

この紙面の内容は、日経電子版サイトでもご覧いただけます (https://esf.nikkei.co.jp/tf/indeed1805/index\_lmt.html)

～グローバル経済で真価を発揮する人材経営の“哲学”と“戦略”とは～

産業構造の転換、グローバル化、労働人口のシフトなどで企業間の人材確保をめぐる競争が激化し、従来型の採用手法だけでは優秀な人材を十分に確保することが難しい環境になった。先ごろ開催したフォーラム「企業を競争優位に導く人材戦略～グローバル経済で真価を発揮する人材経営の“哲学”と“戦略”とは～」(主催・日本経済新聞社クロスメディア営業局、協賛・Indeed Japan、協力・日経HR)では、次代を見据えた人材管理・採用戦略について議論が交わされた。

基調講演

「変動する社会における「人と会社」の新しい関係とは？」



神戸大学大学院経営学研究科准教授 服部 泰宏氏

で組織と個人の折り合いをつけないままに、成果主義などの新しい制度が導入されてきた。新しい制度は多くの問題を生み出しかねないだけに、人事体系全体に関する議論を深める必要がある。そのキーワードが「心理的契約」だ。社文化した契約ではないが、社員と会社が暗黙に合意、期待していることを指す。

社員は心理的契約に関するメッセージを誰から受け取るか。第1は直属の上司だ。特に最初の配属先の上司の言動に大きな影響を受ける。第2は採用や育成を通じて接する人事部長も含めた人事部門の社員だ。採用の場面で発するメッセージは、新入社員にとって会社像をつくり上げる契機になる。心理的契約のずれを修正して両思いの関係構築を

特別講演

変化を味方につける 次世代リクルーティング手法とは



Indeed Japan 代表取締役 高橋 信太郎氏

の新しい考え方もある。選ばれるための手法を再考し、採用活動を待ちこら攻め」に転じる必要がある。最初のアクションは、自社の存在価値を再定義すること。企業文化の言語化、各部門の業務の把握、必要な人材の定義などを行い、その上で求職者に伝えるべき内容を決定する。オウンドメディア・リクルーティングを実践する上で、重要な要素は2つある。まずは、価値観を共有するコンテンツだ。自社の概要、大切にしている価値観、働く人々の情熱などをしっかりと伝える言葉や言語化し、「らしさ」を発信することが重要になる。

採用手法の変革が 人材戦略の要

もう一つは各業務部門・職種ごとの詳細な職務記述書だ。その仕事の役割と必要な能力を可視化し、求職者が読めばその職務に適任であるかを明確に判断できるようにする。その結果マッチングの精度が向上し、組織全体の効率が高まって働き方改革にもつながる。大企業には応募者が多く、採用担当者が十分に対処しきれないことから往々にしてミスマッチが起こる。求職者の求める情報を正確に伝えきれていないなど、大企業ほど改善の余地があるはずだ。

実践は決して難しくはない。職務記述書も、従来のコンテンツで共通性の高いものから、個人の個性が表れるように、個人と組織が共に成長し、結果的に強い組織になっていく。この激動の時代をチャンスと捉え、新しい人材採用のフェーズを切り開くべきだ。

組織と個人の「価値観の共有」が鍵

自社のビジョンを実現するために、経営戦略と人材戦略をどう統合しているか。

武井 コンサルティング会社は顧客ニーズに合わせて課題を解決するのが役割。形あるプロダクトがないため、経営戦略と人材戦略と位置付けている。現有社員のコラボレーションを通じて常に新たな挑戦をしていることが当社の強みになっている。

古瀬 当社のコアバリューは「信頼」「お客様への成功」に

ノベーション、そして人材に繋がる「平等」だ。これを基盤に創業者が毎年、ビジョンや価値などの目標設定をしていく。社員はそれを受けて各人の目標を設定することで、全世界の社員が方向性とゴールを共有できる。

井原 中期経営計画では、電気自動車(EV)や自動運転の技術開発を進め、世界に広がることを表明している。求められる技術スキルが大きく変わるだけに、内部人材の育成、外部人材の採用に力を入れている。以前は経営戦略ありきだったが、今では経営

戦略と人材戦略は表裏一体だ。人材面の課題とプレイヤーへの取り組みは、井原 エンジニアリング部門ですべてに新技術領域の採用や専門教育強化を開始した。他の部門でも、将来のよう

古瀬 本社のあるサンフランシスコは、人材獲得競争が激しい。数年後には日本も同様の環境になると先読みして採用戦略を立てている。社員が本来の仕事に集中できる取

武井 以前は組織と人事情報整理できていなかったが、数年前にグローバル人事プラットフォームを導入し、パフォーマンスマネジメントを促している。例えば、旧来のロジカルシンキングからデザインシンキングによるフラットな議論、解決策を見いだすように変わってきた。

古瀬 当社には常にインベションを起こそうとしており、社員にも様々なキャリアチャンスを提供している。一定の要件を満たすと、すべての社員がグローバルな社内公募に応募でき、上司の承諾も不要だ。また多くの社員が会社に愛着を感じており、専門性と企業フィロソフィーの融合もできている。

井原 当社のDNAは「すべては一人ひとりの意欲から始まる」という信念の下に成る「日産ウェイ」だ。ダイバシティーやグローバル化の推進の上でも、その浸透が重要な。採用や育成で専門性を重視するのは必然だが、日産ウェイがすべての社員に浸透するには、マネージャーが率先して範を示し、リーダーシップを発揮していくことがキーになると考えている。

パネルディスカッション

先進企業の「グローバル&テクノロジー時代の企業経営とHR戦略」



- パネリスト: アクセンチュア 執行役員 人事部長 ..... 武井 章敏氏, セールスフォース・ドットコム リクルーティング ディレクター ..... 古瀬 悠人氏, 武田薬品工業 グローバルHR タレントアキュイジション(日本) ヘッド ..... 濟木 俊行氏, 日産自動車 人事本部 副本部長 ..... 井原 徹氏, ルーセントドアーズ 代表取締役 ..... 黒田 真行氏



濟木氏



井原氏



黒田氏



武井氏



古瀬氏

広告

企画・制作=日本経済新聞社 クロスメディア営業局



協賛: