

日本の人事を「本音」で考える!

混み入った業務を現実的に前へ進める「建前」との調整法

ヒューマン・アソシエイツ・ホールディングス株式会社 代表取締役社長 渡部 昭彦

【はじめに】 先進と旧態の狭間から

1. 人事部員はエリートか？ 人事部のステータス

- 日本企業の人事部は外資に比べてステータスが高い!
- 新卒一括採用・終身雇用→人事ローテーション→ゼネラリスト主義がその背景
- コア人材を中心に簡単には崩れないものの、今後終身雇用型システムの変化は不可欠
- 人事の分権化に併せて人事部も機能を変化させる必要がある

2. 人事は重要だが人事部も大切か？ 人事部の役割と仕事

- 人事の仕事=人事部の仕事ではない。誰が人事機能を担うかは企業文化により異なる
- 日本企業の人事部は、「人事権」と「オペレーション機能」の双方を持つ珍しい存在
- ボトムアップ型のコンセンサス社会での人事は「世論の代弁者」
- 日本企業を動かす暗黙知の社風は、人のDNAを通じて伝承される
- 人事は本音と建前の調整役。そのためには常に世論を探り社内の価値観を体得すべき

3. 何から手をつけたらいいの？ 日本の人事の課題

- 少子高齢化社会（労働人口8,000→4,000万人社会）の切り札はやはり人材
- ダイバーシティはトレンディだが「ヤマは動かない」。「社内改革」が本質的対応
- 事実上解雇ができない労働法制の前近代性。「既得権益」を温存する社会
- 社会人50年時代。仕事のできない人にどう辞めてもらうかの「出口」問題が課題

4. 本当によその会社は実力主義？ 成果主義・実力主義の実態

- 反成果主義まで言われる時代だが、本当に成果主義が徹底されているのか
- 実際の人事運用は多分に「潜在能力主義」。それは正しいのかもしれない
- 「顕在能力主義」を標榜しつつ中長期的な観点から潜在的に有能な人材を見極めるべき
- 「ヒトには器がある」のは事実。真のリーダーシップとは？ 上に立つのは誰か
- サステナブルな企業行動と成果主義はどう結びつくのか

5. 人事の腕の見せ所？ 目標管理とコンピタンス

- それなりの企業の人事制度は概ねどこもMBOとコンピタンスの2本立て
- MBOは民主主義と同じで「他にいいものがない」ので選択されているもの
- コンピタンスの恣意性は周知の事実。要は上司の好き嫌い
- この本音と建前の調整こそ人事パーソンの真骨頂。どう使いこなすかが腕の見せ所

【終わりに】 キャリアの2つの道筋

■渡部 昭彦（わたなべ あきひこ）

ヒューマン・アソシエイツ・ホールディングス代表取締役社長。1956年生まれ。1979年東京大学経済学部卒業。同年、日本長期信用銀行（現新生銀行）入行。支店業務、中央官庁出向、国際金融部、本店営業部を経て、1994年から2000年まで人事部に勤務。その後、日本興業銀行（現みずほ銀行）を経て、セブン・イレブン・ジャパンでは人事セクションの部長として、毎年1,000人近い採用と5,000人の社員の人事制度の構築に従事。楽天グループでは財務担当の執行役員他、楽天証券において人事を含む管理部門の担当役員を歴任。

