

グローバル化、デジタル化、少子高齢化、人生100年時代等、企業を取り巻く環境が激変するに伴い、職業観や人生観の多様化が進んだ。そうした中では、働く人が自身の価値観に合

い、自己実現が期待できる場所・機会を求め企業を選択することが当たり前のこととなつてきて

いる。

今回から4回

にわたり、「働く人に企業が選ばれる時代」の人材マネジメントの在り方について解説する。

まず、本稿では、就職活動等において、ビジョン・パーパス同様、企業を選ぶ際に重視される「期待人材像」について述べる。

えるが、目指す事業戦略と組織像を踏まえ、わが社が求める誠実とは、具体的な行動まで落とし込むと、明確な違いを生じさせることができるだろう。

吉田 英里（よしだ えり）
コンサルティング事業本部組織人事BU HR第2部マネージャー



期待人材像の解像度を高める

選ばれる企業の人材マネジメント(1)

と、働く人

自身の在り

たい姿が重

たに描けると、ここで働き

たいという就業意欲の喚

起につながる。自社が真に

求める人材に選ばれるた

めにも、期待人材像の解像

度を高めていきたいもの

だ。

ところで、「期待人材像」

の具体化は、ダイバーシ

ティ&インクルージョンの

妨げになるのではないか

という意見も聞けが、多様

性を受容し、多様な人材が

円滑に協働するためには、

一定の共通の価値観、およ

び一個人ではなく、「当社

社員」としての適切な判断

軸となるベクトルが必要

となるはずだ。経営方針、

クトルとなりうるが、抽象的な方向性にとどまる懸念がある。個人レベルの具体的な行動規範を示した期待人材像こそ、多様な人材の活躍促進に向けて実効性あるベクトルとなると筆者は考える。

実際に、新しいビジョンの策定と合わせて全社員参加型で期待人材像を見直した企業がある。この企業では、事業戦略および目指したい姿を社員と共有した上で、「その実現に向けて私たちがすべき行動、大切にしたい行動」として社員が洗い出したものを、期待人材像に反映した。この取り組みを通して、期待人材像と自分自身を重ねて社員自ら成長課題を見いだし、行動変容につなげていったことは、一つの好事例と言える。

と、働く人の具体化は、ダイバーシ

ティ&インクルージョンの

妨げになるのではないか

という意見も聞けが、多様

性を受容し、多様な人材が

円滑に協働するためには、

一定の共通の価値観、およ

び一個人ではなく、「当社

社員」としての適切な判断

軸となるベクトルが必要

となるはずだ。経営方針、

ビジョン・パーパスも、ベ

クトルとなりうるが、抽象

的な方向性にとどまる懸

念がある。個人レベルの具

体的な行動規範を示した

期待人材像こそ、多様な人

材の活躍促進に向けて実効

性あるベクトルとなると筆

者は考える。

では、どのように期待人

材像を定めるとよいだろう

か。従来は、コンピテンシ

組みを通して、期待人材像

と自分自身を重ねて社員自

ら成長課題を見いだし、行

動変容につなげていったこ

とは、一つの好事例と言え

る。

解像度の高い期待人材像

を構築したら、次には実現

する（人材を育てる）マネ

ジメント体制の整備が必要

だ。今回は、実効性を持た

せるためのマネジメント体

制に焦点をあて、その取り

組みについて解説する。

（毎週木曜日に掲載）

