

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！

⑥ 人事部よ、楽しく業績を上げよう！

人事は経営者と共に

いよいよ最終回となりました。経営者からの視点で人事部に何が期待されているかを書いてきました。一言で言えば、「経営者と共に会社の業績向上に貢献する人事であってほしい」ということになります。ここで言う「業績」とは、単なる数字的な売上・利益だけではないことは、すでに説明してきました。会社が永続的に存在していくためには、社会的な存在として果たすべき責務があります。それらを含めたあらゆる活動の結果として売上・利益という数字が出てくるのです。会社の組織はそれらの活動を統合的に行えるように設計されています。そしてそれが現実的に機能するためには、社員一人ひとりの役割・貢献責任として表現される必要があります。人事制度の基盤を社員の属性だけでなく、役割・貢献責任の概念を導入することにより、人事制度と経営とが一体化する出発点が出来上がります。これを基に全社・全社員がそれぞれの役割・貢献責任を果たすことを通じて、経営の求める「業績向上」に邁進することが可能となるのです。

人事の役割も貢献責任として定

義されます。一般的に管理部門の仕事は数字とは無関係とされますが、第5稿「人件費を管理していますか？」で触れたように、労働分配率や一人当たり人件費をどのレベルにするかは、売上・利益と直接つながります。これをどう表現するかは会社によって異なりますが、貢献責任として捉え明確に定義することが、現実の労働分配率・人件費を効果的に管理することにつながります。またこのような視点による役割の捉え方が、自分自身だけでなく全社員がそれぞれの仕事のプロへと育っていくことにつながります。「役割の定義が求める人材像を浮かび上がらせる」。この事実を人事として明確に認識しておくことが、経営に直結した人事への重要な第一歩となります。

外部と内部の労働市場をつなぐ

<図>をご覧ください。これは人事の機能としての採用、開発・教育、異動・配置、そして代謝までの流れを簡略化して表しています。この図の特徴的なところは、①人事の機能が外部の労働市場とつながっていること、そして②この機能遂行の中心にキャリアマッ

プがありそれが内部の労働市場を形成していることの2点です。キャリアマップは当社ではどのようなキャリアを歩めるのかを示す内容であり、その基準となるのは役割・貢献責任です。開発・教育はその役割遂行に必要な力をつけるための体系が構築されます。異動・配置も役割を果たしえる社員かどうかを選別の基準となります。会社は様々な人材の宝庫です。それを掘り起こすのも人事の仕事です。年功による順送りの異動・配置ではなしえない妙味がそこには存在します。内部労働市場と呼んでいるのは、全社員があらゆる役割の選別対象であることを表しています。

外部労働市場は急速にグローバル化しています。年齢・性別・国籍など属人的な要素で内部労働市場を形成していると、外部労働市場との接点がありません。世界で活躍しようとしている人材は、会社がどのような仕事の機会を与えてくれるかを見えています。年齢・性別・国籍でキャリアが出来上がるような会社には興味を示しません。「健全な労働市場」の形成ということが言われ、多くの議論はその数字上の議論に終始していま



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、ブライズウォーターハウスコーポレーション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/>

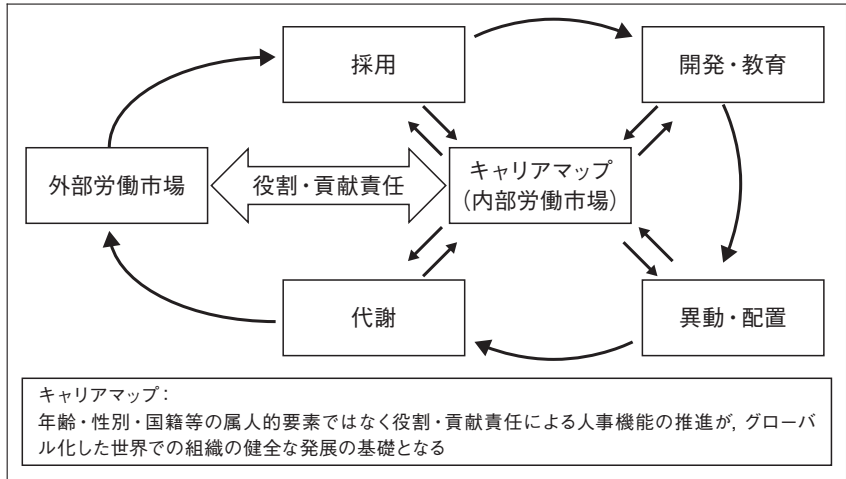
経営者は人事部に何を期待しているか？

す。しかし議論すべきはその労働市場が何を基準に形成されるべきかであり、それをどう実現するかです。労働市場はあくまでも「労働」を取り扱う市場であり、労働に関する定義・基準が必要です。歴史的に日本の人事制度が年功的であったことから、日本の労働市場も年齢を基準に出来上がっています。給与データなどは男女別・学歴別・年齢別のものが中心です。これは人に値段がついているような状況で、とても労働市場とは呼べません。労働市場がグローバル化しつつある現在、「健全な労働市場」形成のための本筋の議論が求められます。人事はその意味でも、自社の人事のあり方の変革を通じて健全な労働市場作りの先兵となりえます。

長期的な期待に応えるべし

人事の仕事は決して経営から言われたことを言われた通りやることではありません。「経営と共に」というところが大切です。現場からの要請でときどき、目の前の問題解決のために、採用、異動・配置、代謝など人事としての機能発揮を求められることがあります。例えば特別な案件対応のために、特別な人材を外部労働市場から採用する、あるいは上司と合わない部下の異動・配置が求められるなど。多大なコストをかけそのような要請に応えれば、現場の長は喜

〈人事機能のフロー図〉



ぶかかもしれません。実際そのようなケースは多く見られます。しかしその結果は長期的には問題化することが多いのも事実です。こんなとき人事としてどのように対処すべきなのでしょうか？ 人事の基本的な役割が、「会社の業績向上に貢献する」ことであるとしたら、その業績とは何かという見識を示す必要があります。短期的な売上増、目の前の問題解決のための特例的対応は、長期的にはマイナスの影響を与えうることを明確に伝えることが求められます。人事の施策は、往々にして長期的業績に大きく影響を及ぼします。短期的な要請に応えることが必ずしも、長期的期待に応えることにならないことを肝に銘ずるべきでしょう。

経営者の期待同様、社員からの期待もまさに「長期的に進むべき方向に立脚している」という安心感が得られることです。場当たり

的に現場の要請に応えることではないこと、現場の長がそのような判断・要請をするときには、それを修正しあるべき方向に軌道修正すること。そのための立脚点と手法を人事は保持しているのです。私自身の経験でも、現場の長はそのような人事の役割を十分理解してくれています。そのような対応を社員はじっと見つめているのです。こんな方向にまず第一歩を踏み出すことをお勧めします。

論語の一節に次のような言葉があります：「これを知るはこれを好むにしかず、これを好むはこれを楽しむにしかず」。

日々新しい事態の出現、課題への直面と人事の仕事は多様性に富んでいます。そしてそれが新しい方向への展開へとつながります。その醍醐味を楽しんでいただきたい。そして経営者と共に会社の長期的発展に貢献していただきたいと、切に祈願いたします。