

人事マネジメントのパラダイム転換（1）

人事労務から人的資源へ

前回までは、戦略的に物事を考えることの基本的な意味とコツについてお話ししてきました。今回から数回は、戦略と関係の深い人事マネジメントのあり方、とりわけ人事マネジメントの発想法の変化について考えてみることにしましょう。

人のマネジメントの呼び方は、これまで我が国では長らく人事管理や労務管理と称されてきました。周知のように、この両者を併せて人事労務管理と呼ぶこともあります。この人事労務管理という用語に代え、昨今では「人的資源管理」（Human Resource Management：HRM）という用語が使われ出し、実務界でも学界でも受け容れられるようになっていきます。1990年代初頭の事です。

人事から人材・人財へ

従来、企業の現場では、人のマネジメントを担当する部署の呼称は殆どの場合「人事部」でしたが、90年代以降、HR部や人材部、人財部など、実に多様な名称が使われるようになってきています。筆者が勤務する大学の授業科目名でも、1999年にこの「人のマネジメント」領域の授業科目の名称が、それまでの経営労働論から人的資源管理論へと変更されました。この科目名称の変更に関連し、興味深い事実があります。労働や労務という用語が科目呼称に入っていた時代にはこの科目を選択する受講生はそう多くなかったのですが、人的資源管理という呼称に科目名が変わった途端に、講義内容は大きく変えていないにも拘わらず、受講しようとする学生さんの数が急増しました。それだけ、この両者では若い人たちが受け取る印象が異なるということでしょうか。

明るく楽しい仕事？

何人かの受講生に尋ねてみたところでは、労働や労務といった「労」の字が入っていると、工場で肉体労働をしているような、つらくてしんどい、暗い仕事というイメージがあるが、人的資源というと、明るく楽しい働き方というイメージがある、ということのようです。では、人事労務から人的資源に名前が変化することで、実際のところ仕事内容は「明るく」なっているのでしょうか？

戦略と人事の強い繋がり

経営学の世界では、人事労務管理が人的資源管理になって、以下のいくつかの点が変わったと言われています。

1つには、人事マネジメントが企業の経営戦略と大きくリンクしてきているということです。人的資源管理では、人事労務管理の時代と比べて、全社的な経営戦略との結びつき

が明らかに強くみられるようになってきています。人的資源管理パラダイムの下では、トップの戦略計画が策定される際には、中長期にわたる人員の採用・削減計画など、必ず人事関連の 이슈とリンクさせながら計画が立てられることになり、この点が人事労務管理とは異なると認識されています。世界的に見て、「取締役」の中に人事出身の役員がちらほら入るようになってきたのも、ちょうどこの頃からです。

後追いの業務から主体的な業務へ

このことは、角度を変えてみると、人的資源管理が、能動的・主体的な戦略的管理活動の中心にくるべきマネジメントとして位置づけられるようになってきているということの意味しています。人事労務管理の時代においては、従業員の給与計算や保険業務等の定常業務を行ったり、あるいは職場でのコンフリクトや労使紛争が発生した場合にそれら諸問題を解決する「火消し活動」的業務に従事したりといったような事項が主たる業務であると考えられていました。紛争処理のような、何か問題が発生した際に対処するような受け身の活動（・・・こうした活動も重要なわけですが）をする部署が人事部であると考えられていたのです。

全社の牽引役としての人事部

戦略という用語の意味は、前回にも触れたように、世の中の先の動きを見据え、現時点でやるべき事項をリストアップし、それらに優先順位を付けて1つ1つこなしていくことを意味していますから、人事部は、後追いの火消し活動を超えて能動的・主体的に動かなければならないようになってきています。言い換えると、今日では、企業の経営戦略における人事関連のトピックスが占める比重が大きくなり、いわば人事部が会社を引っ張るようになってきたということです。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5階

TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075