

経営ブレインへの転換を図る5つの人事機能

～10年先を見据えた成長戦略キーワード～

セレクションアンドバリエーション(株) 代表取締役 平康 慶浩

第1章：経営に貢献するための5つの人事機能

第2章：

第3章：

第4章：

第5章：

第6章：

1 2 3 4 5 6

第1回：経営に貢献するための5つの人事機能

「できる」人事の条件とは？

あなたはルーチン業務に忙殺されていないだろうか。

勤怠を集計して給与計算を行ったり、入退社に合わせて社会保険手続きを行ったり。半年毎、あるいは年次単位での定期的な評価の運営も大変だ。評価スケジュールを周知して、結果を回収し、提出が滞る管理職には催促をする。ようやく集まった結果も、中心化傾向や寛大化傾向が強すぎてそのままでは使えない。何度も差し戻したり、無理やり分布率に合わせて調整することもあるだろう。やっと評価結果が固まっても、給与改定に反映させると、それぞれの上司から文句が出る。「彼の昇給がこれだけなら、もっと評価を上げておきたかった」とか、その真逆の不満とか。

給与改定が終わる頃には、賞与支払いに伴う原資配分を考えなければいけない。評価差をつけるべきか否か。組合との話し合いでは「格差をつけるな」との要望があったが、経営層からは「つけれ」と言われていたし……。

ルーチン業務においては、すでに確定した意思決定に基づいて手続きと分析と調整をしっかりと行

わなくてはいけない。しかしそこまで苦勞してルーチン業務を遂行しても、経営層からは、「うちの人事は使えない」などと言われる。そして人事制度改革の主管部署が経営企画部門になったり、退職金改革が財務経理部門に委ねられたりする。全く理不尽である。

なぜ経営層から見たとき、経営企画や財務経理のほうが信頼できる部署に映るのかといえば、経営者側の目線で話をするからだ。経営企画は事業の進捗を把握しながら、数値で事業と企業の将来を描く。財務経理は入出金状況をもとに年度末決算に向けて予測を立て、将来の投資回収や収益改善を見込む。それらはいずれも経営層が知りたい、考えなければいけないと思っていることだ。

一方で人事はどうだろう。ときに経営層と対立するような視点で話をしなければいけない。従業員がモチベーションを下げているので、社内環境を改善しましょう。給与水準も上げましょう。ブラック企業にならないようにサービス残業を減らしましょう……。「分かってるよ。うるさいな」と返されてもなお言い続ける立場である。人事とはずいぶん損な役回りだ。

でも実際のところ、経営企画や財務経理にだって、損な役回りはある。経営企画であれば株主総会や取締役会の開催だ。面倒な法定会議の開催を経営層に促し、議題を決め、決議をとるための下準備をするのはとても面倒だ。財務経理にしても、支払いのための稟議や資金計画書といった、お金が出ていく話をルーチン業務として経営層にしなければいけない。これも損な役回りである。

だから、人事における経営層側の目線をはっきりさせれば、「うちの人事は『できる』」と認められる可能性はあるということだ。

ではそれは何か？ 「人事制度の改定」や「教育研修体系の構築」だって経営者側の目線に立った仕事だと思いかもしれない。しかしそれが経営にどう役立つのかをひとことで言い換えてみてほしい。ひとことで示せなければ経営層は理解してくれない。

人事にしかできない仕事とは？

経営者側の目線に立って一言でいえば、経営企画の仕事は「経営の道筋を示すこと」だし、財務経理なら「損をさせないこと」だ。では、人事の場合、人事制度を改定したり、人材を教育したりして、それが経営にどう役立つのか？

実は経営企画とも財務経理とも



■平康 慶浩：アクセンチュア、アーサーアンダーセン、日本総合研究所を経て独立。「企業の進化」を理念とするセレクトジョンアンドバリエーション(株)で、ビジネスモデルイノベーションと生産性向上のための組織・人事改革を支援している。主要著書に『うっかり一生涯取300万円の会社に入ってしまった君へ』(東洋経済新報社)がある。2013年には東京事務所設立。ブログでの情報発信もほぼ毎日行っている。

■セレクトジョンアンドバリエーション(株)
 東京オフィス 〒107-0062 東京都港区南青山2-2-15
 TEL：03-6869-1563 FAX：03-6893-3931
 大阪オフィス 〒550-0005 大阪市西区西本町3-1-7
 TEL：06-6536-6536 FAX：06-6536-6586
 URL：http://www.sele-vari.co.jp/
 ブログ：http://ameblo.jp/kigyou-shinka/

違う、人事にしか持てない経営者の目線がある。それが、「企業を成長させること」だ。なぜなら、「人」だけが環境変化に対応して変わる経営資源だからだ。そして人の変化とは成長に他ならない。人が変化して成長することによってのみ、企業は成長できる。ではそのために人事部門はどのような機能を持つべきだろう。

今回を第1回として、計6回にわたって人事が持つべき業務機能を示していきたい。今回はまずその全体像を示そう。

企業成長のための人事機能

企業を成長させるとはどういうことか？ 漠然とした答えではない。経営層は常に数字を求めている。だから企業の成長も、数字で示す必要がある。

企業の成長とは、売上や利益を増やし続けることだ。売上や利益といった財務指標に反映されない動きは、成長とはいわない。もちろん今年の改善活動が来年や再来年の売上や利益につながることはあってもよい。でも例えば、「従業員満足度が5ポイント改善しました」は成長ではない。「満足度が上がって、離職率が減って、その結果、生産性が改善して利益が10%伸びました」となれば成長だ。あくまでも財務指標が伸びることが成長なのだ。

ではそのために何が必要か？

経営ブレインになる5つの人事機能

1. 他社と戦える役員をいち早く育てること
2. 生産性を向上させること
3. 人材を可視化すること
4. ハッピーな退職の仕組みを作ること
5. 風通しがよく一枚岩の組織を作ること

経営層にこの質問を投げると、ほぼ確実に返ってくる答えが「経営層の分身が育っていること」だ。だから人事部門が持つべき機能の第1は、他社と戦える役員をいち早く育てることになる。一例としては「35歳のプロパー執行役員を10年で生み出す」といったミッションになる。もちろん社外から採用してもいいが、その場合には、魅力のある報酬の仕組みが必要になるだろう。そういった早期教育と選抜の仕組みや特別社員の採用方法を軸にした詳細は次回説明していく。

企業成長のために必要な第2の機能は、儲けの仕組みへの貢献だ。つまりビジネスモデルに人事として貢献し、生産性を向上させることだ。あるビジネスモデルでは人材はコストかもしれないが、別のモデルでは成長のコアコンピタンスになりうる。人材がビジネスモデルに参与している本質を見極め提言することは、まさに人事の役割だ。

第3の機能はインフラの1つで

あり経営層にとってとても有意義な人材を可視化するプロファイル整備だ。できれば退職者までも対象に含めたい。経営層が常に最適配置を実現できるような重要な情報を常に整備して可視化する。評価結果や異動履歴はここで大きな意味を持つようになる。

第4に、ハッピーな退職を実現して組織を活性化することである。終身雇用慣れ親しんだ会社では、退職とは引退カリストラを意味する。しかし、退職とはもっと日常的に当たり前のことで、人々をハッピーにする要素でもある。そういう組織風土を作るのはまさに人事部門しかない。

第5は、経営層と従業員との橋渡しとなること。その結果、一枚岩の組織を作ることだ。メッセージを伝え、意見を集約し、組織の風通しを良くしていく。

これらの機能をフル稼働させてこそ、人事は経営にとってなくてはならないブレインとしての役割を確立することになる。