



第9回 人材流出損失の最小化

野村综研(上海)咨询有限公司

◇人材が流出したら

前回は、いかにして優秀な人材を引き留めるかについて述べた。しかし、どんなに工夫しても、優秀な人材の流出は完全には防ぐことはできない。従って、引き留めの工夫と同時に、人材が流失した場合の損失やコストをできるだけ最小化する対策を、経常的に講じておくことが重要である。

人材が流失した場合は、代替可能な人材を短期間のうちに確保しなければならない。人材確保するためには、外部から即戦力を採用する方法と、現存の社員から登用する方法とがある。

外部から即戦力を採用するのは、中国のような流動性の高い労働市場では可能ではある、また育成の投資が省けてよいと、考えがちだ。

しかし実際には企業にとってコアとなるポストほど適材を見つけにくく適材が見つかったとしてもキャリアアップを狙って高給を要求してくることが多い。それ以上に、採用した人材が企業文化や価値観に適合しない、自社の業務に精通するまでに時間がかかるなど、採用した後に困難に直面するケースが少なくない。

◇人材ポートフォリオ

そこで、特にコアとなるポストについては内部登用を重視し、人材が流失しても社内で代替人材を補充できるように、自社が必要とする人材を常に確保する戦略をとる企業がある。

そのためには、前提として人材ポートフォリオ、つまり企業の事業戦略を実現するためには、どのような種類の人材がどれくらいの量で必要かが、設計されていなければならない。また人材の流出を予測すると、どれくらい多めに採用する必要があるかという人員計画が必要だ。

例えばハイアールでは従来、新卒しか採用してこなかった。最近でこそ研究開発部門の最も高い職務に限ってキャリア採用を始めたものの、ほとんどのコア人材は内部で育成してきている。

◇マクドナルド中国の手法

マクドナルド中国は毎年、(1) 将来の数年間で中高級管理職の各ポストに必要となる人数 (2) 現在の人数との差 (3) その差を埋めるために育成・登用すべき人数 (4) 育成・登用するために必要な教育研修 - について、具体的な計画を策定している。

社員と面談をする際は、上位のポストの登用計画、ローテーションの可能性、離職率などを具体的に伝えて、キャリアプランについて話し合う。

このように社員に具体的な可能性を説明すれば、社員としても「この会社で成長して昇進をめざそう」という意識を持ちやすい。日系企業でも、社員への発展空間の提示を重視する動きがあるが、「頑張れば昇格できるよ」とあいまいに説明するよりも、この事例の方法のほうが、社員のモチベーション（意欲）を高め、引き留める効果は大きい。

このように、事業戦略のための人材ポートフォリオを設計し、それに基づいて採用と社内での人材育成に継続的に取り組めば、長期的に見て人材流動性の高い環境に強い組織体質をつくることができる。(諮詢顧問 劉沫真)