

日本人材マネジメント協会 JSHRM
戦略的人材育成・開発研究会 第10回会合



Talent managementの動向と
人財活用の方向性

戦略的人材育成開発研究会 代表世話人
石川 洋

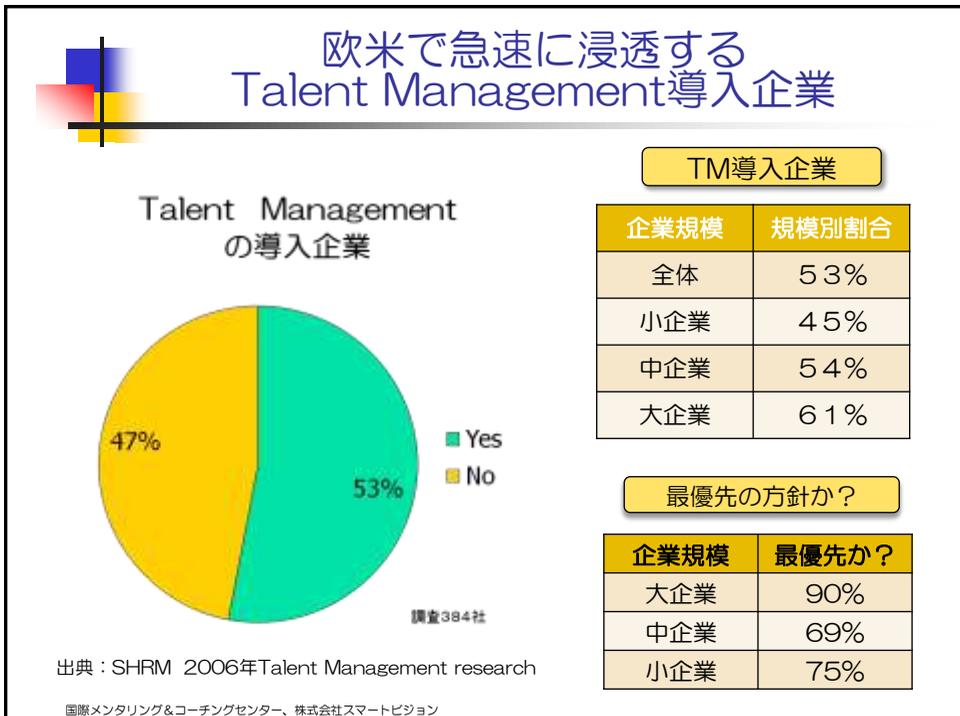
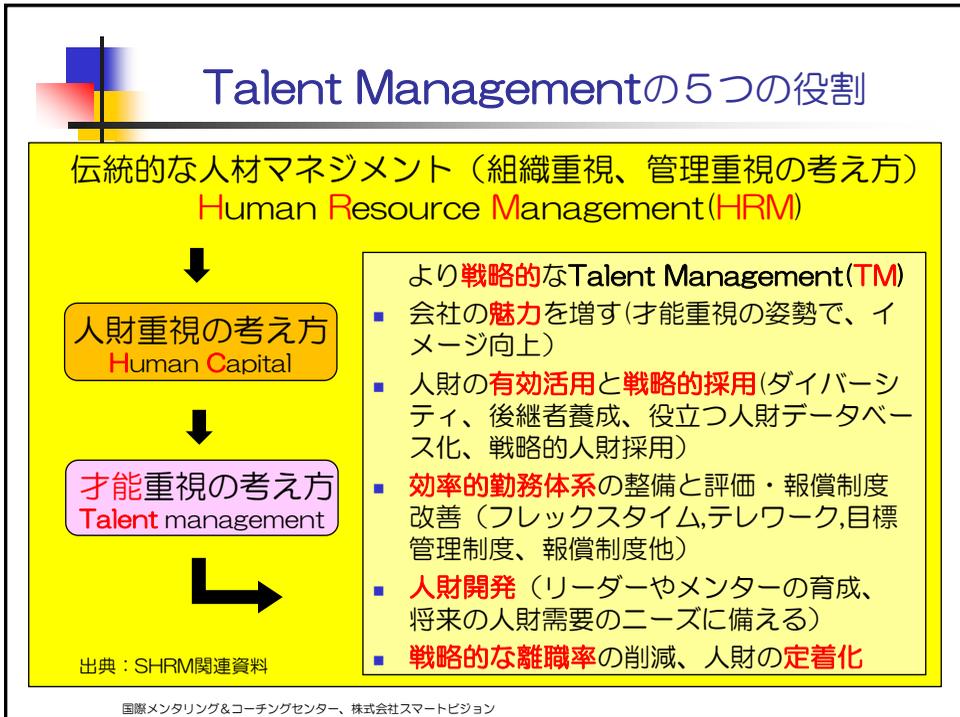
1

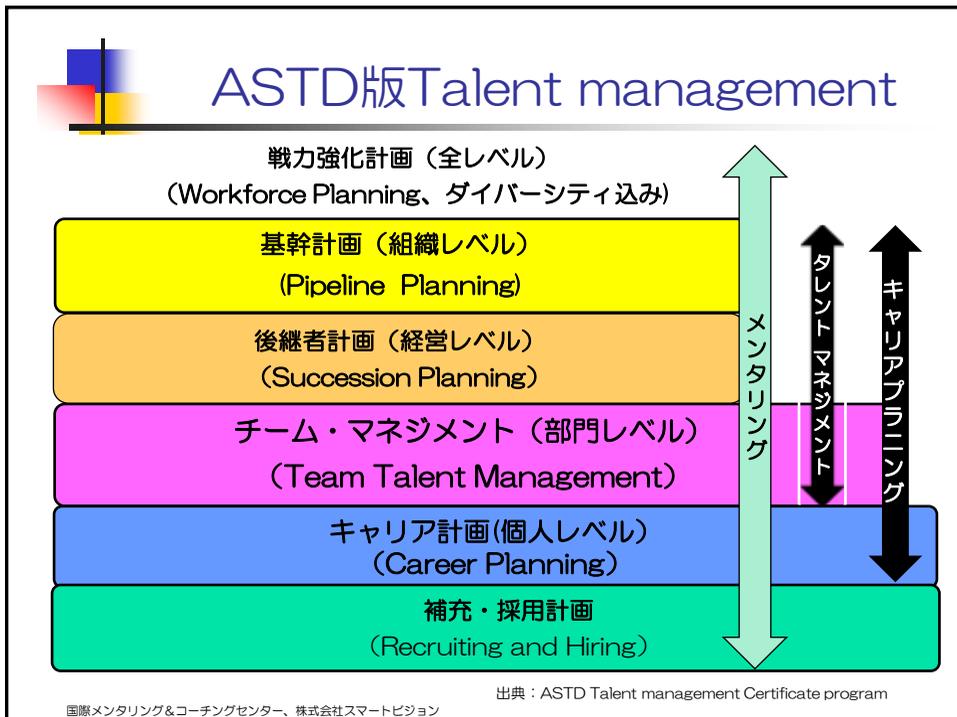


本日の日程

- 14:00-14:15 初参加の方のみ、自己紹介
- 14:15-15:30 Talent management の動向と人財活用の方向性
代表世話人 石川 洋
新任のTalent manager就任の抱負を語る
発表者 プリティッシュ アメリカン タバコ
ジャパン Talent manager 高橋 克典氏
- 15:30-16:15 ディスカッション
日本でのTalent management のあるべき方向性は
- 16:15-17:15 次回以降のテーマ、今後の課題
- 17:30- 懇親会（駅近くの居酒屋等）

2





ダイバーシティ (多様性) とは！

- **ダイバーシティ**：多様な人材を活かす戦略
 - 従来の企業内や社会におけるスタンダードに囚われず、多様な属性（性別、年齢、国籍等）や価値・発想を取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人の幸せにつなげようとする戦略
- **米国**：
 - 昔、「黒人と白人女性に対する差別的な人事慣行を撤廃し、過去の差別の結果を正す動き」
 - 黒人、女性の他に、ヒスパニア系、アジア系、同性愛者、高齢者、障害者、退役軍人等も対象に拡大
 - あらゆる意味での多様性を尊重し、全ての人が同じ人権を持っているとの考え方に根ざし、各自が持っている様々な個性、能力を発揮することで、新しい商品、プロセスの改善が実現し、新しい顧客に支援される企業になり、飛躍的な発展が出来ること。
- **日本**：
 - 「男は仕事、女は家庭」との古い発想に囚われることなく、女性や高齢者の雇用・活用に積極に取り組むこと。その本質は、異質・多様性を受け入れ、認めることから始まる。

6

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン



ペプシコーラのダイバーシティ

- テーマ：Diversity and Inclusion
- 歴史：100年以上も前に始められたダイバーシティ
- 主な対象：
 - 地域社会、顧客、サプライヤー、従業員
- 表彰：2005年ダイバーシティ誌のトップ10にランク。
- 使命：
 - 我々は、従業員、顧客、地域社会が、協力して市場の中で、創造的な活動を進めることで、競争力を発揮する多様な活動を尊敬、称賛します。
- 目的：
 - 職場には、異分子を排除するのではなく、仲間に取り込むこむ組織文化をつくる
 - それを更に発展し、顧客、一般の消費者市場にまで、広げよ。
 - 多国籍の民族を認め、引き入れることから、彼らは、重要な消費者になるであろう。
 - そして、地域社会に貢献し、一員として受け入れられるようにせよ。
- 実行の手法
 - **メンタリング**がその殆ど

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

7



IMA2005年次総会 デュポンでのダイバーシティ



デュポンUSA人事担当副社長、マーティン氏

- デュポンUSA
 - 有色人種：全体の34%、専門職の17%
 - 女性/有色人種の管理職比率
 - 白人女性管理職率 22%
 - 有色人種管理職率 13%
 - 100の有色人種のネットワーク
 - 30に及ぶ**メンタリング**・プログラム

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

8

IMA2005年次総会 地域銀行を目指すウエルス・ファルゴ銀行

- 女性、少数民族（黒人、ヒスパニア、アジア系）の利用者に重点を置く方針
- 社内でも、これらの人達への職場への機会の提供を拡大している
- おもな手法：
 - **メンタリング**が殆ど

役割	女性社員	少数派民族
経営者、管理者	51.91%	19.80%
プロフェッショナル	56.32%	20.63%
テクニシャン	37.94%	22.28%
セールスワーカー	41.02%	20.61%
事務員	71.40%	35.72%
運用部門	33.11%	28.35%
全体	62.63%	29.75%



国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

ポジティブ・アクションとは？

- **ポジティブ・アクション（欧米では：ダイバーシティ）**

「固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者の間に事実上生じている差がある時、これを解消しようと企業が行う自主的かつ積極的取り組み」のことである。欧米では、ダイバーシティと呼ばれる。
- **具体的対策法（メンタリングが中心）**

この対策として、職場での相談相手をするメンターの仕組みを、新入社員だけでなく、女性社員の職務拡大、女性幹部養成、身体障害者や外国人等へと拡大することを促している。従い、このポジティブ・アクションの活動を推進するため、メンター制を導入し、メンタリングを導入する企業が増えている。
- **改正男女雇用機会均等法（2007年4月施行）**

従来の男女雇用機会均等法では、女性の差別待遇を禁止したが、2007年4月施行の改正法では、**男女両方の差別を禁止し、パートタイム・アルバイトへの適用の拡大、罰金としての過料の新設**がある。

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

ISPI2005年次総会 IBMのPeople Development (PD) 戦略

- パルミサノ新CEOによるIBM価値観の職場討議の働きかけ
- PDの目的
 - 会社の視点：IT産業成長の機会、社員満足と最高の人材の定着化
 - 社員の視点：自らの可能性を知る機会、職場活性化、成長の機会
- 具体的施策
 - 幹部インタビュー（挑戦、変革、ビジョン開発の方向性は！）
 - 社内Best Practice（ツール、変革プロセスは！）
 - ビジョンと戦略（変革のキッカケづくりは！）
 - 世界的展開へのフォーカスグループ結成（WorldJam）
 - ライバル企業のベンチマーキング
- PDの3R（ReNew, ReBuild, Realign）
 - PDへの全社的なコミットメント（価値観の話合い、OJMの強化）
 - 社員と管理職の関係の再構築（目標や役割の中へPDを明確化）
 - ツールや全プロセスの見直し（メンタリングの全面的採用）

11

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

ISPI2004年次総会 米マイクロソフトのキャリア支援

- キャリア支援のメンタリング（初年度3300名）
 - 社員向け（キャリア育成）
 - アカウント・マネジャー向け（身体障害者、少数民族、女性管理職、
 - 外部ベンダーを含めた開発者向け



12

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

ISPI2005年次総会 マイクロソフトのTalent Management

- 主な対象：経営幹部、管理職、技術職
- 地域：まず欧米圏、その他の地域も順次導入
- 目的
 - 競争の激化に対処、ビジネスモデルの複雑化
 - 新経営戦略の模索、企業風土の変革
- 手法
 - キャリア意識の強化、キャリアパスの明確化
 - リーダーシップ・コンピテンシーの規定と強化
 - **メンタリング手法**の強化
 - HPT (Human Performance Technology)の活用



Tanya Clemons

Corporate Vice President, People and Organizational Capability

出典：ISPI2005での発表内容

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

13

欧米でのメンタリング活用事例

1. **顧客サービスの拡大と潜在顧客の開拓の一貫**として
(実施例：IBM、HP、CISCO、SUN他)
2. **人材確保・維持戦略(離職率の低下)**
人材確保とMotivationの維持 (実施例：アクセンチュア、デュボン他)
新入社員用のプログラム (モトローラ、他)
3. **戦略的人材育成・開発** (実施例：IBM、マイクロソフト他)
後継者養成とキャリア育成・開発の手段として
(実施例：GE、FedEx Leadership Institute他)
組織横断的な**コミュニケーションの改善、学習する企業風土**
4. **ダイバーシティ、ポジティブ・アクション運動**
女性管理職、少数民族(黒人、アジア系、ヒスパニア系)の育成
(実施例：デュボン他)
5. **優秀な人材の採用** (実施例：ウォルマート、GE、U.S. Government School、各種大学他)
企業で優秀な人材の採用の宣伝材料
大学/大学院の入学生を確保する為の宣伝材料
6. **地域貢献・社会貢献** (事例：ウエルスファルゴ銀行他)

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

14

日本でのメンタリング活用事例

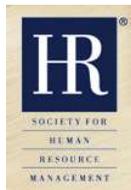
- **新入社員用**のメンター養成（定着率を高める）
- **新任管理職**へのメンター養成（マネジメント強化）
- エンジニアの**キャリア支援のメンター養成**（職場の活性化）
- **ポジティブ・アクション**のための女性社員支援のメンター養成（女性リーダーの育成）
- **ITSS準拠**のレベルアップ支援のメンター養成（L5以上のプロ養成）
- 新規市場開拓のための**エンジニア育成**プログラム（新規市場の開拓）
- 民営化に伴う、**意識改革プログラム**（意識改革）
- 企業再生における**企業風土改革プログラム**（職場の活性化）
- 企業合併（M&A）に伴う**風土改革プログラム**（風土改革）
- 新任看護師、介護師への**プリセプター制**（看護師の育成）
- **後継者養成**プログラム（職場の活性化）
- その他

国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

15

広がる国際メンタリングネットワーク

下記の世界的組織の協力を頂き、本研修をお届けしております。



International Mentoring Association

Since 1987, the premier source for support of effective mentoring programs and practices for all settings!



国際メンタリング&コーチングセンター、株式会社スマートビジョン

16