



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～

## 【8】人事担当者が把握すべきは勤怠ではなく予算だ

### 人事担当者が担うべき仕事 見落としがちな課題

人事担当者の仕事の1つに勤怠のチェックがある。

その目的は表記ミスの発見や修正等もあるが、それぞれの職場の繁忙や社員個人の勤務状況を把握する意味合いもある。人事担当者として、このようなオペレーション業務はもちろん大切ではある。しかしながら、当該業務を無難にこなしているだけでは、ある日を境に人事担当者としての仕事がなくなる可能性は否めない。勤怠管理、給与計算業務などは、企業グループでそれらを一括管理するシェアードサービス会社に任せようが効率的な場合も多いからだ。

やはり経営に貢献する人事担当者であるためには、オペレーション業務を超えた仕事をしなければならない。実際、人事担当者が担うべき企画業務はたくさんあり、その1つが人事制度の設計や改定業務であろう。経営戦略を適切に反映するかたちで人事制度が改定されれば、社員の雇用形態も変わり、そうすれば当然に勤怠管理も変わる。もちろん、人事制度の改定とからめて報酬制度・規程も変わるのが一般的だ。

だがそのような“改定”が行われるなかでも案外見過ごされがち

なのが、旅費規程や福利厚生にかかる予算だ。

### 仕事の足を引っ張る 仕組みやルール

そもそも予算とは、財務省の原価計算基準によれば、予算期間における企業の各業務分野における具体的な計画を貨幣的に表示し、これを総合編成したものをいい、予算期間における企業の利益目標を指示し、各業務分野の諸活動を調整し、企業全般にわたる総合管理の用具となるものである。

いわば予算そのものが、本来は目指す企業経営を強力に推進するものであるはずなのだが、先に事例として紹介したように、法人営業で全国を飛び回らなくてはいけないはずなのに、旅費規程が営業活動を支援する内容になっていない、というようなことがある。ある会社の法人営業部員は、宿泊出張しても交通費の実費と非常に少額の手当しか支給されず、活動費用の多くは持ち出しになっていた。

また「全社的に予算執行や人事権をエンパワーメント(権限委譲)する！」と改革を謳いながら、数千円の備品を購入するために社長にまで稟議をあげなければいけない会社もあった。

福利厚生費の使用も同様であ

る。多くの大企業・人事部は長く終身雇用、年功序列型賃金、企業内組合という三種の神器を核とする日本的経営を堅持すべく、社員に福利厚生予算を手厚く保証してきたが、バブルの崩壊を境に当該予算を削減していった。もっとも、バブル崩壊以前であっても日本企業では、課長クラスのライン長に交際費や福利厚生予算を自由に使う権限を与えず、予算を使えるにしても事前に総務や人事に申請しておかなければならない場合が多かった。

予算行使というのは役職者のポジションパワーを構成する要素の1つであるはずなのに、総務や人事にお伺いを立てなければパワーを行使できない仕組みになっているのである。

### 歪んだ組織で仕事への 活力を失った社員の末路は？

筆者がかつて所属していたコンサルティング会社ではクライアントの社屋に常駐することも多く、また宿泊出張も多かったが、食事を含めた活動費用が持ち出しになるようなことはまずなかった。またマネジャー以上の役職者は、自身の権限で激務に耐えるスタッフを食事に連れ出し、慰労してくれた。その気遣いはわざわざ総務や



■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。』（すばる舎リンクージ）、『儲けの極意はすべて「質屋」に詰まっている』（かんき出版）。

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

読むだけでアツがる！  
人事担当者の  
基礎体力養成講座

人事にお伺いを立てて準備したも  
のではない。

また現在では、組織の集団凝集性（まとまり感）を高めるために社内の部活動を復活させたり、会社の近くに住むことなどを条件に（プライベートでも交流を持ちやすいようにする意図もある）住宅費補助を手厚くしたりする会社も出てきている。

このような手当が有効かどうかということや予算をつけるべきだといった主張をしたいわけではない。ただ、本来の職務を全うするために必要な活動を阻害する規程や予算の使い勝手の悪さは見直すべきだと指摘したいのだ。現実には課長級にさえ予算権限を与えていない企業は多いし、そうした環境に長く在籍する社員は仕事への活力を失っていく。そしてガラパゴス化していくのだ。

## ■ガラパゴス社員と ガラパゴス企業の限界

ガラパゴス化とは、独自の方向で多機能・高機能化した製品やサービス、海外進出やM&Aに消極的な企業、排他的で規制の多いマーケットなど、国際標準からかけ離れている日本の産業の現状を批判的に表した新語（『コトバンク > 知恵蔵2015』から引用）のことだ。

我々ビジネスコンサルタント

は、日本企業の典型的なガラパゴス社員を簡単に見抜くことができる。なぜならどの会社でもプロジェクト立ち上げ時などに、ガラパゴス社員は概ね決まった態度で我々に接してくるからだ。

まずガラパゴス社員は社内事情に精通していることを我々にアピールする。そしてミーティングなどの場では、すぐにこんな言葉を口にするのだ。

「その事例や提案は、他社では通用するでしょうが、我が社には合わない、もしくは難しいでしょうね。うちは特別だから、とにかく特殊だから」

大所高所から俯瞰して将来のあるべき姿を語ることができず、重箱の隅をつつくように自分の利害に関わる職場の細かい問題点を、あたかも重大な経営課題であるかのように語るのである。

ガラパゴス社員も当然出世はしたい。ガラパゴス社員だからなおさらともいえよう。他の組織で通用するほどの実力がないからだ。そうすると当然に思考は内向きになり、自分を引き上げてくれそうな人は誰か、自分の後ろ盾は何を望んでいるか、社内のライバルに先んじるにはどうしたらよいか、そんな権謀術数を巡らせることばかりに奔走するのである。そしてついには課長として経営基幹職の仲間入りを果たしたとしよう。だ

が企業人事を多く見てきた立場としてはこんなことが言える。

「課長をさらに上のポストに引き上げる立場の人間は、ガラパゴス人材に興味を示さない」

なぜならガラパゴス課長は、内向きな思考や社内の序列に囚われているので、周囲からのウケが悪いのだ。自浄作用が少しでも機能している日本の組織では、人事は上に行けば行くほど“周囲の評判”で決まることをガラパゴス課長は知らない。

ガラパゴス課長がだめな理由は他にもある。ガラパゴスの環境はガラパゴス課長にとっては居心地がよいかもしれないが、経営陣は知っているのである。そのガラパゴス状態は永遠には続かず、国際標準からもますます取り残されていくことを。いつか誰かが変化の先頭に立ってガラパゴス状態を破壊しなければならないのだが、その力を期待できない課長にはそれ以上のポストを与えない。

だが、人材がガラパゴス化するのは、ひとえにその組織の体質によるものともいえる。水の合わない魚はその池（組織）には居られないのだから。そして体質は長い目で見れば、その組織の持つ仕組みやルール、運用がそうさせてしまっているのである。