

# いまさら聞けない 人事用語辞典

株式会社グローセンパートナー 執行役員・ディレクター 吉岡利之

## 第21回 「戦略人事」

人事労務管理は社員の雇用や働き方だけでなく、経営にも直結する重要な仕事ですが、制度に慣れていない人には聞き慣れないような専門用語や、概念的でわかりにくい内容がたくさんあります。そこで本連載では、人事部門に初めて配属になった方はもちろん、ある程度経験を積んだ方も、担当者なら押さえておきたい人事労務関連の基本知識や用語についてわかりやすく解説します。

今回は**戦略人事**について取り上げます。1990年代にアメリカの経済学者であるデイビッド・ウルリッチ教授が『MBAの人材戦略』という書籍のなかで提唱した考えで、**戦略的人的資源管理**ともいいます。提唱されてから30年ほどの歴史がありますが、人事部門の方が聞いたことがあるくらいの一般に浸透しているとはいえない用語だと思います。しかし近年、再度着目されているため、本稿で取り上げることになりました。

### 戦略人事とは何か

戦略人事の解説に入る前に、いまさらながら**経営戦略**とは何かについてみていきたいと思えます。こちらは毎日のように目にするくらい浸透していて、インターネットなどで探してみると、さまざまな定義が出てきますが、筆者は「企業が継続・成長という目的を達成するための基本的な方針」と整理しています。この経営戦略に基づいて、3年から5年後の企業の成長の姿や実施すべき施策をまとめた**中期経営計画**やそれを1年ごとに分解した**年度計画**が策定され、従業員が日々取り組むべき具体的な実行策や行動に落とし込まれていきます。逆にみると、日々の事業活動を通して達成すべきものが経営戦略

ともいえます。

さて、前振りが長くなりましたが、**戦略人事**に戻りたいと思います。**戦略人事**とは、経営戦略を実現するために人事面から深くかわり、推進していくことをさしています。例えば、計画をいくら立てても、実行に移す人材が不足している計画は実現できません。そこで実現に向けて必要なスキル・能力や人員数を定め、活躍をうながす組織や労働条件、働き方を整備する必要が出てきます。**戦略人事**ではこれらのことを従来の方策やルールの延長線ではなく、人事部門が経営者や現場からのニーズをふまえながら、最適な施策を意思をもって企画し推進していくことが求められています。

**戦略人事**を行うためには、次の四つの機能が必要といわれています。

- ・ **HRビジネスパートナー (HRBP)** : 経営陣や事業活動を推進する部門の責任者のパートナーとして人事面からサポートする機能
- ・ **センター・オブ・エクセレンス (COE)** : 人事に関する高度な専門的知識・知見をもとに制度設計や人事施策の企画を行う機能
- ・ **組織開発・人材開発 (OD&TD)** : 組織や従業員のパフォーマンスを向上させる取組みを牽引する機能
- ・ **オペレーションズ (OPS)** : 給与支払いや

労務管理、入退社手続きなどの実務を正確かつ効率的に処理する機能

### 戦略人事の再注目背景と取組み

本稿の冒頭で、戦略人事が再度着目されると述べました。これには近年の社会環境の変化が関係しています。日本を取り巻く大きな環境変化として、**企業のグローバル化の進展、事業環境のスピードの加速化、少子高齢化**があげられます。多くの企業にとって、これらの環境変化に対応することが必要不可欠であり、人事面での対応も迫られています。ここからは各々の環境変化に対する戦略人事の取組み例についてみていきたいと思います。

まずはグローバル化の進展ですが、海外企業を買収したり海外拠点を設立する企業はかなりの数に上っています。従来は各国の拠点の事情に即した人事制度で運用し、日本企業から幹部を派遣して運営することが一般的でした。しかし、マーケットが広くなればなるほど競争優位性を保つためには、国籍を問わず優秀な人材を幹部登用していくことが必要となります。その実現を図るために有効な施策として重視されているのが、全拠点統一の人事制度を導入し、共通の基準で人材を抜擢・育成する仕組みの導入

です。海外拠点の従業員が日本本社の幹部や社長に抜擢される事例も出てきており、今後この流れは強まっていくことが想定されます。

次に事業環境のスピードの加速化ですが、日本企業における従来の人事部門の役割の多くは先にあげた「オペレーションズ」でした。労務・給与・採用の実行チームはあるものの企画をする機能はなく、経営で決まったことを粛々と実行する人事部門も多くみられました。しかし、これではどうしてもスピード感に欠けることと事業の実態に合わないことがあります。そこで、オペレーション機能を集約や外注することで施策を企画できる時間と人材を増やし、現場のニーズを満たすために有効な組織編成や人材配置などを立案、経営陣に提言することを人事部門のおもな役割として再定義する動きがあります。**CHRO**（最高人事責任者）という役員相当の人事全般を掌握するポストを設け、社長の補佐として機能させている会社もあります。最後に少子高齢化ですが、企業にとって深刻な課題となっています。労働力人口が減少する前であれば、事業の拡大や欠員に対して採用すればこと足りました。しかし、現在は募集しても人が集まらないという状況が通常になっています。そこで、近年は少ない人手のなかで生産性を高めながら業務を遂行する方向に多くの企

業が舵を切り始めています。多くの人手を要した定型作業は自動化し、従業員はより専門的で難易度の高い業務の遂行にシフトしていきます。人事部門には少ない人材で事業運営が可能となるために必要なスキルの洗い出しと保有する人材の採用や教育、人材配置などを企画し推進することが強く求められています。

### 高齢者雇用と戦略人事

高齢者雇用も戦略人事のテーマの一つといえます。従来は法令遵守を主な目的として継続雇用し定型業務をメインに従事させていた**福祉的雇用**から、シニア人材の熟練技能や知見を最大限に活かして重要な役割や高度な業務に従事することで計画達成の貴重な戦力とする**戦略的雇用**に考えが切り替わりつつあります。継続雇用から定年延長への切替えや65歳超の人材の雇用についても、政府が推進しているから、他社がやっているから、だけではなかなか検討が進まない部分がありますが、自社の経営戦略達成に向けたシニア人材の活躍が必要不可欠かどうかの認識が固まれば、方向性はあらずと定まってくるのではないのでしょうか。

今回は「セルフキャリアドック」について取り上げます。