

タレントマネジメント (3)

日本企業の人材マネジメントの課題はどこにあるのか。パーソル総合研究所の「タレントマネジメント実態調査」で人事部門の課長相当以上に尋ねたところ、多い順に「人事戦略が経営戦略にひもづいていない」(33.7%)、「組織的な意思決定に時間がかかる」(26.0%)、「詳細な人事データを活用できるほど人事制度に柔軟性がない」(25.0%)であった。経営企画部門の課長相当以上の回答も上位3項目は似ており、「人事戦略が経営戦略にひもづいていない」(38.7%)、「人事制度に柔軟性がない」(28.0%)、「組織的な意思決定に時間がかかる」(24.7%)の順であった。

この結果をどのように解釈すればよいのだろうか。適正配置、育成などによって人材の才能を最大限に生かす「タレントマネジメント(人材管理)」の文脈で読み解いてみよう。

このところ、大卒新入社員に年俸1000万円を支払うというような報道を目にするようになってきた。これは、経営戦略にとって必

要不可欠な人材を確保するために、これまでの人事管理の枠組みや慣行にとらわれずに、経営戦略上の要請に応じていこうとする企業が出てきたということだろう。この発想は、とりまなおさずタレントマネジメントらしいものだ。

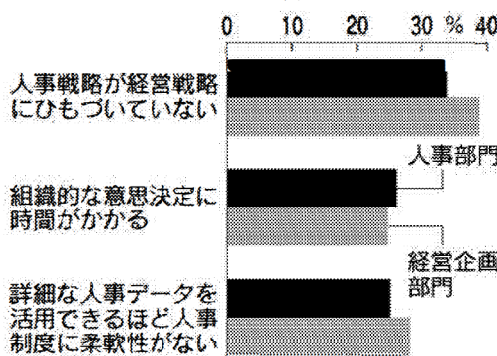
新卒に1000万円を支払う制度がある会社はほとんど存在しないであろうし、仮に制度があったとしても人事と経営が「この新卒人材に1000万円支払う価値がある」との確信が持てなければ制度を適用できない。当然、社内均衡も気にかかることだろう。経営戦略との整合を人事における最優先の判断基準にしているという点、そして優秀な人材(タレント)の見極めがカギになるという点で、この事例は極めてタレントマネジメント的なのである。

そこで冒頭の調査結果に戻ると、「人事戦略が経営戦略にひもづいていない」とは、戦略上必要な人事施策が打てていないことであり、「組織的な意思決定に時間がかかる」とは、たとえば新卒に1000万円を支払う制度の導入や運用の判断にためらいがあることを示す。「詳細な人事データを活用できるほど人事制度に柔軟性がない」とは、仮に優秀な人材の見極めができたとしても、そもそも人事制度にその人材を適切に処遇し、活用できる余地がなく、タレントマネジメントを推進する受け皿になりえていないことだろう。

いずれも人事戦略と経営戦略が乖離(かいり)していることを物語っている。見方を変えると、タレントマネジメントは経営的な判断が求められ、ボトムアップで導入・推進することは難しいとも言える。経営トップのコミットメント(関与)が不可欠だ。

人事戦略と経営戦略乖離

人材マネジメントの課題、上位3項目
(複数回答)



(出所)パーソル総合研究所「タレントマネジメント実態調査」