



人材マネジメントの将来像と 人事コンサルティングの効果的活用 ～「実効性の壁」を突破するために～



HR Advantage

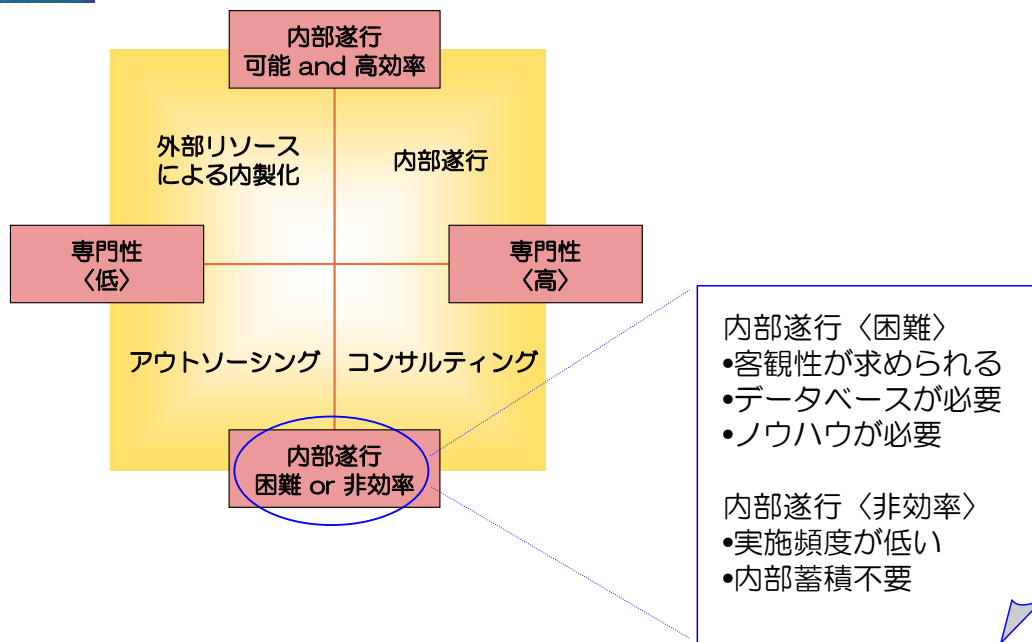
MERCER

Human Resource Consulting

人材マネジメントを実効性あるものにしていくためには、人事部は人材マネジメントのプロセスをどのように進めていくべきか。また、外部を活用する場合、どの側面において活用することが効果的なのか。



ソーシング・ストラテジー



Mercer Human Resource Consulting

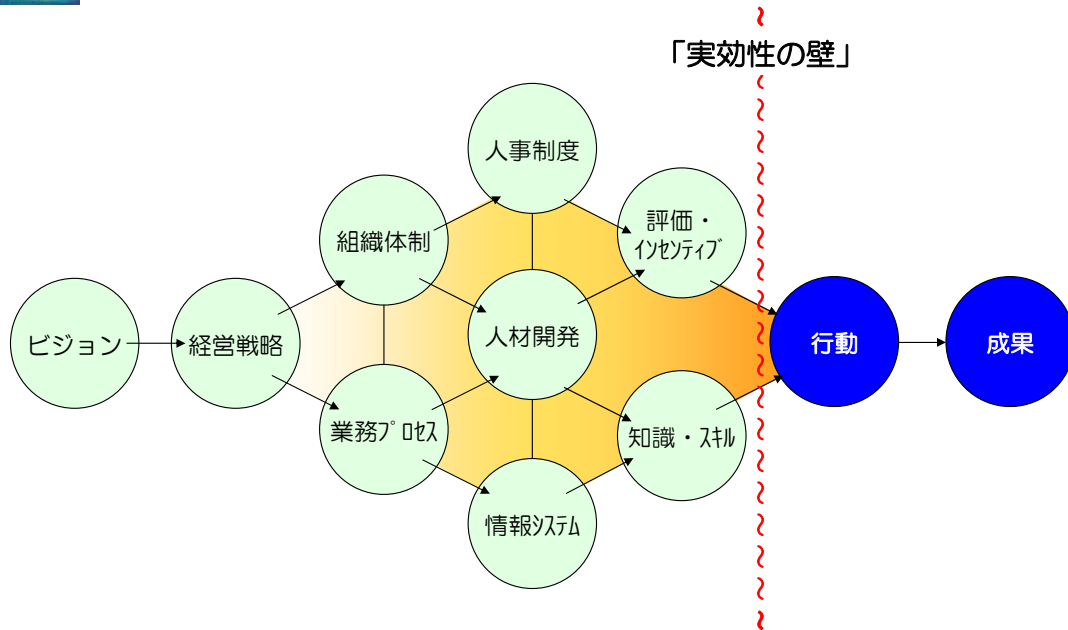
1

人事部がその役割を効果的に遂行するうえでは、まずはどの部分を自分たちでやり、どの部分は外部化すべきなのかを考えることから始める必要がある。この図は、その区分けを考える上で用いられるマトリックスである。縦軸は、内部で遂行することが可能であり且つそうすることが効率の面から良いのか、それとも内部遂行が困難であるか又はそうすることが非効率なのか、を分ける軸である。横軸は、専門性の高い業務なのか、低い業務なのかを分ける軸である。

右上に位置する象限が、内部で実施すべき業務ということになる。左上が派遣社員などの外部リソースを内部に入れて実施すべき業務であり、左下が外注すべき業務となる。そして、コンサルティングとして外部委託すべき業務は右下になる。専門性が高く、内部遂行が困難又は非効率な業務である。ここで、内部遂行が困難な業務とは、客観性が求められる業務や、ノウハウやデータベースが必要となる業務である。一方、内部で実施することが非効率である業務とは、実施頻度が低く、ノウハウを内部に蓄積することが効率的でない業務である。これらの観点から人事業務全体を分類し、外部を効果的に活用していくことが重要である。



人材マネジメントプロセスと「実効性の壁」



Mercer Human Resource Consulting

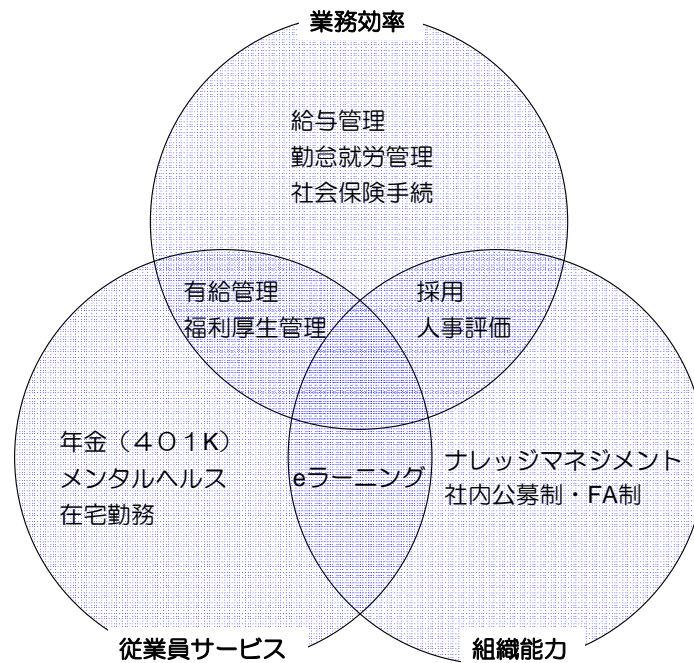
2

人材マネジメントとは、簡潔に言うならば、「社員一人一人に対して、成果に結びつく行動を促進するプロセス」と言うことができる。そうすることではじめて、自社ビジネスの発展に寄与するのである。このプロセスは、左図にあるとおり、「ビジョン、経営戦略からはじまり、組織体制や業務プロセスを構築し、人事制度や人材開発の仕組み、情報システムなどを整備し、人材に対して知識やスキルなどの情報を与え、一方では評価や報酬・インセンティブの仕組みを整える」という膨大なプロセスとなる。

しかし、これだけのプロセスを踏んでも、実効性を出すことはなかなか簡単ではない。せっかく膨大な労力を費やしてこれだけのプロセスをこなしてきても、結果として「実効性の壁」に阻まれ、狙った行動が起こらない、結果として成果が挙がらない、ということは多くある。成果に結びつく行動が起こらなければ、成果は挙がらない。成果が挙がらなければ、自社のビジネスは発展しない。なぜ、人材マネジメントのプロセスが行動に結びつかないのか。実効性を持つためには何が必要か。ポイントを挙げるならば、まずは「どんな行動」を促進すべきなのかが明確でなければならない。その行動を起こすためにすべてのプロセスが組まれるべきである。そのほか、「変革を主体的に進めること」や「運用の継続性を保つこと」などがポイントとなる。



人事業務のIT化



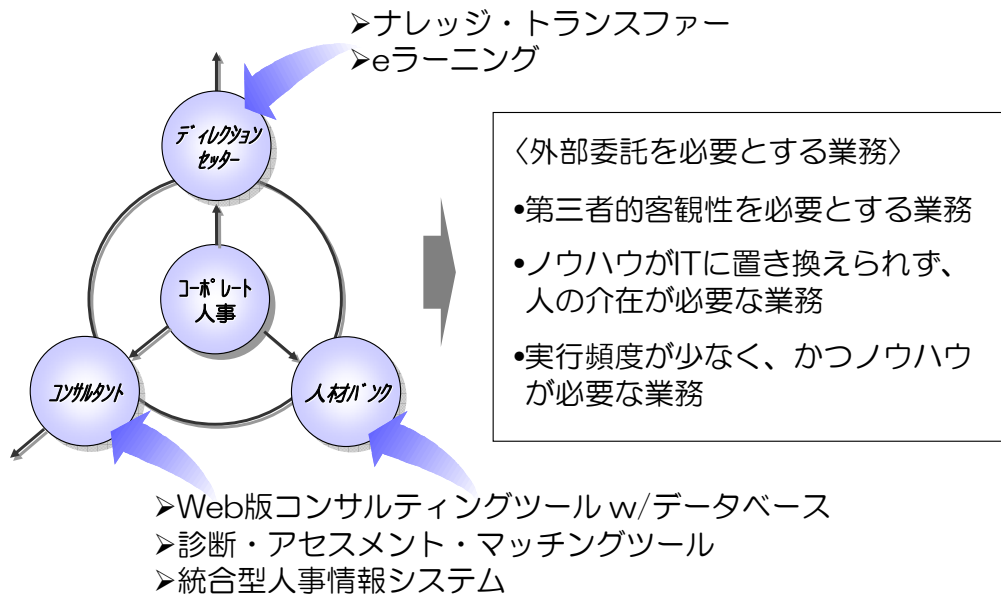
Mercer Human Resource Consulting

3

厳しさを増す経営環境下にあつて、人材マネジメントを効果的におこない、実効性を出していくうえでは、ITをうまく活用していくことが今後益々重要となっていくことは間違いない。昨今では、人事業務のIT化は年々進んでおり、業務の効率化を推進すると共に、運用の継続性を保つことについても効果を発揮している。人事のIT化としては通常、この図のような範囲となる。最も早くIT化が進んだのは「業務効率」の側面である。これにより人事の主に手続き的な業務の効率化が飛躍的に進んだ。一方、「従業員サービス」と「組織能力」の各側面は、比較的新しい分野である。これにより効率化のみならず、従業員サービスの質の向上や、組織能力向上への効果が見込まれる。しかし、昨今ではこうした手続き的な面や運用面のみならず、諸制度の構築やメンテナンス、または人材マネジメントのための各種診断・アセスメントなどについてもIT化は進んでいる。インターネットを介して利用できるサービスが徐々に充実してきている。従来、ノウハウやデータベースがないために外部に委託せざるを得なかった業務においても、IT化によりそれらのノウハウやデータベースにアクセスし、自前で実施できる環境が整いつつある。そうすることによって、運用の継続性が保たれ、人材マネジメントの実効性を担保することが容易となる。



将来的な人事部門の役割



Mercer Human Resource Consulting

4

近い将来の人事部の役割と、その遂行の理想的なあり方を描いてみると、この図のようになる。将来的にも人事部が担い続ける、あるいは役割として重みを増すと考えられる、主たる三つの役割については、「今後10年、人材マネジメントの行方」のセミナースライドの中で述べている。人事ポリシーなどの方向性を発信する「ディレクションセッター」としての役割と、各職場における人材マネジメントの相談にのる「社内コンサルタント」としての役割、そして、社内外の人材の流動性を促進する「社内人材バンク」としての役割である。

これらの役割の遂行の仕方が、人事業務のIT化によって今後変わっていくことが想定される。それとともに、コンサルティングとして外部委託すべき項目がより絞り込まれていくことになる。「ディレクションセッター」機能については、IT技術を使ったナレッジ・トランスファー（知識共有）やeラーニングなどにより、必要な情報が流通され、共有されていくことになる。また、「社内コンサルタント」機能や「社内人材バンク」機能を効果的に実施していくうえでは、Web経由で活用可能な、データベース搭載型のコンサルティングツールや、診断・アセスメントツール、人材のマッチングツールなどの活用が考えられる。こう考えた場合、今後なおも外部にコンサルティング委託すべき内容は絞られ、第三者的客観性の観点と内部非効率の観点となる。

（文責＝相原 孝夫）