

10年後の人事部

専門家・実務家のインタビューから紐解く
人事部の未来

滝田誠一郎^著



2030年、少子高齢化、労働力不足、
HRテクノロジー等の変化を受けて、
人事部の位置づけ、業務内容、
担当者に求められる資質・スキルは激変する

キーワード④【ギグワーカー／クラウドワーカー】	135
キーワード⑤【テレワーク】	135
2. テレワーク時代の評価はデータ重視の成果主義に	140
3. HRテクノロジー・AIが可能にする個別管理化・個人最適化	144
[1] AIで個に寄り添う、個別最適人事が実現する	144
[2] 個別最適化で雇用契約の多様化が進む	145
4. 新たな雇用の在り方を模索する動き	148
[1] タニタの社員の個人事業主化	148
[2] ジョブ型雇用	149
企業事例 サイボウズ株式会社①	151
企業事例 サイボウズ株式会社②	159

第5章 10年後に向けて変化する人事部 165

1. 人事部は変わらなければいけない	166
2. 専門家は10年後の人事をこう読む	169
[1] 学習院大学経済学部経営学科教授 守島基博氏	169
[2] 株式会社 people first 八木洋介氏	171
[3] 株式会社リンクアンドモチベーション 坂下英樹氏	172
[4] ProFuture株式会社 寺澤康介氏	173
[5] 株式会社ライフシフト 徳岡晃一郎氏	177
企業事例 楽天ピープル&カンパニー研究所	180

3. 人事担当者に求められる資質	189
[1] 戦略人事を実践できる資質	189
[2] 人事が経営を担うという気概	191
[3] エンジニア的資質	192
[4] 人間力	195
●巻末資料	199

必要でしょう。

②成果の見える化

次は、経営に対する人事の成果の見える化です。人事にビジネスへの貢献が求められるといわれますが、その貢献度、人事の成果が目に見えるようにすることが大事です。ビジネスの在り方によって人事の成果の在り方は全然違ってきますが、いろいろなデータ分析を駆使してその成果を可視化することが、これから求められてきます。見える化の一例としては、企業業績との相関関係が高いといわれる従業員エンゲージメントのスコア化があります。もちろんそれだけではなく、業績と人事関連データとの相関をさまざまな角度から分析し、自社のビジネスに合った人事の貢献度の見える化を図ることが大切です。

③テクノロジーの活用

あらゆる産業、あらゆる業務にネット、テクノロジーの影響が色濃くなっていますが、人事領域もその例外ではありません。変化に柔軟に対応するためにも、成果の見える化を図る上でも、そして人事業務の効率化を図る上でも欠かせないのがテクノロジーの活用です。今まさにAIを含めたHRテクノロジーが人事のさまざまな領域で進んでいますが、これらを積極的に活用していくことがこれからは不可欠です。何よりテクノロジーによって代替できるオペレーショナルな業務を効率化、スピード化し、人事が最も重要である戦略的な業務、例えばビジネスに貢献する組織デザインに集中できるようにすることが大切です。

④個人へのフォーカス

最後の一つが『個人へのフォーカス』です。従業員一人ひとりにフォーカスした人事というのが現在の大きな潮流であり、今後ますます大事になってくるでしょう。これまでの人事の発想は従業員全員を公正、公平に扱い、なるべく例外をつくらない画一性が大原則であったと思います。しかし、これからは多様な人材一人ひとりに対応していくことが求められてきます。極端な話、一人ひとりと個別に雇用契約を結ぶような対応が求められて

くることになると思います。多様な才能を活かして成果を上げることこそが人事マネジメントの終着点になってくるでしょう。従業員が多い大手企業の場合、そこまでのきめ細かい対応はこれまで困難でしたが、HRテクノロジー、AIの進化によって、それが可能になろうとしています」

[5] 株式会社ライフシフト CEO 徳岡晃一郎氏

■エイジフリーな社内文化を創造する“思いのマネジメント”

「『80歳現役』を実現するためのライフシフトというと、どうしても50代超の高齢者の活用に意識が集中しがちだが、そこだけにフォーカスしてしまうと本質を見誤ってしまいます。

高齢化への対応という、すぐに思いつくのが単純な定年延長ですが、これは企業として一番やってはいけないことです。きちんとしたキャリアゴールを明確にせず、知の連続再武装、シニアの役割設定もせず、定年を延長すれば、ただズルズルと働き続ける人が増えるだけで、それは会社にとっても本人にとっても不幸なことです。副業や兼業の禁止、管理職任命の後ろ倒し、一律の役職定年制も、言ってみれば社員を飼い殺しにするようなものなので、やってはいけません。

高齢者が居座り続けることなく、かつ20～40代の社員が活きる仕組みにしなければ、組織がうまく回りません。そのためには年齢リンクの役割体系、賃金体系を見直し、年齢にこだわらないエイジフリーな社内文化をつくらなければ、組織がギクシャクしてしまいます。そうしたエイジフリーな社内文化を創造するための一つの考え方として提唱しているのが、『人間力』や『共感力』をベースにした“思いのマネジメント”(MBB/Management By Belief)です。

年齢の違いだけではなく、グローバル化、ダイバーシティ化が進み、一つの職場に老若男女さまざまな人が混在するようになります。それぞれ働く動機も違いますし、企業に対する忠誠心も異なります。そういう

職場をどうすればマネジメントできるかといえば、最後にものをいうのは『人間力』や『共感力』といった人をつなぐ力です。

経営学者のピーター・ドラッカーが提唱した目標管理制度（MBO/Management by Objectives）をベースにした成果主義の下では、目先の問題を解決して成果を上げることができる知識やスキルが人材育成の大きな主眼でした。しかし、知識やスキルの多くがAIやロボットに代替される時代になると、最後に求められるのは人間をどうモチベートするか、どう協働してもらうかという能力、すなわち『人間力』や『共感力』といった『感情の知』をいかに高めることができるかということになります。そこでMBOからMBBへの転換を図ることが必要だと考えています。

人間力、共感力を高める方法はいろいろあると思いますが、一番大事なものは“高質な思い”を持つことだと考えています。こういう職場にしたい、こういうふうにみんなを元気にしたい等、未来に対してしっかりとした考えを持つこと。その思いを相手に伝えるコミュニケーション力も大切です。高質な思いとコミュニケーション力があれば、周りの人たちを『あの人と一緒に働きたい』『あの人に付いていこう』という気にさせることができる。それこそが『思いのマネジメント』なのです。

家族経営に通じる部分がありますが、これから先どういう会社をつくりたいか、これから先どう生きたいかというように未来に軸がある点が家族経営と大きく違うところです。MBBをベースにエイジフリーの社内文化を醸成するのが、これからの人事部にとって大きな課題になってきます。

その役割を果たすために、人事担当者一人ひとりにはトップの思いを引き出したり、現場と思いを共有したり、また管理職に高質な思いを持ってもらうための共感力やコミュニケーション力、大きくいえば人間力が求められます。

“高質な思い”は、企業に当てはめればビジョンということになります。人生100年時代を見据えたビジョンを持って人材を育成、活用できる企業は、人生100年時代にも成長していくことができる。しかし、そ

うビジョンのない企業は今後の成長は期待できないと言わざるを得ません。

これからの10年がその勝負の分かれ目だと思いますが、残念ながらそういうビジョンを持った人事部はほとんどありません。

人事部の役割が大きく変わろうとしているにもかかわらず、人事管理はどうあるべきか、企業のカルチャーはどう変わるべきか、人事部はどうあるべきかをきちんと議論している企業はほとんど見当たりません。日本流の年功序列型の人事制度が破綻して、アメリカ流の成果主義に飛びついた結果、目先の成果を上げることに汲々とするようになり、オープンイノベーションの時代に逆行するような風潮が蔓延しています。そういう現状をきちんと分析し、これからの時代の『成果』とは何なのか、そういう成果を上げるには、どうすればよいのか、人工知能革命時代のカルチャーとは……こうした本質的なことを研究すべきなのに、それがまったくできていません。給与体系も雇用体系も変える必要があります。社員をモチベートする方法を研究する心理学者や、AIやHRテクノロジーに詳しい研究者など人事をエンジニアリングするのに必要な各分野のスペシャリストも交えて、人事部がこれからの在り方を根底から見直すような真剣な議論が必要だと考えています。

デジタル化、AI化などで人事が大きな転換期を迎えつつある今こそ、各企業がそれぞれHR研究所みたいなものをつくったり、Chief Culture Officer (CCO) を育て、これからの人事、これからの人事部がどうあるべきかを研究すべきだと思います」