

## これからの人事部門に求められる役割

## 解説 3

## 会社と社員がともに成長する関係づくりに貢献する

田代英治 たしろ えいじ 社会保険労務士 ㈱田代コンサルティング 代表取締役

「組織」と「個人」間における、一見相反する利益の調整役として

「個々の社員が仕事に喜びを感じ、努力することで、会社の利益が増大し、その利益は個人に還元され、満足につながっていく」という、正のスパイラルを維持することが重要。いかに社員満足度を高めていかがカギとなり、「現場主義」と「サーバント・リーダーシップ」の姿勢が求められる

「人を大切にできる会社」の推進役として

職場のコミュニケーションの活性化、若手社員の確保、定着・育成、適正な労務管理——を中心に具体策を打つ中で、「現場管理職のサポート・経営幹部層への進言役」も積極的に担っていくべき

筆者は、1985年に新卒で大手海運会社に入社後、営業部などでの経験を経て、93年1月から97年12月まで、および2001年7月から05年5月まで、通算して約9年間、人事部に勤務し、人事・労務・教育・福利厚生などの業務を担当した。05年6月に社会保険労務士・人事コンサルタントとして会社から独立したが、引き続き同社の人事部から、業務委託契約の形で一部の業務を請け負い、週に3回程度出社している。この業務委託契約の期間も含めると、これまで通算して12年以上、人事部に所属しており、今後も続けていくことになっている。

筆者は、「人事部門に求められる本質的な役割（存在理由）は変わっていない」と考えている。しかしながら、最初に人事部に配属された90年代と2度目の勤務となった2000年代とでは、企業の人事部門を取り巻く環境が変化しており、それに伴い、求められる役割も微妙に変化したことを実感している。

こうした点について、以下、企業の人事部

門で長年実務を担当してきた者の視点で述べていくこととする。

## 1. 人事部門の業務と機能

## [1] 系統・機能別にみた人事部門の業務

ご承知のとおり、人事部門の業務は、企業・団体によって異なるが、おおむね「人材開発系」「人事政策系」「労務管理系」「福利厚生系」に分類される。

**人材開発**：採用、社員教育、異動・昇格・昇進管理など

**人事政策**：人事諸制度設計など

**労務管理**：労務管理施策、労使関係など

**福利厚生**：給与、社会保険、福利厚生など

なお、大きな組織では、これらの系統ごとにチームを構成しているが、小さな組織では、1人で複数の系統の業務を兼務していることが多い。

同時に、人事部門の業務は、次のようにプランニング的機能・オペレーション的機能の

二つに分けられる。

#### **プランニング的機能：非定型・頭腦的**

戦略的業務（人事戦略の起案，人事施策の立案など）

コンサルティング業務（人材配置などラインへの支援，人的課題全般の解決支援など）

#### **オペレーション的機能：定型・手足的**

給与，社会保険，福利厚生関連業務

就業管理，採用支援，社内研修手配等の定型業務

プランニング的機能に属する業務には，組織の大小を問わず，専任者を置くべきであろう。そうしなければ，各メンバーが目先のオペレーション的機能に属する業務に追われて，中長期の人事戦略的な仕事（人事部門として緊急度は高くなくても，重要度が高い仕事）にいつまでも着手できない状態となってしまう。

### **[ 2 ] 「人事部不要論」は妥当か**

上記のうち，プランニング的業務を経営企画部に移管し，オペレーション的業務をアウトソースすれば，人事部は不要になるのでは，という「人事部不要論」がある。プランニング的業務のうち，人事戦略的なものは会社の経営戦略と一体化して検討したほうが，会社全体としての整合性がとれるし，オペレーション的業務はアウトソースして，人的資源を有効に活用するほうが会社の利益になる，という考え方である。

いまでは，そんな考えはまったく持っていないが，人事部に勤務していた一時期，業務効率化と人件費削減の観点から，この考え方に傾いたことがある。

当然のことながら，人事部門の業務は，相互に密接に関連しており，簡単に割り切れるものではないため，スタッフからの広い支持は得られなかったが，オペレーション的業務

についてアウトソースを試みた。しかし，分社化されたシェアードサービス会社に出向する社員のモチベーションの問題や，本社と分社社との業務のやり取りに目に見えない壁が生じたことなどから，元どおり本社の人事部門に戻すことになった。

人事部門の業務は，機能別に切り分けて運用することは難しいと実感した次第である。

## **2. 人事部門の実態**

ここで，人事部門の今後の役割を考えるに当たり，昨今の人事部門の実態について押さえておきたい。以下は，筆者の周りの人事部門担当者の状況を総合した印象である。

### **[ 少人数で過大な課題と格闘している ]**

90年代のバブル経済崩壊後の不況期以降，管理部門の人員削減の流れから，人事部門は慢性的な人員不足の状態に陥っている。業務の質量は増大しているにもかかわらず，むしろ人員数は減少し，その結果，残業削減策の中心となるべき人事部門自らが，長時間労働を余儀なくされているのが実態だと思う。

これからの人事担当者には，単に漫然と日常業務を遂行するのではなく，企業変革を推進していくに当たり，各部門と個人に対して，変革のファシリテーター（促進役）となることが期待される。日々優先順位を付けて，緊急度の高いものから対応していかざるを得ないが，重要度の高い課題に対しても，時間を捻出して取り組んでいかなければならない。業務の内容が高度化しているのも，それに伴って人事部門の人員も増強すべきと考えるが，それが難しいのであれば，外部リソース（派遣や業務委託など）の活用も検討する必要があるだろう。

### 【現状を改革しようとしている】

人事部門は、職場環境、社員の仕事観などの変化に応じて、人事制度などの仕組みを変えていくことを役割の一つとしており、多くの人事部門は、何とか現状を打破し、改革しようと考えているように見える。

ただ、注意すべきは、「変えなければならぬもの」と「変えてはならないもの」をしっかりと分けて考えることである。一度壊したものを元に戻すことには、相当な困難を伴う。あるいは、もう元には戻らない。

前職で人事部に勤務していたときに、社有社宅を廃止し、施設を取り壊したことがある。施設の老朽化により、致し方のない措置ではあったが、そこにあった良好なコミュニティをも壊してしまうことにまでは、思いが至らなかった。こうした福利厚生施設の廃止だけでなく、人事制度についても、同様のことがいえる。

一度、成果主義に大きく舵<sup>かじ</sup>を切ると、元に戻すことは容易ではなく、せいぜい手直しができる程度である。舵を切り損なわないためには、人事部門で制度設計の基本思想（変えてはならないコアの部分）をしっかりと確認し、それに沿って慎重に進めるべきだと思う。

### 3. 人事部門の存在理由を考える

先述した「人事部不要論」のように、経営戦略との一体化、業務の効率化や人件費の削減など、会社の視点だけが優先されると、社員のほうに目が向かなくなることも起こり得る。

人事部門の存在理由は、会社と社員の向かうべき方向性を合わせ、組織と個人間における、一見相反する利益を調整することであり、現場で働く社員が生き生きと働けるように、最大限努力することであると考える。貢献対

象は、会社（経営者）と社員であり、双方の満足度をいかに高めるかが、人事部門の腕の見せどころとなる。

社員一人ひとりが仕事に喜びを感じ、努力することによって、会社の利益が増大し、その利益は個人に還元され、満足につながっていくという、正のスパイラルが続くことが重要である。とすると、まずは社員満足度を高めることが、人事部門に求められる本質的な役割ではないだろうか。

以下、これらについて、「現場主義」「サーバント・リーダーシップ」の二つの切り口から考えてみたい。

#### [1] 現場主義

まず、「現場では何が起きているのか」「どんなことを考えて仕事をしているのか」「どんな点に不満を持っているのか」などをきちんと把握することが大事である。

筆者が人事部に配属されたときの最初の上司は、「人事部員は、人事部以外の社員と食事をし、現場の情報を収集しておくように」と言い、人事部スタッフだけで昼食に出かけることをよしとしなかった。また、お世話になった人事教育コンサルタントの先生は、「人事部が内にこもって威張っている会社は、ろくなことにならない。人事部員がまじめに仕事をしているかどうかは、現場にどれだけ足を運んでいるかであり、靴のかかとの減り具合で分かる」と話していた。

これらの言葉に代表されるように、人事部員は、自分の机であれこれ考えるだけではなく、現場で起きていることを的確にとらえることが大切である。

社員の総意をしっかりと把握するために、労働組合等の社員代表との継続的な接触は大事だが、それだけにとどまらず、常にアンテナを高く立て、自ら現場に足を運び、そこで

話を聞くことが重要なのである。繰り返しになるが、人事部の存在理由の第一は、現場で働く社員が、働きがいをもって生き生きと働くことができる環境を整えることにある。人事部においても、「現場主義」は重要である。

## [2]サーバント・リーダーシップ

「サーバント・リーダーシップ」とは、ビジョン実現のために邁進まいしんしている人たちを支援するリーダーの在り方をいう。例えば、部下が会社の目指すビジョン実現に向かって邁進しているのであれば、リーダーは、サーバント（奉仕する人）となって部下に尽くすべきである、という考え方である。

これは、上司だけでなく、人事部にも応用できる。すなわち、人事部は「何のために、誰だれのために存在するのか」について考えた場合、「社員が会社のビジョンを実現するために邁進していくのを、側面から支援するための部門である」ともいえるのではないだろうか。

しかしながら、世の中に存在する組織というものは、すべて「人の役に立つため」に生まれてきたはずなのに、いつの間にか本来の目的から外れてしまっていることがある。その場合、組織の本来の存在理由を、リーダーがもう一度自問し、修正していかなければならない。人事部のリーダーには、常に「何のための、誰のための組織か」について考えておくことが求められる。

## 4. これからの人事部に求められる役割

「不機嫌な職場」という言葉に代表されるように、現在の職場には「疲れた社員」や「元気のない社員」が増えている。2000年代に入って景気は回復し、多くの企業で業績がアップした一方で、メンタルヘルス不調者は

増加したようだ。労務行政研究所の調査によれば、最近3年間でメンタルヘルス不調者が「増加している」とする企業は55.2%と、過半数に上っている（第3725号 - 08. 5. 9参照）。

会社とそこで働く社員が“win-win”の関係になる「勝利の方程式」が崩れている状況で、これからの人事部においては、働く社員を元気にする役割が強く求められている。

同調査によると、なんらかのメンタルヘルス対策を実施している企業は約8割に上り、1000人以上規模の大企業に限ると、ほぼ全社（98.9%）が実施しているという。相談窓口の設置や、心の健康対策を目的としたカウンセリング、管理職に対する教育、社内報等によるPR、ストレスチェックといった単純な「心の健康」施策だけでは、職場のメンタルヘルス問題を完全に解消することは難しいと思われる。

こうした状況をしっかりと認識し、人事部としては、なぜ「元気のない社員」が増えているのかという原因分析をしっかりと行っただうえで、抜本的な対策を打つ必要がある。職場のコミュニケーションが希薄となっている会社では、人事部にその活性化を推進する役割が求められる。必要があれば労働組合も巻き込んで、労使一体となって全社的な運動を展開してもよいと思う。

以上を踏まえると、今後の人事部に求められる役割については、次の3点が特に重要であると考えられる。

## [1]職場のコミュニケーションの活性化

成果主義型人事制度の導入によって、個人の結果の評価が重視されるようになったこともあり、職場内での協力関係が薄れ、それまで普通に行われていた部下や後輩の指導・育成がされにくくなっている。成果主義の問題だけでなく、組織のフラット化やメール文化

の発達なども、職場のコミュニケーションに影響を与えている。

こうした状況にあって、職場のコミュニケーションをどのように活性化していけばよいだろうか。

例えば、目標管理を、職場のメンバー全員が参加する「職場ミーティング」による方式で運用することも一法だろう。ミーティングにより職場目標を設定し、メンバーの役割と個人目標を決め、期末に達成度を振り返る。さらに、毎月ミーティングを行い、進捗状況しんちよくを皆で確認し合うことで、コミュニケーションの機会を増やすこともできる。

このような取り組みを、人事部門が中心となって、各職場に導入すべく推進していけばよいのではないだろうか。このときの人事部門の役割は、現場（特に管理職）を支援することであり、彼らと向き合い、サーバント・リーダーシップを発揮することが大事であると思う。

## [ 2 ]若手社員の確保, 定着および育成

次世代を担う若手社員育成の方向性は、一部のエリートの選抜ではなく、全員を底上げして、外部と戦える集団にすることではないだろうか。一部の社員ではなく、全員を元気にすることが重要であり、それに合った人材育成の基本的な設計思想を確立すべきである。

社員教育に熱心でない会社は、個人の成長が望めないということで、優秀な人材の確保・定着も難しくなるだろう。「社員の成長が社員の元気につながり、会社の業績の向上につながる」という正のスパイラルにもっていく

ことも、人事部門の果たすべき重要な役割であると考えられる。

## [ 3 ]適正な労務管理

厚生労働省「労働経済白書」（平成17年版）によると、2004年において、週60時間以上働く男性の長時間労働者の割合は、20代後半から40代前半の層で20%を超えている。会社は、「管理職・一般社員双方への意識啓発の徹底」「時間外労働の事前許可制の導入」「ノー残業デーの設定」など、さまざまな対策を実施し、長時間労働の削減に努めなければ、いずれは労災事故が発生したり、あるいは、職場環境の悪化から人材が社外に流出し、優秀者の採用・確保もままならなくなったりするかもしれない。

セクシュアルハラスメントやパワーハラスメント、メンタルヘルス対策も同様である。これらの対策をきちんと遂行していないと、優秀な人材の確保・定着は困難となり、会社は早晚立ち行かなくなる事態も想定される。

人事部門が適正な労務管理に取り組んでいる会社と、そうではない会社の二極化が、今後さらに拡大していくのではないかと思う。労務管理の適正化も、これからの人事部門に求められる役割の一つである。

これからの「人材枯渇時代」には、「人を大切にできる会社」だけが生き残ることになる。人事部門には、そのことを肝に銘じて具体策を推進していくこと、さらには（理解に乏しい）経営幹部に対して、社員を大切にすることの重要性を進言する役割が求められる。