

人材マネジメントは、まず「ジョブ」「仕事」を明確化することが起点であり、ビジネス戦略から逆算して必要なジョブを定義する作業は事業側にしかできないからだ。そのため、ジョブの定義から実際にアサインする人材の採用・異動まで、基本は事業が主体となって人材マネジメントを行い、人事は事業のサポート役（ビジネス・パートナー）を担うことが通常は期待される。

報酬制度に関しても、ジョブ型のしくみでは、内部公平性に過度に配慮するのではなく、外部労働市場との接続を意識して、基本的には事業側が個人の報酬額を最終的に決める権限を持つ。ジョブ型人材マネジメントが脚光を浴びる理由の1つに、デジタル人材や高度な専門性を有するプロ人材の外部採用を進める必要性が指摘される。これらの人材マーケットはすでに相当程度人材の流動化が進んでおり、多くの企業はこれまで以上に外部競争力を意識した水準設定、すなわち、内部公平性の論理に抗った対応をせざるを得なくなっている。

このように、日本固有のメンバーシップ型人材マネジメントのしくみが改められ、過度な内部公平性への

配慮が慣行的になくなっていけば、人事権に関しても分権化を進める下地が一層整っていくだろう。事業が人材マネジメントの主体となるジョブ型雇用の考え方と、ヒト・モノ・カネの権限委譲を進めるカンパニー制との親和性が高いことは明白だ。これまで人事権に関して中途半端な分権しかできなかった多くの日本企業にとって、ジョブ型のなしくみは有効な突破口になるだろう。

(2) 取締役会改革の流れ(社外取締役の重要性の高まりと、業務取締役の位置づけの見直し)

日本企業のガバナンス改革も、ま

た追い風となっている。2021年に改訂されたコーポレートガバナンス・コードにおいて「プライム市場上場会社は(中略)独立社外取締役を少なくとも3分の1以上選任すべきである」という文言が追加されるなど、業務執行取締役が大半を占める取締役会構成は、もはや許容されなくなってきた。

CEOやCFOなど全社最適目線で監督ができるポジションに限定されることが一般的である。米国型モニタリングボードへの移行は多くの日本企業において一足飛びに実現できるものではないかもしれないが、少なくとも取締役会の監督機能の強化とその前提となる取締役会構成の見直しが進むことは、分権経営を実質化するうえで非常に重要なポイントである。

第5章 4つの視点から考える 分権型組織への移行を検討する場合のポイント

【この章のエッセンス】

● 自社の経営戦略や目指すべき事業ポートフォリオに応じて、適切な

分権化・集権化のバランスを組織戦略として明確にすることがすべての出発点となる。

● 自社がやりたい分権化の思想と整

合する形で本社機能などに代表される各種しくみ・制度を整えることが求められる。とりわけ、人事権の権限委譲を進める際は、会社と