



人事担当者の 基礎体力養成講座

(株)アジア・ひと・しくみ研究所 代表取締役 新井健一

～御用聞き人事から脱して、経営に貢献する覚悟と知恵をつける～

【12】 過渡期の日本の人事マネジメントの捉え方

AI時代を迎えたとき 人事の役割はどう変わる？

HR総合調査研究所が人事に関する調査レポートを公表している。そのレポートからも、人事部門そして人事担当者の果たすべき役割は時代の要請を受けて変わりつつあることが分かる。

ディビッド・ウルリッチは、著書『HRチャンピオン』(邦題：MBAの人材戦略)の中で、人事の役割として「ビジネス戦略のパートナー」「人材管理のエキスパート」「組織・風土変革のエージェント」「従業員のチャンピオン」という4つの機能を挙げている。そこでこの4つの機能から自社人事部門の役割として最も当てはまるものを選択してもらった。前回調査で半数近くを占めた「人材管理のエキスパート」が相対的に減少したことが目立つ。激しく環境が変化する中、人事部門は労務サービスを提供する「管理」部門ではなく、「戦略パートナー」と「変革エージェント」としての役割が大きくなっていくことがうかがえる。(HR総合調査研究所 東洋経済ONLINEより引用)

今後、多くの仕事がAI (Artificial Intelligenceの略：人工知能) に取って代わられるなかで、従来は人

事の重要な役割の1つであった勤怠管理や給与計算、福利厚生に係る手続き、または人事異動に伴う諸手続きなどの多くはAIに託されることになるだろう。オックスフォード大学の論文で示された「あと10～20年でなくなる職業」には、そのものずばり「給与・福利厚生担当者」が挙げられている。

そんなテクノロジーの進歩の過程にあって、人事に求められる役割が「戦略パートナー」や「変革エージェント」にシフトしていくのは当然だ。要は“安定”を前提としない人事のかじ取りが求められているのである。

求められる戦略的人事を 実現できるのか？

では人事担当者は具体的にどのような業務により、経営に貢献していけるのか。これについてもHR総合調査研究所の調査レポートが明らかにしている。

今後重要になる人事業務について聞いたところ、1位は「人事戦略」(65%)、2位は「教育・研修」(63%)だが、両者の差は2ポイントにすぎない。人員計画と制度にかかわる戦略を立案し、戦略に基づいて人を育成し、適切に処遇していくことに重きを置いている

ということだ。続いて「新卒採用」(45%)、「人事労務管理」(35%)、「中途採用」(28%)、「海外人事」(18%)、「契約・派遣・アルバイト採用」(7%)の順になっている。(HR総合調査研究所 東洋経済ONLINEより引用)

日本において企業間競争の要が“仕組みの運用”から“仕組みそのもの”に、“戦術”から“戦略”に、それぞれシフトしてきたことを考えれば、上記の結果も至極全うであるといえる。人事でいえば、あくまでも経営戦略があつての人事戦略であり、人事戦略があつての採用や管理、海外人事なのである。だが、日本企業そして人事は、相変わらず多くの課題を抱えながら今日に至っている。

特殊な人事システムに 突きつけられる素朴な疑問

最近、あるテレビ番組で、お笑いタレントの厚切りジェイソン氏と日本の企業人事についてお話をさせていただく機会があった。アメリカ出身で現在IT企業の役員も務めるジェイソン氏は、かつてGEヘルスケアでエンジニアをしていたキャリアを持ち、人を雇う側・雇われる側いずれの側面からも欧米型の企業人事を熟知してい



■新井健一：1972年神奈川県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、大手重機メーカー、外資系コンサルティング会社、ビジネススクール責任者、医療・ITベンチャー企業役員を経て独立。大企業向けの人事コンサルティングから起業支援まで幅広い経験を活かしたコンサルティング・セミナーを全国で展開。著書に『日系・外資系一流企業の元人事マンです。じつは入社時点であなただのキャリアパスはほぼ会社によって決められています。それでも幸せなビジネスライフの送り方を提案しましょう。』（すばる舎リケージ）、『儲けの極意はすべて「質屋」に詰まっている』（かんき出版）。

■株式会社アジア・ひと・しくみ研究所 ●URL <http://ahsi.jp/> ●Email : info@ahsi.jp

る。その知識との対比で日本企業の人事を語ったのだ。

番組の司会者が「日本の人事について見るべきところは？」と問いかけたところ、ジェイソン氏はいくつかの疑問を呈した。

①「なぜ日本企業では、学生を採用してから配属先を決めるのか？」

②「なぜ日本企業では、会社の都合で社員を転勤させるのか？なぜ会社から合理的な理由も告げられずに転居までしなければならぬのか？」

③「日本企業の稟議というシステムは何だ？なぜ目の前のボスが物事を決められないのか？」

これらの問いに居合わせたゲストは返す言葉もなくタジタジになっていた。そして、人事の専門家として出演している筆者は、ジェイソン氏の問いに、多くの日本企業が放置し続けてきた課題を改めて突き付けられたような気がした。①について、まだまだ日本企業の人事は、就職というよりは就社に近い意識で新卒採用をしている。②についても、会社と社員はまるで運命共同体のように捉えられているからできることなのだ。一般的な欧米企業で同じようなことをすれば、社員はさっさとその会社を辞めてしまうか訴訟になるとジェイソン氏は言った。また、③についても、日本企業の特殊な意思決定システムをジェイソン氏

は指摘しているのだ。このような特殊な意思決定システムには、確かに優れた側面もある。集団による意思決定を介して「豊富な情報量と多角的な視点が得られること」「意思決定に参画することを通じて、その内容や結果に対する受容度が高まり、実行可能性も高まること」、そして「意思決定の内容や実行の結果につき責任が分散されること」などである。だがこのような特殊な意思決定システムは、「自分よりはるかに上の役職者の決裁を仰がなければ、目の前の仕事が進められない」「事前に多くの関係者に根回ししておく必要がある」などの副作用もある。このことは欧米企業に比べた日本企業、特にホワイトカラーの長時間労働の常態化、労働生産性の低さにもつながっていることはいうまでもない。

企業の発展成長のために 人事が問うべきこととは？

日本の大企業の多くは、バブルが弾けようともリーマンショックが起ころうとも、引き続きこのような仕事の進め方を維持してきた。だが、そろそろ抜本的に仕事の進め方や働き方を変えなければいけない時期に差し掛かっているのではないか。この連載でも触れてきた通り、女性の活躍、ダイバーシティの進展は、男性中心の職

場では当たり前だった長時間労働の常態化を許さないからだ。

それに現状の日本人の働き方には、戦略性という観点からも難がある。経営戦略から人事戦略へ、そして人事制度に展開される“戦略性”は全社、組織、そして個人で実現しなければならない成果の定義と、成果の定義に沿った仕事(役割)・責任・権限の分解の仕方によく表れると筆者は考えている。日本人の仕事の進め方が欧米人などから見て“曖昧”になるのは、ひとえに戦略性がないから、もしくは戦略性を展開しきれていないからだといえないだろうか。

さらにもう1つ。次のようなジェイソン氏の発言は印象的だ。

「日本の人事システムでは成長しようという意欲が削がれる、なくなる。結局、日本の人事システムは弱い者(弱くなってしまった者)を守るためにあるのか？ だったら優秀な人材は、そんなシステムには寄り付かないだろう」

人事担当者は、いったんは日本の人事システムから離れて、これからの経営に貢献する人事とは何かを問い直さなければならない。

* *

全12回の連載は本稿をもって終了となる。お付き合いいただいた読者のみなさまに感謝し、厚く御礼申し上げたい。