



青山学院大学
国際マネジメント研究科
教授
須田 敏子

日本は経営戦略への関与度低い
人事に関する集権的意思決定は、日本型人事の特徴である。これを示す国際比較データをクラネットサーベイから紹介する。同調査は32の国・地域を対象としており、本稿では、フランス、ドイツ、イギリス、ロシア、日本、アメリカ、台湾の7カ国を取り上げる。「採用・選抜の決定者」

ジョブリアルのリアル

欧米諸国の実態は

図表1 採用・選抜の決定者は誰か (単位: %)

	仏	独	英	露	日	米	台
ライン管理者が決定	7	8	17	36	5	4	8
ライン管理者が人事のサポートを受けて決定	39	49	37	19	21	40	37
人事部門がライン管理者のサポートを受けて決定	51	40	38	37	15	40	41
人事部門が決定	3	3	8	8	59	16	14

出所) CRANET (2011) "Cranet Survey of Comparative Human Resource Management: International Executive Report 2011" (図表2~4も同じ)。HRに関する国際比較をしている同調査は、1989年からこれまでに計9回実施された。データは第7回で発表されたもの。

図表2 賃金の決定者は誰か (単位: %)

	仏	独	英	露	日	米	台
ライン管理者が決定	7	9	20	48	4	4	9
ライン管理者が人事のサポートを受けて決定	29	45	28	20	10	16	22
人事部門がライン管理者のサポートを受けて決定	50	38	34	21	9	39	39
人事部門が決定	14	8	18	11	77	41	30

図表3 経営戦略に人事部門がかかわる時期 (単位: %)

	仏	独	英	露	日	米	台
相談されることはない	6	17	6	14	8	14	6
実施段階	21	11	8	15	12	8	22
議論のプロセスの中で	24	35	35	19	41	33	21
最初から	49	43	51	52	39	45	51

図表4 HR戦略の存在 (単位: %)

	仏	独	英	露	日	米	台
ない	11	24	23	39	33	21	15
あるが、明文化されていない	50	37	18	38	25	19	25
明文化された戦略がある	39	39	59	23	42	60	60

求められる「専門性」 人事部門の役割は変わる

と「賃金の決定者」をみると、日本だけが「人事部門が決定」との回答割合が高い(図表1~2)。諸外国は「ライン管理者が人事部門のサポートを受けて決定」と「人事部門がライン管理者のサポートを受けて決定」が多数を占めている。次いで人事の戦略性について、「経営戦略に人事部門がかかわる時期」では、日本は「最初から」の回答

割合が7カ国中最も低い39%であり、反対に「議論のプロセスの中で」は41%で最も高い(図表3)。この結果から、人事部門の戦略的

役割は高くないといえる。「HR戦略の存在」について「明文化された戦略がある」の回答割合は、台湾(60%)、アメリカ(60%)、イギリス(59%)が高い国・地域であり、日本(42%)はフランス(39%)などとともに中間的なレベルに入っている(図表4)。「HR戦略はない」との回答割合は、日本(33%)はロシア(39%)に次いで高い。人事の戦略性も高いとはいえないようだ。

筆者は、日本の人事の戦略性が高くない要因は、集権的意思決定に関連があると思つている。他国のように分権的意思決定であれば、人事部門の存在意義と

して戦略性や専門性がより強く求められるためだ。新卒一括採用が普及しているなかで、ベシヤリストの育成力に弱い日本では、人事分野に対する人事部門の専門性が高いとは思えない。集権的人事管理によって高い戦略性・専門性がなくても、日本の人事部門の存在意義はある程度保たれていたと推測する。

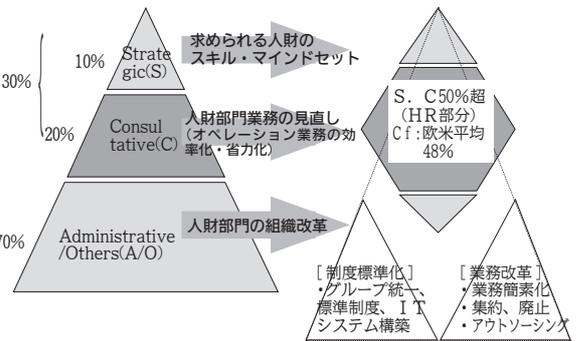
定権が分権化すると予想されるためだ。従来のように戦略性・専門性が弱くても存在意義が認められる状況は、ジョブ型人事が普及するところであり得ないであろう。人事部門には、これまでに以上に戦略性・専門性が求められることとなる。

課題解決などの機能強化が目立っている。この点にいち早く気付いたのが例日立製作所である。同社は2012年、本体と国内外のグループ企業の人材部門に所属する社員約4300人(含む管理職を対象)にどんな種類の

業務をどのくらい行っているかを調査し、個々の業務を「Strategic(戦略)」、「Consultative(戦略)」、「Administrative/Others(事務)」に分類した。結果は、「管理その他」が70%を占め、「戦略」は10%、「課題解決」は20%であった。調査に関与したコンサルティング会社のデータによれば、欧米グローバル企業の「戦略」と「課題解決」を合わせた業務比率(S・C比率)は約48%であり、日立とは約20%の開きがみられた。

同社では結果を踏まえ、「S・C比率を50%超にする」との目標を設定し、新たな人材部門の役割・機能を設定していった(図表

図表5 日立製作所の人材部門の役割改革



出所) 須田敏子『ジョブ型・マーケット型人事と賃金決定一人的資本経営・賃上げ・リスクリングを実現するマネジメント』(中央経済社)

◆第4回◆

5. 具体的な機能として、次の3つを定めている。
①BP(ビジネスパートナー)：事業戦略を表現する(人材)ソリューションの提供
②COE(センターオブエクスペリエンス)あるいはセンターオブエクセレンス：経験・ノウハウの蓄積・発揮(制度構築・提供)
③OPE(オペレーション)：最新のITを駆使し、(人)業務を高品質・高効率で実行
④BPPの業務例には、事業計画に沿った人材の確保・育成・配置やM&A時のデューデリジェンス(買収時の事前調査)がある。

近年は、日立と同様に、BPやCOEを人事の新たな役割として設定する企業が増えている。ジョブ型人事の普及がもたらした変化といえるだろう。