



人事実務の全体と個別を理解する

# HRMナレッジ体系

第1回

## 【人事戦略・人事哲学】人事部門の機能

JSHRM会長 中島豊 / JSHRM副理事長 山崎京子

### ☑ JSHRMとは

日本人材マネジメント協会 (Japan Society for Human Resource Management = JSHRM) は、「日本における HRMプロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。



### 「人事部不要論」の復活

「わが社に人事部はいらない。人事はすべての人の責任であるべきだ」。この名言はヒューレット・パカード (HP) の共同創業者のデイブ・パカードが遺したものです。しかし、20世紀の終わりには、そのHPにさえも人事部が置かれるようになり、人事部は企業にとって「優秀」な人材を見だし、採用し、報酬を払い、さらには育成する「経営のパートナー」として欠かせない存在になりました。

経営のパートナーとは、経営戦略を実行する重要な役割を果たす存在であることを意味します。戦略実行に必要な流れは、①企業の置かれている環境変化を認識する、②変化に対応する戦略を策定する、③策定した戦略を遂行する組織態勢を整える、④実行する人材を確保して育成する、という4つのステップから成り立っています。

高度成長期以降バブル経済が崩壊するまでの日本企業では、人事部はこの中の「③策定した戦略を遂行する組織態勢を整える」と、「④実行する人材を確保して育成する」を担当する責任を負ってきました。まず、右肩上がりの成長経済の中で、社員に対して勤続年数に応じた、処遇のためのポストを確保するような組織作りを行いました。そうしてできあがった組織へ、上司の指示に忠実に従って、滅私奉公も厭わない、勤勉で一所懸命を美徳

とするような均一な人材を採用し育成したうえで配置していったのです。こうした人事部の働きによって、中央集権的で効率の良い強い組織態勢をもった日本の企業は、1980年代をピークに黄金期を迎えることができました。

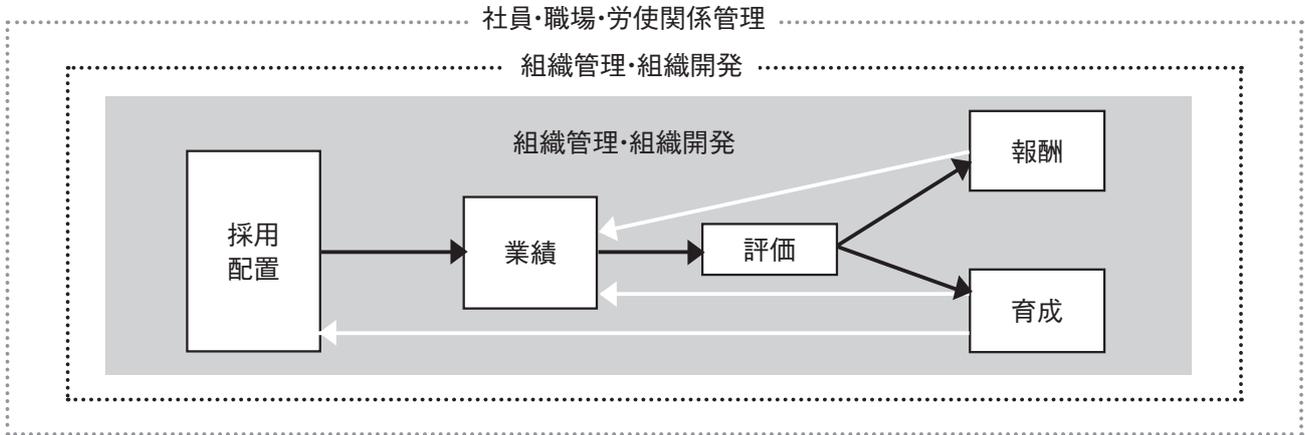
日本でバブル経済が崩壊した1990年代以降の世界では、VUCAと呼ばれる時代を迎えました。その当時の世界では、東西冷戦が終結し、主要国間の政治的な対立が緩和され、経済や社会のグローバル化が始まりました。人びとは、国家の体制の主義主張に同化されるのではなく、自己実現を目指して個人主義が広まっていきました。こうした時代では、中央集権型の組織は不効率になるだけでなく、変化に対して脆弱さをもたらします。

実際に、今の現場のマネージャーは人事部に相当な不満を持っています。人事部が担っている採用、評価、育成が戦略にマッチしていないという声は後を絶ちません。これまで人事部が一手に担ってきた組織態勢づくりや人材育成の仕事の大半は、現場に委ねられるべきであるという意見がますます強くなっており、再び、「人事部不要論」が頭をもたげ始めています。

### 人事部に求められる機能

今日、人事部門の弱点として指摘されているのは、戦略実行に必要なステップの中の、①企業の置かれている

図表1 人事部門の機能



環境変化を認識する、②変化に対応する戦略を策定する、の2つです。この弱点を克服するためには、まず人事部の機能の総点検を行う必要があります。

第二次世界大戦終戦後しばらくしてから1960年代くらいまでの間、企業の最大の懸念は、労使関係の改善と維持でした。現在と違って企業内労働組合は戦後の復興期における生活水準向上、「食える賃金」を目標にしてスト権を盾に会社と厳しい交渉を重ねていました。その労使交渉と取り仕切り、労働組合と良好な関係を築くことが人事部の最重要機能だと思われていました。

1970年代から80年代にかけては、経済・社会が安定していくと共にそれまでの対立的な労使関係は姿を潜め、労使協調路線に転向していきました。その中で、オイルショック、円高不況など、さまざまな困難を迎えながらも、それらを一致団結して乗り越えるために、人事部に対して、会社の中での一体感の醸成などの組織開発

や企業文化の構築支援などの機能が求められるようになりました。

そして、1990年代に入ってバブル経済崩壊後とそれに続く長期にわたる不況の中で、経営の立て直しと強化を目的として成果主義人事を導入し、それに伴って、採用・配置、評価、報酬、育成の各人事制度を統合的に管理することが人事部に求められるようになりました。

このような歴史的な積み重ねによって作られてきた人事部の機能を図示すると、**図表1**のようになります。人事部の機能というと、人事制度管理を意味すると思われるがちです。しかし、人事制度は、組織開発や管理に影響を与え、そして労使関係、社員関係から外部のステークホルダーにも影響を与えていきます。また、逆に、外部の環境が、組織文化に影響し、その結果人事制度に影響を与えることもあります。こうした広範囲にわたる「目配り」をすることによって、「①企業の置かれている環



中島 豊  
(なかしま・ゆたか)

東京大学卒業後、富士通で人事・労務管理業務に従事。米国ミシガン大学に留学し欧米企業の人的資源管理を学ぶ。帰国後、リーバイ・ストラウスジャパン、日本ゼネラルモーターズ、GAP日本法人、Citiグループ、Prudentialグループを経て、現在は日本板硝子執行役CHRO。2021年1月より、日本人材マネジメント協会会長に就任。ミシガン大学経営大学院院修了(MBA)、中央大学大学院総合政策研究科博士後期課程修了(博士)。



山崎京子  
(やまざき・きょうこ)

JSHRM副理事長、立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 特任教授。ロイタージャパン、日本ゼネラルモーターズ、エルメスジャパンでの人事実務を経て、アテナHROD設立。現在では社会人大学院MBAで人的資源管理とキャリア・デザインの教鞭を執る傍ら、日本企業や外資企業日本法人での人事コンサルティングや研修講師、さらにJICA日本人材開発センタープロジェクトの教科主任としてアジア7カ国の現地経営者に対して人的資源管理の実務指導を行う。2009年筑波大学大学院ビジネス科学研究科修了、2019年神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。博士(経営学)。

境変化を認識する」ことができるようになります。

## 人事部門のケイパビリティ

次の「②変化に対応する戦略を策定する」に関しては、人事部が人事機能を使いこなす「ケイパビリティ」を向上させる必要があります。人事部のケイパビリティとは、経営の目的や戦略を行動主体である人材に落としこんだ職責（職務と能力）の体系を構築し、そこに適切な人材を採用、配置、そして育成することです。また、その職責の執行を完遂させるためには、その任にあっている個人を評価し、行動を戦略実行に結びつけるようにインセンティブを企画して満足度を高めるようにすることも人事部のケイパビリティです\*。

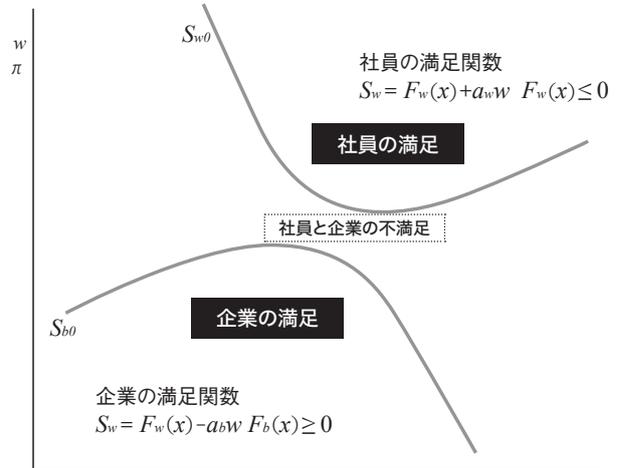
人事部が機能不全に陥る背景には、雇用契約において、企業と社員の双方に、職責とその達成度に応じたインセンティブや非金銭的なものを含めた報酬に対する満足のギャップがあります。

図表2においては、企業と社員の2つの満足度を示す曲線を示しています。企業（b：ボス）にとっての満足（ $S_b$ ）は、職責  $x$  が執行された際の企業の利得から、執行の対価として支払われる賃金に企業側の係数（ $a_b w$ ）を掛けたものを引いたものとして表されます。

$$\text{企業の満足関数： } S_w = F_w(x) - a_b w, F_b(x) \geq 0$$

これを横軸に職責の範囲と複雑性の増加を示し、縦軸には、雇用契約においてあらかじめ定められた職責を社員が執行することによって企業が期待する利益（ $\pi$ ）を示した二軸のグラフで表示します。果たすべき職責が大きくなるほど、企業の利得は高まっていきます。しかし、ある程度の職責以上になると遂行できる人材に限られるので、適任者が見つからない、もしくは見つかっても報酬が高くなるといったことがよく起こります。そのため、職責の範囲と複雑性が増すほど執行の対価が高くなるので、企業の満足が低下し、曲線は上に凸のカーブを描くこととなります。この場合、企業側の満足は  $S_b(x) = a_b w$  が成立し、期待利益が  $S_b = 0$  となる無差別曲線  $S_{b0}$  より

図表2 企業と社員の満足曲線



資料出所：「Marsden (1999)」の研究をもとに筆者作成。図表3、4も同じ。

も下方の領域に存在することになります。

社員（ $w$ ：ワーカー）の満足（ $S_w$ ）は、職責  $x$  を遂行する際の社員の側に発生する非効用を、その労働の対価として支払われた賃金に社員側の係数（ $a_w w$ ）を掛けたものから相殺したものとして表されます。

$$\text{社員の満足関数： } S_w = F_w(x) + a_w w, F_w(x) \leq 0$$

これを企業の満足度と同様に横軸に業務に含まれる仕事の範囲と複雑性の増加を示し、縦軸には、雇用契約においてあらかじめ定められた社員が職責を執行することによって得られる賃金（ $w$ ）を示したグラフにします。社員にとって、単純すぎる業務は退屈による苦痛を伴います。その非効用を補償してもらおうと、社員は高い賃金を要求します。一方、業務がある程度以上に複雑になると、職責を果たすことが難しくなるという非効用が高まり、これも高い賃金の期待につながります。その結果、社員の満足度の曲線は下に凸のカーブを描くこととなります。この場合、雇用契約を締結する意思を持つ社員の満足は、 $S_w(x) = a_w w$  が成立し、賃金と非効用が完全に相殺される  $S_w = 0$  となる無差別曲線  $S_{w0}$  よりも上方の領域において存在することになります。

\* Marsden, D. (1999) A THEORY OF EMPLOYMENT SYSTEMS Micro-Foundation of Societal Diversity, Oxford University Press, Oxford (宮本・久保訳『雇用システムの理論—社会的多様性の比較制度分析』, NTT 出版, 2007年)

2000年代に入って、脱年功化が強く言われるようになったことと、IT技術の進展でテクノロジーの扱いに長けた若年層の賃金上昇への期待が高くなりました。一方で、バブル期過剰採用した中高年層の賃金負担が重くなった企業側では、期待値の引下げ圧力が強くなりました。これらによって、企業の満足度曲線  $S_b$  を下方に移動させ、社員の満足度曲線  $S_w$  を上方に移動させるような効果を生み出した結果、**図表2**に示すように社員の期待と企業の期待に乖離が生じるようになりました。

このような状況では、企業と社員の双方が互いに期待を裏切られたと失望して満足度は低下し、人事に対する不満が出るようになります。こうした乖離状態を解消させるには、理論的に考えると、**①社員の満足度曲線  $S_w$  を左下に引き下げる、②会社の満足度曲線  $S_b$  を右上に引き上げる、③その両方を行う、**などが考えられます。

具体的な方策としては、例えば、個人の事情に応じた働き方を実現することで金銭的報酬以外にも職務を遂行することに関する満足が得られるようにすれば、過剰な

## ジョブ型雇用をめぐる議論

ジョブ型雇用をめぐる、さまざまな議論がされていますが、その中で一番懸念されているのが職務の硬直化です。職務に応じて報酬が決まる、という職務給の経験がほとんどない日本では、ジョブ型（もしくは職務型）の雇用契約を売買契約のような1つの職務に対して1つの値段がついているような契約と誤解しています。

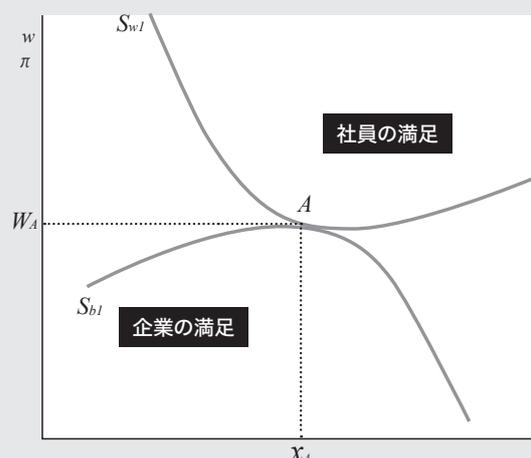
**図表3**は、その誤解のような職務を細分化してその一つひとつに「値段」を付けていく「極端」な制度を示しています。この状態においては、個人と会社の期待はある1つの仕事の上においてのみ均衡するので、環境変化によって崩れるのは容易です。そうすると、個人と会社の双方が不満を感じるようになります。また、職責の細分化は、往々にして、仕事の属人化と固定化につながります。過剰な属人化は、業務遂行を妨げるボトルネックとなるリスクを高めます。

さらに、雇用契約はあらゆる事態を想定して作られた完備契約ではなく、必ず何かの不備がある不完備契約です。しかし、事前の想定を超えた個々の状況に応じて契約の変更や再契約を行うことは、企業経営において現実的ではありません。そこで、実務においては、あらかじめ企業内部に存在する仕事全体を俯瞰し、そのバリュー・チェーンに不可欠な職務をさまざまなカテゴリーに分類してシステム化し、その区分ごとに定義をして運用します。職務カテゴリーの定義の

基準を「スコープ」と呼ばれる職務の幅で決めるのが、グローバル企業の多くで導入されている職務給制度です。

日本でこれまで一般的であった職能給は、もともと職務給制度を土台にして、それぞれの職務を遂行する能力をカテゴリーにしてシステム化されたものであるともいえます。興味深いのは、能力の定義が難しかったことから、職能給のカテゴリー定義は柔軟性が高くなり、それが日本の企業で、組織活性化と人材育成を目的として、同一職務領域だけでなくそれ以外の分野も含めたローテーションを行えるようになった理由だと言えます。

**図表3** ジョブ型雇用と満足



金銭への期待が抑えられ、社員の満足曲線を下方に移動させることができます。労働時間の短縮やジョブ・シェアリング等の働き方の改革によって、個人の多様な価値観を満足させるような人事制度の改革を行うと、さらにそうした動きを後押しすることができます。

企業の満足度曲線を上方にシフトさせるためには、人材を育成して仕事のアウトプットの量や質を向上させることが考えられます。また、人材の多様化を実現することで経営の品質を高める方法も考えられます。そうしたことによって、働き方改革に伴うコスト増が吸収できるように組織運営の効率化も実現することが可能になると考えられます。

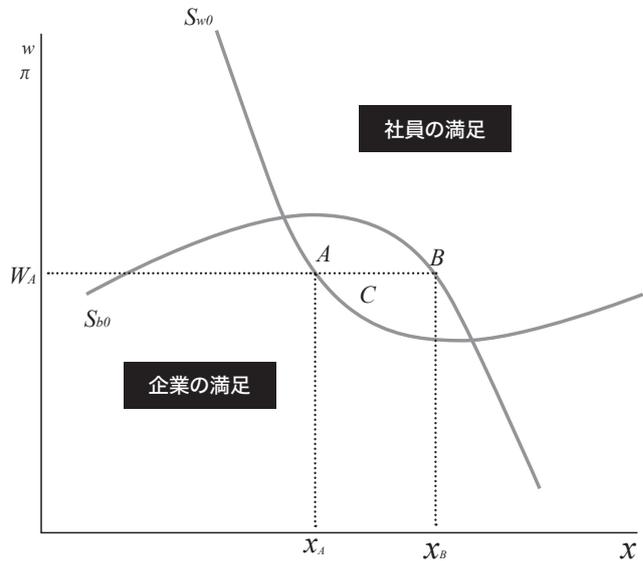
人事の機能を活用してこのように具体的な課題解決を行っていく力が、人事部のケイパビリティです。ケイパビリティが発揮されたことで企業と社員の両方が満足できる状態になっているのが図表4です。ここでは、満足度曲線  $S_{b0}$  と  $S_{w0}$  を重ね合わせることで生まれた領域  $C$  において、賃金  $w_A$  が支払われることで、 $S_{b0}$  との交点  $A$  に対応する業務  $x_A$  から、 $x_A$  と  $S_{w0}$  との交点  $B$  に対応する業務  $x_B$  の間において、企業は社員に対して柔軟に職務遂行するように指揮命令することができます。

一方、社員もその配置を受け入れて服務することができます。つまり、人事部のケイパビリティが高ければ、雇用の柔軟性を高めて企業と社員がそれぞれに満足できる（効用を実現できる）雇用契約を結ぶことができるので、変化に対応できる強い会社を作ることができます。

## 人事コンピテンシー

人事のケイパビリティを高めるためには、人事のプロが強くなる必要があります。「人事のプロに求められる能力（コンピテンシー）とは何か?」。ミシガン大学ビジネススクールのデーヴ・ウーリックとウェイン・ブロックバンクらは、過去30年以上にわたって、人事コンピテンシー調査（HR Competency Study: HRCS）を世界中の人事のプロに対して行ってきました。この調査の結果として、国、地域の違いを超えた共通する要素が

図表4 人事のケイパビリティと社員と企業の満足



見出された一方で、時間の経過と共に、求められる能力が変化していることが明らかになりました。

2021年の調査では、**Accelerates Business**（ビジネスを加速化させる）、**Advances Human Capability**（人材のケイパビリティを高める）、**Mobilizes Information**（情報を動員する）、**Fosters Collaboration**（協働を推進する）、**Simplifies Complexity**（本質を見極める）の5つの人事コンピテンシーが見いだされました。しかし、この調査では人事コンピテンシーとビジネスにおける結果との直接の因果関係は僅かしか認められませんでした。これは、2020～2021年のコロナのビジネスへの影響が大きすぎたことが理由であると考えられます。一方で、この調査では、人事コンピテンシーが、人事部門のケイパビリティとビジネス変革に影響を与えることで、間接的にビジネスにおける結果を向上させる事を示しました。

これまでの人事コンピテンシーの変化を見ると、2001年以降、企業のガバナンスが見直される中で、人事のあり方はビジネスの従者ではなく経営の一翼を担う存在になるべきとされてきていることがわかります。人事のプロが経営の下請けに甘んじるのではなく、経営の主体としての役割を果たすためにも、日本の人事のプロも「人事コンピテンシー」を強化する必要があります。

