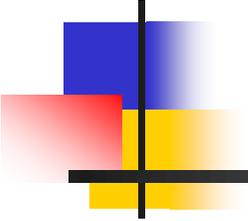


第35回 戦略的人材マネジメント研究会

中小企業の成功は、有能な人財をひきつけ、育てられるかだ
国際機関アジア生産性機構APO主催
中小企業向けタレントマネジメント、バンコク会議報告

早稲田大学オープンカレッジ 講師
国際機関アジア生産性機構APO チーフ・エキスパート
国際メンタリング&コーチングセンター 代表
(株)スマートビジョン 代表取締役
石川 洋



2013年1月19日（土）

戦略的人材マネジメント研究会のアジェンダ

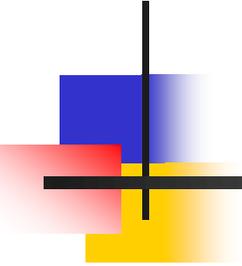
- 15:00-15:30 初参加の方のみ、自己紹介
- 15:30-16:20 中小企業の成功は、有能な人財をひきつけ、育てられるかだ！
APO主催中小企業向けタレントマネジメント、バンコク会議報告
報告者：日本人材マネジメント協会 幹事 石川 洋
- 16:30-17:30 「世界のグローバル企業が活用する実践的なアセスメントとは？
どんな分野で、どんな効果を期待できるか？」
報告者：株式会社 K' Commitment 岩泉 隆男 氏
- 17:20 -18:20 ディスカッション タイム
次回の発表者に関して
- 18:30 - 懇親会



中小企業の成功は、有能な人財をひきつけ、育てられるからだ APO主催タレントマネジメント、バンコク会議 報告

1. APO主催タレント・マネジメント、バンコク会議の概要
2. アジアでのタレント・マネジメント事例
 - 日本、インド、シンガポール、マレーシア、他
3. 中小企業への支援策、色々
 - 日本、韓国、シンガポール、マレーシア、他
4. 中小企業向けタレント・マネジメントで重要となる視点





1. APO 中小企業向け タレントマネジメント、バンコク会議

国際機関アジア生産性機構APOとは？

APOとは

加盟国・地域

APOに加盟できるのは、国連アジア太平洋経済社会委員会（ESCAP）のアジア・太平洋地域加盟国です。設立当初の加盟国は8カ国でしたが、現在、20の国・地域に増大しています。



	国	加盟年	国	加盟年
1.	バングラデシュ	1982年	11. ラオス	2002年
2.	カンボジア	2004年	12. マレーシア	1983年
3.	中華民国（台湾）	原加盟	13. モンゴル	1992年
4.	フィジー	1984年	14. ネパール	原加盟
5.	香港	1963年	15. パキスタン	原加盟
6.	インド	原加盟	16. フィリピン	原加盟
7.	インドネシア	1988年	17. シンガポール	1989年
8.	イラン	1965年	18. スリランカ	1966年
9.	日本	原加盟	19. タイ	原加盟
10.	韓国	原加盟	20. ベトナム	1996年

※英語表記におけるアルファベット順

APO（アジア生産性機構、Asian Productivity Organization）は、アジア太平洋地域における社会経済発展に寄与するため、1961年に設立され、生産性向上に関する諸活動を行っている国際機関です。

【ミッション】

APOは生産性向上を通してアジア太平洋地域の持続可能な社会経済の発展に貢献する。

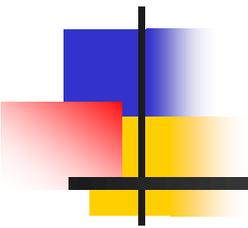
【ビジョン】

APOは生産性向上において主導的役割を果たす国際機関として、2020年までにAPO加盟国・地域の生産性と競争力をさらに強化させる。

【役割】

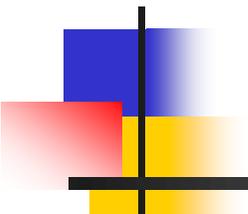
APOの役割は次の5点に要約されます。

- 生産性運動の**促進機関**として、自国の生産性向上の努力を助成し、加盟国間の相互協力を促進する。
- **シンクタンク**として、加盟国の生産性向上に必要な課題について調査・研究を行う。
- 生産性問題の**アドバイザー（助言機関）**として、加盟国の社会経済・開発政策について助言する。
- 生産性運動を推進する組織の**育成機関**として、各加盟国の**生産性本部の強化及び人づくりを支援する。**
- 生産性の**情報センター**として、アジア太平洋地域内外の情報交換を促進する。



国際機構アジア生産性機構APO主催 中小企業向けタレント・マネジメント バンコク会議

- **日程**：2012年9月10-13日（4日間）
- **参加者**：APO加盟アジア12カ国（日本、韓国、台湾、インド、インドネシア、シンガポール、マレーシア、タイ、スリランカ、イラン、パキスタン）から計19名（政府／生産性センター、アカデミー／大学関係者、中小企業経営者、コンサルタントの4カテゴリーから参加）
- **目的**：中小企業がグローバル化するには、グローバル人財を育てることが急務なるも、どうグローバル人財に魅力ある職場にして、各自の才能を育てられるかを**タレントマネジメント(TM)**から学べるのかを検討する国際会議
- **事前課題**：参加者は、下記の2つの事前課題を準備し、期間中には、グループ討議から、グループ発表をすることが求められた。
 - **課題1**：7つの共通課題（組織の概要、人材マネジメントの主な課題、課題克服のための主な手法、TMを導入する場合の主な狙い、TMの主な対象、TMの導入で苦労する点、TMの導入事例）
 - **課題2**：国毎の特別課題（インド、台湾には、留学後に帰国しない人財とのグローバルネットワークの活用法、シンガポール、マレーシアには、国が進めるHCM戦略の概要とTMの導入事例、インドのソフト会社では、何故TMが急速に普及したのか？、パキスタンの今後のHCM戦略とISO HR標準化への取り組み、インドネシアでのTM導入事例と今後の方向性、タイでのHCMへの取り組み方、スリランカの中小企業でのTMへの取り組みと今後の課題、フィリピンの大学での今後のHRM戦略他）
 - **発表課題**：将来中小企業で効果的なTMを導入するには、どのような視点で支援活動を進めるべきなのかを、①政府機構・生産性センター、②大学機関、③コンサルタント、④中小企業の夫々の立場で**具体的な行動計画**を発表。
（備考：TMは、タレントマネジメントの略）



Agenda for APO Study Meeting on Talent management for Globalizing SMEs

1. The **latest Trend of HRM** and **Global Talent Management**
2. Major **issues** and **challenges** over current **Human Resource Management** in SMEs
 - EGG issues, global talent management, development model
3. Major **expectation** and **key supporters** for the new challenge in SMEs
 - Assignment 1: India, Japan, Singapore, Korea, Thailand and others
4. **How SME can achieve their challenges with TM in local society?**
 - Press Interview by Nations
 - Global Talent Management for SME and Japanese style Talent Management
5. **Various applications of Talent management for SMEs** in Asian countries
 - Assignment 2-1: Applications in India, Japan, Singapore, Malaysia, Indonesia and others
 - Assignment 2-2: Long range planning to support SMEs
6. How to raise **Global leader? ISO HR Standard** and the latest **HR Curriculum.**
 - Assignment 2-3: Talent management by University/Academy, National support center, and Consortium, Software developer etc.
7. How to become the **Strategic Business Partner** and raise the **producers/creators ?**
 - Applications of development model of producers and supporters by local communities
8. **Discussion and group presentation**
 - Preparatory discussion by 4 groups
 - Group presentation for further actions
9. **Essential Guideline and useful concept** in order to implement Talent management smoothly in Asian SMEs
 - Japanese Customer Satisfaction Index (JCSI) (Established in 2008)
 - IT Skill Standards in Japan (ITSS) (Established in 2008)

会議初日の全員写真（全19名）



会議初日オープニング



バンコクでの記者会見の様子

Ad Rate: 1,500

หัวข้อข่าว: Talent Management บริหารดาวเด่นสไตล์เอสเอ็มอี

Talent Management

บริหารดาวเด่นสไตล์เอสเอ็มอี



会議の様相（講師によるプレゼン）

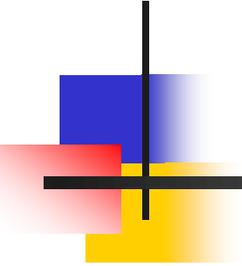


発表準備・成果発表（3日・4日目）



会議終了後の記念写真

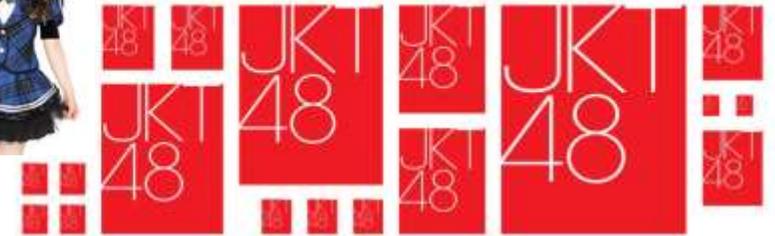




2. APO会議で取り上げられた タレント・マネジメント導入事例

日本及びインドネシア： タレントプールして、頑張る場をつくり、競争を促す **AKB48 / JKB48**

AKB
48
SINGAPORE

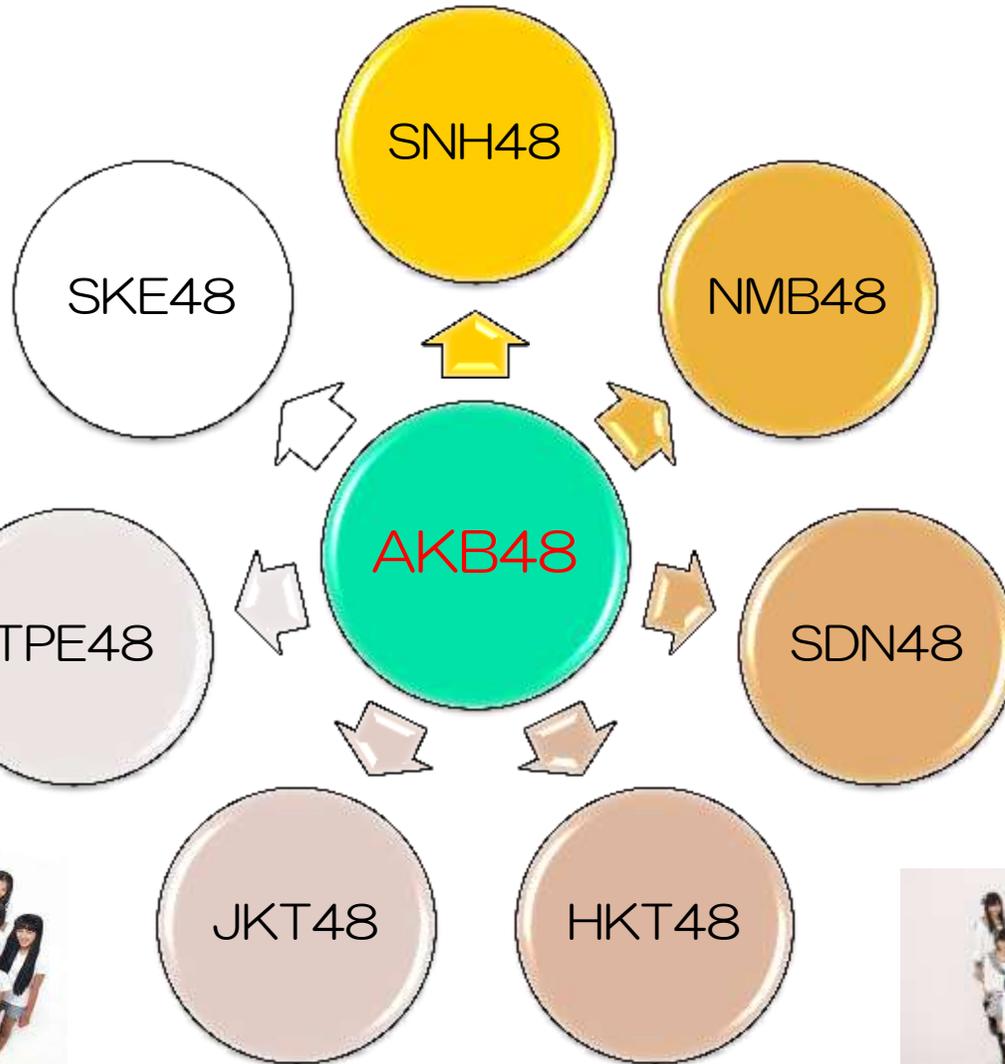


TM手法に類似するAKB48のマネジメント手法

- **タレントプール**の方針により、200名以上のタレントを総合プロデュースしているが、メンバーは各プロダクションに所属、具体的な**マネジメントは各プロダクションに委託し、リスクを分散**
- 所属3ヶ月以降は、メンバー全員がAKB劇場、AKBカフェ等、**色々なステージ経験をする機会を通して成長を支援**
- 劇場やカフェでの公演後は、**ファンとハイタッチ**するとか、**ファンとの交流の機会**をつくり、親密度を高める
- メンバー全員が、総選挙で**人気を競い合う**と同時に、**チームワーク**も重視、**チーム間の異動**も随時実施
- 機会ある毎に、**自分の目指す所を発表し、実行を誓う場**を作る
- **ファンクラブ、自称プロデューサー**他の活動を支援することで**リピーター**を育てる
- 各地域出身のメンバーを育て、地産地消の**地域融合モデル**を創造する（SKE48, NMB48, HKT48他）
- 海外公演の機会を多くつくり、**グローバルなチームへの発展を支援**する（TMに近いフォーマットビジネスでJKT48を支援）



各地域毎の特徴あるチームづくりをするAKB48



AKB48 と K-POP のマネジメント手法の違い

皆さんなら、どちらの方が、やる気が高まりますか？

項目	TM手法と共通する手法をとるAKB48	伝統的な手法のK-POP
主な特徴	若さ、かわいさ、情熱、エネルギーを感じる事が出来るか、成長を見守ってくれるファンをどれだけ得られるかが重要	最高のパフォーマンスを提供可能なタレントであることが一番重要。 大人っぽく、セクシーさは重要な要点
価値観	成長の可能性、やる気、努力心、頑張りがあるかが重要	最高の水準になるまで、ステージには立てない (3-5年かかる人もいる)
許されるスタイルと身長	身長、スタイル、美貌ともに、平均的で、個性があり、バラエティーに富んでいる	身長、スタイル、美脚、美貌ともに揃っていて、平均以上であることが求められる狭き門
舞台、番組出演の機会	入団、3ヶ月後には、地元のAKB劇場他、何らかのかたちで、応援出演の機会が多いので、自然と場慣れするようになる	出演するには、一定レベルに達するまで、時間がかかることが多い(例えば3年以上)
親しみ易さ	AKB劇場やAKBカフェの後には、出演者全員で、ハイタッチの機会をつくる、ステージ中には、自己紹介、コミットメントの機会をつくり、覚えてもらう努力。ファンやプロデューサーを育て、リピーターにする。	団員は、それなりのプロ意識が高く、プライドがある。ごきげんとりより、最高のパフォーマンスを提供することが重要だと思っている。
地域化戦略	SKE48, NMB48, HKT48, JKT48を育て、団員の交流も行う	地方めぐりはしても、地域でのチームづくりはしていない
グローバル化	JKT48, TPE48, SNH48、アジア諸国で、姉妹チームの養成を行なっている グローバル講演も増加	団員のグローバル化には熱心で、海外講演も多いが、地域のメンバーだけのチームをつくる予定はない。
地域貢献活動	地域毎のチームがあるので、地域貢献活動には、熱心。東日本での講演も何回か実施。	K-POPコンサート等で、まとまって実施することは偶にある

日本：LCCの草分けピーチ・エイビエーション社

- ANAのLLCとして、**Peach aviation** が、7月より営業開始
- 全従業員は、100名程度の中小企業で、効率的な人材活用が最大の経営課題
- Peach Aviationでは、すでに、オラクル社のタレントマネジメントソフト、フュージョン・ミドルウェアを早速導入し、運用を開始。
- 厳しい運行計画に基づき、キチンと運行するには、タレント・マネジメントは、欠かせないと話している。
- このシステムがなければ、戦力の効率的活用は、難しいと言える。



ローソン（日本）では、フランチャイズ店（中小企業）の支援活動にもタレントマネジメントは欠かせません

- ローソンのフランチャイズ店（中小企業）への主な支援活動
 - 開店前後のトレーニングサービス
 - 運用ノウハウの習得とマーケティング戦略の策定支援
 - 運用端末の運用活用支援
 - ローソンマニュアルの提供
 - 店員の採用支援
 - 会計事務の支援
 - 休暇取得のための交替要員の派遣
 - 売上最低補償制度
- ローソンは、本社でサクセスファクター社のタレントマネジメント・システムを導入し、フランチャイズ店の支援にも活用



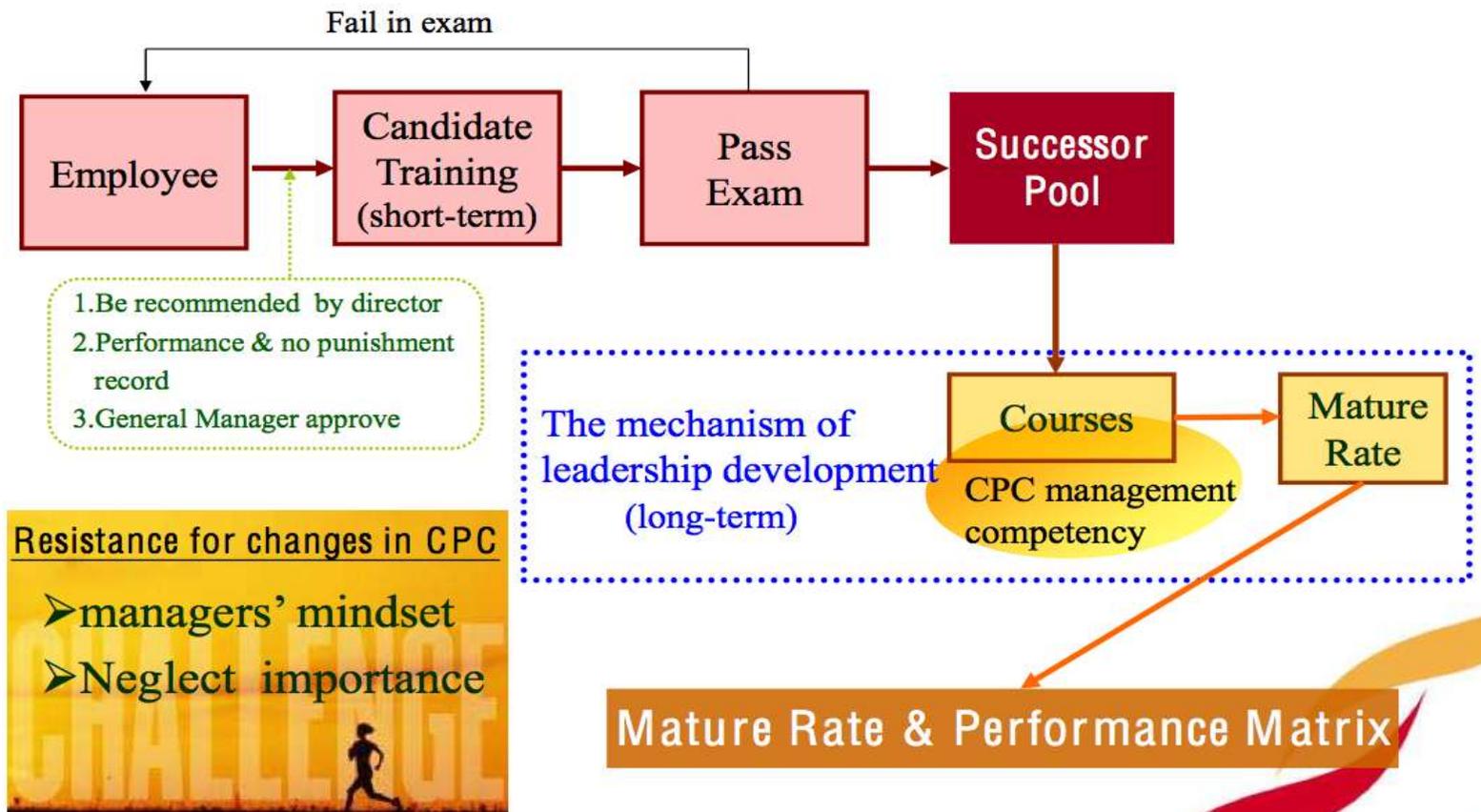
世界48カ国、441万人の生徒の**創造性を育てる**学習システム 働く母親のネットワーキングとタレント・マネジメントで、 グローバルに受け入れられた事例（公文式学習法）



- 歴史:
 - 公文式学習法は、高校教師であった公文公氏が、1954年から、始めた学習法です。この学習法をフランチャイズしているのが、日本公文教育研究会です。教室数は、国内に約16,800教室、海外に約8,100教室。生徒数は、国内148万人、海外293万人。フランチャイズ方式を展開して以来、急激に教室数を伸ばし、日本では全国の人口密集地の津々浦々に教室が開かれ、主に自治会室やフランチャイズ・オーナー（その多くが母親達）の自宅、貸し教室、空き部屋などで開かれている。教科は**算数、国語、英語、フランス語、ドイツ語、日本語（外人用）**他がある。
- 教育理念:
 - 「個々の人間に与えられている可能性を発見し、その能力を最大限に伸ばすことにより健全にして有能な人材の育成をはかり地球社会に貢献する」。すなわち個々の生徒の能力と可能性を見極め、能力の発達段階にもっとも適した教育を行う。また**一人ひとりの能力差の実態を知る**ことの大切さと、どの子どもにも**それぞれ伸ばし得る教育の方法がある**ことを確信し実行することで、次の時代が要求し人類の進化の歴史を委ねるにたる**創造性豊かな人材を育成**する。
- 学習法の特徴
 - 個人別の自学自習プリントを配布し、学年にかかわらず、その生徒の**その時の実力に応じた学習をする無学年式学習**を特徴とする。そのため伸びる生徒はどんどん先の学習に進め、逆に伸びにくい生徒は学年を下げた内容を繰り返し練習する個別対応指導法を進めている。

台湾生産性センターCPCでのTM導入事例 1-1

7. Examples of Implementation of Succession Planning in CPC



CPCでのTM導入事例 1-2

CPC Management Competency



Item

Vision and Strategy	
1-1	My supervisor is able to clearly identify the direction of the department's future development
1-2	My supervisor is able to encourage subordinates' recognition and willingness to work together for fulfilling the institution's vision
1-3	My supervisor is able to map out strategies to realize the institution's vision
1-4	My supervisor is able to accurately address the changes in the environment and take appropriate measures in reaction
1-5	My supervisor is able to fulfill action plans
Leadership	
2-1	My supervisor acts as a model for other colleagues to follow
2-2	My supervisor treats every subordinate fairly and rationally
2-3	My supervisor is able to induce subordinates' proper working attitude
2-4	My supervisor has sufficient knowledge and skills to be transferred to his (her) subordinates

Courses

Management Competency: Performance Management

課程内容與課程名稱對照一覽表

課程名稱	課程內容	目標管理	績效管理	人才管理	組織發展	團隊管理	溝通技巧	問題解決	創新管理	風險管理	品質管理	環境管理	社會責任	永續發展
目標管理	目標管理	Y	Y											
績效管理	績效管理	Y	Y											
人才管理	人才管理			Y	Y	Y								
組織發展	組織發展				Y	Y								
團隊管理	團隊管理						Y	Y						
溝通技巧	溝通技巧						Y	Y						
問題解決	問題解決							Y	Y					
創新管理	創新管理								Y	Y				
風險管理	風險管理									Y	Y	Y	Y	Y
品質管理	品質管理										Y	Y	Y	Y
環境管理	環境管理											Y	Y	Y
社會責任	社會責任												Y	Y
永續發展	永續發展													Y

Matrix

	不派訓	第四優先派訓	第三優先派訓
Top20%	不派訓 (績後20%・成熟度前20%)	第四優先派訓 (績後中間40%・成熟度前20%)	第三優先派訓 (績後前20%・成熟度前20%)
Mature Rate	不派訓 (績後20%・成熟度中間60%)	第二優先派訓 (績後中間60%・成熟度中間60%)	第一優先派訓 (績後前20%・成熟度中間60%)
bottom20%	不派訓 (績後前20%・成熟度後20%)	不派訓 (績後中間60%・成熟度後20%)	不派訓 (績後前20%・成熟度後20%)
	bottom20%		Top20%

Continue to Develop

Performance

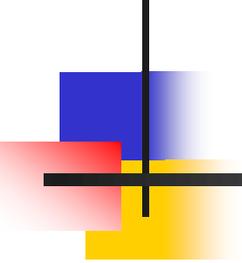
CPC企画訓練部でのTM導入事例 1-3

成 熟 度 累 計 65.28% 41.39%	黄彩麗 (87, 81.39) 李素雲 (87.63, 71.67)	第四優先派訓	李幸娟 (92.83, 75) 温振甫 (90.91, 73.61)	第三優先派訓	
	陳鎮忠 (84.93, 63.61) 宋麗芳 (83.48, 60.83) 羅志杰 (83.13, 55.28)	陳奎壁 (88.43, 65.28) 牟台珠、翁睿廷 (90, 63.61) 施依芸 (89.23, 59.45) 林秀蘭 (89.77, 49.72) 胡瑞育 (85.53, 49.17) 何忠駿 (85.53, 46.95) 胡素華 (88.33, 48.23) 高如玉 (87.5, 45.28) 孫慧芬 (89.53, 46.95)	第二優先派訓	石靜芬 (92.40, 54.17) 陳珮嫻 (92.73, 53.89)	第一優先派訓
	陳育棠 (84.73, 39.45) 黃士瑤 (85.23, 29.72)	宋文雯 (87.77, 22.22)	廖烜輝 (90.7, 24.17)	林憶安 (94.43, 41.39)	

85.23

98~100年績效平均

90.93



3. 中小企業への支援策、色々

人財戦略を国家戦略として積極的に推進するシンガポール政府
 中小企業支援は、資金提供だけでなく、効果的な人財戦略が要！



シンガポール政府が進める企業向け人財戦略

各企業が積極的に**将来の人財戦略**を考える支援をする**HCS**！



Successful companies' CEO priority should be driving growth through human capital strategies

- Strong human capital strategy articulate the talent, culture, leadership and operating model required to execute the company's business strategy



The **Business Strategy** defines the direction, scope, and objectives over the long-term, including defining the markets and competitive differentiation.

The **Human Capital Strategy** identifies future business requirements around talent, culture, leadership, and operating model.

The **HR Strategy** will articulate the strategic direction and imperatives of the HR organisation, and the strategies to build out the capabilities required to meet the demands of the human capital strategy including HR processes/practices, HR metrics, HR technology, and HR organisation and competencies.

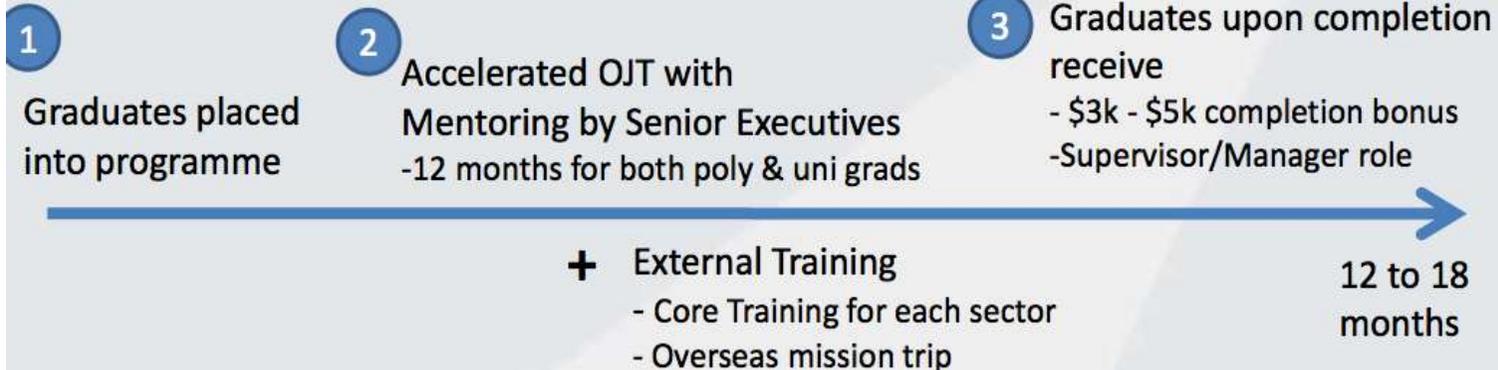
Accenture & HCS paper on Harnessing Human Capital for Successful Regionalisation in Asia, 2010

スプリング・シンガポール（政府機関）では、 中小企業用の人財開発支援プログラム(MAP)を実施



Singapore Human Capital Management Strategy SME Talent Development Programmes

Exposure suitable talents to SME - Management Associate Partnership



Accelerated Place-and-Train Programme

- Attract and Place SG/PR talent into a 12 to 18 months structured training programme in SMEs and good performers awarded with supervisory/managerial roles upon completion

Singapore MAP卒業生の活躍ぶり



Singapore Human Capital Management Strategy SME Talent Development Programmes

Increasing publicity of SME careers and successful graduate stories

- Series of outdoor and campus publicity ads
- Series of on campus road-shows to promote programme
- Current MA influencers to spread the word



SME Talent 3-year research programme

- Establish success of programme (retention rate, progression)
- Effect on SME current HRM systems



Early Exposure to Overseas Business

"I act as the main point of contact of between the overseas departments and Singapore. Currently, I am handling the brand's development for six countries, namely Egypt, Iran, Jordan, Lebanon, Pakistan and Saudi Arabia,"

"Most, if not all SMEs, are consistently moving their business forward. You will not remain stagnant in an SME because the organisation would want to develop more functions for expansion,"

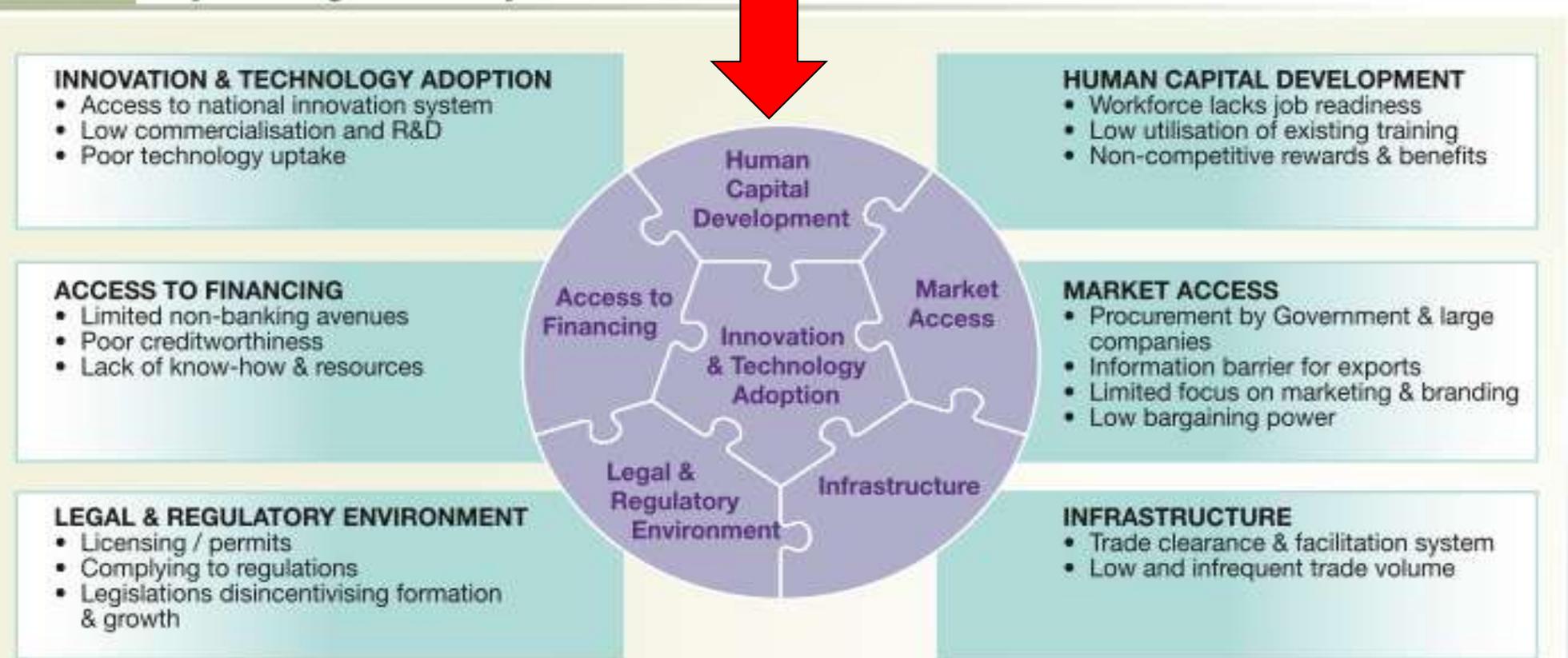


ASHLEY THAM
Retail Operations Executive,
Charles & Keith International

Charles & Keith:
Graduate Management Trainee Programme

マレーシアの2020年への長期戦略の中核は、資金より、人財開発にあり！

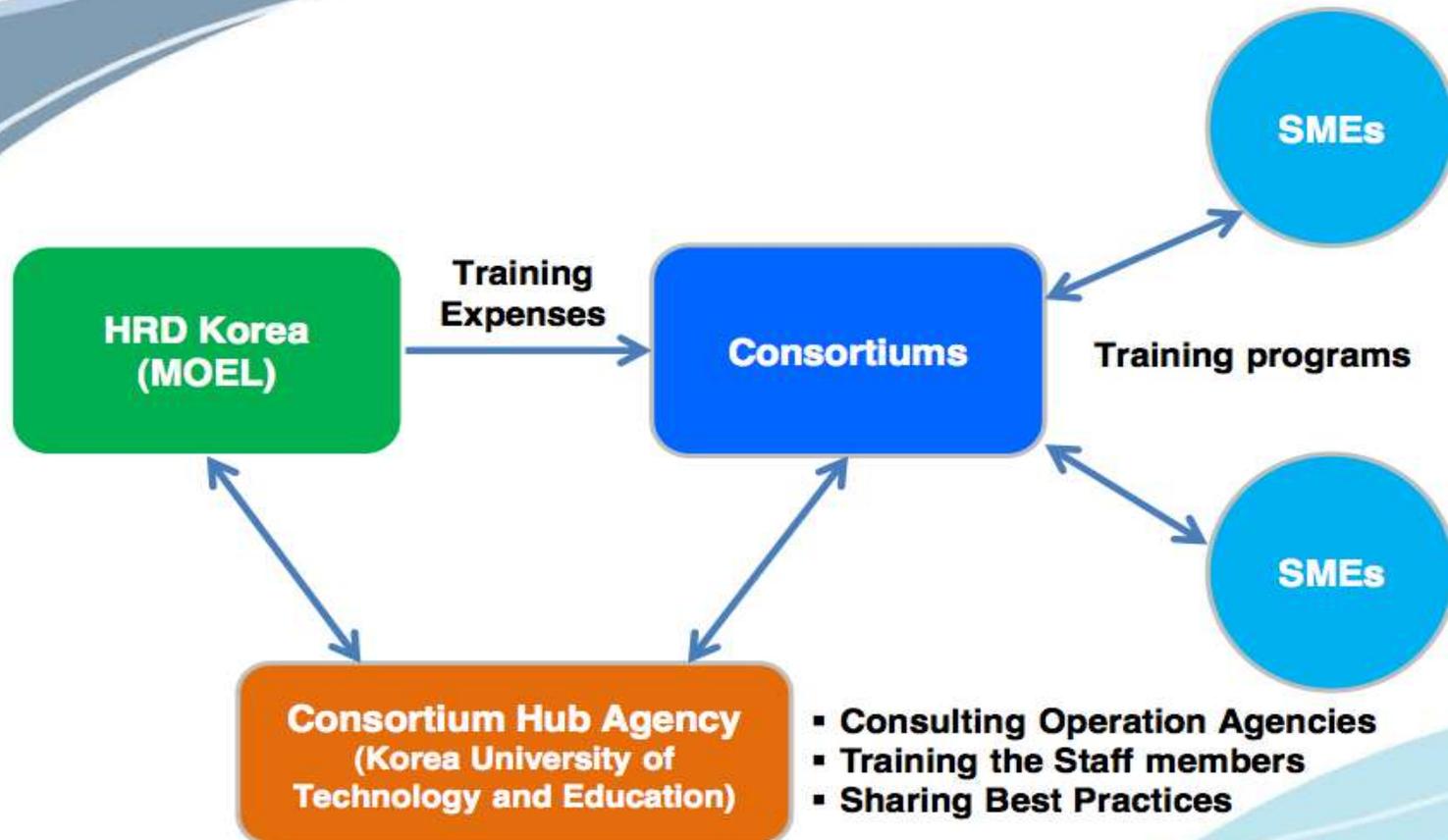
Chart 4.2 Key Challenges Faced by SMEs



HRD Korea

中核となる企業によるコンソーシアムを国と大學が支援

Management and Operating System

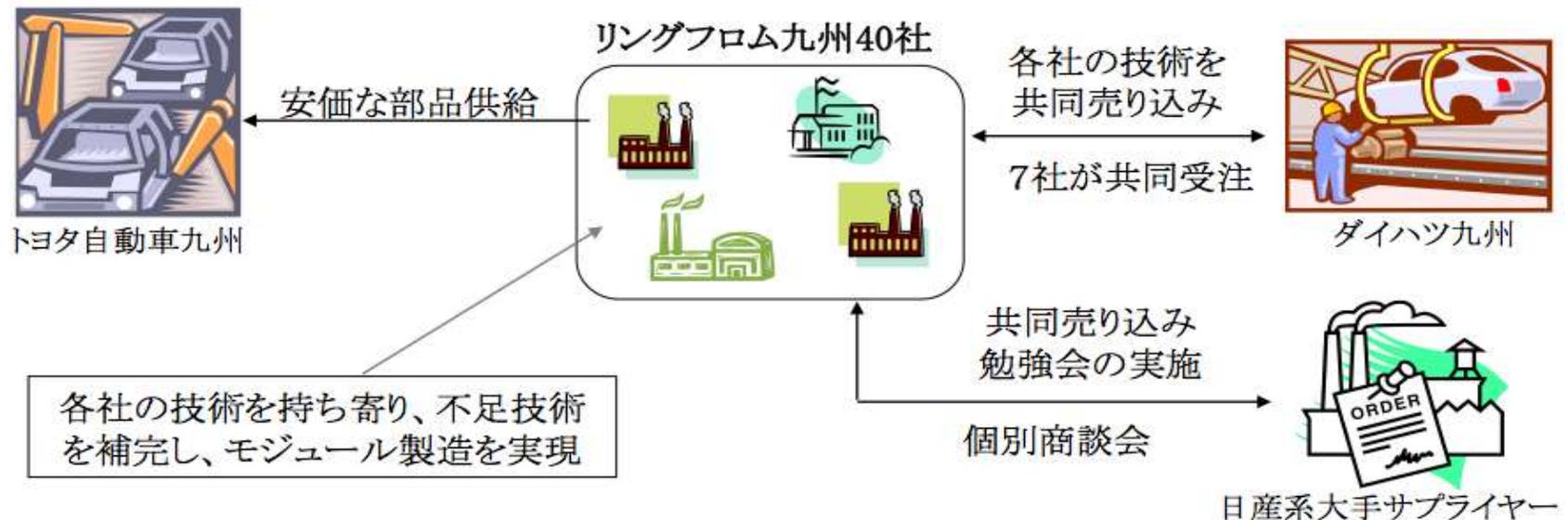


コンソーシアムによるタレント・マネジメントの事例 アイシン九州を中心にした「リンクフロム九州」

■ 地域の中小企業の育成

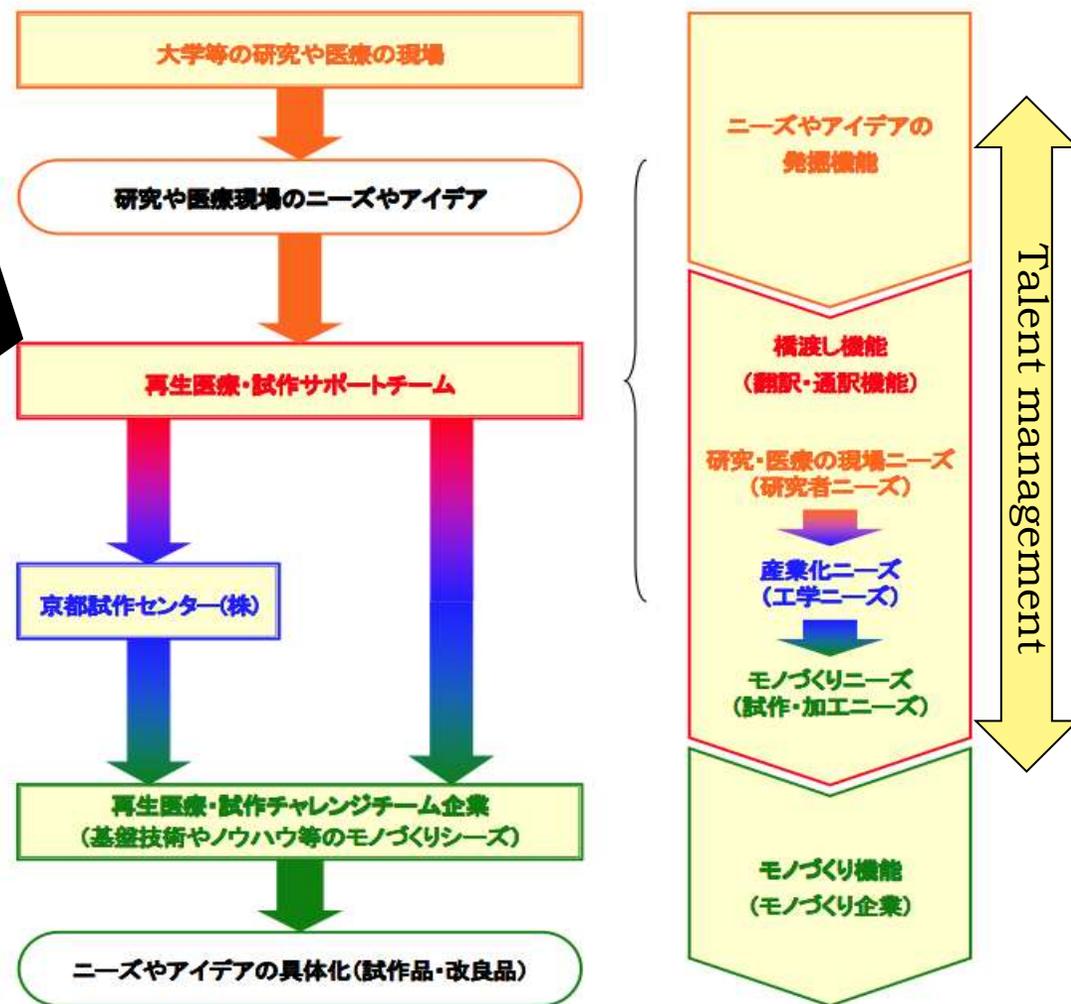
- ・ リングフロム九州「メード・イン九州のものづくり」
アイシン九州を中心にトヨタ系に限らず40社が会員
地場企業の取引拡大のため、自動車メーカーや大手サプライヤーとの受注拡大
- ・ ダイハツへの売り込みは、当社の中古車を分解してできる部品を提案

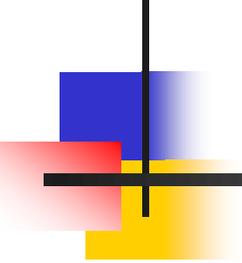
■ 中核となる会社の存在と仕組みが必要



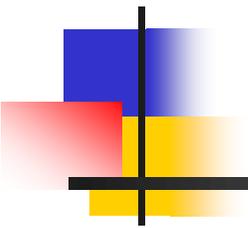
最新の再生医療と伝統のものづくり技術のコラボレーション 京都リサーチパークの中に発足した再生医療支援プラットフォーム

- 京都大学、大阪大学の最新の再生医療技術と伝統のものづくり技術のコラボレーションを可能にした**再生医療支援プラットフォーム**が2011年に発足
- 登録したメンバー会社の中で、目標達成に最適な中小企業を選定し、基本技術の指導・支援を実施。
- このプラットフォームの成功要因は、**互いの強みを理解**し、チームとして協力できる下地づくりができるかどうかにある
- この中にも、**タレント・マネジメント**に近いマネジメント手法が取られている





4. 中小企業へのTM導入で、 配慮すべき点

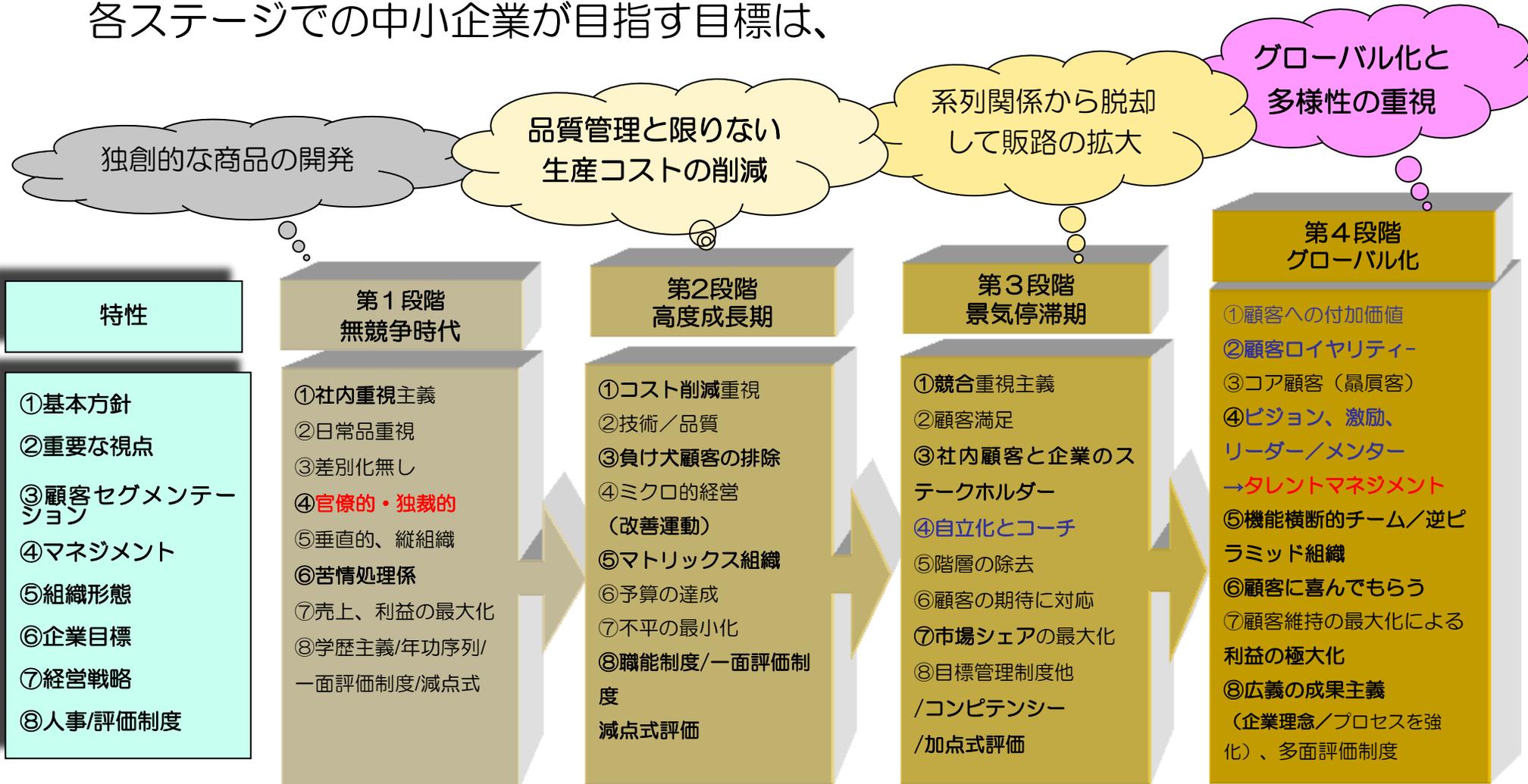


自律する中小企業になるための3視点

1. **緊急対策：親会社に依存しない自律した企業になるための対策。** 例えば、
 - 親会社に頼らない**独立した販売ネットワーク**を確立
 - CS/ES調査により、他社との競争力を判定し、今後の対策を
 - 独自の強みを磨き、システム提案を可能にする**共同ネットワーク**の確立
 - 同業の中小企業仲間との連携プレイの強化
 - 国内外での厳しい価格競争を勝ち抜く**具体策**
 - 低価格商品の**海外生産**をまず開始
 - 中国より安い労賃、成長する現地市場、関連企業での助け合いが可能な環境
 - **EPA**（経済連携協定）、**FTA**(自由貿易協定)のあるアジア諸国とのつながりを強化
2. **運用管理：アジアの生産拠点での労務管理/人材の確保/人材の定着化**
 - 世界標準のパフォーマンス・マネジメント導入により、**企業イメージ**のアップ
 - 労務管理のできる**グローバル・リーダー/マネジャー**の養成
 - 将来の経営幹部となりうる**トップ人財**の養成と定着化
3. **中長期戦略：日本本社と海外生産拠点との連携プレイを拡充**
 - 中長期の戦力計画を立案・実現のため、欧米型**タレント・マネジメント**の仕組みを徐々に構築

ケキ・ボートの4段階発展論に基づく、顧客満足とマネジメント・スタイルの変遷

各ステージでの中小企業が目指す目標は、



中堅企業/中小企業で重要な タレント・マネジメントの構成要素の優先順位は？

No	中小企業で取り組むべきTM課題	当面、優先すべき現状把握と緊急対策
1	顧客満足CS/社員満足ES調査	市場動向と競争力の把握と緊急処置（CSの改善にはESの改善が不可欠）
2	パフォーマンス・マネジメント (ISO HRM標準による検証)	マネジメントの効果が、世界レベルと比べてどの程度なのかを検証し、改善する。社員に経営マインドを引き出すための効果的モチベーション
3	職場学習と改善計画（OJT込）	当面の問題対策とその改善策の実施
4	中長期戦略と戦力計画の立案	中長期戦略の方向性を明確にして、現状の課題を明確化
5	高潜在能力者の人財開発	まだ活かされていない人財の人財開発計画（グローバル化での活用他）
6	個別専門家養成	メンターの養成、職場で育てる共鳴と協創の職場環境の整備
7	リーダーシップ/ダイバシティ開発	リーダーシップ教育、海外人財の投入により、職場の活性化
8	キャリア計画&キャリア評価制度	キャリア支援の仕組み、キャリア評価制度(ITSS)、キャリアパスの明示
9	エンゲージメントのための取り組み	5S, ZERO活動等による改善運動の推進、コーチング&メンタリング、核人財を皆で育てる仕組みづくり
10	後継者養成	経営マインドを育て、夢の実現のための挑戦を促す仕組みづくり、トップとしての条件の明確化
11	補償と報酬制度	国際標準のパフォーマンスレビューを実施し、評価への説明責任
12	採用と登用	積極的な人財育成・評価の仕組みがあることを表明し、企業のイメージアップ。学歴ではなく、成果/技能/意欲により厚遇するのが原則。幹部人財に高給を約束すると、給与格差が表面化し、組合との賃上げ交渉で不利に。 「上からの目線」でマネジメントするのではなく、「自分のやりたい多くの挑戦」を支援する職場があることを目玉にすること。

出典：ASTD Research report 2011 Learning's critical role in Integrated Talent Managementに、CS/ESを追加

AKB48でのタレント・マネジメントの 構成要素の実施項目

No	取り組むべきTM課題	AKB48での実施事項
1	顧客満足CS/社員満足ES調査・改善	ファンサービスとして、ハイタッチ、総選挙、じゃんけん大会、他を実施することで、一体感を味わう機会づくり
2	高潜在能力者の人財開発	小さな劇場で、毎日ライブを実施、プロダンサーは使わず、研究生が応援し、練習の舞台に
3	パフォーマンス・マネジメント	参加者数、売上総額、総選挙の投票数、その他
4	職場学習と改善計画（OJT込）	正メンバーになるまでの3ヶ月以上の訓練、定期練習、反省会
5	中長期戦略と戦力計画の立案	グローバル戦略の立案、世界ツアーの企画実行
6	個別専門家養成	ダンス指導員、振り付け指導員、衣装デザイナー
7	リーダーシップ/ダイバシティ開発	キャプテンの機会、現地語への吹き替え
8	キャリア計画&キャリア評価制度	将来の夢と希望
9	エンゲージメントのための取り組み	チームワーク、元気、やりがい、情熱あるれる環境づくり
10	後継者養成	新規募集、研究生の指導
11	報奨と報酬制度	達成度、参加度、貢献度による報酬制度
12	採用と登用	芸能事務所に所属、地域拡大、世界戦略に基づく、メンバー募集（倍率600倍）、偏りを是正するためのチーム替え

出典：ASTD Research report 2011 Learning's critical role in Integrated Talent Managementに、CS/ESを追加し、AKB48の方針に基づき、優先順位を調整

欧米諸国でのグローバル人材のEGG問題 貴社でも同様の状況がありませんか？

自己中心的な考えの人が増加

(Ego)

- ・ 愛社精神の低下
- ・ WLBの思想の普及
- ・ 早期離職率の増加
- ・ キャリア意識の高まり

EGG問題

その解決策として
有効なのは

グローバル化の急速な進展

(Globalization)

- ・ 市場の複雑化と急激な変化
- ・ 人材の国際化 (Diversity)
- ・ 新興国の人材の新たな挑戦

世代の断絶と技術継承問題

(Generation)

- ・ 戦力の高齢化
- ・ 氷河時代と早期退職
- ・ 時代の大きな変化

欧米型タレント・マネジメント

現場重視の日本型タレント・マネジメント： グローバル人材を取り込み、アジアをリードせよ！

競争の厳しい
国内より、競争の少ないアジアへ

こだわりとおもてなしで差別化 (Consistency/Hospitality)

- ・日本独特のもてなし/サービス精神を積極的に示し、差別化しよう
- ・社会貢献、地域貢献
- ・人財は、社会の賜り物

中長期的視野での
安定的な
戦略的互惠関係

受注確率が飛躍的に増大

グローバル人材で職場を活性化 (Globalization)

- ・海外留学生が職場の刺激財に
- ・捉え方や思考の多様性を体験
- ・新興国との戦略的連携関係の基盤
- ・戦略的戦力計画を実現する機会に

安心／安全で絆と信頼を構築 (Ease & Relationship)

- ・上からの目線ではなく、同じ目線
- ・家族意識は、意識の一体化に効果的
- ・安心・安全で、信頼関係を確立

日本型タレント・マネジメントを強化

連携する企業グループ全体で、 グローバル・タレント・マネジメントを構築する

項目	従来の縦割り人材マネジメントの仕組みでは？	グローバル・タレント・マネジメントでは？ (クロスファンクショナル・組織横断的取り組み)
メンバーの呼び名	人材 (HR) や労働者 (labor) 最近では、人財 (Human Capital) として尊重し、使える人財になるように弱点補強	たくさんいる 単純労働者 (Labor) と数が少ない 技能労働者 (タレント /才能ある人) をキチンと把握し、将来必要になる タレント に近づけることを目指し、埋もれた タレント を活かし、その タレント を伸ばし、業績に結び付けることを最大のテーマとしている
マネジャーの呼び名	HR マネジャー (人事部のマネジャーとして各事業部を支援)	タレント・マネジャー (組織横断的に タレント を発掘し、全社的に人財活用、人財開発を主体的に進める役割)
キャリア評価	ガイドラインはつくるが、評価は配属部門が決める	グローバルな視点 で、ガイドラインを設定し、 組織横断的な 人財活用がスムーズに出来る様に配慮
将来の戦力計画の策定	経営企画等の別の部門が担当	現在の社内外の タレント 状況、将来必要になる タレント 予測とのギャップ分析を行い、 グローバル で、戦略的な タレント活用 と タレント開発 を全社的に実施
人材活用法 人材データベース	必要な人材は、自部門の財産として確保し、不要人材を出す 人材データベースはあっても、一部の人しか見れない	多様性ある人財を会社全体でプールし、配属先が、 グローバルな視点 でキャリア支援の観点から、人財活用・異動を促し、市場の動向を先読みして、 イノベーション (変革) の起きる職場 を目指す
人材開発法	イベント中心、スキル中心の活動が多い	職場との連携プレイが重要、適切な キャリア評価 を実施し、研修や各種のプログラムの効果性を高めるため、 効果測定/検証 は必須。

日本型タレント・マネジメントで、 差別化し、受注確率も上げよう！

欧米型TMをどう導入すると同時に、日本型TMを強化せよ

	差別化項目	アジア企業での一般的傾向	日本企業での一般的傾向
日本が強い部分	もてなし/サービス精神	サービスより価格志向	サービス志向で、高所得層を対象
	ソリューション志向/御用聞き営業	単品志向、ブランド志向が強く、コピー商品が横行	顧客の問題解決、欲しい商品の選定/入手を支援
	顧客/社員に対する気配り	個人志向、自律志向	集団志向、家族的待遇
	品質、安心/安全に対するこだわり	価格志向、コピー商品の蔓延で、品質、安全に対する不信感	日本製は世界一の品質、安心・安全の象徴（新幹線の無事故/正確さ他）
	育成マインド	就職前に学ぶもの、各個人が自発的に学ぶもの	就職後に会社が教えるもの、新入社員教育に熱心
日本の今後の課題（ISO基準以上）	フィードバックと改善計画	不足な点は、キチンと伝える	OJTで学ぶ、特別な改善計画はない
	人事考課と説明責任	差をつけ、説明責任を重視	大きな差をつけず、説明責任が曖昧
	監督責任と育成責任	監督責任は複数の上司に	監督責任は上長、育成責任は不明確
	キャリア意識の高揚 キャリア支援の仕組み	優秀人財ほど、キャリア意識は高い	新入社員は、人事部が育成計画、その後は、配属先任せ
	キャリア評価とキャリアパス	欧米式のキャリア評価が浸透中	キャリア意識が低く、キャリアパス不明確
	タレントプールと異動性	グローバル企業での意識改革が進んでいる	本人の意向と関係なく、組織の都合により、定期的な人事異動が定常化
	戦略的戦力計画と実行	サムスン等の先進企業では、最重要課題で、挑戦的に推進	景気、資金繰りに応じた研究開発予算

日本型TMの良い所を強化

欧米式TMの良い所を導入

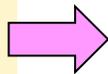
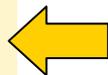
中小企業は、アジア市場を取り込み 欧米型と日本型のタレントマネジメントを使い分けよ！

アジア諸国（生産拠点）

（まずは、現場力強化で、CS/ESを改善し、
Step by stepで日本型TM導入）

- 日本と友好的な、基礎教育のある安い労働力が豊富な国で、誘致条件の整った中小企業向け工業団地を選定
- 同業仲間を含めた**ネットワーク網**を構築し、**共同受注**
- 日本国内より、競争が厳しくなければ、受注確率は向上
- 日本からの援助を得て**労務管理可能なリーダー/マネジャーを養成**
- **近隣地域**、関税特恵のある**近隣諸国**にも営業活動を展開
- **グローバル・タレントマネジメント網**を構築し、潜在的なトップ人財の異動性をたかめ、グローバル活用・育成する

投資
と
人財



注文
と
人財

日本国内（戦略拠点）

（欧米型タレント・マネジメントで
グローバル・リーダーを育てよ）

- 円高を活用して、現地有力企業を傘下に
- 研究開発、基幹コンポーネントを残し、**生産拠点を移転**
- グローバルな**中長期事業戦略**を構築し、その実現に必要な**戦力計画**を立て、人財の活用/開発に力をいれ、**グローバル人財の異動性**を高める
- 基幹部品の製造と品質改善、及び**付加価値の高い新規商品開発**に専念
- 為替の変動による影響も少なくなり、アジア諸国の発展により、日本の売上も増加

グローバル・タレントマネジメントを相互に導入して、人財の異動性を高める

競争力あるグローバル企業になるための7条件 (タレント・マネジメントをキチンと実行できたかが決め手に！)

1. アジア等の急成長する地域を取り込み、海外比率を大幅に増加させる目標を掲げよ！
2. 現地会社の**リーダー/マネジャー職の現地化**を進め、**真のグローバル・リーダー/マネジャー**を積極的に養成せよ！
3. 高速ネットワークやソーシャル・ネットワークを積極的に活用し、**海外へのアウトソーシング、グローバル人財の大幅増員**、各種の契約社員、アルバイト、パート、テレワーク等の多様な労働形態を積極的に活用せよ
4. グローバルな就業形態を前提とした**グローバルなコミュニケーション・スキル**、国や民族、宗教、文化による**多様な価値観**を理解し、これに効果的に対応する**実践力**を鍛えよ！
5. 社内外の**問題解決**、プロジェクト間での**調整業務**、技術的な課題以外の人間関係上の問題を解決する能力を高めよ！
6. 多様な意見が続出する状況下でも、**決断**できるグローバル・リーダーを養成、パフォーマンスベースの給与体系、継続的な学習機会、グローバルな仕事の機会、キャリア達成支援やインセンティブの仕組みを構築せよ
7. 「人財は、**会社の共有の財産**（タレント・プール）」の基本理念のもと、「互いに磨き合う職場（リアル）/バーチャル空間（SNS）」を構築せよ

タレントマネジメント環境が必須の条件に

スムーズなタレント・マネジメントの導入への基本7条件

結論1：TM導入時の一般的な注意事項

- **トップの率先垂範**こそが、成功の第一条件：組織や個人にとり、**どんな効用があるのか**を幹部や社員全体にキチンと説明せよ。（指示命令では動かない）
- TM導入のプロモーターとして、**タレントマネジャー**を任命し、**戦略的ビジネスパートナー(SBP)**になることを求めよ。
- TMプロジェクトに関係する部門を**巻き込み**、組織横断的な協働環境を構築し、多様性運動を**グローバルに展開**せよ。
- TMソフトを有効に活用し、過去／現在のデータを見える化せよ。このデータをベースに全社的な議論を巻き起こし、率先的な実践者を高く評価せよ。
- TMの導入により、**将来予測される便益**や**業績改善予測**を慎重派にも示せ。
- **SHRM版TMモデル**も参考にして、**エンゲージメント**、**アライメント**、**能力**の3つの視点で見える化をすることで、職場での改善を促す仕組みを構築せよ。
- **国際標準化機構ISO**の推進する**人材マネジメント標準化ガイドライン**を参考して、**グローバル企業として認知される下地**を確立せよ。

タレント・マネジメントで、中小企業を成功に導く10条件

結論2: 特に、中小企業で注目すべき点

- 大企業のタレント・マネジメント導入事例をそのまま真似るな！
- まず、何が危機的状況なのかを明確にせよ。
 - ケキ・ボウトの4段階発展論のどのステップにあるのかを把握する
- 連携するグループ全体で、TMコンポーネントの中での**優先順位を明確**にせよ。
- 頑張れば、明るい未来がやってくることを**全グループの期待する人材**に示し、**最大の努力と互いの協力**を喚起せよ。
- 外部専門家の市場動向予測、戦力計画事例を参考に、自らの将来予測を大胆に実行せよ。
- 役立つ人材マネジメント関連団体（例えばSHRM,ASTD等）、研究開発機関、地域のコンソーシアム等を活用して、**相互の協力ネットワーク**を構築せよ。
- **社内外に活発なプロデューサー／プロモーター**を見つけ、連携プレイを高めよ。
- **潜在的能力者**には、活躍の場を提供して、奮起を引き出せ。
- 頻繁に出来具合を確認し、**励まし、成長を讃えよう**。**オープンなコミュニケーション**こそが、多くの可能性を引き出す近道だ。
- **慎重派**や**フォロアー**にも、**達成の喜びを見せる**機会をつくり、**キャリア成功の可能性**を示せ。

3月の戦略的人材マネジメント研究会予定

- 第33回 戦略的人材マネジメント研究会
日程：2013年 3月9日（土）15：00-18：00
- 場所：株式会社アイアム・インターワークス8階 会議室
- 研究会テーマ（暫定版）

