

特集1：特別寄稿

「これからの人事」への提言 ～不確実性の時代に求められる視点～



岡田 英之 氏（株式会社グローブハート 組織・人事コンサルティング部部長）

技術革新、人口減少、価値観の多様化—企業を取り巻く前提が大きく揺らぐ現在、人事には従来の延長では通用しない新たな視点が求められています。特集1では、日本型雇用を支えてきた3つの仕組みの課題を整理した上で、エフェクチュエーションを活かした人材の棚卸し、シェアリズム発想、そしてPDF（プロデューサー・ディレクター・フィクサー）という人事の役割の新しい視点を提言します。

■VUCAの時代

令和時代は、しばしば「VUCA（変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）の時代」と表現されます。社会やビジネス環境の前提が急速に変化するなかで、企業はこれまでの成功体験や過去の延長線上だけでは将来を描きにくくなりました。とりわけ近年は、技術革新や人口動態、働き方の価値観など、多方面で構造的な転換が同時多発的に起きています。

たとえば、ChatGPTに代表される生成AIの急速な普及は、単なる業務の効率化にとどまらず、知的労働そのもののあり方を揺さぶっています。同時に、DX（デジタルトランスフォーメーション）の進展により、組織の生産性向上や業務プロセスの再構築が、あらゆる業界で喫緊の課題となりました。

さらに、日本社会が直面する人口減少はもはや不可逆的といわれ、企業はこれまで以上に限られた人材を活かす経営が重要になっています。2019年から本格的に進められてきた働き方改革によるワークスタイルの見直しも、その流れを加速させました。ZoomやTeamsに代表されるオンライン会議ツールの浸透は、働き方だけでなく、生活そのものの設計にまで影響

を及ぼしています。リモートワークやワーケーションなど、多様な働き方を選択できる環境は、多くの企業で定着しつつあります。

組織人事の領域でも、労働時間の上限設定、休日の確保、テレワークやフレックス制度の拡充、女性・高齢者・障害者の就労促進など、制度面のアップデートが相次ぎました。これらの変化は単なる就労環境の整備ではなく、「働く人が持続的に活躍できる基盤づくり」という、企業の根幹にかかわるテーマとなっています。

加えて、人的資本経営の重要性が高まるなか、企業は組織風土改革やリスキリング（学び直し）など、人材を資源ではなく「資本」として捉える姿勢が求められています。生産性を高める技術やシステムの導入、社員のスキルアップや研修の強化といった取り組みは、もはや一部の企業に留まらず、広く一般化しつつあります。

このように、外部環境・技術・働き手の価値観が同時に変化する現在、人事にはこれまで以上に新しい視点が求められています。「これからの人事」を考えることは、企業の未来をどう描くかという問いそのものだといえるでしょう。

今回は、このような目まぐるしく変化する環境の中で、これまでの人事とその課題についてまとめ、これからの人事に求められる機能や役割、求められるスキルについて、私なりの考えを提言してみたいと思います。

■3つのキーワードで考えるこれまでの人事とその課題

まずは、これまで（昭和から平成を経て令和の現在まで）の人事が担ってきた役割について、象徴的なキーワードを3つ取り上げ、その課題を整理してみたいと思います。3つのキーワードは、①新卒一括採用、②職能給と職務給、③雇用ポートフォリオです。

①新卒一括採用

この時期（昭和から平成）、令和時代の現在まで連続と続く新卒一括採用が定着しました。新規学卒者を同時期に一括して採用する仕組みです。ホワイトカラー（事務・企画系）とブルーカラー（現場の作業系）の双方を、社員として同一に処遇するという点がポイントでした。主に都市部の大企業を中心に広がり、日本独特の雇用慣行として位置づけられました。ここでの人事の役割は、自社にマッチした優秀（優秀であろう？）な人材を一人でも

多く採用することです。実際には、個人の能力、スキル、適性や社風との相性というより、学歴を代理指標とし、大学別に目標採用数が割り振られ、質より数を重視した採用でした。

人事担当者は、リクルーターを動員し、ゼミや研究室と個別にネットワークを構築し、一人でも多くの学生に接触しようと努力を費やしていました。その後、人材ビジネス業界の隆盛とともに新卒採用メディア（求人サイトなど）が導入・進化し、採用選考プロセスのデジタル化（特にSNSの普及）により、透明性、公開性、スピード感が重視される採用に変化しました。同時に人事担当者求められる役割やスキルも変化しました。デジタル化に対応するITスキルやプロモーション戦略、WebデザインといったコンテンツといったFace to Faceでの面接やコミュニケーションを重視しつつも、デジタル化やDX、AIの導入に積極的な企業も増えています。

では、新卒一括採用はどこが課題となっているのでしょうか。私は、以下の点を指摘したいと思います。

□少子高齢化による労働力供給減少社会では、そもそも新規学卒者の供給

量が乏しい。

□企業の安定成長と将来計画に不確実性が増してくると、新卒入社者を対象とした長期的な人材育成計画が立てづらくなる。

□働き方の多様化や早期キャリア教育の影響により、新卒学生にとっても企業や働き方の選択肢が増え、迷いや決めきれない状態の学生を採用することのリスクが高まっている。

□ビジネス環境の変化が激しく、事業ポートフォリオを柔軟に変えていく場面が多くなると、求める人材も即戦力志向となり、自ずとキャリア採用比率が高まってくる。

②職能給と職務給

賃金制度について、戦後まもなくの1950年代に導入が進んだのが「職務給」でした。担当する「職務」の内容や価値を基準に賃金を決める考え方で、欧米では主流だった考え方で、日本でも「年齢や勤続ではなく、職務内容で評価する」という方向性は、魅力的に映りました。

当時の日本で検討された職務給は、各社各様で導入するのではなく、国や

第三者機関が「共通の職務表」を作り、それに基づいて職務レベルを標準化するという壮大な構想でした。しかし、実際にはなかなか普及しませんでした。理由の一つは、産業や会社ごとに仕事内容が大きく異なり、共通の職務表を作っても現場でうまく運用できなかったからです。また、労働組合や経営側の思惑も一致せず、制度化の試みは研究段階にとどまりました。結局、日本では「職務給」は根付かず、能力を基軸とする職能給を模索し、職能資格制度と相まって所謂日本型雇用で一定の効果を発揮しました。

「職務給」は、現在で3回目のチームが再来しています。ジョブ型VSMenバーシッブ型という非常にわかりやすい（問題点も多いですが・・・）議論が注目を集めています。それだけ、賃金制度（何を基準に賃金を払うのか）については、百家争鳴なテーマなのです。

ここでは職能給について指摘します。もちろんメリットもある訳ですが、ここでは、敢えて限界について指摘します。

□個人の能力を基準に賃金を決定する場合、どこまでいっても能力の中身と測定方法に様々な考え方や手法が

存在し、客観的基準が難しい。人事実務でも、潜在能力、保有能力、発揮能力などこれまで多くの言葉で議論されてきたが、明確な答えには辿り着いていない。

□能力はどこまで伸長するのか？伸長する上で研修、OJTなどの人材育成システムはどこまで有効なのか？といった点について、人事担当者は悩み続けている（隘路に陥ってしまふ）。結果、昇給判断をする際、能力の伸長度合いより、わかりやすい勤続年数を基準に判断してしまふ。

□組織の業績や成果に個人の能力がどこまで影響しているのか？学術的研究成果で、相関関係は確認されているが、因果関係までは確認されていない。

③雇用ポートフォリオ

企業が事業戦略を遂行するために、正社員、契約社員、パート、派遣社員など、さまざまな雇用形態の人材を最適に組み合わせ、配置するかを計画・管理する手法です。1995年当時の日経連が日本型雇用システムを「新時代」に適應させるために提唱した考え方です。

(1) 長期蓄積能力活用型…長期雇用を前提に、能力を会社で蓄え活かす。

(2) 高度専門能力活用型…専門性を中期的に活かす雇用。

(3) 雇用柔軟型…採用や解雇を柔軟に調整する雇用。

この雇用ポートフォリオの課題にはどのようなものがあるのでしょうか。

□3つのポートフォリオ間の人材移動が思ったほど柔軟に進まず、結果として雇用身分が固定化し、賃金格差などの弊害を生んでしまった。

□(2)の高度専門能力活用型について、専門能力の定義や評価基準が曖昧で適正な評価が困難。結果、一部のわかりやすい公的資格（士業）保有者のみが該当するような誤解も生じてしまった。

□(3)の雇用柔軟型について、不況期の雇用調整弁として活用されてしまった。

□昨今注目される、フリーランスやギグワーカー、パラルワークといっ

た働き方は、雇用形態、賃金、能力・スキル・専門性の点で3つの区分のいずれにも該当しないケースがある。

象徴的なキーワードを3つ取り上げ、現在の人事に関する課題をまとめてみました。

それを踏まえ、今後の人事に求められる機能や役割について私なりの考えを述べてみたいと思います。

■人事に求められる機能（リフレミングの活用）

①頻出するキーワード「エフェクチュエーション」

企業経営を取り巻く環境が目まぐるしく変化していく中で、人事に求められる機能も転換点を迎えています。私も日頃から機会を捉え、人事担当者とかれからの人事について意見交換をしています。その際、頻出するキーワードが、「エフェクチュエーション」という言葉です。関連書籍やウェビナー、Web記事も多く、私なりに人事業務に照らし合わせてみても気づきやヒントが得られます。そこで、エフェクチュエーションという言葉を手がかりにこれからの人事の機能について考えてみたいと思います。

考えていくにあたっては、リフレミングという思考法を使います。リフレミングとは、「物事の枠組みを変えることで、視点をポジティブに転換する意味づけのプロセス」です。まずエフェクチュエーションについて理解し、人事機能の転換点となるであろう業務をできるだけ多くピックアップします。ピックアップした業務をエフェクチュエーションの視点からリフレミングしてみます。

私の場合は、「労働生産性を意識した人材の棚卸し」と「競争力のある組織に必要なシェアリズム発想」でリフレミングしてみました。人事に限らず、環境変化で転換点を迎えている業務について、このエフェクチュエーションなど、何か新しい概念を活用してリフレミングしてみると視野が広がります。組織内での対話や意見交換も活発化し、組織風土改革にも繋がります。

②エフェクチュエーションでのリフレミング

エフェクチュエーション(effectuation)とは、米国バージニア大学のサラス・サラスバシー教授が提唱した理論です。成功した起業家に共通する思考プロセスや行動パターンを体系化した内

容です。これまで経営学では、未来を予測し、目標を設定する「コーゼーション」という考え方が一般的でした。これに対し、エフェクチュエーションでは、不確実性の高い未来に対して、現在組織で保有しているリソース(資源)を強く意識(棚卸し)しながら未来を創造(思考)するという考え方をします。

エフェクチュエーションでは、まず足元の経営資源の棚卸しをします。経営資源とは、基本4要素と言われる「ヒト・モノ・カネ・情報」です。最近では、ここに「時間」と「知的財産」を加えています。人事では、「ヒト」が最重要で、次に「情報」や「時間」が該当します。経営資源の重要度、優先度は業界や企業によって異なります。

人事では、「ヒト」つまり人材の棚卸しが最重要課題です。では何を棚卸しするのでしょうか。よく目にするのが、人員構成(組織(部署)別、階層別、年齢・勤続年数別、職種別の人数)、スキルマップ(役職、職種ごとに個人が保有する知識・スキル・経験)、入退社や昇格・異動履歴などです。「情報」とは、人事情報を指します。氏名、所属、役職、入社履歴、勤続といった個人別基礎情報。評価履歴、研究受講履歴、配置・異動履歴、面談履歴などキヤ

リアパスに関する情報。さらにタレントマネジメントと称して、これらの情報を多角的に集計・分析した二次（加工）情報などがあります。

どれも棚卸しに必須ですが、ここで私が強調したいのが生産性時間の棚卸しです。生産性時間とは、各人の役割や業務ごとに投入した時間と成果や業績、個人の成長（アウトプット）との関係です。就業時間や残業時間といった物理的な時間とは異なります。厳密な計測は困難ですが、本人たちの自己申告でも十分目安になります。例えば、MBO（目標管理制度）を導入している企業であれば、評価に投入時間数を加味しても良いです。毎月部下の勤怠管理を行っている管理者であれば、残業時間の削減ばかりでなく、生産性時間も意識して欲しいと思います。私は、人材の棚卸しといったとき、必ず生産性時間を意識してきました。

次にリソース（資源）の有効活用を考えます。ここがエフェクチュエーションのポイントで、無根拠（ゼロベース）に未来を創造するのではなく、棚卸したリソース（資源）を根拠に思考を巡らせ、よりリアリティのある未来を描きます。人材の有効活用というと、適材適所とか配置・異動、評価などあくまで自組織内での話に注力しが

ちです。しかし、環境変化が激しく、不確実性の高い中では、自組織内での最適化だけでは、競争優位性が確保できません。外部リソースも含めた有効活用の発想が必要となります。

外部リソースの活用というとき、私の場合、自前主義からシェアリズムへの発想転換を意識・実践してきました。シェアリズムとは、モノやサービスなどの資源を共同で利用することです。単に共同利用するだけでなく、対話を通じて、人間関係のネットワークやコミュニティが構築できます。つまり、人事機能を同じ業界、グループ企業間、同じ地域の企業群など特定のネットワークでシェアし、人材やナレッジ、システムなどの貴重な資源を融通し合うなどです。

例えば、ある地域に本社を置く企業10社が、人事機能のシェアリズム発想でネットワークを形成します。新卒採用でのインターンシップを共同企画・開催します。そこで育まれた学生（大学）と企業のコミュニティを活かし、地域で優秀な人材が安定的に採用、育成される人材エコシステムを構築しました。

別の例では、管理職のマネジメントスキルに悩む5社がネットワークを形成し、マネジメント人材の越境学習（他

社にレンタル移籍し、マネジメント経験を積む武者修行）を実践するような取り組みもあります。シェアリズム発想により、規模や予算、資源に制約のある中堅・中小企業であっても人事機能のイノベーションが十分可能になります。更に、人事担当者同士の対話（Dialogue）を通じて、お互いの企業の未来に対して、創発（イノベーション）効果も期待できます。

■これからの人事の役割と求められるスキル

最後に変化が激しく、混沌する時代に期待される人事の役割について述べたいと思います。流行に左右される概念やフレームワーク、便利なツールやシステムといった話とは一線を画し、いつ、いかなる時代にも使える本質的（エッセンシャル）な構え（基本的態度）です。

①人事の役割はPDF

人事の役割は、企業の経営戦略に基づき、「ヒト」という経営資源を最大限に活かすこと。具体的な役割として、(1)人材採用(2)人材育成(3)人事評価と処遇(4)労務管理(5)人事戦略の立案(6)組織文化の醸成(7)リスクマネジメント。そのため、人材の採用から育成、評価、

「これからの人事」への提言

労働環境の整備まで、多岐にわたる業務を担います。私は、人事の役割について、P D F（プロデューサー（Producer）・ディレクター（Director）・フィクサー（Fixer）の3つの頭文字）という言葉を使っています。

【P】プロデューサー

社内が必要とされる施策として、制度やシステムを創造する役割です。人事担当としてアンテナを立て、外部環境の変化を把握し、社内の制度やシステムに見合う形で運営できる実行力が求められます。

最適な人材を採用するために、社員から紹介された人を採用する「リファラル採用」、退職者や転職者のコミュニティを活用する「アルムナイネットワーク」など、これまでの採用とは異なる手法を取り入れるのか、その有無も含めて検討します。さらに、人工知能の「AI」やアバターを使って、社員満足度を測る「パルスサーベイ」など、テクノロジーを駆使した人事評価システムに取り組むことも、プロデューサー的役割です。

【D】ディレクター

従業員が力を発揮しやすいような舞台である職場環境をつくり出す役割で

す。内部環境のニーズに応じた察知力が求められます。オフィスレイアウトを快適に変えたり、アロマや観葉植物、ダウンライトなどの間接照明を効果的に活用します。

また、働き方が多様化していることに合わせて、どこでも、安全にリモートワークやワーケーションが可能になるように、通信環境を整備する。また、従業員が交流するための社内イベントも企画します。これがディレクター的役割です。

【F】フィクサー

人と人との関係を円滑にする潤滑油の役割です。人が2人以上いれば、価値観の違いなどから意見が合わない場面が生まれます。人が集えば、異なる意見や要求のぶつかり合いがあつて当然です。これをコンフリクトといいますが、その状態を調整するために両者の間に入り、望ましい方向に導く役割が人事にはあり、課題を解決する洞察力と人心掌握術が求められます。

例えば、「絶対的権限をかざす経営者」と、それに不満な管理職「数字を追う営業と品質にこだわる製造現場」「どうしても馬が合わない上司と部下」のぶつかり合いが発生した際に、双方の話に公平に耳を傾け、硬直した状況

をよりよい方向で解消し、満足できる関係になるように尽力するのが、フィクサー的役割です。

②「感・観・勘（3カン）力」を磨いて現場の人事課題にアプローチ

人事の重要な役割は、組織の現場で日々発生する課題にどのようにアプローチするかです。ひとり人事が活躍する中堅・中小企業の組織でも、VUCA時代の多様な価値観やテクノロジーの進化を背景に、課題もますます複雑化しています。こうした時代だからこそ、人事担当者は、社員のニーズ（要望）を把握することに情熱を持ち、対話（Dialoging）を繰り返すことで課題の本質にアプローチすることが期待されます。

社員意識調査（サーベイ）を実施したり、ヒアリングや研修ワークショップなどの機会を捉えて社員と対話（Dialogue）し、ニーズに耳を傾けようとするのが大切です。

私が思う人事担当者に磨いてほしいスキルには「感・観・勘（3カン）力」があります。感覚に近いもので、専門知識のように頭で考えるのではなく、実際に日々組織・人事の現場で経営者やマネジメント、社員と接する中で磨かれていくイメージです。

1つめの「感」は、周囲の雰囲気（変化）を感じる力のことです。職場の空気感を読む力——気圧配置といってもいいかもしれませんが、その空間に心地よさはあるのか、空気はよんでいるのか、同じ空間で同じ空気を吸う従業員はどんな表情なのか、明確に言葉として表現したり、共有しなくても、その真意を読み取る力を身につけることです。

2つめは、「観」ることです。医者が診断・診察しているかのように組織のどこに課題や問題があるのか？社員が抱えている不安の原因は何か？という具合に、ひたすら観て（観察して）ください。

3つめは、「勘」です。勘は直観やインスピレーションのことです。こういうと、当たるも八卦当たらぬも八卦の第六感を想像すると思いますが、私は勘に少し別のニュアンスを込めています。それは、「当たりをつける」というニュアンスです。

「これからの人事」をテーマに、まず3つのキーワードからこれまでの人事とその課題について整理してみました。そして、さまざまな課題を解決し、今後の人事について考える上での提言として、人事に求められる機能、これ

からの人事の役割と求められるスキルについてまとめてみました。雑駁な内容となってしまうましたが、何か一つでも皆さんのお役に立てる気づきや視点がご提供できたなら幸いです。

「プロフィール」 岡田 英之（おかだ ひでゆき）

組織・人事マネジメント実践家
株式会社グローブハート経営統括本部長、組織・人事コンサルティング部部长
日本人材マネジメント協会（JSHRM）執行役員
社会思想史学会所属

1972年生まれ。早稲田大学卒、東京立大学大学院 社会科学研究所（現在は経営学研究科）博士前期課程修了（経営修士（MBA））。

1996年新卒にて、大手旅行会社エイチ・アイ・エス（IES）入社、人事部に配属される。その後、伊藤忠商事グループ企業、講談社グループ企業、外資系企業等において、通算30年間人事及びコンサルティング業務に従事する。中小規模の企業でのひとり人事から中堅規模企業の人事に精通している。

岡田 英之 氏 執筆書籍

ひとり人事から中堅企業まで使える

人事1年目の教科書

四六判／240ページ／2,200円（本体2,000円＋税）／生産性出版

「人事の基本」と「現場のリアル」がわかる。“ひとり人事”でも、きちんと業務が回せる力が身につく一冊！「人の採用戦略」から「社内研修の企画・実施」「社内環境の整備・福利厚生」まで、知っておきたい「人事業務の基本」について解説！

