

HITO REPORT

パーソル 総合研究所
PERSOL

2019年10月号

Humanity, Intelligence and Talent for Organization
機関誌 HITO 特別号 HITO REPORT
vol.7

True Colors

日本的

タレントマネジメント の可能性

実態調査

日本企業の人事300人に聞く

“タレントマネジメントの今”

人事施策の実態：人事戦略と経営戦略の紐づけに課題
システム導入実態：24.3%が導入済み

企業事例

株式会社丸井グループ 双日株式会社

識者インタビュー

個人の才能に着目し開花させるFITMへの期待
～タレントマネジメントは日本に根付くか～

石山 恒貴氏 法政大学大学院政策創造研究科 研究科長・教授

過去発表されているタレントマネジメントの主な定義

主な定義	War for Talent	戦略的人事 マネジメント (SHRM)	戦略的 タレントマネジメント (STM)	タレントマネジメント の8要素	Global Talent Management (GTM)	包括的 タレントマネジメント (FITM)
提唱者	マッキンゼー社: Michaels, Handfield- Jones and Axelrod	米国人材マネジメント協 会	Collings & Mellahi 他	米国人材開発協会 (ATD)	Scullion and Collings 他	Swales, Downs & Orr 他
年	2001年	2006年	2009年	2009年	2010年	2014年
定義・提唱の 内容	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。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、企業の競争力の根拠。*マネジメント人材とは、「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」を指す	人材の採用、選抜、適材適所、リーダーの育成・開発、評価、報酬、後継者養成等の人材マネジメントのプロセス改善を通して、職場の生産性を改善し、必要なスキルを持つ人材の意欲を増進させ、現在と将来のビジネスニーズの違いを見極め、優秀人材の維持、能力開発を統合的、戦略的に進める取り組みやシステムデザインを導入すること	企業の競争優位に貢献するキーポジションを特定し、これらのキーポジションに相応しい高い潜在能力を有し成果発揮できる人材をタレントプールで開発し、有能な人材がキーポジションを充足することができる人材アーキテクチャーを構築し、有能な人材の組織への継続的コミットメントを確保すること	組織開発、後継者計画、パフォーマンス管理、人材の獲得、能力開発、アセスメント、キャリア開発、リテンション 施策の8要素が有機的に統合され、事業目的との整合性を有し、組織文化、人材の意欲、量、質と関連があり、組織に短期と長期の成果をもたらすもの	多国籍企業が、国際人的資源管理における施策を有効活用しながら、有能な人材を世界的な規模で引きつけ、選抜、登用、育成すること	すべての社員が才能を有することを認め受容し、社員がその才能を発揮するために最適な機会となりうるポジションに社員を配置し、継続的に評価を行うこと
	1997年～2000年にかけて行われた調査を元にまとめられた書籍「The War for Talent」により提唱された概念。この提唱をきっかけに、実務上でタレントマネジメントに重点が置かれるようになった。	SHRMとは、HRMを戦略との関連によって論じる枠組みである。この枠組みでは、戦略性がさらに強調されるに伴って、HRMの特徴的な人間観「ヒトの人間性を尊重する点ではなく、ヒトの人間性に資源的価値を見出す点」とする点(櫻井, 2014)がますます自明視されるようになった。(櫻井, 2015)	伝統的的人資源管理から戦略的的人資源管理(SHRM)へのパラダイムシフトを端的に示す概念であり、かつ、「重要度の高い職務とその人材要件」に着目したStrategic Talent Management (STM) を提唱。	当時曖昧だったタレントマネジメントの定義について2008年より実施した調査に基づき、米ATDが発表した定義。「タレントマネジメント白書」によって構成要素の8要素を発表。	STMのメカニズムに立脚した上で、世界的規模で人材の異動可能性や地理的制約への対処に注目している点を特徴とするGlobal Talent Management (GTM) を提唱。	各人のタレントの成長を組織の中で発揮し、幸福感が増進していけば、結果的に成果も向上するとして、包括的TM: fully inclusive talent management (FITM) を提唱。HRMとの差異を、個人の才能の成長によってもたらされる幸福感の存在とする。
対象は誰か	一部の社員に注力する	社員全体を資源的価値としてみなす	一部の社員に注力する	社員全体に注力することを重視	やや一部の社員に注力している	社員全体をタレントとしてみなす
開発可能性	先天的であり外部採用中心	先天的要因と後天的開発可能性を併せ持つ	後天的開発可能性を重視	先天的要因と後天的開発可能性を併せ持つ	先天的要因と後天的開発可能性を併せ持つ	個人の才能に着目し後天的な成長を通じて幸福感を向上させる
主な資料	書籍「The War for Talent」 Harvard Business Review Press (2001/10/15)	「SHRMの枠組みにおける従業員的位置付け」、櫻井雅充、広島経済大学経営研究論集 第38巻第1号 2015年6月	「Strategic Talent Management: A review and research agenda」 Collings & Mellahi, Human Resource Management Review, 2009	Talent Management: Practices and Opportunities. The New Face of Talent Management. ASTD Press.	「Global Talent Management」 Scullion and Collings, November 8, 2010	「Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities」, Swales, Downs & Orr, 2014

法政大学大学院 石山恒貴教授の研究(※2)を参考にパーソナル総合研究所が加筆・編集

人事現場に浸透した「タレントマネジメント」

学術的な定義の曖昧さを横目に、実務面ではタレントマネジメントという概念・考え方が受けて多くの試行錯誤が行われてきている。2010年前後にはグローバル企業を中心に国内でも先進的にタレントマネジメントに注力する企業事例が出始め、2012年、本誌でも紹介した(※3)。その後、日本企業でも専門組織を立ち上げたり、専用システムを導入したりするなど、本格的に取り組み始める事例が散見されるようになる。そこで、2016年、我々は日本企業でも広がり始めたタレントマネジメントの潮流について、20数社にヒアリングを実施。マッキンゼー社が提唱した当時のタレントマネジメントは、一部の優秀層のみを対象としたものであったが、このヒアリングで一部の優秀層に対する施策だけでなく、全社員を対象と捉えていく潮流が確認された。2016年の本誌では、タレントマネジメント3.0として、全員型タレント

※2 石山恒貴・山下茂樹「戦略的タレントマネジメントが機能する条件とメカニズムの解明—外資系企業と日本企業の比較事例研究—」日本労務学会誌 Vol.18 No.1:21-43 (2017)
 ※3 パーソナル総合研究所「機関誌HITO vol.3 タレントマネジメントの未来」(2012年)

タレントマネジメント実践

への第一歩に向けて

～今必要とされるに至った変遷と背景～



「タレントマネジメント」の変遷

我々がタレントマネジメントについて機関誌で取り上げるのは、今号で3度目となる。タレントマネジメントといえは、周知の通りマッキンゼー社が「War for Talent」(※1)というキーワードを掲げ、企業の競争優位性における有能人材の獲得の重要性を提唱したことを皮切りに、2000年代以降、欧米を中心に盛り上がりを見せたトピックである。2010年頃には、日本でも「タレントマネジメント」というワードが新聞や雑誌、学術論文等で頻繁に見かけられるようになった。ただ、2000年以降、実業界ではその言葉や考え方が受け入れられ定着しつつあるものの、学術界ではその定義すら模索している状況であり、ましてやその理論化においてはいまだ途上であるといわざるを得ない。

法政大学大学院の石山恒貴教授は、タレントマネジメントの定義を考える上で重要となる2つの観点を指摘している(※2)。

ひとつは「対象者は誰か」という点。もうひとつは「才能の開発可能性」である。対象者というのは、一部の優秀層だけを選抜育成するのか、全社員を戦力化するのかという、タレントマネジメントの対象を指している。また才能の開発可能性については、才能を比較的生来的なものと考えるか、入社後充分に開発可能なものと捉えるかという観点である。「生来的なもの」という観点に立つ場合は外部採用に軸足を置くであろうし、「後天的に開発可能」という観点に立つ場合は内部育成に軸足が置かれることになる。

このように、タレントマネジメントといってもその定義は人によりさまざまであると考えられる。極論すれば、実務において正確な定義はそれほど重要ではないが、社内でタレントマネジメントを推進する際、自分たちがどのような人材観を持ち、どのような観点からタレントマネジメントを語り、実施しようとしているのかを確認し、共通認識を持つことは議論の整理に役立つのではないだろうか。

※1 Michaels, Handfield-Jones and Axelrod 「The War for Talent」 Harvard Business Review Press (2001年)

マネジメントの潮流について提言を示した(※4)。

そして2019年現在、タレントマネジメントという言葉は、日本企業の人事の現場で一般的な人事用語として普及している。今回、パーソル総合研究所が日本の中堅・大手企業の人事課長以上300名向けに行った調査(※5)では、8割が「タレント

マネジメントという用語を聞いたことがある」、5割が「その一般的な定義を理解している」と回答。「エンゲージメント」や「ヒューマン・リソース・マネジメント(HRM)」といった用語と同程度に、メジャーな人事用語となっていることが確認できた(図1)。タレントマネジメントに積極的に取り組む企業も

増えており、その施策内容は個社によって特徴が表れ始めている。タレントマネジメントが再び注目される2つの背景

図1 次の人事用語を知っていますか (n=300)

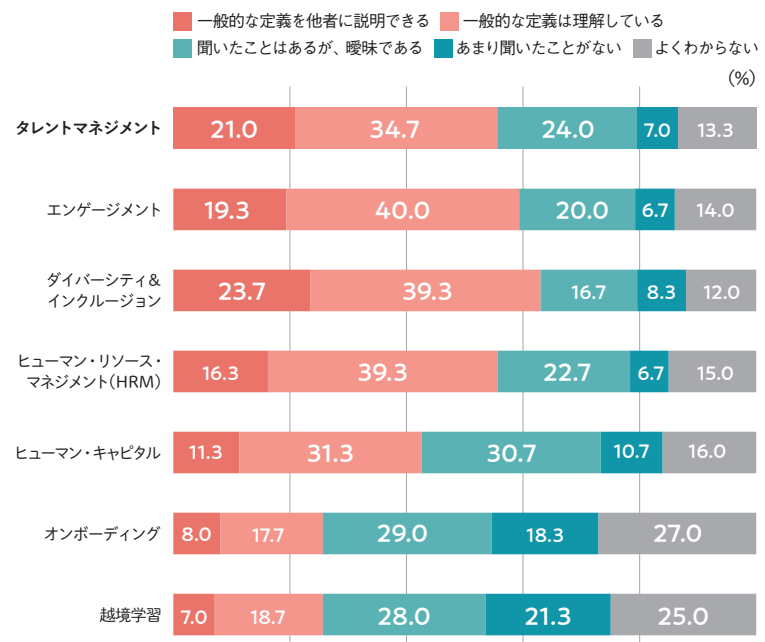
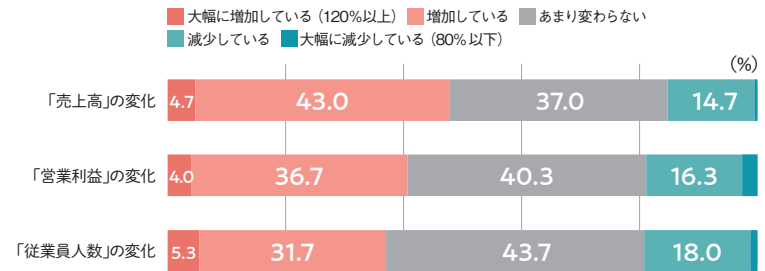


図2 3年前と比較した会社の業績等の変化 (n=300)



や不確実性がある。激しさを増す市場の変化に対し、その時々に必要な能力を備えた人材を柔軟かつスピーディに確保できない。環境変化に対して手をこまねいていれば、存続が危ぶまれることさえあるだろう。ましてや、国内は既に深刻な人手不足に陥っており、従来通りに新卒一括採用に依存し、年功で運用するような画一的な人的資源管理をしていては立ち行かなくなっている。現在そして将来の自社の事業にとっていかに必要な人材を発掘(もしくは採用)し、育て、エンゲージメントを獲得するかは、競争優位の源泉となる。そのためにも、社内人材の一人ひとりの情報を丁寧に把握し、個に対応した新たな人材マネジメントの概念として「タレントマネジメント」の推進が求められているといえそうだ。

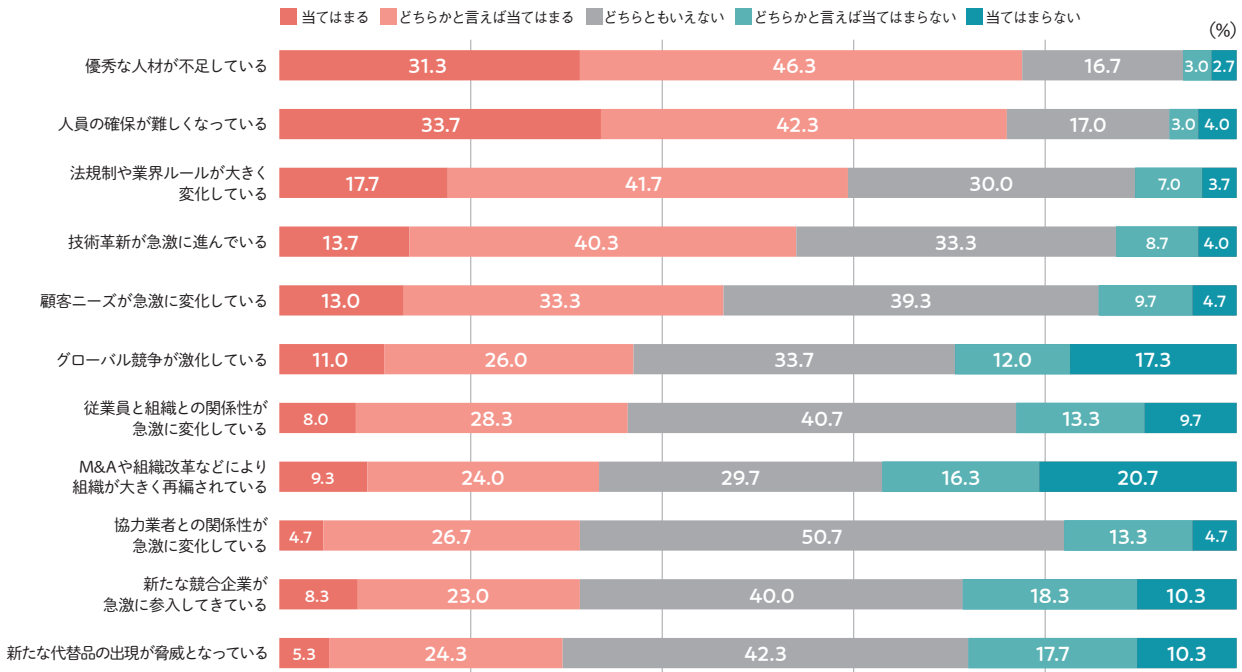
横ばいが続いていることを踏まえると(※7)、限られた人員数で企業成長を支えている苦しい状況がうかがえる(図2)。また「直近3年間におけるビジネス環境の変化」について、「優秀な人材が不足している」「人員の確保が難しくなっている」が上位に挙げられた。そのほか「法規制や業界ルールが大きく変化している」「技術革新が急激に進んでいる」なども上位に挙がり、人事の仕事が急激に増加し、煩雑化・複雑化している状況が浮き彫りとなった(図3)。

※4 パーソル総合研究所「機関誌HITO vol.10 全員を光らせろ!~タレントマネジメントの潮流~」(2016年) ※5 パーソル総合研究所実施の調査。調査概要は6ページ参照
 ※6 [VUCA]とは、変動性、不確実性、複雑性、曖昧性という4つのキーワードの頭文字から取った言葉で、「人」と「組織」の最大活用が求められ、複雑化を極めた現代を指す。
 ※7 公益財団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較2018」

な人事部長らの頭の中にはこうした一人ひとりの情報が職人的にインプットされていたのかも知れないが、現代の膨大な情報量に対応することはもはや難しい。しかし、今の技術力をもって収集された豊富なデータをうまく分析・活用すれば、人材を多面的に深く科学的に可視化できる。最近では、モチベーションやエンゲージメントといったソフト面の情報把握も可能になり、タレントマネジメント施策で実現できることの可能性は格段に広がってきている。

こうした状況の下、日本企業ではどの程度タレントマネジメントが推進されているのだろうか。本誌では、実態調査の結果を解説するほか、2つの企業事例を紹介する。個に対応した新たな人材マネジメントの必要性を感じ、これからタレントマネジメントに取り組みようとしている企業や、経営からの要請で何から着手しようかと考え始めている企業の皆様が実践の一步を踏み出す際の参考となることを願い、3度目となるタレントマネジメント特集をお届けする。

図3 会社の主要事業における直近3年程度の環境変化 (n=300)



2019年10月号

Humanity, Intelligence and Talent for Organization
 機関誌HITO特別号 HITO REPORT vol.7

INDEX

P.02 **タレントマネジメント実践への第一歩に向けて**
 ~今必要とされるに至った変遷と背景~

P.06 **実態調査**
 日本企業の人事300人に聞く
“タレントマネジメントの今”

P.08 **人事施策の実態について**

P.13 **最大の課題は人事戦略が経営戦略に紐づいていないこと**

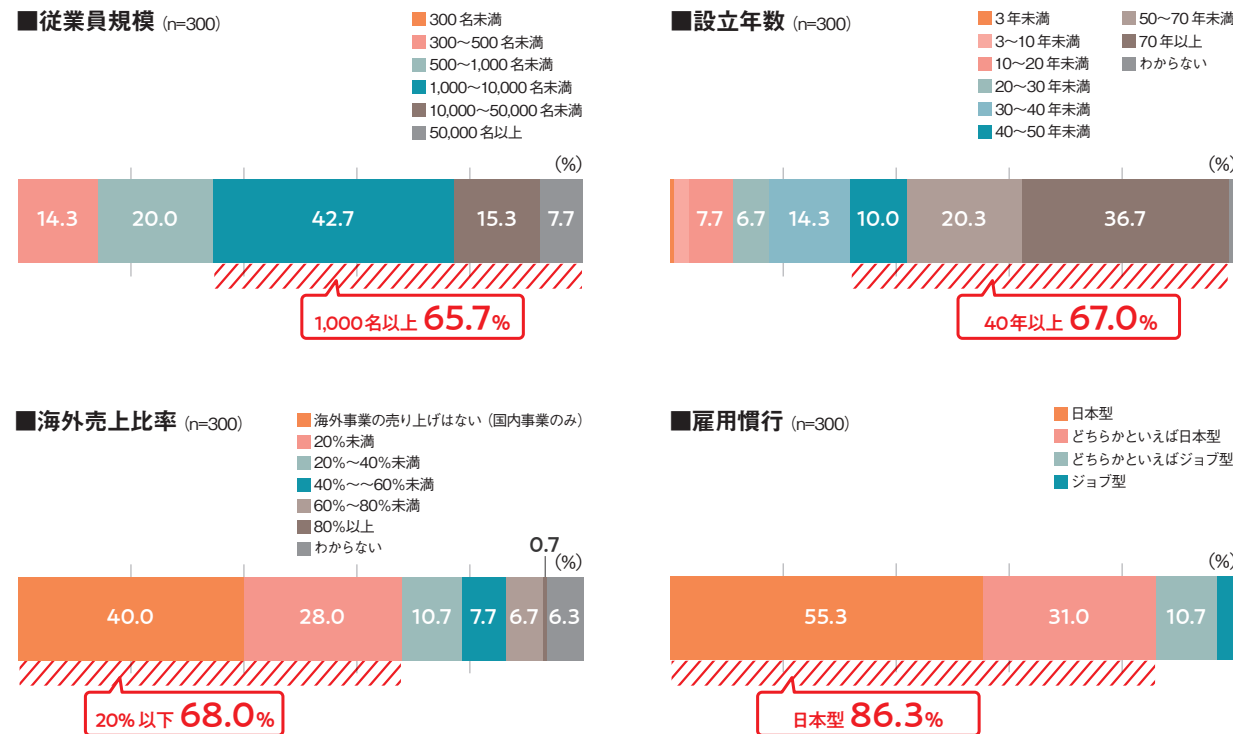
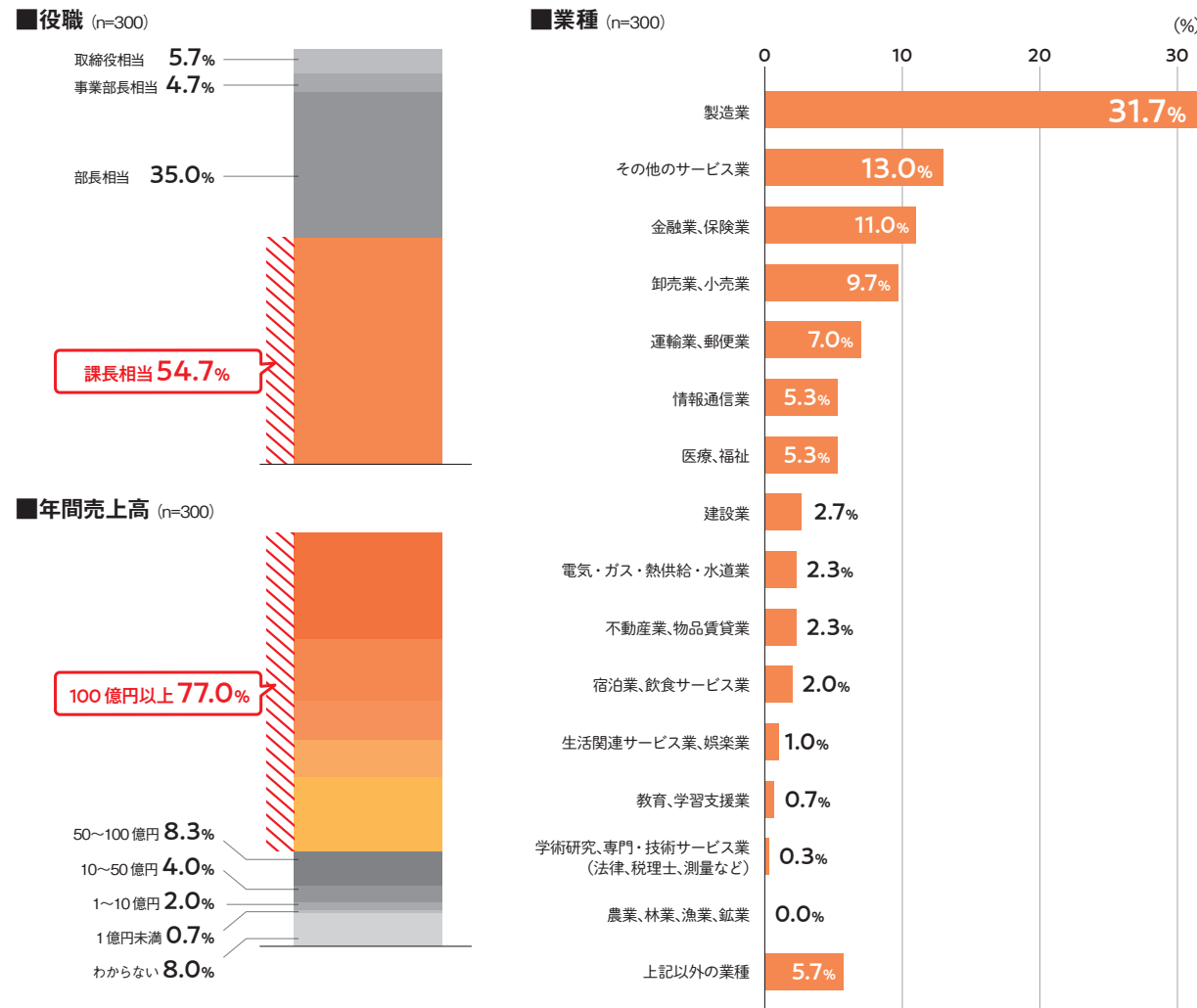
P.14 **システム導入実態について**

P.18 **Case Study.01**
 社員一人ひとりの経歴や希望を見つめた「職種変更」により経営方針に合った人材を育成
 — 株式会社丸井グループ

P.21 **Case Study.02**
 9事業に分散する人材を見える化し全社最適の視点から育成・配置、企業と人材の持続的成長を目指す
 — 双日株式会社

P.24 **Expert View**
 個人の才能に着目し開花させるFITMへの期待
 ~タレントマネジメントは日本に根付くか~
 石山 恒貴氏 法政大学大学院政策創造研究科 研究科長・教授

P.26 **根井功 編集長が語る**
 人口減少の中、日本企業が生き残る方策は
 健全な処遇を土台にしたタレントマネジメントの実行



1,000名以上 **65.7%**

40年以上 **67.0%**

20%以下 **68.0%**

日本型 **86.3%**

実態調査

日本企業の人事300人に聞く “タレントマネジメントの今”

調査概要

調査名: タレント・マネジメントに関する実態調査
 対象者: 従業員人数300名以上の日本企業に勤める人事部門の課長相当以上の役職者300人
 実施時期: 2019年6月27日~30日
 方法: インターネット調査

人事施策とシステム導入の実態を明らかに

パーソル総合研究所は、タレントマネジメントの実態を把握するため、日本企業の人事300人を対象に「タレントマネジメント実態調査」を実施した。回答者は、人事部の課長相当ならびに部長以上の役職者で、従業員300名以上の企業のみを対象とし、インターネットを用いて実施した。

本調査では、2つの観点に分けて設問を設計し、タレントマネジメントの実態を明らかにしようとした。ひとつ目の観点は「タレントマネジメントに関する人事施策の実態」である。日本企業内におけるタレントマネジメントに関する人事施策(※)の実施状況を確認する。ふたつ目の観点は「タレントマネジメントシステムの導入実態」である。個々の人材に関する人事情報の活用が必要となるタレントマネジメントを推進する場合、システムが有効であるためだ。日本企業300社におけるタレントマネジメントシステムの導

入実態を確認し、導入目的や活用実態、今後の課題を明らかにしたい。また、これらの結果を通じて、今後、タレントマネジメントを推進する企業がとるべきアクションについても言及していきたい。

調査対象企業の大半が日本型雇用の大手企業

調査結果の解説に入る前に、調査対象者の人事300人の属性ならびに勤務先の企業属性を確認しておきたい。まず、業種は「製造業」が31.7%と最多、次いで「その他のサービス」「金融業、保険業」が多い。役職は「課長相当」が54.7%と最も多く、残りの半数が部長相当以上であった。設立年数は「40年以上」の企業が全体の67.0%を占めた。年間売上高は100億円以上が77.0%、従業員規模は1000名以上が65.7%と、大企業勤めの回答者が比較的多い。海外事業展開は海外売上比率20%以下が68.0%。雇用慣行は、「ジョブ型」よりも「日本型」を採用する企業が多く、86.3%であった。これらの結

果から、本調査の回答者の勤務先企業は「日本型の雇用慣行を採用する大手企業」が多くを占めているといえる。

冒頭で指摘した通り、多くの企業が人材不足に陥っている。人手が足りない状態では、これまで当たり前に行っていた「一括採用から、全員をリーダー候補として一律育成する」というマネジメントは、もはや機能しない。個に対応したタレントマネジメントで、すべての社員を輝かせようとする必要性が高まっている中、企業は「採用」「評価」「異動・配置」「育成」「リテンション」といったタレントマネジメントの各要素において、どのような施策に注力しているのだろうか。次頁から、各要素の調査結果を詳しく見ていきたい。

※今回の調査においては米国人材開発協会(ATD)が発表した「組織開発、後継者計画、パフォーマンス管理、人材の獲得、能力開発、アセスメント、キャリア開発、リテンション」の8要素を活用し、主たる実施施策の実践状況を確認した。

現在・将来の人材要件の明確化に注力。ただし、「関連会社」の人事データ活用までは至らず

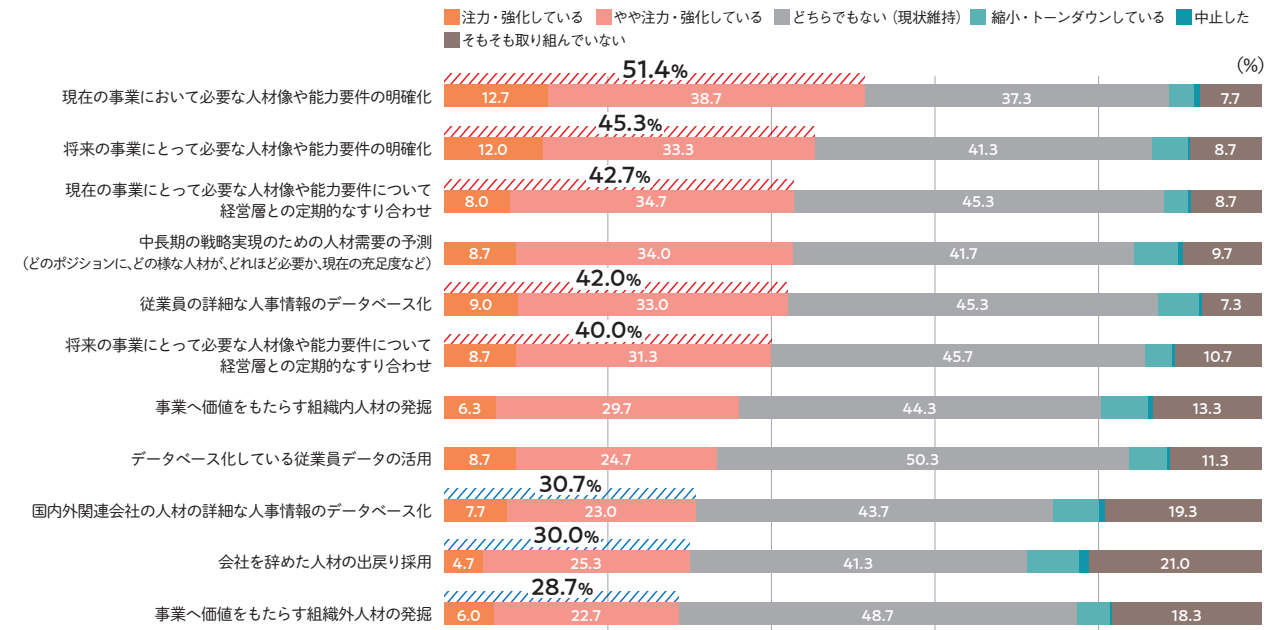
人材の把握・発掘

タレントマネジメントの対象が一部のリーダー層から全社員へと広がるなか、どのように事業に合った能力・スキルを保持する人材を確保しているのだろうか。人材の把握・発掘に関する施策について聞いたところ「現在の事業において必要な人材像や能力要件の明確化」に注力する企業は、約半数に上る。それも現在の事業(51.4%)だけでなく、将来の事業(45.3%)を見通して行っているようだ。「事業にとって必要な人材像や能力要件につ

いて経営層との定期的なすり合わせ」も、現在および将来の事業において、約4割の企業が注力していることがわかった。

「人事情報のデータベース化」については、「従業員」の情報は42.0%の企業が注力しているが、「国内外関連会社の人材」に関しては30.7%と手が回っていない。出戻り採用(30.0%)や組織外人材の発掘(28.7%)も注力するには至らず、今後の課題として認識しておきたい。

■「人材の把握・発掘」についての取り組みにおける直近3年間の変化 (n=300)



スキルセットの把握に注力、マインドセットまでは関心及ばず

従業員の人事情報

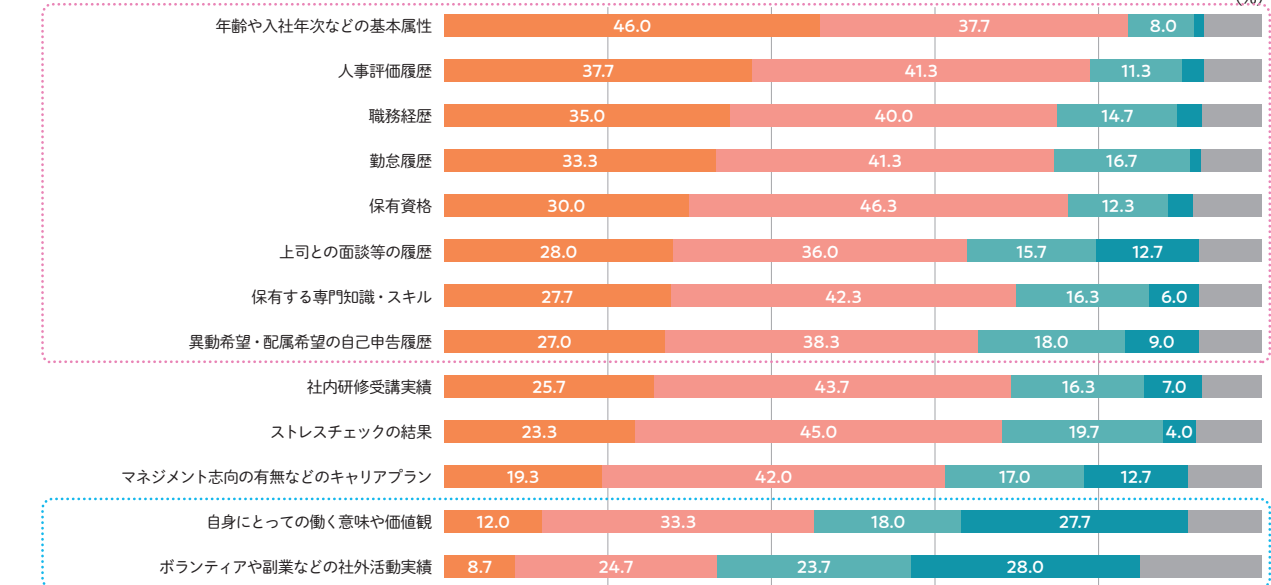
前問でデータベース化の動きが見られた「従業員の人事情報」について、配置、能力・キャリア開発、昇進昇格、選抜等において、どの程度有効な内部資料として活用しているのかを聞いた。すると依然として「年齢や入社年次などの基本属性」「人事評価履歴」「職務経歴」「勤怠履歴」といった従来、収集・活用している定番データの活用が注力している実態が浮かび上がった。そのほか「上司との面談等の履歴」「異動希望・配属希望の自己申

請履歴」の活用も進んできている。

しかし「自身にとっての働く意味や価値観」「ボランティアや副業などの社外活動実績」といった個人の内面や個性に迫る情報については、把握・活用する動きが鈍い。やはり、現状では「スキルセット」の把握にとどまり、社外活動も含めた仕事観や人生観といった「マインドセット」にまでは関心が向いていないようだ。

■「従業員の詳細な人事情報」の活用実態 (n=300)

※「活用」とは、配置・任用、能力開発、キャリア開発、昇進昇格、選抜などにおいて有効な内部資料として活用しているかを指しています。
 ■把握しており、活用している ■把握しているが、活用しきれていない ■把握しているが、活用は意図していない
 ■把握していない ■よくわからない



人事施策の実態について

人事施策の実施状況と課題点を考察する

まず、調査のひとつ目の観点である、「人事施策の実態」の結果について詳しく見ていく。調査では、タレントマネジメントの要素に関する人事施策について、あえてタレントマネジメントと意識しているかどうかは問わず、現状、どの程度注力しているか回答を求めた。日本企業では特に、タレントマネジメントと意識せずとも、実施している人事施策が結果的にタレントマネジメントの実践となっているケースが多いと考えたためである。その回答結果から、日本企業におけるタレントマネジメントの普及実態を明らかにしたい。また、設問は「次世代リーダーの育成」「次世代リーダーの選抜要件」「人材の把握・発掘」「従業員の人事情報」「採用」「異動・配置」「能力・キャリア開発」「評価」「リテンション」に分けて聞いた。調査では、これら人事施策実行における課題感も聴取。結果をふまえ、タレントマネジメント推進において企業が注力すべき点についても言及する。

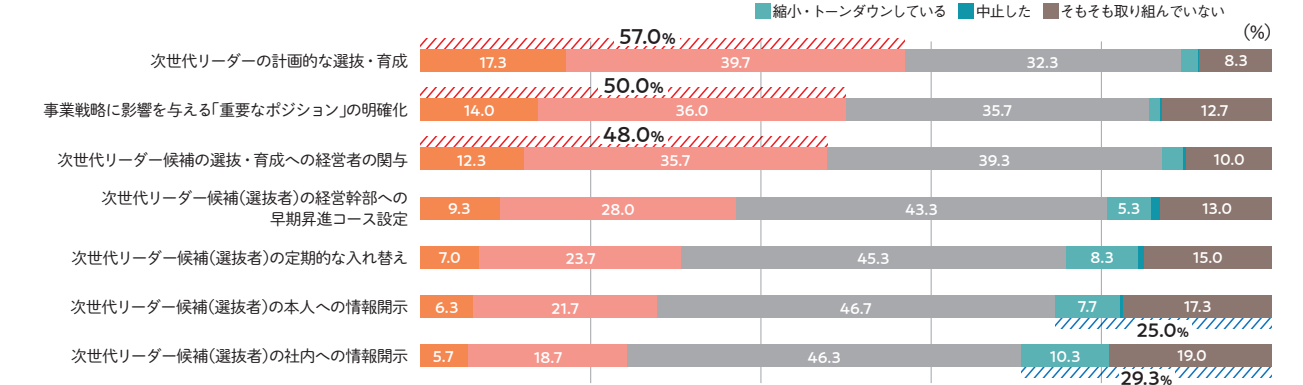
次世代リーダーの「計画的な育成」と「重要ポジションの明確化」に注力

次世代リーダーの育成

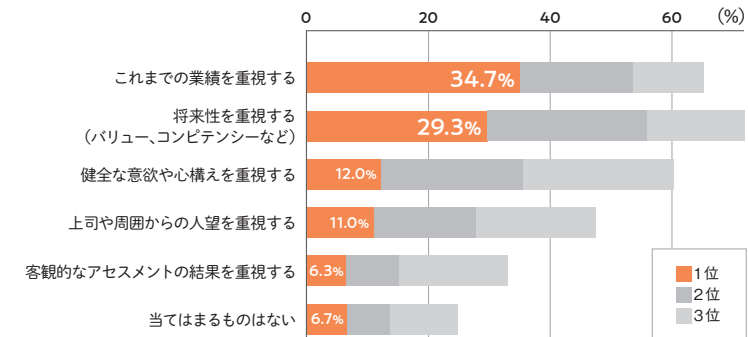
タレントマネジメントの元来の概念である「一部の次世代リーダーの選抜と育成」に関して、企業はどのような点に注力しているのだろうか。直近3年間の動向を聞いた設問で最も回答が多かったのは「次世代リーダーの計画的な選抜・育成」で57.0%。次いで「事業戦略に影響を与える(重要なポジション)の明確化」が50.0%、「次世代リーダー候補の選抜・育成への経営者の関与」が48.0%と、経営者も積極的に関与して次世代リーダーを確保・育成している様子がうかがえる。

一方、トーンダウンが目立つのが「次世代リーダー候補の本人」および「社内」への「選抜者情報開示」である。今回、回答者企業の多くは日本型雇用で、職能資格制度や年功制度を基本とした年次運用が多いと考えられる。運用上、選抜者の不用意な開示は周囲のモチベーションを阻みかねないため、非公開としている可能性が考えられる。また候補者本人の慢心や、選抜者が候補から外される際のモチベーションダウンへの懸念などもあるかもしれない。

■「次世代リーダーの候補と育成」についての取り組みにおける直近3年間の変化 (n=300)



■「次世代リーダーの選抜」において重視する要件 (上位3つまで選択) (n=300)



リーダーの選抜重視点は「これまでの業績」が34.7%で最多

次世代リーダーの選抜要件

「次世代リーダーの選抜」において重視する要件について、最も重視するものから順に3つまで選択してもらったところ、最も重視する要件として1位に挙がったのが「これまでの実績」で34.7%であった。次点が「将来性」で29.3%。ただし、3位までの合算では「将来性」が「これまでの実績」を抜いて最も多くなった。

ビジネス環境や技術の変化が激しい現代において、過去に実績を上げたスキルや経験が、将来の事業に必ずしも役立つとは限らない。この結果は、次世代リーダー選抜において、実績だけに頼らず、コンピテンシー(行動特性)などから「将来性」を見抜く必要性が高まっていることの表れともいえる。

選抜教育と一律教育は両輪で推進。キャリアプランを話し合う機会の設定が進む

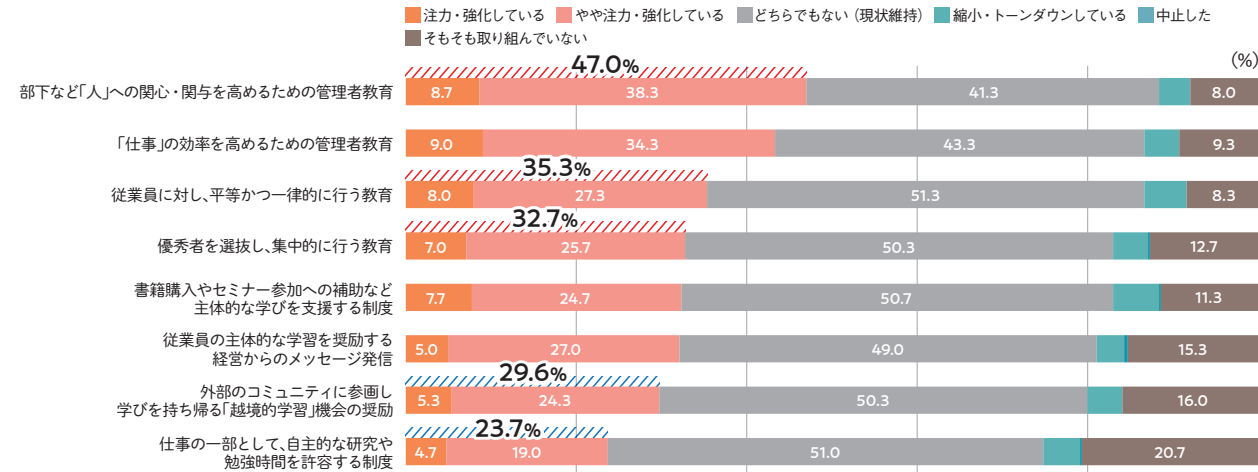
能力・キャリア開発

「能力開発」と「キャリア開発」のための施策について質問したところ、まず「能力開発」については、「部下など（人）への関心・関与を高めるための管理者教育（47.0%）」への注力が最多となった。また「従業員に対し、平等かつ一律的に行う教育（35.3%）」と「優秀者を選抜し、集中的に行う教育（32.7%）」は、やや一律教育が多いものの、ほぼ同程度の注力度合いであり、選抜教育と一律教育のどちらか一方に偏らず、両輪で推進している様子が見える。なお、最近注目度の高い「外部のコミュニティに参画し、学び

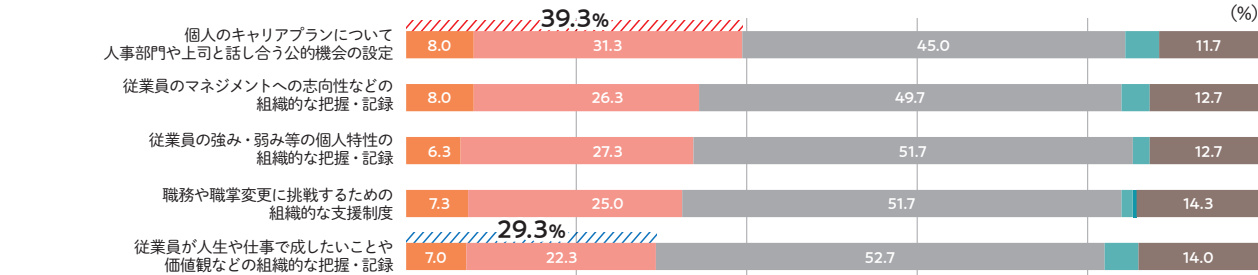
を持ち帰る《越境的学習》機会の奨励」「仕事の一部として、自主的な研究や勉強時間を許容する制度」は、まだまだ進んでいないようだ。

「キャリア開発」については「個人のキャリアプランについて、人事部門や上司と話し合う機会の設定（39.3%）」に注力するものの、「従業員が人生や仕事で成りたいことや価値観などの組織的な把握・記録（29.3%）」のような個人的なマインドセットの把握にまでは至っていない。

■「能力開発」のための施策における直近3年間の変化（n=300）



■「キャリア開発」のための施策における直近3年間の変化（n=300）



能力開発とキャリア開発の責任は、個人よりも上司にある

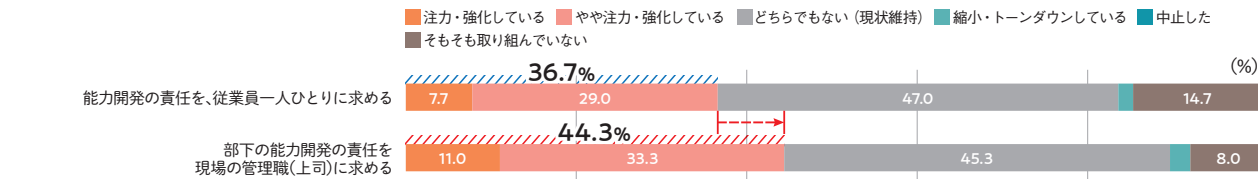
能力・キャリア開発

「能力開発」と「キャリア開発」の責任を誰に求めるのかについて聞いた問いでは、いずれも「現場の管理職（上司）に求める」という意見が「従業員一人ひとり（本人）に求める」という意見を上回った。この結果から、従業員が自分自身の能力やキャリアに責任を持つという「キャリア自立」の意識は、あまり浸透していないことがうかがえる。

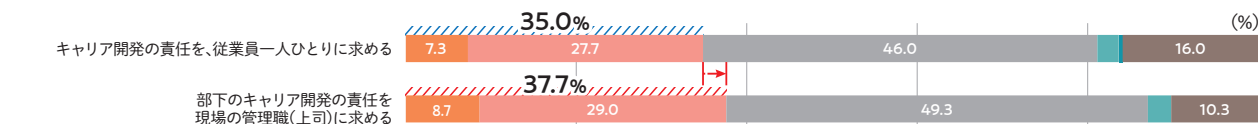
今後は、能力開発に関しても、キャリア開発に関しても、主体性が求められ、

個人のオーナーシップはますます必要になることが予想される。しかし、多くの人事は未だに「従業員の能力開発やキャリア開発は会社が責任を持つべきだ」と考えている。この傾向は、どのように変化していくのだろうか。「異動」や「キャリアプラン」に関する回答結果から、本人の意向を吸い上げる機会の設定を強化していることがわかっているが、今後は機会を設定するだけでなく、意向の内容やヒアリングの質を高める努力も必要だろう。

■「能力開発」の責任に対する考え方の変化（直近3年間）（n=300）



■「キャリア開発」の責任に対する考え方の変化（直近3年間）（n=300）



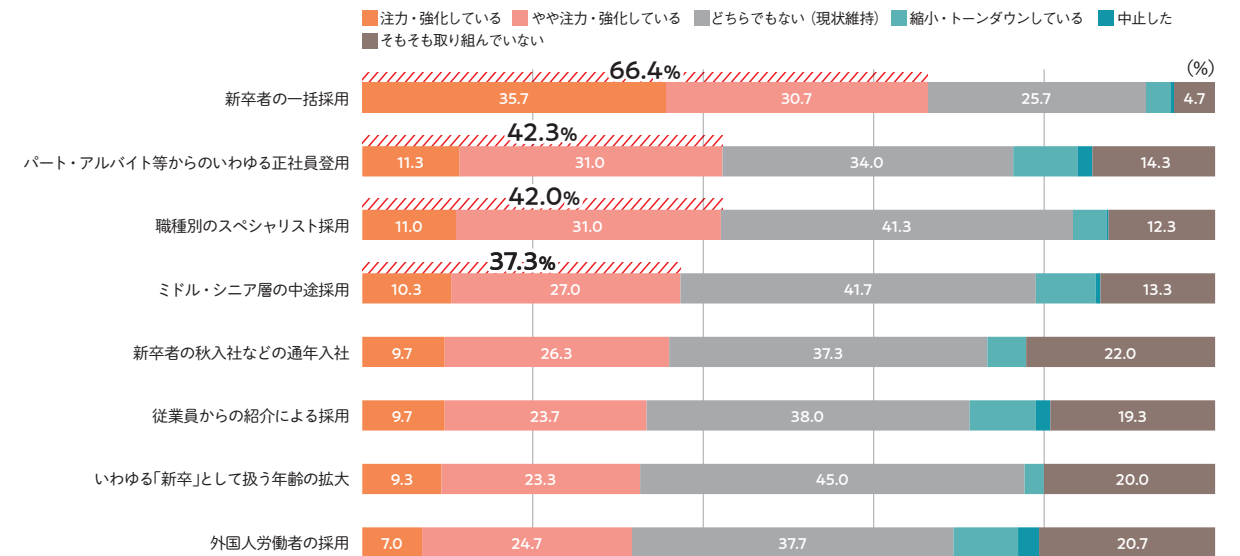
新卒一括採用は維持しつつ、正社員登用とスペシャリスト・中途採用に注力

採用

人材採用のための施策について直近3年間の動向を聞いたところ、最も注力・強化の傾向が高かったのは「新卒者の一括採用」で66.4%であった。次いで「パート・アルバイト等からのいわゆる正社員登用（42.3%）」「職種別のスペシャリスト採用（42.0%）」「ミドル・シニア層の中途採用（37.3%）」と続く。まだまだ新卒一括採用が主要な人材確保の機会である日本においては、新卒採用は軽視できない。よって、多くの企業では新卒採用で一定

数の新卒人材を確保しつつ、それ以外の施策も組み合わせることで事業に必要な人材を確保しているようだ。例えば「パートからの正社員登用」によって現在雇用している人材の能力発揮を最大化するほか、「職種別のスペシャリスト採用」や「ミドル・シニア層の中途採用」への注力によって即戦力を採用するなど、事業を推進する上で欠かせない優秀人材をさまざまな方面から確保しようとする動きが見える。

■「採用」のための施策における直近3年間の変化（n=300）



「適材適所」より「適所適材」。個人の意向を聞く機会の設定に注力

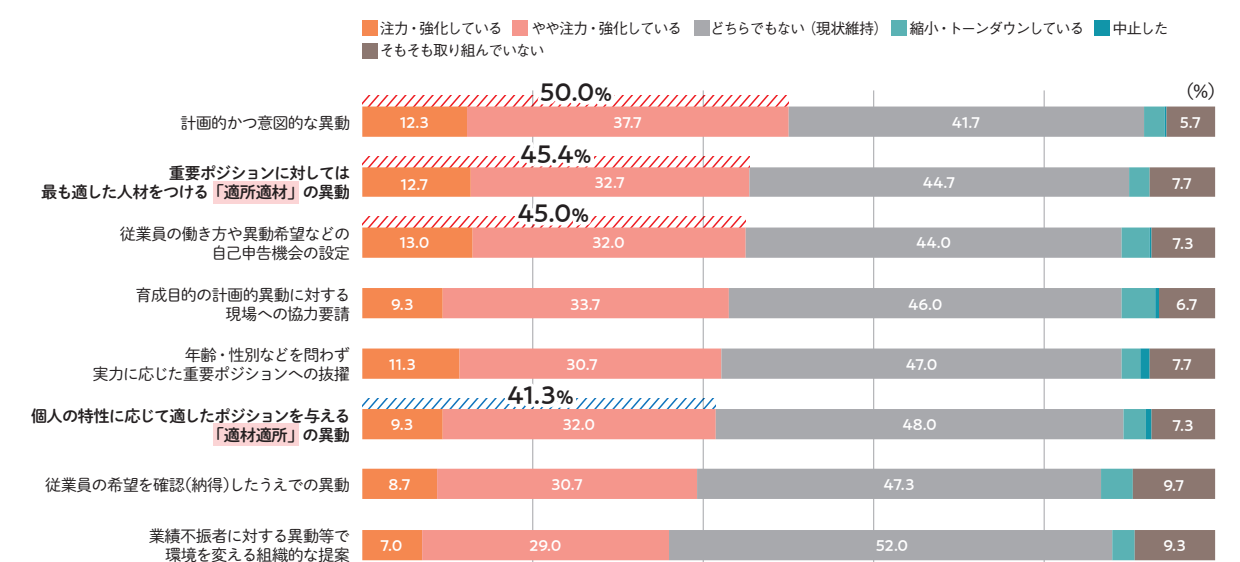
異動・配置

「配置・任用」のための施策に対する直近3年間の動向を聞いた設問では、「計画的かつ意図的な異動」への注力が50.0%で最多。「適材適所」と「適所適材」という2つの観点で比較したところ、「個人の特性に応じて、適したポジションを与える《適材適所》の異動（41.3%）」よりも「重要ポジションに対しては、最も適した人材をつける《適所適材》の異動（45.4%）」への注力のほうがやや上回った。日本の企業人事の意識が「人ありき」ではなく「ポ

ジションありき」に向けている変化とも読み取れる。

また「従業員の働き方や異動希望などの自己申告機会の設定」が45.0%となるなど、本人から異動などの意向を聞く機会を設けている企業が増えてきていることがわかる。希望を聞き入れるかはともかく、従来の人事部主導の一方的な定期異動ではなく、個人の意向を聴取した上で異動を検討する動きが進んでいるといえよう。

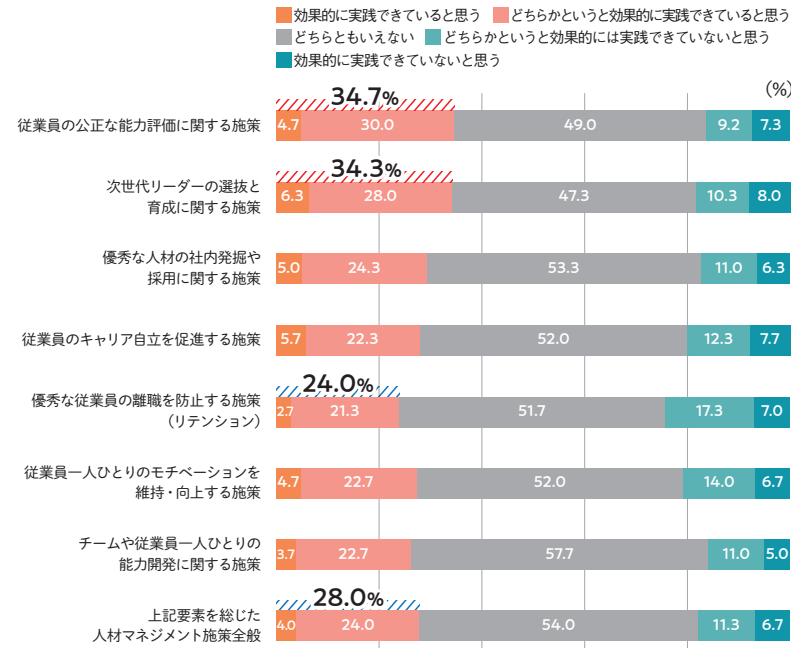
■「配置・任用」のための施策における直近3年間の変化（n=300）



2

実績調査
タレント
マネジメントの今

図1 人材マネジメント施策の効果性 (n=300)

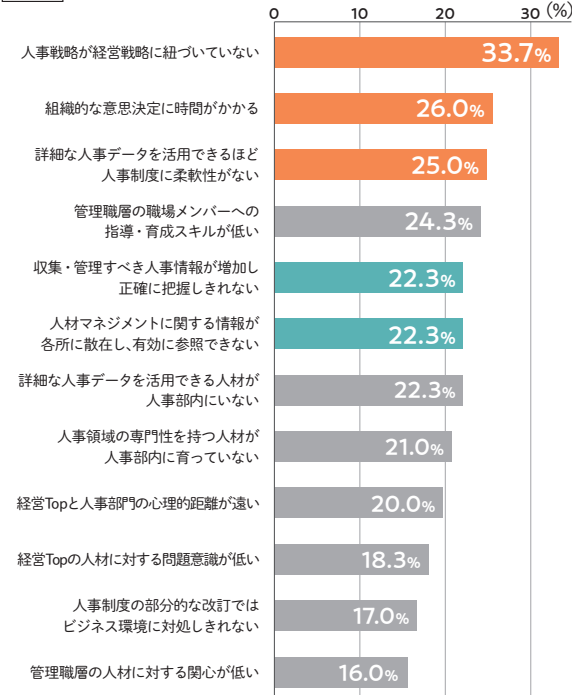


最大の課題は
人事戦略が経営戦略に
結びついていないこと

人事施策全般の効果実感は3割未満。組織・制度の在り方、データ活用にも課題感。ここまで見てきた注力施策のうち、「効果的に実践できている」と思うものを聞くと、「従業員の公正な能力評価に関する施策」や「次世代リーダーの選抜と育成に関する施策」など、注力施策については効果に繋がっているようだ(図1)。とはいえ「人材マネジメント施策全般」について「効果的に実践できている」との回答が28・0%にとどまる点は見逃ごせない。さらに「リテンション(離職防止)」がうまくいかないという結果は、採用、異動・配置、育成、評価のいずれにおいても、不満を抱いた従業員の離職を食い止められなかったという人事施策全体の機能不全の結果ともいえる。

人事施策の不全感に繋がる人材マネジメントの課題は何か(図2)。その上位は「人事戦略が経営戦略に結びついていない(33・7%)」「組織的な意思決定に時間がかかる(26・0%)」「詳細な人事データを活用できない(25・0%)」「管理職層の職場メンバーへの指導・育成スキルが低い(24・3%)」「収集・管理すべき人事情報が増加し正確に把握しきれない(22・3%)」「人材マネジメントに関する情報が各所に散在し、有効に参照できない(22・3%)」「詳細な人事データを活用できる人材が人事部内にはいない(21・0%)」「人事領域の専門性を持つ人材が人事部内に育っていない(20・0%)」「経営Topと人事部門の心理的距離が遠い(18・3%)」「人事制度の部分的な改訂ではビジネス環境に対処しきれない(17・0%)」「管理職層の人材に対する関心が低い(16・0%)」

図2 人材マネジメントの課題 (複数回答) (n=300)



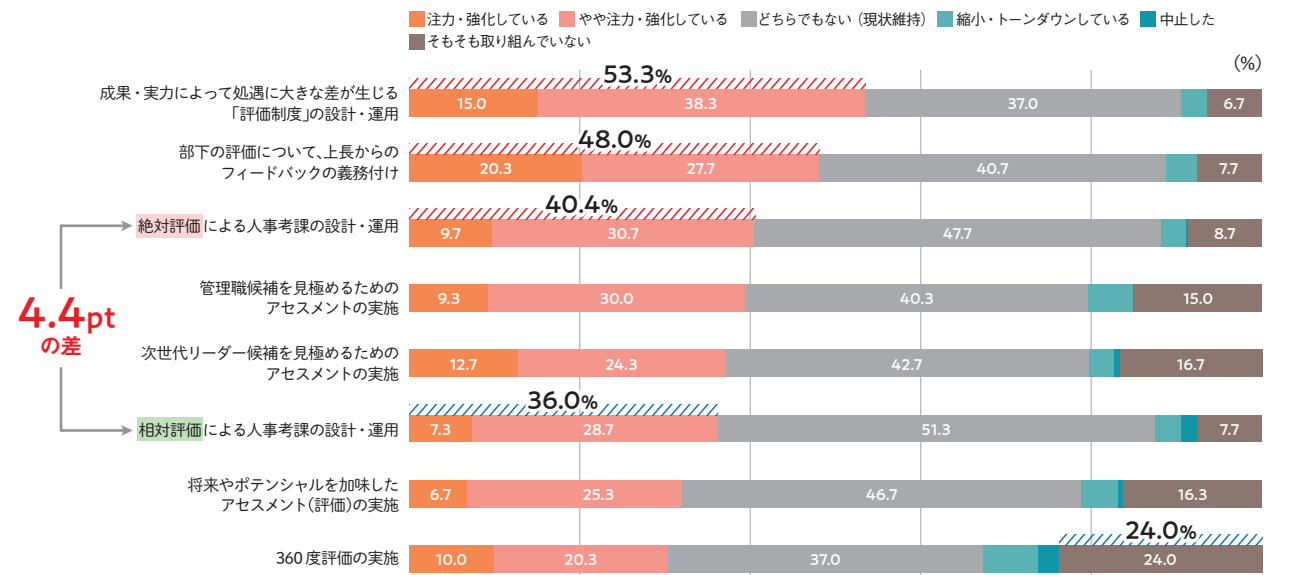
また「収集・管理すべき人事情報が増加し、正確に把握しきれない」は、人材マネジメントに関する情報が各所に散在し、有効に参照できないという課題感も目立つ。データ活用が進む企業では、アセスメントや1on1の発言録など、「個人データ」と「人事の経歴」を組み合わせて分析し、適材発掘や異動・配置に活かしている。こうした有効なデータ活用は、システムが担うところが大きい。次頁からは、タレントマネジメントシステムの導入状況の結果を見ていこう。

最も注力している施策は、成果・実力により差が生じる評価制度

「能力評価」のための施策においては、「成果・実力によって処遇に大きな差が生じる《評価制度》の設計・運用」への注力が最も多く53.3%であった。また「部下の評価について、上長からのフィードバックの義務付け」が48.0%と、フィードバックにも注力している様子がうかがえる。この設問結果から、「評価者研修」などマネジメント教育の領域では、10年以上前からその重要性が指摘されてきたフィードバックについて、いよいよ「推奨」から「義務化」へと本腰を入れる企業が増えていることが見て取れた。

一方「360度評価の実施」は「そもそも取り組んでいない」が24.0%と、あまり普及していないようだ。また「絶対評価による人事考課の設計・運用」と「相対評価による人事考課の設計・運用」を比較すると、「相対評価」よりも「絶対評価」に注力しているという回答の方が4.4pt多く、「絶対評価」への注力がわずかながら垣間見える結果となった。

「能力評価」のための施策における直近3年間の変化 (n=300)



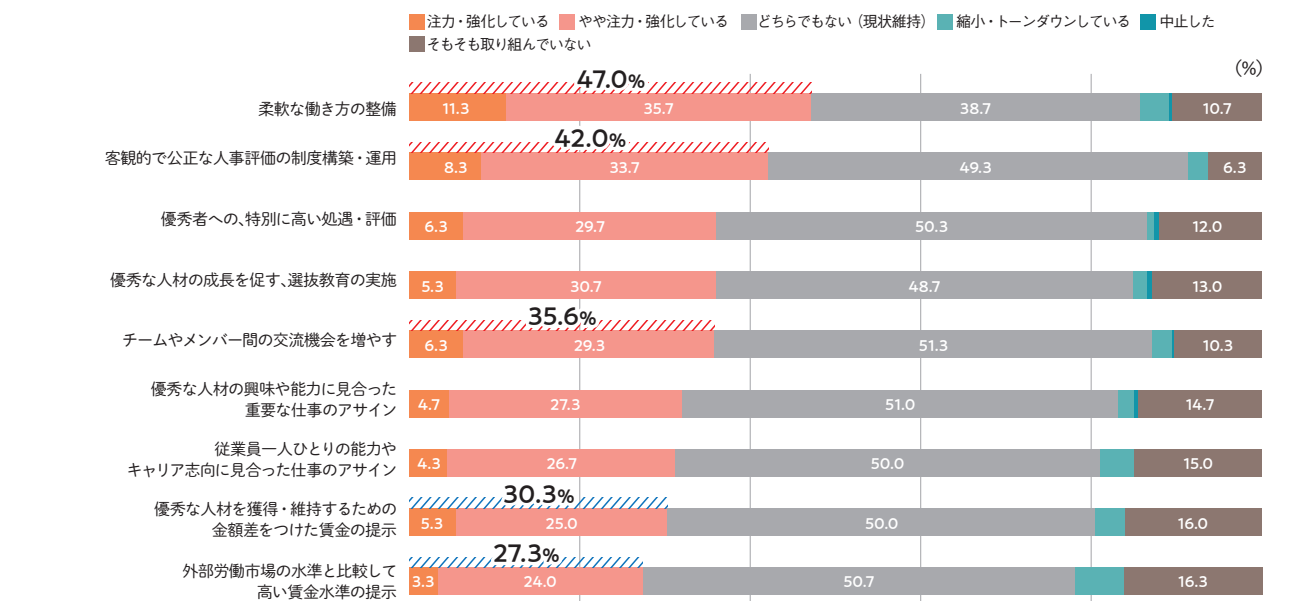
4.4pt
の差

賃金提示よりも「柔軟な働き方」や「公正な評価制度」の構築を優先

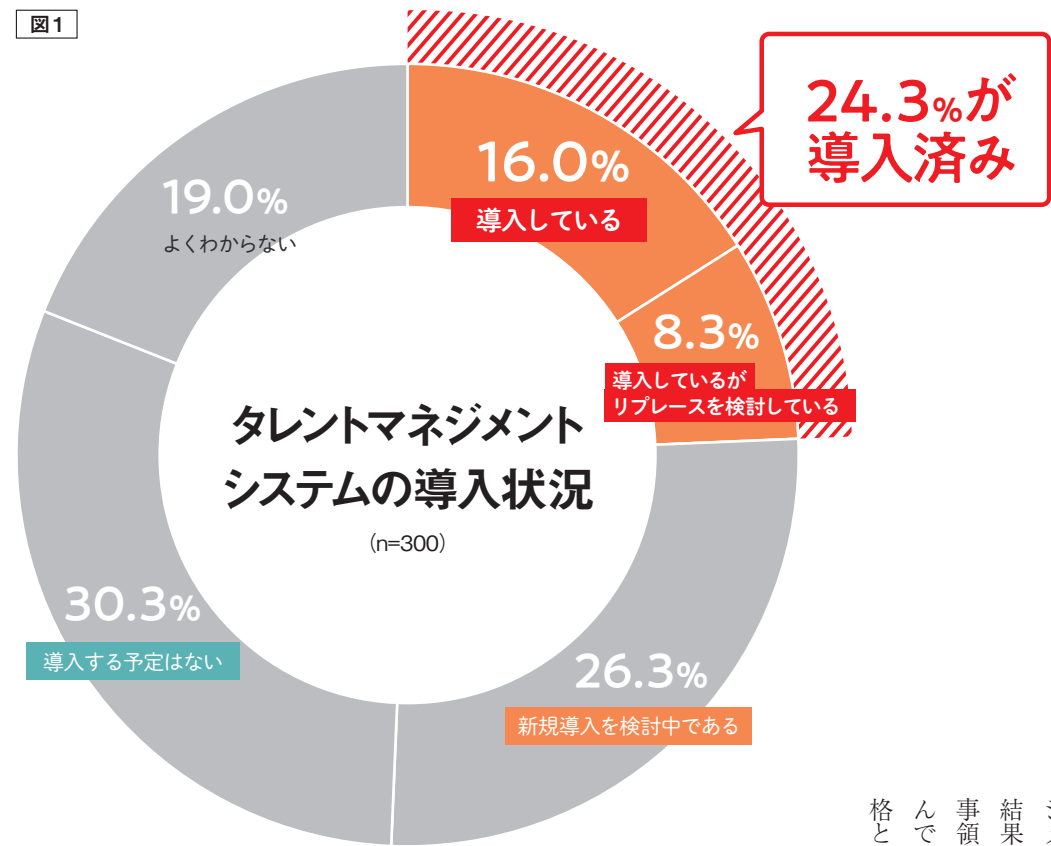
人材不足を強く課題視している企業において、従業員のリテンション(人材の維持・確保)のための施策は欠かせない。しかし、調査を通して、リテンション施策への注力状況はあまり芳しくない。回答が多かった順に並べると、1位が「柔軟な働き方の整備(47.0%)」、2位が「客観的で公正な人事評価の制度構築・運用(42.0%)」となっている。一方「優秀な人材を獲得・維持するための金額差をつけた賃金の提示(30.3%)」や「外部労働市場の

水準と比較して高い賃金水準の提示(27.3%)」といった市場価格を意識した適正な賃金の整備には踏み込んでおらず、着手しやすい施策から注力している印象も受ける。人材獲得競争は、すでにグローバル化しており、外部労働市場の水準を見据えた賃金提示ができなければ、人材確保はますます厳しくなるだろう。これは、リテンションのみならず、採用においても同様のことがいえる。

「従業員のリテンション」のための施策における直近3年間の変化 (n=300)



システム導入実態について

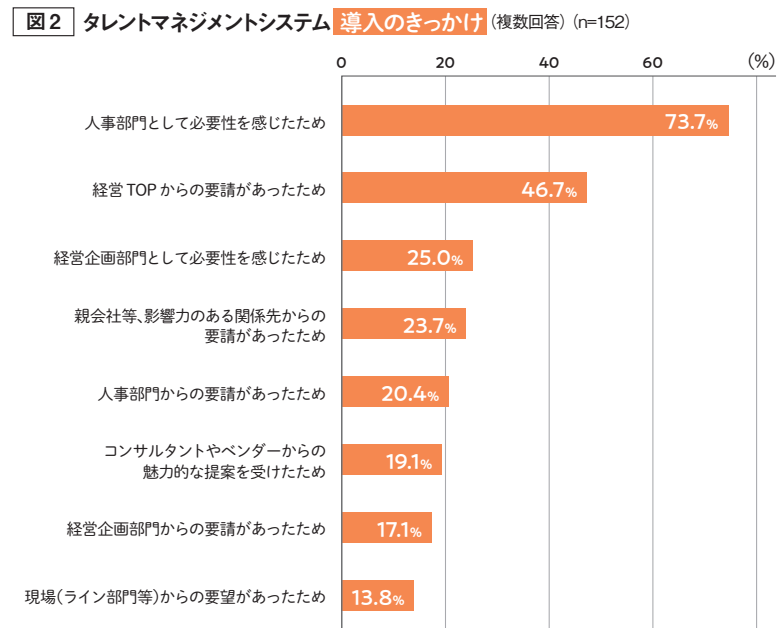


システム導入実態からとるべきアクションを考察する

ここからは、本調査の2つの観点である「タレントマネジメントシステム導入実態」の結果を見ていきたい。近年、人事領域におけるデータ活用が進んでいる。年次や発令履歴、資格といった従来のハードデータ

に加え、先述したような発言録やキャリアプランといったソフトデータも含めた大量のデータを蓄積し、活用するには、何らかのシステム導入が有効と考えられる。中でもタレントマネジメントシステムは、タレントマネジメントを行うための専用システムであり、高い導入効果が期待される。そこで、現在の

程度の企業がタレントマネジメントシステムを導入し、活用しているのかについて調査した結果を見ていく。また、導入における課題や、今後タレントマネジメントの推進および、タレントマネジメントシステムの導入を検討する企業がとるべきアクションについても考察していきたい。

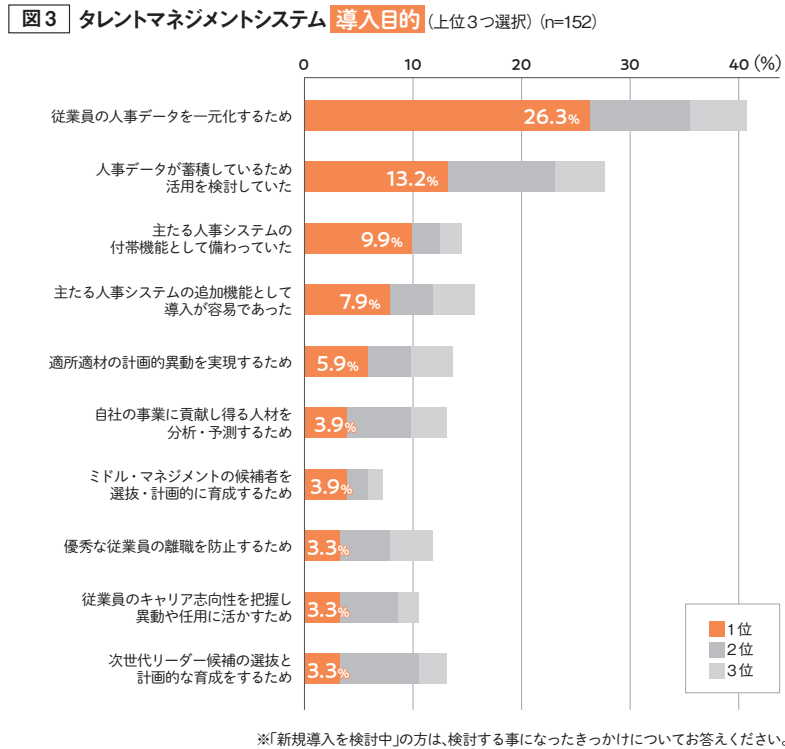


※タレント・マネジメントシステムとは、MBO、人事評価、アセスメント結果、報酬、昇進・昇格、異動、キャリアの志向性や能力開発履歴など、従業員の個別プロフィール情報を一元的に蓄積・管理する機能を有するITシステムを指しています。

24.3%の企業が導入済み
30.3%が今後導入予定なし

タレントマネジメントシステムの導入状況を聞いたところ、300社中24.3%の企業が導入済みと回答した(図1)。ただし、うち8.3%はリプレースを検討している。導入のきっかけは「人事部門として必要性を感じたため」が73.7%で最多(図2)。次いで「経営TOPからの要請があったため」という回答だった。タレントマネジメントシステムを導入したという企業が多いのは2011年前後で、欧米に次いで日本でもタレントマネジメントが盛んにメディアなどで取り上げられるようになった当時、タレントマネジメントシステムの導入も進んだと考えられる。

導入の目的についても聞いた(図3)。1位として挙げたものに注目すると「従業員の人事データを一元化するため(26.3%)」「人事データが蓄積しているため、活用を検討していた(13.2%)」が上位2に挙がるほか、「主たる人事システムの付



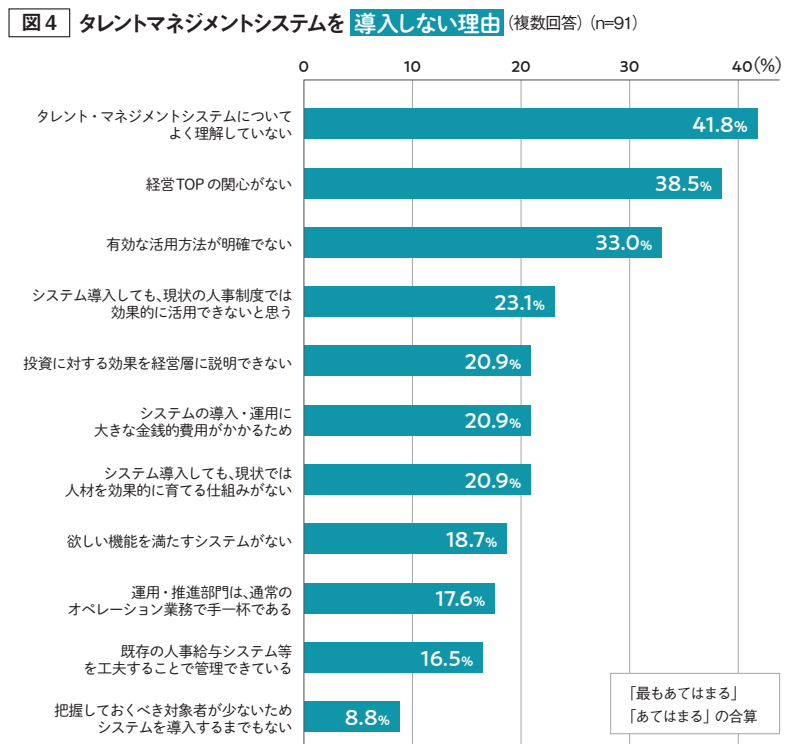
※「新規導入を検討中」の方は、検討する事になったきっかけについてお答えください。

帯機能として備わっていた(9.9%)」「主たる人事システムの追加機能として導入が容易であった(7.9%)」という結果も上位にみられる。こうした回答から、タレントマネジメントシステムの導入企業には、戦略的な導入ではなく「増加してきたデータの扱いを検討している延長でとりあえず入れた」、ある

いは「既存システムの機能やオプションとして入れた」というケースも多いと考えられる。十分な活用イメージを描いて戦略的なシステム導入を

反対に、未導入企業に導入しない理由について聞くと「タレントマネジメントシステムについてよく理解していない」が41.8%

「経営TOPの関心がない」が38.5%、「有効な活用方法が明確でない」が33.0%と、導入の障壁が大きいことがうかがえる。一方、導入企業のうち



「最もあてはまる」「あてはまる」の合算

8%で最も多い(図4)。次いで「経営TOPの関心がない(38.5%)」「有効な活用方法が明確でない(33.0%)」が多くなっている。タレントマネジメントシステムでできることやデータ活用のイメージが充分につかないという不安な姿勢が見受けられる。一方、導入企業のうち

リプレース検討が3割に上ることから、システムの活用計画や活用イメージが充分にないまま、前問であったように「既存システムのオプションだったから入れた」もしくは「システムを導入すれば何かが変わる」と、「打ち出の小槌」に似た期待を抱いていたケースも少なくないのではないだろうか。

図8 タレントマネジメントシステムによる情報管理の対象層 (n=152)

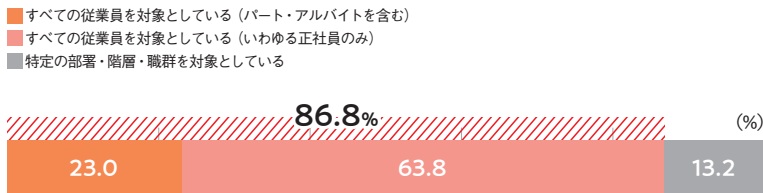
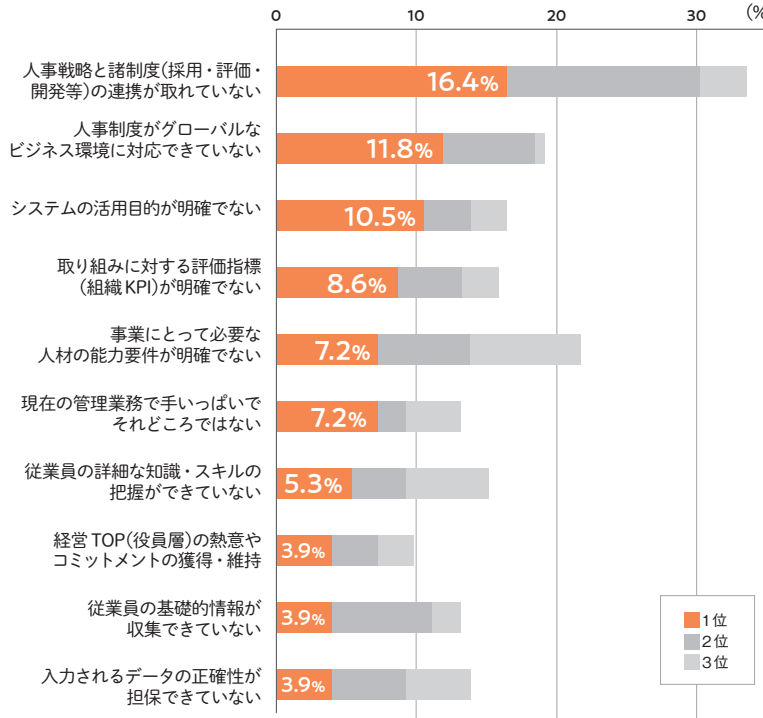


図9 タレントマネジメントシステムを効果的に活用する上での課題 (上位3つ選択) (n=152)



た。特に1位に注目すると「人事戦略と諸制度(採用・評価・開発等)の連携が取れていない」「人事制度がグローバルなビジネス環境に対応できていない」が多く、経営と人事戦略、人事制度と紐づいていないという課題がここでも浮き彫りになった。次いで「取り組みに対する評価指標(組織KPI)が明確でない」

「事業にとって必要な人材の能力要件が明確でない」と続く。そもそも「システムの活用目的が明確でない」も多かった。システム導入の目的や目標が不明確なままでは、いつまでも導入効果の実感は得られない。また、必要な能力要件が定義されていないならば、データを収集し、システムで一元化できたと

しても、有効に活用することなどできない。いずれにせよ、システム導入に関しても、そもそも経営戦略に基づいた人事がなされていないこと、そのために適切な能力要件定義やシステム導入目的の整理等がなされていないことが大きな課題といえるうだ。

図5 タレントマネジメントシステムの情報活用方法 (上位3つ選択) (n=73)

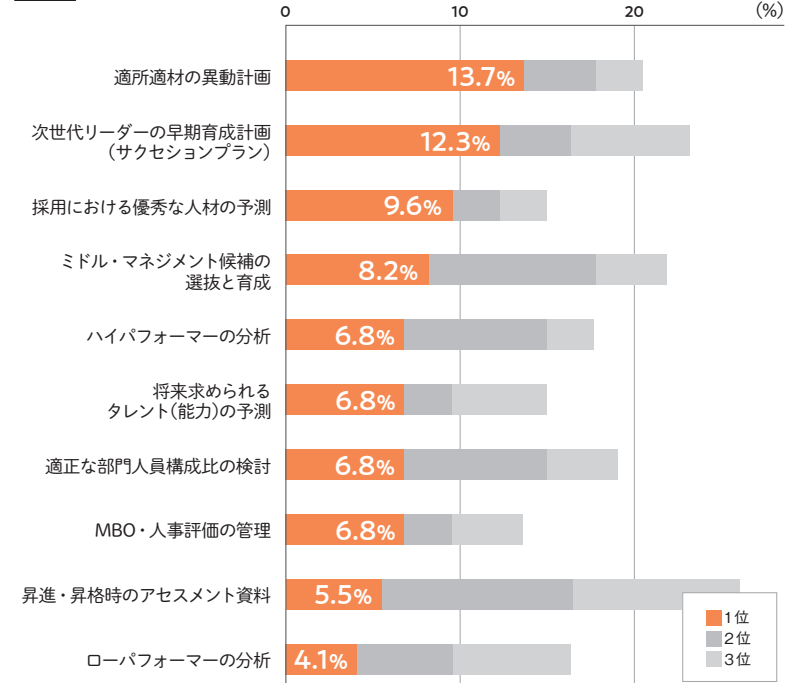


図6 タレントマネジメントシステム導入状況別みた「次世代リーダーの計画的な選抜・育成」注力・強化度 (n=243)

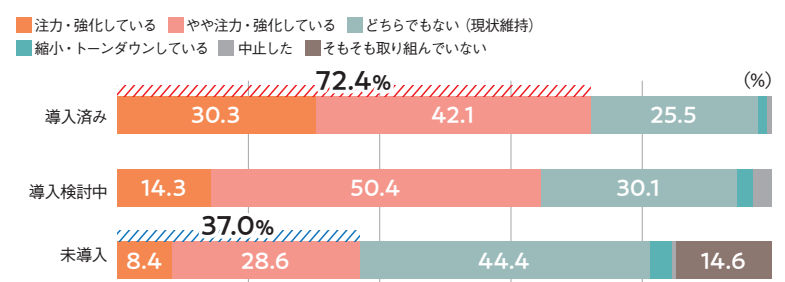
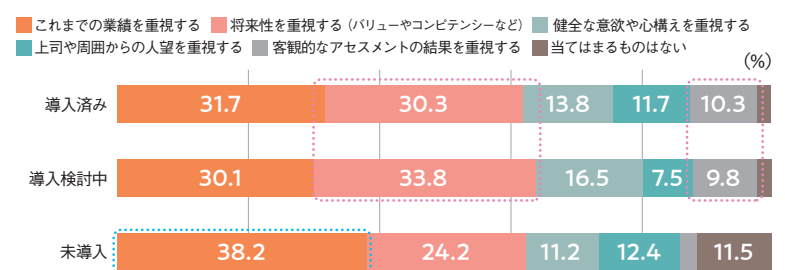


図7 タレントマネジメントシステム導入状況別みた「次世代リーダーの選抜重視要件」 (n=243)



活用方法の最多は「適所適材の異動計画」

タレントマネジメントシステムの導入企業は、システムに蓄積している情報をどのように活用しているのか。活用状況について聞いた。1位だけに注目すると「適所適材の異動計画」に活用している回答が最も多く13.7%

7% (図5)。次いで「次世代リーダーの早期育成計画(12.3%)」「採用における優秀な人材の予測(9.6%)」が続く。

なお、タレントマネジメントシステムの導入状況別に、次世代リーダーの候補と育成に対する取り組みへの注力度を比較したところ「次世代リーダーの計画的な選抜・育成」については、

導入済み企業の72.4%が注力・強化していたのに対し、未導入企業では37.0%にとどまった(図6)。また、「次世代リーダーの選抜重視要件」についても、導入企業や導入検討企業は「将来性(バリューやコンピテンシーなど)」「客観的なアセスメントの結果」を重視する傾向が高く、未導入企業は「これまで

の業績を重視する」傾向が高いことが見て取れた(図7)。

ただし、調査の数値上では、異動計画や次世代リーダーの早期育成計画に活用しているとの結果が得られたものの、各社への定性的な聞き取りをふまえると、真の意味でデータを有効活用できている企業はまだ少ないように思われる。実態としては、

各所に散財する情報を集めてエクセル等を駆使し、人力頼みで行なっていた昇進、昇格、異動の決定業務をシステムで情報一元化することで業務が効率化した、もしくはこれから本格的な活用を試みようとしている企業がほとんどであり、適所適材を分析して導き出すようなことにまで活用している企業はほんの一部のようだ。

システム活用の対象は一部から全体に広がっている

システム活用の対象者については「すべての従業員を対象としている」と回答した企業が86.8%だった(図8)。23.0%の企業ではアルバイト・パートも含むとしており、システム活用の対象は一部から、アルバイト・パートも含む全従業員へと広がりをみせていることがわかった。

そもそもシステムの活用目的が明確にされていない

最後に、システム活用における課題(上位3つ)を聞いたところ、人事施策を進める上での課題と同様の内容が挙がってきた。

日本企業の人事300人に聞く「タレントマネジメントの今」

まとめ

経営戦略と人事戦略・制度を紐づけ 組織の在り方、制度の在り方の改善を

タレントマネジメントの潮流に乗って「まずは自社でもやってみよう」と行動に移すこと自体は重要だ。しかし、現在のようなVUCAの時代、経営環境の変化に対して、対処療法的に人事戦略や人事制度を実践したところで、対応しきれないことは目に見えている。今一度「自社はこういった経営戦略のもとに、こういった人材を必要とし、そのためにどのような準備を行い、改善すべきか」ということを経営陣とすり合わせる事が重要だろう。そして、経営環境の変化に柔軟性高く対応できるように組織の在り方、人事制度の在り方に舵を切るべきではないだ

ろうか。もし、本格的にタレントマネジメントシステムを導入し、有効活用したいのであれば、経営戦略、人事戦略に基づいた活用イメージを十分に練る必要がある。そうでなければ、システムはただの箱と化してしまいかねない。

では、システムをうまく活用し、戦略的にタレントマネジメントを推進している企業は、どのような点に優れているのか。また、どのように経営戦略と人事戦略、人事制度を紐づけて考えているのか。次頁の2社の事例を参考に、そのポイントを紐解いていきたい。



社員一人ひとりの 経歴や希望を見つめた「職種変更」により 経営方針に合った人材を育成



人事部人事課リーダー
徳武 空氏

人事部人事課長
石岡 治郎氏

人事部人事課リーダー
渡辺 優梨恵氏

独自の人材育成施策「職種変更」で
キャリア形成と能力開発を促進

——「共創サステイナビリティ経営」に向けた人材育成方針についてまずは教えてください。

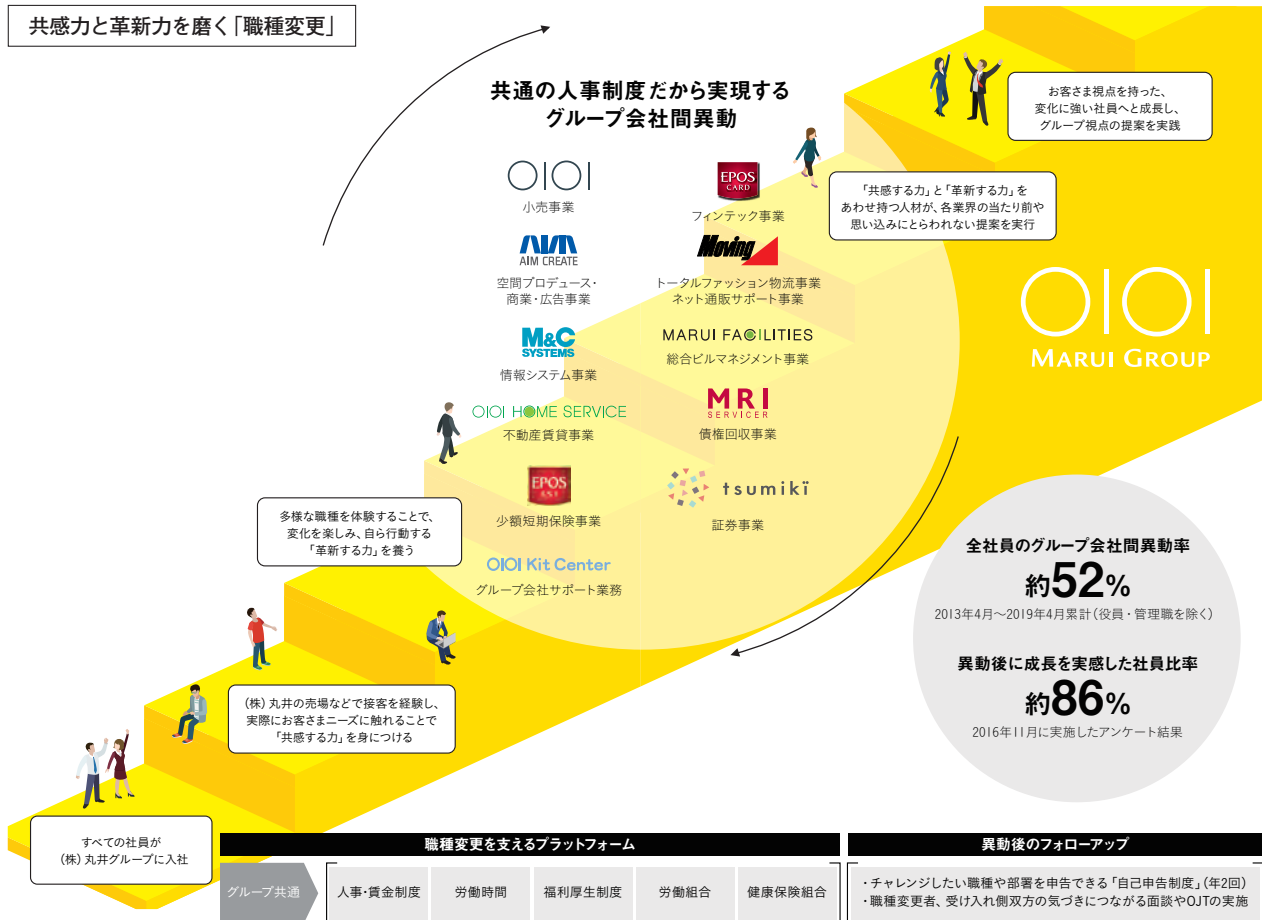
石岡氏 当社では、全社員が目指すべき人材像として、お客さまをはじめ、さまざまなステークホルダーの視点に立ち、それぞれの思いに共感ができる「共感する力」、変化を楽しみながら、当たり前や思い込みにとらわれず提案を実行できる「革新する力」の育成を掲げています。イノベーションを起こしやすい組織風土を醸成し、変化に強い社員を育成することが人事部の重要な役割だと思っています。そのカギとなる取り組みのひとつが「職種変更」です。これはグループ会社間の「職種変更」の略で、純粋持株会社である丸井グループと、業種業態別に展開する事業会社の計12社のグループ会社間を異動する、独自の人事制度です。異動による職種変更のパターンは小売店舗からIT業、物流からフィンテック事業など多岐にわたり、まるで別会社に転職するようものです。当社では2019年4月までに、全グループ社員の約52%にあたる累計2500名が経験しています。

——皆さまも職変のご経験をお持ちのようですね。

石岡氏 私は入社22年目になりますが、丸井グループを含む3つのグループ会社間で人事異動を16回経験しています。グループ間の異動回数は延べ7回。職種が変わると、当たり前ですが初心者のため、異動直後はそれなりに躓きや悩みも生じますが、それ以上に新たな気づきや視野の広がりなど得られることは多く、職変が自身の成長を支えてきたと思います。

渡辺氏 私は売場と業務企画部を計7年経験したのち、現在の丸井グループ人事部に異動しました。売場ではPCを使う業務がほぼありませんでしたが、業務企画部では営業予算管理担当を任せられPCスキルが必須に。苦労しながらスキルを習得する中で成長を実感できたことは、今の人事部でも大いに役立っています。

徳武氏 私も丸井の紳士服売場からエポスカードのユーザーサイト運営担当を経て、現在の人事部に至りました。職変直後は仕事のキャッチアップが大変でしたが、そもそも職変があることを前提に入社していますので、最近では未経験の現場を楽しめるようになってきています。



□ Company Data

株式会社丸井グループ

業種：小売業
創業：1931年
事業内容：小売事業・フィンテック事業

丸井グループは、純粋持株会社である株式会社丸井グループと11の事業会社から構成され、小売事業、フィンテック事業、空間プロデュース・商業・広告事業など幅広く事業を展開。2018年2月には日本初、クレジットカードでつみたて投資ができる証券会社を設立している。

1931年の創業以来、小売と金融が一体となった独自のビジネスモデルを築き上げてきた丸井グループ。

2019年2月には30年後の未来を見据えた「丸井グループビジョン2050」を宣言し、環境への配慮、社会的課題の解決、ガバナンスへの取り組みとビジネスが一体となった「共創サステイナビリティ経営」をスタートさせている。そのカギとなるのが「インクルージョン(包摂)」という考えだ。すべてのお客さまに喜ばれる商品・サービス・店舗の実現を目指し、タレントマネジメントにおいても継続的な人材投資を進めている。

9事業に分散する人材を見える化し 全社最適の視点から育成・配置 企業と人材の持続的成長を目指す



人事、総務・IT業務担当副本部長
兼 人事部長
河西 敏章 氏

人事部人事企画課 上級主任
岡 紘子 氏

人事部人事課 課長
衛藤 紀江 氏

人事部人事企画課 副課長
善家 正寛 氏

Company Data

双日株式会社

業種：総合商社 設立：2003年
 連結対象会社数：国内/127社* 海外/310社*
 従業員数：単体/2,517名* 連結/1万8,793名*

双日株式会社は、それぞれ長い歴史を持つニチメン株式会社、日商岩井株式会社をルーツに持つ総合商社。国内外約400社*の連結対象会社とともに、世界の様々な国と地域で、幅広いビジネスを展開している。(*2019年6月30日現在)

2003年設立の双日株式会社は日本の総合商社の中でも“若手”だ。2018年4月に「中期経営計画2020」を策定、対前年比10%の持続的な利益成長に挑戦している。事業戦略を支える人事戦略においても人材の「持続的成長」のための仕組み作りを掲げ、全社横断的に「挑戦し続ける人材の育成と最適活用」「経営人材の育成、中堅・若手人材の早期育成」「多様な人材の活躍促進」に向けた施策を次々と打ち出している。

職変のベースは自己申告
 一人ひとりをしつかり見つけて検討

「職変の対象者や異動先、キャリアパスはどのように決めているのでしょうか。」
渡辺氏 ベースとなるのは社員一人ひとりの自己申告です。自己申告には「次はフィナンテック事業にチャレンジしたい」「財務・経理を経験したい」など、キャリアに対する想いが詰まっています。

石岡氏 当社は、全社員が丸井グループによる一括採用のため、どの事業会社にも配属されてもグループ共通の人事制度が適用されます。人事異動のタイミングは原則4月と10月の年2回。半年に1回、自らのキャリアを考える機会があります。そこで、人事部は社員の自己申告を確認すると同時に、一人ひとりのこれまで積み上げてきたキャリアや職変の状況、「どのような職務を、どのような理由で」希望しているのか、また過年度分の自己申告等も個別に確認しています。加えて各社の事業計画・要員計画と照らし合わせ、各社担当者としつかりとコミュニケーションをとり、その上で総合的に判断して、異動のタイミングを決定しています。

——お客さまのニーズへの共感力を養う

ため、入社後は売場に配属されますが、その後のCDP（キャリア・デベロップメント・プログラムの）にはモデルパターンがあるわけではないですね。

石岡氏 モデルパターンを設定することを否定しているわけではありませんが、これからはますます加速する環境変化を考えると、画一的な基準で異動配置を決めることは、本人にとっても会社にとっても限界があると考えています。だからこそ、社員一人ひとりをしつかり見つけ、その人に合ったタイミングで職変を経験してもらおうことが、最も成長につながるのではないかと感じています。また、当社の異動はその職務を経験したことがない社員の中からも適材を探すことになりま。類似職務の経験者を検索するわけではなく、もちろん、単にその職務の希望者をリストアップするわけでもありません。そのため、膨大な人材情報を一元管理し、一人ひとりをしつかりと見つけて職変を検討できるプラットフォームを整えるため、タレントマネジメントシステムも導入しました。

渡辺氏 システム導入以前は、各社員の人材情報を取りまとめるだけでも膨大な手数を要し、半期ごとの職変案検討プロセス等のノウハウを積み上げることも簡単ではありませんでした。今では、異動

先ポジションごとに候補者をグループピングして表示したり、人事担当者同士で共有・検索したりすることが簡単にできます。

石岡氏 システムを導入し、各社員の職変経験や評価成績、自己申告内容といった情報を一括管理できるようにすることで、一人ひとりを個別に確認し、総合的に判断できるスピードが格段に上がりました。今後、職変経験比率100%を目指しています。

社員一人ひとりが自律的に成長を目指す状態を促す

——職変のほかに、どのような人事施策を展開していますか。

徳武氏 代表的なものは「手挙げ」による人材育成があります。今後の経営にとって重要となる、さまざまなテーマについて考える場と位置付けている「中期経営推進会議」をはじめ、ビジネススクールへの派遣や各種プロジェクト活動など「自ら考え、自ら行動する」社員の育成に向けて、社員が自主的に手を挙げて参加し、成長するための仕組みを充実させています。「中期経営推進会議」は2016年1月から、グループ幹部のみであった参加対象者を、自ら手を挙げて参加意思を示した全社員へと拡大しま

した。ほぼ毎月開催されていて、毎回1000名前後が応募し、選抜された約300名のメンバーが参加しています。当社では会社が一方的に参加を促す研修はほとんど実施しておらず、全社員が自ら手挙げで応募できる仕組みをさまざまな成長の場を導入しています。皆さん、非常に熱心に応募しています。

——最後に、今後の展望についてお聞かせください。

石岡氏 今後は、より一層、社員一人ひとりが自分自身の成長を自律的に考えていけるような仕組みの構築や支援を目指しています。既に取り組み始めているものとしては、前述の「手挙げ」について、「自ら手を挙げた」記録をデータとしてシステムに格納し始めています。この背景には、自身のさらなる成長に向けて自らを振り返るきっかけにしたい、という思いがあります。システム導入当初は、主として人事部のみが活用していましたが、社員一人ひとりが自身のデータを自分自身で向き合い、データを自身の成長のために使えるよう、昨年度末に全社員に個人プロフィールを開放しました。今後は直属の上司にも開放し、上司との個別ミーティング等を通じてさらなる成長に繋がられる流れをつくっていきたくと考えています。

「変わる機会」提供で個人の成長と事業の成功確率を高める

――双日では事業戦略と人事施策の整合が強く意識され、まさにタレントマネジメントの発想ですね。

河西氏 当社はルートとしては150年の歴史があるものの、7大商社の中では最も若い会社であり、伸びしろが大きいともいえます。社員数も他商社に比べれば少ないため、一人ひとりへの期待値は非常に高い。そのため、事業成長に挑戦する各人の「成長意欲」を重視し、それぞれの思いや個性を見極めて「変わる機会」を提供することを人事施策の基本に置いています。それが個人の成長に繋がり、ひいては事業の成功確率を高めるとの考え方です。

――河西さんは人事部長就任前、リスク管理部を担当されていたようですが、当時から、こうした考え方をもちだったのでしょうか。

河西氏 事業投資の成功要因は「人」に尽きます。投資の可否判断をするには、その案件を誰が実行するのか、その個人のパフォーマンスや、何にどれだけ関心を持っているのかといったパーソナル情報も欠かせません。また、この組織のエースは誰なのか、どのような資質、経

験があり、どのような人物が実行者なら任せられるといった情報のストックが必要と、リスク管理部の担当当時から考えていたため、気になる案件については実際に担当する人物から直接話を聞くことにしていました。中期経営計画に対する人材施策は、一言で言えば「継続して人を成長させられる仕組み作り」です。今は人事部長という立場で、求められる3つのタイプの人材を育成する仕組みを作ろうとしています。

――双日で今求められている3つの人材タイプはどういったものなのでしょう。

双日の9つの営業本部とその取り組み内容

《自動車本部》 完成車輸出・現地組立製造販売・自動車卸・小売事業・四輪、二輪製品事業・品質検査事業・販売金融
《航空産業・交通プロジェクト本部》 宇宙航空事業・交通社会インフラ事業・船舶事業
《機械・医療インフラ本部》 医療インフラ事業・プラントプロジェクト事業・産業機械・軸受事業
《エネルギー・社会インフラ本部》 環境インフラ事業・電力プロジェクト事業・石油・ガス事業・LNG事業・原子力事業
《金属・資源本部》 石炭関連事業・鉄鋼関連事業・ベースメタル関連事業
《化学本部》 DCPD事業・メタノール事業・マリンケミカル事業(工業塩)・レアアース事業・合成樹脂販売事業
《食料・アグリビジネス本部》 アグリビジネス事業・水産事業・飼料事業・食料事業
《リテール・生活産業本部》 食品流通事業・商業施設運営事業・ブランド事業・消費財流通事業・テキスタイル販売事業・植林・チップ生産事業
《産業基盤・都市開発本部》 海外工業団地事業・分譲マンション事業・J-REIT運用事業・総合生活サポート事業

河西氏 まず「発想を実現できる人材」。感覚が高く物事を多面的にとらえられると同時に、周囲を巻き込んで実現・完遂できる実行力を持った人です。次に「ゼロから1を生み出すことができる人材」。変化の激しい事業環境においては常識にとらわれずに新たな挑戦ができる人が必要です。最後に「事業経営ができる人材」。双日グループが擁する事業会社は国内外で400社を超えます。継続的な企業成長のためには事業会社を増やし、それぞれの企業価値を上げる必要があるためです。こうした人材育成を可能にするためにも、「人の成長」を因数分解して、そ

のきっかけや要因を探り出し、優秀な人材が育つ仕組みを作り上げることが現在の最大の関心事です。まずは、人と組織に関するしつかりとしたデータベースを構築し、全社横断的に人と組織を見える化すること。そして、限られた人的リソースを最大限に活用するための枠組みを整えることが重要だと考えています。

本部横断的な最適配置を目指すシステム導入、研修強化を進める

――タレントマネジメントを支えるプ

ラットフォームとしてタレントマネジメントシステムを導入するなど、本部横断的に人と組織の見える化を図っておられますね。

河西氏 当社は、2015年に経営スピード向上を主眼に4つの営業部門を9つの本部に再編しており、これまで以上に、商社特有の縦割りの組織運営にとられない営業本部横断的な最適配置の必要性が高まっています。各本部は、事業業績だけでなく人事組織面でも評価が行われており、人事部指定項目のほか人材育成・活用面での選択項目4つより2つを選択し、全社人事施策への貢献度を評価することで、人材の早期育成を加速させています。

善家氏 タレントマネジメントシステムの導入により人材の見える化が進んだことよって、本部横断的な人材登用や、人材配置の最適化が始まるようになっています。

河西氏 当社の教育研修は手厚く、貿易実務・法務・会計等のプロフェッショナルスキル/マネジメントスキル育成プログラムや若いうちから積極的に海外勤務の経験を積む仕組みが整備されています。これらに加え、今年度から「30年後の社会を見通すプロジェクト」がスター

トしました。これは、全社から若手/中堅社員を募って実施するプログラムで、半年かけて事業プランを作成するものです。現在6プロジェクトが進行中です。これも本部横断的な人材育成施策のひとつといえるでしょう。

重点テーマは経営人材の育成と中堅・若手人材の早期育成

――全社の人材育成において、今、特に注力されていることは何でしょうか。

衛藤氏 事業会社を増やすとともに、各事業会社の企業価値を上げていくには、経営人材育成が求められます。そのためにも、若手社員の早期育成は重要テーマです。これまで、事業会社の経営はベテラン社員を中心に行っていましたが、この領域に若手も入れていきたいと考えています。人事評価にメリハリをつけ、人材を積極的に登用する取り組みを始めています。また、本人の描くキャリアプランを上司と共有する場を設けています。従来は総合社員のみに行っていましたが、今般その対象を事務職を含む社員に拡大しました。「現状維持はない、成長が求められている」とのメッセージも込めています。人数の少ない会社ですら、全員が活躍できる環境を整える必

要があります。なお、これらの情報は評価やサーベイ結果などともにタレントマネジメントシステムに蓄積し、配置や異動、経営人材育成の参考データとして活用中です。双日グループが大きく成長しようとしている中、従来の本部最適から全社最適の視点へと変わり始めていくといえるでしょう。

――データの有効活用によって、全社視点での人材配置・育成が飛躍的に進みそうですね。

岡氏 これまでも人事情報、評価情報、目標設定、アセスメントなど、社員に関わるさまざまな情報を蓄積していましたが、複数の人事情報システムに分散していたので、情報の閲覧、出力だけでも一苦労でした。タレントマネジメントシステム導入で業務効率が格段に上がっています。今後は、現在蓄積しているデータに加えて、性格や行動特性、上司や仲間との相性などのデータ、また放っておくと失われてしまう「誰かの頭の中にある情報」も加えていければ、組織のさらなるパフォーマンス向上につながるのではないかと考えています。

善家氏 人事に関わるデータには、資格や発令など「堅いデータ」と、本人のキャリアプランや思い、会話記録など「柔ら

かいデータ」があります。この2つの合わせ技によって最適配置が導き出されるため、合わせ技を素早く的確に実現させるための環境を整備し続ける必要があるでしょう。

――最後に、今後の展望をお聞かせください。

衛藤氏 今は人事部内だけでタレントマネジメントシステムに入っている情報を配置や異動、経営人材の育成のために参照し活用していますが、いずれは営業本部長への公開も視野に入れ、人事部も関与しながら、各本部内でデータを活用して人材育成を考えられる仕組みを作っていくたいです。

河西氏 次の中期経営計画に組み込まれるであろう「継続的に1000億円の利益を生み出す」に込められる人事施策・人づくりとは何なのか。それが今後、人事に求められる重要なテーマになってくるでしょう。個人の成長スピードアップを図りつつ、さらに次のステージを目指します。

「タレントとは何か」を追求し 進化してきたタレントマネジメント

タレントマネジメントは、欧米では実務面だけでなく、最近では学術的にも注目度が高まっている分野です。グローバル企業では、急速に成長する新興国でビジネスを展開する際、現地にビジネスを任せられる人材が不足していることが共通課題としてあります。そのため、国を越えて必要な人材を可視化し、育成・登用する「グローバル・タレントマネジメント」に対する関心が特に高いのです。

今回、パースナル総合研究所が日本企業に実施した実態調査では、経営戦略と人事戦略の紐づきに課題が見られたようですが、その観点からは次のような定義の変遷も知っておくとよいと思うので、紹介しましょう。タレントマネジメントは、「ご存知の通り、マッキンゼーの War for Talent」に端を発しています。「Pay-for-the-Job」の考え方が一般的な欧米では、「どういう「仕事」にいくら報酬を出すかが重要な視点です。そのような中で War for Talentは「人材の持つタレント（才能）」に着目し、その能力の伸長、成長・活躍を評価する「Pay-for-the-Person」という考え方を提示することで「Pay-for-the-Job」の限界を指摘した点で、大きな意義があったといえます。しかし、War

Expert View



個人の才能に着目し 開花させるFITMへの期待

タレントマネジメントは日本に根付くか

ケイバビリティ概念などが理論的背景となっています。
War for Talentや戦略的タレントマネジメントが、対象者を一部の層に絞ることで従来の人的資源管理と差異化していたのに対し、FITMは対象者を全員としたことで、その差異がなくなつたとの指摘がありますが、着目点が異なるといえます。従来の人的資源管理における全社的な人事施策のあり方の議論に対し、FITMでは個人のやりたいことや強みに焦点を当て、個人に自身の強みを意識させることにより個別にそれぞれの潜在能力を最大発揮させるということが議論の対象の中核です。

FITMは日本に適しているか？ まずはワーク・エンゲージメントの 改善が必要

FITMは「仕事」ではなく「人」に着目する点では、日本企業に親和性が高いかもしれません。ただ、FITMではエンゲージメント、特に「仕事への熱意」を意味するワーク・エンゲージメントが重視されますが、日本企業は世界的に見てワーク・エンゲージメントが低い状況にあり、そこが大きな課題です。ワーク・エンゲージメントとは、バーンアウトやメンタル不調の対にあたる概念なのです。日本のワーク・エンゲージメントが低

日本企業でもようやく広がってきたタレントマネジメントへの取り組み。これまでさまざまな定義が提唱されてきたタレントマネジメントは今後、どのような方向に発展していくのだろうか。タレントマネジメントが研究領域のひとつである法政大学大学院の石山恒貴教授にタレントマネジメントのこれまでの変遷と今後の展望についてお話を伺った。

石山 恒貴 氏
法政大学大学院政策創造研究科 研究科長・教授
国内外の企業で人事労務関係を担当したのち、現職。人的資源管理、人材育成、雇用が研究領域。日本労務学会理事、人材育成学会理事。

for Talentで設定した「タレント」がアラウのスタータレントに偏っていたため、そもそもそのようにタレントに付けたランクが企業共通の普遍的なものなのか、生来的にAランクの人というのが存在するのかといった批判が生まれました。

そこで出てきた定義のひとつが、戦略的タレントマネジメント(Strategic Talent Management/STM)です。それぞれの企業の中で「戦略的ポジション」(「Job」を定め、そのポジションに必要な能力を持った人材(=Person)を「タレント」として採用・育成しようとする考え方)です。Jay B. Barneyのリソース・ベースド・ビュー(RBV:経営資源に基づく競争優位の理論)にあるように、企業にとっては、それぞれ他社が模倣できない経営資源を作り出すことが重要です。そのような競争優位性を生むポジションが、「戦略的ポジション」です。例えばある外資系物流企業ではクライアントと直接接点を持つトラック運転手がそれに該当するなど、戦略ポジションは必ずしも経営幹部のポジションとは限りません。戦略的タレントマネジメントを行うには、自社の経営戦略に必要なポジションと、そこに必要なタレントを見極め、そのタレントを最大限に生かすマネジメントに注力するため、自然と経営戦略と人事戦略は統合されていくことになります。

理由は、これまで会社からやるべきことだけを指示され、個人のやりたいことは軽視されてきたという背景が挙げられるでしょう。しかし、今後このように業務管理ばかりしている企業には人が集まらなくなるのではないのでしょうか。近年の学生が就職活動で重視するものは「会社名」ではなく、その企業のミッション・ビジョンになってきていると聞きます。自分自身のやりたいことや価値観に合う企業であるかを判断するためです。そのため、企業の価値観に共感し、そこで個々人のやりたいことや強みを最大限に発揮できる(ワーク・エンゲージメント高く働ける)人に入社してもらうためにも、企業側からミッション・ビジョン・バリューを示すことは必要になっているのです。

《排他的》な日本型雇用の 変化のきっかけとしても期待

もちろん個人のやりたいことは、年齢や経験、成長によって変化します。一生をかけて、やりたいことを探すという考え方もあるでしょう。また企業側も、ビジネス環境や成長段階に合わせて戦略を変えていきます。そのため、企業・組織と個人それぞれの成長度合いや目指すものが合致している期間は協働し、合わなくなれば卒業するといった企業と個人の

雇用の在り方が変化する中 包括的タレントマネジメント (FITM)に注目

タレントマネジメントの定義は今も海外で進化し続けていますが、近年、私が注目しているものにSwalesとDownsが提唱した「包括的タレントマネジメント(Fully Inclusive Talent Management/FITM)」という考え方があります。第四次産業革命によって、今後、世界中でプロジェクト型の働き方が主流になってくるでしょう。そうなれば「〇〇会社の課長、部長」といった所属や肩書ではなく、「何ができるか」という個人の強みにより一層重視されるようになります。強みは各人のキャリア観に従って個人が自発的に考え作っていくしかありませんから、企業側としては個人の強みを最大発揮してもらえよう。そうしたマネジメントに、FITMは適していると考えられます。FITMは従業員全員をタレントととらえ、最適なポジションを与えることで、一人ひとりの持つ才能を最大限に発揮してもらうことを目的としています。その際、エンゲージメントが高く、生き生きと楽しく働いていれば人の才能は最大限に発揮され、高まるという考え方がベースとなっていて、Seigmanの提唱するポジティブ心理学やAmartya Senの

関係性が《普通》になってくるのではないのでしょうか。そうならば「全身全霊で会社に忠誠を尽くせ」という考え方はもはや通用しません。時間・場所・職務を完全に拘束され、辞令ひとつでどこへでも転動する、そして、その条件をのんだ人以外は《排除する》という日本型雇用の持つ《排除(exclusive)》の側面は今後、変化していかざるを得ないでしょう。そのようなときに、FITMの包摂という側面が、注目されていくのではないのでしょうか。

ただ、FITMは個別管理のため、人事機能の集権・分権など権限・役割の在り方について自社に適したバランスを検討することは重要になるでしょう。企業によって異なる独自の戦略ポジションを検討するのと同じように、自社の経営戦略はどのような方針で、何が戦略的ポジションとなり、そのためにどのようなタレントが必要で、そのタレントたちはどのようなことをやりたいと望んでいて、自社のミッション・ビジョン・バリューとどのように価値観が合致するのかといったことを、経営と人事が一緒になって突き詰めて考えること。そのようなことは、手間がかかるし、時間もかかりませんが、企業にとっては、このような検討に時間をかけることが、成功への最も近道といえるのではないのでしょうか。

パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため『はたらいて、笑おう。』というパーソルグループのグループビジョンのもと、様々な調査・研究活動を続けています。2030年における労働需給を推計した「労働市場の未来推計2030」、ミドルからの躍進を探究するプロジェクト「日本で働くミドル・シニアを科学する」、長時間労働の実態とその解消について調査した「希望の残業学」、アジア・パシフィックの13カ国・地域を対象に労働に関する情報をまとめた「PERSOL HR DATA BANK in APAC」など、調査・研究の成果を特設サイトや冊子、書籍において公表しておりますので、ぜひご活用ください。



「労働市場の未来推計 2030」



「ミドルからの躍進を探究するプロジェクト」



「希望の残業学」

機関誌「HITO」バックナンバーのご案内



2019.2.15
HITO vol.13
変革か衰退か
～待ったなし！日本の雇用改革～



2018.3.1
HITO vol.12
ミドル・シニア社員の新時代
～躍進のために個人と会社がすべきこと～



2017.10.1
HITO vol.11
「両立」支援は誰のため？
～事業vs.育児？キャリアvs.育児？～



2019.10.18
HITO REPORT vol.6
APAC就業実態・成長意識調査2019



2019.4.5
HITO REPORT vol.5
副業・兼業の光と影

バックナンバーのご注文は、雑誌・定期購読専門サイト「Fujisan.co.jp」よりお申込みいただけます。
【ご注文方法】▶▶▶ <http://www.fujisan.co.jp/>で「HITO」検索

機関誌 HITO 特別号

HITO REPORT vol.7

2019年 10月号

発行人 渋谷 和久
編集長 櫻井 功
研究調査 井上 亮太郎
編集 井上 史実子、杉山 徳里子、高橋 美鈴、団 遊
執筆 外山 夏央、那須 由枝
写真 加藤 タケトシ、坂井 公秋
デザイン 今井 梨津子、イグアルグラフィックス
制作 アソブロック株式会社
印刷 日経印刷株式会社
発行日 2019年10月21日

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1丁目15-5
パーソル南青山ビル

パーソル総合研究所

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

メルマガ / Facebook ページのご案内

パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究結果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ・Facebook で随時お届けしています。

メルマガ(無料)登録はこちらから

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

Facebook ページ

<https://www.facebook.com/rc.persol/>

(注意) 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

201910-01

人口減少の中、日本企業が生き残る方策は 健全な処遇を土台にした タレントマネジメントの実行

人口減少の中、熾烈化するグローバル競争で戦う現代は、日本の人事にとってまさに受難の時代だと思つ。人事の施策は、理想を追い求めるだけでは達成できない。社員以外にも、この社会に生きる人々、その中で自社を今後志望してくれるであろう人々を無視して経営はできず、人事も制約を受ける。生産年齢人口が急減し、外部労働市場が未発達かつ日本型雇用がまだ主流である日本では、限られた人材の適所適材によつてパフォーマンスを最大化する「タレントマネジメント」に注力することは欧米以上に必要な。だが、職務の定義が明確でない職能資格制度であるがゆえに、ジョブ型に比べ職務や個人のスキル・能力を見える化しづらく、タレントマネジメントはなかなか普及してこなかった。

また、海外でのタレントマネジメントが経営人材の選抜・育成に端を発する点も、日本での普及を阻んだと考えられる。最近でこそリーダー育成に注力する日本企業が増えたが、やはり良くも悪くも平等・公平に人材を運用してきた日本では、リーダーのみに集中投資をする考え方は

受け入れられにくかったのだろう。そんな中、本誌取材で伺った「FITM(包括的タレントマネジメント)」は、日本にタレントマネジメントが浸透する良いきっかけになるのではないだろうか。「すべての社員が才能を有することを認め受容し、社員がその才能を発揮するために最適な機会となりうるポジションに社員を配置し、継続的に評価を行うこと」と定義されたこの概念は日本企業に適合しやすいと思われる。

もちろんメリハリは重要だ。もはやビジネス界のルールがグローバル共通となっている中で、「エース」に集中投資しないという選択は考えられない。経営をけん引するリーダー層を育成する仕組みは維持しつつ、全体を底上げする仕組みが欠かせないだろう。適所適材は配置して完成ではない。そこに配置された人がモチベーション高く仕事に取り組みまなければならない。その意味でも、FITMのような考え方が日本に限らず重要になってくるのではないだろうか。

ただ一方で、日本企業は賃金アップなど処遇改善を早急にすべきであ

る。処遇は土台である《健康な身体づくり》だからである。モチベーションを高める施策は《カンフル剤》かもしれないが、体調の悪い時に用いる刺激であり、一時的なものにすぎない。だが、OECDの平均賃金データ(※1)によると、過去20年間で主要先進国が30〜40%上昇する中、日本だけが7%減少している。最近「どうしたら社員のエンゲージメントを高められるでしょうか」という相談を受けることが多いが、そういう会社に限って、それらの施策以前の公正な報酬や仕事量の適正化などがなされていない。いや、それはコストとなるので、それ以外のことですり替えをしているのではないだろうか。本当の意味で「会社に重要だと思われている」と本人が実感できないところ、MVV(※2)経営だけに注力しても、人が動かないことは明白だ。適切な処遇を土台に、タレントマネジメントさらにはFITMのような概念でもって、社員を動機づけていく。それが、厳しい少子高齢化の中で、日本企業が生き残る数少ない方策のひとつだと私は思う。

※1 OECD.Stat: Average annual wages (Current prices in NCU)
※2 MVV=ミッション、ビジョン、バリュー

適材の発掘 適正な配置 育成・評価 人材のリテンション を実現する
パーソルのタレントマネジメントシステム

HITO Talent



知識・経験・スキルを一元管理し、
人材活用の効率化・高度化が可能となるタレントマネジメントシステムです。
人と組織に関するプロフェッショナルが、大規模・複雑な組織を擁する企業において要求される
柔軟性・スピードを追及して開発した、実効性の高いシステムソリューションです。

データベース

情報項目・カテゴリ追加は無制限
複雑な組織階層・権限管理にも対応

HITO-Talentは、人材データベースの管理項目数に限界がなく、カテゴリから情報項目まで、各社の要件によって柔軟に設定を変えることが可能です。また、最小の情報単位において、表示や編集の権限制御ができます。

- 個人プロフィール
- 組織プロフィール
- 組織図

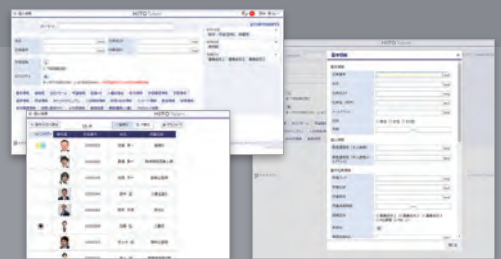


検索

数万人規模でも快適な処理スピード
付加機能の高いインターフェイス

HITO-Talentは、マニュアル要らずの直感的な操作性を備えており、誰もが使いやすいインターフェイスを実装しています。大企業における数万人規模の運用でも、ストレスのない快適な処理スピードを実現しています。

- 個人検索
- 組織検索



タレントマネジメント・アプリケーション

実務にあわせて誰もが使いやすい
実効性・実用性の高いアプリケーション群

HITO-Talentは、数千円、数万人規模の大企業の人材の一元管理、人材活用の効率化・高度化が可能となるシステムとして開発されています。経営層から従業員まで全ての利用を想定した、実効性の高い機能が充実しています。

- 目標設定・評価
- キャリアデザイン
- 360°サーベイ
- アンケート
- HITO-BI
- HITOモニター
- HITOタグ+
- HITOメモ

