

1-1 人事部門の役割



Worksはどう語ってきたか

人事は「経営と現場の二律背反を統合する結節点」。 人事は現場に積極的に入り込み、 社員の成長や働き甲斐を促進する



Worksは人事向けの雑誌であるから、根本に立ち返り、人事部の役割や人事部長の能力を再定義した。その根底にあったのが人材マネジメントと経営戦略をリンクさせる「戦略人事」という考え方だ。

その概念が人口に膾炙した背景にはバブル崩壊後の「失われた20年」の間、企業が雇用・設備・債務という3つの過剰に苦しんだという事情があった。

結果、人事は“顧客”たる経営層の要請を受け、それまでの「社内のさまざまな利害調整」から「経営の効率性追求へ」、役割が大きく転換した。

反面、もう1つの“顧客”である社員への価値提供がおろそかになった。それを反省し、社員にどんな価値を提供できるかが今後の人事の試金石になると述べた。

具体的には、すばやい成長機会、起業力の練磨、働きやすさ、充実したキャリアといった、報酬や地位に代わる価値提供が重要になる（2005年73号「人事部とは何か」）。

同じ役割問題を時間軸を入れて考えてみた。すなわち、長期的には、①組織のコアコンピタンスの強化・進化、②（競争力の源泉としての）社員の幸せや働き甲斐の担保、短期的には、③経営目標や戦略に応じた人材の供給・配置、とした。

もっとシンプルに定義すると「経営と現場の二律背反を統合する結節点」ということになる（2009年95号「人事プロフェッショナルの本質」）。

事業部・事業会社向けには 人事はコンサルタントたれ

では、今後のあるべき役割はどうか。

対事業部・事業会社向けには、人事制度などに関するコンサルティングと、経営戦略と人事マネジメントの接合による、より効率的な人材能力開発の2つである。

コーポレート向けとしては、管理職要件の明確化やモラルサーベイの実施などで、グループ各社に横申を通し、全体のレベルアップを図ることだ。雇用形態の多様化が進むなか、人材サービス会社の支援も得ながら、外部人材を含めた多様な人材活用の仕組みを構築する役割も重要だと考えた（同2005年73号）。

こうした役割を人事部長が果たすには、①知識、②技術、③社内外のネットワーク、④志が不可欠となる。これらが備わって初めて、従業員と経営者、現場と戦略を広く俯瞰でき、物真似ではない、「わが社型」のオリジナル施策を生み出せる「人事のプロ」になることができる。

そこまでのキャリアは千差万別でいい。

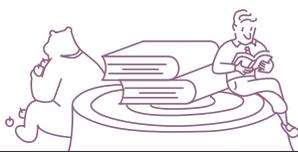
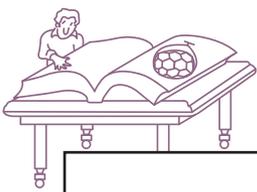
生え抜きでなくても、他部署の経験が長くても、MBA未取得でもいい。むしろ、優れた現場リーダーの要件と先の人事プロの要件は重なる部分が多く、そうしたリーダーならば、人事も立派にこなせるはずだと主張した（同2009年95号）。

そして今、こうとらえる

戦略人事にとどまらない 人事の役割の議論を続けたい

当時定説となりつつあった戦略人事、つまり、人事は経営を支援する戦略部門であるという考え方を紹介、敷衍してきた。が、それにとどまらず、社員の幸せや働き甲斐を担保する存在でもであると強調してきたことは、今後も変わらない。

しかしながら、人事の役割を語り尽くしたとはいえないだろう。このテーマを深めていくなれば、考えたい点はまだまだある。たとえば、人事といっても、業種や規模、成長ステージごとの役割の違いを考察してみる。あるいは、地域、未来の顧客など企業の枠を超えた組織開発にまで視野を広げることだ。企業はもはや「スタンド・アローン」の存在ではいられない。これからは、社会との連携の重要性がますます高まるだろう。



私の結論 守島 基博氏 一橋大学大学院 商学研究科教授

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

「人事の役割は何か」は理解された。 今後の問題はいかに現場を巻き込むか

ここで説かれている戦略人事の考え方は日本企業の現場に相当定着しました。いわば人事の役割は何かというWhatは理解されました。が、問題はHowなのです。

戦略人事をかなり前から実現している欧米企業と、コンセプトだけは浸透した日本企業の違いは何でしょうか。

欧米企業の場合、戦略人事の当事者は現場のリーダーです。人事は運用のサポート役に徹し、方向性を提示したり、使いやすいシステムを提供することが主な役割です。日本は違います。皆が戦略人事の当事者は人事だと思っています。だから、実効性が高まらないのです。

特集に注文をつけるとしたら、「現場のリーダーが人事を回すのが戦略人事の本道。そのためにはどうしたらいいか」というHowの部分も織り込むべきだったでしょう。その視点がないと、人事がどんなによい制度をつくっても、結局、戦略と人材マネジメントが連動しないことになります。戦略人事にならないわけです。

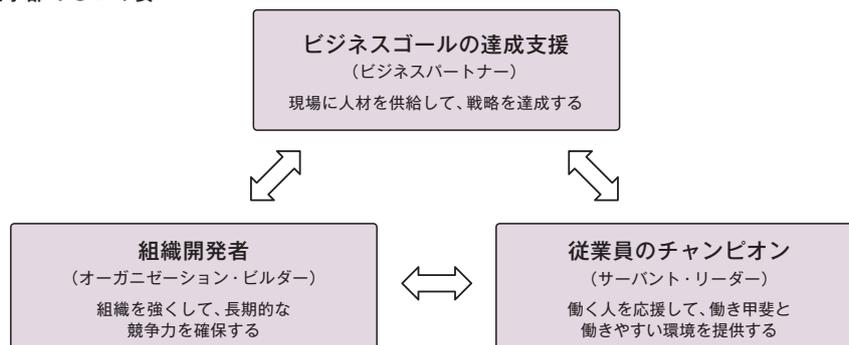
大きく考えると、私は人事の役割は3つあると思っています。1つは「ビジネスゴールの達成支援」であり、まさに戦略人事の話です。繰り返しますが、これは現場のリーダーと人事と一緒にやらないと回りません。2つは「オーガニゼーション・ビルダー」です。組織を強くする、つまり組織開発です。強い組織は人が育ちます。リーダーが次々に輩出されます。この間の震災のような状況が訪れても、皆が力をあわせて、何とか危機を乗り越えようとしています。そういう組織をつくるのも人事の大切な役割です。3つは「従業員のチャンピオン」。キャリア発達のサポートやワークライフバランスの実現といった、従業員の働く意欲を高め、環境を整備す

る役割です。1つ目の実効性はこれからであり、3つ目は従来からある程度やられてきたことなのに対して、日本企業がほぼ手つかずになっているのが2つ目の役割です。欧米企業では「人を見る人事」と「組織をみる人事」の両方が存在します。今、日本企業の人事が注力すべきなのはここでしょう。

特集では人事部員が備えるべき能力についても触れていました。こちらにも私なりに4つ挙げたいと思います。

1つは企業の戦略をよく理解すること。戦略といっても、ビジネスモデルそのものである事業戦略と、その企業固有の強みを意味する経営戦略とがあります。人事のトップになるほど後者も理解しておく必要があります。2つには人のエキスパートであること。戦略は論理の世界ですが、人は感情の生き物。そういう人を理解するには共感できる能力が不可欠です。それを持っている人でないと人事は務まりません。しかも、働く人は組織と組織外、両方に属しています。人事は社内のことだけではなく、広く社会の動きも知っておかなければならない。社会のプロであれ。これが3つ目の要件です。政治経済はもちろん、雇用法制や世の中のトレンドなどにも敏感である必要があります。最後、人に関する情報のプロであれ。現場が握っている人事情報は個別最適になりやすいもの。それに対して、人事が全体最適の観点から、こういふふうに人を動かさないと駄目だ、こんな育て方をしないと非効率だ、ということをきちんと言っていく必要があります。そのためには人材情報のデータベースが必要になりますが、それだけでは駄目で、足を使って稼ぐアナログ情報も不可欠です。そのどちらも駆使できる能力を身につけてほしいと思います。

■経営に資する人事部の3つの姿



出典：守島基博氏作成

私の評価

Worksが
言ってきたことは

☆☆☆