

タレントマネジメント (11)

タレントマネジメント（人材管理）は従来よりも広い範囲での人材活用を志向する。事業部単位で縦割りになっていた人材活用の垣根を取り払い全社最適を目指す。あるいは会社単位で留まっていたものをグループ全体に広げる。別の観点では、パート・アルバイトを含む全従業員を対象にする。さらには日本だけでなく、海外法人の生え抜き社員へ広げる。社会全体での人材活用という意味では、自社グループ外にいる他社の人材や未就労人材など、どこまでも対象を広げることができる。

理想は、できるだけ人材活用の範囲を広げることであろう。しかし個々の企業が抱える現実的な取り組み方は、自社のタレントマネジメントについて当面もしくは次の段階で、どの範囲を対象にするかを明確に決めることである。まずは自社での全社最適化、そしてグループでの経営人材層の最適化までは共通認識だろう。

現時点では、おそらくタレントマネジメントを推進しようとしている企業の大多数がこの課題に挑んでいる。もちろん、これだけでも十分に難度が高い中期的テーマだ。中期どころか中長期テーマとってよいかもしれない。業種・業界によっては、パート・アルバ

イトを視野に入れた展開も優先順位は高くなるだろう。

対象範囲を広げる際に留意すべきことがある。働く人すべての才能を最大限に引き出し、各自が活躍できるようにする意味で、対象範囲は広ければ広いほど望ましい。しかし、これは必ずしも人材情報を一元管理する範囲を可能な限り広くすることではない。人材を活用する範囲は一つにはくくられず、雇用形態や拠点配置状況などによっても異なる。現実的には、それぞれの活用範囲の候補となりうる人材群の情報を一元管理していくという視点が必要だ。

パート・アルバイトについては活用範囲が正社員と同一に近づいていくにつれ、人材情報も一元管理の流れが加速するだろう。

グローバルはどうだろうか。現在すでに経営トップ層や高度専門職についてはグローバルで人材情報を一元管理している会社もよく見られる。しかし、グローバル全拠点の全従業員の人材情報を一元管理する必要があるだろうか。たいていの場合、特定の海外現地法人に活用範囲が限られている従業員も多いはずだ。

人材情報の一元管理にはシステム投資も必要になる。タレントマネジメントは全員対象が理想的だが、費用対効果の観点も無視できない。一元管理の範囲を全員に広げる必要はない。国内のグループ

企業の一元管理についても、同様の考え方になる。

タレントマネジメントの実践では各種人材の活用範囲を見定めつつ、合理的かつ段階的な計画を立てることが重要だ。

情報管理は領域ごと

