

総合的な人材戦略の構築

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

1 企業が直面する課題

人材投資が事業戦略に結びついていないケースが多く見受けられます。人事施策は時として事業戦略との明確な関係なく実行されるため、人事施策のリストを戦略と呼ぶことは出来ません。既に出来上がっている人事施策を中止することには困難が伴いますが、組織に価値をもたらす、ビジネスの成功を促進する新たな人事施策を策定することに挑戦すべきです。そのためには、人事戦略や人事施策を事業戦略と結びつける必要があります。

人材への投資を最大限に活用するためには、事業戦略と人材戦略の間に強い整合性がなければなりません。事業戦略と整合性のある、また成果の明確に定義された人事戦略を示すことで、人材投資や人事施策のプライオリティが事業戦略とリンクすることになります。



2 アプローチ

確立された方法論に基づくKincentricのアプローチは、クライアントが検討すべき重要なステップをカバーしています。

- 人事施策の現状を把握し、事業戦略遂行の観点から施策の抜け漏れを精査します。
- 外部、内部双方の視点による人材マネジメントの現状精査を踏まえ、詳細、具体的かつ実行可能な人事戦略を策定します。
- 事業戦略実現の観点から、人材投資、人事施策における漏れ、必要な変更、止めるべきものを特定します。
- 新たな人材投資や人事施策の遂行にあたって必要となる、組織文化の変革や各機能の強化などの組織強化施策を合わせて特定します。

3 Kincentricが提供する価値

適切な人材戦略を構築するには、確かな方法論に加え、さまざまな専門知識や成功を支援するための論理的思考が必要となります。

- ビジネスと人事に関する幅広い知識
- 人材に関する課題解決のための創造性と外部の視点
- 人事機能の向上・発展に向けた実践的なアプローチを構築する能力
- 各機能や施策が連携する統合的なアプローチ
- 課題、対策、目指す姿やKPIの明確な紐付け

4 戦略構築のキーポイント

人材戦略構築に必要な要素

ビジネスと人事上の優先事項の間に明確なつながりを作るには、それらに影響を及ぼすすべての要因を認識することが重要です。これらのレバーを個別に引くことはできません。重要なのは、どのレバーをいつ引くかを調整して決めることです。次に、これらの戦略が従業員エンゲージメントを高めるのか、阻害するのか、また、既存の従業員のバリュー・プロポジションと一致するのか、異なるのかを評価する必要があります。

組織デザイン・ 要員計画	採用・人材開発	総報酬	リーダーシッ プ	組織文化
<ul style="list-style-type: none"> スキル・能力のマッピング 人材配置 要員計画 重要なポジションとスキル、人材プール 組織体制と管理プラン 組織の多様性 	<ul style="list-style-type: none"> 採用、入社対応 研修と能力開発 ハイポテンシャル人材の発掘と能力開発 キャリアパスと人事異動 人材の引き留め 	<ul style="list-style-type: none"> 報酬と福利厚生 業績管理 認知 	<ul style="list-style-type: none"> 現状把握とアセスメント リーダーシップ開発 後継者育成 	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンスと意思決定 行動、バリュー、規範 コミュニケーションとフィードバック

実施事項

フレームワーク	何を	どのように	そこから何が得られるか
事業戦略 目標を達成するために必要な能力とスキルの特定	戦略を紐解く	専門的な知見や経験を踏まえ、組織が実現しようとしていることを深く理解する	組織の戦略的課題に対する深い理解と専門知識
	ギャップを特定する	必要とされる人材要件と現社員の能力・スキルを検証し、ギャップを明らかにする	現状と目指す状態とのギャップ
人材戦略 従業員に必要な能力とスキルが満たされるようにビジネス戦略と整合させる	人材戦略を明確化する	主要分野における戦略の策定（組織設計・要員計画、採用と人材開発、総報酬、リーダーシップ、組織文化）	人材投資の重点分野の特定
人事施策とその優先度 人材戦略をサポートする人事施策の構築	人事施策の優先順位を特定する	人材計画において、新たに始めるべき、停止すべき、継続すべき人事施策の特定と、そのために必要なリソースの特定	人事施策の優先順位リスト、人事計画のロードマップ、リソース配分
変革に向けた組織の準備 変革に向けた組織の準備状況を評価し、変革計画を作成する	戦略との整合、準備における課題特定	人事機能と事業戦略の整合性の分析、変革に対する人事機能の準備状況の評価	人事機能の変革プランとそのため具体的な施策

成功の定義とは

人事戦略の成功 = 「事業戦略の実現をサポートする」 また、そのために必要な「能力、スキル、経験をもった」人材

Kincentric について

Kincentric(日本法人名:Kincentric Japan合同会社)は、世界50か国以上でグローバルにサービスをご提供する、人事コンサルティング・ファームです。私たちは、2019年、エーオン・ヒューイット社より、組織・人材開発を中心とする人事コンサルティング事業を引き継ぎ、スペンサー・スチュアート・グループの一員として、新たな一歩を踏み出しました。スペンサー・スチュアート社は、60年以上の実績をもつ、グローバル企業を対象にしたエグゼクティブ・サーチやリーダーシップ・アドバイザリーのリーディング・カンパニーです。組織文化の変革、従業員エンゲージメントの向上、効果的なリーダー育成やアセスメント、将来を見据えた人事機能や人材に関するアドバイザリーなど、こうした多岐にわたるテーマについて、日本を含む世界中の拠点に在籍するコンサルタントが、約2500社ものクライアント企業をサポートしています。詳細はホームページ(www.kincentric.com)をご覧ください。

© 2019 Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.

本冊子のコピーや配布、展示についてはpermissions@kincentric.comにお問合せください。