

企業が経営目標を達成するには、自社が持つ様々な資源を効率的に活用し、環境適合することが重要である。そして企業を持つ資源の最たるものが、人材（人財）である。人的資源管理（HRM=Human Resource Management）は、今日の複雑な環境下で成長を継続するべく、企業内の人材を戦略的な資源としてとらえ、その活用に注目した発想である。

では、社員が組織のビジョンに共感し、実現に向けて能動的に貢献する意欲や能力を観測することが重要である。エンゲージメントとは、企業活動における企業と社員とのパートナーシップにより焦点を当てた考え方も言える。

こうした場合の変化に伴い、人事部門に求められる機能にも変化が見られる。旧来は人事情報の管理や制度の運用、そして法務対応が主要な業務であった

人的資源管理の象徴的な概念に「エンゲージメント」がある。ロイヤリティ」との違いがあるが、ロイヤリティの観測対象が個人の満足感に限定され、会社への貢献意欲や能力が明示的に求められてはいないのに対し、エンゲージメント

による、15歳から64

データが人事を変える

日本生産性本部 経営コンサルタント

高橋 佑輔



（筆者略歴） 国会議員秘書、中小企業のマーケティング担当役員、経営再建担当役員を経て、現職。専門はマーケティングサイエンス、データ分析を用いた問題解決。

に社員1人当たり付加ひとつが、年齢による価値がシビアに評価されることを意味する。

採用や教育における人事部門のパフォーマンスが、組織の維持や募らせ、外部に活躍の場を大きく左右する

例えば、年功的色彩の強い給与体系は、熟練者の満足度や定着率を高める反面、上意下達との組織風土形成を助長するかもしれない。そのような職場では、若手の自己裁量権は低い。若手に対するフィードバックも疎かにされる可能性がある。若手社員の離職という問題は、給与面だけでは、データが大きな役割を果たす。中小企業でも比較的手軽にデータを収集・活用する

例えは、年功的色彩の強い給与体系は、熟練者の満足度や定着率を高める反面、上意下達との組織風土形成を助長するかもしれない。そのような職場では、若手の自己裁量権は低い。若手に対するフィードバックも疎かにされる可能性がある。若手社員の離職という問題は、給与面だけでは、データが大きな役割を果たす。中小企業でも比較的手軽にデータを収集・活用する

五つの変数から仕事の魅力度解析

2017年の7596万人（総人口に占める割合は60.0%）が、2040年には5978万人（同53.9%）へ減少する。このことは、優秀な人材の奪い合いが激化し、相対的

時代になったのである。このため、多くの企業が給与体系の変更に関心を寄せている。

若手の離職が問題となる職場は、この五つの変数（技能の多様性、職務の完結性、職務の意義性、自己裁量権、門に求められる業務は大きく変化しつつある。一方、こうした議

2017年の7596万人（総人口に占める割合は60.0%）が、2040年には5978万人（同53.9%）へ減少する。このことは、優秀な人材の奪い合いが激化し、相対的時代になったのである。このため、多くの企業が給与体系の変更に関心を寄せている。仮に若手社員を確保できたとしても、それでは安心することはできない。若手社員の離職スバークの二要因理論によれば、給与は衛生要因であり、給与面の改善では内発的動機付かない。若手社員の離職スバークの二要因理論によれば、給与は衛生要因であり、給与面の改善では内発的動機付かない。若手社員の離職スバークの二要因理論によれば、給与は衛生要因であり、給与面の改善では内発的動機付かない。

8万人（同53.9%）へ減少する。このことは、優秀な人材の奪い合いが激化し、相対的時代になったのである。このため、多くの企業が給与体系の変更に関心を寄せている。仮に若手社員を確保できたとしても、それでは安心することはできない。若手社員の離職スバークの二要因理論によれば、給与は衛生要因であり、給与面の改善では内発的動機付かない。若手社員の離職スバークの二要因理論によれば、給与は衛生要因であり、給与面の改善では内発的動機付かない。