

自社のビジネスモデルを認識することが大切 人事制度に問題はないか？ そのチェックすべき項目とは

中小企業では、新たに導入した人事制度がうまく機能していないことが間々あります。専門のコンサルタントを雇い人事制度を再構築し、論理的に正しい方法を施しましたが、実際のところは経営的に寄与しているようには見えません。実は、人事制度を考える際に前提となる「企業の特質分析」を怠っているケースが多いのです。他社でうまくいっている人事制度が、必ずしも自社で機能するわけではない理由を本稿でお伝えします。ぜひ、再チェックを試みてください。

すが事務所

代表 菅 正至

URL <http://www.suga-office.com>

E-mail sugamm@jcom.home.ne.jp

そもそも人事制度とは

人事制度とはマネジメント施策の一つです。言い換えれば、マネジメントの考え方を具現化するツールの一つとして人事制度が存在するわけです。したがって、社員に対する働きかけは「トップダウン」になります。

一時期、トップダウンの経営が流行りましたが、中小企業のビジネスにおいて最も大切なことは、制度や施策そのものではなく「ビジネスそのもの」です。人事制度は、あくまでビジネスそのものを支える補助的な役割を持つに過ぎません。

しかしながら、業績が停滞気味になったりすると、人事制度に問題があるのではないかという疑問が起きます。さらに、他社で成功した事例を書籍などで目にする、自社でも真似をする、組織変革が上手く行われて、業績回復のツールになるのではと思いがちです。

特に、大企業から中小企業に転身した方々は、中小企業の人事制度が粗末なので組織が活性化され

ていないように感じるものです。そして、目先の理屈を基に人事制度を再構築したりします。人事制度さえ変えればすべてが上手く行くというのは妄信なのです。

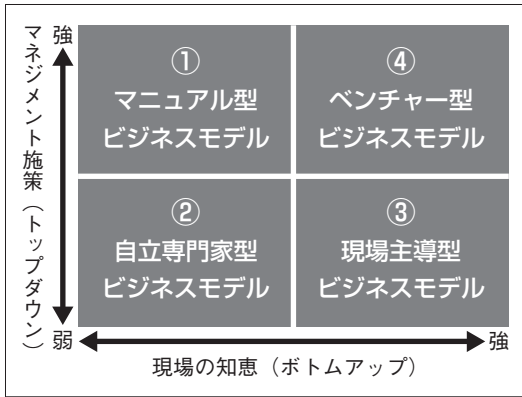
こうした妄信に基づいた人事制度改革が機能することはありません。そして人事責任者からは、「人事制度が機能しない理由は社員に考え方が浸透するのには時間がかかるからだ」というような弁解が聞こえてくるようになります。

人事制度を考える前に

人事制度を考える前に、まず考えることは、冒頭でも触れた「中小企業にとってもっとも大切なことは《ビジネスそのもの》」であるということです。決して人事制度や施策ではなく、ビジネスそのものが上手く行っていれば、多少荒削りの人事制度や施策でも企業は健全に運営されて行きます。残念なことには、それを忘れている企業が少なからず存在します。

業績不振になると「人事制度を変えれば、組織が活性化し、生産

図1 ビジネスモデル分類マトリックス



性が上がる」と期待するのは心情的には理解できません。確かに人事制度は大切なものですが、導入に当たって根本的なところを間違っていると効果は望めません。実際のコンサルタント経験の中でも、こうした考え方で人事制度を導入して、上手く行ったケースを私は知りません。

中小企業にとって大切なのは、まず自社のビジネスモデルがどのようなタイプなのかをよく知ることです。他社で成功した人事制度が自社で機能しないのは、ほとんどがビジネスモデルの認識を怠っています。

て人事制度を構築した結果だといってもいいでしょう。私独自の分類手法ですが、ビジネスモデルを分類するのに

- ・ トップダウンのマネジメント施策を必要とするビジネスモデルなのか
- ・ ボトムアップで現場の知恵を必要とするものなのか

この二つに大別してマトリックスを作って整理すると理解しやすくなります(図1)。このように、ビジネスモデルによって「マネジメント施策」や「現場の知恵」を必要とする度合いは異なります。

一般にイメージされる人事制度は「トップダウンによる施策」が多いと思いますが、「ボトムアップの知恵」を醸成させる人事制度も存在します。書籍などで紹介される目新しい人事制度はほとんどが「トップダウンによる施策」だといってもいいかもしれません。ちなみに図1は、どのタイプが経営的に優れているかということを示した図ではありません。単なる「ビジネスモデルによる個性」

と認識してください。大雑把な分類ですが、ここでは4つのタイプを示しています。それぞれに対して少し解説します。

① マニュアル型ビジネスモデル

コンビニなどのフランチャイズを経営しているような企業です。従業員は当たり前のことを当たり前前にこなし、経営トップがビジネスモデル構築に大きく関わるような企業です。トップによるビジネスモデルの差別化が大きな成功要因となります。すぐれた頭脳を持つトップマネジメントと平均的な社員から構成されます。

② 自立専門家型ビジネスモデル

個々の社員が「自立」と「自律」を備えて仕事をしているプロフェッショナルの集団です。例えば、弁護士事務所、看護師、病院勤務の医師、広告代理店のデザイナー、研究機関の研究職などがこれに当たります。企業の形態を有しているも、緩やかな管理でモチベーションのあり方も個々の社員に委ねているような形態です。

③ 現場主導型ビジネスモデル

多くの中小企業がこのタイプに分類されます。現場での日々の業務から生まれた知恵を積み重ねて参入障壁を築いてゆきます。トップダウンの無機質な人事制度などはあまり効果がなく、むしろ常にボトムアップで改善していく組織文化が企業の成長力となるものです。人事制度よりも組織文化の醸成に力をいれるべき領域のビジネスモデルでしょう。実際にシンプルな人事制度にもかかわらず組織文化の優れた会社も存在します。

④ ベンチャー型ビジネスモデル

トップマネジメントは強力なリーダーシップを人事制度の面で発揮し、一般社員も現場での知恵を最大限に振り絞っていくビジネスモデルです。企業としては非常に大きなエネルギーが必要で、新規分野において成長途上の企業に散見されるビジネスモデルです。特に社歴が浅く、従業員の平均年齢も若い企業が典型的で、一定以上の企業エネルギーがなければ生き残れないビジネスモデルです。

複数のビジネスモデルを持つ

前項では、人事制度はビジネスモデルごとに考えなければならぬことを述べました。繰り返しになりますが、自社のビジネスモデルを無視して、異なるビジネスモデルで成功した人事制度を導入してもまったく機能しないどころか経営の足かせになるだけです。

また、現場での知恵を無視した施策はまったく機能しないことを、成功している経営者なら体感しているところでしょう。もし、人事制度などの施策のみで企業が発展するのであれば、大学の経営学部の教授やプロのコンサルタントが会社経営をすれば、企業は発展するはずですが、実際には、こんな話はありません。

ではここで、自社の人事制度が的確なビジネスモデルの認識に立脚して構築されているかという基本的なチェックポイントを見てみましょう。中小企業とは言えある程度の規模の会社になれば、複数のビジネスモデルが混在している

はずです。社内のA事業部とB事業部ではまったく違う性質のビジネスモデルというケースもあるはずですが。

例えば、Aの事業は創業から数十年続いているビジネス、一方のBの事業は新規分野への参入。この場合は、当然ながら人事制度においても違うアプローチで考えなければなりません。ビジネスモデルが異なれば、要求される人事制度は異なるからです。

ところが、現実には社員の公平感に重きをおいて、異なるビジネスモデルを抱えているのにもかかわらず、全社一律の制度を適用している企業が多いのではないのでしょうか。

その結果、新規ビジネスが停滞し、相変わらず旧来のビジネスだけに収益を頼っているケースは多々あります。さらに付け加えれば、人事責任者がビジネスモデルごとに人事制度を構築するべきであるという基本さえ意識していないのです。

どのようなビジネスモデルにも寿命が存在します。企業が長期的

に発展を続けるには、常に新たな分野に挑戦することは必要なことなのです。そのためにはビジネスモデルの性質を考え、それに応じた人事制度が上手く構築されているかを、再検討する必要性もあるのです。

ビジネスモデルごとの人事制度が的確に機能していない兆候としては、制度自体が宙に浮いて形骸化したものになります。

人事制度の不備が必ずしも社員の不満となって現れるとは限りません。人事制度が形骸化しているというのは、客観的な指標としては現れにくいことも知れませんが、経営陣はこうした状況を自らの感性をもって感じ取ることが必要となります。そして、少しでも形骸化の懸念が感じられるのであれば、直ぐに手立てを考えることが肝要です。

人事制度を阻害するもの

物事は根本を間違えると、結果は正しいものにはなりません。さて、人事制度は自社のビジネスモ

デルに合致した制度でなければならぬと、懇々と述べてきました。が、実は、このきわめて当たり前のことを阻害する要因が少なからず存在するのです。以下を参照の上、自問自答してみてください。

●経営陣が偏向していないか

一つ目は、経営陣（とりわけ社長）の美学・哲学が偏向しており、自社に自らの美学・哲学を押し付けようとする傾向があります。

私の経験の中に、保守的で典型的な日本企業において、外資系出身の社長がグローバル基準の様々な人事施策を無理に適用させようとして、企業運営を混乱させた事例があります。

この会社の場合は、一般社員のほとんどが定型的な仕事をしているにもかかわらず、社長に成果主義導入への強い思い入れがありました。定型業務と成果主義は相性が悪く、社員も定型業務以外にどのような目標設定を行わなければならないかが分からず、人事制度が形骸化していました。

目標管理制度による成果主義は

非定型業務で仕事内容に裁量権がある場合には有効ですが、そうでない場合にはむしろ社内を混乱させることがあります。混乱だけならまだいいのですが、社内のチームワークを阻害するなど悪影響が出ることもあります。

こうした社長は、確かに色々な経営手法を勉強し、経営に関する知識は豊富なのですが、ビジネスの根本は「ビジネスそのもの」であることを忘れ、トップダウンの施策だけで企業が変わるという信念を持っていきます。私から言わせると、「経営施策を妄信しているに過ぎず、さまざまな著書などを読んで、自らの信念をより強いものにしていくだけに見える」となります。

● 人事責任者が流行の人事施策を過信していないか

二つ目は、人事責任者が常に新たな人事施策を導入することで、社内的なパフォーマンスを行う傾向があることです。

もちろん、ビジネスモデルなどの根本的な状況を鑑みて、的確な

人事制度を導入することは良いことですが、目先の格好の良い人事制度を流行に乗って導入しようとする傾向も否定できません。

流行の人事施策を導入すると、いかにも人事部は良い仕事をしているように見えます。しかしながら、人事部の仕事の評価は、結果が伴って初めて評価されます。とはいえ、人事責任者が新しい制度や施策の「信者」になっている場合が多くあります。

人事とは、「ヒト」という大切な経営資源を扱う領域です。人事制度を人事責任者にだけ任せるとは問題であると考えます。よく経営資源を「ヒト・モノ・カネ」と言いますが、「モノとカネ」を同じであると捉えようと、究極的な経営資源は「ヒトとカネ」です。その一つである「ヒト」を扱うことは、まさに経営そのものなのです。

最後に

人事制度が的確であるかという問題は、根本の出発点と構築のプロセスで決まります。根本の出発

点さえ間違わなければ、道がそれでも軌道修正はそれほど難しいことではありません。「ビジネスそのもの」を重んじ、どのような環境でビジネスを展開し、どのようにして他社に対して優位性を持つか、それが明快ならば本質的に間違った人事制度にはなりません。

再度申し上げますが、決して目新しい施策や制度の「信者」になつてはなりません。他社の成功事例は参考にはなっても、決して自社に対する回答ではないという認識が大切です。

著名な学者やコンサルタントなどの意見を妄信することは危険です。理論は特定の状況における成功要因を後から論理的に説明したに過ぎません。そして、ほとんどの理論がトップダウンの施策であることに留意しなければなりません。どんなに優れた理論よりも、現場の知恵のほうが大切であるという意識を持ちましょう。

ちなみに、誤解なきよう補足しますと、私はトップダウンの人事施策を否定しているわけではなく、人事制度構築においては、ボトム

アップの現場の知恵も十分に考慮されなければならないということ述べているのです。

つまり、的確な人事制度は「トップダウンのマネジメント施策」と「ボトムアップの現場の知恵」のバランスに立脚すべきなのです。それにはまず、図1で示したように、自社がどのようなビジネスモデルなのかを十分に把握する必要があります。これが上手く行くと人事制度ができたものとなり、企業の成長に寄与すると私は信じます。実際に洞察してみると、成長する企業はこのバランスが必ず取れているのです。

最後に私の持論をお話します。

「人事施策をトップダウンの施策として展開することは比較的容易ですが、ボトムアップからの知恵を醸成する人事施策や組織変革は非常に難易度が高くなります」

必要に応じて、専門家の力を借りるのも決して間違いではないのです。本稿が読者の皆様方のお役に立てば幸いです。