

過渡期にある

人事

1

ニッセイ基礎研究所 主任研究員

松浦 民恵

「人事部」はどのよう

にして生まれたのか。「人事」の何が課題で、今後どうすべき

なのか。本連載のもととなる、日本人材マネ

ジメント協会（JSHRM）における「人事

の役割」に関するリサーチプロジェクト（2013年度）は、人事

の実務家をはじめ、人事

事に深く関わってきた

世界大戦後の企業内勞

使関係の構築を通じて

社内的地位を確立し

た。また、山下氏は、

労使関係が安定してか

らも、人的資源の能力

開発や経営計画への人

事面からの参加を通じ

て、「人事部」はその

勢力を維持してきたと

も指摘している。

しかしながら、「人

的資源の能力開発」や

「経営計画への人事面

からの参加」という面

でも、昨今「人事部」

に向けられる視線は厳

しくなってきた。

「人事部」に対する主

な批判としては、経営

ニーズへの感度の低

さ、説明能力の低さ、

前例主義等があげられ

る。

また、「人事部」の

役割を考えるうえで

は、「人事管理」のあ

り方も検討する必要が

ある（注1）。どのよ

うな人事管理を行うか

によって、人事部のあ

り方も変わってくるか

らである。周知のお

り、終身雇用、年功序

列、企業内労働組合に

代表される日本型人事

管理は、戦後の高度経

済成長期において、特

に大企業の男性正社員

を中心として拡大・定

着したといわれる。長

い経済低迷のなかで修

正を迫られてきたもの

の、いまだ十分な変革

には至っておらず、過

去には日本型人事の強

みとされていた人材育

成の面でも不具合が生

じている。

このような現状を踏

まえ、本リサーチプロ

ジェクトでは、「経営

・事業のイノベーション

への貢献度」「多様

性」

「人材の活用度」とい

う、多くの人事が背負

う二つの経営ミッショ

ンに着目し、これらの

ミッションの大小に応

じて人事管理や人事部

のあり方を検討する戦

略的資源管理モデル

（Innovation-7D

Model）

iversityの頭2文字

をよって「Ta-Diモデ

ル」と呼ぶ）を構築し

た。

また、組織の目標達

成に向けて多様な人材

を統合するためには

「経営理念・組織文化

（Vision）」「業務

プロセス・ルール（B

ehavior）」「成果

・パフォーマンス

（Parto

finance）」の3要素

が重要と考え、前述

のミッションの大小に

応じて、企業がどのよ

うな統合方法（3要素

の頭文字をとって「V

BPスタイル」と呼ぶ）

をとるかについても仮

説を設定した。

これらを検証するた

めに、企業の人事担当

者を対象とするアンケ

ート調査を、2014

年10月～11月にかけて

産労総合研究所と共同

で実施し、193社の

企業から回答を得た。

本連載は、これら一

連の研究成果をもとに

各メンバーがリレー方

式で執筆する。

まず、日本型人事の

特徴や限界について述

べたうえで、「Ta-Di

モデル」や「VBPス

タイル」を切り口とし

て日本型人事の現状を

俯瞰し、人事の変革に

向けた示唆を整理す

る。次に、JSHRM

が属するアジアパシフィック人材マネジメン

ト連盟（APFHRM）

のボードメンバーを招

いたシンポジウムで明

らかなったアジアパ

シフィックの人事の課

題や、Ta-Diモデルに

関する議論の内容を紹介

する。連載の最後に、

過渡期にある日本の人

事が進むべき方向につ

いて考えてみたい。

（JSHRM「人事の

役割」リサーチプロジ

ェクトメンバー）

◇

（注1）本連載では、

「人事」を「人事部」

と「人事管理」の双方

の意味で使用し、区分

する必要がある場合に

は「人事部」、あるいは「人事管理」という

言葉を用いる。

日本型人事とは？