

# 『人が生きる経営』

～多様な人財の活躍が、組織や事業の成果につながり、社会に貢献する～

## 自己紹介

# 加藤 遼

人の可能性と創造性を最大化する

株式会社パソナJOB HUB  
執行役員  
成長戦略室長  
兼 ソーシャルイノベーション部長

株式会社プロフェリエ 取締役

東北大学 特任教授（客員）

総務省 地域力創造アドバイザー etc.

## 会社紹介

# 株式会社パソナJOB HUB

すべての才能が、輝く社会へ

プロフェッショナルによる経営コンサルティング  
（Proshare）

CxO人材・ハイクラス人材の紹介  
（JOB HUB エグゼクティブサーチ）

採用コンサルティング・代行  
（JOB HUB リクルーティング）

地域企業と複業人材のマッチング  
（JOB HUB ローカル） etc.

# 『人が活きる経営』

## ～人から選ばれ、人が集まる組織へ～

### 【共感と志の合流】

人や社会に貢献する  
理念やビジョンに共感した  
多様な人財が集まる

(人財確保)

### 【強み・特徴の最大化】

多様な人財が  
適材適所により自分の才能が発揮でき  
組織としての成果を出せる

(最適な人財配置)

### 【自律的な学習】

多様な人財が  
自分の関心を持つ仕事に取り組み  
仕事に伴う学習の継続により成長する

(人財育成)

### 【納得感と心理的報酬】

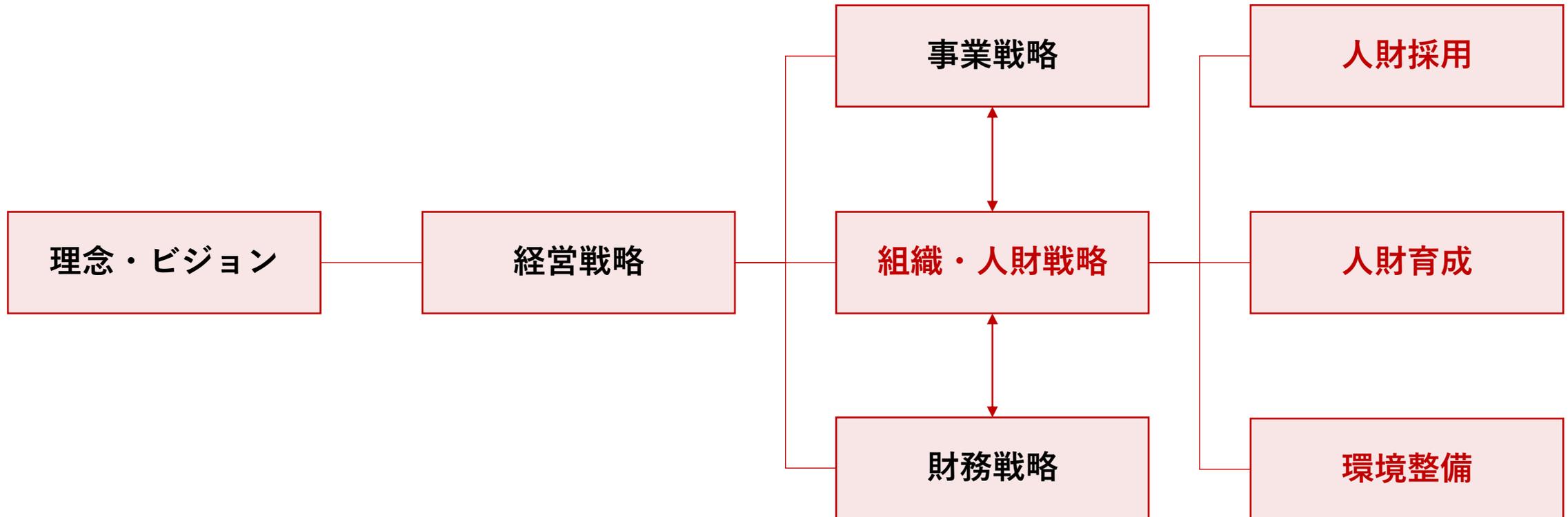
多様な人財が  
自分の活躍や成長への納得評価によって  
やりがいや成長実感を感じる

(エンゲージメント向上)

# 組織・人財戦略の構造

- ・ 理念・ビジョンの実現に向けた経営戦略がある。
- ・ 経営戦略には、事業戦略、**組織・人財戦略**、財務戦略がある。
- ・ **組織・人財戦略**の実現に向けた施策として、人財採用、人財育成、環境整備がある。
- ・ **組織・人財戦略**は、事業戦略と財務戦略と連動する。

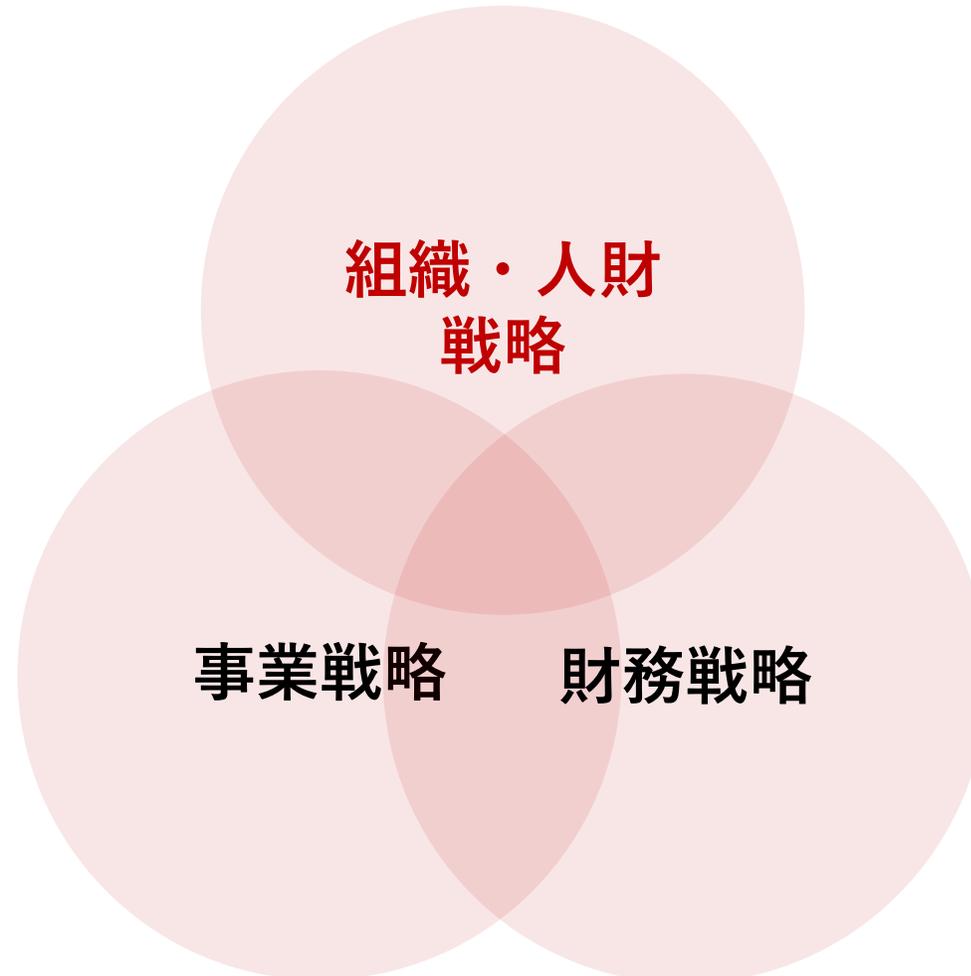
etc.



## 組織・人財戦略、事業戦略、財務戦略の連動

- ・ 財務目標の達成に向けた既存事業強化・新規事業創造に必要な**組織開発・人財育成**を検討する。
- ・ 事業戦略の実行に必要な資金調達や**人財確保**を検討する。
- ・ **組織・人財のケイパビリティ・スキル**から既存事業強化や新規事業創造のシナリオを検討する。

etc.



## よくある課題と解決策の方向性

- ・ **人財課題**の背景には、**事業課題**・**財務課題**・**組織課題**がある。
- ・ 短期的は、DXによる既存業務の効率化や、**既存社員の最適配置**・**人財育成**、**多様な人財活用**に取り組み、**事業課題**・**財務課題**の解決に取り組む。
- ・ 中長期的には、**経営人材候補の育成**・**成長支援**や**エンゲージメント向上施策**などを通して、**組織課題の解決**に取り組む。 etc.

人材不足で事業運営ができない  
採用難で事業拡大ができない

事業内容・体制を見直して、  
**多様な人財活用**やDXで対応する

財務状況が芳しくなく、  
人材採用ができない

事業整理をして財務状況を改善しつつ、  
**人財の最適配置**・**育成**を図る

経営人材が育たず、  
事業承継や事業拡大が出来ない

**プロ経営人材**を活用して、  
**経営人材候補**を育成・**成長支援**する

人材が定着せずに、離職率が高い  
組織の人間関係が良くない

**組織・人財の現状**を診断・把握し、  
**エンゲージメント向上施策**を講じる

# 組織規模別の特徴と課題

- ・ 人数規模・組織階層別に、組織・人財の特徴と課題の傾向が異なる。
- ・ 数名、2階層組織であれば、**メンバー採用**を優先的に取り組んでいる。
- ・ 数十名、3階層組織であれば、**リーダー育成**にも取り組んでいる。
- ・ 数百名、4階層組織であれば、**マネージャー育成や環境整備**など、**人材マネジメント強化**に取り組んでいる。
- ・ 数百名、5階層組織であれば、**新規事業やMA推進**などを通して、**役員育成**に取り組んでいる。 etc.

①小規模事業者  
(数名、2階層組織、  
売上数千万程度)

- ・ 社長とメンバー、顔の見える組織
- ・ **メンバー採用が課題**、育成はOJT、環境整備まで手が回らず
- ・ 単一事業・組織運営

②小企業  
(数十名、3階層組織、  
売上数億程度)

- ・ 社長、リーダー、メンバー、顔の見える組織
- ・ **メンバー採用は課題**、**リーダー育成に悩み**、**環境整備の必要性を感じ始める**
- ・ 単一事業・組織運営、新規事業検討

③中企業  
(数百名、4階層組織、  
売上数十億程度)

- ・ 社長、マネージャー、リーダー、メンバー、顔が見えづらくなる組織
- ・ **メンバーやリーダーの採用は課題**、**マネージャー育成に悩み**、**環境整備に取り組み始める**
- ・ 新規事業含む複数事業・組織運営、M&A検討

④中堅企業  
(数百名、5階層組織、  
売上数百億程度)

- ・ 社長、役員、マネージャー、リーダー、メンバー、顔が見えづらい組織
- ・ **メンバー、リーダー、マネージャーの採用は課題**、**役員育成に悩み**、**環境整備を重要視**
- ・ 新規事業・MA含む複数事業・組織運営

# 組織・人財戦略を検討する視点

- ・ **組織・人財戦略**を検討する上で、**事業の視点**、**組織の視点**、**財務の視点**、**総合的な視点**で検討。
- ・ **事業の視点**だと、**事業課題解決のための人財の採用・育成**、**業務インフラ充実のための環境整備**を検討。
- ・ **組織の視点**だと、**不足ポジションを担う人財の採用・育成**、**エンゲージメント向上のための環境整備**を検討。
- ・ **財務の視点**だと、**販管人件費と原価人件費の最適化**や**無形資本構築**を意識する。
- ・ **総合的な視点**だと、**事業の収益性と成長性**を見て、**事業と組織の双方の視点から人財戦略全体**を検討。 etc.

## ①事業の視点

- ・ 人財採用や人財育成の課題は、**事業課題解決の視点**から考える（商品・サービス、マーケティング・セールス、新規事業など）
- ・ 環境整備の課題は、**業務インフラの視点**から考える（オフィス、ITツールなど）

## ②組織の視点

- ・ 人財採用や人財育成の課題は、**ポジションを担える人財不足の視点**から考える（経営人財不足、業務人財不足など）
- ・ 環境整備の課題は、**エンゲージメント向上の視点**から考える（柔軟な働き方の推進、事業や組織にフィットした人事制度の構築・運用）

## ③財務の視点

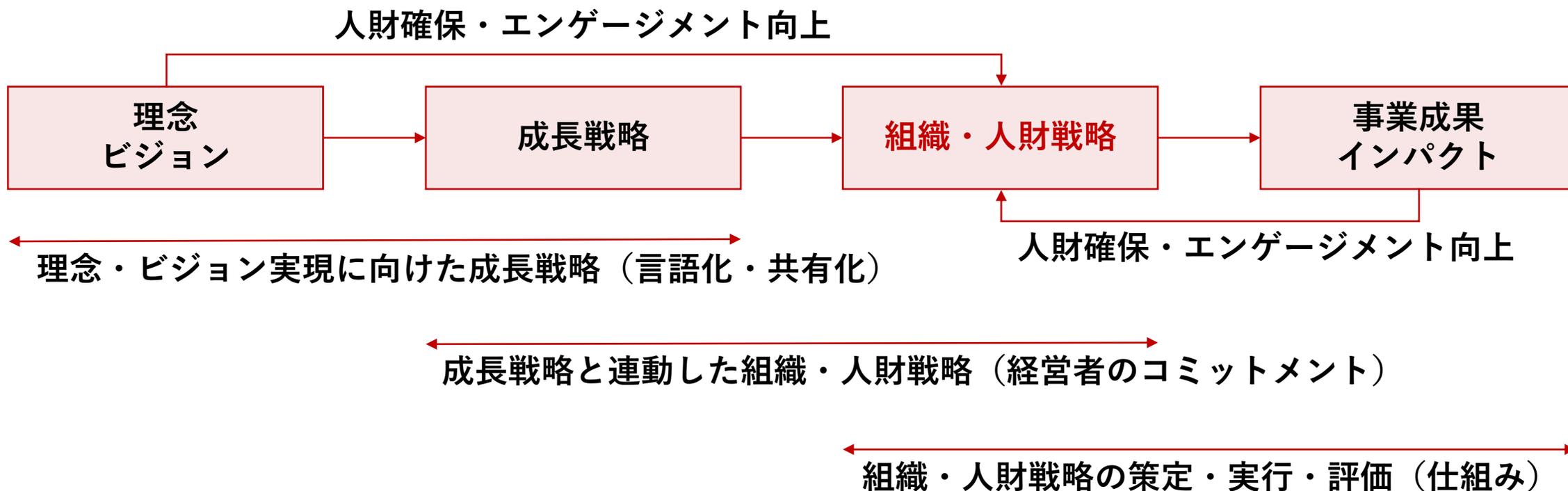
- ・ **販管人件費と原価人件費の視点**から考える
- ・ **無形資本（人的資本、知的資本、社会関係資本）の視点**から考える

## ④事業・組織・財務の総合的な視点

- ・ 財務の視点から考えて、収益性や成長性に課題がある事業については、**ビジネスモデルや組織の変革**が出来る人財を採用・育成する
- ・ 財務の視点から考えて、収益性や成長性がある事業については、**事業と組織の視点から組織・人財戦略全体**を検討して実行する

# 成長志向企業の人財マネジメント

- ・ 理念・ビジョン実現に向けた成長戦略を策定し、成長戦略と連動した組織・人財戦略を推進している。
- ・ 理念・ビジョンや事業成果・インパクトへの共感が、人財確保・エンゲージメント向上につながっている。
- ・ 成長戦略を言語化・共有化し、組織開発・人財育成の方向性を明確化している。
- ・ 経営者が理念・ビジョンを明確に示し、成長戦略と連動した組織・人財戦略の推進にコミットしている。
- ・ 成長戦略と連動した組織・人財戦略の策定・実行や成果・インパクトの評価をする仕組みがある。 etc.



## 『人が生きる経営』を推進する 経営者・伴走支援者に共通するスキル（3C）

- ・ 経営者が、カウンセリングスキルを活用しながら、メンバーの本音を傾聴し、共感し、信頼されている。
- ・ 経営者が、コーチングスキルを活用しながら、メンバーの内発的動機付けを促し、主体性を引き出している。
- ・ 経営者が、コンサルティングスキルを活用しながら、メンバーの主体的な課題解決に伴走している。
- ・ 伴走支援者が、カウンセリング・コーチングにより、経営者の本音と動機を把握し、信用されている。
- ・ 伴走支援者が、コンサルティングにより、経営者の自律的な課題解決に実務的に伴走している。

カウンセリング  
（傾聴・共感）

コーチング  
（内発的動機付け）

コンサルティング  
（課題解決伴走）

『人が生きる経営』を、共に探究・実践してまいりましょう！

<お問い合わせ>

パソナJOB HUB 加藤 遼

[ryokatou@pasona-jobhub.co.jp](mailto:ryokatou@pasona-jobhub.co.jp)