

# HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

2016.11

# vol.10

～タレントマネジメントの潮流～

# 全員を光らせる!



## 守島 基博氏

一橋大学大学院商学研究科 教授

いま、タレントマネジメントが日本企業の注目を集める理由とは

外資系企業から日本企業にキャリアチェンジしたHRプロフェッショナルが語る

## 日本企業における タレントマネジメントの 現状と今後の方向性

高倉 千春氏 味の素株式会社 グローバル人材マネジメント部長  
川村 肇氏 株式会社日立製作所 人財統括本部グローバル人材戦略推進部 担当部長  
田中 憲一氏 サントリーホールディングス株式会社 グローバル人事部 部長

日本企業のタレントマネジメント最前線

## 全社員型タレントマネジメントに向けた 3つのトレンド

すべての社員に自立的な学びを促し成長し続ける、  
個人と組織をつくる

## 株式会社大和証券グループ本社

合言葉は「人が命」  
適所適材で全社員一人ひとりの活躍を促す

## サントリーホールディングス株式会社

求める人材像と評価軸を明確にし  
全社員のパフォーマンス最大化を目指す

## 株式会社オリエンタルランド

連載 経営者Voice 01 ～いま、人事部門に求めたいこと～

山本 良一氏 J.フロントリテイリング株式会社 代表取締役社長

全員を光らせろ！ ～タレントマネジメントの潮流～



## CONTENTS

04

PROLOGUE  
動き始めた、  
日本企業のタレントマネジメント

06

KEY PERSON INTERVIEW

**守島基博氏** 一橋大学大学院商学研究科 教授

いま、タレントマネジメントが  
日本企業の注目を集める理由とは

08

座談会

外資系企業から日本企業にキャリアアチェンジしたHRプロフェッショナルが語る

日本企業における  
タレントマネジメントの  
現状と今後の方向性

高倉千春氏 味の素株式会社 グローバル人材マネジメント部長  
川村肇氏 株式会社日立製作所 人材統括本部グローバル人材戦略推進部 担当部長  
田中憲一氏 サントリーホールディングス株式会社 グローバル人事部 部長

16

日本企業のタレントマネジメント最前線  
全社員型タレントマネジメントに  
向けた3つのトレンド

20

ケーススタディで知る

日本企業3社の事例から学ぶ  
全社員型タレントマネジメント実現への道

21

1 すべての社員に自立的な学びを促し成長し続ける、個人と組織をつくる  
**株式会社大和証券グループ本社**  
〔人事部長 板屋 篤氏〕

24

2 合言葉は「人が命」 適所適材で全社員一人ひとりの活躍を促す  
**サントリーホールディングス株式会社**  
〔人事部長 黒木 俊彦氏 / 人事部課長 成瀬 雅昭氏〕

27

3 求める人材像と評価軸を明確にし全社員のパフォーマンス最大化を目指す  
**株式会社オリエンタルランド**  
〔人事本部 人事部長 横山 政司氏〕

30

櫻井功 編集長が語る

外部労働市場すべての人を「自社で動く可能性のあるタレント」と捉える時代へ  
次なるタレントマネジメントの展望

32

連載

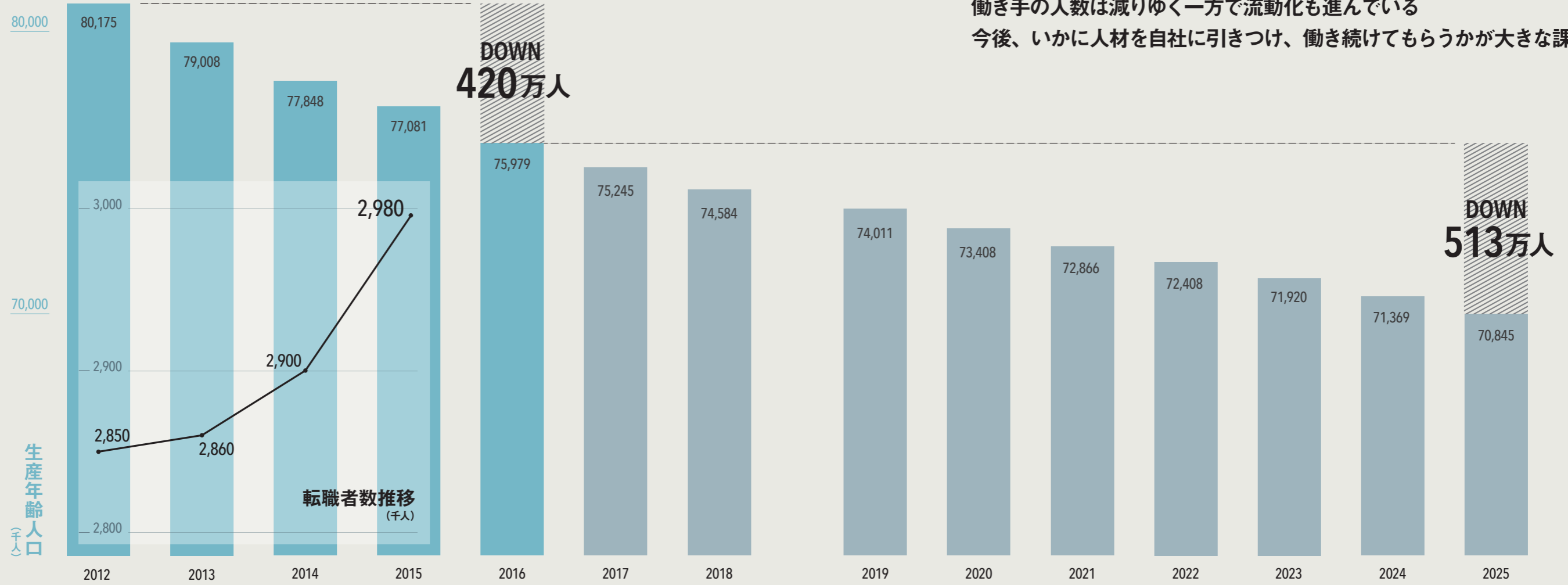
経営者Voice 01 さいま、人事部門に求めたいこと

**山本良一氏** Jフロントリテイリング株式会社 代表取締役社長

34

インフォメーション

働き手の人数は減りゆく一方で流動化も進んでいる  
 今後、いかに人材を自社に引きつけ、働き続けてもらうかが大きな課題



※参考：  
 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(2012年1月推計)」  
 総務省「労働力調査(詳細集計)2015年平均(速報)」

PROLOGUE

## 動き始めた、日本企業のタレントマネジメント

上の棒グラフは、日本の生産年齢人口に当たる15〜64歳の人口の推移を示したものである。たった4年前の2012年から既に約420万人が減少し、10年後の2025年には現在より約513万人がさらに減少する見込みとなっている。こうした働き手の減少は、企業間における人材の争奪戦が今後さらに激化することを意味する。一方で、個人の働き方も変化している。一社で勤め上げることが普通と考えられていた時代から、自分の働きがいやライフスタイルに合わせて転職することはもはや当たり前になってきた。上の折れ線グラフの通り、ここ4年の間にも転職者数は毎年増加してきており、今後、いかに優秀な人材を自社に引きつけ、働き続けてもらうかが、企業の大きな課題となってくるだろう。

そのような中、企業のタレントマネジメントに対する関心が高まっている。われわれ機関誌HITO編集部は、2012年4月に「タレントマネジメントの未来」と題し、日本企業が目指すべきタレントマネジメントの在り方を検討した。2012年当時を振り返ると、日本企業におけるタレントマネジメントの導入状況といえば、グローバル企業を中心として米GE社や米P&G社といった先進的な欧米企業のプラクティスを参考

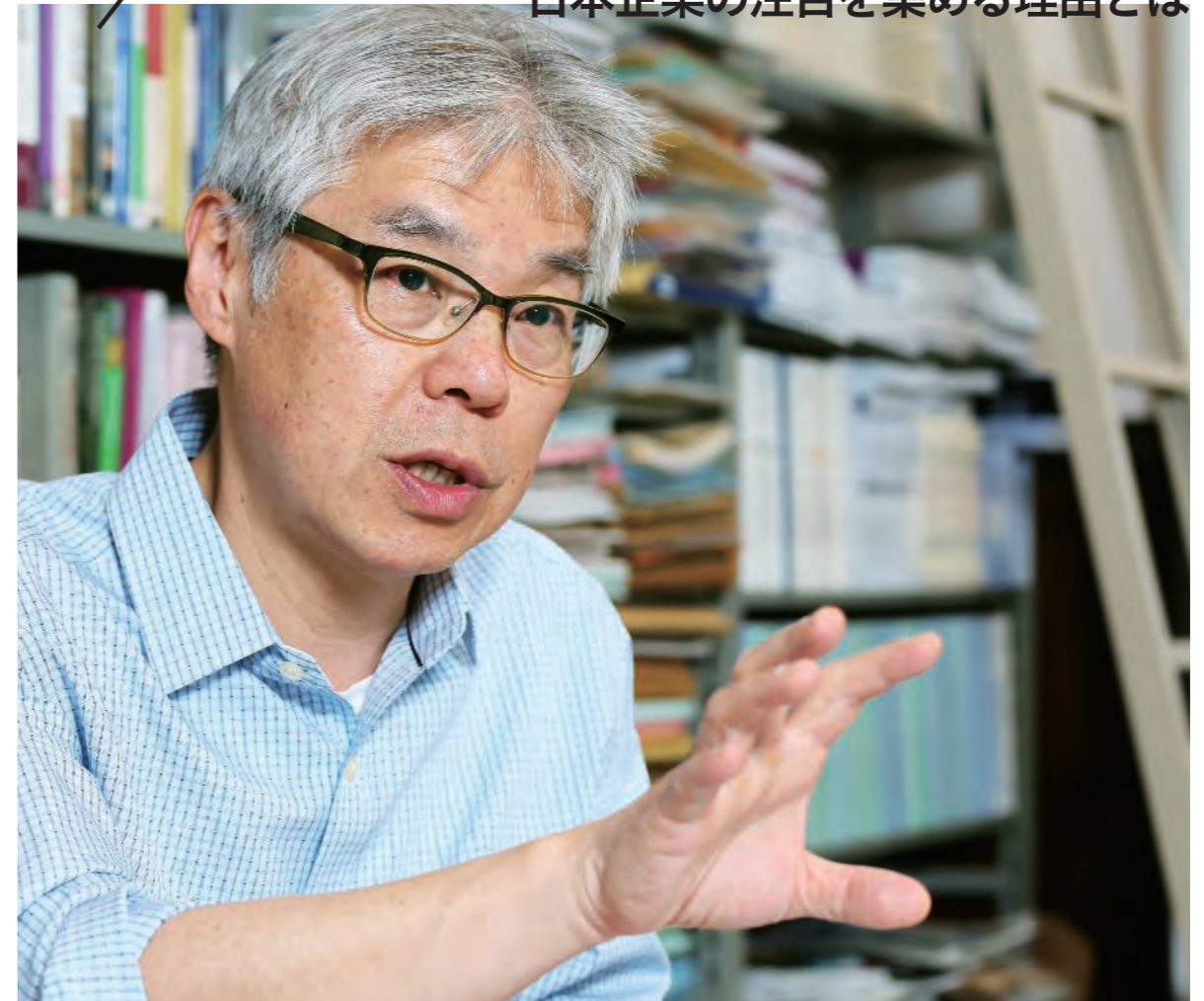
に一部の企業が取り組みを始めた段階であった。そのほかの多くの企業では欧米の情報収集をしながらも、いまだ記憶と経験に頼った「従来型の人材管理」をしているに過ぎなかったといっていよう。

それから4年が経過した今、多くの日本企業において、各社なりのタレントマネジメントのやり方を模索する動きがみられるようになってきた。例えば、タレントマネジメントの専門組織を新たに設置したという事例や、人事の中長期計画の中で強化ポイントにタレントマネジメントを位置づけているという事例が生まれてきている。また、タレントマネジメントに取り組みのために専用システムを導入した、または導入を検討しているという企業も増えている。こうして少しずつ次なるフェーズへと動き始めた日本企業におけるタレントマネジメントの取り組みには、どのような共通点や特徴があるのだろうか。

そこで今回、機関誌HITO編集部では、日本を代表する24社の企業に対して、取り組みの現状についてヒアリングを行うことにした。そこから見えてきたのは、試行錯誤しながらも自社流のやり方を見出し、すべての社員を輝かせようとする日本企業たちの姿である。

## いま、タレントマネジメントが 日本企業の注目を集める理由とは

INTERVIEW



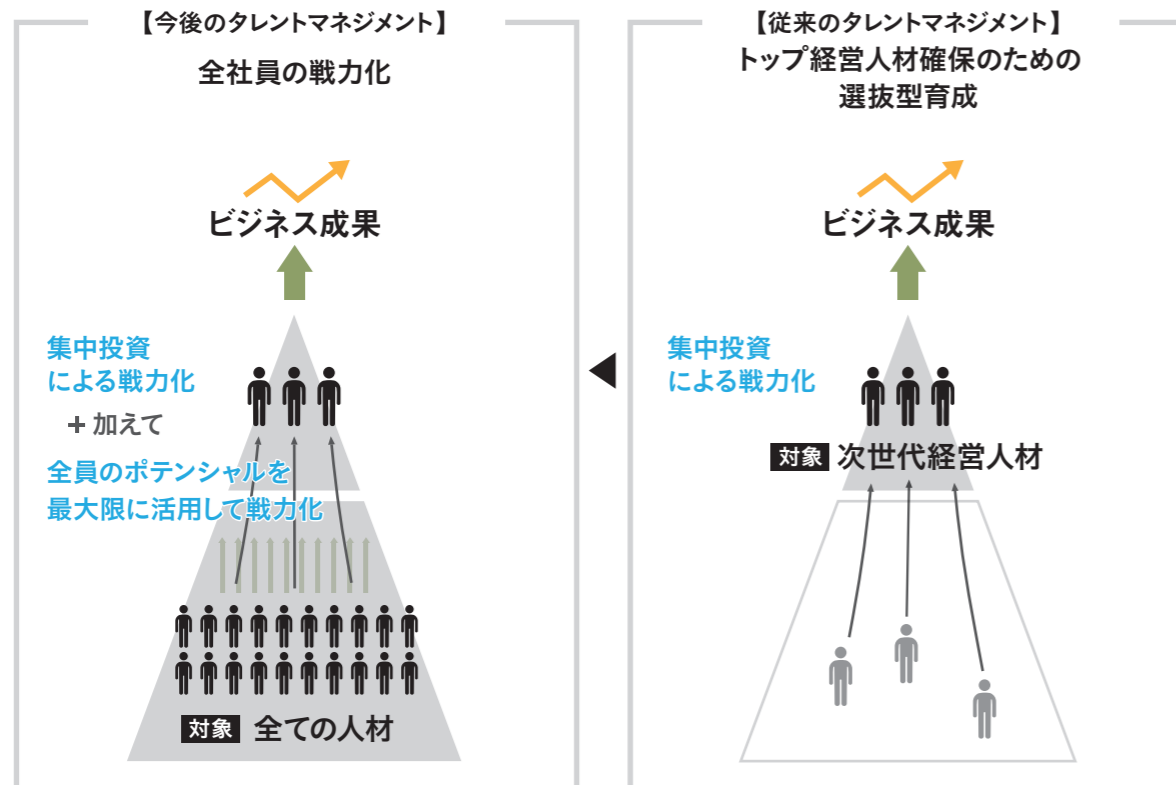
新たな人材の活用・強化の仕組みとして「タレントマネジメント」が注目されている。大手企業を中心に導入が進んでいるが、大きな環境変化にさらされる日本の企業経営にとって取り組むべき喫緊の課題といえよう。さらに、世界の潮流は従来のトップリーダー中心のタレントマネジメントから幅広い社員を対象にしたものになりつつあると、一橋大学大学院の守島基博教授は指摘する。導入する上でどんな阻害要因や課題を抱えているのか、実際に推進していくためのポイントについて語っていただいた。

KEY PERSON

Motohiro Morishima

守島 基博氏 一橋大学大学院商学研究科 教授

1982年慶應義塾大学大学院社会学研究科社会学専攻修士課程修了。86年に米国イリノイ大学大学院産業労務関係研究所博士課程修了。労務関係論・人的資源管理論でPh.D.を取得し、カナダ・サイモン・フレーザー大学経営学部助教授。90年慶應義塾大学総合政策学部助教授。99年同大学大学院経営管理研究科教授を経て、現職。主な著書に「人材マネジメント入門」（日経文庫）「会社の元気は人事がつくる」（共著、日本経団連出版）などがある。



トップリーダーを対象とした  
タレントマネジメントから  
全社員型タレントマネジメントへ

従来、経営人材中心に考えられていたタレントマネジメントの対象が全社員へと拡大しつつあります。タレントマネジメントの目的はビジネスニーズに直結する人材を活用し、最終的に企業の成果を生み出していくことにあり、本来の人材マネジメントと同じ意味です。わが国では、人材マネジメントといえればしばしば人事管理をイメージしますが、社員を評価して格付けし、異動させたり、給与を払うという、いわゆる「管理」はあくまでも手段です。ビジネスに必要な人材を社内外から調達し、企業の成果を追求することが基本的な目的です。欧米企業でも、もともとトップリーダーを対象としたタレントマネジメントが主流でしたが、それ以外の社員についてもポテンシャルを最大限活用し、戦力化しようという流れになっています。トップリーダーのタレントマネジメントはもろろん不可欠ですが、残りの多数の社員も戦力化しなければ企業成長はないという発想から、幅広い社員にフォーカスしたタレントマネジメントにシフトしているのです。

労働力市場が脆弱な日本における  
タレントマネジメントの回し方

欧米企業のタレントマネジメントでは、例えば新ビジネスを立ち上げる場合にどういった人材が必要なのか、その人材は社内にいるのか、いなければ外部の労働市場から採用する、あるいは、今採用し3年後に向けて、育てていくという志向を持っています。極端な場合には、ビジネスに必要な人材とそうでない人材を入れ替えることもあります。日本企業の場合は、労働市場が脆弱であり、また法的な規制などもあり、そこまでドラスタックに入れ替えるのは難しい面があります。そのため、優秀な人材が社内外にいなければ、採用した人材を事業戦略に基づいて中期の3年後、あるいは5年後のビジネスに欠かせない人材として開発していくことが必要になります。

ただし、実際には事業の方向性がクリアに見えている場合と、どういう事業を展開していくのか現時点では不明確な場合の2つのケースが想定されます。前者は、製薬会社がガン新薬の研究・開発を行うなど明確な方針があるような企業のケースです。この場合、ガ

ン研究のスペシャリストを雇う、あるいは数年後の新薬販売に向けた知識を有する人材を育てていくことになるでしょう。一方、後者のように新事業の方向性が不明確であれば、ふさわしい知識とスキルを持った人材をあらかじめ集めておくことは難しい。そのため、多様なビジネスに対応できるコンピテンシーを備えた人材を育てることになります。つまり、リーダーシップ、学習能力、変化対応力といったビジネスコンピテンシーを社員に身につけるように支援するなど人材を耕しておくことです。

しかし、実際は上記の2つの中間、つまり必ずしも新事業が明確でなくとも業態ごと技術の進化やサービスのあり方など、ある程度のビジネスの方向性が見えている企業が多いのではないのでしょうか。自社の状況に基づいてタレントマネジメントを回していくことが必要です。

### 「育成のための育成」に終わらせない 「適所適材」という発想

具体的にタレントマネジメントに着

手するときに必要なのが人材情報のデータベースだといわれます。これ

に対し、実は以前から人事部長の頭の中には人材情報があり、ある意味でタレントマネジメントを回していたという主張もあります。ただそこには2つの問題点があると思うのです。1つは暗黙的な情報であること、もう1つはビジネスのためという認識が薄く、単に「育成のための育成」に終わっていたことです。従って、育成を目的化することなくビジネスゴールを見据え、暗黙知の人材情報を顕在化したデータベースに基づき、タレントマネジメントを動かしていくことが大事です。

では、実際にどのようにタレントマネジメントを推進していくのか。具体的には、次の3つのステップが必要です。最初は、社員一人ひとりの個別のキャリア開発計画のデータベース化。現時点の情報だけではなく、例えば5年後の中期経営計画の実現に向けて「この人に何を期待するのか」を見極め、身につけてほしい知識・スキル」など個別の「活用プラン」をデータベースに取り込んでいくことです。あくまでも目的は、ビジネスに直結する人材確保のためのキャリア開発の支援にあります。次に、トップリーダーのタレントマ

ネジメントと同じように「適所適材」による配置も重要です。従来は社員の格付けを重視した所属事業部門内の異動

という人事管理を優先し、しかも優秀層を除く社員は要員管理に基づいて突然の人事異動を発令する「玉突き人事」が多い傾向にありました。今後は、そうではなく、将来のビジネスで期待される仕事・ポストに就くための学習機会となる配置転換を行うことが必要です。つまり、ビジネス目標を前提に、可能な限り数多くの人材をシステマチックに育成していくことで、そのためにはデータベースなどを使いながら、活用プランに基づいた戦略的な配置を行うことが必要です。

### タレントマネジメントに不可欠な 「社員の自立化」を促進する仕組み

また、企業として「この人は今の場所に置いておくよりも、ここに動かしたほうが次のビジネスに最適だ」と判断した場合、それを本人に伝え、話し合っ

て決定することが大事です。なぜならば、タレントマネジメントで重要なのは、本人に自分のキャリアに関するオプションを提示すること、ここに動かしたほうが次のビジネスに最適だ」と判断した場合、それを本人に伝え、話し合っ

### 評価の重要指標として エンゲージメントの見極めを

タレントマネジメントを回していくための3番目のステップは評価です。1つの指標は成果ですが、もう1つタレントマネジメントで非常に重要な指標として「エンゲージメント」（仕事への没入、仕事への関与）があると考えています。つまり、社員本人がどこまで喜んで仕事を頑張っているのかという側面を見ていくことです。日本企業は多くは、本人に有無を言わずにポストを受け入れさせるばかりで、どこまでモチベーションを持って仕事をしているかというエンゲージメントをあまり重視してきませんでした。組織や仕事に対するエンゲージメントがどこまで上がっているのかを、タレントマネジメントの観点から経営や



ナーシップをもってもらうことだからです。データベースをもとに個別に面談すれば、本人のキャリア開発の進捗状況や意欲を確認しながら適正な配置を実現していくことができます。また、こうした適所適材の配置を実現するためのツールとして組織横断型のキャリアアドバイザーの専門部隊を設けてもよいでしょう。

全社員型のタレントマネジメントでは、本人の自立的なキャリア開発を促すという側面が必須です。入社後3年目の25歳ぐらいからキャリアカウンセリングを実施し、自立的にキャリアをつくるように働きかけることも重要

人事が1つの指標として捉えていくべきです。ここで重要なのが、「キャリアの多様化」です。従来の部長、役員、社長を目指すという1本のルートではなく、いろいろなキャリアの選択肢を用意し、本人が選べる体制を構築する。自分の能力をどのように活用し、どういうキャリアを歩んでいけばいいのかという声に答えるという個別人材マネジメントが、エンゲージメントにつながり、全社員型のタレントマネジメントでは重要

### 全社員型タレントマネジメント 成功の鍵は人事が握っている

全社員型のタレントマネジメントは企業経営にとって喫緊の課題です。ビジネスに必要な人材を生み出すタレントマネジメントを機能させるには、各事業部門との連携が不可欠です。そして、ここで最終的に、全体の指揮者またはリーダーの役割を果たすのは人事になります。人事がその役割の重要性を認識し、変革を推進することが、今ほど求められているときはありません。

## タレントマネジメント推進のための3つのステップとポイント

STEP 1	<b>社員一人ひとりのキャリア開発計画のデータベース化</b> 現時点の情報だけでなく、数年後に期待する役割や知識・スキルの習得も含めた個別の「活用プラン」を立てる。
STEP 2	<b>「適所適材」による配置</b> 将来、ビジネスで期待される仕事・ポストに就くための学習機会となる配置転換を行う。その際、本人との話し合いによる決定を行う。
STEP 3	<b>成果とエンゲージメントでの評価</b> 「本人が喜んで仕事を頑張っているか」というエンゲージメントを1つの指標とする。また、多様なキャリアの選択肢を用意し、本人が選べるようにしておく。



外資系企業から日本企業にキャリアチェンジしたHRプロフェッショナルが語る

# 日本企業における タレントマネジメントの 現状と今後の方向性

ファシリテーター：  
櫻井 功 (HITO編集長)

グローバル競争を背景に日本企業のタレントマネジメントに対する関心が高まっている。しかし、どの層に対しどのように支援していくのか、社員の評価・選抜、適所適材の配置の仕組み構築については模索中の企業も多い。そこで外資系企業でタレントマネジメントを実践し、現在日本の大手企業でグローバル人事制度構築の陣頭指揮を執っている3人の方に、日本企業と外資系企業のタレントマネジメントの違いをベースに、日本企業で今取り組んでいるタレントマネジメントの現状と、今後の方向性について語り合ってもらった。

## 3人のこれまでのキャリア

**櫻井** 外資系企業は早くからタレントマネジメントに着手していますが、日本企業では職能資格、年功制度を基本とした年次運用など諸事情があり、あまり進められていない印象があります。皆さんは外資系企業でのタレントマネジメントの経験も豊富であり、今まさに日本の伝統的大企業で実践されています。その経験を踏まえて日本企業のタレントマネジメントの課題や今後についてお伺いします。まずこれまでのご経歴と現在の仕事と役割について聞かせてください。

**田中** 日系のIT企業で国内外の人事を13年間経験した後に2社の外資系企業で12年間人事を経験し、今年1月にサントリーに入社しました。日本企業のグローバル化に伴って、携わりたいという強い思いが入社の動機です。現在、グローバルな人と組織に関わる仕組み作りを担当しています。組織的には人事本部の下に日本国内の人事とグローバル人事があります。日本と海外の人事制度などの連携はこれからという段階ですが、サントリー独自の理念や根幹となる考え方をなるべく共有したいということで、日本の人事の担当者と連携しながらプロジェクトを推進しています。

に分け、6つのリージョンの実際の人事オペレーションは各ビジネスラインがあり、我々はコーポレートとして仕組みを作ってそれを広めています。

## タレントマネジメントの現状

**櫻井** 日立さんのように、数十万人のタレントマネジメントをするには、人事部やマネージャーの記憶に頼ることはできません。具体的にはどういうステップで仕組みを構築したのですか。

**川村** 最初は人財情報のデータベース化です。人財をグローバルに把握するデータベースが2012年に出来上がりました。まずは25万人のホワイトカラーを中心に推進し、それをベースにグレイディングの仕組みを導入し、次に評価システムであるパフォーマンスマネジメントの仕組みを作りました。そのほかエンプロイヤーベイなど、必要な制度を整備しました。今は制度としてはほぼ揃っていますが、ただ、制度間の連携がまだ弱いので来年から新しい人財管理システムを導入する方向で動いています。

**高倉** グローバル共通のシステム導入は意外に難しい問題です。なぜ新し

**高倉** 農林水産省でキャリアをスタートし、その後米国でMBAを取得し、コンサルティング会社を経て外資系企業で人事を担当しました。製菓のノバルティスファーマでは日本人組織構築、人財マネジメント部のヘッドとしてタレントマネジメントの構築・展開を経験しています。2014年に味の素に入りました。私が部長を務めるグローバル人財マネジメント部は、ポジションマネジメントとタレントマネジメントの2つの考え方でグローバル人事制度の基盤を構築しようとしています。

**川村** 私は新卒で日立製作所に入ったのですが、転職を経て2012年9月に再び日立に入りました。その間にGEで7年間人事を経験し、タレントマネジメントの実践にも携わりました。その後外資系数社の人事を経験し、日本やアジアパシフィック地区の責任者を務めました。日立には今、従業員が世界に35万人おり、設計開発部門を含め6割が日本にいます。また、2011年当時は約1000社のグループ会社があり、会社ごとに独自の人事制度を持ちバラバラな状態でしたが、ガバナンスを含めて「One Hitachi」を掲げました。その実現に向けてグローバル共通の制度や仕組みを作る部隊としてグローバル人財本部を立ち上げました。世界を日本とその他の5極



サントリーホールディングス株式会社

田中 憲一氏

グローバル人事部 部長

1990年に富士通に入社。国内と海外の人事を経験し、2003年にGEに入社。6年間の人事経験を経て、外資系ファッション企業に入社。アジアパシフィック地域の人事戦略パートナーとして組織開発・人事制度構築などで活躍。2016年1月にサントリーホールディングスに入社。グローバル人事部長として同社のグローバル人材マネジメントを推進。



株式会社日立製作所

川村 肇氏

人財統括本部グローバル人財戦略推進部 担当部長

1989年に日立製作所に入社。工場・本社の人事を10年経験し、GEに入社。人事担当として7年間にわたり人事制度やタレントマネジメントに携わる。その後、コカ・コーラなど外資系企業数社の人事やアジアパシフィックの人事パートナーとして活躍。2012年日立製作所に入社し、同社のグローバル人財施策構築と展開を担当する。



味の素株式会社

高倉 千春氏

グローバル人財マネジメント部長

農林水産省に入省後、米国の大学でMBAを取得(1992年)。帰国後日系、外資系コンサルティング会社を経て、ファイザー・ジャパンなど外資系企業数社で人事のヘッドを担当。2014年7月に今までの経験を活かして日本企業に貢献したいとの思いで味の素株式会社入社。現在、グローバル人財マネジメント部長として国内外の人事制度の構築に挑む。

共通の人事制度が必要か、その大義は何かを経営層はじめ関係者と議論して共通認識にすることが大事で、そこに時間をかなり使いました。海外法人の多くは、現在の人事システムでうまく運用している認識ですが、将来の成長、非連続な成長戦略を含めてグローバル企業として発展するには、ポジションマネジメントを軸にした適所適財が必要であることを議論しました。現在、各地域本部、主要法人と具体的展開方法を作成しているところです。本社から新制度導入を指示するのは容易ですが、携わる全員がそのメリットを理解しないと意味のある展開はできないと考えています。そのような対話を踏まえて、現在、グローバル人材マネジメントシステムの構築を加速しています。

**甲** 当社もIT部門と人事情報システム構築の話をしてるところです。

サントリーは2009年以降に海外の酒類・飲料メーカーやブランドを買収し、急速にグローバル化が進み従業員も急激に増えました。2010年頃からの海外売上高比率の高まりに合わせて、人材マネジメントもグローバル化していこうという方針を明確に掲げ、海外のグループ会社との人事情報やノウハウの共有を進めています。特に2014年の米国のプレミアムスピリッツメーカー「ビーム社」

成プランなどを把握していきたいという思いがあります。

**高倉** 私たちも2年かけてその問題について議論してきました。今まで海外展開では大きな実績を出してきましたが、真のグローバルカンパニーとして2020年にグローバルトップ10になるという目標を掲げています。そうなるには今までの連続的な成長戦略だけではなく、日本以外も含めた非連続的な成長をしないと達成できないという認識を持っています。その実現に向けては、タレントの定義、つまりジョブの要件も今まで

買収以降は動きにドライブがかかりました。特にタレントマネジメントには力を入れており、まずはグループ企業のタレントを把握するために、今年の1月からタレントレビューミーティングを行って

人事のグローバル化推進に向けてはグローバルな人材戦略の立案・意志決定の場として主要グループ会社の人事部門トップで構成される人事コミッティーを活用。3カ月に1回開催し、グローバル人事施策に関する議論と意志決定を行っています。今年はさらに人事のグローバル化に関する中期ロードマップの策定にも取り組んでいます。同時に今年から来年にかけて、人事システムのインフラを整える準備を進めています。タレントの把握や積極的な人事異動、またグレンジングの仕組みなど、今年から仕組み作りを加速していきたいと考えています。

**櫻井** タレントマネジメントといえば従来は優秀層に限定された仕組みでした。一方、中・下位層については年次評価プロセスや定期異動、階層別研修などの仕組みは会社が用意するが、あとは自助努力で頑張りなさいという形でやってきたと思います。そういう人たちにさらに活躍してもらうために、以前よりきめ細やかな支援も意識されていると思いますが、いかがでしょうか。

と違ったものになる部分があると思います。そこで私たちが提案したのは、ポジションマネジメントとタレントマネジメントの両輪で世界の人事制度を動かしていこうということです。

**櫻井** 「適材適所」ではなく「適所適材」の考え方ですね。

**高倉** ある意味、今までは人を起点に、この人をこのポジションに就けてみようという発想で人材育成を展開してきました。しかし、これからは、将来のグローバル成長を加速するために、まずAというポジションは将来的にどのような要件が求められるのか、ふさわしい人材要件は何かを議論することから始めるポジションマネジメントを考えています。その職務要件、人材要件を踏まえて分厚い人材層をグローバルで形成するタレントマネジメントを展開します。市場動向に伴う戦略の変化を考えるとまさに分厚い人材層が必要で、新しい視点でイノベーションを創出するには多様な人材層が不可欠と考えます。

実際、既に北米と欧州の海外法人はポジションマネジメントの考え方で人事制度が展開されていました。そこで、日本本社の管理職の人事制度を職能資格制度と職務型制度の併用運用から職務等級制度に変え、本社からグローバル人材マネ

**川村** 当社では、鉄道ビジネスはグローバル化が進み、ロンドンにヘッドクォーターがある一方で、国内に特化したビジネスもあるなど、多様なビジネスを展開しています。しかし全体の方向性はグローバルに向かっていることで、世界中の人を同じ土俵で見ていくタレントマネジメントが必要で、今の社員には目の前のドメスティックなマーケットしか見えていなくても、今後はグローバルで戦っていかないといけないという論理で

タレントマネジメントの必要性を説いています。ただし、現時点では限られた優秀人材を対象とするタレントマネジメントトシカできていません。将来の日立グループ全体の経営にとって重要なポジションとして全世界で約230ポジションを特定し、約1500人の候補者の中から適任者を探し取り組みをしています。年1回のレビューを通じて具体的な候補者を特定し、ローテーションしながら育成しています。今は35万人のうちの約1500人ですから、もう少し拡大しないとイケないと思います。最初は全員が人財プールの対象者になりますが、それを見える化し、選抜していく仕組みが今後必要だと考えています。

**田中** タレントマネジメントについては社内では2つの考え方があります。国内では創業者の流れをくむ歴代経営

ジメントシステムの基盤を作ることし、2年かけて本社管理職の制度改定に取り組みしました。ようやく足場が出来上がり、グローバルなポジションマネジメントとタレントマネジメントの取り組みが本格展開され始めたところです。

**櫻井** 日本の伝統的企業が職務主義へ切り替えるのは大変なことですね。

**高倉** いろいろな議論がありました。職務等級制度にすることの意義を経営層、人事関係者などで時間をかけて対話しました。最後は将来の会社の継続成長と、大切な社員の自律的成長を促すために、人事制度を変換しようという結論になりました。特に着目したのは、次世代の人財にどのように成長機会を与えられるかで、職務要件は将来のキャリアアップのヒントになることも共有しました。

**櫻井** 一口に「優秀者」といっても、日本企業では、「人事や役員に優秀だといわれている」など、必ずしも明確な基準がないことも多いと思います。どういう基準で選ばれていますか。

**高倉** まだトリアル中ですが、それを「見える化」したいと考えています。過去数年間の業績評価以外に、味の素の将来にとって必要なリーダーシップ要件



トップの考え方にに基づき、社員一人ひとりのポテンシャルを最大限に生かしてきました。社員は会社の家族であり財産だから、いろんな仕事を経験させて、その人が持つ潜在能力を最大限に生かすという考えです。実際にこれまでその人のキャリアを細かくチェックしながらローテーションによって育成してきた実績があります。これは一般的にいわれるゼネラルイスト育成とは発想が違ってもいいかもしれません。その一方で海外の事業会社が増えている中、そこで働く人たちも含めた人材の把握も必要です。そこで、トップ層のタレントレビュー会議も実施しています。現段階ではサクセスシヨンプランニングを中心にポジションの候補者を見ていくやり方です。今後は、グローバルでも国内の発想と同じく幅広くスキルや育

とは何かを人事部内で議論し、経営層とも議論し、10項目を選んだところです。

**川村** 日立には7項目のリーダーシップフォーマンの結果を掛け合わせる形の評価基準があります。ただし、それ選ばれてくる人たちが本当にビジョナリーなリーダーかといえれば必ずしもそうともいえない部分もあり、課題もあります。

**田中** 当社では昨年、リーダーシップコンピテンシーをグローバルで統一しました。このコンピテンシーと業績評価の2軸で評価しています。主要な海外グループ会社にはもともと持っていた9ボックスがあり、日本では共通のリーダーシップコンピテンシーが入る前から「パフォーマンス」と「考動」の2軸で評価するやり方をしてきましたが、その評価基準をグローバルでどう揃えていくのが今後の課題です。

**櫻井** 皆さん、過去の評価である業績だけでなく、将来の成長・成功可能性を評価する軸を持っていらっしゃるのです。では優秀者に選ばれたことを本人は知っているのでしょうか。

**田中** 特別なグローバルトレーニングにノミネートされた場合、こちらか



ら伝えなくても、選ばれたことは自然に分かりますね。

**高倉** 本人たちには伝えていません。毎年、継続して議論していきますので選抜者も変化化する可能性があります。

**川村** 当社も選ばれた人に直接通知はしていませんが、あなたに期待をしてアサインメントをするから結果を出してほしいということは伝えていきます。ただ、優秀者全員に新しいアサインメントをするとか、一律に研修に出すということとはしていません。選ばれたといっても、毎年のアセスメントで入れ替わる可能性もありますし、そうなるモチベーションが下がるかもしれない。もともと優秀な人なので外れても頑張るとは思うのですが、そういうリスクを考えると、少なくとも最初は伝えたくないという意見が特に海外法人から出たことがあります。

## 日本企業と外資系企業の タレントマネジメントの違い

**櫻井** 一方で、ハイパフォーマンスの人によりモチベーションを上げてもらうことも必要ではないかと思えます。日本企業は皆で一体となって頑張ろうという家族主義的な側面がありますが、外資は

実力主義といわれます。その違いの一つはアメリカでは外部労働市場が成熟し、人が企業間を移動しやすい面もあるかと思えます。皆さんが感じていらっしゃる日本企業と外資の違いは何でしょうか。

**高倉** 確かに人を選ぶことに対する抵抗は感じます。選ぶことは他の人を排除することにもなるので、それに対する抵抗感でしょうか。タレントマネジメントが日本企業に浸透してこなかった一つの理由かもしれません。かといって、全員に網をかけたら選ぶことはできません。外資の場合は全体最適を見て、人財ポートフォリオの中で特定の人に集中投資するのが経営戦略となっているように思えます。

**田中** 当社では海外グループの人員が増えたことにより、日々の仕事で国内社員が海外社員と接する機会が増えました。その結果、自分たちが築いてきたキャリアと海外社員のキャリアとを比べて、スキルセットの違いに気づき始めています。人事の分野でいえば、オーガニゼーションデベロップメントという専門分野があるのとか、タレントマネジメントという考え方があるのだ、といったことです。海外社員のほうが専門分野に特化したスキルを有しています。日々の仕事の中でそうした現実に直面すること

で、日本でも専門性を追求するキャリアパスを作っていく必要があるのではないかと、という議論が出てきています。

**川村** 当社の人事組織は人事担当、労務担当、教育担当といったファンクションごとに成り立っています。しかし、タレントマネジメントはそれらに横串を刺して一人ひとりを全体最適で見ていく考え方です。グローバルな人事制度を作る場合は、やはり日本で人事をやってきた人たちだけでは限界があります。例えば目標管理制度は知っているが、それとパフォーマンスマネジメントがどのように違うのかが理解できません。従来の日本の人事、これまで横並び共通のルールを作って一律に適用することを重視してきた人たちからすれば、人事の専門性とは何かを意識することが少ないと思えます。

**櫻井** 日本でそういうスキルセットが育たなかった原因は何でしょうか。

**高倉** 一つは定期異動が影響していると考えます。社内に労働市場があり、定期採用で入社した新卒社員はいろんな仕事をやらせてもらえるし、海外にも行きたいという夢を持っています。その点で定期異動はモチベーションの源泉でもあるのですが、裏を返せばエキスパートが育ちににくい。もちろんその中から優秀

層のゼネラルマネージャーを育成することは重要ですが、自分の専門性をいかに築いていくかは、組織の成熟度とともに必要な課題だと思います。特に、グローバル市場で優位性を高めるには、現在管理職には「自律的なキャリア推進」とメッセージを出していますが、本当は入社したときからそういう意識を持たせないといけないと思います。

**櫻井** 確かに今まではゼネラリスト育成という名の下で専門性のないアマチュアを育てていく構造になっていたと思います。この構造を変えずに年齢が上がってから自立を促す支援をしても、難しいでしょう。海外企業と戦っていくためにも若い人たちのキャリアの志向性を高め、企業側も希望する人にはスペシャリストの世界で活躍できるような仕組み作りが必要です。

**田中** 当社は積極的に人を動かしてしまいが期待を持って興味深く見つめながら、人事としてフォローしています。人事部門にも営業出身者が多いのですが、入社後初めて人事部門の会議に出席したときに、皆がビジネス感覚を持ち、コミュニケーション能力も高く、ポジティブに働いている印象を受けました。例えば、新しい人事制度を作っていくときには、新

鮮な目で意見を言える人が入っていたほうが良い効果が表れますし、違うスキルセットを持った人が入っていることのプラスの面はあると思います。ローテーションには良い側面も多いと感じます。

**櫻井** 大事なのは個人に職務を選択できる自由度があるかどうかでしょう。一定数のコアの人たちは人事のプロフェッショナルキャリアを歩んでいくことも必要ですね。

**高倉** ビジネスの現場経験、事業部経験は人事担当となった時にかなり効果的ですし、ビジネス視点がないとこれからの人事はリードできないと思います。各自のキャリアを考えた時、複数の選択肢から自分の意志と責任で選べるかどうか大きな課題です。すべての希望を叶えるのは難しいですが、キャリアは会社から与えられるものではなく、自分の責任で選んでいくという意識がこれからはさらに重要になると思います。

## 日本のタレントマネジメントの 方向性

**櫻井** これからの日本のタレントマネジメントの方向性を考えたときに、どう変わっていくべきだと思いますか。

**川村** もっと「開国」をしていくべきだとおもいます。例えば日立のグローバル人事担当の部隊は日本人だけではなく外国人もいます。しかし、各ビジネスのHRはそうなっておらず、刺激をあまり受けていません。そこにいろんな人が入ってきてお互いに刺激し合う関係を作らないといけないと思っています。

**高倉** 今、管理職の制度改定に際してWebで公開し、全員が閲覧できるようにしています。理由は、将来の職務要件が書いてあるからです。例えば若手社員がある部門の部長になりたいと思えば、そのポジションは将来こういうスキルセットとリーダーシップ要件が必要にな

ると書いてある。それを目指して本人が努力することになります。自律的な自己成長、キャリア推進ができるように職務要件、人材要件の見える化を始めました。また、この内容は一律の要件ではなく、まさに多様な人財を求めるというメッセージにつながっています。これからは、会社が各自の多様な持ち味を生かしてグローバルに成長し、個々の社員が自律的に活躍・成長できるように、会社と各自の成長を同期できるように人事基盤を構築する必要があると考えます。

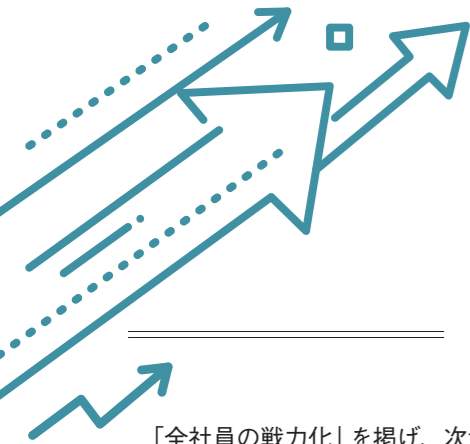
**田中** 組織全体で多様性を確保し、オープンシステムにしていくことが大事ではないでしょうか。今の日本企業は、全体的にイノベーションが生まれにくい土壌になってきているように思います。いろんな観点からの多様性を確保しないとイノベーションは生み出せない。今、社内でもグローバルレベルでどういう多様性を作っていくのかをゼロから議論しています。国内では外国籍の社員の採用を進めていたり、国をまたぐ人財交流も増えている中、日本人の社員も新しい視点や芽生えたりするなど、多様な人財との関わりによる効果が表れてくるのではないかと期待しています。

**川村** 「日本企業」とよくいいますが、それ自体がどうなのでしょうね。GEは自分たちを「米国企業」だと思っています。日立の鉄道ビジネスの社員は先に述べたように7割が外国人です。彼らにとって日立は日本企業でしょうか？日本企業のグローバル化といっている段階こそ、もう終えなければいけないのかなと思います。早々に我々の部署名からグローバルという名称がなくなるといことを期待しています(笑)。

**櫻井** 本日、一番印象的だったのは、皆抱えているがゆえに先進的に取り組んでいる部分、そこから学んでいることがたくさんあるということです。一方で、皆さんのようなトップランナー企業でもグローバル人事が始まったのは最近のことではないかと印象的でした。また、タレントマネジメントがさらに進展・機能していくためには、企業の努力だけではなく外部労働市場がもっと整備され、労働市場の流動がより進み、一方で社会インフラとしてのセーフティネットなども整備されないといけない、ということも強く感じました。今後も難しい舵取りが続くと思いますが、ぜひ頑張ってください。本日はありがとうございました。







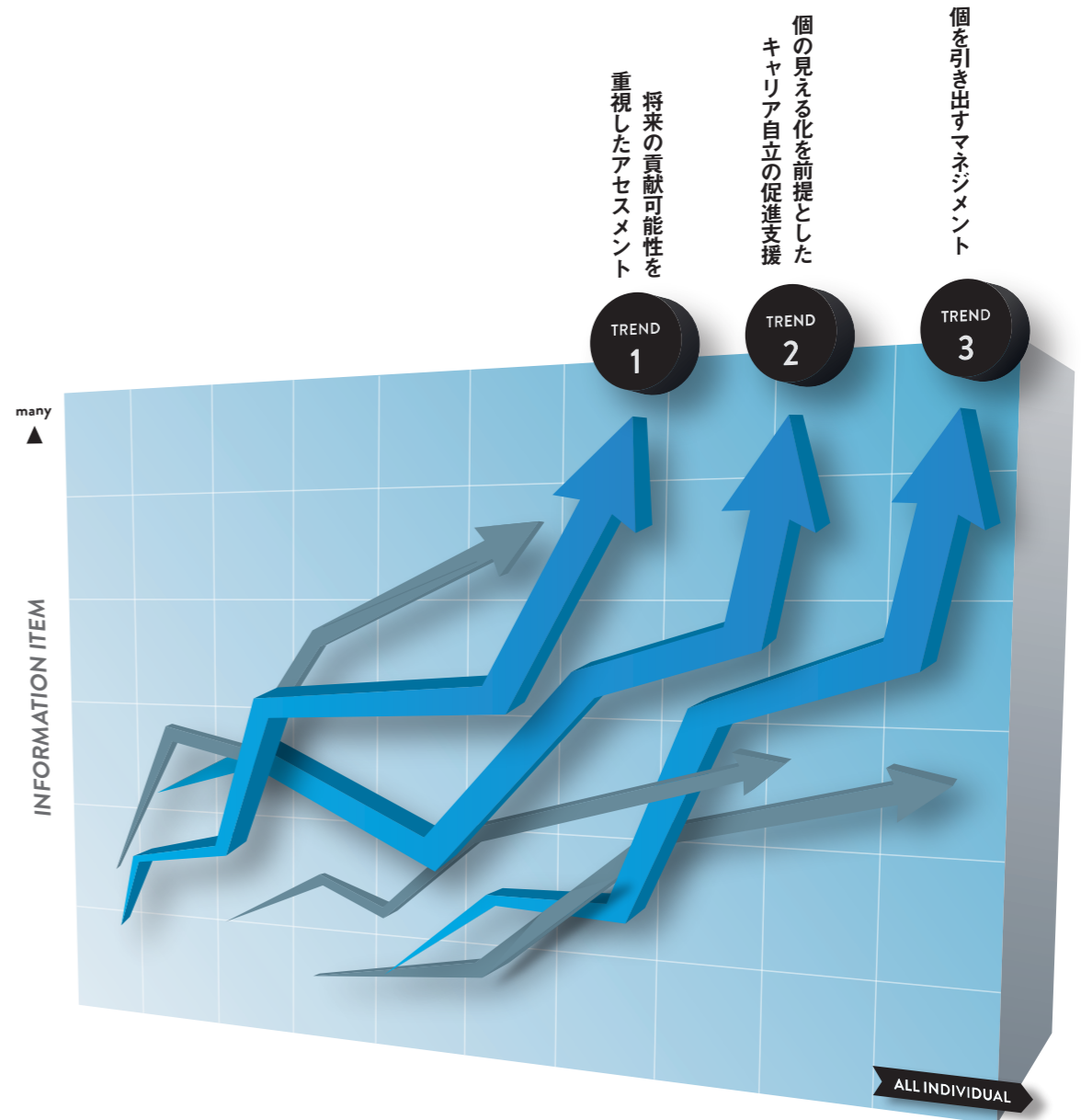
SHIFT

## 全社員型タレントマネジメントへ

「全社員の戦力化」を掲げ、次世代経営人材をはじめとする一部の優秀者層（ハイパーフォーマー／ハイポテンシャル人材）だけでなく、ミドルフォーマーの底上げやローフォーマーのフォローに注力しようとする企業の動きが見られている。その背景には、人手不足の深刻化や就業価値観の多様化（例えば転職の一般化）など個人側の変化が挙げられる。また、ビジネス環境の急速な変化に伴い、現場で働く社員一人ひとりの創

造性や提供するサービス価値が企業の競争優位を左右する重要な鍵を握るという認識が経営や人事の間に広まってきたことも影響しているだろう。ここで注目すべきは、「全社員型タレントマネジメントへのシフト」とは、決して全社員をマスとして捉え、集団管理しようとするものではないという点だ。つまり、タレントマネジメントの対象とする範囲は「一部の優秀者層」から「全社員」に拡大すると同時に、一人ひとりの個にフォーカ

スした個別的な施策を講じるという点にその特徴がある。それでは、この一見相反する2つのベクトルをいかに統合し、「全社員型タレントマネジメント」を実現していくのだろうか。調査の結果、浮かび上がってきた3つのトレンド「将来の貢献可能性を重視したアセスメント」「個の見える化を前提としたキャリア自立の促進支援」「個を引き出すマネジメント」を手掛かりに、企業の具体的な取り組みを見ていくことにする。



日本企業のタレントマネジメント最前線

## 全社員型タレントマネジメントに向けた3つのトレンド

2016年5月～7月にかけて、私たち機関誌HITO編集部は、日本を代表する大手企業24社を対象に、タレントマネジメントの現状の取り組みを調査した「タレントマネジメントサーベイ」を実施した。調査の結果、近年の日本企業のタレントマネジメントの潮流を示す特徴的な傾向として、「全社員型タレントマネジメントへのシフト」というキーワードが浮かび上がってきた。また、「全社員型タレントマネジメントへのシフト」を特徴づける3つのトレンドが、「将来の貢献可能性を重視したアセスメント」「個の見える化を前提としたキャリア自立の促進支援」「個を引き出すマネジメント」である。



TREND.1

### 将来の貢献可能性を重視したアセスメント

近年、人材評価の重要項目に「将来の貢献可能性」を設ける企業が増えている。その顕著な例が、「市場価値基準によるアセスメント」の導入である。管理職への昇格審査や次世代経営人材の発掘に際して、外部のアセスメントツールや専門家による面談を導入している企業が増えている。

これまで上長による推薦や人事面談など社内での評価基準を重視してきた企業が、社外評価（市場価値）を取り入れようとする背景には、事業の成長戦略を過去の延長線上で描くことが難しくなり、個人評価においても過去の実績や成功体験が必ずしも将来の価値発揮を予測するモノサシとして機能しなくなったことが挙げられる。特に、グローバル経営を推進する企業では、多様化するローカル市場ニーズに対する個別最適化とグローバルでのオペレーション効率化の高度なバランスが求められ、経営の舵取りは一層困難さを増している。そうした環境下で企業をリードできる経営のプロ人材を育成するには、市場で通用するポテンシャルがあるか否かを早期に見極め、能力開発に十分な投資を行うことが不可欠になってきたといえる。

また、一部の企業では従来のコンピテンシー項目を見直そうとする動きも見られる。市場価値をベースにしたアセスメントの導入はまだ一部の上位層（管理職候補、役員候補、次世代経営人材など）に限った動きであるが、今後はその対象層を拡大していく傾向にあるといえるだろう。

## 個の見える化を前提としたキャリア自立の促進支援

適所適材の実現に向けて、社員の情報や積極的に収集・活用しようとする企業が aumentando.

社員情報を定期的に収集・管理するということは、これまで多くの日本企業が人事管理業務の一環として行ってきたことである。しかし、これまで収集されていた社員情報といえば、入社年次など基本的な属性情報や異動履歴・評価履歴といったいわゆるハードデータであった。また、社員一人ひとりのキャリア志向や強み・課題などソフトデータは人事や上司の頭の中に「記憶」という形で属人的に管理されたり、「ハー

ドデータ」とは別の媒体に管理され、異動配置の検討材料に「統一的」に有効活用されることは少なかった。一方、近年のトレンドは、社員の情報を積極的に収集・活用し、適所適材やキャリア開発に生かそうとする動きである。例えば、ある小売業では、数年前から人事部のメンバーが毎年1000名以上の社員と1対1の面談を行い、そこで得た鮮度の高い社員情報をシステム上で一元管理することで、異動検討時の重要な参考材料に役立てているという。

また、多くの企業で、自らのキャリアを主体的に考え、自らの意思で

オープンにチャレンジできる仕組みづくりにも着手していることが分かった。例えば、ある情報通信業では、新規事業を対象にしたジョブポスティング制度やフリーエージェンツト制度を導入し、意欲のある社員に対して職場や仕事を自ら選べる機会を増やしている。また、異動先の候補は必ずしも社内の業務にとどまらない。別の情報通信業では、2年前にグループ外の他社出向制度を導入し、チャレンジできる選択肢の幅を社外に広げた。いわゆる武者修行制度である。これまで事業部門内での異動が一般的だった同社が他社出向

制度の導入に踏み切った狙いについて、同社の人事責任者は「自社内の既存事業だけでは、当社の将来を担う新事業を創造できる人材が育たないのではないかと強い危機感があつた」と述べている。

多くの企業が適所適材の第一ステップである「社員情報の見える化」に向けて、社員とのキャリア面談やタレントマネジメントシステムの導入に着手した段階であるが、それらはあくまで手段に過ぎない。施策の成否を分ける個人の意識に目を向け、キャリア自立を促す取り組みが今後広がっていくことが予想される。

## 個を引き出すマネジメント

人材育成に対する上司の意識を高め、マネジメントスキルの向上を図る企業が増えている。その背景には「職場OJTの機能不全」という課題が挙げられる。これまで多くの日本企業では、部下の採用責任を持たず、人

事による部下の異動発令に従わざるを得なかった上司が、必ずしも「部下育成の主体者」として強いコミットメントを持っていたとは言えない。それでも、ビジネスの変化が現在と比べて緩やかだった時代には、上司の豊

富な実務経験に裏打ちされた知識やスキルが部下の育成に大いに生かされてきた。しかし、様々な業界・職種でそうした状況に変化が生じている。例えば、あるサービス業では、業務に用いられるツール・テクノロジー

の進化に伴い、上司が行っている作業を理解できず、上司がこれまで培ってきた経験や知識・スキルが部下指導に使えないというケースが生じているという。また、ビジネス環境の変化だけでなく、終身雇用の崩壊

に伴う就業価値観の多様化なども影響し、部下の会社組織に対する帰属意識や上司との信頼関係の希薄化もOJTが機能しにくい原因であろう。そうしたビジネス環境や部下の就業意識の変化に伴い、機能不全に陥った職場のOJTを強化するために、上司の部下育成に対する意識を改め、必要なマネジメントスキルを身につける支援が求められている。そのキーワードは「個を引き出すマネジメント」だ。ある金融業では、数年前から「会

社業績だけでなく、活躍する人材の総数を増やす」ことを目指して、全管理職700名を対象に「全員野球で結果を出すマネジメント研修」を実施している。また、ある小売業では、上意下達のマネジメントスタイルを改めるためにファシリテーション研修を実施し、上からの押し付け型ではなく、部下の自発的なアイデアを引き出すマネジメントスタイルの浸透を図っている。同社の人事責任者は、「確たる戦略と徹底したトップダウンマネジ

メントがあれば成長できた時代は終わり、上司には現場で働く社員の創造性や能力を最大限に引き出すリーダーシップが求められるようになった」と指摘する。

今回の調査では、OJTの機能不全に対して多くの企業が共通した危機感を持っていることが分かったが、その解決策についてはなかなか見出せずにいる状況だ。上記に挙げた取り組みはその一例であるが、いかなる手法であつても、それが本当に機能

## まとめ

今回、日本企業のタレントマネジメントの潮流を「全社員型タレントマネジメントへのシフト」と読み解き、そのエッセンスを「3つのトレンド」として整理した。もちろん調査にご協力頂いたすべての企業に当てはまる傾向ではなく、また日本企業の目指すべき姿を包括的に描いたものでもない。

しかし、一部の優秀者層だけでなく、全社員をタレントと捉えようとする見方の変化や、社員一人ひとりの将来の貢献可能性やキャリア志向性に目を向けた人事評価、異動配置、活躍支援の取り組みは、この数年で着実に広がっているトレンドであり、今後も加速していくことが予想される。

これまでの3K(記憶・経験・勘)に基づくマネジメントに加え、客観的なデータに基づくタレント情報の活用がなされたとき、「“全社員”を対象にした“より確かな”タレントマネジメント」に向けた歩みは一層加速されるのではないだろうか。

今回のサーベイにご協力いただいた企業様 ※50音順

アサヒビール株式会社  
イオンリテール株式会社  
NTTコミュニケーションズ株式会社  
株式会社NTTドコモ  
株式会社オリエンタルランド  
オリックス株式会社  
株式会社KADOKAWA  
麒麟株式会社  
株式会社ぐるなび  
株式会社ゲオホールディングス  
国際石油開発帝石株式会社  
サントリーホールディングス株式会社  
ソフトバンク株式会社  
第一生命保険株式会社  
株式会社大和証券グループ本社  
株式会社竹中工務店  
東京電力ホールディングス株式会社  
野村證券株式会社  
株式会社博報堂  
バナホーム株式会社  
株式会社三越伊勢丹ホールディングス  
みらかホールディングス株式会社  
ヤフー株式会社  
楽天株式会社

大和証券グループ本社は「すべての社員が高いモチベーションの下で結束し、最高のクオリティを発揮する組織をつくっていく」との方針を掲げ、この10年の間に全社員の自発的なキャリア開発を促すタレントマネジメントの仕組みづくりに取り組んできた。キャリア獲得の指標となる人事諸制度の情報を開示、中・長期に必要なスキルを自ら選択でき、その学習成果を昇格要件に導入した。人材情報のデータベース化も進め、若手からベテラン層に至るまですべての社員が活躍できる仕組みを再構築。その全容に迫る。

ケーススタディで知る  
企業事例①



人事部長 板屋 篤 氏

大和証券グループ本社  
Daiwa Securities Group Inc.  
株式会社大和証券グループ本社

すべての社員に  
自立的な学びを促し成長し続ける、  
個人と組織をつくる

——この10年でタレントマネジメントに関する考え方や施策の在り方は変化していますか。

2000年前後の金融業界の規制緩和により、多くの金融機関が証券業界へ本格的に参入してきたことや、貯蓄から投資の時代の中で顧客層やニーズも多様化するなど競争が激しくなり、ビジネス環境は大きく変化してきています。一方、当社の人員構成は45歳前後がボリュームゾーンになってきており、今後10年間でベテラン層の人員増加が見込まれています。10年後には50代後半になり、定年後の再雇用期間も含めてキャリアが長期化してきます。若手に限らず、女性・ベテランも含めて社員全員が生き生きと働かなければ組織も沈滞してしまいます。社員全員がもつと能力を発揮できるようにしていくことが人事部の使命であり、「すべての社員が高いモチベーションの下で結束して最高のクオリティを発揮する組織をつくっていく」という方針を掲げていま

巻

頭インタビューの守島教授の指摘や、日本企業24社に対するタレントマネジメントサーベイの調査結果を通じて、日本企業における近年のタレントマネジメントの潮流を語る上で重要なキーワード「全社員型タレントマネジメントへのシフト」の輪郭が見えてきたのではないだろうか。

それでは、「全社員型タレントマネジメント」を志向する日本企業では、具体的にどのような取り組みを行っているのだろうか。ここからは、大和証券グループ、サントリーホールディングス、オリエンタルランドのタレントマネジメントに対する取り組みを紹介したい。

1 社目の大和証券グループの事例は、社員に多様な学習機会を提供するだけでなく、学習の成果が評価や報酬にどう反映されるのかを具体的な基準とともに明示することで、個人のキャリアに対するオーナーシップを促し、長期的な活躍を支援している点に特徴

がある。

続くサントリーホールディングスは、各部門の仕事内容やそこで働く人のキャリアを積極的に情報開示することで、個人の自立的なキャリア意識を醸成している。また、タレントマネジメントシステムを活用し、現場と人事が一体となって一人ひとりのキャリア自立に基づく異動配置を検討することで適所適材に挑戦する事例である。

最後に紹介するオリエンタルランドの事例は、特に2015年に刷新した人事評価制度にフォーカスしている。経営計画の達成を基点にしたコンピテンシーの見直しや外部アセッサーによる評価の活用など、これからの人と組織の成長とパフォーマンスの最大化に資する評価の在り方を考える上で示唆に富む事例となっている。

これから紹介する3社の取り組みが、読者にとって今後のタレントマネジメントの在り方を考える一つのきっかけになれば幸いである。

ケーススタディで知る

日本企業3社の事例から学ぶ

# 全社員型タレントマネジメント 実現への道

1. 株式会社大和証券グループ本社
2. サントリーホールディングス株式会社
3. 株式会社オリエンタルランド

す。そのため、この10年間に「一人ひとりが自立的に活躍し続けられる環境整備」に積極的に取り組んできました。

——具体的にはどのような施策を展開してきましたか。

2001年から多面評価を導入しています。導入当初は配下社員からの評価を上司にフィードバックし、気づきを与えることが中心でしたが、のちにポストへの登用・降格にも使用するようにになりました。評価結果を踏まえて、改善に必要な研修プログラムを用意しマネジメン卜力の強化につなげるとともに、管理職としての自覚と責任を持たせる狙いがあります。

2005年からは、資格取得や研修受講による一定の資格ポイントの取得を昇格の必要条件にしています。昇格要件は取得の難度と当社のビジネスへの関連度によるポイント制となっていますが、CFP®(Certified Financial Planner)や証券アナリストといった証券・金融系資

格等の取得や社内ビジネススキル研修の受講による資格ポイントの合計が要件をクリアする必要があるがあります。当初は多くの社員から驚きと反発の声が上がりました。しかし、従来の証券会社のビジネスはマーケットの知識を求められることが多かったのですが、5年後、10年後のビジネスを見据えると、それだけでは不十分ですし、必要な知識・スキルも広がっていきます。若手に限らず、ベテラン社員を含めて新しい知識・スキルを自発的に身につけてほしいと考えたのです。

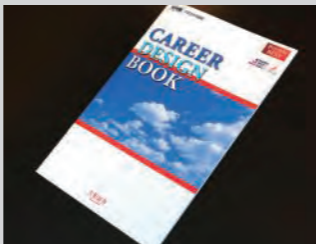
——人材情報のデータベースの仕組みはどういうものですか。

2008年に人材情報のシステムを導入しました。中身は社員個々の過去から現在までの人事評価、自己申告書の内容や人事異動の履歴、先に述べた多面評価結果や保有している資格、受講した研修などの情報をトータルで見ることができ、人事異動でも活用しています。

以前は人事担当者ごとの情報に依存し、他の人は把握できていない状況でした。しかも当社には約9000人の社員がいますし、全員を把握するには限界があります。しかし、システムの導入によってすべての情報が「見える化」され、個人データを見ながら一人ひとりの社員を把握し、どういう仕事に適性があるのかについて、組織として考えられるようになりました。

——学び続ける風土を醸成するためにどんな施策を展開していますか。

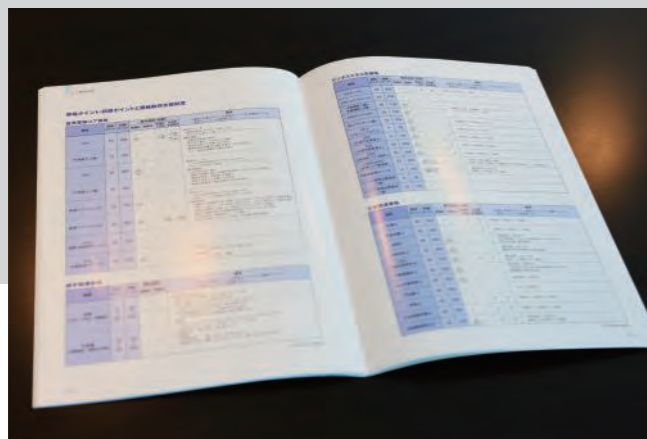
最も重視しているのは自ら学ぶ姿勢を社員全員に持つってもらうことです。そのための研修メニューも多数用意しています。取得すべき特定の資格や講座を会社が指定するのではなく、多くのメニューから自分で選択できるようにしています。現在の仕事や、どういうキャリアを歩んでいきたいかを自分で考えて選ぶことが自立的なキャリア形成につながると考えています。



指している状態を作りたい。そんな思いから、社員本人のキャリア選択を促すため、会社からは必要条件を提示し、支援策として研修や資格補助制度などを充実させてきました。まだまだやれることがあると思っていますので、社員の成長意欲を促す取り組みに積極的にチャレンジしていきたいと思っています。

当初はすべての情報を開示することに人事部内でも賛否両論がありました。しかし昔と違って今は人によって昇格にも大きく差がつかず、そうであれば「見える化」することで本人がこうなりたいと思うキャリアに挑戦し、能力を開花させることが大事だと考えています。

全員に常にチャンスがあり、一人ひとりが少しずつ何かを日



キャリアデザインブック  
受講が可能な研修や支援制度がある資格などの一覧、その資格ポイントが分かりやすくまとめられている

また、定年年齢が今後延びると予想される中で、45歳頃がいわばキャリアの折り返し地点になります。45歳以降も活躍してもらうには自己研鑽が大事です。

そのため2015年から「ライセンス認定制度」をスタートさせました。45歳以降に取得した資格・研修および勤務実績をポイント化し、一定基準をクリアすればライセンス認定し、55歳以降の処遇を優遇する仕組みです。60歳以降の再雇用後についても認定者は優遇される仕組みとなっています。

ポイントは45歳までに取得した資格や受講した研修も加算します。また、新たにこの層に向けたや約30種類のeラーニングも用意し、随時コンテンツの拡充もしています。第1回目となる2016年度は152名のライセンス認定者が誕生しています。

——資格取得や研修の受講など、社員の学ぶ意欲はどのように変わってきましたか。

社員の学ぶ意欲が高まってきていると感じています。例えば2005年当時にCFP資格を持っていた社員は約190名でしたが、今では600名を超えています。証券アナリスト資格保有者やTOEICの高得点者も増えていますが、顕著な変化はビジネススキル研修受講者の増加です。1年に夏と冬の2回に分けて各講座の受講者を募集



ケーススタディで知る  
企業事例①

株式会社大和証券グループ本社



板屋 篤氏  
人事部長

株式会社大和証券入社後、営業、人事、研修、採用を担当。2009年より大和証券グループ本社人事部人事課長を経て、2014年4月より現職。

※CFPは日本FP協会の登録商標

サントリーホールディングスはこれまで、全社員一人ひとりのキャリアの自立に向けたタレントマネジメントに取り組んできた。本人が上司とともに自らのキャリアを考えるキャリアビジョンを軸に、サントリー社員としてあるべき姿を言葉化したメンバー層向けの「考動評価項目」、マネジャー層向けの「SLC (サントリーリーダーシップコンピテンシー)」を通じた現場での育成、そして本人の適性を把握し人材情報をデータベースで一元化、会社・部門間を横断する積極的な人事異動を通じて、適所適材の配置を実現することにより社員の活躍を促す仕組みを追求している。

※お二人から伺った話を編集部でまとめて一問一答式にしました



人事部部长  
黒木 俊彦 氏

人事部課長  
成瀬 雅昭 氏

**SUNTORY**  
サントリーホールディングス株式会社

合言葉は「人が命」  
適所適材で全社員  
一人ひとりの活躍を促す

「タレントマネジメントにどのように取り組んでいますか。」

正直申し上げると、タレントマネジメントという言葉が飛び交うようになったのはここ数年です。ただ、「サントリーは人が命の会社である」と歴代の人事部長が繰り返して来た歴史があり、個を大切に生きてきた歴史があります。その観点から全社員一人ひとりが生き生きと働けるサントリーでありたいという思いで、人材の評価、育成、配置に関して積極的に取り組んできました。

「個々の社員の能力をどのように見極めていくかが重要になります。人事評価制度はどういうものですか。」

一般的なMBO(目標管理制度)をアレンジしています。年初に目標を設定し、その達成度を見る成果考課は賞与に反映されます。昇給は成果考課に加え、成果の再現性につながる考動考課を足し合わせて評価します。考動項目の中身はコンピ

テンシーに近いもので非管理職のメンバー層は5項目、マネージャー層は9項目の評価指標(下図参照)があります。メンバー層向けの評価項目には「グッドパーソン」「やってみなはれ」というサントリーが大事にしている独自項目も含まれます。「グッドパーソン」とはサントリーの経営理念やバリューを理解し、社内外でも模範となる行動を実践していること。「やってみなはれ」はサントリーのDNAでもある未知の分野への挑戦を意味します。成果項目に加え、考動項目も年4回の面接を通じてしっかりと話し合い、メンバーに必ずフィードバックしています。

「昇格では考動考課を重視するということですが、昇格の仕組みはどうなっていますか。」

メンバー層は、CB1(チャレンジャーシック)、CB2、CD(チャレンジデベロップメント)と、CL(チャレンジャーシップ)の4つの資格に分かれています。基本的には入社後

10年間は現業のアウトプットをしっかりと出していれば昇格スピードに大きく差がつくことはありません(※複線型人事制度のためものづくり部門と研究部門は別資格)。

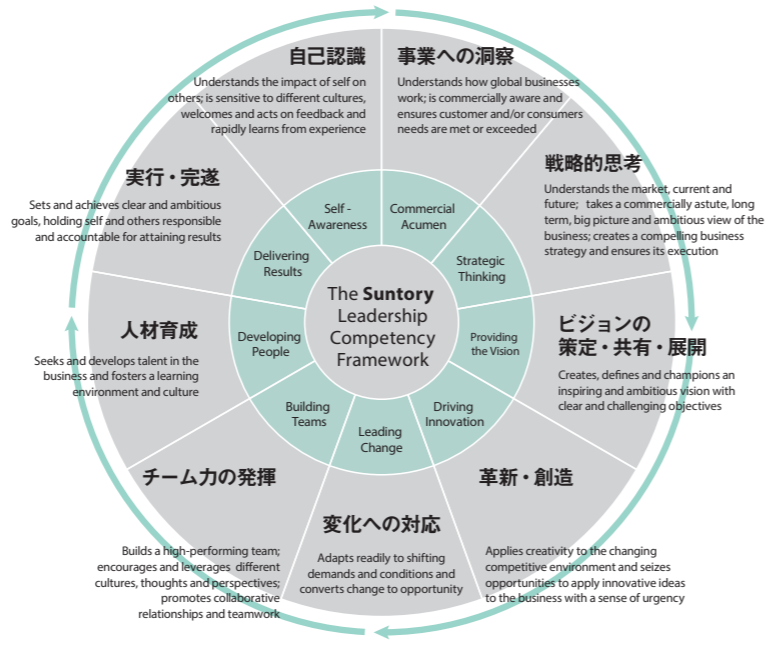
ただし昇格では大きな差はつきませんが、現業で成果を出した人は、異動や担当変更によってより大きな仕事を任せられるなど、担う仕事の責任と重さでモチベーションを刺激しています。入社2年目の社員に大型投資する新商品を担当させたり、20代で海外の現地社員をマネジメントする仕事を経験させたり等、さらなるチャレンジングな体験を与える環境変化を積極的に進めています。またサントリーは純粋持株会社制を2009年に導入した際に意思を込めてサントリー株式会社社員全員をサントリーホールディングス籍社員としました。これは人材を全社の財産と捉え、会社をまたがる異動やローテーションを継続して行っていくためです。最初の配属でその後のキャリアが既定されることはなく、営業か

ら広報や経理部門、また人事やシステム部門からマーケティング部門など、会社や事業・部門をまたがった異動を行っています。

「本人の能力を生かすための異動とはどういうものですか。」

全社でみんなで個を育成するために、ホールディングス人事部の異動担当者や各社、各部署の人事窓口が何度も何度も納得いくまで個の成長を話し合う文化があります。人事窓口はグループ会社を含めて100程度。事業会社の担当役員や企画部長が窓口になることが多いです。「〇〇さんは昨年大きな成果を出したので次はまったく違う分野で新たなチャレンジをさせたい」「この道を極めさせたい」「この道を変えさせ幅を広げたい」「現業で悩んでいるので環境を変えて心機一転頑張らせた」といった話し合いを一人ひとりの顔を思い浮かべながら異動担当者や人事窓口との間で調整しています。

サントリーホールディングス



「サントリーリーダーシップ考動項目」の全体像

「アについて聞き、そこで得た情報を蓄積しています。人事部も面接情報だけでなく直接個を把握するようにしています。」

「社員自身が望む異動を実現するための機会がありますか。」

年に1回、上司に希望を伝えるキャリアビジョンの面談を実

籍のメンバー層の社員は約3500人います。異動担当者は一人ひとりのキャリアビジョンや適性を間接的に把握するだけでなく、入社4年目と9年目の社員全員との面談をはじめ、年間500人以上の社員と30分程度の1対1の面談を実施しています。面談では今の職務に対する思いや将来歩みたいキャリア

オリエンタルランドでは、2015年に一般職、管理職層を含む全役職員が目指すべき人財像を定義し、各ステージに求められる要件を一新。社員のパフォーマンスを最大化するため、メンバーの成長と上司の育成サイクルを一気通貫で回す人事戦略に注力している。新たな経験を積ませる育成やそれに伴う人事異動では、各部門と人事部が一体となって具体的な育成計画を策定し、本人の能力・適性を踏まえた成長を促す仕組みを強化している。



ケーススタディで知る

企業事例③



人事本部 人事部長  
横山 政司 氏

求める人財像と  
評価軸を明確にし全社員の  
パフォーマンス最大化を目指す

Oriental Land Co., Ltd.  
株式会社オリエンタルランド

——一部の優秀層ではなく、全社員の能力発揮を目指したタレントマネジメントに取り組んでおられます。

実は以前は、一部の優秀層に人財投資を集中させることでポトムアップも期待するような運用をしていました。しかし、一見、効率が良いように見えますが、結果としては必ずしも全体の底上げやパフォーマンスに結びつきませんでした。そうであれば、一人ひとりの社員をきちんと見ていくほうが全体のパフォーマンスを上げることにつながるのではないかとという結論に至ったのです。現在、育成に当たっては、人事部や各部門が単独で行うのではなく、人事と各組織が連携しながら社員一人ひとりの育成支援に注力しています。

——2015年にオリエンタルランドが求める人財像や評価制度を一新されました。

2014年に部門ごとに10年

施しています。将来のキャリアを見据えて、10年後にどうありたいかを考え、中期的にどうしていくのか、そのために直近でどんな経験をしたいかということについて長・中・短期で書いて申告してもらいます。当社は部下の希望を叶えるために一肌脱ぎたいという親分肌の上司が多く、人事に対して「部下を異動させてやりたいが、ポストの空きはどうなっているのか」と熱心に聞いてくる上司が結構います。自ら手を挙げる社内公募制による異動もありますが、あくまで異動はキャリアアビジョン面談が軸となります。「自ら手を上げる風土」と陰徳ではないですが「現業でしっかりと頑張っていれば自らアピールしなくても、上司や人事はしっかりと見てくれるんだ」という風土の醸成を大切にしています。

前に、異動意見書を提出してもらいますが、入社5年目で1回も部署異動していない社員には予め人事が★印をつけています。異動希望先の記入がなければ、必ず理由を聞きます。また、2年連続で1年以内に異動したいと希望した社員はすぐに検索できるの、それをリスト化して「なぜ部署長として異動の検討をしないのか、本人の希望を把握しているのか」と確認し、異動を促すように話し合っています。

——適正な異動・配置を実施するための人材情報データベースの仕組みはどういうものですか。

4年前に、自製のシステムから利便性の高い新たな人材把握システムへと切り替え、タレントプールとして活用しています。社員本人の基礎情報や発令履歴に加え、上司から見た現職の適性、強みや弱み、中長期のキャリアの方向性やアドバイスのなどの情報も入っています。それに過去の人事考課や異動時の上司からの申し送り事項、本人

と上司の考えるサクセッサやポスト要件、人事部の面談記録などの情報も網羅しています。内容の機密性、必要性に合わせて人事の担当者の中でもセキュリティを分けて管理しています。膨大な情報となりますので、異動時に関連する情報は必要性の高い情報をA4用紙2枚で見られるようコンパクトに集約して活用しています。

——自立的に将来のキャリアを考えることはよいことですが、社内にもそもそもの職務キャリアがあり、希望を叶えるためには何が必要かを明示することも重要です。

イントラネット上にキャリアアビジョン情報サイトを公開しています。サイトの中の柱は2つです。一つは部署ごとに、仕事内容・求める人物像・仕事の魅力や担当者のやりがいの声などを掲載している「組織を知る」コーナー。もう一つは若手社員から部長クラスの幅広い社員一人ひとりのキャリアを掲載して



ケーススタディで知る 企業事例②

サントリーホールディングス株式会社



黒木 俊彦 氏

人事部部长

1991年、サントリー株式会社(現 サントリーホールディングス株式会社)入社。近畿圏営業部、労働組合を経て、2009年人事部課長、2013年人事部部長就任、現在に至る



成瀬 雅昭 氏

人事部課長

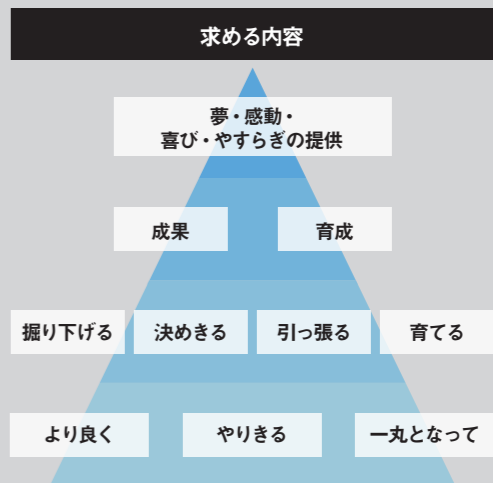
1998年、サントリー株式会社(現 サントリーホールディングス株式会社)入社。ビール事業部、北陸支店を経て、2007年より人事部、2013年人事部課長就任、現在に至る

いる「サントリーアンのキャリアを知る」コーナー。これまでのキャリアだけでなく、キャリアの転機、一皮向けた経験、今でも覚えている上司の一言など、本人たちが感じた言葉を自由に表現してもらっています。子育て中の社員や経営者の30代の頃などいろいろなコンテンツがあります。上司や同僚のアドバイスに加え、これらのサイトを参考にしながら自分のキャリアアビジョンを描き、キャリアの自律を促すことを目指しています。

——サントリーがタレントマネ

ジメントで大切にしていることはどういうことですか。

社員一人ひとりが多くの先輩社員のキャリアに触れながら、自らのキャリアを自分でデザインすること、また自分の軸を作るにより想定外のキャリアに出会った際もポジティブに楽しむ風土を醸成することです。そして個のキャリアは人事と現場のトップが一体となつてもに考えること。社員一人ひとりの成長を心から願い、「人が命の会社である」サントリーの文化を継承していきたく思います。



【行動要件改定の全体像】

項目	対象
企業使命	全役職員
管理職に求める責任	部門長およびマネージャーステージ
求める行動	管理職層および一般職層最上位ステージ
求める行動 ＝オリエンタルランド人財の ありたい姿	全役職員

――入社後の育成につながる職務への異動・配置はどのように行っていますか。

総合職は入社時に2カ月の新入社員研修を経て、全員をオペレーション部門に配属します。当社のメインであるテーマパーク事業のフロントラインで経験を積み、各エリアの時間帯責任者として一人前になることを目指してもらいます。現場には直接お客様と接してサービスを提供している大勢の準社員（アルバイト）がいます。その人たちのモチベーションを上げて、いかに質の高いサービスを提供していくかが問われます。

そこでの成長度合いや実績を踏まえて、次の部門に異動させます。当社はゼネラリストの養成が育成のベースにあります。一定のキャリアルートがあるわけではなく、特定の部署に留まることなくローテーションを通じて経験を積むことで、本人の成長を促しています。

――異動を含めた個々の社員の

育成計画の仕組みはどういうものですか。

人事と各部門が連携して育成と配置を進めています。年に1回全社員に自己申告書を書いてもらい、マネージャーとのキャリア面談を実施しています。マネージャーはそれを踏まえて、メンバー一人ひとりに対して中長期的な育成方針を立てる。さらに部門の会議でどのように育成していくかを議論します。その人の能力・適性を考慮すると次に経験させるべきことは何かについて話し合い、場合によっては異動させて新しい仕事にチャレンジさせることも検討します。最終的に部門長がメンバー全員の育成計画を確認し、人事部と連携を取りながら業務アサイン計画を策定します。

人事部は各部門長と育成計画だけでなく、日常的にコミュニケーションを取りながら、様々な情報を共有し、異動に際しては各部門のニーズを把握するなどのサポートをしています。ただし、これまでは全部門が育

後のビジョンを策定し、15年度から実行に移すとともに、一般職や管理職層などステージごとに求められる人財要件を改定しました。評価制度は最初に業務面と行動面の目標を設定し、期末に達成度合いを評価しますが、従来の行動面の評価項目は20を超えるなど、オリエンタルランドの社員として何を重視するかが不明確でした。そこで、全役職員が共通して求める行動を「より良く」「やりきる」「一丸となって」というシンプルな3つの軸に改めました。

実際に一般職の行動面の評価はこの3つで評価し、一般職の最上位のリーダーと管理職層は「掘り下げる」「決めきる」「引っ張る」「育てる」という4つで評価します。

例えば「より良く」には、お客様に対して現状に満足することなく、より素晴らしいサービス提供をしようという思いがあります。実際の「より良く」の評価では「良いものを生み出すために、社内・社外の変化を知り高いアンテナを張っている」

「顧客視点と収益視点を両立させている」「解決すべき本質的な課題を見つける」「解決するためのプランを作成する」という視点で達成度を見ています。

――管理職層の「育てる」は重要なキーワードですね。

評価は、一般職は半期に1回、管理職は年に1回実施します。4つの行動評価のうち「掘り下げる」「決めきる」「引っ張る」については、上司との話し合いでいずれか1つの目標を立てますが、最も重視する「育てる」については期初に必ずメンバーの育成に関する目標を立ててもらっています。実際の運用でも管理職からは、行動評価の着眼点が以前に比べて明確になったことでメンバーとのコミュニケーションが取りやすくなったという声が上がっています。

――行動評価と昇格の関係はどのようになっていますか。

評価結果とは別に昇格試験が

成に関する会議を開いているわけではなく、また人事部での配置の検討に多大な時間がかかるという課題もありました。そのため、今年度から育成に関する会議をすべての組織で開催し、その場に人事部も参加することで効率的に育成に関する情報を共有したいと考えています。

――自らの意志で異動できる仕組みはありますか。

社内公募以外に「仕事チャレンジ制度」があります。これは募集形式ではなく、社内イントラネット上に掲載された各部門の業務紹介を見て、この仕事をしてみたいと思う社員が自発的に申し込む制度です。エントリリーした希望者を人事部が部門に仲介し、部門が了解すれば面談を経て異動の可否が決まります。実際に異動する人は多くはありませんが、人事としてはこの制度を通じて社員全体の成長のスピードを上げていきたいと思っています。今後も自ら手を挙げ、これまでと違う仕事を

あります。昇格試験は直近2年間の評価結果が一定基準以上をクリアしている人がチャレンジできます。例えば、一般職の最上位のリーダー層の昇格試験は、外部機関によるグループディスカッションなどによるアセスメント審査と、外部アセッサー・所属部門長・他部門長による面接を実施し、2つの総合評価で可否を決めています。

実は、管理職の昇格試験でも外部機関によるアセスメントを実施していたのですが、こちらは2015年度に廃止しました。管理職は、人事と各部門との間で育成度合いなどの認識を十分に擦り合わせ、任用すべきか継続育成すべきかを判断することが外部の視点以上に重要であるため、各選考プロセスにラインの上司と人事が同席するようにしました。リーダー層の昇格試験でも育成重視の観点から、アセッサーから本人に直接フィードバックする機会を新たに設けました。今後はフィードバックの場に上司を同席させることも検討しています。

――今後、さらに個々の社員のパフォーマンスを最大化させるための課題はなんですか。

今後、さらに個々の社員のパフォーマンスを最大化させるための課題はなんですか。何といっても、管理職の役割が必要です。2015年にステージ別の要件を改定したのは、メンバーに対して会社が求める成長の方向性を分かりやすくするためであり、成長意欲を持たせるには実際に運用する管理職の力量が問われます。上司に求められるのは、メンバーの把握、育成計画の策定、業務アサイン、育成・支援、評価・振



横山 政司 氏  
人事部 人事部長

1991年、株式会社オリエンタルランド入社。運営部に配属後、経理部マネージャー、経営戦略部マネージャー等を経て、2011年人事採用グループマネージャーに着任。2015年より現職。







PROFILE

1973年明治大学商学部卒、大丸入社。2001年同社理事本社百貨店業務本部営業改革推進室長兼営業企画室長。03年同社代表取締役社長兼最高執行責任者兼グループ本社百貨店事業本部長。07年J.フロントリテイリング取締役営業改革・外商改革推進担当を経て13年、J.フロントリテイリング代表取締役社長に就任。

## 経営者 Voice 01

Voices from Management

### J.フロント リテイリング

代表取締役社長 山本 良一

今、人事部門に求めたいこと

J.フロントリテイリングは「百貨店事業を核とした、質・量ともに日本を代表する小売業界のリーディングカンパニーの地位確立」を掲げ、M&Aによる事業の幅の拡大や店舗を核として地域とともに発展するビジネスモデルの構築、オムニチャネル・リテイリングの推進など多くのチャレンジを行っている。山本良一社長は「戦略を遂行しビジョンを達成するには人事部門の役割が必要不可欠」と力説する。それはどういう理由からなのか。

#### 人事部は会社の20年先を見据えよ

「結局、人事と一緒にできれば改革などできない。私がそう痛感したのは大丸の営業改革推進室長として百貨店の改革に取り組んでいるときでした。

当時の百貨店業界は長期的に売上が低迷し高コスト低収益構造に陥り、大丸も赤字転落の一步手前という状況でした。このままではいけないと環境変化に対応した新しい百貨店像を考えて経営戦略を立て、それに向かって現場の仕事のやり方を変え、組織構造を変えようとしたが、なかなか成果は出ませんでした。それはなぜか。現場には文化や風土が存在し、単に組織図を書き換えただけでは動かないからです。戦略の策定、組織の変更、企業文化の変革、

そして人材育成。この4つの歯車をかみ合わせてうまく回すにはどうすればよいか。それを改革推進室と人事部が一緒になって取り組んだことで、ようやく成果が挙がりました。

つまり、新たな戦略を打ち出し成果を出そうとしても、それを遂行する「人」が一緒に動かなければいくら良い戦略でも画餅で終わってしまうのです。戦略と、人と組織の変革。両者を同時に実施できて初めて戦略は遂行され、成果に結びつきます。経営戦略と人事戦略は常に密接に動いていかなければなりません。

もう一つ、改革の際に強く感じたのが、人事施策の失敗は10年先、20年先にツケが回ってくることです。

百貨店の全盛時代はありとあらゆるカテゴリを大きな器に集約し、自社で商品を入れた販売をするというビジネスモデルでした。高度成長の時代でもあり、そこでは仕入れ担当者も販売担当者もたくさん必要でした。

しかし高度成長が終わると取引先各社は百貨店に仕入れてもらうのではなく、自社が在庫を負担し販売員も派遣するというブランドビジネスへ急速に転換していきました。

ところがそんな大きな変化が起こっているにも関わらず、人事は人事のことしか見ておらず従来と同じ大量採用を続けてしまったため、人の採用とビジネスモデルのミスマッチが生じ、人員の余剰が百貨店の収益を圧迫しました。

これは今の経営層の責任ではありません。問

題の根本は大きなビジネスの変化が起こっているにもかかわらず、人事施策を変えずに10年、20年と、従来と同じ大量採用を続けてしまったことにあります。

従って我々は常に10年先、20年先のビジョンや経営戦略とリンクさせて人事戦略を考えていかなないと、また同じ誤りを繰り返してしまう恐れがあります。

逆もまた真なりで、余剰人員問題を解消した結果、我々は将来を担う経営人材を十分に輩出できる状況になっているかを検証する必要があります。まれているとも認識しています。

#### 経営に積極的に関与してこそその人事だ

人事が10年先、20年先といった長期的な視野に立って経営戦略のサポートができないのは、往々にして人事がビジョン策定や戦略策定に参加していないからです。「人事が経営者の思いや考えをしっかりと聞ける機会が少ない」との声があるようですが、そういう状況をつくり出している経営者は間違っていると私は思います。

経営戦略は人事戦略とリンクして取り組まねばならないという思いを持っていたら、経営者は必然的に人事とのコミュニケーションを増やすはず。きちんと思いや考えを人事と共有

しておかなければ、自分の思ったように物事は動いていかないからです。実際、私は頻繁に人事と話をしています。

一方、人事も既存の業務を確実に回していればよいという考えではもはや務まりません。もちろん給与制度や労働法務、組合との折衝など従来の仕事もきちんとやってもらわないと困りますが、それだけをやつていれば会社が良い方向に向かっていくわけではない。

同じことを同じようにやっているだけでは、業績は下がるだけです。世の中がどんどん変化していく中で、経営はあるべきビジョンを描き経営戦略を策定します。それを人事がきちんと理解して「こういう人事戦略をとりましょう」と一緒に動いていかなないと企業は成長できません。

例えば、当社ではマルチリタイラー戦略を打ち出しM&Aを推進していますが、昨日まで服を売っていた人間にM&Aをやれといっても無理な話です。そこで人事が動いて、外部からM&Aに長けた人材を連れてきたり、内部から潜在能力のある人をピックアップしたりすると同時に、M&A担当のような新たな組織をつくり、戦略を遂行できるようにしていく必要があるのです。

人事には主体的にビジョンや戦略策定に参加するとともに、それを踏まえて戦略的なマインドで人事戦略を考えてもらいたい。人事が経営戦略とリンクして自ら人事戦略を策定できなければ、会社も発展できないのです。

パーソル総合研究所が提供するタレントマネジメントシステム

# HITO Talent

「HITO-Talent」は、株式会社インテリジェンスの社員7,000名に対する人事実務運用を通じて現場重視の機能・操作性を磨いてきた、「攻めの人事」の実現を支援するタレントマネジメントシステムです。

## 特徴1 戦略人事実現に向けて、個人と組織を一元管理 人材が見える化できる

例えば、こんなことが実現できます。

- ☑ 社内に散在している人材情報を一元管理
- ☑ 面談記録など新たな管理項目を自由に設定
- ☑ 柔軟な権限制御で特定の部署・役職の人材だけが検索・閲覧できるようカスタマイズ

## 特徴2 人材を発掘し、適材適所の配置・育成が実現できる

例えば、こんなことが実現できます。

- ☑ 次期経営幹部候補やハイパフォーマー人材を様々な条件で抽出・タグ付け
- ☑ 目的に適した異動先の検討
- ☑ 実際に異動・配置した後の活躍状況の記録

## 特徴3 目標管理、キャリアデザインを効果的に行える

例えば、こんなことが実現できます。

- ☑ HITO-Talent上での柔軟な目標設定・評価シートのデザイン
- ☑ 現状の評価運用のワークフローはそのままに人事部門の煩雑なステータス管理業務を省力化
- ☑ 日常のコミュニケーションを簡易メモに記録 現場での効果的な育成を促進

### 導入実績

導入企業	登録人数	導入目的
・大手小売企業A社	4,000人	次世代経営者候補の育成、人事施策の徹底
・大手小売企業B社	7,000人	次世代経営者の育成
・大手百貨店C社	2,000人	人事施策の徹底と人材抽出
・大手旅行代理店D社	6,000人	グローバル人材管理
・大手人材業E社	12,300人	人材情報の可視化と人事施策の徹底
・大手通信キャリアF社	18,000人	次世代経営幹部の育成
・大手システムインテグレーターG社	3,000人	プロジェクト経験管理/人材育成体系に基づいたスキル管理
・大手食品製造業H社	5,600人	人事施策の徹底と人材選抜と人材育成

ほか



### コンサルティングサービス

## 企業の人事マネジメントをトータルにご支援します。

人事制度改定も含めた人事マネジメント全体の見直しのご支援から、タレントマネジメントの運用の中で蓄積された人事情報の分析・活用まで、システム導入にとどまらないトータルなご支援が可能です。

## INFORMATION 1

### パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

インテリジェンスHITO総合研究所は、2016年11月1日より「パーソル総合研究所」へ社名変更いたしました。人事の現場において、次なる行動を促す意思決定に役立つ情報を発信するため、研究活動を続けてまいりますので、今後ともよろしくお願いいたします。

なお、この2016年度は、「人と組織の成長創造インフラへ」というパーソルグループのグループビジョンの下、アルバイト・パートや派遣スタッフ、ミドル・シニア人材など、多様な働く人々の成長創造を目指した研究活動を行ってまいりました。プロジェクトによって研究成果を特設サイトや冊子、書籍等で公表しておりますので、ぜひご活用ください。



#### アルバイト・パートの成長創造プロジェクト

アルバイト・パートの採用強化、離職率低減に向けて、産学共同で研究を実施。調査研究の結果は、特設サイトや書籍にてご覧いただけます。



#### 労働市場の未来推計プロジェクト

人手不足が課題となる中、この先、具体的にどの業種で何人不足するのか。2025年をターゲットに推計を実施しました。推計結果は、特設サイトや冊子にてご覧いただけます。

## INFORMATION 2

### 機関誌「HITO」バックナンバーのご案内

バックナンバーのご注文は、雑誌購読専門サイト「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



2016.4.1 Vol.9  
マネジメント職の採用と活躍支援



2015.11.1 別冊AUTUMN  
精神障がいと職場マネジメント



2015.4.1 別冊SPRING  
真の女性活躍推進に向けて



2015.4.1 Vol.8  
正社員マネジメントの未来

## INFORMATION 3

### 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で随時お届けしております。

メルマガ(無料)登録はこちらから <http://hito-ri.inte.co.jp/mail>

Facebookページ <https://www.facebook.com/hito.inte>

# HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

発行人 渋谷 和久  
 編集長 櫻井 功  
 編集 田中 聡、井上 史実子、田 遊  
 執筆 溝上 憲文 (P6~15、21~29)  
 宮内 健 (P32~P33)  
 写真 加藤 武俊  
 制作 アンブロック株式会社  
 デザイン イグアルグラフィックス  
 印刷 日経印刷株式会社  
 2016年11月1日発行

発行 株式会社パーソル総合研究所  
 〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1  
 新宿メインタワー 28 階

注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます  
無断模写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています

編集長就任のご挨拶  
櫻井 功



このたび新たに機関誌HITO編集長に就任しました櫻井です。日系・外資系で人事に20年以上従事してきただけで、編集長などガラムでもないのですが、逆にアカデミア出身でないことを生かし、実務家の皆様に分かりやすい言葉での誌面作りを心掛けてまいります。

さて、昨今の人事を見ていると「人事受難の時代」という感があります。経営からは、少子高齢化が経営戦略遂行のボトルネックになってはならない、労働力需給が逼迫し、労働者保護意識が高まる中でも総人件費は膨らまず、生産性もライフワークバランスも向上させろ、イノベーション人材を育成しろ、経営者に必要な資質を測る手段を考へるなどと要求があり、まさにウルリッヒ博士のHR Competency2016年版にある「パラドックスナビゲーター」そのものです。しかし他方で、「受難」を作り出してきたのは人事自身でもある気がしています。

今回の取材の中で、Jフロント リテイリングの山本社長が「戦略人事」について、とても分かりやすく言い換えておられたのが印象的でした。「人事には主体的にビジョンや戦略策定に参加するとともに、戦略的なマインドで人事戦略を考えてもらいたい」。多くの経営者は「戦略遂行に必要なだけの労働力を供給するのが人事」という考えの下、人事を戦略策定に巻き込んでこなかったのではないのでしょうか。人事は人事で日々の業務に忙殺されている状態を「仕事をしている状態」として満足してきてしまったのではないのでしょうか。人事の「進化」と「真価」が問われる時代。本誌は、人事の方々をご支援することで、働く方全員が、弊社グループのスローガンでもある「はたらいて、笑おう」を実現する社会づくりを目指してまいります。

本誌の内容に関するお問い合わせ

株式会社パーソル総合研究所  
hitosouken@hito-ri.inte.co.jp