

# 職務研究

2024.1 第355号  
特集/タレントマネジメント

## 住友ファーマ

人事部人事グループ マネージャー 増田 修一  
人事部人事グループ 主席部員 逸見 亮夫

## 日本板硝子

人事部長 水野 洋一

## 三菱電機

人事部グローバルタレントマネジメントセンター センター長 山本 浩之

## レゾナック・ホールディングス

CHRO組織 組織・人材開発部 組織・人材開発グループ  
グループリーダー 小山 諒  
タレントマネジメントプロフェSSIONAL 村岡 美菜子

## 参考資料

「タレントマネジメントシステム」に関するアンケート調査結果  
HR総研

# 日本板硝子

人事部長  
水野 洋一



## 会社概要

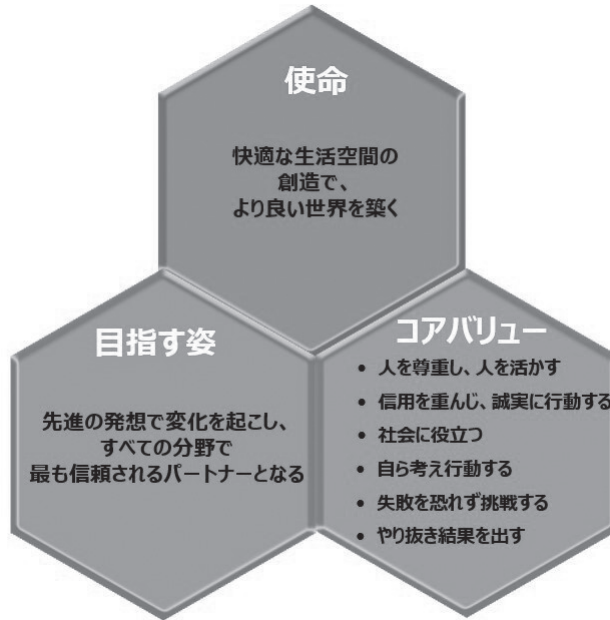
設立：1918年11月22日  
資本金：116,756百万円(2023年3月末時点)  
売上高：763,521百万円(連結、2023年3月期)  
事業内容：建築用ガラス事業、自動車用ガラス事業、クリエイティブ・テクノロジー事業(高機能ガラス)  
所在地：東京都港区三田3-5-27  
従業員数：24,880名(連結、2023年3月末現在)

## 1. はじめに

日本板硝子(NSGグループ)は、1918年に創業したガラスメーカーである。長きにわたり日本国内およびアジアを中心とした一部の海外地域において事業を展開していたが、2006年に英国・ピルキントン社を買収したことで、グループ従業員数は約25,000人、日本をはじめ、欧州、北米、南米、アジアに主要製造拠点を擁し、世界100カ国以上で製品を販売する世界最大級のガラスメーカーとなった。建築用ガラス、自動車用ガラス、高機能ガラスの3事業をグローバルに展開し、現在のNSGグループを形成している。

当社では、NSGグループ全体として2018年に設定された経営指針「Our Vision」(図表1)に基づいて定義されたマテリアリティの中に、中長期的な企業の持続的成長と持続的社会的実現への貢献を両立するために認識すべき重要課題の一つとして「人材」を規定している。当社グループは、「人材」は会社の事業活動を行う上での必要不可欠な「資本」であり、社員が事業活動を通じて「成長」し、「働く喜び」を得られる企業グループであり続けるように企業文化、人事制度、

図表1 Our Vision



職場環境を整えることが「人的資本投資」であると考え、その投資の効果・効率性を高めて会社を成長させ続けるための施策に取り組んでいる。

また、当社は、住友グループの一員として、1918年の設立以来、「事業は人なり」という住友の理念を重んじてきた。そのため、働き方の基盤となる価値観である6つのコアバリューの中で最初にコミットしているのが、「人を尊重し、人を活かす」である。

NSGグループの人事戦略の柱としては、「Our Vision」に沿って図表2の通り、6つの柱を設定している。

図表2 NSGグループ人事戦略6つの柱



## 2. タレントマネジメント導入の背景

人事戦略の6つの柱の一つとして、「リスクリングを含めた成長機会の提供」が設定されており、その中でも重要な取り組みとして「タレントマネジメント」を置いている。「タレントマネジメントシステム」は、激変する経営環境の下で成果を出せる能力を開発し、社員それぞれがその能力を最大限に活かせる「場」を用意することを目的とし、2018年に導入された。

NSGグループの「タレントマネジメント」は、「人材の惹きつけ、リテンション」「タレント選抜と育成」「個人目標業績管理」「後継者計画」「キャリアマネジメント」の5つの項目で構成されている。それら5項目をサイクルとして回していくことで、従業員と組織のパフォーマンスの最大化を目指している(図表3)。

当社はもともと日本企業でありながら、自社より規模の大きいピルキントン社を買収し、その後の成長を通じてグローバルに展開する体制を築き上げてきた過程で、欧米企業のベストプラクティスを取り入れ、人材に対するアプローチに反映させてきた。買収先に対して日本的文化を背景とした制度を適用することは困難であることに加え、グローバルな事業運営を行うにあたり、人種、国籍や性別

図表3 タレントマネジメント



によって抜擢や処遇の差を設けず、グローバルに公平な基準で全従業員にとって納得感のある評価を行う必要があったためである。

その取り組みの一例として挙げられるのが、グローバルで同一システムを利用した個人業績評価、グローバルマネジメント育成プログラムである。

### 3. タレントマネジメントの主な取り組み

上記のような考え方をもとに、これまで日本と欧米それぞれに導入されていた人事記録やデータ管理を担うシステムを統一化し、すべての管理職に対して新しい人材育成プロセスについての包括的なトレーニングを提供することにより、グローバル全体で同じ基準、方法での評価が可能となった。

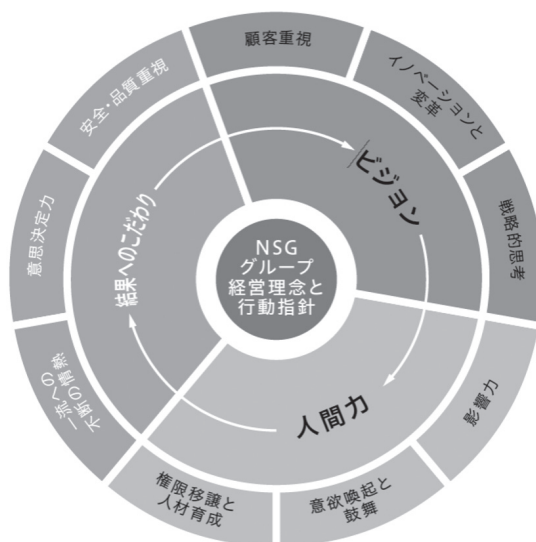
グローバルマネジメント育成プログラムのコアプログラムとしては、ジュニアマネージャー向けの「ED1」、シニアマネージャー向けの「ED2」を展開している。ED1は、1970年代に欧州で原型ができた歴史あるプログラムであり、「自分を知る」ことに注力した充実したプログラムである。2週間のプログラムで、10数カ国の社員が集まって年に2～3回開催されている。

一方、ED2は、シニア・エグゼクティブ・リソース・グループ (SERG) を目指す層に用意された戦略性の育成を狙った人材育成プログラムで、2年に1回開催されている。

これらに加えて、2019年には、社員に対するパフォーマンスレビューの議論をより深化させる目的で、NSG グループコンピタンスモデルを導入した(図表4)。高い業績を上げるために類型化された行動特性を『人間力』『結果へのこだわり』『ヴィジョン』の3項目でまとめ、合計9つのコンピタンスで構成し、現在では、世界中の従業員の人材育成のプロセスに組み込まれている。人材育成の活動の基軸として、「タレントマネジメント」だけでなく、「社員エンゲージメント」、「企業文化の創造」の推進にも活用されている。

このコンピテンシーモデルとタレントマネジメントシステムを導入したことで、NSGグループの人材評価とサクセッションプランの透明性が高まり、事業部門や国やリージョンを超えた全社的な視座でのマネジメントが継続的に行えるようになった。2022年3月期におけるシニアマネジメントへの異動の約80%がサクセッションプランに基づいたものになっている。

図表4 NSGグループコンピタンシーモデル



#### 4. 今後の取り組みについて

2024年に向けた人的投資の目標として、タレントマネジメントを職場における人材育成に定着させ、マネジメントの各階層において、中期経営計画「RP24」の目標である「企業風土改革」を実現する能力を持った変革リーダーの育成を促進することを掲げた。「RP24」の実現の鍵となる「顧客重視」「迅速な意思決定とアクション」、そして「困難な課題の克服」に向けたリーダーの行動変容に関わりの深いNSG グループコンピタンシーモデルの各項目を階層別にリーダーの能力開発目標に置き人的投資を行っていく予定である（図表5）。

あわせて改革に必要なデジタル化、マーケティング、新規事業開発といった分野のリスクリテラシー教育も社員に対して実施予定だ。研修においては、対面式の教育形式だけでなくオンラインのバーチャル教室、アクションラーニング、コーチング等の育成活動を適切に組み合わせた形式へ移行させていくことを検討している。

さらに、階層別の育成においては、特にグローバル経営人材の次の階層であるリージョン人材の育成活発化に注力していく。各リージョンにおいて定期的な人材会議を開くことで、将来のグローバルリーダーとなる人材の発掘と育成を強化する。特に、グループ本社の置かれている日本では現在、グローバルレベルの

図表5 RP24実現のための人的投資

階層別改革リーダーの育成	能力開発目標(コンピテンシー)	
指名委員会 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 後継者計画</li> <li>・ 人材評価</li> </ul>	グローバルリーダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 安全で、倫理的で、持続可能な組織を実現する。</li> <li>・ 起業家的な発想や精神を尊重・奨励する組織文化を創造する。</li> <li>・ 現状を打破し、結果に対する強いコミットメントと説明責任を示す。</li> <li>・ 新規および既存の顧客と新たなビジネスを構築する。</li> <li>・ 他者が共感できるような将来ビジョンを語る。</li> </ul>
グローバル人材会議 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 後継者計画</li> <li>・ 人材評価</li> <li>・ 能力開発計画</li> <li>・ コーチング型選抜研修</li> <li>・ ストレッチ・アサインメント</li> </ul>	リージョンリーダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客と協働して、互いの事業の成功に導く。</li> <li>・ 複雑で不透明な状況で判断を下す。</li> <li>・ 結果に対して強いコミットメントを示し説明責任を果たす。</li> <li>・ 組織に求められる能力を明確にし、人材を育成する。</li> <li>・ 組織の効率を高め、迅速に行動できるよう牽引する。</li> </ul>
リージョン人材会議 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 後継者計画</li> <li>・ 人材評価</li> <li>・ 能力開発計画</li> <li>・ アクションラーニング型選抜研修</li> <li>・ ジョブ・ローテーション</li> </ul>	カンントリーリーダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 常に顧客の観点に立った意思決定を下し、行動する。</li> <li>・ 利益ある成長、顧客の満足、倫理、実現可能性のすべてを考慮した計画を立てる。</li> <li>・ 一人ひとりが大切にされ、尊重されていると感じられるような文化を醸成する。</li> <li>・ オープンで、明確で、わかりやすいコミュニケーションを行う。</li> </ul>
上司 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人材評価</li> <li>・ 能力開発計画</li> <li>・ 対面とオンライン型選抜研修</li> <li>・ OJTとフィードバック</li> <li>・ デジタル化、顧客志向リスキング</li> </ul>	ローカルリーダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 常に自ら進んでタイムリーにかつ丁寧に困難な状況に対応する。</li> <li>・ 変革を促し、組織を効果的に機能させる。</li> <li>・ 他者の意見を注意深く聞いて理解する。</li> <li>・ 顧客の満足を高めるような課題解決を立案し実行する。</li> <li>・ 目標達成に必要な権限を適切な人材に委譲し当事者意識を持たせる。</li> </ul>

経営人材候補としてサクセッションプランに登録されている人材が減少傾向にあるため、2022年より20代から30代の若手の中から向こう10～15年以内に国を超えてリージョンまたはグローバルレベルの経営人材へ促成育成を目的としたAP (Acceleration Pool) 会議を開催し、発掘した人材の個別の育成計画 (Individual Development Plan : IDP) を作成し、対象者に部門横断的な異動、特別研修、プロジェクトチームへの参加等の施策を行っていく予定である。