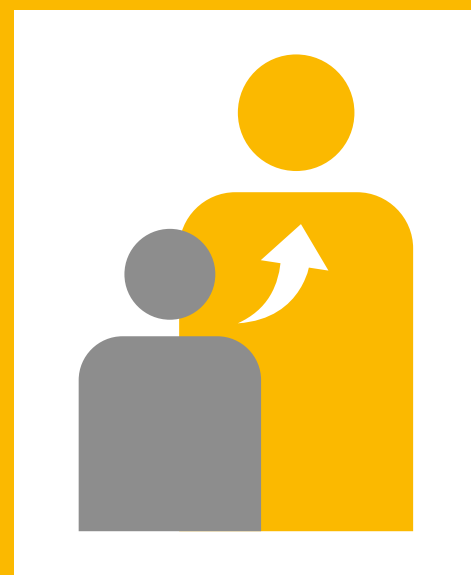
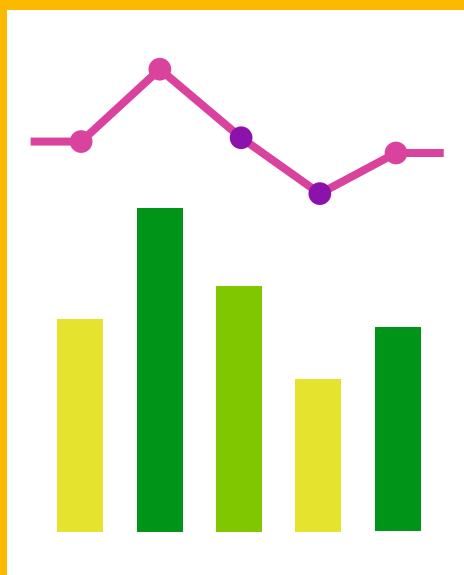
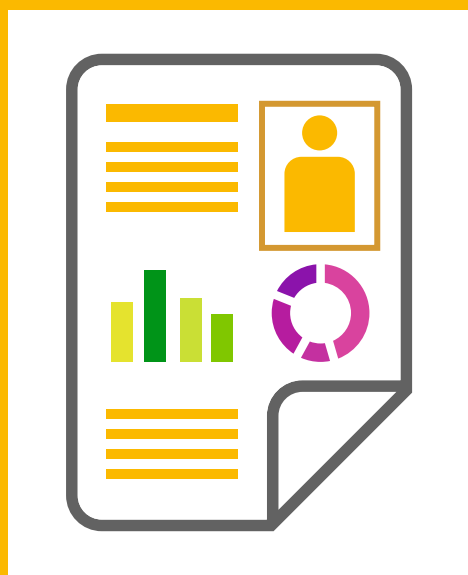


PROACTIVE PERSONNEL



VISUALIZE

BUSINESS
STRATEGY

TRAINING

**【経営者・人事責任者必見】これからの企業に必要な
利益創出部門としての人事部**

攻めの人事部に必要な3つのポイントと、たったひとつの罠

目次

-
- 4 旧来の人事部に根付く「管理」「制度」という呪縛

 - 5 人事部に変化が訪れているその背景にある事実とは？

 - 6 守りの人事部から攻めの人事部への転換

 - 7 『攻めの人事部』が企業にもたらすもの

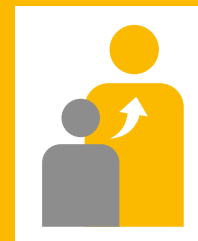
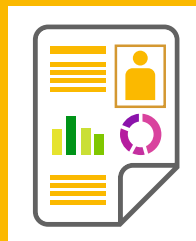
 - 8 攻めの人事部になるために必要な3つのポイント

 - 9 従来的人事部が陥っている罠とは？

 - 10 個人の戦力を「可視化」することで戦力の把握を！

 - 11 戦力の可視化で経営戦略の実現をサポート

PROACTIVE
PERSONNEL



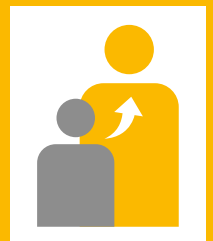
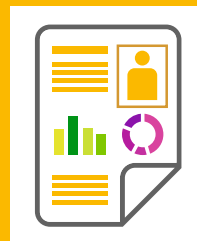
「人事部」と一言でいっても、実は企業ごとに、あるいは人事部ごとにさまざまな役割を担っています。その業務は多岐にわたるものの、実際にどんな業務があるのか、あまり知られていません。

従来の人事部といえば、新卒・中途採用、人事制度策定、人材育成企画・実行、給与計算・年末調整に代表される労務関連など、バックオフィス寄りの業務がメインと考えられていました。しかし、昨今の人手不足と採用難から、今後はこれ以上の役割が人事部には求められることになると考えられています。

つまり、旧来の人事から、よりアグレッシブかつ能動的な「**攻めの人事部**」への変化です。

本稿では攻めの人事部の重要性と、そのポイント、従来の人事部が直面している問題などを紹介し、なぜ人事部が変革を遂げる必要があるのか、そしてどのように人手不足・採用難時代を勝ち抜いていくかのヒントを提供いたします。

PROACTIVE
PERSONNEL



旧来の人事部に根付く「管理」「制度」という呪縛

旧来の人事部に求められていたのは人材の“管理”や、管理するための“制度”作りだったといっても過言ではありません。

大量採用・終身雇用の時代においては、基本的に従業員が辞めることは少なく、新卒採用の人数を管理することが最も重要な人事部の仕事だったといえるでしょう。

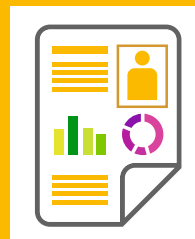
また、世代ごとにできるだけ横並びの状態を崩さずに社員を管理し、昇給や職位の差を作らないことも考慮されていました。

つまり、“出る杭”を作らず、粛々と人材管理を進めるための強力な守備力が求められていたのです。

しかし、この「守備力重視」の人事部のままでは、企業は激変する社会環境に追随できず他社との競争に勝ち残れなくなっていく可能性が高いでしょう。

日本の労働環境や労働者の意識が大きく変化し、「変遷期」に差し掛かっているためです。

PROACTIVE
PERSONNEL



人事部に変化が訪れているその背景にある事実とは？

人事部に「守備力重視」以外の要素が求められる背景には、大きく3つの「変化」があります。

1. 終身雇用の崩壊やグローバル経済による人材の流動化

日本の高度経済成長期を支え、成長の原動力ともなった「終身雇用」。

明確に法律などで定義されているわけではありませんが、その歴史は古く、明治期にはすでに確立されていたといえます。企業にとっては労働者を定着させるため、労働者は安定した生活というWin-Winの関係を構築できることが大きなメリットでした。

しかし、90年代にバブル経済が崩壊し、経営が苦しくなった企業の多くが正社員を解雇して派遣やパートタイム雇用に切り替えるようになりました。

いわゆる「雇用の調整弁」の導入です。また、経済のグローバル化によってより良い環境を求めた転職が一般的になりました。

結果として、終身雇用制度を維持している企業は激減し、人材獲得競争が激化しているといえます。

2. 少子高齢社会の到来による労働力不足

少子高齢化によって、日本の労働力は減少し続けています。この労働力は、15歳から65歳未満の「生産年齢人口」によって把握することが可能です。

生産年齢人口は、90年代後半から減少に転じ始め、2016年時点で約7600万人。20年間で約1割の減少となっています。

さらに今後も減少に歯止めがかからず、2020年には7400万人、2030年には6870万人程度まで減少するという統計が出ています。※

採用できる人材の数自体が年々減少しているため、従来どおりの採用活動では成果が上げられない可能性が高いのです。

※内閣府 平成29年版高齢社会白書(全体版) 1. 高齢化の現状と将来像

3. ITの発達による多様な仕事環境と「働き方改革

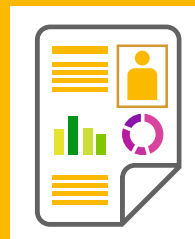
ITの発達によって仕事に対する意識は大きく変化しつつあります。なぜなら、「テレワーク」や「在宅勤務」といった場所にとらわれない働き方が台頭してきたからです。

ITによって高速かつ円滑にコミュニケーションが可能になれば、出社にかかるコストを減らすことができます。

これら、ITを使った新たな仕事環境の導入は、政府主導の「テレワーク・デイ」からも分かる通り、働き方改革の目玉として位置付けられています。

堅苦しく非効率的な企業は敬遠され、より効率的で無理やムダのない働き方が求められている証拠といえるでしょう。

PROACTIVE
PERSONNEL



守りの人事部から攻めの人事部への転換

経営者は人事部をとおして、“ヒト”という資源をどう確保し、利活用するか、重要な選択を迫られています。

一方で従業員の立場から見ても、自身のキャリアアップや働き方を踏まえ、企業を選ぶという視点が育ってきているのも事実です。

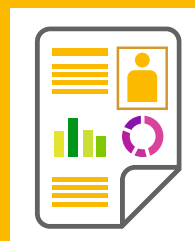
経営者、従業員の間で利益相反を防ぎ、双方のニーズを満たすために、経営層はアグレッシブな人事部を再定義する必要があるといえるでしょう。

つまり、「攻めの人事部」への転換です。

攻めの人事部への転換には、主に以下のようなフェーズが必要とされます。

1. 経営層が攻めの経営戦略を策定
2. 経営層主導で人事部の役割を再定義
3. 人事部は経営戦略を基にした人事戦略を策定
4. 人事戦略に基づいた要員計画、採用計画、育成計画を企画・実行
5. 新卒採用主体の「管理・守備型」人事部から「育成・能動型」人事部への転換

PROACTIVE
PERSONNEL



『攻めの人事部』が企業にもたらすもの

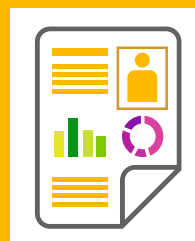
攻めの人事部がうまく機能すれば、人材の育成、企業の成長、さらに優秀な人材の集中といった好循環が形成されます。

その結果、以下のようなメリットが生まれるでしょう。

- ・経営面：企業の底力が強まり、経営目標の達成が容易になる
- ・人事面：採用力の高まりにより、流れの早い市場変化への対応が柔軟になる
- ・従業員：自分のスキルアップ、キャリアパスが明確になることで、市場で評価される人材になる

これらは、人事を中心に経営層や従業員を巻き込んで、企業力を大きく推進する力となりうるものです。人手不足・採用難の時代にこういったメリットを享受できれば、競合企業に先んじてさまざまな施策を実行できる余力が生まれてきます。

PROACTIVE
PERSONNEL



攻めの人事部になるために必要な3つのポイント

では、攻めの人事部へ変化するためには、具体的にどういった施策が必要なのでしょうか。今回は攻めの人事部へのターニングポイントとして、以下の3つをご紹介します。

①人事的観点で現状把握

攻めの人事部への変化に必要な最初のポイントは、「現状の把握」です。

企業内にどういった人材がどれだけ存在しているかを把握・可視化し、個々のスキルや行動を同一の基準で分析します。これにより、経営戦略に沿った組織の目標設定を、従業員単位にブレイクダウンして強化ポイントを設定・共有できます。

②経営計画に基づいたアグレッシブな要員計画

人事は経営の中心であり、要員計画は企業力に直結する重要な要素です。

現状把握で作成した人材ポートフォリオを使い、客観的な情報からの「適材適所」を進めていきます。

人材の過不足を可視化することで、適切な人事施策が実行できるようになるのです。

③足りないピースをカバーする育成・採用計画

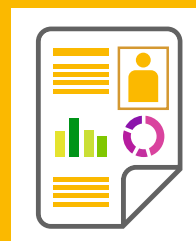
要員計画を策定したら、弱点を補強するための育成・採用計画を立案します。

ここで重要になるのは、単なる補てんや増員だけではなく、経営計画達成に直結する最善策を考えることです。

現状把握や要員計画から導き出された「スキルギャップ」「人材不足」を可視化することで、効率的な育成・採用計画の策定が可能になります。

これまで人事の領域は勘とコツの世界といわれてきましたが、リアルタイムかつさまざまな観点からもたらされた人財データを活用すれば、企業の戦略に合わせ、その戦略を遂行するにふさわしい能力・スキル・マインドセットを持った従業員を必要な時に当該現場に供給することが可能となるのです。

PROACTIVE
PERSONNEL



従来の人事部が陥っている罫とは？

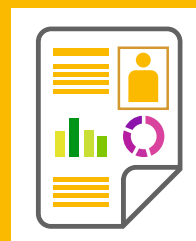
現在の従業員が何名で、各々どのような実績があり、どのようなことが得意か正確に把握しているでしょうか？ 即答できない人事担当者は要注意です。前段で述べた現状把握ができていなければ、今後の対応策すべてが後手に回ってしまいます。

兵法の大家である孫子が「彼を知り己を知れば百戦殆うからず」と述べているとおり、ビジネスという戦に勝利するためにはまずは「己の戦力」を知らなくてはなりません。

従来の「管理・守備型」の人事部では、どうしても社員の人数や年次、配属部門といった外面的な要素だけを重視しがちです。これらは「管理」には向いている情報であるものの、個々人の力を分析し、適切な人材配置に結びつける情報としては不十分といえるでしょう。

また、売上額や成長率といった定量的な指標だけで「自社の戦力」を測ることも適切ではありません。定量的な数字はあくまでも「戦果」であって、戦力とは切り分けて考えるべきだからです。戦果は時の運や時流といった、外部要因に大きく左右されます。そのため、持続的かつ確実に企業が成長するためには、人材力＝己の戦力を正確に把握しておく必要があるのです。では、どのようにすれば己の戦力を把握することができるのでしょうか？

PROACTIVE
PERSONNEL



個人の戦力を「可視化」することで戦力の把握を！

自社の戦力を知るためには、同じモノサシで測れる指標が必要となります。

しかし、すべての従業員が営業部門のように「売上」や「活動量」という明確な指標の元で働いているわけではありません。そこで必要とされるのが、「タレントマネジメント」という概念です。

タレントマネジメントは、一般的に以下のように定義されています。

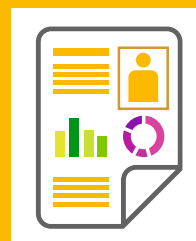
・経営課題の解決につながる経営戦略に合わせて、人材を活用するべく、育成・発掘・適切に配置する概念や取り組み

タレントマネジメントが注目されるようになった理由として、人材マネジメントのあり方の転換が挙げられます。具体的には、ヒューマン・リソース・マネジメント (HRM: Human Resource Management) から、人材重視のヒューマン・キャピタル・マネジメント (HCM: Human Capital Management) への変化です。

単純な社員数や資格保有者数だけではなく、人材の持つユニークな能力・スキルを企業の成長に活用しようという動きといえます。成果を上げるための部品として捉えられていた人材が、タレント性(資質・才能)重視の「人財」へと変化しているのです。これはまさに「管理・守備型」の人事部から「攻めの人事部」への転換と同義といえるでしょう。

ただし、タレントマネジメントの実現には、個人の能力・スキルを把握し、可視化することが重要とされています。では一体、どういった方法でタレントマネジメントを実現すべきなのでしょうか。

PROACTIVE
PERSONNEL



戦力の可視化で経営戦略の実現をサポート

タレントマネジメントによって戦力を可視化するためには、優れた分析力を持つ「タレントマネジメントシステム」の導入が効果的です。タレントマネジメントシステムを導入すれば、自社の戦力を可視化しつつ、能動的な評価・採用制度を確立しやすくなります。

SAPが提供するタレントマネジメントシステム「SAP SuccessFactors」では、人材の目標・キャリア・プロフィールを一元管理することでリアルタイムな「可視化」が可能です。

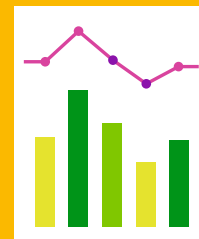
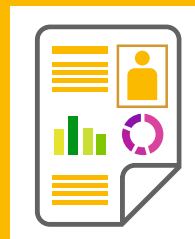
目標管理、評価管理、後継者育成、キャリア開発といった各機能を通じて戦力を可視化し、経営戦略に直結する人事戦略の施策をサポートします。さらに、これまで分散していた従業員データを一元化し、従来の人事部が担っていた人事・給与管理業務の効率化にも貢献できます。

従業員の可視化ができれば、その次のステップは育成です。目標とするキャリア像に向けて、足りないスキルギャップを埋められるよう、トレーニングやOJT、eラーニングの活用を促します。

また、従業員自らがタレントとしてさらに高みを目指す存在であると同時に、次の時代を背負うタレントを発掘して育成する教育者・メンターでもあるのです。こうした可視化・成長・社内育成のサイクルを円滑に回していく仕組みを、SAP SuccessFactorsは提供します。

SAP SuccessFactors は経営者と従業員の間
Win-Win の関係を構築しながら強い組織を作る原動力
になるでしょう。

PROACTIVE
PERSONNEL



お問い合わせ先

www.sap.com/japan/contactsap/

0120-786-727 (受付時間: 平日 9:00~18:00)

中堅・中小企業向けの特設サイト:

<https://www.sapjp.com/gb/hr/>

中堅・中小企業の希望を実現する Blog:

<https://www.sapjp.com/gb/blog/>

50000062 (17/00/SE)

© 2017 SAP SE or an SAP affiliate company. All rights reserved.

本書のいかなる部分も、SAP SE または SAP の関連会社による明示的な許可なくして、いかなる形式でも、いかなる目的にも複製または伝送することはできません。

本書に記載された情報は、予告なしに変更されることがあります。SAP SE およびその頒布業者によって販売される一部のソフトウェア製品には、他のソフトウェアベンダーの専有ソフトウェアコンポーネントが含まれています。製品仕様は、国ごとによって異なる場合があります。

これらの文書は、いかなる種類の表明または保証もなしに、情報提供のみを目的として、SAP SE またはその関連会社によって提供され、SAP またはその関連会社は、これらの文書に関する誤記脱字等の過失に対する責任を負うものではありません。SAP またはその関連会社の製品およびサービスに対する唯一の保証は、当該製品およびサービスに伴う明示的保証がある場合に、これに規定されたものに限られます。本書のいかなる記述も、追加の保証となるものではありません。

特に、SAP SE またはその関連会社は、本書もしくは関連の提示物に記載される業務を遂行する、またはそこに記述される機能を開発もしくはリリースする義務を負いません。本書、もしくは関連の提示物、および SAP SE もしくはその関連会社の戦略ならびに将来の開発物、製品、および / またはプラットフォームの方向性ならびに機能はすべて、変更となる可能性があり、SAP SE もしくはその関連会社により随時、予告なしに変更される場合があります。本書に記載される情報は、何らかの具体物、コード、もしくは機能を提供するという確約、約束、または法的義務には当たりません。将来の見直しに関する記述はすべて、さまざまなリスクや不確定要素を伴うものであり、実際の結果は、予測とは大きく異なるものとなる可能性があります。読者は、これらの将来の見直しに関する記述に過剰に依存しないよう注意が求められ、購入の決定を行う際にはこれらに依拠するべきではありません。

本書に記載される SAP およびその他の SAP の製品やサービス、ならびにそれらの個々のロゴは、ドイツおよびその他の国における SAP SE (または SAP の関連会社) の商標もしくは登録商標です。本書に記載されたその他のすべての製品およびサービス名は、それぞれの企業の商標です。商標に関する詳細の情報や通知に関しては、<https://www.sap.com/corporate/en/legal/copyright.html> をご覧ください。



SAP SuccessFactors 