

日本的人事管理の課題と これからの人事の役割

規制改革会議2015.1.28

ニッセイ基礎研究所

松浦 民恵

はじめに

- n 働く側の観点からの議論も重要だが、今回は人事管理の観点から、大企業の中核人材(特に幹部候補人材)の人事管理に焦点を当て、日本的人事管理の課題を報告
- n 日本的人事管理、ひいては日本的雇用慣行を変えるためには、経営者はもちろんのこと、個別企業の人事、つまり「人事部」が変わらなければならない(現行の規制下でも、できることはあるはず)
- n 規制改革による重要な後押しは、人事管理の変革の阻害要因の一つである規制の「わかりにくさ」(労働契約法等)の改善
- n 本日の報告は、日本人材マネジメント協会(Japan Society for Human Resource Management = JSHRM)リサーチプロジェクトでの議論を踏まえたもの
 - o JSHRMは「日本におけるHRMプロフェッショナルリズム」の確立を目的として2000年に設立された会員組織
 - o リサーチプロジェクトは、設定テーマに対して、公募により集まったJSHRM会員有志が行うプロジェクト形式の活動
 - o 2012年度には「ミドルのキャリア戦略」、2013～2014年度は「人事の役割」をテーマに活動(筆者もメンバーの一人)
 - o 2014年3月には、「世界に通用する人事を考える～ヨーロッパ、アメリカ、アジアからみた“日本の人事”～」と題したオープンディスカッションを開催

人事管理の国際比較

| | | 日本型 | 米国型 | フランス型 |
|----------|---------|--|--|---|
| 人事管理スタイル | スタイルの内容 | 「詳細ルール型人事管理」 (High-context型) 詳細なルールと権限を持つ人事部による「 緻密な 人事管理 | 「現場決定型人事管理」 (Low-context型) ルールは経営が承認し、責任と権限は現場に委ねる「 合理的な 人事管理 | 「企業文化共有型人事管理」 (High culture-based context型) (Low rule-based context型) 企業文化を軸に統合する「 分権型 」人事管理 |
| | 背景 | 価値観の同一性が前提 暗黙知の重視 社員・部門間 横並び 重視 | 価値観の多様性が前提 前例・横並びを考慮しない | 企業文化を重視 「 個人 」の将来価値に注目 |
| 人事管理の詳細 | ルール化 | 「阿吽の呼吸」から生まれた細かい非公式ルール(膨大な内規) 人事部による「 持ち物管理 」 | 公式ルールに書かれていないことは Managerが決めること | 粗い公式ルール、企業文化にそった「 個人の主張 」が重要 |
| | 決定意思 | 人事部門依存型 | 基本ルールの下での現場での意思決定 | 企業文化に基づく、人間関係をベースにした「 主観的 」決定 |
| | 制度・運用の例 | <ul style="list-style-type: none"> 採用: 新卒一括採用中心 雇用保障: 強い 配置: 職能重視、ローテーションにより組織横断的に経験させる 賃金: 職能資格に基づく年功的賃金が今なお根強く残る | <ul style="list-style-type: none"> 採用: 欠員補充的採用 雇用保障: 相対的に弱い 配置: ジョブベース、個別契約的(ローテーションは主に経営幹部候補のみ) 賃金: 職務給 | <ul style="list-style-type: none"> 採用: 欠員補充的採用(ただし将来価値も重視) 雇用保障: 強い 配置: ジョブベースだが、個別対応で別のジョブにも配置 賃金: 職務給 |

資料: 日本人材マネジメント協会(JSHRM)リサーチプロジェクト「人事の役割」オープンディスカッション「世界に通用する人事を考える ~ ヨーロッパ、アメリカ、アジアからみた“日本の人事” ~」資料(2014.3.8)より。

人事管理の国際比較

| | | 日本型 | 米国型 | フランス型 |
|------------|---------|--|---|--|
| 人事部門の形態 | 機能と権限 | 社内統制型 「強い人事部門」型 | 社内事務処理センター型・社内コンサル型 「弱い人事部門」型 | 人事部門とライン部門は パートナー (権限の大小関係はなし) |
| | 運営 | 「横並びで顔を見る」型 それによる公平性実現重視 | 「科学的」型 公平性実現重視 | 企業文化 からの距離を重視するタイプ |
| 人事スタッフについて | 仕事のスタイル | 前例と調整に基づく行動: 「ほかの部門もこうやっているの従ってください」 | 経験とデータに基づく合理性重視の行動: 「これが論理的に正しいので従ってください」 | 文化に根差した行動: 「こうすることがこの会社の価値観に合致します」 |
| | 能力要件 | 社内ルール(経過措置、歴史も)が分かる「社内労務士型」プロ 中途採用は困難 外部コンサルは企画には関与可、しかし制度・施策運用への関与は不可 | 現場が分かり、高い専門性をもって現場にアドバイスできる「コンサル型」プロ 中途採用は相対的に容易 ビジネスの要請に合わせて新しいことを打ち出せることが尊ばれる | 社内文化体現者であること 企業文化を耕すこと、体現すること、発信することが能力要件 テクニカルスキルよりソフトスキル |

資料:日本人材マネジメント協会(JSHRM)リサーチプロジェクト「人事の役割」オープンディスカッション「世界に通用する人事を考える～ヨーロッパ、アメリカ、アジアからみた“日本の人事”～」資料(2014.3.8)より。

日本的な人事管理で維持すべきもの、捨てるべきもの、変えるべきものについて、オープンディスカッション

日本の人事の課題(議論を踏まえた私見)

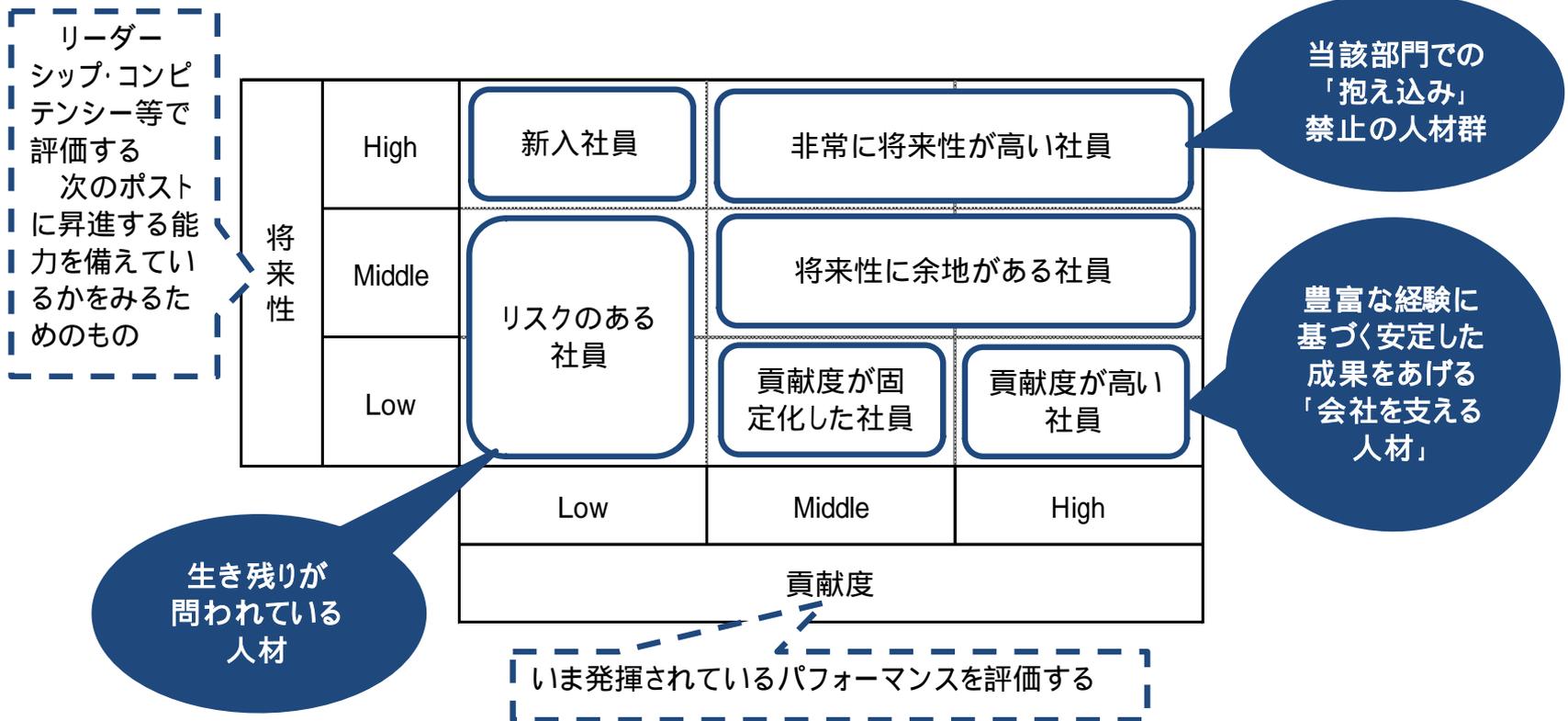
【日本の人事がこだわる「長期雇用」が、うまくいかない理由】

- n 長期雇用は人事管理の観点からすると合理的なはず
- n にもかかわらず、長期雇用がうまくいっていない(日本企業に競争力の高い人材が不足している、アジアの高度人材に人気がない等)のは、長期雇用の中身が悪いから
- n 考えられる問題
 - o 一つの企業で提供できる成長機会の質と量の制約
 - ポストの制約、前例踏襲的なローテーション
 - 成長し続けられる、高い報酬を得られるようになる等の「将来」を明示できていない
 - 経営課題が山積しているのであれば、解決に向けた仕事を成長機会として提供できるはずだが、組織の硬直化のもと、そういう成長機会も十分に創出できていない
 - 社内で成長機会が創出できたとしても、社外で多様な成長機会を得てきた人材に対抗できるか、貢献に応じた高い報酬を提供できるか、という懸念は残る
 - o 同質性の高い人材の長期雇用が、危機感知能力、説明・交渉能力等の向上を阻害
- n 長期雇用は重要だが、とりわけ幹部候補人材を、全て長期雇用で育成するには限界がある
 - o 多様な人材からの幹部候補の抽出、中途採用人材も含めた公正なルールのもとでの競争、が重要に
 - o 横並びの「集团的人事管理」(大卒男性 = 幹部候補等)から、説明力のある「個別的人事管理」への転換が不可欠に

日本の人事の課題 (議論を踏まえた私見)

個別的な人事管理の例として...

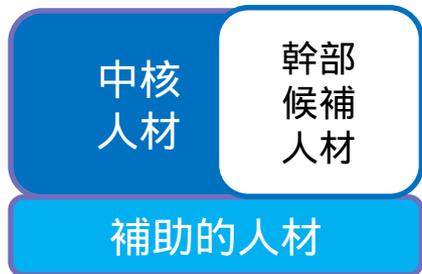
【タレントマネジメントの人材分類ツール < 外資系A社の事例 >】



資料: 日本生産性本部 生産性労働情報センター『社員の多様化をいかに人事管理の3つの戦略「これからの雇用処遇研究会」報告書』(2013.11.5)より。

日本の人事の課題 (議論を踏まえた私見)

【議論の本質は、人材ポートフォリオの見直し】



【見直しにおける留意点】

| | |
|----------------------------|--------|
| 投資する「人事管理資源」 | 大 ←→ 小 |
| 幹部候補人材のボリューム | 低 ←→ 高 |
| 限定正社員の限定度 | 大 ←→ 小 |
| <人事管理の観点> 貢献を期待できる程度や範囲 | 低 ←→ 高 |
| 「人事管理資源」配分 | |
| <働く側の観点> 貢献を期待される程度や範囲 | |
| 成長機会が提供される可能性や、幹部に登用される可能性 | |

- n これまで「集团的人事管理」のもと、幹部候補人材は、大卒男性の増加とともに増加(いわゆる無限定正社員の増加)
- n 人事管理の変革に向けて、まず検討すべきことは、
 - o 「人事管理資源」(成長機会の提供、人件費、人事部や管理職の負担等)をどこまで増やせるか
 - o 非効率な無限定(長時間残業、転勤等)をどこまで削ぎ落とせるか
- n その上で、人材ポートフォリオ(幹部候補人材・限定正社員のボリューム等)の最適着地点を探る(これが議論の本質)
- n その際、限定正社員は、限定度が大きくなるほど、成長機会の提供や、幹部登用の可能性が制約されることに留意
- n 女性の家庭責任が大きい現状においては、限定正社員制度が結果として男女別の人事管理につながる懸念も(現在の一般職制度やエリア限定社員等)
- n 人事管理の変革の方向として、
 - o 限定は一時的な理由(育児・介護等)、最低限の範囲にとどめ、むしろ幹部候補人材の裾野(女性社員等)を広げるという選択もあり得る(ただし、評価は明快に)
 - o 逆に、幹部候補人材のボリュームを絞り、そこに「人事管理資源」を集中的に投資するという選択もあり得る

日本の人事の課題(議論を踏まえた私見)

【人事部と人事スタッフの変革】

- n 長い成功体験にとらわれず、日本的人事管理を変革していくためには、経営と人事部の距離が再び近づく必要あり
- n 人材ポートフォリオの見直しや「個別的人事管理」への転換
 - 人事業務の棚卸し、重点配分の見直し
 - 人事部と現場の管理職の、役割分担の見直し
- n 多様な人材の活用を前提とすると、「阿吽の呼吸」から脱却し、「わかりやすい」人事管理を構築することが不可欠
- n 一方で、「わかりやすい」人事は、競合他社にとってもわかりやすく、真似しやすい人事(それだけでは価格競争に陥る)
- n 「わかりやすい」というインフラのうえに、人事がどういう価値を上乗せできるか、が重要に
 - 人事スタッフは「社内労務士型」プロから、「コンサル型」プロや経営理念・企業文化の伝道者へと転換
 - 人事スタッフの構成や、育成方法の見直しも必要

日本的人事管理の変革は発展途上～これからの議論のに向けて JSHRMシンポジウムのご紹介

【HRMのIn-Diモデル～イノベーションとダイバーシティからの提言～】

n 日時:2015年3月7日(土)13:00～ / 場所:学習院大学

- o 「人事の役割」リサーチプロジェクトの成果として、日本の企業の主要な経営課題である「イノベーションの推進」と「多様な人材の活用(ダイバーシティ)」の2つを軸とし、4つのタイプ別に人事管理のあり方や人事の役割を提案する、HRMの”In-Diモデル”について報告(約200社の企業にご回答頂いた「2014年人事のあり方に関する調査」に基づく”In-Diモデル”の分析結果も)
- o 2社の企業の人事の方をパネリストにお招きし、人事の変革に関する事例報告を頂き、その後のパネルディスカッションを通じて、日本の人事の進むべき方向について考える
- o 詳しくはURL参照(http://www.jshrm.org/event/symposium_6149.html)

【人事のあり方を考えるアジアン・シンポジウム】

n 日時:2015年4月18日(土)13:30～ / 場所:学習院大学

- n 人事マネジメント世界連盟(WFPMA)のアジアパシフィック地域連盟であるAPFHRMの役員メンバ - も参加
- n アジア各国の人事課題の紹介、In-Diモデルに関する意見交換、これからの人事のあり方に関する議論等