

# 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  
人事戦略研究所長 山口俊一

専門分野を深掘りしていく「人事分野のスペシャリスト」。管理スキルを高めながら、社内の階層を駆け上がっていく「人事部門管理職・担当役員」。前回までにご紹介した2つの視点は、人事部門の中で、自らを上下に展開する方向性といえます。

今回お話しするキャリアアップの視点3番目は、人事部門を飛び出し職種転換を図る、いわば左右への動きです。職種転換といっても、営業、経理、マーケティングなど様々な可能性はありますが、今回は「経営企画部門」を重点的に考えてみることにしましょう。

## ■ キャリアチェンジ

「キャリアチェンジ」とか「キャリアを振る」という表現があります。これは、自分が今まで経験してきた職務分野から、大きく異なった分野や環境にシフトするといった意味です。慣れ親しんだ仕事を一旦捨て、全く新しい領域にチャレンジしようというのです。

この場合、全く新しい分野や環境であるということと、自ら意図して

- 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

チェンジするという点が重要です。例えば、同じ人事部門内で、これまで新卒者の採用を担当していた人が、中途採用の担当になる、といった業務上の役割変更ではありません。人事以外の職種に転向するとか、伝統的な大企業の人事担当者が、ベンチャー企業や外資系企業の人事部門に転職する、といった思い切った転換を指します。

また、定期人事異動で、人事部から総務部に転属された、あるいは営業所配属になった、といった受け身のケースも含みません。結果的には、職種が変わったかもしれませんが、自ら「キャリアを振る」という積極的な意味合いがないからです。

とはいえ、言葉でいうほど「キャリアチェンジ」は容易ではありません。皆さんは、自分がもう一段高いところを目指すには今の環境を変えなければ、といった気持ちを抱いたことはないでしょうか。人事パーソンであれば、そう言って転職していた社員を、数多く見てきたのではないのでしょうか。

そうです。ビジネスマンが環境を変えるとは、多くの場合、転職を意味します。人事異動は自分で決めら

れないけれど、転職なら自らの意思で決定できる、からです。

ところが、本当にそうでしょうか。人事パーソンであれば、自社の人事異動における表おもてのルール、裏のルールは熟知していることでしょう。会社にもよりますが、本当に職種転換したいと思えば、人事異動の意思決定に接することができる人事担当者は、非常に有利な立場にあるのです。

## ■ 経営企画がオススメ

もちろん社外に出て、なおかつ職種転換を図るということも不可能ではありません。でも、それではリスクが高すぎます。まずは、自社内で他部門への異動を実現することで、職種転換を図ることを考えるべきでしょう。

では、社内で職種転換を図る場合、人事パーソンには、どのような職種が適しているのでしょうか。もちろん、財務がやりたい、マーケティングがやりたい、というように明確な希望を持っている人は、それを目指せばいいでしょう。

ただし、そのような職種では、多くの畑違いとなってしまう、ほとんどゼロからの出発をしなければなり

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

## ■ ビジネス・キャリア制度 経営企画分野

領域	初級（基礎レベル）		中級（実務レベル）	
	管理監督者の具体的指示を受け、職務に関する基礎的な専門知識・能力に基づき、日常の職務を遂行できるレベル（実務経験の目安：3年以上）	担当職務の方針に即し、職務に関する専門的知識・能力に基づき、自らの判断により、担当職務を遂行できるレベル（実務経験の目安：5年以上）	管理監督者の具体的指示を受け、職務に関する基礎的な専門知識・能力に基づき、日常の職務を遂行できるレベル（実務経験の目安：3年以上）	担当職務の方針に即し、職務に関する専門的知識・能力に基づき、自らの判断により、担当職務を遂行できるレベル（実務経験の目安：5年以上）
	ユニット名	ユニットの修了により可能となる職務イメージ	ユニット名	ユニットの修了により可能となる職務イメージ
経営企画の理論	経営企画概要	経営企画の役割・必要性、経営計画の体系等の経営企画の基本的事項について理解できる。	経営戦略中核理論	企業と経営戦略の概念、経営戦略の内容、体系等の経営戦略の中核理論について理解できる。
経営企画の立案	経営計画策定プロセス	経営目標の設定や経営環境の分析等の経営計画策定の一連のプロセスに関する基本的事項について理解でき、経営計画策定の仕組みが理解できる。	経営戦略策定	ドメイン、コア・コンピタンス等の経営戦略の主たる構成要素及び経営戦略策定方法について理解し、戦略計画へのフレイクダウンに反映できる。
経営企画の実施			経営戦略実行・評価	組織、マネジメント・プロセス等の観点から、経営戦略の実行及び実行結果の評価が理解できる。
経営戦略の課題			経営戦略・イノベーション	企業革新の戦略的特質や方法について理解でき、企業革新の規格及び新規事業開発の企画に反映できる。
経営戦略策定演習			経営戦略策定演習	経営戦略の策定および実施に関する総合的な視点を学び、実践的な手法を習得できる。

中央職業能力開発協会

ません。それでは、会社としても大きなロスであり、なかなか認めてはもらえません。

私が、経営企画部門へのキャリアチェンジをお勧めする理由が、ここにあります。「うちみたいな中小企業には、経営企画部門なんてないよ」という方もいらっしゃるでしょう。でも、今の組織図になれば、新しくつくればいい。

会社にとって、どれだけ有益かを説き、社長を説得してみてもどうでしょうか。単独では無理でも、人事部門との兼任なら可能かもしれません。「人事の仕事は今まで通りキチンとやります」だから「経営企画の仕事もやらせて下さい」ということです。そんな無茶な、と思われるかもしれませんが、そのくらいの意識が必要なのです。

さて、経営企画の仕事は、主に会社の経営戦略、経営計画、経営革新、新規事業開発といった領域を扱います。人事部はなくても人事のない会社は存在しません。同じように、経営企画室はなくても、経営企画の仕事は必ず存在するのです。

経営企画職を目指すには、日頃から経営戦略や経営革新に関する書籍を読んでおくというのも悪くありません。しかしそれだけでは、効果的なスキルアップは望めません。そこで、人事部門にいる間から、経営企画部門向けのセミナーに始まり、MBAのカリキュラムに沿った教育プログラムや、場合によっては経営者向けの勉強会に参加するのでもいいでしょう。

ケーススタディやグループディスカッションを多用したプログラムで

あれば、言葉の知識だけでなく、実践的な意見や考え方が頭を刺激してくれます。また、現役の経営者や経営企画職の人たちと直に接することで、自社の経営管理レベルや経営幹部の能力レベルを判断することにも役立ちます。

図表は、厚生労働省が支援している「ビジネス・キャリア制度」における、経営企画分野の習得領域を示したものです。

それぞれの領域に沿った教育プログラムもあり、かなりボリュームはありますが、経営企画を体系的に学びたいという人には適しているでしょう。ビジネス・キャリア試験という資格テストも実施されていますので、チャレンジしてみたいかがでしょうか。

経営企画部門は、将来経営者や経営幹部を目指す人にとっても、非常に有効なキャリアチェンジだと思えます。

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