Vol. 59 2010.10

JSHRM Insights

ジェイ・シャームインサイト

New HR for the 21st Century

Japan Society for Human Resource Management
日本人材マネジメント協会

JSHRM10周年記念特集

●JSHRM10周年記念コンファレンス2010
「人事のプロは何を目指す！ ～経営とキャリアの視点から～」
開催報告

●イマジンJSHRM2020 ～これからの人事に思うこと

HR Report 「第32回メンタルヘルス大会」に参加して

JSHRM Insights

Vol. 59
October 2010

目　次

編集部から　p1

JSHRM10周年記念コンファレンス2010

「人事のプロは何を目指す！～経営とキャリアの視点から～」　開催報告　p2

基調講演　「経営改革に対応した人事改革　～積水化学の人事改革の履歴～」
積水化学工業株式会社　代表取締役会長　大久保　尚武 氏　p4

スポンサー・ランチ・セッション

「経営戦略、組織開発、人材開発のアラインメント
～人事部はパフォーマンスエンジニアとして経営のパートナーたれ!～」　株式会社インヴィニオ　p9

「BPOがもたらすグローバル・タレント・マネジメント」　アクセンチュア株式会社　p10

「従業員エンゲージメント ― タワーズワトソン
グローバル従業員意識調査2010に見る従業員の意識の変化」　タワーズワトソン　p11

分科会
「人事のプロは何を目指す！」レポート　p12

イマジンJSHRM2020　～これからの人事に思うこと～　p30

JSHRM代表幹事（ラーニング・ワークスインターナショナル代表）　光富　敏夫
JSHRM副代表幹事（非常勤先：花王㈱、神奈川県）　星　明
JSHRM副代表幹事（中央大学大学院教授）　中島　豊
JSHRM幹事（HR Director, Hewlett-Packard Asia Pacific, Pte. Ltd. Enterprise Services）　大月　重人
日本電気株式会社　プラットフォーム企画本部（人事）　古川　千秋氏
知恵プラス株式会社　代表取締役　野口さとみ氏
人材マネジメント基礎講座 第21期修了・HR初級資格　坂田　啓典氏

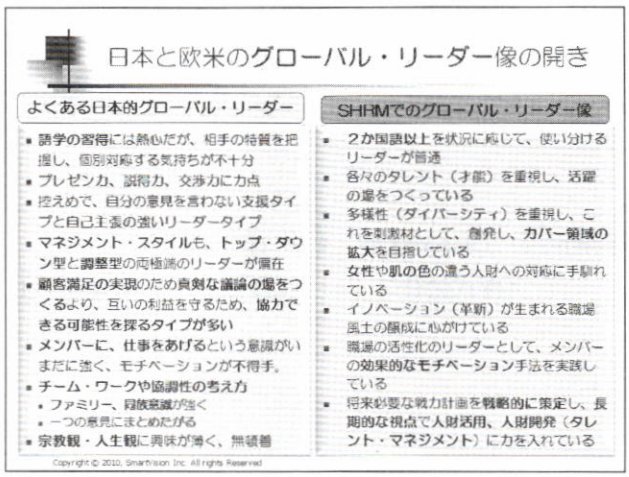
HR Report

「第32回メンタルヘルス大会」に参加して
JSHRMインサイト編集部会（日本ＩＢＭ）　平林正樹　p35

会員著書紹介　p37

事務局短信　p39

携プレイが出来る環境をつくれるかにあると言える。SHRMやASTDでは、その実現のために必要な能力、スキルを実践し、その能力があるのかを試せる絶好の機会になっている。

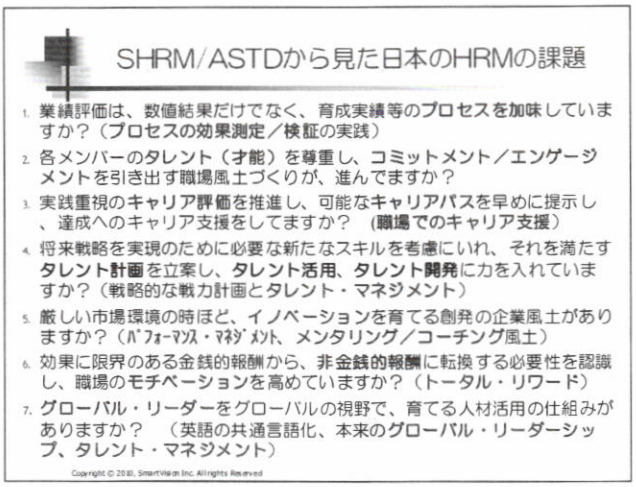


進化する欧米のＨＲＭに日本のＨＲＭは追いつけるのか？

欧米の人材マネジメントHRMは、年々進化を遂げている。従来の成果主義は、結果主義の弊害を改善するため、プロセスを重視し、役割別報酬制度が導入されている。研修効果やプログラム効果での育成効果を測定する風土もある。業務毎、階級別にコンピテンシーを規定し、評価するところも増えている。その評価に基づき、透明性の高い人事考課や、説明責任も強く問われている。これらの手法は、日本では、欧米ほどには、普及してないのではないだろうか！

また、キャリア支援に対する意識にも、相当の開きが見られる。

欧米では、キャリアで重視されるのは、業務での実績であり、これからの仕事がうまくいくかどうかを判断する参考情報として活用している。キャリアの実績をつむには、自分が極めたいキャリアに関連する業務を体験できて、成功への支援が職場で期待出来るどうかが、重要になる。優秀人材ほど、自分のキャリア・アップの可能性がないと判断すると、他の可能性を求める様になるので、優秀人材の定着を目指して、職場でのキャリア支援に力いれるのが普通だ。また、これらの業務実績をキャリアとして評価するキャリア評価システムを確立し、将来のキャリア支援に役立てようとしている。



近年、欧米をはじめ、世界で注目される**タレント・マネジメント**においても、従来は後継者を内部から育成する仕組みづくりの手法としてきたが、今では、厳しい市場環境に対応出来る**イノベーション（革新）**を可能にする職場風土を育てる仕組みづくりとして、導入しているところが増えている。その実現には、**隠れた才能、潜在的な才能**を見出し、**やりがいあふれる職場の創造**が不可欠となるので、**この潜在的才能の活かし方、育て方、よりよい仕組みづくり**をグローバルなレベルで競っている。

藤井講師

もし、日本的マネジメントにも優れた面はあると考えるのであれば、それらをSHRM、ASTDの場で、世

界のHRMプロフェッショナルに優れた点を披露し、理解を求めるようにせねば、急成長の新興国は、日本からは、もう学ぶことはないと考えて、最新型の欧米のHRMの導入に走ることになろう。既に、殆どの新興国は、こぞって**タレント・マネジメント**の導入に走っているのが現実である。これでは、携帯電話の方式選定同様に、HRMの仕組みづくりでも、日本式のHRMは、すでにガラパゴス化してしまったのである。

タレント・マネジメントをはるかに超える人材マネジメントの仕組みを日本で導入・開発し、世界で普及させる努力をこれからするのか、それともいっそのこと欧米式の**タレント・マネジメント**を基盤として、得意の改善や地域化を進める方が得策とも思われる。そうすることで、**グローバルな人財の異動がよりスムースに実現できるようになる**からだ。

尚、JSHRM10周年記念コンファレンスＢ２セッションの発表資料は、
http://www.smartvision.co.jp/text.htmlから、ダウンロード可能です。

連絡先：国際メンタリング＆コーチングセンター、
株式会社スマートビジョン
電話 03-5858-6930、Fax:03-5858-6931
e-mail: info@smartvision.co.jp

執筆担当）JSHRM幹事　石川 洋
（株式会社スマートビジョン　代表取締役）

分科会　Ｃ１

「２０２０年の人事の姿」

獨協大学教授　阿部　正浩 氏
Gramercy Engagement Group, Inc.　代表取締役社長 Bryan Sherman（ブライアン・シャーマン）氏
日本化薬株式会社 執行役員人事部長　平尾　宰 氏
株式会社ベネッセホールディングス 経営推進本部グループ人事部 兼
株式会社ベネッセコーポレーション 人事部 部長　豊田　京子 氏

阿部講師

分科会Ｃ１は、これまでの10年の人事を振り返りながら、これからの10年を予測するというコンセプトで４人の講師がそれぞれの経験と見解を示した。

まずはじめに、獨協大学教授の阿部正浩氏が登壇。阿部氏はこれまでの10年は、バブル経済崩壊と本格的低成長の時代だったと指摘。阿部氏は次のように述べている。社内失業であっても雇用を維持していた企業も雇用を維持できなくなり、本格的な失業に変化していった。就職氷河期の到来、グローバル経済の進展、情報通信技術など技術革新の進展、人口の高齢化などが人事に影響を及ぼしてきた10年間であった。経済学の立場では、完全競争市場で最適な資源配分が達成されると考えるため、日雇い派遣などスポット取引による労働の外部化を考える。しかし、人事・組織の経済学の立場では、取引コストが存在するため、契約の束である「組織」をつくる方が、資源配分はより良い状

態になると考え、終身雇用で正社員を雇うなど、労働の内部化を考える。日本の雇用は、終身雇用、年功序列で、関係特殊的スキルを蓄積していくスタイルであった。しかし、2000年以降は企業の「裏切り」が発生した。終身雇用といいながらも雇用調整を実施し、正規雇用を減少させた。関係特殊的スキルは外部労働市場では価値を持たず、失業が長期化したり、賃金が減少したり、生活が不安定になったりした。1990年代半ば頃までは、内部人材を保蔵していた。ところが1990年代以降は、内部人材と外部人材の割合が変化していった。

阿部氏はさらに日本企業は戦後最も雇用を保蔵していると指摘。また、雇用保蔵と同時に非正規雇用を増やしている現状の背景として、国際競争の激化や変化しない産業・職業構造、先の見通せない経営、リストラできない正社員の存在があるという。こういった状況において企業は、市場で人を調達する力が必要になってくる。外部人材を登用したときに、それらの人にモチベーションを与える活動をしているところは少ないが、そういったことが必要になってくる。

2006年で生産年齢人口（20歳から64歳）における一人当たりGDPは662万円だが、2050年には829万円になると試算されている。生産性上昇のためには、生産人口をあげるか１人当たりの生産額を増やすしかない。生産人口を増やすには、労働力率の引き上げが必要で、高齢者や女性の活用が求められる。また、一人あたり生産額を上げるためには、資本装備率の引き上げや、海外との分業体制の確立（グローバル人事）、労働力の質の向上（教育と訓練の拡充）、資源配分の効率性の向上（適材適所）、技術進歩（プロフェッショナル人材）が必要になる。

そこで、阿部氏の考える2020年の人事の役割としては、従来の役割に加えて、ダイバーシティとワークライフバランス、プロフェッショナル人材、グローバル人材、プロフェッショナルとテンポラリーを外部労働市場からとっていくといったことが求められるようになる。そして、採用に関しては新卒採用を続けられず、中途採用が本格化する。コンピテンシー中心の採用活動になる。教育訓練については、企業主体の教育訓練が難しくなるがそれを克服する動きが求められ、

シャーマン講師

どうやって投資収益率を高めるかがテーマになる。処遇に関しては、職能から職務へ向かい、年功から成果・業績を重視するようになるだろうと指摘。最後に、従業員をプロフェッショナルとして尊重する組織にすることが重要と述べた。

次に、グラマシーエンゲージメントグループ株式会社のブライアン・シャーマン氏が登壇。シャーマン氏によると、今後20年間に日本の労働力人口は、現在の東京都総人口に値する人数が失われるという予測があるという。これに対処することが目の前の課題であり、外国の人材を活用できる企業に進化させなければならない。具体的にはインターナショナル企業からグローバル企業に進化する必要がある。インターナショナル企業とは、管理職や幹部が日本人社員のみで構成されている。海外拠点とのコミュニケーションは日本から送られた出向者（駐在員）を介し、日本本社でも業務は全て日本語で行われる。一方、グローバル企業とは、日本本社での英語が社内公用語。社員が世界中の拠点から日本へ、また海外へ自由に行き来する。仕事のポジションは国籍に関わりなく、適した人財に与えられる。企業はグローバルマトリクスで管理され、社員同士が国境を越えたコミュニケーションを日常的に行う。グローバル企業へ進化するメリットとしては、まず第一に、一つのグローバル企業としての団結が、国境を越えた社員間のコミュニケーションをスムーズにし、協力や創造性を高めること。第二に、キャリアの方向性が明確になり、昇進の機会も増えることにより社員定着率が上がること。第三に、仕事がより

効率的にマネージしやすくなることが挙げられる。

グローバル統一人事の第一歩は、本社の元で作成するグローバル基準対応の人事テンプレートづくりから始まる。グローバル人事テンプレートには次のような項目が求められる。経営理念、組織構成、報酬哲学及び基準、人事考課・評価、キャリア計画、採用基準、グローバル研修の仕組みなどである。

日本の人事において重要な３つのキーワードは、ダイバーシティーとグローバルとコミュニケーションである。

三番目に登壇したのは株式会社ベネッセコーポレーションの豊田京子氏。ベネッセコーポレーションは創立55周年を迎え、3,000人強の社員が、「よく生きる」という企業理念のもとで事業を行っている。これまでの10年から15年を振り返る活動をしている。

豊田講師

これまでの10年を振り返ると、1994年までは事業部制で、能力開発・福利厚生は会社依存であった。評価報酬も年功賃金で、働く環境としては学校的雰囲気だった。1995年からは、能力開発・福利厚生は、自由と自己責任が徹底されはじめ、階層別の管理～個別の管理になっていった。また、賃金は積み上げ賃金ではなく、単年度ごとの洗い替えとなり、実力成果主義の考え方に変わっていった。働く環境としては、個人の働く環境とワークライフバランスを重視するようになった。2007年からはカンパニー制から機能別組織に変更され、評価・報酬は、実力貢献主義という考え方に変わり、貢献を積み上げ方式で評価する形になっていった。

これからの10年を成長させていくために抑えたい視点としては、第一に、労働力の確保と年齢プロポーションのウォッチである。大卒者数が減り、40～50代の社員が増加し、60歳以上の労働者の雇用促進が行われると、介護を抱えた社員が増加するなど、要因コントロールの必要性がでてきた。第二に、個人を徹底して見るという視点が重要になる。事業環境の変化への対応はますます必要になり、現在の社員をどう生かすかというテーマの比重は高まることが予想される。そこで、一人ひとりの社員の能力やキャリアを見得るかすることが必要である。第三に、グループ或いは全社最適での判断をどう効かせるかが重要になる。部門最適解では事業を伸ばせなくなることが予想され。グループや全社での人的資源の重点配置と、それによる新しい価値の創出にどうコミットしていくかを考えなければならない。第四に、人財のグローバル化への適応がある。グローバル展開は加速している。その際、世界で活躍できる個人を育成するのではなく会社全体のベーシック要件をグローバル化するという視点が重要である。最後に、人間環境に着目した働く環境づくりである。100%の力を出せる環境をどう作っていくか。モチベーションに一番影響を与えるのは職場の人間関係である。そこで、制度や勤務時間の環境だけでなく、人間関係の環境作りが大事。

最後に、日本化薬株式会社の平尾宰氏が登壇。10年前から職務給の仕組みをつくっていた。上司から部下に仕事観を徹底するコミュニケーションがあって欲しいと考えている。私たちの組織はこういう役割を担い、ここまで責任を果たさなければいけません。そこであなたには全体の中の一部分として、こういう役割を担い、こういう結果を実現してもらいたい。実現できたかどうかはこのような基準で評価します。あなたが役割を果たすには少なくともこういう知識やスキルが必要です。足りないところがあれば自分で努力して補ってください。必要に応じて会社も支援しますから遠慮なく相談してください。このようなやり取りをすることが職務給の考え方である。

日本化薬の仕組みは、ポジションクラス（PC）制

平尾講師

度と呼ばれている。N職がＮ１～Ｎ８、Ｅ職がＥ１～Ｅ10に区分し、ポジションクラスに応じたポジション給が支給される。ポジション給はいわゆるシングル―レートで昇給レンジが存在しない。N職には本人給というものもある。本人給は、職務の習熟家庭や生活に配慮し、加齢と共に増える賃金項目とした。15才をゼロとし、以後１才ごとに一定の金額が増える。45才でピークに達し、以後55歳以降減額される。しかし、この制度は2004年には45才でピークに達し、59歳まで同額に変更。その後、2011年には50歳でピークに達し、59歳まで同額に変更された。

人事部のミッションは、HRMのプロとして、日本化薬グループのグループ経営ならびにグループ各社の経営活動、事業運営を短期・長期の視点で支援することである。職務のスタンスとしては、人事諸制度・システム、諸規則・規程は事業を成功させるための道具に過ぎない。役に立たなくなったら取り替えることが重要。前任者に気をつかって変更しないというようなことはしない。

人が能動的に仕事に取り組むための「心理的エネルギー（やる気の源泉）」に大きな変化はない。何時の世も人の心を動かすものは変わらない。これは10年たってもかわらないと思っている。また、今後会社に必要となるのは事業が環境の変化に対応するための道具としての人事施策である。事業環境の変化に合わせた人事施策が必要である。否応なしのグローバル化、更なる環境・エコ重視。新分野（未経験分野）での事業展開、労働政策の情動化（経済合理性よりも人情）の傾向、次世代ビジネスリーダーの不足など、事業環境の変化に対して、どう対応していくのかが重要になってくるだろう。

以上、４名の講師がこれまでの10年を振り返りつつそれぞれの見識で、これからの10年を語った。プロフェッショナル人材、グローバル、次世代リーダーなど、どの講師からも新しい潮流としてあがってくるキーワードがある一方で、今も昔も変わらない人材マネジメントの本質的な部分を考えることができる講義であり、大変有意義なセッションであった。

司会・執筆担当）JSHRM幹事　三城　雄児
（エクスピリットパートナーズ株式会社
代表取締役社長）

分科会　Ｃ２

「ベンチャー企業のユニーク人事制度」

ベンチャー企業の人財力100	株式会社幕末　常務取締役	松浦　道生 氏
採用と若手人材の育成	株式会社スパイシーソフト	小梨　明人 氏
理念浸透と面白人事制度	株式会社カヤック　代表取締役社長	藤川　綱司 氏

分科会Ｃ２は、ベンチャー通信を発行する株式会社幕末の松浦道生氏、株式会社スパイシーソフトの小梨明人氏、株式会社カヤックの藤川綱司氏の３名に講演いただいた。

まず始めに、松浦氏より同社ウェブサイト「人財力100」に掲載されている企業のうち、特徴ある人事制

松浦講師

度を持つ企業を複数紹介いただいた。その際に、ベンチャー企業の特徴として、少人数であること、成長途中であること、まだ企業文化が根付いていないこと、以上の３点を挙げた。その上で、ベンチャー企業がユニークな人事制度を入れる理由として、採用ブランディングと既存社員に根付かせるためという二つを挙げた。

次に、スパイシーソフトの小梨氏が登壇した。スパイシーソフトは、モバイル・IT・ベンチャー企業である。小梨氏はベンチャー式ジンザイの法則～人罪から人財へ～と題して、ベンチャー企業における人材育成の考え方を述べた。ベンチャー企業とは、新技術や高度な知識を軸に大企業では実施しにくい「創造的・革新的な経営を展開」する中小企業のことを言うと定義。

小梨講師

創造的・革新的な経営に最も必要なリソースとして、ベンチャー式の“ジンザイカイハツ”を考えているという。小梨氏によるとジンザイは４パターンある。「人財」「人材」「人在」「人罪」の４つである。このうち「人罪」は採用しない。「人在」はマインドセットや仕組みで「人材」になる。メインのミッションは「人財」「人材」の採用と「人在」から「人材」、そして「人財」への人材開発を行うことであると述べた。

さらに、「成長＝意思×環境＋挑戦／成果」という公式を示した。このうち、意思とはベンチャー流のマインドセットを行い、会社（Ship）理念と従業員（Crew）夢／社会使命のベクトルが一致していることが重要であると述べた。次に、環境については、マネジメントのあり方、７人の侍プロジェクトやすごい時間といった制度、そして、福利厚生や昇給昇格の仕組みなど働きやすさによるインセンティブを与えることで高まるという。スパイシーソフトには、いくつかの特徴的な福利厚生がある。一つは「充電休暇」というもの。これは入社５年目以降、５年ごとに１カ月間の長期有給休暇を付与されるものだ。また、ちょっと長いGW休暇もある。諸条件を満たしたメンバーは16連休を取れる。さらに、ちょっと長い春休暇というものもあり、諸条件を満たしたメンバーは９連休を取れる。他にも、新婚旅行ボーナス＆休暇で最大10日分の特別有給休暇。基本給の半額分の新婚旅行ボーナスを支給する。大事な人を祝おう休暇や奥さん出産休暇などもある。

社内制度については、「すごい時間」という制度があり、毎日10時～11時30分までの間はミーティング・電話取り次ぎ・指示・連絡を一切行うわず自身の仕事に集中する。そのほかに、つぶやき決済という制度もあり、これはtwitterの社長アカウントにtweetすれば即時決済が得られる承認制度だ。

また、スパイシーソフトでは各種委員会活動も活発だ。チームワーク委員会は会社のミッションとビジョン達成ができる強いチームを作ることを目的として活動。朝礼や合宿などを行っている。また、コミュニケーション委員会はコミュニケーションによる社内環境の向上により、より良い就業環境を構築することを目的とし活動。週末の社内報告会や各種社内イベン