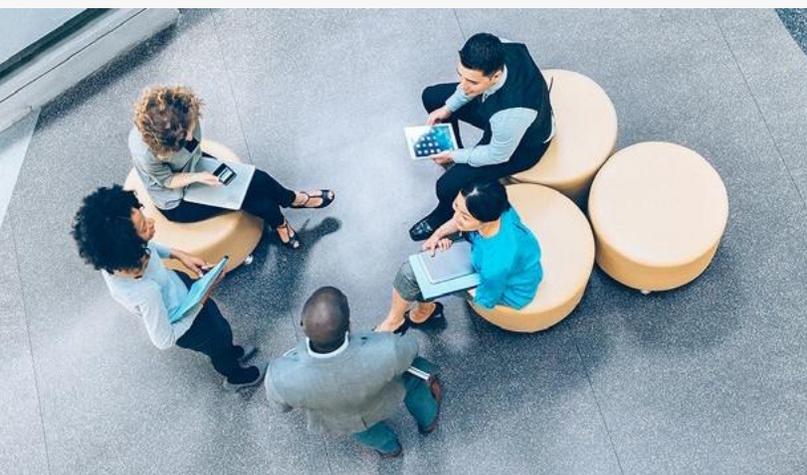


CHROの次なる アジェンダ

変化する時代のタレントマネジメント強化施策

2020年から2021年にかけてのコロナ禍や社会的な不公正、政治の分断によって引き起こされた恐れや不安の中で、極めて人間的な振る舞いこそが勝利をもたらすようになりました。つまり、リーダーシップを論ずる検討事項において「人」と「チーム」の重要性が強調されたのです。イノベーション、チェンジマネジメント、そして何よりも「共感」においてパラダイムシフトが起きており、組織はこれを無視できない状況にあります。



この事実は人材管理にとって何を意味し、CHRO（最高人事責任者）はこのために何をすべきなのでしょう。

CHROが今日の需要を把握しながら、将来の需要を予測するにはどうすれば良いのでしょうか。

事業戦略をサポートし、組織の有効性を高めるためにはどうすれば良いのでしょうか。

KincentricのHR & Talent Advisory Global Practice Leader、Michael Martinへの以下のインタビューで詳細をご紹介します。

Q：優れたリーダーは、これまで「人材の重要性」を重視してきました。従来と今とは何が変わったと思いますか？

様々なことが起こった後なので、その言葉はより深い意味を持つようになってきました。人事部門の新しい時代の到来を感じ

ます。パンデミックが発生し、その致死率と進行の速さが明らかになったとき、CHROたちは何をしましたでしょうか。会社のルールブックに答えを求めず、それを捨てて新たに再出発したのです。仕事のやり方は、チーム間...つまり人と人とのコラボレーションとコミュニケーションによって...スピード感をもって再定義されました。そうして、コロナ危機後の復興に向けて組織を安定して運営するため、「リーダーが職場の人々に求める重要性」は恒久的に変化を遂げました。CHROとそのチームは、組織の業績向上に注力し続けなければなりません。そのためには一貫性あるCHRO戦略とタレントマネジメントの検討課題を策定することが不可欠です。

CHROの次なる検討課題に必要なのは一体何でしょう？

その質問にお答えするのは簡単ですが、実際に深く分析して考え方を変えるのは容易ではありません。私たちの2020年の経験が及ぼす影響は、今後何年にもわたって継続するでしょう。よって、健康や安全、そしてウェルネスとメンタルヘルスにフォーカスし続けることが最も重要です。継続的なパンデミック対策の一環として、共感と思いやりをモデル化することがリーダーにとってどれほど重要であるか。これは、いくら強調しても過ぎることはありません。

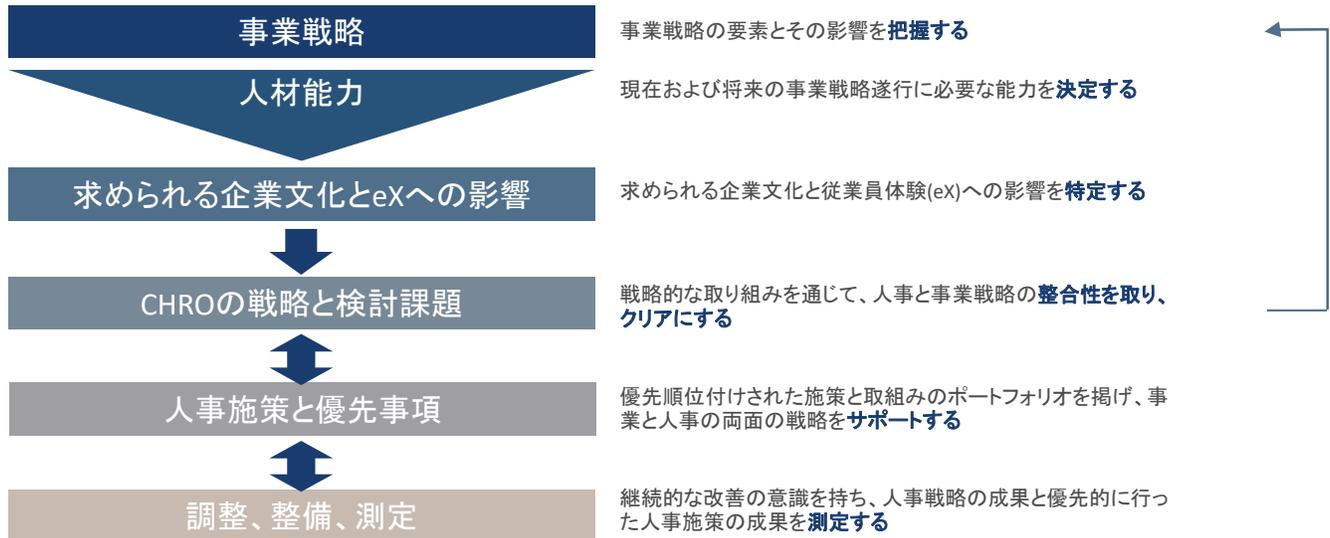
「パンデミック発生時、私達の仕事のやり方は、チーム間、つまり人と人とのコラボレーションとコミュニケーションによって、急速に再定義された」

共感とは、健全な職場の人間関係を構築するうえで、機能としてのまとまりを形成する大事な基盤となります。今や企業は、多様性、公平性、帰属意識を感じられる、一人ひとりにとって意味のある職場文化を実現する明確な責務があり、それに対するステークホルダーからの期待を背負っています。

EQ(心の知能指数)に基づいた心からの共感力がなければ、リーダーにとって、恒久的なCHROの検討課題に不可欠なこの目標の達成は大変な困難となるでしょう。

何から始めればよいでしょうか？

CHRO が明確な検討課題を持つことは、人事の優先事項を重要なステークホルダーと共有するために有効です。CHRO の課題と、CEO など経営陣が抱える事業課題との間にある点をうまく繋げてください。多くの場合、CHROは共通の言葉や優先事項を用いて、人事が来年に向けてどこにフォーカスするかを明確にします。



優秀な CHRO は、主要なステークホルダーとの間で優先順位を調整しておくことの重要性をよく理解しています。これはCEO から始めます。取締役会は、企業文化、リーダーシップ、人材における優先順位に関心を持つようになっており、重要なステークホルダーと言えます。同様に、人事部門のリーダーシップ層も重要です。彼らとそのチームが CHRO の検討課題を実現する責任を負うためです。事業戦略が組織内の人材に与える影響について、これらステークホルダーと認識を合わせておくことは、CHROの次なる検討課題を定義し、明確にするための最初の重要なステップです。そこから先は、検討課題を実行に移すにあたって適切な人事組織を確保することが重要になってきます。多くの組織にとって、大規模な人事改革は今や過去のものですが、CHRO は自社の人事チームを客観的に眺め、複雑さを増す人事課題に対応するために必要なものが揃っているかどうかを常に確認せねばなりません。

理想とするのは、適材適所の役割配置を行い、適切なツール、データ、洞察を活用して、ビジネス成果を実現することです。弊社の『NeXt HR』という記事にて説明していますが、これは人事の構造や運用モデルの範疇を超えるものとなります。CHRO の次なる検討課題を実行に移すには、人事チームがアジャイルな組織構造のもと縦横に働き、施策を講じる体制が必要です。その際、人事が発揮するリーダーシップ、ガバナンス、能力、テクノロジー、そしてデータ分析は重要な成功の鍵となるでしょう。

お問合せ先

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

Rui Bettou(別当 類)
Culture & Employee Engagement
コンサルタント
rui.bettou@kincentric.com

組織開発・人材育成について、お気軽にお問い合わせください。