

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

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：ハッピーな退職の仕組みを作る

第6章：風通しのよい一枚岩の組織を作る

1 2 3 4 5 6

第6回：風通しのよい一枚岩の組織を作る

これまでの連載で4つの人事機能を提言してきた。常識外的の内容も含んでいたかもしれないが、これらができる人事部門になれば、経営層からの信頼は厚いものになる。さらに最終回である今回の提言を実行してもらえれば、あなたは戦略的な人事機能を統括できる。その経験は今後のキャリアアップにも大いに役立つだろう。

今回の提言は一言でいえば「伝わる仕組みを作る」というものだ。

意外に伝わらない経営の思い

年初や半期ごとに全社集会を開催したり、社内報を発行したりして経営層のメッセージを社内に発信している会社は多い。確かにメッセージは発信できているが、では、伝わっているかといえばその効果は疑問だ。

伝わらないメッセージには典型例がある。

- 業績についての話に終始する
- 成長ばかりを語る
- 改革方針が大括りすぎる

このようなメッセージがなぜ伝わらないかといえば、従業員に関係のないことが多いからだ。業績が上がったところで自分の生活には関係がない、企業が成長してもそれが自分にどう影響するのか、

大括りの改革方針はいつも同じような言葉ばかりで新鮮味もない、というようにとらえられてしまう。

経営層にしてみれば、メッセージの発信によって、思いを共有してほしいと考えている。しかしメッセージの発信だけでは思いの共有にまでは至らないと考えなくてはいけない。

“隠さないこと”から始める

なぜ思いが伝わらないかといえば、従業員に“関係ない”と思われるためだが、だからといって関係のある話にすれば「給与」「賞与」の話題ばかりになってしまう。「福利厚生」も含め、それらは経営層からすれば、常に「餡」を用意することになってしまう。

そうではない方法がある。

すべての情報をオープンにすることだ。人はよく知っているものに対して愛着を感じやすい。企業経営では、財務内容のように、従業員にわざわざ知らせなくてもよいと考えられる情報も多い。しかし、その結果は、従業員からすれば、会社とは経営者のものであって、自分が愛着を持つべき対象ではない、との思いを生んでしまう。そのような状態の従業員に何を発

信しても伝わるわけがない。だから情報をオープンにすることから始めよう。従業員が知らなくてもいい情報があるのではなく、会社の情報はすべての従業員が知るべきなのだ。そうして初めて、従業員は経営層と思いを共有できるようになる。

財務情報がその手始めだ。月次売上だけでなく、経費もオープンにする。どうしても細目を隠したい場合は費目を束ねて示せばよい。まずいのは、数値の操作だ。操作された情報は必ず信頼性が落ちる。管理会計などの名目で数値を操作することなく、ありのままの情報をオープンにしよう。

では、財務情報の公開なので経理部門にやってもらえばいいのかというと、そうではなく、人事部門こそが担当する必要がある。

情報公開のルールを定める

財務情報を管理するのは経理部門だが、従業員とのコミュニケーションルールは人事部門が定める。なぜなら各種の社内規程を作成するのは人事部門だからだ。その規程の前段階となる、内規レベルのルールも人事が作る。

ルールがはっきりと定まっていなないと、情報公開は都度ということになり、そうなるとやがて多忙にかまけて忘れられてしまう。だ



■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)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://hirayasu.hatenablog.com/

からルール化が必要なのだ。例えば社内のネット掲示板等を用いて情報公開をする。そのタイミングを完全に定めてしまうのだ。

ある会社では「毎月10日に前月の財務データ・採用・異動・退職情報を掲載する」というルールを作った。それだけのことだが、それだけのことを知らされていない従業員が大半だったのだ。そしてそれだけのことで、公開された情報をもとにした議論が社内の各所で頻繁に起きるようになった。「先月は売上げが良かったけれど、販売費がふくらんでいたようだ」「退職者が多かったのはなぜだろうか」といった議論は、まさに経営層が理解してほしいポイントでもあった。

従業員の声はまず上司から

情報公開が進めば、そこから発生した従業員の声をもどのように集めるのか、が次の課題になる。

そのためにアンケートや匿名投稿アドレスを設定するという手段も悪くはないが、手間がかかりすぎるし、社内の組織階層を乱すことになる。あるべき方法は、管理職たちに部下との対話を増やすように指示をすることだ。評価制度を用いた面談を必須としている企業は多いので、その際に「聞く」ことを推奨したい。仮にそこで「聞いた」声を管理職が人事部門に報告しなくてもよい。その声は管理

職のなかに蓄積されて、会議の場などで「部下たちが言っているのですが……」「こういう声もありますが……」と具体的な事例とともに発言されるようになる。

上司が部下の声を聞くということは、部下の側にも大きなメリットがある。毎日顔を合わせる上司が聞く耳を持ってくれるようになると、やる気を高めやすい。人は話を聞いてもらうだけでずいぶんと機嫌が良くなるものなのだ。

人事部門がコーチになる

そのうえでさらに従業員の声を集めるために何をすればよいだろう。それは人事部門が個々の従業員のコーチになることだ。

管理職に対してコーチング研修を行ったり、若手従業員に対してメンター制度を導入したりする会社も多い。それに加えて、人事部門の役割を拡大しよう。人事部門がコーチになるといっても、日々のすべての業務についてはない。ポイントは1点だけ。

個々の従業員の配置希望についてコーチになるのだ。例えばアセスメントアンケートのように、現在の配置についての希望をアンケート形式で定期的に確認する企業は多い。そこで希望を出している従業員や、評価に変化のない従業員をピックアップして、個別に面談を行う方法が望ましい。

可能であれば人事部門内で担当

を分けよう。人事課長が1人、係長が1人、一般社員が2人いるのであれば、それぞれ世代ごとに担当を分ける方法が効果的だ。少し年次が上の人物が、配置希望について面談をする。そこでは希望を確認しつつ、現状の不満や上司・同僚の問題点を確認できる。

従業員側からすれば、いざ困ったときに直接話ができる人事部門ができる。そのことはとても大きな安心感につながるだろう。結果として1人ひとりが自分のキャリアを自律的に考え始める。

企業を成長させるために

連載の第1回に人事部門だけが持てる経営者の視点を示した。それは「企業を成長させる」ことだった。企業の成長の結果は財務に現れる。そしてその予兆は必ず人事に現れている。強い役員が増える。個々の部門の生産性が上がる。伸びている従業員がどこにいるか分かる。労働市場との間で人材の流動化が進み、優れた人材が集まるようになる。そして、働く1人ひとりの自律心が高まる。

この連載で示した5つの人事機能をぜひ整備していただきたい。そうすればあなたの会社は必ず成長の原動力を得ることになる。

連載終了に際して、限定5社様に対して、メール相談をお受けします。ご希望の方はまずテーマを1つ記載して下記までご連絡を。 info@sele-vari.co.jp