

# 企業のグローバル人財戦略ニーズに応え 『Generalist』が提供する グローバルタレントマネジメント

企業のグローバル化が進む中で、人財管理もグローバル規模で戦略的に行うことが必要となっており、その1つのキーワードとしてタレントマネジメントが挙げられる。このような背景を踏まえ、東芝ソリューションの『Generalist』は、2013年度から対応を進めていく。今回、同社の技術担当の三田村律子氏に、タレントマネジメントに対する各社の要望と、それに答える『Generalist』のタレントマネジメントについてお話を伺った。



三田村律子氏

東芝ソリューション株式会社  
製造・産業・社会インフラソリューション事業部  
業務ソリューション技術部  
HRMソリューション技術担当  
参事

## 事業戦略に基づく 人財戦略ニーズ “タレントマネジメント”

企業がタレントマネジメントのシステムを導入する背景には、さまざまな事情がある。東芝ソリューションでは、顧客の声からタレントマネジメントを検討するきっかけを分析した。それによると、“買収・合併”“グループ・連結強化”“グローバル展開”“新事業・多角化”“効率化”といった“新しい事業戦略が展開された”または“事業戦略が強化されることになった”というきっかけでタレントマネジメントを検討することになった経緯が圧倒的に多かった。

「たとえば、あるお客様は会社が合併したばかりで、“人財についても一元管理し、スキル分布を把握してより効率的な人財活用を検討したり、ハイポ

テンショナル人財を把握して中長期的な育成計画を立てたい”というニーズが発生しています。改めて人財戦略ニーズは事業戦略ニーズと連動していることを再認識します」(三田村氏)

この中で、今最も問い合わせが多いのは、グローバル化に伴うハイパフォーマーまたはリーダーのマネジメントだという。

「事業のグローバル化によって、“人財の流動化”と“人財のダイバーシティ”が避けられなくなります。海外では終身雇用を前提とした働き方ではありませんし、さまざまな国籍や文化が入り混じった職場となり、仕事の明確化や効果・評価の統一化といった制度の整備が必要となってきます。併せて、このような人財を取りまとめた事業を推進していくハイパフォーマーやリーダーを全拠点・全事業の視点でマネジメントする事が重要となってき

ます。こうしたグローバルなタレントマネジメントに対応し、『Generalist』のタレントマネジメントを、2013年度より提供いたします」(三田村氏)

## 『サクセッションプランニング』 後継者計画で “守り”と“攻め”

ここで、従来の『Generalist』について簡単に説明しておこう。『Generalist』は、人事処遇・報酬制度や労務・就業制度を支援する『Generalist/HR/PR/TM』、人事評価制度・目標管理を支援する『Generalist/CS/MO』、教育・育成制度を支援する『Generalist/LM/CM』という3つの軸で、定型的な労務管理システムではなく、人的資産の価値と企業のパフォーマンスを高めるソリューションとして高い評価を受け、2013年4月現在、約4,400社の企

# タレントマネジメントの運用イメージ

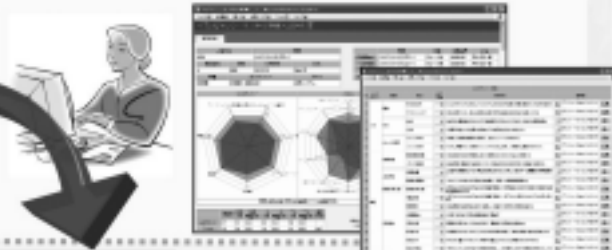
## サクセッションプランニング

各ポジション毎に後継者を登録します。現在の状況を把握し、人財採用・人財育成の企画立案を検討することが可能です。



## タレントアセスメント

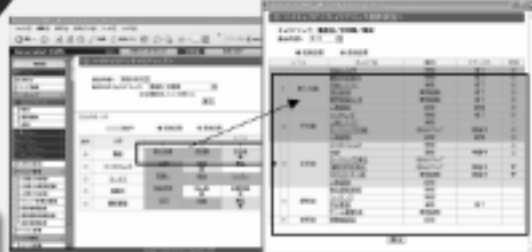
1人1人の現時点のコンピテンシーやスキルを評価するとともに、組織全体や組織毎で保有するコンピテンシーとスキル分布を明らかにします。



コンピテンシーやスキルの弱みを向上させるために推奨表示された「研修」や「資格」を受講・取得し、スキルアップを行います。

## タレントマネジメント by Generalist®

## タレントデベロップメント



Copyright 2011 Toshiba Solutions Corporation

※開発中の画面であるため、リリース時には変更となる場合があります

業がオンプレミス型、またはシステム構築不要のSaaS型で利用している。この『Generalist』が、タレントマネジメントに対応していくというのだ。

まず最初にリリースが予定されているのは、リーダーの後継者計画を行う『サクセッションプランニング』の機能だ。各ポジションについて、直近、1～2年後、3～4年後といった時間軸ごとで全社的に後継者候補の登録を行う。その結果、後継者計画で発生する“空き”と“重複”に関する全社的な2つのリスクが表示される。経営陣の会議の場で映し出してひと目でわかるように色分け表示されている

だけでなく、モバイル対応も行っているためタブレットに表示して議論を行う事も可能だ。

『サクセッションプランニング』は、このようなグローバル人財戦略におけるリスクである“流動性”に対する保険であるばかりでなく、リーダー育成に関する積極的な意味合いもあるという。「中長期的な組織の視点で、定期的にはリーダーのパイプラインを確認し、組織として共有する作業自体がリーダー育成に繋がっていくと考えられます。また、グローバルリーダーの育成は“異動”であるとも言われています」(三田村氏)

## “人を育てる”日本らしい タレントマネジメント

リーダーの育成にあたっては、『Generalist』の他のモジュールを活用することも可能である。たとえば『Generalist/CS』によって、後継者候補の一人ひとりのリーダーとしてのコンピテンシーやスキルを評価(=『アセスメント』)し“強み”や“弱み”を可視化し、組織全体の後継者候補のコンピテンシーやスキル分布を把握することができる。また、『Generalist/CM』のキャリアマップ機能は、“弱み”を向上させるための研修や資格試験

## Succession Plan

- 各ポジションの後継者をピックアップします（例：直近・1～2年後、3～4年後）。
- 後継者の育成状況、人財の重複を把握し、育成計画を立案します。
- 画面は、多言語対応となります

### サクセッションプランのサマリー画面



時間軸毎に後継者登録状況を確認することができます

- ・空き
- ・複数ポジションの重複登録

表示については、ユニバーサルデザインを考慮

### 後継者登録画面



登録する際、コメントを追記することが可能です。

アイコンをクリックすると、ドリルダウンした状態で確認することができます

履歴での表示を行い、育成状況を確認することができます

Copyright 2013 Toshiba Solutions Corporation

※開発中の画面であるため、リリース時には変更となる場合があります

2

を推奨表示し、後継者候補の受講・取得・スキルアップ（＝『ディベロップ』）を支援する。

『プランニング』、『アセスメント』、『ディベロップ』の3つのサイクルを回し、グローバルにおけるタレントマネジメントをサポートする。これらは、最終的には1つのモジュールとなる予定で、従来の『Generalist』ユーザー以外でも、クラウドを使って導入できるようになる。

もちろん、人財管理に関する総合的な支援システム『Generalist/HR』と連動させれば、グローバルにおける

人財管理がワンストップで行える。

「欧米企業におけるタレントマネジメントは、“できる人を辞めさせない”ものです。日本以外のアジア企業では“できない人を辞めさせる”ためのものです。しかし、日本企業では“人を育てる”ために使われていくと考えます。従来から大切にしている“人を育てる”というコンセプトを大切にしつつ、かつ、これまで取り組んでこなかった“リーダーを育てる”組織として共有して育てる”という新しい取り組みに挑戦しながらタレントマネジメントに取り組んでいくことになると思います」

（三田村氏）

企業のグローバル展開を支援すべく、さまざまな新機能を具体化し、進化する『Generalist』。企業のグローバル化を支えるのは人であり、その成否を決めるのも人である。その意味で、今後の『Generalist』のタレントマネジメントの取り組みには、期待したい。

●お問い合わせ先  
 東芝ソリューション株式会社  
 〒183-8512  
 東京都府中市片町3-22  
 TEL : 042-340-6750  
 E-mail : Generalist@toshiba-sol.co.jp  
 URL : http://Generalist.toshiba-sol.co.jp