

# 人事パーソンのキャリア形成法



株式会社新経営サービス  
人事戦略研究所所長 山口俊一

現在のような経営環境の変革期には、人事部門の役割も変わらざるを得ません。定型業務をこなすだけでは、人材派遣やアウトソーシングに取って代わられるからです。

人事パーソンのキャリアアップの最初は、人事分野のスペシャリストとなることです。「深掘り戦略」と言ってもいいでしょう。人事業務に精通するだけでなく、人事問題解決のプロフェッショナルとして、社内での存在価値を高めていくのです。

## ■ 人事スペシャリストの役割

これまで、人事部門の専門家というと、労働法を学習する、社会保険の仕組みを学習する、採用のため学校とのパイプをつくる、といった対策が有効でした。「社内ではいばん、人事・労務に詳しい」ということになれば、十分な存在価値が得られたのです。

ところが、これからは、人事の専門知識がある、学校の先生とのパイプがある、というだけでは十分ではありません。それらを使って、実際の人事問題の解決を図ることが最低

第1回 プロローグ：平時の人事パーソン、変革時の人事パーソン

第2回 キャリアアップの視点1：人事分野のスペシャリスト

第3回 キャリアアップの視点2：人事部門管理職・担当役員

第4回 キャリアアップの視点3：職種転換 ～経営企画部門～

第5回 キャリアアップの視点4：人事コンサルタント・社労士

第6回 まとめ：自らの成長戦略を描く

限必要となります。「最低限」とは、どういうことでしょうか。

実際目の前に起こっている問題だけでなく、プラスα、言い換えれば、付加価値をより多く生み出すことが求められているのです。では、人事部門が生み出す付加価値とは、具体的に何でしょうか。

例えば、新卒採用のケースを考えてみましょう。今まで年間1,000万円の費用をかけて10名採用していたとすれば、それを500万円で10名採用できるようにする。これで、単純に500万円の付加価値を生み出したこととなります。

あるいは、入社する人材の質を上げるため、集まった100名から10名を選んでいくのを、費用はそのまま200名集められるようにする、というのもプラスαとなります。

昨今、人事担当者の悩みの1つに、新卒者のレベル低下、が挙げられます。学歴や学力のことではなく、ビジネスセンス、ビジネスマインドの素養が欠けているのです。このことは、多くの企業経営者からも、耳にしています。ところが、全般的な傾向としては同感しますが、一方で非常に意識の高い、優秀な学生が存在

することも事実です。

今、新卒採用は、一部の優秀人材の獲得競争が激化しているのです。毎年決まった媒体に掲載し、同じような会社説明会を行い、相変わらずの選考のやり方、を行ってはいけません。まさに「採用戦略」に基づくマーケティングの発想が求められるのです。

図表は、「人事スペシャリストに求められる役割」について、私なりのキーワードをまとめたものです。全体を通して言えるのは、『人事管理』から『人事戦略』へ、ということになるでしょう。継続ではなく、変革できる能力が求められているのです。

## ■ 変革する能力を高めるには

では、変革するための能力を高めるには、何をすればよいのでしょうか。労働法の本を読むとか社会保険労務士の勉強をする、といった分かりやすい対策では、このようなスキルは高まりません。

まずは、他社の人事パーソンとの交流機会を持つことが有効でしょう。

例えば、「日本人材マネジメント協会 (JSHRM)」という会員組織があります。大手企業の人事パーソンを

やまぐち しゅんいち 現在、株式会社新経営サービス 人事戦略研究所所長。経営コンサルタント。中小企業から上場企業まで幅広い業種でのコンサルティング、講演、執筆活動を中心に活躍している。職種別人事評価・賃金制度をベースにした、独自の発想と企業の実状に沿った指導には定評がある。主なコンサルティングテーマは人事・賃金制度構築、組織運営、人材採用支援、など。著書は、『成果主義人事入門』『小売業・外食産業のための「成果主義人事」成功の秘訣』（以上、中央経済社）など多数。講演実績は、東京、大阪など全国の商工会議所、日経ビジネススクール、日経ソリューションビジネスなど多数。

〔連絡先〕〒600-8102 京都市下京区河原町通五条西入 京都EHビル 株式会社新経営サービス  
TEL：075-343-0770 FAX：075-343-4714 URL：http://jinji.jp E-Mail：yamaguchi@skg.co.jp

## ■ 人事スペシャリストに求められる役割

役割区分	人事パーソンへの要求
人材採用	『採用業務』から、『採用戦略』へ 自社の分析→期待する人材の定義→ターゲットの選定→募集ルートの選定→会社PR・入社意欲の喚起→適性ある人材の選考→クロージング→入社後フォローといったマーケティング発想が求められる。
配置	『会社都合』から、『社員個人の要求・適性を重視』へ 組織からの要請 + 各人の欲求 + 各人の適性を把握し、最適な職場配置を実現する、という難解な課題解決が求められる。
教育・訓練	『階層別一律教育』から、『選抜教育』へ 教育の費用対効果がシビアになり、全社員の底上げではなく、優秀人材、意欲のある人材への重点的教育が求められている。
評価	『全社一律評価』から、『職種別評価』へ 職種ごとの成果・貢献度を評価できる基準づくりと、評価者の評価・フィードバック力向上による、社員の納得性とレベルアップへの活用が求められる。
処遇	『成果主義』は運用段階、『職種別賃金』の時代へ 成果主義人事は、問題点を修正し、定着させる段階に。 職種別賃金、業績連動賞与、退職金改革、役員制度などデリケートかつ大胆な改革が求められている。
業務管理	『アウトソーシング』『個人情報』がキーワードに 給与計算などの処理業務は、アウトソーシング活用などでコストダウンを。 社員データ管理は、個人情報保護への管理体制構築が求められている。
職場活性化	社員の『モチベーション・マネジメント』重視へ 金銭的報酬、昇進や昇格以外による、社員のやる気、やりがい、定着、満足度向上のためのモチベーション・マネジメントが求められている。

中心に、経営企画部門、人事コンサルタントなども会員になっています。

定期的な勉強会や懇親会など、先進企業の実例が学べるだけでなく、優良企業の人事パーソンに接することができます。私も何度か勉強会に参加しましたが、皆さん研究熱心です。一口に「変革する」と言っても、改善方法のイメージなしに進めることは困難です。書籍だけでは得られない、他企業の生の情報を吸収することは重要です。

また、外部の専門家を活用する、という方法も効果的です。別に、人事コンサルタントを雇え、と言っているわけではありません。

商工会議所など全国各地で、人事

関連のセミナーが行われています。賃金制度に始まり、組織運営、教育、企業年金、パートタイマー活用、など専門の講師が最新情報を語りまします。定期的にセミナーに参加する習慣をつければ、それだけで自社へのヒントになるだけでなく、自らの思考の幅が広がります。

ちょっと勇気がいるかもしれませんが、実際に外部の専門機関に声をかけてみるのもいいでしょう。今や、人材ビジネスは急速に成長しています。人材派遣業だけでなく、人材紹介、採用支援、再就職支援、人材の適性判定、確定拠出年金運用、など多種多様です。

仮に、自社の退職金問題が課題で

あれば、思い切って生保など確定拠出型年金の運用機関に連絡してみてください。しかも、複数に当たってみるのがよいでしょう。具体的に改善策を提案してもらうことで、すぐに着手しなかったとしても、改善のイメージが明確になります。

あとは、セミナーや専門家との接触で得た手法やアイデアを、少しでも自社で使ってみる、という試みを重ねることです。小さなことでよいのです。「人事評価表の項目を変えてみる」「採用面接のやり方を工夫してみる」「セミナー情報を各部門に流してみる」といった、可能な範囲の改善を繰り返してみましょう。

このようにして、外部の風に積極的に当たり、改善の習慣をつける。「忙しい」と諦めるのではなく、休日を使ってでも、トライしてみてください。残念ながら、キャリアアップは何の犠牲もなしに達成できるほど、甘くはありません。

最新著書  
『成果主義を自分の味方につける法』

中央経済社 2,100円

人気の同タイトルブログは  
http://blog.goo.ne.jp/yamaguchi2005