

人口減少時代の人的資源管理

—多様な個に配慮し組織力を高めるマネジメント—

西村 孝史

目 次

- | | |
|------------------|----------------|
| 1. 人口減少時代の人的資源管理 | 3. 人的資本を高めるために |
| 2. 三つの方略 | 4. おわりに |

本稿では、人口減少時代の人的資源管理について検討した。最初に人的資源管理の枠組みについて概観し、三つの方略（①少人数のまま個々の生産性を上げること、②多様なバックグラウンドを持つ人材を確保すること、③個の力を組織力に変換すること）を提示する。さらに企業で人的資本を高めるためには人事部門のソーシャル・キャピタルを高め、ラインと連携を取ることが重要であることを指摘する。

1. 人口減少時代の人的資源管理

(1) 過渡期にある人的資源管理

いま人的資源管理（Human Resource Management：HRM）は大きな過渡期にあると同時に、ここ10年ほど人事部門には大きな風が吹いている。この風が人事部門にとって追い風なのか、向かい風なのかは企業によって異なるが、筆者の見立てでは向かい風と感じている企業が多いと思われる。なぜなら一部の企業を除き、多くの人事部門が、昨今の人的資本経営の動きの中で、経営企画部門や財務部門の指示の下で「ヒト」に

関するデータを集める下請け部門に転じてしまっているからである。

HRMとは、「企業が人的資源を確保し、従業員の資源価値を最大化し、有効活用することによって企業の経営戦略の達成や持続的な成長を成し遂げること」（西村ほか編著 [2022]）と定義される。従業員の成果は、簡単にいえば、成果＝能力×意欲で表現できる。より正確には、「意欲」は、モチベーション理論によれば内容理論である意欲の内容と努力を向ける方向性を喚起する過程理論とに分けられるので、



西村 孝史（にしむら たかし）

東京都立大学大学院経営学研究科准教授。2001年4月、日立製作所に入社。2005年に同社を退職後、一橋大学大学院商学研究科博士後期課程に進学。博士（商学、一橋大学）。徳島大学、東京理科大学勤務を経て、2013年4月より現大学に勤務。主な著書に、『職場のソーシャル・キャピタル—人的資源管理が創り出す個と組織の関係性—』（中央経済社、2024年）や『1からの人的資源管理』（共編著、碩学舎、2022年）がある。専門は人的資源管理論。