

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！

⑤人件費を管理していますか？

他のコストと同一視しない

人件費とは人事部が責任を負うべき最大のコストです。人事部がその管理をしているのは当然ですが、その中身を見てみると経営者の期待する人事部のあるべき姿からは程遠いと言わざるをえないケースが多いようです。管理という言葉自体が誤解を呼ぶ言葉で、一般的には極めて消極的な意味で使われることが多いといえます。特に人件費の場合、「いかに抑制するか」ということがテーマになることが多いのです。しかも職能資格制度に代表されるような年功的人事制度・給与制度を前提とすると、コスト増を避けるためには、相対評価・強制配分が当然視されてしまうようなことも起こりえるのです。

すでに述べたように人事の役割は「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」です。それが「人件費管理」という命題を突きつけられると、単純にコスト削減・抑制がテーマとなってしまうのは大変残念なことです。そもそも人件費を単なるコストと見て、それを管理するという言葉で表現する

と、光熱費の管理とか接待費の管理と同じレベルで、どうやって節約するか減らすかという視点で人件費そのものを見てしまうのは避けられません。前回触れた貢献責任を特定するために避けたいとする言葉の代表として、この言葉を挙げている理由でもあります。そもそも企業の発展を支える人材に対する投資が、会計上人件費というコストの1項目として扱われるのは便宜上仕方ないとして、人事を扱う人たちまでもが単なる抑制・削減すべきコストとしてしか扱えないのは困ります。経営の一翼を担う人事部としてやるべきことは、事業計画と整合性を取り、会社のあるべき長期的姿を実現するための「総報酬」設計の視点から、場合によっては人件費増も視野に入れた管理の方針を打ち出すべきであろうと考えます。

あるべき付加価値構造へ

人件費管理の具体的な手法に関しては弊社ホームページで「人事制度は世につれ人につれ続編」で詳細が解説されているので、興味のある方はこちらを参照ください。本来の人件費管理は「経営と社員が生み出す付加価値のあるベ

き分配構造を見つけること」、そしてその実現に向かって進むことといえます。多くの企業でこのようなことは人事の仕事ではないと思われているようですが、経営の一翼を担う人事としては、大変重要な点です。一人ひとりの給与・賞与を決める原資は企業の生み出す付加価値を源泉として、社員の取り分としての労働分配率から算出されます。原資の増大は、「経常利益率を下げ労働分配率を上げる」というゼロサムゲームではなく、付加価値を増大させることにより可能であるということ認識したうえで議論が必要です。付加価値そのものは社員の仕事から生み出されるものであり、その増大は社員の前向きな姿勢によって初めて実現可能です。

人事の仕事は「出る」(コスト)を抑えるだけでなく、「入る」(付加価値)につながる社員の前向きな姿勢を引き出すことです。本来の人件費管理の出発点とは、付加価値がこのような構造であることを理解し、長期的に進む方向としての「あるべき分配構造」を見つけ、その実現に向けて社員の協力を求めていく。これは中長期の事業計画を人事の言葉で社員に伝え



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？

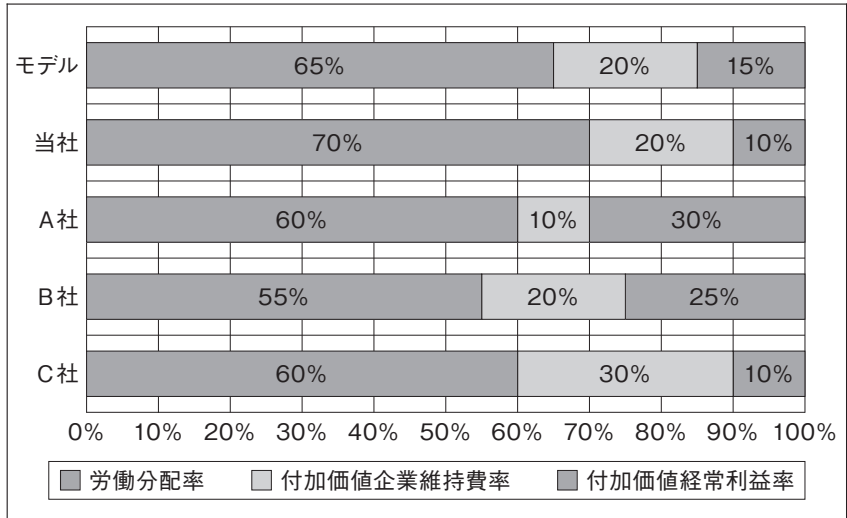
ていくことでもあります。中長期の事業計画の中で，経営トップが売上高・経常利益・付加価値率などを想定するときに，人事としてどこまで関与するかは経営トップとの関係で決まりますが，事業計画が長期的に達成できるか否かは人事的視点からのインプットがカギとなるのは明白です。

<図>をご覧ください。現状の付加価値構造が競合他社との比較において「高労働分配率・低給与」というような分析結果であることはよくあることです。このようなケースでは，単に人件費を削ることが人件費管理であるなどということは口が裂けても言えません。逆にどうやって報酬レベルを上げ，人材確保をするかということが人件費管理のテーマになるはずです。あるべき姿の付加価値構造を見据え，それが何年間で到達可能かは，事業責任者が売上高をコミットするのと同等のコミットメントを人事は求められているともいえます。このようなコミットメントがあって初めて，現場と対等な立場での議論が可能となるともいえます。

貢献社員が納得できる配分を

このあるべき付加価値構造が決まると，到達年度までのそれぞれの年の人件費枠が想定できますので，想定した一人当たりの人件費を基に，各年度の人員計画そして

〈付加価値構造図〉(当社の現状と競合他社を比較し当社のあるべき姿をモデルとして設定)



昇給・賞与決定もこれに基づいて進められることとなります。当然それぞれの年での達成未達成があるでしょうから，その場合の分配率変更の原則を決めておくことが必要となります。このメカニズムの透明性が，社員のコミットメントを引き出すことにもつながります。決して良い方向の変化ばかりではないでしょうが，社員はこの透明性を求めています。人事は社員に対し，この構造理解に基づく透明性を担保することが求められます。社員からの信頼が人事の経営陣に対する力の源泉ともなります。

人件費管理上，付加価値構造に基づく分配の原則と並行して重要な点は，原資の配分の仕方です。従来多くの日本企業は年功的な運用が主体でしたから，配分も年功的な運用を考えがちです。しかし上述してきた付加価値の分配構造

の基本はあくまでも付加価値を生み出した原動力に対する分配というのが基本原則です。付加価値を生み出す原動力とは，前回説明した役割・貢献責任を果たす社員の力です。年功あるいは能力を評価して，相応に報いるということは企業の選択としてありえることです。しかしこれだけで付加価値の分配を決定することは，付加価値構造の持つ機能を減殺することになります。人件費管理の出発点は付加価値構造を理解し，「出る」と「入る」こと両方を考えることです。

「入る」が役割・貢献責任の達成で実現するとしたら，「出る」ほうもそれに基づくのが原則というものです。付加価値創出に貢献した社員が，納得する形での配分を考えることが，さらにそのような社員の前向きな姿勢を強化していく賢明な方策でもあります。