

問答解説

人事専門家のキャリア考

中堅人事マンA君vs人事コンサルMさん — 経営者への道 —

株式会社 みのり経営研究所 代表取締役 秋山 健一郎

■ 人事専門家への期待

現在人事の専門家として活躍している人は大勢いるが、皆さん様々な経歴をお持ちである。伝統的な日本企業で長年人事を続けて来られた方は、その道のプロとして社内で頼られる存在となっている。また人事のプロとして様々な会社を経験して、ついに大手企業の人事担当役員まで上り詰めた人もいる。あるいは著者のように全く違った畑から、人事の道に入り込んで、人事のコンサル会社を経営する人間もいる。一口に人事専門家のキャリアと言っても千差万別である。

しかし共通しているのは人事の専門家の位置づけが一昔前とは大きく変わってきており、皆経営に深く関わった役割に就いている。特定の分野の専門家として重宝がられるという存在ではなく、経営の一翼を担う戦略的な存在として重視されている。冷静に考えれば当然のことで、企業経営の根幹は「社員＝人」であり、その社員の活躍いかんが業績を左右するからである。今までは人事の特定の分野の専門知識があれば事足りた人事の仕事が、今は経営の視点が求められる役割となっている――。

目次

- 人事専門家への期待
- 人事部員の悩み
- 人事コンサルタントへの質問
- キャリアに対する不安
- 人事の仕事への誤解
- キャリアを考えるうえでの経営的視点
- 人事の仕事の理解：役割の構造
- 長期的キャリアの設計
- 人事の仕事は会社の経営そのもの
- 人事専門家のキャリア—経営者への道
- 人事専門家の将来



● 秋山健一郎 (あきやま けんいちろう)

一橋大学商学部卒業。三井物産株式会社、いすゞ自動車株式会社、DHL Japan等での実務経験を経て、ハイコンサルティンググループ/パートナー、プライスウォーターハウスクーパースコンサルティングにて戦略コンサルティングサービスのパートナー。組織/人事/戦略分野のコンサルティングを中心に20年のコンサルティング経験。日本を中心に欧州、米国等世界中の様々な企業を支援。また2001年9月より2002年5月まではIBM Business Consulting Service (現在 IBM Japan) の人事部長としてPwccとIBMの人事制度統合を推進。
<http://www.minori-mri.jp/>

——人事の専門家への道を歩みつつある人の立場からいうと、キャリアを考えるときには人事の専門職として狭い範囲の道だけを考えるのではなく、副題にあるように「経営者への道」もはっきりと意識したキャリアを考える必要がある。そのためには人事の視点から経営全般を考えることが求められる。これが具体的にどのようなことを意味するのか、本稿で説明していきたい。

あるメーカーの人事部の若手から中堅社員に差し掛かったA君と、人事コンサルタント会社で長年の経験を有するMさんの2人に登場していただく。2人の会話の中でA君が抱える進路に関する悩みに、Mさんが答える形で説明をしていこうと思う。

■人事部員の悩み

A君はある中堅メーカーの管理本部人事部人事企画課に配属され、すでに10年弱の経験を持っている。それなりに上司からも頼られる存在として、人事の仕事に自信も持っている。しかしこれから先どういうキャリアを歩むか悩み始めている。

このまま今後の仕事を続けていて、この会社での将来はあるのだろうか？ どうも人事は現場のサポート役にすぎず、本部長や部長は現場出身者が占めている。営業や開発の現場で仕事をしている同世代の仲間の華々しい話とは縁がない。社員の給与情報など重要な情報を扱っており、その公平さを維持しているという誇りはあるが、内容に関しては誰にも話すことはできず、地味に目の前の仕事をこなしているだけだ。経営とは無縁な縁の下の力持ち的仕事というイメージで、あまりモチベーションは高くはない。

昨年からはまった中期経営計画の目玉として「人事制度改革」がスタートしている。10年ぶりの改革ということで人事部は慌ただしい。外部コンサルタントが入ってきて、初期の現状分析が終わり、これから制度設計の段階に入るところである。中心的人物はMさんという女性コンサルタントである。すでに20年以上の経験を持ち、当社の人事担当役員・人事部長を相手に、プロジェクトをうまくリードしている。A君はその力量に驚き、尊敬のまなざしで見ている。ある日会社の近くでばったり出会い、立ち話から近くのコーヒーショップで少し話をするようになった。

■人事コンサルタントへの質問

A君：Mさん、いつもプロジェクトではお世話になっています。先ほど少し触れましたように、今日はプロジェクトのことではなく、私自身のこれからの仕事について少しご意見をお聞きしたいと思っています。様々なご経験をお持ちのMさんから色々お話をお聞きし、これからの仕事の進め方の参考にさせていただければと考えていますが、よろしいでしょうか？

Mさん：Aさんはプロジェクト以外でもいつもお忙しいそうですね。私のほうは今ちょうどプロジ

エクトが一段落したところですから、ゆっくりお話するには良い機会です。お役に立てるかどうかわかりませんが、私の経験でお答えできることがあれば、何なりとお聞きください。

A君：私は当社に入り入社以来人事部でそれなりの経験を積んできたつもりですが、これから先どのようなキャリアを積んでいけばよいのか、実は最近少し悩んでいます。同期入社 of 多くは現場で日々当社の事業の根幹に関わるような大型案件に触れていて、たまに食事などするとその勢いに圧倒されてしまって、自分の仕事に不安を感じてしまいます。このまま人事の仕事が続けていて、当社における将来の自分の位置づけはどのようなのだろうか。

Mさんは色々経験をされてきて、現在人事のコンサルタントをやられています、最初から人事の専門家ではありませんでしたよね？

Mさん：私はもともと商社の総合職で海外案件を担当していましたので、人事とは無関係でした。海外とのやりとりや大型案件の一端を支えているという緊張感みたいなものがあり、最初の数年はあっという間に過ぎてしまいました。確かに現場の仕事は、外側から見ると華やかに見えますね。特に海外出張など頻繁に行っていたときは、そういう機会のない人たちからは羨ましがられていたと思います。

ただ現実にはそれほど華やかではなく、目の前の仕事をどのようにキチンとこなすかという地味なものでした。特に私は女性なので、細かい契約の詰めなど事務的な部分を任されることが多かったような気がします。10年ほど商社にいたのですが、その後自動車会社に転職しました。商社での経験を活かし、自社の製品を核として海外展開をしていくという仕事に興味を持ったからです。商社のように他社の製品・サービスを海外の顧客に売る橋渡し役ではなく、自社のものを主体的に売っていくという仕事のほうにダイナミズムを感じて転職したのです。

しかしそこでの仕事もやはり全体の中の部分でしかなく、特に女性ということもあり、下働きの位置づけという印象を拭えませんでした。私の求めていたのは案件の中心的存在として、案件そのものを動かしていくという「経営」そのものをやりたかったのだと思いました。

■キャリアに対する不安

A君：仕事に対する疑問を、即行動に移すという大胆さが羨ましいと思います。私も今のお話を聞き、経営そのものに関与できないもどかしさというのを感じているのではないかという気がしています。でもそれが本当にそうなのかどうかは、まだ自分自身確信を持っていない状態です。

Mさん：結果的には「即行動」と映るかもしれませんが、そこに至るまでの葛藤というのは、今から考えてみても深いものだったと思います。やはりかなりの時間悩んでいましたよ。ただ転職してみて、商社と自動車会社という全く異なる業種の会社で働くことを通じて、結果として気がついたのは、「経営」そのものをやるに至るには、それなりのプロセスが必要であるということでした。いきなり「経営」あるいは「大きなプロジェクトの責任者」というのは無理があったということもわかりました。ただその「経営」への道がよく見えないまま仕事を続けていくことへ

の不安を感じていたといえます。視点を変えると、そのような不安を社員に感じさせる「経営」はおかしいのではないかと同時に気がついたのです。そんなときに今のコンサルティング会社から声をかけられたのです。

このコンサルティング会社の考え方は、業績の源である社員がそんな不安を感じずに目の前の仕事に取り組めるようになるための仕組みづくりを標榜しています。現在御社でやっているプロジェクトはまさにその視点から人事制度を改革していこうとするものです。私のコンサルティングをする視点も、会社としての経営が成り立つことを前提として、社員の1人ひとりが今の仕事に前向きに取り組めるような仕組みをつくり上げることです。その立脚点は私自身の商社・自動車会社における経験です。前向きな姿勢を持った社員に不安感を持たせてはいけないという強い思いがあります。それがコンサルティングを続けている原動力でもあります。

■人事の仕事への誤解

A君：そうですか。様々な経験をされてきたのですね。人事担当役員や部長がMさんの話をよく聞く理由が分かる気がします。また現場で華やかに仕事をやっている人たちも不安を感じているというのは新しい気づきです。確かに派手にやっているようでいて、決定権はないわけですから、若いうちは言われたことをやっているというのが実態ということですね。

ただ、今の人事の仕事には、同期の連中やMさんがやっておられたような、事業の根幹に関わるような仕事という気がしないのが正直な気持ちです。Mさんが直面した気づきというのが、このままの状態では得られないのではないかと不安がどうしても襲ってきます。当社の事業を進めるという仕事からはあまりにも距離があり、その後方で悶々としているという状態です。

もう10年も人事をやっていますので、今さら現場の仕事への配置転換というのも遅すぎるという気がしますので、こうなったら人事の専門家として一生生きるか、あるいは他の人には口が裂けても言えませんが、Mさんのように転職も考えようかなという気持ちが最近起こってきているのです。こんな雑然とした状態で恥ずかしいのですが、何かヒントをいただければと思っています。

Mさん：10年目というのはそんな時期かもしれません。私もその頃合いに転職してしまいましたから、あまり偉そうに助言する立場にはないともいえます。ただその後の経験を踏まえて2つほどご指摘しておきたいことがあります。結果的には同じことに気がつかれるとは思いますが、より良い選択をするためにお聞きいただければお役に立つかもしれません。

まず第1点目は現場の仕事と人事の仕事の違いの理解の仕方ということと、2点目はキャリアを考えるうえでの経営的な視点を持つということです。

まず人事の仕事と会社の事業との関わり合いに距離感を感じておられるようですが、それは組織で仕事をやろうとする一員として認識が不足しているといえます。厳しいことを言うようですが、実はほとんどの人がこの点を理解していないのです。これは入社したての社員だけでなく管

理職、さらには経営者と呼ばれる人たちにも共通していえることなのです。日本企業の特徴として、会社組織を共同体組織として捉えている人が極めて多いことが原因です。組織の歴史的な変遷を見れば自然発生的な共同体組織から出発するのは当然ですが、規模的に拡大した近代的組織が相変わらず共同体組織的な運営だけで機能すると考えているとしたら、大きな間違いです。

脱線してしまったようですが、実はこの出発点での誤解が仕事をどう見るかというところに関わってくるのです。教科書的な話になりますが、会社組織のように機能を重視した近代的な組織（機能体組織）では分業が原則です。それは現場といわれる営業や生産・開発だけでなく、それを支える管理部門の仕事も含めて、すべてがあるべき姿で機能してこそ、全社的な目的に向かって進むことができるのです。その意味で人事の仕事が会社の根幹に関わる大事業と無関係であるはずがありません。逆に営業とか開発でも、だれか1人がその案件を動かしているというわけではありません。皆それぞれが会社全体の目的を支えるための機能を担っているのです。

ただしそれぞれの役割が全体の中でどのような位置づけにあるか、その中で何を求められているのかを明確に意識できるかどうかということが重要になります。これは社員の理解という以上に、組織・役割の設計という経営としての考え方の問題に関わってきます。共同体組織では、組織のために皆で頑張るということで満足感・達成感が得られ、構成員は動機づけられます。日本の会社への就職は「メンバーシップ」を得ることだといわれますが、まさにメンバーであることに意味があるという仕事のやり方です。しかしこれは一歩間違えると、大きな疎外感につながってしまいます。

これがご指摘したい第1点目です。Aさんのお仕事も、そのような視点で見れば、明らかに会社の事業を支えているのです。ただそれを明確に意識できる仕組みになっていないといえます。

■キャリアを考えるうえでの経営的視点

A君：厳しいご指摘だと思いますが、確かにそのような視点は持っていませんでした。今日の前の仕事に精いっぱい、その仕事が全体としてどういう位置づけかということはありませんでした。しかも人事として社員のモチベーション向上というのは、一番重要な役割ですが、社員1人ひとりの仕事の内容に踏み込んではいませんでした。「社員は1人ひとり経営者のつもりで仕事をやるべし」というようなことは折に触れて発信していましたが、自分でもこれは無理があるなどは感じていました。同じ会社の同じメンバーということで一体感を重視していましたが、逆にこれが機能的な組織の経営を阻害していたかもしれないということに気がつきました。

Mさん：人事を考えるうえでの一番重要なポイントに気がついていただけたようですね。

第2点目はこれからのキャリアを考えるときに、その道を選んでしまったらその狭い範囲で生きていくしかないという見方は、経営的視点を欠いているということでした。Aさんが先ほど言われたように、10年やって今さら営業でもないとか、人事の専門家として生きていこうとかいう選択肢だけを考えるのは、やはり会社という組織を固定的に考えすぎているように思われます。

Aさんのこれからの長期的なキャリアを考えると、これから営業なり他の部署なり、人事と別な部署で働くというのは大変意味のあることだと思います。それは自分の専門分野を捨てるということではなく、専門分野が増えるという視点が必要です。人事の専門家として生きるという生き方も、人事という世界を狭くとらえすぎていると思います。

先ほど言いましたように、共同体組織的発想だとキャリア・アップは年功的に上がっていくものという思い込みが染み付いてしまいます。多くの方がそう思い込んでいるのも事実です。しかし近代的な組織運営という視点からすれば、キャリア・アップは「配置される役割の組織における位置づけ」が上がっていくのであって、その役割に自分が適しているかどうかは条件であり、自動的に上がることは考えられません。組織設計・役割設計の視点からは、それぞれの役割は整合的に機能してこそ全社的な目的が達成されるのです。その視点でそれらの役割に求められる能力・経験を考えると、従来とは異なった姿が浮かんできます。

例えば人事の中の上位職の役割であれば、現場の経験が求められることになるでしょうし、現場の長の役割であれば、逆に人事の知識が不可欠となるでしょう。長くなってしまいましたが、人事の仕事という枠組みを狭くしないこと、経営的な視点でキャリアを考えることは大変重要です。これは実は人事だけではなく、現場の仕事のキャリアを考える際にも当てはまることで、全社を戦略的かつ効果的に経営していくうえで大変重要なことなのです。

■人事の仕事の理解：役割の構造

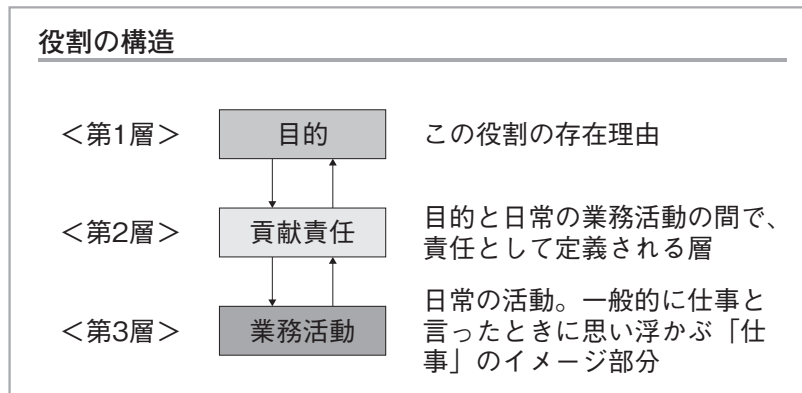
A君：うーん、確かにそう言われると、そのような視点で今まで考えてはきませんでした。会社に入ったとき漠然と「将来は管理職になり、うまくいけば役員になりたくさんの部下を管理することになるだろう」というイメージだけでした。そして今感じている不安も、そのようなイメージにはこのままではならないのではないかという不安のような気がします。

仕事に関しては、上司から言われたことはすべて期待以上のレベルで遂行すること、自分なりに勉強して人事としてこういうことをやるべきと考えながらやってきたつもりです。経営者になったつもりで考えると常日頃言われてきましたので、狭い範囲で、日々の人事の仕事进行处理したつもりはありません。しかし現実的にはまだ管理職ではありませんので、やれることは限られています。ときどきこうあるべきだと思うことが、課長の段階で止められて、従来通りのやり方でお茶を濁すということもありました。そのあたりのギャップがだんだんと高じてきているというのが正直なところですよ。

でも仕事をどう見るか、それぞれの仕事を経営とどうつながるかというようなことを明確にすることは可能なのでしょうか？ 近代的な組織の分業と言われましたが、当社も組織的には最先端の理論に基づいて設計されており、他社に遜色のない組織構造と聞いています。もしそのようなことが可能であれば、確かに社員1人ひとりがその役割を通して経営とどうつながるかを考えることができるのでしょうかね？

Mさん：大変良いポイントですね。組織設計と言ったとき、多くの会社では構造の設計には大変なエネルギーと時間を割きますが、それを遂行するそれぞれの組織構成員の役割に関しては、驚くほど雑だというのが印象です。これも共同体的な発想からくるもののような気がします。入れ物としての構造さえつくれば、あとはメンバーがうまく動かしてくれるという期待や思惑が感じられます。

我々は組織設計をマクロデザインとマイクロデザインと分けて呼んでいます。マクロデザインとは構造設計を指します。しかし本当の組織設計は、マイクロデザイン、すなわち構成員それぞれの役割の設計までできて初めて組織設計が完了したといえます。マイクロデザインがないために組織が機能せず、また構造設計をやり直すというケースも多々あります。多くの場合組織が効果的に機能するためには、マイクロデザインがカギとなるのです。そしてキャリアを考えるうえでも、マイクロデザインにより設計されたそれぞれの役割がベースとなるのです。



役割を考えるうえで「貢献責任」という考え方が重要だと申し上げています。この絵に3層ありますが、役割とか仕事とか言ったときに、皆描くイメージが異なります。1層の目的はこの役割・仕事の存在理由を短い表現で表したものです。3層の業務活動というのは日々の活動を網羅したものといえます。ほとんどの会社で役割・仕事というとこの2つで語ることが多いのです。しかしこれが混乱のもとで、最終的には社員を不安に陥れる源になっています。

例えば同じ部とか課の組織にいる構成メンバーから見ると、その組織の目的と業務活動はほとんど同じです。部長にせよ課長・課員にせよ、入社してからメールを見て会議に出席して外部の人と打ち合わせ、報告書の作成、各種書類の確認等々を日々行っています。それでは課長と課員を分けているものは何か？ 共同体的な組織では年功による差ですが、近代的な組織では「貢献責任」と呼ばれるものなのです。それぞれの業務活動を何のためにやるのか、その結果として何を成果として生み出すのかという視点から定義された責任が2層の「貢献責任」です。

業務活動としては同じ仕事でも、求められるものが異なるということを明確にするのがマイクロデザインの使命です。マイクロデザインなしでは組織が機能しない理由はここにあります。大問題が発生したとき、責任者が不明で全体責任というような曖昧な決着になることが多いのは、貢献

責任が不明確なことに由来する場合があります。

■長期的キャリアの設計

A君：そうか、経営者として考えろと言われてみても、その権限がなく結局無力感を抱くことになるのも、確かに役割が不明確なことが原因であることがよく分かります。私はほとんど課長と同じ会議に出て、メール等かなりの情報は共有化していますし、経営会議や人事委員会の資料はすべて私が作っています。課長と同じレベルの仕事をしているとの自負がある一方、それなのにまだ一課員として肝心の決定事項には関与できず、意見は求められても、最終的には一方的に方針が出てきて、それに従わざるをえないことが多くあります。よく考えてみると、このような不満も最近キャリアについて考え始めたきっかけのような気がします。

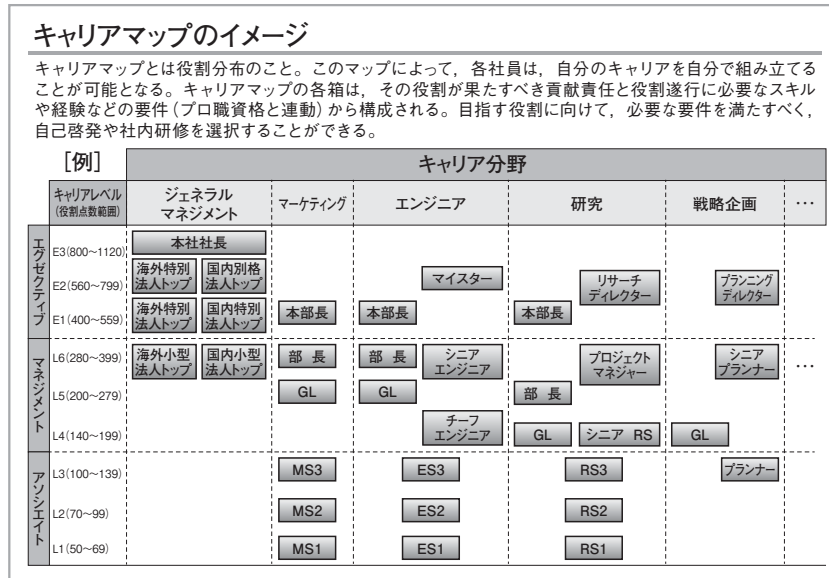
Mさん：会社のあらゆる部署で同じようなことが起こっていると思います。たぶん課長についても同じことがいえるのではないのでしょうか？ キャリアの問題に戻ると、当社にどのようなキャリアがあるかという議論も、役割の定義がない中での議論は不毛ともいえます。Aさんの場合を例にとると、これからさらに何年間か人事の仕事が続けたとき、次のキャリアは何かと問われて、明確に次は人事課長と言えるかどうか？ 今の仕事に対する考え方に基づけば、仕事の内容は今と同じでしかないという答えになる可能性が大きいですね。求められる経験知識スキルといったレベルで考えても、どこに差があるかは、求められる責任が不明確では規定のしようがありません。出発点としての役割が貢献責任として定義されていなければ、そこで求められる要件が決まるわけではないのです。

実は当社におけるキャリアにどのようなものがあるかという問いに答えるには、当社の組織設計において、マイクロデザインによりそれぞれの組織・機能における役割の設計が必要なのです。最初に触れたように、組織の規模が大型化し近代的な経営が求められる段階になると、共同体的な組織における年功的な運用は通用しなくなるのです。大規模な組織の長として何が求められるか？ 相変わらず多くの企業では、役員クラスでも会議への出席、出張、顧客や外部の重要人物との会合など（相手のレベルはそれぞれ違いますが）が仕事であると考え、結果として何を生み出すかが忘れられていることが多いのです。これでは組織が機能しないのは当然ですが、社員の視点から見るとキャリアとしてどのような経験を積み、どのような知識スキルを身につけるべきかさっぱり分からないという状態に置かれるのです。

Aさんが最初に感じられた不安感というのは、人事だから起こる不安感ではなく、今の組織のあり方からくる不安感なのです。現場で活躍されている同期の社員の方々も同じような不安を感じておられると思いますよ。

A君：そうですね、今は彼らの華々しい活躍に圧倒されて、そこまでの話はしていませんが、時折不安を感じているという話をする仲間もいて、私にしてみれば贅沢な悩みだと思っていましたが、お話を聞いて、この構造的な問題は人事の問題だけではないというのがよく分かります。で

もその役割を定義することが、組織を機能させることにつながるというのは分かりましたが、長期的なキャリアにどうつながるかがよく見えないのですが、もう少し説明していただけませんか？



Mさん：最終的な全社のキャリアはこの絵のようなキャリアマップというもので表されます。それはここに示されているように、横軸がキャリア分野、縦軸がキャリアレベルで構成されますが、交差する1つひとつの箱は貢献責任で定義された役割です。そして1つひとつの役割にはキャリアシートというその貢献責任を果たすに当たって求められる要件が示されています。すべての役割がこの全体像の中に位置づけられます。

キャリア分野は会社の長期的戦略により特定されていきます。最近の言葉で言えば「コア・コンピタンス」というようなものです。会社の戦略に基づきますので、あまり細かく分けるというより、まず大きな塊として切り分けその中でさらに必要な機能があればそれを特定して、小分野として定義づけしていきます。人事というのも重要な分野として特定されるでしょう。ただし役割を貢献責任としてとらえますので、貢献責任において明らかな違いが見出されることが前提条件です。

この作業は当社の人事制度改革のプロジェクトの中でやることになりますが、人事部を例にとると人事部長の貢献責任は何かということがまず特定されます。この特定の仕方は改めてご説明しますが、その配下に人事課長、人事課員という階層が想定できますが、それぞれがどのような貢献責任を持っているかということが一番大きな要素になります。その差がなければキャリアマップ上、異なるキャリアレベルに位置づけられなくなります。よくあるケースでは一部長一課長というような場合、部長と課長の間で貢献責任に違いが見出せないというようなことも起こります。これは従来の組織設計では時折見られるのですが、共同体的組織運営の名残りで、年功的な違いのみが反映される場合です。キャリアマップではこのような役割は同じキャリアレベルに

位置づけられます。肝心なのはそれぞれの役割に付帯したキャリアシートです。ここにはその役割に配置される要件が特定されることになります。

また人事の仕事に戻りますが、人員計画という大きなテーマに部長・課長・課員がどのような貢献責任を負うかということを考えてと分かりやすいと思います。現場部門とのやりとり・会議への出席等はすべて同じでも、最終的な人員計画の数字を決めるのは部長、その企画案を作成するのは課長、各部門でどの程度の人員規模が妥当か、現状どのような配置になっているか、当該部門の期待レベルがどの程度のものか、これを精査して情報として提供する貢献責任は課員というような貢献責任の分かれ方になることが想定できます。その場合このような貢献責任を果たすためにはどのような経験・知識・スキルが必要となるかは、歴然としてきます。

Aさんのような課員として経験を積んだ社員は情報収集やそれをもとに原案づくりはできるでしょうが、現場の要請にある背景等はまだ勘案できないでしょう。例えば現場で全社的なプロジェクトを推進するために本当に必要な人材は具体的にどのような人材なのか？ それらの人材がそのプロジェクトを期待通り実現するためにはどの程度の数が必要なのか？ 等々。人員計画に最終的なゴーサインを出すためにはこのような判断が求められます。

■人事の仕事は会社の経営そのもの

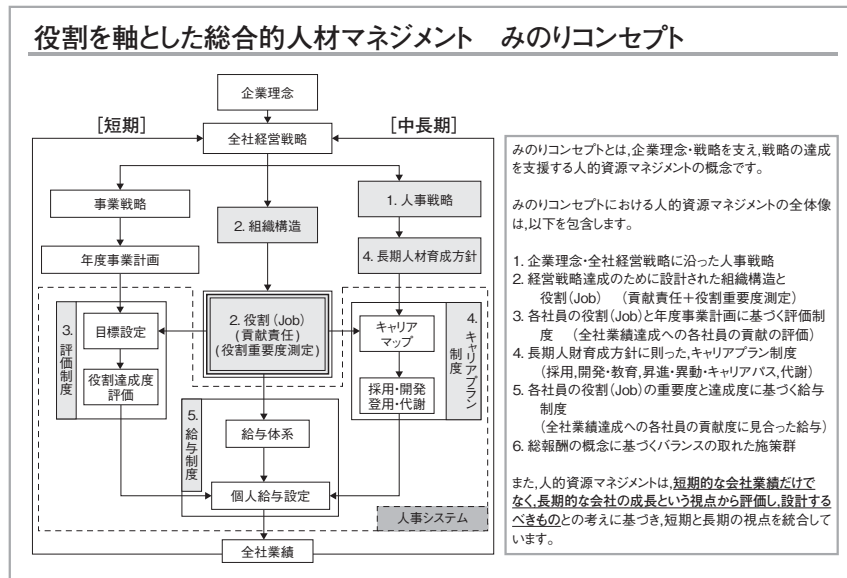
A君：なるほど、それが人事でも当社の重要案件を支えているという意味ですね。そしてそのようなことができるには、確かに現場の仕事を知らなければできませんね。

Mさん：そうなんです。現場と遊離して人員計画を作ることは理論的には可能です。しかしその実効性は疑わしい。逆に現場の要請をそのまま鵜呑みにしても、経営全般を考えるうえでは効率が悪いこともありえる。この両方を考える必要があることをしっかりと理解することが重要です。

次の絵をご覧ください。これは人事制度改革プロジェクトの出発点でご説明したものです。覚えていらっしゃると思いますが。

A君：覚えています。人事が経営全体を支える絵でしたね。概念的には理解していたつもりですが、自分のキャリアを考えるうえで使えるとは思いませんでした。

Mさん：この絵は短期的に業績を上げていくために人事の仕組みがどう現場の仕事に突き刺さっていくかを説明するために使われることが多いのですが、実は長期的な社員のキャリアを経営の視点からも的確に語っている絵なのです。特に絵の右半分はその長期的な業績改善のための仕組みとなっています。会社の業績を生み出す源は社員です。特に長期的にはその社員が経験・知識・スキルを高めることで、業績向上に貢献する。この流れを恒常的に起こさせるのが人事の仕事です。人事の仕事は、給与制度や評価制度、福利厚生などそれぞれの制度・仕組みを運用するだけにとどまりません。それらが適切に運用されているかどうかは、この絵のサイクルがうまく回り、当社の業績が向上しているかどうか判断基準となります。その意味で人事の仕事は経営そのものといえます。この考え方は経営者が理解しておくべきものです。



先ほどから言っていますように、この絵の中心は貢献責任で表された役割です。従って人事は全社の組織のマイクロデザインをベースに人事制度の運用を考える立場にあります。多くの会社で組織設計は経営企画のような部門が担当しています。しかしそれを実質的に動かすのは先ほど触れたように、マイクロデザインで設計された役割です。人事制度のすべてが役割に基づく必要はないと思いますが、近代的な組織運営を考えたときにはかなりの部分が役割に基づくべきであろうと思います。

従って人事は組織設計そしてその効果的な運営に責任を有する部署といえます。そのような重要な機能を持つ人事のキャリアがうまく設計できていない、少なくとも中で働いている社員が将来性に関して不安を感じさせるような状態は、あまり健全な状態とはいえません。

A君:私がこのような不安を感じているという話は、部長や課長には言わないでおいてください。

Mさん: もちろんです。ただ現状分析の段階で色々な方々にヒアリングをさせていただき、そのようなことは感じていましたし、その旨はすでに報告させていただきました。今後大きな課題として取り組んでいくこととなりますので、Aさんにも積極的な参加をお願いします。

■人事専門家のキャリア—経営者への道

A君: 分かりました。仕事の観方という点と長期的なキャリアという視点の2つ、肝に銘じておきます。人事の仕事に対する自信のようなものが湧いてきましたし、自分の将来に対しても具体的な方向感が出てきました。人事の一員として、社員に示すべき方向は、まず自分自身が納得いくものでなければいけませんでした。希望が持て始めました。同期の仲間と話をするときにも、単に引け目を感じるのではなく、逆に彼らにもう少し突っ込んで現場の仕事の内容を聞いてみよ

うと思います。

ところで人事の将来的なキャリアの一環としてお聞きしたいのですが、人事の専門家が色々なキャリアを積んだとして、最終的に経営者となる可能性はあるのでしょうか？ 当社の現実を見ると、まず人事部のトップは現場出身者が歴代占めていますし、長期的に人事で経験を積んだ先輩の多くは、関連会社の管理部門に転出しています。私自身はいろいろ経験を積んで人事でも、先ほどのお話のように経営に近い会社の業績改善に直接つながるような人事の役割を果たしたいと思いますが、現実的な可能性として、当社のような会社でも人事出身の経営者の輩出というのは可能でしょうか？

Mさん：日本の企業の多くは人事の重要性を理解していて、歴史的に経営者になるための重要な役割として人事部門を経験させることが多かったのはご存じの通りです。欧米企業の場合ですと、人事の役割は限定的でしたから、経営者になる人が人事を経験することは特に求められていなかったようです。ただし共同体的な組織からの脱皮という点では、日本より先行しておりましたので、経営者の知識・スキルという意味では、近代的な組織の運営の技術がどのようなものは理解している経営者が多いと思います。外資系の企業の人事コンサルティングをやるときに、本社から送られてきた経営トップとの話でまず話題に上るのは社員の役割と仕事の評価です。日本に来て部下である日本人と具体的な仕事の話になったとき、組織とか役割の認識が薄いことにまず彼らは驚くようです。

当社のような規模の日本の企業ですと、経営トップの方々は人事の重要性は十分ご理解いただいています。ただ多くは従来の属人的な要素による人事管理という、共同体的組織の発想から行われている慣行にまず触れることになります。経営者として会社の業績を本当の意味で改善していこうとする方ですと、その段階で従来の慣行がおかしいと気づき、変革の方向に動き出します。これは良い例です。しかし多くの場合は、共同体的慣行に慣れ親しんで、そのまま経営者としてトップへの道に歩まれますので、本質的な変化は起こしえない経営者になるといえます。

Aさんのご質問に戻ります。近代的な組織運営の要としての人事という位置づけが求められているとすると、従来行われていた経営者へのキャリアが大きく変わることが考えられます。事実多くの日本企業がグローバル化を機会に、従来のやり方を変えざるをえず、そのきっかけが人事のやり方であることが多いのです。海外経験のある方が経営トップに選ばれるケースが多いのはご存じだと思います。昔は海外との人脈がモノを言うというような判断が多かったのですが、今は海外での経営経験が会社全体の経営に必須だからというケースが多く見られます。海外で日本人以外の方が働く現場を管理する立場に立てば、属人的な要素での人事管理は通用しないケースがほとんどです。それぞれの役割で何を期待し、その期待する成果を出せる人材を採用・配置し動機づけることが、業績向上のカギとなります。これをとことん追求して良い結果を出せた方々が経営トップへの道に歩まれるのは当然のことといえます。

ただこのような方々の多くは現場での試行錯誤の結果として、近代的組織の経営の手法を身につけられるのですが、本社の人事での経験がそのようなやり方を見つける機会となるのであれば、

極めて効果的といえます。現場の経験を積んだ人が人事に来て、近代的な経営のあり方を学び、再度現場に出て大きな業績改善を果たし経営トップへの道を歩むキャリアです。また同様に人事の人が現場に出て現場の経験を積むことで現場の人たちに影響を与え、人事の視点から会社全体を変え経営トップへの道を歩むというのも新しいキャリアといえます。

私の顧客で中規模の会社の経営者が人事出身の方でした。この方は近代的な経営に基づく人事の手法を身につけておられ、経営トップとして現場の人たちを引っ張り、業績改善に邁進され驚くような成果を出されておられました。これからはこのような方がたくさん出てこられるのではないのでしょうか。

■人事専門家の将来

A君：すごく勇気づけられるお話でした。現実にもそういう経営者がおられ、またこれからも出て来られるとすると、人事の人間としてはモチベーションが大変高まります。ご説明いただいた近代的組織の運営の手法に関して、今まで私は全く別世界のものとして見ていましたので、真剣には考えてきませんでした。今日のお話で、それが社員の動機づけのうえからも、さらにキャリアを考えるうえでも必要であるというのがよく分かりました。

人事の専門家というのを狭い範囲で捉えず、それも経営者への道の一つであるという見方は大変新鮮で、会社の長期的発展を考えるとそういう方向で進むべきとさえ思えてきました。私自身も、機会があれば現場での経験を積み、専門領域を広げつつ経営トップへの道を歩み始めようという気が起こってきました。

Mさん：お役に立てたようで大変嬉しいです。今回のプロジェクトでは、役割・貢献責任のような人事制度の基盤づくりからスタートして、給与制度や評価制度そして社員のキャリア制度構築まで広範な領域をカバーしています。狙いは社員の方々が不安を感じることなく、それぞれの仕事に邁進できるような仕組みづくりです。ぜひAさんにはご経験を活かし、積極的に関与していただきたいと思います。その過程で今会社で起こりつつあることをじっくりと観察されて、私が申し上げた考え方が本当に通用するのかを検証してもらいたいと願います。これが絶対というものはありませんが、視点を広げることでより良い解が得られる可能性が高まります。これからご一緒に良い議論を重ねより良い制度づくりを進めていきましょう。

A君：だいぶ時間が経ってしまいましたが、今日は本当にありがとうございました。またプロジェクトを通じ、疑問点があれば質問させていただきます。

Mさん：こちらこそ色々お話ができ、大変有意義な時間でした。これからもよろしく願いいたします。