

タレントマネジメント (6)

人材の見える化には「個別把握」と「俯瞰(ふかん)」の2つの側面がある。個別把握とは、例えば藤井はどのような人材かということだ。俯瞰とは、「藤井のような」人材がどこにどれくらいいるか、それは誰であるかが分かるということだ。個別把握なくして俯瞰はできないので、見える化としては俯瞰の方が難度が高い。タレントマネジメント(人材管理)でいう見える化とは、個別把握をベースに全体を「俯瞰」できるということだ。

どうすれば「俯瞰」できるのだろうか。人事部経験が長い方は、人事部に配属された時、上司から従業員の顔写真と基本情報を数百人分は記憶するとともに、できるだけ多くの従業員と直接話をして生の情報を頭にたたき込めと指導された方も多いのではないか。

個別把握は人事の基本であり、自身の頭の中に自社の人材情報をインプットすることはきわめて重要だ。だが、人の記憶容量には限

界があるし、共有も難しい。しかも、仮に、全従業員の個別情報を記憶できたとしても、それだけでは「俯瞰」できるとは限らない。

俯瞰するには「検索キー」が必要だ。「藤井のような」人材とは何か、「ような」というところの切り口をニーズに応じて明確に定義し、検索できる必要がある。例えば、法人営業経験X年以上、TOEIC△点以上など、いくつかの切り口が考えられる。

いかに個別把握に優れている人であれ、個人の記憶頼りでは、「人事部経験3年以上、営業経験3年以上、かつ直近の自己申告で異動希望がある者を即座に挙げよ」と言われても、思い付きやすい特定の人だけが挙がりがちで、適切な「人材の発掘」は難しい。

人材の個別把握や俯瞰は、人数規模に応じて、「目」で見えるレベル、「人」で見えるレベル、「データ」でみるレベルに分かれる。「目」で見えるとは直接観察できる人数規模であり、「人」で見えるとは、顔と名前、その人のイメージが分かる人数規模である。

「私は数百人知っている」という場合、「人」でみえるレベルである場合が多いのではないだろうか。「藤井の顔と名前、おおまかなイメージは分かる」というレベルだ。その内容は本当に事実なのか、またいつの話なのか。非常にバイアスがかかりやすく、危険な認知状態だとも言える。ましてや数千人以上ともなると、「データ」でしか把握のしようがない。

この社内の人材を俯瞰するための道具がタレントマネジメントシステムで、様々な切り口で人材を検索、すなわち発掘できることが基本的な強みだ。

人材の個別把握と俯瞰

「立体的」な人材の見える化

