

ハイパフォーマンス人事の業務設計

大阪ガス(株)	葉里誠司
(株)大丸	櫻間浩一
Hitz 日立造船(株)	巻幡俊文
日本電池(株)	山下清隆

・現状認識：不安定・不透明な環境下での利害関係者の思い ギャップの発生

不安定・不透明な経営環境下における社内の状況を分析した。経営ミッション・戦略に基づいた人事戦略・制度を策定し、運営を重ねているものの、あるべき姿と経営、管理者、従業員といった利害関係者の思いとの間にかなりのギャップがあるという認識を共有化した。

1．経営者の思いと実態

- (1)従業員全員が経営ビジョン・戦略にベクトルを合わせて目標・課題を遂行して欲しい。
→従業員の末端まで正確に伝わらない。
- (2)環境変化対応型マネジメントを求めている。
→管理者を中心に変化を嫌い、リスクヘッジする傾向にある。
- (3)個々人の能力の最大発揮
→従来の経験則でしか能力の見極めが出来ない、人がわからない 等々

2．管理者の思いと実態

- (1)目標達成と人材育成という大きな使命を達成しなければならない。
→業務過多で人材育成まで手がまわらない。また、部下の成長により自分のポストを奪われる。
→人員減、人材不足の状況下では、優秀人材確保は困難。転出希望人材の受入先確保も困難。
- (2)成果主義の主旨を理解し、日々のマネジメント活動を行わなければならない。
→個人主義が蔓延し一体感が欠如している。手間がかかる割に部下は納得していない。
- (3)部下のモチベーションを上げなければならない。
→人事権（昇格等）がない。日常のマネジメントでのモラルアップには限界がある。

3．従業員の思いと実態

- (1)経営ビジョン・戦略について自らも実行していく必要がある。
→複雑すぎて結局のところ経営が何を求めているのかわかりにくい。
- (2)成果主義移行の主旨は理解する。
→将来の生活設計もままならない。日々仕事に追いまくられ、心身共に不健康な状態になるのではという不安がある。また、自己の課題とは関係のないことを指示されたり、少数体制化ではやらざるを得ないことも多いがきちんと評価されているのか疑問である。
- (3)良い上司の下で働きたい。
→上司の多忙、コミュニケーションの希薄で自分のことを考えてくれているのかわからない。

・問題意識と狙い

1．我々の問題意識

- (1)経営、管理者、従業員そして人事との間の思いのギャップを解消すること。
(変化しなければならない事は理解しているが、本当に変化を好んで求める人ばかりではない)
- (2)風通しの良い職場づくりを行うこと。
- (3)将来への過度な不安を解消し、わかりやすい目標・役割の明示によるモチベーション向上の実現。
- (4)一人一人がやりがいをもって生き生きと働ける職場づくり。
- (5)変化に素早く対応できる柔軟な組織づくりと適材適所の人材配置が必要。

2. 活動の狙い

- (1)問題意識・課題解決のために人事部門が果たす役割の再整理＝人事部門のミッションの整理。
- (2)その実現のために業務に対する考え方・行動視点の整理。
- (3)あるべき姿を実現、あるいは近づけることで、理想の企業経営に貢献できるのではないか。

・我々が考える人事ミッション

これら課題を解決するための人事部門の最大ミッションを、
「気持ちがひとつになり、個々人が能力を最大限に発揮し、職業能力を高める仕掛けづくり（大前提としては、限られた原資の中で）」と考えた。

また、人事部門に求められる役割（3つの中ミッション）、人事部門がなすべきこと（小ミッション）を下記のとおりと考えた。

- 1.（従業員がやる気を持って働くことのできる）人的インフラ整備を行う＜モチベーターとしての役割＞
 - (1)仕事に打ち込める環境整備と万が一に備えた支援施策を準備する
 - (2)個人の能力発揮と伸長が図れる環境づくり
 - (3)職場をリードする管理者を育てる環境づくり
 - (4)評価基準づくりとそれを正しく運用する管理者の育成と登用
 - (5)納得性のある原資の配分
2. 経営と従業員のギャップを埋める仕掛けづくり＜伝達者としての役割＞
 - (1)経営施策の浸透度を把握する
 - (2)経営施策を従業員にわかりやすく伝える
 - (3)現場情報を経営に伝える
3. 職場風土を変える働きかけを行う＜変革推進者となる＞
 - (1)変革のキーマンを見つけ出す
 - (2)変革キーマンのネットワークを構築する

整理した結果、「1.従業員のやる気の最大化」以上に、「2.経営と従業員のギャップを埋める仕掛けづくり」と「3.従業員の変化に対する理解と行動を促す」の重要度について再認識出来た。

・最重要業務を行う際の人事部門のなすべき行動視点（分析結果）

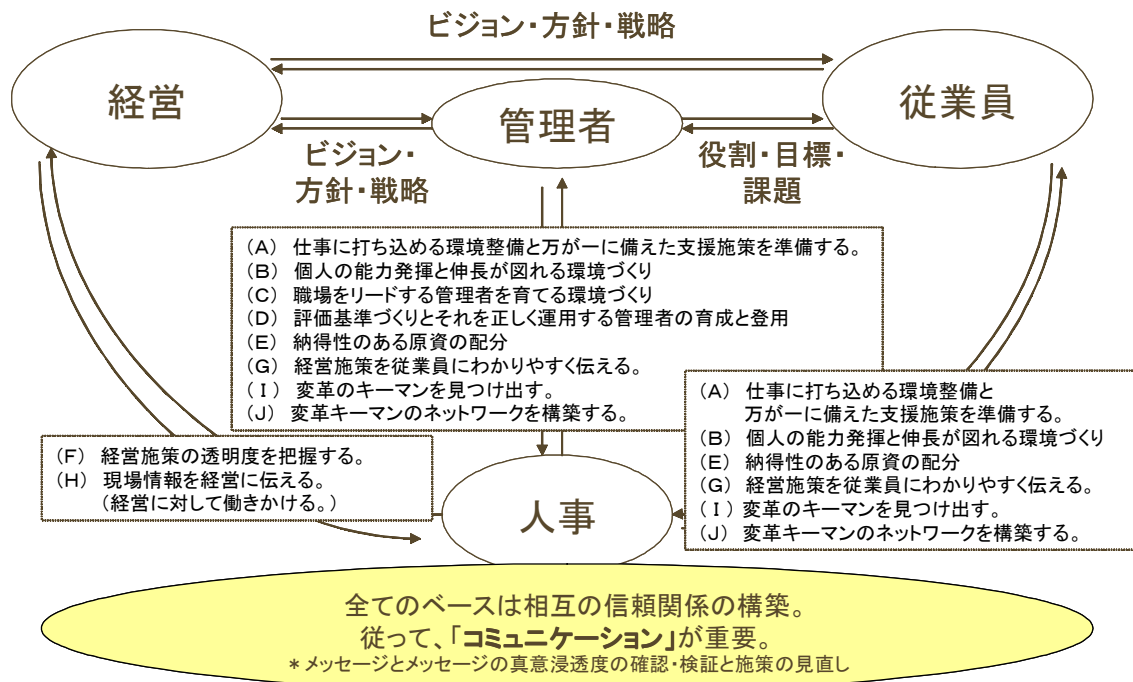
1. 人事部門に求められる行動：キーワード
 - 情報収集、○メッセージの伝達、○ラインとの連携、○モニタリング・評価、
 - 指導・フィードバック
2. 人事部門に求められる視点：キーワード
 - 長期的視点、○透明性、公平性、公正性、納得性

・コミュニケーションサイクル

下図のとおり人事部門が主体となり、経営、管理者、従業員それぞれとツーウェイでコミュニケーションを図る。また、複数の関係者とのコミュニケーションのキーステーション役を人事部門が担う場面も当然あると考える。

更に全ての施策が経営ビジョン・戦略と結びついていることが不可欠であることを鑑みると人事部門から経営への働きかけという機能も極めて重要であると考ええる。

いずれにしても、人事部門がそれぞれとの関係の中で人事部門の役割行動を果たすためには、信頼関係に基づくツーウェイコミュニケーションが最も重要である。



VI. 人事部門がなすべき行動サイクル

1. ツーウェイコミュニケーションの内容については、経営、管理者、従業員との信頼関係に基づく連携がベースである。
2. 次にそれぞれからの情報と外部環境をベースとし、長期的視点、透明性、納得性、公平性、公正性という視点を踏まえた施策立案と立案した施策にメッセージを添えて伝達し、運用した後、モニタリング・評価、フィードバックを行い、メッセージが伝わっていない場合は再度、伝達する。また、メッセージそのものに不具合がある場合は施策立案に立ち返る。
つまり、人事部門においても外部環境及び内部の利害関係者の変化に迅速に対応することが必要である。
3. 具体的には
 - (1) 先に挙げた人事部門のミッションを実現させるため、外部環境を踏まえた中で重要業務それぞれにおいて人事部門が利害関係者と連携を図る中で、行動サイクルをまわすことが人事のコア業務であると考えた。
 - (2) 行動サイクル

R (調査): 外部環境と経営、管理者、従業員それぞれからの情報収集活動。

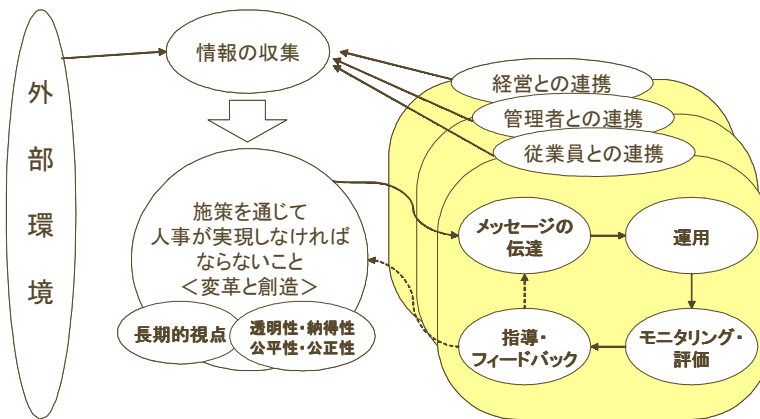
P (計画): 長期的視点と制度導入にあたって透明性、納得性、公平性、公正性というポイントを重視する。

D (実行): 実行にあたり、経営メッセージを従業員に伝え、管理者との連携のもと、現場に落とししていく。

C (チェック): 狙いどおり運用がなされているか、モニタリング、評価・分析を行う。

A (アクション): 必要であれば再度、施策立案に戻ることも含め、経営、管理者、従業員にフィードバックを行う。この際に、経営への働きかけを行うこともある。
 - (3) 利害関係者との関係

人事部門では、外部環境を踏まえた中で、経営・管理者・従業員の思いが見え、限られた経営資源の中で長期視点を持ちつつ、何をすべきかということとやりがいが見える。



そして、結果的に経営は管理者を含む従業員の思いも踏まえた経営の方向性を打ち出すことができ、従業員もそれを真に理解し、納得しベクトルが同じ方向に向くことでハイパフォーマンスな状態をつくり出すことが可能となる。

・コア業務への集中

これらのコア業務に集中するためには現状の人事業務について、廃止、縮小、アウトソーシング、アルバイト・派遣社員の活用を思い切って行う必要がある。

我々としては、人事部門（正社員）が自らなさずともよい業務を

- あらかじめ定められたサイクルでこなすことができる、創意工夫の余地が比較的少ない業務
- 人事部門が行うよりもローコストもしくは上手くできるもの（専門家、有識者に任せる）
- 経営メッセージ性のない業務 と考えた。

VIII. 最後に

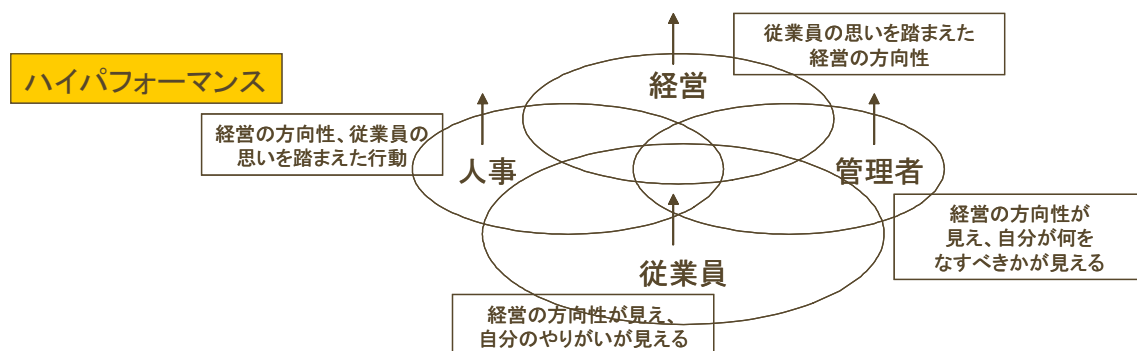
確固たるミッションを立て、そのミッションから業務の目的性を探り、業務のプライオリティを付けることが極めて重要なことであると再認識した。

特に、人事部門は経営、管理者、従業員いずれとも近い距離・関係にありその影響力は大きい。時には経営にも影響を及ぼすことも可能であると確信する。

経営が短期業績に縛られがちな昨今の状況からすると外部環境を的確に捉えつつ、長期的視点で何が自社の課題であり、課題解決に向けてどういう仕組み・方法が自社にとって一番望ましいものか検討し、行動に結びつけていくことが重要である。

答えの方向性を探るため、常にあらゆる場面を情報収集活動の場面として捉え、活動し、実行に移すことこそ利害関係者との信頼関係構築と人事ミッションの実現に結びつくものとする。

「ヒントは現場にある。」とよく聞かすが、人事部門の業務の対象は「人」であり、現場は「人」であり、その「人」には様々な事情、背景、そして感情、プライドもあることを忘れずにハイパフォーマンス人事を目指したい。



以 上