

マイナビ 採用戦線報告会



# もう大企業だけの話ではない 「タレントマネジメント」の考え方



株式会社マイナビ 就職情報事業本部



**株式会社マイナビ 就職情報事業本部  
中部営業推進部 部長**

## 小林 和喜（こばやし かずき）

2013年、途中で株式会社マイナビに入社。入社以来、一貫して新卒採用領域の企業向け採用支援に従事。東海エリアの大手企業専任チームの立ち上げ、地方拠点の新規立ち上げなどを経て、現職。中部エリア8県の採用支援を主とし、各種分析から学生向け講座への登壇まで幅広く携わる。

（経歴）

- ・2013年1月 マイナビ 名古屋支社に中途入社
- ・2013年4月 同支社にて大手企業を中心に担当する専門チームが発足 立ち上げメンバーとして異動
- ・2016年4月 岡崎支部が発足 立ち上げメンバーかつ岡崎支部長として異動
- ・2018年4月 名古屋営業2部が発足 部長として異動
- ・2020年4月 中部営業推進部が発足 部長として異動（現職）

# タレントマネジメント…



## 聞いたことはあるんだけど…



最近よく話題になる「タレントマネジメント」について、考え始めるきっかけをお届けします



**本日お伝えする内容は、タレントマネジメントについて  
考え始めるきっかけをみなさまにお届けすることを目的にしております**

**そのため専門性の高い内容にはなっておりませんので  
その旨をご了承いただける企業さまは  
このままご視聴いただければ幸いです**

タレマネって、なんだ？





「タレントマネジメント」をひとことで説明すると、このようなイメージです

タレントマネジメントとは

**企業が成長し続けるために、一人一人のタレントと  
その能力に注目し、採用や育成、異動などを通じて、  
最も活躍できるポジションに絶え間なく人材を配置すること**

自社の重要な業務なのに  
自社の社員や組織の問題で  
成果がいまひとつ思わしくない  
業務があったとします



うーむ、こういうときは、どうすればいいのだろうか…



育てる



異動する

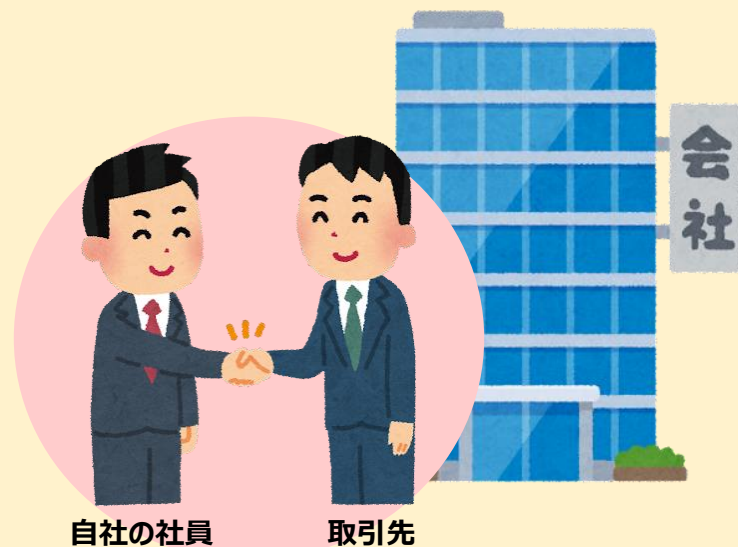


採用する



制度を作る

# 自社の重要な業務なのに 自社の社員や組織の問題で 成果がいまひとつ思わしくない 業務があったとします



タレントマネジメントって難しく感じていたけど、

育成・人事配置・新規採用・制度構築と、普段から当たり前に行っていることなんだ！



育てる



異動する



採用する



制度を作る



タレントマネジメントって難しく感じていたけど、

育成・人事配置・新規採用・制度構築と、普段から当たり前に行っていることなんだ！

▲ こういったお話をすると…

普段から当たり前に行っているのなら  
いまさら声を大にして「タレマネ」とか  
言わなくてもいいのでは？



▲ こういうことを言うおじさんが出てきます

たしかに…！と思ってしまうそうですが、このおじさんも黙ってしまうような理由をお伝えしていきます

## おじさんも黙ってしまう「タレマネ」が重要視される理由



育成も採用も、これまでもずっと  
当たり前にやってきているのだから  
 うちには関係ないでしょ？



▲ こういうことを言うおじさんが出てきます Part2

自社にとっての「当たり前」と、世間一般のそれには“ずれ”が出てきています

世間一般の認識や近隣企業・同業他社と、悪い意味での“ずれ”が  
 生まれると、新規採用の難しさや、離職の増加につながってしまいます

どのような部分で企業ごとに差がついてきているのか、もう少し細かくみていきましょう



自社の重要な業務なのに  
自社の社員や組織の問題で  
成果がいまひとつ思わしくない  
業務があったとします



自社の社員

取引先

こんな状況のとき、企業は育成・異動・採用・制度などで対応しているわけですが…



育てる



異動する



採用する



制度を作る



育てる



異動する



採用する



制度を作る



昭和の伝統を感じる

オレ流 育成法

経験上、これでいいんだよ



異動の判断理由は

経営層の直感



採用基準は妥協が前提

補充を最優先

バースデー休暇、ほう...



問題解決のためというよりも

見劣り防止



冒頭の「タレントマネジメントとは」というお話を覚えていますか？

どうした、立てえ！



昭和の伝統を感じる

オレ流 育成法

経験上、これでいいんだよ



異動の判断理由は

経営層の直感



採用基準は妥協が前提

補充を最優先

バースデー休暇、ほう…



問題解決のためというよりも

見劣り防止

## タレントマネジメントとは



企業が成長し続けるために、一人一人のタレントと  
その能力に注目し、採用や育成、異動などを通じて、  
最も活躍できるポジションに絶え間なく人材を配置すること

どうした、立てえ！



昭和の伝統を感じる

オレ流 育成法

経験上、これでいいんだよ



異動の判断理由は

経営層の直感



採用基準は妥協が前提

補充を最優先

バースデー休暇、ほう…



問題解決のためというよりも

見劣り防止



タレントマネジメントとは



企業が成長し続けるために、一人一人のタレントと  
その能力に注目し、採用や育成、異動などを通じて、  
最も活躍できるポジションに絶え間なく人材を配置すること

下線部に  
こだわって  
いますか？

採用も育成も異動も、たしかに実行しているかもしれないが、これでよいとは思えない



どうした、立てえ！

イマイチだ…

この人だけが  
持つ経験を  
もとにした  
教育方法

経験上、これでいいんだよ

イマイチだ…

個人に依存して  
偏りがちな  
判断基準



イマイチだ…

定義されて  
いない  
活躍する  
人材要件

バースデー休暇、ほう…

イマイチだ…

従業員の  
満足や不満、  
パフォーマンスと  
関連が低い  
制度

昭和の伝統を感じる

オレ流 育成法

異動の判断理由は

経営層の直感

採用基準は妥協が前提

補充を最優先

問題解決のためというよりも

見劣り防止



タレントマネジメントとは



企業が成長し続けるために、一人一人のタレントと  
その能力に注目し、採用や育成、異動などを通じて、  
最も活躍できるポジションに絶え間なく人材を配置すること

下線部に  
こだわって  
いますか？

どうした、立てえ！

イマイチだ…

経験上、これでいいんだよ

イマイチだ…

バースデー休暇、ほう…

イマイチだ…

この下線部にこだわるには  
どうすればいいのだろう？これから先の  
人事部門の「あるべき姿」って？

昭和の伝統を感じる

オレ流 育成法

異動の判断

経営層の直感

採用基準は妥協を許さず

補充を最優先

問題解決のためというよりも

見劣り防止

相性よいです



上司 部下

- ・ 上司と部下それぞれの性格や考え方の傾向などが、**感覚ではなくデータで蓄積**されており、育成効果がより高いものになるように、できる限り「**相性のよい組み合わせ**」で配属される
- ・ 従業員のこれまでのキャリアが記録されており、上司は**部下育成について過去事例を参照**したり**タイプ別や役割別での教育プログラム**を検討、実行することができるようになる

どうした、立てえ！

イマイチだ…

この人だけが持つ経験をもとにした教育方法

経験上、これでいいんだよ

イマイチだ…

個人に依存して偏りがちな判断基準



定義されていない活躍する人材要件

バースデー休暇、ほう…

イマイチだ…

従業員の満足や不満、パフォーマンスと関連が低い制度

昭和の伝統を感じる

オレ流 育成法

異動の判断理由は

経営層の直感

採用基準は妥協が前提

補充を最優先

問題解決のためというよりも

見劣り防止

あなたがベストです！



異動者

上司

- これまでの実績や本人の希望や志向、職務適性等がデータで蓄積されているだけでなく、**異動の可能性のある複数の人材で比較できるようになっており、活躍可能性の高まる人員配置ができるだけでなく、異動者本人にも納得感のある説明ができる状態になっている**
- 異動者本人の情報だけでなく、**異動先部署の既存メンバーの特性を見ながらシミュレーション**ができ、その異動が適切かどうか判断しやすい状態になっている



昭和の伝統を感じる

オレ流 育成法

経験上、これでいいんだよ



異動の判断理由は

経営層の直感



採用基準は妥協が前提

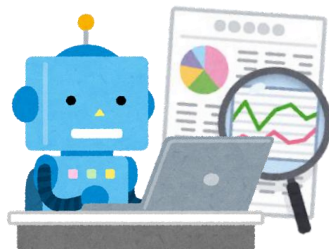
補充を最優先



問題解決のためというよりも

見劣り防止

## 人材要件は AIが考える時代



- ・ 過去の業務実績データや適性検査等のデータから、**定着しやすい人材、活躍しやすい人材が明確に定義**されており、それをもとに部署や役割に応じて採用要件が決められている状態
- ・ 社内におけるハイパフォーマーの共通項を**継続的に分析**できており、採用要件の見直しや人員配置等を、**データをもとにしていつでも見直しができる**状態

どうした、立てえ！

イマイチだ…

この人だけが  
持つ経験をもとにした  
教育方法

昭和の伝統を感じる

オレ流 育成法

経験上、これでいいんだよ

イマイチだ…

個人に依存して  
偏りがちな  
判断基準

異動の判断理由は

経営層の直感



イマイチだ…

定義されて  
いない  
活躍する  
人材要件

採用基準は妥協が前提

補充を最優先

バースデー休暇、ほう…

イマイチだ…

従業員の  
満足や不満、  
パフォーマンスと  
関連が低い  
制度

問題解決のためというよりも

見劣り防止

制度を適当に考える前に  
まずは健康診断から



- ・ 従業員個人や組織のパフォーマンスを高めている要因と、引き下げている要因を診断できており、改善できるかどうかはさておき、改善したいことの優先順位がつけられている状態
- ・ 各組織の責任者が、パフォーマンスを上下させる要因を認識しているだけでなく人の要素で改善できないものは「制度」で改善するために、エスカレーションができる状態

どうした、立てえ！

イマイチだ…

この人だけが  
持つ経験をもとにした  
教育方法

経験上、これでいいんだよ

イマイチだ…

個人に依存して  
偏りがちな  
判断基準



イマイチだ…

定義されて  
いない  
活躍する  
人材要件

バースデー休暇、ほう…

イマイチだ…



従業員の  
満足や不満、  
パフォーマンスと  
関連が低い  
制度

昭和の伝統を感じる

オレ流 育成法

異動の判断理由は

経営層の直感

採用基準は妥協が前提

補充を最優先

問題解決のためというよりも

見劣り防止

育成も採用も、これまでもずっと  
当たり前にやってきているのだから  
 うちには関係ないでしょ？



どうやら、「うちの当たり前」は  
 世間一般からすると、  
 遅れはじめていますよ…

タレントマネジメントという言葉を行きさせるのではなく、まずは「世間の変化」に目を向けましょう

当たり前のレベルが古いと、採用にも悪影響が出るかも？







昭和の伝統を感じる

オレ流 育成法



これが弊社の教育方針です、と言えば  
応募数が減りそうだと感じられますよね



昭和の伝統を感じる

オレ流 育成法



このような育成方針でも、今から  
30年ほど前くらいなら、拒否反応は  
それほど出なかったのではないのでしょうか

## 人事領域の「古い当たり前」についても ギャップを埋める取り組みが必要になってきています

育てる

どうした、立てえ！



昭和の伝統を感じる

オレ流 育成法

異動する

経験上、これでいいんだよ



異動の判断理由は

経営層の直感

採用する



採用基準は妥協が前提

補充を最優先

制度を作る

バースデー休暇、ほう…



問題解決のためというよりも

見劣り防止

人事領域の「古い当たり前」についても  
ギャップを埋める取り組みが必要になってきています

育てる

タレントマネジメントとは

制度を作る

大手・有名企業が実施する  
最新鋭の話では決してなくて  
古い体質から脱却するための  
ごく当たり前の企業活動です

どうした、立てえ！

経験不足でいいから

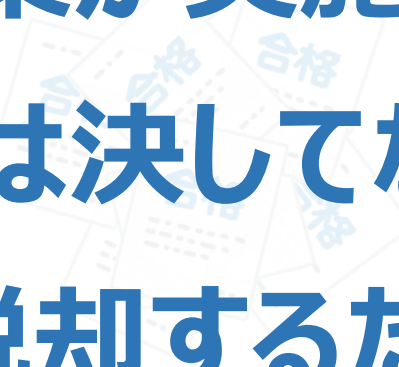
スデー休暇、ほう...



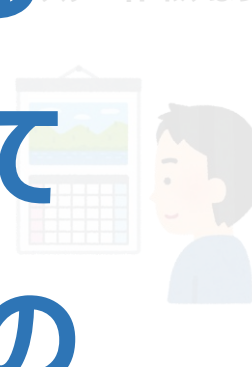
昭和の伝統を感じる



異動の判断理由は



採用基準は妥協が前提



問題解決のためというよりも

オレ流 育てる

劣り防止

「タレマネ」一体どこから手をつければ…？



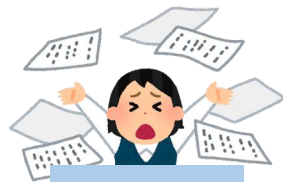
# 自社でも考えてみたいって思ったけど



## どこから手をつけたらいいかわからない…！

やるべきことはたくさんありますが、次のページのように整理すると考えやすくなりますよ！





## 手順1

### 情報の可視化

**必要な情報を収集し、いつでも簡単に見られる状態にする**



## 手順2

### 分析と課題抽出

**情報を加工(分析)し、自社の課題を浮き彫りにする** ※必要に応じて優先順位をつける



## 手順3

### 施策の実行

**浮き彫りになった課題に対する施策を検討し、実行する**

**もう少し細かく図にまとめると、次のページのようなイメージです**





## 情報の可視化

手順1



## 分析と課題抽出

手順2



## 施策の実行

手順3

個人

顕在情報を集約する

- ・ 人事関連の基本情報
- ・ 実績、評価、異動等の履歴

潜在情報を明らかにする

- ・ パーソナリティ診断
- ・ 職務適性や志向を数値化

共通項を  
分析する

個人と  
組織の  
課題を  
設定する

設定した  
課題への  
打ち手を  
検討する

打ち手に  
優先順位  
をつけて  
実行する

組織

顕在情報を集約する

- ・ 組織関連の基本情報
- ・ 実績、評価、異動等の履歴

潜在情報を明らかにする

- ・ エンゲージメント診断
- ・ 組織単位の課題を数値化

共通項を  
分析する

診断ツールの進化や  
データのAI分析が  
可能になってきたことで  
「ツールに任せる領域」が  
拡大しています

ツールに任せた方が早く正確な領域





情報の可視化

分析と課題抽出

施策の実行

だから、どこから進めればいいのか！

個人

顕在情報を集約する

- ・ 人事関連の基本情報
- ・ 実績、評価、異動等の履歴

潜在情報を明らかにする

- ・ パーソナリティ診断
- ・ 職務適性や志向を数値化

顕在情報を集約する

- ・ 組織関連の基本情報
- ・ 実績、評価、異動等の履歴

組織

潜在情報を明らかにする

- ・ パーソナリティ診断
- ・ 職務適性や志向を数値化

分析する

分析する

抽出する

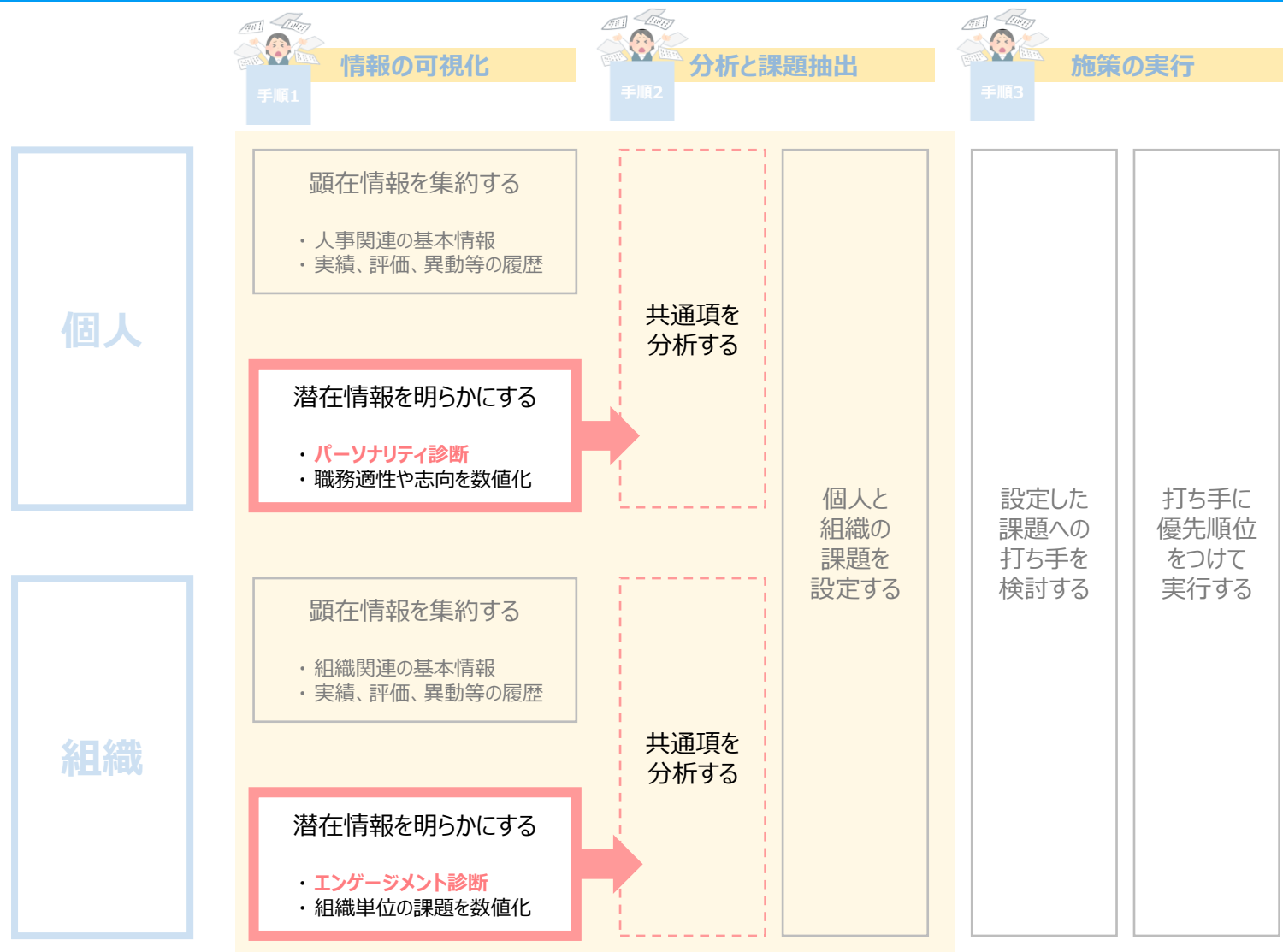
抽出した課題への打ち手を検討する

打ち手に優先順位をつけて実行する

って、なってしまいますよね？

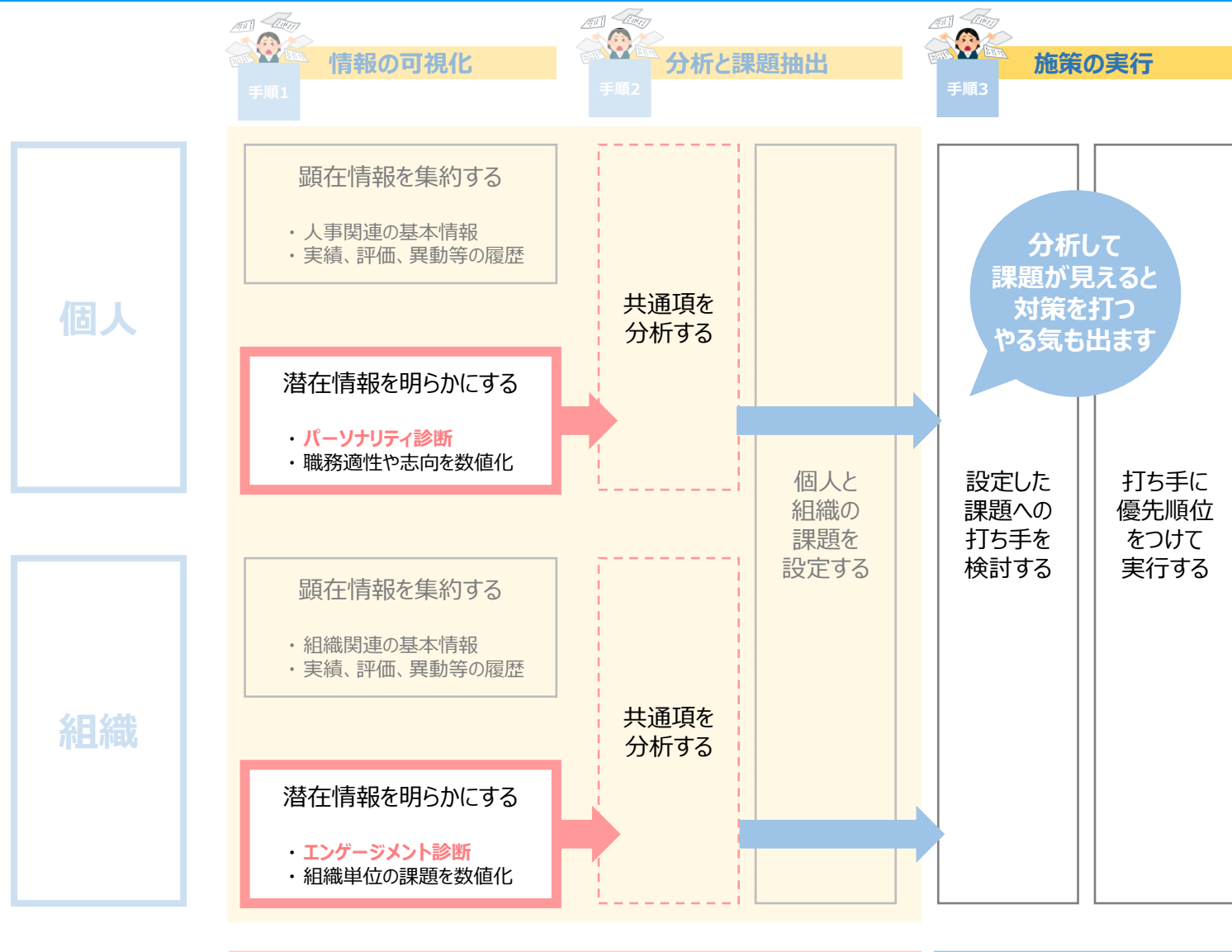
最初に手をつけるべき部分、次のページでお伝えします！ズバリ、ここです！





おすすめ理由：コストが小さめ・診断結果は一目でわかる・分析もすれば課題も見える！





おすすめ理由：コストが小さめ・診断結果は一目でわかる・分析もすれば課題も見える！



おわりに



情報の可視化

分析と課題抽出

施策の実行

個人

顕在情報を集約する

- ・ 人事関連の基本情報
- ・ 実績、評価、異動等の履歴

潜在情報を明らかにする

- ・ パーソナリティ診断
- ・ 職務適性や志向を数値化



組織の課題を設定する

分析して課題が見えたと

設定した課題への打ち手を検討する

打ち手に優先順位をつけて実行する

組織

顕在情報を集約する

- ・ 人事関連の基本情報
- ・ 実績、評価、異動等の履歴

潜在情報を明らかにする

- ・ パーソナリティ診断
- ・ 職務適性や志向を数値化

とはいえ、1人で、人事チームだけで  
組織課題に立ち向かうのはとても大変です。  
わからないことは、得意な人たちに任せるのも  
問題解決の手段です。ぜひいつでも  
マイナビまでお声がけください。

対応する領域

# ご清聴、誠にありがとうございました。

▼ お気軽にお問い合わせください！

株式会社マイナビ  
就職情報事業本部 中部営業統括本部  
中部営業推進部 部長



小林 和喜 kobayashi.kazuki@mynavi.jp

〒450-6209  
愛知県名古屋市中村区名駅4-7-1 ミッドランドスクエア9F

視聴後アンケートにご協力をお願いいたします

左下のバナーもしくはマイページから  
視聴後アンケートにご回答ください。



本日中にご視聴いただいたみなさまに  
メールでもアンケートのご案内をいたしますが  
内容は同じものですので、どこかで1度  
ご回答をお願いできれば幸いです。

## 株式会社マイナビ

事業推進統括事業部 就職営業推進統括部 promotion@mynavi.jp

〒100-0003 東京都千代田区一ツ橋1-1-1 パレスサイドビル6F