

人事 Lab ヒトコトラボ

Vol.9～重要性が高まる人材戦略やアセスメントについて～

株式会社マイナビ 静岡支社 支社長 野澤 哲

プロフィール：2005年新卒で入社。大阪府出身。関西・中国・四国地方にて10年強、中途採用支援部署にて採用や人材教育・育成、人材活用等の法人営業を経験。その後、滋賀支社長を経て2020年10月より現職。趣味はサッカー。



風に揺れるすすきに風情を感じる爽秋の候、貴社におかれましては、ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。さて今回は「重要性が高まる人材戦略やアセスメント」という、少しお堅いテーマとなりますがそのトレンド等をお届けします。

「人材戦略」とは、企業が経営目標を達成するための人事・人材面での戦略全般のことで、経営戦略を実現するための人材に対する仕組みや採用・育成・配置など、様々な人事施策を指します。また効果的な採用・育成・配置を行うために人材のスキルや適性・能力などを第三者が客観的に分析・評価し、可視化することを「人材アセスメント」といいます。昨今の人手不足、離職者の増加、働き手の就労に関する意識の変化、働き方改革などの社会的な要請を背景に、これまでの仕組みでは経営戦略の実現がなかなか難しくなってきたと考える企業が近年増え、企業にとって人材戦略やアセスメントはより重要性が高まっていると捉えられています。

人材アセスメントの取り組みの一例として「人材要件定義」というものがあります。よく「良い人材を採用したい」というご要望をお聞きますが、皆様は自社にとっての“良い人材”とはどんな人材なのか、定義できていらっしゃるでしょうか。

日本国内で企業向けに人材アセスメントサービスを提供する日本エス・エイチ・エル社の岡松太郎 HR コンサルティングチーム部長に、人材要件定義に関しての概要や主なポイントについてお伺いしました。

『“良い人材”とは本来各社各様で、企業によりその定義は異なっては来ます。例えば、システム開発会社の優秀なソフトウェアエンジニアに求める要素と、メーカーの優秀な営業職に求める要素は、共通項はあるにせよ、全く同じにはならないでしょう。世の中にはオールマイティになんでもこなせる人がいる、という一種の幻想をもってしまいがちですが、仕事内容や会社の文化・風土に対してうまくマッチする・活躍する人材は各社により異なるため、それを定義していただくこと。まずもって「自社にとっては、これがないといけないという要素は何か」を明らかにすることは、企業が“良い人材”採用をできるかのポイントとなり、あるいは既存社員をそうした活躍人材へと育成していく際の指針となります。その結果、効果的な人材採用・育成・配置の実現へとつなげることが可能になります』

では、具体的な人材要件定義の方法やメリット・デメリットとはどういうところにあるでしょうか。岡松氏は続けます。

『大きく分けて定量的なアプローチと定性的なアプローチがあります。前者は人材アセスメントツール（＝適性テスト）などを用いてデータで定義していく方法です。ある職種で要件を作成したい場合は、従事している方から一定数のデータを採取し、活躍しているグループと思うように成果が出ないグループを比較し、どういった差・違いがあるか。どういう能力があると活躍できるかを明らかにします。一方、後者については役員や経営陣・部門長へインタビュー・ヒアリングを実施し、明らかにしていきます。それぞれ右図のような特徴がありますが、自社の現実即した、使いやすい人材要件を定義するためにも、定量手法をメインに、もしくは定量的・定性的の両面から実施いただくことが望ましいと考えています。』

人材要件定義	主な方法	主なメリット	主なデメリット、リスク
定量的	適性テスト (優劣を分ける要素をデータで抽出)	・測れるものに落とし込める点 ・主観や思い込みからの脱却 →採用・育成に活用しやすい	一定の手間・コストがかかる
定性的	ヒアリング、インタビュー (経営陣・責任者からインタビュー)	・簡便にできる ・ほぼコストがからない	・感覚的なものになりやすい ・非現実的な人物像を生み出しやすい →測れるものに落とし込めない

人材戦略やアセスメントのすべてを自社内で取り組もうとするのは難しいと感じる。そうした際は、専門のコンサルティングサービスを活用することをご検討してみたいかでしょうか。



経営と人材をつなげるメディア「HumanCapital サポネット」には、人事担当者向けに様々な有益な情報を掲載しております（登録無料）。是非ご利用ください。

