

# 人づくり懇談会

---

開催レポート

2024/02/29  
株式会社グロービス



# 新しい人材戦略の策定、導入（浸透）

ビジネス環境の変化を踏まえ、より良い会社づくりに向けて新しい人材戦略を策定し、様々な施策を実施している。こうした新たな戦略・施策を、背景への理解も含めて現場に浸透していくことが今後の狙いである。

## 見直しの背景

- コロナの影響を受け、経営活動の抜本的な見直し
- 離職率の増加
- 採用力の相対的低下
- 従業員サーベイ結果を通じた組織課題の露見
- 多角化が進む中、事業部別の売上と社員比率の違いによる一律の制度の是非など

## 新・人材戦略、施策、導入（浸透）

社員が働きがいを持ち、いきいきと活躍できる会社づくり  
人間力と実務力を持った社員の育成

戦略

挑戦・成長の機会の提供と支援

社員の活躍による新たな価値の創造

メリハリのある評価と報酬

柔軟な働き方に向けた環境整備

施策

育成体系の拡充と見直し

キャリア採用、再雇用の促進

賃金体系の見直し

現場主導の健康経営推進

提案・改善活動のチャレンジ促進

タレントマネジメントシステム導入

上司の部下育成役割

多様な働き方に合わせた制度導入

浸透

人材に関する横断の会議体

経営陣との意見交換の場

人材戦略のPDCA  
…etc

# 新しい人材戦略を組織に浸透させるためのアプローチ

参加された部長の方々と「あなただったら新しい人材戦略・施策を、どう組織に浸透させるか？」というテーマで、意見交換を行った。業界・組織・文化等の違いがあるため、そのまま活かせるわけではないが、実際に取り組んだこと、アイデア等、多様な意見が出た。その一部を、下記の3つの分類にて、抜粋して紹介する。

## 前提

- 浸透とは、どんな状態を指すのかを明確に定義して、その評価基準を決める
- 浸透において、何がネックなのかを明らかにする
- 各事業への期待を伝え、余計な不安を取り除く
- パーパスドリブンで、会社だけでなく、個人のパーパスを作り、それらをつなげる。会社組織がどうありたいのか？を示し、本人が会社で実現したいこと（会社とのつながりも）を考える

## 仕組み

- 方針を評価に紐づける（価値観にしていく）
- 難しい言葉を使わず、シンプルな言葉にする
- 部長、課長がキー：しっかりと理解してもらい、課員の質問に答えられるレベルにする。（階層研修で）
- 管理職の説明力で評価する
- 途中経過を報告する場を設ける。
- 1on1で定期的にコミュニケーション機会を設ける
- 浸透におけるポジティブ面、ネガティブ面に分けて、施策を考える

## 運用

- 社長が直接話す機会、現場を巡回するイベントを行う。トップからのメッセージの頻度を上げる
- 伝承者の育成：現場長だけでなく、意欲の高い社員（管理職手前、社員登用前）も巻き込む
- ワークショップで個人と会社の価値観を合わせる
- 部門を越えて、階層別で意見交換することで同じ階層での理解を深め、かつ他部署の理解にもつなげる
- 部長陣が（ビジョン）ピッチを行い、自らの言葉で語ることで浸透をさせる
- 人事ルート、組合ルート等、複数のルートでアプローチする