

“隠れた人材”を見逃してはならない

アンダース・ファーランダー（ボストンコンサルティンググループ シニアパートナー兼マネジングディレクター）に聞く

出典：<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/pba/20080821/168480/?P=1>>

組織の運営に陰ながら貢献する3つのタイプの人材

- ①問題解決者：何か問題が起きた時に、社員たちから真っ先に問題を解決するための助言を求められる人
- ②メンター：社員が自分のキャリアについての助言や、ほかの社員との関係が悪化した時のアドバイスを求める人
- ③懸け橋：社内の異なる組織の懸け橋となる人

これらの3つのタイプの人材がいなくなると、組織の運営に大きな支障が出るが、驚くことに企業の経営陣はこれらの人々の存在に全く気づいていない。我々は「隠れた人材 (Hidden Talent)」と名づけた。

経営陣が存在に気づかない理由は、成果主義にある

彼らの存在に気づかない理由の1つは、成果主義型の人事評価制度にあり、その基準は、隠れた人材の価値を評価できるものにはなっていない。さらに上司の評価には恣意的な部分があり、企業で最高の人材と評価されている社員は、得てして外交的な性格で上司の前で自分を良く見せることが上手な人であることが多い。しかし企業の現場には、内向的で上司の目にはなかなか留まらないけれども、貴重な人材がいる。

社員の相関関係を図示したネットワークマップの威力

隠れた人材が誰かを特定する調査方法を開発した。「何かトラブルが起きた時に誰に助けを求めたか」「与えられた助言について満足しているか」といった複数の質問に答えてもらい、社員の相関関係を洗い出し、問題解決者やメンター、懸け橋を特定する。

相関関係を図示した「ネットワークマップ」を見ると、例えばトラブルが起きた時に社員たちが助けを求める相手が、特定の社員に集中し、その様子が一目瞭然に分かり、実に興味深い。

ネットワークマップの他の利点としては、企業の内部で社員同士が協力し合っていない部署が判明する、企業の特定の部署がほかの部署からどう認識されているのかのギャップが分かる。

役割を把握し、データ化する

隠れた人材を特定したら、離職を防いで会社に引き留めることが求められる。そのためには隠れた人材の貢献度を評価する手法を確立することが重要（調査結果のデータに基づいて出した隠れた人材の貢献度と、会社の成果主義に基づく評価は全く一致していなかった）。

→貢献度に応じて給与の額を引き上げたり、能力開発の機会を提供したりするなど、いくつかの引き留め策を検討して実行する。
→隠れた人材の能力はポジションと密接に関係しているケースが多いので、特定のポジションに社員を就かせることで隠れた人材の後継者を育成する。

→計画的に隠れた人材の後継者を育成するには、企業の人事部が変わることも必要（今の人事部は各職場の人事評価に応じて給与を支払うだけの事務的な部署になっている）。

⇒こうした隠れた人材を含めて人材が今後、企業の競争力を大きく左右するのは間違いない。人事部が戦略的な部門に変貌することが求められている。

①テーマ分類

②日付、氏名

③題名、出典

④内容

“隠れた人材”を見逃してはならない

アンダー・ファーランダー（ポストンコンサルティンググループ シニアパートナー兼マネジングディレクター）に聞く

出典：<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/pba/20080821/168480/?P=1>>

組織の運営に陰ながら貢献する3つのタイプの人材

- ①問題解決者：何か問題が起きた時に、社員たちから真っ先に問題が解決される人
- ②自分のキャリアについての助言や、ほかの社員と相談する人
- ③懸け橋となる組織の懸け橋となる人

この3つのタイプの人材がいなくなると、組織の運営に大きな支障が出るが、驚くことに企業の経営陣はこれらの人々の存在に全く気づいていない。我々は「隠れた人材(Hidden Talent)」と名づけた。

経営陣が存在に気づかない理由は、成果主義にある

彼らの存在に気づかない理由の1つは、成果主義型の人事評価制度にあり、その基準は、隠れた人材の価値を評価できるものにはなっていない。さらに上司の評価には恣意的な部分があり、企業で最高の人材と評価されている社員は、得てして外交的な性格で上司の前で自分を良く見せることが上手な人であることが多い。しかし企業の現場には、内向的で上司の目にはなかなか留まらないけれども、貴重な人材がいる。

社員の相関関係を図示したネットワークマップの威力

隠れた人材が誰かを特定する調査方法を開発した。「何かトラブルが起きた時に誰に助けを求めたか」「与えられた助言について満足しているか」といった複数の質問に答えてもらい、社員の相関関係を洗い出し、問題解決者やメンター、懸け橋を特定する。

相関関係を図示した「ネットワークマップ」を見ると、例えばトラブルが起きた時に社員たちが助けを求める相手が、特定の社員に集中し、その様子が一目瞭然に分かり、実に興味深い。

ネットワークマップの他の利点としては、企業の内部で社員同士が協力し合っていない部署が判明する、企業の特定の部署がほかの部署からどう認識されているのかのギャップが分かる。

役割を把握し、データ化する

隠れた人材を特定したら、離職を防いで会社に引き留めることが求められる。そのためには隠れた人材の貢献度を評価する手法を確立することが重要（調査結果のデータに基づいて出した隠れた人材の貢献度と、会社の成果主義に基づく評価は全く一致していなかった）。

→貢献度に応じて給与の額を引き上げたり、能力開発の機会を提供したりするなど、いくつかの引き留め策を検討して実行する。

→隠れた人材の能力はポジションと密接に関係しているケースが多いので、特定のポジションに社員を就かせることで隠れた人材の後継者を育成する。

→計画的に隠れた人材の後継者を育成するには、企業の人事部が変わることも必要（今の人事部は各職場の人事評価に応じて給与を支払うだけの事務的な部署になっている）。

→こうした隠れた人材を含めて人材が今後、企業の競争力を大きく左右するのは間違いない。人事部が戦略的な部門に変貌することが求められている。