に伴い、人事部門に要 ートナーシップにより 焦点を当てた考え方と ける企業と社員とのパ トとは、企業活動にお する。エンゲージメン こうした焦点の変化 れることを意味する。 価値がシビアに評価さ に社員1人当たり付加 経て、現職。専門はマーケテ 当役員、経営再建担当役員を 析を用いた問題解決。 ィングサイエンス、データ分 賃金格差である。年功 魅力度は次の式で定義 ひとつが、年齢による e) によると、仕事の 的色彩の強い給与体系 otivating Po とオルダムによ tential Scor (MPS = M そのような職場では、 長するかもしれない。 れる可能性が高い。若 ードバックも疎かにさ といった技術の進歩で 若手の自己裁量権は低 達の組織風土形成を助 く、仕事に対するフィ

トメントのもと、社員 へのより高度なコミッ 運用、そして法務対応 事情報の管理や制度の が、今日では経営戦略 が見られる。旧来は人 が主要な業務であった 求される機能にも変化

今日の複雑な環境下で Management) は

成長を継続するべく、

そして企業の持つ資源

の最たるものが、人材

人財)である。人的

ることが重要である。

に活用し、環境適合す つ様々な資源を効率的 成するには、自社が持

に向けて能動的に貢献 ジョンに共感し、実現

する意欲や能力を観測

企業が経営目標を達 では、社員が組織のビ

1

日本生産性本部

経営コンサルタント

高橋

佐輔

例えば、年功的色彩

論に既視感があるのも

事実である。

中小企業のマーケティング担

、筆者略歴)国会議員秘書、

けは得られな

練者の満足度や定着率

い。ハックマン を高める反面、上意下

部」を重要な経営機能

これまでも、「人事

資源管理(HRM = H

uman Resource

歳の生産年齢人口は、

五つの変数から仕事の魅力度解

時代になったのである。このため、多くの Xフィードバック

2017年の7596

られてはいないのに対

や能力が明示的に求め

し、エンゲージメント によると、15歳から64 合いが激化し、相対的

として聞かれることの 悩みの種である。原因

改善では内発的動機付

要因であり、給与面の 題がある可能性が高

問題研究所の将来推計 は、優秀な人材の奪い

へ減少する。このこと

は多くの企業にとって によれば、給与は衛生 フィードバック) に問

ズバーグの二要因理論 ど単純ではない。ハー

有意義性、自己裁量権的 職務の完結性、職務の の変数(技能の多様性

大きく変化しつつあ

め方と留意点について

べ、第3回に分析の進 きる領域について述 に人事データを活用で

方で、こうした議

(3回連載)

門に求められる業務は

して、今日の人事部 口の減少を外部圧力と

発展を大きく左右する

スが、組織の維持や

事部門のパフォーマン

力を恃む若手は不満を

採用や教育における人 の組織では、自らの実

能の多様性+職務の完 仕事の魅力度= (技

は、IoTやクラウド

ら過去と今日の差異

う議論はあった。それ 推進役とすべき、とい としてとらえ、戦略の

今日の人的資源管理

手社員の離職という問

なく、これら組織風土 題は、給与面だけでは

まで包括的に検証され

役割を果たす。中小企 には、データが大きな

るべきである。このこ とからも、今後の人事 業でも比較的手軽にデ ータを収集・活用する

長く期待されてきた役 ったことが、人事部に ことができる環境が整

析

部が扱うべき領域が、

単なる管理活動から、

的な概念に「エンゲー

人的資源管理の象徴

イヤリティー」との違 ジメント」がある。「ロ

個々の能力成長やパフ

ォーマンスの最大化に

万人(総人口に占める

責任を果たすことを意

いであるが、ロイヤリ

、の満足感に限定さ

識しなくてはならな

2040年には597 割合は60・0%)が、

8万人(同53・9%)

ない。若手社員の離職 で安心することはでき

できたとしても、それ

仮に若手社員を確保

に関心を寄せている。 企業が給与体系の変更

なる職場は、この五つ

がわかる。生産年齢人 域に広がっていくこと

いるのだと思われる。

本連載では、第2回

割の実現を後押しして

組織戦略と言うべき領

若手の離職が問題と

しかし、事はそれほ

会社への貢献意欲

その活用に注目した発

な資源としてとらえ、

企業内の人材を戦略的

場を求める場合があ 性):3×自己裁量権

募らせ、外部に活躍の 結性+職務の有意義