

タレントマネジメントの過去・現在・未来

～ ATDから見るタレントマネジメントの変遷 ～



タレント・マネジメント
Talent Management

タレント・ディベロップメント
Talent Development

タレント・マネジメントシステム
Talent Management System

タレント・アナリティクス
Talent Analytics





タレント・ディベロップメント
Talent Development

タレント・マネジメント
Talent Management

タレント・マネジメントシステム
Talent Management System

タレント・アナリティクス
Talent Analytics



タレントマネジメント定義

米国人材開発協会（ATD）

仕事の目標達成に必要な人材の採用、人材開発、人材活用を通じて、仕事をスムーズに進めるための最適の職場風土、職場環境を構築する短期的/長期的統合的な取り組み

ATD : The Association for Talent Development

人材マネジメント協会（SHRM）

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。

SHRM : The Society for Human Resource Management



タレントマネジメントの過去・現在・未来

～ ATDから見るタレントマネジメントの変遷 ～

過去

現在

未来



マッキンゼーコンサルタント Michaels氏 著書『THE WAR FOR TALENT』

タレントとは「マネジメント人材。あらゆるレベルで 会社の目標達成と業績向上を推し進める、有能な リーダーとマネジャーを意味する」と定義
(Michaels et al. 2001)

- ▶マッキンゼーにおけるタレントマネジメントのフォーカス
『有能なリーダー・マネジャー人材を増やす』



「高度な能力を持ったマネジャーを引きつけ、育て、評価し、やる気にさせ、引きとめるために、すべての企業のすべてのリーダーがなすべきである」としてタレントマネジメントを広めた



ATDでの議論

The essential points

- ✓ 一部の有能な人材だけでは組織は機能しない
- ✓ 優秀な人材は流動的であり育成、配置が難しい
- ✓ 優秀な人材が多く集まる会社のマネジメントは機能しない
- ✓ 短期的な成果を取らせることに視点があり育成視点が弱い
- ✓ 過去の成功体験を持つリーダーだけに視点がむきやすい



タレントマネジメントの過去・現在・未来

～ ATDから見るタレントマネジメントの変遷 ～

過去

現在

未来



ATDのタレントマネジメント・モデル



出所： The New Face of Talent Management ATD



タレントマネジメントモデル再定義



引用： The New Face of Talent Management ATD及びATD-IMNJ、TM委員会資料



Organization Development (組織開発)

定義

- ビジネス戦略とのつながりを持たせ、組織の生産性を上げるために人と組織の構造を見直し、効率化する取り組み
- 変化する環境に対応し、常にイノベーションを生み出し、学習する組織を作り上げる



TMモデル全体との関連

- 組織風土創りや組織の一体感の醸成に影響を与える。
- 組織構造やハード面を変革と共に、ソフト面の施策（従業員満足、組織文化サーベイ、ワークアウト、A I、ワールドカフェ等の手法）と組み合わせへ組織全体へ影響させる
- 学習する組織としての施策として、チーム学習や理念浸透、COPS、アクションラーニングなどが行われていて効果がでる。

近年の課題とニーズ

- 全ての戦略は企業理念や使命感に基づき、全従業員に浸透させることで長期的な経営に結びつける。
- 不確実性が高く、変化の激しい時代背景から、状況変化に対応できる柔軟な戦略が必要



定義

- ・ 組織の重要なポジションの後継者を見極め、育成のための計画を練る
- ・ 変化、イノベーションを生み出す人材やリーダーシップ人材を発掘し、育成のための計画を練る



TMモデル全体との関連

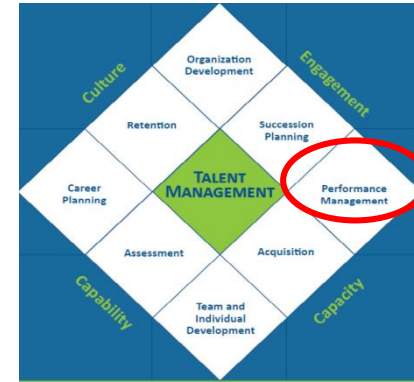
- ・ 能力評価が適正に実施されていることが前提となる施策
- ・ 後継者への育成施策は、パフォーマンスマネジメントに反映される
- ・ 組織一体感を醸成させるため、強固な組織構造を作り出すリーダーを育成する

近年の課題とニーズ

- ・ 次期マネジメントチーム育成の後継者計画が多く、一般的な管理レベルの育成計画を仕組みとして行なっている企業は多くない。
- ・ ゼネラリスト人材／スペシャリスト人材の育成など、後継者に対するキャリア・育成方針の考え方の違いもあり、その国々の特性を考慮したプランニングが必要。
- ・ グローバル企業は、海外現地の人材を明確に理解・把握できず、後継者育成計画が作成できない企業が多い。

定義

- ・一人ひとりの社員の成果創出へのモチベーションを維持・向上させることで、組織のゴール達成につなげる仕組み
- ・社員の成果を個別管理し、定期的に客観性を持って更新する仕組み



TMモデル全体との関連

- ・「個人」と「組織」両方の視点を包含するアプローチ。
- ・キャリアマネジメントへつなげることによる効果が期待される
- ・事業目的を達成するため、組織変革やキャリアプランニングつなげる

近年の課題とニーズ

- ・パフォーマンスマネジメントが「仕組み」として機能していない
- ・人事データとして、異動や評価履歴、パーソナルデータなど部分的に導入されている
- ・評価制度の見直しが頻繁に行われる中、ノーレーティングに変更するグローバルの流れも起こり、根本的なパフォーマンス管理が変化する傾向にある。

Acquisition (人材の発掘)

定義

- ・「採用」だけでなく人材の「発掘」という意味も含む
- ・組織内・外の埋もれた人材の発掘とその後の機会提供を視野に入れる
- ・ヘッドカウントの確保ではなく、企業文化を維持向上できる人材の発掘も含む



TMモデル全体との関連

- ・人材の補強と強化だけでなく、その後の組織文化や一体感、維持開発と全体へ影響を与える
- ・人材の発掘と同時に定着させることを同時に行うことで、人材の補強と強化ができる。

近年の課題とニーズ

- ・既存のスキルセット重視による人材の獲得だと、組織環境変化によりスキルが合わなくなることが多い
- ・日本が魅力に感じてても独自の新卒採用の仕組みが変わりつつある
- ・長期的視野に立って人材の採用・発掘を考えるニーズもある
- ・今後の社会を考えると、外国人らえるように取り組みなくてはならない



Team & Individual Development (チームと個人の開発)

定義

- 教育の機会の提供や組織変革の機会も含みチームと個人の育成は「個人」の能力開発と捉え、「組織」が成り立つために必要な要素。
- 「個人」の能力・才能を向上させることにより、組織の成長へつなげる施策。



TMモデル全体との関連

- 組織を成長させる根底にある施策で、個人とチームの能力開発を行うことで、組織開発をすることで組織文化や一体感の醸成につながる
- 採用と発掘した人材を育成し、評価して不足の能力を補足する教育を行う

近年の課題とニーズ

- 単なるスキル研修だけでなく、理念伝承、リーダー開発、イノベーションを起こす仕組みなど、組織目的や、組織目標の達成に関わる統合的人材開発が重要視されている
- 学習の効果をより科学的に求める傾向になっている。



Assessment (能力評価)

定義

- ・ 過去～現在の能力・業績をもとに、ポテンシャルを加味して将来の能力・業績を予測すること
- ・ 将来または現在あるべき能力・業績と現在発揮している能力・業績の両方の視点で考える



TMモデル全体との関連

- ・ 個人能力のアセスメントを行い個人の育成・キャリアプランへつなげる
- ・ 組織能力のアセスメントは将来への後継者育成、へつなげる
- ・ パフォーマンス管理は、アセスメントする上で現有能力を把握する重要な情報のひとつ

近年の課題とニーズ

- ・ グローバルビジネスに通用する「将来または現在あるべき能力・業績」のモデルが少ない
- ・ 過去ハイパフォーマの評価基準が将来のハイパフォーマとは異なってきているという意見が多くなっている
- ・ 個人の能力を人工知能で分析するテクノロジーの進化がおきている



Career Planning (キャリアプラン)

定義

- ・より高いパフォーマンスを発揮しつつ、個人が組織内で自らの理想とする職業人となるためのキャリア設計を行うこと



TMモデル全体との関連

- ・その組織に特有の職場風土創りと個人の能力、評価と連携してゆく
- ・パフォーマンスマネジメントが機能しないと、組織に影響のあるキャリア開発になりにくい
- ・自らの能力や価値観と、組織の求めることのギャップを理解する必要がある
- ・キャリアプランを描けることが、その組織に居続ける動機になる

近年の課題とニーズ

- ・多くの日本企業でジョブ・ディスクリプションが無い
- ・個人には「主体性を」と言いながら、会社の風土や仕組みとして就社の制度になっている
- ・女性のキャリア開発が、多くの企業で課題となり国をあげて動き出している



Retention (人材の保持)

定義

- ・働き甲斐を持ち、長く働き続ける文化を醸成する
- ・入社してきた社員を辞めさせないために何をすべきかを考える
- ・社員の忠誠心を生かし、従業員に誇りを持ってもらう



TMモデル全体との関連

- ・定着率の高い人材が企業風土を決めるため、企業理念にそった人材を定着させる
- ・個人目標と組織目標が一致するキャリア開発ができれば組織文化を醸成できる人材が保持される
- ・人材ポートフォリオを描き、適正な定着率を達成する

近年の課題とニーズ

- ・グローバル化に伴い価値感の違いが、定着率を下げる可能性がある。
- ・採用環境がより難しくなり社会情勢で、同時に定着率の低下がある。
- ・日本全体に、人材が流動的になり、転職市場が活性化している



タレントマネジメントの過去・現在・未来

～ ATDから見るタレントマネジメントの変遷 ～

過去

現在

未来

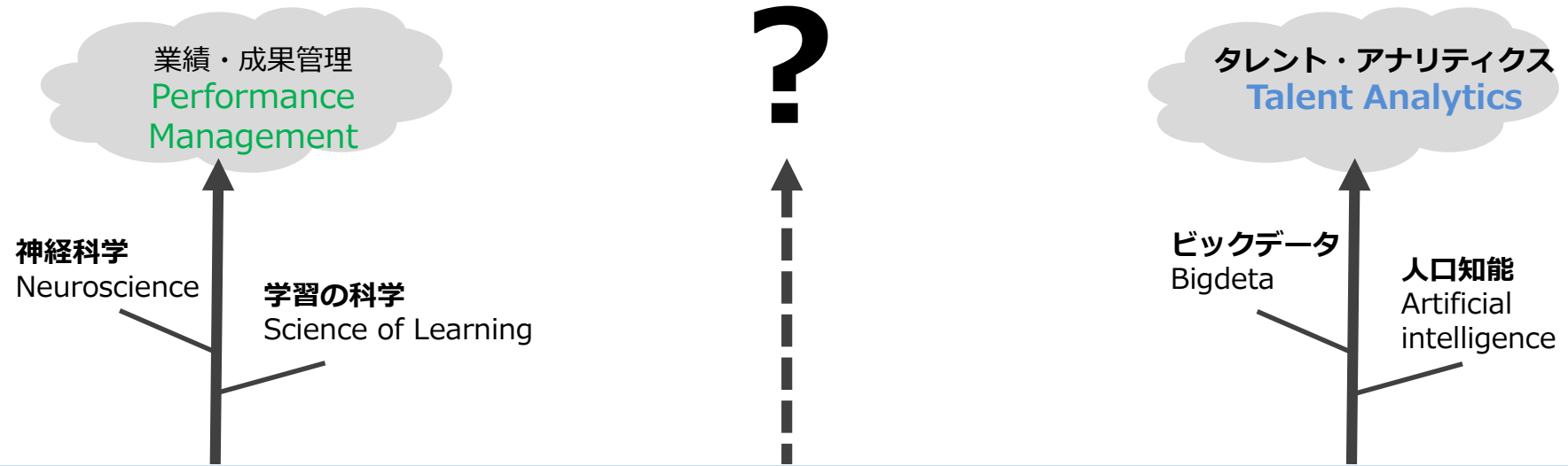


組織の人事施策アプローチ



個人の能力開発アプローチ





タレント・ディベロップメント
Talent Development



タレント・マネジメント
Talent Management



タレント・マネジメントシステム
Talent Management System

