

「人材ビジョン・バリュー策定」に関するご支援内容のご紹介

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門

1. 人材ビジョン・バリューとは

- 人材ビジョンは経営ビジョンの一部として、組織の未来像・理想像を「人材の視点から」解像度を高めたものとなります。
- バリューはこうしたビジョンを実現するための価値観や行動規範を言語化したものを指します。

一般的な意味

ビジョン

- 視力、視覚
- 洞察力、先見の明
- 未来像、幻、幻想、幻影

バリュー

- 価値、値打ち、真価、有用性
- 価格、代価
- 値打ちの物、値段相当の物

経営戦略的な意味

経営ビジョン

- 組織の未来像、見通し
- 組織の理想像、目指す姿

人材戦略的な意味

人材ビジョン

- 求める人材像
- 人材育成方針
- 報酬・配置等の処遇方針

(各種ビジョンを実現するための)

バリュー

- 組織全体で大切にしている価値観
- 社員それぞれの行動規範

NEXT ▶ なぜ人材戦略的な文脈でのビジョンやバリューが重要なのか

出所：日本総研作成

2. 人材ビジョン・バリューはなぜ必要か

- 経営環境が非連続に変化し続ける昨今、おおがかりな組織変革に迫られる企業も珍しくなくなってきました。
- 組織変革に際してはまず、人材に対する期待役割をビジョン・バリューの概念レベルで示していく必要があります。

人材ビジョン・バリューが
必要となる局面
(=組織変革)

- 新しい事業領域に挑戦する（新しいケイパビリティの習得）
- 事業ポートフォリオの変革に取り組む（動的な人材ポートフォリオの実践）
- 組織風土を改革する（思考・行動様式のパラダイムシフト）

組織変革にあたって
認識しておくべき環境

- 環境変化が激しく、社員各人が自律的に変革を行っていく必要がある
- 個が尊重される時代、全社員の一挙手一投足を統制することは不可能

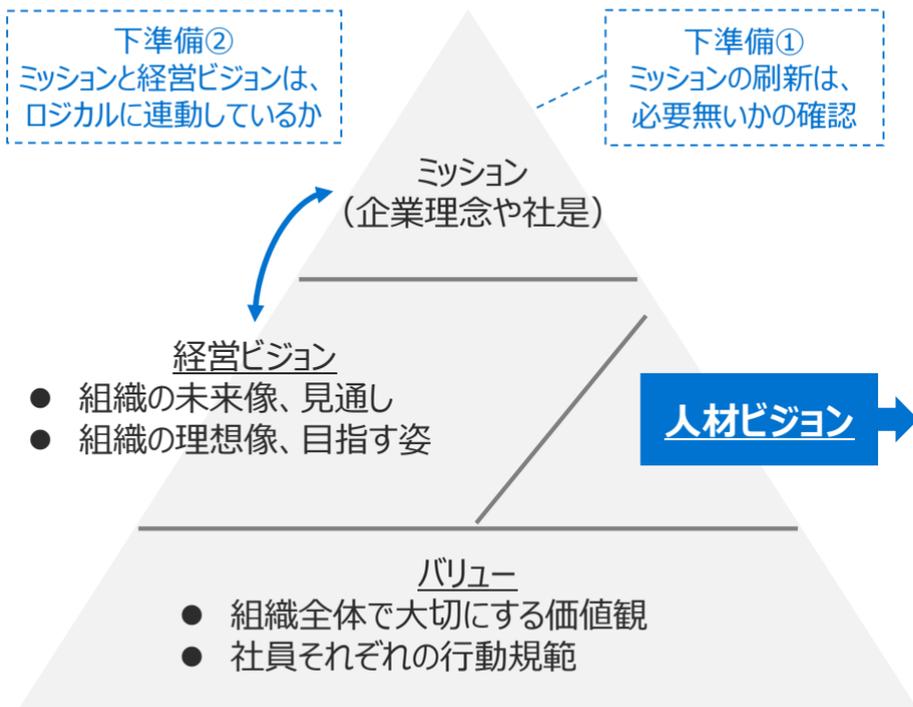
人材ビジョン・バリューのように適切なレベルの概念で定義し、明確な共通認識を醸成することが重要

NEXT ▶ 人材ビジョンをどのように検討すべきなのか

出所：日本総研作成

3. 人材ビジョン策定のアプローチ例

- ・ミッションや経営ビジョンと関連していることを意識しながら論点に対する答えを出していく必要があります（下準備も重要です）。



人材ビジョン策定時の論点の例

- 求める人材像
 - ✓ 事業ポートフォリオはどうなっていくのか？
 - ✓ その上で必要な人材タイプはどうなるのか？
 - ✓ どのようなスキルセット、マインドセットが必要か？
- 人材育成方針
 - ✓ 内部育成・外部獲得のバランスはどうあるべきか？
 - ✓ 上記を踏まえ、育成体系はどうあるべきか？
- 報酬・配置等の処遇方針
 - ✓ 報酬は何に対してどのように支払うのか？
 - ✓ どのような観点で配置を決定すべきか？

これらの論点の答えを整理、要約してビジョン策定

NEXT ▶ バリューをどのように検討すべきなのか

出所：日本総研作成

4. バリュー策定のアプローチ例

- 状況にあったフレームを自社ナイズして活用するなどして、多面的な検討を行います。

青字部分：論点 赤字部分：検討手法例

SWOT分析	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<p>Strength 強み</p> <p>継承すべき、組織の強みは何か？ (社内ワークショップの開催)</p>	<p>Weakness 弱み</p> <p>補強すべきことはあるか、あえて残すか？ (社内ヒアリングによる組織分析)</p>
外部環境	<p>外部環境から取り入れることはあるか？ (リサーチ・社内外ネットワークを 生かした発想)</p> <p>Opportunity 機会</p>	<p>リスクヘッジをしておくべきことはあるか？ (外部リサーチ・社内サーベイ)</p> <p>Threat 脅威</p>

バリュー

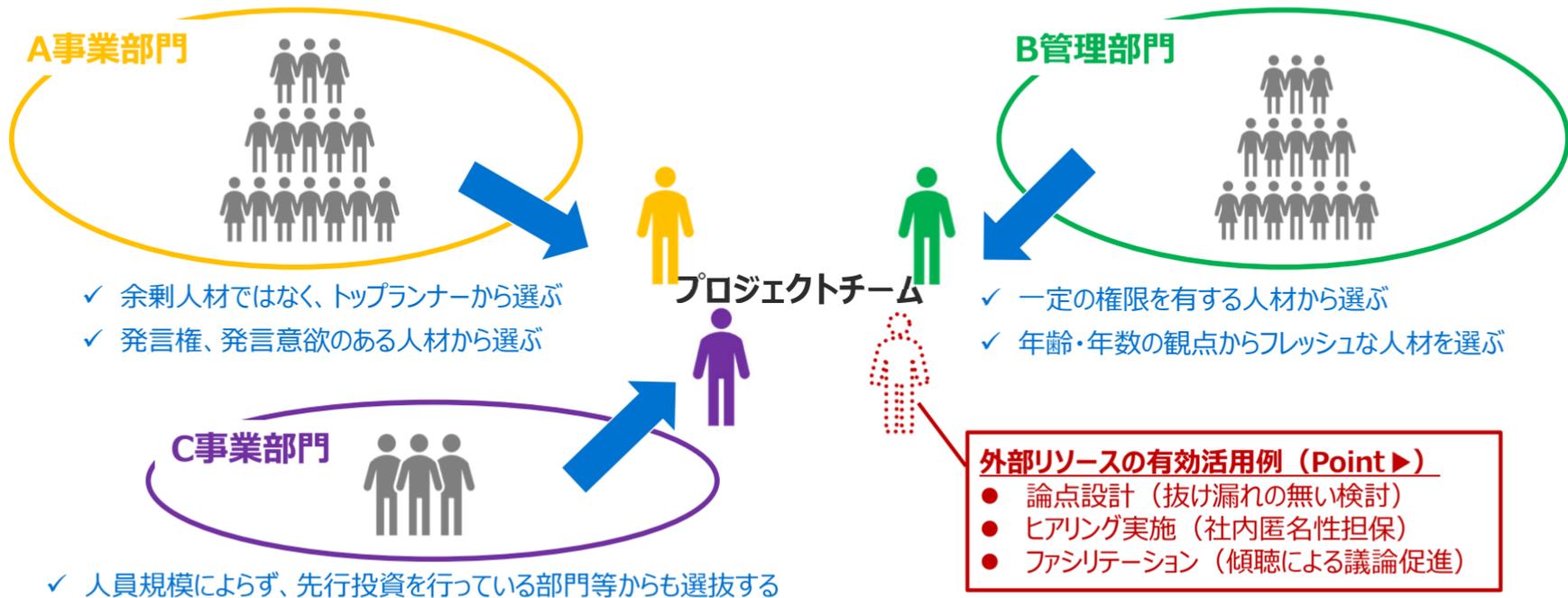
- 組織全体で大切にしている価値観
- 社員それぞれの行動規範

NEXT ▶ どのような体制で人材ビジョン・バリューを検討していくべきなのか

出所：日本総研作成

5. プロジェクトチーム組成時の要諦

- 事業系部門、管理系部門の双方のメンバーを巻き込んで、多様な人材で検討を進めることが重要です。



Point ▶ 効果的に外部リソースを活用をすることもプロジェクト推進においては重要です

出所：日本総研作成