

人事入門

新年度から人事担当になった方もいらっしゃると思う。“一応、引き継ぎはあったが、全体像が分からない”あるいは“引き継ぎすらなかった”等、不安、戸惑いも様々と推測される。一人前の人事担当者には何が求められるのだろうか。題して『このたび配属! 人事入門』。人事のプロを1年で養成する新企画のスタートだ。

(編集部)

HMパートナーズ 社会保険労務士 岩沢誠敬

1989年早稲田大学卒。不動産会社、映画配給会社、IT会社において一貫して人事畑を歩み人事業務全般を経験。2000年に独立し社労士事務所HMパートナーズ設立。人事制度構築・運営指導、人事労務相談、給与計算、社会保険手続等、一部上場企業からベンチャー企業まで、スタッフともども“非常勤の人事部員”として活躍中。

●<http://www.hmpartners.jp>

第1回：人事部に求められることは何か

人事とは？

人事部は特殊な部署だ。人事部の顧客は身内であるはずの自社の従業員であり、人事部の扱う仕事はすべて従業員自身の身の上に関係してくる。自社の皆が人事に対するシビアな評論家であって、人事部の行動は常にその監視の目にさらされる。

人事部員に対しては、ある者は“会社側の人間”には決して本音を漏らすまいと心を閉ざしたり煙に巻いたりし、ある者は人事異動や賞与などの重要な情報をうまく言い回して聞き出そうと近寄って来たり、ある者は「人事と書いてヒトゴトと読む」とばかりにはなから無視を決めてかかったりする。

「人事」については誰もが一家言持ち、どの部署の人間も我が物顔で「人事」について語るが、本当のことは意外と知られていない。

企業の「人事」とは何であろうか？ それは「企業経営そのもの」と言って差し支えないだろう。経営戦略も、マーケティングも、ファイナンスも、商品企画も、営業も……企業のあらゆる活動が、「人」を介して行われるし、どんなに優れた経営戦略を立てても、「人」を通じて実行に移されなければ意味がない。「人」のマネジメントが企業のすべてを決すると言っても過言ではないからだ。

思い浮かべてみよう。一人ひとりの考えがばらばらで組織としてまとまった力を発揮できないでいたり、経営者に不信感を感じていたりする企業では、市場競争に打ち勝っていかないだろう。逆に、従業員が皆やる気に満ちており、一丸となって課題に取り組んでいる企業は、きっと成功を収めるに違いない。

それでは、これらの重要な「人事」を所管する人事部に求められることは、どう定義されるだろうか？ ここでは次の3つを挙げておきたい(図表1)。

図表1 人事部に求められること

1. 企業のインフラストラクチャーの整備・運用
2. 企業の目標達成のための人的マネジメント
3. 従業員のモチベーション向上

人事に求められること：1

企業のインフラストラクチャーの整備・運用

人事部が所管する業務の中で、企業が組織として活動するために必要な基盤＝インフラストラクチャーを整備・運用するというものがある(図表2)。これらは、企業と従業員の間を生じる「雇用関係」を維持していくために、必要不可欠なものである。これらのこ

図表 2 人事部所管のインフラストラクチャー業務

- 勤怠管理
- 給与計算
- 総額人件費管理
- 所得税、住民税の手続
- 社会保険手続
- 従業員名簿その他個人情報の管理
- 労働法規その他法令の遵守
- 就業規則の改正、労使協定の締結、届出
- 健康管理
- 福利厚生 など

とは、ある種「やって当たり前」のことだ。だが、「やって当たり前」のことをきちんと行うことは、人事にとって極めて重要だ。給与計算や社会保険手続にミスや漏れがなく、法改正への対応も含め就業規則など労働条件をきちんと整備する……これらのことが日頃からできていて、初めて他部署の従業員の信頼を勝ち得ることができ、他の業務についても良好に実施することができる。

実際、ある企業で人事担当者として着任したとき、前任者の作成した帳票を調べていたら、社会保険の月額変更の届出の際に本来対象に含めないでよい金額が含まれていたのを発見した。ただちに月額変更届の修正手続を行い、遡って社会保険料を修正した。従業員には事情を詳しく説明し、理解を得ることができたので、その後の様々な業務がスムーズに進んだのは言うまでもない。

人事に求められること：2

企業の目標達成のための人的マネジメント

企業が小規模であるときは、経営者や幹部が人事的な業務を行っていたはずだ。それが、

企業の規模が大きくなるにつれ、経営マター（＝企業の目標達成）のための「人」に関する機能を人事部が代行するようになる。つまり人事部は、経営者やラインのマネジャーに仕えるスタッフという位置づけである。

ところが、人事権が人事部に集約されることにより、ラインのマネジャーに対してあたかも権力者であるかのように振舞い、本来の位置づけを見失っているような企業も見受けられる。逆に、ラインのマネジャーの発言権が強すぎて、部署間の狭間で人事部は事後処理だけを行う下請部署になってしまっているような企業もある。原点に戻って、「企業の目標達成のための人的マネジメント」について、人事部がどのように関わるべきか整理してみよう。

(1) 企業と人事のベクトルを一致させる

企業は、企業全体が何をするのかを決め、各事業で目指す経営目標を定め、期限や範囲を限定した具体的な数値目標を設定し、その実現のため、戦略を練り、事業計画を立案し、組織を設計し、人を募集・選抜・養成して組織に配置する。そして、人をマネジメントして、目標達成へと導いていく。

一般的に、企業の事業そのものと、人事のような会社内部のことは区別して考えられがちだ。経営者が「事業のことで忙しくて、人事のことまで考えているヒマなんかないよ!」などとおっしゃる場合がそう。しかしそれは大きな間違いで、事業と人事は別個で考えられるものではなく、事業の成功のためにこそ、人事についてしっかりと考えていかなければならない。

そのために、人事部は企業の経営目標、戦

略、事業計画といった企業が目指す方向を生み出していく過程に参画し、これらを実現する可能性を高めるべく人事の側面から協力していかなければならない。そして、人事部は企業の目指す方向を把握したうえで、すべてその方向に合わせて人事システムを修正し、従業員を採用し、教育し、必要があれば排除していかなければならない。企業の進むベクトルと人事のベクトルを完全に一致させるよう、すべての業務を常に見直していく必要がある（図表3）。

例を挙げれば、新規事業として開発期間が長く掛かる新商品に取り組むことになった場合は、従来の部署が成果を基準に賞与を大幅に上下させたり、短期間の変動給を取り入れたりしているようなシステムであっても、新規事業に携わる部署については違う仕組みが求められる。一例だが、その職種に求められるコンピテンシーを発揮しているかどうかや行動基準に沿った適切な行動を取っているかといったことを反映させるシステムを新たに設計すべきであるし、またそのような要件を満たす人材を採用し配置する必要がある。

逆に、毎月数字による結果を問うようなマネジメントスタイルに変更された場合は、人事制度も結果をダイレクトに反映できるシステムに修正するべきであろう。

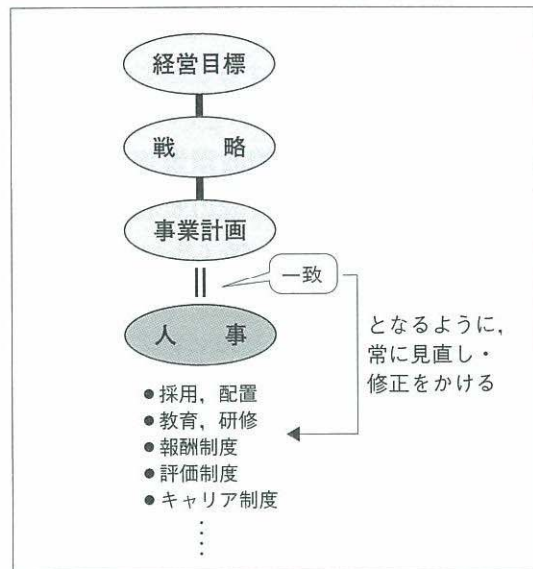
以上は単純な例だが、人事部は企業が目指す方向性を実現するために、自分が所管する人事業務の変革を常に推進していかなければならない。

(2) ラインのマネジャーの

人的マネジメントに関するサポート役

企業の目指す方向が決まれば、そこに向け

図表3 経営と人事の方向は揃っているか



て具体的な行動を取っていかなければならない。それは……

企業全体の目標を部門ごとの目標に分割し、その部門のマネジャーが部門目標達成のための責任と権限を委譲される。マネジャーは部門目標を達成するために、部門に所属する従業員に業務を割り当て、目標を与え、業務を実行させ、結果をフィードバックしてさらに次の目標に生かしていくというサイクル（PDSもしくはPDCAサイクル）により、目標達成に向けてコントロールしていく。そしてその仕事ぶりを企業の基準により評価し、従業員の待遇に反映していく

……という流れで実行される。しかし、市場が非常に速いスピードで変化し、競争も激しさを増している今、意思決定と実施の迅速さが極めて重要となっており、この流れをすべて上意下達で行っているのは立ち行かなくなっている。そのため、現場により近いところ、つまりラインのマネジャーに意思決定、

実施権限，人事権を委譲していく必要が高まってきている。

もちろん，人事に関することすべてをマネジャーに丸投げしてよいということではない。これからの人事部は，マネジャーが人的マネジメントをしていく際のサポート役として機能していかなければならない（図表4）。

例えば，部下のマネジメント方法について。課題遂行のためのプロセスマネジメントをどのように行うべきか，やる気のない部下をどうやって動機づけるか，部下の育成・能力開発にどのように取り組むべきかなど，マネジャーが何もかも一人で考えるより，誰かから客観的な意見を聞いたほうが，選択肢が増えたり，修正点を見つけられたりするだろう。また，マネジャーに抜擢されてまだ日が浅い人は，経験不足から判断に迷ったりするかもしれない。そのためのアドバイス役として，人事部が機能していかなければならない。

では，「評価」にはどう関わるべきか。評

価制度そのものについては，人事部から全体に対して説明会などを開催し，マネジャーも一通りの知識は得ているだろう。しかし，実際に運用していくレベルにまでの理解がなされていないかもしれない。また，公正な運用を心掛けるためには，個別の具体的運用方法について，全社的視点から修正をかける必要があるかもしれない。

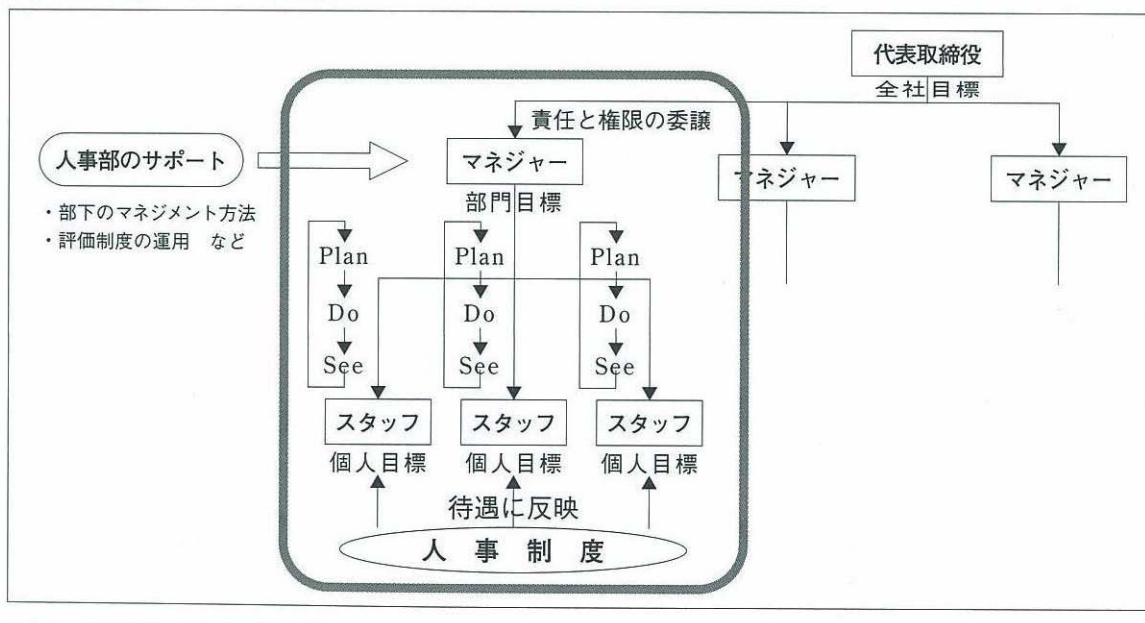
制度は“運用してナンボ”である。そのためには，人事部がマネジャーに対して常に良い刺激を与え続けることが重要になってくる。

人事に求められること：3

従業員のモチベーション向上

従業員にとって企業は，単に「労務を提供し，その見返りに賃金の支給を受ける」だけの存在ではない。やらされ感の中の課題追求一辺倒では，やがて息が詰まってしまうだろう。従業員の能力を引き出して大きな効果を

図表4 人事のサポート機能



上げるためには、企業の利益に適うような計画、決定、行動を、従業員自らが“そうしたい”と望むことが必要である。人事部は、経営目標達成のために人事のベクトルを合わせるといふ命題と、従業員のモチベーションを向上させるという命題の両方を満たす解を見出していかなければならない。

そのために最も大事なことは、従業員が「経営者や上司との心の結びつきを感じることができる」ということである。「誰かが自分のことを気に掛けてくれている」「自分は必要とされている」「自分の仕事は会社のために役立っている」などと、従業員が感じることができれば、組織の運営上非常に大事な基盤となる。人事部から従業員への直接のメッセージも必要であるし、マネジャーからもそのような働き掛けをしていくよう、企業の風土を醸成していくことも大事だ。

その他、企業の存在基盤、事業内容、社風、従業員の意識などによって、従業員のモチベーションの源泉となるものは様々だ（図表

5）。自社の強みを意識して、計画的にモチベーションを高める仕組みを作っていくのも人事部の仕事だ。

— 市場や費用対効果を意識しよう —

最初に述べたように、人事部の顧客は自社の従業員である。そのため、市場競争にさらされ、パフォーマンスが悪ければ取引先を失うということはない。しかし、そこに安住していないだろうか。

人事部は他部署から人事業務を請け負うことで成り立っている。果たして報酬に見合った働きをしているのだろうか。自分以外の人間が同じ業務に携わった場合、どれくらいのことのできるのか。人事部の人件費その他コストを意識し、費用対効果はどうなのか、常に自問自答していきたい。他社から業務を請け負い、アウトソーシング先として機能できるくらいの競争力のあるレベルを目指し、高い意識で人事業務に取り組んでいこう。

図表 5 多様な従業員のモチベーション要因

