

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

- 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

の業務内容や現場の声を掘みきれていないことがあります。

2つ目は、営業部門や技術部門など他部門から異動してきて数年以内というタイプ。人事労務の実務には精通していませんが、会社全体の業務や社員の意識を肌で感じています。ただ、他部門からの異動であっても、5年以上も人事部門に在籍している場合には、1つ目のスペシャリストとしての要素も兼ね備えているといえます。

どちらのタイプが好ましいとは、一概に言えません。ただし、それぞれの強み、弱みを自らが把握しておくことは重要です。

さて、一昔前の人事部門といえば、「人事・労務管理」「賃金管理」という言葉に代表されるように、『人事問題の管理』が主な役割でした。例えば、労使交渉の舞台設定を行い、決定された昇給額や賞与額を、個々の社員に割り振る計算。あるいは、増員方針に基づき、学校まわりや会社説明会の段取りを行う。退職者が出れば、社会保険や退職金の手続きを行う、といった具合です。

このように平時に求められる人事パーソンのスキルは、人事・労務知

識や実務に精通していること。あらかじめ決まった人事制度や法規定の中で、いかにタイミングを逸することなく、しかも確実に業務を行えるか、が問われます。例えば、給与計算をする人は、社会保険の計算を熟知した、しかも口の堅い社員が行う、と相場が決まっていた。

ところが、ここ10年、人事部門に求められるスキルは様変わりしました。成果主義人事への転換、春闘の実質的終焉、人事ソフトの発達やアウトソーシング進展による実務の効率化など、環境が変わってきたためです。

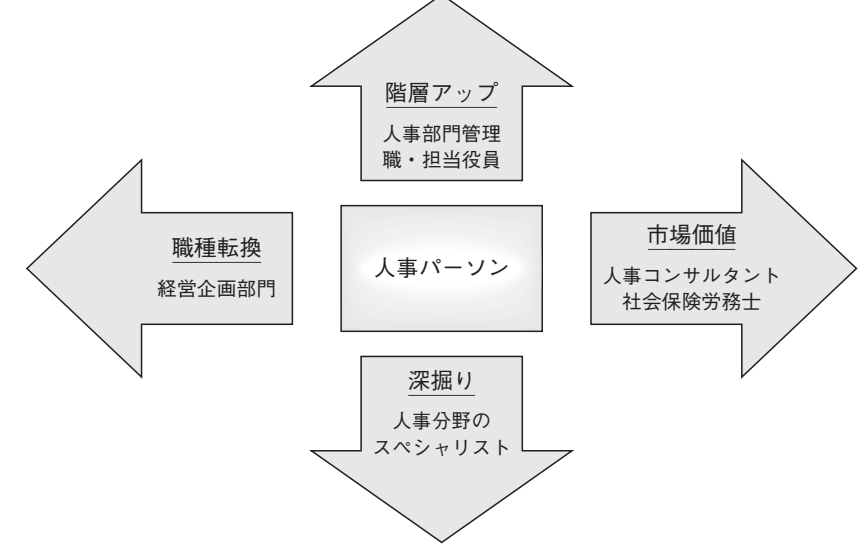
給与計算専任の実務は、必要性が薄れました。その反面、年功序列型から成果主義型への人事制度改革においては、プロジェクトリーダーとしての役割が求められます。また、人材採用においても、インターネットや人材ビジネスが発達し、いかにマーケティング的な発想を駆使した人材確保ができるか、が問われています。

このように、変革時に求められる人事パーソンのスキルは、自社の人事・労務以外の分野に広がっています。人事制度改革を立案するスキル、

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』（共に、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

■ 人事パーソン キャリアアップの方向性



採用マーケティングのスキル、これらは主に社外の情報を採り入れる能力です。人事制度改革の実行には、人件費を中心とした財務分析力や経営全般の理解、社内をまとめるリーダーシップが求められます。

変革時には、経営全体の目線で人事を捉え、新しいステージを創り出し、問題解決を図っていくスキルが求められるのです。その際、過去のやり方を熟知しているほど、その知識がじゃまになることがあります。

その意味では、人事・総務のスペシャリストとして優秀だった人のほうが、人一倍、自らを変える努力が必要となるでしょう。

■ 競争相手が見えてきた

人事パーソンの競争相手は誰でしょう。営業職なら、ライバル会社の営業職がすぐに浮かびます。人によっては、社内の同期と成績面での競

争を意識しているかもしれません。

一方で、人事パーソンが競争相手を意識することは稀です。まず、たいていの人事部門は少数ですし、部内も採用や給与管理、社会保険手続きといった具合に役割が分かれています。

競争相手が不明確ということは、自分の位置が捉えづらいつということでもあります。「自分は、人事部門で10年になるが、今現在のスキルレベルは、果たしてどの程度なのだろうか」といった疑問を抱く人は少なくないでしょう。

人事・総務・経理といったスタッフ部門については、派遣社員やアウトソーシング会社を意識せざるを得ません。これまでは、営業部門などと違って外部と接する機会が少なかっただけに、他社と比較されにくい存在でした。そのため、思った以上に企業間で、生産性や仕事の進め方に

関して人材格差が広がっています。

ここに目をつけたのが、アウトソーシングビジネスです。以前なら、仮に社員の給与計算をするために、担当者3人で1週間かかっていたも、誰も不自然に思いませんでした。ところが、より短期間にローコストで業務をこなす外注先が現れてくると、そうはいきません。新卒採用を丸ごと請け負い、十分なコストパフォーマンスをあげる会社も出てきました。とりわけ、標準化された作業に関しては、ますます社内から流出していくでしょう。

人事パーソンとしては、自らの社内外に対する付加価値を高めなければ、キャリアアップは望めません。社内での付加価値とは存在価値ですし、社外とは市場価値を意識することです。

次回以降、図表のようにキャリアアップの方向性を4つに分け、解説していきたいと思っています。

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