

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

経営と従業員の満足度を最大化する “両利き”の人事部への進化

次の10年、人事機能バージョンアップのための 着眼点

小川昌俊 (おがわ まさとし) 組織人事ビジネスユニット 組織人事戦略部 プリンシパル
古川琢郎 (ふるかわ たくろう) 組織人事ビジネスユニット ヒューマンキャピタル部 チーフコンサルタント
田中健治 (たなか けんじ) 組織人事ビジネスユニット 組織人事戦略部 コンサルタント

1 はじめに ～次の10年における 企業環境の変化～

人事部の未来を考える上で、まず企業の次の10年を検討したい。テクノロジーの進展やデジタル

トランスフォーメーションを通じ、製品ライフサイクルが短縮化、主流のビジネスモデルは製品売切型（アップグレード型）からアップデート型へ変化し、業際の曖昧化は現在進行形で進展している。“GAFA”（グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾンという国際的な巨大IT企業4社）をはじめとしたプラットフォームは、既に単なるサービス提供主体ではなく、社会インフラ化しており、都市のスマートシティ化や新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に端を発するオンライン化等との相乗効果によって、これら企業の守備範囲は次の10年でさらに拡張するものと想定される。また、多くのスタートアップ企業が、小規模ながらもイノベティブなアイデアやテクノロジーを軸に大きな影響力を持ち、既存企業と伍する存在へと変貌している。

このような流れの中で、企業は、プラットフォームや複数の機能・ソリューションを統合する“大きな企業”と、単一機能ではあるが、テクノロジーやビジネスモデルのレバレッジによってパワーを持つ“小さな企業”に大別されていくと推察される[図表1]。代表的な日本の製造業を想像すると分かるとおり、個別機能（製品）を強みにする企

会社概要

本社 東京都港区虎ノ門5-11-2
オランダヒルズ森タワー

資本金 20億6000万円

従業員数 約950人

事業概要 三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)のシンクタンク・コンサルティングファームである。東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開している。MUFGの確かな基盤の下、社会やお客さまの課題と真摯に向き合い、真の課題解決に導く最適なソリューションを提供する。

<https://www.murc.jp/>

業が多く、あまり越境はしてこなかった。故に、特に“大きな企業”的な日本企業の場合、業界横断的にプラットフォーマーやソリューション提供者になるのか、プラットフォーマーに寄り添い、統合的に個別機能を提供し続けるのかという大きな戦略の転換点にあるといえる。

2

企業と従業員の関係性の変化
～労働環境の変化～

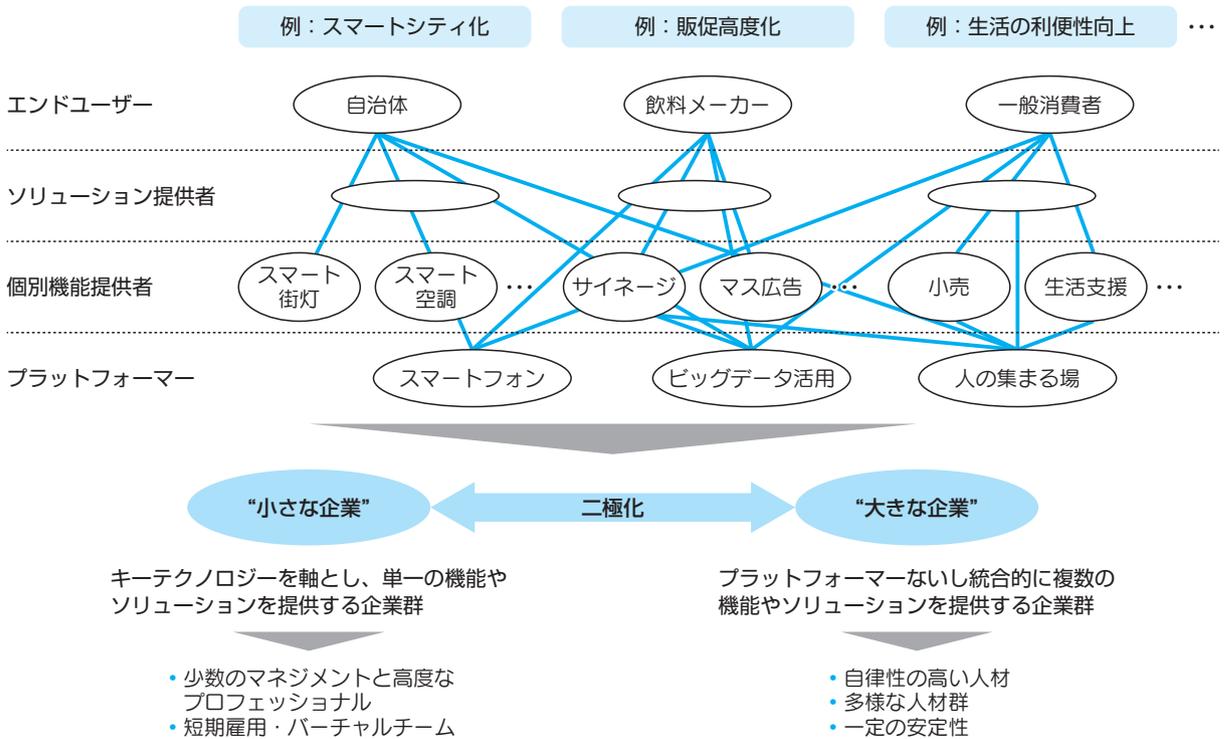
前述したような企業環境において、企業と従業員の関係性はどうなるだろうか。

まず、“小さな企業”はその名のとおりに小規模でありながら、テクノロジーや高度な専門性を強みとして機動的に活動するため、少数のマネジメントと内外のプロフェッショナルによるチーム組成が想定される。これらの多くは短期やパーシャル（部分的）での契約形式となるだろう。一方、“大きな

企業”は、前述の戦略の転換点においてどちらを選択するにせよ、その領域の広さを維持するべく、外的変化が常態化する中でも持続的にイノベーションを起こし続けざるを得ない。そのため、いかなる外的変化に対しても最適な戦略を構築できる状況を創り出すべく、自律性が高くかつ多様性に富んだ人材を内部で確保・育成する必要がある。もちろん、戦略の方向性としてどちらを選択するかにより多様性の幅や種類は変わってくる[図表1]。

これらを実現するために、さまざまな形態の従業員や内外関係者の強みや専門性および多様なニーズに対応する形で人事サービスを提供することが肝要となる。“大きな企業”では、に加え、自律した人材の獲得・育成が重要となる。これらに必要な取り組みとして、①人材マネジメントのパーソナライズ、②自律した多様な人材の確保・育成、③基盤構築——という三つの視点から、これからの人事部の在り方を提示していく。

図表1 これからの業界構造と労働環境の変化



資料出所：三菱UFJリサーチ & コンサルティング作成（以下同じ）

3

**【取り組み 1】
人材マネジメントの
パーソナライズ**

これからの環境変化を受けて、人事部が行うべき具体的な取り組みの一つ目に「人材マネジメントのパーソナライズ」がある。パーソナライズとはマーケティングで用いられる考えであり、「顧客に同一サービスを提供するのではなく、個人ごとの属性や各種履歴に基づいた最適なサービスを提供すること」を意味する。

人材マネジメントのパーソナライズとは、従来の「年次管理」といった画一的な昇格管理、異動配置管理、研修実施などから、従業員一人ひとりに対して個別最適な人材マネジメントを実施していくことを意味している。

【1】パーソナライズの必要性

これまでの人材マネジメントの取り組みには、「従業員は入社した会社で定年まで勤め上げる」こ

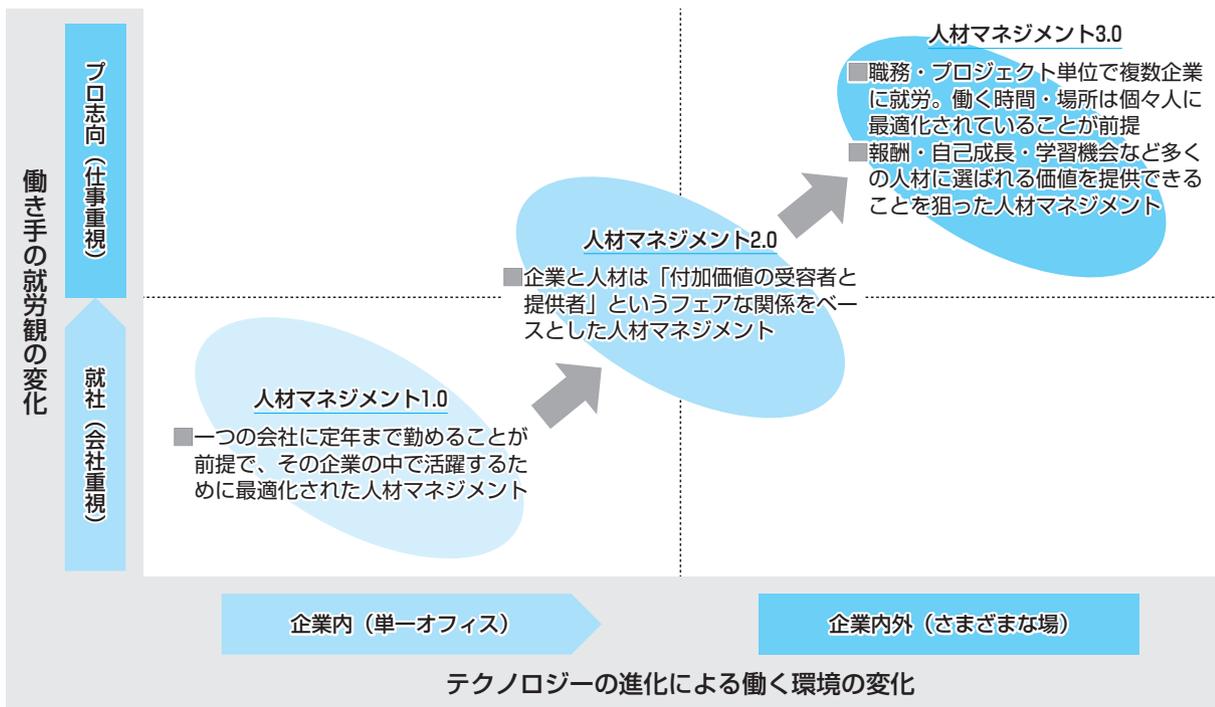
とが前提にあった。階層別研修やジョブローテーションによる人材育成、長期勤続が有利な退職給付制度などは、この前提に基づく主要な施策・制度といえる。

したがって、人材マネジメントに求められる要素として、会社としての統一感があり、かつ自社らしさという想いを込めた人事制度や採用・異動配置・人材育成などの施策が重要だった。そして、それらに基づいた組織運営を現場のマネジャーに求めていた。

今後は前述のような環境変化が進み、“働く人”（企業が直接雇用する従業員だけでなく、業務委託で働く人も含む）の価値観は多様化し、「兼業なども含め複数の企業で働く」といった会社に縛られない働き方を志向する人材が増えてくると考える。これを当社では、人材マネジメントの変遷として1.0→2.0→3.0と段階的に変遷するものと定義している[図表 2]。

工場や小売業・サービス業など特定の場所での就労を必要とする職種もあり、そのような職種に

図表 2 人材マネジメントの変遷



従事する人材は、これまでの1.0を就労の前提として継続するが、それ以外の人材は2.0、3.0を前提とする比率が増していくため、今後の人材マネジメントは、そのような人材に向けた対応が必要になる。特に3.0を就労の前提とする人材は、「自分の価値観に合う会社・職場で、自分の働きやすいルールでの就労」を強く希望すると想定され、画一的な人事制度やルールでは管理ができず、個人々人にとって最適な管理＝パーソナライズした人材マネジメントが求められるようになる。

[2] マーケティングの考えを取り込んだ人材マネジメント

人材マネジメントのパーソナライズを実現するための考え方として、最も効果的な取り組みが「マーケティングの考えを人材マネジメントに取り込むこと」だろう。前述のようにパーソナライズ自体がマーケティングの考えだが、「人の行動を変容させる／促すことを突き詰める」ことは、人事分野にも適用できるものが多い。

例えば「CRM：Customer Relationship Management」（顧客関係管理）とは、顧客を中心に事業戦略やビジネスプロセスを考えていくもので、既存顧客だけでなく、新規の見込み顧客までも含めてデータベース化し、顧客データを分析して一定の示唆を見いだした上で、戦略立案や実際の施策に落とし込むことをいう。

これを人材マネジメントに当てはめるとどうなるか。

- 既存の従業員だけでなく、これから自社に入社、あるいは副業や業務委託などで参加してもらえる可能性がある人材プールをきちんと確保しておく（何らかの事情で退職しているOB・OG、いわゆるアルムナイ〔企業を離職・退職した人の集まり〕も有力な対象となる）
- 従業員や人材プールの志向性や価値観、経験やスキルなどを分析し、自社で働いてもらうために何が必要なかを分析する

- 必要な要素を充足するための人事施策を検討・実施し、その効果を測定して改善する
- といった取り組みになるだろう。もちろん、CRM以外でもペルソナマーケティングを活用したキャリアモデル構築、製品の印象評価に利用されるSD法（Semantic Differential Method）を応用したエンゲージメントサーベイなど、人材マネジメントに活用できる考え方は数多くある。

[3] パーソナライズに基づく人事施策

このような考えを突き詰めると、従業員や自社で働く人材に対して提供すべき人事施策の種類やバリエーションには無数のパターンが考えられ、カスタマイズされた人事施策を提供することになる。画一的な人事管理から一人ひとりに最適な人事施策（働き方、処遇、就労条件、福利厚生など）を提供できる体制への転換が必須の要件となるといえる。

4

[取り組み2]

自律した多様な人材の確保・育成

激しい外的環境変化が常態化する中で、特に“大きな企業”が持続的に存続していくには、常にその変化に適応していかなければならない。あらゆる変化に適応するためには、「多様な」人材が変化に対し「自律的」に最適な方針を提示できる組織・状況を人事が創る必要がある。

多様性を高めることは、いわば変化への対案を持っておくことである。ここでの多様性は属性の多様性だけでなく、価値観やスキルの多様性も含む。不確実な状況であるため、何が起ころうとも対応可能な状態にしておくことが必須となる。

また、自律性は、変化への対応スピードを高めることにつながることから重視されてくる。人材の自律性を高めることで、経営や上司の指示を待って行動するのではなく、状況に応じて主体的に判断・問題解決できるようになり、変化への対

応速度も向上する。当然、適職適材の人材配置がなされており、実力・実績のある人材に権限が委譲されて、相互の信頼関係があることが前提となることは言うまでもない。

多様な人材を確保し、それぞれの就労ニーズに応えていく方法には、前述の人材マネジメントのパーソナライズが当てはまる。そのため、ここでは、いかに自律的な人材を確保・育成するかについて焦点を当てる。

[1] 自律した人材の確保・育成方法

自律した人材を確保・育成する上で重要となるのは、「人材の自律度の把握」と「自律度に応じた取り組みの実施」である。

既に自律的に行動し、成果を上げている人材は、一定数存在するはずである。自律度を測定する自社独自の指標を定義することで、このような人材を適切に把握することから始めたい。人事評価の発揮行動評価や外部機関実施の人材アセスメントなどの結果が利用できれば、スピード感を持って対応できる。そして、このような人材の行動をさらに促進するべく、より魅力的な機会・処遇を提供することも求められる。

一方で、自律度が基準に満たない人材には、自律を促す取り組みが必要となる。具体的には、人材の“やりたい”を刺激し、“できる”を増やすことである。“やりたい”を見つけるためには、人材の志向性や適性に合わせた配置転換や外部派遣、社内インフルエンサーとの交流会等により、自分の価値観や判断基準を言語化・認知してもらうことが有効だろう。ただし、“やりたい”を明確化するだけでは十分ではない。明確に認識した際に即行動できるよう、業務に必須のスキルだけでなく、論理的思考力や問題解決力、状況判断力といった汎用スキル^{はんよう}を具備してもらうことも必要になる。

[2] 自律した多様な人材が活躍できる環境の構築

多様な人材の確保、人材の自律性の向上が実現

できても、そのような人材が活躍できる環境がなければ意味がない。ここで参考になるのは、「心理的安全性」である。心理的安全性は一言で言うと「一人ひとりが恐怖・不安を感じることなく、安心して発言・行動できる状態」を指す。前述した多様な自律人材が、真に挑戦・協働するために、心理的安全性という土台は欠かせない。

そして、人事として、この心理的安全性を高めるためにできることは、評価指標の見直しや適切な登用などの個別施策もあるが、心理的安全性を含めた組織のコンディションをウォッチし、適時に適切な手を打てる体制を構築することだろう。

5

[取り組み3]

基盤構築

(最適モデル導出とデータ蓄積)

前述の取り組みを実施していく上で、人材タイプや施策別に最適モデルを構築すること、そのためにデータを蓄積することが必要になる。ここでいうデータは単に人事情報だけでなく、施策の効果検証結果や教育ナレッジ等のアセット（資産）も含んでおり、それらは蓄積されればされるほど、指数関数的に効果は高まり、他社との差異化にもつながる。このために具体的にどのような取り組みが必要か述べていく。

[1] 最適モデルの導出

～精度の高い仮説構築×繰り返しの実証～

自社としての最適モデル（例えば、人材タイプ別の最適人事制度、自社特有の活躍人材キャリアパス）を導出するために、モデル構築に一般的に活用される「ピープルアナリティクス」のステップを通じて考えたい。

- ①解決したい課題とそのKPIを特定（3年以内離職率の低下、360度評価スコアの上昇等）
- ②課題の要因や促進要素の仮説構築（例えば、離職につながりやすい要素は上司とのアンマッチ、

職務へのアンマッチ、不規則な働き方、職務消耗感である等)

- ③各要素のデータ化（不規則な勤怠は出勤時間の分散・3日以上休暇取得率とする等）とデータ収集・加工
- ④アナリティクスによる（繰り返しの）実証
- ⑤実証内容を踏まえた新たな課題と施策抽出

当然、①～⑤はすべて重要だが、ここでは“今から”取り組む際に特に意識してほしいこととして、②仮説構築と④実証について強調しておきたい。

なぜ仮説構築、それも精度の高い仮説が必要なのか。それは結局のところ、たとえ10年後であっても、人事データがビッグデータにはなり得ないからである。もちろん前述したような“大きな企業”における勤怠データや行動データ（チャット、生体データ等）等の動的データはすぐに膨大なデータ量を確保できる一方、個人の属性や志向性、評価といった静的データは数百万といったオーダーにはなり得ない。つまり、一般的なビッグデータ解析のように圧倒的データ量による精度・再現性の担保が難しい局面が発生してしまう。それでも、より定量的かつ効率的に自社最適なモデルを構築するためには、精度の高い（または大量の）仮説構築が重要である。そして、この仮説構築にはさまざまなフレームワークや他社事例の活用と学術理論・先行研究の活用、加えて人事の実践知・現場の声の活用が肝要である。欧米と異なり、多くの日本企業では異動を通じてジェネラリストを育成するマネジメントスタイルが主流だったため、言語化されていない実践知や現場の知見は数多く眠っている可能性があり、海外企業と比べたときに日本企業の強みとなる可能性が高い。後述する資産蓄積にも関連するが、こういった知見を収集して仮説構築することに、可能な限り早くから取り組んでいく必要がある。

そして、それを検証すべく、上記④の実証を繰り返すことも必要である。これらを通じ、育成や

チームング等、領域別に最適モデルを構築し、そして、その最適モデルを冒頭で述べたようなアップデート型で更新していくことが、これからの人事には必須の考え方となるだろう。

[2]資産・データ蓄積のためのデータマネジメント構想

既に蓄積の重要性には言及したが、こういった知見の資産やデータを蓄積するために必要なことは、自社としてのデータマネジメント構想を明確に策定することである。データマネジメント構想とは[図表3]で示したように、どのようなデータを、何を經由して収集し、どのようにアウトプットにつなげていくかという全体構想である。多くの日本企業の場合、人事機能ごとの縦割りを越境する統合的機能が弱く、中核のシステムは一本化されていても、いろいろなツールや施策は連携できていないケースが多い。データ軸でそれらをつないでいくことが、従業員目線での一貫性という観点でも必要と考えられる。さらに、データマネジメント構想を実際に推進していく際には、さまざまな人事施策のデジタルトランスフォーメーションも必要となる。RPA等による効率化にとどまらず、研修や打ち合わせ、OJTをオンラインにシフトしていくことにより、それらの手法や知見も資産化することができる。そして、前述した人材マネジメントのパーソナライズを実現することが可能となるのである。

6

これからの人事部が 獲得すべき機能

上述の三つの取り組みを適切に遂行し得る人事部には、どのような機能が必要になるか。それは「人事部の顧客は誰か」を突き詰めると見えてくる。

これまでの人事部の顧客は、主に経営層といえるだろう。ビジョンや経営計画を実現するための人材リソースをいかにして獲得・育成・確保する

かが、人事部の仕事そのものだった。このことは変わらずに残るだろう。一方で、新たな顧客が“増えた”ことを認識しておかなければならない。それは「従業員や自社で働く可能性のある人材（プールを含む）」である。“経営向け”と“従業員・人材向け”の双方の視点でサービスを提供する機能を持つ“両利きの人事部”が求められてくる。

[1] 両利きの人事部にバージョンアップする際の着眼点

両利きの人事部にバージョンアップをするための着眼点として有効なのが、ミシガン大学のデイブ・ウルリッチ教授が『人事大変革（原題：HR Transformation）』で示した、主要な人事機能を①HRビジネスパートナー（以下、HRBP）、②センターオブエクセレンス（以下、CoE）、③HRオペレーションの三つの役割に整理する考え方である[図表4]。

①HRBP、②CoEについては“経営向け”で整理されることが分かる。この機能や役割は維持しつつも、顧客を「個々の従業員や自社で働く人材」に再定義すると、また違った機能が見えてくる。

[2] 役割(HRBP/CoE)と顧客(経営/従業員・人材)に区分した際に必要な人事機能

役割と顧客で整理した際に、人事部が持つべき機能がどのようになるのかを[図表5]に整理した。これらについて、特に「従業員・人材」向けの機能を解説したい。

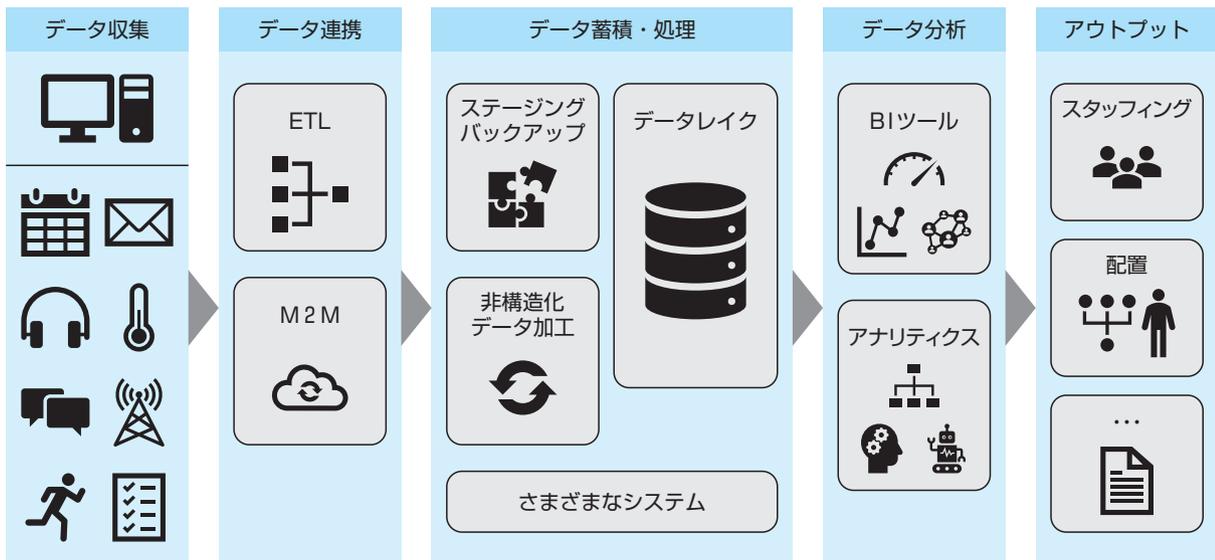
(1) HRBP×従業員・人材

「①従業員だけでなく、人材プール（自社で働く可能性のある人材）に対してのアトラクト&リテンション」と「②人材に対するカスタマイズの人材施策の適切な推進およびそこでの情報収集・蓄

図表4 主要な人事機能

役割	機能
①HRBP	各事業部門の立場で、担当ビジネスのパフォーマンス最大化のために人と組織の観点で支援を担当
②CoE	経営と意見交換をしながら、社内における人事の各領域（評価・報酬・人材育成・ITシステムなど）の専門家として制度等の企画・設計を担当
③HRオペレーション	人事実務のエキスパートとして、サービスの安定提供およびコスト最適化・効率化を担当

図表3 データマネジメント構想イメージ



積・分析・活用」は表裏一体の機能といえる。人材と直接やりとりする機会の多いHRBPだからこそ、基盤を活用して②を着実に遂行し、そこから一人ひとりを惹きつけて（アトラクト）、自社に興味を持たせ続ける（リテンションする）ために、①という評価・報酬・担当してもらう職務・所属組織などを個別に検討する機能が求められる。後述するエンプロイーエクスペリエンス（従業員経験。以下、EX）を、一人ひとり、施策ごとに最適化することが、まさに「One to Oneマーケティング」の実践になり、HRBPに新しく求められる機能となる。

(2)CoE×従業員・人材

HRBPが一人ひとりと日々向き合うのに対し、CoEは大きなストーリーを考えることが役割となる。「③入社から退職までの一連の施策におけるエンプロイーエクスペリエンスのデザイン」とあるが、EXもマーケティングにおける「カスタマーエクスペリエンス」を従業員に置き換えた考えであり、従業員が自社で働くことで得る経験価値といえる。職場から得られる満足感、成長実感、充実感などの総和を最大化するための工夫こそが、EXをデザインすることである。

そのための整備するツールが、④に記載されているエンプロイージャーニーマップだ。自社で就

業することにより実現できるキャリアゴールとそこに至るまでに積むことができる生々しい経験、ライフイベント等による働き方の変化への多様性など、複数のパターンで整理されたものがそれに当たる。具体化していけば、採用～入社～育成～異動配置～評価～昇降格～…～退社までのストーリーを、自社の従業員や人材プール層に明示できる。それがCoEの最も重要な機能になる。

また、「⑤社内外へのメッセージの整合性担保」も欠かせない機能である。自社の人材マネジメントの考えを伝える際に、従業員向けの社内メッセージと、自社で働いていないわけではないアルムナイを含む外部の人材プールへの社外メッセージの整合が取れていなければ、従業員や人材からの信頼は得られない。企業としてのメッセージをきちんと一貫性を持って発信する際のハブとなる機能がCoEに求められる。

7 おわりに

2010～20年の企業人事のトレンドを振り返ると、「グローバル化」「HR Tech」というキーワードが挙がるだろう。これまでの日本型人材マネジメントに大きな変化を迫ったグローバル化、テクノロジーの活用による人事業務の生産性向上や新たな価値提供など、日本企業の人事部は少しずつかも

図表5 役割(HRBP/CoE)と顧客(経営/従業員・人材)に区分した際に必要な人事機能におけるミッション

顧客 役割	経営	従業員・人材
HRBP	(大きく変わらず) 各事業部門の立場で、担当ビジネスのパフォーマンス最大化のために人と組織の観点で支援	①従業員だけでなく、人材プール（自社で働く可能性のある人材）に対してのアトラクト&リテンション ②人材に対するカスタマイズの人材施策の適切な推進およびそこでの情報収集・蓄積・分析・活用
CoE	(大きく変わらず) 経営と意見交換をしながら、社内における人事の各領域（評価・報酬・人材育成・ITシステムなど）の専門家として制度等の企画・設計	③入社から退職までの一連の施策におけるエンプロイーエクスペリエンスのデザイン ④上記を実現するためのエンプロイージャーニーマップの整備 ⑤社内外へのメッセージの整合性担保

しれないが、着実な変化をしつつあるといえる。

本稿では、これからの10年を見据えた人事部に必要な機能として“両利き”という考えを提案した。これまでの変革は、ある方向への、ある意味で一律的な変化を促してきたものだったが、これから必要な変革は個々の企業にとって自由度の高い変革といえる。企業の立ち位置や、労働市場において自社が取るポジションによっては、あえて

差異化するために、これまでの日本型人材マネジメントの特徴を前面に押し出すような選択肢もあるし、「完全テレワークのオフィスレス」「正社員は少数として、必要な人材をフリーランスから募集するプロジェクト型企业」など、特徴的なポジションを採ってもよい。そういった意味では、自社らしさを突き詰めて明確にした上で、その実現にコミットできる人事部が求められている。



小川昌俊 おがわ まさとし

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社
 コンサルティング事業本部 組織人事ビジネスユニット
 組織人事戦略部 プリンシパル

一橋大学商学部卒業後、コンサルティング会社数社を経て三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社入社。人事制度設計、人材育成体系構築、チェンジマネジメント、10年後を見据えた人事戦略立案など中期的な視点でのサービスを提供している。中小企業庁や厚生労働省の人材に関する事業にも携わっている。著書に『長時間労働対策の実務』（労務行政）、『「65歳定年延長」の戦略と実務』（日本経済新聞出版）など多数。



古川琢郎 ふるかわ たくろう

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社
 コンサルティング事業本部 組織人事ビジネスユニット
 ヒューマンキャピタル部 チーフコンサルタント

東京大学農学部卒。大手総合ファームを経て現職。人事戦略からAnalytics・HR Tech事業開発等、人事領域から戦略・Digital領域まで幅広い実績を有する。講演・寄稿多数。ピープルアナリティクス & HRテクノロジー協会 上席研究員。



田中健治 たなか けんじ

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社
 コンサルティング事業本部 組織人事ビジネスユニット
 組織人事戦略部 コンサルタント

IT系ベンチャー企業にて経営企画・管理業務に従事し、IPO後に三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社入社。タレントマネジメントの構想策定から定年延長、同一労働同一賃金対応、人材管理システムの導入支援などを実施。