

New ドキュメント 人事部変革プロジェクト

～企業価値向上に貢献する組織への進化を追う～

第1回 改革前夜の組織の様相

《はじめに》

人事部門はより経営戦略の実行や企業価値の増大に貢献する部門に変革すべきであると指摘されるようになって久しい。しかし、それを実現するためにどのような歩みを経るかについては、なかなか語れない。どうしてかといえば、人事部門の変革は、1つひとつにドラマがあるからだ。伸ばすべき強さ、克服すべき弱さは各社各様であり、歩むべき過程に唯一解は見出せない。本連載では、「人事変革のドラマ」について、架空の会社・尾張マシナリー社を舞台にストーリーを追ひ、解説編でポイントを取り上げていきたい。

《ストーリー編》.....

デロイトトーマツ コンサルティング
シニアマネジャー 国井 浩士

事例：尾張マシナリー（機械メーカー）

登場人物：有田…人事本部長、
風土改革プロジェクトリーダー
最上…外部コンサルタントのリーダー
笠間…プロジェクトに参画した
人事部の若手

■社長から風土改革の指示

「ステップアッププランのスタートから2年目を迎える今期は、人事の改革に取り組みたい」

ゴールデンウィークを間近に控えた4月下旬、人事本部長の有田は、風土改革プロジェクトのリーダーでもある社長からそう指示を受けて、覚悟を決めていた。このために自分は戻ってきたのだと。

有田が大学を卒業して名門機械メーカーである尾張マシナリーに入社したのは33年前。入社した年は会社創立50周年の節目でもあった。入社後は、その大半の時間を人事系の部署で過ごしてきた。直近の5年間は北米子会社に副社長として出向し、3週間前に本社の人事本部長として戻ってきたばかりだった。思い返すと、出向前の10年間はやりたいことが全くできなかった。主力製品「アポロン」「ガイア」が揃って不振に陥って以来、どこもかしこもコスト削減が至上命題となり、人事部もまた、様々な投資を諦めざるをえなかったのがあった。

有田が出向していた5年の間に海外事業の伸びにより会社は息を吹き返し、営業利益率は5%まで回復していた。この勢いを駆って、立ち遅れた商品力・販売力と停滞した組織風土を回復させ、持続的な成長を可能にしていこうと社長が昨年打ち出したのが「ステップアッププラン」である。昨期は過去最高益を達成し、ステップアッププランは、メディアでも好意的に紹介されていた。アメリカから

見る尾張マシナリーは、順風満帆そのものであった。

しかし、有田が戻ってみると、社内は5年前よりもさらに傷んでいるように思えた。改めて社内を歩くと、5年前よりもむしろ空気が重く感じられた。どの職場も活気がないのだ。とはいえ、これは無理もないことだ。長期の業績不振で優秀な若手社員の多くが競合他社に移っていた。新卒採用を再開したのは2009年のこと。最も能力と気力みなぎる世代が抜けている。そこに来たる積極投資で、職場が疲弊しているのであろう。人事部門として現場をしっかりとサポートしてやらねばならない。人事制度を最後に改定したのは1990年代のことで現在の環境に馴染まなくなっているところもあるだろう。教育研修も予算削減でその多くを凍結してしまっている。人事制度の見直しと教育研修の再構築に取り組んでいこう。有田は、そう方向性を定めると、早速メンバーを招集し、プロジェクト立ち上げに向けた準備作業がスタートした。

■プロジェクトがスタート

社長から指示を受けてからわずか3週間で、人事制度改革と教育体系の刷新を柱とする改革の全体計画ができあがった。さらにその2ヵ月後には、本格的な検討作業に着手していた。人事制度改革の経験者が誰も残っていないことを理由に、外部コンサルタントを活用することも認められ、検討作業のキックオフミー

ティングは、尾張マシナリー12名、外部コンサルタント5名の総勢17名で行われた。キックオフミーティングでは、今後3ヵ月で施策のリストアップと、それぞれの施策の実施方針の策定をゴールに、まず当初1ヵ月かけて社長をはじめとする役員ヒアリングと、部長・課長・一般社員を対象とする社員ヒアリングを行い、そのうえで人事制度改革と教育改革の2チームに分けて検討作業を進める確認がなされた。

実は、この日に至る過程で、社員ヒアリングに1ヵ月かけるというコンサルタントの提案に反対の声が上がった場面があった。「必要な情報は人事部門が提供できる」「コンサルタントが理解するためにコストと時間を割くのは費用対効果の観点で疑問がある」といった指摘を受けたのだ。これらの声を押し切って有田はヒアリングを丁寧に行うという提案を了承した。指摘はもっともに聞こえるが、有田が感じていた社内の雰囲気の微妙な変化について納得できる答えを示してくれるメンバーが誰もいなかったからだ。

社員ヒアリングは、外部コンサルタントにより実施してもらうことにした。人事部が同席すれば、社員は本音を話しにくいと思ったからだ。有田はコンサルティング会社のプロジェクトマネジャーである最上とヒアリングの内容について検討を行い、大きく次の3つの側面から質問を行うこととした。



第1回 改革前夜の組織の様相

- ①職場における人材マネジメント上の課題
- ②人事制度・教育体系の現状に対する評価
- ③人事制度・教育体系の改革に寄せる期待

ヒアリングは東京の本社だけではなく、地方の工場や研究開発センターでも行うことが決まり、本社を皮切りに各地区を1ヵ月間かけて回ることとなった。

本社でのヒアリングが始まって1週間が経ったころ、最上からの電話が鳴った。最上の趣旨はこうだ。

「社内ではそもそも人事制度について驚くほど理解されていない。間違った理解をしてしまっている方も多い。さらに、誰もが人事制度について全く関心を寄せていない。むしろ関心は人事部に向けられている」

具体的にどのようなコメントがあったのかと訊くと、次のようなものだったという。
.....

□人事制度なんて知らない。そもそも説明を受けていない。説明されているはずだ？ いや、メールで通達に来て、資料を読んどけて指示はあったよ。でも、それは説明とはいわないでしょう。

□人事制度どうこの前に、採用と教育を何とかしてもらいたい。人手不足に人材不足。それが当社の問題。なのに、人事はズレてるんだよ。ダイバーシティだのコンプライアンスだの。いや、それも大事だよ。私が言いたいのは、人事は現場が何に困ってるのか知らないってことですよ。

□人事制度を変えるって？ だったら、なぜここに人事部の人が来ないんだ。人事制度を変えるなんて、やっぱり人事は分かってないね。現場はね、いい人をちゃんと入れてほしいの。30歳になってもまともな文書ひとつ仕上げられないんだから。余計なことしないでいいから、ちゃんとした人を採って、育てて寄越してほしいんだけどね。
.....

こうした声を聞きながら、有田はプロ

ジェクト発足の際に社長がコンサルタントに対して発した言葉を思い出していた。「うちの人事部は顔が見えない」——我々人事部は、社長だけではなく、各職場のライン長、社員にとっても顔が見えない存在なのだ。有田は最上に対し、ヒアリングで「人事部に対する意見・評価」も収集するよう依頼した。

さらに1週間後、有田は最上からヒアリングの経過報告を受けた。本社でのヒアリングでは、まず、人事制度について具体的な期待はほとんど集まらず、人事部に対する意見が大半を占めたという。

「話は聞くが動いてくれない」「組合がどうか制度がこうとか言って、やらない理由を並べ立てている」「人事としての考えでも構わないのに、優等生的な回答ばかりで困惑させられる」「問題を自分から探さない」「部門や社員の意見や要望をもっと聞くべき」「説明が一方的で上から目線」「社員が会社（人事）から大事にされていると感じない」「何もかも部門任せ」「課長にレポート書かせる前に自分から職場を回るべき」「異動希望を人事部が読んでいる気配がない」

氏名を伏せたヒアリングメモには人事部に対する率直な意見が記載されていた。

さらに有田が残念に思ったのは、「グローバル人材開発」「女性活躍推進」など近年人事部が取り組んでいる施策に対するコメントである。「現場にとっては迷惑」「やっている“ふり”さえしておけば害にはならない」「人事のアリバイ作りに付き合わされている」——その文字から反発の気持ちが透けて見えた。困惑の気持ちでいると、最上は続けた。

「人事部に寄せられたコメントは気になるところですが、我々がむしろ注意を払いたいと考えているのは、職場における“人づくり”に対する優先順位の低さと、社員の皆さんの受け身で内向きな姿勢の2点です」

最上は1枚のスライドを投影した。デ

ータからは、評価面談の実施率は組合員こそ約8割だが、非組合員では2割に満たないし、キャリア面談や選択型研修などの「任意実施」では約1割と極めて低いことが読み取れる。しかし、ヒアリングをしたところ、組合員の8割についても、そのやり方に問題が多いというのだ。再びヒアリングメモに目を通すと、若手からは、「フィードバックはいつもメール」「評価結果はいつも伝達されているが、そういう場で上司とパフォーマンスや自らの課題について話し合ったことはない」というコメントが寄せられている。「評価者ではない先輩から受けている」「昇格直後はC評価、昇格前はA評価」などというコメントもあり、人事制度に対する信頼など存在していないように見える。一方で、同じ職場の役職者からは「面談になんて割く時間はない」「そんなもの誰もやっていない」というコメントが寄せられている。人事部門に対する辛辣なコメントと合わせて読み取ると「人材育成は人事の仕事」と捉えているように思えた。有田がそう感想を述べると、最上も「同じ印象を持ちました」と言い、うなずいた。

そして2つ目の社員の姿勢についても、ヒアリングメモからありありと読み取れた。有田の目に付いたのは、「忙しいからできない」「割ける工数がない」というコメントの多さである。

「ヒアリングの中で職場運営上の課題を具体的に挙げた方は全体の2割です。役職者に限っても半分に届きません。その数少ない課題を挙げた方に対して対応状況を伺ったときの答えがこれです」と最上は言った。

有田は、帰任時に人事課のメンバーから受けた社員意識調査についてのブリーフィングを思い出した。そこでも、「内向きで受け身的な取り組み姿勢」「階層間での信頼関係の乏しさ」「関心を向ける範囲の狭さ」を指摘されていた。それ

を最上に伝えると、最上はこう答えた。

「その調査結果は的確だと思います。例えば“内向きさ”についてさらにいうと、本社でのヒアリングを通じて、お客様や競合他社に関するコメントが出てくることはありませんでした。さらに、他部署についてのコメントさえまばらです。ぜひ、ヒアリングメモを読んでみてください」

最上との会議を終えると、有田は最上からもらったヒアリングメモに目を通した。ヒアリングメモにはコンサルタントからの質問と、それに対する回答が淡々と記載されていた。有田は、そのメモをひたすら追いかけていった。多くの人が自らの能力やスキルについて問われても、あるいは、どのような経験を積みたのかと問われても、その答えに“自分の意見”や“自分の考え”がない。職場や担当業務の課題を質問されても、その回答には上司批判か部下批判が多い。一方で、競合他社や顧客の動向には全く触れられていない。確かに、視野の狭さと内向き思考が多くの社員に共通する特徴だ。また、若手の上司批判とベテランや役職者の若手批判も多い。それぞれ、上司／部下は無能だといわんばかりの言い回しまで皆よく似ている。当社は30歳代後半～40歳代前半の世代がすっぽり不在だ。階層間でコミュニケーションが断絶しているのであろう。内向きさや視野の狭さは、あらゆる階層に共通して観察される。そして、有田は思った、この現状をいかに打破していくべきか？　そもそも人事制度が理解されていない状態で、人事制度改革で会社を強くするなどできないのではないかと。

このまま制度改革や教育改革を実行したところで、優先順位が低く、不信感のはびこっている現状のままでは決して効果は得られないであろう。我々人事部門が職場の意識の低さを嘆いていても事態はちっとも良くなることはないことは間違いな

い。では、何をすべきか？

有田の席からは人事部門のフロアを一望できる。目に映ったのは、誰もがデスクで仕事をしているいつもの光景だ。昔を思い出せば、人事部はもっと“現場”に出向いていたものだった。また、出向いていけば2つも3つも上位の役職者から好意的に受け入れてもらえたものだった。20代の8年間を過ごした研究開発センターでは、2,000人のエンジニアの顔と名前が一致するだけではなく、どういう志向を持っていた、どういう仕事をしているか、よく知っていた。だから、どの職場でも部長や課長から頼られたのだ。人事部に何が期待されているかなど考えなくても勝手に体が動いていた。しかし、いつからかそういう仕事の仕方をしなくなったのだろう。人事部門のデスクは常に埋まっていることが当たり前になってしまっている。

人事部門の仕事のやり方を変えねばならないのではないかと　有田の中で1つの仮説が生まれた。

■仕組み作りの前にやるべきことがある

最上による経過報告から2週間が経ち、キックオフミーティング以来2回目となるプロジェクト全体会議が行われた。この場で最上らは、ヒアリングの分析結果をプロジェクトメンバーに報告した。ヒアリング内容の総括は有田が聞いた2週間前の経過報告と同じような趣旨であった。最上たちは、人事制度の理解の低さ、人材育成への関心の低さ、内向きで受け身な姿勢について、定量分析とインタビューコメントとを組み合わせで解説し、有田の部下たちはうなずきながら聞いていた。インタビューコメントを読みながら、時折笑い声も聞こえる。「これはよく分かる」「耳が痛いけどその通りだ」と、その場にいる誰もが問題意識を口にした。

雰囲気が変わり始めたのは、報告が人

事部門の仕事ぶりに移ってからだ。最上が人事部門に対して寄せられているコメントを紹介すると、メンバーの顔から笑みが消えた。最上たちはさらに続けた。人事部と部門の間でポテンヒットとなってしまう業務がある。それらのポテンヒットは人事部門の仕事の仕方や社内各部門とのコミュニケーションのあり方に問題があると推察される、と。

人事部門のメンバーたちは一斉に反発した。「言われていることは分かるが工数がない」「忙しいからそこまで手が回らない」「我々も一生懸命にやっている」と。

最上はそれを見通したかのように、「人事部門の人数規模をベンチマークすると製造業としては標準的な工数が投じられていると見受けられます」と切り返し、この会社の人事業務は世間並みであるとする定量データを投影した(図表)。しかし、社内のメンバーらは、「このプロジェクトは、そもそも人事制度と教育改革を行うために招集されたはずだ」「あなたたちから我々の仕事を批判される筋合いはない」「その分析は信頼に足るものか？」と次々に口にした。

有田は黙ってやりとりを聞いていた。発言しないメンバーも、コンサルタントの報告は受け入れがたいものだと感じていることだろう。会社が苦しいときにも、何とか社員のためにと頑張ってきたメンバーたちだ。しかし、ここは虚心坦懐に耳を傾け、この現状をいかに打破していくか知恵を出し合いたいと思った。

人事部門のベテランたちのコメントが一巡し、会議室が一瞬静かになった。有田が会議室の面々を見渡して次の動き方を指示しようとしたとき、「私、私たちが指摘されていること、分かる気がします」という声が小さく響いた。発言したのは若手の紅一点である笠間だ。笠間は集まる視線に気後れしたが、すかさず有田が「どうぞ、そのまま続けて」と促すと、伏し目がちに口を開いた。



第1回 改革前夜の組織の様相

図表 現在の人事・部門のカバー範囲の整理

- 人事部門の業務は企画立案とオペレーションに偏っており、その利活用は現場に任せきりとなっている
- 一方で、人事機能従事者数は同業他社と比較して遜色なく（デロイト トーマツ コンサルティングデータに基づく）、仕事のやり方に課題あり

	人事が担っている業務例	手薄になっていると見られる業務例	部門が担っている業務例
採用	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人員計画の承認 ✓ 面接の実施 ✓ 個別採用の承認 ✓ 採用・入社手続き等のオペレーション 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 戦略・コストの現状と将来見通しを踏まえた長期人員計画策定 ✓ 上記を踏まえた部門間での優先順位付け 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人員計画の策定 ✓ 面接の実施 ✓ 採否の部門案決定
配置	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 個別異動の承認 ✓ 異動発令 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 配置を通じた部門間での人的リソースシフトの企画・意思決定・実行 ✓ 部門をまたいだ人員ニーズのマッチング 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 部門内のローテーション ✓ 部門をまたぐローテーション（個別に部門間で調整）
育成	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 階層別教育の企画・実行 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 幹部候補人材の部門をまたいだローテーションの推進 ✓ 部門別×階層別教育の企画・横串での調整・実行 ✓ 階層別の期待人材像の明示 ✓ 部長・Mgr層のOJT力の底上げ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 部門内教育の企画・実行 ✓ 各部長単位でのOJT（※各部長の誠意に委ねられ属人的とのコメント多数）
処遇	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人事制度の企画・通達・運用 ✓ 評価・昇格・昇給の調整依頼・承認 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 部門に出向いた説明 ✓ 目線合わせのための調整と助言 ✓ 各部門での適切な人事運用に向けたモニタリング・チェック・牽制 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人事制度の各職場単位での運用（※評価、面談の理解度はインタビュー間でばらつきあり） ✓ 昇格案の策定

「前の部署では、面談なんてやったことがありません。評価のフィードバックもメールで送られてきて、そこには『文句があったら声かけて』って書いてあったんです。納得できないこともあったけど、言い出せるはずないじゃないですか。人事に移ってきて驚きました。ここは、ちゃんと目標設定するし、面談もやってくれる。納得するまで時間を取ってくれて、きちんと課題を共有できて、克服の機会がもらえる。克服したらちゃんと認

めてもらえて、新しい仕事に挑戦できる。前の部署では新入社員として与えられた仕事が変わらないまま5年間も過ごしたんですよ。人事部は、尾張マシナリーでは数少ない“幸せな職場”なんです」

有田は、「ありがとう」と言うのと、研究開発センターの勤務担当として過ごした20代の経験を語った。そして、こう締めくくった。

「私は、あらゆる部署を、笠間さんのいう“幸せな職場”にしていきたい。そ

のために、もっと人事が職場に寄り添っていききたい。そしてもう1つ。もっと俯瞰的に会社を捉え、やるべきことをきちんと統合して体系的に施策を実行していきたい。人事がビジネスを支えたい。もっと人事が経営陣から頼られたい。仕組み作りは後回しにしてもいい。まず、我々が何をすべきかを落ち着いて考えてみないか」と。

人事部門のベテランたちは、押し黙り、互いの顔を見合っていた。

《解説編》.....

人事部門に対して、ビジネスの競争力強化や戦略実行に向けた一層の貢献を求める声は従来から強い。例えば、事業展開がグローバル化しているにもかかわらず、本社は国内がメインマーケットであ

った時代の組織形態と人員構成のまま、“グローバル本社”と“日本地域の事業会社”という異なる2つの要素を同時に満たせていない状況に陥っていたりする。これを打破するために、人事部門には

一層のリーダーシップが期待されている。ビジネスの場が広がるなかで、人事部門が経営の一機能としてより重要な役割を果たすことが求められている。

こうしたことは、人事に携わる



デロイト トーマツ コンサルティング シニアマネジャー 国井 浩士

人事戦略策定、人事諸制度改革、人事部門改革、M&Aに伴う人事機能統合といった人事領域のコンサルティングをはじめ、業務改革、業務遂行体制設計、グループガバナンス体制の構築・機関設計など、組織・業務・経営管理領域のコンサルティングを幅広く手掛けている。

方ならばよく知るところであり、人事部門に身を置く多くの方が、このニーズに応えるべく、人事制度改革や、人事システムの構築、教育体系の拡充といった施策に取り組んでいる。しかしながら、その果実を実際に手にできているだろうか？ 残念なことに、こうした努力が実を結ばないままに終わるケースも多々あるのだ。

本連載で取り上げる尾張マシナリーは、果実を手にはできない状況にある人事部門の典型例として描き出している。この尾張マシナリー人事部門を例に、その原因を探ってみよう。

まず、有田たちは、ステップアッププランの先に目指すゴールや、そこに至るためにどういった施策が行われているかを咀嚼することなくプロジェクトに着手している。最終的な業績目標や会社として成し遂げねばならないことを明確にしていなくては、打ち手が総花的になってしまう。詳しくは今後の連載で触れていくが、尾張マシナリーの社長は営業利益率の倍増を目指している。こうしたゴールを押さええないまま各現場の人手不足・人材不足という現象のみ捉えて「積極採用に取り組みます」という施策を掲げてしまっただけで、経営が目指すゴールとズレかねない。本来は、最終的に得たい果実を明確にし、それを手にするためにはやるべきことを明らかにする分

析作業が必要だ。

また、現場のニーズや問題点を理解しないままにプランニングを行ってしまっていることもネックに挙げられる。人事部門に身を置く有田の問題意識と経営およびビジネスの現場の問題意識とが乖離したまま、人事制度の改革と教育研修の強化という施策の検討がスタートしてしまっている。尾張マシナリーで起こっている現象は、人事評価制度の機能不全、処遇に対する不公平感といったものであり、確かに人事制度や教育体系の強化は必要である。しかし、目的達成に焦点を当てて施策を立案し、実行し、効果を検証し、次なる打ち手を特定するサイクルを回す力がなければ、制度改革は対症療法にすぎない。

ただし、ご覧いただいた通り、尾張マシナリーの人事部門の人たちが仕事の手を抜いているわけでも、能力や見識に欠けているわけでもない。有田が観察したように、誰もがきちんと各人の仕事に打ち込んでいる。尾張マシナリーがゴールも現状も押さえることができない原因は、人事部門が自らの役割に囚われすぎて、会社の組織全体を俯瞰してやるべきことに取り組んでいくという視点がすっぽりと抜け落ちてしまっていることにある。

尾張マシナリーにおいて本来やるべきことは何であるか、改めて考えてみよう。

ヒアリング結果から読み取れるように、それぞれの職場も本来やるべきことに手が回っていない。その原因として現場は「工数不足」を叫んでいるが、その割には社員の能力を引き出し活用しているともいえない。これは、笠間のコメントからもよく分かる。社長は商品力・販売力の回復に向けて組織の風土から変えていかねばならないと方向性を示しているが、現状はそれとほど遠い状態にある。各職場とも仕事をこなすことに手いっぱい、今の仕事のやり方を見直したり、競合の動向を分析したり、あるいは、顧客の声に答えていくといった行動が見られない。

人事部門に求められるのは、こうしたニーズを受けて対症療法を打つこと——すなわち、たくさん採用して人を増やすこと——ではない。最終的なゴールである「営業利益率の倍増」と現状の問題である人材不足とを、人的な生産性の向上を通じて両立させることを課題として掲げ、各職場の業務実態や人員配分を観察し、必要な施策を実行し、効果測定していかねばならない。

連載では、尾張マシナリーの人事部門が「全体を俯瞰しながら取り組むべき課題を掲げ、各職場からの信頼を基盤にそれらの施策をきめ細かくやりきっていく」までの過程を追いかけて、人事部門改革のポイントを解説していきたい。