

人材マネジメント指標

Human Resources Metrics

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社；宮川 雅明

第 11 回；人材プール

■ 人材が成長と継続の源泉

人材は会計上、労務費であり人件費であり外注委託費であり、コストとしてとらえられている。また、人はムダをもたらすこともあり、ミスも犯すこともある。時には会社を潰すほどのリスクを起こすこともある。一方で、あらたなアイデアを生み出すのは人であり、特許を生み出すのも人である。改善を行い、ムダをなくすることができるのも人である。経営の将来の方向性を適切な方向へ導くことができるのも人である。

わかってはいるが、経営にとって最も重要な経営資源である人を、計画的に育成し、成長させ、リーダーとして、人間としても成長させていくことに、経営はシステムティックに取り組む必要がある。

単に、営業の研修に参加させている、管理者研修を行っている、コーチングの研修を行っている、ではシステムティックとはいえない。主語は人であり、研修やそのテーマではない。その人にとってどのような育成ビジョンとプロセスがあるのかをもって、計画的に育成していく仕組みが必要である。確かに人は勝手に育つものであるが、運任せではマネジメントにならない。そのようなマネジメントでは、育つ前に優秀で転職できる人材が先ずは離れていく可能性が高い。環境（場、機会）を与えることで早期に計画的に育成していける企業が、いつの時代においても、或いは少なくともこれからは、継続的に成長していく。

■ 人材プールという発想

人材プールという概念は決して新しいものではなく、様々な形或いは表現で組織の中に存在してきたものである。選抜、一本釣り、次期候補などである。

人材プールは経営ビジョンや長期経営計画とリンクして策定される。例えば、5年後、トルコで工場を建てるという計画があったとする。どのような人材が必要である

うか。海外で同様の経験をしたことがある社員が先ずは候補にあがるが、そうした社員は往往にして現在赴任中に現地法人のマネジメント、品質の安定と労務管理そして業績向上で手一杯であろう。ヘッドハンティングという選択肢もあるが、人材が育つ組織であることが最も望ましい。ただし、ヘッドハンティングがよくないということではない。戦略的環境において外部から調達した方が能率的で効果的であることもあれば、社内人材と競争させることもできる。

将来において、国内において非正規労働の雇用が困難になり、消費立地が顧客にとってメリットがあれば（コスト上のメリット、マーケティング上のメリットなどが有ること）継続的にグローバルリーダーを育成していく必要がある。5年間の猶予の中で誰にどのような経験をさせるかをデザインしないとイケない。

■ 人材プールのシミュレーション

下表は人材別の候補者シミュレーション表である。ビジネス・リーダーとは役員や事業責任者をイメージしている。プロジェクト・リーダー人材とは肩書き（役職）に関係なく、上記のような海外工場や現地法人の設立責任、新規性の高い経営課題、風土や組織を大きく変革するような課題などを任せられる人材である。上級管理職というのは部長層、管理職は課長層をイメージしている。専門職とは主任研究員、法務、特許、会計などをイメージしている。

下表では計 A とマネジメント人材との差 13（名）とある。部長や課長であってもプロジェクト・リーダーとは限らない。専門職でプロジェクト・リーダー人材である場合

人材プールシミュレーション表		* 箇所を入力							
	人数	%		人数	%			選抜 - 育成期間	
1 ビジネスリーダー人材	5	6.1%	対マネジメント人材合計	ビジネスリーダー候補人材	4	5.2%	対マネジメント人材合計	10年	
2 プロジェクトリーダー人材	10	12.2%	対マネジメント人材合計	プロジェクトリーダー候補人材	7	1.4%	対B	7年	
3 上級管理職人材	10	12.2%	対マネジメント人材合計	上級管理職候補人材	6	9.0%	対マネジメント人材合計	5年	
4 管理職人材(注)	40	8.0%	対B	管理職候補人材	65	14.5%	対B	3年	
5 専門職人材	30	6.0%	対B	専門職候補人材	70	16.7%	対B	5年	
	計A	95	-		152	36.1%	対基盤人材		
	マネジメント人材合計(管理職、専門職以上の実人数計)	82	-						
	重複(A-実人数)	13	(重複とは、例えば、管理職でありプロジェクトリーダーでもあるといった人材)						
	(注) 専門職で管理職は管理職としてカウントしている。								
6 基盤人材(若手、管理職前)	421	80.0%	対C	基盤人材候補	25	10.4%	対非正社員		
		55.0%	対D						
	計B(マネジメント人材+基盤人材)	503	-						
7 その他の人材(下記内訳)	23	4.4%	対C	その他の人材候補(下記内訳)	13	2.5%	対C		
インターンシップ関係	21		対C	インターンシップ候補人材	12	2.3%	対C		
アドバイザー関係	2		対C	アドバイザー関係候補	1	0.2%	対C		
	計C(B+その他人材)	526	-						
8 非正規社員	240	31.3%	対D						
	計D(B+非正規社員)	766	-						

もあれば、管理職でプロジェクト・リーダー人材である場合もある。その重複が 13 名という意味である。管理職は全員プロジェクト・リーダーであって欲しいと仮定すれば、重複は少なくとも 40 名以上にならないといけない。

ビジネス・リーダー候補人材は 4 名である。マネジメント人材 82 名のうち既にビジネス・リーダーである 5 名を除いて 4 名の候補者がいることを示しており、マネジメント人材（82 名-5 名=77 名）の 5.2%にあたる。プロジェクト・リーダー候補人材は 7 名である。プロジェクト・リーダーは基盤人材からも抜擢される可能性があるため、ビジネス・リーダー5 名、プロジェクト・リーダー10 名を除いた母数で計算すると 1.4%という比率になる。

その他の人材としてインターンシップなどを入れているのは、大学との提携など協業戦略が恒常化する可能性を見込んでいる。基盤人材候補は非正規社員からの登用する計画としている。

選抜～育成期間というのは、計画期間を意味している。ビジネス・リーダーが 10 年と最も長くなっているが、早期発見、早期育成を前提とした考えである。もっと長くてもよい。育成候補人材数を何年の育成プラン期間でみているかで、候補者人材の多い、少ないが判断できる。

この表を埋めることの意味として以下の項目が考えられる。

具体的に候補者氏名を列挙することで候補者個人が特定化されること。

経営ビジョンや長期経営計画にリンクしてどのような人材がどれくらい必要か計画を持つこと。

人材モデルを持つこと。

候補者選定・選抜の仕組みを持つこと。

マネジメント層一人ひとりが育成の責任を日常的に意識すること。

候補者一人ひとりに対して育成プランを持つこと。

■ 事業部、機能別への展開

先の人材シミュレーション表をベースに事業部別、機能（バリューチェーン別）に人材プールのシミュレーションを展開することが可能になる。特に現場においては、ノウハウの蓄積とスキルの伝承を必要とする業務においては計画的な育成の仕組みと日常的な人材育成意識をマネジメント職全員が持つ必要がある。更に加えれば、徒弟的育成の文化がどの候補者人材においても人材育成の基本と考える。

イメージフォーマット

人材プールのモデル (単位は人数)	全社(グループ 会社含む)	事業単位で見る	
		A事業部	B事業部
ビジネスリーダー人材			
ビジネスリーダー候補人材			
プロジェクトリーダー人材			
プロジェクトリーダー候補人材			
管理職(マネージャー職)人材			
管理職(マネージャー職)候補人材			
スペシャリスト(専門職)人材			
スペシャリスト(専門職)候補人材			
基盤人材(若手、管理職前)			
基礎人材候補			
インターンシップ関係 その他人材(アドバイザーなど)			
非正規社員			

イメージフォーマット

人材プールのモデル (単位は人数)	全社(グループ 会社含む)	機能区分(バリューチェーン)で見る				
		企画機能	研究開発機能	設計機能	製造機能	購買機能
ビジネスリーダー人材						
ビジネスリーダー候補人材						
プロジェクトリーダー人材						
プロジェクトリーダー候補人材						
管理職(マネージャー職)人材						
管理職(マネージャー職)候補人材						
スペシャリスト(専門職)人材						
スペシャリスト(専門職)候補人材						
基盤人材(若手、管理職前)						
基礎人材候補						
インターンシップ関係 その他人材(アドバイザーなど)						
非正規社員						

解説 ; 宮川 雅明 (Ph, D)

お問い合わせ ; info@kpci.jp

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 (www.kpci.jp) ; 代表取締役。専門は、経営戦略、業務革新、人材マネジメント&活性化コンサルティング。

(これまで)

- 1982年 学習院大学大学院経営学研究科修了(1期生)

- 1982年 株式会社日本能率協会コンサルティング 入社
- 1995年 同社 戦略組織コンサルティング事業部 GM 就任
- 1998年 同社 組織生産性コンサルティング事業部 GM 就任
- 1999年 同社 コーポレート・ガバナンス推進室 室長就任
- 2000年 某上場企業 顧問就任
- 2000年 独立系コンサルティング会社 代表取締役社長 就任
- 2001年 英国経営者協会認証取締役 資格取得（日本初）
- 2003年 Katana Performance Consulting, Inc., 起業（NY） 代表取締役
- 2005年 カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 起業（Jpn） 代表取締役（現任）

（研究・発信）

- 1983年 ホワイトカラー生産性研究チーム（ボストン）
- 1989年 プロジェクト・マネジメント7つの原理® 発表
- 1993年 ホワイトカラー生産性向上社内コンサルタント養成プログラム（JMA；日本能率協会） 発表
- 1993年～1994年 ホワイトカラー生産性向上フォーラム コーディネーター
- 1999年～2000年 コーポレート・ガバナンス研究チーム（米国・欧州）
- 1999年 日本で最初のビジネスリーダー育成プログラム（JMA；日本能率協会） 発表（第1期～第6期コース
コーディネーター担当）
- 2002年 Managing Business Risk 国際シンポジウム（JMA；日本能率協会） コーディネーター
- 2002年～2003年 リスクマネジメント推進協議会 コーディネーター
- 2008年 グローバルビジネスリーダープログラム（NHK 教育TV；英語でしゃべらナイト）

（宮川語録）

- 理解、納得、共感、行動
- 小さいことに気付かない人は大きなことにも気づかない
- 気を使うと頭を使わない
- 理論と実践を繰り返して信念は生まれる
- 対策のない意見はいわない
- 模倣、自主、創造
- 機構と運用と人
- 粛々と刀を磨く
- マネジメントは触発である
- 分解・図解・例解
- アイデアのみが解決する
- お土産を残す
- 主語を高くする

- 戦略のミスは戦術ではカバーできない

(ISPI 日本支部運営；ホワイトカラー生産性向上研究団体 “ 本部米国 ”)

- プレジデント；坂本 裕司（カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社；取締役）
- <http://www.ispi-japan.com>