

タレントマネジメント (4)

人事戦略を経営戦略に整合させるには、「戦略推進に必要な人材」のあるべき姿 (To Be) と現状 (As Is) を対比し、そのギャップを埋める施策を講じなくてはならない。「タレントマネジメント (人材管理)」の定義は数あれども、基本的な枠組みとして、これは共通している。違いがあるとすると、「戦略推進に必要な人材」をどう捉えるか、また「ギャップを埋める施策」をどう考えるかという点ではないだろうか。

タレントマネジメントの定義に関する話の中では、現状 (As Is) すなわち既存の人材をどう把握するかについては、ほとんど議論の俎上 (そじょう) に載せることはないが、人事の実際の現場で最初に問題になるのはこの点だ。いわゆる「人材の見える化」である。これは思いのほか難しい。一体、何がどのように見えれば、見える化できたとと言えるのだろうか。

タレントマネジメントでの活用を目的とすると、適材適所・適所適材の実現や、戦略的な職務に就

く後継者候補の選抜・育成などに使える程度に見える化できる必要がある。その用途からすると、異動歴や評価歴などの属性基本情報だけでは不十分であり、より詳しいキャリアの情報、スキルの情報、さらには従業員本人が思い描いているキャリアプランや、個別配慮が必要な事情などの情報が必要だ。

対象が人材であるため、完全に見える (把握できる) 状態にすることは困難だが、タレントマネジメントに熱心な企業は実にさまざまな人材情報の収集に取り組んでいる。従業員各人につき数百項目以上の人材情報をタレントマネジメントシステムに登録・管理している例も珍しくない。

人材情報を充実させるために、上司と部下との定期的な面談内容などのソフトデータを収集する動きとともに、各種のアセスメント (評価) 結果などのより客観的なデータを収集しようという動きもみられる。先進的な事例では、センサーを使って従業員の活動データを収集しようという試みを始めた企業もある。

一般に知られているタレントマネジメントの定義とは異なった切り口であるが、ある面、タレントマネジメントとはデータドリブン (データを起点とした取り組みの推進) であり、古い3K (記憶・経験・勘) ではなく、新たな3K (記録・傾向・客観性) で人材マネジメントを行おうとする試みと言ってもよいかもしれない。

ただし、人材の見える化ができただけでは、まだ出発点にすぎない。「戦略推進に必要な人材のあるべき姿」と「現状」を対比し、そのギャップを埋める施策につなげていくことが肝心だ。

人材をデータで見える化

