



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～

【7】経営の構造改革を人的側面から下支えするには

▣ 経営が先で人事が後、 その逆はないはずだが…

前回は営業部門に誤ったモノサシがあてがわれ、職場が機能不全に陥った事例を3つご紹介した。

1つは、とあるサービス関連会社で、ほとんど出張というものがないBtoC（個人顧客向けサービス）部門と、本来であれば出張で全国を飛び回らなければならないBtoB（法人顧客向けサービス）部門で同じ出張旅費規定を適用しているという事例だ。これなど人事部門が介入し、すぐ解決しそうな課題だが、社内ではBtoC部門の力が強く、BtoB部門の営業職は動けば動くほど個人の持ち出しになるという苦汁をなめていた。

2つ目は、BtoBを生業として業績を伸ばしてきた会社が新たにBtoCに参入しようとしたが、BtoCというものがよく理解できず、スーツに身を固めたおじさん部隊が、女性宅を訪問営業して化粧品を売ろうとした事例である。これなどもまずは全社でBtoCビジネスや化粧品の売り方を理解する過程で、BtoB営業でならしてきたベテランがどんな抵抗感を抱くか、人事担当者は予測する必要があっただろう。

3つ目は、新規顧客の開拓を使命とした営業部隊と既存顧客の

深耕を使命とした営業部隊が同じKPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）で評価されるという新規顧客の部隊にはあまりにも酷な事例だ。

経営の構造改革、その範囲や程度は企業により様々であるが、BtoBからBtoCへ、またはその逆への進出は、川上または川下の経営統合、水平統合などと同様に従来の経営構造を抜本的に変える手建てではある。だが先に示した3つの事例のように、新たなビジネスが社内的な制約や原因により飛躍できないことはよくある。

では今後、ますますスピーディーかつ抜本的に行われるべき経営の構造改革を、人的側面から下支えするため、人事担当者はどのような認識に立つべきだろうか。

▣ 人事制度ありきの議論が 突き当たる限界

「経営と経理の連携は密だが、経営と人事の連携は改善の余地が大いにある」——とあるコンサルティングの現場でプロジェクトメンバーが口にした言葉だが、筆者も同様の認識であり、その原因の1つが人事制度だと考えている。

一部の日本企業では、経営環境の著しい変化とは無関係に、相変わらず旧態依然とした人事制度が

運用されている。言ってみれば、日本という国に訪れた変化、あるいは地域住民の嗜好とは無関係に、50年前に建てられた公団住宅が補修を重ねながら生きながらえているようなものである。確かに2000年前後から多くの企業で成果主義が導入され、幾多の失敗を繰り返しながら役割や成果の大きさ以外に報酬を支払わないロジックは着実に定着していった。それでも、企業が採用する役割等級のなかには、戦略的に人材を輩出していくためのあるべきキャリアパスや組織階層と連動していない運用はまだ多い。変転する経営環境に積極的に対応していくというよりは、すでに出来上がっている組織や人を自己保存するための要塞のような人事制度に出くわすことがある。

制度を運用する人事部が、その要塞に全く手を入れてこなかったわけではない。総額人件費管理(図表1)や人件費構造改革一数と単価の最適化(図表2)については、人事担当者の問題意識として従前から取り扱われてきた。だが、このような視座や問題意識では、経営の構造改革を人的側面から下支えすることはできない。なぜなら人件費の問題は経営の構造改革の一部でしかないからだ。

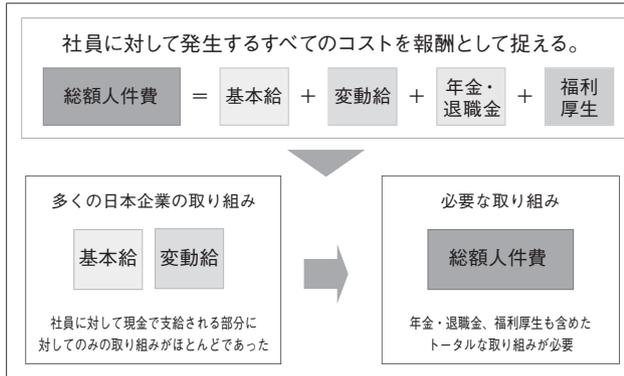


■新井健一：1972年神奈川県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、大手重機メーカー、外資系コンサルティング会社、ビジネススクール責任者、医療・ITベンチャー企業役員を経て独立。大企業向けの人事コンサルティングから起業支援まで幅広い経験を活かしたコンサルティング・セミナーを全国で展開。著書に『日系・外資系一流企業の元人事マンです。じつは入社時点であなたのキャリアパスはほぼ会社によって決められています。それでも幸せなビジネスライフの送り方を提案しましょう。』（すばる舎リネージュ）、『儲けの極意はすべて「質屋」に詰まっている』（かんき出版）。

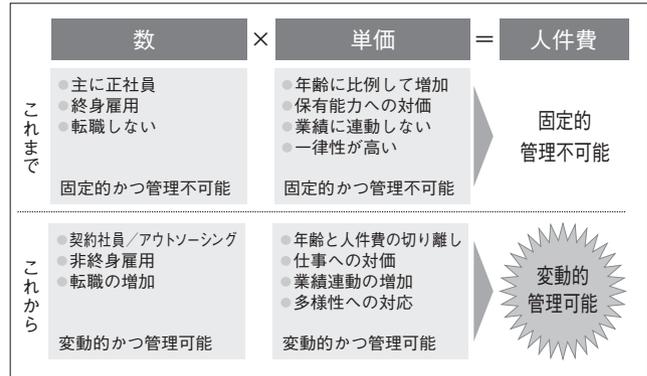
■株式会社アジア・ひと・しくみ研究所 ●URL <http://ahsi.jp/> ●Email : info@ahsi.jp

読むだけでアツくなる！
人事担当者の
基礎体力養成講座

図表 1 総額人件費管理



図表 2 人件費構造改革—数と単価の最適化—

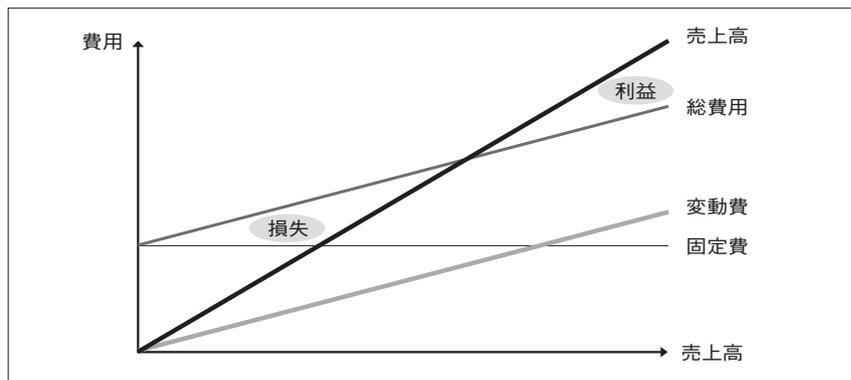


経営の構造改革と 人事の関係を俯瞰する方法

では、損益分岐図表（図表 3）で経営の構造改革と連動した人事の変革を語れるだろうか？ 損益分岐図表には一部の知的財産を除き、企業活動のすべてが表現されている。例えば正社員（固定費）の仕事をパートやアルバイト（変動費）に移管しても図表は形を変える。顧客に対する人的サービスを手厚くして差別化を図ろうとすれば、より複雑な能力を保有した人材を新たに雇用することで人件費（固定費）が上がるか、もしくは既存社員の残業代（変動費）が増え、図表は変わるのである。他にも新たに設備投資（固定費）すれば、利益を出すために必要な売上高も変わる。

そのような観点で経営の構造改革を俯瞰すれば、先に再掲した既存のBtoB事業から新たにBtoCの化粧品事業に乗り出した企業も、BtoB事業とBtoC事業では

図表 3 損益分岐図表で人事の変革を語れるか？



損益分岐図表の形も異なり、詳細に至れば押さえるべき勘定科目、金額の大きさが全く異なることに気づくだろう。BtoBでやってきた企業がBtoCの事業に参入した際、その多くは「広告宣伝費」の扱いに失敗する。BtoB企業の多くはそもそも広告宣伝費に投資するという発想がないのだ。それにBtoB事業で営業職の人件費に多額の費用を投じているから、新たに広告宣伝費にかけるカネもない。川上または川下の経営統合、水平統合などでも同様にうまくいかない事例を目の当たりにしてき

た。その原因は、当の統合する側がされる側のビジネスや人事を十分に把握できていなかったことにある。さらに、人事は既得権益、雇用、生存と結びつくので簡単に動かせない。こうして新規事業や経営の構造改革はかけ声倒れに終わり、とん挫する。

経営の構造改革と人事の関係は、総額人件費管理や人件費構造改革の先にある“より俯瞰した視野”の元にあるのだ。今後、経営と人事をますます連携させていくためにはこのような視野も必要になってくると考える。