

企業 経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



人事

人材獲得・育成競争を生き残る

タレントマネジメント の実践法

- 1 タレントマネジメントとは
- 2 タレントマネジメント導入時のポイント
- 3 タレントマネジメントの管理手法
- 4 タレントマネジメントによる改善事例

1 | タレントマネジメントとは

最近、人事の分野で「タレントマネジメント」というワードをよく耳にします。タレントマネジメントとは文字通り、社員が持つ能力を把握し、適材適所の人材配置や人材開発を行うことです。これまでは、社員数の多い大手企業のための人事管理手法であるように捉えられていましたが、今後は中小企業であっても予想される労働人口減少の中で生き残るために、このタレントマネジメントを取り入れた「正しい人事管理」が求められます。

そこで今回は激化する人材獲得・育成競争を生き残り、成長していく会社であり続けるために、人への投資を効率的に行うタレントマネジメントについて解説します。

1 | タレントマネジメントとは

タレントとは、社員の持つ「能力・スキル」のことをいいます。そして、能力を正しく活用して組織の成果を生み出せるように管理することがタレントマネジメントです。

これまで会社の経営に差を付けるのは優秀な人材であり、優秀な人材を獲得することこそが会社の使命であるかのように考えられてきましたが、会社が期待するような優秀な人材は非常に稀な存在であり、ましてや労働者を取り合う環境下において、それはより困難な状況になってきたといえます。

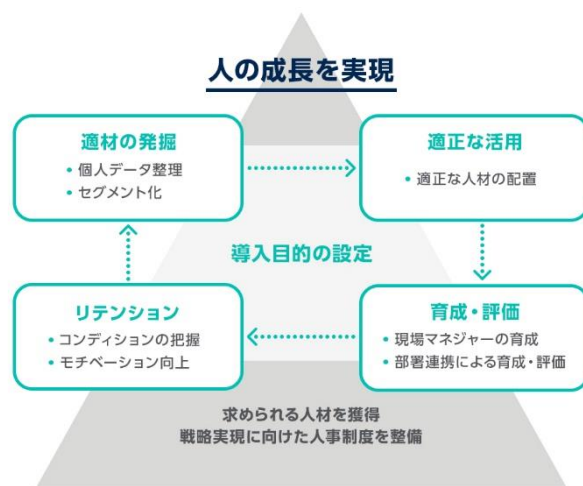
そのようななかで、タレントマネジメントの考え方は、優秀な人材ありきではなく、「会社の強みを作り出す仕事（キーポジション）の担い手となる社員を重点に管理する」という方法であり、会社が核とする仕事に優秀な人材を配置することで、会社をより効率よく機能させるというものです。

■タレントマネジメントの基本的サイクル

タレントマネジメントによって、社員一人ひとりの能力を把握し、その能力を発揮できる適正配置を行います。

これにより、能力の発揮度合いを評価し、適正処遇を実現させることができるようになるため、社員の意欲向上やリテンション（定着）の効果が期待できます。

それらを経て、成長した社員には次のステップへの配置が可能になるという基本サイクルの構築を目指します。



資料：パーソル総合研究所ホームページ

2 | これからの日本企業が導入すべき人事における考え方

(1) 短期的なキャリア開発の必要性

これまでの日本企業の人事管理において、能力開発やキャリア開発は長期的な設計を前提としてきました。具体的には高度経済成長を支えた終身雇用や年功主義の考えに基づき、社員の能力は長い時間をかけて習熟できるものと考えられてきたのです。

しかし、外部環境が大きく変動するような不確実性の高い環境下においては、様々な変化に柔軟に対応できるよう、社員に新しい能力やスキルを短期間で迅速に獲得することを目指したキャリア開発が必要になっています。

また、働き方改革により、さまざまなタイプの人材がもつ多様な能力や考え方を組織の成長につなげようとするダイバーシティ経営が注目を集めています。つまり、これまでのような残業や転居を伴う転勤を厭わないといった旧来的な働き方ではなく、最重要視すべきことが仕事以外にもあるといった価値観を持つ、社員の存在に配慮した新しい働き方への対応が求められているのです。

これまでのようなジョブローテーションを通じた中長期的な人材育成を行うだけでは、柔軟に外部環境の変化に対応できる人材の獲得は難しく、さらに、新しい働き方を求める人材に適したキャリアパスを用意できていなければ、多様な働き方を選択できる会社に比べて人材獲得の機会を失うこととなります。したがって今後は、会社のために尽くす社員を前提としたキャリアパスだけでなく、一人ひとりの社員が個別の事情に合わせて働き方やキャリアを柔軟に選択できるようにすることが求められるのです。

(2) 企業に求められる人事上の課題解決につながるタレントマネジメント

現在の企業において、採用・人材確保で特に重要と考えられる課題として、「人材定着・離職防止」、「適正な要員計画の策定」「求める人材像の明確化」などが挙げられています。

これらの課題は、タレントマネジメントを取り入れることで解決に向かいます。なぜならタレントマネジメントによって、社員の特徴や人員配置状況、活躍する人材像を把握することができるからです。

課題に対して個別に取り組むのではなく総合的に取り組むことになり、一貫性のある人事施策が可能となります。

■ 「採用、人材確保」で特に重要と考えられる課題

-(社)、%-

合 計	(185)	100.0
①人材の定着・離職防止	①	54.6
②適正な要員計画の策定	②	49.2
③経営人材を対象としたサクセッションプランの整備	③	35.7
④求める人材像の明確化		35.1
⑤若手人材の採用		34.6
⑥職種に特化した専門人材の採用		28.6
⑦リーダー層の外部からの採用		15.1
⑧正社員以外の人材の活用		7.0
⑨外国人材の活用		5.9
⑩リターン雇用の活用		5.4
⑪経営幹部層の外部からの採用		4.3

[注] 1. ①～③は上位3項目を示す(以下同じ)。
2. 「課題はない」と回答した企業はなかった。

資料：労政時報 第4052号より

3 | タレントマネジメントに期待できる効果

(1) 組織として得られる効果

タレントマネジメントによって得られる効果は多くあります。まずは、日本的人事管理の考え方からの脱却につながるものが挙げられます。これまでのような一括採用、集団研修のような集団的な人事管理から、個別的な人事管理への移行が可能になるのです。

個別的な人事管理が行われると、すべての社員の能力やキャリアを深く捉える土台ができ、個人の人事情報が重要視され、データが集まるようになります。データをもとに社員一人ひとりのキャリアを考えることは、より適材適所な配置転換へとつながるとともに、より適した人材になるための育成計画が進むこととなります。

人材育成計画を立てることは、将来的な人員計画や事業計画をより具体化することにも役立ちます。このように、個人に注目した考え方が、組織戦略の体現へと結びついていくのです。

(2) 社員に期待できる効果

社員一人ひとりに目を向けることにより、社員のモチベーションの向上が期待できます。

社員は1人のタレント（職務に適した能力を持つもの）として目を向けられることで、よりタレントにふさわしい行動を取るようになるといわれています。そして社員は職務に適した能力を高めていくことで、より個人の成果を高めていくこととなります。期待と努力と成果がよいサイクルを生むことで、個人の成長および組織の成長へとつながっていくのです。

そのほか、昇進レースから外れた人材であっても、自分の能力を発揮する場所が与えられることにより、会社へのエンゲージメントも高まることがあります。

つまり、これまでのような終身雇用に魅力を感じて会社に留まる社員ではなく、会社への貢献を求めて自ら会社に留まるといった組織文化を醸成することができるのです。

■ タレントマネジメントによって得られる効果

- すべての社員に目を向けるようになる
- 社員一人ひとりへの関心が高まる
- 社員の経験・能力から適したキャリアパスを描くようになる
- キーポジションに適した人材の育成が進む
- 短中期的な能力開発が進む
- 社員の短期的な成果が上がる
- 社員の組織へのエンゲージメントが高まり定着率が高くなる
- 全社的な人事施策方針の策定が行いやすくなる

2 | タレントマネジメント導入時のポイント

1 | タレントマネジメント導入の基本ステップ

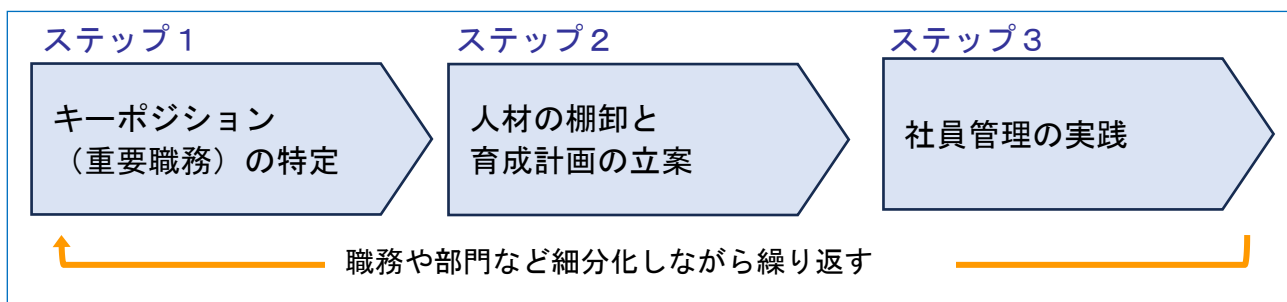
タレントマネジメントでは、組織の戦略実現に必要な適材適所を常に実現して行くこととなります。ここでは、そのために必要な準備と実践のポイントについて解説します。

タレントマネジメントの導入は3つのステップで進めていきます。

まずは会社が自社の強みを構築するために必要不可欠なキーポジションはどこであるのかを特定します。そのうえで、現在の人材の配置状況や能力を確認し、キーポジションを担う人物に備わっている能力（コンピテンシー）の特定と後任に必要な経験や育成計画を立案します。

そして、適材適所の配置転換とあわせて考えるべき人事施策を検討します。これらを職務や部門において細分化しながら繰り返すことで、全社員のタレントマネジメントが可能となります。以下ステップごとに詳しく解説します。

■タレントマネジメントの実践段階モデル



2 | ステップ1 キーポジション(重要職務)の特定

タレントマネジメントは、その会社のキーポジションを特定することから始まります。キーポジションとは、組織の戦略や目的の達成に貢献する重要職務をさします。

キーポジションは職位の高さによって決定されるものではなく、業種や業態によってさまざまであり、あらゆる職務が対象となる可能性を持っています。

例えば、高級飲食店では、高級な雰囲気演出と高級な食事を提供することが求められるため、ホールスタッフやシェフがキーポジションとなり得ます。一方で、ファストフード店では、提供までの速さと価格の安さを実現することが求められるため、スタッフを効率よく管理する店長がキーポジションとなり得ます。役職や階層ではなく、自社が実現している差別化の要因となる職務を特定することが重要なのです。

また、個人のパフォーマンスが組織成果に大きく表れる可能性がある職務や人材育成の費用対効果が大きい職務もキーポジションとして考えられます。

キーポジションは、組織の中で複数存在しうるため、会社全体から部門、チームへと組織を細分化しながらそれぞれのキーポジションを特定していくことで整理しやすくなります。

■キーポジションの判断基準

- 組織戦略上の貢献度が高い職務
- 個人の能力の差が成果に大きな差を生む職務
- 人材育成の費用対効果が大きいもの

3 | ステップ2 人材の棚卸と育成計画の立案

2つ目のステップでは、自社が抱える人材の棚卸と育成計画の立案を行います。

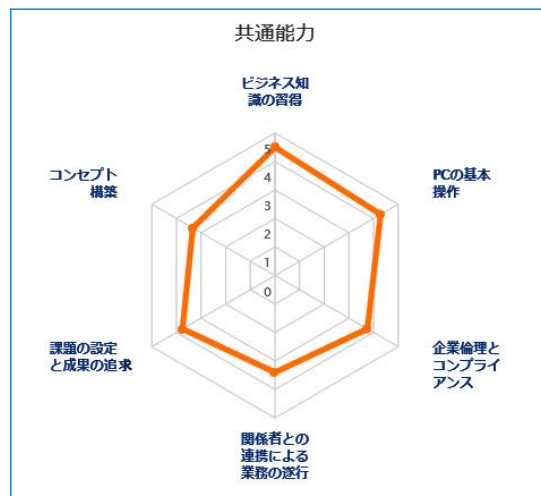
それぞれの社員が持っている能力や資質、これまでの職務経歴、本人のキャリア志向などについての基礎情報の収集を行い、人事情報データベースで可視化します。

人事情報データベースができたならキーポジションの現在の担い手の情報を確認し、その人が持つ能力や経験を成功者モデルとして掲げます。そのうえで、後任者に必要な能力や経験の充足に向け育成計画を立案します。特定したすべてのキーポジションにおいて、それらを行うことで会社の優位性を継続し続けることができます。

また、現在の配置状況を可視化することで、各部門での人材配置が適切にできているかを確認することができます。例えば、業務量に対して人員数は適切であるか、仕事を効率よく実行するための能力は足りているかなどです。人員の配置状況を把握することで、無駄のない採用計画を立てることができます。

人事情報の収集には多少の労力が必要となりますが、人材のデータは自己申告や面談など、人事部や社員に負担がかからない方法で始めるだけでも、データとしてまとめ上げることで、タレントマネジメントに必要な情報を把握することができます。

■個人の能力棚卸の例



4 | ステップ3 社員管理の実践

3つ目のステップでは、人材の棚卸で把握した必要となる人材育成や配置転換、採用計画を実行していくこととなります。組織成果の最大化を意識した人事管理を実際に行っていくためには、包括的な人事管理施策の立案と実践が必要であり、具体的には、人事施策である採用、配置、報酬、育成、評価の相互作用を確認しながら進めていくこととなります。

人事施策の全体把握には、米国人材開発機構が提示する、タレントマネジメントフレームワークを参考にすることで、効果的に実践することができます。

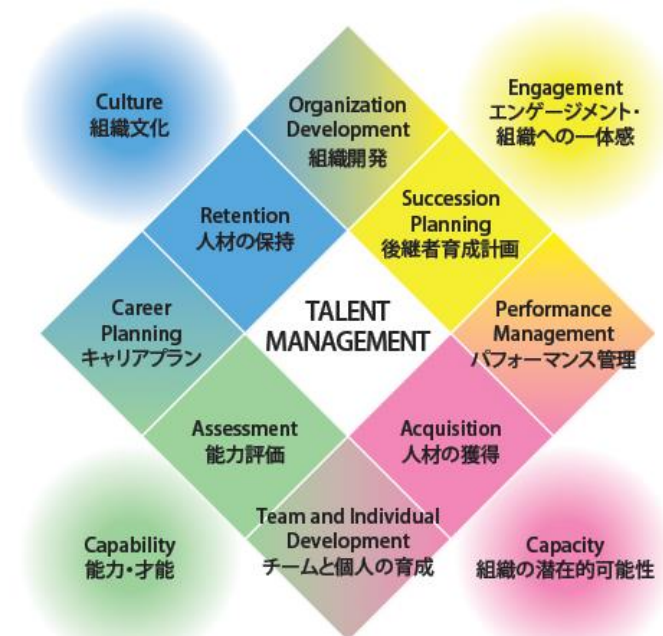
このフレームワークは、タレントマネジメントを「組織開発」「人材の保持」「後継者育成計画」「キャリアプラン」「パフォーマンス管理」「能力評価」「人材の獲得」「チームと個人の育成」の8つの施策で行うというものです。

この8つの施策の間で働く相互作用を考慮しながら、バランスよくタレントマネジメントを展開することで、施策間でぶれが生じない一貫性の高い運用となり、大きな効果を発揮すると考えられています。

例えば、「人材の獲得」を実施する時は、隣り合う「チームと個人の育成」や「パフォーマンス管理」にも目を向けることで、採用に必要なコストと人材育成にかかる費用のバランスを取れた施策を進めることができます。それと同時に「人材の獲得」の対角にある「人材の保持」も考慮すれば、採用コストを掛けて獲得した人材の流出を防ぐための施策を展開することにもなります。

以上、タレントマネジメントの導入に必要なステップを解説しました。3つのステップを職務や部門など細分化して繰り返すことで、全社員のタレントマネジメントを実践していくこととなります。

■タレントマネジメントの新しい定義



資料出所) ASTD (2009) The New Face of Talent Managements
ASTD ジャパンタレントマネジメント委員会が翻訳 (2011)

資料：パーソル総合研究所ホームページ

3 | タレントマネジメントの管理手法

1 | システムの活用

タレントマネジメントの運用は、人事情報があって初めて可能になります。人事情報を一元管理するツールには様々なものがありますが、最近ではHRM（人材管理）システムが普及してきており、このシステムを活用することで、タレントマネジメントを円滑に進めることが可能となっています。

タレントマネジメントで必要となる代表的な情報は、個人の基本情報や保有能力、キャリア志向などです。

社員一人ひとりの情報を活用しやすい状態で管理することは、個人のキャリア促進や組織全体の人事戦略を策定することにつながります。

ここでは、タレントマネジメントに必要な人事情報を確認しつつ、どのように使用していくのかを紹介します。

人事情報は、「人事賃金情報」「人材育成情報」「組織情報」の3つのカテゴリで管理することで、人事情報の把握、人材育成の計画、組織方針の見直しのそれぞれで役立つ情報として運用することができます。

■HRMシステムで実現できること

- データの収集と一元管理
- 人材配置の可視化
- 効果的な人材開発
- 社員のモチベーションの継続的観測

■システムの管理情報項目例



2 | 社員の様々な履歴が分かる人事賃金情報

人事賃金情報として、入社日、家族構成、経歴といった基本情報や、人事評価、実績、賞与実績、年収実績など賃金の情報を確認します。

個人の能力だけではなく、賃金情報を合わせて管理することで、担当する職務内容と付加価値のバランスを確認することができます。

人材の棚卸の際には、キーポジションとして活躍する人材の能力と経験、賃金情報を特定しておくことで、後任者の育成計画の立案とともに、今後の処遇を想定することで、人件費を管理することができます。

また、適材適所の配置が実現できたとしても、処遇に不満があれば離職につながる可能性があります。この人事賃金情報を用いれば、能力や経験から判断される適した配置転換に合わせて、職務や役割に応じた適正な処遇であるかを確認することができます。

■人事賃金情報の項目例

人事賃金情報

社員基本情報
人事評価履歴
昇給実績履歴
賞与実績履歴
年収履歴情報
適性診断結果

3 | 社員の能力を開発する人材育成情報

人材育成情報として、保有能力やキャリアプラン、研修計画、1on1面談記録、社員満足度調査結果、ストレスチェック結果などを確認できるものが望まれます。

人材育成に必要なことは、本人が将来どのようなキャリア目標を描いているか、現在必要とされるスキル・能力をどれだけ満たしているかを把握したうえで、育成計画を立案し、その進捗管理を行っていくことです。

システムを使用することで、常に最新の情報を更新しながら進捗を管理することができます。

また、定期的な面談や満足度調査、ストレスチェックを通してモチベーションアップや離職防止を図っていくことも重要になります。これらについては、一定ではなく変わりやすいものになりますので、システムを活用した継続運用により、より効果的なタレントマネジメントを実現することができます。

■人事育成情報の項目例

人事育成情報

保有能力の棚卸
キャリアプラン
ステージアップに向けた課題
研修計画
研修履歴
1on1面談記録
社員満足度調査
ストレスチェック

タレント（能力）のみを管理するのではなく、社員が秘めているキャリアプランやキャリア志向を拾い上げ、それらの実現に向けた補佐をすることも社員の成果を最大化することにつながります。

4 | 自社組織の傾向が分かる組織情報

組織情報として、属性別人員構成や将来人員推移、人事評価結果分析、賃金・昇給推移、社員満足度分析、ストレスチェック分析、意識ギャップ分析ができるものが望ましいといえます。

集まったタレントがどのように会社に配置されているのか、どのように処遇されているのか、どのようなモチベーションで働いているのかを把握することで、組織がとるべき全社的な人事施策を検討することが可能となります。

また、部門ごとの特徴を確認することができれば、離職が多い部門や、高齢化が進む部門など、部門が抱える課題を客観的に把握し、それらに応じた採用計画を立てることができます。

タレントマネジメントに求められることは、短中期的な人事施策です。人材の能力に応じて、柔軟な配置転換を行うことが求められますが、中小企業では配置転換が容易でないことも少なくありません。まずは、実践しやすいタレントマネジメントとして将来を見据えた計画的な人材の育成・確保から行うことをお勧めします。

このようにシステムを使用することで、タレントマネジメントの実践がスムーズになることがお分かりいただけたと思います。

タレントマネジメントでは、人事情報の収集にとどまらず、常に更新が求められるため、運用が容易になる自社に適したシステムを導入することをお勧めします。

■ 組織情報の項目例

組織情報

属性別人員構成
 将来人員推移
 人事評価結果分布
 賃金・昇給推移
 社員満足度分析
 ストレスチェック分析
 意識ギャップ分析

4 | タレントマネジメントによる改善事例

1 | タレントマネジメントで生産性向上を実現したA社事例

A社概要	事業内容	運送会社	社員数	約500人
------	------	------	-----	-------

A社は全国に拠点がある運送会社です。当初は拠点ごとにエクセルや紙ベースで社員情報を管理していました。社内統一のデータベースがなく、どのような経歴の社員がどのような業務についているのかが把握できていない状況にあり、人材に適した配置転換を実施できていませんでした。

そこで、タレントマネジメントの導入を目指し、まずはタレントマネジメントシステムに個人情報を集約した人事データの一元化を行いました。そのうえで、情報の一部を社員に開示するところから始めました。

(1) 取り組みによる効果

タレントマネジメントシステムを活用したことによって、社員同士のコミュニケーションが活発化しました。システム導入により、社員同士の基本情報が閲覧できるようになったことで、他拠点の対面したことがない社員の情報も知ることができるようになりました。

また、お互いに人間性を知り合うことで親近感を持てるようになり、コミュニケーションが促進され人間関係が構築されるようになりました。これらにより、拠点間の貢献意欲が高まり、会社全体の生産性向上にもつながりました。

<タレントマネジメント導入時のポイント>

- 自社の目的に合ったタレントマネジメントシステムの選定
- タレントマネジメントシステムを活用した社員情報の共有

(2) 今後の活動

今後は、タレントマネジメントシステムを活用した、人材発掘に取り組んでいく予定です。従来のエクセルや紙ベースでの管理にはなかったデータベースの高い検索性を生かして、さまざまなパターンで人材を探していくことを計画しています。

具体的には前職・経験・スキルとパフォーマンスの高さの相関関係を見出し、人材配置や採用において自社に適した人材活用を検討しています。また、組織のポジションをシステムで可視化することで、キャリアモデルや個人のキャリアプラン形成にも役立てていくことを予定しています。

2 | タレントマネジメントで人材育成を実現したB社事例

B社概要	事業内容	LPガス配送業	社員	80人
------	------	---------	----	-----

B社は、LPガスを主とした配送事業を展開しています。

複数の会社が統合して設立された経緯があり、人材育成においては、現場に一任した体制となっていました。しかしながら、人材獲得が進まず少人数で高い生産性が求められるようになり、いわゆる個人商店の集合ではなく、組織的な活動を進める方針を掲げ、チームリーダーの育成に着手することとなりました。組織が一丸となるためにもタレントマネジメントを通じて、組織および社員一人ひとりの意識・行動の変容を促すことを目指しています。

(1) 人事施策の方針

タレントマネジメントを取り入れるにあたっては、経営陣のみで推し進めるのではなく、管理職およびリーダー職も会議に参加させ、全社的に進める方針としました。

これまでも人材育成に関する取り組みを行ってきましたが、経営陣と現場側で人材育成に対する考え方のギャップがあり、実行が伴わない状況でした。

そこでB社では実効性を優先し、現場の意見を吸い上げながら進められる体制としました。

(2) 具体的な取り組み

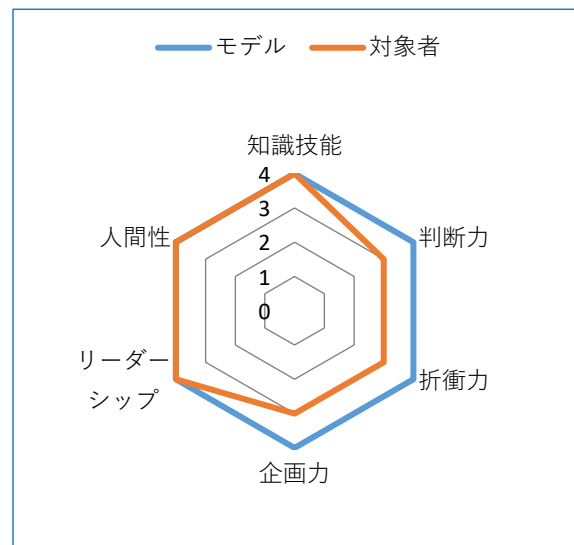
B社では、リーダーをキーポジションとして据えています。そしてキーポジションであるリーダーの育成は、対象者の選定、育成プランの策定、育成の実施の3つのステップで進めています。

対象者の選定では、役職や年齢、部門を問わず全社員の中からリーダー像・ポテンシャル要件と社員データを照らし合わせて画一的にリストアップしました。

そしてそのリストをもとに、経営陣、管理職、リーダーの幅広い視点から意見を交換し、対象者の絞り込みを行っています。

具体的にはチームメンバーにおける人間関係や、リーダーの上位となる幹部になりえる素質があるかなど、将来を見据えた想定をもって選定しています。

■ リーダーモデルと対象者の能力比較



そのうえで、選定した社員をどのように育成していくのかについての個別育成プランを設定します。個別育成プランを設定する際には、これまでのキャリアを含め、保有する能力を棚卸し、リーダーとして獲得すべきスキルや人間性を中心に訓練する計画を設定しています。

育成については、ほとんどがOJTによる訓練としています。具体的には副リーダーとしてのポジションを与え、月に1回はリーダー不在を想定した1週間のリーダー体験を実践しています。リーダー体験では、チームメンバーからの信頼を得るために必要なことや、効率化を図るために改善できることなどを課題として与えています。

(3) 取り組みによる効果

タレントマネジメントシステムを取り入れ、全社員を対象としたリストアップを行うことで、年功的な昇進の仕組みの中では取りこぼしていた逸材を発掘することができるようになりました。

また、タレントマネジメントに管理職、リーダー職を参画させたことで、人材育成に取り組む環境づくりが進みました。育成対象となった次世代リーダーも積極的な姿勢で訓練に取り組んでおり、チームメンバーへの刺激にもなっています。

また、訓練実施時の課題解決に向けた取り組みについても、一般社員として働く中で抱いていた工夫やアイデアを実行する機会となり、職場改善に貢献しています。

<タレントマネジメント導入時のポイント>

- 人材育成の当事者である管理職、リーダーのプロジェクト参画
- 全社員を対象としたキーポジション次世代候補の選出
- 計画的なOJT実施

(4) 今後の取り組み

今後は、専門職をキーポジションとして、前述のような育成体制を構築していく予定です。現在の人事制度は、管理職へと進む単線型の人事制度となっていますが、現場の第一線で活躍する専門職を整備し、B社が武器とする対応力をより向上させていく計画です。

さらには専門職として、同社が担当しているすべての現場を知り、緊急時に対応できる人材の育成を目指しています。その実現に向け、これまでの担当現場をデータで把握し、専門職として必要となる現場経験の数から理想に近い社員をリスト選定し、未経験の現場への配置転換を図っていくことを目論んでいます。不足する経験を明示化することで効率的な配置転換ができると考えているからです。

このようにB社は、今後もタレントマネジメントを活用することで、会社と社員が一丸となって成長できるサイクルの実現を目指しています。

■参考資料

「タレントマネジメント入門 個を活かす人事戦略と仕組みづくり」

(ProFuture 柿沼 英樹 著、土屋 裕介 著)

『労政時報』第4063号

『労政時報』第4052号：185社の人事パーソンに聞く「人事の課題と未来」に関するアンケート
中央経済社：「日本企業のタレントマネジメント」

パーソル総合研究所：「タレントマネジメントとは、目的や得られる効果・導入手順を解説」

「タレントマネジメント2.0への進化に向けて」

企業経営情報レポート

人材獲得・育成競争を生き残る タレントマネジメントの実践法

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人 森田会計事務所

〒630-8247 奈良市油阪町456番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複製することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。