

企業状況の類型イメージ

～コミュニケーションツールの整理案～

2022.12.2

検討会事務局（株式会社日本総合研究所）

人材戦略のポイントの整理方法について（案1）

現状の業績（経常利益・事業の成長力）や経営方針（経営ビジョンの有無）から人材戦略のポイントを整理する案



 現下の経営業績（利益）を踏まえる形で
 人材戦略を立案実行していくことが有効
 か？

	経常利益	事業の成長力	経営ビジョンの有無
増加基調		○	○
			×
		×	○
			×
減少基調		○	○
			×
		×	○
			×

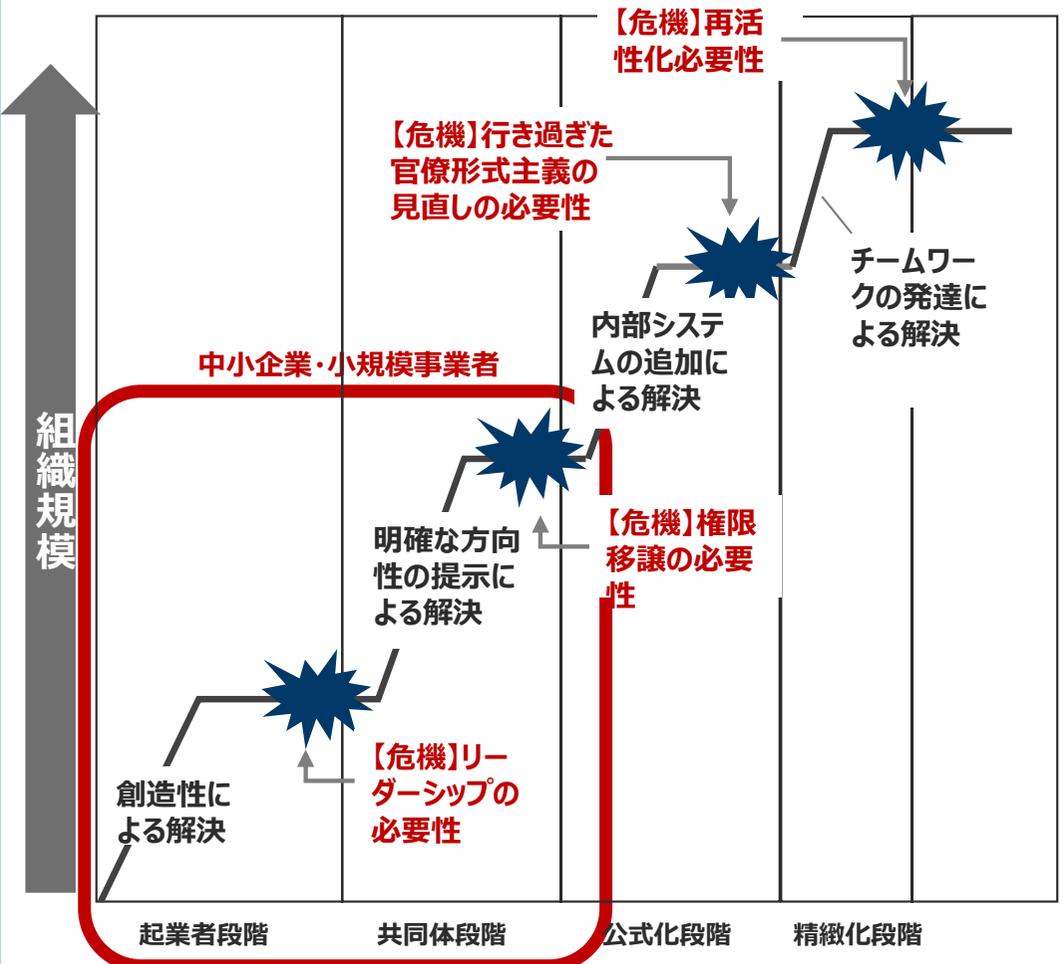
業績との関係から見た人材戦略のポイント

- 人材採用の強化（ポテンシャル採用、ジョブ型採用）
- 既存人材の計画的育成
- マネジャーの育成
- 経営管理スタッフの強化
- （場合によっては）経営者の交代
- 既存人材から経営戦略スタッフの起用（新ポスト設置）
- 新規事業開発を担う新たな人材の獲得（ジョブ型採用等）
- 副業兼業人材等の活用
- 経営管理スタッフの強化
- （場合によっては）経営者の交代
- ※今後の議論を通じて検討**
- 現場リーダーの配置換え・育成
- 副業兼業人材等の活用、プロフェッショナル人材の活用
- 経営顧問の設置・交代
- （場合によっては）経営者の交代
- 経営顧問の設置・交代
- 財務状況と事業戦略の双方に知見をもつ外部専門人材の起用
- 事業譲渡、会社解散の検討を支援できる外部専門人材の起用

人材戦略のポイントの整理方法について（案2）

組織のライフサイクル（創業期・成長期・安定期・変革期）から人材戦略のポイントを整理する案

組織の発展段階に応じて人材戦略を立案実行していくことが有効か？



組織発展段階との関係から見た人材戦略のポイント

① 創業期

● XXXX

② 成長期

● XXXX

※今後の議論を通じて検討

③ 安定期

● XXXX

④ 変革期

● XXXX

起業者段階：数名～50名規模。

共同体段階：50名以上～100名規模。

公式化段階：100名以上～1000名規模。

人材戦略のポイントの整理方法について（案3）

縦軸：人材戦略の方向性

横軸：企業の経営機能

※マス内には人材に関する課題例を記載しているところ、それぞれの課題に対する具体的な対応策について、レベル別（初級／上級）に整理することを想定。

		企業の経営機能				
		経営戦略 経営企画	組織マネジメント 人事	財務 会計	営業 マーケティング	生産管理
人材戦略の方向性	①人材ポートフォリオの最適化 (適材適所かつ適時適量の人材活用)	【課題例】 ◆ 事業計画の実現に必要なスキル・人材像が分からない。 ◆ ××××	【課題例】 ◆ 従業員が担当している業務を可視化できていない。 ◆ ××××	【課題例】 ◆ ××××	【課題例】 ◆ ××××	【課題例】 ◆ 担当者に依存している業務が多い。 ◆ ××××
	②多様な人材の採用、活躍の促進 (ダイバーシティ)	【課題例】 ◆ 新卒が採れず、従業員数が減少傾向。 ◆ ××××	【課題例】 ◆ 離職者が増えている、一部の業務が回っていない。 ◆ ××××	【課題例】 ◆ クラウドの導入をしたいが社内に詳しい人材がいない。	【課題例】 ◆ ××××	【課題例】 ◆ ××××
	③リスキング・学び直しの促進	【課題例】 ◆ 経営計画実施のために必要なスキルが社内に不足している。	【課題例】 ◆ ××××	【課題例】 ◆ 人材育成に費用をかけることができない。 ◆ ××××	【課題例】 ◆ ××××	【課題例】 ◆ 管理システムを従業員が使いこなせていない。 ◆ ××××
	④社員のモチベーションの向上	【課題例】 ◆ 経営者と社員のコミュニケーションが少ない。 ◆ ××××	【課題例】 ◆ ××××	【課題例】 ◆ ××××	【課題例】 ◆ 成績によって評価される仕組みがない。 ◆ ××××	【課題例】 ◆ ××××
	⑤多様な働き方を進めるための取組	【課題例】 ◆ ××××	【課題例】 ◆ エンゲージメント向上に向けた施策が浸透しない。 ◆ ××××	【課題例】 ◆ ××××	【課題例】 ◆ ××××	【課題例】 ◆ ××××

※今後の議論を通じて検討

人材戦略のポイントの整理方法について（案4）

縦軸：現状の業績（経常利益・事業の成長力）・経営方針（経営ビジョンの有無）

横軸：企業の経営課題（組織マネジメント・人事、営業・マーケティング、DX、生産管理、新規事業）

※マス内には、レベル別（初級/上級）の具体的な取組内容を記載。

経常利益	事業の成長力	経営ビジョンの有無	課題				
			組織マネジメント 人事	営業 マーケティング	DX	生産管理	新規事業
増加 基調	○	○	取組例 (初級) × × (上級) × ×				
		×					
	×	○					
		×					
減少 基調	○	○					
		×					
	×	○					
		×					

人材戦略のポイントの整理方法について（案5）

縦軸：人手不足対応ガイドライン

横軸：企業ライフサイクル

※マス内には、レベル別（初級/上級）の具体的な取組内容を記載。

		企業のライフサイクル			
		創業期	成長期	安定期	変革期
人手不足対応のための5つのステップ	STEP1 経営課題の見つめ直し	取組例 (初級) ×× (上級) ××			
	STEP2 経営課題解決方策の検討				
	STEP3 求人像、調達方法の明確化				
	STEP4 求人・採用／登用・育成				
	STEP5 活躍や定着へのフォローアップ				