

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！

④人材とは何ですか？

人材像の前提に仕事あり

経営課題に関する各種アンケート調査結果が手元にありますが、常にその上位を占めているのが人材の育成・確保です。経営理念を実現したい・経営計画を達成したいと思ったときに、そのための人材が不足していると感じている経営者が多いのです。人事部としてはこのような課題にどう対処すべきでしょうか？すでに人事戦略のところで説明しましたように、事業成功のためにどのような人材が必要かは、出発点で議論しておくべきことで、事業がうまくいかないときの言い訳にしてはいけません。しかし多くの会社では採用に大きなエネルギーを割いて、欲しいと思う人材を採用していきながら、求められる人材として育て切れていない、あるいは使い切れていないのが現実です。大企業で優秀といわれる人材を多数採用している場合は特にそうです。また、中小企業でも、鳴物入りで採用した優秀な社員が、最後は仕事ができないという理由で退職に追い込まれるケースもたくさん見られました。なぜこのような事態が発生しているのでしょうか？

最近では「当社の求める人材

像」を掲げている会社が多く見られます。経産省のデータによると、一部上場企業の7割が「求める人材像」を掲げ、企業規模にかかわらず「主体性、実行力、課題発見力、計画力、状況把握力」等の能力が高い割合で求められているようです。しかし現実の経営の世界を考えてみたときに、それぞれの力がどのような意味を持っているのかは千差万別です。このような抽象的な表現では捉えきれないものが求められているといえます。会社が求める実務的な意味での人材像は、一つひとつの仕事に対してその結果が出せる力のことです。それを出すために、時には課題発見力や計画力・状況把握力といったものが求められるかもしれませんが、その力が妥当性を有するかどうかは、求められる仕事が行われたかどうか判断基準となります。従って人材を定義づけするには、やってほしい仕事の定義ができていないことが前提条件となります。仕事を離れて「人材」は定義できないということです。何をやるかが曖昧なままの「人材」の議論は、全人格的な印象論に陥り、結局は好き嫌いを抽象的な言葉で粉飾しているだけのもの

になってしまう恐れがあります。

理想の営業課長の描き方

簡単な例として営業課長を挙げてみましょう。理想の営業課長とはどのような人材像でしょうか？多分百人百様の営業課長像が描けると思います。それは業種・業態によって、あるいは会社によって、仕事の内容が異なるので、一様な課長像などありえないからです。「担当課の売上・利益を計画通り上げてくれる課長」だという会社もあるでしょう。しかし部下のことなど気にかけず、1人売りまくって目標を達成するだけの営業課長では困るという会社もあるでしょう。営業課長の仕事として部下のこと、顧客のこと、さらには社内組織上果たしてもらいたい仕事もあるからです。このような求められる仕事の内容を明示しない限り、どんな営業課長が理想かを言うことはできません。また社員も向かうべき方向を掴めず動きようがありません。「求められる仕事」を明示して初めて、当社にとっての求められる人材の姿が浮かび上がってくるのです。経営者が当社に人材が不足していると思ったとき、経営者の頭の中に



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

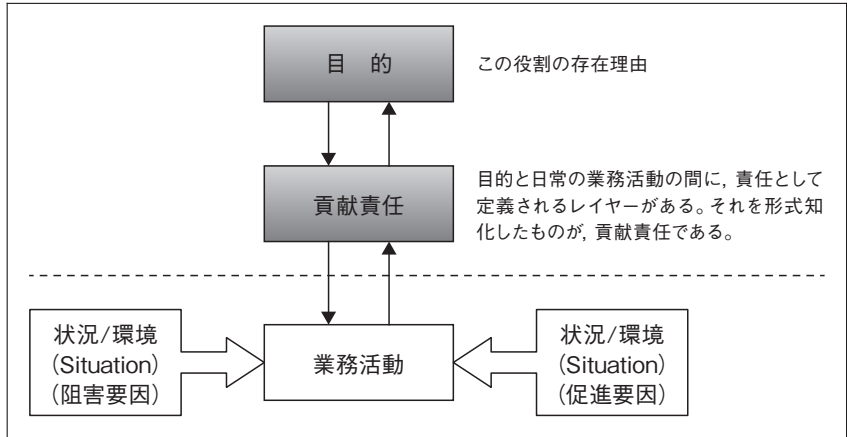
経営者は人事部に何を期待しているか？

は「こういう仕事をしてほしい」という姿があるはず。人材の採用・育成責任を持つ人事部は、上記のメカニズムを理解し、仕事とそこで求められる人材像を明示していくことが求められています。人事戦略の議論もここが出発点となります。

仕事の定義と3つのレイヤー

それでは仕事をどう定義づけていくのでしょうか？ <図>をご覧ください。これはみのりが仕事を定義づけるときに説明する図です。「仕事」と漠然と使ってきましたが、実は会社の組織の中でそれぞれの社員の「役割」として位置づけられるものが本来の仕事といわれるものです。役割は目的と貢献責任そして業務活動から成り立っています。一般的に仕事と思われるものの大半はこの図で業務活動といわれるものです。「入社後のメール確認、会議への出席、顧客訪問、情報分析、計画作成」等々、日常的に行われている仕事はここでは業務活動と表現されています。「目的」は役割の存在理由ですから、一言で表現できるような簡潔な表現が一般的です。営業課長の例で言えば「…課の売上を拡大する」などがそれに当たります。目的だけでは本来やってほしい仕事というには物足りません。役割を社員が理解でき、かつ会社の理念実現に向けて邁進でき

<役割の構造図>



るように定義づけするには、目的と業務活動の間にもう一つのレイヤーが必要となります。それをみのりは「貢献責任」と呼んでいます。その役割が会社の理念実現のために「どう貢献すべきか」ということを、ルールに基づき5つから9つにまとめた責任の束です。経営者が求めているのは、その役割にいる社員が自分の貢献責任を理解し、その方向に進んでほしいということなのです。決してあるべき人材論を議論したいのではなく、求めている貢献責任を社員が果たしてくれることを望んでいるのです。スーパースターは必要ありません。明示された貢献責任を果たせる人材は、どんな会社にも必ずいます。そんな人材を見出せないのは、その基準となる貢献責任を特定・明示できていないからです。この特定手法には一定のルールがあります。みのりでは定期的にこの手法のセミナーを開催していますので、ご興味ある方

は参加してみてください。

このレベルで仕事が定義できると、それが達成できる人材像が浮かび上がります。どの会社も人材は豊富に存在します。その人たちが力を発揮できないのは、発揮する方向が見えないからです。

これからの企業は厳しい競争環境の中で、いつまでも同じことをやっているのは生き残りさえ危ぶまれます。そのときに新しい考え方・アプローチで道を切り開くのは、全く違った視点を持った人材です。多くの場合このような人材は、従来のやり方の中では評価されていないか埋もれていた人材です。環境変化の中で、新しい方向に進もうとしたとき、仕事を再設計するのは経営者と人事部の責任です。その仕事の再定義によって、新しい人材が発掘されるのです。まず人事部自身が多様な人材を取り込み、様々な視点から会社の人事を見てみることをお勧めします。