

進化する人事部門の役割と使命

—人事機能の再構築へ向けて—

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 助教授

小杉 俊哉

本稿は、企業の人事部門が抱える人事機能の課題を挙げ、企業や人材マネジメントを取り巻く大きな環境変化の中で、それがどのように役割と使命を持ち、形を変えていくべきかについて一つの考え方の提言を行うのが目的である。もちろん各業界、各企業により個別の環境と事情を抱えていることは承知の上で申し上げるところである。すべての企業が人事部門の再構築を行うべきであると断じるつもりはない。しかし、多くの課題を抱え個別具体的な対応に終始しがちな企業の人事担当者、責任者が、人事部門の役割・使命、機能について時間を掛けて議論しゼロベースで見直しを行うことを今の時代ほど必要とすることはかつてなかったと考える。本稿がその見直しのきっかけとなり、少しでも議論のたたき台となれば幸いである。

1. 人事部門は機能しているか

まず、現在の人事機能を、制度設計・制度運用を行う人事企画、教育研修設計・実施を行う人材開発、そして、採用業務・配置を行う採用、の3つに括って考えることにしたい。多くの企業のそれぞれの担当者と話す機会があるが、それぞれの機能の担当者から以下のような声が聞こえてくる。

1) 人事企画担当者：

- 「せっかく人事制度を変えても、結局会社の風土が変わらない限りはダメなんだ」
- 「経営トップの言っていることと、やっていることが違うんだから社員に対して説得力がない」
- 「いくら説明してもマネジャーのレベルが低くて、新しい制度の運用ができない」
- 「うちの社員は頭が固くて（或いは、子供っぽくて）とても新しい制度を理解できない」

2) 人材開発担当者：

- 「業績が悪化すると、まず研修予算が削られるので長期的な育成計画が立てられない」
- 「次世代リーダーのような新しい研修が必要になり、社内では対応のしようがないので、社外のエージェントに任せるしかない。自分の付加価値とは一体なんだろう？」
- 「社員は会社、自分自身の置かれている状況に対する危機感がない。自分でキャリアを作っていこうという意欲が全く見られない」

3) 採用担当者：

- 「業績が悪くなると候補者の応募が少なくなって困る」
- 「採用コスト削減で十分な応募の広告宣伝ができない」
- 「ラインマネジャーの面接スキルが足りない」
- 「せっかく苦労して採用してもすぐに辞める人間が結構多く、無駄骨に終わる」

一見どれももっともな内容で同情の余地はあるが、人事という重責を担う担当者たちが、果たしてそのような被害者的な、やらされ感を持ったまま仕事をしていてよいのだろうか。以下のような問いかけに対して全面的に否定してもらえるであろうか。

1) 人事企画担当者：

制度至上主義、制度の番人のようにになっているのではないか。目的や誰のためということを忘れ、制度のための制度作りに追われていないか。あるいは、外部人事コンサルティング会社の単なる窓口になっていないか。

2) 人材開発担当者：

従来の階層別研修ではない複雑高度化する教育研修の実施をするに際して、単なる研修のアレンジャーとして、外部講師や研修会社との対応で終わっていないか。

3) 採用担当者：

これからの社運を左右する人材の採用という大きな仕事にもかかわらず、単なる面接のアレンジャー、採用プロセスのコーディネーターになっていないか。

このような質問を投げかけたくなる状況に陥っている原因として、現在の企業の人事部に共通する課題として以下のようなものを提示させていただく。是非自社の状況に照らし合わせてみていただきたい。

○各機能が分断されていないか

- 各担当分野、あるいは人事としての部分最適を追いかけていないか
- 全社としての全体最適、全社の人材マネジメント・バリューチェーン（小杉「キャリア自律を支援する人事システム：なぜ日本企業における自律的なキャリア開発は浸透しないか—その課題と提言」CRL Report No.1 March 2003）を意識しているか
- その業務、施策を行う上でのステークホルダーはだれか、顧客は誰かを意識しているか
- 他部門、社員から信頼されていると感じられるか

○人事の専門性(スキル・知識)を偏重していないか

- 専門性を追求すれば正しい判断ができるようになるか。常識としての判断を行っているか
- 経営者、他部門、社員の視点をもっているか
- ライン部門経験者、他社経験者など構成員の多様化は行われているか

○人事企画偏重になっていないか(人事企画>人材開発、採用になっていないか)

- それぞれの機能をどのような人材が担当しているか
- 異動、部門内異動は計画的に行われているか
- 完璧な人事制度を作れば、おのずと社員は動機づけられ、社内は活性化すると考えていないか

2. 人材マネジメントの変化

企業をとりまく経営環境が変わり、労働環境が変わる中で、企業と個人の関係が明確に変わっている。そのような変化があるにもかかわらず、人事部門が従来と同じような機能役割で同じようなことをやろうとしているのでは、上手くいかないのは当然なのではないか。

従来の会社と個人の関係は、組織主導型<親分・子分関係>であった。新卒で入ったら定年まで会社に居る前提で面倒見てやる、その代わり意に沿わない異動やいろいろあってもがまんしなさい、という考え方に立っていた。それは、ピラミッド型組織において、会社や上司が社員に教えることで収益をあげることができた時代には十分に機能していた。しかし、大企業思考や過去の成功体験を捨て、非連続の発想を持ち、創造性を発揮し、新しいビジネスモデルをつくることが必要な環境へと変わり、組織の硬直、不活性化という側面が大きく吹き出した。

そして、組織—個人対等型<大人同士の関係>に変化せざるを得なくなった。個人は絶えざる自己成長と会社への貢献をコミットし、会社は個人への機会提供と支援を行うという双方が対等であることにより成り立つ関係だ。これは、「個人と企業の間にはこうあるべき」だとか「個人をもっと尊重すべき」といった理想論的なアプローチではなく、企業が主に経済的な理由からこれまでのように定年まで社員の面倒を見ることができなくなり、会社と個人の関係を対等な関係で捉え直さざるを得なくなったと考える方が正しい。この対等な関係においては、個人主導のキャリア開発が必須となる。すなわち、個人は自律的にキャリアを開発し、会社はそれに対するサポートを行う、ということだ。

社員の意識・行動も大きく変化している。大卒の3割、短大/専門学校卒の4割が3年以内に退職すると言われ、20代の転職願望は男女とも60%以上という調査結果も出ている。縦軸に社員の生産性・貢献、横軸に報酬を置いてみると、かつては20代から30代前半までは本人の持ち出しであり、それを30代後半以降管理職になってから取り戻す、という関係が成り立っていた。それが、対等な関係では、貢献・生産性と報酬が基本的に同期している必要がある。貢献・生産性に比して報酬が低ければ個人が辞める方向に圧力がかかり、逆であれば会社が辞めさせる方向に圧力がかかる。このように述べると抵抗を持つ読者もいるかもしれないが、実際には年功給を廃止し、一旦管理職に登用しても部下のいない担当職に外して報酬を下げる、ということはそのポジションを辞めさせているということになる。

これは、人の出入りがあることを前提とし、また市場を意識して人材のマネジメントを行う必要があるということだ。これまで、企業は人をATTRACT（惹き付ける）ことには力を注いでも、RETAIN（保持し続ける）ことにはそれほどには注意を払ってこなかったのではないだろうか。さらには、ATTRACT→DEVELOP→RETAIN→OUTPLACEという人材マネジメントサイクル（小杉 前掲レポート）をいかに上手く設計し、運用するかということが現実的な課題として突きつけられている。繰り返しになるが、OUTPLACEは必ずしも社外へということではなく、社内へのそれ（INPLACE）も含んでいる。

人材マネジメントサイクルにおいては、社員にとっても大きな変化がある。それは、常にその会社で働くことを選択するかどうかの意志決定をし続ける必要がある、ということだ。会社が社員から働く場として選ばれる存在となり、そうあり続けるためには、他のどの会社とも違う、差異化要因を明確にすることが当然必要になる。会社はその製品やサービスを提供するために顧客に対してさまざまなマーケティング活動を行うのに比して、なぜか人材に対するそのような活動はほとんど意識されていない。「人が財産」であると社是に謳っていてもその言葉を受けた具体的な施策がない。少なくとも戦略と呼べるようなものは

ない。ある調査によると、辞めた人材の68%は同業種の競争相手へ転職するという結果が出ている。優秀な人材ほど、抜けた打撃に加え、競合に加わるにより二重の損失を被るということになる。

ここで、上述の貢献・生産性に対して同期させるべき「報酬」に関して付言したい。さまざまな調査において、社員にとっての「報酬」は必ずしも金銭的なものを指すわけではない、ということが示されている。例えば、マッキンゼーがマネジャー職に対して行った調査（War for Talent 2000 Survey）によると入社および留まる決断の決め手となった要因は、報酬に関する要素がいずれも30%台だったのに対して、困難だが面白い仕事が60%近いこと、個人や家族の一員として責任を果たせるというようなライフスタイルに関する項目が50%以上である、という結果が出ている。また、別のあるコンサルティング会社が行った調査では、社員が会社に求める要素、すなわち社員のモチベーションの源泉の第一位は圧倒的に「面白い/やりたい仕事」であり（43%）、適正な報酬（6%）を大きく引き離している。すなわち、報酬だけで社員をRETAINし、動機付けることはできないということだ。

3. 人事部門の役割・使命と機能の変化

このように、会社と個人の関係、人材市場の出現、個人の意識の変化等々、大きな変化がすでに起こっているのだ。したがって、従来の新卒採用、終身雇用を前提とし、いかに社員に教え、管理していくかということが主たる命題であった、シンプルな構図の時代と同じことを人事が行っていても機能はしない、という認識からまず出発する必要があるということだ。

トム・ピータースは「2010年までに90%以上のホワイトカラーの仕事は破壊される。その殆どがプロフェッショナル・サービス・ファームに取って代わられる」と警鐘を発しているが、人事部門は今のままであればそのような運命を辿ることは想像に難くない。

では、これからの人事部門はどのような役割と使命を担う必要があるのか。筆者は以下のこれからの人事部門の5つの役割・使命を定義している。

1) 戦略パートナー

ビジネス戦略と直結した人材マネジメントを行うため、ライン部門を支援。事業部門のパートナーとしてラインに入り込んでマネジメントを補助する

2) 変革ファシリテーター

変革の推進者、カタリスト（触媒）として活動する。経営トップのパートナー。

3) システムデザイナー

新たな人事システム、組織の設計を行う。HRコンサルタント。

4) 管理のエキスパート

従来の人事サービスの提供、またそれらの業務効率化を推進する。

5) 社員のチャンピオン

社員の視点に立ち、ニーズを把握した上で、個人主導のキャリア開発を支援する。社員の代表。

それぞれについて、以下に説明を加えたい。

1) 戦略パートナー

各事業部門ビジネスプランを達成するために必要な人材像・スキルの策定、人材のリクルート、モチベーション向上、リテンションの支援を行う。また、人材開発、特に後継者育成（succession planning）、次世代リーダー育成、エンパワーメントの支援を行う。今後進む社内流動化への対応として、いかにして魅力的な部門にし、優秀な社員を惹きつけ、留めるかの支援も必要となる。部門ビジネスプロセスの促進の役割も担うため、戦略パートナーは当然、事業そのものの理解、関わりなくして機能しえないため、戦略会議等、主要ミーティングには必ず出席することになる。

例えば、テキサスインスツルメンツでは、マネージャーミーティングのファシリテーターを務め、ビジネスプランを事業部長とともに策定するなど事業部に欠かすことのできない存在となっている。

2) 変革ファシリテーター

チェンジ・エージェントであり変革のカタリスト（触媒）としての役割。企業の組織風土変革をリードし、経営トップを変革にコミットさせ、社内の中に危機感を醸成し、ラインからの抵抗を説得するなど、組織風土改革をリードする通常企業トップのパートナーとして機能する。

実際に、あるメーカーの人事課長は、この役割を自ら担わなければ会社は変わらないと自覚し、今までの受身の人材像や人事システムでは競争に勝てない、変革が必須であると人事担当役員を説得、社長や役員に執拗に説いて回り、変革に関して大きな影響力発揮した。「彼がいなければ人事制度・組織変革は少なくとも二年は遅れたはずだ」と社内と言われるような存在となっている。

3) 社員のチャンピオン

社員の代表者として経営トップの議論に社員の声を反映させ、社員に経営トップの考え方を伝えていく。それは人事にしかできないということを肝に命ずるべきだ。また、社員のコミットメントを引き出すためには、社員がどのような状態にあるのか、満足度調査だけでなく多くの社員と直接コミュニケーションをして理解することが必須である。人事部門はただでさえ社員から見ると、遠い、閉ざされた存在であるということを知る必要がある。自分から社員の方にアプローチしていかない限り本音を引き出すことはできない。また信頼を得ることはできない。

社員は顧客であるという意識以上に、自分自身が社員であり、その代表者として取り組んでいるという視点が、新しい働き方、雇用形態へ対応主導のキャリア開発をサポートするインフラ整備には必要だ。キャリア自律のための様々な施策、アドバイザー、メンター、コーチングなどフォローの仕組みにしても、この視点がなければ押し売りになってしまう可能性がある。

4) 管理のエキスパート

従来の人事業務を行う中で、より質の高い人事サービスを提供し、業務の効率化を推進していかなくてはならない。その中で、今後は人事コンサルタント、給与計算・社会保険、福利厚生、評価、考課者訓練、研修、採用、アウトプレイス、EAP、メンタルケアなどの業務はアウトソーシングベンダーのサービスが拡大することが予想され、そうしたベンダーをいかに活用するかが重要となる。

5) システムデザイナー

新たな人事システム、組織の設計部門としての役割を担う。人材マネジメント・バリューチェーンの再構築、外部コンサルタントの選定や共同作業を行うと同時に、自らが社内コンサルタント、ソリューション提供者、トラブルシューターとして機能する。また、人事サービスの SLA(Service Level Agreement)の設定や、HRスコアカードの導入などにより、人事部門そのものの再設計をリードする。

この中で<管理のエキスパート>と<システムデザイナー>の役割はいずれ一つ機能に統合されていくと考えている。なぜなら、管理のエキスパートの役割はオペレーショナル業務であり、今後、管理部門の管理的業務をいかに攻めの対応に変えていくのかを考えると、業務はおそらくさらにアウトソースされるであろう。また、現在は多くの企業で各ライン部門に一任され全社的には把握すらされていない派遣、外注を合わせた全社の戦略的資源配分を行う CRO (Chief Resource Officer) 的な役割と一体となり、この2つの仕事は統合されていく必要があると考えるからだ。

ミシガン大学の調査によると、米国企業の人事専門職 12,689 人のうち、業績に貢献するコンピタンスとして「変革のマネジメント」を挙げている人が 41.2%に上っている (Ulrich "Human Resource Champion")。日本でも人事部門の<変革ファシリテーター>としての役割がますます重要になると考える。

これは、米国の多くの企業の CEO が変革を経営の根幹に据えていることと深い関係がある。その変革の担い手あるいは、経営トップのパートナーが人事部門であるからだ。実際、人事部門担当で HR Consultant, Change Agent, Change Management などのタイトルを持つ人が 2000 年以降非常に増えている。米国で起こったからといって、すなわち日本でも起こる、あるいは起こすべきであると言うつもりはない。しかし、日本企業でも真剣に変革に取り組むトップが増えている以上、同様にその担い手は人事になる必然性があるし、また人事に関わる人間はその気概を持つべきではないかと考える。

これらの役割をすべての担当者が持つことはできないであろうし、またその必要もない。しかし、人事部門全体としてはこれらすべての役割・使命を持っているべきであると考え。また、人事部門責任者にはすべての役割の経験、少なくとも視点を持っていただきたい。

最後に、本提言を受けて少しでも感ずるところをもっていただいた人事部門責任者、人事担当諸氏にはまず、自社の人事部門の役割・使命、そしてそれを受けてのビジョンの議論を行っていただきたい。企業がその役割・使命、ビジョンを明示せずして、組織や社員が機能しないのと同様、人事部門においてもそれは必須である。そして、その役割・使命、ビジョンは部門内で共有することは当然ながら、積極的に社内に広報すべきである。それが人事部門と経営層、事業部門、社員との距離を縮め、信頼感を醸成する第一歩である。組織と個人が対等になる関係においては、人事部門が、遠いところで秘密のことをやっている部署、という印象を与えては機能しないことを肝に命じていただきたい。いかにして信頼感を持たれるか。それを考え意識することが、人事が人事として機能し、果たすべき役割・使命を全うすることにつながると確信する。

参考文献：

- エド・マイケルズ、ヘレン・ハンドフィールド＝ジョーンズ、ベス・アクセルロッド「ウォー・フォー・タレントー“マッキンゼー式”人材獲得・育成競争」（原書名：The War for Talent）マッキンゼー・アンド・カンパニー監訳/渡会圭子訳 翔泳社 2002年
- デイビッド・ウルリッチ「MBAの人材戦略」（原書名：Human Resource Champions）梅津祐良訳 日本能率協会マネジメントセンター 1997年