

## 株式会社日本総合研究所

# “HRプロフェッショナル”の確立による 人事部機能の変革を より能動的なアクションで、 会社を成長に導くための処方箋

林 浩二 (はやし こうじ) 人事組織・ダイバーシティ戦略グループ 部長／プリンシパル  
 國澤 勇人 (くにさわ はやと) 人事組織・ダイバーシティ戦略グループ マネジャー

## 1 人事部の機能・役割を再考する

### [1] アメリカの人事部、日本の人事部

アメリカ企業と比較すると、一般に日本企業の人事部は強いパワーを持っている。

ほとんどのアメリカ企業では、採用、配置、評価、処遇等に関する決定権が広範に現場に委譲されているため、本社人事部の統制力は限定的である。こうした状況を反映し、一般に人事部長

は財務、マーケティング、開発技術等の他の部長職と比較して、報酬水準もそれほど高くない。アメリカの有名ビジネススクールを出たMBAホルダーで、人事管理（HRM：Human Resource Management）のキャリアに進む人がほとんどいないことが、その証左といえるだろう。

これに対して、日本の企業（会社によって濃淡があるものの、特に伝統のある大企業）では、採用、育成、配置、評価、報酬等の権限を人事部が掌握しており、現場に対して一定の統制力を発揮できる場合が少なくない。とりわけ重要なのは、人事評価や異動・昇進など、処遇の決定に関わる事項である。社員の人事情報を握り、処遇決定に影響力を持つ人事部は、多くの日本企業において「敷居が高い部署」と目されてきた。

### 会 社 概 要

本社 東京都品川区東五反田2-18-1  
 大崎フォレストビルディング

資本金 100億円

従業員数 2665人

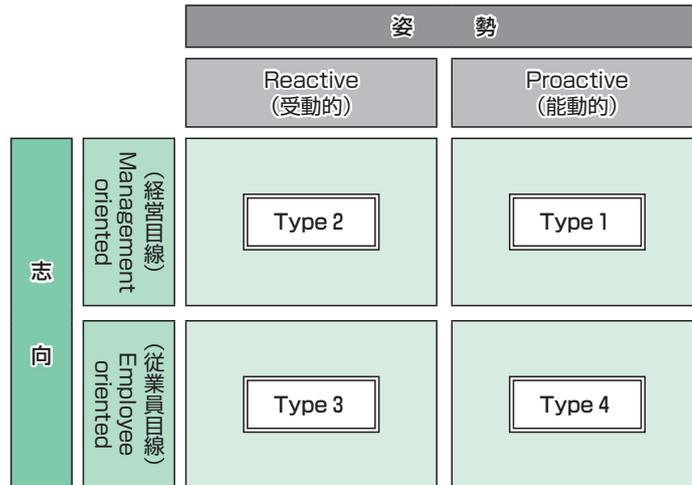
事業概要 日本総合研究所は、シンクタンク・コンサルティング・ITソリューションの三つの機能を有する総合情報サービス企業である。「新たな顧客価値の共創」を基本理念とし、課題の発見、問題解決のための具体的な提案およびその実行支援を行っている。

<https://www.jri.co.jp/>

### [2] 人事部の位置づけを巡るパラドックス

一般に経営資源には、カネ、モノ、ヒト、情報があるといわれる。その中でも、ヒト（人材）は最も重要な経営資源であり、多くの企業にとって人材こそが競争力の源泉とみなされている。人事部は、その最も重要な経営資源である人材に関わる部署である。それでは、人事部は会社にとって

図表1 人事部の機能・役割を整理するためのフレームワーク



資料出所：日本総合研究所（以下同じ）

最も重要な機能・役割を果たしている部署といえるのだろうか。

ほとんどの企業にとって、答えは「No」であろう。最も重要な経営資源である「人材」を取り扱い、社内でも一段と敷居が高いはずの部署であるにもかかわらず、人事部は必ずしも社内でも重要な部署と目されていない。このパラドックスは、なぜ生じるのだろうか。

### [3] 人事部の機能・役割を整理するためのフレームワーク

この問題を解明するためには、人事部の仕事を棚卸しし、人事部がどのような機能・役割を果たしているかを検証する必要がある。

人事部の機能・役割については、ミシガン大学のデイビッド・ウルリッチ (David Ulrich) 教授が、『Human Resource Champions』(邦題『MBAの人材戦略』[日本能率協会マネジメントセンター] 1997年)において提示し、その後も進化発展させている枠組みが有名だが、本稿では、わが国特有の事情を踏まえた分析を行うことを念頭に、別の角度から、この問題を分析してみたい。

[図表1]は、日本企業の人事部の機能・役割を整理するために、われわれが提示するフレームワー

クである。

横軸は、人事部が課題に取り組む際の姿勢を Reactive (受動的) か Proactive (能動的) かという分類で整理したものである。例えば、同一労働同一賃金など、「自社がぜひとも必要と考えるから」ではなく、「法令が改正されたから」という理由で対処する場合には、受動的な姿勢に基づく課題対応といえる。一方、将来の労働力人口の減少を念頭に、現時点で必ずしも人手不足ではないにもかかわらず、先手を打って定年引き上げに舵を切るような場合には、能動的な課題対応といえるだろう。

縦軸は、人事部が課題に取り組む際の志向を Management-oriented (経営目線) か Employee-oriented (従業員目線) かという分類で整理したものである。例えば、会社の成長に向けて従業員を意識づけるため、賞与の業績連動性を高めるような報酬制度改定を行う場合には、経営目線からの課題対応といえる。これに対し、かねてより従業員から不満が出ていた住宅手当の支給額の積み増しを行うような場合には、従業員目線からの課題対応といえる。ただし、経営者と従業員の利害は必ずしも対立しない場合もあり、単純な二分法では割り切れないことがあることも付記しておきたい。

2

人事部と人事スタッフの現状と課題

[1] 人事部の役割を巡る現状と課題

[図表1]のフレームワークに即して人事部の仕事を棚卸しすると、ほとんどの企業の人事部は、能動的かつ経営目線での機能・役割を果たせていないことが分かるだろう。

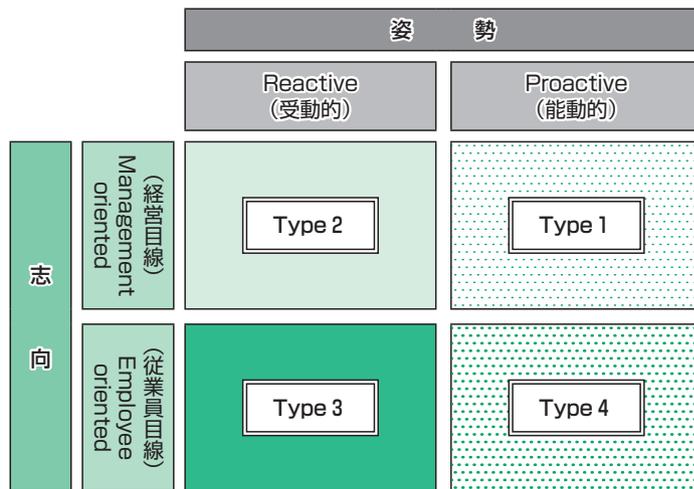
例えば、「働き方改革」への対応について考えてみたい。時間外労働時間の上限規制にせよ、同一労働同一賃金にせよ、<sup>かたず</sup>固唾をのんで法令改正の動きに注視し、その内容が明らかになった段階で、受動的に対応に動き出した人事部がほとんどだったと思われる。政府が「働き方改革」というキーワードを打ち出す前に、人材の獲得・定着における競争優位の実現を見据えて、先手を打って取り組みを開始していた人事部がどれほどあるだろうか。

また、経営目線の欠如についても、大きな課題がある。人事部という部署は、その性質上、経営目線と従業員目線の両方を併せ持つことが求められる。しかし、実際には、「会社の成長は自分たちが牽引する」という意欲と気概を持ち、経営目線で課題に取り組んでいる人事部は非常に少ない。例えば、先に挙げた働き方改革への対応では、ほとんどの企業において、人事部は専ら時間外労働削減の旗振り役に特化し、働き方改革のもう一つの柱である労働生産性の向上については、経営的な視点からの有効な施策を打ち出せていない人事部（それどころか、労働生産性向上の問題は、そもそも自分たちとは無関係と考える人事部）が決して少なくないのではなかろうか。

先に掲げたフレームワークを用いて、現時点で人事部が担っている仕事を検証すると、受動的な課題対応に極端に偏り、かつ、経営目線と従業員目線のバランスを欠いた（すなわち、経営目線が

図表2 人事部の仕事を検証する

現状では、経営目線を欠いた受動的な課題対応が大半を占め、会社の成長を牽引するような能動的な機能・役割を十分に果たせていない（色が濃いほど仕事のボリュームが大きいことを示す）



Type 1 の例	10年先の人口減少を見越して、外国人を含む多様な人材の採用・育成を強化する
Type 2 の例	経営層（社長）から指示されたので、賞与支給額のメリハリを拡大する
Type 3 の例	法令が改正されたので、年次有給休暇の取得促進策を導入する
Type 4 の例	仕事を通じた従業員の自己実現を後押しするため、キャリア形成支援策を拡充する

貧弱な) 人事部の姿が浮かび上がる [図表 2]。結局のところ、最も重要な経営資源である「人材」を取り扱い、社内でも一段と敷居が高いはずの部署であるにもかかわらず、人事部が社内の重要部署と目されない原因は、この点にあるのではないだろうか。人事部が真に「社内の重要部署」へと脱皮するためには、能動的かつ経営目線の発想で、変化対応力を向上させていかなければならない。

オックスフォード大学のフレイ博士とオズボーン准教授による推計によれば、人事部の補助的な仕事は90%の確率で将来的にコンピュータに置き換わってしまう可能性があるという。受け身の姿勢でルーティンの仕事を黙々とこなす役割に甘んじていては、「人事部などもはや不要」という時代が早々に到来することになりかねない。

**[2] 人事スタッフを巡る現状と課題**

人事部が抱える問題とは、突き詰めて考えてみると、人事スタッフの課題でもある。

一般にHRMのスタッフは、HRゼネラリストとHRスペシャリストに区分される [図表 3]。HRゼネラリストとは、採用、研修、報酬など人事管理全般の「何でも屋」的な役割を担う人事スタッフである。一方、HRスペシャリストは、採用、研修、報酬、HR Techなど人事管理のいずれかの職能に特化した専門スタッフである。

「ジョブ型雇用」のアメリカ企業では、HRゼネラリストとHRスペシャリストは明確に区別され、別々のキャリアとされるが、「メンバーシップ型雇用」を前提とする日本企業の場合、(両者の区別以

前の問題として) そもそもほとんどHRスペシャリストが育っていない。企業年金等に特化した人事スペシャリストを配置する企業もあるが、こうした例外を除き、人事スタッフの採用や育成はゼネラリスト志向で行われている。

それどころか、日本企業の場合、人事経験がほとんどない社員が、突然人事部長に就くことも決して少なくなく、「HRプロフェッショナル」という概念自体が十分確立されていない。まさに、この点こそが、人事部が能動的かつ経営目線の機能・役割を果たせない原因の一つといえるだろう。

**3 これからの人事部への期待**

**[1] 現実的となった「多様な人材」と「多様な働き方」**

それでは能動的かつ経営目線での機能・役割を果たすために、人事部は何をしなければならないか。

長きにわたり多くの日本企業は、人材活用のベースとして新卒一括採用とOJTを中心とした企業内での能力開発を行ってきた。この仕組みは、いわば均質化された一定能力を有する人材を量的に確保することで、企業の成長を推進してきたものである。高度経済成長下においては、このような量的対応も成長の源泉となり得たが、大幅な経済成長が見込めず、かつ、情報量の増大により社会全体が複雑化した現在の状況では、均質的な人材による量的な対応には限界がある。複雑な社会に対しては、量ではなく、「多様な人材」こそが必要となる。

**図表 3 HRゼネラリストとHRスペシャリスト**

区 分	定 義
HRゼネラリスト	採用、研修、報酬、人事情報システム、労使関係など人事管理全般を幅広く担当する
HRスペシャリスト	採用、研修、報酬、人事情報システム、労使関係などのうち、特定分野に特化した専門スキルを有する

「多様な人材」を活用しなければならない理由は、社会の複雑さという構造の問題だけにとどまらない。労働力人口の減少が見込まれる中、生産性向上の必要性が叫ばれているが、生産性を向上させれば労働力を減らすことができるという単純な図式にはならないだろう。時代の流れに応じた新たな対応事項は当然発生し得るはずであり、絶対的な労働力の維持は今後も必要となる。少子化の流れが止まらない日本においては、グローバルな人材市場での人材確保が不可欠になってくる。

また、昨今のコロナ禍によるテレワークの推進は、かねてより進んできた「多様な働き方」を加速させている。オフィスや自宅という場所の違いはもちろんのこと、育児や介護等に対応しながら働くという時間的な多様性が存在する。さらに、グローバルな労働市場に参入すれば、国という地理的な違いのみならず、それに伴う気候の違い、宗教等による価値観の違い等も働き方に影響する。

これまでの人事部の意識は、こうした「多様な人材」と「多様な働き方」に対して、対応しなければならぬという受動的なものではなかっただろうか。多様性というキーワードは、かねてより社会をにぎわせていたものの、多くの企業の経営層や人事部の担当者と話をする、「総論では賛

成」と「多様性＝特殊な対応」と考えている感が拭えない。コロナ禍をきっかけとした社会の大きな変化は、これを能動的なものに変えるチャンスであり、「多様な人材」や「多様な働き方」をマネジメント・シナジー創出のための積極的な方策として位置づけ、能動的に対応することが競争力につながるはずである。

## 【2】人事スタッフの役割を再定義する

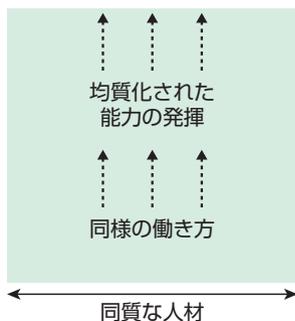
それでは、「多様な人材」と「多様な働き方」に対して、人事スタッフはどのように対応すべきであろうか。

【図表4】は、これまでとこれからの日本企業における人材の在り方と、HRゼネラリストとHRスペシャリストの関わり方をイメージにしたものである。

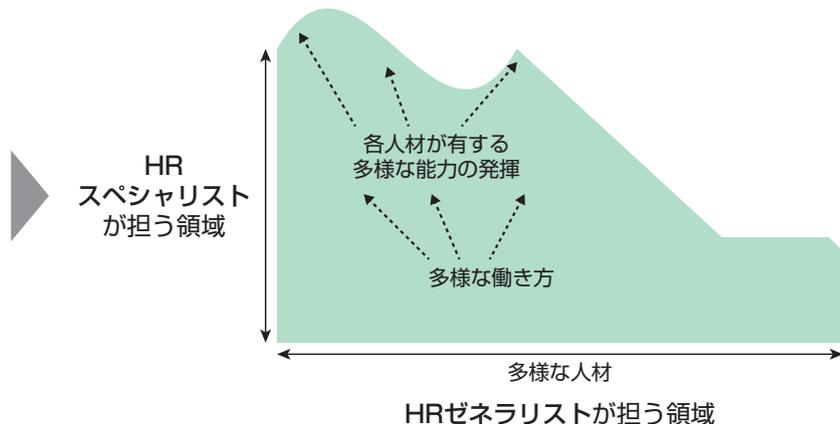
まず、今後のHRゼネラリストの役割を一言で言うならば、多様な人材を組織として受け入れるための土台づくりだろう。つまり、あるべき組織風土の醸成、組織構造の在り方、ダイバーシティへの対応、後述する各HRスペシャリストが担う部分の整合性の確保、人事部の横断的な施策等を担うことになる。【図表4】の横軸をHRゼネラリストが担う領域といえれば分かりやすい。言うまでもなく、

図表4 組織の変化と人事部の役割

### これまでの組織における人材



### これからの組織における人材



人事部の業務は人事各領域の専門性の積み重ねのみでは対応できない部分がある。各組織に特有の事項、組織構造に関する問題は、各組織の歴史、経緯、そして社内における他の業務との関係を踏まえた対応が必要であり、こうした部分はHRゼネラリストによる対応が望ましい。

それに対してHRスペシャリストは、[図表4]の縦軸を担うことになる。言い換えると、主として人材の能力発揮を推進する役割である。一つの組織に多様な人材がいる中で、画一的な育成制度、報酬制度では従業員は十分な活躍ができない。各制度について高い知見をもって、制度の構築、改訂、運用を行うことが必要となる。

### [3]多様な人材を活かすためのデータ

[図表4]の左右を比較すると、横軸、縦軸以外にも濃度が変わっていることにお気づきだろうか。これからの組織は、適材適所を貫き通すことにより、人材の能力発揮を最大限に促し、成果を高めることが必要である。この人材を「濃く」活用するために必要となるのが「データ」である。今後の人事部の役割としてデータの取り扱いは重要なテーマであるので、ここで触れておきたい。

いまだに「生き字引」的な人事部長が、従業員の情報を把握し、その判断で登用・配置を行うケースを耳にするが、「人事の3K」（記憶、勘、経験）による人材活用は「多様な人材」×「多様な働き方」を活かすことができず、間もなく終焉を迎えるはずである。しかしながら、こうしたデータドリブンの人事、データを活用した人材配置というテーマは、昨今の人事領域における「総論のみ賛成」のテーマの典型例ではないだろうか。

データを活用するための優れたサービスが数多く出現している中、既に多くの情報システム（基幹システムの中の人事系情報システムも含む）が社内に存在している関係で、データの整合性が確保されていない、個別のアプリケーションを用いて管理しているために、横断的なデータの保管や

分析が難しいなどのケースがある。データの活用について「総論は賛成だが、実際は難しい」と多くの人事部から聞こえてくる悩みは、この点に理由があろう。

人事データの整備や活用については、二つのアプローチを同時に進める必要がある。まず、短期的には、目の前にあるデータのみを活用して、迫っている課題に対応することである。確かにデータが整備されていれば、得られる知見が広がる可能性はある。しかしながら、データが整備されていないこと、一部のデータが欠損していることを理由にデータの活用を尻込みしては先に進むことができない。最後に判断するのは人事部であり、その判断を科学的に、より確からしいものに裏付けるのがデータである。あくまでもサポートのツールであることを踏まえておく必要がある。

ある企業では、経営幹部人材の候補者検討に際し、データの活用を検討しようとしたところ、人事評価記録や直近の研修実施状況については記録があるものの、一部の人材についてデータが欠損していること、過去の適性検査の情報が見当たらず、データ量が不十分であることを理由に、データの活用をためらうケースがあった。最後の判断は、どこまでデータを突き詰めたととしても恣意性が入るものである。データの活用<sup>し</sup>に完全を求めてはならないことに注意が必要である。

また、中長期的には、人事データを整備するための仕組みづくりが必要である。企業内の基幹システムとの関係や、持株会社において傘下の企業が別の情報システムを使っているケースなど、データの整備が難しい理由はさまざま存在する。これを直ちに解決することは難しいが、重要となるのは人事データの整備や活用を担うキーパーソンの存在である。

### [4]データを担うのは誰か

昨今、人事領域に限らず、データ分析を担う専門人材の採用や育成に注目が集まっている。人事

領域においても、こうした分析に長けた人材を配置することが望ましい。しかしながら、それ以前に重要となるのは、データを取得・整理する仕組みをつくることであり、人事部内に必要となるのは、データ「分析」のスペシャリストよりもデータ「取得」のスペシャリストだろう。人事領域に限らず、かねてより日本には情報システム、ITを担う人材の地位が相対的に高くない傾向にある。多くの人事部が情報システムの専任担当者を設けるケースは多いが、上長がその重要性を十分に理解していないために意思決定に時間を要したり、また、新システムへの投資等についても後回しにされたりする傾向がある。

人事データの管理運用、そのためのシステム企画は、今後の人事の最重要ポジションとなる。すべての人事業務を理解し、かつ、社内全体のデジタル化とも整合性を確保しなければならない。時には、他の業務との整合性を取るために能動的な発想で人事システムの担当が他部署を牽引していく必要がある。人事データを取り扱うポジションは前述のHRスペシャリストの最高難度のポジションといえよう。HR各領域を一通り理解しつつ、デジタル領域の知見も必要となるゼネラリスト的素養を兼ね備えたスペシャリストでなければならない。配置転換等を含めた計画的な育成が求められる。

## 4

## 人事部の機能・役割の変革に向けて

### [1] 各領域のHRプロフェッショナルの必要性

上記では、多様な人材と多様な働き方が予想される中で、人事部が能動的かつ経営目線での機能を果たすために、HRゼネラリストとHRスペシャリストそれぞれの役割、高度な人材活用のために必要となるデータ、そしてデータを担うHRスペシャリストの重要性を述べた。データの例はあくまでも一例だが、人事部が有する機能について、

一つひとつが高度化していることは間違いない。

人材育成の領域だけを見ても、その仕組みは多様化している。オンラインでの面談、AIの活用、個々のバックグラウンドや習熟状況に合わせた育成プログラムの存在、グローバル拠点における現地採用スタッフ育成の例など枚挙に暇がない。人事部が複雑化した社会、組織、そして多様な人材に対して能動的に働き掛けるためには、こうした個々の領域のプロフェッショナルが必要となる。これまで人事部へのアサインは、会社全体としてゼネラリストとしての育成プロセスの中で人事部の業務を一過的に経験することが多かったが、それでは太刀打ちできないだろう。

### [2] HRプロフェッショナルの人材育成

昨今、いわゆるジョブ型の人事制度が注目されているが、人事部自身も「ジョブ」を意識してHRプロフェッショナルの採用や育成を考える必要がある。

まず、HRゼネラリストについては、人事全般の業務知識、経験はもちろんのこと、そのほかの管理系の組織、事業部門との横断的なローテーションによる育成が必要となろう。事業部門から見た人事部門に対する納得感を得て、全社的な信頼関係を構築し、人事部に経営や業務の視点を取り入れなければならない。人事部門が公正な立場であり、かつ、全社的な影響力を発揮する必要があるからこそ、全社的なバランス感覚は不可欠である。

一方、HRスペシャリストについては、人事領域での価値を計る手段として、これまでは複数組織での経験や経験の長さを指標にすることが多かったが、今後は真のスペシャリストとして価値を高めるために、経験に加え、理論面から学問的に、そして科学的なアプローチが必要となろう。日本では、こうした観点での育成機関が少ないように思えるが、人的資源管理、産業心理学、統計学、教育学等の領域においてなど、大学を含めた専門教育機関との連携も必要になると思われる[図表5]。

**[3]HRプロフェッショナルの確立による人事部機能の変革**

会社の成長を支えるのは、「人材」である。そして、人事部の機能・役割を支えるのもまた、「人材」である。

「社長から指示されたのでやむなく」「法令が改正されたので仕方なく」という受動的な役割から脱皮し、人事部が会社の成長を牽引する機能を果たすためには、業務分掌規程の見直しによる人事

部の権限拡大等の形式的な対応では不十分である。真の課題解決のためには、人事部を支える人材、すなわち、HRプロフェッショナルの確立が欠かせない。本稿で解説したように、特定専門領域のエキスパートであるHRスペシャリストを戦略的に確保・育成するとともに、HRゼネラリストの役割についても、時代の変化に即して再定義していくことが不可欠といえるだろう。

**図表5 HRプロフェッショナルのキャリアと人事部機能の変革**

	HRゼネラリスト	HRスペシャリスト
入り口	<ul style="list-style-type: none"> <li>他の事業部門からの異動</li> <li>人事部の中での異動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門領域のスペシャリストとして他社から転職（領域は変わらない）</li> </ul>
育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事部の中で複数の領域を経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門とする領域の経験</li> <li>学術的な知見の獲得（大学等との連携）</li> </ul>
出口	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事部の管理職に昇任</li> <li>他の事業部門に異動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門領域のエキスパートとして社内で昇進</li> <li>他社に転職（専門領域は変わらない）</li> </ul>



“HRプロフェッショナル”の確立により、会社の成長を能動的に牽引する人事部へ



**林 浩二** はやし こうじ

株式会社日本総合研究所

人事組織・ダイバーシティ戦略グループ 部長／プリンシパル

厚生労働省を経て日本総合研究所入社。人事労務管理を専門フィールドとし、国内系から外資系まで幅広い企業において人事制度改革を支援。著書に『進化する人事制度「仕事基準」人事改革の進め方』『基本と実務がぜんぶ身につく 人事労務管理入門塾』（いずれも労務行政）などがある。



**國澤勇人** くにさわ はやと

株式会社日本総合研究所

人事組織・ダイバーシティ戦略グループ マネジャー

日本総合研究所入社後、法務部門、人事部門を経て、人材採用戦略立案、人材育成体系構築、デジタル人材育成、デジタル経営のための組織改革、役員人材マネジメント改革、産学官連携推進等のコンサルティングに従事。