

人事部門の機能変革

人事部門が経営をサポートできる組織へと変革するために

昨今、外資系企業はグローバルの人事戦略に沿って「人事」を戦略的に機能させるための選択と集中が進んでいるが、国内企業では、経営環境が激変するなか、人事機能は変わらず経営をサポートできない状況が散見される。

企業が業績を高めていくうえで、人事部門が果たす役割は極めて重要である。日本の人事部門では、採用、教育、人事制度、労務管理等のあらゆる機能について社内できめ細やかに対応するが、「各機能が現在／将来の“経営”にどう結び付くのか」という意識はされていないことが多い。また、人事という機能や部門自体が、その重要性に比べると社内で軽んじられている場合も少なくない。

企業において、ヒトは最大の資本である。本稿は、この資本を経営戦略に合わせ最も効果的に活かすために、人事部門はどう変わるべきかについて解説する。経営者、人事担当役員におかれては、自社の人事部門の将来を考えるきっかけとなれば幸いである。

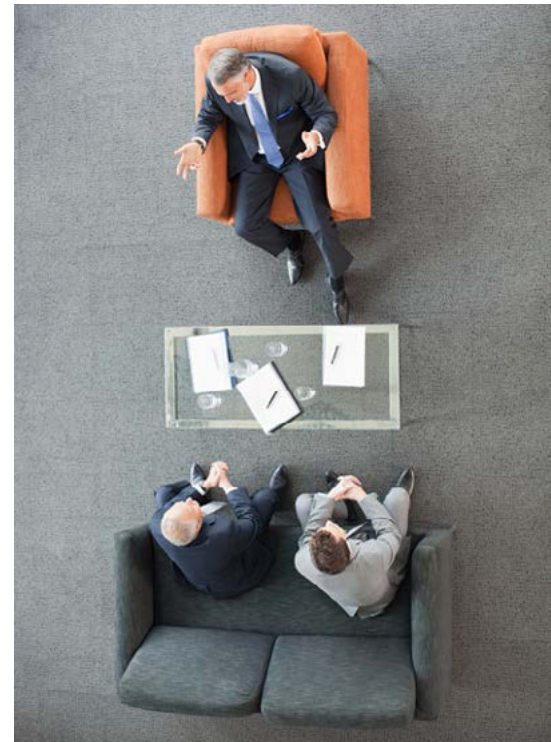
1. 経営者は人事部門に何を期待しているのか？

1990年代から2000年代にかけて、人事部門は、ITの活用や業務プロセスの改善によるコスト削減や業務の効率化が期待され、実際に大きな成果を挙げてきた。では、昨今の人事部門に対する期待はどのようなものだろうか。

KPMGIによる調査(2012年度)¹をみると「経営者の人事部門に対する評価」に関する質問(一部)結果に「Yes」と回答した割合は以下のとおりであり、この流れは否定できずさらに加速していると筆者は予測する。

- 「人事部門が事業戦略に貢献しているか」・・・17%
- 「次世代を担う人材の確保や育成に満足しているか」・・・30%未満
- 「今後の人事部門に求められる役割は大きく変わる」・・・約60%

このように、経営者が期待する役割に応えきれない人事部門は多く、経営者と人事部門間の意識の乖離は増していると考えられる。例えば、図表1のようなやり取りが、貴社の人事部門に該当する状況にあれば、早急に手を打つ必要があると思われる。



¹ Economist Intelligence Unit study as commissioned by KPMG International: Rethinking Human Resources in a Changing World, 2012
<http://www.kpmg-institutes.com/institutes/advisory-institute/articles/2012/10/rethinking-human-resources-changing-world.html>
※45か国400人超のマネジメントを対象に実施

【図表1】経営者と人事部門間の意識の乖離(例)

テーマ例	経営者の声(期待)	人事部門の声(意識)
ミッション	事業戦略を理解し、人事戦略に反映させ実行して欲しい	労務管理や制度の円滑な運用で手一杯な状態です…
グローバル化	海外展開を加速するために、人事のグローバル化を進めて欲しい	現地のことはよくわからないので、現地に一任しています…
人材育成	次世代を担う人材の発掘や育成を急いで欲しい	育成責任は現場の上長であり、人事部はそのサポートとして研修だけを行います…

人事部門の経営貢献への第一歩は、経営戦略に基づく人事部門への期待を明らかにしたうえで、現状の組織のあり方、役割・機能、メンバーの意識や仕事の進め方との乖離を認識することにある。

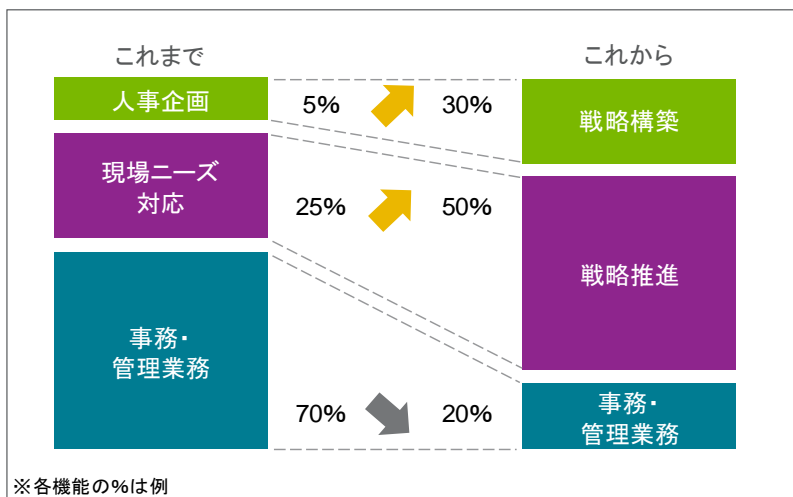
人事部門は、財務やIT等の基幹部門と同様に、自社の業績や発展に大きな責任を負っているが、財務のように売上・利益という数値実績での評価ができる部門とは異なり、昨今の厳しい経済環境やグローバル競争の激化といった局面を常に捉え、事業環境に合った成果が求められる。人事部門は、自社のビジネス特性を踏まえ、自社が成長・発展するための最適な人事戦略を構築しなければならない。例えば、コスト削減が求められる企業では構造改革を断行するための人事戦略が、また、飛躍的な成長期にある企業では成長を更に加速させる人事戦略が求められる。

このように、人事部門は、経営戦略の実行における経営者の重要なパートナーとして、その戦略を推進し、企業価値を高めるための中核となるべき部門である。言い換えると、人事部門の経営貢献度が高い企業ほど、最大の資本であるヒトの価値は高まり、持続的成長と競争優位性をもたらすと考えられる。

2. 人事部門をどのように変えるべきか？

では、人事部門をどのように変えるべきか。簡単に述べると、これまでの「事務・管理メイン」から「戦略構築・実行メイン」への、下図のような重点機能の変革である。

【図表2】人事部門の重点機能の変革(例)



ここに挙げる「戦略構築」とは、例えば、グローバルな視点で経営戦略に対応した人事戦略を構築すること、「戦略推進」は戦略に沿って人事部門が現場(事業部門)に深く関与し、スピード感を持ってさまざまな施策を展開すること、等である。また、「事務・管理業務」においても、アウトソーシング、シェアードサービス等の活用により効率化し、戦略機能の拡大に向けてヒトと時間を捻出する必要がある。

このような「戦略」に重きを置いた、これからの時代に貢献できる人事部門の役割をイメージすると、次のような組織となる。

- 業界標準や流行に追随するのではなく、自社が持続的な成長を実現できるための人事戦略を構築すること
- 従来型の人事管理から脱却し、年齢や性別によらず優秀な人材を発掘・育成し、適材適所に配置することで業績向上に貢献すること
- 旧態依然とした企業文化を変革し、グローバル、イノベーション、パフォーマンス、コスト意識等を重視した新たな文化を創造すること
- 現場における事業の立上がり等を予測し、いつ、どこで、どのような人材が必要になるのか、といった戦略的な要員計画を立案し、現場と調整すること
- 莫大なコストと時間を要する硬直的な人事システムから、先進的かつ柔軟な人事システムへと移行すること
- 人事戦略の遂行状況を評価できる指標(人事KPI)を設定し、人事部門メンバーの意識を変えること(“いかに業務を正確かつ効率的に行うか”から、“業績を高めるために人事として何をすべきか”へシフトすること)

これらはイメージだが、実際には、事業環境や経営戦略とフィットした人事戦略を策定し、それを実行できる人事部門に変わることがポイントとなる。人事戦略とその実行力次第で、企業価値は大きく向上すると考えられる。

3. 経営貢献度の高い人事部門に変える視点

人事部門が持つ機能を最大限に発揮し経営に貢献するには、人事部門をどのような組織体制・人員配置にするか、機能をどう見直すか等、重要なポイントを定めて変革させることが肝心であり、具体的には、次の5つの視点で組織や機能を見直していくことをお奨めする。

【図表3】経営貢献度の高い人事部門に変える5つの視点



変革の視点	要約	具体的内容
①戦略立案の強化	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略と連動した人事戦略を構築する 人事施策全体の青写真を描く 	<ul style="list-style-type: none"> 自社を取り巻く事業環境や経営戦略を踏まえ、これからの人事はどうあるべきか、何をなすべきか、どのように進化したいかの議論を尽くし、自社らしい人事戦略を策定する
②人事機能の検証と再配置	<ul style="list-style-type: none"> 人事戦略を実行するための最適な組織体制を作る アウトソーシングやシェアードサービスを検討する 	<ul style="list-style-type: none"> 採用、配置、評価、育成等の人事機能のどの部分に注力するか、どの機能を戦略的に強化し、どの機能をアウトソーシングやシェアードサービスとするのか、各人事機能に係るコストを含め検証し、再配置する
③メンバーのスキルアップと意識向上	<ul style="list-style-type: none"> 人事部門メンバーのスキル分析と求める姿とのギャップ メンバー育成プログラム・ロードマップの策定 	<ul style="list-style-type: none"> メンバーの意識・スキルを評価し、何を高めるべきか、育成するにはどのようなキャリアを経験すべきかを明確化し(役割定義等に落とし込む)、人材育成のロードマップを作成する そのうえで、人事機能を最大限に発揮できる人員配置について検討する
④業務プロセスの再構築 (システム高度化)	<ul style="list-style-type: none"> 重複業務やムダを排除した効率的な業務プロセスの再構築 人事データベースのフル活用 	<ul style="list-style-type: none"> 部門全体の効率化、メンバーが本来の役割を果たすための環境整備という観点で、業務プロセス全体を見直す より戦略的な人事機能を持つために、目的に合わせて人事システムを高度化する。(最近では人材管理に係るアプリケーションとクラウドシステムが注目されている)
⑤グローバル化対応力の向上	<ul style="list-style-type: none"> グローバル人材管理、タレントマネジメントの構築 多様な人材の配置 	<ul style="list-style-type: none"> 自社のグローバル展開において、海外進出の計画策定からビジネスプラン、許認可申請、立上げ等に一貫して関与する グローバル化時代に貢献できる人材を優先的に発掘・育成するためのスキームを策定・実行する

4. 人事部門を次のステージへ(変革事例)

前章で挙げた5つの視点に沿った変革を目的とするよりも、自社の喫緊の経営課題に対応できる人事部門を目指して、組織や機能を部分的に変えるところから始めるケースも多く、自社に合った人事部門の高度化が果たせると考えられる。

以下は、近年KPMGが計画を支援した事例の一部である。

変革事例①: 人事部門のグローバル化

プロフィール

- 業種: 製造業
- 背景: 急速に進展する事業のグローバル化に伴い、それに追従できる人事機能の執行力の確保と実行が喫緊の課題となっていた。

問題点/課題

- 機能間の連携不足…当時の人事部門は、国内を運営するために最適な機能別(人事制度、人材開発、採用、福利厚生、給与)の組織体制になっており、海外の人事課題も機能別組織で対応していた。また、海外展開をサポートするうえで、機能間(例えば人事制度と人材開発)が連動せず矛盾点もあった。
- リソース…各機能別にグローバル対応できる要員が不足していたが、経営環境の厳しさにより増員ができなかった。

変革のポイント

- グローバルな人事課題を総合的に解決するための専門部署を設置し、分散している関係リソースを重点配置
- 人事部門全員の業務内容を分析・可視化し、外部委託可能である定型的な業務をアウトソーシングすることで効率化を推進するとともに、その業務に従事していた要員を付加価値の高い業務に再配置

効果(変化の兆候)

- グローバル人事課題に対する人事のアクションがスピーディになり、人事部門が事業のグローバル化の推進役になりつつある(経営者の評価)。
- それまで手をつけられていなかったグローバル人材開発等、本来、人事部門として優先度の高い施策を実行できるようになった。
- グローバル人事課題の相談窓口が一本化されたことで、事業部門と人事部門の連携が強化され、組織全体のオペレーションが円滑かつスピーディに行われるようになった。

変革事例②: 人事部門の事業戦略推進への参画

プロフィール

- 業種: 通信業
- 背景: 主力事業が頭打ちとなり、これ以上高収益を維持できないことから、経営は今後の成長に向けた新たな事業を成長させる必要に迫られていた。

問題点/課題

- 経営ビジョン・計画…全社が機能別の縦割りになっており、機能代表(部門長)が経営ビジョンに対して、総論では賛成するが、コミットはしない状態が続いていた。したがって、経営計画は形骸化し、前年度の焼き直しの状態が続いていた。
- 人事部門の役割…人事部門と経営および事業計画の連携が取れていなかった。人材の異動・配置は現場優先であり、人事部門は調整役に徹するあまり、優秀人材を事業成長や育成のために抜擢するようなことはなかった。
- 組織風土…部門長を中心に旧来の風習・伝統・考え方等を重んじる保守的な意識が強く、抜本的な変化は好まなかった。

変革のポイント

- 経営者は、人事戦略の前に、経営ビジョンと中期経営計画の再構築と社内浸透が重要と判断。経営トップと部門長でビジョンを構築し、中期経営計画の検討プロセスを進め、当該プロセスに人事部門も参画した。
- 続いて、旧人事部門メンバーを刷新した組織体制を構築し、ビジョンおよび中期経営計画に基づく人事戦略を策定した。

効果(変化の兆候)

- 人事部門が、各施策の実行に関して、現場(部門長)との情報共有や意見交換をする機会が格段に増えた。
- 人事部門が、事業の発展に向けた人的施策について、経営者や他部門に提言する機会が増えた。
- 現場の部門長が事業の推進における人事、人材の扱いの重要性の認識を深め、人事改革の推進役となった。

5. 最後に(変革成功のカギ)

以上を踏まえ、成功のカギを整理すると、次のようになる。

- ①経営者による期待と、人事部門の現状(組織、機能、メンバーのスキル・意識)にどのような離れがあるのかを明らかにすること
- ②人事部門の貢献領域を、「事務管理メイン」から「戦略構築・推進メイン」に変えるべく、組織、役割・機能等を見直すこと
- ③「変革」のみを目的にせず、自社の事業を進めるための改善・改革の一環として変革させるアプローチを採ること

繰返しになるが、事業の成長において、人事部門が果たすべき役割・責任は非常に大きい。環境変化、競争激化の今こそは、人事部門を高度化させる絶好のタイミングである。貴社の将来を見据えた人事部門への構築に際し、本稿が参考になれば幸いである。

KPMGコンサルティング株式会社

マネジャー 日笠 祐

KPMGコンサルティング株式会社

東京本社

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目9番5号

大手町フィナンシャルシティ ノースタワー

TEL : 03-3548-5305

FAX : 03-3548-5306

名古屋事務所

〒451-6031

名古屋市中区牛島町6番1号 名古屋ルーセントタワー

TEL : 052-571-5485

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

©2015 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.