



「人事部」の進化を考える

CDI人材戦略研究チーム

コーポレートディレクション(CDI)は、1995年1月で創業10年を迎えました。CDIは創業当初から、経営診断と戦略立案の領域に留まらず、戦略の実行・実践に直接関わり、具体的な解決方法を提示することによって顧客企業の事業成功への道程を共有することに企業指針を定めてきました。ここ数年、CDIに対するコンサルティング・ニーズが「戦略の実行」「成果の実現」に関するものが顕著になってきたことは、一方でマクロ経済環境の悪化が背景にあるものの、CDIの「事業会社を助ける会社」としての提案が、顧客企業の方々から受け入れられてきたことの結果であると思います。CDIの戦略実行に関わる領域は、(1)組織・業務改革(2)人材・人事改革(3)情報システム改革、の3つの分野に代表されますが、いわゆるリエンジニアリング(業務改革)と並んで、人事経営に関わる諸問題について顧客企業からのご相談が多くなっています。

人事関係で受けるご相談は大体次の3つの領域に大別できます。

1. 今の戦略をもっと確実、効率的に実行できるようにするには、どのような人事制度(採用・教育・評価・処遇・配置)を組めばよいのか。
2. 今まで、成長優先でツギハギだらけの人事制度でやってきたが限界に来た。企業規模に見合った人事政策を運営するにはどうすればいいのか。
3. わが社の社員は指示待ち族が多すぎる。どうしたらこの体質を変え、もっと自主的・創造的にできるのか。

規模追求による競争の時代を経て、「90年代は人による差別化の時代」と言われ、人材の育成・活用による競争力の強化を経営課題として認識する企業が急増しています。また長引く不況による価格競争、利益率の低下を通じて、高付加価値化の追求と人件費効率化の追求が一気に吹き出した感があります。しかし、つねに「企業は人なり」と言われ続けながら、何故、今まで人事部門のあり方について十分な議論がなされて来なかったのだろうかという素朴な疑問が生まれてきます。

今回は、環境変化の中で新しい存在価値を問われ始めている人事部門のあり方について考えてみたいと思います。

人事部が果たすべき新しい役割

今日の日本企業が必要としている競争上の差別化が、正に「人によるユニークネス」の確立に置かれるべきであるならば、「人事戦略」の根本課題は、そうしたユニークネスを経営環境の変化に応じて発揮できるための人的体制づくりにほかなりません。

決められたルールの下での上意下達やチームのために個人が犠牲になる組織最優先の発想では、個人および組織の創造性は生まれてきません。創造力の源泉は、多様な個性とその相乗効果にあるからです。特定の個人から従来の限界を打ち破る画期的な発想が生まれ、さまざまな考え方、捉え方のぶつかりあいの中から、より高次元の解決策が生まれる。つまり、社員が組織の目的に合致しながら、それぞれの個性に応じて「言いたいことを言い、やりたいことをやる」ことが創造力獲得の必須条件であると思います。

そのためには、本部に権限が集中し過ぎる組織は好ましくありません。市場との密接なインタラクション（相互作用）という意味でも、環境変化への対応の柔軟性からも、権限が下部に委譲された分権型のフラットな組織が必要です。ただし、経営トップの経営理念やビジョンの存在意識を否定するわけではなく、ともすれば社員を内側に向かせ同質化に導く強い求心力を持ったトップの価値観や過去の成功体験に対して、個人個人の多様性を保つカウンターバランスとしての遠心力を分権化によって担保したいと考えるわけです。

これからの人事部に求められる新しい役割とは、こうした新しい組織運営体制、すなわち、

1. 社員それぞれの多様な個性が100%発揮される（応個）
 2. 権限が下部に委譲され、複雑な階層が取り払われる（分権）
 3. 情報・知識の共有、あるいは議論がシステムティックに行われる（ネットワーク）
- を全体の基本思想として、各企業の個別事情（企業理念、戦略、人材のレベル、企業のライフステージ等）に合わせて人事制度（採用・教育・評価・処遇・配置）を設計し、また発展させていくことであると思います。

人事政策における3つの思いこみ

人事部がその役割においてこのような進化を図るうえで、人事部はまず歴史的な慣行から生まれがちな“思いこみ”から自由になることが必要だと思います。人事制度には「年功序列」に代表されるさまざまな「慣行」があり、最近になってこれらの「慣行」に対し、見直しの機運が各企業の間で高まっているわけですが、そうした「横並びの事例を自らの慣行とする慣行」はあまり変わっていないようです。

<思いこみ1：人事制度は人事部が考える>

歴史的に人事が“人事の専門家”によって行われるものとされてきたのは、職能資格制度、等級制度といった技術的に複雑な制度が多く存在し、法律面を含めた専門知識が必要なだけでなく、これらの制度を半期／四半期ごとにすべての社員一人一人に対して適用するという煩雑性が専門家を必要としてきたからだと思います。今日議論されている新しい人事制度も、人事部がこれまでの知識・経験に基づいて担当す

るケースが大半です。しかしこれは人事制度の基本方針づくりに関しては、的外れなやり方というしかありません。人事制度は各企業の事業環境、事業戦略、組織、社員の人材特性と密接に関わっており、それぞれが新たな環境への対応を迫られているのであって、人事部門だけが第三者として存在しているわけではないからです。

新しい人事制度を考えることは、経営トップが企業の将来像とそれをどういう筋道で達成しようとするのかという企業ビジョンを明示することから始まり、「応個」「分権」「ネットワーク」が具体的にその企業で何を意味し、何を犠牲にして変えていくのかという判断を下すことが必要なのです。そうでなければより複雑でかつ実効性の低い人事制度ができ上がる結果になるでしょう。人事制度の変革に向けて企業の舵をとっていくのは、「人事部門の知識・経験」ではなく「トップの経営判断」でなければならないはずです。

<思いこみ2: 今後、実力主義が人事制度の骨格になる>

「年功序列、終身雇用で代表される日本型人事は終わった。これからは実力主義の時代だ」というのが、ここ最近の人事制度に関する一般的コンセンサスであると思います。実力主義の権化のように言われている米国においても人事、特に評価・処遇については「頑張って結果を出したから高いペイを払う」ほうがいいのか、「高いペイを払うから頑張れ」というほうがいいのかさまざま議論があるといます。日本では従来、後者が主流であったわけですが、これを今否定することに関して果たして十分な議論がなされてきたのでしょうか。「今の給与体系は能力を反映していないので不公平だ」「実力主義を徹底すればもっとやる気がでる」というのは一般論であり、本当の問題は「自分の会社に当てはまるかどうか」にあるはずです。「実力主義」を否定する必要は全くないのですが、問題は「実力主義」がすべての企業に効く万能薬であるかのように見なされていることではないでしょうか。自社の社員が何を求め、何故この会社で働いているのか、現状の満足度はどうなのかといった「社員の現実」を正しく認識することこそがまず必要だと思います。

<思いこみ3: 人材の評価・配置は常に適材適所を念頭におき行っている>

一人一人の社員の能力を100%実現し、組織力の最大化を図る「応個」組織では、「適材適所」は必須条件となります。従来行われてきた人事部の「適材適所」には2つの問題が指摘できます。第一は人事部の組織及び社内人材に関する「適材適所」の判断が「ベスト」であるといえるかどうか。第二は人事部の役割が人材配置のレベルで終わってしまい、社員の能力が本当に発揮できたか否かを判断できるかどうかです。多くの企業にとって人材は、市場の追い風を捉え損なわないように配置された業務を大過なくこなせるかが重要であり、それが社員本人にとって「ベスト」かどうかを判断する機会は極めて限られていたといえます。また、「適材」が「個」の概念、「適所」は「関係性」の概念であるにも関わらず、組織内のチーム編成にはあまり多くの注意が払われて来なかったように思われます。

「適材適所」の今日的狙いは、人材一人一人の「個性の発揮」に置かれるべきでしょう。「適材適所」を慣行に任せるのではなく、社員のベストに限りなく近づけるために適切なローテーションがあるかどうか、社員の個性が発揮できる組織構造になって

いるかどうかを、絶えず問い直していくことが人事部に求められていると思います。

人事部の進化に向けての3つのアクション

人事部が“進化する”という意味は、今までトップあるいは他部門で決められたことを「不満が生じないように」「より低コストで」実施する受身的役割から脱して、人事面から捉えた経営課題を提起し、その企業における「応個」「分権」「ネットワーク」に基づいた人事制度／組織運営体制を積極的にリードし具体化することにあると考えられます。

そのためには以下の3つの対処(アクション)に取り組むことが必要になります。

【人事部の進化の方向性】

現在の人事部の姿	進化した人事部の姿
●事務中心	●企画・提案中心
●庶務・経理と同列	●企画・社長室と同列
●人事部の目標を達成する	●全社の目的を達成する
●コスト、不満を最小化する	●効果を最大化する
●過去の実績重視	●将来の可能性重視
●人事データを保管・蓄積する	●人事データを加工・活用する
●モノローグ	●ダイアログ
●閉鎖的	●開放的
●官僚的(形式、前例重視)	●起業家的(実質、環境適応)

<アクション1:経営トップを巻き込み、説得し決断させる>

人事部が進化を図る出発点は経営トップに対し、人事部から次のような質問を提起することです。

- 今後、当社はどのような戦略のもと、どんな会社になればいいのか？
- 従来の経営スタイル、組織運営のどこをどう変えていくのか？何を捨て何を取り入れていくのか？
- 現在の本部集権型から分権型組織に変えるとすれば、権限を下部委譲することによって生ずるリスクをどこまで覚悟できるか？

新しい人事制度設計の起点は、経営トップが環境変化に対する危機感と自己変革の強い意欲を表明することにあります。経営トップが示した企業の基本方向性を、人事制度として具体化することが人事部の使命となるはずで

す。従って、人事部の第一アクションは、まず経営トップを巻き込み、トップの頭の中にある将来の企業ビジョンを明確に掴むと同時に、人事制度改革に対するリスクテイクの姿勢を迫ることにあると言えるでしょう。

<アクション2:他社の成功事例の模倣をやめる>

人事制度は失敗したらすぐに結果が出るセンシティブなことだから慎重にという理由だけで、他社での成功事例をまねようとするのは、自社の社員の個性を無視した人事部の怠慢という誇りを免れません。戦略は事業に対するより良い成功の「仮

説」であると言いますが、同様に人事制度は、経営トップの社員に対するより良い活用・育成のための「仮説」であると言うことができます。「ウチの会社の社員のゴールはこうだから、このようにすれば社員の皆がハッピーで、組織の目標も同時に達成してくれるだろう」という明確な判断の上に立って、人事制度は設計されていなければなりません。従って、他社の事例はあくまで参考にしかありません。それぞれの企業とその社員が持つ個別の事情、例えば過去の歴史、社員の特性、あるいは企業がどの成長ステージにあるのかを踏まえて、社員に対する「仮説」をつくり、経営トップへ、そして社員サイドへ提示できる想像力と行動力が人事部門に求められているのです。

<アクション3:新しい組織運営体制を設計し、変革ステップを提示する>

CDIのコンサルティング経験から、全社的組織運営体制を担当する部門がどこであるかを明確にしている企業は意外に少ないということができます。人事部の極めて重要な使命は、全社的組織運営体制の設計とその実行にあります。「応個」「分権」「ネットワーク」に基づく組織運営体制の設計は、現行の事業システムをリエンジニアリングの視点から抜本的に見直すことを前提に行われるわけですが、本質的な問題は「実行」にあります。組織運営体制の変革は「固有名詞」での人材の再配分であり、中・長期的にはもちろん、短期的にもできるだけ変革による社内の混乱を抑え、かつ迅速な移行を実現するために社員一人一人に関する人材データの有効活用が不可欠となります。人材データには、

1. 履歴データ：過去どの部署で、誰と、どのような業務を、どれ程の期間担当し、どのような成果を残してきたか、その結果、現在どのような能力がどれだけあるか等
2. 現在データ：現在の役職、給与、家族構成、バックグラウンド等
3. 将来データ：将来、どのようなキャリアパスを描き、どのような可能性・適性があるか、今後どんな業務を希望しているか等

が必要になります。

こうした人材データをフルに活用し、組織運営体制の転換を強力に企画し推進できる人事部の能力が、変革の実質的リーダーとして問われ始めていると言えます。

トップマターとしての人材戦略

人事の目的は「組織を成立させ、強化・発展・再生産させるため、人間と人間関係を統制する」ということであり、それは組織の大小や新旧とは無関係なものです。人に合わせた戦略策定、戦略に合わせた人事計画、そのいずれをとるにしても経営トップには大いなる決断が必要です。

現行の多くの企業における人事部は、「全社の人事を“業務”として扱う業務部門」としての位置づけに置かれている場合がほとんどです。「人事戦略」の基本方向性は経営トップが持つべき経営理念そのものであり、また「人事部は人事部の人事を自ら扱えない」のであるならば、人事部の進化を図ることは人事部自身に課せられるべき問題ではなく、まさに経営トップの強力なリーダーシップの下に行うべき全社的課題であると言えるでしょう。

本質的問題は、現行の人事制度が自社の戦略実施に対してどのような役割を期待して作られており、個々の制度（採用・教育・評価・処遇・配置）の狙いとその役割に対してどう整合性を持っているかという、人事制度全体を貫く「設計思想」を見直すことにあるはずで、経営トップは、人事制度を従来の「慣行」として人事部の専任事項として片づけるのではなく、自社の独自性、市場・競争環境、過去の成長経緯、そして企業風土・人材レベルの違い等を踏まえて、自社にとって戦略実施のための人事制度が果たす役割を全体設計として、もう一度問い直す必要があると思います。

具体的な「戦略的人事制度の設計」には、次のようなステップが必要になります。

ステップ1：中長期事業戦略の明確化（3年か5年後の事業イメージ）

ステップ2：人事戦略課題の抽出

ステップ3：人事戦略課題から導かれる人事制度の基本要件の明確化

ステップ4：人事制度の設計思想・全体設計（社員に対する「仮説」の見直し）

ステップ5：現行の人事制度からの移行プロセスと克服すべき課題／施策の検討

ステップ6：個別制度（採用・教育・評価・処遇・配置）への落とし込み

「戦略的人事制度の設計」を行ううえでのポイントの一つは、ゴールから考えることです。現在の人事制度は過去の問題にその都度対応し修正を行ってきた結果、迷路のように入り組んでおり、一度「ご破算」にしてからでないと現在の社員にとって一貫性のある制度を組むことは極めて難しいのです。二つ目のポイントは、3つのアクションでも触れた「模倣を排する」という基本姿勢です。「アイデア」として他社事例が有益であったとしても、基本思想自体は経営トップが社員を含めた自社の姿を直視することを通じて絞り出さなくてはならないものだと思います。

人事制度とは究極的には経営トップの社員に対する「仮説」であると申し上げたわけですが、自社の社員に対する「仮説」を経営環境の変化や時代の流れ、さらには企業のライフステージに合わせて作りかえていくことは、経営トップと人事部が一体となっていくべき重要な使命ではないでしょうか。経営トップとして経営理念を社員に向け説いたあとに、社員からのフィードバックを受けるための覚悟が必要な時代になってきていると思う次第です。