

デジタル人事の グランドデザイン

第7回

タレントマネジメント3.0の時代

デロイト トーマツ コンサルティング

シニアマネジャー 鶴澤 慎一郎/シニアコンサルタント 斉藤 佐喜子



鶴澤 慎一郎

事業会社での財務・人事・新規事業開発経験を経て、現在は組織・人事コンサルティング部門にて、主に人事業務改革やITを活用した生産性向上プロジェクトに従事。実務とコンサルティング両面で豊富な経験を有し、空想空論ではない実行性の高いアプローチを得意とする。「As One～目標に向かって1つになる」(共訳：プレジデント社)「組織を変える！人材育成事例25」(共著：労務行政研究所)。suzawa@tohmatu.co.jp



斉藤 佐喜子

外資系コンサルティングファームでの経営戦略立案、基幹業務改革、ITシステム導入等の経験を経て現職。現在は組織・人事コンサルティング部門にて、主に組織変革・組織設計、人事制度設計、人材育成、サクセッションプランニング等のプロジェクトに従事。saksaito@tohmatu.co.jp

スマートデバイス（スマートフォンやタブレット）やソーシャルメディア（TwitterやFacebook）をはじめとする新たなIT技術やツールを活用した組織・人事のさらなる効率化や高度化の動きが始まっている。そのトレンド、先行導入事例および運用課題等をご紹介している本連載の第7回はタレントマネジメントである。

なぜ、再び「タレント マネジメント」なのか

タレントマネジメントという言葉や概念が一世を風靡したのは、『War For Talent』（マッキンゼー・アンド・カンパニー社による1997～2000年にかけてのタレント人材の動向調査と考察）が出版された10年以上前に遡る。しかし今再び、企業のなかで喫緊の経営課題の1つとして注目されている。国内需要が頭打ちなので、海外への事業展開や海外企業とのM&Aが活発になり、社内のタレント管理やリーダー育成をグローバルの視点で捉える必要が出てきたことや国内労働人口の減少に伴い、女

性や高齢者等、幅広く多様な人材を採用・育成・保持する工夫が求められているからだ。

リクルートワークス研究所が日本のリーディングカンパニー約1,700社を対象に実施した人材マネジメント調査^{*1}においてもタレントマネジメントへの課題意識はとりわけ高く、「次世代リーダーの育成・採用」については7割を超える回答者が課題意識を持っている。しかしながら、「次世代リーダーの育成・採用」を実施している企業は4割に留まり、これらのために有効な施策については「海外への派遣」「新事業の立ち上げ」「子会社へ社長として派遣」とおおよその見当がついているものの、これらを実行に移せていない状況が浮き彫りになっている。

このような状況を打破するために、全社員の職歴、異動履歴、専門性の情報をデータベースに集約する、またサクセッションプランやリーダー教育の制度を充実させて、それらの軌跡を効率的に一元管理するという動きが活発だ。実際に日本国内におけるタレントマネジメント製品に関する市場規模は

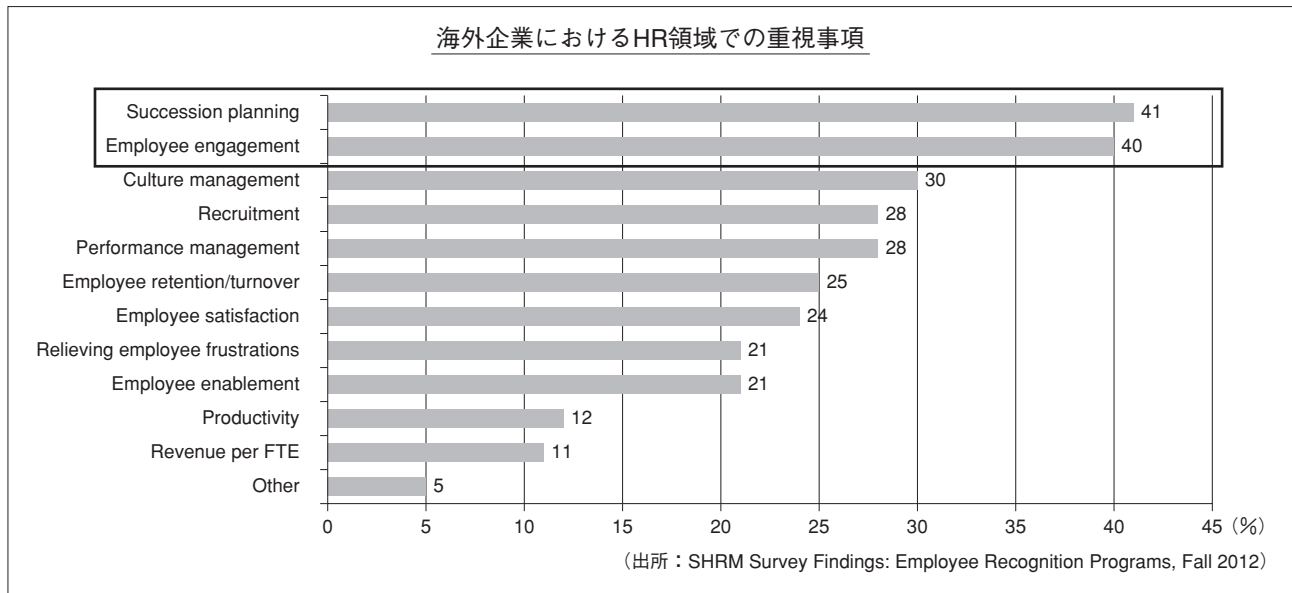
2010年から2013年の年平均成長率が23.9%となっており、今後ますます拡大が予測されている（ITR Market View人事・人材管理市場2013より）。このような取り組みが先行している海外企業も、実は悩みを抱えている。SHRM（The Society for Human Resource Management）とGloboforceが海外企業（主に米国）を対象として実施した調査^{*2}によると、HR領域ではサクセッションプランニングと従業員のエンゲージメント（モチベーションや定着）の2つが突出した人事課題になっている（図表1）。

システムは機能充実だが 運用が伴っていない現実

タレントマネジメントという言葉だけが独り歩きしてしまい、解釈や対象範囲の認識違いがしばしば起こる。そこで、あえてシンプルにどのようなパターンがあるか、進化しているのかをまず整理したい。

図表2をご覧ください。1.0と位置づけたのは多くの企業が過去から取り組んでいる全社員

図表1 海外企業においても、サクセッションプランニングや従業員のエンゲージメントが最重要視されている



図表2 タレントマネジメントは、ターゲットやアプローチから、大きく3つに類型化できる

タレントマネジメントの発展段階

	タレント マネジメント	主体	ターゲット	テーマ
新しい 概念	3.0	マネジャー	現在の事業運営に必要な人材 ⇒部門毎の中核人材	事業寄り/スピーディー/フレキシビリティのある人材管理 ✓ビジネス主導の採用・異動/配置・評価 (MSS：マネジャーセルフサービスやMy teamという発想) ✓チーム状況のリアルタイムトラッキング (パフォーマンス・スキル・モチベーションの把握)
最も 一般的 な解釈	2.0	経営層	普遍的なハイパフォーマー ⇒経営後継者候補	戦略的/長期的な人材関連施策の展開 ✓サクセッションマネジメント ✓グローバルモビリティマネジメント ✓選抜型次世代リーダー教育
	1.0	人事	全社員	人事部主導の伝統的な人材開発 ✓新人や管理職向け教育研修 ✓人事部主導の採用・異動/配置・評価 (それぞれの施策に連動性なし)

を対象にした人事部主導の伝統的な人材開発を指す。2.0と位置づけたのは経営後継者候補を対象にした戦略的/長期的な人材関連施策の展開を指す。具体的にはサクセッションマネジメント、グローバルモビリティマネジメント、選抜型次世代リーダー教育といった

ことである。まさに先に取り上げた日米での最優先取り組み課題とも一致する。この2.0が一般的に広く認識されているタレントマネジメントといえる。そして、これを管理・運用するためのタレントマネジメント製品は数多く市場にリリースされている(図表3)。

IT分野の大手調査・分析機関であるガートナーによれば、専門ベンダー以外にSAPやOracleといった大手も本格的に参入し、買収やアライアンスを加速させて製品機能の網羅性を強化している。さらに、必要な機能を必要な分だけサービスとして利用できるようにし

図表3 包括的な機能を網羅するためにタレントマネジメント製品ベンダーは買収やアライアンスを加速させている

タレントマネジメント製品ベンダー7社のカバー領域						
	要員計画	人材獲得	コンピテンシー/ パフォーマンス 評価	後継者管理 キャリア開発	学習管理	報酬管理
Taleo (Oracle)	パートナー製品 (Aruspex)	自社製品 および買収	自社開発	自社開発	買収	自社開発 および買収
SuccessFactors (SAP)	買収	買収および パートナー製品 (Jobvite)	自社開発	自社開発	買収	自社開発 および買収
シルクロード テクノロジー	—	買収 (共通PFに移行)	買収 (共通PFに移行)	買収 (共通PFに移行)	買収 (共通PFに移行)	買収 (共通PFに移行)
Cornerstone On Demand	パートナー製品 (Aruspex)	買収および パートナー製品 (FirstAdvantage)	自社製品	自社製品	自社製品	自社製品
Sum Total Systems	買収	買収	買収	買収	自社開発 および買収	買収
サバ・ ソフトウェア	—	—	自社製品	自社製品	自社製品	自社製品
Kenexa (IBM)	—	買収	買収	買収	買収	買収

(出所：Gartner, The Talent Management Suite Market Emerges, 2012)

たソフトウェア、もしくはその提供形態であるSaaS/Cloud型製品の登場で従来よりも安価な価格帯での提供も始まっている。

企業側の課題に合致した包括的な製品が市場にあり、タレントマネジメントシステムのグローバル展開導入がブームになりつつある。グローバルという広範囲な世界で情報や業務プロセスを捉えようとすれば一元的なシステムで管理するほうが効率的だ。

ところが実際は導入してもそれほどグローバル人事が加速した、あるいは業務効率性やビジネス側

に対する付加価値提供ができるようになったという実感は得られにくい。それはシステム間のデータインターフェースがないためにタレントマネジメントシステムの情報と既存の人事基幹システムとダブルで入力したり、サクセッションプランやパフォーマンス評価制度といった制度面のルール整備が追いついていないのでシステムの機能が十分に活用されていないからだ。システム導入というイベントはこれまでの慣習や複雑な運用をリセットし、システムに載るよう制度やルールを新たに設定・明

確化できるチャンスである。タレントシステムを導入するという目的を契機に、現行業務をそのままシステムに載せようとするのではなく、システムのほうに業務や制度・ルールを合わせる必要がある(多少着心地が悪くとも既製服に体を合わせる発想)。加えて、他の情報システムインフラとの連携を加速させることが求められる。

「タレントマネジメント3.0」という新発想に注目を

加えて、スピーディーにビジネ

環境が変化する時代に2.0アプローチだけで会社の人材マネジメント全体が十分に機能しないことも指摘したい。経営において最重要で効果が高いとはいえ、取り組みの成果が出る（経営後継者候補が育つ）までには途方もない時間がかかり、これだけに注力しているのは毎日の熾烈なビジネス競争を勝てないという現実がある。そこでもう1つ提唱したいのは「タレントマネジメント3.0」という概念である。対象者が現在の事業運営に必要な人材（部門毎の中核人材）であり、「事業寄り／スピーディー／フレキシビリティのある人材管理」と定義する。2.0の概

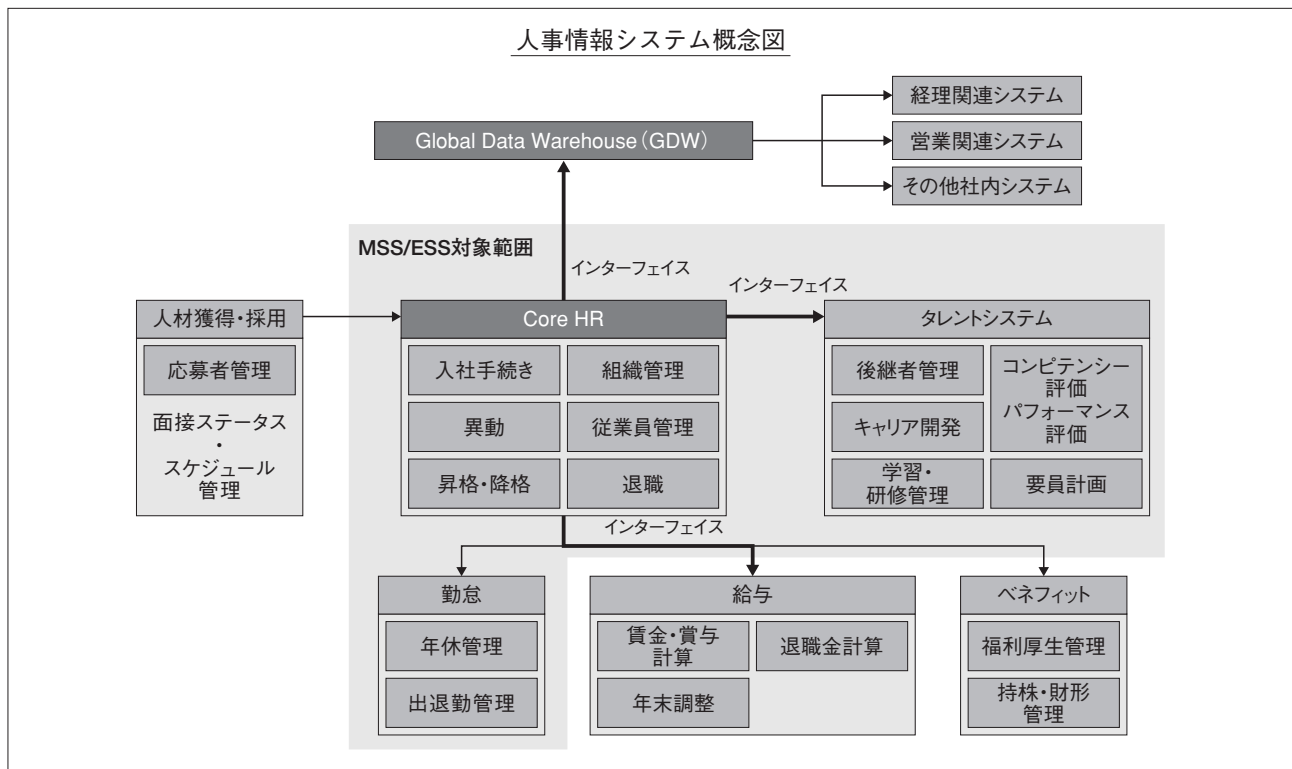
念やアプローチとの重複や対立はなく、並存する概念といえる。この3.0のターゲットは今の重点事業にとって必要な人たちなので、事業戦略が変われば対象者にならない場合もありうる。事業戦略の変化によらず普遍的なハイパーフォーマー、経営後継者を対象にする2.0との違いである。また、対象者は将来の経営リーダー候補ばかりでなく、技術的な専門家たちも入るであろう。運営主体はビジネス側（現場）であり、人事部ではないこともポイントである。刻々と変わる事業環境にすぐに適応するために、中長期／固定的な施策展開である2.0に対して、短期的

で柔軟に取り組むのが3.0である。具体的にはビジネス主導の採用・配置・異動・評価（MSS：マネジャーセルフサービスやMy teamという発想）やチーム状況のリアルタイムトラッキング（パフォーマンス・スキル・モチベーションの把握）を指す。

このような発想に至ったのは、特にこの直近数年間でのコンサルティング経験で次の2点を実感しているからである。

1つは、顧客の声や刻々と変化するビジネスニーズに人事の観点で迅速に応えるには従来人事部が中央集権的に管理していた採用・配置・異動・昇給・評価といった

図表4 タレントマネジメント3.0実現の鍵を握るのは、タレントマネジメントシステム以上にCore HRシステム



一連の人事マネジメントをビジネス側に移管したほうが合理的なこと。

もう1つは、マネジャーが名ばかりでなく、裁量権と責任を与えられて、文字通りマイチームという当事者意識で、仕事のマネジメントだけでなく、人のマネジメントもこれまで以上に踏み込んで進めたほうが組織運営もビジネスも生産的になるということである。

このような役割分担の変化を鑑みるとタレントマネジメント3.0の鍵を握るのはサクセッションマネジメントやパフォーマンス評価といった年に1度の年中行事的なものではない。従業員情報、組織情報、入社・異動・昇降格・退職等、定期的なデータ更新や変更操作こそ重要である。つまり、タレントマネジメント3.0実現の鍵を握るのはタレントマネジメントシステム以上にCore HRシステム部分になる(図表4)。

さらに、この3.0の発想で重要となるのはユーザー目線での使い勝手の良し悪しだ。従来の発想ではCore HRは人事部長が入力・管理していた。ゆえに運用が複雑でも専門家として操作を覚えてしまえば問題はない。しかし、これからは現場のマネジャーが入力者になる。彼らは人事の専門家でもないし、最優先すべきはビジネスそのものである。従って、システム取扱説明書がなくても画面を見て、直感的に操作できる程度に分

かりやすさが求められる。その意味で今注目を浴びているのはSaaS/Cloudシステムで急成長しているWorkdayという製品である。Workdayにはタレントマネジメント機能も当然に具備しているが市場で支持を受けているのはCore HR部分の機能性と同時にMSS/ESS(マネジャーセルフサービス、従業員セルフサービス)での操作性だ。米国製品ではあるが最近グローバル展開のなかでアジア各国に導入されるケースも増えており、日本での活用にも素地が整いつつある。今後の人事業務のデジタル化、高度化を考えると有効な選択肢となりうる。

SaaS/Cloud型モデルへの懸念対策も進む

タレントマネジメントシステム、Core HRシステムともに米国では先に紹介したSaaS/Cloud型モデルへの移行が加速している。対照的に日系企業は利便性やコストに大きな魅力を感じながらもいまだ米国起点のサービス主体ゆえに運用保守と情報セキュリティへの懸念で二の足を踏んでいる。しかし利用者の増加に伴い、ベンダー側も情報開示や対策強化を推進している。具体的には以下の通り。

①倒産リスク(委託情報はどうなるのか?)→企業の財務状況の開示、エクスロー契約(第三

者委託)による対応

②データ保全リスク→データセンター(場所)の開示、ミラーリングとバックアップセンター設定

③インターネット上の情報漏えいリスク→SSL(暗号化)、認証技術、第三者機関による脆弱性評価

④サービスレベル(スケーラビリティ・パフォーマンス安定化)→SLA(Service Level Agreement)でKPI設定(例:99.5%のアクセス安定化保障等)

ビジネスの競争がグローバルの土俵で行われているように、人事部門の機能・サービスもコスト効率、付加価値提供の観点で国内での競合相手とだけではなく、世界レベルで競争にさらされているのである。欧米先進企業が10年以上かけてきた軌跡を日系企業人事は3年ぐらいで追いつく必要に迫られている。新しい発想・技術・製品をうまく取り入れて、本当にグローバルで統一すべき人事システムを賢く、スピード感を持って導入することが大切である。

出所:

※1 リクルートワークス研究所「人材マネジメント調査2011」

※2 SHRM/Globeforce「SHRM/Globeforce Survey: Employee Recognition Programs, Fall 2012」