

人事こそ戦略とロジックが必要 経営の未来を作る役割を意識せよ

楠田 祐氏 中央大学大学院 戦略経営研究科 客員教授

グローバル競争の激化に伴い、人事の仕事も「守り」から「攻め」へと大きく転換するときを迎えた。今後、人事はどのような専門性を身につけるべきなのだろうか。

8,000人以上の人事担当者との会談、大手企業の人事・人材開発の実情に詳しい中央大学大学院戦略経営研究科の楠田祐氏に伺った。

○「守り中心」の仕事から脱却し 「攻め中心」へと転換するとき

企業経営が「売上中心主義」から「利益中心主義」へと傾いていった流れを受けて、人事の仕事も人件費削減など「守り中心」になっていった。グローバルな競争に打ち克つていかなければならない現在、これを「攻め中心」へと転換していかなければならない時期にあるが、多くの企業ではまだ、その認識が薄いようだ。理由の一つには、人事がかつて「労務屋」と呼ばれ、もっぱら法律に関係することを扱う仕事だった時代のなごりがある。労働法を熟知し、人事制度を作り、組合対策のできる人材こそが人事のプロだとされ、その部長には法学部出身者が就くことも多かったのではないかと。むろん、現在でもこうした人材のニーズが消えたわけではないが、それだけではこれからの人事は立ちゆかないのも事実だろう。しかし、残念なことに、経営トップが「今後4年間で海外売上高を30%から50%に伸ばす」という経営目標を打ち出したある企業の人事に、そのために必要な人材の採用・育成・配置の戦略をきいたところ、明快に答えられなかった、ということがあったのも事実なのだ。

今後、日本企業の人事が経営の戦略的パートナーとして機能するためには、経営陣に人と組織に対する投資を説得できるだけのロジックと戦略をもたな

ければならない。アメリカのグローバル企業では、HR部門には心理学を専門に学んだプロが多いが、彼らの仕事はHRの専門知識を用いた「組織開発」である。彼らにいわせると、「労務」はドメスティックイシューだが、「組織開発」はグローバルイシュー。経営を理解し、モノを申すには、「法律」よりもサイエンスの要素が強い「行動科学」や「心理学」、「統計学」を武器にもつのは有益であろう。

そして当然、現場のビジネスにも精通していることは欠かせない。その意味で、労務の担当者はスペシャリストでもいいが、人材開発の担当者にはゼネラリストでもあってほしい。

○人事部はもっと「業界」を超え 「外部の視点」をもつべき

経営を理解し、現場経験が豊富でも、「人事に配属されてから、現場に行きにくくなった」とこぼす人もいる。また、ホールディングス制が普及してからは、心理的に事業会社のビジネス現場が遠くなり、互いに行き来しにくくなったという声も耳にする。同じ持ち株会社の傘下にありながら、人事部同士の面識がまったくなく、人事担当が集まる会合で名刺交換をし始める場面にも遭遇した。これでは、経営への提言などおぼつかないだろう。

ゼネラリストの育成には、グループ内における人



楠田 祐 (くすだゆう)

● 1953年生まれ。明治学院大学経済学部卒業。CBS・ソニー(現ソニー・ミュージックエンタテインメント)、ベスト電器、日本電気を経て1998年サイバックスを創業、社長就任、2007年12月より会長。2008年には戦略的人材マネジメント研究所を立ち上げ、代表に就任。2010年より現職。日本人材マネジメント協会(JSHRM)幹事。近著に『破壊と創造の人事』(共著、ディスカヴァー・トゥエンティワン、2011年)がある。

事担当同士の交流はもちろんのこと、人事部から事業部への異動を活発化したり、海外へも積極的に派遣したりするなどして、現場で社員がどのように働き、ビジネスがどのように動いているのかを肌身で感じる経験が必要だ。また、そもそも人事部が相手にしているのは、社員という生身の人間だ。そのキャリアを見通す観点からいえば、採用・育成・配置は芯の通ったものでなくてはならない。にもかかわらず、現在は人事部のなかにおいても採用、制度企画、労務対応、人材開発などがバラバラに動き、コミュニケーションが十分にとれていないようにも思う。これを改善するには、部内のジョブローテーションを積極的に実施し、よりトータルな視点をもった人材を育てていく必要もあるだろう。

ある大手部品メーカーでは、オフィスを集約したのをきっかけに、バラバラだった人事部を一つのフロアに集めた。加えて、制度の企画者に労務担当をさせたり、採用担当者に育成を経験させたりするなどした。驚くべきことに、たったそれだけで部内のコミュニケーションが活性化し、一気通貫でモノを考えることができるようになったという。

「攻め」の人事にもう一つ重要なのは、社内の人事的な慣習に疑問をもち、必要とあればそれを自ら破壊していく勇気をもつことだ。今や、自社の過去の経験の踏襲や同業他社の事例をキャッチアップしている

だけでは、ビジネスは成功させられない時代に入っている。事業部が規模や業種の違う企業と提携するように、人事部も自社内の交流だけでなく、もっと社外へ出て「外部の視点」をもった方がいい。

思うに、企業のタイプには大きく分けて3つある。日本的経営の企業と外資系、そして、歴史の浅いベンチャー企業だ。例えば日本的経営企業の年次管理がITベンチャーには存在しないなど、異なるタイプの企業人事部と交流し、情報交換すれば、これまで「当たり前」だと思っていた数々の慣習が、極めて例外的なものだったと気づくだろう。

○長期的な視野で人と組織の視点を経営に持ち込むこと

モノも技術も市場も激しく変化する昨今、経営が事業の方針を毎年のように変えることは日常茶飯事だ。しかし一方で、人材はすぐには育たない。競争優位性の源が「人」にある多くの企業にとって、自社の競争力を高め続けていくために、どのような人材が必要で、どのように育てていくべきかを、長期的な視野で経営に伝えていく必要がある。それが、人事という部署の意味ではないだろうか。長期雇用を前提とするのであれば、なおさらである。人事部門がそのようなプロ組織となるのであれば、人事としてのキャリアを、本気になって考えていかなければならない。