

# 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 代表取締役 平康 慶浩

1 2 3 **4** 5 6

### 第4回：“成長する人材”を可視化する

前回、「経営者に気づきを与える存在こそが経営ブレインだ」と書いた。今回はその“気づき”の最たるものであり、まさに人事担当者の醍醐味でもある。

第1回で書いたこの連載の趣旨は、「企業を成長させるために人事ができることを5つ示す」というものだった。企業の成長とは経営者の強い願いでもある。そこに人事部門としてどう貢献するかがこの連載のテーマだ。

一方で人事部門は、直接的に企業を成長させることはできない。人事はただ、人を成長させることができるだけだ。だからこそ面白い。だからこそ、人事が経営ブレインになると、経営者は楽しくなるのだ。なぜか？ 会社の成長と、従業員の成長、そして自分自身の成長を実感しやすくなるからである。今回はそのなかでも特に、経営者から見た従業員の成長を実感しやすくなるための方法を紹介する。「人材の可視化」が一言での結論だが、情報システムを導入しましょう、という話ではない。

#### 知っているけれど知りたい？

「人材の可視化」というとタレントマネジメントが真っ先に思い浮かぶだろう。それくらいタレン

トマネジメントは一般用語化している。しかしよく考えてみれば、どこにどんな人材がいるのかわかりたいというニーズは、そんな用語ができるずっと前からある。経営者は自社の人材を熟知したいと考えている。そして、ほとんどの経営者は、自社にどんな人材がいるのかを把握していると考えている。知りたいけれども知っているという矛盾がある。

「知りたいけれども知っている」ということは、「知っているけれども知りたい」ということでもある。従って、ここで重要なのは、「何を知りたいか」だ。

#### 優秀な人は誰でも知っている

人材を可視化しようとするときの最大の間違ひは“優秀な人がどこにいるのか”を示そうとしてしまうことだ。あなたは自社で誰が優秀と言われているか、すぐに答えることができるだろう。人事部門だから？ そうではない。おそらく課長以上のポストに就いている人なら、全く付き合いのない部署であっても、誰が優秀と言われているか、くらは答えられる。従業員規模がたとえ10万人になろうと、優秀な人は誰でも知っている。そのために人事評価制度が

第1章：経営に貢献するための5つの人事機能

第2章：他社と戦える役員をいち早く育てる

第3章：儲けの仕組みに貢献する

第4章：“成長する人材”を可視化する

第5章：

第6章：

あり、昇格判断があり、給与改定の仕組みがあるのだから。

もし人材の可視化を目指すのなら、優秀な人にターゲットを絞ると間違えてしまう。では、経営に有効な人材の可視化とは何か？

#### 最初の興味は新人にある

最初の答えは、新人情報の可視化だ。それも社内報に掲載されるような自己紹介などではない。人事の目線で、どんなスキルを持ち、どんな行動をし、中途採用者であればどんな成果を出してきた人物なのかを具体的に示すことだ。

採用した当初、新人に対して興味があるのは採用した部門だけだが、他の部門は単に新人を採用したことを知らないだけ、ということもある。知っていれば興味がないわけではない。もちろん経営層もそうだ。採用の最終判断をしたといっても、働き具合までは知らない。興味はあるが、いちいち気にかけていられない。そこで、人事部門が可視化するのだ。ポイントは以下の3つ。

1. 目指すキャリア
2. 過去の実績
3. 現在の職務と状況

特に軽んじられるのが1番の「目指すキャリア」である。若者



■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ションアンドバリエーション(株)、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。

■セレクシ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/kigyuu-shinka/

の夢物語、あるいは社内を知らない中途採用者の意気込み、と断言することは誰にでもできる。だからこそ人事部門は彼らの良い点を探したい。また、現在の職務と状況も見えづらい。正直なところ、新人を受け入れる現場は、歓迎30%、様子見40%、反感30%というところであり、公正な評価ができるのは人事部門しかない。

### 知りたいのは「成長する人材」

新人だけを可視化しても、対象人数はわずかだ。社歴の長い会社であれば在籍している従業員は、60歳定年としても38年次にわたる。とすれば全体の3%に満たない。優れた経営者であれば、その3%の新人を常に意識している。しかし、そんな経営者でも意識できていない従業員がいる。そして、そこが可視化の最大のポイントだ。すなわち「成長している従業員は誰なのか」。答えはそこにある。「伸びているのは彼・彼女です！」その事実が知りたいのだ。

誰が伸びているのか。それを知るために、人事部門はどうすればよいのだろうか。人事部門のあなたは、誰が成長しているか知っているだろうか。「もちろん知っている」と答えられるあなたは素晴らしい。でも残念ながら、知らない人が大半だ。

そもそも成長とは何か？ 社風を熟知すること？ 社内に慣れ親

しむこと？ 一人できっちりとした仕事ができるようになること？

残念ながら現場ではそのような解釈が多い。だから人事部門だけが公正に判断できるチャンスを持っている。経営層が知りたい従業員の成長とは何かを、もう一度考えてみよう。新人であれば仕事に慣れ親しんだり、スキルを獲得することだろう。でもそんなことはわざわざ経営層が知りたいことではない。経営層が知りたい従業員の成長とは、「変化」だ。ワーカーがマネジャーに変わる。フォロワーがリーダーに変わる。そんな変化が会社を成長させる。

以下、その変化を知る方法をご紹介したい。

### 変化にはきっかけがある

最初を知るべき変化は、そのきっかけだ。分かりやすいきっかけに「大成功」がある。誰かが大成功しても、その記録を残しておく人はいないので、人事がその人のイベントを記録し残しておくのだ。あるチームが大型受注に成功したとすれば、それに携わったメンバーを一番下のスタッフまで記録しておく。たとえコピー取りしかしていなかったとしても、勝利したチームに所属していたメンバーは必ずきっかけを得ている。

逆に「大失敗」も記録しておくべきだ。失敗もまた変化のきっかけになる。

きっかけが変化につながるためには、連続することが必要だ。ある打者がホームランを打ち、次の打席でもまたホームランとなれば、彼は「ホームランバッター」として名前が知られるようになる。もちろん間に三振があってもいい。ただ、“あるタイミングから彼はよくホームランを打つようになった”という事実気づくことが重要だ。

まず、きっかけを人事部門として入手する。次に、それに関与したメンバーをフォローしていけば、「誰が変化できているか」について、少なくとも候補者が把握できるだろう。あとは実際に変化した人材の名前をピックアップし、詳細な追跡調査をしたうえで、経営層に提示すればよい。

「我が社で成長している人材は彼・彼女です！」

作業には半年から1年のフォローが必要になる。けれども、経営者には必ず驚きとともに喜ばれるだろう。

### つなぐことが人事の本質

どんな人材を可視化すべきか。そしてその証拠をどのように入手するか。システム化よりもまずできることがある。それはまた人事の仕事の本質でもある。人事の仕事とは、人と人、人と仕事とをつなぐものだからだ。そのために、データよりも人を見よう。