



読むだけでアップする!

人事担当者の 基礎体力養成講座

(株)アジア・ひと・しくみ研究所 代表取締役 新井健一

～御用聞き人事から脱して、経営に貢献する覚悟と知恵をつけろ～

【1】人事担当者はどうして経営に貢献できないのか

ある人事担当者の問題意識

はじめに、人事部を取り巻くさまざまな状況を思い浮かべてみてほしい。例えばそれはライン任せの目標管理や人材育成、いくら人事制度を改定（改訂）しても収まることのない評価に対する不満、研修を実施してもなくなるいハラスメントやメンタル不全、会社によっては高止まりする離職率、高騰しているのに配分が少なくなる人件費……など。人事は経営の要請を受け、または職場の要望を聞き、さまざまな問題を1つひとつ解決するように努めてきたはずだが、問題はなくなる。それはなぜか。答えは簡単である。

いわゆる御用聞き人事には限界があるからだ。

経営の期待に応える覚悟はできているか

人事部に降りかかってくる諸問題は、一見するとバラバラに発生しているように見えるが、実は会社の経営管理に内在する構造的な欠陥に起因しているケースも多い。しかしながら、多くの人事担当者は個々に噴出する不平や不満の聞き役に徹するあまり、根本的な問題を見失ってしまう。もしくは根本的な問題は人事が解決すべき対象ではない、と考えてしまう。

もちろん人事担当者にとって、経営の雑多な要請や職場に蔓延する個別の問題に対処することも大切な仕事だ。だが本来の人事は、経営や人事の構造的・根本的な問題に光を当て、解決に向かうことで、はじめて経営の人的側面を担う参謀としての役割を果たすことができるのである。

ときには社員を守るために経営と戦う場面もあるだろう。だがそれは、従前のような労使闘争ではない。そもそも経営とは欲張りなもので、社員に対して最大限の貢献を求めるのだが、人事や組織に関するプロフェッショナルではない。実際、経営が社員に求める“最大限の貢献とは何か？”という問いに答えられないこともある。そんな経営に対してヒューマンキャピタル（人的資本）を熟知した人事担当者が働きかけるべきこと、職責をかけて戦うべきことが確かにあるのだ。

経営が人事に真に期待しているのは、実はそんな姿である。人事担当者は、経営の期待に応える覚悟ができているだろうか。

部長層の課題と人事の貢献は連動しているだろうか

人事担当者が、経営に貢献するためには、経営の全体像を把握し

なければならない。まずは統計データを参照することからはじめよう。

図表1に示した各項目は、いずれも課に相当する職場において活用する能力である。つまり、課から寄せられる相談や投げかけられる問題は、このような能力の活用の周辺にあるといえる。次に、部長層に対する能力開発ニーズを押さえておきたい（図表2）。部長層の強化すべき能力・知識は、課長層のそれに比べて経営の全体像に密接に関連するといえるだろう。ここで人事担当者に問いたい。あなたは部長層からこれらの能力の周辺にある実務について、相談を受けることがあるだろうか。多くの読者が「ない」と答えるであろうし、そもそも人事担当者がそこまでのレベルで相談に乗る必要があるのか、と疑問に思うかもしれない。

筆者も、人事担当者が部長層の強化すべき能力・知識にすべて対応することで、経営に貢献すべきだと考えているわけではない。だが、人事担当者であれば、自社の経営戦略／マーケティングの実行とその評価を適切に行うために、組織や個人にはどんなモノサシがあてがわれるべきかは十分に理解して、経営に貢献する必要がある



■新井健一：1972年神奈川県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、大手重機メーカー、外資系コンサルティング会社、ビジネススクール責任者、医療・ITベンチャー企業役員を経て独立。大企業向けの人事コンサルティングから企業支援まで幅広い経験を活かしたコンサルティング・セミナーを全国で展開。著書に『日系・外資系一流企業の元人事マンです。じつは入社時点であなたのキャリアパスはほぼ会社によって決められています。それでも幸せなビジネスライフの送り方を提案しましょう。』（すばる舎リンケージ）、『儲けの極意はすべて「質屋」に詰まっている』（かんき出版）。
 ■株式会社アジア・ひと・しくみ研究所 ●URL <http://ahsi.jp/> ●TEL 022-399-9299

読むだけでアツくなる！
**人事担当者の
 基礎体力養成講座**

と考えている。

その組織にはどんなモノサシをあてがうのか

ここでいうモノサシとは、一般的に経営から組織、そして個人に至る一連のKPI(Key Performance Indicator：重要業績評価指標)を指すが、ここではさらに業績に至る(現場や実務上の)先行指標や個人の能力評価の指標をも含んでいる。当然、これらのモノサシは経営の方向や目標を実現するために体系化され、それぞれのレベルで適切なものが選定・採用されなければならない。

しかしながら実際には、経営が真に目指すべき方向や目標と、その実行を評価するモノサシが合致していない場合がある。もしくはあれもこれも欲張りなモノサシがいくつもあてがわれ、本来であれば個々のモノサシから受け取るべき重要なメッセージが、社員に届いていないことも多々ある。

「できる社員は、組織が自分を評価する真のモノサシに沿って行動する」と聞いたことはないだろうか。組織人であれば誰もが高い評価を得たいであろうし、評価に対する感度の高い社員であればあるほど、その場を統制するモノサシを見極め、モノサシに対して忠実に行動するのは当然といえる。だが当のモノサシが組織の目的や

図表1 課長層に対する能力開発ニーズ：特に強化すべき能力・知識(複数回答)

第1位	部下を育成する力	76.5%
第2位	職場の課題を形成する力	58.5%
第3位	労務管理に関する知識	47.5%
⋮		
第14位	財務・管理会計に関する知識	31.5%

図表2 部長層に対する能力開発ニーズ：特に強化すべき能力・知識(複数回答)

第1位	戦略的にものごとを考える力	64.5%
第2位	職場の構想(ミッションやビジョン)を描く力	62.5%
第3位	経営戦略/マーケティングに関する知識	56.0%

『月刊人事労務』2012年8月号「次世代リーダー育成の実態」より加工

ミッションに対して不適切にあてがわれ、不具合を起こしていたら、その組織に属する社員はどうなるだろうか。

以前、拙著でこんなことを書いた。「これは一例に過ぎないが、役員であれば自らの経営手腕の発揮とその成果は財務諸表に表れるし、自らの経営構想を計画に落とし込む際に管理会計の知識も必須である。ただし、経理職等を除き、課長レベルでそのような学習機会を与えられる会社はまだ少ないようだ」(『日系・外資系一流企業の元人事マンです。じつは入社時点であなたのキャリアパスはほぼ会社によって決められています。それでも幸せなビジネスライフの送り方を提案しましょう。』すばる舎リンケージ刊行)

経営戦略/マーケティングの実行等を評価するモノサシが、体系的にすべての組織に整備・管理さ

れていること、これがすなわち経営の全体像といえるのだが、例えば多くの課長層が合理的なモノサシをあてがう能力・知識を身につけていないのが実情だ。図表1の質問項目で、「財務・管理会計に関する知識」は第14位(31.5%)に過ぎない。同じことは人事担当者にもいえる。

このように然るべき能力・知識を持たない所属長が組織にモノサシをあてがうことになるのだが、良かれと思ってあてがったモノサシが、結果として悪しき職場を作り、個人の評価に落とし込まれ、あらゆるネガティブな感情や態度を誘発してしまう。そんな組織や個人の歪みを根治するには、まずはモノサシをあるべき姿に書き換えるしかなく、それができるのは経営と人を結ぶ人事担当者しかいないのだ。