

人と組織を活性化させる人材マネジメント施策

タレント マネジメント 概論

Strategy of
Talent Management

株式会社アクティブ アンド カンパニー
代表取締役社長 兼 CEO

大野順也

人と組織を活性化させる人材マネジメント施策

タレント マネジメント 概論

Strategy of
Talent Management

株式会社アクティブ・アンド・カンパニー
代表取締役社長 兼 CEO

大野順也

株式会社アクティブ アンド カンパニー
代表取締役社長 兼 CEO

大野順也 (おおの じゅんや)

1974年生まれ。大学卒業後、株式会社パソナ（現パソナグループ）に入社。営業を経て、営業推進、営業企画部門を歴任し、同社の関連会社の立ち上げなども手掛ける。後に、トーマツ コンサルティング株式会社（現デロイト トーマツ コンサルティング株式会社）にて、組織・人事戦略コンサルティングに従事し、2006年1月に『株式会社アクティブ アンド カンパニー』を設立し、代表取締役に就任。現在に至る。

タレントマネジメント概論

人と組織を活性化させる人材マネジメント施策

2015年1月22日 第1刷発行

著者	大野順也
発行所	ダイヤモンド社 〒150-8409 東京都渋谷区神宮前6-12-17 http://www.diamond.co.jp/ 電話 03-5778-7235 (編集) 03-5778-7240 (販売)
装丁&本文デザイン	安食正之 (北路社)
制作進行	ダイヤモンド・グラフィック社
印刷	ハ光印刷 (本文)・共栄メディア (カバー)
製本	ブックアート
編集担当	福島宏之

©2015 Junya Ohno
ISBN 978-4-478-02726-4

落丁・乱丁本はお手数ですが小社営業局あてにお送りください。
送料小社負担にてお取替えいたします。
但し、古書店で購入されたものについてはお取替えできません。
無断転載・複製を禁ず
Printed in Japan

タレントマネジメント概論

目次

Chapter-1

変化を勝ち抜くための タレントマネジメント 9

1. あなたの会社の「タレント」は眠っている 10

従業員の「タレント」を本当に知っているか 10

勝つ企業は、従業員のタレントを知り、使い、育成し続けている 19

従業員の「タレント」を活用できれば…… 30

2. HRM、HC、そしてタレントマネジメント

世界はいかにタレントマネジメントに行き着いたか 42

アメリカで始まったタレントマネジメント 42

PMからHRMへ、ヒトという資源が前面に 44

HCで人材は人財に、そしてタレントマネジメントへ 48

人材の「タレント」に着眼したマネジメントが不可欠に 51

欧米では人材流出を食い止めるための切実な事情も 54

3. 日本には日本独自のタレントマネジメントが 求められている 57

日本にある独自の事情 57

人口構造が変化、労働人口が減少 60

サービス産業の隆盛 63

情報産業・IT化の急伸 65

グローバル競争 73

ダイバーシティ、ワーク・ライフ・バランス、

トータル・リワードが浸透 79

労働価値、就業価値の変化 83

4. まだまだ浸透が浅い日本企業 91
- 欧米にはあった個への認識、10年遅れて日本に 91
 - タレントがわかりやすいIT業界では浸透 92
 - 大手は自社開発ツールとERPシステムですでに導入を開始 93
 - 形ばかりのシステム導入によって問題が生じることも 94
 - 中堅企業こそ使いこなしたいタレントマネジメント 96
 - 人事はルーチンから抜け出し「戦略的人事」を 97

Chapter-2

タレントマネジメント実践編 101

1. タレントマネジメントの全体像 102
- タレントマネジメントが求められている背景の整理 102
 - タレントマネジメント実践の4つのフェーズ 106
2. 設計 112
- 「設計」の全体像 112
 - タレントに関する情報を社内から収集、一元管理する 118
3. 活用・開発 127
- 個人と組織の間で生まれる4つのタレントの状態 127
 - ・【事例】医療業界における事例 140
 - ・【事例】サイバーエージェント社の「ジギョつく」と「CAJJプログラム」 149
 - ・【事例】撤退基準を定めた「CAJJプログラム」 151
 - ・【事例】トリンプ・インターナショナル
——挑戦を促し、失敗を許容する撤退基準 153

・【事例】失敗を大胆に表彰する太陽パーツ社 154

4. 運用と役割

各部署の仕事はどれほど変わるのか 158

管理職は、タレントマネジャーへ 158

大きく変わる人事の仕事 162

従業員個人にも問われる責任と姿勢 180

経営層は、挑戦できる文化・風土の醸成を 184

Chapter-3

真の競争力と エンゲージメントのある組織へ 193

1. 個を活かして飛躍する企業 194

幅広い人材から新規プロジェクトの立ち上げを

——A社の事例 194

異動にタレントマネジメントで合理性を——B社の事例 202

グループで実現した「人材の最適配置」

——C社グループの事例 208

ひとりひとりの営業経験を全社的に活かす——X社の事例 214

2. PDSサイクルを回せ 222

タレントマネジメントの動力となるふたつのPDSサイクル 222

「人事と現場」の両輪を回し続ける 225

会社自身のライフサイクルにも意識を 227

組織変革の方程式——個人と環境へのアプローチ 233

3. 経営と従業員の良好な関係

エンゲージメントの実現を 249

- ・タレントマネジメントが会社と個人に大きな変化をもたらす 249
- ・会社と従業員は対等な関係を 253
- ・行き着く先がエンゲージメントの高い組織 258

あとがき 264

AACサービスマップ 268

人と組織を活性化させる人材マネジメント施策

タレント マネジメント 概論

Strategy of
Talent Management

株式会社アクティブ・アンド・カンパニー
代表取締役社長 兼 CEO

大野順也

タレントマネジメント概論

目次

Chapter-1

変化を勝ち抜くための タレントマネジメント 9

1. あなたの会社の「タレント」は眠っている 10

従業員の「タレント」を本当に知っているか 10

勝つ企業は、従業員のタレントを知り、使い、育成し続けている 19

従業員の「タレント」を活用できれば…… 30

2. HRM、HC、そしてタレントマネジメント

世界はいかにタレントマネジメントに行き着いたか 42

アメリカで始まったタレントマネジメント 42

PMからHRMへ、ヒトという資源が前面に 44

HCで人材は人財に、そしてタレントマネジメントへ 48

人材の「タレント」に着眼したマネジメントが不可欠に 51

欧米では人材流出を食い止めるための切実な事情も 54

3. 日本には日本独自のタレントマネジメントが 求められている 57

日本にある独自の事情 57

人口構造が変化、労働人口が減少 60

サービス産業の隆盛 63

情報産業・IT化の急伸 65

グローバル競争 73

ダイバーシティ、ワーク・ライフ・バランス、

トータル・リワードが浸透 79

労働価値、就業価値の変化 83

4. まだまだ浸透が浅い日本企業 91
- 欧米にはあった個への認識、10年遅れて日本に 91
 - タレントがわかりやすいIT業界では浸透 92
 - 大手は自社開発ツールとERPシステムですでに導入を開始 93
 - 形ばかりのシステム導入によって問題が生じることも 94
 - 中堅企業こそ使いこなしたいタレントマネジメント 96
 - 人事はルーチンから抜け出し「戦略的人事」を 97

Chapter-2

タレントマネジメント実践編 101

1. タレントマネジメントの全体像 102
- タレントマネジメントが求められている背景の整理 102
 - タレントマネジメント実践の4つのフェーズ 106
2. 設計 112
- 「設計」の全体像 112
 - タレントに関する情報を社内から収集、一元管理する 118
3. 活用・開発 127
- 個人と組織の間で生まれる4つのタレントの状態 127
 - ・【事例】医療業界における事例 140
 - ・【事例】サイバーエージェント社の「ジギョつく」と「CAJJプログラム」 149
 - ・【事例】撤退基準を定めた「CAJJプログラム」 151
 - ・【事例】トリンプ・インターナショナル
——挑戦を促し、失敗を許容する撤退基準 153

・【事例】失敗を大胆に表彰する太陽パーツ社 154

4. 運用と役割

各部署の仕事はどれほど変わるのか 158

管理職は、タレントマネジャーへ 158

大きく変わる人事の仕事 162

従業員個人にも問われる責任と姿勢 180

経営層は、挑戦できる文化・風土の醸成を 184

Chapter-3

真の競争力と エンゲージメントのある組織へ 193

1. 個を活かして飛躍する企業 194

幅広い人材から新規プロジェクトの立ち上げを

——A社の事例 194

異動にタレントマネジメントで合理性を——B社の事例 202

グループで実現した「人材の最適配置」

——C社グループの事例 208

ひとりひとりの営業経験を全社的に活かす——X社の事例 214

2. PDSサイクルを回せ 222

タレントマネジメントの動力となるふたつのPDSサイクル 222

「人事と現場」の両輪を回し続ける 225

会社自身のライフサイクルにも意識を 227

組織変革の方程式——個人と環境へのアプローチ 233

3. 経営と従業員の良好な関係

エンゲージメントの実現を 249

- ・タレントマネジメントが会社と個人に大きな変化をもたらす 249
- ・会社と従業員は対等な関係を 253
- ・行き着く先がエンゲージメントの高い組織 258

あとがき 264

AACサービスマップ 268

Chapter - 1

変化を勝ち抜くための タレントマネジメント