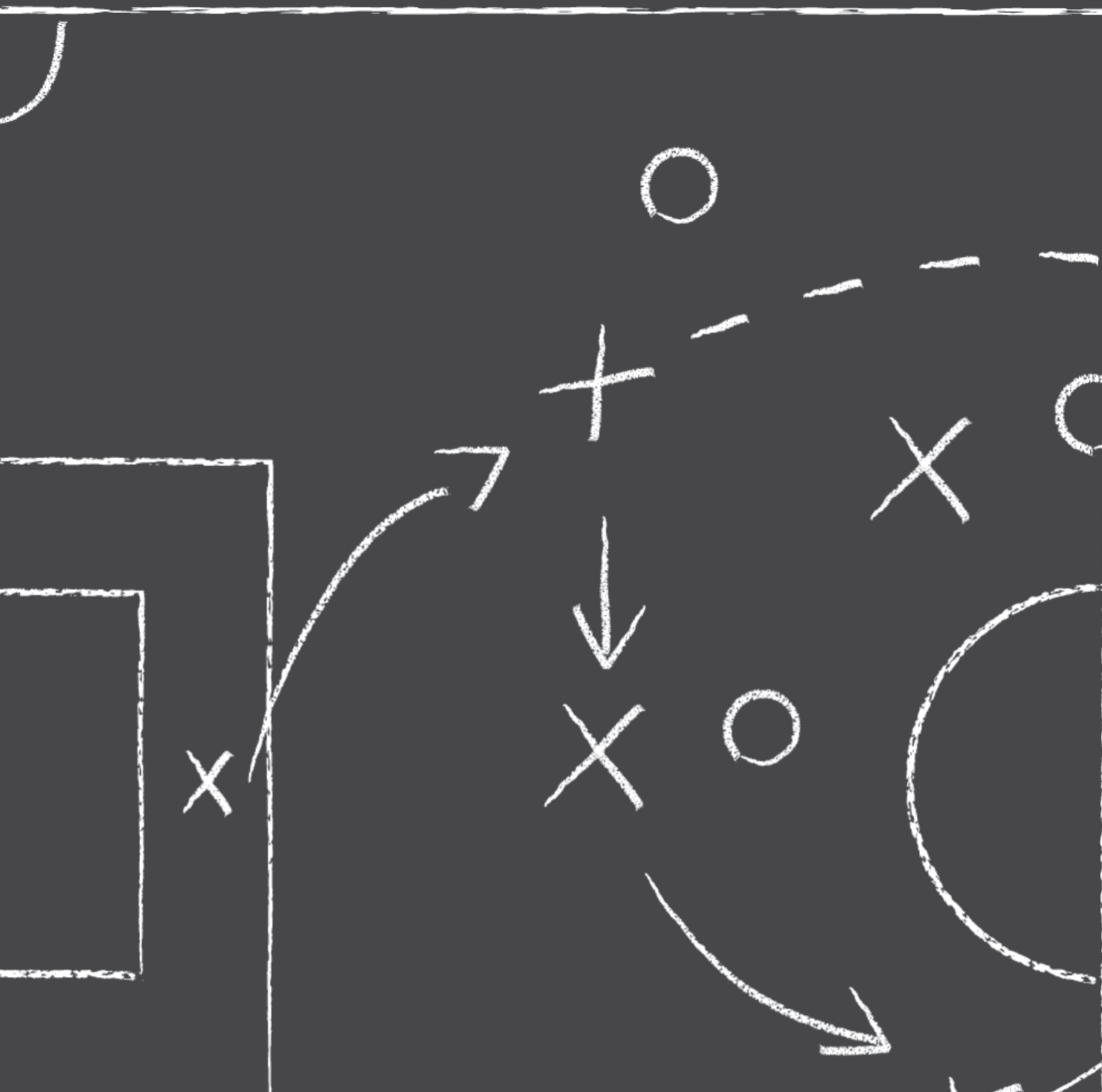


# 戦略 人事 概論

戦略人事推進の鍵は  
管理職育成にあり



今、この国に求められているのは

「戦略人事」である



# 01 今、この国に求められているのは「戦略人事」である

## 労働市場で勝ち抜ける「人事」の重要性が高まっている

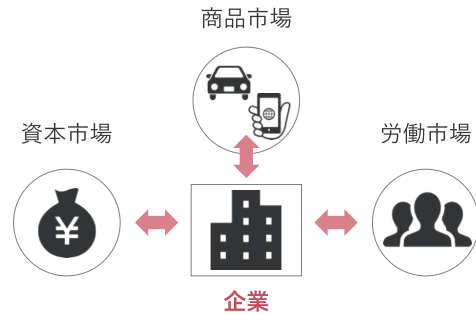
企業は大きく分けて三つの市場での活動を求められます。三つの市場とは、商品市場、資本市場、労働市場のことです(図表1)。商品市場は顧客に自社商品を選んでもらう場、資本市場は株主・投資家・金融機関から自社を選んでもらう場、労働市場は従業員、応募者から自社を選んでもらう場です。

今、この商品市場において大きな構造的変化が起きています。現在日本の産業全体を見渡すと、その半分以上を第三次産業、すなわちサービス系の産業が占めています。かつては第一次産業(農林水産業)、次いで第二次産業(製造業)が引っ張ってきた日本を、今は第三次産業が牽引しています(図表2)。

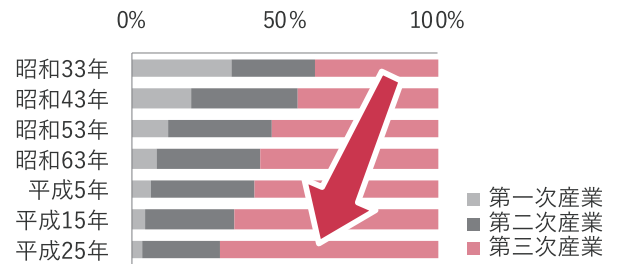
ここで起きているのが、商品のハードからソフトへの変化です。ハード(モノ)を提供するときには設備が最も大事になります。その設備を整えるためにはお金が必要。つまり、資金を調達できるかどうか、企業にとっての生命線になっていました。ところが、ソフトを商品とする場合には設備は要りません。例えば、ITサービスにしても、ゲームソフトにしても、パソコンさえあれば創り出すことが可能です。設備ではなく、魅力的なソフトの創り手(人材)が企業の命運を握っているのです。

つまり、商品市場のソフト化によって、企業にとって労働市場で勝ち抜くことの重要性が高まっているのです。その結果として、現在は労働市場で勝ち抜くことのできる「人事」が企業に求められていると言えるでしょう。

図表1 企業を取り巻く三つの市場



図表2 産業全体における第三次産業の比率推移



出典：総務省統計局 労働力調査 長期時系列データ 2016年

## 「オペレーション人事」から「戦略人事」へ

一方、労働市場で勝ち抜くための「人事」に求められる役割が変わってきています。これまでの人事は、新卒一括採用、終身雇用、年功序列のようなある程度決まった仕組みをどれだけちゃんと徹底して回すことができるかが重要でした。いわゆるこれが「オペレーション人事」です。

しかし、近年採用手法が多様化(インターンシップ、リファラル採用等)、また人事制度が複雑化(女性活躍推進、在宅勤務等)する中で、オペレーションを回すだけでは良い組織をつくることができなくなってきています。大事なことは、個社ごとの状況に合わせた人事戦略を持つことであり、人事は「戦略人事」になることが求められています。

オペレーション人事

戦略人事



## 02 戦略人事は「事業」「未来」「数字」と組織をリンクさせる

### 戦略人事は「事業」と組織をリンクさせる

オペレーション人事は、経営と現場を分断して考えますが、個社ごとに状況が異なるため、効果的な組織施策を打つことはできません。人事は事業戦略を現場に落とし込むための組織戦略を描く、戦略人事として活動することが必要になっています(図表3)。

事業と組織をリンクさせるためのフレームワークとして、リンクアンドモチベーションでは「事業特性による組織モデル分類」を提供しています(図表4)。このフレームワークでは、横軸に価値提供のあり方(ビジネスモデル)、縦軸に事業展開のあり方(事業戦略)をとっています。右下はプロフェッショナル型組織、例えばコンサルティングファーム、弁護士事務所などがあげられます。個人のスキルが重要視されます。左下はオペレーター型組織、例えばインフラ業界等があげられます。既存の仕組みをしっかりと回していくことが重要視されます。上はイノベーター型組織、例えば変化の早いITベンチャー企業などがあげられます。事業革新につながるイノベーションを数多く生み出すことが重要視されます。

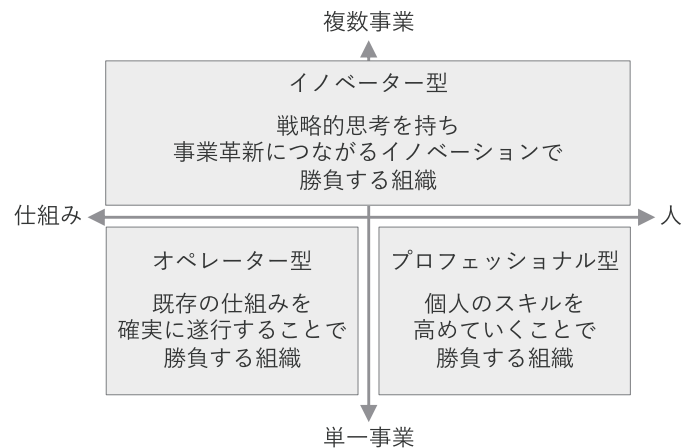
このように、戦略人事には事業にあわせて組織戦略のポイントを決めていくことが求められます。



図表3 オペレーション人事と戦略人事の違い



図表4 事業特性による組織モデル分類



### 戦略人事は「未来」と組織をリンクさせる

オペレーション人事は、問題が起きてから対応するため、コストがかさみます。また、その時々バズワード(コンピテンシー、成果報酬型等)に振り回され、大局観をもって組織づくりをすることができません。戦略人事として活動するためには、組織の未来を予測し、活動することが重要です。

未来と組織をリンクさせるためのフレームワークとして、リンクアンドモチベーションでは「組織ステージごとのモチベーション症例」を活用しています(図表5)。組織にはステージごとに決まった問題(組織症例)が起きます。スタートアップや新規事業が始まり、拡大していくと拡大モードの症例、そして多角化していくと多角モードの症例が、最後に市場が成熟したときには再生モードの症例が起きることになります。

戦略人事として活動するためには、組織に次、何が起きるのか、常に未来を見据えて計画を立てなければいけません。

図表5 組織ステージごとのモチベーション症例

	拡大モード	多角モード	再生モード
全社	経営トップ依存症	アイデンティティ喪失症	セクショナリズム横行症
モデル	マネジメント不全症	マネジメント画一症	マネジメント閉塞症
	組織ルール不足症	組織ルール硬直症	組織ルール形骸症
現場	業務過多疲弊症	既存事業疲弊症	既決感蔓延症
	長期視点欠落症	全社視点欠落症	顧客視点欠落症

# 戦略人事は「数字」と組織をリンクさせる

オペレーション人事は自分の経験や勘で組織づくりを行います。経験や勘も大事ですが、それらを習得するためには長い期間の経験が必要なため、すぐという訳にはいきません。また、新しいことをやるにあたってこれまでの経験がノイズになってしまうこともあります。

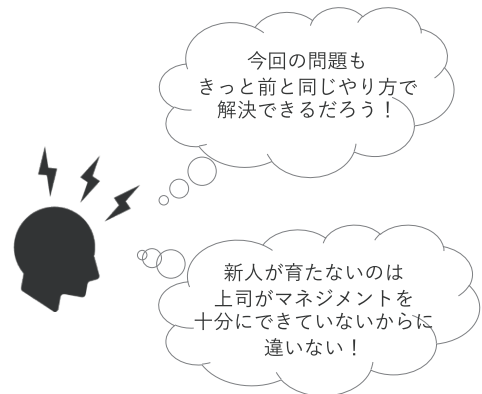
自分の経験や勘での組織づくりから脱却するために必要なものは「モノサシ」です。受験やダイエットでモノサシを使わない人はいないように、組織づくりにも「モノサシ」が必要です(図表6)。

組織づくりにおけるモノサシとして近年注目されているのが「エンプロイヤーエンゲージメント(企業と従業員の相互理解・相思相愛度合い)」です。エンプロイヤーエンゲージメントは、会社への愛着や仕事への情熱の度合いを表すとされ、エンゲージメントが高いことで、生産性の向上、退職率の抑制、戦略実行度の向上、顧客満足度の向上が見込まれるとされています(図表7)。

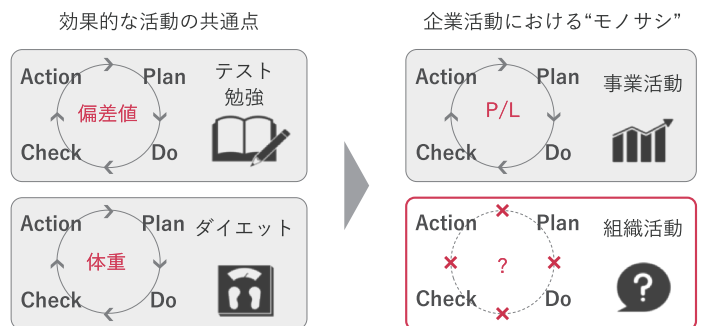
エンゲージメントの高低は「4つのP」によって左右されます(図表8)。

- Philosophy → 目標の魅力
- Profession → 活動の魅力
- People → 組織の魅力
- Privilege → 待遇の魅力

人事はこの4つのPがエンゲージメントに影響を及ぼすことを理解した上で、投下可能なコストを鑑みながらどこに注力するのか、しないのかを戦略として考える必要があるでしょう。



図表6 効果的な活動に必要なこと



図表7 エンゲージメントの高さが企業に与える影響



図表8 エンゲージメントを左右する要因「4P」



(リンクアンドモチベーションの定義による)

## Column

### 従業員満足度とエンプロイヤーエンゲージメントの違い

組織のモノサシと言うと、「従業員満足度」を思い浮かべる方も多いかもかもしれません。しかし、従業員満足度は業績との相関関係が低く、組織のモノサシとしては不適切だと考えられます。

従業員満足度とエンプロイヤーエンゲージメントの違いをまとめると右記のようになります。

	従業員満足度	エンプロイヤーエンゲージメント
目的	社員満足を生み出す	貢献意欲を引き出す
項目	Privilege	4つのP全て
関係	会社から一方的に社員に提供する	社員が期待しているものを会社から提供する
	業績に結びつきにくい	業績に直結する

# 03 管理職の育成が「事業」「未来」「数字」と組織をリンクさせるキーポイント

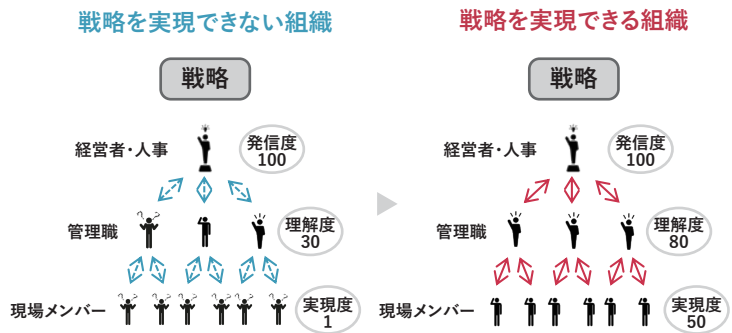
## 戦略人事成功の鍵は「管理職」が「結節点」として機能するかどうか

経営者や人事がいくら良い戦略を描いても、現場で実行されなければ意味はありません。

戦略が現場で実行され、成長している組織は、管理職が経営者と現場のコミュニケーションのつなぎ目(= 結節点)として機能しています。一方、管理職が「結節点」として機能していなければ、経営者・人事が何を発信したとしても、現場での実行度は下がり、結果的に企業成長は望めません。

昨今の外部環境の変化を踏まえ、経営と現場をつなぐ「結節点」としての機能を最大限発揮できるマネージャーを育成することが、戦略人事実現には不可欠です。(図表6)

図表6 戦略を実現できる組織とそうでない組織



## 「管理職」を育成することで「事業」「未来」「数字」すべてが変わる

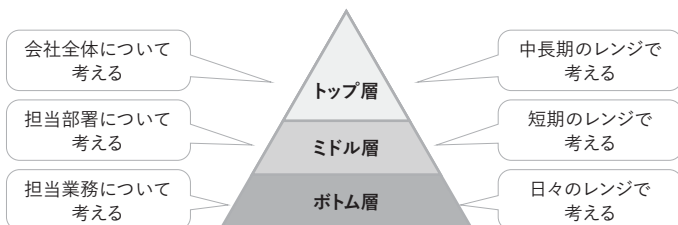
事業と組織を連動させる上では、部署ごとにどのようなマネジメントを行うべきかを定める必要があります。図表4で示した事業特性による組織モデルごとに管理職に求めるべき強みは異なり、正しく方向に管理職を育成することで、事業をより強化できる組織づくりができるでしょう。

リンクアンドモチベーションでは、管理職に求める行動を「情報提供」「情報収集」「判断行動」「支援行動」の4つに整理しています。イノベーター型組織には、新たな挑戦をするために必要な「情報提供」や挑戦をするメンバーの背中を押す「支援行動」を強みとして持つ管理職が、プロフェッショナル型組織には、顧客から求められる高い基準をずらさない「判断行動」を強みとして持つ管理職が、オペレーター型組織には、定めたルールをメンバーに徹底させるために「情報提供」を強みとして持つ管理職が必要でしょう。(図表7)

図表7 組織モデルに応じた管理職に求めるべき強み

	求める行動	内容・具体例
イノベーター型	情報提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 普段から部下の表情や態度・行動などを観察する</li> <li>■ 部下の話聞きながら、理解や共感を言葉にして伝える</li> </ul>
	支援行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 部下本人が認識している強みや持ち味を聞く</li> <li>■ 理想と現状の間にあるギャップを明確にする</li> </ul>
プロフェッショナル型	判断行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 部下に求める考え方や行動のポイントをあいまいにせず明確化する</li> <li>■ 最終意思決定者を明確にする</li> </ul>
オペレーター型	情報提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 顧客の要望や期待を、個人の役割と紐付けながら伝える</li> <li>■ 自部署の方針や業務の目的を伝える</li> </ul>

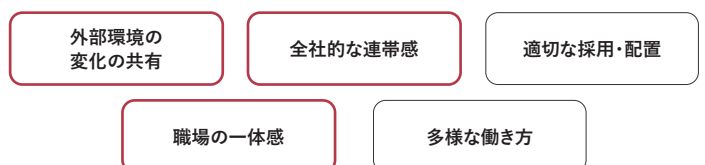
図表8 視界の個性



事業と数字を連動させる上で、組織のモノサシとしてエンployeeエンゲージメントを紹介しましたが、エンployeeエンゲージメントはその部署の管理職によって左右されます。弊社の調査では、新型コロナウイルス流行前後でエンゲージメント状態が改善した企業においては、「外部環境の変化の共有」「全社的な連帯感」「職場の一体感」など主に管理職(=上司)が組織の一体感醸成を成功させていることがわかりました(図表9)。

未来と組織を連動させる上では、「視界の個性」を認識しておく必要があります(図表8)。現場メンバーは、担当業務や日々のレンジで物事を考えます。一方で経営者は、会社全体や中長期レンジで物事を考えます。数年後の未来を見据えて経営者は意思決定をするため、その決定、指示・命令だけをそのまま現場メンバーに伝えても、主体的な動きは生まれません。間に管理職が入り、意図背景を含めて「結節」することで、従業員のモチベーションを高め、主体的な行動を引き出します。

図表9 コロナ前後でのエンゲージメント向上に起因した上位5項目



※出典:リンクアンドモチベーション モチベーションエンジニアリング研究所  
 「Withコロナ時代における「従業員エンゲージメントと新入社員意識の変化」に関する研究結果」  
<https://www.lmi.ne.jp/about/me/finding/detail.php?id=18>

# 管理職育成のポイント

現場で「結節点」として活躍できるようにするには、「わかる」ための「教育」ではなく「できる」をゴールにした「成長支援」が必要です。「成長支援」では、個人の状況や特性に合わせた取り組みを行い、複数年の長いスパンで継続的な支援を行います。

具体的には、管理職全体の成長「戦略」をまず定めます。その上で、定期的な行動変革機会を提供し、その「サイクル」を通じて、「周囲からの期待」を受け取りながら、成長実現を行うことが重要で

**継続性**

“単発”ではなく  
“サイクル”を回す

昇格時のみ研修を行うのではなく、定期的に管理職自身の成長に向き合う機会を提供する

**関係性**

“独り”ではなく  
“周囲からの期待で”成長する

業績と定性的な評判のみで管理職の状態を把握するのではなく、定量指標を活用しながら、育成戦略を実行する

**戦略性**

“オペレーション”ではなく  
“戦略”を立てる

一人で課題に向き合うのではなく、同僚や上司の支援を得ながら、相互理解・相互支援ができる環境を作り出す

## リンクアンドモチベーションの「管理職育成サイクル」のご紹介

管理職のマネジメント状態を **360度サーベイ** で可視化。  
年間を通じた育成サイクルを通じて、管理職育成のPDCAを回します。

### マネジメントサーベイ



### 年間を通じた育成サイクル(※イメージ)

- 
- (6) **データを活用した育成PDCA**  
蓄積したデータから管理職全体の強み弱みを分析し、今後の課題設定や配置登用に活かせる
  - (5) **進捗サポート**  
振り返りツールを使うことで、日々の業務でアクションの実行度合いを確認ができる
  - (4) **職場共有会**  
職場のメンバーへ自身の課題を伝えることで、周囲から支援をもらえる状態をつくる
  - (1) **回答前に上司への説明**  
サーベイ回答前に上司への事前説明を実施。回答方法や育成での活用方法がイメージできる
  - (2) **半年に1回のサーベイ実施**  
定期的に周囲からの期待と満足度を認識し、自身の現状や成長度合いを把握することができる
  - (3) **アドバイスクラブル**  
同じ立場の管理職からのアドバイスで、自身では気づかない課題やアクションに気付く

リンクアンドモチベーションの「管理職育成サイクル」は管理職の成長支援に必要な3つのポイントが組み込まれているサービスです。

### 継続性

#### ■ 半年に1回のマネジメントサーベイ



定期的に周囲からの期待と満足度を認識し、自身の現状や成長度合いを把握することができます

#### ■ アクションプランの進捗サポート



振り返りツールを使うことで、日々の業務でアクションの実行度合いを確認できます

### 関係性

#### ■ 同じ立場の管理職からのアドバイスクラブル



同じ立場の管理職からのアドバイスで、自身では気づかない課題やアクションに気付けます

#### ■ 上司・部下から支援をもらえる職場共有会



職場のメンバーへ自身の課題を伝えることで、周囲から支援をもらえる状態をつくります

### 戦略性

#### ■ 管理職サーベイ結果のご報告



他社や過去と比較しながら、自社の管理職育成の現状を把握し、課題を特定します

#### ■ サーベイ結果活用に対するアドバイス



現在の配置や登用の見直し、及び今後の管理職育成に関する目標設定にご活用いただけます



Link and Motivation Group

組織に関すること、何でもお問い合わせください

サービスサイトで詳しく見る