

HR & TALENT ADVISORY

アジャイル型 人事戦略

不確実性の時代における人事部門のアクションプラン

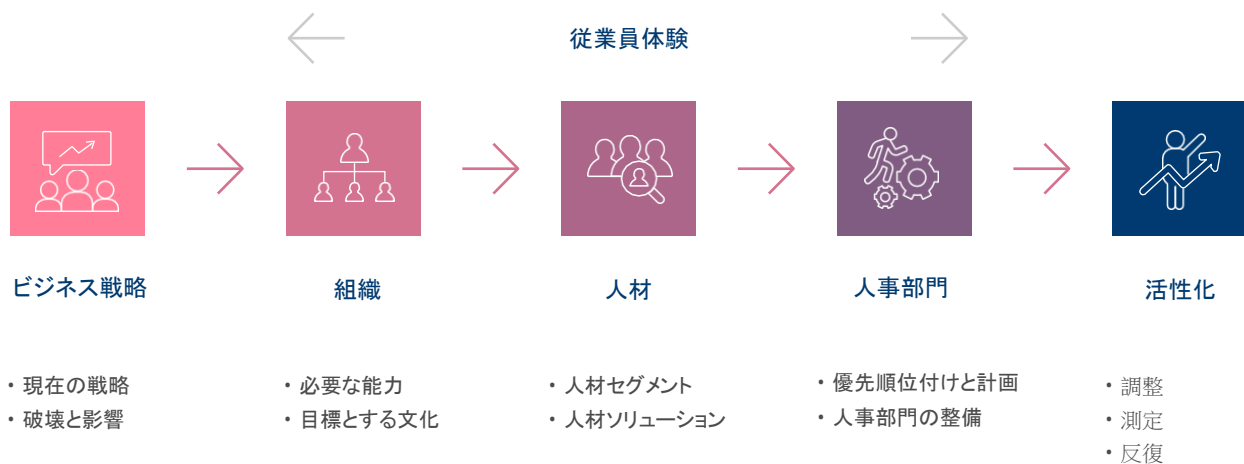
KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

人事部門は、新型コロナウイルスによるパンデミックとそれに伴う不確実性がもたらす、課題と機会の両方に対応するために立ち上がらなければなりません。そのためには、人材戦略の策定と活性化のための新しいアプローチが必要です。

新型コロナウイルスの拡大は、世界中の大小の組織に未曾有の危機をもたらしました。危機に陥った状況は、業種や組織によって対応は異なりますが、すべての組織が新たな脅威や機会に対応する必要があります。先行き不透明なこの時代には、間違いなくビジネス戦略の迅速な転換が求められます。CHRO に対する当社の提言として、「市場の状況、顧客の嗜好、労働力の力学の激変に合わせ、人材戦略を迅速に見直さなければならない」ということを引き続き発信しています。まだ人材戦略の見直しを行っていないのであれば、今こそアジャイルなアプローチを採用する時です。自社のビジネス戦略を把握し、現在の人材戦略がもはや有効ではないのか、あるいは有効でなくなる可能性があるのかを深く理解することから始めるのです。



KINCENTRIC のアジャイル型人材戦略フレームワーク



アジャイル型人材戦略フレームワークは処方箋ではありません。組織の段階に基づいて、ビジネスに最大の影響を与え、適切な従業員体験を実現するための改善のプロセスです。その中では、人材、組織、人事のソリューションを特定し、優先順位を付ける必要があります。

以降のページでは、このフレームワークを組織にどのように適用すればよいかを説明します。

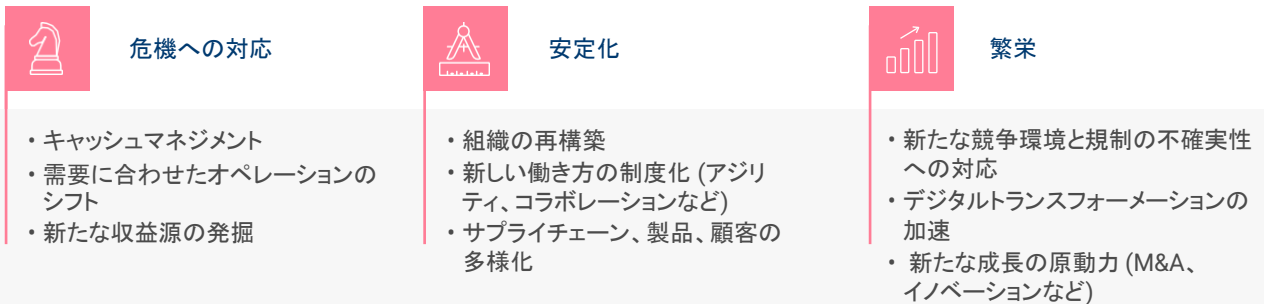
危機とそれに紐づく ビジネスへの影響を理解する

ビジネスが好調な時には、成果との関連性や、生み出される価値を測定しないまま、新しい人材ソリューションが動き出してしまうことがよくあります。ほとんどの組織には、もはやこのようなことを行う余裕はないはずです。投資の効果を最大限にするためには、ビジネス戦略と人材戦略がしっかりと連携している必要があります。人材戦略を策定するための最初のステップは、現在のビジネス戦略を「解き明かす」ことであり、競合他社との差別化を図るための価値基準（顧客との親密性、製品のリーダーシップ、オペレーショナルエクセレンスなど）を把握することです。

危機が発生した時に、迅速な対応が必要な組織もあれば、成長を続けながら将来起こりうる影響に備えた計画が必要な組織もあります。初期対応に加えて、組織は危機を切り抜け、安定化させ、繁栄するまでの間、迅速かつ臨機応変に対応する必要があります。それぞれの段階で、注力することが異なります。

回復の段階

ビジネス上の課題



これらの段階を経る中で、競合他社は、顧客にとって価値のあるものやその提供方法について、破壊的かつ積極的に影響を与えようとしています。将来の成功には、明確な戦略と、それに適応するためのアジリティが不可欠です。人材戦略も、適応への準備をする必要があります。そのためには、適切な組織能力を確保することから始める必要があります。

1 - HBR - Customer Intimacy and Other Value Disciplines - Treacy and Wiersema (1993)

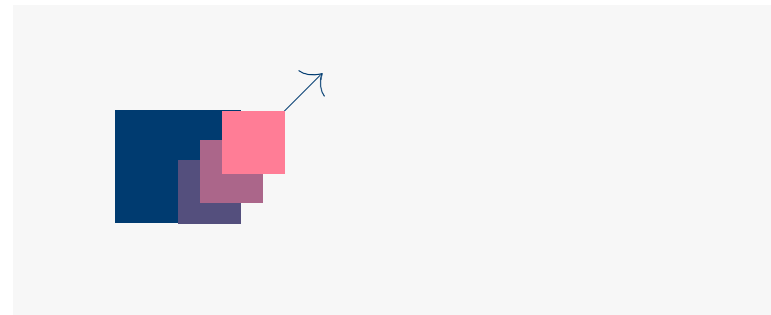
重要な組織能力と 人材セグメントを特定する

不確実性の中で現在の環境から脱却し、新たなビジネス課題に取り組むためには、成功に向けたより広範な組織能力と、その組織能力を実現するための人材セグメントの定義が必要となります。

現在のビジネス戦略をサポートする能力に焦点を当てるだけでは、十分とはいえません。前ページの「回復の段階」の各フェーズで求められる対応を見ると、より広範な組織能力が必要であることは明らかです。例えば、組織が危機を機敏に切り抜ける能力は、生き残りの鍵となることがよくあります。しかし、ビジネスが安定してきた段階では、アジリティから組織のレジリエンス構築へと重要度が急速にシフトします。レジリエンスは、危機の余波（規制の変更、ビジネスモデルの破壊など）によってもたらされる新たな危機に備えるとともに、組織が再び成長モードに移行するための準備を行うための鍵となります。

また、現在の段階に関わらず、組織が再び状況に合わせて迅速に適応する必要があることも考慮しなければなりません。現在求められている能力だけでなく、新たに発生する可能性のある課題や、その課題が組織に求められる組織能力にどのような影響を与えるかを把握することは、成功を収めるために不可欠です。

さらに、どの人材セグメントが組織の能力に最も大きな影響を与えるかを特定することは、人材戦略をビジネス成果につなげるための重要なステップです。そのため、人材セグメントに対するより広い視野が求められています。コロナ禍において、多くの組織は重要なセグメントに気をとられ、バーチャルワーカーや、新たに不可欠と考えられるようになった従業員（顧客対応の従業員や生産労働者など）の重要性を十分に認識できていませんでした。重要な人材セグメントには、研究開発やエンジニアリングなどの差別化要因と考えられているセグメントに加えて、組織のレジリエンスとアジリティを実現するセグメントを含める必要があるのです。



目標とする文化を明確にする

組織文化（仕事のやり方に関する基本的な信念、前提、無意識の行動）は、組織が変化にどのように対応するか的基础となるものです。文化は、業績や危機管理能力を高めることもあれば、それを阻害することもあります。そのため、ビジネスの目標を支える目指す文化を明確にすることが重要です。また、現在の文化を現実的に評価することは、ビジネス戦略と人材戦略へ文化が与える影響を把握するうえで非常に重要です。

人材戦略の観点からは、現在の文化と求められる文化との間にギャップがある場合、次の2つのことが必要になります。それは、①文化的な障害を回避するのに役立つ組織行動やその他の短期的な手段を特定すること、②目標とする文化に明確に沿った、必要な組織機能を実現する人材ソリューション（選択する人材、指揮の方法、報酬の条件など）を設計する必要があること、です。

重要な人材セグメントにとって 重要な場面を特定する

従業員体験 (eX) は、面接から退社までの従業員のライフサイクル全体を含みます。アジャイル型人材戦略のすべての要素に整合性を持たせるためには、重要な人材セグメントを鼓舞し、刺激し、その人材セグメントと繋がり、摩擦を取り除くための重要な場面を特定する必要があります。

戦略的で意図的な eX は、重要な場面に積極的に関与することで、目的意識、文化、エンゲージメントの改善を実現するものです。これらの場面は、主に以下で説明する人材

ソリューションによって形成されます。根本的に従業員中心の、いわばマーケット・イン型の eX を実現できるかどうかは、リーダー、マネージャー、人事部門の能力にかかっています。eX は人材戦略の中核であり、それを適切に実行できるかどうかは、業績に大きな影響を与えます。Kincentric の調査によると、強力で差別化された eX は EBITDA マージンに 3 ポイントの影響を及ぼします。

必要な機能を実現し、文化を活性化し、適切な 従業員体験に沿った人材ソリューションを作り上げる

変化のスピードが速く、不確実な状況が続く環境において、変化する戦略と戦術を実行するために必要な組織能力を迅速に構築する、柔軟な人材ソリューションの必要性は増えています。

新型コロナウイルスによる影響の有無にかかわらず、ほとんどの組織で優先事項の多くが同じであることがわかりました。

多くの組織において優先事項となった項目

- 従業員の健康状態のモニタリング (迅速な「状況確認」能力を含む)
- 物理的なワークスペースの調整やリモートワークへの移行
- リーダーや現場の従業員に対する新しいビジネスプロセスの迅速な教育

上記のような共通点はあるものの、各組織の対策は主に、事業の状態、つまり、危機を切り抜けたか、安定しているか、あるいは繁栄し続けているかによって決定されてきました。

段階別の人事対応



危機への対応

- 迅速かつ一時的な人員整理
- 一時的な補償の調整
- クロストレーニングによる柔軟なリソース配置



安定化

- 将来に向けた組織の適正化
- 従業員表彰に対する新たなアプローチ
- 未来の要件を満たすための従業員の技能再教育



繁栄

- バーチャルでの評価、採用、オンボーディング
- 最前線で働く高リスク従業員に対する追加報酬
- 重要スキルに対する新たな人材供給の活用

現在、多くのお客様が将来を見据え、既存の人材ソリューションで現在の課題に対応できるか、そして明日の変化に適応できるだけの柔軟性があるかどうかということについて考えています。

識別	管理と成長	指揮と刺激	報酬	実現
<ul style="list-style-type: none"> ワークフォースプランニング ソーシングとリクルーティング 評価と選定 	<ul style="list-style-type: none"> 成長評価、プログラムと経験 パフォーマンスとフィードバック キャリアアップ 人材レビュー 	<ul style="list-style-type: none"> 目標の調整 リーダーシップ開発 後継者育成計画 コーチングとメンタリング 	<ul style="list-style-type: none"> 基本給と福利厚生 変動給 表彰プログラム 	<ul style="list-style-type: none"> バーチャルワークとバーチャルワークスペース 企業システムと人事システム プロセスとワークフロー

←ダイバーシティとインクルージョン→

上記のすべての要因が、組織能力、文化、従業員体験に影響を与えていることを認識することが重要です。これらを単独で実施しても、最善な対応にはなりません。重要なのは、どの対応をいつ実施するかをデザインすることです。

Kincentric のアジャイル型人材戦略の手法は、これらの差し迫った問いに答えを出すための助けになります。Kincentric では、柔軟なデータ駆動型のコンサルティングアプローチにより、パートナーのお客様に最大限の効果を提供します。

人事部門を整備する

人材戦略を成功させるには、人事部門全体を活用する必要があります。人材戦略の実行を成功させるためには、基礎となる人事運用モデルの変更点を特定し、優先順位を付ける必要があります。

新しい戦略的課題に照らした人事の優先順位の評価

人事施策を戦略的に見直すには、コスト、デリバリー、品質のバランスを取る必要があります。戦略実現の重要性和、実現可能性に基づいて、施策の優先順位付けを行う必要があります。アジリティを高めるためには、最終的な意思決定を詳細な定量的調査や定性的調査に頼るのではなく、パルスサーベイに基づく現在の従業員の感情、利用可能なコストの見積もり、広範なシナリオプランニングを活用して、施策の優先順位付けを行う必要があります。優先順位を付けるにあたっては、以下の 4 つ質問に対する回答を得ることが重要です。

- 戦略をサポートするために、どの取り組みを開始するか、あるいは、どの取り組みを推進する必要があるか
- 戦略との整合性がなくなり、中止しなければならない取り組みはどれか
- 投資にはどのような変更が必要か
- 今後 6 ~ 18 か月間のロードマップはどのようなものか

優先順位を決めたら、すぐに投資をシフトし、人事施策の優先順位に従って直接リソースを割り当てます。また、リソースの迅速な再配分を遅らせる可能性のあるガバナンス構造や意思決定に対して必要な変更を行います。

人事運用モデルの提供に向けた態勢の整備

人事戦略と人事運用モデルは密接に関連しており、人材ソリューションの優先順位を変更するには、人事サービスの提供方法を変更する必要があります。これには、構造、プロセス、テクノロジー、能力の変更が含まれます。よりアジャイルな人材戦略の実現に向けて運用モデルに必要な変更を特定するには、以下の観点から検証を行います。

- 経験の習得に焦点を当てているか
- より優れた統合を推進しているか
- アジリティを実現しているか
- デジタル技術を取り入れているか
- 重要な能力に優先順位を付けているか

アジリティを実現して統合的なソリューションを提供する、より柔軟な人事運用モデルの必要性は、コロナ前から存在していましたが、その後の不確実性によって必要性がさらに高まっています。Kincentric の『NeXt HR』では、CHRO がどのようにして機能的サイロを打破し、アジリティを構築してビジネス成果を上げ、従業員体験を最適化できるかについての洞察を提供しています。

アジャイル型人材戦略を活性化させる

組織の調整と変更

戦略に対するアジャイルなアプローチは、継続的かつ反復的なものであり、多くの変更が発生します。そのため、これらの変更を管理する必要があります。組織内で繰り返し発生する変更は、多くの場合計画外のもので、早い段階で、主要関係者で構成される小回りの利く小規模な推進チームを設立することで、より迅速に賛同を得ることが可能になり、将来繰り返し発生する計画外の変更に対応するために必要なサポートを確立することもできます。

世界的なパンデミックの影響は、深く、そしてさまざまな形で個人の中に残り続けていることから、変更は従業員、管理職、シニアリーダーの身体的、精神的な事情を考慮したものにする必要があります。人材戦略を大幅に変更する場合は、ステークホルダーの分析を慎重に行い、従業員に与える影響を考えなければなりません。また、戦略においては、組織内のチェンジマネジメントにおけるセオリー（例えば、小さな成功を称えて勢いを付けるなど）を日常の運用に活用する必要があります。



効果の実証

人材戦略のアジャイルなアプローチでは、どの取り組みやプログラムを開始、中止、促進するかについて、定期的かつ反復的で迅速な意志決定を行うためのプロセスとガバナンス構造を確立する必要があります。これを効果的に行うには、何を、いつ、どのように測定するのかを再考する必要があります。測定には、act-listen-adjustアプローチを使用します。

- アクションを実行することと、それらのアクションを指示および具現化するために必要な情報に焦点を当てます。
- 人事部門とそのステークホルダーが人材に関する最善の意思決定を行うために必要なインサイトを提供します。
- 時間をかけて進化させ、戦略とデリバリーに関連付けて繰り返し検証し、継続的な改善と価値を実証します。

これらのステップを実施することで、人事部門は計画、プログラム、プロセスを迅速に再構築して、アジリティを実現できるようになります。

ACT (実行)

LISTEN(聴く)

ADJUST(調整)

Contacts

Tom Friedrich

Partner
HR & Talent Advisory | U.S.
tom.friedrich@kincentric.com

Alex Manfrediz

Partner
alex.manfrediz@kincentric.com

brian J. Rugeberg, Ph.D.

Partner
brian.rugeberg@kincentric.com

Seymour Adler, Ph.D.

Senior Partner
Leadership Assessment & Development
Global Practice Leader
seymour.adler@kincentric.com

Stephen Hickey

Partner
Culture & Engagement
APMEA Practice Leader
stephen.hickey@kincentric.com

michael martin

Partner
HR & Talent Advisory
Global Practice Leader
michael.martin@kincentric.com

吉岡 伸太郎

コンサルタント
Leadership Assessment & Development
shintaro.yoshioka@kincentric.com

[Contact us](#) to talk about how we can help.

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。

Social Media @ Kincentric

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

    @ KincentricCo

© 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 にお問い合わせください。