



人事実務の全体と個別を理解する

HRMナレッジ大系[®]

第20回

HRMナレッジ大系[®]がめざすもの

JSHRM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プロフェッショナルイズムの確立」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。



シーズン1からシーズン2へ

『人事の地図』誌の創刊号である2022年10月から開始した本連載も、本号第20回で「シーズン1」の連載を終え、次号よりシーズン2に進むこととなります。そこで、総括として1) HRMナレッジ大系[®]誕生の経緯を改めて解説し、2) これまでの連載を振り返り、3) これからどこへ進もうとしているのか、「シーズン2」では何が議論されるのか、について解説してまいります。

HRMナレッジ大系[®]の誕生 ～部分知から全体知へ～

HRMナレッジ大系[®]を日本語にすると、「人的資源管理知識大系」となります。この概念は、NPO法人日本人材マネジメント協会（以下、JSHRM）のメンバーが抱えていた日本の人事プロフェッショナルのあり方に対する危機感から生まれました。筆者が実務家だった時代の事例でご説明しましょう。

筆者が最初に人事の世界に足を踏み入れたのは人材開発部門で、研修プログラムの開発方法やインストラクション技術、そして成人教育論までプロフェッショナルとしての知識と経験を社内外で積み重ねていきました。ところが不思議なことに、こうした専門性が高まるほど、同じ人事部内の評価・賃金部門と意見が合わなくなったのです。この経験から、人事の世界ではさまざまな専門性が個別最適化され、サイロ化しているために全体最適の視点を失い、結果的に相乗効果を生み出せず経営や従業員に対して非効率的なことをし

ているのではないか、という疑問が浮かびました。これは組織内に限らず、外部専門家である社会保険労務士、採用や研修コンサルタント、キャリアコンサルタントなども同様です。その後筆者は学术界に転じるのですが、そこでも労働経済学、人的資源管理論、組織行動論など、その専門性は細分化されており、残念なことに学術（アカデミア）と実務（プラクティス）の間に流れる大河が両者を断絶していることを知るので。

しかしながら「事件は現場で起きている」のですから、現場で役立つ専門性にするためには、各専門家が全体最適の視点で相互の関連性を学び、自分の専門性が全体図のどこに位置づけられるのか自覚したうえで連携していくことが重要だろう、と考えました。このようにして、多様な人材コミュニティを誇るJSHRMの有志メンバーが各自の専門性、経験を総動員して「人事の世界地図を作ろう！」と、2021年6月にプロジェクトがスタートしたのです。

そこで完成したものは、各人事機能や施策間の関連性を体系化した「HRMナレッジ・マップ」に加え、そこで学ぶべき項目を細分化して学習リストにした「HRMナレッジ・ディクショナリー」、そして組織や人事とそれを取り巻く経営や外部環境との関係性を神殿で表現した図の3点となり、それらを「HRMナレッジ大系[®]」と命名したのです。

現在知から目的知へ

人事の世界にはさまざまなプレイヤーがいます。すでに言及したような各専門領域で活躍されている方から、初めて人事部に配属された事業人事の方もいます。

それぞれの方がこのHRMナレッジ大系®を手にすることで、自分の専門性とは異なる立場の人の主張も理解できるようになり、外的整合性（外部環境への適応）や内的整合性（人事施策間の連動）が促進され、組織のケイパビリティを高め、競合優位性の獲得に貢献することが可能になるのです。

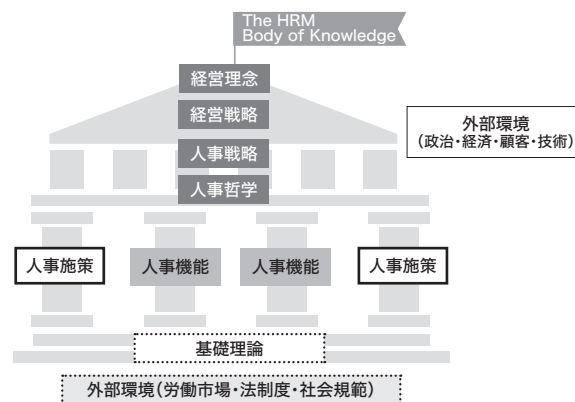
さらに、「現在地（知）」を知り「目的地（知）」へのルートを見える化することで、人事プロフェッショナルとしてのキャリアデザインにも役立ちます。事業人事に携わる方が担当領域の専門性を高めるためにコンサルタントの道を模索したり、逆に外部支援に携わる方が実際に組織の中で運用をしたくなって事業人事に転じたりするケースをよく見かけます。また、初めて人事部に配属された方にとっては、人事業務の全体像が見えないために経営に直結するダイナミックな人事の機能が実感できず、やりがいを見失ったりすることもあります。こうした人事プロフェッショナルの方々が、改めて、いま携わっている業務が人事全体の中のどこに貢献しており、今後どこへ向かえばいいのか、そして自分はどうような専門性を習得すればよいかを見渡せるような、リスキリングやキャリア形成にHRMナレッジ大系®を役立ててほしいのです。

HRMナレッジ大系® 連載を振り返る

連載がスタートした2022年10月号に掲載した神殿図を再掲します（図表1）。

HRMナレッジ大系®は、組織を神殿に見立てたメタファーを用いて人事の役割を概念化しています。まず屋根に相当するのが【経営理念、経営戦略】であることにご注目ください。企業や組織における人事の役割は、経営を支えることです。どれほど従業員満足度の高い人事であったとしても、経営破綻になってしま

図表1 HRMナレッジ大系®



えば全従業員を失業者にしてしまうのです。真に従業員のことを考える人事であるなら、適切な報酬（金銭的、非金銭的共に）を配分できるようにする、言い換えるなら、持続可能な経営を支える人事である必要があるのです。

そこで、この屋根を支える梁に相当するのが【人事戦略・人事哲学】です。古くから経営資源はヒト・モノ・カネといわれながら、実際はヒトに関しては問題が発生してから対症法を講じることが多いのではないのでしょうか。しかしながら、実際はモノやカネの調達よりヒトの採用は不確定要素が多く、育成や定着に時間がかかり、さらにモチベーションによって生産性も変動するという手のかかる経営資源です。そこで、本来であれば戦略策定と同じタイミングで人事戦略を練ることが望ましいのです。また、哲学なき人事は、魂のない仏像のようなものです。どれほど形式だけ取り繕っても、従業員には何一つメッセージが届きません。

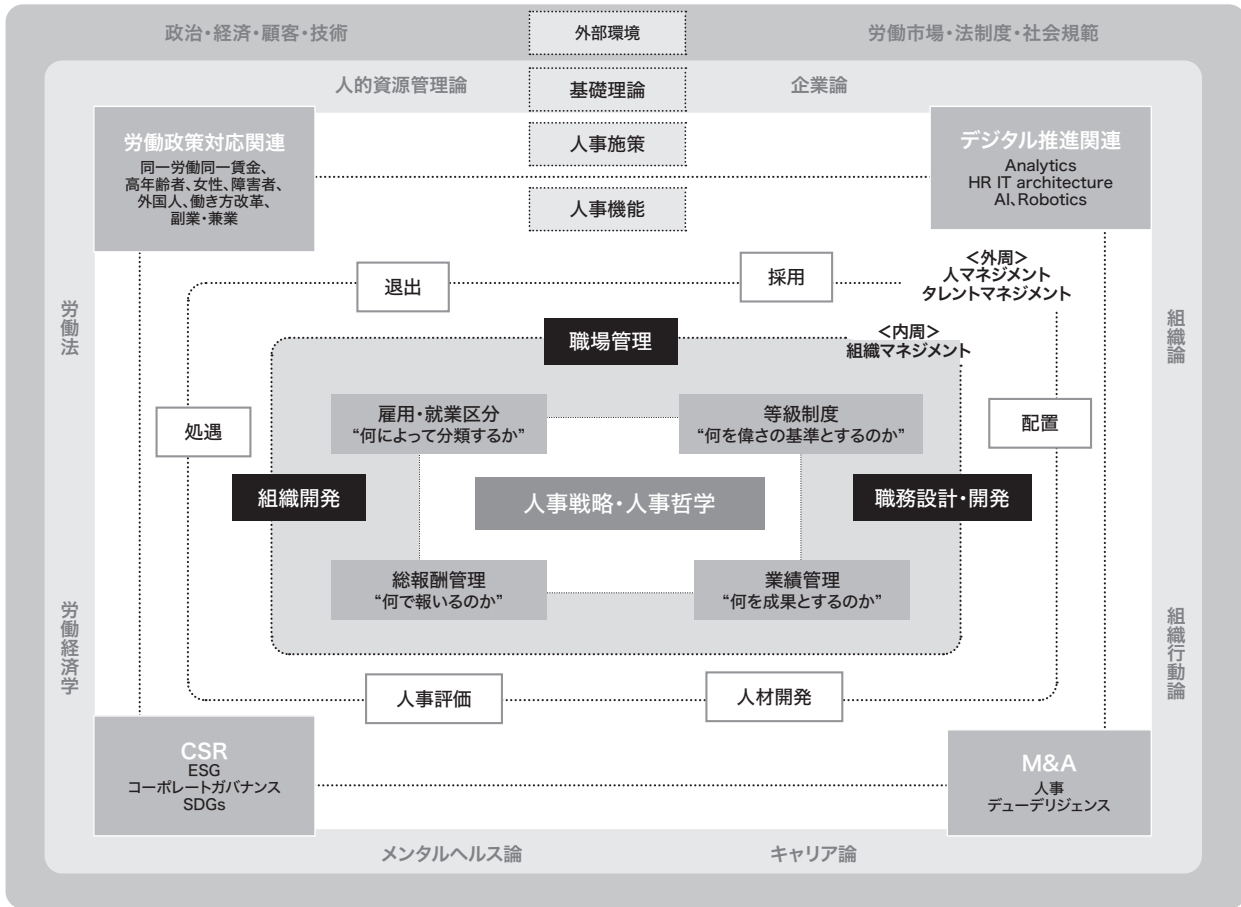
こうした【人事戦略・人事哲学】を具体的に運用していくのが支柱であり、タレントマネジメントのような【人事機能】や、労働政策対応関連のような【人事施策】になります。その詳細は後述します。



山崎京子 (やまざき きょうこ)

JSHRM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所博士課程修了。博士（経営学）。

図表 2 HRM ナレッジ・マップ



さらに建物の土台部分をご覧くださいと、【**基礎理論**】があります。人事の歴史は産業革命以降から長年の蓄積がありますが、その転換期には新しい研究や理論の発見がありました。実務家は理論から縁遠くなりがちですが、人事ほど幅広い理論や概念に基づいて構築されている領域はないのではないか、と思わされます。基礎理論を知ることで、How だけではなく、What や Why が理解できるため、実務に幅と奥行きが生まれます。それらはあたかもコンピュータのオペレーションシステムのように表面的には見えなくても、裏側で人事機能や施策というアプリケーションを支えています。「人事は流行に従う」とよくいわれますが、基礎理論を知らずに安易に施策を導入すると社内適合せずに逆効果になることすらあるのです。

最後に【**外部環境**】である政治、経済、顧客、技術、労働市場、法制度、社会規範にも目を向けましょう。

VUCA の時代にこれらの外部環境は常に変化、進化しています。この建物が外部環境に適応するための組織ケイパビリティを高めることが人事の役割なのです。

このように、HRM ナレッジ大系[®]が強調したかったのは、1つ目に人事の役割は経営支えること、2つ目に建物の土台には基礎理論があること、そして3つ目に外部環境に適応することで建物は持続可能になるということです。

次に、HRM ナレッジ大系[®]を輪切りにした HRM ナレッジ・マップ (図表 2) について概略説明をします。HRM ナレッジ・マップこそが「人事の世界地図」となり、これまで 19 回の連載をとおして解説をしてきました。

中心に位置するのが、すでにご説明した【**人事戦略・人事哲学**】です。それを取り囲むのが【**中核機能**】である「雇用・就業区分」「等級制度」「業績管理」「総

報酬管理」の4機能です。これらの中核機能が一貫性をもって連続した基盤となることで、組織マネジメントやタレントマネジメントとも歯車が合い、相乗効果をもたらすことができるのです。「**雇用・就業区分**」は、従業員を「何によって区分するのか」を示すものです。正規雇用、非正規雇用、派遣雇用などの組み合わせである雇用ポートフォリオを戦略的に設計します。「**等級制度**」は「何を偉さの基準とするのか」を明確にするのもので、組織での貢献年数を重視するならば年功に基づく等級になります。「**業績管理**」は組織の業績である各種指標（財務、非財務）と従業員の業績を連動させて「何を成果とするのか」を設計する機能です。目標によって連動を図ろうとする考え方がKPI（Key Performance Indicator と Key Process Indicator）やMBO（Management By Objectives and self-control）、OKR（Objectives and Key Results）になります。「**総報酬管理**」は従業員の成果に応じた報酬を設計してモチベーション管理をすることですが、原資は限られているため「何で報いるのか」について金銭的、および非金銭的に総合的に設計します。

中核機能を取り囲んでいるのが【**人事機能：内周（組織マネジメント）**】で、組織の環境整備に関わる3つの機能があります。労働基準法に基づき検討される就業規則や福利厚生は「**職場管理**」に含まれます。共通の目的をもちながら異なる仕事をする人々がいかに効果的に協働していくのかをデザインするのが「**職務設計・開発**」で、組織文化を浸透させるなどの組織全体の活性化を図るのが「**組織開発**」です。

【**人事機能：外周（タレントマネジメント）**】では、組織で働くそれぞれの「人」への働きかけとして6つの機能があります。「**採用**」活動は企業への入り口となる重要な機能であり、入社した人材を適切に「**配置**」し、「**人材開発**」をすることで、経営戦略を実現するために必要な能力を高めていくことができます。そして、能力発揮や成果を測定するために「**人事評価**」を行い、組織への貢献度に応じた「**処遇**」を決定します。

さらに、組織には入り口と同様に出口もありますので、それが「**退出**」の管理になります。

【**人事施策**】について触れておきましょう。人事は常に外部環境の影響を受けており、その対応のための施策を講じる必要があります。「**労働政策対応関連**」では、例えば高年齢者雇用安定法で70歳までの就業機会確保が努力義務から義務になったときには、就業規則を改定するのみならず、ジェネレーション・ダイバーシティが進む組織内での人材マネジメントに本腰を入れることになります。同様に、人的資本の開示は多くの企業の関心を集めていますがここでは「**CSR**」に分類され、「**M&A**」では人事制度や組織文化の統合が重要な課題となります。労働人口が減少するなかでのロボティクスの活用や、さまざまな人事データベースの分析を戦略的な意思決定に活かす「**デジタル推進関連**」も人事施策として重要な要素です。

以上あげてきた人事機能や施策には、さらに具体的に学ぶべき細分化された実務的、理論的な要素が数多く含まれており、それらを整理した一覧表が「**HRMナレッジ・ディクショナリー**」になります。本連載ではこれらについて詳説してきましたので、ぜひ以下の連載一覧（**図表3**）の中からご興味に応じてバックナンバーをご覧ください。

HRMナレッジ大系[®]がめざすもの

冒頭でも説明したとおり、**HRMナレッジ大系[®]**は**人事プロフェッショナル**にとって「**部分知から全体知へ**」、「**現在知から目的知へ**」のリスキリングやキャリアデザインに役立ててもらうために開発されました。伝統的な日本企業では、内部労働市場を活性化するために定期的な人事異動が行われています。それは組織内の業務を全般的に学べるのでジェネラリストの育成には適していますが、他方で人事のさまざまな機能を経験する機会を失うためスペシャリストが育成できません。こうした背景から、グローバル規模で見ると日本には人事プロフェッショナルが圧倒的に少ない

1 人事プロフェッショナルが所属する職能団体として、1カ国に1組織だけが認められる世界人事協会連盟（WFPMA）のメンバー間で会員数を比較すると、アメリカ人事協会（SHRM）は32万5,000、タイ人事協会（PMAT）でも2,800に対して、日本人材マネジメント協会（JSHRM）は265名（2024年3月末現在）に過ぎません。

図表3 HRM ナレッジ大系® 連載一覧

連載回数	連載号	テーマ	キーワード
創刊号 特集	2022年 10月号	人事は何を学んでいくべきか	金融資本経営と人的資本経営
第1回	2022年 11月号	人事戦略・人事哲学	人事部門の機能
第2回	2022年 12月号		経営戦略と人事戦略
第3回	2023年 1月号		人間観と労働観
第4回	2023年 2月号		働きがいと人間
第5回	2023年 3月号	人事機能：中核機能	雇用・就業区分、等級制度、 業績管理、総報酬管理の関係性
第6回	2023年 4月号		雇用・就業区分
第7回	2023年 5月号		等級制度
第8回	2023年 6月号		業績管理
第9回	2023年 7月号		総報酬管理
第10回	2023年 8月号	人事機能：内周 (組織マネジメント)	職場管理と職務設計
第11回	2023年 9月号		組織開発
第12回	2023年 10月号	人事機能：外周 (タレントマネジメント)	採用・配置
第13回	2023年 11月号		人材開発
第14回	2023年 12月号		人事評価
第15回	2024年 1月号		処遇
第16回	2024年 2月号		退出
第17回	2024年 3月号		労働政策対応関連
第18回	2024年 4月号	人事施策	人的資本経営とM&A
第19回	2024年 5月号		HRテクノロジー
第20回	2024年 6月号	総論	HRMナレッジ大系®が めざすもの

本連載シーズン1の
JSHRM執筆陣一覧

HRMナレッジ大系開発チーム：中島豊(会長)、山崎京子(理事長)、浅野浩美(執行役員)、酒井之子(会員)
JSHRM理事会メンバー：土橋隼人(副理事長)、倉重公太郎(副理事長)、堤敏弘(理事)

のです¹。「人事の使命は経営を支えること」です。組織能力を高め、経営戦略の実現に貢献できる人事プロフェSSIONALを日本中に増やすために、JSHRMではHRMナレッジ大系®を活用したリスキリングや育成に力を入れていきたいと考えています。

さて、これまでの20回に及ぶ連載はHRMナレッ

ジ大系®の説明が主な目的でしたので、教科書的で広く浅くなっていました。シーズン2となるこれからの連載では、JSHRM内にある複数の研究会²によるリレー方式で、各研究テーマを基により深く、より実務的な議論を展開していきます。読者の皆さまには、引き続き本連載を楽しみしていただければ幸いです。

2 JSHRM内研究会の詳細は以下参照のこと。<https://www.jshrm.org/projects/study-group>