

# 人事実務の全体と個別を理解する HRMナレッジ大系<sup>®</sup>—JSHRM研究会編—

JSHRM 執行役員 ● 岡田英之

連載 | 第15回

## 中堅・中小規模人事担当者に必要な視点と役割

### JSHRM とは

日本人材マネジメント協会 (Japan Society for Human Resource Management=JSHRM) は、「日本における HRM プロフェッショナルリズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに関わる方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。



### 人事制度研究会とは

人事制度研究会は、2015年にスタートし、直近開催で125回を重ねる研究会です。多くのビジネスパーソンにとって「人事評価」は、評価者/被評価者になるという身近なテーマでありながらも、どこか曖昧でとらえどころのない実態があるのではないかと、という点に着目し、それを言語化してみようという発想から本研究会はスタートしました。人事制度に関する実践経験をシェアしたり、関連書籍を参考に知見を深めたり、ゲストスピーカーを招いての講演やディスカッションを行ったりしています。昨今では、人事制度を駆動させる組織文化、企業経営との関係、組織マネジメントとの関係、働き方とモチベーションとの関係など SCOPE を広げながら JSHRM の理念である理論と実践の両面からアプローチすることを大切にしています。

人事制度研究会の取組みを HRM ナレッジ大系<sup>®</sup>にあてはめると、図表1の神殿図における「人事施策」領域、そして、HRM ナレッジ・マップにおける「人事評価」が主に該当する部分になります。今回は、人事制度研究会でこれまで話題になってきた中堅・中小規模企業での人事について考えたいと思います。

### 中堅・中小では「ひとり人事」が活躍

人事の仕事は、従業員規模（組織の大きさ）によって異なります。何千人、何万人という従業員を抱える大企業では、人事部内の組織も担当業務に応じて細分化されています。具体的には、人材採用担当、人材育成担当、制度企画担当、労務担当、システム担当……、といった具合です。業務領域ごとに2～5人、多い場合は10人を超える担当者が在籍します。

一方で、中堅・中小企業や創業間もないスタートアップ企業など比較的規模の小さな組織では、人事を1人か数名で担当している場合が多くあります。1人か2～3人ですべての人事関連業務をまわす人事担当者を「ひとり人事」と称したりします。ここでは、少し乱暴かもしれませんが、中堅・中小規模企業での人事担当者＝「ひとり人事」という認識で話を進めていきたいと思います。

人事担当者の適正人数の目安は、「社員数100人に対して1人」といわれています。社員が500人いれば人事担当者は5人、1,000人規模なら、人事担当者は10人が相場です。しかし、実際には、100人の企業ですべての人事・総務業務を1人、あるいは



岡田英之  
Okada Hideyuki

組織・人事マネジメント実践家。早稲田大学卒、東京都立大学大学院経営学研究科博士前期課程修了(経営学修士(MBA))。1996年新卒にて、大手旅行会社エイチ・アイ・エス(H.I.S)入社、人事部に配属される。その後、伊藤忠商事グループ企業、講談社グループ企業、外資系企業等において、通算30年間人事およびコンサルティング業務に従事する。中小規模企業での「ひとり人事」から中堅規模企業の人事に精通している。株式会社グローブハート経営統括本部長、組織・人事コンサルティング部長、グループ支援部長。

数人で担当するのは容易ではありません。性質の異なる多くの仕事が集まるため、苦勞が大きいからです。そんな状況下で、中堅・中小企業の人事担当者は、日々、改善や工夫を積み重ねているのです。

人事の役割は「PDF」

VUCA 時代といわれる、変化が激しく、混迷する時代に、期待される人事の役割について考えてみたいと思います。ここでは、まず、流行に左右される概念やフレームワーク、便利なツールやシステムといった話とは一線を画し、いつ、いかなる時代にも使える本質的(エッセンシャル)な構え(基本的態度)を探索していこうとする姿勢が重要です。

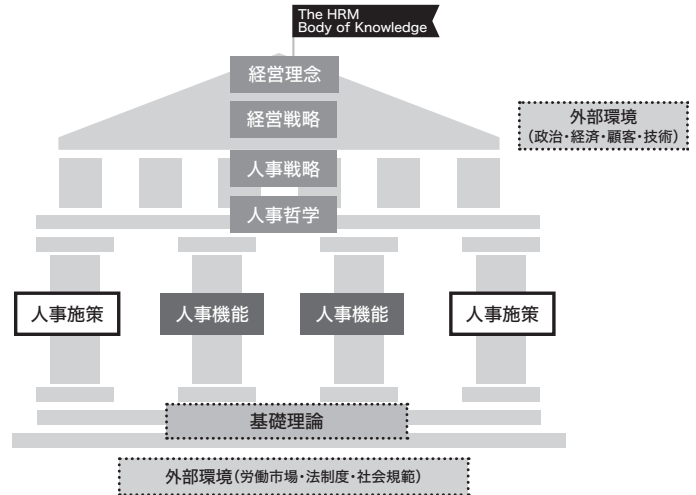
人事の役割は、企業の経営戦略に基づき、「ヒト」という経営資源を最大限に活かすことです。具体的な役割としては、①人材採用、②人材育成、③人事評価と処遇、④労務管理、⑤人事戦略の立案、⑥組織文化の醸成、⑦リスクマネジメント、があげられます。実に、人材の採用から育成、評価、労働環境の整備まで、多岐にわたる業務を担っています。

より覚えやすいように、人事の役割を「PDF(プロデューサー: Producer、ディレクター: Director、フィクサー: Fixerの3つの頭文字)」という言葉で整理していきましょう。

### 【P】プロデューサー

社内が必要とされる施策となる制度やシステムを創造する役割です。人事担当としてアンテナを立て、外部環境の変化を把握し、社内の制度やシステ

図表1 HRMナレッジ体系<sup>®</sup>の神殿図



ムに見合う形で運営できる実行力が求められます。

例えば、採用については、最適な人材を獲得するために、社員から紹介された人を採用する「リファラル採用」、退職者や転職者のコミュニティを活用する「アルムナイネットワーク」など、これまでの採用とは異なる手法を取り入れるかなどについて、その有無も含めて検討します。さらに、AIやアバターなども活用しながら、テクノロジーを駆使した人事評価システムに取り組むこともプロデューサー的役割です。

### 【D】ディレクター

従業員が力を発揮しやすい舞台となる職場環境を主体的に演出する役割です。ここでは、内部環境のニーズに応じた察知力が求められます。

快適なレイアウトに変更したり、アロマや観葉植物、ダウンライトといった間接照明を効果的に活用したりします。また、働き方が多様化していることに合わせて、どこでも安全にリモートワークやワーケーションが可能になるように、通信環境を整備し

**図表2 人事施策設計のチェックポイント**

チェックポイント	内容
<input type="checkbox"/> 施策の最終イメージが組織の目標にどこまで合致しているか	施策の最終目標が、経営計画や人事戦略にしっかり連動しているか
<input type="checkbox"/> 経営的なリスクはないか	現時点で先延ばしして手を打たなかった場合、どのようなリスクが想定されるのか
<input type="checkbox"/> そもそも組織が抱える課題にどこまでフィットしているか	実際の課題と打ち手との間にズレやすれちがいはないか
<input type="checkbox"/> 投資対効果は	投入するリソースの大きさは、施策のゴールに見合ったものか
<input type="checkbox"/> 施策導入までのスケジュールに無理はないか	マネジメント層や現場は設定されている期日を守るのか
<input type="checkbox"/> 推進体制は万全か	実行メンバーの人選に違和感はないか
<input type="checkbox"/> 施策導入後のイメージは共有できているか	施策の結果、どのような変化や効果が「画」としてイメージできているか
<input type="checkbox"/> 過去の経緯（文脈）を無視していないか	過去の議論や意思決定、コンフリクトなどを適正に踏まえているか

たり、従業員が交流するための社内イベントなども企画したりします。これがディレクター的役割です。

#### 【F】フィクサー

人と人との関係を円滑にする潤滑油の役割です。人が2人以上いれば、価値観の違いなどから意見が合わない場面が生まれます。人が集えば、異なる意見や要求のぶつかり合いがあつて当然です。これをコンフリクトといいます。その状態を調整するために両者の間に入り、望ましい方向に導く役割が人事にはあります。ここでは、課題を解決する洞察力と人心掌握術が求められます。

例えば、「権限をかぎず経営者と、それに不満な管理職」「数字を追う営業と、品質にこだわる製造現場」「馬が合わない上司と部下」のぶつかり合いが発生した際に、双方の話に公平に耳を傾け、硬直した状況を解消し、よりよい方向・満足できる関係になるように尽力するのがフィクサー的役割です。

いかがでしょうか。ひとり人事として孤軍奮闘しているご担当者にとって、こうした役割区分が多種多様で煩雑な業務を整理するヒントになれば幸いです。人事制度研究会でも議論になる「御用聞き人事」（要望や指示を受動的に受け入れ、そのまま実行するような人事）から「戦略人事」（経営戦略の実現に向け、人的資源〈人材〉を最適化し、競争優位の実現に貢献する人事）への飛躍を図る際にも、このPDFで役割を整理することは有効です。

#### 人と組織を眺める視点「3カンカ」

さらに人事の重要な役割として、組織の現場で日々発生する課題にどのようにアプローチするかといったことがあげられます。

ひとり人事が活躍する中堅・中小企業の組織でも、VUCA時代の多様な価値観やテクノロジーの進化を背景に、課題はますます複雑化、複層化しています。こうした時代だからこそ、人事担当者は、社員のニーズ（要望）を把握することに情熱をもち、対話（Dialogue）を繰り返すことで、課題の本質にアプローチすることが期待されます。社員意識調査（サーベイ）を実施したり、ヒアリングや研修でのワークショップなどの機会をとらえて社員と対話し、ニーズに耳を傾けようとするのが大切です。

これらの場面で意識してほしい視点に、「3カン（感・観・勘）力」があります。これは、実際に日々、組織・人事の現場で経営者やマネジメント、社員と接する中で磨かれていく実践的知見の1つです。では、「3カン（感・観・勘）力」とは何でしょうか？

1つ目の「感」は、周囲の雰囲気（変化）を感じる力のことです。職場の空気感を読む力、気圧配置といってもいいかもしれません。その空間に心地よさはあるのか、空気はよどんでいないか、同じ空間で同じ空気を吸う従業員はどのような表情かといったことを言葉として表現したり、共有しなくても、そ

の真意を読み取る力を身につけることが目標です。

2つ目は「観」ることです。医者が診断・診察しているかのように、組織のどこに課題や問題があるのか、社員が抱えている不安の原因は何か、といったことを、ひたすら観て（観察して）ください。

3つ目は「勘」、直観やインスピレーションのことです。こういって、「当たるも八卦当たらぬも八卦」の第六感を想像されるかもしれませんが、この勘には少し別のニュアンスを込めています。それは、「当たりをつける」というニュアンスです。

これら、感と観と勘の「3つのカン」を働かせることで、組織や社員の表情、行動からは見えてこないもう1つの実態が垣間見える瞬間があります。私も含めてひとり人事にとって養いたい視点です。

人事業務を実践するうえでは、専門知識の活用は必要不可欠です。一方で悩ましいのが、理論（セオリー）と実践（現場経験）には、どうしても越えなければいけない壁があることです。よく「Doing Knowing Gap（知っていることと行動・実践できることには大きな差異がある）」といわれますが、将にこれです。この差異（Gap）を乗り越えようとする時に試していただきたいのが、「3つのカン」を意識することです。何も準備や道具は要りません。いつもより少し五感を意識してみるだけです。

人事制度研究会では、参加者の皆さんの五感（シンプルに観たり、聞いたり、感じたこと）を意識した対話での学びや気づきを大切にしています。

### インサイトを磨き続ける

人事制度研究会でも議論が盛り上がるのが、そもそもよい人事施策って何だろうという点です（図表2）。研究会の参加者の議論をまとめてみると、以下の2点に集約できます。

①個社ごとの特有の背景（組織文化を含めたもう少し深い階層にある何か）を踏まえた施策が設計思

### 想に組み込まれているか

これは、言わば施策の企画立案フェーズにおいて重要になることです。ここを見誤ってしまうと、そもそも施策のアイデアそのものが経営にも現場にも刺さりません。よく耳にする「スベった人事施策」の原因の大半がこれです。

②施策の当事者（経営層や社員）が主体的に取り組める建てつけ（ストーリー、ナラティブ）になっているか

どれだけ魅力的な施策でも、経営層や現場を巻き込む工夫や仕掛けがなければ、「絵に描いた餅」になってしまいます。企画をスベらせないためには、経営陣の意思決定を促進し、社員に意味や意義を感じてもらえるよう、PDFを駆使しながら、推進プロセスをデザインすることが欠かせません。

最後に、「組織や人間へのインサイトを磨き続ける」という一言を強調したいと思います。

人事担当者の主戦場は、組織です。組織（大きくても小さくても）のあるところに人事（機能）は必ず存在します。組織を構成するのは人間です。人事の役割は、組織で働く人間を幸せにすることです。

組織で働く人間とは、大切な仲間であり、家族かも知れません。仲間や家族を幸せにするには、誰よりも彼らのことを知る必要があります。そして、「知っている」ということは、彼らが気づいていないニーズや、言葉にできないニーズを知っているということです。この原動力になるのがインサイトです。

インサイトは一朝一夕に身につくものではありませんが、仲間や家族を幸せにしたいという思いがあれば、不思議と身についていくものでもあります。

読者の皆さまも JSHRM 人事制度研究会で「スベらない」人事について一緒に意見交換しませんか？ 皆さまのご参加お待ちしております。 ■

過去の連載記事は、以下でお読みいただけます。

▶ <https://sanro.cc/knowledge/>