

## 富士ゼロックス

短期か長期か、経営視点か社員視点か

## 4象限で人事の仕事を明確に分類

富士ゼロックス株式会社

常務執行役員 CSR、総務、法務担当 人事本部長

日比谷 武氏

2012年に創業50周年を迎える富士ゼロックス。1990年代後半から米国のゼロックスコーポレーションの業績不振、国内の景気低迷などの影響も受けて、一時厳しい経営環境となったが、04年から起死回生の構造改革を実行、現在もさらなる企業価値向上に向けた経営改革を進めている。こうした、企業の変革期における人事の役割とは。

取材に訪れた我々を前に、人事本部長の日比谷氏が見せてくれたのが1つの表だった。縦軸に長期、短期、横軸に社員、経営とあり、右上から時計回りに、「経営視点の長期課題」「同・短期課題」「社員視点の短期課題」「同・長期課題」が書かれている。

2000年初頭、業績悪化を食い止めるため、人事が真っ先に手つけたのが経営視点の短期課題、すなわち、年金の代行返上、人件費構造の変革、社員の転籍の促進などだった。「とにかく筋肉質にしないと会社が持たない。人事というより経営スタッフという意識で、人に関わる費用をいかに下げるかに腐心した時でした」（日比谷氏）

続いて、社員視点の短期課題、つまり、公正な人事評価の仕組み、マネジメントの強化などにも取り組んだ。なかでも、大きかったのが健全な労使関係を築くのに成功したことだ。「組合を重要なパートナーと位置づけ、さまざまな経営指標をこちらから積極的に共有しました。以前は多大な時間を要した賞与交渉も、今では協議方式に変わり、むしろ先

に向けての『いい会社』づくりのために労使で取り組むべき優先課題の建設的な対話に多くの時間を割いています」（日比谷氏）。こうした短期課題に取り組んだのが2000年から2005年。それによって実現したのが事業の収益性と生産性の回復だった。

### 成長期には 長期課題に重心を

並行して、2004年から有馬利男社長（当時）が3年がかりの中期経営計画「V06」を実行。「企業力の強化」を狙い、関連会社含め全社でプロセス改革や制度の変更を実施した。人事面でも、内部の体質強化や風土の改革に一定の成果を挙げている。組織構造にも大鉈を振るい、数と階層を減らし、フラット化を推進した。販売会社、関連会社も含めた約1600人のマネジャーと有馬氏が直接対話し、変革への意識を共有する「チェンジマネジメントプログラム」を計26回開催したことなどが効を奏し、2007年に業績はみごとV字回復を遂げる。

それに伴い、人事の重点施策も、短期から長期へ、すなわち成長性を高め、企業価値を向上させる施策へと推移した。2007年に就任した山本忠人社長は経営方針の指針として「Go To Customers」を3年連続して掲げている。全社の力をお客様に向け、課題を解決するソリューション、サービス提供を強化することでお客様満足度の向上と会社の成長の加速を

目指すものだ。経営視点の長期課題については、成長事業と位置づけるデジタル印刷事業や、ドキュメント関連のアウトソーシングサービスを中心とするグローバルサービス事業の領域への人材シフトに取り組んだ。ダイバシティの実現、次世代リーダーの育成にも注力した。「こうした流れはますます強まっており、以前と比べて、経営会議の場に人事が同席することが非常に多くなっています」と日比谷氏はいう。

一方、社員視点の長期課題は「社員一人ひとりの成長」ということだ。「富士ゼロックスが好きだ、会社をもっとよくしたい、もっと成長したい、という気持ちにどう応えていくか、ということですね」（日比谷氏）

表はこれで終わりではない。真ん中に「リアル・チェンジ・リーダー」とある。どんなに優秀なカリスマが1人いても組織は成り立たない。あらゆる現場に、真の変革を志すリーダーを輩出させることを忘れるな、という同社中興の祖、小林陽太郎氏の願いが込められている。

## 仕事を“見える化”する 「人事の決算書」の作成

実はこの表、人事部員90人あまりが1泊2日の合宿に出かけ、人事が取り組むべき課題を1人5つずつ提起して討議した結果、生まれたものだ。2003年のことである。人事の仕事はこの2軸で分類すると確かに分かりやすい。何より全体を一望できるというメリットがある。業績が悪化した場合、短期で打てる施策を怠ると“船”は沈んでしまうし、一方で、長期視点も備えていないと、いざ成長という時、スムーズに前進できない。しかも、社員と経営をつなぐ結節点にいる人事には、双方の視点が不可欠となる。どん底からV字回復へと推移した激動の10年、この図は人事にとってよき羅針盤となったことだろう。

同社の人事はさらに注目すべき取り組みを行っている。2007年から毎年、「人事の決算書」という冊子を作成し、経営陣や関連部門などに配布して



いるのだ。従業員数から総労働時間、社員意識調査、さらには就職ランキングまで、人事関連の基礎的な数値を掲載するとともに、前年の活動成果を振り返り、その年の目標が明記されている。結果が問われにくいといわれる人事の仕事だが、こうした“見える化”を行えばPDCAのサイクルが廻りやすくなる。

今後の課題について伺ったところ日比谷氏は、「ここまで力仕事を散々やってきましたが『人を知る』という人事の原点に戻りたい。2つの意味があって、社内の中で、誰が、何を悩んでいるかを探りたいのと、人間とは何か、という問題も考えてみたい」と答え、こう続けた。「経営をとりまく枠組みが大きく変化する中で、これからの世の中は物質主義、経済中心、技術文明から、精神主義、人間中心、文化が大切にされる世界になるのではないか。心の時代、日本のよさを生かす、『ひと』を中心に置く経営がキーワードになっていくのではないか。ステークホルダーとの対話を大切にしながら、その中で的人事機能のあり方や人事力、あるべき企業像、求める人材像を模索していきたい」