開発の機会を求めている。尊敬すべきリーダーのいる、尊敬すべき企業の一員になりたいと考えている。開放的で、信頼に満ちた、成果主義の企業文化を好む。そしてもちろん、十分な報酬の期待できるチャンスを手に入れたと思っている。報酬だけでは強力な訴求価値をつくることはできないが、報酬面で最低限のものを提示できなければ、その企業の訴求価値全体にダメージを与える可能性がある。

第三章「人材を引きつける魅力の創出」では、マネジメント人材が求めているものについて、詳しく説明している。ダブル・クリック、シノヴァス・ファイナシヤル、レベル3・コミュニケーションズといった企業が、どのように訴求価値を築いたかを見ていく。そのどれもが「地味な」産業で事業を展開しているの、人材獲得・育成のため、ことのほか人目を引きつける工夫が必要だった。引きつけたいと思うタイプの人々に向けたEVPを、どのように確立し、会社固有の強みをどのように伸ばしたかを知ることができる。

三、リクルーティング戦略の再構築

人を集める方法は、根本的に変わってしまった。もう列をなす求職者の中から、優秀な人物を選べばいいというものではない。企業の側から優秀な人物を探しに向かなくてはならない。しかし、多くの企業はまだ、これまでと同じリクルーティング戦略をとっている。お決まりの五つか六つの大学

から、お決まりのタイプの人物を採用する。インターネットがリクルーティングの道具として導入されたこと以外、特に変わった点はあまりない。

企業はリクルーティング戦略を根本から再考し、再構築する必要がある。すべてのレベルで——中堅、上級管理職ばかりでなく未経験者も——人を採用することは、新しい技術と新しいものの見方を投入する強力な方法であると考えなのだ。また、新たな人材供給源を、積極的に開拓することも大切だ。自社が必要とするスキルを明らかにして、新しいタイプの人物を新しい場所で探す。業界の外部はもちろん、ビジネス領域の外部にまで目を向けなくてはならない。

積極的な企業は、ポストが空いたときだけでなく、常に優秀な人材を探している。現在の人材マーケットで有能な人物を獲得しようと思ったら、とにかく会社を売り込み続けなくてはならない。優秀な現場マネジャーは、自身が重要なリクルーターであると認識している。さらにそのような企業は、経済が停滞している時期を、一流の人材を獲得する絶好の機会として活用する。

第四章の「リクルーティング戦略の再構築」では、ホーム・デポ、サントラスト・バンクス、アロー・エレクトロニクスが、リクルーティング戦略を一新して、急速に業績を上げた例を取りあげる。

四、マネジメント人材が育つ組織

人材育成競争での勝利は、単にリクルーティング競争に勝つことだけではない。企業に取り込んだ人材をあまねく成長させる必要がある。人材開発のための十分な経験と能力を持ったマネジャーがいない以上、すべての企業ですべてのリーダーが、人材開発に多大な時間を投入しなければならないだ

ろう。人材開発は、マネジメント人材を引きつけ、引きとめるためにも重要な要素である。優秀な社員は、自分に十分な成長機会が与えられないと、その会社を辞めることが多い。

人材開発とはトレーニングであると考えがちだが、トレーニングは解決策のごく一部でしかない。基本的に社員は、全力投球を要求される仕事と指導、方向づけによつて育ち、能力を発揮できるようになる。ほとんどの企業が、この人材開発という仕事を、効率的に行っていない。一人の社員を一つの部署にだけとどめておいては、さまざまな仕事を通して可能となる能力の開発を妨げることになる。確かにたいていのマネジャーは「業績不振者であっても、その人を追い出すなんてことはできない」と考えるものだ。コーチングやインフォーマルなアドバイスは、個人任せという状態になっている。よきコーチでありメンターであるマネジャーの数は少ない。

企業はこれまでの人材開発アプローチを根本から変え、人材の育成にさらに力を入れて、それを日常的なものにしなければならない。明確な意図をもって、社員に合った仕事を探し、効果的に人材の育成と業績の向上を目指す環境を整える。人事評価を頻繁にフィードバックし、社員の指導を業務の一環として制度化する。組織のどの層のリーダーも、全員が社員指導員となる必要がある。

第五章「マネジメント人材が育つ組織」では、GE、アムジェン、アロー・エレクトロニクス、米国海兵隊が、どのように人を育てているか、そのアプローチがいかに応用できるのかを検討する。

五、人材マネジメントにおける選択と集中

おそらくマネジャーの大半は、ここ何年も、率直な人事考課を書いたことなどないに違いない。私

たちの調査で、業績の良い人材と低い人材をきちんと把握していると答えたのは、たったの十六%だった。社員の能力を見極める体制が整っていないければ、社員の能力をさらに伸ばし、会社に引きとめることなど、とうてい不可能だろう。また平均以下の成績しか上げられない社員をはつきり特定できなければ、手を貸すことも、異動させることもできない。

優れた企業は社員の実力差を認め、報酬、チャンス、投資にも差をつける。業績の良い社員はどんどん昇進させ、平均的な業績の社員に比べて、相応に高い報酬を与える。手堅い業績を上げている社員には、さらに高い目標を達成できるよう手助けをする。そして業績不振の社員は、異動あるいは解雇する。業績不振者に目をつぶるのは、レベルの低いマネジャーの下で働く社員にとっても、組織全体にとっても、その社員本人にとっても公正ではない。優れた企業は人材マネジメントについて、他社とは違う規定を持っている。

多くの企業は、人事評価のランク付けに四苦八苦している。ある社員がA、B、Cのどのクラスに入るのか特定できないし、その後、適切な処置が取られたかどうかを確認するプロセスもない。多くの企業では、全社レベルで後継者育成プランを書かせているが、それが何らかの行動に結びつくことはない。一流の企業は厳密な人材評価プロセスを各部署で実践している。それは予算作成と同じくらい重要であり、同じくらいの熱意をもって取り組むべきことなのだ。また百人から五百人の社員について人材開発の行動計画を作成し、各部署のマネジメント人材層を充実させるための計画を立てている。そしてその行動が実行に移されたかどうか、あとで確認する。

第六章「人材マネジメントにおける選択と集中」では、リミテッド、ナショナル・オーストラリア銀行をはじめとする企業の社員評価方法と、人材マネジメントのバックボーンとなる、能力評価プロ

セスの確立方法について説明する。社員の實力に見合った対応をとることは、継続的にマネジメント人材層のグレードアップを行い、有能な人材を引きつける企業になるという計画を実現する上で重要なことなのだ。

この五つの条件を総合すると、これまでとはまったく違った新しい人材マネジメントのアプローチとなる。

■チャンスが待っている

人材育成競争は戦略上の転換点であるという事実を、多くの企業が見逃している。これは今後のビジネスシーンを決定するほどの影響力を持つ。一時的な経済成長の減速も、有能な人材に対する需要の高まりという、避け難いトレンドを逆行させることはないだろう。人材育成競争はすべての企業にとって大きな課題ではあるが、早い時期から積極的に取り組めば、競争での優位性を獲得す

従来のやり方	新しいやり方
人材マネジメントは人事部が担当する	CEOをはじめすべてのマネジャーが、マネジメント人材層を強化する責任を担う
企業は相当の給料と利益を提供する	企業、仕事の機会、待遇などを複合的に活用し、有能な人材にアピールするEVPを作りあげる
リクルーティングは、一方的に選ぶ 買い物のようなもの	リクルーティングはマーケティングと同じくらい重要である
人材の育成は トレーニングプログラムを通じて行う	人材の育成は基本的に、 實力を伸ばしてくれる仕事、コーチング、 インフォーマルなアドバイスで行う
だれをも公平に扱い、 だれもが同じ能力を持っていると考える	すべての社員の能力を認めるが、 ランクによって扱いは変わる

る大きなチャンスにもなりうる。

第七章「マネジメント人材育成への挑戦——一年で大きな成果を」では、あなたの会社のスタート地点と、今後とるべき道すじを具体的に示す。多くのケーススタディから、マネジメント人材の獲得は終わりのない作業であることが分かるだろう。しかし真剣に取り組めば、最初の一年で、すでに大きな効果が期待できる。

そうすれば、人材育成競争で勝利を収めることができるはずだ。人材獲得の効果が現在の二倍になる。能力を100%発揮できる社員の数が今よりも増える。社員の離職率を半分に減らせる。マネジメント人材が増え、業績不振の社員が減る。その結果、大幅に業績がアップする。組織のすべての層に優秀な人材を配置して、競争で優位に立つ。

人材育成競争に積極的に取り組めば、あなたの組織は業績を上げることができるし、あなた自身も優秀なリーダーになれるはずなのだ。

*1 業務上の上下関係とは別に、若手人材の成長やキャリアに関する相談にのつたり、アドバイスを与える役割を担う人。経験豊かな人材が担当する。