

「聴いて届ける人事行動」を心掛けよ

アンケート結果から読み解く人事管理の成功の鍵

日本能率協会(JMA)は2010年9月から2011年3月にかけて、和歌山大学、琉球大学と共同で、人事担当者を対象に「シンプルな人事制度の実現に向けたアンケート調査」を実施した。本調査は、現場の管理職や従業員が運用しやすい人事制度はどのようなものなのかを明らかにするために実施された。本稿ではこれらの調査から見えてくる人事制度とその運用を含めた「人事管理」の実態と今後のあるべき姿を考察する。

和歌山大学
准教授
厨子直之
Naoyuki Zushi

琉球大学
准教授
井川浩輔
Kosuke Igawa

日本能率協会
経営研究所 副所長
山崎賢司
Kenji Yamazaki

- 調査概要.....
- 調査時期 2010年9月8日～2011年3月11日
- 調査対象 日本能率協会主催HRD Japan2010およびセミナーの参加企業に所属する人事担当者
- 調査方法 セッション・講演・セミナー時に調査票を配布、当日もしくは後日郵送にて回収
- 回答数 人事担当者156人

■ 膨張する人事管理

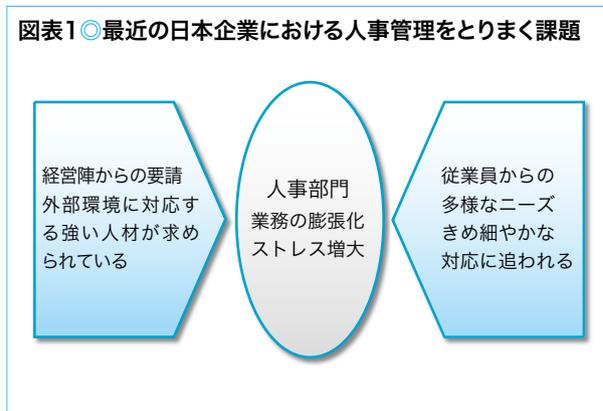
現在の日本企業における人事管理をとりまく潮流は、大きく2つある。1つは、グローバル化や円高、自然災害など劇的に変化する外部環境や、熾烈な企業間競争のもとで、それに対応する人材を戦略的に育成する必要性が強まったこと。もう1つは、個々の働く価値観が多様になり、従業員の就業モチベーションを高めるために、それぞれのニーズを考慮したきめ細かい人事管理が求められるようになったことである(図表1)。多くの企業ではこの2つの課題を解決すべく、近年さまざまな人事施策を展開してきた。「ダイバーシティ・マネジメント」や「人材のグローバル・プラットフォーム化」などのキーワードを耳にする読者も多いだろう。

しかし新しい人事制度の導入や、従来の人事制度への追加・付加を積極的に行った結果、人事管理そのものが非常に複雑なものになるという事態が生じることとなった。

たとえば、今夏、節電対策の一環としてサマータイム制を導入する企業が増えた。それに伴い、当然新たな人事管理の仕組みが必要となる。小さい子どもをもつ従業員は、人事部門に対して、子どもを預ける施設がないので早朝出勤を免除してほしいという要望を出してくるだろう。それに対応するために、さらに仕組みをつけ足していくといった具合だ。

このほかにも、介護やボランティアなどの休業制度、短時間勤務制度、勤務地限定制度といった個々人に対するきめ細かい対応策として導入した新たな人事施策が、皮肉にも人事管理を複雑にし、人事

図表1◎最近の日本企業における人事管理をとりまく課題



担当者の負荷を高めている。

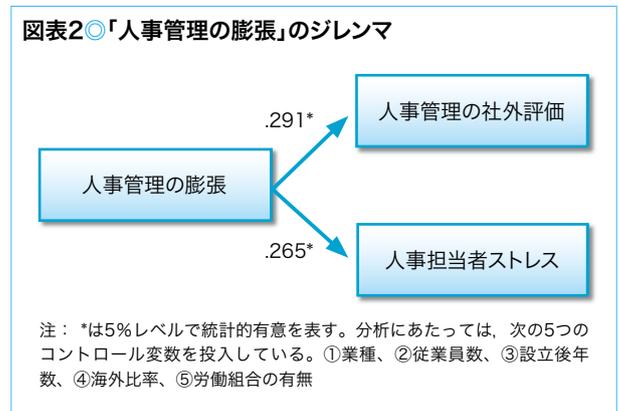
今後、外部環境の変化や企業間競争が緩やかになるということはありえない。したがって経営陣は人事管理に関してよりいっそうの高度さやスピードを要求してくるであろう。一方、従業員もさらにきめ細やかな対応を望んでくるだろうし、そういった施策をとっていかないかぎり、有能な人材は社内に残らない。これら2つの要請を受けた人事部門は、「多様な人事管理施策をつくり込んでいく」発想にならざるをえない。

たしかに、この発想が人事管理にとって基本の軸となる重要な考え方であることに変わりはない。しかし、これでは人事管理の複雑化は避けられない。まさに「人事管理の膨張」だ。

しかも、今回の調査において、経営陣による人事管理への関与が深いほど、人事管理が緻密でより複雑なものになっていることが、統計的にも確認されたのである。

この傾向が強まることにより、企業の各支店や工場など、現場に近い人事・労務担当者の業務が増加し、結果として彼・彼女らの負担や疲弊感を招くことになってしまう。また、運用が現場に任ざられていればいるほど、ラインのマネジャーにとっても人

図表2◎「人事管理の膨張」のジレンマ



事・労務管理の質的・時間的工数は膨大なものになり、生産や営業など本来業務に支障をきたす可能性も否定できない。

だからこそいま人事部門が取り組むべきなのは膨張しつつける人事管理をいかにマネジメントするかということなのだ。

そこで今回、実施したアンケート調査の結果をもとに、「人事管理の膨張」が招くメリット・デメリットを明らかにし、さらにはデメリットを解消する手立てについて考察を進めたい。

■「聴いて届ける」人事行動

こうした人事管理の実態を踏まえて、いかにマネジメントしていくか。これを考えるのに際して、本調査で注目したのは、人事担当者とは他部署の従業員とのコミュニケーションについてである。

他部署の従業員とのコミュニケーションとは、たとえば人事担当者が、従業員の労務問題の相談を受けて現場に出向いたり、目標管理の制度について説明をしたり、制度運用面について現場への負荷や感想などの意見を集約したりといったことである。これらは従業員個々人のニーズにきめ細やかに対応するには欠かせない行動だ。

この行動こそが「人事管理の膨張」をマネジメントするうえで鍵となると、筆者らは考える。そこで、これを「聴いて届ける人事行動」とした。

まず本調査により、「聴いて届ける人事行動」が強まると「人事管理の膨張」がより進むという相関がみられた。

さらに、「人事管理の膨張」によって相反する2つの傾向が確認された（図表2）。

1つめは、人事管理が膨張すれば「人事管理の社外評価」が高まるということだ。新たな思想を取り入れた人事制度が導入されることで、その会社の人事管理が新聞や雑誌などで先進事例として紹介されて、評価が高まる。社外からの評価が高まれば、良い人材も集まり、長い目で見れば企業価値を高めることにもなるだろう。これは、「人事管理の膨張」のメリットといえるだろう。

2つめは、「人事管理の膨張」は当然のことながら、「人事担当者のストレス」にも影響を及ぼす。次つぎに新たな人事制度を導入することで、人事担当者がその都度対応に追われ、業務負荷が増加することは容易に想像できるだろう。残業が増えるなどの時間的拘束だけではなく、従業員から理解を得られなかったり、経営層からのプレッシャーがあったりと、精神的に追い詰められていることなども推察できる。本来、従業員のストレス管理をサポートする立場の人事担当者がストレスを抱えてしまうのでは、大きな問題だ。これは「人事管理の膨張」のマイナスの側面といえるだろう。

このように「人事管理の膨張」は「人事管理の社外評価」を高めるものの、「人事担当者のストレス」をも高めるというジレンマを内包している。それゆえ、「人事管理の膨張」を進めることは、社外の評価を高めるとわかっていても、人事部門としてはなかなか一歩を踏み出せないというブレーキ要因にもな

りえる。他部署の従業員の声に耳を傾け、それに応えるという本来やるべき行動をせず、「何もしない人事」が楽に違いないからだ。こうなったらそれこそ本末転倒である。

だからこそ、このメカニズムを理解し、適正にマネジメントすることが「人事管理の膨張」によるジレンマの解消になり、ひいては、克服につながる。

■ 人事担当者の働きがいても強まる

本調査結果からは「聴いて届ける人事行動」により、企業活動に対して3つのポジティブな効果が現れるという結果がでた。

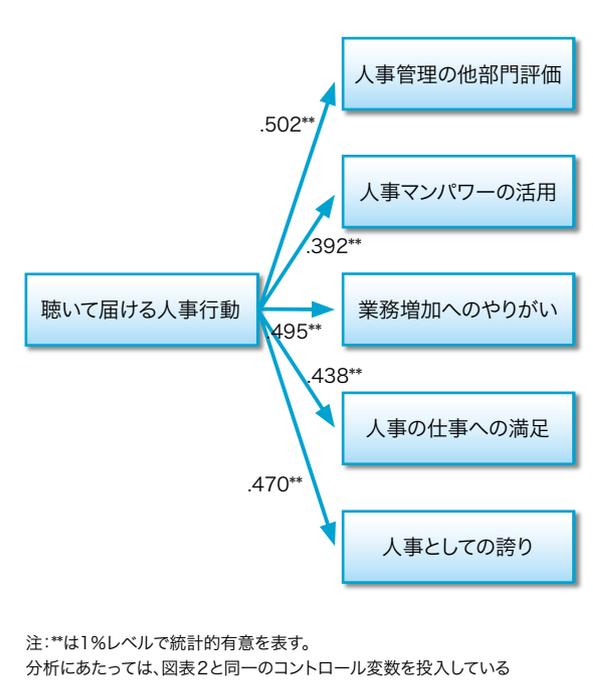
1つめは、「自社の人事管理への他部門評価」に良い影響を及ぼすことだ。これは、人事担当者が他部署の従業員とコミュニケーションを密に行うと、その会社の人事管理（たとえば育成や賃金の仕組みなど）に対する各部署からの理解や納得が得られやすくなり、結果として人事部門の評価が高まることを意味する。

人事制度の導入や変更に際しては、導入前後のプロセスにおいて制度適用者と多様なコミュニケーションを取ることが重要であるといわれるが、本調査であらためて確認された。

2つめは、「人事部門のマンパワーの活用」にも良い影響を与えることだ。すなわち人事担当者が他部署の従業員とのコミュニケーションを高めることで、人事がとるべき施策やその工数が明確になり、それだけマンパワーが有効活用されるのだ。

たとえば、人事制度を新たに企画・デザインする段階では、その制度の運用に際してどの程度のマンパワーが求められるのかが明確ではない。さまざまな制度適用者とコミュニケーションを取り、的確にニーズを把握することによって、人事部門における運用工数などの算段が付き、適正な配置、業務分

図表3◎「聴いて届ける人事行動」のポジティブな効果



担などが可能になるのだ。

3つめは、人事担当者自身が仕事に対して高い意欲をもつようになることだ。本調査からは「業務（あるいは業務の増加）へのやりがい」「人事の仕事への満足」「人事としての誇り」という、人事担当者の肯定的感情を高める効果が確認された。

以上をまとめると、「聴いて届ける人事行動」により、制度適用者である従業員がいきいきと働くことができるようになると同時に、人事担当者にとっても同様の働きがいを得ることができる。そしてそのプロセスにおける業務の増加も、重荷どころかむしろやりがいにつながっていると推察される。

■ 人事にとっての天使のスパイラル

とはいうものの、「人事管理の膨張」によって人事担当者のストレスを増加させ、さらに他部署の従業員にも人事管理に対して負担を感じさせていること

には違いない。

ただし、ここで重要なポイントは、“事実”として人事管理そのものが複雑化していることが問題なのではなく、人事部門や従業員がそう感じていることが問題なのだ。逆説的ではあるが、この問題を解決するためにも「聴いて届ける人事行動」が有効だ。

現場に出向き、他部署の従業員と直接会って生の声を聴かなければ他部署の人事的なニーズを汲み取ったり、把握したりすることなどできない。本調査の別設問では、人事部門が他部署の要望を把握している割合が高いほど、他部署からの評価が高いという結果も出ている。

コミュニケーションは双方向といわれるが、まさに「伝え、説明すること」と、「把握し、要望を聴くこと」の情報交換から、互いに理解し合う関係が生まれてくる。これは通常企業の営業活動で顧客の声を聴き、新たな製品を開発していくプロセスとまったく同じだ。

ただし、かゆい所に手が届けばいいというものではなく、一方では俯瞰的な立場から経営上の必要性を踏まえ、真に必要な施策をとることが人事マネジメントの要諦だ。

人事にとっての“天使のスパイラル”とは、「人事管理の膨張」をある程度簡潔にするよう人事担当者と他部署とのコミュニケーションを図っていくことであり、すなわち「聴いて届ける人事行動」を心掛けることである。これらのコミュニケーションによって他部署からの人事部門の評価を上げ、人事部門内のマンパワーの最適化、人事の仕事への満足や誇りといったポジティブな効果と、シンプルだと感じられる人事管理を生み出し、良いスパイラルを築くだろう。 

なお、本稿へのお問合せはeメール mgt-review@jma.or.jp まで。