

# 企業を育てる「攻めの人事」の効能とは

松下電器産業（現パナソニック）の創業者で、「経営の神様」といわれる松下幸之助。かつて、彼は部下にこのようなことを述べています。「自分の仕事に対しては、責任ある経営者という意識で取り組もう。そうすることで創意工夫が生まれ、個人や会社にとって、好ましい成果に結びつく」と。仕事を“自分ゴト化”するオーナーシップが、企業を成長させると説いているのです。

## 企業と社員の関係は満足度から信頼関係強化へ

労働人口の減少による人材不足が叫ばれる現在、企業が生き残っていくために取り組まなければならないのが、「企業と従業員の信頼関係の強化」です。

かつては、「従業員満足度」として、給与や福利厚生を充実させていくと考えられていました。

しかし、多様な働き方が浸透してきた現在、「従業員満足度」を上げるだけでは十分とはいえませんが、世界的な視点で見ると、これからの企業には、やりがいの提供やビジョン実現を阻む組織的な障害の排除、会社の未来に対する希望など、企業と従業員の新しい関係が必要だと考えられています。

## 「人事部」の役割は経営者のパートナー？

そのような環境の中、「人事部」も、従来までの給与や労務管理など、社内インフラの整備業務に加え、経営者のパートナーとして、

戦略的な視点で人事（組織作り、人材育成など）を考え、企業トップと現場をつなぐ架け橋の役割が求められるようになりました。

つまり、経営陣の考えを分かりやすく現場に伝えるとともに、現場の「声」から成長につながるエッセンスを抜き出し提言する、「守りの人事」から、「攻めの人事」への変化です。

では、「攻めの人事」では、どのようなことが行われるかというと、人事部メンバーは積極的に足を運び、現場の「声」を拾い上げるようになります。それに合わせ、各現場で実施しているマネジメントの特徴も把握し、社員の定着や人材開発など、現場リーダーを支援する体制づくりに、時間と労力を割いていく。

このとき、現場からはさまざまな要望が挙がってきますが、画一的に対応するのではなく、人事戦略に合った個別対応を取ること、リーダーはもとより、一般社員からも、人事戦略に対する支持が得られます。

このようなシステムを確立した「人事部」は、人材開発に関する

問題の発見と課題解決に必要な手法を見いだすことができる、経営者の「ベストパートナー」といえるでしょう。

## 「攻めの人事」の本質は、経営・組織戦略Ⅱ人事戦略

それでは、経営者の「ベストパートナー」たる「人事部」は、旧来の「人事部」と何が違うのでしょうか。

従来の企業では、「人事部」（人事部長）は経営戦略の決定過程にはかかわらず、経営陣が策定した経営戦略に基づいて人員計画を作成、採用や組織戦略を考えるのが一般的でした。

しかし、今後も成長し続ける企業では、経営戦略や組織戦略と同じレベルで人事戦略を構築することが求められています。

筆者が見るところ、成長企業の経営者は、攻めの意思決定が得意な一方で、例えば、経費削減やリストラなど、ネガティブな意思決定が苦手な傾向があります。

だからこそ、社長が意思決定できないときに、「社長、ここはこ



うするべきです」と同じ目線で決断し、後押しする。変化の激しい時代だからこそ、市場や経済の情勢を読み取りながら、人と組織における潜在的なリスクも踏まえて人事戦略を作り上げる「人事部」が必要となるのです。

経営者目線の「人事部」は、自分たちが立案した人事施策が、会社の業績に「どれだけ連動しているのか」「どれぐらい売上に貢献しているのか」を明確にしていかなければいけません。

それを実行するには、スタッフが、ただ採用計画を満たせばいいといった考え方はダメ。採用した社員がどういう部署に配属され、どのような仕事をし、どんな業績を生むのかを考えた上で、採用計画を実行する。戦略的人事によつて描かれる未来像を想定し、実際に計画を運用していくことが、成長する企業の土台を作る、経営者目線の「人事部」の本質なのです。

### 経営者を理解する それが攻めの人事の第一歩

人手不足が続く現在、企業は自社が成長し続けるために、今後は「攻めの人事」を採用していくで

しょう。

それでは、自社の「人事部」を、「攻めの人事」に作り替えていくにはどうすればいいのか。

当たり前ですが、「現場」の大変さを理解していることが大前提。それを踏まえた上で、自社サービスや付加価値の源泉がどこにあるのかを把握する。

具体的には、社長が何を考えているかを理解することからスタートしてください。そして、その考えを正確に自分の口で代弁できるところにまで落とし込む。「社内で社長が考えていることは、自分が一番分かっている」と自信をもって言えるところまで昇華させるのです。

経営者の考えを理解することは、創業にかけた想い（過去）だけでなく、会社をどうしたいのか（未来）を知ることにつながります。そこを理解すれば、人事施策も未来像に沿った形に。そして、現場に会社の考えをレクチャーする際も、「うちの会社は、こういう未来を目指している。それを実現するための仕事は○○だ」というように、しっかりとした説明ができるようになります。

どんな組織なら、自社の経営戦略を実現できるのかということ

経営者と一緒に考え、実現する。繰り返しになりますが、現在の「人事部」に求められているのは、これまでの「人事部」の固定観念にとらわれず、自社の組織戦略を自分ごとととらえるオーナーシップなのです。



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。