

働き手に選ばれる 企業人事 (20)

日本の労働法制・慣習下では正規社員の解雇・賃下げが難しい。ゆえに正規・非正規社員間での著しい処遇格差が生じており、経済協力開発機構（OECD）から、正規社員の雇用保護を緩和し、格差を是正すべきである旨の勧告・提言を日本は何度も受けている。

日本企業における正規社員の人的基盤は硬直化しやすく、組織風土の改革や企業総体としてのスキルのシフトに長い時間を要する。社外との人材流動性が低いため、人事部門の意識は社内に閉じた人材管理の最適化に偏りがちだ。

しかし、企業を取り巻く環境変化の速度が増す中で、硬直的な人的基盤が経営戦略実現の障壁になりつつある。環境変化に適応した経営戦略と、適応できていない自社組織・人材との間にギャップが生じるようになったのだ。

そのため、人事部門に期待される主な役割は従来のような社内の人材管理ではなく、外部労働市場を意識した経営戦略と密に連動する戦略人事へと変わった。人的基盤のシフトに数年はかかることを踏まえると、人材マネジメントの変化には経営戦略を先取りするようなスピード感が求められる。具体的にどういった変化が必要かは連載で紹介してきた通りだが、その前提になるのは、それらを主導する人事部門の体制整備である。

近年、戦略人事を進める企業の人事部門に多くみられるのが、3つの柱（ピラー）という意味の「3ピラーモデル」に基づく組織体制だ。CHRO（最高人事責任者）の

下に、戦略と施策・制度を企画する「センター・オブ・エクセレンス（CoE）」、施策・制度の運用と定型業務を担う「HRオペレーション」、事業部門・グループ会社を支援する「HRビジネスパートナー」という3つの機能から成り立つ。また、「組織開発・人材開発」の機能を4つ目の柱とする企業もある。

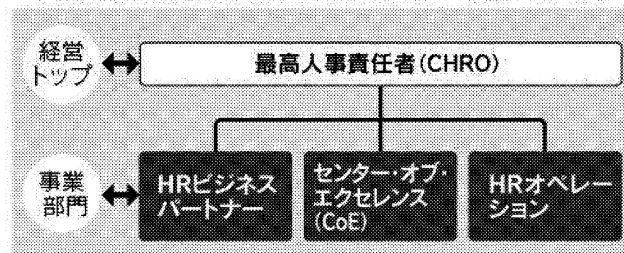
こうした組織は一定以上の規模の企業であればすぐ設計可能だ。問題はそれらの組織が果たすべき役割を担える社員が社内に見当たらないことである。HRオペレーションはともかく、CoEや組織開発・人材開発は人事のプロフェッショナルでないと務まらない。

人事のプロフェッショナルとは人材マネジメントに関する学術的な理論と現場の実践知、そしてデジタルHRに関するスキルを兼ね備え、事業における価値創造・成果創出に人的資本の観点から貢献できる人材だ。新卒一括採用と頻繁な異動の影響で、日本企業には人事のプロと呼べるような社員が育っていないのが実態である。

また、CHROとHRビジネスパートナーについても適材確保が難しい状況に変わりはない。人事のプロである必要はないものの、ビジネスの現場で事業を主導した経験や、経営戦略と人材マネジメントを有機的に結び付け、戦略人事の考え方を様々なステークホルダー（利害関係者）と対話・交渉する能力・スキル・人望を持つ人材でなければならないからだ。特にCHROは最高経営責任者（CEO）や最高財務責任者（CFO）などと同様に計画的な継承マネジメントが必要になるだろう。

社内管理から戦略支援へ

企業戦略を支える「人事部門の3ピラー（柱）モデル」



〔出所〕テイブ・ウルリッチほか著「人事大変革」(2010)

人的資本による価値創造が企業の競争力を決定づける時代において、戦略人事の構想・企画・運営を担える人材の確保・育成は、日本企業共通の重要課題だ。経営トップによるイニシアチブが期待される。＝この項おわり