

Prowise Business Forum in Tokyo 第74回



**先進企業20社への取材に基づく
「タレントマネジメント・ガイドライン」とシステム構築事例のご紹介**

2014/04/16

株式会社 日立ソリューションズ
ビジネス・アプリケーション本部 リシテア部

グループマネージャ **温井 憲和**

Contents

**先進企業20社への取材に基づく
「タレントマネジメント・ガイドライン」とロードマップの描き方**

**先進企業20社への取材に基づく
「タレントマネジメント・ガイドライン」とロードマップの描き方**

PART1 「タレントマネジメントガイドライン」のご紹介

- 経営トップに『タレントマネジメントに力を入れろ』と言われているが、
どこから始めていけばいいのかわからない
- 自社がベンチマークすべき規模や業種の企業がどこまで取り組んでいるのか知りたい
- 戦略的なタレントマネジメントを進めていきたいが、経営トップに対してどのような
ロジックで説明していけばいいのかわからない
- 人財情報データベースのシステム要件をどのように検討すべきか知りたい



これからタレントマネジメントに本格的に取り組む企業にとっての
文字通りガイドラインを示す

第1章

ガイドライン
作成目的について

第2章

タレントマネジメント
の概念整理

第3章

先進企業21社の
取組み事例
を類型化して
紹介

第4章

取材を通して
わかった
タレントマネジメント
の課題・留意点

第5章

タレントマネジメント
の手順を示す
ガイドライン

第6章

人財システムの
発展モデル

◆調査概要

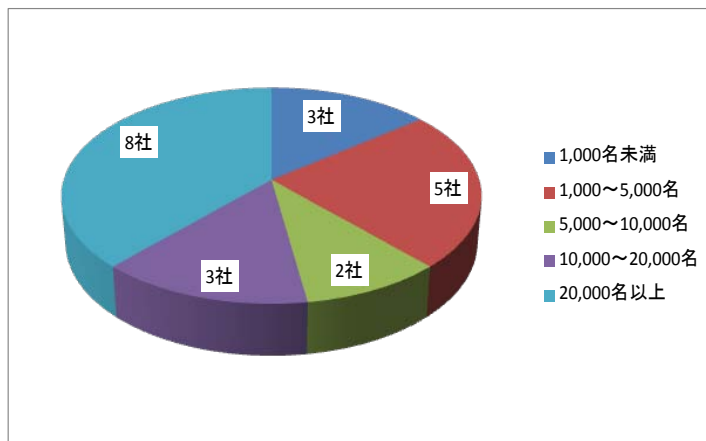
「タレントマネジメント」、「人財情報データベース」などのキーワードでメディアに取り上げられた企業を中心に取材を実施

- 取材期間 2012年11月～2013年4月
- 取材対象企業 21社
グローバルに事業を展開する製造業、
その他タレントマネジメント、人財開発に積極的な企業
- 取材対象者 企業の人事部門リーダー
企業の人財教育部門リーダー
企業の経営企画部門リーダー
企業の営業や技術部門の人財開発担当
- 取材方法 対面によるインタビュー形式
- 公開 2013年9月25日

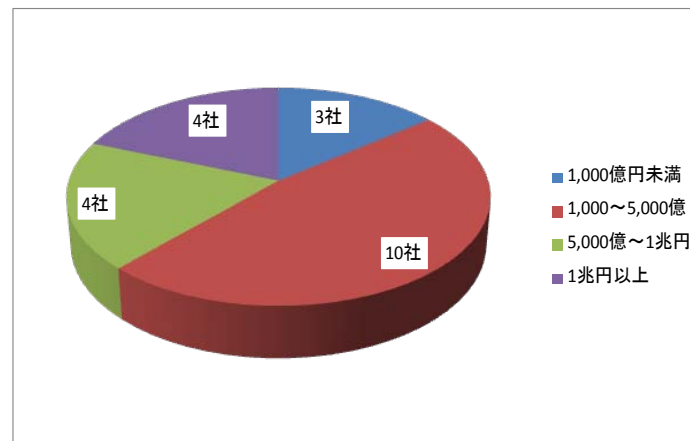
*業種内訳

業種	社数
製造業	10社
サービス	5社
商社	2社
流通	1社
IT	1社
金融	1社
建設	1社
合計	21社

*従業員規模別内訳



*売上規模別内訳



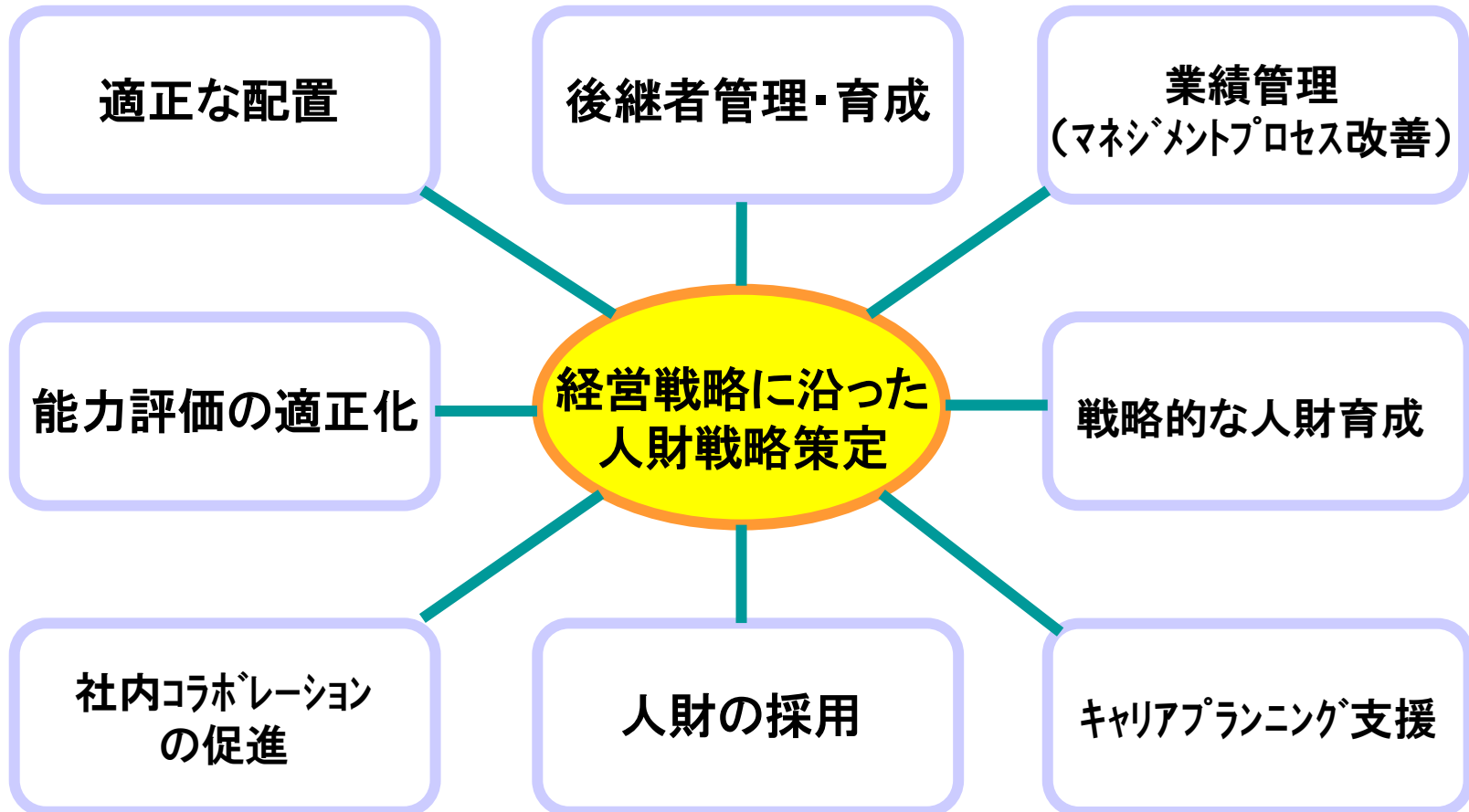
3. タレントマネジメントの概念

タレントマネジメントとは、

戦略的に人財を活用するための複合的な取組み

主に8つの要素で構成され、どの要素を重点的な目的として取り組むかは、各企業の背景、戦略によって異なる。

タレントマネジメントの8つの要素



4. タレントマネジメントの概念

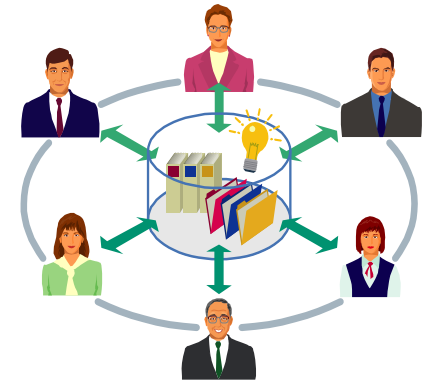
それぞれ(8つの)の要素で目的を満たすための施策

システム施策

① 人材情報データベース

② マネジメントプロセス支援システム

③ 人財データの分析



- ・人財情報データベース構築
- ・人財管理システム構築

制度施策

後継者育成計画の整備

職務グレード／処遇制度の統一

能力評価の仕組み確立

など



各種制度の
設計／導入／運用

人財情報データベース構築は、
タレントマネジメントの目的を満たす**重要な施策の1つ**

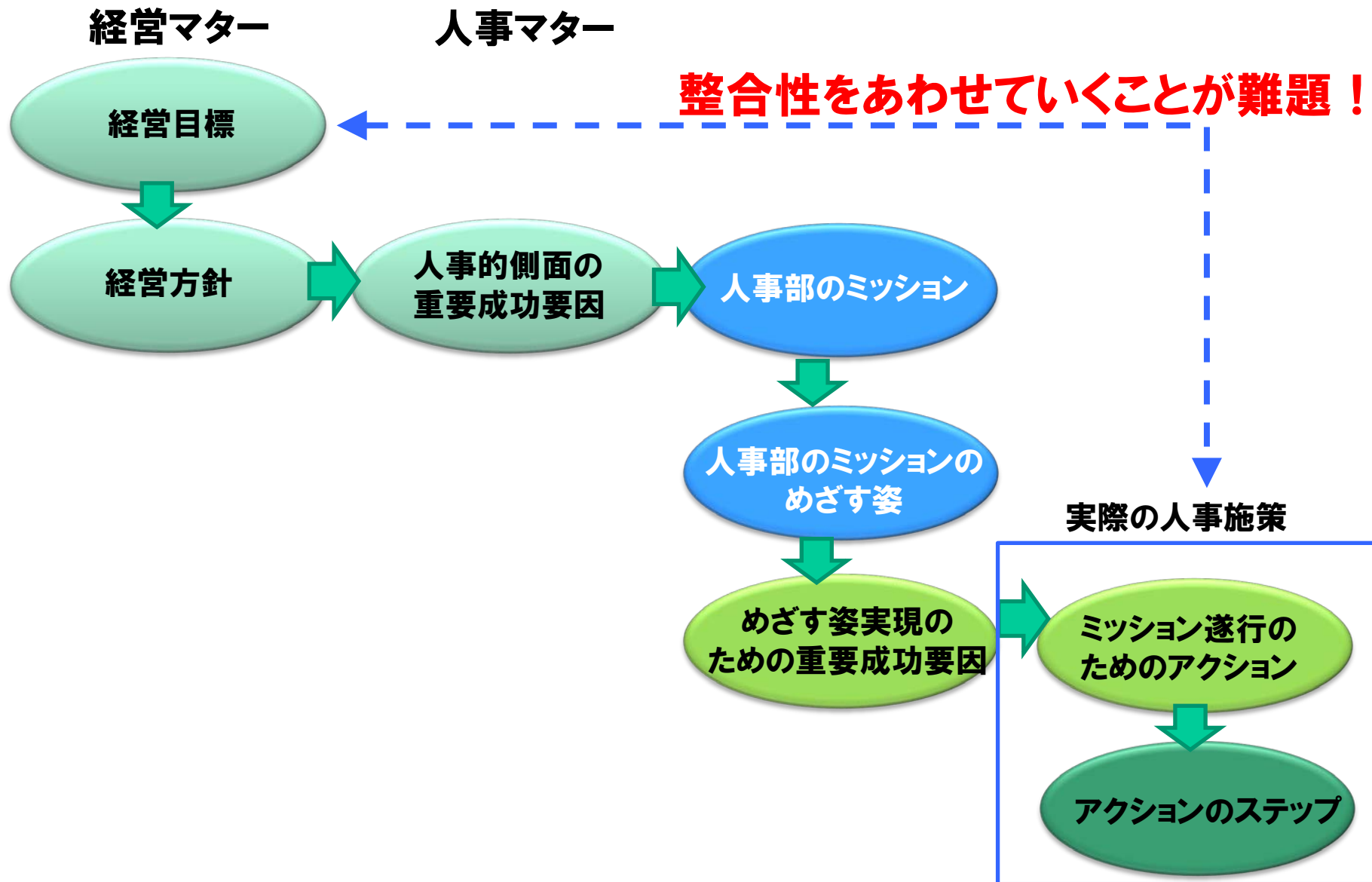
5. タレントマネジメントの核となる人財情報データベース構築

●人財情報データベースの構築が、さまざまな目的を満たす核となる施策に位置付けられる

制度施策 システム施策	後継者育成計画 の整備	能力評価の しくみ確立	能力開発支援の しくみ整備	グローバルでの 人事制度の統一	その他
①人財情報データベ ース構築	サクセションマネジメント (後継者管理・育成)	適正配置	キャリアプランニング 支援	適正配置 (グローバル)	社内コラボレーション の促進
②マネジメントプロセス 支援システムの構築 (目標管理・学習管理 等)		能力評価 の適正化	戦略的な 人財育成		業績管理 (マネジメントプロセス 改善)
③人財データの分析					人財戦略 策定

PART2 ロードマップの描き方

6. タレントマネジメントのロードマップ作成の背景



7. 人事部に求められる経営に対する提案能力

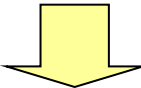
タレントマネジメント 最初のステップ

グローバル企業として必要な
タレントマネジメントを整備せよ！

経営方針に照らし合わされている？
人事施策全体についての方針？



経営の方向性に合った
統合化された人財戦略は
人事部から提示しないといけない。



まずは部長クラスの人財データベースは構築したぞ。
次は、人事制度の統一や
人財データベース活用の定着など
やることいっぱいあるなあ・・・



人財プロフィール
データベース構築

人財戦略上の懸案事項

人事制度のグループ統一

能力評価指標の構築

評価／処遇制度の改革

人財データベースの拡張

マネジメント再教育

目標管理制度の見直し

シェアードサービス化

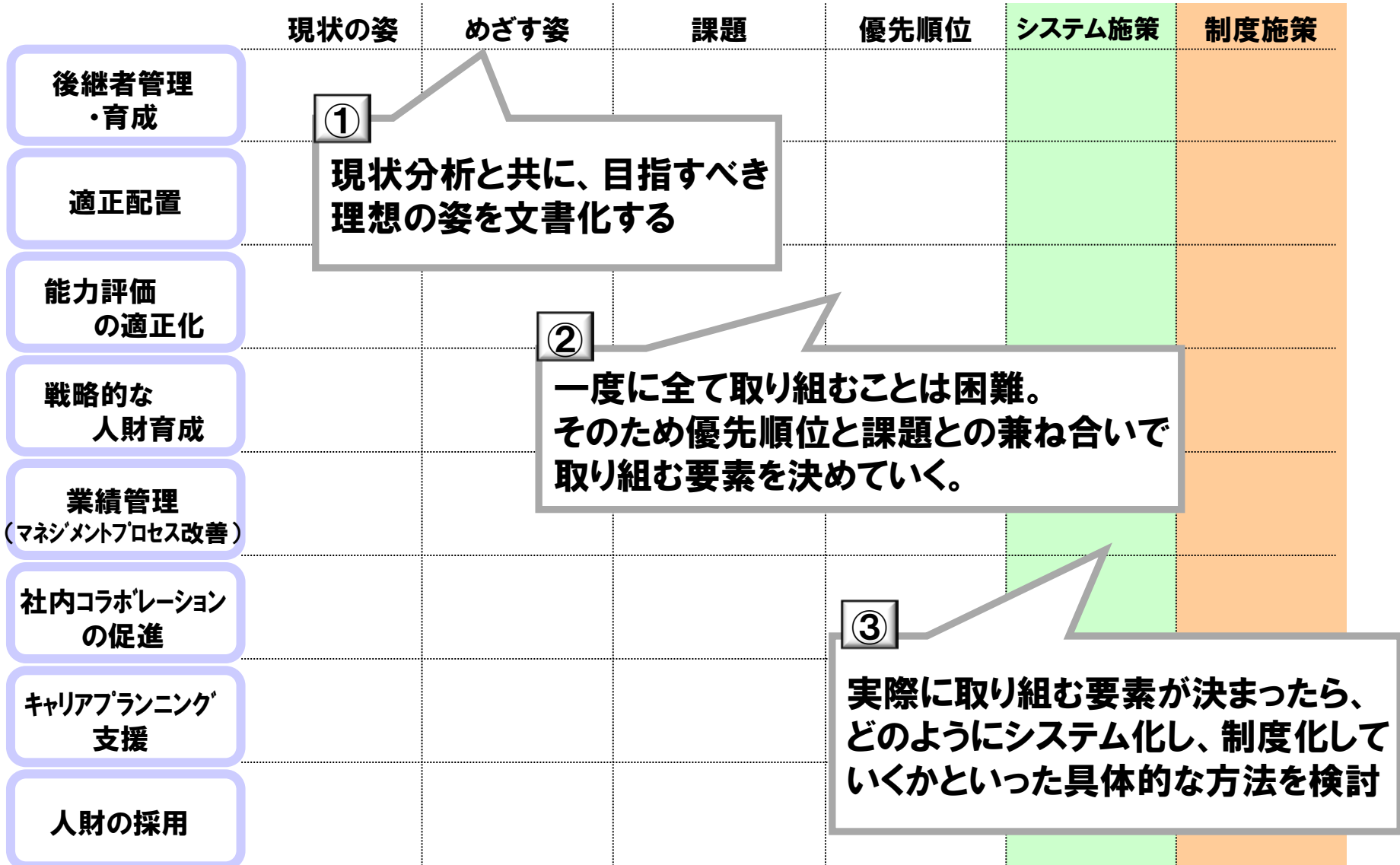
グローバル人財育成

ジョブローテーションの促進

次世代リーダー育成

8. ロードマップの描き方

(第1ステップ): タレントマネジメント戦略のロードマップ描く



9. ロードマップの描き方

(第2ステップ): 管理する対象の範囲を決める。

タレントマネジメントの目的に照らし合わせ、**どの階層の情報獲得が必要か**を考え、優先度と、情報獲得の実現性との兼ね合わせで重要ゾーンを決定します

「何のために」が重要

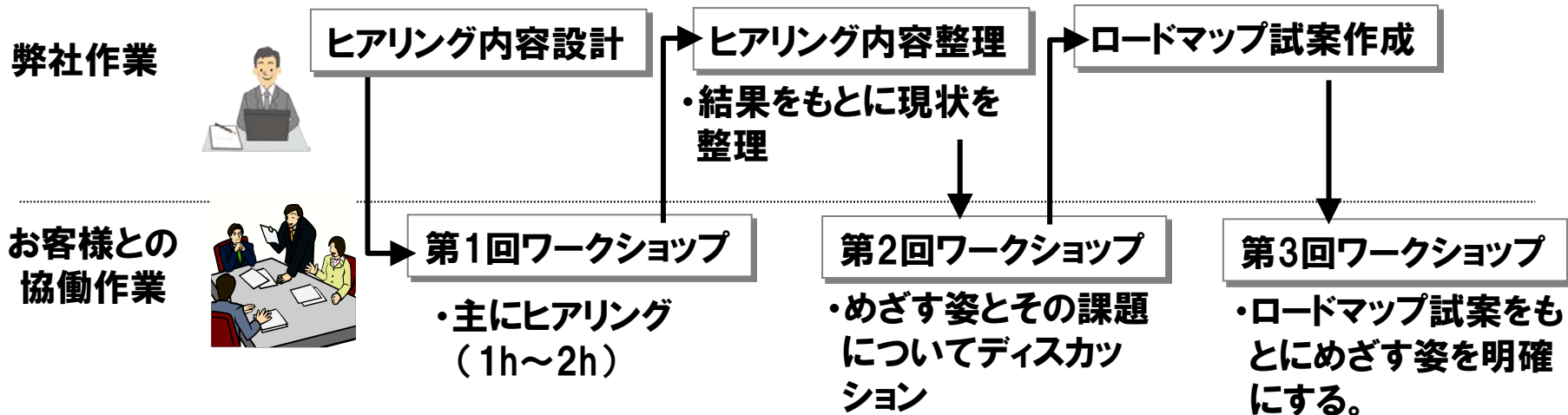
目的	グローバル(特定の海外現地法人)				国内グループ全体				本社			
	部長以上	課長以上	全社員	特定職種	部長以上	課長以上	全社員	特定職種	部長以上	課長以上	全社員	特定職種
後継者育成	重要ゾーン											
適正配置												
能力評価					重要ゾーン							
業績管理												
戦略的な人財育成												
社内コラボレーションの促進												
キャリアプランニング支援												
人財の採用												

管理すべき情報の絞り込み

目的のための優先度 × 情報獲得の実現性

「あれもこれも」は不可能

10. ロードマップ作成作業イメージ



	第1回ワークショップ	第2回ワークショップ	第3回ワークショップ
対象領域	①現状(AsIs)の洗い出し ②めざす姿(ToBe)の考察 ・トップの方針、指示、メッセージ ・人事部としての思い ・ベンチマーキング	③めざす姿(ToBe)へのクリティカルポイント抽出 ④経営上の優先順位設定 ↓ ②めざす姿(ToBe)の考察	⑤システム施策の洗い出し ⑥制度施策洗い出し ④経営上の優先順位設定 ↓ ②めざす姿(ToBe)の絞り込み
お客様とのワークショップ作業	・チェック項目をもとに現状チェック ・ヒアリングにて現状を確認 ・フリーディスカッションで、めざす姿のイメージを検討してみる。	・前回の議論の結果をもとに、クリティカルポイントと経営上の優先順位を並行して議論しながらめざす姿(ToBe)をあらかじめ明確にする。	・めざすべき姿に対してシステムや制度の実際の施策の実現性と、経営の優先順位(重要性)とを兼ね合わせて、最終的なめざす姿を決定する。

① 経営方針、経営戦略の掘り下げた理解が実現する

- ・中期の経営方針、経営戦略は抽象的なものになりがちだが、じっくりと経営方針を考察することで、重要なポイントが理解できる。

② 人事部門内でビジョンが共有できる

- ・人事部トップと部員の間で、人事部としてのビジョンを明文化していくことで、自分たちが向かうべき方向性を共有できる。

③ 経営方針と人事施策の整合性を説明できる

- ・経営の重要成功要因、人事的側面での重要成功要因とブレイクダウンしていくこと、経営方針と人事施策の整合性を明快に説明できるようになる。

④ 人事施策の優先順位を明確にできる

- ・どのような判断で人事施策の優先順位を決めるのか、判断基準が客観的になることで、さまざまな人事施策のステップが描きやすくなる。

ご清聴ありがとうございました。

END



**先進企業20社への取材に基づく
「タレントマネジメント・ガイドライン」とシステム構築事例のご紹介**

2014/04/16

**株式会社 日立ソリューションズ
ビジネス・アプリケーション本部 リシテア部**

グループマネージャ 温井 憲和

※ LYSITHEA、リシテアは(株)日立ソリューションズの登録商標です。
※ その他記載の会社名、製品名はそれぞれの会社の商標もしくは登録商標です。