

経営戦略の実現に向けた人事部門のトランスフォーメーション

コンサルティング事業開発部長 阿波村 聡

少子高齢化や労働力不足が叫ばれて久しいが、近年、人手不足倒産の急増や労働環境の悪化等に対する賃上げ・待遇改善の動きが加速している。このような状況下で、企業にとって「人的資本経営」の実践は必然となっており、さまざまな企業の取り組みや内容の開示がニュースをにぎわせる中、その実践のあり方についても問われている。

「人的資本経営」を実践する上での重要な視点は「経営戦略と人財戦略の連動」である。経営戦略の実現に向けて必要となる人財が明らかになっているか、そしてそのような人財を確保し活躍させることができるかという人財戦略が問われる。優れた経営戦略があっても、それを実現できる蓋然（がいぜん）性が人財面で担保されているかどうか、投資家や市場から厳しく問われる局面を迎えている。

経営戦略と連携した人財戦略を構築し進めるには、経営トップが「人のことは人事部に任せる」という従来の考え方ではなく、人的資本を経営の最重要課題として自ら解決に向けた活動をリードする必要がある。中期経営計画などで掲げた経営戦略に沿って人財戦略を推進するためには、これまでとは異なる人事施策が求められることもあり、その過程で短期的に現場とのコンフリクトが発生する可能性がある。人財戦略の実践は、多くの場合「総論賛成、各論反対」の局面を迎える（例えば、組織の中の人財活用を進めるために、社員のスキル等の「見える化」を行う、という方向性に異を唱えるものは基本的にいないが、いざ現場では自分の組織から人間が流出するリスクから社員の情報の収集が進まない、という話はよく聞く）。だからこそ、トップが変革の必要性を全社にしっかりと伝え「各論」について現場と人事部・経営層が「敵対」する形ではなく、未来志向で議論しながら進めていく意識を醸成することが重要である。

また、人事部門そのものの変革も避けられない。従来の管理業務中心の役割から脱却し、経営戦略の実現を目的とした施策を検討・実施する主体へと進化することが求められる。人事部門は経営陣と密接に連携し、企業のビジョンや経営戦略を深く理解した上で、現場と協働しながら具体的な施策を構築する必要がある。

企業・組織としての人的資本は、社員の能力やスキルの「蓄積」だけではなく、それらと「組織風土や制度」との「掛け算」によって生まれる。どれほど優秀な人材を集めても、それを生かせる土壌がなければ価値は損なわれる。「経営戦略と人財戦略の連動」を進めながら「組織風土や制度」を維持・変革するには、人事部門が日本型雇用の歴史の中で培ってきた「多様な利害を丁寧に調整しながら、物事を進めていく力」は重要なアセットである。これを従来の管理的業務にとどまらず、経営戦略の実現に向けた未来志向の業務へと活用していくこと、すなわち人事部門がこれまでに培った資本を生かすことで、人的資本経営が実践され、経営戦略の実現・企業価値向上につながっていくことを期待したい。