

7 経営とつながる人事戦略へ

どのように経営を動かすか？

経営と協働して人事戦略を 組織全体で共有できるかがカギ

学生と企業、お互いの満足につながる採用コミュニケーションの着実な実行には、何が必要か。採用準備のうち、「企業の経営戦略に基づいた採用戦略を策定している」企業は、全体の57.5% (P30

グラフ②)であり、半数弱の企業が人事戦略を経営戦略と紐付けられていない。加えて、新卒採用における課題として、「採用に係る人員数」(37.9%)、「社内関係部署の協力体制」(31.2%)を挙げている。人材戦略を経営戦略の中核に位置付け、経営を巻き込むことが肝要だ。LinkedInのレポート(*)では、採用の未

来予測のひとつとして、「経営リーダーへのアドバイス」を採用担当者の必須スキルと紹介。学生や従業員、経営を結ぶジャンクションの役割である人事だからこそ、経営陣のアドバイザーになれるはずだ。人事がいかに経営陣に説得力ある提言を行い、人材獲得・開発を全社的な課題として共有できるかが問われている。

※ 2019 LinkedIn Talent Solutions 「The Future of Recruiting 7 ways your role will change」

数々の企業で人事改革を実現

経営陣と現場をつなぐジャンクションとして 全社を巻き込むのが人事部の使命

経営陣にファクトをつきつけ 危機感を共有した

人事部長として当社に入社したとき、人事部は主体的な動きがほとんどできていませんでした。従業員評価の指標において、ほとんど差をつけていなかったのです。これでは健全な競争意識が働かずありません。制度運用のオペレーションをこなすだけの状態に危機感をおぼえました。

そこでまず、現場を回ったところ、例えばオーストラリアの現地法人では、営業部長の年間の第一目標が「Meet many people」で、達成した結果報告が「Met many people」。管理職からしてこれですから、社員は言わずもがなです。こうしたファクトを経営陣につきつけ、「このままだと優秀な人から順に辞めていきますよ」という「バッドシナリオ」を提示して、危機感を共有。そのうえで、「コア人材を流出させずに、優秀な人材を輩出するような企業にしましょう」と「ベストシナリオ」を描いてみせ、そのためには人事戦略を変えることが必要と、入社6カ月間に日本、世界の拠点を訪問して実際に確認したファクトのプレゼンテーションを通じて説得したのです。その甲斐あって、取締役会で役員の評価・報酬制度を全面改訂する議案を上げるとき、社長は、「われわれ三役が完全に納得している内容です。もし否決されるのであれば、われわれ三役の代表権を剥奪するとともに解任してください」と言いました。この言葉を聞いて、「この会社は変わる!」と確信しました。

このように、経営トップに当事者としてコミットしてもらうことで、スピード感を持って改革を推進。職務レベルで給与を決める職務等級制度を、まず役員から導入し、昇格は基本的に内部・外部のアセスメント(評価)、小論文、テスト、役員面談等多角的に見て決めることとし、年功序列を実質的に廃止しました。

意気込みが社員に伝わったのは、社長が中期経営計画で、「人事戦略が最重要」と明確にうたったおかげです。その第一弾として、社長は社内報で自身の給与額を大公開。経営陣の本気が伝わり、社内の空気がガラッと変わりました。抜擢人事や降格人事もどんどん導入していきました。

人事部は経営陣と 現場をつなぐジャンクション

人事戦略に有効なファクトのヒントは、私が都市銀行の総合企画部と人事部の副部長を兼任していたときの経験にあります。当時、都市銀行は一律15時に閉店していたのですが、あるとき経営刷新のためにトップとなった方に、「なぜ15時なんだ？ほかに15時に閉まる業種あるか？」と聞かれたのです。顧客目線を欠き、マーケット感覚ゼロだったことを痛感しました。その結果、その銀行は17時閉店となり、顧客ニーズに合わせてさらに閉店時刻を延ばす店舗も。つまり、人事もマーケット感覚を持って顧客目線でファクトを集めれば、経営陣を動かすことが可能であり、私たちが新卒採用における「顧客=学生」と同じ目線を徹底的に心

カゴメ株式会社
CHO(最高人事責任者)
常務執行役員
有沢正人氏



慶應義塾大学商学部卒業後、1984年に協和銀行(現りそな銀行)に入行。人事、経営企画に携わった後、日系精密機器メーカーHOYA、外資系保険会社AIU保険を経てカゴメに特別顧問として入社。2018年4月より現職。

がけるべきなのです。

さらに会社を動かすには、経営陣の声を翻訳して現場に届け、現場の声を吸い上げて経営に届ける必要があります。ここで両者をつなぐジャンクションの役割を果たすのが人事部なのです。経営トップが現場に足を運ぶ機会を人事主導で設けるのもその一環です。コロナ禍の今、当社では頻繁に、社長から社員に向けてビデオメッセージを送っていますが、それだけで現場の士気は上昇しました。同時に人事が現場のビジネスを肌で感じることも大切で、私も現場の実態を経営に伝えるよう常に心がけています。また、工場長や支店長の歴任者を「HRビジネスパートナー」として人事部に引っ張り、異動希望者と希望先のポストに必要な能力などについて対話してもらって、人員配置に活かしています。

これからの人事は、時代の先端を捉えたビジョンを描くエッジが効いた存在であるべきだと考えます。当社では、マーケティングや財務に精通し、学生や経営、現場や顧客と、全方位的に見通して先回りできるような研鑽を積んでいます。この心がけさえあれば、戦略的な人事は誰でも可能なはずだ。