

タレントマネジメント (7)

戦略推進に必要な人材のあるべき姿 (To Be) と現状 (As Is) の過不足を明らかにし、そのギャップの解消を図るという意味で、タレントマネジメント (人材管理) は一種の要員計画でもある。

一般に要員計画のアプローチは、財務数値から許容人員を割り出すものと、業務量から必要人員を積み上げるものがあり、その両者をすり合わせて策定する。タレントマネジメントは人材の「質」を重視し、個々の人名で検討する点ではマイクロなアプローチだが、経営戦略との整合性を重視し、戦略上の優先順位を明確にするという点ではマクロなアプローチであり、その両者をすり合わせる。

人材のあるべき姿と現状の過不足を把握するには、両者を比較する何らかの枠組みが必要だ。最も基本的な枠組みは「職種別×レベル別」である。例えば「A事業部では開発SE職・中級人材が30人不足している」「B事業部では法人営業職・マネジャー人材が10人不足している」という具合だ。

「職種別×レベル別」マトリクス表の現状版とあるべき姿版を作

成することになるが、タレントマネジメントへの活用となると、これが思いのほか難しい。

まず、職種区分をどうするか。大半の企業で基本情報として従業員の職種は管理していると思う。問題は、その職種区分で戦略人材の準備度合い(レディネス)を判断できるかどうかだ。戦略上の重点施策→その施策を担う組織→その組織に属する職種の順で、戦略人材のレディネスを判断できる程度まで落とし込むことを勧めたい。

職種について言うと、大分類、中分類、小分類というようにきれいに体系化している会社も多いだろうが、果たしてどの程度の細かさが必要か。大分類だけで十分なものもあるし、もっと細かなポストまで必要なものもあり、階層を一律にそろえる必要はない。

次にレベル区分をどうするか。初級・中級・上級などの区分が一般的であり、これについてはすでに何らかのレベル区分と人数把握ができていことだろう。便宜的にレベル別と表現したが、「タレントマネジメント的な切り口」という意味では、例えば、新規事業開発分野での「イノベティブ人材」といった区分もほしくなる。

むしろ、いま企業がタレントマネジメントとして注目しているのはこのような区分での、あるべき姿と現状の対比と言ってよい。「イノベティブ人材」とは何か、それに該当するかどうかをどう判断するのか、タレントマネジメントで最も熱いテーマの一つだ。

このように「人材の数(過不足)を数える」ことはさほど簡単ではなく、タレントマネジメントの先進企業もそれら課題にチャレンジ中だ。

人材の過不足を把握する

