

前回は、正しいデータを集め活用する土壌を作ることの必要性について解説した。次に重要となるのは、正しいデータと現在地と、在りたい姿のギャップを明らかにし、実現に向けた着実なステップを描くことである。

各種人事関連指標に対する自社の「人事の数

字」を洗い出したことで、現在地は明確になったとしても「どこを指すのか」が定められていない場合、壁にぶち当たってしまう。

在りたい姿の描き方

経営参謀人事への道(2)

を持つてギャップを埋める対策を粛々と進めることができる。

問題は、それ以外の、つまり法令では求められていない数字をどう読むかである。ここには、「在りたい姿」が必要となる。経営参謀たる企業人事が描くべき「在りたい姿」は、顕在化

るため、優先的に取り組む必要がある。現在地と目指す姿があるべき姿が定量的に明確であれば、経営層とも問題の重大さの共通認識を立てることが肝要だ。



吉田 英里(よしだ えり) コンサルティング事業本部組織人事BU HR第2部マネージャー

「在りたい姿」の仮説設定には、いくつかの方法が考えられる。第一に、自社の社是や経営方針など、すでに共通言語化され、変わらず大切にしているものからキーワードを洗い出すことである。「在りたい姿」

と聞くと、ゼロから作らなければならないと考える。ただし、まねをするかもしれないが、必ずしもそうではない。変わらざる大切にしていくものをより強化することも「在りたい姿」だ。ただし、企業を取り巻く環境が激変している現在では、変わるべき点と向き合う必要性が高まっていることも忘れてはならない。

次に、「開示(公表)」を活用して「在りたい姿」を設定する方法である。自社がベンチマークしている企業に匹敵する数字や状態の実現を「在りたい姿」の仮説とする。この方法の良い点は、「在りたい姿」の全体像をイメージした上で、定量的な目標が具体的かつ網羅的に設定できる点と考

える。ただし、まねをすることが目的ではないため、自社の目指したい姿のイメージを常に念頭に置いておく必要があることには留意いただきたい。

「在りたい姿」は人事のKGIである。人事の数値化は難しいと言われるが、人事を見える化すると、定性・定量の両方から「在りたい姿」を定め、実現に向けたステップを、自信を持って描けるようになるだろう。そして、具体性のある「現在地」「在りたい姿」は、関係者間を橋渡しし、共通認識を促す。特に、働く人と経営層との架け橋となることは、経営参謀人事へのさらなる一歩だ。

(毎週木曜日に掲載)

