

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

人事パーソンのキャリアアップ、第2の道は、人事部門の管理職や人事担当役員を目指す方向性です。従来なら、これが最も標準的な選択だったでしょう。

ただし、真面目にコツコツ頑張っていれば、昇進していけるわけではありません。社員の年齢構成が上がり、ポスト不足が顕著になっている昨今では、より“狭き門”となっているからです。

あるいは、「今の人事部長が定年になれば、次は自分」と思っている、ある日突然、他部門あるいは他社から新人事部長が来るかもしれません。

「人事は社内事情に精通している人でないとムリ」とばかりは、言えなくなってきました。むしろ「社内を改革できる人」が求められているからです。

■ 灯台もと暗し

人事や総務部門は、人材育成のための研修や制度を企画し、推進するポジションです。いわば、教育のプロといえます。

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

外部講師を招いた社員研修を行えば、たいていは内容確認のためにも自ら同席します。自社に適した研修プログラムを研究するために、社外セミナーなどに参加する機会も他部門より多くあります。

経営幹部や管理職向けの研修でも、とりあえず人事部員というだけで、新人であっても参加することができます。

また、人事制度や教育体系を考える際には、通常、自社の管理職の特徴や問題点の議論をします。モラールサーベイの実施、労働組合との交渉にも立ち会う機会があるかもしれません。

人事パーソンとは、「管理職に必要な役割は何か」「優秀なリーダーになるための基礎知識やスキルとは」といったテーマに、早くから接することができる立場なのです。

それに引き換え、他部門は違います。営業部門なら、営業の訓練は受けても、マネージャーになるまでに、管理者教育を受けることはありません。

すなわち、人事部門に配属されたということは、それだけ他部門よりアドバンテージ（有利）があること

になります。ところが、一般的に営業部長より人事部長のほうがマネジメント能力は高い、といった傾向は特に見られません。

人事パーソンは、以上のような“役得”を十分に意識し、自らのスキルアップに活かすべきでしょう。

具体的には、新人や若手社員の段階から、幹部・管理職研修にも積極的に同席し、管理職になったつもりで学ばばよいのです。管理者適性テストを導入する企業であれば、自らモニターを買って出る。

あるいは、教育体系が未整備の企業であれば、市場調査と称して、外部研修に参加を申し出るのも有効でしょう。

■ 人事の管理職は経営の発想が必要

図表は、ある中堅企業の「人事部門管理者の役割例」です。まず最初に、「組織・人事面からの経営改善策の提案」が求められています。

ほとんどの企業にとって、最も大きな費用は人件費です。また、企業を構成する最大の資源は、人材といえるでしょう。人件費がどのように変動するか、社員の士気や効率

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

■ 人事部門管理者の役割例

<input type="checkbox"/> 組織・人材面からの経営改善策の提案
<input type="checkbox"/> 管理本部内のコストダウン・収益改善策の提案、実行
<input type="checkbox"/> 総額人件費の分析、計画立案、進捗管理責任
<input type="checkbox"/> 人的資源の効率的な配置、組織改善案の提案
<input type="checkbox"/> 人員・採用計画の立案、実行責任
<input type="checkbox"/> 人事諸制度の改善案の作成、実行
<input type="checkbox"/> 全社的な教育訓練の企画立案
<input type="checkbox"/> 人事諸制度運用の実行管理（人事評価、昇格、昇給、賞与等）
<input type="checkbox"/> 部門メンバーの育成指導
<input type="checkbox"/> 労働基準法・社会保険等の法制度変化への対応

がどう変化するかは、経営全体に大きな影響を与えるのです。

特に人事部門の管理職は、経営の観点が必要となります。まずは、そのことを強く意識すること。次に、財務や法律（労働法、商法など）を学習すること、社内外の人脈形成をお勧めします。

時折、自社の決算書をまともに見たことがない、という人事部門の管理者に出会うことがあります。また、「労働分配率はどのくらいですか」と尋ねても、「分かりません」という答えが返ってくることもあります。

キャッシュフローや資本政策までとは言いませんが、せめて人件費や人的生産性指標の把握は不可欠です。自社の「1人当たり付加価値高（生産性）」「1人当たり人件費（給与水準）」「労働分配率（人件費÷付加

価値高）」くらいは頭に入れておきましょう。そして、他社比較など分析を行い、今後の方針を考えておくことが重要です。

■ 外部ブレンとの人脈を持つ

将来、人事部門の管理職、幹部を目指すなら、実務能力が高いというだけではいけません。

人事・労務に関する実務は、部下や外部に任せることも可能です。むしろ、部下や外部への方針伝達やチェック能力こそが求められるのです。しかしながら、法律や制度、コンピュータソフトは目まぐるしく変わっていきます。

そのときに頼りになるのが、社内外のブレンです。社会保険労務士に始まり、弁護士、コンサルタント、他社の人事担当者など有能な社外人脈は、最新の情報やアドバイスを提

供してくれます。

また、いざ自社でさまざまな問題解決に取り組む段階になれば、社内の人脈が役に立ちます。他の主要部門のリーダークラスとの意思疎通ができていれば、生の社内情報が入るだけでなく、各部門との協力体制が築きやすくなるからです。

経営環境や法制度の急激な変化に対して、常にタイムリーに対応していくのは、至難の業です。そんな時、良質な人脈を保有していれば、社内でキャリアアップしていく際の心強い味方になってくれるでしょう。

経営の発想を持つには、自社を徹底的に理解しようという姿勢が欠かせません。

わが業界の将来展望はどうか、自社の収益の柱は何か、組織上の特徴はどのようなものか、というように日頃から関心を持つことが重要です。

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