

## 現場主義を貫きつつ、経営に貢献する人事戦略企画、組織変革の高度な担い手となるべき

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

### 1. 集計結果や回答傾向から読み取れるポイント

人事部門のスタンス(役割)を「管理のエキスパート」と位置づけている[図表7~8]

人事部門の四つのスタンス(役割)のうち、最もあてはまる(優先する)との回答が多かったのが「管理のエキスパート(組織内の制度や仕組みを整備し、組織効率を高める役割)」51.9%である。以下、「戦略のパートナー(人材マネジメントと事業戦略を統合し、企業戦略を実現する役割)」23.6%、「従業員のチャンピオン(従業員の声に耳を傾け、ライン管理者と連携して人材育成に力を入れていく役割)」13.3%、「変革のエージェント(経営理念の浸透・共有化を促進し、人材育成を通じて組織を変革する役割)」11.2%が続いている。

いずれのスタンスも欠かせないものであるが、時代が大きく変化する中で、事業戦略の達成が強く求められる昨今の経営環境下での人事部門には、「管理のエキスパート」よりも「戦略のパートナー」や「変革のエージェント」といったスタンスのほうが強く求められており、これらの比率がもう少し高くてもよいのではないだろうか。

また、各スタンスに対する対応度合いでは、「管理のエキスパート」のスタンスには半数以上が対応できているが、その他については「対応できている」との回答が半数以下(4割程度)にとどまっている。これらのスタンスにどう対応していくかが、今後の課題として浮かび上がる結果となった。

対人関係能力が身につけている"との回答が目立つ[図表20]

人事担当者が身につけている能力面では、「従業員に対する共感力」「コミュニケーション能力」「調整力・交渉力」「情報収集力・発信力」「信頼関係を構築する力(人間力)」といった対人関係

能力は、「十分身につけている」「ある程度身につけている」を合わせると70%以上となる。

生身の人と直接向き合う仕事であるため、筆者としては当然の結果と捉えている。これらの能力が高い人が人事部門には適任であり、いずれの役職にあってもこれらを高めていく努力が必要である。

人事部内の仕事に追われ、十分に現場に足を運べていない[図表30]

1日のうち、「(デスクワーク、部内会議等で)人事部内にいる時間」と「(他部署での従業員との対話等で)人事部外にいる時間」の割合は、平均値で「人事部内7.4:人事部外2.6」となった。人事部外にいる時間が2割以下との回答が66.3%に上ることからも、なかなか現場に足を運べていない人事担当者の様子がうかがえる。少人数で多くの課題と日々格闘している状況にあるとはいえ、部内にとどまって目の前の業務に没頭するあまり、人事部門の目的や使命を忘れてしまうことがあってはならない。

### 2. これからの人事部門の在り方と人事担当者に求められる思考・行動様式とは

本集計結果を踏まえて、人事部門の目的や使命、人事担当者に求められる思考・行動様式を考えてみたい。

#### [1] 人事部門の目的と使命

人事部門の目的は、会社と社員の間に入って、今後向かうべき方向を合わせ、組織と個人の一見相反する利益を調整し、現場の社員が生き生きと働くことができるようにすることである。すなわち、社員一人ひとりが働きがいをもって事業計画の達成に向けて努力することにより、会社の利益の増大につながり、それが個人に還元され、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。

このような人事部門の目的、あるいは役割をあらためて考えることに加え、人事部門としてのわれわれの使命を[別図]のようなフォーマットによって言語化し、部門内で共有することも有益である。このように、何のために存在するのかという原点に立ち戻って頭の中を整理し、われわれの人事部門の使命を共通言語化しておきたい。

### [2]人事担当者に求められる 現場主義"

人事部門の目的や使命を果たすためには、営業やマーケティングと同様に、人事部門の「顧客」である現場の社員から、次のような点につき、直接話を聞くことが重要である。

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

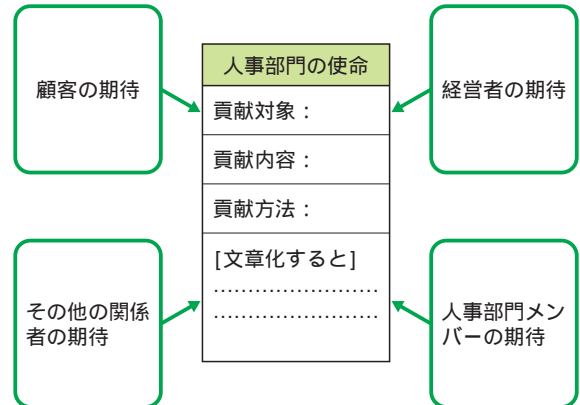
社内のコミュニケーションがますます希薄になっている現在では、人事担当者は自分の机であれこれ考えるだけでなく、現場を自分の目でよく観察し、そこで直接対話し、生の話を聞き、その実態を捉えて行動することが必要である。これからの人事担当者は、経営や現場から信頼される真のパートナーとして進化しなければならない。そのためには現場に出向き、そこで起きている課題を的確に把握し、それらを解決するための知識やスキルを身につけることが求められる。

### [3]人事担当者に求められる知識やスキルの学び

人事担当者に求められている「実務」「知識」「スキル」の三つを、以下のようにして、バランスよく学ぶことが大事である。「知識」や「スキル」をいくら学んでも、「実務」に生かしきれなければ、単なる勉強となってしまう恐れもあるが、「知識」や「スキル」の十分な裏づけのない「実務」では応用が利かず、思うように成長できないだろう。

この点、[図表22]でも、全体の約3分の2以上が、能力・スキルを高めるために、自学・自習、社内外の勉強会や民間の教育訓練機関の講習会・

別図 人事部門の使命  
(部内共有化のための共通言語化)



セミナーに参加する等、何らかの自己啓発を行っている」と回答しており、人事担当者としての成長意欲が感じられる。

実務や知識を着実に身につけるためには、OJTや自学・自習だけでなく、人事部門内での勉強会に参加する、あるいは新たに立ち上げるなどして、レベルアップを図ることが有効であろう。また、能力・スキル面では、特に必要な対人関係スキルについては、カウンセリング等のスキルを理論とともに、専門機関の講座を受講することで学ぶとともに、日ごろから人との対話を積極的に行うことで磨いていくことも必要であろう。

### 3.まとめ

これからの時代は、厳しい経営環境の中で、「人」という経営資源を大切にすることが生き残り、成長していく。そういった「人」のマネジメントを担う人事部門は、従来以上に重要な役割や使命を担っている。

それらを着実に果たすためには、多くの時間がオペレーション業務に割られることなく、プランニング業務（人事戦略を企画・立案する業務）に集中できる体制の構築が必要である。そうすることで、人事担当者として必要な「現場に行く時間」「自己啓発を行う時間」が生まれ、人事部門にとってよい循環がもたらされるであろう。