

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！

①人事部よ、経営に貢献しよう！

理解できない人事専門家の論理

大企業の人事部には人事の専門家といわれる人がたくさんいます。専門家の特徴は自分たちの知識で会社の出来事はすべて説明がつくと信じる傾向があることです。その説明は理路整然として整合性がとれています。それでも会社の業績が改善しないとしたら、専門家はどのようにするのでしょうか？それは人事の仕事ではなく、うまくいかないのは現場の管理職あるいは社員の力不足が原因であると考えがちになることです。自分たちの知識とそれに基づく判断が間違っているとは考えない傾向があります。経営者含め人事の専門外の人たちは、人事の土俵で議論している以上納得せざるえない状況に立たされ、議論は不完全燃焼で終わることが多いのです。

私自身、総合商社や自動車会社の現場での仕事を中心に社会経験を積んできた人間として、この状況は大変不思議なものでした。「現場が理解できない人事の論理がある」と戸惑うなか、幸いなことに私は人事専門のコンサルティング会社から声を掛けられ、そこが経営と一体化した人事を標榜していることを知り、その道に入ること

になりました。そこでの経験をもとに、またその後私自身が人事部長の役割も一通りやらせていただいたことを通じて、経営の現場と乖離した人事の論理をつぶさに検討する機会を得ることができました。

事態の改善に全力を傾注

人事の役割は、「一人ひとりの社員が、長期にわたり前向きに仕事に向かい、会社の使命実現に向けて貢献する環境を整えること」といえます。会社は人で成り立っています。会社の業績が振るわなければ、その責任の一端は人事部にあるのは明らかです。この自覚があれば、会社の厳しい状態を「人事的な視点から説明ができれば事は済む」では片づけられません。場合によっては今まで持っていた知識を放り出してでも、事態の改善を画策しなければならない。それが人事の専門家としてのあるべき姿だと思います。

企業経営者からこんな悩みを聞くことがあります。「社員からの不平・不満が多く、事態は一向に改善しない。人事部はいろいろ説明してくれるが、何をやっているかよく分からない」。これに対し

て多くの人事の専門家は「経営者は人事の仕事をよく理解しておらず、現場の声だけを聴いて簡単な解決策を求めてくる」と不満を感じる傾向にあります。お互いそれぞれが見聞きしたもののだけを信じて事態を理解しようとしているので、水掛け論になり議論は平行線をたどります。こんなとき人事の専門家から、社員の不平・不満が具体的に何に由来しているのか調べてみましょうという提案があれば事態は一変します。こんな初歩的な一歩が平行線をたどっている議論に解決策を見出し、さらなるすれ違いを防ぐ糸口になります。

経営を支える人事の核は役割

人事の問題を議論するとき大切なのは、人事制度が会社を運営していくうえでどのような位置づけになっているかを明確にすることです。人事が扱う問題の範囲を企業経営全体の中で明確に位置づけておくのです。これは人事の仕事を経営の重要な一つの分野として位置づけることを意味し、人事が経営そのものを「人を中心として」支えていくことを意味します。社員の不満解消には制度の手直しより、全く別の視点の解決策がある



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、ブライズウォーターハウスグループ/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。日本を中心にヨーロッパ、アメリカ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/>

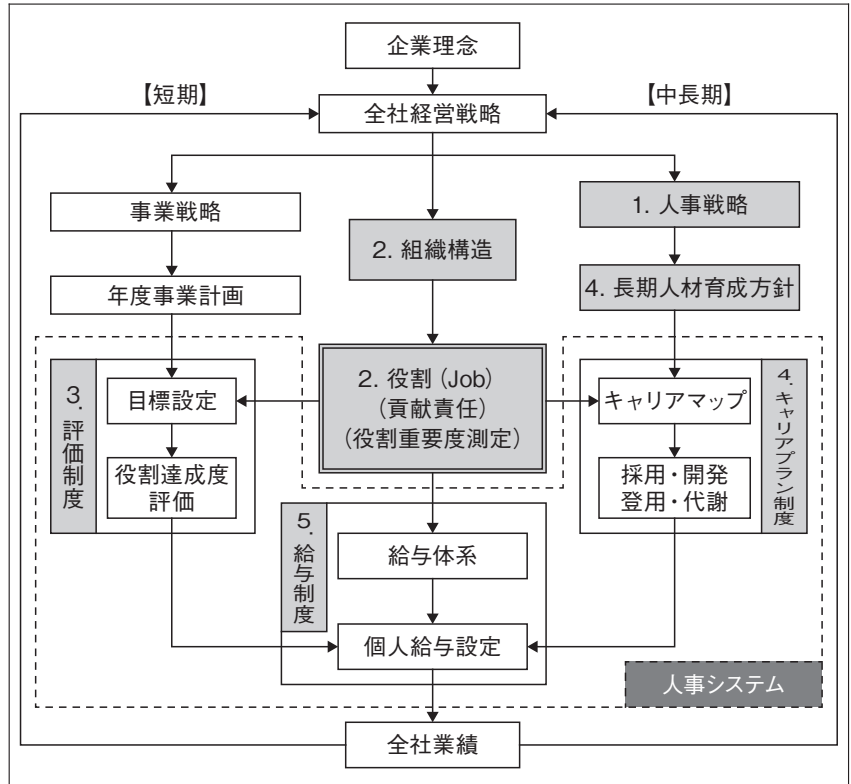
かもしれません。そのためには人事に携わっている社員が、経営全般に関して議論する用意がなくてはなりません。

〈図〉をご覧ください。これは我々がみのりコンセプトと呼ぶ企業理念・経営戦略を支える総合的人資源マネジメントの概念図です。従来日本の企業は人事管理を事業経営とは切り離して考える傾向にありました。そのため人事の世界が事業の現場から離れがちで、議論が一方通行になりがちでした。相対評価などが典型的な例です。もちろん従来の人事管理の考え方で良いところはたくさんありますが、経営を支える人事という視点からは大きく欠けるものがあるといわざるをえませんでした。このコンセプトの特徴は中心に役割があり、それが企業理念・組織構造・事業計画と密接につながっていることを表しています。従来からある評価制度・給与制度も役割を中心につながっているのがご覧いただけると思います。さらにこの概念図は短期的な年度計画から評価・報酬への流れだけでなく、長期的な人材育成の方向づけも含んだものであることです。

経営と現場に直結する人事を

昨今の事業環境の大きな変化のなかで、どの企業でも「人材」の獲得・育成ということが大きなテーマになっています。このような

〈人的資源マネジメントの概念図〉



©2010 Minori Management Research Institute

課題に取り組むときも、「採用」とか「研修」とか従来の人事の仕事の枠組みでとらえようとする限り、経営者が求める真の人材の獲得・育成に対する的確な対応策を提供することは難しくなります。それではどのような位置づけで、どのような対処の仕方が可能か、これから6回の連載で説明していこうと考えています。これは経営者が求める人事の姿であると同時に、人事の専門家が狭い人事の世界から飛び出して、経営の一翼を担う経営人材として飛躍することも意味します。

大企業以外の会社は規模的に人員の余裕がないことが幸いし、人

事だけをやっているという人は少ないのが現実です。我々がお手伝いする会社でも人事の方は、職務経験も現在の仕事も人事一筋という方は少なく、様々な経験を持っています。従って我々の「現場と直結した人事」という考え方が比較的受け入れやすいようです。待たなしの状況で目の前の重要問題に取り組んでいかにざるをえないなかで、人事の仕事の範囲を限定してはやっていけない現実を反映しているといえます。人事の専門家が経営に貢献するカギは何か、これからの人事に求められるものとして、説明をしていきたいと思います。