

専門家対談

# 「会社を元気にする総務とは」 経営視点で社内を 動かす総務、社長の 分身を作る人事

総務や人事の現場でもイノベーションの必要性が叫ばれて久しい。これまでのやり方を踏襲するだけではない、時代が求める総務部、人事部の姿とは？ どういったマインドで次なる一步を踏み出し、どんなアクションを起こせば、会社を元気にすることができるのか。総務と人事の専門家である、お二人に語っていただいた。

●聞き手／石田ゆう子



株式会社ゼロイン 代表取締役社長

## 大條充能さん

1965年生まれ。1984年株式会社リクルート（現リクルートホールディングス）へ入社。1998年、企業の節目に社員総会などのコミュニケーション施策によってインナーブランディングをプロデュースする会社、株式会社ゼロインを設立、代表取締役社長に就任。著書に「熱いぜ!! 悩まない人生方法」(宙出版)「社会人のオキテ」(実業之日本社)がある。

有限会社人事・労務 代表取締役社長

## 矢萩大輔さん

大手ゼネコンに3年勤務後、1995年社会保険労務士として都内最年少で開業。現在、グリーン経営者フォーラム副代表、日本ES開発協会会長、フジサンケイビジネスアイ支援機関、東京商工会議所相談員を務める。著書に「会社が得する就業規則 改訂版」(九天社)、「儲けを生み出す人事制度7つのしくみ」(Nanaブックス)など多数。

「まずは、総務・人事の置かれている現状から教えてください。」

大條：総務でいうと、リーマンショック以降、拠点統合などのオフィス縮小の動きが多く見られていましたが、昨今、また広がり始めている感じがします。特に、当社の顧客に多い情報サービス産業では、市況が戻ってきている実感がありませんね。そうした時代の変化に合わせて、経営の方針に順応して前に駒を進めていくことが、今の総務には期待されていると思います。

### 人材ポर्टフォリオの 組み直しが始まっている

矢萩：人事は、イノベーションを起こせる人材を発掘する、育てるといった視点が大きく変わっています。私どもは昇格や昇進に関する人材アセスメントのアウトソーシングを請け負っていますが、ほとんどの会社が、変革に結び付く人材、次なる市場や商品を生み出せる人材を、いかに管理職としていくかに重きを置いています。人材のポर्टフォリオを組み合わせる段階にきている感じがしますね。

「そんな現状の中、総務・人事はどのような意識改革が必要でしょうか？」

大條：そもそも総務は、ハードを管理する守りのセクションと誤解されがちですが、それは違います。総務は経営と直結して会社を動かしていくエンジンであり、その意思を全社に浸透させる循環器そのもの。今置かれている事業環境の中

で、経営の描いたビジョンを社内に浸透させ、社員全員が当事者意識を持って前へ進んでいけるよう、そのベースを作るのが総務の役割です。

矢萩：以前は人事制度を作るにしても、「これを今期中に達成できたらお金あげるよ」といった、短期的な視点のものが多かった。これからはESやCSRの視点を取り入れた、つながりを重視した人事制度を作ることが求められています。

人事の役割は、いわば社長の分身を作ることです。企業の価値を認識し、現場で「社長だったらどう考えるだろうか」と判断できる、すなわち企業文化を体現していける社員を、いかに多く発掘し、育成していけるかが課題になっていきます。

### 経営方針を浸透させ、 社内を動かすのが総務

大條：多くの経営者は、これまでの方法が違っていたことに気が付き、変わらうとしていきます。まずは、経営者がしっかりとした経営方針を掲げ、イノベーションのベクトルを示すこと。実際に動いているのは社員ですから、そこに総務が一役買えるのではないのでしょうか。

矢萩：たとえば、前年度に立ち上げた事業はいくつあるか、二年以内に開発された商品の売り上げはどれくらいかなど、イノベーションの目標を掲げたり、社内の新しい仕組みを整えたりしていくことも必要でしょう。増収増益を達成し続け

ている会社に話をうかがうと、短期の利益を捨てても、企業文化に投資する視点を持っているもの。これは、これからの総務・人事に必要なポイントを考えてください。

大條：経営のビジョンに対して、具体的に社員にどう動いてほしいかというインナーブランディングを担うのが総務。①ビジョンの浸透 ②そこに向かって社員がモチベーションを持って組織風土 ③どう行動したらいいかがわかるナレッジの共有。この三つの要素が、さまざまな施策の中で循環していくことで社内が動くようになります。

### 長期の経営計画に見合った 人事制度を作る

矢萩：イノベーションは、企業のクレド（経営理念）やコンセプトが明確になった人と人のつながりから生まれます。しかし、つながりを作るには風土から変えなくてはならず、風土を変えるには時間

がかかります。組織文化が育つまでには三年、五年とかかるでしょう。そこまで組織が持ちこたえられるよう、一〇年先までを見据えた長期の経営計画を作りたいですね。

同時に、それに見合った人事制度を作成します。短期評価では、緊急性の低い組織文化のために一生懸命に取り組む人はいません。中長期的な視点から会社の共通価値観と連動した人事制度を作って、人事のポर्टフォリオを組み直していきましょ。コンピタンスとして考えられるのは、会社の共通価値観に基づいて、社会に対しての貢献、喜びに直結する行動特性です。そういった人材をしっかりと評価し、昇格させていくことが必要になるでしょう。

「どこまでが総務の仕事かと聞かれたら、大條：収益を得ることがゴールではなく、顧客に提供した商品を通じて社会とつながっているという実感が持てたときにこそ、人はパワーを発揮できるもので

す。その原動力を生み出せる環境を整えていくことが必要。どこまでが総務の仕事かどうかの議論は本質ではありません。誰かがやらなければいけないことから、総務がやればいのです。

### スタッフは経営者と 同じ目線を持つこと

大條：必要なのは、経営者と同じ目線を持つことです。総務は経営者の参謀役。マネジメントのサポートをするのが仕事です。機能によって広報、人事、総務と担当は分かれますが、機能が目的化する

と究極の守りになってしまっています。自分の役割、自分の決めたガイドラインを超えることが、今求められる「総務の在り方」といえるかもしれません。

矢萩：当社も「組織のワークをコンサルティングする」というコンセプトを掲げて、企業の組織作りのお手伝いをしていますが、そもそも、組織能力を強めるためには組織の像としてのクレドやバリュー、さらに、組織開発のテーマとしてのコンセプトを定める必要があります。コンセプトに合わない社員が辞めていくのは仕方のないこと。そこを乗り越えていかないと社長の分身は作れません。その代わり、残った人材によって実現される組織作りは「ハブ&スポーク」。

一人ひとりが、今ここに社長がいたらどう

うするだろうか、と考えて行動できる組織を目指します。

「全員に経営者視点を持ってもらうためにも、クレドやコンセプトが必要なんです。」

大條：クレドに沿って自分の行動をイメージし、実行していける社員が増えれば、会社の業績は上がり、社会にも良い価値が発揮されると思います。言われたことをやるだけの風土から、誰もが当事者意識を持って、仕事を進めていける風土へ。もちろん、簡単にはいかないでしょう。そのためのエンターテインメントも重要になってきます。

### イノベーション人材を 見極め、そこに投資を

矢萩：少なくとも幹部は、社長と考え方が一緒であるべきです。そして幹部が採用にもかかわること。外部のコンサルタントによる人材アセスメントも取り入れて、「イノベーション人材」「会社の方針と合うか」を見極めて採用してください。たとえ他社で高い業績を上げていた人材であっても、会社への思い入れもない、社長とも考え方が一致していない人材では、中長期的にイノベティブな行動は期待できません。

「社長の分身を作るための画期的な施策はありますか？」

矢萩：社長や幹部自身が、新人社員のOJTをすることです。直接、教育しながらイノベティブな人間を見極め、そこに投資する。最近では、優秀な人材を選



## 企業文化を体現して いける社員の発掘と育成を——矢萩

抜して、人間力の向上や価値観の共有などをほかる「インセンティブ研修」といったものも増えています。

社外の人間を巻き込むのもおすすです。落語家、牧場主など全くの異業種の方を招いて話をしてもらおうのです。その後、インベティブな会議をすると場が活性化しますね。

### 手段が目的化していないか、 仕事を見直す

——明日からでも、すぐに取り組めることがあれば教えてください。

大條…一二月の定例行事といえれば忘年会。例年通りにやるのではなく、忘年会の目的は何なのか、ちよつと考えてみてください。目的が「組織風土を醸成するための懇親」であるなら、年間MVPを表彰する場にしてもいいですよ。そのときも、なぜ表彰されたのかを見える化して伝えれば、「こういうふう動いてほしいと社長は思っているのか」という気持ちにつながる。そういう仕掛けを考へることが総務の腕の見せどころ。せっかく社員が集まる機会です。来年はもっとがんばろうと思える場に変えていきましょう。

確かに、去年と同じようにやった方が楽です。しかし、その意識改革ができるかどうか大きな第一歩。日常の小さな変化が続いていくと、社員も「会社がなんだかわかってきたな」と感じるようになります。仕事の領域をいきなり広げるよりも、手段が目的化している仕事を見直してみる。これなら、明日からすぐできます。

矢萩…新年に向けて、今から「自社のコアコンピタンスは何か」を話し合いましょう。たとえば、自分たちは品質に誇りを持ってたのに、近くに競合が出てきたら負けてしまった。実は利便性で選ばれていただけだった……などのギャップはあるものです。まずは己を知ることから危機意識を高めてください。そして、明確になったコアコンピタンスと、そのための人事制度をいかに作り上げていくか、来期の経営計画として発表してください。たとえ今期の業績が赤字になつたとしても、企業は永続していかなければなりません。短期的な利益志向ではなく、この先一〇年を考えた組織のOSをどうやって作り上げていくかを考えていきましょう。

——最後に、これからあるべき総務部・人事部

へと改革していくみなさんに、メッセージをお願いします。

大條…総務が自ら自身の仕事の目的を問う、意義を持つて会社を良くしていこうと動けば、それが会社全体に伝播していくというイメージを持つてください。まずはスタッフが成功体験を作る。すると、営業も自分の仕事を顧みて、売り上げ目標を達成することが目的ではない、売ったものが顧客の役に立ち、社会に貢献できることが目的なのだと気付く。その結果、もつと深い提案ができるようになる。もつと顧客からも支持されるようになる。そんな循環が

全社で起こっていくことが、会社が攻めている状況だと思います。それを実現する第一歩として、総務からインベティブな行動を起こしてください。



矢萩…コミュニケーションの量と質の変化なくしてインベションは起こりません。経営者と社員をつなぐ唯一のコミュニケーションシステムである人事制度を、いかに変えていくのか。その大事なところを担っているのが人事です。会社は、災害や競合他社によってでは

## 社内の活性化を目指し、 経営ビジョンを明確に——大條

なく、企業文化がなくなり、企業の価値がなくなつたときに滅びるのです。コアコンピタンスを大切にしてください。目指す一〇年の中で不安材料があるのであれば、多少、ほかのことは犠牲にしても覚悟を決めて、今こそ改革を進めてください。