



2025年に向けた人事の役割

変化する職場と人事部門の対応

変わる期待値、新しいチャレンジ

これまで企業は効率性と変革、コスト、成長のバランスを取りながら経営の舵取りを行ってきましたが、リーマンショックに端を発する世界的な恐慌により、これまでの経営スタイルをそのまま継続することは難しくなりました。ビジネスプロセスのあらゆる側面において予測不可能な事態に備える必要性が生じた結果、短期的利益の追求、極端なコスト削減や業務効率化、投資削減などの傾向が見られるようになったのです。

組織のあり方が激変すると予想される中、人事部門が2025年以降も重要なビジネスパートナーであり続けるためには、その価値を再考し変革していくことが避けられません。人事機能の分割や人事の価値をめぐる近年の論争を踏まえると、ビジネス戦略との強い関係性を持つ人事の存在を示していくことがますます重要になってくると言えるでしょう。フォーチュン500企業のある銀行のCHROは、次のように述べています。「事業部門でビジネス戦略を推進し、顧客へ価値提供していくに当たって、我々はますますHRBPに依存するようになっていきます。」¹

激変する人事

組織のあり方は変化しています。テクノロジーに導かれ、人材マネジメントはあらゆる面で新しい方向にシフトしています。

学習と能力開発

MOOC(大規模公開オンライン講座)、クラウドベースのソリューション、そしてモバイルデバイスがプラットフォームとして登場したことで、いつでも手軽に取り組める「学び」の存在が重要になってきています。Microsoftの最近の調査によると、人間が集中力を維持できる時間の平均は8秒で、2000年の12秒から減少しています。² この傾向は、研修予算縮小へのプレッシャーと相まって、従来の会議室での集合研修から、受講者それぞれのニーズに合わせた多様なコンテンツを提供できる学習モデルへの移行を促しています。

業績管理

業績評価におけるレーティングや不十分で一貫性のないフィードバックがもたらすネガティブな影響³についての研究が進展し続ける中、多くの組織が業績評価のプロセスを修正、再設計し、時には廃止しています。事業経営のアプローチが変化していく一方で、人事主導の業績管理のあり方も変化の最中にあります。その中で、業績管理の合理化／簡素化や管理職のコーチング／マネジメントスキルの向上に注目が集まっています。

採用／人材獲得

アメリカ人の47%がモバイルデバイスのない生活を想像できない⁴と回答している通り、ますます多くの人々がモバイルデバイスに依存し、それらは職探しにも不可欠となっています。実際に、求職者の80%は仕事を探す際にスマートフォンを活用するだろうと回答しており、大多数(70%)は仕事に応募する際もモバイル経由で応募したいと考えています。⁵ さらに最新の採用サービスの多くは、ブログ投稿、ソーシャルメディアのプロフィール、ネット掲示板などのさまざまなオンライン上の情報を収集し、リアルタイムの労働市場情報を構築して候補者の推薦に活用しています。⁶ 人材／リーダー情報のクラウドソーシングは、革新的で幅広い方法での人材調達につながり、採用プロセスの時間軸を根本的に変えつつあります。

労使関係

社内ソーシャルネットワークによって、分散した地域や部門から従業員が簡単に情報を共有できるようになりました。これらのサイトで共有されたコンテンツは、リアルタイムの分析を可能にし、問題が大きくなる前に対処することを可能にします。⁷ このスコープには、遠隔地の従業員のエンゲージメントの向上や人事プロセスの簡素化等、あらゆるものが含まれます。

• 世代管理

ベビーブーム世代が引退すると、代わりの役目を果たすために、ミレニアル世代がリーダーシップとマネジメント能力を身につけていく必要があります。⁸ 新しいキャリアパスの設計、ターゲットを絞った能力開発、そしてミレニアル世代を維持（退職抑制）し、エンゲージさせていくような取り組みが人事部門には求められています。

• スキル獲得のためのオープン市場

米国の労働人口の20%から33%が有期雇用であり、企業幹部の83%が有期雇用社員の利用拡大を計画しています。テクノロジーの進歩により、組織はプロジェクトベースで採用を計画することが可能になり、組織・人材を迅速に配置することが可能になります。⁹ また、ワークシェアリングや在宅勤務により、複数のパート社員を組み合わせて正社員の役割を果たすことが可能になっています。このように、人事部門は人材投資を最適化する革新的な雇用モデルを設計するよう求められています。人員をグローバル及びバーチャルに管理していく必要性の高まりから、人事部門や管理職は状況に応じて柔軟に対応出来る多様な能力を持つことが必要になります。¹⁰

• データのプライバシー

社内の人材に関するデータがペタバイト（1,000テラバイト）レベルに達し、データ漏洩のリスクはますます高まっています。¹¹ 人事部門は、法務部門およびIT部門と協力して、情報を意思決定のために有効に活用できる体制を維持しながら、データを保護するための最善の方法を模索する必要があります。

• 報酬の性質変化

人材獲得競争は絶え間なく続いており、企業は報酬・認知に関する人事戦略を最適化することが求められています。報酬は従業員のニーズに合わせて調整される必要があり、価値ある人材をエンゲージさせ、維持することに焦点を合わせる必要があります。¹² 人事部門はかつて、報酬の公平性を監視する役割を持っていましたが、今やどのように「不公平に」分配するかに焦点が当てられています。¹³

これまでに説明した組織の変化はすべて人事部門に大きな影響を与えており、人事部門は理念と信条を見直す必要に迫られています。同時に、従来の人事運用モデルはビジネス上のニーズからも変化することを迫られています。

従来の人事運用モデルの歴史と今後の課題

人事部門はかつて、法律と業務管理の2つ観点で書類管理機関の役割を担っていましたが、近年では大きな転換を遂げました。この転換を後押ししたのは、人事の役割をセンター・オブ・エクスペリエーズ(COE)、シェアードサービス、HRBPという三本柱に再設計したことでした。そして1990年に始まった「War for Talent(人材獲得競争)」の激化、国際的な人材の流動化、情報技術の革新等により、人事機能は重要な経営機能の一角を占め、ビジネスの舵取りを助け、付加価値を提供する真のビジネスパートナーとなる機会を得ました。ビジネスが変化する時、人事部門は単にビジネスを取り巻く環境を見直すだけでなく、自身の役割と責任、そして組織として備えるべき能力を見直す必要があります。企業の変化のスピードがますます速くなっている今、3本柱モデルの更新も求められています。新しいビジネス環境に合わせて人事組織を再構成しようとする際、旧来の人事モデルが直面するいくつかの課題が浮き彫りになります。

サービスセンターの コストと効果

一部の人事組織はサービスセンターに投資できず、効率性と優れたサービスの両立に苦労しています。

行政による規制やグローバル化に伴う言語的なハードルは、人事サービスセンターが全ての運用業務を担当することを困難にしています。

HRBPが求められる 能力と実態の乖離

HRBPは、ビジネスリーダーからの要求と期待の高まりによって、厳しい課題に直面しています。

一方で、基本的な人事機能の運用業務への責任も抱えており、より戦略的な業務に集中的に従事することが困難な状況が見られます。

連携に苦慮する COEとHRBP

COEは時折、HRBPと整合した動きがとれておらず、人事戦略の実行において競合することが多くなっています。

これは、従来の3本柱モデルでは主要な戦略の所有者が設定されておらず、COEとHRBPの役割が不明確であることに起因しています。

これらの課題に効果的に対応するために、次のセクションでは人事戦略の構築に役立つ新しいモデルについて詳しく説明します。

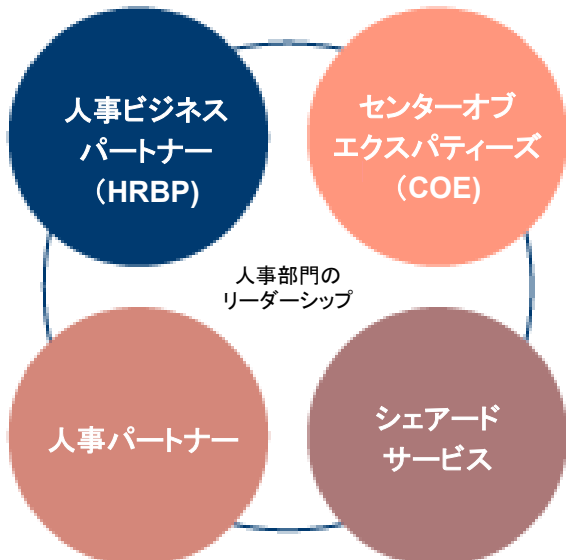
2025年に向けた新しい人事オペレーションモデル

Googleの元CEOであるEric Schmidt氏は、人事の戦略機能は今後大きく変わるだろうと述べ、「イノベーションとデータは、私たちGoogleが何者であるかの中核であり、同じ原則を人事部門にも当てはめています。」と述べました。¹⁴

既に我々は、次世代ビジネスをサポートするために人事モデルが変化していく様子を目の当たりにしています。クライアントと協力し、日々変化し続けるビジネスニーズに対応した人事モデルの再設計を支援する中で、次に紹介する人事モデルのいずれかを組織構造、文化、目標、および実行戦略に応じて適応させることが非常に効果的であることを発見しました。これらの新しいモデルは、基本的な運用モデルとしての活用はもちろん、人事部門での業務プロセスデザインの見直しにも活用が可能です。

1. 拡張コンピテンシーモデル

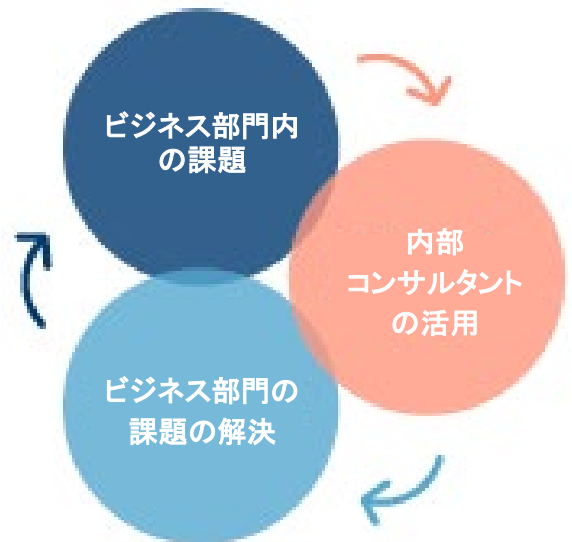
このモデルは「人事パートナー」という新しい役割を追加することで従来のモデルを強化しています。HRBPとCOEは取り組みの戦略的方向性を提示し、人事パートナーと人事シェアードサービスは取り組みの成功に必要な日常業務を遂行します。このモデルは、多くの拠点をもち、サービスセンターをいくつかの主要拠点に配置しているような大規模なグローバル組織に適しています。ただし、すべての運用業務が標準化やセンターへの移行に対応できることを前提にはしていません。



このモデルでは、HRBPが戦略業務に集中し役割を果たすことが保証されます。一方で、ローカルの従業員とのリレーション構築、エンゲージメント向上、コミュニティの構築など、サービスセンターでは必ずしも処理できない地域の運用業務は、人事パートナーの役割を別に設けることで管理・実行を担保しています。

2. 内部コンサルタントモデル

この循環型モデルでは、HRBPはビジネス組織に組み込まれます。COE内の人員は、内部コンサルタントとして、プロジェクトベースで特定のビジネス部門のニーズに対応します。例えば、売上インセンティブの設計であれば報酬制度スペシャリストが、学習および能力開発に関する取り組みについては人材開発スペシャリストが対応します。



これらの内部コンサルタントは、プロジェクトの実施とビジネスの成果に直接、責任を負います。ビジネス部門で新たに問題が発生すると内部コンサルタントは都度招集されることとなります。このモデルは、強い自律性を持った各ビジネス部門が集合したグローバル組織の形態に適しています。これらの組織では、HRBPとCOEの両方に対し、ビジネス洞察力が大きく期待されます。また、ビジネス部門固有の活動の設計についても重宝される傾向があります。

3. 外部リソース活用モデル

この運用モデルは、従来のモデルのバリエーションです。HRBP、センターオブエクスペर्टイズ(COE)、サービスセンターで構成されていますが、従来モデルとの違いは、COEのリソースをかなり限定していることです。COEは社内の戦略に注力する一方、イベント対応等の作業(例:M&A、組織変更、季節的なニーズに応じた採用)はビジネス部門のニーズに応じて外部(請負業者やコンサルタント)と契約し、アウトソースしています。このモデルでは、サービスセンターの運営に外部委託業者を最大限活用しています。

このモデルはシンプルなプロセスと低コストでのサービス提供に重点を置いています。このモデルを採用することで、人事部門は組織の固定費を削減すると同時に、ビジネス部門が人事施策の計画と実行を必要とする場合のサポートを行います。このモデルは、単一の国で運営され、利益率が低く安定しているような組織に特に適しています。小規模で運営されている組織では、COEに人員を多く配置したり、大きなプロジェクトを自組織のみで実行したりすることは難しいでしょう。

組織やビジネスニーズが常に変化する中で、人事部門は変化への対応を求められます。我々は、顧客のための人事運用モデルを設計する中で、成功の鍵がビジネスの動きを人事部門が的確に掴むことにあることを確信しました。ビジネスの動きを把握することは、例えば、人事部門の固定費の削減や、ビジネス固有のプログラムの設計、地域別の労使関係構築等において大きな役割を果たします。

人事オペレーションモデルの変化に伴い、これらのモデルを成功させるために必要な人事能力も高度化しています。HRBPに求められる能力・機能については、Kincentricのホワイトペーパー「The Secret of Transforming HR: Focus on the HR Business Partner」を参照してください。

それでは、引き続き人事部門のリーダーシップの役割について見ていきましょう。

新たな時代に求められる人事部門のリーダーシップ

Kincentricは研究の中で世界中の45人のCHROに対し、そのキャリアの軌跡と不確かな時代をリードする最善の方法についてインタビューを実施しました。これらのインタビューを通じて、CHRO(そして人事部門)が将来を見据えて取り組むべき6つのテーマを明らかにしました。¹⁵



1. データに基づいた意思決定

SaaSベースのHRMSプラットフォームや社内ソーシャル・ネットワーキング・サービスなどの新しいテクノロジーによって、人事担当者はより幅広い、詳細な従業員情報を容易に活用できます。



2. 組織文化の設計と評価

人事部門は、組織プロセスやリーダーが正しい方向に向かっているかどうかを判断するために、客観的な視点を持つことが重要です。人事プロセスや人事による活動は、向かうべき方向性に明確に紐付いている必要があります。



3. 組織に必要な能力の特定

CHROと人事部門は、マクロ経済の動向とそれが人々や企業全体に与える影響を理解する必要があります。必要な能力とスキルを特定・予測し、将来の変化に組織を備えさせる最善の方法を模索する必要があります。



4. 社内外の人材スカウトとして活躍

人事部門は、組織に必要な能力・スキルを特定するだけでなく、現状とのギャップを埋め、強固な文化を実現するための人材を見つける必要があります。人材評価の実施、人材の能力に基づく地理的なマッピング、適切な属性のセグメンテーション等、データや論理に基づいた人事施策の実行、そして時にはロジックを超え正しい施策を直観的に導入するような対応力が人事部門には求められます。



5. 技術的な影響

テクノロジーが恐ろしいペースで発展を遂げるにつれ、より多くの人事処理業務の自動化が進むはずですが、CHROと人事部門は、よりコンサルティングに近い役割に適応し、変革しなければなりません。



6. ビジネス仕様の思考

トレンドと「ベストプラクティス」は役に立つかもしれませんが、市場の洞察から得られる知見が全ての組織に当てはまるわけではありません。CHROおよび人事部門は、単に大きな傾向に追従するのではなく、組織固有の問いを設定し、回答を見つけ出す必要があります。

人事の役割 ～2025年に向けて～

これまで、変化にアジャイルに適応する組織を作るために、新しい人事オペレーションモデルと人事リーダーシップスタイルの必要性について見てきました。ここではさらに、人事に求められるものが変化する中、人事戦略とビジネス戦略を連携させていくために考慮すべき4つの基本的な役割について紹介します。

ビジネス運営の副操縦士

主要なビジネスリーダーと協力して、人材、能力、チーム・ダイナミクス、意思決定、再構築などにおける組織課題を特定し、問題解決と危機対応の役割を担います。

分析エンジニア

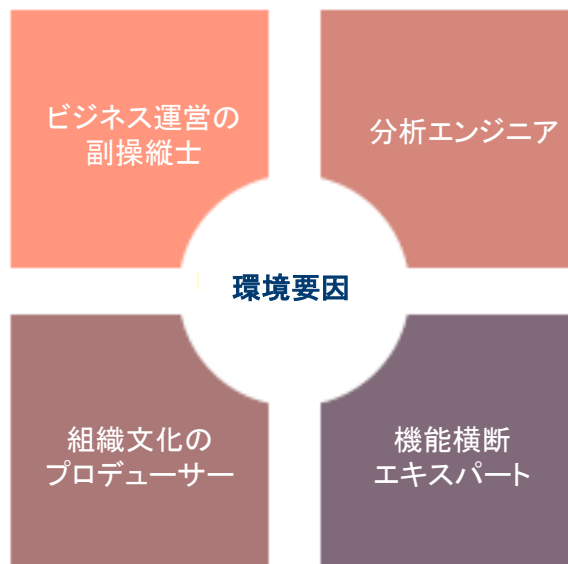
専門家として、データの分析・洞察とプログラム設計、従業員ライフサイクルのすべての要素の予測分析、それを通じた従業員の成果管理を担います。データを使って、どのように報酬を与えるか、誰を昇進させるか、どのようにエンゲージメントを高め離職を防ぐか、その他の人的課題を解決するための最適なツールはどれか、といった課題を解決します。

組織文化のプロデューサー

理論を超えて、組織文化を定義し、組織を前進させる能力を維持・構築することを通じてビジネスをリードする提唱者です。「組織の持続可能性を実現するにはどうすればよいか」、「組織のプロセスにインクルージョンを組み込むにはどうすればよいか」、「どうやって革新的な組織を作るのか」といった質問に解を見つける役割を担います。

機能横断エキスパート

人事部門全般における幅広いスキルと経験を持ち、複数の視点からビジネス上の問題を診断し、シームレスな解決策を設計できる人材です。例えば、銀行・小売業のオムニチャネル化や新たな市場・商品分野への参入、複雑なポートフォリオの再編成に対応した人材変革等、新規性／複雑性の高いプロジェクトの管理といった役割を担います。



人事の役割は今後10年間で劇的に変化するでしょう。組織は現在の組織構造を精査し、業務プロセスに必要な変化をもたらす必要があります。また、現在または今後必要とされる人材を引きつけ、維持し、育成するための人材基準と仕組みを構築する必要があります。人事部門は、ビジネスと提供サービスを連携する必要があり、これは同時に組織にとっての機会でもあります。このように、人事部門はビジネス環境と組織ニーズの絶え間ない変化への対応に必要なアジリティを構築し、維持しなければなりません。

-
1. "Top Companies for Leaders." Aon Hewitt, 2015.
 2. "How does digital affect Canadian attention spans?" Microsoft, 2015.
 3. Rock, David, Josh David, and Beth Jones. "Kill Your Performance Ratings." Strategy + business, August 8, 2014.
 4. Saad, Lydia. "Nearly Half of Smartphone Users Can't Imagine Life Without It." Gallup, July 15, 2015.
 5. "2014 Talent Acquisition Survey." Jibe, 2014.
 6. Young, Mary. "Nobody's Perfect: Overcoming the Limitations of External Labor Market Data to Drive Better Business Decisions." The Conference Board, June 2014.
 7. Young, Mary, and Patti Phillips. "Big Data Doesn't Mean 'Big Brother.'" The Conference Board, May 2015.
 8. "Labor Force projections to 2022: The labor force participation rate continues to fall." U.S. Bureau of Labor Statistics Monthly Labor Review, December 2013.
 9. Ettling, Mike. "The Rise of the Contingent Worker." Forbes, December 2014.
 10. Boudreau, John. "Workplace 2025: Five Forces, Six New Roles and a Challenge to HR." Visier, August 20, 2015.
 11. Hosenball, Mark. "U.S. has yet to notify 21.5 million data breach victims: Officials." Thomson Reuters, July 14, 2015.
 12. Brown, Duncan. "The Future of Reward Management: From Total Reward Strategies to Smart Rewards." Aon Hewitt, September 12, 2014.
 13. Bock, Lazlo. "Work Rules: Insights from Google that will transform how you live and lead," April 7, 2015.
 14. O'Brien, Michael. "Building a New Breed." Human Resource Executive Online, October 2, 2010.
 15. Shastri, Neil and Dave Kompare. "Developing the Next Generation of CHROs." Aon Hewitt, August 26, 2015.

Kincentric について

Kincentricは、Spencer Stuart companyグループの一員です。私たちは人材のモチベーションを見極め、ビジネスを加速させます。以前はエーオングループの一員で、これまでに、エンゲージメントや風土改革、リーダーシップアセスメントや研修、そして人材コンサルティングサービスなどにおいて何十年も経験を蓄積してきました。その経験を活かし、組織内部から変化を起こす組織変革のお手伝いを致します。そしてグローバルネットワークを通じた確かな知見とテクノロジーによって人材の力を最大限に引き出します(変革を起こし、成功を加速させる)。詳細はホームページ(www.kincentric.com)をご覧ください。

© 2019 Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.

本冊子のコピーや配布、展示についてはpermissions@kincentric.comにお問合せください。