

人事入門

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8回：組織の設計と人事異動の推進

第1回：人事部に求められることは何か(2006年6月号)
第2回：社会保険の知識・手続・実務(2006年7月号)
第3回：給与計算の知識と実務(2006年8月号)
第4回：労働時間と休日の考え方、扱い方(2006年9月号)
第5回：採用を巡る法的理解(2006年10月号)
第6回：退職・解雇の考え方・扱い方(2006年11月号)
第7回：裁量労働制の導入と注意(2006年12月号)
第8回：組織の設計と人事異動の推進(2007年1月号)

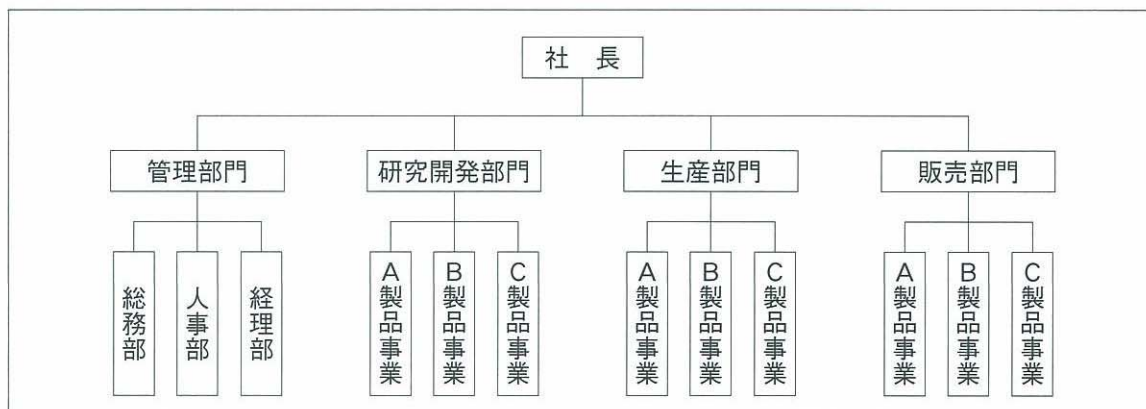
人事部の重要な業務として、経営戦略を反映した人材の配置、すなわち「組織の設計」がある。事業を拡大するとき、新規事業を開始するとき、事業のテコ入れをするとき……組織は一度デザインすればそのままの形で永久に生き続けられるものではない。だから会社が存続していくために、組織変革を行っていかねばならない。

—— 組織の基本形を理解する ——

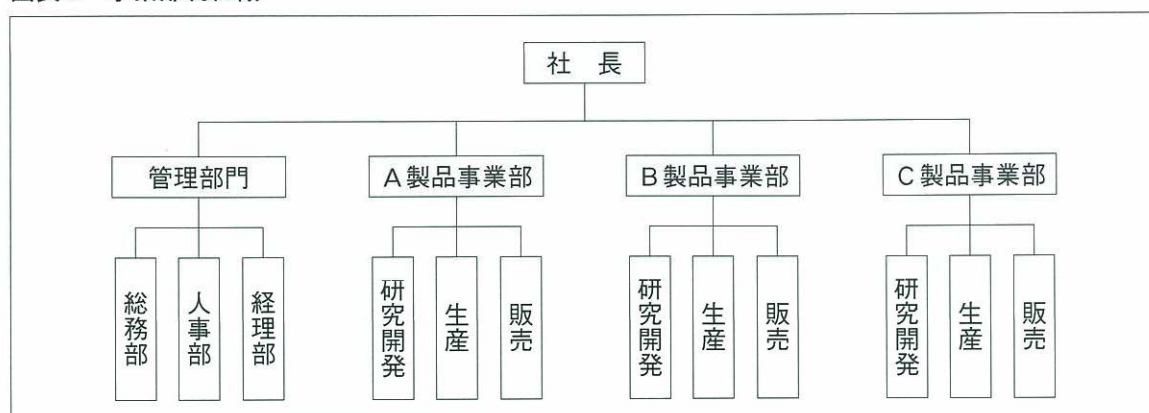
経営戦略が決まれば、その実行部隊となる組織を設計して人を配置していくことになる。ご存知の通り、企業組織の基本形としては、機能別組織と事業部制組織がある。その違いを単純化したのが図表1・2である。

機能別組織は研究開発、生産、販売といったような機能を共有する。それぞれの専門が集約されることにより、知識や技術、ノウハウを蓄えることができ、また資材や部品等を一括購入することにより規模の経済を享受できるといったメリットがある。ただし、機能別組織では市場環境の変化等への適応が難しいとされる。各市場における競争が激化したり、顧客のニーズが多様化したりした場合、各部門の調整をとる必要があるため、迅速な対応が困難になるからである。また、製造部

図表1 機能別組織



図表 2 事業部制組織



門であれば工場の稼働率向上等、研究開発部門であれば専門分野の追究を最優先しがちで、ややもすると市場変化への全体対応が鈍るからである。

事業部制組織では、各部門である程度自己完結できるように分権される。図の例で言えば、ひとつの事業部に開発から製造、販売までの機能が与えられる。市場変化に適応するために開発や製造、営業の間で調整が必要な場合、事業部長の判断で、スムーズに対応できるとされる。しかし、事業部制組織では、複数の事業部にまたがる技術上、販売上の諸問題がうまく扱われなかったり、どの事業部にも属さない新規の技術や課題がうまく移管できなかったりして、会社全体のシナジーを享受しにくい面もある。

なお、事業部制組織において、さらに採用人事や経理等の権限も与えられ、その部門があたかも一つの独立した会社のように行動する組織が「カンパニー制組織」である。また機能別組織と事業部制組織の両方のバランスをとり、製品に責任を負う事業部長と効率追求や蓄積に責任を負う機能部門長との両方を設置するのが「マトリクス組織」である。こ

の場合、部門に所属する社員にとっては2人のボスがいるという組織になる。

業務のポイント

現実の組織は上記の例のように単純ではなく、様々なバリエーションの形があるはずだが、いずれにせよ機能別組織と事業部制組織の応用発展型となる。市場環境、経営戦略に応じて、いかに自社に合う組織を設計するかが人事業務のキーとなる。また、組織図は仕事のあり方を規定することになり、そこに属する社員に対して大きなメッセージを与える。

しかしながら、ここで念を押しておかなければならないのは、「組織構造を変えてもすべての問題が解決するわけではない」ということだ。器を変えてもそれだけで自動的に何かが変わるわけではない。能力のある人を割り当て、その人が経営戦略の意図する方向に向かって動くように、メッセージを与え環境を整えていくのも人事部の使命である。

管理階層を考える

企業組織は社員一人ひとりが分担している業務を統合し、組織全体のアウトプットを完

成しなければならないが、その仕組みの大部分を担うのが「階層」である。

各自に任せられた業務において、事前に想定していなかったり、担当者に解決できないような問題が発生した場合、その対応策を考え決定する役割を設け、すべてのメンバーがその人を通じてコミュニケーションを取るという仕組みをとれば、「階層」ができる。リーダーとか管理職、経営者等様々な名前で呼ばれるが、この事後的な例外処理を調整する手段が「階層」である（図表3）。

階層を設けずに、すべてのメンバーが集まって直接相談し合うカタチにすると、次のような無理が出てしまう。

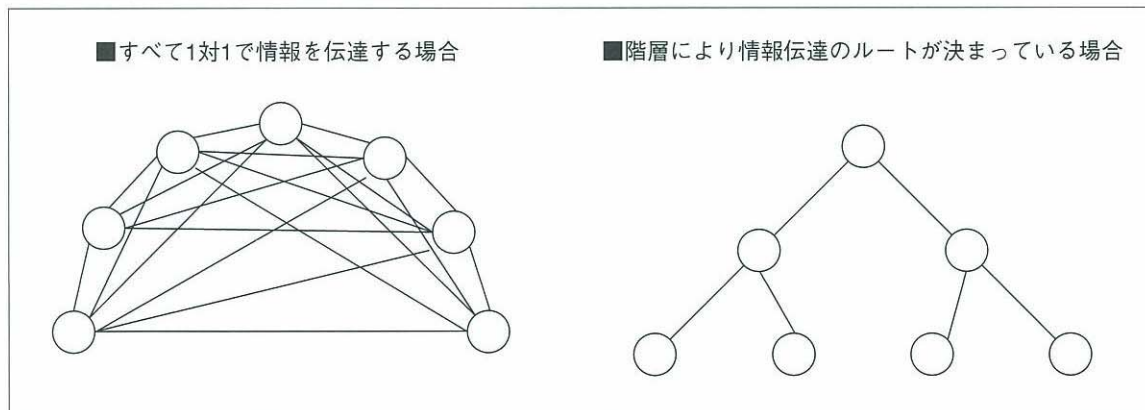
- その相談時間中はすべての人の作業が止まることになり、経済的でない
- 人数が多くなるにつれて一堂に会することが困難になる
- その都度可能な相談相手を見つけて折衝しようとする、相手の作業を予期せず突然に止めてしまうことになる
- 人数が多くなるにつれて適切な相手を探すことが困難になる

階層を設ける場合、その組織がフラットになるのか、縦長になるのかを分けるのは、1人の管理者が管理できる部下の数＝管理の幅である。末端の社員が30人の場合、管理の幅が5人であれば $30 \rightarrow 6 \rightarrow 2 \rightarrow 1$ の4階層となり、管理の幅が10人であれば $30 \rightarrow 3 \rightarrow 1$ の3階層となる（図表4）。フラット化するに越したことはないが、この管理の幅の限度を超えてしまった場合、管理職の業務にボトルネックが生じ、未決の案件が山積みになったり、本来取り組まなければならない長期的な課題がおろそかになったりしてしまう。

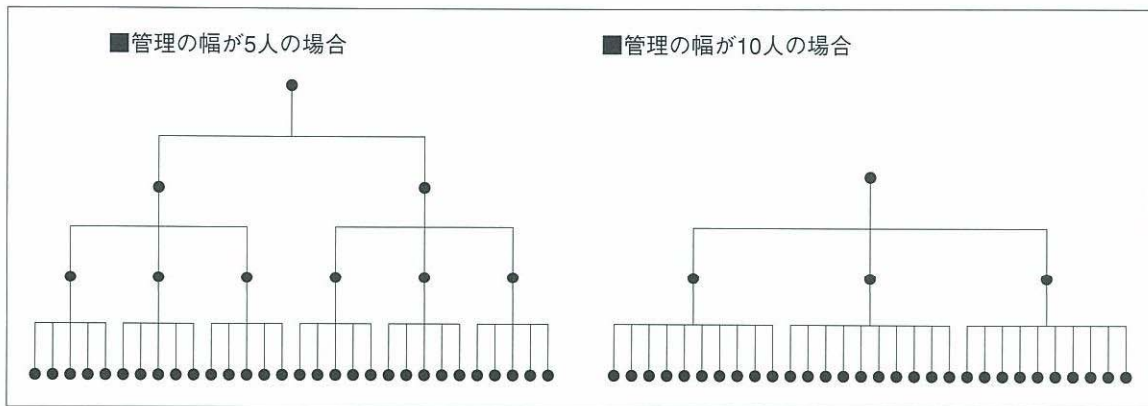
業務のポイント

管理職のボトルネックを解消し、組織のフラット化を進めるためには、採用に力を入れて有能な人材を確保したり、教育研修により人材を育成したりすることにより、下位階層を判断能力の高い自律的な集団に変えること、マニュアルやルール等で作業の標準化を進めること、管理職研修や昇進評価等を実施して管理職の能力を開発すること、スタッフ部門を創設して管理職の処理能力を補強する

図表3 階層による情報伝達の簡便さ



図表4 管理の幅と階層の数



こと等が必要になってくる。

—— 管理職の定義づけと働き掛け ——

組織に命を吹き込み、経営戦略を実行すべく組織が適切な行動を取るためには、やはり要となる管理職の存在が重要である。実際に組織に問題があるときは、管理職に問題があることが多い。

会社は管理職に対して何を要求するのか、その定義を明らかにしなければならない。

まず大前提として、管理職は部下の成果について責任を負うということ。その意識をしっかりと持ってもらう。そして、以下のような管理職の業務内容のうち、どの役職にどこまでの責任と権限が与えられているのかを明確に定義すること。これらを要求される水準まで達成できたかどうか評価を行っていくことが必要である。

<管理職の仕事>

- 部下を選び、排除する
- 部下の報酬を決定する
- 部門全体の責任を負う
- 部門の目標を定める
- 部下の業績を評価する

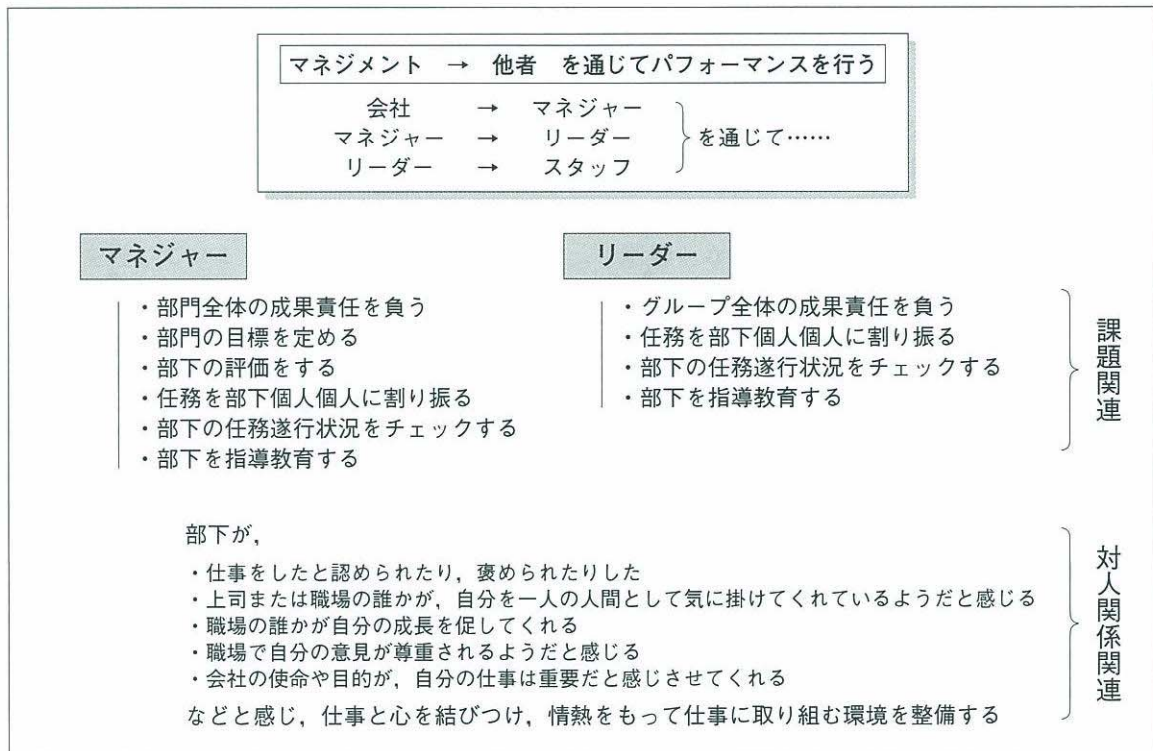
- 任務を部下個人個人に割り振る
- 部下の任務遂行状態をチェックする
- 部下を指導教育する

そして、これら課題の達成のためのマネジメントに加え、管理職に要求される重要なポイントは「部下が会社や職場と心の結びつきを持ち、情熱を持って仕事に取り組む環境を整備すること」である（図表5）。人間はボタンを押せばいつも同じように作動する機械とは異なり感情を持っている。部下の感情に配慮し、良い人間関係を築き上げることでより部下が最大限に能力を発揮できる環境作りを、管理職に求めているかなければならない。

業務のポイント

「部下の自律性に任せて好きなように仕事をやらせている」と言う管理職は少なくない。聞こえはいいが、実態はマネジメントを放棄しているケースも多く見受けられる。人事部としては、改めて管理職の定義を明確にし、組織の要である管理職が適切に機能するよう制度を常にブラッシュアップし、各部署の管理職の活動をフォローしていきたい。

図表 5 管理職の定義 (例)



人事異動の推進

経営戦略に則った組織設計ができれば、それに合わせて人材の配置を行う必要がある。人事異動とは、縦または横方向の職務、職種、職場、勤務地などの変更をいい、一般的に次のことを指す。

(1) 配置転換

現在担当している職務や所属部署などを変更すること。同一水準と思われる他の職務への水平的な人事異動をいう。

(2) 昇進・昇格・昇級

垂直的な人事異動のこと。

- 昇進……役職（職位）が上がること

例) 一般社員→主任→係長→課長→部長

- 昇格……資格が上に上がる

例) 初級職→上級職→主事→参事→参与

- 昇級……等級が上に上がる

例) 1等級→2等級→3等級→4等級→5等級

(3) 出向

子会社や関連会社など、企業間で行われる人事異動。社員としての籍を元の企業に置いたまま出向する「在籍出向」と、籍までその会社に移してしまう「転籍出向」がある。

人事異動は組織に必要な人材を確保・補充するという目的に加えて、以下のような要素を満たすよう配慮が求められる。

- 社員の能力、資質、性格等に合致した職務に適正配置し、労働生産性の向上と戦力の増強を図る。
- 社員の能力を向上させ、人材育成を図る。
- 仕事に対する社員の心構えをリフレッシュ

させる。

- 組織の活性化を図る。
- セクショナリズムを打破し、部門間の風通しを良くする。
- 事業所間、部門間の人材配置の過不足を調整し、バランスをとる。

業務のポイント

人事異動については、会社側の一方的な命令ではなく、社員のキャリアに対する希望や労働市場原理を取り入れる傾向が顕著だ。以下のような制度の導入を検討したい。

(1) 自己申告制度

最も広く取り入れられている制度。社員は自分の希望を自己申告書に記入し、上司や人事に提出する。しかし、その希望のすべてが実現するわけではない。本人の適性と職種や部門の要員計画とを勘案し、会社側が最終的な異動を決定する。

(2) 社内公募制度

一般の労働市場原理に近い条件を取り入れた制度で、異動を希望する社員と移動先の部門長やライン長が、互いに業務遂行に関して、レベルがマッチするかどうかを主導的に判断し、人事部門はこれを追認するシステム。

(3) プロジェクト公募制、社内ベンチャー制度

特定のプロジェクトや新規事業に必要な人材を充足させるため、広く社内の人材に手を挙げさせる制度。挑戦意欲が強く、必要な知識や技能を備えた人材、あるいは新たに技能を身につけようとする人材の育成・開発にもつながる。

(4) 社内FA制度

プロ野球と同じように社内で労働市場を形

成し、能力評価次第で個人がより自由に異動できる制度。

(5) 自己選択型昇格・昇進制度

現在就いている職位よりもさらに上位のポストに自ら志願して就くもので、新たな職位で1年ないし2～3年仕事を行い、その職責に見合う力量を発揮できれば、通常そのまま継続的にポストに就け、さらに上位のポストを狙える。このシステムの良いところは、自らステップアップしようとする意欲的な人材を早期に発掘でき、能力や資質を見極めながら、将来の幹部候補社員を育成・開発できる点である。

(6) ポストチャレンジ制

職種を問わず上級ポストに空きができた場合、社内での公募に応じて志願者が手を挙げ、そのポストの仕事に挑む制度。該当するポストに必要な資格要件が明示されるので、該当社員は基本的に応募できるが、もちろん誰でもそのポストに就けるわけではなく、部門長・ライン長や人事部門が認めなければ、その職責には就けない。また複数の応募者がいる場合には当然選考も行われ、最もふさわしいと思われる人材を選ぶことになる。

(7) 専門職公募制度

募集対象を専門職に限定した制度。専門職制度は、キャリアの複線化に対応するために設ける企業が多く、昇格・昇進よりも専門的な仕事に就いて力量を発揮したいという社員に対して開かれている。専門職を選択すれば、スペシャリストとしての道を歩めるが、専門職にも管理職と同じようにレベルに応じてランクを設け、ステップアップを目指してもらうこととなる。