

HR Leaders NEXTカンファレンス

HR Leaders NEXTカンファレンスの見どころ・聞きどころ

HR Leaders NEXT カンファレンス部会主査 首都大学東京大学院 経営学研究科 西村孝史准教授に、本カンファレンスを組織・人事プロフェッショナルの学びにいかにか活用できるか、についてお聞きしました。



首都大学東京大学院
経営学研究科 准教授
西村 孝史氏

HR Leaders NEXT カンファレンスは、人事・組織のプロフェッショナルが獲得すべき知識・能力・情報・スキルに特化しており、今年の内容で特徴的なのは、人事部門全体の機能や役割や、人事パーソン一人ひとりの能力に特化したテーマを設定していることである。人事機能を語る上で欠かせないのが、日本企業でもたびたび参照される David Ulrich 教授が 1990 年代後半に提唱した「管理エキスパート」「従業員のチャンピオン」「戦略パートナー」「チェンジエージェント」4 象限で表される人事の役割である。こうした考え方が出現した背景として、かつて人事部門は間接部門であって利益に寄与しないコストセンターであると言われてきたことがある。プロフィットセンターであるということを主張するためにも、新たな人事の役割定義が必要であった。人事部門がオペレーションや社員一人一人のケアを主軸においた従来業務に加えて、ひとたび「戦略パートナー」「チェンジエージェント」の役割を担うようになると、現在から将来に亘って事業をリードする人材の育成、エンゲージメントおよび労働生産性向上といったビジネスにより近い業務も加わることになる。COE、HR ビジネスパートナー(HRBP)、オペレーションといった 3 つの人事機能分化の背景にもまた、人事のビジネスに対する価値貢献の考え方の変化がある。日本企業の人事部は、

間接部門のコスト削減のために、まず自部門の業務の一部について、シェアドサービスを導入するところから始まった。それによって人事部員の数が減り、事業部門を支援する人事へと、業務時間の多くをより現場に割り当てることが可能になった。ただしその時点ではまだ、事業部のための「お役立ち人事」である。現場のビジネスを理解して、業績目標達成に向かってビジネスリーダーと一緒に取り組むビジネスパートナーとしての人事の必要性や、業績目標達成を人事の専門性によってバックアップする COE 機能が注目されたり、実際に導入されるようになったのはつい最近のことである。

HR Leaders NEXT カンファレンスではこのように世界の人事のトレンドをリードし続けてきた David Ulrich 教授を基調講演にお招きする。経営を取り巻く環境をふまえて、今後の人事機能・人事パーソンが向かうべき方向について考える機会となるだろう。また、普段現場に寄り添って業務をこなしている人事パーソンにとって自社の人事・日本の人事を俯瞰する機会にもなるだろう。

人事パーソンのコンピテンシーに目を向けてみると、今、求められているのは、基準がない中で自分なりに手掛かりを見つけて因果の推論する“アブダクション”、そのために事実を客観的に見るための“統計リテラシー”である。かつての人事は、経験・勘・コツ（3K）を重視してきた。例えば、従業員の家族、学歴といった俗人的な情報を保有する生き字引的な人事部員や、度重なる制度改訂の細則や読み替えを熟知しているといった「専門性」が高く評価される面があった。しかし、HR テクノロジーが活用されるようになった今では、そのような俗人的な情報は全てデータベースに載せることができるようになり、もはや生き字引的な「専門性」はそれほど重要視されなくなっている。主戦場は、企業内部に点在する情報から上がってきた事実から、何が見えて、どんな打ち手をトップや事業部長に提案すべきなのかといった専門性に移りつつある。

こうした新たに必要とされるコンピテンシーを発揮するためには、人事パーソンが周囲と築く信頼関係をベースとしたソーシャルキャピタル（社会関係資本）も忘れてはならない。社内のソーシャルキャピタルは、①人事の専門性から創出される人事サービスをビジネスの現場や個に届けるために、②ビジネス現場のニーズを人事に伝えるために、といった双方に必要なチャンネルとなる。一方、人事部門が持つ社外のソーシャルキャピタルは、社外の情報を社内に取り込んで人事を考える、まさにアウトサイドインの考え方で人事実務を推進するためのチャンネルにもなる。この時にも求められるのが“アブダクション”である。外部から取り入れた情報を自社の人事プラクティスに活かすためには、自社のビジネスと入手した情報の文脈をすり合わせながら、自社の文脈に時にはアレンジして取り込んでいかなければならない。

HR Leaders NEXT カンファレンスに参加する人事パーソンには、まさに“アブダクシヨ

ン”の視点をもってセッションに臨んでいただきたい。いずれのセッションもプラクティスレベルの話でなくて、その会社がなぜ、どのような背景で、その人事施策に至る意思決定を行ったのか、結果としてどうだったのか、を学んでほしい。出来上がった施策ではなく、そこに至るまでのプロセスには、その企業戦略と人事プラクティスを結びつける状況依存的な経路がある。カンファレンスで紹介される企業事例を上記の視点で解釈することは、ビジネススクールでケーススタディに取り組むのと同じだ。施策の背景に想いを馳せることができる人事パーソンか否かが、セッションを聞いて「うちにはとうてい無理だ」と考えるのか「ここはうちにも応用できそうだ」と判断するか分岐点になる。事例の積み重ねを通じて背景にある理屈を知り、自分のセオリー（持論）を確立することができるだろう。

また、今回のカンファレンスで設定されているいくつかの「集い」のセッションも、自分や自社のセオリーを確認する上で有効である。なぜならば、同じ事例を聞いても、聴いている人事パーソンとしてのキャリアや会社、業種によって取り入れ方が異なるからであり、同じビジネス環境にいてもアクションが異なるからである。同じ景色を目の前にしても、見えているもの、注目しているものが異なる「異見の一致」が起きる場で、他の参加者とインタラクティブに知を交流することによって、自身の見方を相対化して自身および自社のセオリーを磨いてほしい。