

前回「期待人材像」をテーマに、その解像度を高めることが、戦略や組織像との連動性を高め、採用時のミスマッチ解消や「当社社員」としての適切な意思決定に有効に働くことを述べた。本稿では、期待人材像を描いたのちに、各種人材マネジメント(採用、育成、異動配置、退職、人事施策等)につなげていく要

点について、論じる。組織・期待人材像から、人材マネジメントへ落とし込むステップは非常にシン

組織・期待人材像実現の要点

選ばれる企業の人材マネジメント②

き問題を特定していくことである。これには、要員数やエンゲージメント、個人特性、多面評価をはじめとした定量データを収集しておくことが求められる。事実に基づくギャップ把握が可能になるからだ。そして、解決すべき問題は、データ分析や関係者へのヒアリングを通じて特定していくこ



平出 篤史(ひらいで・あつし) 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

課題が明確になった次は「施策の検討・展開」だ。研修をはじめ、人事施策のデータ収集・活用にとつて、多くの社員へ影響があることを踏まえれば、施策展開のハードルは高い。以上から、人材マネジメントへ落とし込む際の要点は、以下の三つである。まず、収集した人事データを活用した課題の明確化。次に、社内関係者を巻き込んだ施策検討の実施。最後に、施策展開は、人・システム

とになる。一連の手順から、課題の明確化におけるデータの重要性がうかがえるだろう。なお、このような話をすると、「現状把握やデータ分

析に時間を要してしまう」という声を聞く。これに関して、「現状把握の切り口を先に決める」「データ分析時に仮説をもつ」等の工夫を凝らして解消していく必要がある。

また、人材育成におけるタレントマネジメントシス

ムを含めた体制整備は、データの収集・活用にとつても、効果的・効率的な運用にとつても重要だ。

次回も、昨今の潮流となっている人事施策の一つであるジョブ型人事制度を取り上げ、「いまなぜジョブ型なのか」その背景について解説していく。

(毎週木曜日に掲載)

