



■経営戦略と人事戦略の連動

組織の戦略実現のため、 リーダーが乗り越えなければならない 重要な課題を特定する“ビジネス・ドライバー”

背景・問題意識

VUCA 時代といわれて久しいですが、猛威を振るう新型コロナウイルスに関する一連の出来事は、まさに「変動性・不確実性・複雑性・曖昧性」について身をもって体験することになりました。私たちを取り巻くビジネス環境も大きく変化し、多くの企業がニューノーマルの時代に適応するべく必死に試行錯誤を続けています。

ご多分にもれず、人材領域でも大きな変化の波が訪れています。投資家たちは ESG の観点から「人材価値を高める活動をしている企業」を熱心に探し、欧州と米国では「人事・組織に関する情報開示のガイドライン」(ISO 30414) が義務化となりました。

このような状況下で、多くの企業は「今までのビジネスモデルや人事制度では、激動する時代に生き残ることはできない」と気づいています。価値観の変化やテクノロジーの進化がその危機感に拍車をかけ、いよいよ抜本的な変化の 때가近づいてきています。しかし、残念ながら私たちにはそのような経験は少なく、その実現は決して簡単なことはありません。一体どのように変化に立ち向かっていくべきなのでしょうか。

変化する時代に企業の競争優位性を維持し続けるためには、優秀なリーダーとリーダーシップ戦略が必要です。私たちが過去に実施した調査によると、自社に優れたリーダーシップ戦略があると答えた人事担当者はわずか 13% だったことが判明しました。また、人事担当者が事業戦略の策定に早い段階から関与すると答えた担当者もわずか 12% でした。優れたリーダーを継続的に輩出するミッションを負っている人事部門にとって、看過することができない最も大きな課題の一つといえるでしょう。

優れたリーダーシップ戦略とは、将来の自組織のありたい姿を見据え、事業戦略からバックキャストでリーダーを意図的に育成し登用する仕組みを構築することです。つまり、事業戦略と人事戦略を密接に整合させることが非常に重要であり、CHRO の重要性と注目度の高まりが、その証左といえます。

導入・運用について

「大きく変化するビジネス環境に即した人事施策のあり方を再構築したい」

「社員一人ひとりの力が最大限発揮される仕組みを考えたい」

このようなお問い合わせを多く頂いています。

多くの企業では、リーダーシップ・モデルや能力開発プログラムはすでに存在しています。しかし、さまざまな研修や360度評価、海外MBA派遣など、リーダーシップ開発のために多額の予算を費やしているにもかかわらず、ビジネス目標と結びついているものはほんの一握りです。さらに悪いことに、そうしたモデルやプログラムの有効性が十分に立証されていません。

私たちにとって最も必要なことは、明解で一貫性のあるリーダーシップ戦略を構築することです。

組織の戦略的および文化的優先事項を実現するために、リーダーが乗り越えなければならない重要な課題を特定する必要があります。私たちは、それをビジネス・ドライバーという言葉で定義しています。

ビジネス・ドライバーが確定すると、人材とのギャップや、そのギャップを埋めるためのソリューションが明確化されます。数年先に組織が直面する最も重要な課題と、対処するリーダーの能力の連動性が担保されるのです。

具体的には、組織の経営幹部や主要な関係者と、ビジネス状況、戦略的方向性や組織の優先事項に焦点を当てたインタビューや話し合いを行います。ここから得た情報を基に、必要に応じて検討や修正を重ね、ビジネス・ドライバーを導き出します。

ビジネス・ドライバーは組織によって大きく異なるうえに、時間とともに変化します。つまり、組織によって選択するビジネス・ドライバーは異なりますし、同じ組織でもビジネス環境や事業戦略が変化すればビジネス・ドライバーを再設定します。

その後、優れたタレント・マネジメントとリーダーシップ開発システムを構築していきます。すべての人事戦略はビジネス環境と組織戦略と密接に結びつき、有機的に機能と効果を発揮し始めるのです。

■お問い合わせ■

株式会社マネジメントサービスセンター

営業本部 sales_support@msc-net.co.jp

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-4-1 丸の内永楽ビルディング15F

www.msc-net.co.jp