

キリンビール

選抜を可能にする強い母集団づくりが必要

施策のバランスを考え総合力を高める

キリンビール株式会社 常務執行役員 人事総務部長

鈴庄一喜 氏

少子化の影響を真っ先に受ける酒類市場。国内市場が縮小するなか、キリンは、総額1兆円あまりの巨費を投じ、2006年より、アジア、オセアニア地域の飲料、ビール、乳業各メーカーの買収や資本提携に力を入れる。国内屈指の総合酒類メーカーからグローバルな食品メーカーへ変貌する過程で、人事はどんな役割を担っているのだろうか。

「海外、特にアジア・オセアニアにおけるM&Aは今後もさらに増えるでしょう。こうした、海外で活躍できる人材を育てることは喫緊の課題です」と、同社常務執行役員 人事総務部長の鈴庄一喜氏は開口一番、語った。ある意味、予想通りの答えだったが、氏はさらにこう続けた。「その他、次世代リーダー育成、女性の戦力化、ワークライフバランス、色々な問題が目白押しですが、そういう、世間から脚光を浴びがちな問題だけに取り組んでいるわけではありません」と。

例えば、次世代リーダー育成では、まずは若年時からの早期選抜という手段が取られがちだが、選抜した後に残された集団が成果の上がない人たちで占められていたら本末転倒である。そうならないために、誰が選抜されてもおかしくない「強い母集団」を事前につくることが大切、というのが鈴庄氏の考えだ。育成あつての選抜、ということである。

同じ意味で、国際化を積極的に進める一方、

ローカルの施策も強化していかなければならない。例えば、キリンビールの営業部門と、量販店や飲食店の店頭におけるキリングループ商品のマーチャンダイジング機能を担う子会社の酒類部門とを統合した新会社が、2012年1月に設立される。地域に密着した営業体制を強化するのが目的で、同社には、全国転勤の義務がない、新しい人材区分が導入されるという。「グローバルとローカル、若年層の育成と定年延長を控えた中高年の活性化、ホワイトカラーの生産性向上と製造現場の効率アップや技能伝承……すぐれて今日的な問題と、地味だけれどおろそかにできない問題、そのバランスをうまく取っていく必要があります」（鈴庄氏、以下同）

従業員一人ひとりを見守る 「組織の良心」たれ

その際、人事が依拠すべきものは何なのか。「経営からの要請、大きな歴史の流れ、世の中の動向、従業員感情、それらを総合的に勘案しながら、どんな施策を、どの時点で展開すべきか、判断していくことが求められます」

ただ、人事施策とその結果が常に適切であるかどうかの判定はむずかしい。そういう場合、聴取すべきなのが従業員の声だ。同社の場合、



労働組合との真摯な対話や従業員満足度調査がそのための有力な手段となっている。特にここ数年、力を入れているのが後者で、人事施策への意見やその浸透度合いを全社員に尋ねる匿名調査を毎年、実施している。問題が明らかになったら、しかるべき手を打ち、経営陣に報告する。「これをきちんと実行することが、会社に対する従業員の信頼感やロイヤリティの醸成につながっていくのです。先述した『強い母集団』を形成するためにも大変重要なことです」

「人事は会社の良心たれ」というのが鈴庄氏の考えだ。「人事は自分のことをきちんと見てくれている。意に沿わない仕事で今は苦しんでいるけれど、次の異動は別のチャンスをくれるはずだ。そういう社員の期待感に人事は応えなければなりません」

同社では、異動構想策定の際、人事が本人の上司と会うのが慣行となっている。本人によるキャリア申告表と異動後の仕事を綿密に擦

り合わせるためだ。大変な手間を伴う仕事といえる。「最近では育児や親の介護といった課題を抱える社員が多くなっていますが、そうした事情も考慮して、働きやすい環境づくりと個別人事を進めていく必要があります。従業員が会社に抱いてくれる信頼感の原点がそこにあると思っています」

現場の意見が活かされる 自由闊達な組織風土を

とは言っても、これもバランス問題で、度が過ぎると、職場がぬるま湯になってしまう。それを防ぐために、時には厳しい態度を取ることも必要だ。「こういう新しい事業が生まれたから、あなたにはこういう能力を求めます、ということ

を本人にしっかり伝えていく必要があります」

最近、同社は、経営トップに対する提言をセットにした研修や、自ら提案した事業計画を実際に立ち上げてみる研修に力を入れ始めた。「仕事もキャリアも、さらには会社の戦略も、上から与えられるものではなく、自ら創っていくもの。そういうメッセージの発信を今後も強めていきたい」

昨今、戦略人事、経営人事という言葉が飛び交っているが、鈴庄氏には違和感があるようだ。「人事と経営は密接に関係すべき、というのは今に始まった事ではなく従来からの常識です。戦略や経営といった上辺のイメージだけが先行し、メーカーの原点である現場の実態が経営に迅速に活かされなければ、企業の総合力が落ちてしまう」と話す。人事は一日にして成らず——。何かが劇的に改善する魔法のような施策は存在せず、結局、人事の要諦は、一つひとつの施策を地道に積み重ね、人材の総合力を高めていくことにあると改めて認識させられた。