

創業者の志を継ぐ “戦略的人事”のススメ

イギリスの社会哲学者、J・ベンサムは「最大多数の最大幸福」という言葉を残しました。「できるだけ多くの人々に幸福をもたらすことが善である」とする考えです。人事に置き換えれば、「できるだけ多くの従業員が満足できる組織が望ましい」ということ。形式的な業務ばかりになりがちな人事部。そんなことが本当に可能なのでしょうか。今回は、形式的な人事部から脱却し、満足を広げる人事部のあり方を模索してみましょう。

創業者の思考実験で 人事の役割を再確認

人事部とは何か。どこを目指すべきなのでしょう。こうした問いかけに対しては、さまざまな答え方があると思いますが、一つの簡単な方法があります。

それは、創業まもないころに事業に成功し、まだまだ規模は小さいものの、人手が必要となった会社に必要なることを考える、そんな思考実験を行えばいいのです。

起業した場合、多くの創業者は一人、もしくは少人数で仕事をこなしていきますが、事業が成功し、規模が拡大するとともに人手が足りなくなります。良い人材を見つけ、一緒に働いてもらうことが必要になります。

この場合の「良い人材」とは、まだまだ小さい会社ですから、創業者の夢に共感し、ともに夢の実現に向けて力になってくれるような人物が選ばれるはずです。これが「採用」活動の原型です。

もちろん、創業直後の小さな会社に人事部などありませんから、その採用活動は、創業者や会社の

中核メンバーが一对一で行う、完全個別対応という形になるでしょう。創業者の熱意が求職者の心を左右する、そんな採用です。

採用・人材開発・退職 人事の三つの役割

その後、採用した人物の業務がスタート。役割分担が行われていきます。それでも創業者の仕事は終わりません。人材が少ないので、採用した人物の教育も自らの手で行わなければなりません。

ときには、創業者自身が企業理念やビジョンを繰り返し語り、してはいけないことや行動の優先順位などの価値規範を示す必要もあるでしょう。

業績を高められるように、創業者自身がマンツーマンで個人を育てる。これが「人材開発」活動の原型といえます。

とはいえ、その社員が会社の中で順調に成長していくとは限りません。

業務拡大による経営戦略変更が生じ、社員がその変更にはキャッチアップできない場合などに、社員

の退職が発生することもあります。そんなときも、創業者の出番。自己都合であれ、会社都合であれ、退職後も自社のファンであり続けてもらうために、個別に面談し、しっかりと話し合いをする。これが「退職」活動の原型です。

このように、創業者は社員の「採用・人材開発・退職」のすべての場面で、自らの手で問題に対処する必要があります。人と組織の問題は、事業の継続を左右する経営の最大問題だからです。

要するに、人事業務の意義は、経営の視点を持ちながら、人と組織の問題を解決することにあるのです。

会社が成長するにつれ、 人事の形式化による弊害も

しかし、現実はなかなかそうなるってはいません。多かれ少なかれ、どの会社も、成長に伴って、創業者が行っていた人事業務を、人事部や人事担当者が担うようになりま

す。もちろん、人事部や人事担当者は創業者ではないのですから、創

業者と同じ程度に事業にかける熱意や将来展望を持っているとは限りません。

ゆえに、「人事業務の形式化」という問題が発生します。

「採用」活動においては、創業者の夢に共感し、ともに夢の実現に向けて力になってくれそうな人物を個別に口説いていたものが、面接官の主観で採否が決まってしまったり、数あわせの採用が発生することになります。

さらに、「人材開発」活動においては、創業者のマンツーマンでの指導は影を潜め、固定的で集団的な階層別研修や、パッケージ研修に終始してしまうことも。

「退職」活動においては、創業者は顔を見せることさえなくなり、人事部も退職処理という事務手続きのみで終了してしまうというところも起こりうるでしょう。

分業による形式化に伴い、一般社員と経営陣との関係も変化。社員は「人事と経営陣は別もの」と捉え、人事に期待しなくなっていくのです。

経営陣と現場をつなぎ 硬直化を防ぐ戦略人事

どうしたら、こうした形式化に

よる弊害を防ぐことができるのでしょうか？

ここで参考になるのは、「戦略人事」という考え方です。

「戦略人事」（ないし「戦略的人事」）とは、会社の将来展望などを視野に入れた、戦略的な視点で人事（組織作り、人材育成など）を考え、経営陣と現場をつなぐ架け橋の役割を果たす人事のことを言います。いわば、経営戦略と人材マネジメントを連動させるような人事です。

戦略人事においては、第一に、人事部は、経営陣の考えをよく理解し、会社全体の進むべき方向性をよく認識しなくてはなりません。そして、その経営陣の発想をわかりやすくかみ砕いて、丁寧に現場に伝える必要があります。

加えて、人事部メンバーは各現場に足を運び、各現場のマネジメントの実態を把握し、現場から上がってくる声を拾い上げていくことも大切。その内容を経営陣にフィードバックしていくのです。

結果、現場と経営陣のつながりが確立されることで、会社における、人と組織に関する問題と課題解決の方向性がはっきりと見えてきます。

また、個別対応を基本とするこ

とで、現場リーダーだけでなく、一般社員からの支持や満足も期待できます。

この、現場の問題点と課題解決策をベースとした「採用・人材開発・退職」業務を確立することができたら、それは、間違いなく経営のベストパートナーとしての人事部といえるでしょう。経営陣が最も必要としている「社員のやる気の結集」に貢献してくれるからです。



昆野真也（このの・しんや）
10店舗未満のパチンコホール専門の人材コンサルタント。これまで3000人超の正社員面接を実施。独自の「採用マーケティング理論」を武器に、キャリア採用・新卒採用・アルバイト採用など、数々の店舗支援を行っている。