

トップが期待する人事とは

特別版 2007年8月

人事部は、企業価値の創出のために日々奮闘している。これまでずっと人事部の役割はビジネスを事務的に支えることであったが、今や多くの人事部にとっての組織目標は、トップマネジメントを支える真のパートナーとなることである。これは人事が経営の意思決定に携わる仲間入りを果たすための重要な要件と見られている。

近年、多くの人事部はビジネスパートナーになるために、莫大な時間と努力を費やしてきた。しかし、最終的にはほんの少しの進歩しかなされなかった。事実、一部の例では人事部の社内的な位置づけは下落している。人事部はもはや信頼のおける管理者とみられておらず、むしろ弱いビジネスパートナーとして見られている。

そこでヒューイットではビジネスリーダーから直接、人事部に何を期待しているかを聞き出し理解することが人事部を救うための最善の方法であるとした。この調査概要報告書は、ヒューイットの調査から重要な結果をまとめ、人事専門家のために明白で理解しやすい手引きを提供している。

ヒューイット調査に関して

ヒューイット・アソシエイツは人事部の今後---将来性、構造、戦略、そして企業への価値ある提案において総合的かつ多面的な調査を実施している。この調査は2007年には本となって発行される予定である。

この調査の内容は特にアジアパシフィックのビジネスリーダー向けであり、人事部としての機能に何を期待するかに的を絞っている。ヒューイットは50人以上のCEOとビジネスリーダーにインタビューを実施。協力を得て、日本からインド亜大陸（インド半島）まで幅広い地域の代表となつていただいた。文化の相違が明らかにある中で、最も興味深い結果となつたのは、全てのリーダー（人種や文化に関係なく）に人事部は必要とされているという共通点である。

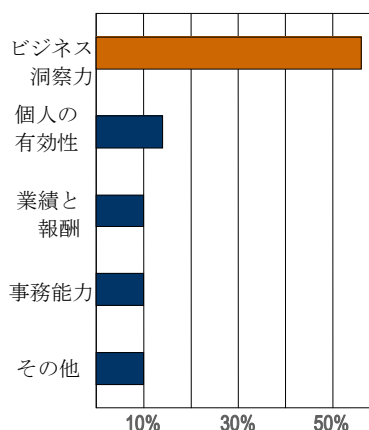
この調査方法はシンプルである。ヒューイットは、各リーダーに次の2つの質問をした。1) 人事部との最高の経験について聞かせてください。2) 人事部との最悪の経験を教えてください。回答として、100以上のアジアパシフィックの人事部から多くの成功例と失敗例が寄せられた。これらの実経験からなる回答をもとに、ヒューイットはビジネスリーダーの見解と人事にとって最も重要な利害関係者の要望のより深い理解と共に、人事を考察することができた。

ビジネス的な洞察力に欠ける人事部に、リーダーは失望している

CEO とその他ビジネスリーダーは人事部のビジネスへの洞察力の欠如に最も失望している。事実、“最悪の経験”の分析では、乏しいビジネスへの洞察力が当時の56%の根本的原因であるとしている。これはその次の根本的原因とされる個人の有効性の4倍であった。そしてまた、ビジネスへの洞察力の欠如はその他の全ての根本的原因の合計を上回って原因とされている。

どの経験談もユニークである一方、強調されるメッセージは一致している。人事は、もしビジネスを明確に理解していなければ、望ましい結果をもたらすことが不可能である。例えば、最大手の外資系製造業のリーダーは、こう話している。“採用過程で、私たちは欲しい人材の要件を人事に伝えているが、候補者の顔ぶれを見れば、人事が我々のビジネスの何たるかを理解していないことは明白だ。送られてくる履歴書は、10通のうち8通までがこちらの要件を満たしていない。人事部から面接官として誰かが参加する際も、大抵が新人である。明らかに、適切な人材を獲得しようとする私たちの目標は、人事にとって優先されていない。”

人事との最悪の経験の根本的原因



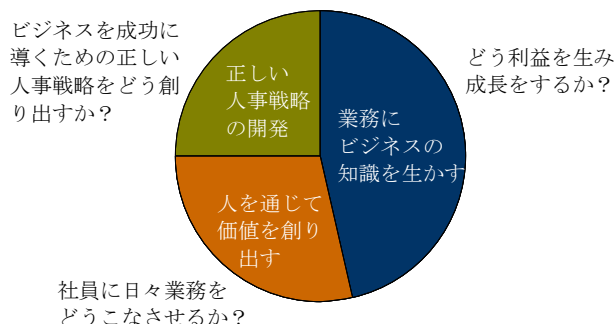
他のリーダーは、人事はビジネスを理解していないだけでなく、ビジネスにおける優先度から外されていると述べている。“一例ではなく、むしろ人事への失望が定着した原因である。人事はプロセスと事務処理で完全に行き詰っている。多くの手続きがありすぎるのだ。人事の効率性を弱めるだけでなく、処理する業務に膨大な時間を費やすことになり、成すべき事が出来ず、結局ビジネスに痛手を与えることになる。”

どんなビジネス能力が求められているか?

人事がよりハイレベルなビジネス能力を持つ必要性は、新しい概念ではない。しかし今まで、人事に必要とされるビジネス能力は、ほとんど明確に定義されることはなかった。そこで私たちはリーダーが人事にレベルアップを求める能力を3つの分野に分けてみた。

リーダーがビジネスへの洞察力に関して語る時のおおよそ半分は、基本的なビジネスの知識に基づいている。リーダーは人事部にいかん利益を作り、成長をするかを理解させたり、人事は業務の中にこの知識を生かすことができる。(適切な能力の人材の雇用、適切な将来性の構築、適切な対応の報酬等)これは人事がビジネス成功の“妨げにならない”ために知る必要のある必要最低限のことと見られている。

CEO が人事に期待する3つの能力



次に人事に求められる能力は、人を通して株主の価値をいかに創り出すかを理解することである。あるリーダーはそれを次のように述べている。“私の経験では、多くの

人事マネージャーは、たいていあまりに創造力や積極性がない。典型的に、人事マネージャーは自らの役割を企業に多大の価値を創り出す立場にある部署の責任者ではなく、組織の管理者だと思っている。”多くの人事専門家は、どの人事実務が本当に価値を生むのか明らかではないという懸念がある。一時的流行と事実の選別は、人事が今日の厳しいビジネス環境でもたらしめべき重要な能力である。

最後に、CEOが人事部に最も求めることは、ビジネス戦略を遂行するための適切な人事戦略を創り上げる能力である。多くのCEOにとってこれは突然の提案ではなく、彼らの業務の最も大変な部分は、必要な業務を遂行させることにある。“私たちが社員をどう管理し、やる気を起こさせるかのアドバイスが必要な際、人事は戦略的アプローチの提案をすることができない。提案される解決策は、お決まりで、古い手法で、企業の特徴に関連づいていない。もしかしたらそれらの解決策は他で役に立つかもしれないが、私たちには必要ない。”おそらくこれは最悪のケースで、CEOは差別化と成長のためのユニークな人事戦略を創り出す機会とビジネスパートナーを人事に求めている。

人事がアジアで機能する時 - プッシュ型 vs. プル型

建設的なフィードバックは常に参考になるが、リーダーによる人事との最高の経験談の共有にも学ぶことがたくさんある。例えば

- 報酬は私たちにとって課題で、特に発展途上のマーケットではそうであった。グローバル戦略は機能していなかった。人事に方針を説明した後、人事はビジネスニーズに合った発展途上のマーケットに対する新たな報酬戦略を展開することが可能となった。(金融サービス)
- 私たちは新しい分野での大きなプロジェクトの依頼を得ようとしてきて、クライアントは私たちが対応できるプログラマー数を抱えていることを明確にした場合にのみプロジェクトの依頼を決定した。およそ60名のプログラマーを集めるために50日間が与えられた。人事は20名に集中トレーニングを受けさせ、40名を採用し、なんとか対処ができた。チームに大変な思いをさせたが、頑張ってくれた。クライアントはこの人材の質に満足し、プロジェクトを勝ち取ることが出来た。(IT)
- 人事はマンツーマン方式で、特定の支援やアドバイスに取り組み、価値を生み出している。人事は話を聞くことに時間をかけ、どうその状況を乗り切るか専門知識を提供している。(サービス業)

特定の依頼に対応する際、ビジネスリーダーは人事に最も価値をおいているとヒューイットは見ている。ビジネスは人事の専門知識とサービスを追及しているので私たちはこれを“プル型”と呼んでいる。これに対して、人事がビジネスにおいてプログラムを薦めている場合、“プッシュ型”と呼んでいる。この調査は人事がプログラムを推し薦めことはリーダーシップにおいて例え経費削減のためだとしても、めったに価値をおかれないと明らかにしている。

教訓は明確である。人事の成功への道のりは、制度設計や事務処理には留まらない。これを正しく理解することは競争をするための前提条件である。むしろ人事の価値は特定のビジネスニーズにそうための革新的な解決策を編み出すことにある。

本調査に関する詳しい情報は、ヒューイット・アソシエイツ（株）までお問い合わせ
ください。