



# 人材戦略策定支援 —概要資料&ワークシート—

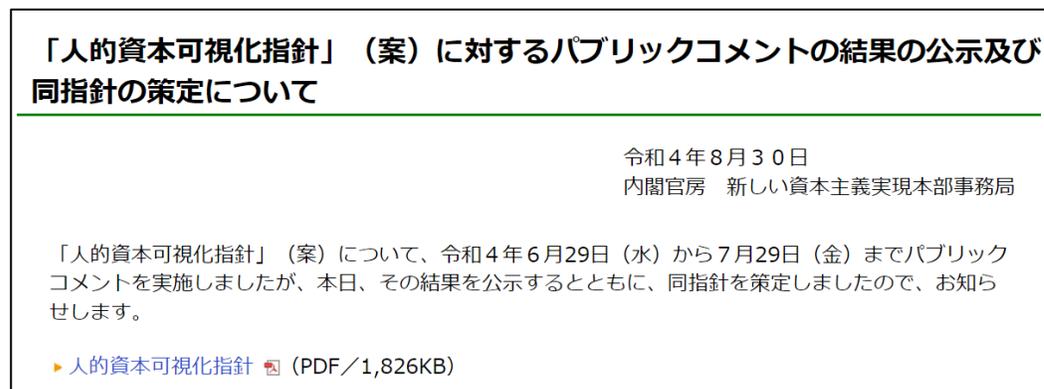
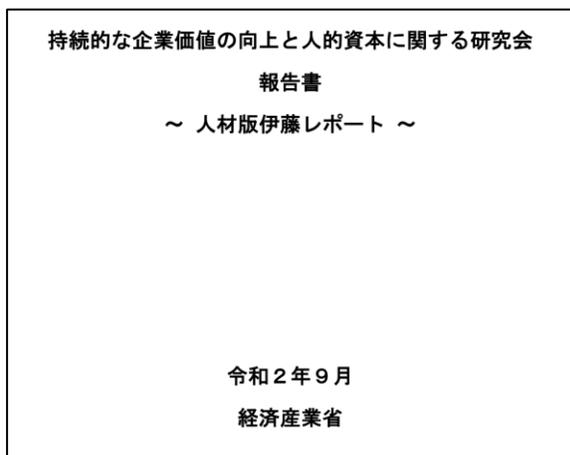
「人としての器」研究チーム

# 人材戦略が必要な背景：人的資本情報開示

2020年9月に経済産業省が「人材版伊藤レポート」を公表。

それを皮切りに人的資本情報開示の重要性が日本国内でも広まっている。

2022年9月には、人的資本情報開示の参考とすべき指針が、政府により発表された。  
そして有価証券報告書における**人的資本の開示が義務化**されることになった。



## 【参考資料】

人材版伊藤レポート < [https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/pdf/20200930\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf) >

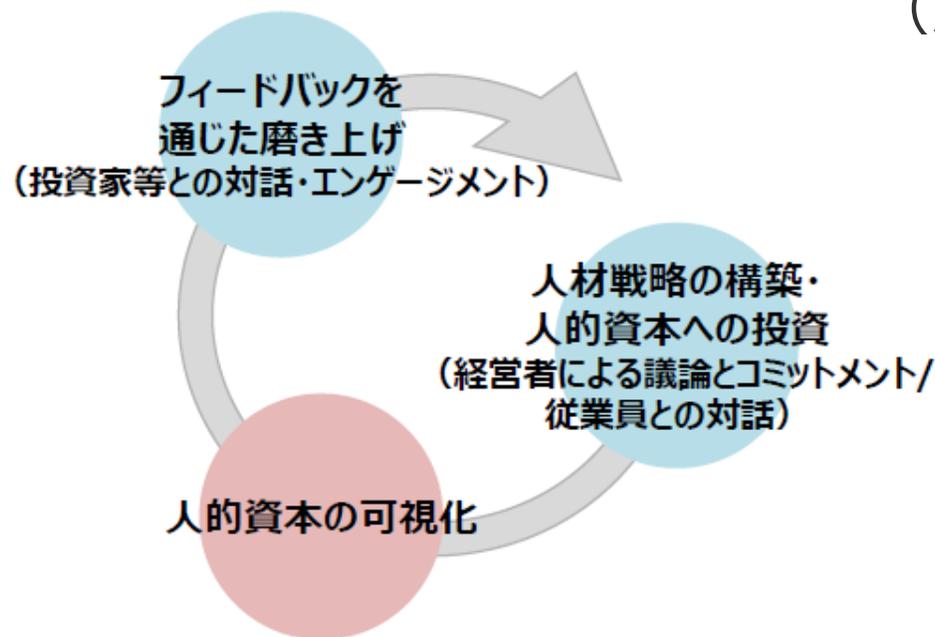
人材版伊藤レポート2.0 < [https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki\\_shihon/pdf/report2.0.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf) >

人的資本可視化指針 < <https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryoku1.pdf> >

# 可視化の前提としての人材戦略

- 可視化する前提には、競争優位に向けたビジネスモデルや経営戦略の明確化、経営戦略に合致する人材像の特定、そうした人材を獲得・育成する方策の実施、成果をモニタリングする指標・目標の設定など、**人的資本への投資に係る明確な認識やビジョン**が必要となる。
- 企業は、「人材戦略に関する経営者の議論とコミットメント」と「従業員との対話」を通じて構築した**人材戦略を可視化**するとともに、「投資家からのフィードバック」を踏まえてこれを更に磨き上げていく、一連の循環的な取組の一環として人的資本の可視化に取り組む必要がある。

(人的資本可視化指針より)



# 自社独自の人材戦略策定が必要

- 人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方（人的資本経営コンソーシアム, 2022）
- どのような内容の人的資本を可視化するのは、唯一無二の正解がないため、**自社なりに人材戦略を十分に議論**したうえで定めることが重要となる。
- 自社の方針が不明瞭なまま、人的資本に関する情報開示のガイドラインISO30414に準拠した標準的な指標を追い求めていると、他社比較可能な基準の中で優劣が比較され、**自社独自の価値**が埋もれてしまいかねない。
- したがって、**自社の強みや課題を明確にし、どのように従業員と向き合っていくのかという方針に関しては、自社なりに一貫したストーリーを構築する**ことが必要となる。
- **金融庁・金融行政方針2025年度：**  
「企業に対し、**企業戦略と関連付けた人材戦略**や**それを踏まえた給与・報酬の考え方**等の開示を求めることについて検討する」

# 人事部のコンピテンシーとしての「戦略の構築家」



- 人事のプロは、戦略に対する貢献者としての役割を期待され、人事自体もそうなることにますます重点を置くようになってきている
- 人事部は「戦略の構築家」として、経営戦略を理解し、それを人事施策に落とし込み実務との整合性を図ることが重要に

デイブ・ウルリッチら（2013）「人事コンピテンシー」生産性出版

- 指針や伊藤レポートでは、**経営層からトップダウンで目的を降ろしていくアプローチ**で人材戦略を構築する重要性が説かれている。
- 一方、経営を起点として受動的に人材戦略が決められるのではなく、**人材面のプロである人事部が主導して人材戦略を策定する**ことも求められる

→人事部が主導して人材戦略を策定するためのワークショップを設計

# SHRM論を踏まえたワークショップのデザイン

戦略的人的資源管理（SHRM）は、次の点で従来のHRMと異なる。

→ワークショップでは、下記に対応する2つのフェーズにより人材戦略を策定



## ①HRM施策を経営戦略に結びつける点（垂直的適合）

→経営戦略と人材戦略を連動させることはもちろん、

「**経営視点**」「**従業員視点**」「**自社の価値観**」「**中長期ビジョン**」を統合的に考慮した人材戦略を定めることが必要になってくる。

## ②さまざまなHRM施策の間の整合性を重視する点（水平的適合）

→**各施策同士の整合性を検討する際には、人事部内での担当分門を超えたコミュニケーションによる相互理解が必要**になってくる。

HR施策

# WS設計内容：フェーズ1は垂直的適合を応用した視点の統合

## WSのフェーズ1 人材戦略の統合的策定

従業員視点をはじめとする  
組織内外の要因を考慮して  
人事課題と人材戦略を明確化

- 経営戦略・ビジネスモデル
- 人材ポートフォリオ
- 企業が自ら問うべきこと

経営  
視点



自社の  
価値観



人材戦略



中長期  
ビジョン

- 社是、パーパス
- 行動規範
- 大切な価値観



従業員  
視点

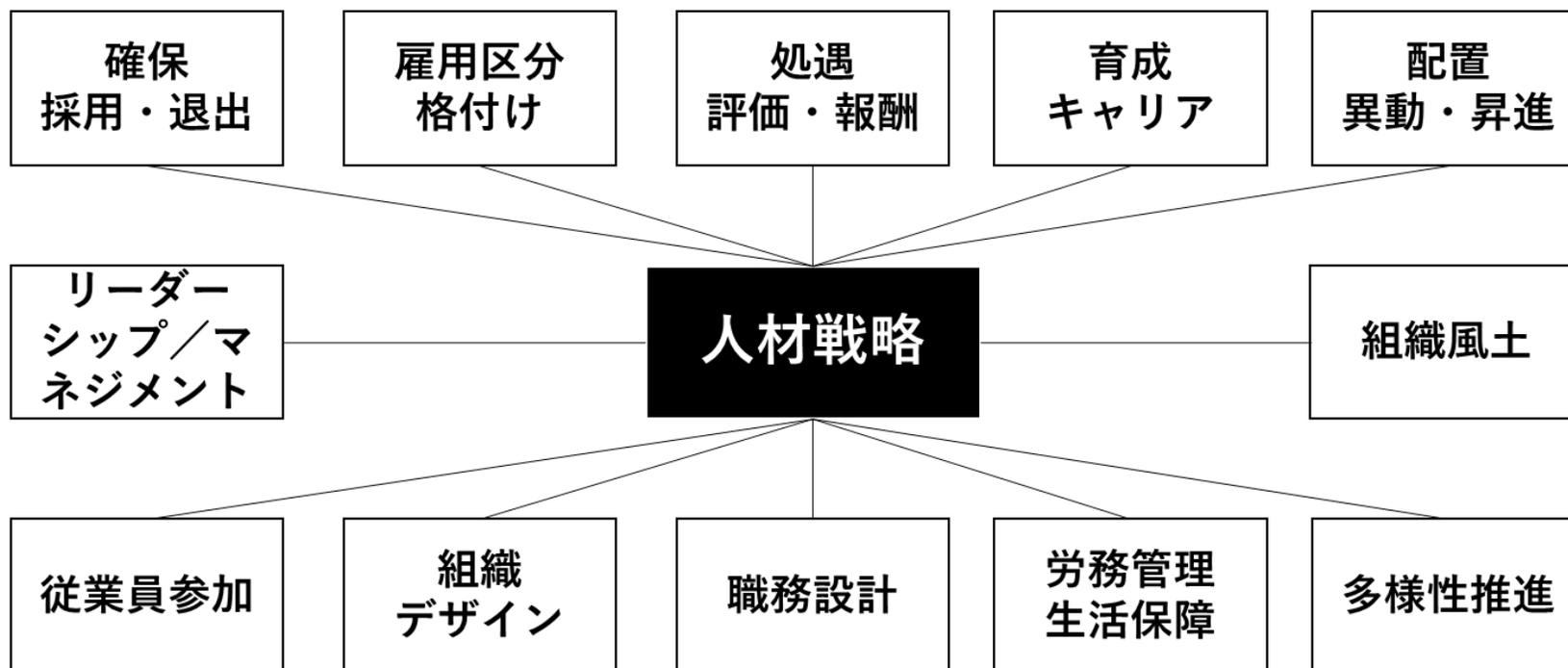
- リスクマネジメント
- 機会獲得・価値向上
- 中長期アウトカム
- 現状とのギャップ

- 人材開発・キャリア開発
- 働きやすさ、働き方
- 働きがい
- ダイバーシティ

# WS設計内容：フェーズ2は水平的適合を応用した具体的検討

## WSのフェーズ2 人材戦略と各人事施策の連動

フェーズ1で定めた人材戦略と整合するように  
各人事施策の課題と運用方針を検討し、  
あらためて人材戦略を見直していく



# ワークショップの進捗プロセス

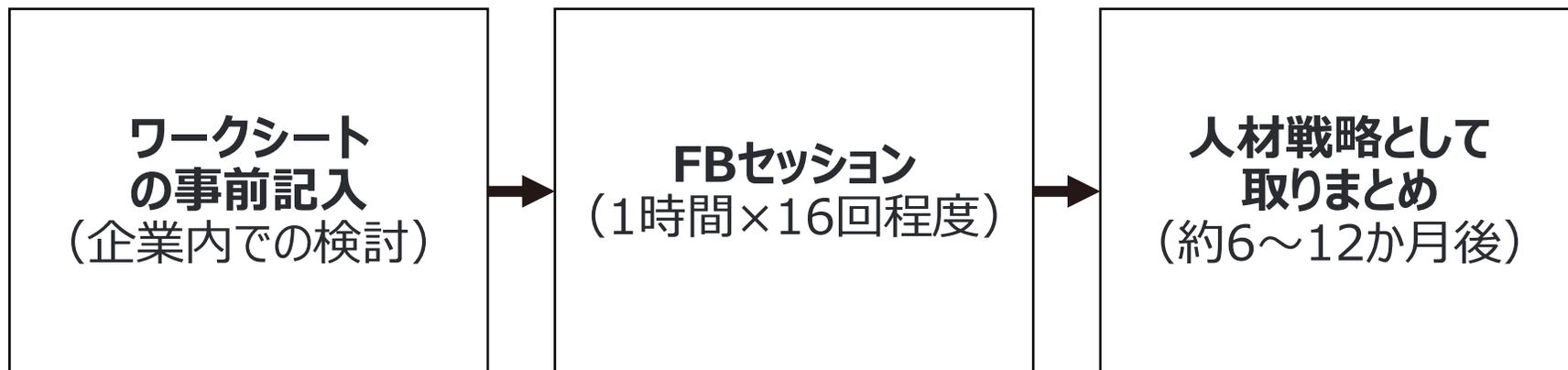
## ・フェーズ1：統合的なストーリーの作成

1. 自社の価値観の深堀り
  - ・ 社是、パーパスの理解
  - ・ 行動規範の理解
  - ・ 大切にしてきた価値観
2. 経営視点の把握
  - ・ 経営戦略・ビジネスモデルの理解
  - ・ 人材ポートフォリオ
  - ・ 企業が自ら問うべきこと（FRC）
3. 従業員視点の把握
  - ・ 人材開発・キャリア開発
  - ・ 働きやすさ、働き方
  - ・ 働きがい
  - ・ ダイバーシティ
4. 中長期ビジョンの策定
  - ・ 中長期のリスクマネジメント
  - ・ 中長期の機会獲得・価値向上
  - ・ 中長期で目指すアウトカム
  - ・ 現状とのギャップ
5. 人材戦略としての統合  
→ここまでを踏まえて人材戦略を整理

## ・フェーズ2：人材戦略と各人事施策の連動

1. 「確保（採用・退出）」の課題と方針
2. 「雇用区分・格付け」の課題と方針
3. 「処遇（評価・報酬）」の課題と方針
4. 「育成・キャリア」の課題と方針
5. 「配置（異動・昇進）」の課題と方針
6. 「リーダーシップ／マネジメント」の課題と方針
7. 「組織風土」の課題と方針
8. 「従業員参加」の課題と方針
9. 「組織デザイン」の課題と方針
10. 「職務設計」の課題と方針
11. 「労務管理・生活保障」の課題と方針
12. 「多様性推進」の課題と方針  
→ここまでを踏まえて人材戦略を再整理

# ワークショップのプロセスイメージ



取りまとめた人材戦略は、継続的な対話を通じて  
定期的に見直していくことを推奨

最終成果物をまとめた  
発表の機会を設けます

# フィードバックセッションに向けた事前ワークシート

## 事前課題としてワークシートを用意（50問程度の問いに回答）

### 1-1. 自社の価値観の深堀り

社は、パーパス、行動規範、自社が大切にしている価値観を明文化してください。その中で、特に「自社ならではの」部分はどこでしょうか？ 自社の歴史や象徴的な出来事、働く人の想いなどを想像しながら記述してください

<社是、パーパス、行動規範、自社が大切にしている価値観>

<特に「自社ならではの」部分>

### 1-2. 経営視点の把握

経営戦略、ビジネスモデル、主要な事業領域に関して、現状および今後の方向性について、理解している内容を記述してください。

### 2-1. 「確保(採用・退出)」の課題と方針

- ・雇用関係の入り口と出口に当たる採用・退職についてどのように考えるか
- ・人事戦略を念頭に置いたとき、求める人材像とは何か
- ・新卒・中途など採用において、どのような人材を、どのように採用すべきか
- ・採用基準とは何か
- ・内部労働市場で人材を育成するか、外部労働市場で人材を獲得するか
- ・採用は、ポテンシャルを重視するのか、即戦力を重視するのか
- ・人材の退職・代謝をどのような考え方・仕組みで実施していくべきか
- ・定年制、出向・転籍、希望退職、整理解雇などの考え方
- ・退職した人材をどのように扱うべきか(アルムナイ、カムバック)

### 2-1. 「確保(採用・退出)」の課題と方針

「確保(採用・退出)」に関して、人材戦略を念頭に置いたとき、良くできている点・課題はなんですか？

<良くできている点>

<課題>

# ワークショップの最終アウトプットイメージ

↓ 取りまとめた結果を要約して下記のシートにまとめる

1-1. 自社の価値観の深堀り→人材戦略

1-2. 経営視点の把握→人材戦略

1-3. 従業員視点の把握→人材戦略

1-4. 中長期ビジョンの策定→人材戦略

1-5. 人材戦略としての統合

2-1. 「確保（採用・退出）」の方針

2-2. 「雇用区分・格付け」の方針

2-3. 「処遇（評価・報酬）」の方針

2-4. 「育成・キャリア」の方針

# ワークショップの最終アウトプットイメージ

↓ 取りまとめた結果を要約して下記のシートにまとめる

2-5. 「配置（異動・昇進）」の方針

2-6. 「リーダーシップ／マネジメント」の方針

2-7. 「組織風土」の方針

2-8. 「従業員参加」の方針

2-9. 「組織デザイン」の方針

2-10. 「職務設計」の方針

2-11. 「労務管理・生活保障」の方針

2-12. 「多様性推進」の方針

2-13. 人材戦略としての再統合

# 本ワークショップで目指すもの

- 人的資本開示に向けた第一歩である人材戦略について、指標ありきや他社の模倣ではなく、なぜ人材投資が重要なのかという理解を深め、**自社ならではの視点から人材戦略を策定する**ことを目指します。
- 主に責任者以上の人事・経営層を対象として、組織内外の要因（経営、従業員、過去、未来）と各人事施策の方針を踏まえて、**統合させて人材戦略を考える力**を養います。
- 人材戦略の策定プロセスにおいては、人事部内および経営層や従業員とのコミュニケーションを必要とするため、関係者と**率直に対話する意識の醸成**を目指します。
- 自社の人材に関する課題および戦略に対する理解を深め、**経営層や従業員に明確なメッセージとして伝えられる**ことを目指します。

# 過去の人材戦略策定ワークショップ参加者の声



新たな制度設計をするにあたり、**重要なのは現状を俯瞰してみ、会社として向かうべき方向を設定すること**と思います。このワークショップでの議論を通じて、これらが深まったと思います。

ご指摘いただくことによる気づきだけでなく、**人事部長と一緒に参加させていただくことで、どのような点に悩み、どのような点に自信を持って答えるか、そこを知ることが出来たことが非常に大きな財産**でした。より良い姿を目指して、こちらの気づきを社内でさらにディスカッションしていきたいと思います。



**人材戦略を考え、実際に制度設計を始める決断が出来たことは、非常に重要な転機**だったと思います。今後、このワークショップでアドバイスいただいたことを実際に制度に落とし込み、実行していくフェーズとなっていくので、ある意味ここからがスタートとも言えますね。課題も多いですが、この改革が不可欠だと思いますので、参加したメンバー&従業員の皆さんともしっかりと連携して、進めていきたいと思います。

制度自体は作りこまれているにもかかわらず運用がうまくいっていなかったり、形骸化してしまっている点もあると感じ、現場にどんなメッセージを伝えたいかを明確にする必要性を実感しました。このワークショップを通じて、**根源的な課題を導き出すことができ、その課題に向き合うための具体的な戦略も見えた**と思います。



# ワークショップの効果を学会で発表しました！

- いくつかの協力企業の下でワークショップの試作版を実施して、その効果を検証してきました。
- 成果の一部は、下記の学会にて発表しています。
  - 羽生琢哉, 佐藤優介, 前野隆司 (2023)  
「人的資本経営の実現に向けた人材戦略策定ワークショップの提案」  
経営行動科学学会第26回年次大会
  - 羽生琢哉 (2024)  
「従業員視点を踏まえた人材戦略策定支援の介入事例」  
日本労務学会第54回全国大会

**お気軽にお問合せいただければ幸いです！**

**お問い合わせはこちら**

<https://h-utsuwa.com/contact>

**※正式な実施前の数回は、無料でご相談を承ります**

# Appendix : 事前記入ワークシート

本資料に関して無許可での転載、複製、再配布等を禁止します

# WSのフェーズ1

## 統合的なストーリー作成

組織内外の要因を考慮して  
自社の人材戦略を定める

- 経営戦略・ビジネスモデル
- 人材ポートフォリオ
- 企業が自ら問うべきこと

経営  
視点



自社の  
価値観



人材戦略



中長期  
ビジョン

- 社是、パーパス
- 行動規範
- 大切な価値観



従業員  
視点

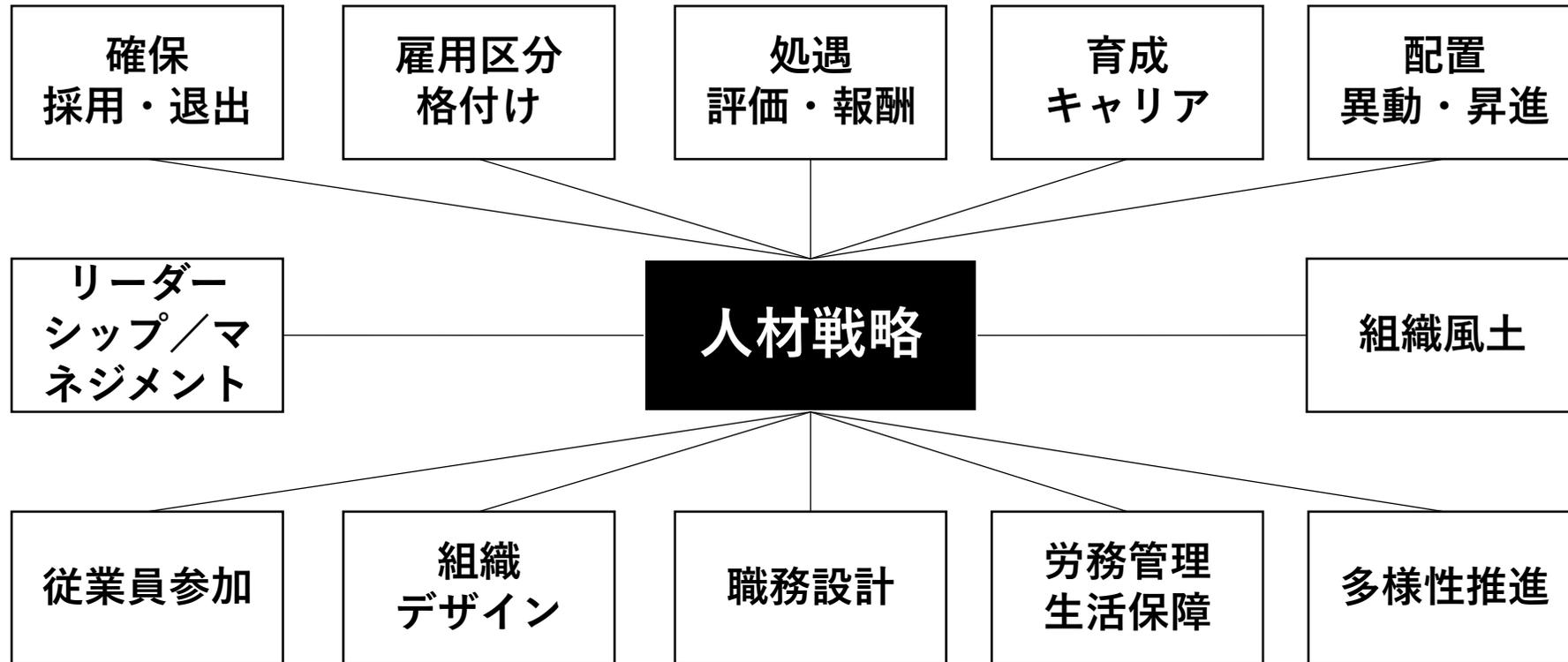
- リスクマネジメント
- 機会獲得・価値向上
- 中長期アウトカム
- 現状とのギャップ

- 人材開発・キャリア開発
- 働きやすさ、働き方
- 働きがい
- ダイバーシティ

# WSのフェーズ2

人材戦略と各人事施策の連動

人材戦略の基本方針と整合するように  
各人事施策の運用方針を定める



# ワークショップの進捗プロセス

## ・フェーズ1：統合的なストーリーの作成

1. 自社の価値観の深堀り
  - ・ 社是、パーパスの理解
  - ・ 行動規範の理解
  - ・ 大切にしてきた価値観
2. 経営視点の把握
  - ・ 経営戦略・ビジネスモデルの理解
  - ・ 人材ポートフォリオ
  - ・ 企業が自ら問うべきこと（FRC）
3. 従業員視点の把握
  - ・ 人材開発・キャリア開発
  - ・ 働きやすさ、働き方
  - ・ 働きがい
  - ・ ダイバーシティ
4. 中長期ビジョンの策定
  - ・ 中長期のリスクマネジメント
  - ・ 中長期の機会獲得・価値向上
  - ・ 中長期で目指すアウトカム
  - ・ 現状とのギャップ
5. 人材戦略としての統合  
→ここまでを踏まえて人材戦略を整理

## ・フェーズ2：人材戦略と各人事施策の連動

1. 「確保（採用・退出）」の課題と方針
2. 「雇用区分・格付け」の課題と方針
3. 「処遇（評価・報酬）」の課題と方針
4. 「育成・キャリア」の課題と方針
5. 「配置（異動・昇進）」の課題と方針
6. 「リーダーシップ／マネジメント」の課題と方針
7. 「組織風土」の課題と方針
8. 「従業員参加」の課題と方針
9. 「組織デザイン」の課題と方針
10. 「職務設計」の課題と方針
11. 「労務管理・生活保障」の課題と方針
12. 「多様性推進」の課題と方針  
→ここまでを踏まえて人材戦略を再整理

# 事前ワークシートの記入に当たって

- 事前記入した内容はFBセッションにて深めていきます。
- 事前ワークシートは、最も重要だと思うものに関して直感で（あまり固く考えずに）記入してください。
- 質問項目に対して網羅的に埋めようとしなくてもOKです（いろいろなことを詳細に詰め込みすぎると逆に焦点がぼやけてしまうことがあります）。
- ご自身だけでわからないところに関しては、可能であれば関係者（経営層や現場の従業員など）と対話して、ヒントを得ながら記入してみてください。
- FBセッションの前までに、指定された範囲のワークシートをご記入ください。どこまでを事前課題とするか、合計で何回のFBセッションを行うかというスケジュールについては、ご相談のうえ調整させていただきます。

# 1-1. 自社の価値観の深掘り

社是、パーパス、行動規範、自社が大切にしている価値観を明文化してください。その中で、特に「自社ならではの」部分はどこでしょうか？ 自社の歴史や象徴的な出来事、働く人の思いなどを想像しながら記述してください

<社是、パーパス、行動規範、自社が大切にしている価値観>

<特に「自社ならではの」部分>

# 1-1. 自社の価値観の深掘り→人材戦略

深掘りした自社の価値観を踏まえ、人材に関する長期目的、その目的遂行のために必要な仕組みや制度、諸資源を割り当て方について検討してください

# 1-2. 経営視点の把握

経営戦略、ビジネスモデル、主要な事業領域に関して、現状および今後の方向性について、理解している内容を記述してください。

# 1-2. 経営視点の把握

中期的な経営戦略の実現に向け、各事業が中期的に必要なとする人材の質（スキル）と量（人数）に関する人材ポートフォリオを整理してください。また、現状の人材ポートフォリオとのギャップはどの部分にあるのでしょうか

<各事業が中長期に必要なとする人材の質と量の整理>

<現状の人材ポートフォリオとのギャップ>

# 1-2. 経営視点の把握

今後の経営戦略の実現のために、組織・人材面での重点課題についてまとめてください（人材の再配置、外部からの人材獲得、処遇の再検討など）

# 1-2. 経営視点の把握

以下の「企業が自ら問うべきこと（FRC）」についてご回答ください。  
回答にあわせて、こういった観点が自社の課題なのかをまとめてください。

<カバナンスと経営>

- ・取締役会では、従業員関連の報告が公正でバランスが取れており、理解しやすいと考えていますか？
- ・（会社が）変わることに役立つ従業員関連事項として取締役会が検討する事項は何ですか？ その事項は従業員との対話によって認識されたものですか？
- ・従業員関連の事項の責任者は誰ですか？ また、従業員関連の事項はどのような頻度で検討されますか？
- ・あなたの会社で働くということはどのようなことですか？ 取締役会は従業員の目線をどのように得ていますか？ 取締役会は、従業員とどのように交流をしていますか？（マネージャーを介した間接的な交流以外で）

→上記を踏まえた自社の課題は・・・？

# 1-2. 経営視点の把握

以下の「企業が自ら問うべきこと（FRC）」についてご回答ください。  
回答にあわせて、こういった観点が自社の課題なのかをまとめてください。

<ビジネスモデルと戦略>

- ・従業員は戦略的資産と見なされていますか？
- ・従業員は会社の価値を生み出したり維持したりすることにどのように貢献していますか？ 自社はどのように従業員に投資をし、どのような支出が従業員の価値創造・維持力を確保するために必要ですか？
- ・価値を提供するために、従業員はどのように能力を高められ、また動機付けされていますか？
- ・情報（特に従業員側の見方）はどのように収集され、戦略策定に取り込まれていますか？

→上記を踏まえた自社の課題は・・・？

# 1-2. 経営視点の把握

以下の「企業が自ら問うべきこと（FRC）」についてご回答ください。  
回答にあわせて、こういった観点が自社の課題なのかをまとめてください。

<リスク管理>

- ・従業員関連のリスクはどのようにモニターされ、管理され、どのように軽減が図られていますか？
- ・従業員に関連するどのリスクがビジネスモデルや戦略に最も関連していますか？ これらのリスクはどのように特定され、事業のどこに所在していますか？
- ・自社の価値を高めるために、従業員にはどのような機会を提供しますか？
- ・従業員関連の事項を考慮に入れた場合、自社の長期の持続可能性はどのように評価されますか？

→上記を踏まえた自社の課題は・・・？

# 1-2. 経営視点の把握

以下の「企業が自ら問うべきこと（FRC）」についてご回答ください。  
回答にあわせて、こういった観点が自社の課題なのかをまとめてください。

<指標と目標>

- ・ 企業文化に関連する事項としてどのような指標がモニターされていますか？
- ・ 従業員の満足度と進歩を最大化するために自社は何をしていますか？ それはどのように測定、モニターされていますか？
- ・ 指標はどのような外部データ、あるいは外部の専門知識に依拠していますか？
- ・ 自社は従業員との関係で何を達成しようとしていますか？ どのような目標が設定されていますか？ 目標は達成されましたか？ 次はどのような目標を設定しますか？

→上記を踏まえた自社の課題は・・・？

# 1-2. 経営視点の把握→人材戦略

把握した経営視点を踏まえ、人材に関する長期目的、その目的遂行のために必要な仕組みや制度、諸資源を割り当て方について検討してください

# 1-3. 従業員視点の把握

従業員が会社や仕事において求めているもの（プラス面の増加／マイナス面の軽減）を、できるだけ具体的に教えてください。※人材開発、キャリア開発、働きやすさ、働き方、働きがい、ダイバーシティなどの観点を参考に

<人材開発・キャリア開発>

<働きやすさ、働き方>

<働きがい>

<ダイバーシティ>

<その他>

# 1-3. 従業員視点の把握→人材戦略

把握した従業員視点を踏まえた、人材に関する長期目的、その目的遂行のために必要な仕組みや制度、諸資源を割り当て方について検討してください

# 1-4. 中長期ビジョンの策定

5～10年後の中長期的な社会や世界はどのようなになっていると思いますか？ STEEP（Society：社会的、Technology：技術的、Economics：経済的、Environment：環境的、Politics：政治的）のフレームを念頭に考えてみてください。また、そのときの自社へのリスクについても検討してください。

< Society：社会的 >

< Technology：技術的 >

< Economics：経済的 >

< Environment：環境的 >

< Politics：政治的 >

< 中長期的な自社へのリスク >

# 1-4. 中長期ビジョンの策定

逆に、5～10年後の中長期的な社会や世界にはどのようなニーズがあると思いますか？ 自社にとっての好機や中長期で目指すことのできるアウトカムについて考えてください。

<中長期的なニーズ>

<自社にとっての好機や中長期で目指すアウトカム>

# 1-4. 中長期ビジョンの策定

中長期でのアウトカムの獲得に対して、理想とする組織・人材に関するビジョンとはどのようなものでしょうか？ また現状の組織・人材に関する課題は何ですか？ 理想と現状のギャップに関してもまとめてください。

<理想とする組織・人材に関するビジョン>

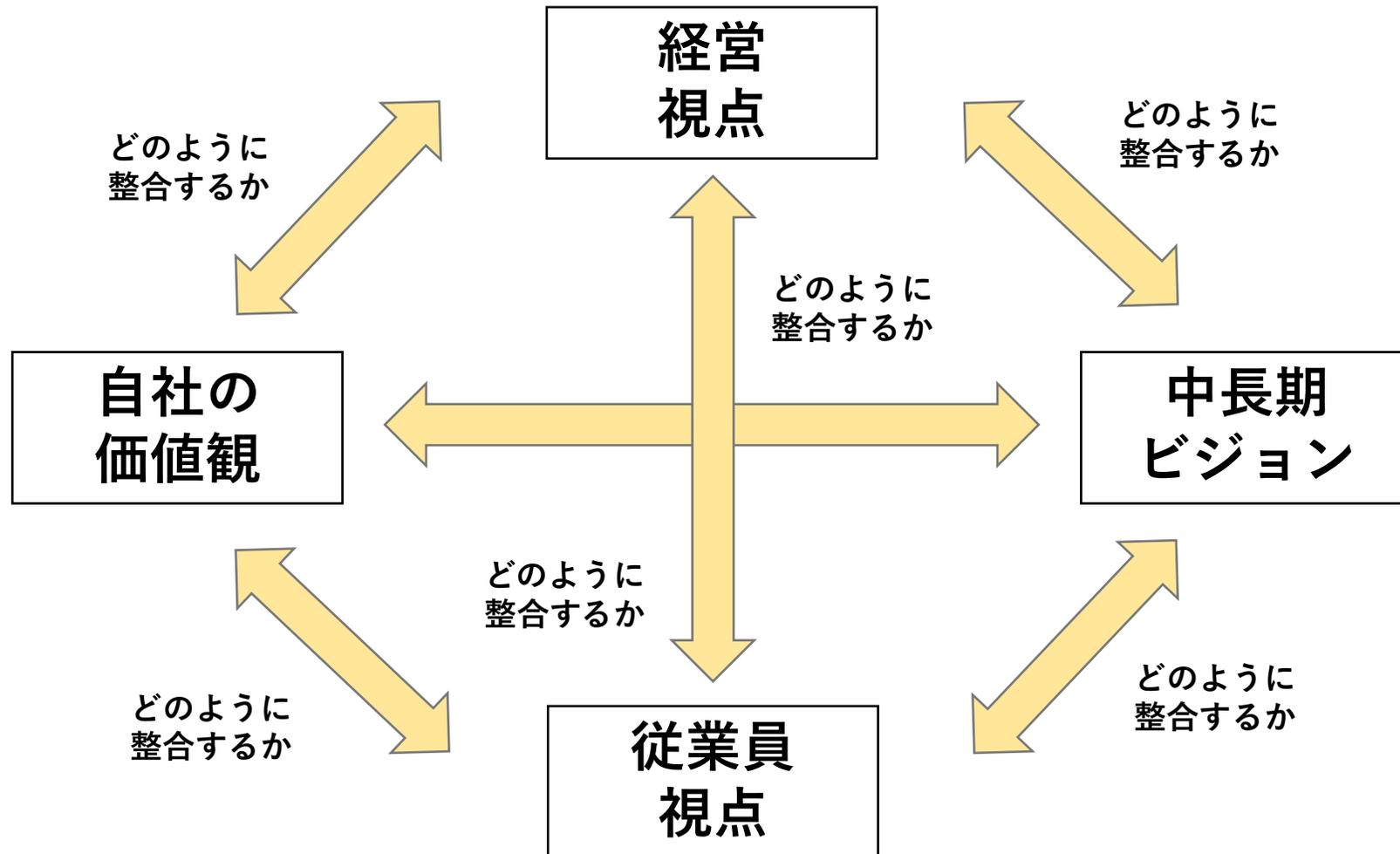
<現状の組織・人材に関する課題>

<理想と現状のギャップ>

# 1-4. 中長期ビジョンの策定→人材戦略

中長期ビジョンを踏まえ、人材に関する長期目的、その目的遂行のために必要な仕組みや制度、諸資源を割り当て方について検討してください

# 1-5. 人材戦略としての統合



# 1-5. 人材戦略としての統合

ここまでの検討を踏まえて、自社の人材戦略を整理してください



# 2-1. 「確保（採用・退出）」の課題と方針

- 雇用関係の入り口と出口に当たる採用・退職についてどのように考えるか
- 人事戦略を念頭にしたとき、求める人材像とは何か
- 新卒・中途など採用において、どのような人材を、どのように採用するべきか
- 採用基準とは何か
- 内部労働市場で人材を育成するか、外部労働市場で人材を獲得するか
- 採用は、ポテンシャルを重視するのか、即戦力を重視するのか
- 人材の退職・代謝をどのような考え方・仕組みで実施していくべきか
- 定年制、出向・転籍、希望退職、整理解雇などの考え方
- 退職した人材をどのように扱うべきか（アルムナイ、カムバック）

# 2-1. 「確保（採用・退出）」の課題と方針

「確保（採用・退出）」に関して、人材戦略を念頭に置いたとき、良くできている点・課題はなんですか？

<良くできている点>

<課題>

# 2-1. 「確保（採用・退出）」の課題と方針

「確保（採用・退出）」に関して、今後の方針を記述してください

## 2-2. 「雇用区分・格付け」の課題と方針

- 正社員・非正社員をどのように組み合わせて活用するか
- 非正規雇用から正規雇用への転換についてどのように考えるか
- 勤務時間・勤務場所・職務内容などの限定条件をどのように考えるか
- 外部の労働力（アウトソースや業務委託・フリーランス）をどのように活用するか
- 「メンバーシップ型」「ジョブ型」の雇用関係をどのように考えるか
- 社内での序列・役職・等級に関して、どのような考えで基準（職務遂行能力、役割や責任、職務価値）を設定するか
- 社内での序列・役職・等級に関する権限の範囲をどのように考えるか

## 2-2. 「雇用区分・格付け」の課題と方針

「雇用区分・格付け」に関して、人材戦略を念頭に置いたとき、良くできている点・課題はなんですか？

<良くできている点>

<課題>

## 2-2. 「雇用区分・格付け」の課題と方針

「雇用区分・格付け」に関して、今後の方針を記述してください

## 2-3. 「処遇（評価・報酬）」の課題と方針

- 従業員の日常の勤務や実績に着目して、その能力や仕事ぶりを評価し、評価結果を報酬・配置・能力開発等の決定に結び付けているか
- 人材の評価において、何を重点に評価するか、どのような考えで評価を運用・活用するか
- 評価において、メリハリを重視するか、差のつかない平等さを重視するか
- 評価をどの程度報酬と結びつけるか、どのような報酬（月例給や賞与、昇進・昇格、新たな成長機会）と結びつけるか
- プロセスを評価するか、アウトプットを評価するか
- 絶対評価か相対評価か
- 従業員のベースとなる報酬アップをどのように考えるか（年齢給、定期昇給など）
- どのような成果・行動に報いたいのか、どのような考えで報酬を決定すべきか
- 評価・昇進・昇格のスパン・頻度をどのように考えるか
- 同一等級内での給与額の幅をどのように設計するか
- 評価の納得感をどのように高めるか

## 2-3. 「処遇（評価・報酬）」の課題と方針

「処遇（評価・報酬）」に関して、人材戦略を念頭に置いたとき、良くできている点・課題はなんですか？

<良くできている点>

<課題>

## 2-3. 「処遇（評価・報酬）」の課題と方針

「処遇（評価・報酬）」に関して、今後の方針を記述してください

## 2-4. 「育成・キャリア」の課題と方針

- OJTやOff-JTにおいて、どのような人材に対し、どのような育成施策を実施すべきか
- 従業員の成長段階、キャリア段階をどのように定義するか、段階に応じた教育施策を提供できているか
- 参入時のオンボーディングをどのように工夫するか（計画的OJTやメンター・チューター）
- 誰がどのようにフィードバックすることで、従業員の成長・学習を支援するか
- 1on1などの現場主導での育成施策の展開をどのように考えるか
- 学び直し、リカレント、自己啓発をどのように支援するか
- 職場外のプロジェクト機会、越境学習の機会をどのように考えるか
- 個人主導のキャリア形成の啓発・支援をどのように考えるか
- 個人のニーズに基づく、キャリア開発の機会をどのように提供・支援するか
- 育成・キャリアに関する効果をどのように測っていくか

## 2-4. 「育成・キャリア」の課題と方針

「育成・キャリア」に関して、人材戦略を念頭に置いたとき、良くできている点・課題はなんですか？

<良くできている点>

<課題>

## 2-4. 「育成・キャリア」の課題と方針

「育成・キャリア」に関して、今後の方針を記述してください

## 2-5. 「配置（異動・昇進）」の課題と方針

- 初任配属・配置転換をどのような考えで行うか
- ジョブローテーションなど計画的な異動をどのように考えるか
- ゼネラリストを重視するか、スペシャリストを重視するか
- 管理職への昇進をどのような基準で行うか
- ポストオフや降格をどのように考えるか
- 従業員主導型の異動の仕組みをどのように考えるか（自己申告、FA、社内公募）
- 転勤を要する異動に関して、どのような方針で行うか
- 昇進年齢について、どのように考え、どのような基準を設定するか
- 早期選抜について、どのように考えるか
- 部下を持つマネジメントか専門職かといった複線型のコースをどのように設計し、どのような基準で運用するか

## 2-5. 「配置（異動・昇進）」の課題と方針

「配置（異動・昇進）」に関して、人材戦略を念頭に置いたとき、良くできている点・課題はなんですか？

<良くできている点>

<課題>

## 2-5. 「配置（異動・昇進）」の課題と方針

「配置（異動・昇進）」に関して、今後の方針を記述してください

## 2-6. 「リーダーシップ／マネジメント」の課題と方針

- どういった人材を将来のリーダー候補とするか、リーダー候補をどのようにしてあるべきリーダーに育てていくか
- リーダーの成長プロセス、キャリア開発をどのように考えるか
- リーダーやマネジメントに必要な経験・能力など求められる基準は何か
- リーダーに求める役割とは何か（成果創出と組織づくり、人材育成など）
- リーダーシップをどのように測定し、マネジメントの成果をどのように評価するか
- プレイングマネージャーなど、多忙なリーダーをどのように支援するか
- リーダーとしての求められる役割を発揮できない社員をどのように指導・改善・再処遇するか
- 360度フィードバックなどをどのように活用するか
- リーダーへのメンタリング・コーチングをどのように支援するか

## 2-6. 「リーダーシップ／マネジメント」の課題と方針

「リーダーシップ／マネジメント」に関して、人材戦略を念頭に置いたとき、良くできている点・課題はなんですか？

<良くできている点>

<課題>

## 2-6. 「リーダーシップ／マネジメント」の課題と方針

「リーダーシップ／マネジメント」に関して、今後の方針を記述してください

## 2-7. 「組織風土」の課題と方針

- 自社に共有されている組織風土・組織文化は何か、例えば、個人主義的か全体主義的か、結果重視かプロセス重視か、挑戦的か堅実的かなど、どのような組織風土・組織文化であるべきか
- 明文化された組織の価値観、哲学、信念、行動規範は何か
- 自社を特徴づける規範や非明示的なルール、儀礼、儀式、仕事の仕方、社内言語などはあるか
- 組織風土を形づくる創業者やリーダー・年長者のふるまいは何か
- 組織風土を形づくる個々人の認識や行動、システムは何か
- 自社の組織風土を象徴する出来事・事例は何か
- 現状の組織風土とあるべき組織風土の姿のギャップは何か
- もし組織風土を変革するとしたら、弊害となる要素や懸念点は何か

## 2-7. 「組織風土」の課題と方針

「組織風土」に関して、人材戦略を念頭に置いたとき、良くできている点・課題はなんですか？

<良くできている点>

<課題>

## 2-7. 「組織風土」の課題と方針

「組織風土」に関して、今後の方針を記述してください

## 2-8. 「従業員参加」の課題と方針

- 従業員の声や意見はどのように把握されているか
- 従業員のモチベーションや職務満足感はどの程度考慮されるか
- 経営や組織的な意思決定において、従業員の声はどの程度尊重・反映されるか
- 経営や人事部からどのような形でコミュニケーションやメッセージが発信されているか、それによってコミュニケーション満足は十分に得られているか
- 組織コミュニケーションはどの程度活性化しているか
- 組織を超えた部門間のコミュニケーションはどの程度活性化しているか
- 組織開発など、組織の関係性の質を高めることに取り組んでいるか
- コミュニケーションを活性化する手段の導入状況（テクノロジーなどの活用に積極的か）
- 労使関係において従業員との円滑なコミュニケーションが図られているか
- 苦情や紛争が発生した場合の処理制度、あるいは内部告発制度などの仕組みにより、従業員が委縮せずに問題を申告することができるか

## 2-8. 「従業員参加」の課題と方針

「従業員参加」に関して、人材戦略を念頭に置いたとき、良くできている点・課題はなんですか？

<良くできている点>

<課題>

## 2-8. 「従業員参加」の課題と方針

「従業員参加」に関して、今後の方針を記述してください

## 2-9. 「組織デザイン」の課題と方針

- 組織の体制・組織構造はどのような考えでデザインされているか
- 組織の形態は、機能別組織か、事業部制組織か、チーム型組織か、カンパニー型組織か、マトリックス型組織か
- ピラミッド組織かフラット組織か、組織階層はどれくらい深いか
- マネジメントの部下人数の平均・最大はどれくらいか
- マネジメントの統制範囲、権限移譲の状況は
- 主要ポストの空席状況、兼務状況は
- 一般社員による経営層までの距離は遠いか近いか
- 中央集権的か、自律分散的か、中央集権の場合は主に権限が集中しているのはどこか

# 2-9. 「組織デザイン」の課題と方針

「組織デザイン」に関して、人材戦略を念頭に置いたとき、良くできている点・課題はなんですか？

<良くできている点>

<課題>

## 2-9. 「組織デザイン」の課題と方針

「組織デザイン」に関して、今後の方針を記述してください

## 2-10. 「職務設計」の課題と方針

- 定型業務、非定型業務に関する職務の分析が進んでいるか
- 定型業務に関して、マニュアル化・自動化の考え方や取り組み状況はどうか
- 業務効率を高めるようなタスクの組み合わせや改善活動が行われているか
- 非定型業務に関して、現場で臨機応変に最善な判断がなされているか、またそれを推奨するような仕組みになっているか
- スキルの多様性、仕事の明確性、仕事の意義、自律性、フィードバックの観点から、モチベーションや仕事のやりがい、エンゲージメントを高めるような工夫がなされているか
- 従業員の能力に応じて、自由裁量を高めるなど職務の充実が図られているか
- 時間・場所にとらわれない働き方についてどのような考えで取り組みが行われているか

## 2-10. 「職務設計」の課題と方針

「職務設計」に関して、人材戦略を念頭に置いたとき、良くできている点・課題はなんですか？

<良くできている点>

<課題>

## 2-10. 「職務設計」の課題と方針

「職務設計」に関して、今後の方針を記述してください

## 2-11. 「労務管理・生活保障」の課題と方針

- 労働時間や休日・休暇、ワークライフバランスなどにどのような考えで取り組んでいるか
- 過重労働やメンタルヘルスの問題にどのような考えで取り組んでいるか
- 安全衛生、ハラスメントなどの問題にどのような考えで取り組んでいるか
- 健康経営にどのような考えで取り組んでいるか
- ウェルビーイングにどのような考えで取り組んでいるか
- 生活の質を高める福利厚生や家賃補助など、どのような考えで取り組んでいるか
- 育児・介護などの従業員の家庭ニーズへの対応にはどのような考えで取り組んでいるか
- 兼業・副業をどのように考えているか
- 従業員の雇用保障、リストラに関してどのように考えているか

## 2-11. 「労務管理・生活保障」の課題と方針

「労務管理・生活保障」に関して、人材戦略を念頭に置いたとき、良くできている点・課題はなんですか？

<良くできている点>

<課題>

## 2-11. 「労務管理・生活保障」の課題と方針

「労務管理・生活保障」に関して、今後の方針を記述してください

## 2-12. 「多様性推進」の課題と方針

- ダイバーシティに対する方針、組織的な取り組みはあるか
- 女性活躍に対して、どのような考えで取り組んでいるか
- 女性の管理職への昇進状況はどうか
- 障がい者活躍に対して、どのような考えで取り組んでいるか
- 多様な障がい者が活躍できる環境整備の状況は
- 高齢者活躍に対して、どのような考えで取り組んでいるか
- 高齢者が活躍するための制度の整備状況は
- 生涯現役への取り組みについて、どのように考えているか
- セカンドキャリア支援に対してどのように考えているか
- 外国籍社員活躍に対して、どのような考えで取り組んでいるか
- グローバル展開に関して、どのように考えているか
- 外国籍社員を受け入れるうえでの現場の成熟度はどうか

## 2-12. 「多様性推進」の課題と方針

「多様性推進」に関して、人材戦略を念頭に置いたとき、良くできている点・課題はなんですか？

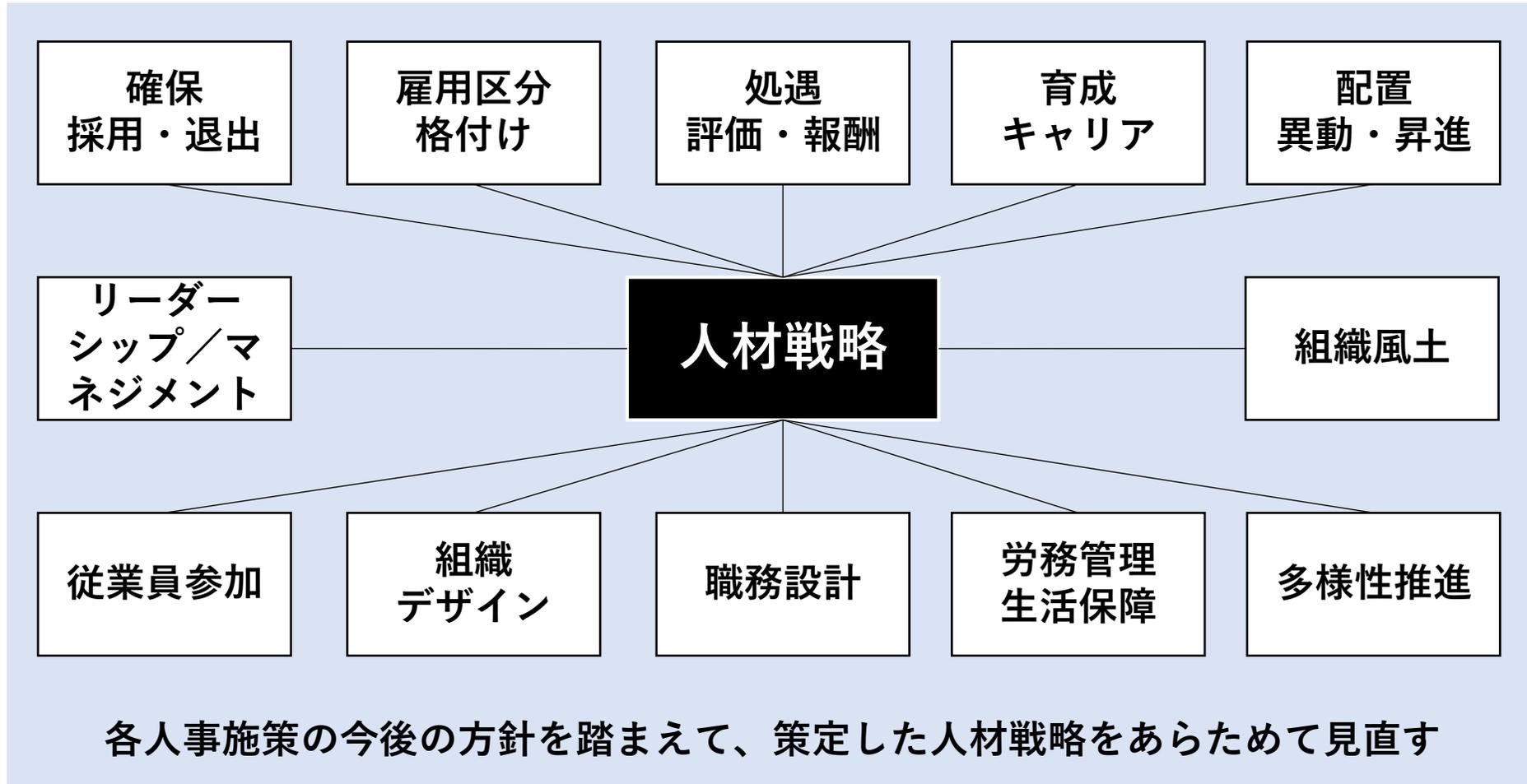
<良くできている点>

<課題>

## 2-12. 「多様性推進」の課題と方針

「多様性推進」に関して、今後の方針を記述してください

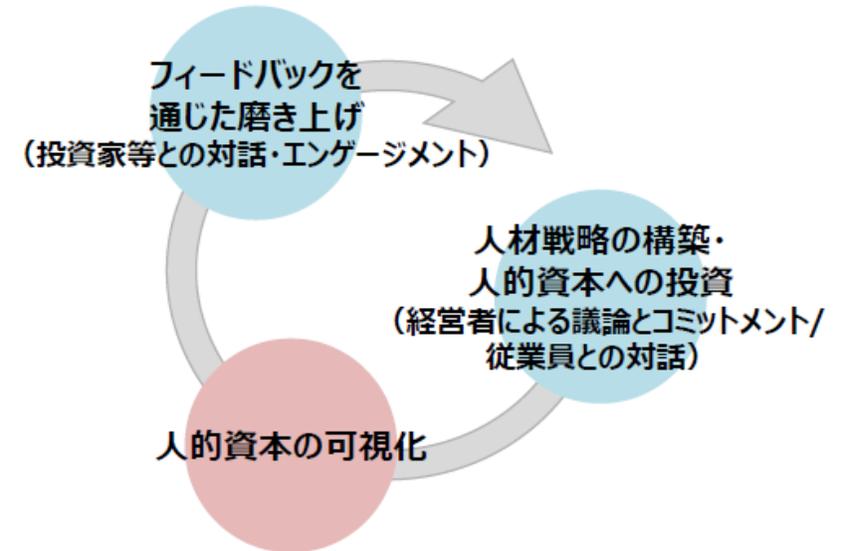
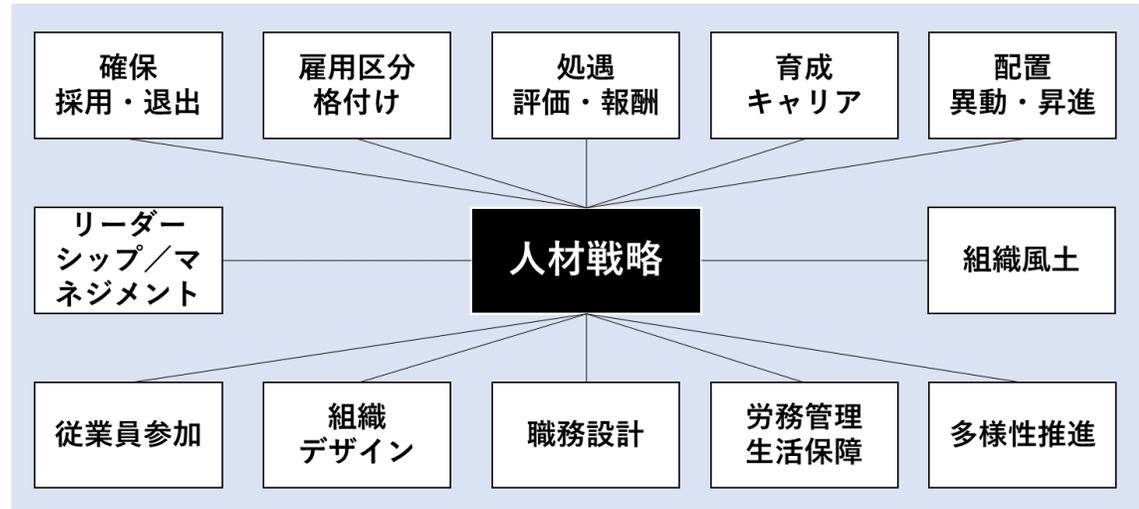
# 2-13. 人材戦略としての再統合



## 2-13. 人材戦略としての再統合

ここまでの検討を踏まえて、自社の人材戦略を整理してください

# 各人事施策の方針から具体的な指標へ



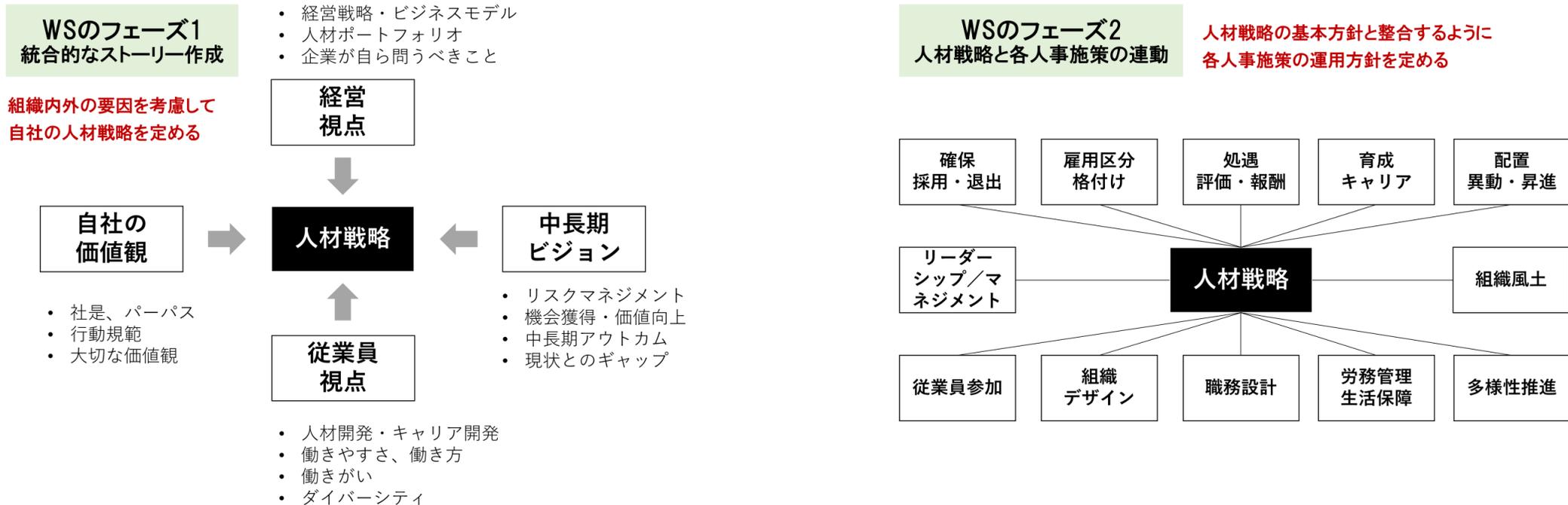
各人事施策の方針から具体的な指標へとつなげていく

- Why： どうしてその方針が大事なのか・・・人材戦略との整合性
- What： 何を行うのか・・・各人事施策の方針の具体化
- Whom： 誰を対象とするのか、誰にとって重要なのか
- How： どのように行うか、実践上の重要プロセスは何か
- How： 結果およびプロセスに関して、どのような指標を測定するか

# 人材戦略策定支援（人事部対象）

企業の人事部向けに、「組織の器」を基軸とする人材戦略策定ワークショップを提供します。ワークショップを通じて、自社の強みを活かした戦略を作り上げ、長期的な人材確保・人材開発と持続可能な組織の成長を実現しましょう。

<https://h-utsuwa.com/service/corporateprogram/hr-strategy>

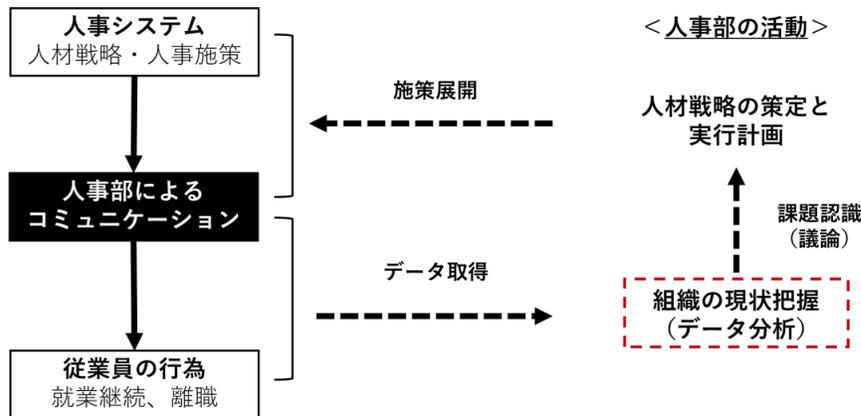


# 人事データ分析支援＋器サーベイ（人事部対象）

人事データ分析の支援と独自の「器サーベイ」により、企業の人事戦略をサポートします。データに基づいた意思決定と深い議論を通じて、現場に即した実効性のある人材施策の実行を支援します。

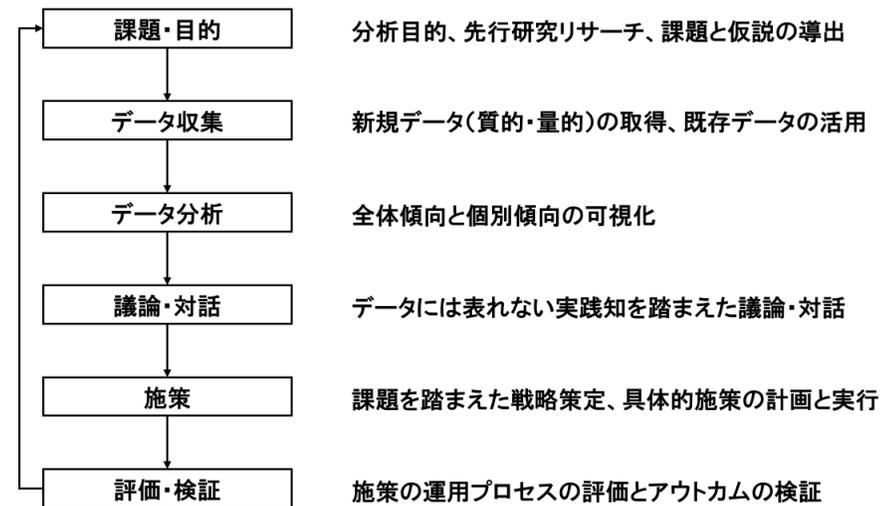
<https://h-utsuwa.com/service/corporateprogram/data-analysis>

## 人事データ分析によって組織の現状を把握



© 人としての器

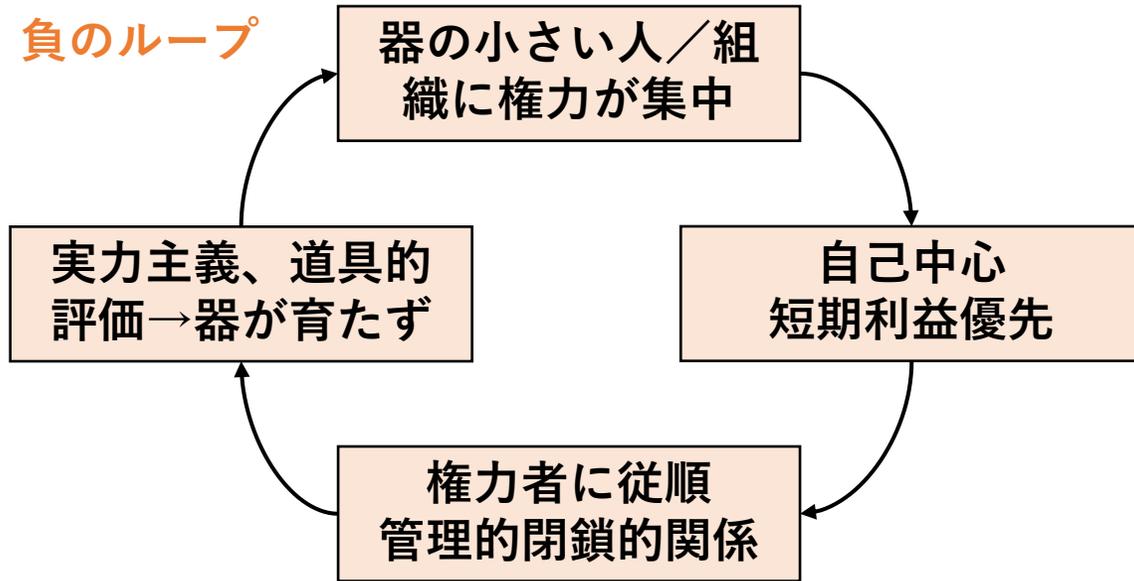
## 人事データ分析のプロセス



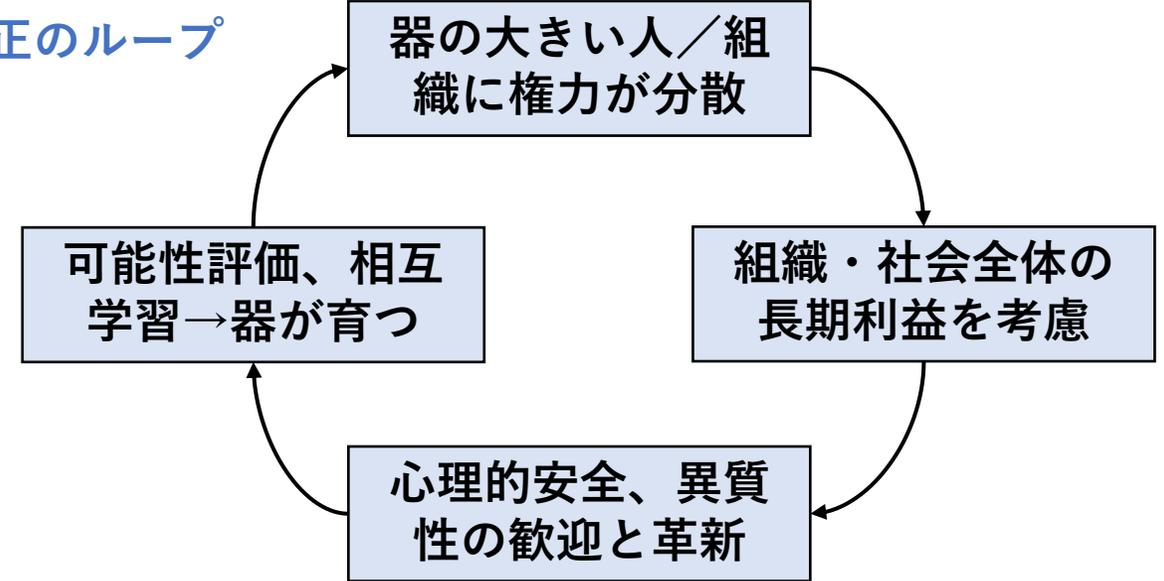
© 人としての器

# 人事部の在り方が「組織の器」をつくる

負のループ



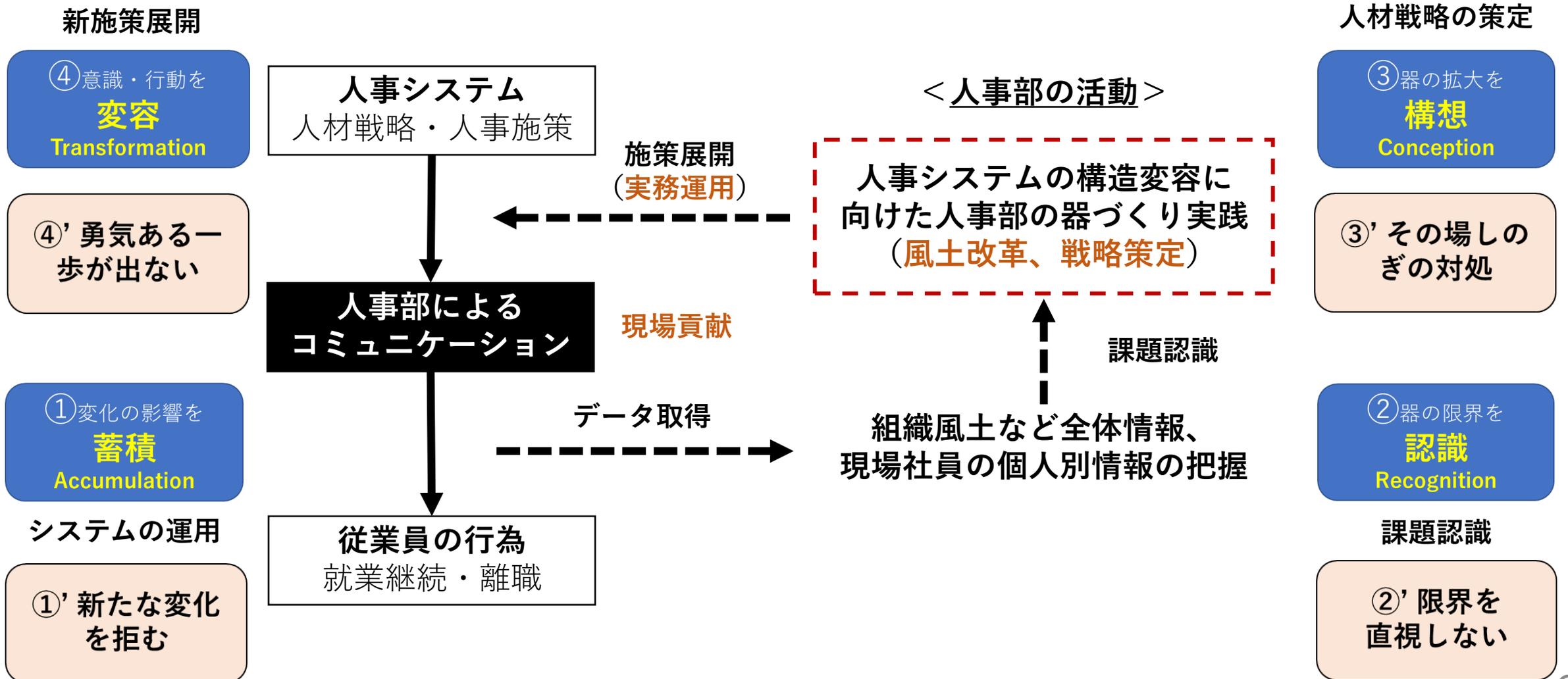
正のループ



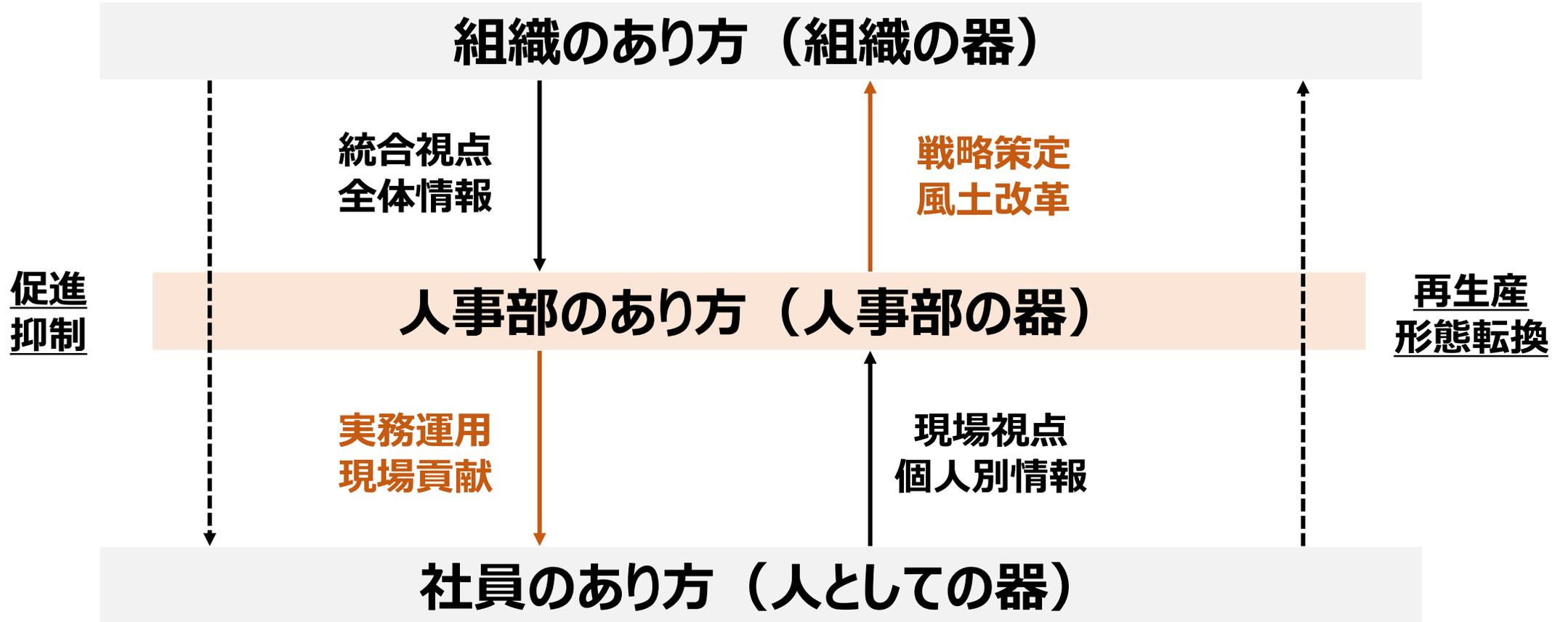
権力・影響力を持つ人事部が、  
自らの器づくりを怠っていれば、  
組織・社員の器づくりを制約してしまう

権力・影響力を持つ人事部が、  
自らの器を広げ続けていれば、  
組織・社員の器づくりに貢献できる

# 人事部の器づくりによって組織・社員は変わる



# 「人事部の器」が社員と組織の器を育む



**一人ひとりの立場・状況によって  
どのように器をつくるかは異なるかもしれません**

**器には余白（空）があり、絶対的な完成形はなく、  
自分らしく、自社らしく、  
作り込んでいくプロセスが重要になります**

**まずは自身の「人としての器」と  
所属企業の「人事部の器」に目を向けて  
お互い意見の違いから学び合うことから始めましょう**

# これからも素敵な器をつくりましょう！



ご相談やご質問は  
お気軽にお問合せ下さい

羽生琢哉

[hanyu.takuya@h-utsuwa.com](mailto:hanyu.takuya@h-utsuwa.com)