

タレントマネジメント (8)

人事分野に限らず、日本のビジネス界では海外から取り入れたものでも、日本特有の形態になることが少なくない。タレントマネジメント（人材管理）でも、日本企業が推進すると「日本型タレントマネジメント」というべき特徴が現れるものなのだろうか。

タレントマネジメントと言わずとも、日本で何らかの人事管理を行う以上、当然、日本の法令や雇用慣行、労働人口構成などの影響を受けずにはられない。おそらく、その最たるものが、いわゆる終身雇用制度、すなわち無期雇用の正社員の存在だろう。

経営の要請としては、戦略上必要な人材と雇用している人材を常に一致させたいところだが、戦略や業況が刻々と変化するのに対して、正社員は相当の長期間にわたり固定的に雇用されているため、両者が常に一致することはあり得ない。少なくとも、正社員が多数を占めている間は、日本でのタレントマネジメントはそれを大前提として考えるしかない。

タレントマネジメントの主目的は戦略推進上の必要人材を確保することだ。その手段としては、多

日本特有の事情を前提に

くの場合、日本企業における優先順位は明らかで、①配置②育成③採用——の順になる。

正社員が数十年にわたり在籍する条件下では、まずは、既存の人材の組み合わせ、適材適所や適所適材の推進で何とかならないかと考えるのは自然なことだ。しかし、抜てき登用や降職運用に対するためらい、部門による優秀な人材の囲い込みなどで、戦略推進に向けた全社最適配置が十分にできていないと考える会社が多い。

育成については、戦略人材を内部育成できないか、在籍している全社員の行動特性（コンピテンシー）を向上させて業績向上につなげられないかという企業側のニーズがある。また、労働人口が不足する中で、社員のキャリア開発志向に 대응することができなければ採用や定着もままならない。

そして、育成にはタイムラグもあるし、そもそも育成ノウハウや育成対象者が少なく、内部育成が期待できない職種もあるだろう。そのような場合は、やはり、採用が有力な選択肢だ。

また、日本型タレントマネジメントでは、いわゆるシニア人材の活用も重要テーマとなる。事業戦略上の要員確保という文脈とはやや異なるところもあるが、シニア人材が従業員の中かで相応の割合を占めるといえる企業も少なくないはずだ。適材適所、適所適材だけでなく、人生100年時代においては育成も含め、タレントマネジメント対象の母数として施策展開していく必要がある。

このほか、パート、アルバイトなどの非正規雇用者も含め、全社員型タレントマネジメントを目指すのが日本型タレントマネジメントの方向性だろう。

