人材確保のステップ(2)

必要な人材像を定義する

前回「現状分析」をテーマに、人材を質・量の観点から捉え、課題を明確にするポイントを述べた。本稿では人材の質にあたる「人材像」に着目し、その構築手順について述べる。

自社が求める人材像は、経営方針・戦略の実現に資することを目指して定める。しかし、全社共通の人材像は、共通する価値観や一体感の醸成を図れるものの、職種や階層など多様な属性の人材がいる中、抽象度の高い定義とならざるをえない。しかし、戦略を実現するための採用や育成等の人事施策につなげていくには、解像度を上げた属性別の個別人材像まで踏み込んで定義していくことが必要だ。

以上から、人材像構築は「全社共通の人材像」、次に「個別人材像」を定めるという2段階で進めていくのが良い。以降は各段階の概要について紹介する。

第1段階「全社共通の人材像」の策定は、経営方針・戦略を前提とする。押さえておきたいポイントは「自社が提供する価値」と「価値提供プロセス」だ。これらを将来視点に立って、整理するとよい。

例えば、商品の機能・性能を訴求していた「モノ売り」から、顧客の抱える課題を解決することに提供価値の軸足を置いた「コト売り」へ転換していく事例を想定する。この場合、提供価値そのものに変化が明らかであり、そのような価値を提供するためのプロセスにも変化があるはずだ。この変化を把握し、求める人材像に反映する。人材像は、価値提供に必要な姿勢（挑戦等）や能力（協調性等）を抽出し、まとめていくことが考えられる。

平出 篤史（ひらいで・あつし）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

第2段階「個別人材像」の策定では、人材像を個別化する切り口を定める必要がある。切り口には、企業のもつ事業や備えるべき機能、社員の年齢や特性等が考えられ、これらの組み合わせも考えられる。戦略実現に有効な切り口を設定する。先に述べた「モノ売りからコト売りへの変化」の事例では、価値提供プロセスに変化が求められるため、「機能」を切り口とすることが考えられる。

顧客の課題解決を提供価値の前提とすれば、営業機能における仮説構築・課題形成能力、あるいは課題を解決するためのサービス提供機能を実装する必要性も見えてくるはずだ。そうすると、既存の営業人材に必要な能力や知識、経験の再定義や、課題解決するための新しい人材タイプを定義していくことにつながる。

検討にあたっては自社のビジネスを将来視点から捉え、議論できる役員やビジネスリーダーの巻き込みが肝要だ。企業規模や事業の多様性等に鑑み、自社に適した巻き込み方を模索するとよいだろう。

次回は、本稿で定めた人材を確保するための各種人事施策について解説する。

（毎週木曜日に掲載）