

経営者は人事部に 何を期待しているか？

株式会社みのり経営研究所 代表取締役 秋山 健一郎

- ① 人事部よ、経営に貢献しよう！
- ② 社員は満足していますか？
- ③ 人事戦略をお持ちですか？
- ④ 人材とは何ですか？
- ⑤ 人件費を管理していますか？
- ⑥ 人事部よ、楽しく業績を上げよう！

③人事戦略をお持ちですか？

戦略構築のプロセスを踏む

「人事戦略」という言葉を聞くと、人事の方々は驚かれるのではないのでしょうか。「戦略」というとビジネス直結でいかに稼ぐかということに焦点が当たっているようで、人事とは無関係な概念と思われている方が多いようです。しかし人事が経営を支える重要な機能であれば、当然のことながら「稼ぐ」ことにもつながらねばならず、「企業理念」実現に貢献するためには経営戦略・事業戦略と同じように人事戦略を持つ必要があります。経営戦略・事業戦略を考えると、経営トップ・事業の責任者は長期的視点から場合によっては事業そのものを組み替える決断もしなくてはなりません。人事の世界も同じはずですが、時として人事担当者は制度の番人としてその世界に埋没してしまう傾向があります。最近でこそ「人事は経営を支える方向で活動すべし」という議論が時々聞かれますが、人事戦略を作るというところまでは行っていないようです。

みのりがお手伝いする会社では必ず人事戦略を作ってください。一つには経営戦略が人事の視点から何を意味するか、人事の言

葉で明確にしておく必要があるからです。ある事業における具体的な売上や利益の長期的数字目標が、人事上どのような意味を持つのか？例えば人員はどのような人材がどの程度の規模、どの時期に必要なのか？その採用・育成はどのようにするのが最適なのか？等々、これらは事業の内容を理解していないと、単なる数字合わせでは解きえない課題といえます。またこの人事戦略を構築するプロセス自体が人事を変えていくことにも通じます。人事戦略構築のアプローチそのものが、従来の制度中心の考え方から頭を切り替えざるをえなくなるからです。

人事の基本方針を定める

人事戦略を構築するプロセスは、<図>に示した「人事戦略」の箱の中の人事基本方針を決めるところから始まります。企業理念と経営戦略・事業戦略の持つ意味を人事的な視点から明確化するプロセスです。

まず「長期人材育成方針」です。企業理念を実現し、経営戦略に基づいた事業成功に導く人材とはどのような人材を意味し、その人材をどう育成していくのかを、社員

が理解できる言葉で示していきま。経営トップと人事が知見を総動員して、社員に理解できる言葉に落とし込んでいきます。この議論を通じ経営トップ・事業責任者と人事との間の意識のずれが浮き上がり上がることがあります。両者がそれぞれの違いを理解し、お互いが企業理念実現に向けて歩調を合わせていく第一歩といえます。

次にその人材を動機づけ・志気を高めていくためにどうすべきかを議論します。すでに触れた総報酬の概念から、会社として提供できる報酬をどう使うかの方針を示すこととなります。ここではあってほしい人材像との整合性が求められます。ガンガン売りまくって稼ぐことを求める人材像とすれば、報酬は金銭的なものに重点が置かれるでしょうし、当社の仕事を愛し、長期的に顧客との信頼関係を築くような人材を求めるとすれば、非金銭的な報酬に重点が置かれるでしょう。

そして最後に、当社の人事という機能が経営戦略をどう支えていくか明示します。この3点目は人事の経営に対する意思表示ともいえます。あくまでも黒子として、表に立たず支援に徹するという方



Kenichiro Akiyama: 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、ヘ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。▶モットー「常にその瞬間が出発点」 <http://www.minori-mri.jp/>

経営者は人事部に何を期待しているか？

針もありますし、逆に率先して人事が経営戦略を支えていくという方針もあります。これは経営からの人事に対する期待の表明でもあります。最近の傾向としては、人事が率先して経営戦略を支えてほしいという期待が大きいといえます。

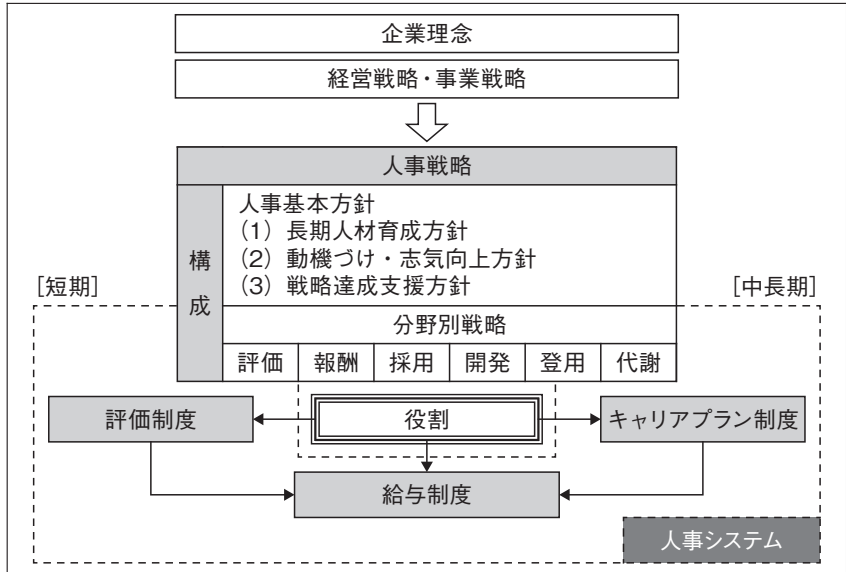
事業進展へ議論を深める

この過程でそれぞれの事業でどのような人材を求めるかの議論は、多くの場合大変有意義な議論となります。「長期的に事業を支えていく人材」の議論は、人事として事業を考える良い機会となります。この議論ができるためには、その事業の中身を理解しておく必要がありますし、同時に人事の視点からその事業のあるべき姿が考えられ、それが事業進展の一助ともなりえるからです。日本では内部人材を育成して配置するのが一般的ですが、事業戦略のタイムスパンでの育成の可能性、外部採用の可能性・効率性に関して、人事は最適な回答を与える位置にいます。あるいはもう少し突っ込んで、果たして従来型の人材でよいかどうかについても、人事としての造詣を示す良い機会でもあります。

分野別の戦略を構築する

人事の基本方針が決まると、それぞれに関して分野別の戦略を構築していきます。ここでいう分野

〈人事戦略図〉



©2007 株式会社みのり経営研究所

とは、人事の基本機能である①採用、②評価、③給与、④登用（異動・配置）、⑤開発・育成、⑥代謝の6分野を指します。それぞれの分野において、すでに決まった人事基本方針に基づき、いかに各分野の業務を遂行していくかが議論され明示されていきます。例えば「長期人材育成方針」で決めた内容に沿って、求める人材の採用はどのようにやるか、求める人材をどう評価するか、その人材に対してはどのような報酬で報いていくか、異動・配置そして開発・育成はどう行うか、そして最後にその人材が退職を希望したときにどう対処するかを具体的に明示していきます。最近でこそ退職に関する議論はオープンになりましたが、10年前には禁句扱いの会社もありました。しかし現実的には社員の退職に関しても、人事戦略

の中で人事基本方針に基づき明確に決めておくことが、より実践的な人事業務の遂行につながるのです。

以上の議論の後に人事制度の議論に入ると、人事戦略のない場合の議論の展開とは全く違ったものになります。現行人事制度の問題点が明白になり、どう変えるかという実践的な議論に進展していきます。人事上の課題認識と解決に至る道筋を経営者と共有し、人事の仕事が経営に直結していく瞬間です。すでに触れた相対評価に関しても、「そうでなければ運用ができない」と言っていたことが信じられないくらい実践的な議論が始まります。社員の前向きな仕事への取り組み姿勢の醸成、事業の視点からは当然のことが、ここで初めてスタートすることになるのです。