

「イノベーション」と「ダイバーシティ」から考える日本の人事

第①回 日本・アメリカ・フランスの人事を比べてみた

JSHRM「人事の役割」リサーチプロジェクト 松浦民恵・泉田洋一



本連載では、「日本人材マネジメント協会 (JSHRM)」¹のJSHRM「人事の役割」リサーチプロジェクト²が開発した「In-Diモデル」「VBPスタイル」について解説していく。

同プロジェクトでは、2013年後半から約2年にわたり、人事の実務家やコンサルタントなどの有志メンバーが自主的に集まり、「人事って？ 人事部ってなんだろうね」という議論を続けてきた。そして、そのハードさと楽しさから、メンバーに「大人の部活動」と呼ばれていた同プロジェクトの取組みが、イノベーションとダイバーシティを軸とするHRMの「In-Diモデル」と、Vision・Behavior・Performanceから人材の統合スタイルをみる「VBPスタイル」の開発に至った。

全5回の連載は、プロジェクトメンバーがリレー方式で執筆する。読者各位が自社の人事のあり方を考える際には、ぜひ本連載の内容を参考にさせていただきたい。

なお、本誌2015年3月号で紹介した「人事のあり方に関する調査」は、本リサーチプロジェクトの一環として、産労総合研究所と共同で実施した結果である。本連載と併せて、参考にしてほしい。

1 日本型人事の課題と変革の兆し

経営環境が厳しさを増すなかで、日本企業はさまざまな課題に直面しているが、なかでも「経営・事業に

おけるイノベーションの推進」(以下「イノベーション」と記す)と「多様な人材の活用」(以下「ダイバーシティ」と記す)への対応が強く求められている。

イノベーションについては、多くの日本企業は、製品・サービスの差別化が求められる先端的な市場へのシフトを迫られ、事業の転換や再編を進めている³。グローバル化や労働力人口の減少に対応するためにも、先端的な市場で変革マインドや創造的な視点をもって競争に勝ち抜くためにも、ダイバーシティに取り組むことが必要とされている。

これらの経営ミッションに応えるために、人事部はこれまでも「イノベーションが創出されやすい職場環境の整備」「イノベーションに貢献できる人材の育成」「多様な人材の効果的活用」等の取組みを進めてきたと思われるが、いわゆる日本型人事におけるこれらの取組みの成果は芳しくない。

米国系多国籍企業に勤務する人事プロフェッショナルの、日本型人事⁴に対する声を集めた結果(図表1)をみても、日本型の人事管理については「時代遅れ」「過去の成功モデル」「有能な人材にとって魅力的ではない」「規則が細かく、それがなぜ必要かについての説明がない」等、人事部については「人事部の評価は誰が行うのか」「人事部に管理できる能力があるのか」「人事がビジネスの一部と捉えられていない」等といった厳しい声が目立つ。

こうした現状を受けて、タレントマネジメントをはじめとするグローバル共通の人事管理制度を導入す

図表1 「日本型人事」に対する声（抜粋）

| 日本型の人事管理について | 日本型の人事部について |
|---|--|
| <p>【今日的な意義】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・時代遅れで今はもうあまり参考にならない ・栄光のシステムというイメージはあるが、グローバルゼーションやダイバーシティの流れに対応できるのだろうか ・国別モデルなどグローバル経済の下では無意味だと思う ・米国型とか意識したことはない、誰でもどこでも理解でき、経営目標の実現に資する仕組みがあれば良いだけ ・日本企業が「日本型」を維持したままグローバル化を目指すなら、なぜ「日本型」がよいのか説明し納得を得る必要がある ・安易に過去の成功モデルを捨て去るのは危険だが、何が現在の成功や発展の足枷で、何が今後も価値があるのか見極める必要があると思う <p>【弊害】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「日本型」にこだわる限り、日本企業の競争力は向上しない ・「日本型」人事管理システムに固執すれば、外資の日本への投資意欲を削ぐのではないか ・有能な人材にとって魅力的なシステムだと思えない ・日本では細かく規則が定められていて、それが遵守されているのはすごいと思う。でも、なぜその規則が必要なのか、上司に聞いてもきちんとした説明がない | <p>【人事部の機能と能力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人事部が「管理」部門と聞くと違和感があるが、本当に「管理」できる能力と情報があるなら素晴らしいことだと思う ・日本企業の人事部は特別で別格な「強い」部署という印象があるが、それは人事管理システムを掌握しているからか ・日本企業では人事部門の評価は誰が行うのか ・人事はビジネス（の一部）ととらえられていないように思える ・人材や能力と成果との関係追及が甘いのではないか <p>【人事スタッフの能力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「日本型」人事管理システムに精通すれば、どの日本企業でも価値のある人事プロフェッショナルになれるのだろうか |

資料：唐澤一彦「アメリカから見た日本の人事」J S H R Mオープンディスカッション資料（2014年3月8日）を一部加工

る、あるいは経営との連携強化、人事機能の最適配分をねらいとした人事部門の大胆な再編に取り組む企業が出てきているものの、こうした変革の兆候は一部に限られ、日本企業の多数派にはいっこうに動く気配がみられない。つまり、日本型人事はいまさに岐路に立っており、企業は伝統的な状態にとどまるケースと変革のステージに踏み出すケースに分化しつつあるといえるだろう。

2 日本型人事の特徴と限界

日本型人事の今後の方向性を検討するには、「イノベーション」と「ダイバーシティ」という経営ミッ

ションに、なぜこれまで日本型人事が十分に対応できなかったのかについて考えておく必要がある。

日本型人事とアメリカ型人事、フランス型人事の比較

ここでは、アメリカ型人事、フランス型人事との比較を通じて、日本型人事の特徴と限界を考えてみたい。図表2は、各国企業で人事経験をもつ実務家に対する、詳細なヒアリング結果を踏まえて作成した比較表である。もちろん世界のすべての企業がここで示すタイプにあてはまるわけではないし、アメリカのすべての企業がここで示すアメリカ型にあてはまるわけでもない。しかし、図表2は、先進国の伝統的な大手企

図表2：日本型・アメリカ型・フランス型人事の特徴の比較

| | 日本型人事 | アメリカ型人事 | フランス型人事 |
|--------------|---|--|---------------------------------|
| 人事管理のスタイル | 詳細な非公式ルール型人事管理 | 現場決定型人事管理 | 企業文化共有型人事管理 |
| 背景 | ・同質性が前提 ・社員・現場間のバランス重視 | ・人材の多様性が前提 ・前例・バランスを考慮せず | 企業文化を重視 |
| 人事管理の仕事の型 | 「前例」と「調整」に基づく | 経験とデータに基づき「合理性」を重視 | 企業文化に基づく |
| 人事部の権限 | ・社内統制型 ・強い人事 | ・社内事務処理型・コンサル型 ・弱い人事 | ・人事部と現場はパートナー ・権限の大小はない |
| 人事管理のルール化の特徴 | ・粗い公式ルール ・膨大な量の内規 | 公式ルールに書かれていないことは、現場の管理職が決定 | ・粗い公式ルール ・企業文化を重視 |
| 人事スタッフの能力要件 | 内規を含む「前例」を理解し、社内事情を踏まえて「調整」を行える 「社内労務士型」プロ | 現場を理解し、高い専門性をもって現場にアドバイスできる 「コンサル型」プロ | 企業文化を社員に浸透させることができる 「伝道師型」プロ |

資料：J S HRM「人事の役割」リサーチプロジェクト作成

業における人事の典型例であり、日本型人事の特徴と限界を理解するうえで貴重な情報を提供してくれる。

まず、人事管理のスタイルについてみると、日本型は「詳細な非公式ルール型」、アメリカ型は「現場決定型」、フランス型は「企業文化共有型」がとられている。

①「詳細な非公式ルール」で統制する日本型人事

伝統的な日本型の人事部は、基本ルールの企画・設定から実務の実施機能までを一括して担当し、全社の人事管理を集権的に統制する「社内統制型」の「強い人事」である。こうした人事部の特徴は、新卒者を一括採用し、彼ら・彼女らを長期にわたって安定的に雇用するという慣行の下で形成された社員の「同質性」を前提として機能してきた。また、新卒者の内部昇進による基幹的人材の育成が、それを担う人事部の権限を強化してきた面も大きい⁵。

日本型人事は、社員間・職場間のバランスが重視されることから、現場で意思決定されることを嫌い、個別的な例外を認めることも回避しようとする。しかしながら、人事部がやむなく例外を認めた場合には、その「前例」と将来起こる事例とのバランスを担保するため、非公式ルールとしての内規が定められる。その結果、就業規則等では概括的な公式ルールしか定めていないにもかかわらず、膨大な量の内規が蓄積されていく。つまり、詳細な非公式ルールを基に人事部が社内を統制するというのが日本型人事の特徴だといえる。

そのため人事スタッフは、内規を含む「前例」を理解し、社内事情を踏まえて「調整」を行える、「社会保険労務士」ならぬ「社内労務士型」プロとしての能力が求められる。

②「現場の決定」を重視するアメリカ型人事

これに対し、アメリカ型人事は、日本に比べて詳細

な公式ルールが就業規則等で定められ、その下で責任と権限が移譲された現場が「合理的」に意思決定をする「現場決定型人事管理」をとる。そのため人事部は事務処理やコンサルティングを通じて現場をサポートする機能を担う、相対的に「弱い人事」として登場する。

アメリカ型人事がこのような人事管理スタイルをとる背景には、欠員補充型の採用と弱い雇用保障によって生じる人材の「多様性」がある。つまり公式ルールは、多様な人材が理解できるように曖昧さを許さない明確性をもって規定される一方で、非公式ルールは基本的に存在しない。このため、公式ルール以外は現場の管理職が決めるという現場主義型の人事管理が行われ、そこでは、日本型人事にみられるような社員間・職場間のバランスや前例とのバランスは考慮されず、多様な人材から納得を得やすい、そのときどきの「合理性」を重視する判断が行われる。

したがって人事スタッフは、現場を理解し、高い専門性をもって現場にアドバイスできる「コンサル型」プロであることが求められる。

③「企業文化」で統合するフランス型人事

最後に、フランス型人事においては、「企業文化」を重視する、「企業文化共有型」の人事管理が行われている。つまり公式ルールは粗く、公式ルールにない部分は、企業文化に立ち戻り、どうすればよいかを決めるという方法がとられる。日本型ともアメリカ型とも異なり、人事部と現場は企業文化を共有する「パートナー」としての色彩が強く、人事部と現場の間に権限の大小関係はみられない。

フランス型人事においても、欠員補充型の採用が行われるため多様な人材が混在するが、社員には企業文化を共有するという面で同質性が求められる。これがフランス型の最も重要な特徴である。このため人事スタッフには、企業文化を社員に浸透させることができる「伝道師型」プロであることが求められる。なお、

雇用保障は相対的に強いいため、一度企業文化になじんだ社員が長期間勤務することは珍しくなく、アメリカ型に比べれば、他の仕事への転換も含めた柔軟なローテーションが行われる傾向にある。

「イノベーション」と「ダイバーシティ」から日本型の問題点を考える

これまで日本型人事、アメリカ型人事、フランス型人事の特徴をみてきた。それを踏まえて、「イノベーション」と「ダイバーシティ」の観点から日本型を評価するとどうなるのか。

日本型人事の特徴である「前例」と社員間・職場間の「調整」に基づく「社内統制型」は、「イノベーション」の阻害要因となっている可能性が高い。「前例」とのバランスを考慮するための「詳細な非公式ルール」も、いまや説明のつかないものが多く、人事部の「持ち物」と化しているケースが少なくない。そのため、人事部の変革の隘路になっているだけでなく、自由な発想を生む職場環境づくりやイノベーションを創出する人材育成の重荷になっている懸念が大きい。

こうした日本型人事は、新卒一括採用と強い雇用保障を背景とした、日本人男性を中心とする同質性の高い集団形成と表裏の関係にある。したがって、日本型人事が従来のような「前例」と「調整」に基づく「社内統制」を続けているかぎり、経営が求める「ダイバーシティ」の実現は難しい。しかも「社内統制」を続けたからといって同質性が堅持できるわけでもなく、グローバル化が進行し、多様な働き方が増加するなかで、すでに日本企業における人材の同質性も崩れつつある。

ここまで考えると、経営が求める「イノベーション」や「ダイバーシティ」を実現するためには、従来の日本型人事を維持することは難しいということになるが、その再編を考えるうえで、アメリカ型人事やフランス型人事は示唆に富んでいる。アメリカ型は「合

理性」に基づく現場の判断を重視することで、フランス型は多様な人材を企業文化で統合することを通じて、「イノベーション」と「ダイバーシティ」を実現しようとしている。

当然のことながら、国によって歴史的な経緯も企業を取り巻く環境も大きく異なるので、アメリカ型やフランス型を模倣すれば「イノベーション」や「ダイバーシティ」の課題が解決できるわけではないが、日本型人事が両者から学ぶべきことは多いといえるだろう。



1回目である本稿では、アメリカ型人事、フランス型人事との比較を通じて、「イノベーション」や「ダイバーシティ」への対応の観点から、日本型人事の特徴や限界について解説した。

次回の連載は、本リサーチプロジェクトが開発した、「イノベーション」と「ダイバーシティ」を軸とする戦略的人材資源管理モデル「In-Di モデル」等を紹介することとしたい。

¹ 「日本における HRM プロフェッショナリズムの確立」を使命に、わが国の人材マネジメントを担い手のための会員（年会費制）組織として2000年に設立された。以来、日本を代表する人材マネジメントの専門団体として、人材マネジメント担当者の能力向上と会員ネットワークを活かした情報交換・相互交流、さらにグローバルな視点からの各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開している。

² JSHRM 内で、設定したテーマについての調査・研究に対して有志が集まり形成しているプロジェクト形式の活動。第4期目となる「人事の役割」に関するリサーチプロジェクトメ

ンバーは以下の12名。

泉田洋一（キャリアコンサルタント）、今野浩一郎（学習院大学）、大橋歩（株）浜銀総合研究所、黒澤敏浩（株）ジェイエイシーリクルートメント）、佐山幸嗣（株）富士通マーケティング）、堤敏弘（株）クレハ・バッテリー・マテリアルズ・ジャパン）、土橋隼人（KPMG コンサルティング（株））、西岡由美（立正大学）、松浦民恵（株）ニッセイ基礎研究所）、山崎京子（アテナ HROD）、山本史織（株）ポーラ・オルビスホールディングス）、吉田貴子（株）産労総合研究所、オブザーバー参加）（五十音順）

³ 労働政策研究・研修機構が、全国2万社の従業員数30人以上の企業に対して、2013年に実施した「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」によると、過去5年間に何らかの事業再編を「実施した」企業が51.3%、今後3年間に事業再編の「実施予定がある」企業が38.6%に上る。

⁴ 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。なお、本連載の主張は、基本的にホワイトカラーに対する人事を念頭においている。

⁵ 日本の人事部の創生経緯については、山下充「第六章 人事部」仁田道夫・久本憲夫『日本的雇用システム』（ナカニシヤ出版、2008年）が詳しい。

【連載予定】

- 第1回 日本・アメリカ・フランスの人事〔2015年11月号〕
- 第2回 In-Di モデル、VBP スタイル〔2015年12月号〕
- 第3回 移行フレームワーク〔2016年1月号〕
- 第4回 アジアパシフィックとの比較〔2016年2月号〕
- 第5回 人事スタッフはどうする〔2016年3月号〕

Profile



松浦民恵（まつうら・たみえ）

保険会社での人事担当等を経て、研究員に。WL B、女性活躍推進等を研究テーマとする。現在、ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員。本リサーチ・プロジェクトのリーダー。



泉田洋一（いずみだ・よういち）

IT企業に27年間勤務し、主に人事、人材育成を担当。JAVADAキャリア・シフトチェンジのためのワークショップ CSC スーパーバイザー、国家試験・1級キャリア・コンサルティング技能士。

人事あるある コラム

その1 人事を担当して最初に言われたこと

～日本企業のAさん・アメリカ系企業のBさん・フランス系企業のCさんの回想～



Aさん
日本企業

人事部に配属になってすぐ、過去 20 年分の労使協議の議事録や、10 年以上前の人事制度改正時の内部資料を読むように、と当時の上司に言われたのを思い出すなあ。なかには紙の色が変色して歴史が感じられるものもあってねえ。最初は、こんなものを読んでこれから先何の役に立つのかわからなかったけど、

そのうち、人事部内で話をすると必ず、「前にそういうケースなかったっけ?」とか、「前の制度改正の時はどういう考え方でそうしたんだっけ?」とか確認されるってことに気づいてね。つまり、過去の経緯が、現在の判断材料になってるんだよ。労使協議や制度改正の経緯がわかってないと、話にならないわけ。

その努力はすごいと思うけど、その勤務先でしか活かせないよね。アメリカの会社だと、まずは新任の人事担当者向けの研修に参加、かな。アメリカ以外の地域の人事課長クラスが招集されていてね、経営幹部による講義は3割ぐらいで、残りの7割は、アメリカの大学院の教授がファシリテーターを務める受講者参画型

の講義なんだ。人事担当者として求められる能力、人事担当者としての役割の定義、取り組むべき内容と優先順位、どのようなマインドセットで取り組むべきか等の体系的な説明からはじまって、ハードだったなあ。1週間英語漬けでポロポロになったけど、レベルは高いし、すごく刺激を受けたよ。



Bさん
アメリカ系企業



Cさん
フランス系企業

へえ。同じ外資といってもフランスの会社はアメリカとは別物だったわね。私が人事に行った最初の日には、その企業で長く活躍している人を何人か紹介されて、「ランチやディナーをともにして、たくさん会話しなさい」と言われたのよ。最初はどういう意味があるのかわからなかったけど、会話をしているうちにどういう行動に対して不快感を示すのか、逆にリスペクトするのか、何となく共通点が見えてきて、社内で一目おかれ

ている理由も、何となくわかってきたのよねえ。頭で理解したというより、雰囲気理解したって感じかな。最近、世界各国の社員を集めてイベントをやるから、企画・運営の責任者になるようになって言われたの。人事部に来てそんなことやるとは思ってなかったけど、自分が感じ取ったものを、世界各国の社員にも感じてもらって、この企業を好きになってもらいたい!と思うようになったから、やりがいを感じてるわ。

※日本企業、アメリカ系企業、フランス系企業で勤務した日本の人事実務家の経験談をもとに作成。