



強い人事部

新たな戦略機能で武装した経営人事部隊のあり方

デュアルイノベーション株式会社 取締役 シニア・コンサルタント 栗田 猛

■ 人事部も 2 極化の時代

日本企業の人事部は今、2つの潮流の狭間にある。1つは、現場への人事機能の委譲である。人事部門が従来担っていた役割、すなわち人材の選抜、配置、開発、評価、報酬決定などの機能の一部または相当部分を現場に委譲し、現場のマネジメントシステムに組み込むことである。

もう1つは、人事業務のアウトソーシングである。例えば、給与計算、社会保険料の計算と手続き、研修など定型的な業務の一部または相当部分を外部に委託することである。

前者の場合は、人事部が従来のように人事案件のすべてに関与するのではなく、ラインの各組織が必要な人事案件を処理できるように、人事部はサポート機能あるいはコンサルティング機能を果たしていくことになる。

後者の場合は、アウトソーシングすることにより業務コストの低減や、業務の専門性の高度化を追求することになる。この2つの動きを促進したときに、日本企業の人事には何が残るのだろうか。

何も残らないとしたら、その企業の人事部は弱体化をたどる。しかし、組織的に精鋭化した人事部は、より経営機能にリンクして戦略遂行の一翼を担うべく体質強化が求められてくる。強い人事部と弱い人事部——00年代後半は、2極化の趨勢が決する時期と見て間違いない。

1 今年の人事“想定内”シナリオ

- 1-1 強い内閣の誕生
- 1-2 変貌する人事・労務環境
- 1-3 3つの人事シナリオ

2 日本の人事部機能の変遷

- 2-1 コストコントロール：50年代～60年代初頭
- 2-2 モラール・モチベーション維持：70年代
- 2-3 ホワイトカラーのモラール管理：80年代
- 2-4 コア人材の確保とホワイトカラーの効率化：90年代

3 日・米—人事部の違い

- 3-1 大きく変容した役割
- 3-2 経営と人事の緊密化

4 人事部の悪しき習性

- 4-1 横並び主義
- 4-2 平均値主義
- 4-3 不利益変更の呪縛

5 人事部門の新たな役割

- 5-1 戦略のパートナー
- 5-2 変革のエージェント
- 5-3 マネジメントのエキスパート
- 5-4 従業員のチャンピオン

6 強い人事部への橋頭堡

- 6-1 EBM機能
- 6-2 HRスコアカード機能
- 6-3 内部ガバナンス機能

7 ヒトが競争力強化の源泉