

タレント・マネジメントの重要性

IPA 顧問 学校法人・専門学校 HAL 東京 校長

鶴保 征城 (つるほ せいしろう)

人材は最も重要な資産だと言われていますが、その価値を測定して活用している企業はありそうで、あまりありません。米国の野球や欧州のサッカーなどのプロスポーツ界では、選手を総合的に分析・評価するシステムを整え、スカウトや技術力アップやチーム戦術に活かしています。一般の企業においても、プロスポーツ界のように、人材や組織のデータを蓄積し、分析し、予測し、活かすことを、組織として考え直す時期に来ているのかも知れません。

企業の中では、「A チームは B チームよりパフォーマンスがなぜよいのだろうか」「X プロジェクトは精鋭を集めたのになぜ失敗したのだろうか」など、人と組織に関する疑問点がいくつもあります。パフォーマンスが高いチームには必ず「理由」があります。また、失敗するチームにも必ず「理由」があります。人と組織の相性や満足度、個々の能力やモチベーション、上司のリーダー性やマネジメントスタイルなど、人と組織を様々な角度から分解し、パフォーマンスが高いチームや成功チームの環境条件を見つけることが出来れば、企業の業績はアップするのではないのでしょうか。

個々の能力を活かしきれていない組織では、「能力以上の仕事を与えられてモチベーションが低下する人」や「能力はあるのに仕事をもらえないためにモチベーションが低下する人」が多々みられます。職務ごとのスキルレベルがわかる人材ポートフォリオを作成して、社員の現状能力を客観化すること、換言すれば、スキルレベルと業務レベルのマッチングが必要なのですが、これが意外と出来ていないと思います。

同じように褒められたり怒られたりしても、ストレスの溜まり方は人によって異なるので、最近進化しているストレス分析機能を利用して、社員一人一人のス

トレス状況を詳細に把握しなければなりません。また、ストレスがあるかないかだけでなく、ストレスを溜めこみやすいかどうかを表す「ストレス耐性」や仕事への意欲を表す「勤労意欲」を併せてみることで、社員への接し方や業務配分の工夫が必要だと思います。

組織のマネジメントは、企業の成長を左右するといっても過言ではありません。組織の能力を最大限に活かせるマネジメントは、組織力を高める事につながります。「潜在能力は高いはずなのに結果がでない」「高い教育費用をかけているのにあまり成長がない」、など育成上の課題も大きいと思います。社員一人一人の目標に合わせた育成プランが作成できれば、教育ポイントや推奨研修を明らかにして、社員の伸び悩みを解消することができます。これまでのように人事部がまとめて行う集合研修は、コストや効果の点で限界に達しているのではないのでしょうか。

企業では個人で仕事をするのはほとんどなく、チームで行うことになります。この場合、チーム構成員個々の能力が高いからといって、必ずしもチームの能力が高いとはいえません。このような課題に対しては、最近進んでいる相性分析機能などを利用して、上司と部下の相性を可視化して、結果を出せるチーム構成になっているかどうかを確認すれば、思わぬトラブルに遭遇する確率を下げる事が可能になります。

以上のように人材関連では、やるべきことが山のようにあります。逆に言えば、まだまだ人材の成長する余地が大きいということでもあります。また、適性や能力に合致した働き方は、個人の幸せに直結するでしょう。米国ではいち早くタレント・マネジメントと称してブレイクしていますが、日本でも早急な取り組みが必要だと思います。