

実現性のあるタレントマネジメントとは？

人事担当者が考える タレントマネジメントの**現実解**

目次

本資料をダウンロードいただき誠にありがとうございます。

あるタレントマネジメントに関する調査では「タレントマネジメントの重要性を認識しつつも実際には実践できていない企業が大半である」という結果がでています。確かに、生産性向上のための人材活用が経営課題としてこれまで以上に重要だとする反面、タレントマネジメントシステムの市場規模が沈静化の傾向にあるのもうなずけます。

つまり、日本のタレントマネジメントは、人材育成や人事データ活用といったタレントマネジメントに取り組みたくても、取組むことができない要因により、未だ多くの企業に定着していないということになります。

本紙では「その要因はなにか?」「どうすれば解決できるのか?」を、外部の調査データ※を一部交えながらまとめています。特に解決策については、実現性の高さを留意して、実務に携わる人事担当者の声から傾向のあるものを「タレントマネジメントの現実解」としてまとめました。

はじめに 「タレントマネジメントの現実解を押さえる必要性」	2
1. タレントマネジメントの実情	3
2. タレントマネジメントに取り組めない要因	8
3. タレントマネジメントの現実解	17

※統計情報につきましては、外部の調査結果として以下情報を一部引用しています。

●日本の人事部（株式会社アイ・キュー）出典の「人事白書2016」の調査結果を一部引用しています。

実施期間	2016年3月10日～3月23日
調査対象	「日本の人事部」会員
調査方法	インターネット調査
回答数	のべ4036社 4130人
回答者属性	企業の人事・経営者 管理職（経営者・役員含む）81.4% 非管理職18.6%

●HR総研（Profuture株式会社）の「人事システム・タレントマネジメント・BPOに関するアンケート」の調査結果を一部引用しています。

調査期間	2016年5月25日～6月2日
調査対象	上場および非上場企業の人事責任者・担当者
調査方法	インターネット調査
有効回答	106件、105社
回答者属性	1001名以上 32社 301～1000名 24社 300名以下 50社

タレントマネジメントの現実解を押さえる必要性

HRM市場では2011年頃からタレントマネジメントが脚光を浴び、2012年には「タレントマネジメントシステム」の市場規模は300億円に達していたものの、現時点ではその勢いは沈静化しつつあります。

日本のタレントマネジメントは、もともと欧米企業の発想から生まれた人材マネジメントの概念をいかに咀嚼し、日本の文化に適したマネジメント手法へ確立させられるかが鍵でした。しかしながら、取り組むための指標となる日本企業に適したタレントマネジメントの定義が確立するよりも先に、HRM市場では様々なサービス（システムやコンサルティングなど）が乱立してしまいました。結果的に「やるべきことが不明確」なため、システムやサービスで「実現できること」に対する投資対効果の見極めが難しいのかもしれない。

実際には「グローバル化を背景としたダイバーシティの推進」など、経営環境が激しく変化していく中で、企業はますます人材を効率的に活用していくことを求められています。さまざまな能力を持つ人材の効果的な活用や生産性の向上、新たな企業価値創造を担っていく次世代リーダーの育成など、企業が成長していくための人材戦略が重要な経営戦略の一つになっていることには変わりはありません。

また、人事部門からは課題として「労務対策と人事生産性向上の両立」「退職リスク分析によるコスト削減と人材確保」といった人材分析を要するキーワードを多く耳にするようにもなりました。他にも「コミュニケーション能力や協調性を重要視してきた従来の採用基準」「感覚や経験を拠り所としている評価制度」など、これまでの人事マネジメントを見直そうとする動きも年々活発になっています。

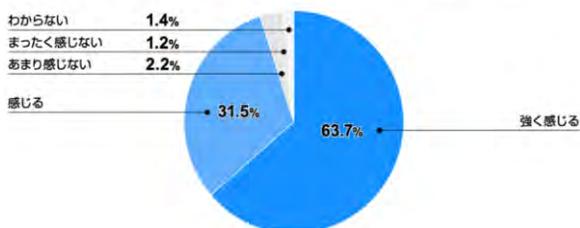
このような状況からも、重要でありながら実践できない「日本のタレントマネジメント」の実情^{※1}が見えてきます。そこで、このような実情を踏まえた上で、多くの実務に携わる人事担当者に「現状、実践できるタレントマネジメント」について意見をうかがいました。本紙では、そこから見える傾向をまとめ「**タレントマネジメントを実践するために押さえておかなければならない現実解**」としてご紹介していきます。

<タレントマネジメントを実践するために>

【現状】 重要性を感じつつも投資対効果が曖昧で取り組めていない
【対策】 「現実解」を押さえることで今後の取り組み方を知る

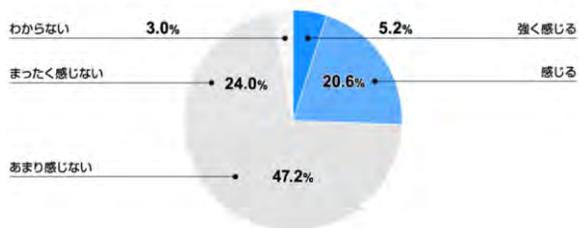
※1 タレントマネジメントの取り組み状況 : 戦略人事の重要性を強く感じつつも取り組めていない

図：「戦略人事は重要である」（貴社および貴社の人事部門について、それぞれ最も当てはまるものをお選びください）



戦略人事の重要性を95.2%の企業が感じており、特に「強く感じる」と回答している企業は3社に2社の割合である

図：「人事部門が『戦略人事』として活動できている」（貴社および貴社の人事部門について、それぞれ最も当てはまるものをお選びください）



活動ができていると感じている割合は25.8%、あまり感じない、まったく感じないは全体の7割を占めている

出所 日本の人事部 「人材白書2016」

1. タレントマネジメントの実情

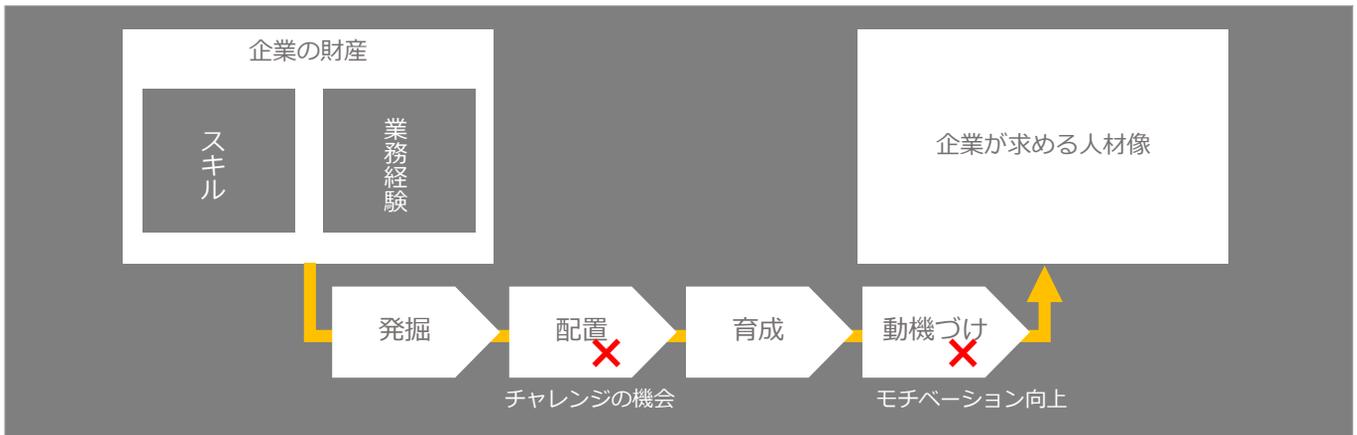
1. タレントマネジメントの実情

国内でタレントマネジメントを実践している企業の割合は、調査元によってまちまちではありますが、概ね2割から3割程度、そのうち成功していると感じている企業は更に3割程度とも言われています。まずは、タレントマネジメントの現状として、すでに実践している企業の取り組みや課題傾向、最近注目されているタレントマネジメントシステムの特長をご紹介します。

1) タレントマネジメントの定義・取組方針

タレントマネジメントをすでに実践している企業に、タレントマネジメントの定義を確認すると、従業員一人ひとりの持つスキルや業務経験を「企業の財産」と捉え、人材を多角的に評価した上で、求める人材の「発掘→配置→育成→動機づけ」をおこなうこととするのが、傾向として見受けられます。そして、「配置」「動機づけ」が「発掘」「育成」ほどの成果を感じられず「タレントマネジメントを推進する上での課題」とする傾向があります。

<タレントマネジメントの定義と課題傾向（タレントマネジメントを実践している企業）>



また、「グローバル化が進んでいる企業」と「国内市場を中心に活動する企業」で大きく特長が別れる傾向があります。1つは次世代のリーダー育成に重点を置いた「一部の幹部候補生に絞り、キャリアパスを提示、育成計画にもとづき必要なポストに登用する」というものと、一部の幹部候補生に限定せず、適材適所ということばに見られる「多くの人材を対象に全体の底上げを図る」というものです。先の次世代リーダー育成の考えは、タレントマネジメントという言葉が流行る以前からあり、人材を2：6：2（優秀な人材：事業推進のために活躍できる人材：事業推進への貢献度が低い人材）に分け、2割の優秀な人材を将来を担う幹部候補として育てていくという人事マネジメントの手法です。グローバル化により拠点やグループ会社を複数もつ企業では、多くの経営層を育てる必要があるため、この傾向が強くてきているようです。全体の底上げを図る考えは、主に国内市場を中心に事業を展開している企業に見られる傾向です。競合との競争が激しく、優位性を確保するために組織力を重視するからだと言われています。また、次世代リーダーの育成と中間層の底上げを同時に図ることで企業の成長をより加速させるために、この2つの考えを同時に取り組んでいる企業も、微増ではありますが増えてきているようです。

<タレントマネジメントを実践している企業 : 3つの方針が存在する>

【次世代リーダー育成に特化】
→多くの優秀な経営層が必要
(グローバル化が進んでいる企業)

【全体の底上げに注力】
→組織力で競争力向上を図る
(国内の事業展開が中心の企業)

【次世代リーダー育成と
全体の底上げを同時に注力】
→企業成長を更に加速させる

1. タレントマネジメントの実情

2) 実践している企業の課題傾向

すでにタレントマネジメントを実践している企業の課題傾向についてご紹介します。先に述べたとおり、「発掘→配置→育成→動機づけ」のプロセスでみると、「発掘」と「育成」はシステムやサービスが早くから整備されていたこともあり、取り組みが十分と感じているようですが、「配置」や「動機付け」については、自社に合った具体的な手法やノウハウが確立していないため、現状の取り組みは不十分と感じている傾向があります。また、タレントマネジメントの導入効果については、「まだわからない」「実感できていない」という意見が多数聞かれました。要因は様々ですが、ここでは代表的なものをご紹介します。

<成果に繋がらない5つの要因>

1) 客観的な人材評価の仕組みが機能していない

例えば、多面評価といった制度を導入しても、結果的に評価する人の感覚に依存する体質が変わらないケースです。客観的な評価が成立しなければ、多角的に評価する仕組みであっても制度運用が形骸化してしまいます。原因として現場の意識の低さや評価スキルのばらつきを指摘する声が目立ちます。

2) 求める人材の変化に制度がついていけない

ITの進化に伴う情報格差の縮小、商品やサービスに対する顧客側のリテラシー向上、事業多角化による競合の多様化など、企業は商品やサービスの提供価値の変化に柔軟に対応しなくてはなりません。そのため、企業に必要な人材像も変化していきますが、その変化のスピードに一度組み立てた仕組みを簡単には変更できないというケースです。要因には会社全体もしくは経営者が、タレントマネジメントを導入したことで満足してしまい、導入後の運用の重要性に対する意識が低いことを指摘する意見が目立ちます。

3) 日本企業の古い体質から脱却できていない

タレントマネジメントを注力する対象が一部の新卒採用者に偏っていたり、育成はしてもチャレンジするためのポストを与えることができないといったケースです。人事マネジメントを見直したにもかかわらず、将来の幹部候補は本社で新卒採用した総合職の正社員とする習慣や、年功序列の文化が根強く、新しいポストに就くまでに何年も待たせなければならないといった習慣を払しょくできない状態を指しています。そのため、優秀な人材であっても、モチベーション低下を招き退職させてしまったり、人材の成長機会を損失していることに、会社が気付いていないという声があります。

4) 育成スキルを持つ人材が不足している

過去の不況やリストラの影響で、育成スキルを持つ先輩社員が不足していたり、マネージャークラスが現場の仕事に追われ育成スキルを身に付けられずにいるケースです。例えば、人事部門がキャリア形成や配置計画に必要な分析に取り組めていても、受け皿である配置先の教育体制が整っていないため、人事部門からの提案がとまらないといったことがあるようです。

5) 名ばかりの戦略となり経営者・現場のタレントマネジメントに対するプライオリティが低い

タレントマネジメントを経営戦略の一つと掲げつつも、必要なリソースの確保や投資に対する経営判断がされない矛盾を感じているという意見が多くあります。要因は、2) 同様に、継続することの重要性を経営・現場がわかっていないために、タレントマネジメントを一過性の取り組みにしてしまっているためです。

要因1)～5)に共通していえることは、タレントマネジメントを「なんのためのやるのか?」「なにをどこまでやるのか?」といった会社としての方針が明確であることは勿論、経営や現場の意識改革をしなければ導入しても成果は上げられないというのが、大半の人事担当者の見解のようです。

<タレントマネジメントに取り組んでいる企業の課題傾向>

経営や現場の意識が足りず、タレントマネジメントを導入しても成果に繋がらない

3) タレントマネジメントシステムの特長

次に、タレントマネジメントの現状として、最近注目されている国産のタレントマネジメントシステムの特長をご紹介します。2012年頃から多くのタレントマネジメントシステムが登場しています。クラウドやモバイルといった最新のIT技術を取り入れたり、タレントマネジメントの機能が部分的に特化したもの、パッケージベースでカスタマイズを前提にした多機能型まで、多種多様な製品が存在しています。その中でも、人材プロフィールを活用した人材検索に特化したモデルや、段階的にMBOや分析といった機能を拡張できるモデルなど、安価で手軽にタレントマネジメントを始められる製品※2が、最近では注目されつつあるようです。

＜タイプ別タレントマネジメントシステムの特長と適正＞

製品K：クラウド型人材検索システム

- ・提供開始時期：2012年
- ・対象：従業員規模100名～10,000名程度
- ・特長：シンプルなユーザービリティ／顔写真がならぶ人材検索機能／クラウド対応／モバイル対応
- ・主な機能：社員情報管理／人材検索／社員マトリクス／組織管理／人事評価／アンケート 等
- ・コスト
初期費用：無料
月額費用：¥98,000～
- ・適正：初めてタレントマネジメントに取り組む企業／取り組みながら方針を固めていきたい企業

製品C：クラウド型タレントマネジメントシステム

- ・対象：従業員50名～10,000名程度
- ・特長：シンプルなユーザービリティ／クラウド対応／機能強化が頻繁／Excelの出力取込機能が強い
- ・主な機能：人事管理／MBO（目標管理、360度評価等）／分析 等
- ・コスト
初期費用：要見積
月額費用：¥35,000～
- ・適正：段階的にタレントマネジメントを導入していきたい企業

製品R：高機能型タレントマネジメントシステム

- ・提供開始時期：2002年
- ・対象：従業員規模100名～100,000名程度
- ・特長：高機能型パッケージでありながらもカスタマイズが可能／分析機能が強い／コンサルティングとセットで提供
- ・主な機能：人事管理／組織管理／分析（人事・組織）／要員管理／WF 等
- ・コスト
要見積
- ・適正：本格的にタレントマネジメントを行いたい企業／カスタマイズ・機能要件が高い企業

製品S：高機能型タレントマネジメントシステム

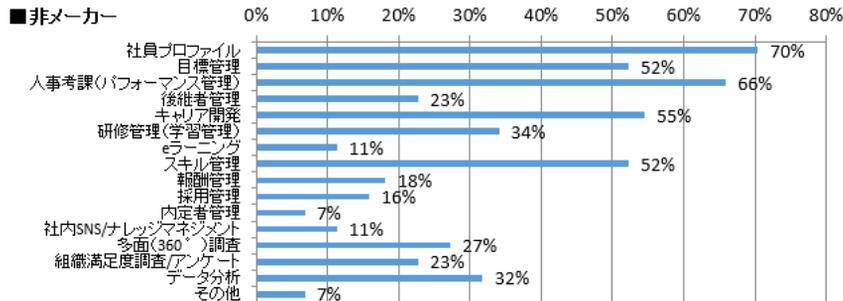
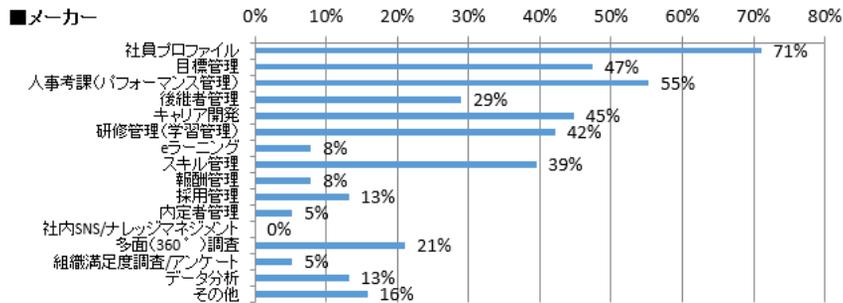
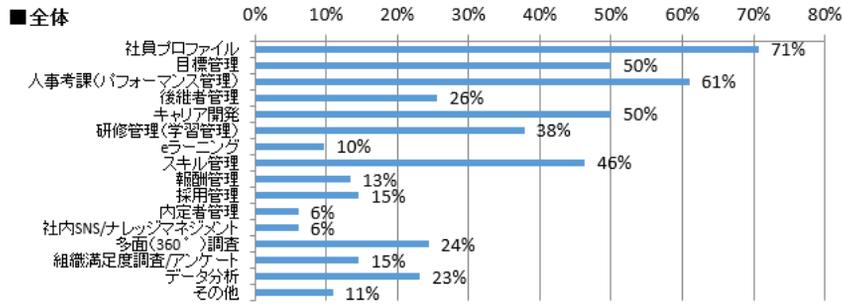
- ・対象：従業員規模500名～100,000名程度
- ・特長：高機能型パッケージでありながらもカスタマイズが可能／オンプレミス型・クラウド型の選択可能
- ・主な機能：人事管理／MBO（目標管理・360度評価等）／研修管理／アセスメント／キャリア管理／アンケート機能／分析 等
- ・コスト
要見積
- ・適正：本格的にタレントマネジメントを行いたい企業／カスタマイズ・機能要件が高い企業

製品C：グローバル対応クラウド型タレントマネジメントシステム

- ・対象：従業員規模1,000名～100,000名程度／グローバル企業
- ・特長：大手企業向けながらクラウド型／多言語に対応／タレントマネジメントに必要な機能を網羅
- ・主な機能：人事管理／組織管理／MBO／評価／スキル管理／経歴管理／分析 等
- ・コスト
要見積
- ・適正：本格的にタレントマネジメントを行いたい企業／機能要件が高い企業／グローバル企業

※2 タレントマネジメントシステムに求める機能 : 社員プロフィールへの関心が最も高い

●あなたはタレントマネジメントシステムのどのような機能を必要だと考えますか。(複数回答可)



出所 HR総研「人事システム・タレントマネジメント・BPOに関するアンケート」

<最近注目されているタレントマネジメントシステムの傾向>

【注目されているタレントマネジメントシステムの傾向】
機能を限定したものや段階的に拡張できるものなど、
安価で手軽に導入できるモデルの注目度が高い

2. タレントマネジメントに取り組めない要因

1章では、すでにタレントマネジメントを実践している企業の方針や課題傾向のほか、最近注目されているタレントマネジメントシステムの特長から、タレントマネジメントの実状をご紹介します。2章では、タレントマネジメントに未だ取り組めていない企業の人事担当者の声をもとに、その要因にどんな傾向があるかを紹介します。

1) 異なるタレントマネジメントのニーズとデータ分析スキル

タレントマネジメントに取り組みえない要因は様々ですが、経営・現場・人事部門でタレントマネジメントに対するニーズが異なるため、会社としての方針を固められず、導入を検討しても結論に至らないという声が多く聞かれます。タレントマネジメントのニーズはいずれも「人事データ活用」になりますが、データを活用する目的がそれぞれ大きく違うようです。

また、「人事データ活用」の観点でみると、最近では「採用」「労務・給与・人件費」といった分野はデータ分析を実践している企業が増えています。これは該当する業務のアウトソーシング化により、分析するための時間確保やアウトソーサーから提供された情報の活用ができるようになったためです。逆に「生産性向上」「組織設計」「キャリア支援」「配置」「退職」「評価等各種制度設計」「メンタルヘルス」「モチベーション」といった分野では半数近くの企業がデータ分析まで手が回っていないという統計結果※3があります。原因には「人員や時間といったリソース不足」「データアナリティクスのスキル不足※4」「過去歴が分散して活用できない人事データベース」といった、人事部門内の問題が指摘されています。

<タレントマネジメントに取り組みえない要因>

【社内全体の問題】

経営、現場、人事部門でタレントマネジメント（人事データ活用）に対するニーズが異なる

【人事部門内の問題】

人事データ活用のためのリソース、スキルがない

<人事データ活用の現状>

【データ分析ができていない分野】

採用
労務・給与・人件費

【データ分析ができていない分野】

生産性向上
組織設計
キャリア支援
配置（適材適所）
退職／リテンション
評価等各種制度設計
メンタルヘルス
モチベーション

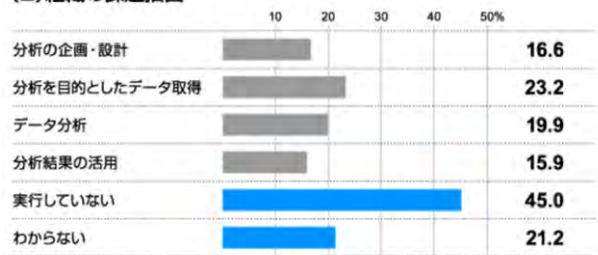
※3 データ分析・活用の実態 1/2

図：データによる分析（アナリティクス）に関して、それぞれの領域における、人事部門で実行されているもの（複数回答）

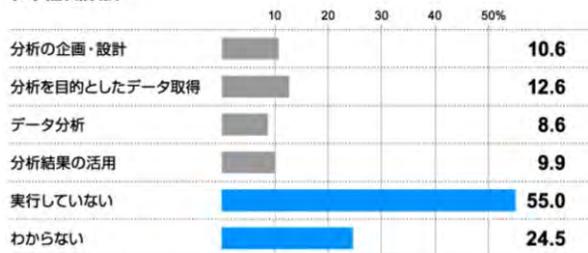
(1) 組織・人事戦略立案



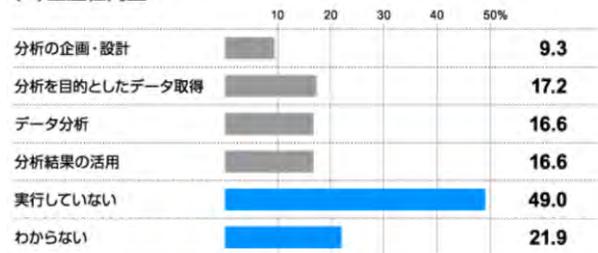
(2) 組織の課題抽出



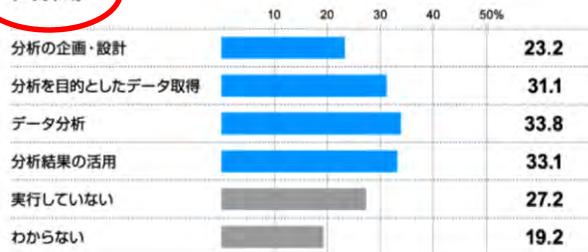
(3) 組織設計



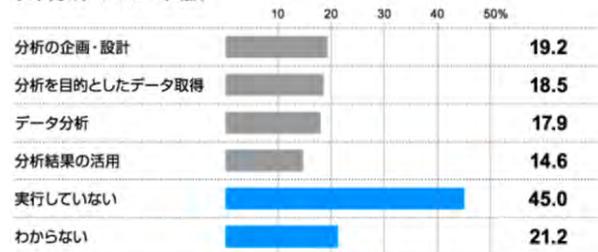
(4) 生産性向上



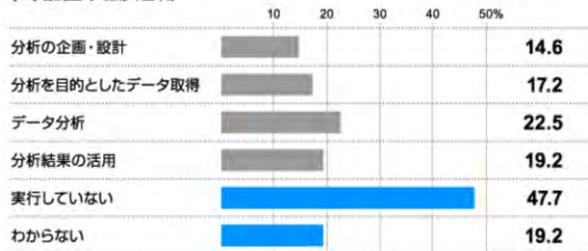
(5) 採用



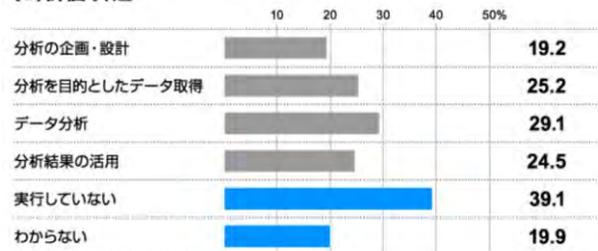
(6) 育成・キャリア支援



(7) 配置・異動・退職



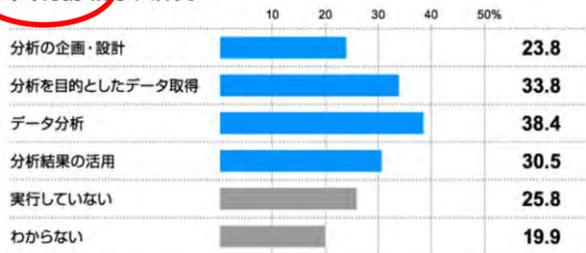
(8) 評価・昇進



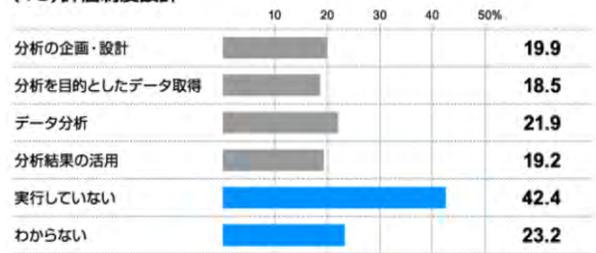
出所 日本の人事部「人材白書2016」

※3 データ分析・活用の実態 2/2

(9) 労務・給与・人件費



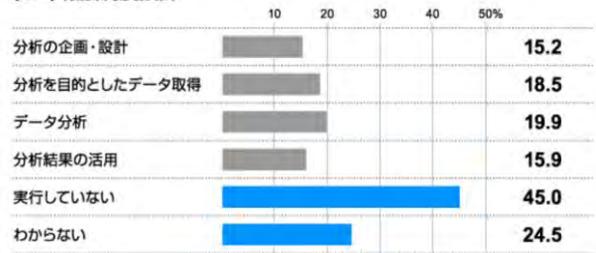
(10) 評価制度設計



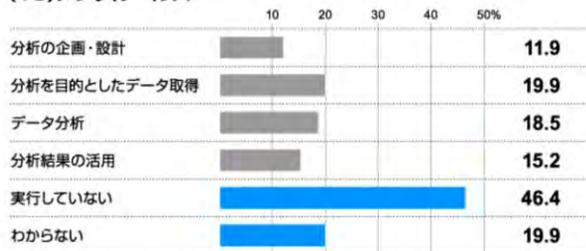
(11) 等級制度設計



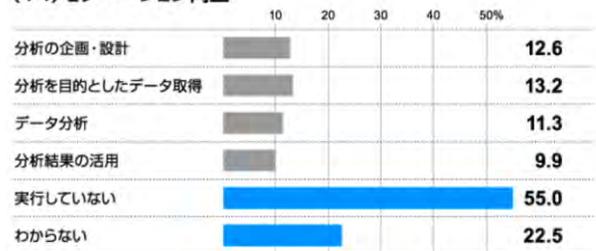
(12) 報酬制度設計



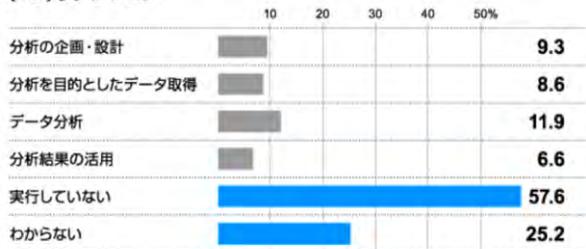
(13) メンタルヘルス



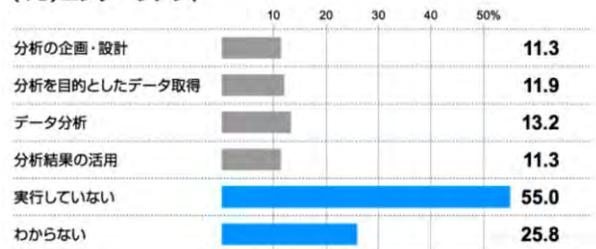
(14) モチベーション向上



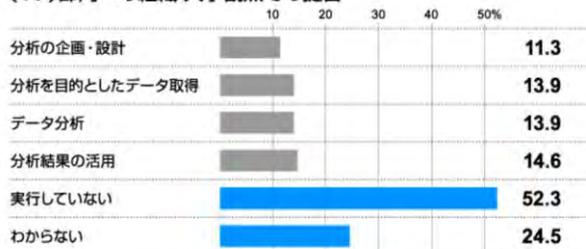
(15) リテンション



(16) エンゲージメント

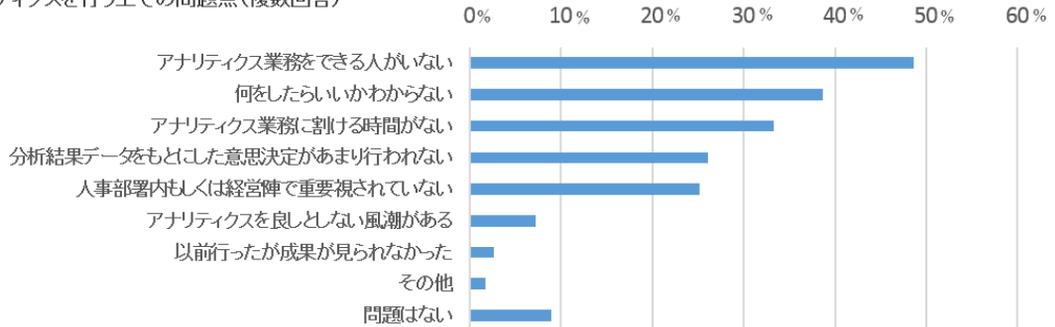


(17) 部門への組織・人事観点での提言



※4 データ分析に取り組みえない要因：「アナリティクス業務を出来る人がいない」が約半数近くを占め、次いで「何をしたらいいかわからない」「時間が割けない」「投資ができない」が3割超

図：アナリティクスを行う上での問題点(複数回答)



出所 日本の人事部「人材白書2016」

次に、経営・現場・人事部門でニーズがことなるタレントマネジメントのニーズを紹介します。いずれも共通して言えることは、タレントマネジメントのニーズが具体的には「人事データ活用」に留まっている点です。つまり、人材データがどのように活用されるべきかという観点で、タレントマネジメントがそれぞれの立場で定義されているのです。

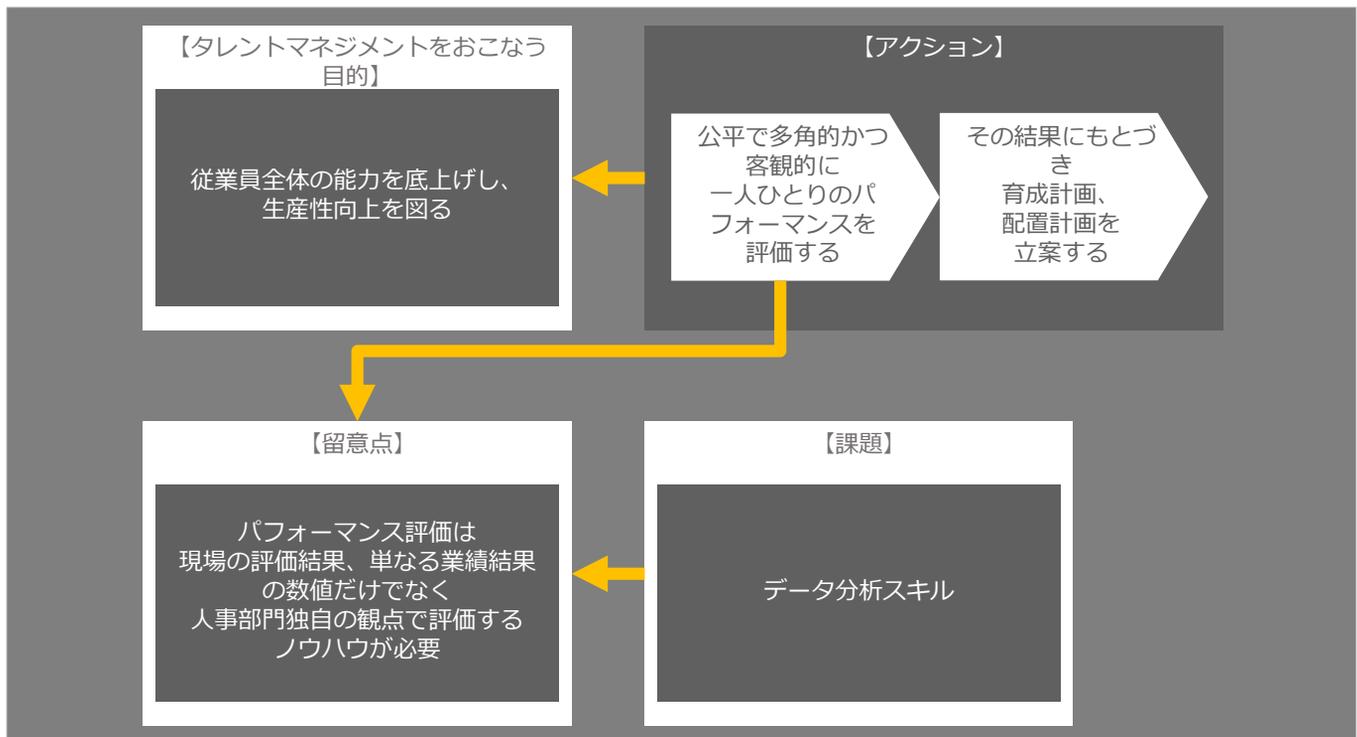
本紙ではこれらの異なるニーズを「人事部門が考えるタレントマネジメント」「会社に受け入れられやすいタレントマネジメント」「会社から強いられるタレントマネジメント」と人事部門の視点で3つに分けて紹介します。

2) 人事部門が考えるタレントマネジメント

実務に携わる人事担当者は「従業員全体の能力の底上げを目的とした人時生産性の分析、そこから得た結果にもとづく育成と適材適所の実現」が、人事部門が本来おこなうべきタレントマネジメントとする傾向があります。そして、重要なことは一人ひとりの生産性を評価する上で、現場の評価結果や業績と連動した定量データによるスコアリングだけでなく、人事部門が独自の観点で従業員のパフォーマンスを分析・評価するノウハウを持つことだとしています。これは、上司の主観に頼った評価と業績結果のデータだけでは、客観性と公平性を欠き、一人ひとりのパフォーマンスを正しく判断できないため、その後の課題形成や育成・配置計画立案の精度にも影響することが懸念されるためです。

尚、先の「タレントマネジメントに取り組みえない要因」の中でも紹介しましたが、ここでも人事部門のデータ分析のスキルがネックになっています。多角的なデータを集めたとしても、その結果を活用し、経営判断や現場の方針検討に繋がるような分析ができるスキルがないためです。人事部門がデータ分析に取り組めるケースは、データアナリティクスの専門家による専任体制を敷けるような一部の大手企業の話であり、取り組めている企業でさえも、実態は多々ある人事施策のプラスαの要素でしかないのでは？といった指摘も多く聞かれます。

<人事部門が考える本来おこなうべきタレントマネジメント>



3) 会社を受け入れられやすいタレントマネジメント

「経営者や現場管理者の人材検索をシステム化すること」を、会社を受け入れられやすいタレントマネジメントとする意見があります。人材検索の主な用途は、人材プロフィールをもとに組織再編や新規プロジェクト発足時のメンバーアサインといった「求める人材を効率よく探すため」と、幹部候補者のキャリアプランの進捗把握や問題のある従業員（超過勤務者や業績低評価者）など「目的別に該当者個人を特定するため」というのが一般的です。そして、これらの用途に限定した安価なシステムが多数登場したこと、利用者が経営者や現場管理者ということから「新しい仕組みを導入し、情報提供のスピードがあがったと実感してもらえる」といったわかりやすさから、人材検索のシステム化がタレントマネジメントとしてメジャーになりつつあります。

一方で、人材検索のもととなる人材プロフィールのメンテナンスの負担や精度を懸念する声があります。安価な人材検索ツールでは、給与計算のための人事情報管理機能が弱いため、従来の人事管理システムと併用することになります。結果的に二重エントリや両システム間のデータ連携、マスタの二重登録、それに伴うチェック作業といった新たな業務が発生し、人事担当者の負担が増加します。また、そもそも人事データベースが、これまでの人事管理システムの入れ替えて分散していたり、過去歴の情報が一部移行していなかったりするため、検索のもととなる人材プロフィールの情報が不十分であることも予想されます。

更に、情報提供依頼をする経営者や現場管理者側の意識の問題を指摘する声があります。タレントマネジメントと定義するまでもなく、人事部門では検索用の人員表を作成するなど、すでに何らかの形で検索ツールを用意している場合があります。しかしながら、依頼者側の運用に対する意識・理解が低いために、検索ツールが活用されていないことがあるようです。つまり、安易にシステム化をしても、依頼者側が自ら使いこなそうという意識を持たなければ意味がないということです。

<会社を受け入れられやすいタレントマネジメント>

【会社を受け入れられやすいタレントマネジメントとは】

- ・ 経営や現場が利用する人材検索システムの導入
- ・ 投資負担が少ないシステムの導入



【懸念点】

- ・ 人事情報の二重管理、更新のための人事担当者の負担増
 - ・ もととなる人事情報の精度が低い
- ・ システムを自ら利用するという意識が利用者側がない

4) 会社から強いられるタレントマネジメント

会社から強いられるタレントマネジメントとは、主に他システムとの連携や経営報告のためのレポート作成など、ルーティンで発生するデータ加工作業を指しています。特にレポート作成にいたっては、求められる切り口が変わるため、人事システムの出力機能だけでは対応しきれず、エクセルを駆使しているのが一般的です。あえて「強いられている」としたのは、その後の意思決定などに活かされるものはごく一部であるにもかかわらず、ルーティンで毎月、膨大な量のレポートを作成しなければならないからです。個人が入社して退職するまでの経歴を管理し、必要な時に必要な情報をすぐに提示すること自体は、人事部の責任であり「地味で大変だけど大事な作業」と認識しつつも、活用されない資料作成や似たような資料を提出先別にいくつも作る変えるといった負担が大きいため、疑問を感じているのです。

以下にルーティンで発生するデータ加工作業の代表的な例をご紹介します。

<ルーティンで発生するデータ加工作業例>

1) 経理向けデータ作成（人件費按分データ作成等）

人件費按分データなど経理部門に提供するためのデータ加工作業です。人事・給与システムから抽出したデータに対して、余計な情報を省いたり、サブシステムで管理している情報を付加したりする手間が負担になっています。負担の度合いは人事・給与システムのデータ抽出の柔軟性や、会計システム側の取込機能の仕様によって差があるようです。

2) 人件費の予実分析

期首にたてた人件費の予算に対する毎月の差異分析作業です。差異がでている場合には、組織、個人単位で原因を特定しなくてはなりません。通勤手当や役職手当、家族手当といった変動給のチェックや、健診料の清算の有無など、配慮することが多い上に手作業でなければ対応できないことがあるようです。特に人件費が原価の大半を占める業種や人の出入りが多い業種にとっては、より高度な分析を求められる傾向にあるため、人事部門の負担は大きくなる一方のようです。

3) 各種人員表の加工

経営報告資料に求められる内容は様々ですが、最近では年齢別、所属別といった各種在籍人員表に対して、「これは誰？」といった経営からの質問に備えて、資料上に個人名を追記するなど、これまでの資料にひと手間加えなければならないことが増えているようです。また、こういったケースでは、依頼者によってレイアウトの要求も変わるため、見易さに配慮したレイアウト加工の手間が意外に大きいようです。

4) 超過勤務者分析／有給消化率分析

労務対策として一般的なレポートになりますが、超過勤務の傾向が高い部署については、原因究明と対策実施の有無、その結果も併せてレポートにまとめるといった手間をかけるという意見があります。

5) 退職率

有給消化率と併せ、関連する業界団体や、新卒採用のための開示用資料を提出先ごとに加工する作業です。

6) 情報開示のためのデータ作成

障害者・高齢者の雇用状況報告や女性活躍推進法にもとづき実施した施策の進捗状況の公開など、法制度に対応するものや監査対応のための情報開示用資料の作成作業です。

<会社から強いられるタレントマネジメント>

- ・ルーティンで発生する各種統計資料の作成業務
- ・地味で大変だけど大事な作業



【問題点】

- ・レポートの要求が変わるため、Excelを駆使しないと対応できない
- ・アウトプットが活用されるのは一部のみ

タレントマネジメントに取り組めない要因・課題のまとめ

タレントマネジメントに取り組めない要因をまとめると、社内のタレントマネジメントへのニーズが経営・現場・人事で異なるため足並みが揃わないこと、人事部門内の人事データ活用スキルがないこととする意見があると紹介しました。特に「会社から強いられるタレントマネジメント」として紹介したデータ加工作業にかかる人事部門の負担は深刻です。属人化することがわかりつつも専任者をたてたり、予め経営からの依頼とは別の切り口の資料も用意しておき、突発的な要望にもすぐに応えられるようにするなど、大きな負担をかけて様々な努力と工夫をしています。しかもこの作業は「地味で大変だけど大事な作業」である以上、労力を惜しむことができません。

<タレントマネジメントに取り組めない要因 : まとめ>

【原因】 社内に異なるタレントマネジメントのニーズがあり、足並みが揃わない

- ①人事部門が考える本来おこなうべきタレントマネジメント
「社員全体の能力を底上げするためにおこなう人材分析、育成、適材適所」
- ②会社に受け入れられやすいタレントマネジメント
「人材検索システムの導入」
- ③会社から強いられるタレントマネジメント
「レポートや他システム連携のためのデータ加工作業」



【課題】

- ①人事部門が独自で人材のパフォーマンスを評価するノウハウをもっていない
- ②データアナリティクスのスキルがない
- ③安易なシステム化ではシステムメンテナンス等、人事担当者の負担増になるだけ
- ④経営、現場の意識が変わらなければシステム化をしても成果に繋がらない
- ⑤膨大な労力と時間を要するデータ加工作業がルーティンで発生している



【対策】

毎月発生するデータ加工作業の負担が深刻なため、まずはデータ加工作業の効率化を図ること

3. タレントマネジメントの現実解

3. タレントマネジメントの現実解

2章では、タレントマネジメントに取り組めない背景に「社内に異なるタレントマネジメントのニーズが存在する」ことを紹介しました。ここでポイントとなるのが、会社が求めるタレントマネジメント（会社に受け入れられやすい、会社から強いられる）とは、「タレントマネジメントと言いつつも、実態は人材情報提供や人員統計表作成を目的とした人事データ活用」であるということです。更に、人事部門が考える本来あるべきタレントマネジメントは「データ分析のスキル不足や社内の意識改革、投資への理解といった容易には超えられない沢山の高いハードルがある」という事実です。

多くの人事担当者が同様の壁にぶつかっており、前に進むことができていないようです。そして、この状況を踏まえた時に、会社が納得し人事部門が無理なく運用できる「人事データ活用」に取り組むことが、タレントマネジメント実現に向けた最初の一步」とする意見が多く聞かれました。

そこで、3章では、「会社が納得する」「人事部門が無理なく運用できる」ことを前提とした人事データ活用について、人事部門の意見を紹介したいと思います。具体的にあがったものには、「属人化になりがちなレポート作成業務の標準化」や「後回しになっている人事データベースの過去歴一元化」などがありましたが、改めてこれらの意見から「人事データ活用ができています【状態】とはどういうことなのか」ということも見えてきました。以下にその【状態】を「人事データ活用ができていると言える5つの条件」に整理しています。

- 条件1 : しなくていい依頼はさせない
- 条件2 : 同様の資料作成業務を社内に散在させない
- 条件3 : 人事情報が分散化していない
- 条件4 : その数値根拠を示すことができる
- 条件5 : 数値データの信頼性を担保している

いずれも人事担当者が日頃から感じていることであり、人事データの活用にあたり、押さえなければならぬ条件となります。次頁ではそれぞれについて紹介します。

<タレントマネジメント実現に向けた最初の一步>

会社が納得する、人事部門が無理なく運用できる
人事データ活用



活用できていると言える5つの条件

人事データ活用ができていると言える5つの条件

条件1 「しなくていい依頼はさせない」

「しなくていい依頼はさせない」とは、すでに共有済みの情報に対して、経営者や現場管理者から情報提供依頼をさせないようにするという事です。資料のありかがわからないだけで依頼が入る状態は、都度対応する人事の負担、事前の資料作成、依頼行為そのものが無駄でしかありません。更に依頼者は欲しい情報がすぐに取り出せないストレスを感じ、そのたびに「人事データが活用されていない」と不満を口にします。また、レポートツールなどのシステム化を検討し、投資対効果の観点から見送るといったことを何度も繰り返すこともあるようです。

具体的な例で言うと、勤怠システムの管理者画面で部下の時間外勤務の状況を把握できるようになっていても、現場の管理者はシステムを使いこなそうとせず、該当者のリストアップを依頼してくることがあります。人事担当者は、このような状況は利用する側の意識の問題と捉え、安易にシステム化を検討するのではなく、運用ルールを明確化し徹底することが先決と考えています。「しなくていい依頼をさせない」ために、どこで共有すれば資料を見つけやすいのか？どんなレポート形式であれば見やすいのか？といったことを、依頼する側と提供する側で突き詰め、運用にきっちり落とし込むことが重要なのです。

【事象】 : すでに共有済みの情報の提供依頼が入る

【対策のポイント】 : システム化ではなく、運用ルールの周知・徹底で根本解決すること

条件2 「同様の資料作成業務を社内に散在させない」

エクセルは統計情報をまとめ資料化するのに便利なツールですが、一方で、いろいろな部署でいろいろな人がエクセルを使って似た様な資料を作成することが起こりがちです。このような状況は会社全体で見れば大きな無駄でしかありません。更に、他部署で膨大な手間と時間をかけて作成したにもかかわらず、人事部門が作成した資料のの数値と不一致なことも多々あるようです。

「同様の資料作成業務を社内で散在させない」とは、人事部門内で効率的に運用しても他部署で無駄があればデータ活用しているとは言えないという考えにもとづきます。

この問題は、どんな資料がどこにあるのか、誰が作成しているのかをライブラリ化することで解消できます。ただし、エクセルベースで運用する場合には、資料作成者のデータ活用に対する意識とエクセルスキルに注意が必要です。せっかく作った資料も二次加工や他部署への転用ができなければ、たとえライブラリで共有されても、別の人々がまた似た様な資料を作成することになります。限定的な利用用途のために作成して大丈夫か、他者が転用しやすいように作成すべきかといった配慮を意識することが必要です。また、エクセルは誰でも扱える半面、関数やマクロを壊してしまう危険性もあるため、計算式をこわされないようセルを保護したり、後任者が更新しやすいように作成手順を記載するなど、資料作成のルールを定めることも必要です。

【事象】 : いろいろな部署で同じような資料作成に労力をかけている

【対策のポイント】 : 資料のライブラリ化及びデータ活用への配慮とエクセルスキルのばらつきをなくすこと

条件3 「人事情報が分散化していない」

人事情報に関するレポートを作成する際に、過去歴を用いるケースがあります。例えば、昇格・昇給時に該当者の経歴を経営者がチェックしやすいように、賃金・業績・賞罰などの情報を時系列で確認できるような工夫を施したりします。その際に、エクセルベースで人事情報を管理していると、例えば、過去2年分は簡単に遡れても、それ以前はフォーマット（管理項目やレイアウトなど）が違うために、都度、その場しのぎの加工作業で対応するといったこともあるようです。また、人事システムの過去歴のデータ移行が不十分であれば、システムの機能で対応することは難しく、同じようにシステムの外でデータ加工作業が発生します。

スピーディで柔軟なレポート作成を実現するためには、過去歴を含めた人事情報の統合化は避けてとおれませんが、多忙な人事部門でそのための時間を確保することは容易ではありません。分散化したデータの整理・最適化をするサービスを検討した人事担当者もいましたが、高額な割に手離れが悪く、時間もかかるため決裁がおりなかったり、個人情報であるために外部に出しづらいといった理由から、自社の中で対応せざるを得ないという結論に至るようです。結果として、人事情報の統合化は日々の業務の中で後回しになり、人事担当者が都度、力技で乗り切る状況が続いているようです。

この問題の解決策の意見として最も多かったものは「経営者の理解のもと、人事情報の統合化を会社として重要なタスクに位置づけ、地道に進めていくしかない」というものでした。今回は過去歴についての意見が多くありましたが、ダイバーシティなど多角的な人材分析に取り組む場合でも同じことが言えます。「先送りせずに、中長期的であっても着実に統合していく」ことが重要なのです。

【事象】：過去歴などデータが散在しているために、資料作成のための加工作業の負担が大きい

【対策のポイント】：時間がかかっても、データ統合化は着実に進めること

条件4 「その数値の根拠を示すことができる」

レポート作成は、その数値の根拠を明確に押さえておくことが重要です。労基署や税務署の監査ですぐに確証を求められますので、当然ながら作成した資料にある数値の根拠は、すぐに示せるようにしておかなくてはなりません。ここで気をつけなければいけないのは「資料作成業務の属人化」です。一人の担当者に資料作成を継続して任せていると、経験や勘が反映されるようになり、その数値結果にいたるプロセスが見えなくなることがあります。いざという時に、数値の根拠を明確に示すことのできないレポートでは意味がありませんので、資料作成を属人化させないことが求められます。しかしながら、エクセルを多用する運用では、属人化してしまうことが一般的で、簡単に解消できる問題ではありません。

人事担当者の意見としては、「エクセルやアクセスを多用したとしても、計算式をきっちり組み、なにかあった場合には、作成者以外の人が見てもその数値結果にいたるプロセスを追えるようにしておくこと」が現実的な解決策になるようです。実際には属人化していたとしても、ルールを明確にしておくことで、致命的な属人化は避けていると状態をつくるのが重要なのです。

【事象】：資料作成が属人化することで、経験や勘が反映されてしまい、その数値の根拠が示せない

【対策のポイント】：計算式をきっちりと組むなど、資料作成をルール化し最低限の属人化対策をうつこと

条件5 「数値データの信頼性を担保している」

条件4の「その数値の根拠を示すことができる」と絡みますが、統計表などの資料は「数値データの信頼性を担保しなければ、データを活用しているとは言えない」という意見があります。これは、資料提出をした後に間違いを指摘された経験をもつ人事担当者から出た意見です。その結果、提出の前に第三者チェックをかけるようにしたようですが、細かな人事統計情報のチェックには手間と時間がかかるため、毎回、提出期限に間に合わせるのが大変なようです。

ここで課題になるのは、「チェック作業を簡略化しつつも信頼性を担保する」にはどうしたらよいか？ということです。実際にあった対策では、提出用の資料作成と並行してチェック用の資料も作成し、全件とまでいかなくとも、所要所の数値が正しいことを示すことで信頼性を担保しているという例がありました。具体的には、提出用資料の $A+B=C$ という結果に対して、A、Bそれぞれの数値の正当性を別の人事システムの帳票で示すというものです。この方法であれば、チェック用資料を作成するために新たな手間をかけることもありませんので、無理のない運用でデータの信頼性を担保することができます。他には、人事システムのマスタと勤怠システムのマスタの整合性を確認するだけではありますが、元となる人事情報に間違いがないことを示すことで、提出する資料の信頼性を担保しています。いずれも、これまでとほぼ同じ労力のまま対応しているため、現実的で効率的な対策と言えます。

【事象】 : 資料を提出するまで数値の間違いに気付けない

【対策のポイント】 : チェック用の資料も並行して用意し、数値の信頼性を担保すること

以上が「人事データ活用ができていると言える5つの条件」です。いずれも、『人事情報を集める→加工する→提供する』といった実務的な人事データ活用の業務となるため、高額な投資をしてシステム化するのではなく、運用を工夫することで対応できるようにするというのが、人事担当者の意見にみられる傾向です。

<人事データ活用ができていると言える条件>

- 【条件1】 : しなくていい依頼はさせない
- 【条件2】 : 同様の資料作成業務を社内に散在させない
- 【条件3】 : 人事情報が分散化していない
- 【条件4】 : その数値根拠を示すことができる
- 【条件5】 : 数値データの信頼性を担保している

・ 経営や現場が納得する

人事データの活用

情報を集める

情報を加工する

情報を配信する

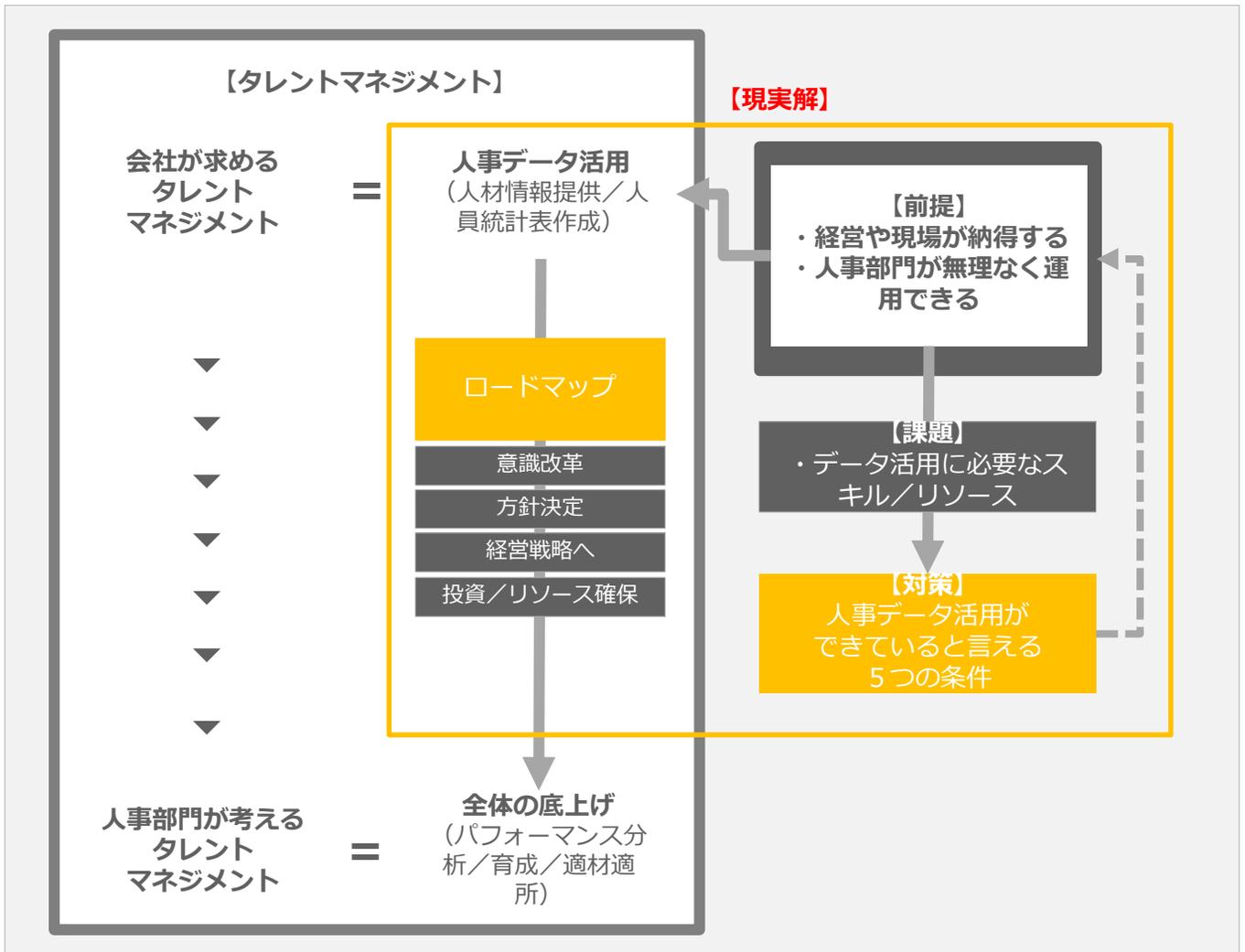
- ・ 人事部門が無理なく運用している
- ・ システム化ではなく、運用で対応できる

本来、タレントマネジメントと言えば、企業の未来を担う次のリーダー育成であったり、人材一人ひとりの特性を多角的に捉えるためのビッグデータ解析といったことが連想されますが、実際には経営や現場が求めることは「人材情報提供や人員統計表作成といった実務的な人事データ活用でしかなく、人事部門の考えるそれとギャップがあることがわかりました。

また、この状況を踏まえて人事部門がタレントマネジメントの取り組みを前に進めるには、まず「会社に受け入れられやすいタレントマネジメント」と「会社から強いられるタレントマネジメント」を実現し、次に「人事部門が考えるタレントマネジメント」へステップアップしていくことが現実的であるという意見が多いこともわかりました。

タレントマネジメントの最初の一步が「会社が求める人事データ活用の実現」とするのであれば、「タレントマネジメントの現実解」とは、会社が求める人事データ活用の実現と、次に本来おこなうべきタレントマネジメントへステップアップするためのロードマップを会社として引くことを指しているのかもしれない。

<タレントマネジメントの現実解>



クレオが開発・販売を手掛ける『ZeeM人事給与』では、人事台帳のレイアウト編集機能、人事台帳の検索機能、人事統計情報のグラフを簡単に出力できる機能を提供することで、「タレントマネジメントの現実解」に答えています。今後、人事給与システムを見直す際の参考にしていただければ幸いです。

4. タレントマネジメントの現実解に応える『ZeeM 人事給与』

ZeeM 人事給与とは

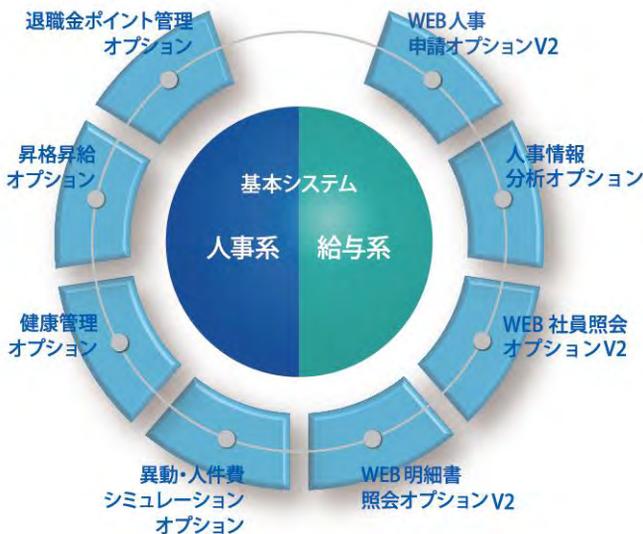
クレオが開発・販売を手掛ける『ZeeM人事給与』は、これまでに約2000社以上の大手・中堅規模の企業に採用されている人事・給与統合型人事給与システムです。人事担当者にとって実用的であるとともに、データベースレイアウトを公開し人事データの活用を促進するなど、経営者・情報システム部門にとっても有益な導入効果を提供します。人事給与業務の効率化、人事データ活用による人材マネジメントの実現、従業員向け人事サービスの充実化を実現し、ERP市場の人事給与システム部門で最高評価を獲得しています*。



<ZeeM人事給与の特長>

- 大手・中堅企業を中心にこれまで約2000社以上の企業に導入
- 人事と給与を完全統合し、人事給与業務の効率化を実現
- 約3000の汎用項目とデータベースレイアウト公開により、他システムとのデータ連携や、人材マネジメントのための人事情報分析など、人事データの有効活用を実現
- 複数会社管理に対応し、効率的なグループ人事を実現

ZeeM人事給与は人事管理・給与計算を完全統合した基本システムを核に「人事担当者が簡単に使える人事分析ツール」「従業員本人のセルフオペレーションによる身上変更」などのオプションで構成されています。



ZeeM人事給与 製品構成図

<ZeeM人事給与の製品構成>

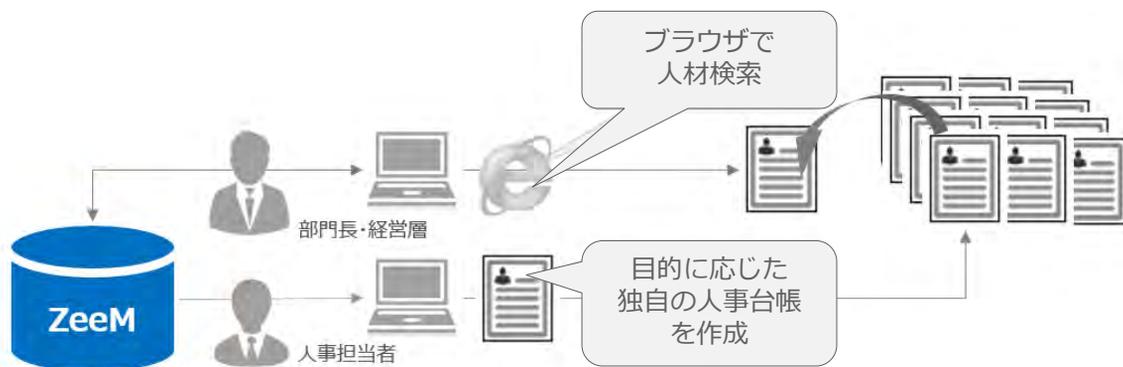
- 基本システム（人事管理／給与計算）
 - ・人事給与統合マスタ／データベース
 - ・DBテーブルレイアウト公開
 - ・複数会社対応（グループ人事対応）
 - ・マイナンバー対応（安全管理措置）
 - ・電子申請対応（e-Tax eLTAX e-Gov）
- オプション
 - ・WEBセルフオペレーション 身上変更（人事申請オプション）
 - 人事台帳照会（社員照会オプション）
 - 明細書照会オプション
 - ・統計表／グラフ作成（人事情報分析オプション）
 - ・退職金ポイント管理オプション
 - ・昇格昇給オプション
 - ・健康管理オプション
 - ・異動人件費シミュレーションオプション

*調査元 矢野経済研究所

独自の人事台帳を検索・照会

ZeeM人事給与は、レイアウト編集機能で目的に応じた独自の人事台帳を作成することができます。また、新規プロジェクト発足時のメンバーアサインなど、WEBブラウザから様々な検索条件で対象となる従業員の人事台帳を検索・照会・印刷することもできるため、「社内の人材検索ニーズ」にも柔軟に対応します。

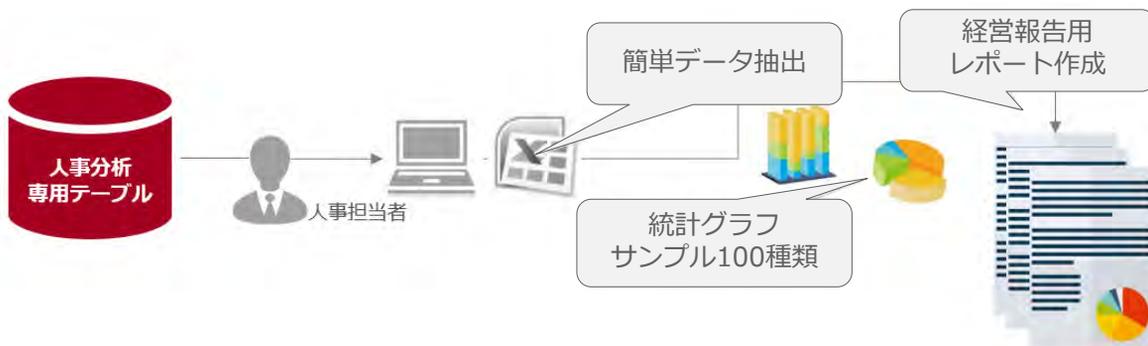
<経営層・部門長による必要な人材の人事台帳を検索>



人事統計表を簡単作成

ZeeM人事給与は、人事給与統合データベースから任意で必要な情報を抽出する機能のほか、人事統計表作成のための専用テーブルから、人事担当者が簡単に資料作成のための情報抽出をできるようにしています。また、予め約100種類の統計グラフサンプルをexcelで用意していますので、現行の人員統計表の数値チェック用に活用したり、分析用の資料作成を効率よくおこなうことができます。

<各種統計表など必要なデータ抽出を人事部内で簡単に実行>



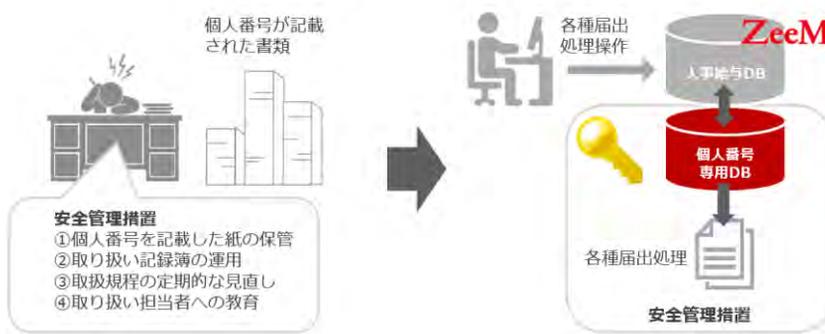
業務効率化を徹底し人材マネジメントのリソースを確保

ZeeM人事給与は、利用環境の整備が進んでいる電子申請（e-Tax/eLTAX/e-Gov）への対応を強化することで、行政機関の窓口に出向く手間の削減といった電子申請対応のメリットの他、マイナンバーの安全管理措置負担の軽減、煩雑な紙ベースによる申請対象者の管理業務を検索機能で解消します。



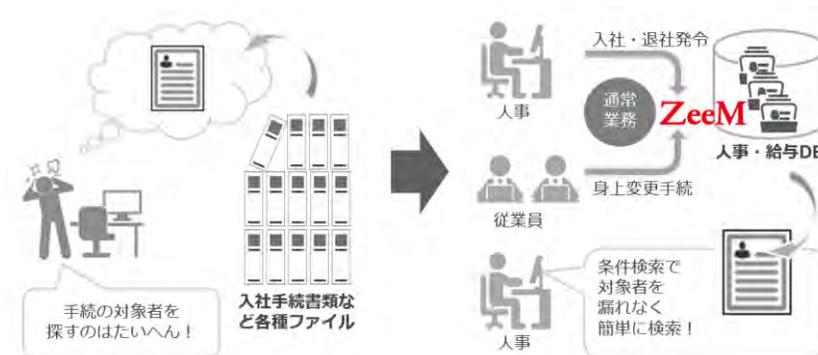
<マイナンバーの安全管理措置負担軽減>

マイナンバーを記載した紙の運用を大幅に減らすことができます。これにより、個人番号取り扱い規程の簡素化、手書きによる取り扱い記録簿の運用、紙の保管状況の管理・廃棄漏れのリスクを減らし、安全管理措置対策の負担を軽減します。



<検索機能の活用>

入退社や身上変更情報と連動して手続が必要な対象者を簡単に検索・抽出することができます。これまでのようにわざわざ社員番号を調べたり、入社手続きの書類から対象者を調べる手間がなくなります。



ZeeMのご紹介

ZeeMシリーズ・ランナップ

ZeeM（ジーム）は、会計・人事給与パッケージを中心に、
経理部門・人事部門の業務ソリューションをトータルでご提供しています。



ZeeM^{会計}

- 財務会計/管理会計
 - ・ 固定資産
 - ・ リース資産管理
 - ・ 債権/債務管理
 - ・ 手形管理
 - ・ 経費精算

- 連結決算



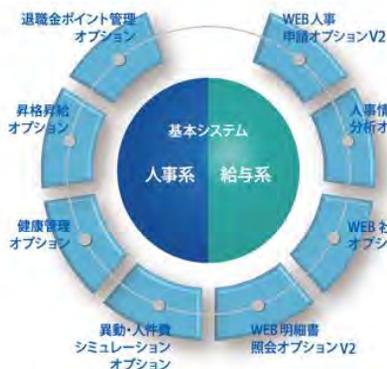
- 固定資産



- システムアウトソーシング
(プライベートクラウド)



- マイナンバー収集



ZeeM^{人事給与}

- 人事管理/給与計算
 - ・ 身上変更
 - ・ 明細書/人事台帳照会
 - ・ 人事情報分析
 - ・ 退職金ポイント管理
 - ・ 昇格昇給
 - ・ 健康管理
 - ・ 人件費シミュレーション

- 就業管理



- 簡単導入



- システムアウトソーシング
(プライベートクラウド)



- 目標管理
(プロセス管理)



- 学校法人



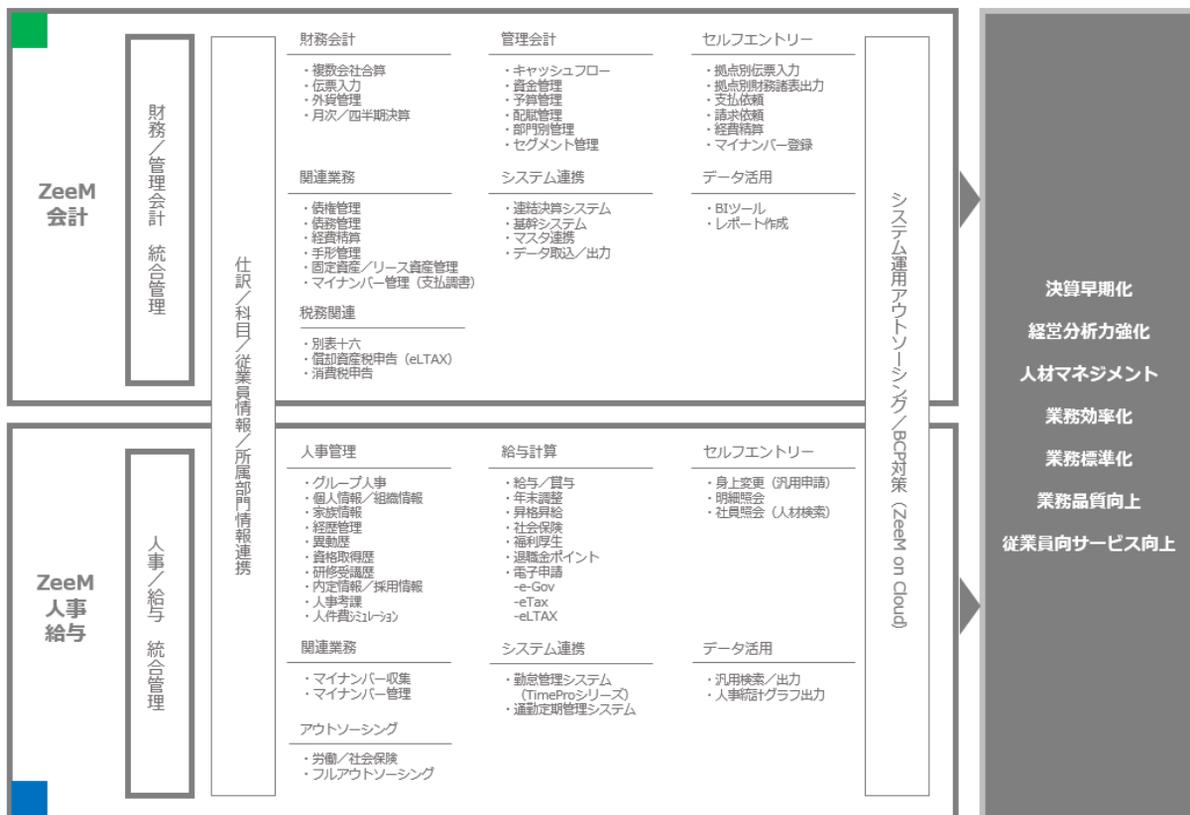
- 業務アウトソーシング



ZeeMソリューションのご提供価値

ZeeMは、決算早期化や経営分析力強化、人材マネジメントを実現するための「ルーティン業務の更なる効率化」「データ活用による業務の高付加価値化」を追求していただける、経理・人事部門の運用基盤です。

ZeeM 会計



ZeeM 人事 給与

導入企業様

1993年から大手・中堅企業を中心に、これまでに約2,000社（子会社含まず）以上の様々な業種のお客様にご採用いただいております。

- 飲食店・宿泊業
 - 株式会社サイゼリヤ
 - 株式会社ロイヤルホテル
 - 株式会社目黒雅叙園
 - メルパルク株式会社
 - 株式会社サイゼリヤ
 - 株式会社ゼンシヨク
- 情報通信業
 - 東映株式会社
 - 株式会社コンピュータ・システム研究所
 - 株式会社フリーダム
 - TIS株式会社
 - インプレスグループ
 - 株式会社医学書院
 - ジャパンシステム株式会社
- 製造業
 - 株式会社パロマ
 - ピジョン株式会社
 - 西川産業株式会社
 - キューサイ株式会社
 - オートリブ株式会社
 - 株式会社ガスター
 - 太洋工業株式会社
 - 株式会社 東京自働機械製作所
 - 株式会社永谷園
 - オークマ株式会社
 - 株式会社白子
 - 中央発條株式会社
 - 太陽化学株式会社
 - 富士石油株式会社 袖ヶ浦製油所
 - チッソ株式会社/JNC株式会社
 - 伊藤製パン株式会社
- 卸売・小売業
 - 藤久株式会社
 - 株式会社ジェイアイエヌ
 - エディー・パウアー・ジャパン株式会社
 - 株式会社ブラザクリエイト
 - 株式会社ライフコーポレーション
 - 藤桂京伊株式会社
 - 株式会社シバタ
 - 株式会社ブラザクリエイト
 - 藤桂京伊株式会社
- 金融・保険業
 - 静岡県経済農業協同組合連合会
 - ほけんの窓口グループ株式会社
 - 西都農業協同組合
- 運輸業
 - トヨフジ海運株式会社
- 教育・学習支援事業
 - TAC株式会社
 - 学校法人 千葉工業大学
 - 学校法人 慈恵大学
 - 学校法人 金城学院
 - 学校法人 聖マリアンナ医科大学
 - 学校法人 加計学園
 - 学校法人 相愛学園
 - 学校法人 関東学院
 - 学校法人 杏林学園
 - 学校法人 川崎学園
 - 学校法人 茨城キリスト教学園
 - 学校法人 瓜生山学園 京都造形芸術大学
 - 学校法人 愛知学院
 - 学校法人 日本福祉大学
 - 学校法人 奈良学園
 - 学校法人 東海大学
- 建設業
 - 株式会社アベルコ
 - 株式会社INA新建築研究所
 - トーヨーカネツ株式会社
 - 株式会社アキュラホーム
- サービス業
 - 株式会社田谷
- 医療・福祉
 - 公益財団法人がん研究会
 - 医療法人社団甲友会
 - 公益財団法人積善会曾我病院

順不同
社名公表の許諾をいただいた企業名を掲載

最後に

本資料を最後までお読みいただき誠にありがとうございます。
弊社では、これまでに2000社以上の企業にご採用いただいている会計・人給ソリューション「ZeeM（ジーム）」をとおして、企業の新たな価値創造に貢献しております。ご興味ございましたら、気軽にお問合せいただければ幸いです。

株式会社クレオ
ソリューションサービスカンパニー
マーケティング本部プロモーション部

本紙及びZeeM製品に関するお問い合わせ



ソリューションサービスカンパニー
マーケティング本部プロモーション部
担当 平田／多胡（たご）

TEL : 03-5783-3540 FAX : 03-5783-3541

<https://www.zeem.jp/>

- ※ この資料は著作権によって保護される内容が含まれています。内容の全部または一部を著作者の許可なく複製、改変することは著作権法の許可事項を除いて禁止されています。
- ※ 「ZeeM」の名称は株式会社クレオの登録商標です。
- ※ 本製品の仕様及び性能は予告なく変更されることがありますのでご了承ください。