

絶えず変化する時代の人事制度の捉え方

～企業と従業員の関係はどこへ向かうのか～

第6回 時代とともに高まる人事部の重要性

はじめに

早いことで、このテーマでの連載も、あっという間に最終回です。

これまでのテーマを要約すると、人事も時代とともに変化しなければならず、そのアプローチとして人事戦略や人事制度（等級、報酬、教育・研修）などの見直しがあるとしてきました。変化が大きい現代では見直しタイミングの見極めがますます重要ということです。

今回は、これまでのテーマの総まとめとして、変化の担い手である「人事部」の重要性を示します。「会社側」にとっての人事部と「従業員側」にとっての人事部という両面を示し、人事部が考えるべきバランスを解説していきます。

会社にとっての人事部の役割

会社側から見た人事部の役割は、一言でいうと、事業の成長のために経営資源である“ヒト”を質と量の両面で調整することです。これはこれまでもこれからも変わらない人事部の役割です。しかし、その調整の仕方・難易度は過去に比べれば格段に高まってきました。

まず、質の面でいえば、かつては従業員の能力を均質に管理・育

成すること、よくいわれる金太郎飴型の育成をするのが定番で、毎年同じ研修・OJTをすれば事足りる環境でした。テクノロジーの普及がなかった時代には、業界や業種固有の技術・慣習によるソフト面の隔たりが大きく、事業成長に必要なスキルも限定的だったため、人事部はそのような役割で問題なかったのです。しかし、ご承知の通り、テクノロジーの普及により、その壁も取り払われ、転職市場の過熱や事業成長に必要な能力が多様化した結果、会社が必要としている人材のバリエーションは確実に増加しており、金太郎飴型の育成では外部環境に追いつかない状況となっています。

また、量の面でいえば、採用競争が過去に比べて格段と激化しています。厚生労働省が発表する有効求人倍率（パートタイム含む）は2018年に1.61倍（バブル期でも1.40倍）となっており、人材量を確保することも難しくなっているような状況です。

人的資本経営の潮流が与えた新たな役割

さらに、直近では新たに人的資本経営という考えのもと、人材関連指標を経営指標として加える動きも高まってきました。

これまで人件費や研修関連費な

ど従業員にかかるコストとして扱ってきた費用を、企業の価値向上（業績・将来的価値）につながる投資とみなすようになったのです。その結果、広範囲の施策立案と投資効果の発揮が人事部の役割として求められるようになりました。これからの人事部はインベストメントセンターとして、図表のイメージのように、企業の経営指標を分解したうえで、人材採用や育成に限らず、従業員エンゲージメント、健康力など幅広い取り組みを戦略的に実行していく必要があるのです。

従業員にとっての人事部の役割の変化

従業員側から見た人事部の役割はさらに変化しています。従業員にとって「守ってもらう」のが当たり前だった会社との関係が「機会をもらう」場所へと変化しているのです。

これまでの日本型の年功序列・終身雇用の隆盛の背景には、経済社会が不安定ななかで従業員の生活の安定確保の欲求を満たすため＝「生活を守る」という大義がありました。しかし、国外・国内の経済全体が成長していくにつれ、生活の安定は従業員にとって当たり前のものとなり、より高次元の欲求、マズローの欲求階層説でいう自己実現欲求を満たすことが従業員から求められるようになった

- ✓ 第1回 43年後のあなたの会社はどうなっている？
- ✓ 第2回 長期計画から人事制度への落とし込み
- ✓ 第3回 等級制度はどうなっている？(等級ピラミッド)
- ✓ 第4回 報酬制度はどうなっている？(年功と職務主義)
- ✓ 第5回 教育・研修制度はどうなっている？(投資の考え方)
- ✓ 第6回 時代とともに高まる人事部の重要性



■ 平野 雄聖 セレクションアンドバリエーション(株)

大阪大学経済学部卒業後、金融機関を経てセレクションアンドバリエーション参画。企業規模、業種を問わず、ビジネスモデルと財務分析をもとにした、収益向上に貢献する人事制度設計を手掛ける。主なコンサルティング実績としては、鉄鋼加工業、半導体製造業、生命保険業界などがある。

●住所：〒550-0005 大阪市西区西本町1丁目 2-17 サムティ本町グランドビル7階
 ●TEL：06-6695-7351 ●URL：https://sele-vari.co.jp

のです。自己実現とは、“偽りのない自分の姿で好きなことをして、それが社会貢献につながる状態”です。つまり、従業員にとって自己実現欲求が満たされている状態とは、自己の業務が内発的動機付けにより行われている状態であって、社会貢献(=企業のミッションの実現)につながっていることを実感できる状態を指すといえるでしょう。

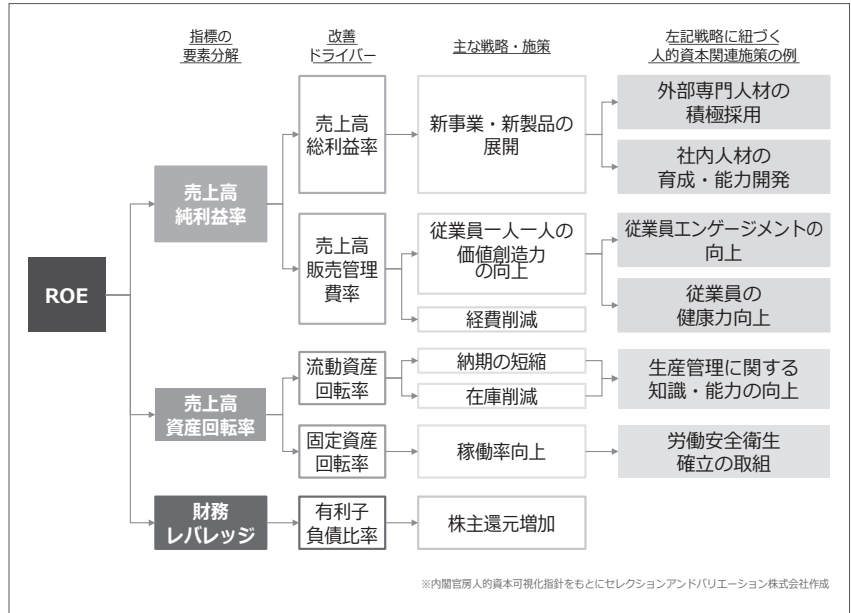
これからの人事部は会社の事業運営という枠組みのなかで、従業員の自己実現の機会を創造し、環境の変化や人材の多様化に合わせて、アップデートしていくことが求められるのです。そして、その手段が、これまでの連載で述べてきた、人事制度へのパーパスやミッションの落とし込みであったり、等級制度であったり、報酬制度、教育・研修制度なのです(評価制度をテーマとした解説は連載回数の都合上記載できませんでしたが、当然、この手段に含まれます)。

ますます重要になる 人事部の役割

これまでの論旨を整理すると、現代の人事部を取り巻く環境やその役割は以下のようになっていることが分かります。

- 経営資源である“ヒト”を質と量の両面で調整するという役割

図表 人的資本可視化の例



は変わっていないが、環境変化により難易度が増している。

- コストセンターから、インベストメントセンターへの役割変化が求められている。
- 従業員の自己実現機会を創造・アップデートすることが求められている。

どうでしょうか。明らかに求められる役割が大きくなっていること、会社・従業員双方にとって重要性が増していることが分かりますよね。

企業にとって株主への利益還元も優先すべき事柄だとは思いますが、人事の予算は最小限、コストカット時のファーストチョイスという考え方をされているのであれば、それを根本から変えなければ、

今後の事業運営は難しくなってくるでしょう。

企業の将来的な価値を高めるためにも、株主から理解を得ながら、戦略的に人事に投資を行っていくことが必要なのです。それができれば、現代の絶えず変化する時代のなかでも成長し続けながら、企業のパーパス・ミッションと従業員の自己実現を両立する誰もが羨む企業となることと思いますし、我々もそのような会社が一社でも多く増えることを願っております。

最後にはなりますが、本連載が読者の皆様の業務の一助になることを祈って結びの挨拶とさせていただきます。これまで6回にわたり、お読みいただきありがとうございます。