

人が主役の企業戦略に取り組むことで、企業の課題解決へ

自社の課題にあわせて
取り組みやすいところからスタート

人が主役の企業戦略が重要な理由

- (1) 人を含む無形資産が企業価値の源泉に
- (2) 労働力人口の減少
- (3) 「人」への投資やエンゲージメントの低さ
- (4) 働く人の価値観の変化
- (5) ESG 投資の普及など社会意識の変化

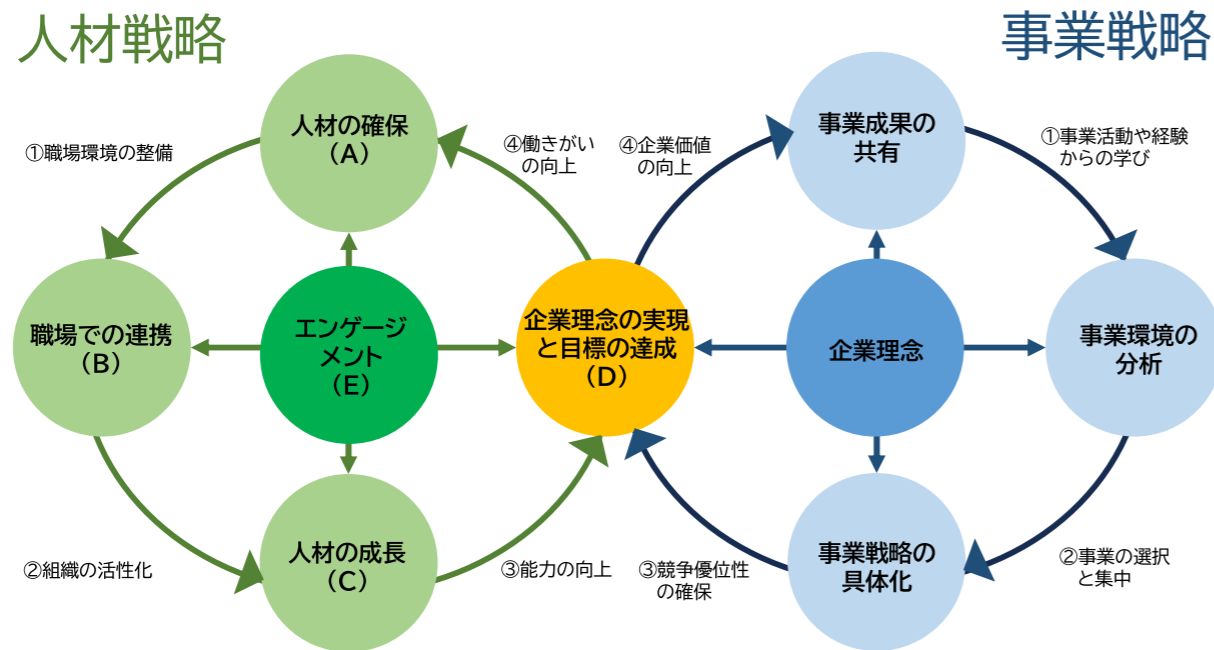
+

さらに中堅・中小企業にとって 人的資本経営の考え方が重要な理由

- ① 従業員1人当たりの投資効果の高さ
- ② 人材の定着促進や採用活動における優位性
- ③ 人事の客観性を高めることによる納得感

◆人材戦略と事業戦略との連携

人的資本経営とは？ 人的資本への投資と活用、さらに人材戦略と事業戦略との連携を通じて持続的な企業価値の向上を図ること



◆人材戦略の現状や課題、今後の方針など ～県内企業アンケート(461社回答)

- ・正社員を中心に人材不足感が強く、今後の労働力減少による雇用確保の不安がある企業も8割
- ・経営計画がない企業が2割。人材育成方針がない企業が6割超(今後新たに定めたい企業は5割)
- ・企業の関心事は人事評価や採用戦略など。企業文化や人材育成についての取組余地が大きい

◆人材戦略の考え方や取り組み内容など ～県内企業インタビュー

アシザワ・ファインテック(株)、(株)ウェザーニューズ、キッコーマン(株)、(株)斉藤総業、(株)櫻井謙二商店、(株)ZOZO、(株)千葉銀行、南総通運(株)、(株)フクダ産業、(株)フューチャーリンクネットワーク

◆アンケートやインタビューを踏まえた、人材戦略の策定・見直し方法(主に中堅・中小企業向け)

人材戦略の要素	取り組み項目	主な具体的取り組み
A 人材の確保 (人材採用、働き方)	(1)採用活動における企業と求職者の相互理解を深める	① 経営層の積極的関与による採用マーケティングを行う ② 求職者が自社を理解する機会を増やす
	(2)働く人の価値観の多様化に対応する	① 自分らしい働き方の実現を支援し、多様な人材を積極的に活用する ② 多様な人材が活躍しやすい人事制度や職場環境を整備する
	(3)働き方を変え、従業員の意識・行動を変える	① ルールの徹底と業務効率化によって残業を減らす ② 従業員とその家族のための健康経営を推進する ③ 経営改善に向けて認定制度を活用する
B 職場での連携 (対話促進、組織文化)	(1)組織の心理的安全性を確保する	① 仕事や職場、働き方について相談できる場を作る ② 上司と部下の関係を中心に、安心して話せる職場環境を作る
	(2)ウェルビーイングのための“働く楽しさ”を追求する	① 従業員の主体性・好奇心・解放感を高める仕組みを作る ② 社外と多様につながる機会を作る
C 人材の成長 (人材育成、人材配置)	(1)体系的な人材育成計画を作成する	① 企業全体で人材を育てるための仕組みを作る ② 自律的な成長につなげるため、自分・仕事・会社を知る機会と学びの機会を作る
	(2)経営目標や事業戦略を実現する人材を育てる	① 学ぶことが当たり前となる組織文化を生み出す ② 人材配置では従業員の納得感を重視する
D 企業理念の実現と目標の達成 (理念共有、貢献実感)	(1)経営層が人材戦略への関与を高める	① 自社の強みと課題を経営と人事で共有する ② 企業理念を浸透させ、具体的な企業行動として発展させる
	(2)企業理念を自分ごとにする機会を作る	① 経営計画を全従業員と共有する ② 経営計画について従業員が考える時間を作る
E エンゲージメント (信頼関係、承認)	(1)管理職に対する支援を行う	① 管理職に期待する役割を経営者から伝える ② 管理職をサポートする仕組みを作る
	(2)人事制度を透明にする	○ 人事評価制度を活用したモチベーション向上の仕組みを作る

企業アンケートや企業インタビューからみた、主な取り組みのポイント

◆人材戦略の策定・見直しの前に

- ✓ 企業として大切にしたい価値観をまずは**企業理念**として文章化する。
- ✓ 企業理念を実現するものとして、**経営計画**を策定する。
- ✓ 従業員や組織の状態を把握する方法として、**エンゲージメントサーベイ**を行う(設問例:企業理念や行動指針の実践度、心理的安全性など)。

◆人材戦略の策定・見直し方法

A 人材の 確保

【人材採用、働き方】

- ✓ **経営者が採用活動に積極的に参画**し、広報媒体(会社案内やホームページ等)に、経営者の思いが具体化されているかどうか確認を行う。
- ✓ 最終面接や内定を出すまでの間に、会社見学や体験入社の機会を設け、**会社のことを直接知る機会を増やす**。
- ✓ **シニア人材の活用**のため、従業員から働き方の相談をしやすい場を設ける。
- ✓ 多様な価値観やライフスタイルを尊重し、**自分らしく働く環境を整える**。
- ✓ 残業時間を減らすための第一歩は、**残業時間の可視化**である。残業の原因を分析し、残業時間のルールを徹底したり、残業管理を支援するツールを活用する。
- ✓ **健康経営**では、社内への情報発信に加えて、具体的な行動につながる働きかけを行う(減塩調味料の配布や野菜摂取量の計測など)。
- ✓ 改革の推進力として、**認定制度**(健康経営優良法人制度など)を活用する。

B 職場で の連携

【対話促進、組織文化】

- ✓ 職場の生産性に影響を与えるような**心理的安全性**を損なう強い発言への対策に力を入れる。
- ✓ 上司との間やチーム内に限らず、**他部門の人とも自由に意見が言えるかどうか**について、エンゲージメント調査で把握する。
- ✓ メンターへの外食費の補助など、**メンター側もサポート**する工夫を行う。
- ✓ 従業員から出た要望のうち組織として改善が必要なものについては、小さなことでも検討する。**発言することで企業が変わる**ということを実感させる。
- ✓ 従業員が選んだテーマについて、オープンスペースで**自由に話す時間**を作る。

C 人材の 成長

【人材育成、人材配置】

- ✓ 若手社員向けに部長が毎月交代で行う講話や、全部署をローテーションすることによる新人教育など、**企業全体で人を育てる仕組み**を作る。
- ✓ 職場内で必要なスキルの一覧と、従業員ごとの習得状況を整理した**スキルマップ**を作成し、計画的なOJTに活用する。
- ✓ 若手社員自身が自分たちに足りないものを検討し、**研修を自主企画**する。
- ✓ **計画的な育成期間**を設け、キャリアについて考える機会を持つことで、中長期的なキャリア形成を意識させる。
- ✓ 従業員がそれぞれの興味で**いつでも学ぶことができる**、短時間(数分程度~)の学習コンテンツを提供する。

D 企業理念の 実現と目標の 達成

【理念共有、貢献実感】

- ✓ **経営層が人材戦略への関与**を高め、定期的に話し合う場を持つ。
- ✓ 自社の課題に合わせた**人材戦略の目標(指標)**を設定する。
- ✓ 企業理念の話事をあるごとに持ち出し、事業活動と関連付けることで、**経営者の本気度**を伝える。
- ✓ 採用活動を通じて企業理念を大切にしていることを伝え、**会社の方向性を共有できる人材**を惹きつける。
- ✓ 階層や職務、正社員、パートなど多様なメンバーで構成したグループワークで、**経営方針に対するそれぞれの行動**を考える機会を作る。

E エンゲ ージメント

【信頼関係、承認】

- ✓ 企業規模の変化や組織の現状を踏まえて、**管理職の役割**を見直す(プレイヤーからマネージャーへとシフトするなど)。
- ✓ 管理職になる前の準備段階、管理職になってからの成長・成熟段階、先輩管理職としての後任育成段階を通じて、**体系的な管理職支援**を行う。
- ✓ 人事評価制度の導入とそれに合わせた賃金制度の見直しを行うことで、**評価・処遇の仕組みを明確**にする。

千葉銀行グループでは、企業の人的資本経営の実現をサポートいたします。