

第13回新潟活性化サロン

- ◇ 開催日 令和7年4月16日
- ◇ テーマ 「これからの人材マネジメント」
- ◇ 講演者 株式会社モザイクワーク 代表取締役社長 杉浦二郎 氏

1. 戦略人事の重要性

- ・近年、「人的資本経営」が施策を進めるうえで重要になる中、企業や組織がその事業戦略を支えるために、人事や人の資源管理を積極的かつ計画的に活用する「戦略人事」を行う必要がある。そこでは、組織の長期的目標を達成するために人の資源をどう活かすかが重視され、これにより組織の持続的成長や競争優位性の獲得が可能となる。
- ・しかし、人事専門の部署がある企業は少なく、人手不足により他部署との兼務のため人事の専門性が高まらないなどの理由もあり、人事部門は戦略人事の重要性を認識しつつも、その役割を果たせていないのが現実となっている。
- ・戦略人事を実践するには、経営戦略・事業戦略との連携や、人事戦略に適した採用プロセスの構築、組織の柔軟化、最新テクノロジーやデータ分析の活用が必要となる。

2. 採用環境の変化

- ・国内労働人口が減少しているだけでなく、コロナ禍を経て地方から首都圏へ人の流出が加速している。また、地方においても主要都市とその他の都市との間で人の奪い合いが見られるなど、今後、人・組織の問題は益々深刻化するだろう。
- ・学生には、就活の開始時期・内定の早期化や、就労に対するこだわりの増加、専門性を高められるキャリアの重視といった変化がみられる。また、価値観の多様化に伴い、マス媒体による広告的情報ではなく「リアル」な情報を求めるようになってきた結果、少人数イベントや逆求人（スカウト）、ダイレクトリクルーティングといった採用方法が増えてきている。
- ・採用方法にはナビ媒体や就活イベントなどの「間接的リクルーティング」と自社サイト・SNSなどの直接的な「コミュニティーリクルーティング」があるが、今後は後者によるアプローチを強化する必要がある。「リファラル」（社員の友人・知人を紹介）を強化することも有効な方法の一つだろう。
- ・インターンシップはほとんどの学生が参加しており、就活のメインになってきている。また、もともと就職先として志望していなかった企業でも、何らかのきっかけでインターンシップへの参加を通じてその企業の志望度が高まることがわかっており、インターンシップの開催有無が採用結果に影響する。
- ・選考（面接）においては、雑談で終始するような非構造化面接では業績寄与度が低いため、自社の社員にどのような能力が必要か、その能力を測るためにどのような質問が必要かをデザインする必要がある（面接の構造化）。また、応募者の特性の見極めだけでなく自社への惹きつけも重要だ。

3. これからの人材マネジメント

- ・人材マネジメントにおいて、経験と勘も重要な要素だが、それだけに頼るべきではない。ピープルアナリティクスは、従業員のパフォーマンスや満足度、離職率、採用、教育、キャリア開発など、データに基づいた意思決定をサポートできる。
- ・「組織」は目に見えにくく変化するネットワークであり、その構成要素は「組織-個人」と「固定的-可変的」特徴の2軸で分類できる。特に組織の特徴が個人に大きな影響を及ぼすことを踏まえると、個人の可変的特徴よりも組織のそれに注目すべきだ。
- ・具体的には社内のインフォーマルな関係性やコミュニケーションが挙げられ、そうした要因に注目することにより、組織課題の本質的な原因を効率的に特定し、より効果的な改善施策を導き出すことができる。インフォーマルなネットワークは心理的安全性の向上や業務遂行・情報共有の円滑化に寄与する役割を担っており、今後組織の中でいかにそのような関係性を築けるかが重要になるだろう。
- ・組織の可変的特徴を測るツールは確立されていないが、当社は、従来見えにくかった組織内の人と人のつながりの実態を明らかにするサービス「モノサシ」を提供し、効果的な組織改善施策の立案をサポートする取組を行っている。