

**経営戦略を支える人事部の新たな役割に関する調査研究
論点整理**

2021年(令和3年)3月

一般財団法人 企業活力研究所

【人材研究会（2020年度）】

論点整理：「経営戦略を支える人事部の新たな役割」

<目次>

I. 議論の背景・問題意識	1
(1) 社会経済の変化	
(2) 新型コロナウイルス感染症の発生と影響	
(3) 近年の企業人事部門の状況	
(4) 議論の問題意識	
II. 人事部の役割に関する議論に当たっての留意事項	2
(1) 企業ごとの重要課題の相違	
(2) 人事部の対応と従業員の取組状況との関係	
III. 人事部の基本的な役割	3
IV. 具体的課題・仮説	4
(1) 経営戦略・事業戦略の遂行に必要な主導的・専門的人材の確保	
(2) 次世代幹部の確保・育成	
(3) 人的資本の一層の活用のための従業員のエンゲージメントの更なる向上	
V. 終わりに	7
補論：「ジョブ型」雇用制度についての考え方	8

I. 議論の背景・問題意識

(1) 社会経済の変化

- デジタル化・IT化の進展。また、これは、価値がモノからサービスに移行することを促進している。
- 環境対応の必要性の向上。具体的には、地球温暖化防止の要請（自然災害の多発など）や、資源循環の要請が高まっている。
- これらの変化は、経済のグローバル化を、従来の状況にもまして、促進している。
- 以上のような変化に起因する社会の流動性（VUCA; Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity）が高まっており、その潮流（メガトレンド）に対応する必要性が拡大している。

(2) 新型コロナウイルス感染症の発生と影響

- 社会のリスクに対する認識が変化した。特に、「短期間」かつ「世界規模」で、想定されていなかった大きなリスク（ブラック・スワン・リスク）が現実が発生した。
- これに伴い、働き方の変更など、従来は長い時間を要すると考えられたルール・習慣の変更が、短期間で社会に広く普及した。
- この状況の中で、従前の状態への単純回帰でなく、メガトレンドを認識しつつ、新たな社会に対応しようとする動きがみられる。

(3) 近年の企業人事部門の状況

- 近年の制度変更（高齢者雇用制度、非正規労働者雇用ルール、同一労働同一賃金等）への対応が不可欠となり、多大な調整が必要となった。
- 多くの場面で「ジョブ型」雇用制度の議論がされているが、必ずしも、基本的な論点が整理されていないと思われる。
- 他方、「人的資産」の活動、すなわち、従業員の主体的・積極的活動が競争優位の源泉という考え方が出てきており、一部の企業で検討されてきている。

(4) 議論の問題意識

- 近年の社会経済の変化が大きい中で、新型コロナウイルス感染症というブラック・スワン・リスクが実現した。
- この中で、メガトレンドの潮流が加速する傾向にあり、人事制度においても対応を検討する必要がある。
- このため、本研究会では、改めて、「人事部の新たな役割」について整理することとした。

II. 人事部の役割に関する議論に当たっての留意事項

人事部の役割の議論においては、日本企業に幅広く共有されるような要素を探るため、一定の抽象化が必要となる。ただし、本論の内容を、企業において実際に適用して検討するに際しては、本論が抽象化された議論であることを踏まえ、特に以下の配慮が必要だと考えられる。

(1) 企業ごとの重要課題の相違

- 企業は、企業ごとに独自の事業領域、経緯、体制等を有しており、各企業の重点戦略、重要課題は、企業ごとに異なりうる。
- したがって、人事部が対応すべき重点課題も、企業によって異なりうる。
- このため、次章以下に示す人事部の役割は、あくまで、一般的にみられる課題についての整理であり、全ての項目が、各企業に適合するとは限らないことを述べておきたい。

(2) 人事部の対応と従業員の自律的取組状況との関係

- 本論においては、人事部の役割について整理する観点から、人事部門が行うべき対応を中心に記載した。
- 他方、実施する措置が十分に効果を発揮するためには、その措置を利用すべき従業員の意欲（モチベーション）や主体的関与（エンゲージメント）が非常に重要な要素となる。
- このため、措置の実施に際しては、従業員本人の能力形成意思（キャリアオーナーシップ）を高めるための配慮が重要である。

Ⅲ. 人事部の基本的な役割

人事部の基本的な役割につき、整理してみると、次の通り、大別して3点があげられると考えられる。具体的には、次の表の通り（社会的背景・課題とともに整理）。

人事部の基本的役割	社会的背景・課題
<p>(1) 経営戦略・事業戦略の遂行に対応する主導的・専門的人材を確保すること (必要な人材は戦略に応じて変化するもの)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 事業環境の変化が激化している。 (デジタル化、IT化等の技術革新、経済のサービス化、国際関係の流動化など) ○ 事業遂行において、様々な社会的配慮が求められるようになっている(環境対応、人権対応など)。 ○ 雇用を守りながら事業構造を変革していくことが、日本の企業社会の大きなチャレンジであり、それを達成するために、企業トップが、組織の目標(パーパス)を明確にする中で、それが従業員の共感を得るものとするのが、重要な課題となっている。 ○ また、経営戦略を遂行して事業を推進する上で、組織のパフォーマンスを上げるための、従業員への適切な評価・対応が重要となっている。
<p>(2) 次世代幹部の意識的な確保・育成を図ること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 事業環境の激変、国際関係の流動化等に対応していく観点から、今後のリーダーには、様々な経験が必要であり、その計画的な育成が不可欠となっている。
<p>(3) 事業運営を進める中で、人的資本の一層の活用を図るために、従業員のエンゲージメントの更なる向上を図ること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 組織のパーパスを明確化し、これについて従業員からの共感を確保することと同時に、従業員自身において自律的に、業務遂行能力を高める気運が生じてきているところ、人事部門において、その動きに伴走して促進する社内環境を形成することが、重要な課題となっている。 <p>【従業員層ごとの課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 自ら職務領域を選定して職務能力・経験を形成する意欲が高い層に対しては、その促進を図りつつ、その人材が効果的に活躍する体制の検討が必要。 ○ 新規事業・刷新事業への取組に十分に積極的ではない層に対しては、新たな領域での取組を推進して人材の更なる活用を図るための方策の更なる検討が重要。 ○ 家庭との両立を考えて業務に従事することを希望する層については、その数の増加を踏まえ、適切な対応が重要。

IV. 具体的課題・仮説

Ⅲで述べた3点の基本的な課題に対し、具体的テーマ、具体的仮説及びそれに対して想定される人事上の対応策をセットとして、8点の仮説として整理すると、以下の通り。

(1) 経営戦略・事業戦略の遂行に対応する主導的・専門的人材の確保

番号	テーマ	具体的仮説	考えられる人事上の対応策のオプション
仮説1	必要な構造転換・新規事業に向けて、自律的に活動する従業員に対する人事部の支援	○ 企業のパーパスの実現のために、各従業員の共感を獲得して自己の能力を高める取組が十分ではないのではないか。	● 事業部門の権限と責任の明確化 ● 刷新事業・新規事業へのジョブ・ポスティングの導入
仮説2	専門領域のプロフェッショナルの育成	○ ジェネラリスト育成の慣習の中で、専門領域のプロフェッショナルの育成・新規採用が遅れてはいないか。 ○ 従業員のリスキリング(*)のための対策につき、更なる工夫の余地があるのではないか。	● 専門領域プロフェッショナルを処遇する人事給与制度等の構築と、その実例形成、社内広報 ● 個別従業員の専門領域への重点的配置の強化(一時的な他部門経験を除く) ● 各従業員の従来の専門領域とは異なる領域でのリスキリングの推進
仮説3	先端技術(例えばデジタル、IT)における人材の新規確保や既存人材の再教育による戦力化(リスキリング)	○ 企業(IT系企業を除く)は、IT人材の社内発掘・育成・採用が不足しているのではないか。 ○ 大規模プロジェクトを指向することで、小規模プロジェクトでの成功体験の積重ねの努力が少なくなっていないか。	● 外部リソースの活用、外部人材の採用 ● 全業務領域での、特に先端技術に係るリスキリングの導入

(*) 本論でのリスキリング(Reskilling)とは、従来の専門領域での能力にこだわらず、新たに別の領域での専門能力を獲得することを意味している。デジタル、IT等の技術の獲得を含むが、それに限定しているわけではない。

(2) 次世代幹部の確保・育成

番号	テーマ	具体的仮説	考えられる人事上の対応策のオプション
仮説4	幹部候補生に対する特別育成プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ○ 30～40代の次世代の幹部候補生における経験の蓄積が十分になされていないのではないか。 ○ 経営幹部のチーム組成についての検討が、十分になされていないのではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> ●弾力的な選考と配置の実施 (抜擢人事、子会社幹部への配置など) ●特別キャリア開発プログラムの実施

(3) 人的資本の一層の活用のための従業員のエンゲージメントの更なる向上

番号	テーマ	具体的仮説	考えられる人事上の対応策のオプション
仮説5	従業員の業務意欲と自律化の一層の向上	<ul style="list-style-type: none"> ○ 企業のパーパスと各従業員の業務には一定のギャップがある中で、各従業員のミッションが不明確で、自己開発意欲およびエンゲージメントを十分に引き出せていないのではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> ●各人のミッションや期待される貢献を明確化し、従業員への人事ヒアリングに基づく、リスキリングを行っていくなど、個人別の育成・キャリア開発計画などをたてること
仮説6	人事評価制度の改善 (全従業員に対する制度)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 人事評価制度につき、個人の査定にとどまらず、中堅リーダーの選抜、若手の育成など、評価の目的を踏まえた運用を強化するべきではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> ●評価制度における、中堅以上の者と若手の区分 (中堅以上の者への成果重点の評価と、若手への希望とのマッチングの推進等)
仮説7	ベテラン従業員の更なる活用	<ul style="list-style-type: none"> ○ ベテラン従業員の更なる活用のための取組に改善の余地があるのではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> ●丁寧な評価と実態に応じた処遇見直し ●業務に応じた教育(リスキリング)の推進

仮 説 8	働き方の改革(モチベーションの向上、能力の最大活用)	○ 弾力的な措置をより柔軟に利用する環境を形成するべきではないか	<ul style="list-style-type: none"> ● ライフサイクルに合わせた柔軟な働き方の提供(例えば、短時間勤務制度など。) ● 単身赴任を抑制するための運用 ● テレワーク、リモートワークの活用 ● 業務に応じた教育（リスキリング）の推進
----------------------	----------------------------	----------------------------------	--

V. 終わりに

人材研究会においては、本年度、複数年度事業の初年度事業として、「人事部の新たな役割」を改めて検討する観点から、基本的な論点整理を行った。

来年度以降、今回の論点整理を踏まえ、日本の多くの企業に参考となるような企業の取組事例について、調査を行うことを検討している。

補論：「ジョブ型」雇用制度についての考え方

近年、日本においては、「ジョブ型」雇用制度の推進・導入の是非等について、様々な議論が行われていると思われる。特に、「ジョブ型」雇用と、日本における制度・慣習としての「メンバーシップ型」雇用を対比させた議論が多くみられている。しかしながら、多くの場合においては、「ジョブ型」雇用制度等の各制度の内容について、その内容を明確に規定せずに、議論が行われている可能性がある。

具体的には、日本における「メンバーシップ型」雇用制度は、かつては理念的なパターンに沿った事例が多かったとみられるが、近年、経済成長が停滞する状況が続く中で、また、成果主義を指向する動きもあり、今日ではかなり内容が変化してきている。このため、「メンバーシップ型」雇用を単一の制度と見ることには、注意が必要である。

また、欧米の「ジョブ型」雇用制度についても、国によって歴史的にも雇用制度には相違があるところであり、また、近年においても、特に経済のサービス化・IT化の増大等に伴い、相当に変化してきていると考えられる。

また、一般的にみると、昨今の日本の多くの議論における「ジョブ型」雇用制度は、理念的なメンバーシップ型雇用制度と理念的なジョブ型雇用制度の中間的なもの、具体的には、いわゆる「成果主義型」雇用方式に近いものを想定しているのではないかとと思われる（補論表参照）。

以上のことに鑑み、「ジョブ型」雇用制度を議論する場合は、まず、議論すべき制度の内容につき、十分に整理する必要がある。

(補論表)

	(理想的)メンバーシップ型雇用	(実務的) 成果主義型雇用	(理想的) ジョブ型雇用
採用	● 新卒一括、年次採用	● 同左	● 不定期（空ポストの補充）
初期教育	● 新卒者の一括研修 （類型ごと）	● 同左	● 少ない（一定の職業教育を受け、実務経験のある者を採用）
職務記述書	● 明瞭なものは少ない	● 同左（←作成する動き） ● 自己申告の「目標」あり	● あり
配属・異動	● 人事当局の裁量で配属 ● ローテーションの幅は広く、頻度も高い	● 同左 ● 同左	● 空きポストに配属 ● 職業教育・実務経験に応じて異動
処遇	● 職能給（実態は年功的要素が高い）	● 評価給 （評価に応じた査定）	● 職務給 （評価のウエイト少ない）
昇給・昇格	● 経験年数での定期昇給 ● 人事評価での昇格・昇給	● 定期昇給は少ない ● 同左	● 同じポストだと昇給なし ● 昇格すれば昇給

人材研究会開催内容

第1回 2020年9月4日(金) 16:00~18:00
<ul style="list-style-type: none">研究会の趣旨説明委員自己紹介・意見開陳・討議座長による発表と議論 学習院大学 経済学部 経営学科 守島基博教授 「コロナ後のビジネスを支える人材マネジメント」
第2回 2020年10月16日(金) 10:00~12:00
<ul style="list-style-type: none">研究会参加企業(5社)による発表と議論
第3回 2020年10月30日(金) 16:00~18:00
<ul style="list-style-type: none">研究会参加企業(5社)による発表と議論
第4回 2020年11月27日(金) 10:00~12:00
<ul style="list-style-type: none">有識者委員(2名)による発表と議論
第5回 2020年12月16日(水) 10:00~12:00
<ul style="list-style-type: none">ゲスト講演者による発表と議論 カゴメ株式会社 常務執行役員CHO(最高人事責任者) 有沢正人氏 「毎年進化するカゴメの“生き方改革”とこれからの人事制度の在り方 ~With コロナ時代へのあるべき対応と経営に資する人材の育成~」
第6回 2021年2月18日(木) 16:00~18:00
<ul style="list-style-type: none">人材研究会の論点整理案に関する討議ゲスト講演者による発表と議論 ロート製薬株式会社 取締役・Well-Being 経営推進本部長 高倉千春氏 「将来の人財の捉え方と人事の役割」
第7回 2021年3月11日(木) 16:00~18:00
<ul style="list-style-type: none">人材研究会の論点整理案に関する討議来年度の調査研究の方向性に関する討議

人材研究会委員名簿

(企業・団体名・役職名は当時、氏名五十音順 敬称略)

(座長)

守島 基博 学習院大学 経済学部 経営学科 教授

(委員)

石原 直子 株式会社リクルート リクルートワークス研究所 人事研究センター長

菊岡 大輔 大和ハウス工業株式会社 東京本社 人事部長

佐竹 秀彦 富士通株式会社 総務・人事本部 人材開発部長

杉山 敦 SCSK株式会社 人材開発グループ長

杉山 篤正 日産自動車株式会社 人事本部 HRプロセスマネジメント／人財開発部 主担

須藤 由紀 キヤノン株式会社 人材組織開発センター 人材開発部 部長

大黒 誉典 パナソニック株式会社 人材開発カンパニー 社長

谷 亘 株式会社 LIXIL Human Resources 部門 総務部 部長

中澤 二郎 国立大学法人 高知大学 特任教授／中央大学経済学部 講師

中島 竜介 アステラス製薬株式会社 人事開発部 部長

山内 一生 株式会社日立製作所 人財統括本部 人事勤労本部 インフォメーション部 部長

山内 幸治 日本製鉄株式会社 人事労政部 部長

(オブザーバー)

能村 幸輝 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長

(事務局)

一般財団法人 企業活力研究所