

令和5年度 産業経済研究調査事業
(経済産業省の組織経営改革を支える
人事管理システムのあり方に関する調査)

調査報告資料

令和6 (2024) 年3月

調査の概要 (1/2)

令和5年11月より、組織経営改革を背景として、**タレントマネジメントシステムの導入及び、人事管理システム全体のグランドデザイン構築**をご支援した

本書においては、その内容をとりまとめると共に、今年度末までのタレントマネジメントシステム試行に向けたアクションプラン、人事管理システム全体のグランドデザインの実現に向けたスケジュールをご提示

具体的には、

- タレントマネジメントシステムについて、年度内試行対象の「人材情報管理・共有」と「人材育成・コミュニケーション」について機能要件を確認、試行に必要なデータ移行について対象・実施方法を示した
- 人事管理システムのグランドデザインについて、業務のあるべき姿を効率化・高度化の観点から明確化し、人事システムの全体像／アーキテクチャを定義、実現に向けて必要なアクションとスケジュールを示した

尚、想定している今後の本報告書の主な用途は以下のとおりである

1. 人事管理業務/システムの変革に向けた方針として活用
 - 組織経営改革実現をゴールとし、人事管理業務／システムの変革の目的、範囲、アプローチを示す
2. 令和6年度の体制検討のインプットとして活用
 - 変革の推進、システムの運用・定着化に向け必要な実行体制を整備する為のインプットとする
3. タレントマネジメントシステムの試行/本格導入に向けたベンダーへの要件として活用
 - 試行に向けベンダーへのデータ移行に係る要求事項 (仕様、スケジュール)を示す

調査の概要 (2/2)

本調査にあたっては以下日程で会議を実施し調査の為のヒアリング、調査内容の討議を行った。

調査に当たっては以下日程で担当する業務の概要、課題についてヒアリングを行った。

大臣官房秘書課 2023/12/01,12/06,12/07,12/12,12/14,12/18,12/19

大臣官房総務課 2023/12/04

大臣官房業務改革課、大臣官房情報システム室 2023/11/28,12/26

また以下の日程で定例会議を開催し、調査内容の共有、討議を行った。

2023/11/24,11/29,12/05,12/13,12/20,12,26

2024/01/11,01/17

その他、上記定例会議の検討過程において本事業担当者と討議を実施した。

調査の要旨 (1/2)

本検討の 目的 (ご確認)



組織経営改革を背景に、人事管理業務について以下の達成を目的として検討を実施

- タレントマネジメント導入に向けシステム試行に必要な業務要件を明確化する
- 人事管理におけるグランドデザインの方向性案を示し、人事管理業務における改革の指針とする

タレント マネジメント 要件定義



人事管理業務のうち「採用」、「任用」、「評価」、「研修」、「調査」へタレントマネジメントを導入する

導入に向けた年度内試行対象の「人材情報管理・共有」、「人材育成・コミュニケーション」について、個々の職員のスキル、経験などを蓄積・可視化することで、上長と本人が情報を閲覧しながらフィードバックおよびキャリアプラン作成や目標設定を可能にし、職員のキャリア構築支援の手段を担保する

今後さらに機能毎に必要となる情報の定義が肝要

- 特に職員個人の機微情報を取り扱う為、「保有する情報項目」や「項目毎の参照権限設定」は重要な要件

タレント マネジメント 移行 サポート



移行に於いては、タレントマネジメントシステムと既存システム間のデータ連携の複雑さから、移行前のFit/Gapと移行後の検証を行う

製品を決定後、製品の特性を踏まえた移行計画を策定し、データ移行/検証/試行を実施する

調査の要旨 (2/2)

人事管理 グランド デザイン



業務の あるべき 姿

現状は、「業務プロセスの標準化/整流化不足」、「業務に必要なデータの不在/散在」が課題
業務のあるべき姿として、

- 業務効率化の観点から、所属情報を統合DBに一本化することで、どのシステムからアクセスしても最新の情報を取得可能にする事で情報連携に係る作業を削減、タレントマネジメントシステム導入の土台を整備する
- 業務高度化の観点から、個々の職員のスキル、経験などの情報を基に任用検討における情報の非対称性を解消し、受講すべき研修の選定、将来的には情報を蓄積し採用の更なる適正化への活用を視野に入れる

システム グランド デザイン

システムに係る動向の変化を鑑み、システムグランドデザインは「人事管理機能」、「統合DB」、「共通基盤」からなる、柔軟性/拡張性を確保したアーキテクチャを採用

- 人事管理機能はタレントマネジメントシステムを活用し各業務をシステム化、「勤怠管理」、「職員DB」は現行システムのライセンス期限や府省庁横断のシステム検討を鑑み対応を検討する
- 統合DBは業務効率の課題解決に加え、データ分析に活用。将来的には府省庁横断DBの活用も視野に入れる
- 共通基盤は「分析基盤」と「自動化基盤」を設置し分析の更なる高度化、自動化による更なる効率化を目指す

以上を踏まえ、タレントマネジメントシステムは令和6年度内に各人事機能の利用開始に向け「現状の課題解決」と「タレントマネジメント導入」の両輪で改革を推進する

実行にあたりタレントマネジメントシステムの立上げ/運用を含めた改革を推進する統合的な推進体制を組成する

アジェンダ

- ① 本事業の背景・目的
 - 背景・目的
 - アプローチ/スケジュール/各時点での状態
- ② タレントマネジメント
 - タレントマネジメントに係る業務の全体像
 - タレントマネジメントにて管理するデータ参照権限
 - 機能毎の稼働スケジュール
 - システム要件定義に於いて整備すべき項目
 - データ移行の対象、進め方、留意点
- ③ 人事管理グランドデザイン
 - 人事管理業務における課題・制約事項
 - 人事管理業務のあるべき姿
 - あるべき姿を支えるシステムグランドデザイン仮説
 - アクション/スケジュール

アジェンダ

- ① 本事業の背景・目的
 - 背景・目的
 - アプローチ/スケジュール/各時点での状態
- ② タレントマネジメント
 - タレントマネジメントに係る業務の全体像
 - タレントマネジメントにて管理するデータ参照権限
 - 機能毎の稼働スケジュール
 - システム要件定義に於いて整備すべき項目
 - データ移行の対象、進め方、留意点
- ③ 人事管理グランドデザイン
 - 人事管理業務における課題・制約事項
 - 人事管理業務のあるべき姿
 - あるべき姿を支えるシステムグランドデザイン仮説
 - アクション/スケジュール

本事業の背景・目的

背景・経緯

近年、経済産業省では、組織経営改革に取り組んでおり、人事管理も重要な論点である

現在は、人事業務の基盤として、人事管理システム(職員情報データベース、電子出勤簿、人事評価システム)を活用しているが、高度・多様な人材の確保・育成を進める観点からは、職員の基本情報の共有・職員の状況の調査・スキル管理などの機能の強化、システム間でのデータ連携、データメンテナンス、UIの利便性向上などの課題が存在し、今後のシステム面の対応を検討する必要がある



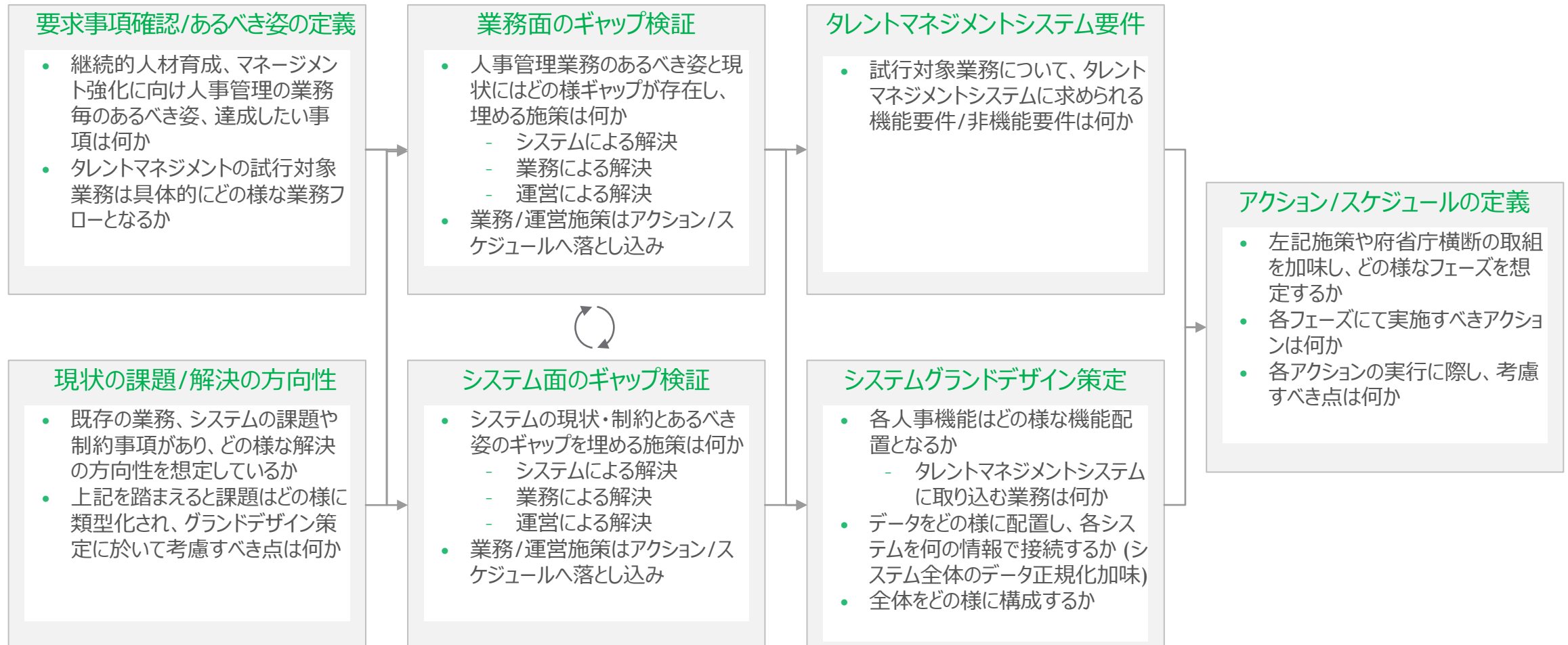
目的

本事業では、組織経営改革の議論を踏まえつつ、その実現のために、

- (1) 年度内に新たに導入予定の人事システム(タレントマネジメントシステムを想定)の試行を行いつつ、
- (2) 中長期的な方向性を検討するために組織経営改革を支える人事管理システムのグランドデザイン及び取組アクション、スケジュールを明らかにする

人事管理業務への要求や現状分析を基に業務のあるべき姿を定め タレントマネジメントのシステム要件やシステムグランドデザインへ落とし込みを行った

検討の論理フロー



アジェンダ

- 1 本事業の背景・目的
 - 背景・目的
 - アプローチ/スケジュール/各時点での状態
- 2 **タレントマネジメント**
 - タレントマネジメントに係る業務の全体像
 - タレントマネジメントにて管理するデータ参照権限
 - 機能毎の稼働スケジュール
 - システム要件定義に於いて整備すべき項目
 - データ移行の対象、進め方、留意点
- 3 人事管理グランドデザイン
 - 人事管理業務における課題・制約事項
 - 人事管理業務のあるべき姿
 - あるべき姿を支えるシステムグランドデザイン仮説
 - アクション/スケジュール

他組織事例調査よりタレントマネジメントの導入における論点への示唆を抽出

論点	企業①	企業②	企業③	企業④	本検討への示唆
企業はどのような経緯からタレントマネジメントを導入し、目的は何か	配置適正化に向けた人材ポートフォリオの可視化 新規事業立上げにあたり、必要スキル/経験を持った人財を把握し配置、採用計画の最適化	配置検討の高度化 情報の非対称性排除、参考情報の拡充、検討準備の効率化	限定的な情報による配属、キャリア希望の未反映によるミスマッチ、離職の回避 評価、面談記録、調査等の機能拡充によりタレントマネジメントを強化	幹部候補の育成、サクセッションプランの検討の高度化 グループ内の人材ポートフォリオの可視化、共有化	タレントマネジメント導入の目的は企業毎の課題によって異なるが、人材ポートフォリオの可視化による人的資源の効果的な配置/育成が共通的な目的
タレントマネジメント導入によりどのような効果を得たか	人材配置の適正化、効率化の向上 職員の自発的な自己研鑽の促進	配置検討の高度化/効率化 人材ポートフォリオの可視化 部門毎の人材管理の高度化/効率化 職員本人の納得感の醸成	配置のミスマッチの低下や離職の防止に貢献 組織人事に関する本質的な議論へより多くの時間を割くことが可能となった	経営幹部育成に向けた候補人材プールの見える化 人事に関する調査業務の高度化/効率化 人事戦略策定へより多くの時間を割くことが可能となった	配置を中心とした人事機能の高度化/効率化に加え、事業部門の組織マネジメントの高度化、職員本人の納得感の向上に効果
タレントマネジメント導入企業の経験から見た導入成功の要諦は何か	目的、成功基準の明確化 職員による情報の継続的更新を促す仕組みづくり	タレントマネジメントの設定に時間を要す為、制度/運用は変更後に導入 人事戦略上やりたい事をシステムが機能として実装しているかを確認	人事戦略上、必要な機能とKSFを定めシステムを選定 データ移行は早期に行い運用後のデータメンテナンスは外部の人材等を活用し最小限に抑える	導入の目的、効果を明確化し関係者周知 システムの利便性を高め、サポート体制を用意することで利用を促進	目的・成功基準を定義した上でタレントマネジメントを導入することが成功の要諦
どの程度の期間をかけ、何の機能から利用を始めたか	データインポートは約5ヶ月 3ヶ月目から人材配置に活用し1年以内に想定する全機能の運用を開始	データは必要都度インポートし配置検討は即座に運用を開始	データインポートは約1ヶ月 2ヶ月目より配置、人材育成、調査、評価に活用開始	データインポートは約1ヶ月 周知、開発を経て7ヶ月目から育成、評価、配置に活用、2年目以降調査へ展開	既存の情報を活用しデータのインポートは早期に実現 機能の利用開始順序は目的に応じて異なる
企業概要	従業員規模: 約1,000人 ビジネス展開: 国内 タレマネ適用範囲: 国内	従業員規模: 約30,000人 ビジネス展開: グローバル タレマネ適用範囲: 国内	従業員規模: 約500人 ビジネス展開: 国内 タレマネ適用範囲: 国内	従業員規模: 約20,000人 ビジネス展開: グローバル タレマネ適用範囲: 国内	

某IT企業ではカオナビの導入により人事部門が職員のスキル・経験を把握可能となり人事サービスの質が向上し、データの統合により業務効率も向上

カオナビを利用する某IT企業 人財開発チーム課長へのインタビュー結果

対象企業 概要	従業員規模:	約1,000人
	ビジネス展開:	国内
	タレマネ適用範囲:	国内

内容

カオナビ導入の経緯	目的	新規事業立ち上げにあたり、必要となるスキルや経験を持った人財が社内にいるのか把握し、配置、採用計画の最適化を図る
	存在していた課題	- 職員のスキルや経験を第3者的に判断するための情報が無かった - 職員目線でも提示されるキャリアオプションが少なかった - 職員の情報が散財しておりExcelファイルを繋ぎ合わせて調整するといった負荷が高かった
カオナビの導入による効果	人事部門目線	- 新たな人員を要望する部署の要求条件に照らし、適切な要員を選べるようになった - 受け入れ部署に対し、複数の候補者を提示できるようになった - 従来は属人的な繋がりなどで候補社員を見つけており、要望に対し1名ピンポイントの候補しか提示できなかった - カオナビの導入後は部署横断で職員のスキル・経験を検索できるようになり、5名程度の候補を提示できるようになった - 社内人材の活用でよりタイトに人員計画を立てられるようになった - データの統合により人事情報の管理・活用の工数が減少し、業務効率が向上した
	事業部門目線	- 人員要望の際、複数の候補者の提示が受けられるようになり、その中からより適切な人材を選択できるようになった - 社内にて人材を見つけられる可能性が高まり、人材獲得までのリードタイムが短くなった
	職員目線	- スキルに基づいた異動が可能なることを知ることでキャリアを柔軟に考えるようになり、部署を超えた異動も選択肢に入ってきた - 異動したい部署のスキル要件の達成に向けた自発的な学習が促進された - 各部署はスキル要件を公開するルールを定めており、公開しない部署には人員を供給しないこととしている - 他の職員のスキルが把握可能となり、ロールモデルを見つけやすくなった

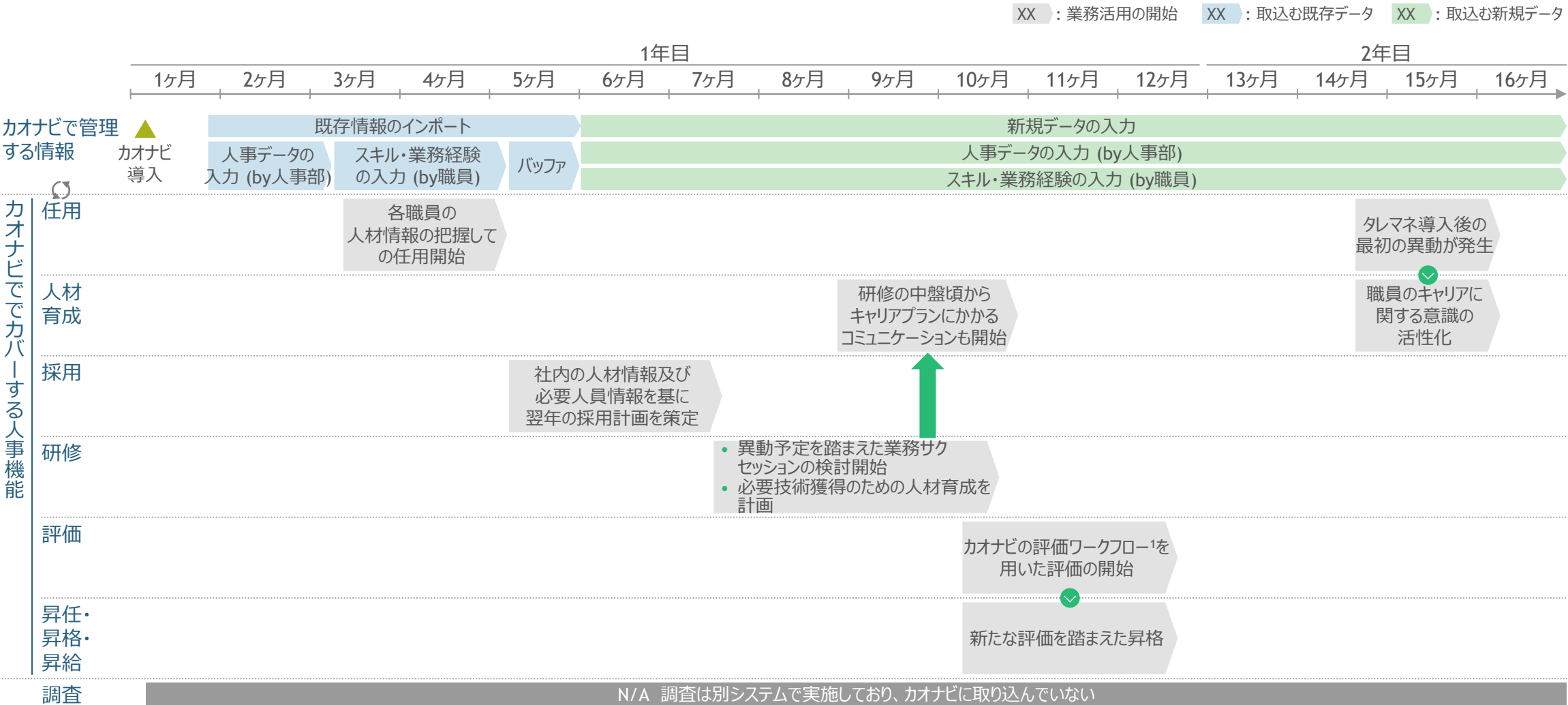
タレントマネジメントシステムの導入においては、達成すべき目的・成功の定義を明確にし、 職員が定期的に情報更新する仕組みづくりを行うことが重要

カオナビを利用する某IT企業 人財開発チーム課長へのインタビュー結果

要諦		当該企業での取組
タレント マネジメント システム 活用の 要諦	導入	何がやりたいか、これが出来たら成功という基準を予め決めておく - 導入ありきではダメ (導入ただけで終わっている企業も多い) - 何を可視化してどう使いたいのかを明確にしておく - 管理側のシステムではないため、事業側の理解も必要
	運用	面談のタイミングで更新させるルールを設定 - 面談時に直属の上司が職員のスキル、経験の記載内容を確認、必要に応じてアドバイスする運用 - 上記を通じて定期的な内容確認、更新がなされるようルール化
	その他	知ってる、使える、教えられるの3段階でシンプルにデザインしているが、それでも正しく把握するのは難しい - 実力があって謙虚な方、実力がないが自身を過大評価する方などがいる - 面談を通じて上司などが調整

某ITでは立ち上げ後5ヶ月でカオナビへの既存データのインポートを完了

カオナビを利用する某IT企業でのカオナビ立ち上げスケジュール



1. カオナビのスマートレビュー機能等を活用
Source: エキスパートインタビューよりBCG作成

某金融機関ではカオナビの導入により異動調整、面談に必要な情報をシステム上で参照することが可能となり、異動検討の効率化/高度化を実現

カオナビを利用する某金融機関 人事企画次長へのインタビュー結果

対象企業 概要	従業員規模:	約30,000人
	ビジネス展開:	グローバル
	タレマネ適用範囲:	国内

内容

カオナビ導入の経緯	目的	従来利用していた人事システムはタレントマネジメント機能がなく、保守切れを迎えたタイミングでグローバルで人事システムを刷新刷新には2、3年の期間を要す為、期間中もタレントマネジメント活動を進めるため従来の人事システムとカオナビを組み合わせ運用
	存在していた課題	従来の人事システムはタレントマネジメント機能はなく、EXCELや紙を使った運用が情報の非対称性や効率化を阻んでいた - 異動/配属の検討は幹部が紙やEXCELで実施しており、情報が限定された中で検討せざるを得ない状況 - 人事にて紙やEXCELを用いた議論の用意に負荷が高く、それ以外の検討に時間が割き難い状況
カオナビの導入による効果	人事部門目線	定期的なローテーション人事を行っていた当金融機関では、従来より紙やEXCELで実施していた配置検討をカオナビで実施することで画面上で現在の組織や個人の属性情報を参照しながら検討可能となった。結果として準備負荷が削減され、人事担当が人事に係る論点出し等のより高度な業務に多くの時間を割けるようになった - 異動調整: システム上で異動候補者一覧化、異動案作成、必要に応じプロフィール参照する事で効率化/高度化 - サクセッション: 部門毎に人材ポートフォリオ管理を実施、プールの管理、各部門長とのディスカッションに活用 - 異動面談: 職員との面談、個々人と人事アセスメント通知に活用。2,3年に一度の全社員との面談の記録を、紙媒体からカオナビに変更。以前からキャリア希望は収集していたが、面談に必要な情報をカオナビで一元管理する事で面談を高度化
	事業部門目線	人材ポートフォリオの管理や、プールの管理を個々人のプロフィールを参照しながら実施できることで、部門毎の人材管理の高度化/効率化を実現
	職員目線	人事部との面談に於いてシステムを利用することで、複数の情報が加味され異動についての納得感をより得やすくなった

タレントマネジメントシステムの導入においては、人事戦略上必要な機能を明確にし、タレントマネジメントシステムが機能を実装しているかを確認する事が重要

カオナビを利用する某金融機関 人事企画次長へのインタビュー結果

	要諦	当該企業での取組
タレント マネジメント システム 活用の 要諦	制度面 タレントマネジメントの設定には多くの時間を要するため、制度/運用の変更が見込まれる場合は、ルール変更後に導入すべき - 例えば出向している方の管理など通常ラインから逸脱する様な複雑性の高い事象は、システム上で解決しにくい - 新ルールの適用に合わせて新システムが導入する事で、複数システムの同時多重改修も避けられる	タレントマネジメントシステム利用範囲を予め定義 制度/業務を確定させてからシステムを導入
	システム面 代表的製品でも機能上の得手/不得手が存在するため、人事戦略上やりたい事をシステムが機能として実装しているかを確認する 例: HRBrainやタレントパレットはDBごとの更改を前提としているが、カオナビなら既存システムのDBを維持したままモジュール的に活用しやすい	製品比較の際に、人事の目線で必要な機能がどの様に利用できるかを比較した - 自社で実施したいサーベイ方法 - 時点データの参照

等

某スタートアップ企業ではタレントマネジメントシステム導入によりミスマッチ低下やより効果的な面談が可能になり、人事に関するより本質的な議論に時間を割くことが可能となった

タレントマネジメントシステムを利用する某スタートアップ企業 人事・総務執行役員へのインタビュー結果

対象企業 概要	従業員規模:	約500人
	ビジネス展開:	国内
	タレマネ適用範囲:	国内

内容

タレント マネジメント システム 導入の 経緯	目的	従来の人事管理システムではタレントマネジメントシステムに必要な機能が不足していたため、機能拡充を図る目的でタレントマネジメントシステムを導入
	存在 していた 課題	一部の限定的な情報で配属、キャリアの希望を収集できておらずミスマッチから離職が発生 360度評価機能の不足 1on1や面談の記録機能の不足 - 職員のキャリア、スキルに関する情報が過去情報 (時点情報含め) も含め把握できない
タレント マネジメント システム 導入による 効果	人事部門 目線	タレントマネジメントシステムの導入により以下が可能となり、ミスマッチの低下や離職の防止に貢献 - 評価の充実化 (360度評価の実施) - 保有スキルの管理 - 職員とのキャリア実現の考え方の擦り合わせ 組織の人事に関する本質的な議論に、より多くの時間を割くことが可能となった - 組織単位で人材の傾向を分析し、各人のキャリア希望を把握した上で必要な人材を検討する事が可能となった
	事業部門 目線	組織に必要なスキルを持った人材を検索可能となった
	職員目線	個人のキャリア希望に基づく配属やその説明が得られることで、配属に対する納得感がより高まった

タレントマネジメントシステムに必要なデータを早期に移行することでデータ移行コストを抑制

タレントマネジメントシステムを利用する某スタートアップ企業 人事・総務執行役員へのインタビュー結果

		要諦	当該企業での取組
タレント マネジメント システム 活用の 要諦	導入	人事戦略上、必要な機能とKSFを予め定めシステムを選定する - システム毎に類似した機能が存在するが、どの様に実現できるか具体的な確認をする事が重要 - 機能名が難解等、ユーザビリティに関する違いも考慮	KSFを基にシステム比較、評価を実施
	運用	運用コストを抑制する為、データ移行は早期に行い運用後のデータメンテナンスは外部の人材等を活用し最小限に抑える - データ移行に係るコスト/期間は人数規模に応じて拡大しやすい - 期間が長くなることで更なるデータ移行が必要になる可能性	データ移行は既存データを活用し短期間で移行 職員個人によるメンテナンスも依頼

某スタートアップ企業では導入後2ヶ月で想定していた全機能の活用を開始

タレントマネジメントシステムを利用する某スタートアップ企業¹でのシステム立ち上げスケジュール

XX : 業務活用の開始 XX : 取込む既存データ



1. 従業員規模約600名、固有業務の専門知識とITを掛け合わせた高度化、効率化サービスを提供
Source: エキスパートインタビューよりBCG作成

タレントマネジメントシステム導入により人材プールを可視化し人事業務の生産性向上と 職員の納得感/安心感を醸成

タレントマネジメントシステムを利用する某製造企業 人事部長へのインタビュー結果

対象企業 概要	従業員規模:	約20,000人
	ビジネス展開:	グローバル
	タレマネ適用範囲:	国内

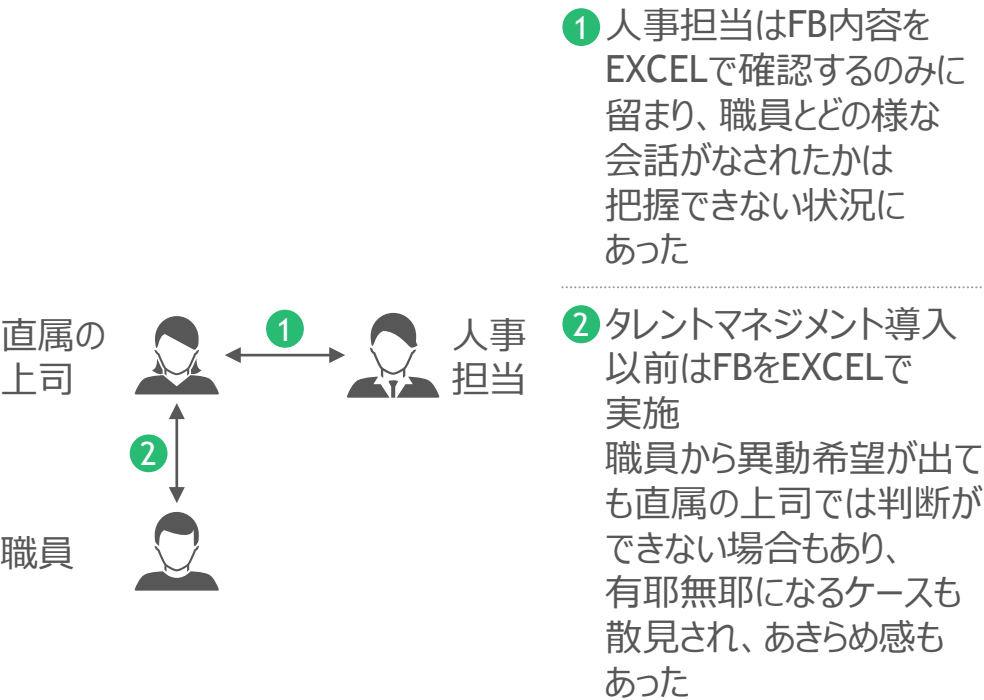
内容

タレント マネジメント システム 導入の 経緯	目的	幹部候補の育成、サクセッションプランの検討の高度化に向けたグループ内の人材ポートフォリオの可視化、共有化
	存在 していた 課題	M&Aを経て経営拡大してきた経緯からグループ内の幹部候補人材の把握が困難 - 経営幹部がどの様に育つのか、そもそも経営幹部に必要となる人材プールは存在するのかが不透明 従来より重要ポストへの育成は限られた情報/人で議論されてきた - グループ内に見えていない人材を発掘/活用できていない
タレント マネジメント システム 導入による 効果	人事部門 目線	経営幹部育成に向けた候補人材プールの見える化 人事に関する調査業務の高度化/効率化 - 従業員や組織の分析 - 経営幹部からの人事に関する調査依頼 - 人事戦略策定に向けた調査 人事戦略策定へより多くの時間を割くことが可能となった
	事業部門 目線	組織に所属する人材に関する情報 (キャリア希望、職歴、スキル、研修受講状況) を把握可能となる事で、自組織の状況について理解が進展
	職員目線	人事評価やキャリア面談の記録 (本人はどのようなキャリア希望を持っており、上司はどの様に応えたか) される事で、本人の納得感や安心感が向上 本人の希望や面談記録が文章で残り、組織内の直属の上司以上の役職に公開される事で、自分の発言が然るべき権限を持った方に見える、伝えることができる (直属の上司との間だけでうやむやにならない)

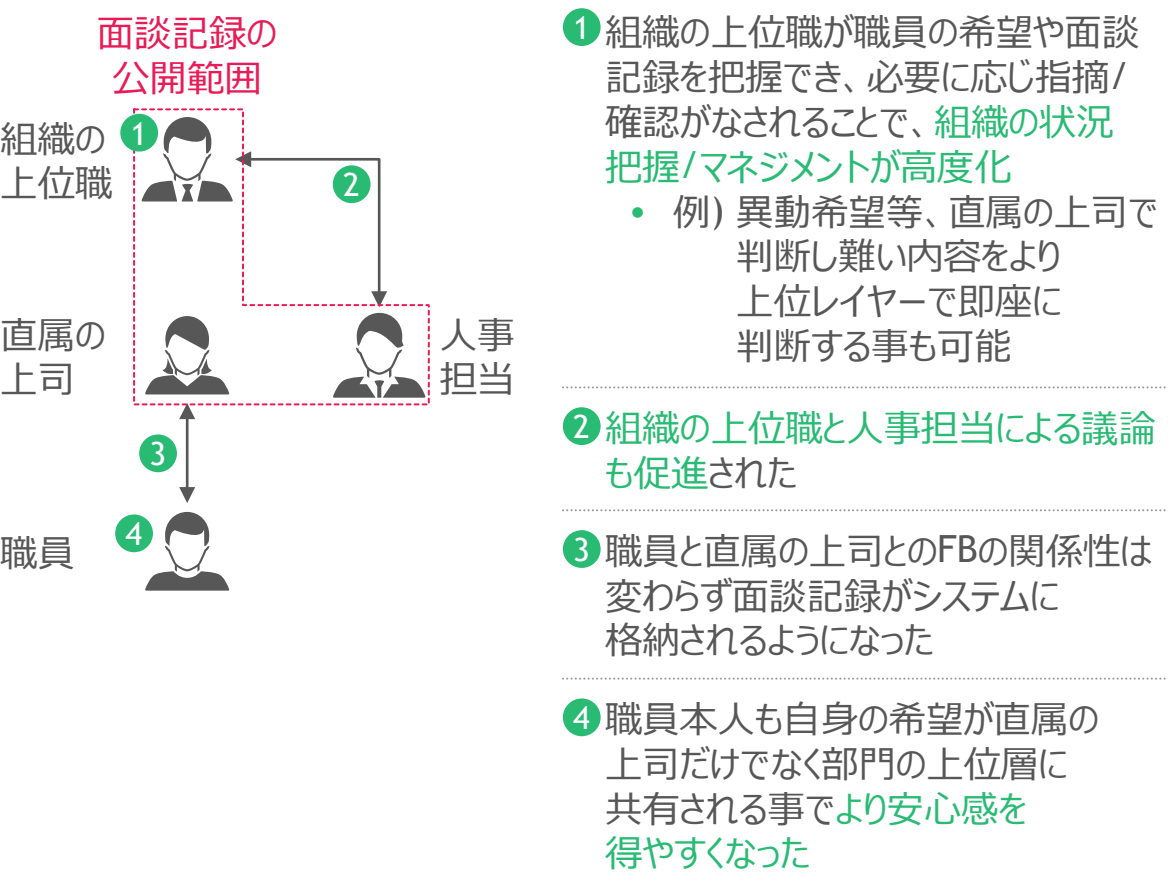
面談記録が直属の上司を含めた組織の上位職に共有されることで職員の安心感向上と組織のマネジメント高度化を実現

タレントマネジメントシステムを利用する某製造企業 人事部長へのインタビュー結果

タレントマネジメント導入以前



タレントマネジメント導入後



ステークホルダーへの入念な説明とシステムの使い勝手を追及することでタレントマネジメントシステムの利用を促進

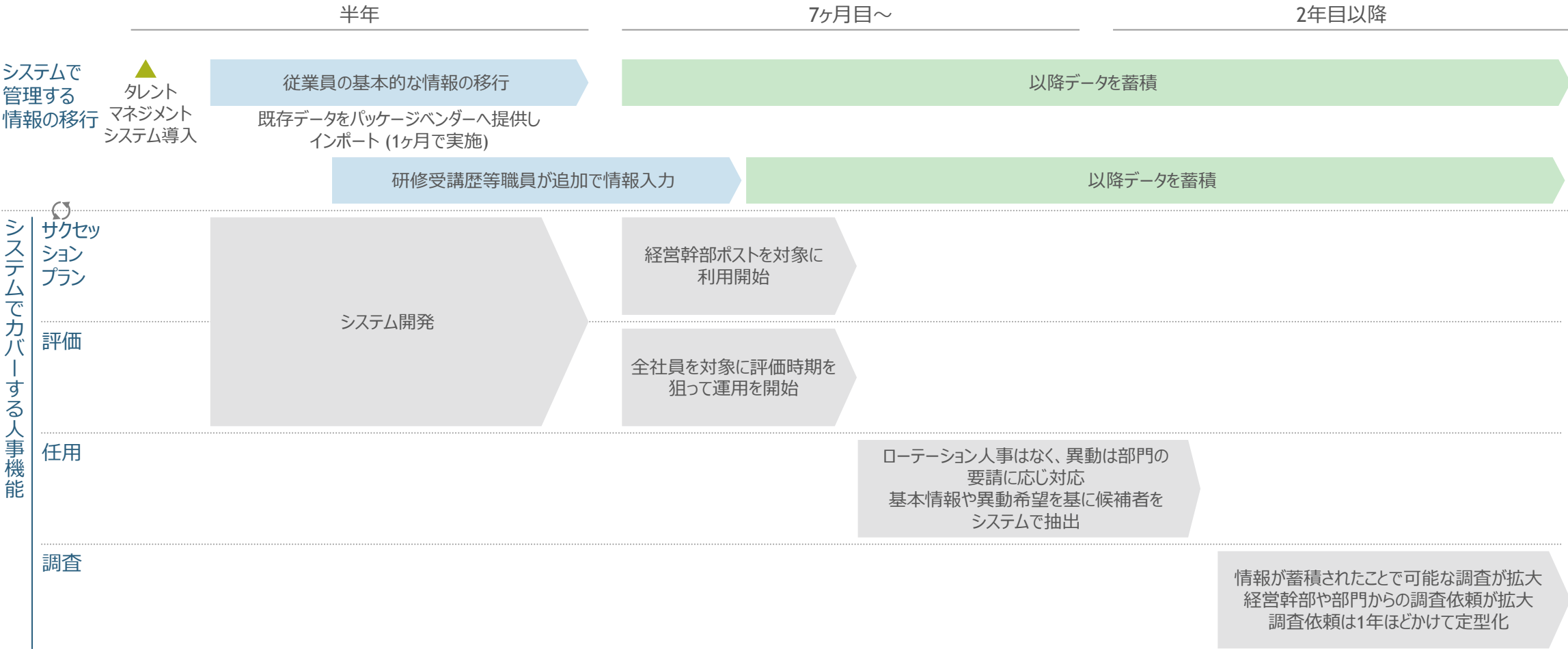
タレントマネジメントシステムを利用する某製造企業 人事部長へのインタビュー結果

		要諦	当該企業での取組
タレント マネジメント システム 活用の 要諦	導入	タレントマネジメント導入には何の目的があり、どのような効果を上げたいかを明確にする 関係者にタレントマネジメント導入の趣旨を説明する - 人事部の立場から各幹部、部門人事にタレントマネジメント導入の必要性を認識いただく - 組織間で人が移ってしまう、人事権が奪われる等、権限の不安を解消する	目的の明確化 幹部や各部門への説明を徹底
	運用	各現場とのタイムスケジュールの調整 システム導入に際して各現場の手間を意識 - 運用してからも事務局に問い合わせが殺到した - 最初の1年くらいはお金をかけてでも手厚い体制をとるべきだった 使い勝手や各組織の個別の事象への対応の相談 システムはユーザーにとって使い勝手を重視 - システムは簡単な操作が可能か、困ってもすぐにヘルプできるか 業務は予め設計しつつ、運用状況を見て適応、適応性を高める余白も残す	各現場との調整は継続的に実施 問い合わせ対応は自組織で実施したため、開始1年は人事組織全体で残業が拡大した 各現場で個別対応する部分を明確にし、システムは柔軟に対応できるよう設計

某製造企業では導入から半年で基本的なデータを整備し業務への活用を開始

タレントマネジメントシステムを利用する某製造企業でのシステム立ち上げスケジュール

XX : 業務活用の開始 XX : 取込む既存データ XX : 取込む新規データ



論点

タレントマネジメントシステムの導入の目的をどのように達成するか	継続的人材育成・マネージメント力強化	職員のキャリア形成をどのように支援すべきか 職員をどのようにマネージメントすべきか
	人事管理業務の効率化	タレントマネジメントシステムにより業務効率化をどう図るか

タレントマネジメントシステムで取り込むべき業務機能はなにか

上記の業務を実施する上でタレントマネジメントシステムにはどのような特性が求められるか

管理されるデータは業務機能毎にどのようなもので、誰が生成し・誰が活用すべきか

今年度選考して実施するタレントマネジメントシステムの試行において何を達成すべきか

Source: 各ヒアリング結果等よりBCG作成

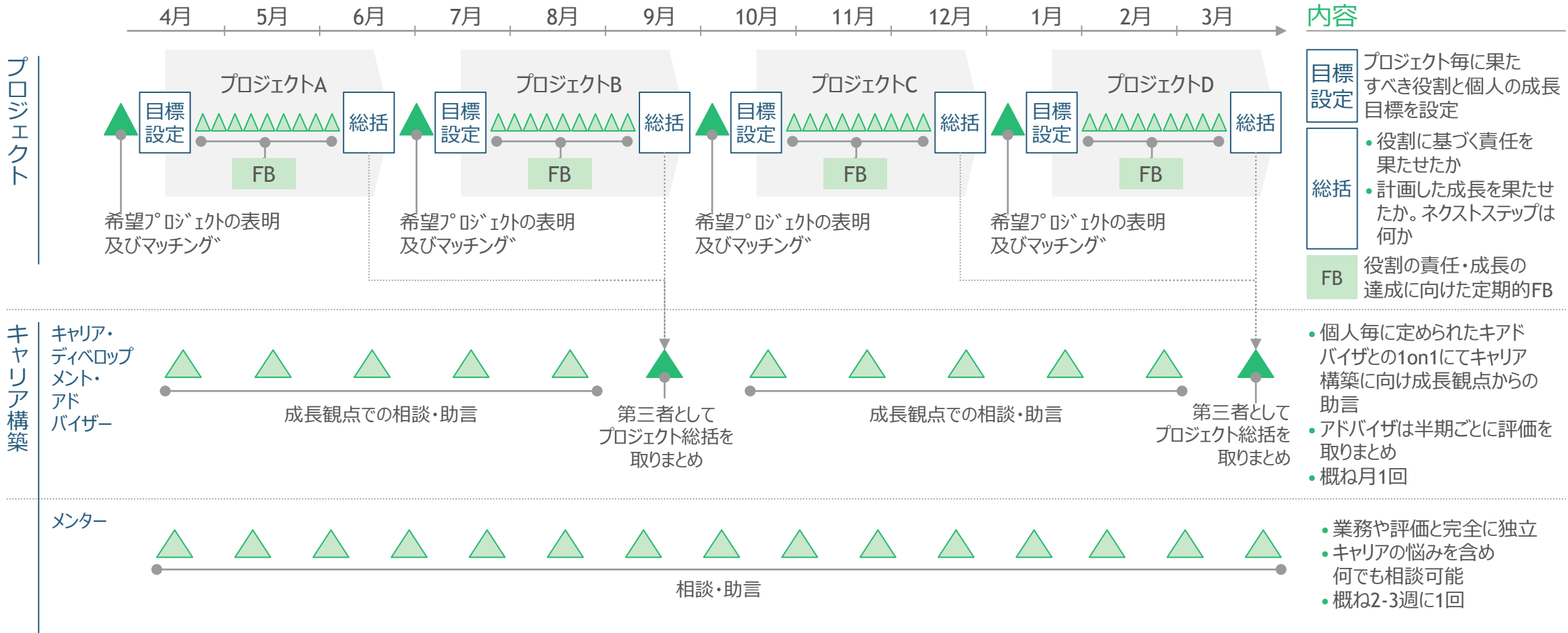
他組織事例からえられた示唆

- 1 個人の希望と組織からの要請をすり合わせを行うこと・定期的にFBを行うことで、キャリア構築への納得感を高めることが可能
- 2 適切な意識改革・能力向上がなされていくよう職員の動機づけにつながる評価の仕組みが重要
- 3 タレントマネジメントシステムの導入により情報の一元的管理が実現した場合、情報管理・活用の工数削減は一定実現される
- 4
 - 外部組織では評価、昇任、任用、研修、調査等にて思考されている
 - 一方、タレントマネジメントシステムによる情報管理を各業務機能にて早期に立ち上げ・稼働させるためには、事前に活用目的・活用業務範囲を明らかにしておくことが必要
- 5 組織の目指す姿を定義し、その実現に適したパッケージを選定していくことが肝要。パッケージ導入しても従前の業務プロセスを一定維持できるかつ他システムとの連携性をもたせることができることが必要
- 6
 - タレントマネジメントシステムで管理する情報には、情報毎に適切な閲覧権限の付与を行うことが肝要
 - 他システムとの連携により、タレントマネジメントシステムの機能を超えた便益創造も可能

N/A (ヒアリング対象外)

① タレントマネジメントに長けた組織は、プロジェクトとキャリア構築の双方で職員の希望と組織からの要請をすり合わせ、定期的にFBを行いキャリア構築に納得感を高める仕組みを構築している

BCG¹におけるタレントマネジメントを通じたキャリアディベロップメントのサイクル例 (1年単位)



1 BCGはOpenWorkの「働きがいのある企業ランキング (2023年)」で1位を獲得。Consulting Magazine誌の「Best Firms to Work For (最も働きがいのあるファーム)」ランキングでは、9年連続で1位を獲得

Source: BCG作成

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

24

3 某自治体では、タレントマネジメント及び人事情報の一元管理による業務負担軽減を企図してタレントマネジメントシステムを導入し、2つの目的を実現

某自治体におけるタレントマネジメントシステム導入効果

タレントマネジメント導入の背景

- 自治体機能の質の向上を目指し、職員の意識改革や能力向上を図るタレントマネジメントの方針を打ち出し
 - 新たなニーズや課題に迅速かつ的確に対応できる多様なプロフェッショナル人材の育成を企図
- 業務の効率化を企図：人事資料が分散保管されており、その管理・活用に膨大な工数がかかり業務負担が高かった
 - 人事評価・自己申告・昇任選考等を紙やOfficeツールをメインに実施。全庁的に作業時間がとられており非効率
 - 職員情報の一元化が行われておらず、人材マネジメントに必要な情報が分散保存。意思決定するための職員情報の収集・更新や編集の手間が膨大

導入の効果

人事部門

- 人材データの一元化による人材マネジメントの質向上
- 人事評価・自己申告・昇任選考業務に係る工数・所要時間削減
 - 紙やOfficeツールを除くことによる業務負担軽減

管理者

- 職員情報の確認の質と効率の向上
- 承認業務の効率化

職員

- 自身の個人情報確認・業務への活用
- 他職員の情報確認をきっかけにしたコミュニケーション活性化
- 情報集計、進捗管理の工数減
 - 業務のプロセスがシンプルになったことによる業務負担軽減

情報の一元化により、

- 個々の職員の能力、経験、バックグラウンド及び個人の意向等を効率的に把握し、人事における意思決定に反映できるようになった
- 人事部門と現場、職員間のコミュニケーションの活性化をツールとしてサポート
- 情報確認・整理に取られていた工数が減少し、業務の効率化・業務負担の軽減が実現

3 某私立大学では、人事情報の一元管理による業務負担軽減を企図しタレントマネジメントシステムを導入し、目的を実現

某私立大学におけるタレントマネジメントシステム導入効果

タレントマネジメント導入の背景

業務の効率化を企図：人事資料が分散保管されており、その確認・管理・活用に大きな労力と時間を要しており業務負担が高かった

- 以前は、人事関連情報（キャリアシート、どんな仕事をしてきたのか、面談用シート等）をWordで管理
- 資料によってはフロッピーやCD-ROMで保管

導入の効果

人事部門

- 紙で実施していた作業からの脱却
- 従来よりも短時間で職員の状況を把握可能
 - 従来は生き字引的な職員に頼っていた部分がシステムで手当可能となった
 - ただし、効率化的な側面が大きく、プロセス自体が大きく変わったわけではない

管理者

- 部下に関する記録をワンストップで管理
- 部下の情報・状況をプロフィールで包括的に確認可能

職員

- 希望調書を年2回自分で入力するだけで、職員へのインパクトという面では課題感がある
 - 職員がオンライン化で便利になった部分はあるが自身でもレビューできる部分を設定していく必要がある

情報の一元化により、情報確認・整理に取られていた工数が減少し、業務の効率化・業務負担の軽減が実現

一方、人事部門、管理者の業務効率化・業務負担の軽減に主眼をおいていたため、職員への便益享受の部分はやや遅れ気味（現在検討中）

- 3 タレントマネジメントシステムを活用したタレントマネジメントを早期に立ち上げるためには、
- 4 事前にシステムの活用目的・活用機能範囲を明らかにしておくことが肝要

タレントマネジメントシステムでの管理情報

	某自治体 ¹	某私立大学 ²
プロフィール	✓	✓
人事評価	✓	活用検討中
自己申告	✓	✓
異動調書	✓	✓
昇任選考	✓	✓
発令履歴	✓	活用検討中
研修履歴	✓	活用検討中
調査	✓	活用検討中
個人特性診断	✓	活用検討中



人事情報の一元管理による業務効率化だけでなく、当初よりタレントマネジメントを企図していた某自治体は、人事情報の一元管理による業務効率化を主眼においていた某私立大学よりも、タレントマネジメントシステムでの人事情報の管理・活用において先行

1 2022年導入 2 2019年導入
Source: 某自治体ヒアリング・某私立大学ヒアリングよりBCG作成

5 組織の目指す姿を定義し、その実現に適したパッケージを選定していくことが肝要

某企業におけるタレントマネジメントシステムから包括的人材・業務・財務管理パッケージへの変更例

背景

システム移行

会社の成長に伴い、グローバル展開を視野に入れていく中、国内外の全社的に人事・労務等を管理可能なシステムへの移行を検討

変更前: カオナビ + 他システム

- システム

カオナビ
(タレントマネジメントシステム)
+ スマートHR
(人事・労務管理パッケージ)
※先にスマートHRを導入していたためスマートHRをベースに運用
- メリット

- カオナビは利用料が極めて安価
 - 日本企業に使いやすくデザインされており、兼務の複数登録等の機能も充実
 - 拡張性が高い
 - 任意項目の追加も容易
- デメリット

- カオナビはあくまでタレントマネジメントツールであり人事の業務を全カバーできない
 - そのため、他のシステムと連携させて運用。システム間で重複する情報の二重管理が発生していた

変更後: 包括的人事・労務・会計管理パッケージ

- システム

Workday
(人事、労務、会計、経費管理、タレントマネジメントの総合パッケージ)
- メリット

- 大企業に導入されているグローバルなツールであり海外支社と共通システムとして人事・労務等機能の一元管理が可能
 - Workdayすべての情報が完結するためシステム間のデータ重複が発生し辛い
- デメリット

- パッケージとして完成しており、システムに合わせて業務を見直すことが必要
 - カオナビの50~100倍程の費用感かつ複数年契約が基本
 - 兼務の管理機能が充実していない (ジョブ型雇用ベースとしているためか)
 - 拡張が容易でない
 - ノーコードではあるものの、ツールを使わないとプロセスが組めない
 - 内製が難しく、ベンダを抱え込む必要

- Workdayのようにパッケージに業務を合わせるアプローチがある一方、従前の業務プロセスを一定維持しつつそれに適合するパッケージを組み合わせて拡張するアプローチも存在
- システム間でのデータの連携、管理の仕方をしっかりとデザインしていくことは今後の論点

6 タレントマネジメントシステムで管理する情報には、情報毎に適切な閲覧権限の付与を行うことが肝要

某私立大学のタレントマネジメントシステムにおける情報管理



人事課長

項目ごとに誰が閲覧できるかの権限は管理している

- 情報は全職員が等しく見られる訳でなく、人事職員の中でも確認できる内容に段階をつけている
- センシティブな個人情報は、今後の配属検討において抜け漏れなく考慮できるように記録しているが、人事の中でも閲覧できるのは一部の管理者のみ
 - 傷病休職、配属による支障
 - 産業医との面談記録
 - 体調を崩した記録 等

本人に対しても、開示せずに管理する情報、開示する情報、面談でのみ伝える情報を分けている

本人に開示せずに管理する情報

- 業務上の指導の内容
- 上長の記録する本人の課題
- 人事評価の過程
- 人事異動検討の過程

本人に開示する情報

- 基本情報

面談でのみ伝える情報

- 人事評価結果
- 給与情報

- 個人情報の取扱には留意が必要。情報毎に誰をアクセス可能とするか検討すべき
- 人事評価検討過程・任用検討過程等の情報は必ずしもすべての職員にとって望ましい・受け入れやすい情報ではなく、本人への共有は避けている

⑥ タレントマネジメントシステムの応用例としてAIを活用した人材配置案作成 (タレントマッチング) による業務効率化の取組もはじまっている

某自治体によるタレントマネジメントシステムの情報を活用したAIによる人材配置案の作成例



導入に向けた課題感

配置案を作成するための膨大な工数

- 従来は空いたポジションに職員を異動させ、欠員補助を行う「玉突き型」の人事配置をExcelを使って管理
- 経験則に基づいて人事配置を作成しており、移動時期がくる度に、多くの職員の工数を投入

全体最適の視点の欠如

- 人材配置は担当職員の経験に頼るものが大半であり、配置の観点に偏り・モレ・恣意性が発生
- 判断基準はジョブと候補者の組み合わせの良し悪しにとどまることが多く、個別最適の配置案となりがち
- 人事異動の本来の目的である「組織のパフォーマンスを上げる」という目的を達成できているのかの確証がない



導入の効果¹

配置案作成に要する業務負荷が激減

- スキル・経験等の観点から空いたポジションのジョブ要件と異動候補者をAIがマッチング
- 配置案に作成の工数が激減

全体最適な異動案の作成が可能に

- 空いたポジションのジョブ要件と異動候補者を定量的に配置検討
- 検討の観点もブレ・偏りがなくなり、全体最適の配置案の作成が可能に。結果的に「ジョブ型」に近い人材配置が実現



ジョブ①

ジョブ要件³



候補者A

候補者情報³

スコア: 60点²

¹ 令和5年年度はトライアルを実施。令和5年に本格運用予定 ² ジョブと候補者の組み合わせをスコア化し、全体としてスコアの最も高い配置案を選択するため、全体最適の配置案を作成可能

³ データ精度を継続して高めることで配置案精度も向上

Source: 某自治体ヒアリング・自治体提供資料よりBCG作成

開発/運用の継続性の観点からパッケージ適用に必要なドキュメントの基本形を定義

システム機能の要件定義

目的

タレントマネジメントに於いては既成のパッケージ製品の適用する為、個々の機能の要件定義書に記載すべき事項はデータ項目など限定的

今後、機能を構築しアジャイル的に機能の拡張、業務に適合させてゆくアプローチを想定

省内の人事異動サイクルを考慮し、上記アプローチが継続的にとれるようドキュメントの基本形を整備する

タレントマネジメントの展開に於いて整備すべきドキュメントの基本形 (案)

- タレントマネジメントシステムの基本方針
- パッケージ適用を想定した際の要件として定義すべき事項
- 工程定義
- データ移行のプロセス
- 非機能要件に於いて定義すべき事項・内容



システムの具体的内容だけでなく、目的や人事機能全体の中での位置づけや優先度を明確にすることで運用/開発の継続性を高める

システム開発の一般的な流れに沿って開発を行いつつ、パッケージ機能を活かすドキュメント化すべき事項を定義する

パッケージ適用に於いて整備すべきドキュメント (工程の考え方)

	工程概要	工程内容
STEP ①	業務要件定義	- 対象業務の課題を抽出 - AsIsとToBeの業務フローや機能の全体像を整理
STEP ②	システム化要件定義	- ToBeの業務を実現するために必要なシステム機能を整理 - 機能だけでなく、非機能も整理
STEP ③	システム設計	- システムの基本方針に沿って、個々の開発に必要なシステム機能を定義する - 機能だけでなく、データ項目や権限設定などの開発に必要な情報も整理
STEP ④	開発・設定	システム設計を基に、パッケージの機能に基づきの開発/設定を実施
STEP ⑤	テスト	改修された機能や設定された項目等を確認
STEP ⑥	総合テスト	- 要件定義で定義した課題が解決できているか確認 - ToBeの業務が実現できているか確認
STEP ⑦	マニュアル作成 & 教育	操作マニュアルを作成し、各関連組織へ説明を実施
STEP ⑧	リリース	省内に展開し運用を開始

タレントマネジメントシステムのシステム設計に於いて必要なドキュメント/項目を定義

- システム基本方針
- 機能定義
- 非機能定義

タレントマネジメントシステムの継続的な開発・拡大に向け基本方針を定義

システム要件定義にて整備すべき項目 (システムの基本方針)

基本方針として定義すべき事項	内容
 タレントマネジメントシステム導入の背景・目的	• タレントマネジメントシステム導入の経緯、背景、導入の目的 • 導入により達成すべき事項
 タレントマネジメントシステム導入による業務のあるべき姿 (業務要件)	• タレントマネジメント導入による業務のあるべき姿 • あるべき姿を実現するための業務フロー
 タレントマネジメントシステムの人事システム内の位置付け	• 人事システムの全体像、タレントマネジメントシステムの位置付け - 人事システム全体のアーキテクチャ - アーキテクチャ全体におけるタレントマネジメントシステムの位置付け/関連性 • 人事機能の何をシステム化し、何をシステム化しないか - 人事機能の全体像におけるタレントマネジメントシステムの対象範囲 - 各機能毎のシステム化時期 - 各人事機能のうち、タレントマネジメントシステムにてシステム化する部分
 設計の基本思想	• 機能拡張時に崩すべきでない基本的な思想を記載 - 仮に上記を逸脱する場合の対応を明確化

データ移行のプロセス

パッケージ適用に於いて整備すべきドキュメント (データ移行プロセス)

	作業概要	作業内容
STEP ①	項目整理	移行対象項目の整理、どのテーブルに格納されているか洗い出す
STEP ②	同一項目優先度定義	複数のテーブルに同じ項目がある場合、どのテーブルの項目をどの優先順位で採用するかルールを定義
STEP ③	Fit&Gap	現行と移行先の項目のFit&Gapを実施
STEP ④	変換ルール定義	- 移行先に合わせるために変換ルールを定義 - 手作業 or 移行ツールでの変換、手作業でのファイルから入力データに変換
STEP ⑤	開発	ルールに則り、変換作業や移行ツールを開発
STEP ⑥	移行検証	変換されたデータの確認、変換までの時間を計測
STEP ⑦	本番移行計画	データ抽出～変換、データの取り込みまでかかる時間を予想し本番移行する際のタイミングや時間を決定 (例: 深夜帯の2時～6時 等)
STEP ⑧	本番移行	本番移行計画に則り、本番移行を実施

非機能要件は特に初回導入時に対応方針を明確化する

パッケージ適用に於いて整備すべきドキュメント (非機能要件)

Illustrative

No 大分類 小分類 重要度 観点				チェック	
(チェック対象)				初回チェック	機能拡充時チェック
1	信頼性設計	信頼性要件	MUST	システムのサービスレベルについて規定されているか。	
2			Nice to have	単一障害発生時のシステムへの影響が考慮されているか。	
3			Nice to have	RPO(目標復旧時点)、RTO(目標復旧時間)が定められているか。	
4		基本的な考え方	MUST	障害発生時のサービス停止を防ぐための方針が定められているか。	
5			Nice to have	信頼性を考慮する範囲、制約事項について考えられているか。	
6			Nice to have	BCP/DRIに対する考え方が定まっているか。	
7		冗長化と縮退構成	Nice to have	障害が発生すると想定される機器・部位の整理がされているか。	
8			Nice to have	発生した障害が業務に与える影響が想定されているか。	
9			Nice to have	障害が発生発生した際に、自動復旧/手動復旧を含めてどのように回復するか検討できているか。	
10		データの信頼性	Nice to have	消失が想定されるデータの種別について整理出来ているか。	
11			Nice to have	データ消失の原因となる障害の種別について整理できているか。	
12			Nice to have	想定される障害に対する対応策が考えられているか。	
13			Nice to have	データ復旧時、どの時点のデータに戻すことが可能か想定できているか。	
14	耐障害設計	基本的な考え方	MUST	障害が発生した時に、システムの挙動がどうなるべし検討できているか。	
15			Nice to have	障害発生時に必要な運用フォロー(手動オペレーション)を想定できているか。	
16			Nice to have	障害発生時に考慮すべきソフトウェアの仕様や制約事項を把握できているか。	
17		障害ケース概要	Nice to have	処理方式ごとに想定される障害パターン、障害発生時の状態の整理ができているか。	
18		障害時処理フロー	Nice to have	想定される障害それぞれに対し、発生時にシステムがどのような挙動をするかシステムの簡略図などを用いて説明できているか。	
19	性能設計	性能要件	MUST	性能要件について、オンライン、バッチ、サイジングなどに分けて整理されているか。	
21			MUST	性能要件を定める範囲(処理、部位など)を明確にし、具体的な目標値が定められているか。	
22			MUST	性能要件に対して、構成や環境などによりどのような制約事項があるか検討できているか。	
23		性能向上施策	Nice to have	ボトルネックとなりうる部位(ハードウェア、ソフトウェア)が検討されているか。	
24			Nice to have	ボトルネックとなりうる部位に対して、有効な性能向上施策が建てられているか。	
25		システムの拡張性	Nice to have	サービスの拡大(利用者数の増加、機能追加など)に伴い拡張が必要になる部位が整理されているか。	
26			Nice to have	拡張が必要な部位に対して、拡張方法が検討されているか。	
27			Nice to have	拡張する際のリスク、考慮点が洗い出されているか。	
28	運用・維持管理	運用要件	MUST	運用システムのサービスレベル(サービス提供時間)が規定されているか。	
29			MUST	ジョブ運用、監視運用の提供機能、サービスについて定義されているか。	
30			Nice to have	運用システムのBCP/DRIに対する考え方が定まっているか。	
31		運用時間帯(運用タイムチャート)	Nice to have	1日や1週間ごとの運用上の主要なイベント(オンラインの開始/終了、バックアップ)について明確になっているか。	
32			Nice to have	サーバやソフトウェアの起動時間帯が明確になっているか。	
33			Nice to have	システムの定期メンテナンス時間帯が明確になっているか。	
34		運用システムの	MUST	利用する運用サーバや運用ツールなどが整理されているか。	
35		基本的な考え方	Nice to have	運用上特筆すべき特殊な構成について考慮されているか。	
36		構成概要	MUST	運用システムに関する構成概要図(運用サーバ、運用対象サーバ、運用ツールなど)が記載されているか。	
37	セキュリティ	セキュリティ施策	Nice to have	セキュリティリスクとなりうる4つの要因(ウイルス侵入、不正アクセス、不審者の侵入・情報の漏洩・盗聴、データの破壊・改竄)それぞれに対する施策が検討できているか。ISMAPに準拠	

Note: パッケージ選定後にパッケージの特性に沿って必要項目を調整

複雑性を勘案し特に初回の移行に於いては移行要件整理や検証に時間を割いてはどうか

データ移行の進め方

	作業概要	作業内容
STEP ①	項目整理	移行対象項目の整理、どのテーブルに格納されているか洗い出す
STEP ②	同一項目優先度定義	複数のテーブルに同じ項目がある場合、どのテーブルの項目をどの優先順位で採用するかルールを定義
STEP ③	Fit&Gap	現行とタレントマネジメントシステムの項目のFit&Gapを実施
STEP ④	変換ルール定義	- 移行先に合わせるために変換ルールを定義 - 手作業 or 移行ツールでの変換、手作業でのファイルから入力データに変換
STEP ⑤	開発	ルールに則り、変換作業や、必要に応じて移行ツールを開発
STEP ⑥	移行検証	変換されたデータの確認、変換までの時間を計測
STEP ⑦	本番移行計画	データ抽出～変換、データの取り込みまでかかる時間を予想し本番移行する際のタイミングや時間を決定 (例: 深夜帯の2時～6時 等)
STEP ⑧	本番移行	本番移行計画に則り、本番移行を実施

アジェンダ

- ① 本事業の背景・目的
 - 背景・目的
 - アプローチ/スケジュール/各時点での状態
- ② タレントマネジメント
 - タレントマネジメントに係る業務の全体像
 - タレントマネジメントにて管理するデータ参照権限
 - 機能毎の稼働スケジュール
 - システム要件定義に於いて整備すべき項目
 - データ移行の対象、進め方、留意点
- ③ 人事管理グランドデザイン
 - 人事管理業務における課題・制約事項
 - 人事管理業務のあるべき姿
 - あるべき姿を支えるシステムグランドデザイン仮説
 - アクション/スケジュール

業務／システム設計に向け、各所に存在する課題・制約とその関係性や優先度を整理し、 解決策とその実施工程に落とし込む

人事管理業務の効率化の目的/基本方針/アプローチ

目的	基本方針	検討アプローチ
システムグランドデザインや 後続スケジュールに落とし 込むアクションの洗出し 過去の人事管理業 務に於けるシステム化 検討、開発の経緯を 踏まえる	現状の課題の真因を捉え、全体に整合したアクションを定義 - 現在の業務課題の真因や、システム化における 制約事項を踏まえアクションを導出 - 各人事機能毎に改善策を実施してきた経緯を 踏まえる	左記、基本方針を基に人事機能毎に現状、課 題、制約事項を抽出 課題、制約事項を類型化し、解決の方向性を定 義する 対象は秘書課（一部業務実施情報システム 室対応分を含む）が対応する人事管理業務

短期的には分析の前提となるデータ整備に注力し、高度化は中長期的に取り組む

データ分析基盤の目的

既存データや、今後蓄積してゆくデータを活用することで人事業務の効率化と高度化を支える

短期的には各業務に於いて項目の不足やシステム間での状態の不整合の課題を解消し、横断的に活用可能とする事でデータ連携に係る手作業を抑制

将来的にはデータ分析の視点から人事管理業務を更なる高度化に活用

分析基盤の発展段階

目指す状態

データ分析の方法

統合DBの構築によるデータ整備

統合DBによって従来複数のシステムに横断して管理されていた情報を一元的に管理できるようになり、データ分析のリードタイムが短縮できている

各業務の担当者が統合DB、各システムからデータを取得し、Excel上で関数を組んで分析

分析ツールの導入による高度化

分析ツールによって、定型的な分析をより多くの職員が定型的な分析を素早く実施できるようになる

TableauやPower BI等の分析ツールを導入し、テンプレートを活用して分析

- 要求されるスキルレベルを軽減
- Excelで関数を組上げるのに比べ、工数も軽減

AI活用による更なる高度化/効率化

AIによる提案を分析業務に習熟した職員が検証/傍証する合わせ技で、データ分析の量と質を高められている

- ただし、複雑な分析のニーズが存在するかは現場との議論が必要

AIを活用する事で、人力では難しい複雑な分析が実施可能になる

- 具体的な導入技術については業務からの要望と将来次点の技術的な発展段階を見て検討

分析業務に習熟した職員がツールを用いてAIの分析の確からしさを検証/傍証する

Microsoft Power BIは安価かつISMAP登録済みだが、表現の自由度に難がある 分析ツールの例

製品概要

- 製品名：Power BI
- 事業者：日本マイクロソフト株式会社
- ライセンス費用：約210万円/年
 - 2,500円/月のPremiumライセンスを、約70名の秘書課全員に配布した場合
- ISMAP登録状況：2021/6/22付で登録済み
 - 登録番号C21-0012-2の"Microsoft Azure, Dynamics 365, and Other Online Services"の一部

製品の特長

- 機能の充実度：中
 - 表現の幅がテンプレートに縛られるが、拡張機能としてテンプレート自体を増やすことは可能
- 習熟の容易さ：高
 - 他のMicrosoft製品に近い画面構成になっており、スムーズに習熟可能
 - 日本語の学習用コンテンツ(Microsoft learn)が無料で利用可能

Tableauは高度な分析に適しているが、高価かつISMAP未登録 分析ツールの例

製品概要

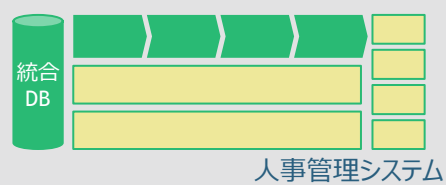
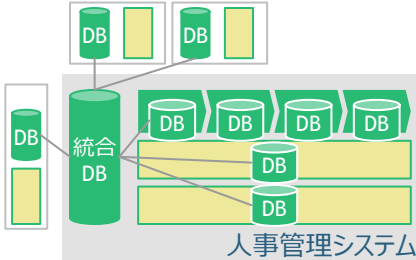
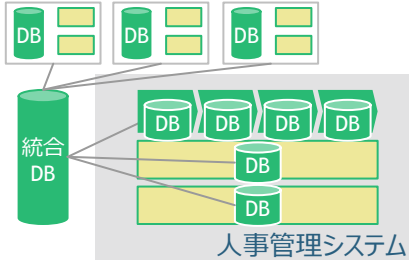
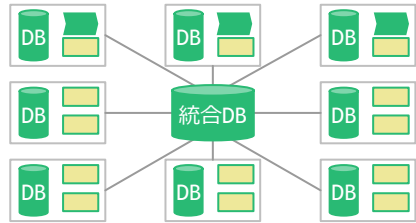
- 製品名：Tableau
- 事業者：株式会社セールスフォース・ジャパン
- ライセンス費用：約760万円/年
 - 9,000円/月のCreatorライセンスを、約70名の秘書課全員に配布した場合
- ISMAP登録状況：2023/12/25時点では未登録(要確認)
 - 登録番号C21-0006-2の"Salesforce Services"の一部である、CRM Analytics(旧Tableau CRM)は、2021/6/22付で登録済み

製品の特長

- 機能の充実度：高
 - 分析機能に加え、分析結果を描画する機能に長け、レポート作成に於いて高度な表現を簡単に作成
- 習熟の容易さ：低
 - 直感的な操作を売りにしているが、画面構成が特徴的で習熟に時間を要する
 - 学習用コンテンツは1年間無料だが、日本語字幕付の一部コンテンツを除き、英語のみでの提供

タレントマネジメントシステムを中心に柔軟性を高めた疎結合型 (C)のシステム構成を目指す

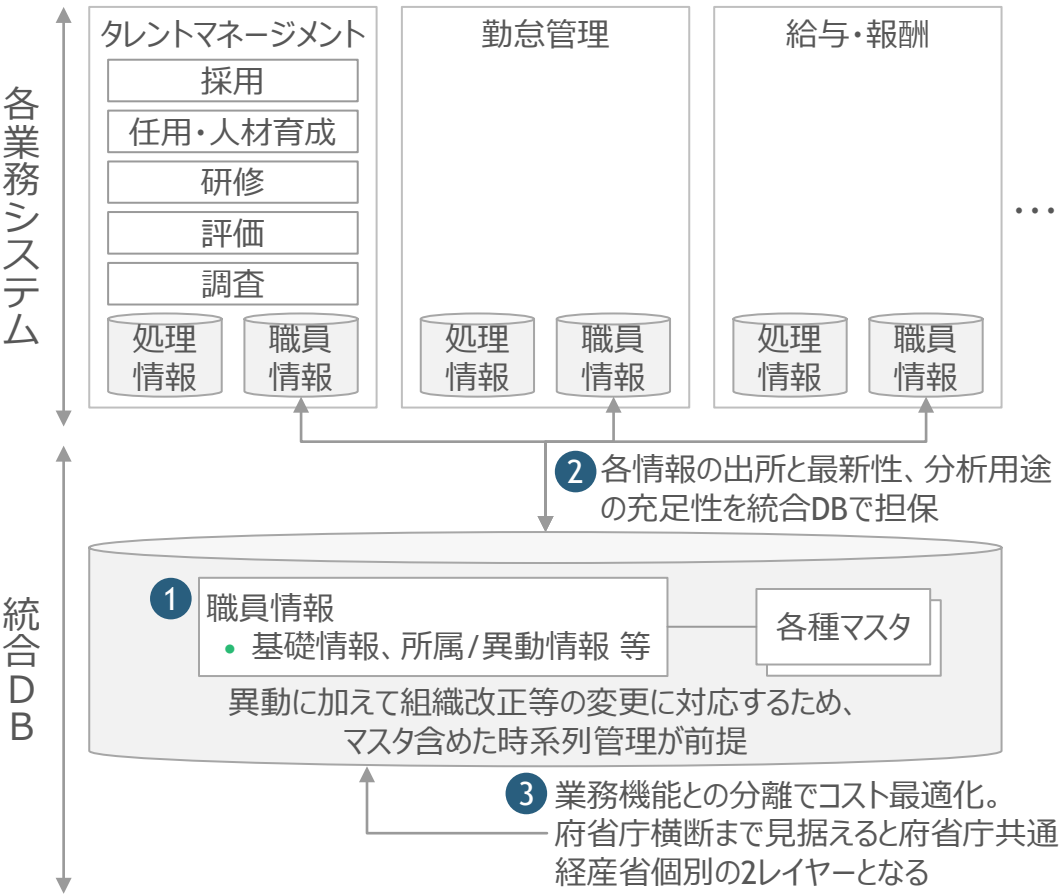
データ配置/システム連携方法

		A 密結合型	B 疎結合 (人事管理システム内DB) 型	C 疎結合 (人事管理システム外DB) 型	D 完全疎結合 (ハブDB) 型
アーキテクチャとしての成熟度		データ連携のリアルタイム性/一貫性を担保	付随業務のモジュールを切り離し、トレンドに併せた拡張性を担保	メンテナンスビリティ/拡張性を担保しつつ、DB含めカスタマイズの柔軟性向上	カスタマイズ性と拡張性を高め、テクノロジー進展へ迅速に対応
アーキテクチャイメージ					
アーキテクチャの概要	特徴	既存の単一人事管理システムに全業務を統合し、各機能が緊密に連携	人事管理システムがコア業務を担い、付随業務 (アナリティクス 等) は人事管理システム外に実装		統合DBをハブ化し、コア/付随業務機能と連携する自律分散型の構造
	データの「持ち方」「繋ぎ方(I/F)」	人事管理システム内に統合DBを置き、各機能/コンポーネントと緊密に連携	人事管理システム内に統合DBを置き、コア業務機能と緊密に連携するが、付随機能とは疎結合	統合DBは人事管理システム外に切り出し、各コンポーネントと疎結合	ハブとなる統合DBを設置し、各コンポーネントのDWHを疎結合
アーキテクチャ進化/最適化の打ち手	業務				
	メンテナンスビリティ	定期的な技術的負債に対するリファクタリング実行と設計書の無いコードの資料化	自動テストの導入とカバレッジの向上と継続的なインテグレーションの適用	メンテナンス自動化のツール導入やアーキテクチャの継続的な改善・再構築	メンテナンス自動化の適用対象を拡大し、各種ドキュメントも継続整備
	カスタマイズ性	外部設定やパラメータ化による動的な振る舞いの実現 (ハードコードを除外)	プラグインや拡張ポイント (フック) を設け、カスタマイズのためのAPI公開	柔軟なUIの提供と合わせカスタマイズのロードマップ公開とフィードバック受け入れ	モジュール性高く、API連携を強化して外部とのカスタマイズ容易化を継続推進
	機能構造 (拡張性)	再利用可能なコンポーネントの利用や、システムのモジュラー設計の採用	ビジネスロジックと実装の詳細を分離し、結合度を低く保つ為の改修を実施	オープンソースツールやライブラリの導入、コミュニティや外部開発者との連携強化	スケーラブルな設計とプラグイン方式を取り入れて機能追加の柔軟性を強化
	データ (連携性/一貫性)	統一されたデータモデルの導入やデータ連携のためのAPIの提供	イベント駆動のデータ同期機構の採用、データのバージョンングと変更管理の導入	リアルタイムデータ連携の導入と合わせ、一貫性維持のため監視システムを強化	データ抽出や変換をより効率化し、データ品質の維持
アーキとしての柔軟性		低中高			
		機能の標準化・統合の範囲や難易度、コストによって成熟度の達成レベルや達成時期が変わる			

分析用途含む業務要求への適合、コストメリット含めた将来拡張性を担保するため、統合DBを核としたデータ集約/正規化による整合性確保を目指す

統合DB導入の方針

統合DBの導入イメージ



訴求メリットと具体アーキテクチャ方針

- | | |
|-------------|---|
| 1 業務要求への適合性 | 職員情報・マスタ情報の集約・正規化、時系列管理
・ 各業務間での情報共有および分析用途に必要なデータを集約/統合/正規化
・ 所属組織の情報等、マスタ管理も統合・共通化
・ 異動/組織改正等の時系列の変更管理に対応 |
| 2 将来の拡張性 | 各業務システムとは独立した機能配置とデータフィードで各種制約を排除し、データ整合性を担保
・ 正規化/共通化の上で各業務へデータをフィードするアーキテクチャを目指す (ワンスオンリー)
・ 各業務システムとは独立した機能配置を目指し、機能充足性やコスト面の制約を極力排除 |
| 3 コストメリット | 課金形態の見直しと府省庁横断DB活用
・ 利用ユーザ×対象業務でコスト合理性のあるライセンス形態の実現
・ 府省庁横断DBの活用も視野に入れる
共通化の範囲 (業務は勤怠/人給、データは本務・併任まで等) やマイルストーンの整合性を加味し、コストメリットを享受できる統合範囲を検討 |

人事領域では人事機能毎やタスク単位でサービスが存在

人事系サービス

業務	主なタスク		主なツール		主なサービス
採用	- Job Description作成 - 書類審査	- 面接 - 試験	- Job Descriptionテンプレート - 審査基準テンプレート	- 面接スクリプトテンプレート - ウェブ試験	- LinkedIn - Wantedly - リクナビHR
評価	- 評価軸設定 - フィードバック提供		- 評価テンプレート - 評価ダッシュボード		- kaonavi - SmartHR
育成	- トレーニングプログラム設計 - トレーニング実施	- トレーニング管理 - キャリアプラン策定	- カリキュラムテンプレート - オンライントレーニングプラットフォーム	- Learning Managementシステム - 目標管理ツール	- udemy - GLOBIS - moodle
人員配置	- 社員スキル評価の把握 - 配属プランニング		- スキル評価ツール - 配置シミュレーション		- SmartHR - CYDAS
組織開発	- 組織変革計画 - チームビルディング		- 組織アセスメントツール - チームコレボレーションツール		- HR Brain - Talent Palette
人事制度	- 制度設定 - 人事政策適応		- 等級・報酬制度制度テンプレート - 政策情報提供		- 人事制度の作り方 - WEB労政時報
労務	- 入社・退社手続き - 勤怠管理	給与計算	オンボーディング・オフボーディング支援	- 勤怠管理システム - 給与計算システム	- Money Forward - Smart HR - WEB労政時報

人事の個別領域に特化した生成AIサービスも存在、生成AIに関する技術動向を継続的に注視し、グランドデザインへの取込み

人事領域における生成AI動向

領域特化

採用

- Fountain
- hireEZ
- Eightfold.ai
- Hally.AI
- Seekout
- Beamery

組織管理

(HCM、エンゲージメント分析、人事評価 等)

- ACES
- POSITIVE
- anodot
- RidgeLinez
- LYSITHEA
- qualtrics.xm

人材育成

- Hakase Onboard
- synthesisia
- TALENTGUARD
- docebo

汎用

- Open AI
- Meta
- Stability.ai

- Lighton
- ANTHROPIC
- BLOOM

- Co:here
- Google

参考) 人材発掘と採用効率化のリクルーティングPFとして、生成AIの機能に取組

領域特化型AI：Seekout

GenAIとMLの活用で採用プロセスの合理化

現在：
人間主導型Automation 

- 様々なリソースを通じて手動で収集した社内データベースを通じた候補者ソーシング
- カスタマイズ可能な検索条件により、リクルーターはデータベースで有望な候補者絞るためのパラメータを設定可能
- 職歴スキル、興味、公開プロフィールに記載されているスキルを特定するためのトレンドから生成された候補者へのインサイト



GenAIロードマップ：
GenAI主導型Automation 

- SNS、プロフェッショナル・ネットワーク、公開データベースを通じたリアルタイムでの候補者ソーシング
- 動的な検索条件で、ハイパフォーマンスの候補者とのマッチングを含め、利用可能なプロフィールやオプションをリアルタイムで更新可能
- 自然言語処理により、現状ケイパビリティを把握し、候補者と適切な求人情報にマッチング



将来の方向性 (例)

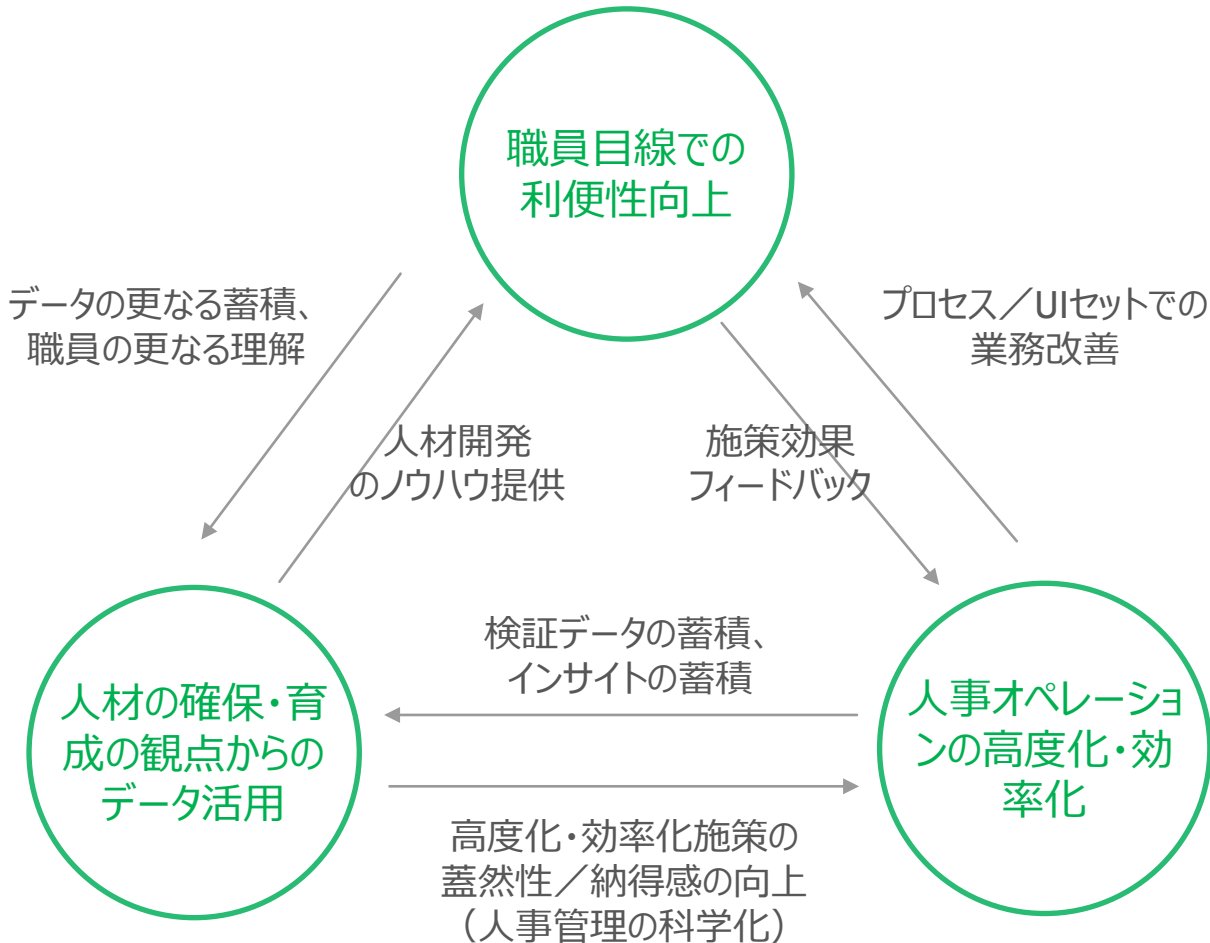
将来は、AIに最適人材やプロフィールを特定する機能を含められる

また、他の候補者リストを探し出し、カスタムメイドでパーソナライズされたメッセージの自動送信が可能に

利便性・体験向上／データ活用／オペレーション高度化は三位一体で良循環となる取組み

グランドデザインの基本思想を踏まえた業務運営の在り方

人事管理グランドデザインの基本思想（三位一体の良循環イメージ）



具現化に向けたポイント

- 良循環のPDCAを回す運営／体制の構築が重要
高度化を推進するためには、施策立案と実行、施策検証と次のアクションのPDCAを回していくための運営プロセス、体制構築が重要となる
本取組みにおいては、各局主導で施策検証／成功事例の積上げ／展開が推進されるプロセスが求められる
- システムアーキテクチャは、運営の足枷とならないデータ／機能配置と回すための機能整備がポイントとなる
アーキテクチャとしては以下の3つの独立した観点からシステムの柔軟性と拡張性を確保する
 - ①データの観点
異なる業務や部門からの情報を集約し、データ活用を容易化、データ抽出を電子化し業務効率化
 - ②業務の観点
システム機能を特定の業務に特化した処理やタスク単位でモジュール化し統合
 - ③機能構造の観点
パッケージ等最新技術適用による機能拡張性を担保する機能配置



[bcg.com](https://www.bcg.com)