

人事制度を戦略に 連動させるポイント

～ジョブ型制度が戦略実行手段として機能するための組織設計～

(株)エスト 代表取締役 高橋 宏誠

■ 経営ニーズから問い直してみると……

厳格な年次管理と強固なヒエラルキーの維持を主要なミッションに戴く人事部門は、今となってはレアケースかもしれない。組織は何のためにあるのかという“そもそも論”に立ち返れば、人事の役割は、組織体制そのものの維持というより、各現場・メンバーの持てる実行力をフルに発揮してもらい、最善・最高のアウトプットを出し続けてもらう流動性の伴った環境整備や支援型のミッションに大きくシフトしつつある。経営側のニーズから捉え直せば、いわゆる「戦略ドリブン」の組織設計が求められている。その点で、話題の「ジョブ型」の導入・活用余地は大きく、経営・人事の皆さんの期待もふくらんでいると推察される。

そこで、本稿では「ジョブ型」を戦略実行のツールと捉え、組織を再構築し柔軟な運用を進めるコツを専門家に解説していただいた。事業戦略をビジネスユニット(BU)にどう展開するのか、それを受けて組織をどう再編していくのか、ジョブ型を前提に職務設計(成果責任の明確化)をどう組み込んでいくのか等につき、概念把握やロードマップをモデル事例とともに図解で理解できる構成で整理されている。組織設計のノウハウ、マネジメントの要諦を参考にしたい。(編集部)

CONTENTS

- I. はじめに：
人事制度の戦略連動が望まれる背景
- II. ジョブ型マネジメントが機能する前提
 - 1. ジョブとジョブ型マネジメント
(1)ジョブとは/(2)ジョブ型マネジメント
 - 2. ジョブ型マネジメントとジョブ型制度
(1)ジョブ型マネジメントとジョブ型制度の関係/(2)「5つの原則」の内容/(3)組織・制度設計において目指すべきマネジメントのあるべき姿
 - 3. ジョブ型制度とジョブ型組織
(1)ジョブ型組織とは/(2)ジョブ型組織とジョブ型制度の関係/(3)組織の7S
- III. ジョブ型を戦略に連動させる組織
 - 1. 問題の所在と解決の方向性
(1)問題の所在/(2)解決の方向性
 - 2. 戦略ドリブン組織の設計
(1)戦略ドリブン組織の設計プロセス/(2)事例の背景・概要/(3)組織設計の準備(フェーズⅠ)/(4)組織の基本構造の設計(フェーズⅡ)/(5)組織の詳細設計のステップ
 - 3. ジョブ型組織からジョブ型人事制度へ
(1)ジョブ型制度と職務設計/(2)成果責任とは/(3)職務設計からジョブ型等級体系の構築
- IV. 終わりに

■ 高橋 宏誠 (たかはし こうせい) :

株式会社エスト代表取締役。戦略・人事コンサルタント。東京大学卒、ニューヨーク大学でMBA、東工大にて博士、元英国国立ウェールズ大学MBAプログラム教授。富士通、マッキンゼー、ハイグループ(現コーン・フェリー)、Corporate Executive Board(現ガートナー：世界最大のITリサーチ会社)を経て独立。日本のベンチャー企業から大企業までコンサルティング経験は30年以上。得意分野は、日本的ジョブ型人事制度やタレントマネジメントの仕組みの設計と運用、次世代リーダー育成(事業戦略立案)研修、ジョブ型制度を機能させる戦略ドリブン組織の設計、エンゲイジメントを高める組織開発。著書に、「企業価値を高める事業戦略がわかる 戦略経営バイブル」、2016年重版。本誌には、「ジョブ型評価への移行」、「キャリア自律型人事の設計」、「DX人材の採用・発掘・育成」(連載)を寄稿。



■ (株)エスト :

●住所：東京都杉並区和田3-26-12 ●TEL：090-3674-9879 ●E-mail：kousei8@est7.net ●URL：http://est7.net/