

戦略人事の 組み立て方・動かし方

～経営目標を達成するために、人事は何を変えていくか～

(株)タナベ経営 経営コンサルティング本部 本部長代理 古田 勝久

■ 激変するビジネス環境に応える人事へ

新型コロナウイルスの感染拡大は経済に急速な減退をもたらし、私たちの働き方を大きく変化させた。コロナショック以前は、労働人口の減少や働き方改革の推進に伴う残業時間の短縮などにより、人手不足が大きな問題となっていたが、様々な産業の活動が停止したことで、企業人事は“人手余り”への対応に迫られた。

消費者の価値観の変化など事業環境も大きく変化し、経営者は「ニューノーマル」に適応した新しい事業戦略をスピーディーに再構築しなければならない状況になっている。さらに、組織についても、緊急事態宣言発令時のような「とにかく対面接触を減らす」という急場しのぎ・強制的なリスクヘッジ（守り）ではなく、「ニューノーマルに適応した新しい持続可能な事業戦略」の達成をサポートする「攻め」の人事・組織を構築することが必要になっている。タナベ経営では「企業は環境適応業である」と常々言っている。このような環境変化にあっても、経営の大前提である「利益を上げ、業績を作る」ための事業を行い、それを支える組織へと変革していくことが、まさに今求められている。

本稿では、時代に応える人事の仕組みを5つの要素から提案していきたい。（著者）

CONTENTS

I. 「戦略人事」という考え方の本質とは？

II. 戦略人事を構成する5つの要素

戦略要素①「ジョブ型人事制度」

1. 日本型組織の終焉とイノベーション
2. 人事制度を検討するために「常識を変える」
3. 従来の日本型組織の破綻
4. 人事制度見直しの方向性
5. 人事は一律型から多立型へ
6. 仕事軸で区分する

戦略要素②「評価・処遇」

1. 多様な働き方に対応する
2. 評価・賃金制度の合理性と戦略性

戦略要素③「育成」

1. 次世代リーダー育成計画（サクセッションプラン）
2. トップダウンによる統括も

戦略要素④「採用」

1. 「新卒は攻め、非正規は守り」という先入観を捨てる
2. 経営の目的によって変わる攻めと守り
3. 「直接雇用」という当たり前を捨てる
4. 人材ポートフォリオを描く

戦略要素⑤「組織」

1. 常に不完全な組織だと理解する
2. 生産性高い組織へ転換を図る

III. 最後に

■ 古田 勝久（ふるた かつひさ）：

自動車部品メーカー、食品メーカーの人事部門にて採用・人材育成・人事労務に従事。2017年、(株)タナベ経営入社。2021年九州本部本部長代理兼戦略採用研究会リーダー。現場で培ったノウハウをもとに、経営的視点から人と組織にアプローチし、九州の中堅・中小企業の成長を支援している。著書に『経営者のための「戦略人事」入門』（ダイヤモンド社）。

■ (株)タナベ経営：

- 大阪本社：大阪市淀川区宮原3丁目3-41 TEL：06-7177-4000
- 東京本社：東京都千代田区丸の内1-8-2 鉄鋼ビルディング9階 TEL：03-6758-0073
- URL：https://www.tanabekeiei.co.jp/

