

総括報告

学習院大学経済学部経営学科
守島基博

本調査研究がめざしたもの

1. 現状における、経営戦略と人事戦略との関係
 - 人事部門は、経営戦略との関係でどういう立ち位置にいるか？
2. 経営と連動した人事(戦略人事)を進めるうえで重要性が高まっている、個人の「ココロのマネジメント」はどうなっているか？
 - エンゲージメントとキャリアオーナーシップの観点から

わかったこと(極めて大まかに)

1. 調べた企業では、経営戦略を実現するための人事を行っている企業が多い。

- 特に目立ったのは、新領域進出やグローバル化を狙った戦略をとっている企業で、企業成長を支えるための人材確保(外部人材の確保や丁寧な人材管理など)をおこなっていた。
- また戦略実現のために、ジョブ型のHRMやジョブポスティングなど、人事改革に乗り出している企業も多かった。
- 総じて重要性が高まっているのは、自社のパーパスやビジョンの明確化や経営の方向性の周知などの活動
- ただし、経営戦略の策定そのものに関与はあまりなく、策定された経営の方向性の共有などを行っている程度という感触だった。

続き

2. 戦略人事を遂行する上で課題となりえる従業員エンゲージメントを維持することはある程度成功しているが、キャリアオーナーシップはあまり高まっていない。

- 高年層は、エンゲージメントは総じて高く、キャリアオーナーシップが低い。若年層は逆パターン。
- 組織へのエンゲージメントと仕事へのエンゲージメントは、外国よりも高い相関(0.8程度)が見られる。外国は、0.6前後。
- また「高キャリアオーナーシップ/低エンゲージメント」層に対しては、その企業で尊重されていることを感じられる人事管理(心理的安全性や外部労働市場重視の施策)が、エンゲージメントを高める可能性が示された。

人事部門への示唆(私見)

- 戦略実現のための人事管理は、多くの企業で行われている。今後は、戦略実現から、戦略策定のもっと早い段階からの関与が重要になってくるのではないだろうか。
- 今後は、人事管理のなかで、もっと外部労働市場との連携を重視していく必要があるのではないだろうか。
- 戦略にそった人事を進めるには、キャリアオーナーシップを高める必要があるが、人事管理のあり方によっては、それは、必ずしも企業からの離反を意味しない。