

# 現場志向型人事のススメ

～ 社員の本音を聞き出すべし！～

- 1) 社員のニーズを聞き出す現場志向型コミュニケーション
- 2) 現場の声を聞いてみました！等級制度編
- 3) 現場の声を聞いてみました！人事評価制度編
- 4) 現場の声を聞いてみました！賃金制度編
- 5) 現場の声を聞いてみました！採用・育成編
- 6) 人事を機能させるために必要なものは「決断力」

## 6) 人事を機能させるために必要なものは「決断力」

半年にわたる連載の最終回である今回は、人事を機能させるうえで重要な「決断力」について、現場の声を交えながらお伝えさせていただきます。

現場志向型人事では、人事をやるんだということを「決める」だけでは、不十分であるとお伝えしています。採用・育成・定着などの人的経営課題の改善を目指して、人事をやろうと決めて取り組んでいるだけでは、抜本的に改善することは難しいでしょう。

それでは、どのようにすれば、人事の力を最大限に発揮し、人的経営課題を改善していくことができるのかについて見ていきましょう。

### 決める力と断つ力の総合力

よく経営には、決断力が必要だといわれますが、人事においてもやはり決断力は非常に重要です。

決断力とは、文字通り、「決める力」と「断つ力」の総合力ですので、断つ力を発揮せずして、決断力を発揮することはできないのです。

なぜか、決断力といえば、「決める力」にスポットが当たりがちですが、決断力の真髄は、とりわけ人事においては、決める力よりもむしろ「断つ力」にあるのです。

### なぜ決めるだけでは不十分か

では、なぜ、抜本的に人事改革を進めるためには、決める力だけでは不十分なのかというと、それは、決める力だけでは、「全体最適」ができないからです。

例えば、弊社のヒアリング調査では、「上司が教えてくれない。話を聞いてくれない」といった管理職の資質に関する意見をよく聞きます。

現場はもちろんですが、会社側の判断としても管理職としての適性がないと評価している方がいるとします。にもかかわらず、「彼のこれまでの経験や社歴・年齢などを考えると、課長くらいにはしておかないと」などといって管理職にしている場合、「あの課長は人を育てたりすることは無理なので、現場の主任にやらせてもらおう」というようなことがよくあります。

しかし、このような「部分最適」を繰り返しては、そもそも管理職とは何なのか分からなくなってしまいます。こういった場合は、やはり課長には管理職を降りていただいて、きちんと人材育成ができる主任を管理職にするべきなのです。

つまり、管理職に適切な方を「決める」だけでなく、管理職に不適な方を「断つ」ことが重要になる

のです。なお、現場志向型人事では、「適材適所の人員配置」こそが、最も人事的パフォーマンスが向上する施策であると結論づけています。

### 売上が減少しても取り組めるか

人事改革に取り組むとき、現状を変えずに新たに取り組むというのは非常に問題があります。なぜなら、現場の社員は、人事に関する業務が付加されてキャパオーバーになってしまう可能性が高いからです。

ですので、もし、本当に成果につながる人事改革を実施しようと考えているなら、業務量、つまりは売上が減少させてでも、しっかりと人事に取り組むことができる状態をつくったうえで実施すべきです。様々な業務を兼務している状況で、人事が実務より優先的に取り組まれていくということは、万に一つもないといっても過言ではないでしょう。

このことから、人事に取り組むためには、一時的に売上が減少させる覚悟も必要になるといえるのです。

### 現場力が減少しても取り組めるか

また、人事改革に取り組むとき



■大橋 高広(おおし たかひろ) 株式会社NCコンサルティング 代表取締役社長

経済団体に就職し中小企業への経営支援に従事。その後、中堅製造業の総務経理を経て、株式会社NCコンサルティングを設立。現在は、採用・育成・定着などの悩みを抱えている中小企業に対し、現場の社員の声を反映する独自のメソッド「現場志向型人事」により、机上の空論ではなく現場で実践できる人事コンサルティングを提供している。著書として、「社員が育つ!辞めなくなる!人事部のつくりかた」(主婦の友社)がある。▶座右の銘「やっぱり最後は人である」  
<http://www.nc-consul.com/> <http://www.ohashitakahiro.com/>

## 現場志向型人事のススメ ~ 社員の本音を聞き出すべし! ~

には、人事部をつくる、もしくは人事担当者を任命することが絶対条件となります。その際の人事部長や人事担当者は、会社からの評価が高い方、さらにいえばマネジメント力の高い方をお願いしようということになるのは間違いありません。

ですので、慣れてくるまでの間、その方が直接関わっていた部門のパフォーマンスは、必ず低下するといっても過言ではないでしょう。

もちろん、その方が人事部長や人事担当者に異動するまでの間に、引き継ぎをしておくことにはなりますが、全く影響がないということは考えられないため、一時的に現場力を低下させる覚悟も必要になるといえるのです。

### 嫌われ者になっても取り組めるか

人事改革を進めていこうというとき、人事部長や人事担当者はとにかく他の社員から嫌われがちです。「本社の人間は暇だから」「現場はそんなことをしている暇はない」などと心無い言葉を浴び、ときに落ち込んでしまうこともあるでしょう。

ですので、みんなに好かれたいという気持ちを「断つ」ことなくして、人事改革の主導者になることはできません。そのため、人事

改革を進めていこうというときの人事担当者は、会社や経営者を大好きな方が適任といえるでしょう。

もちろん、俯瞰的に物事を見る力は必要ですが、主観的に会社や経営者が好きだといえるくらいの方でないと、人事改革遂行の志半ばで挫折してしまう可能性が高いのです。

### 理論先行型から現場志向型へ決断!

例えば、中小企業の経営者が集まる勉強会などで、経営理念を作成したり、経営計画書を作成したりし、持ち帰って社内でも披露しても、社員には全く響かなかったという経験談をよく聞きます。これは経営者が経営者感覚で考えたものなので、一般の社員には響かないのです。

このような取り組みは、社内に持ち帰るたびに、社員から、「また社長が何かのセミナーで勉強してきたみたいだけど、1週間もすれば忘れていだろうから、何も言わなくなるまで放っておこう」などと言われているのが実情なのです。

現場志向でない取り組みは、なかなか現場レベルまで浸透し、継続されることはありません。現場の社員は、「会社が言うので仕方なしにやっているが何の意味があ

るんだか」などと言って、会社向けに無難な取り組みを出し惜しみしながらやっているというのがオチです。

### 熱い想いは必ず社員に届く

経営環境、とりわけ人事に関する環境がますます厳しくなっていくなかで、もし、貴社が人事に対する決断力を発揮できないのであれば、いずれは淘汰されていくという事実を受け入れざるをえないでしょう。

しかし、もし、貴社が人事に対して決断力を発揮する覚悟をするなら、今まで、会社を良くしていく取り組みをしていきたいと待ちに待っていた社員の方々が、全力でサポートしてくれるに違いありません。その際、社内では反発があると思いますが、そういった社員の方々は、社内における反発があることも覚悟したうえで改革を推進してくれることでしょう。

今ある現状を変えることは常に不安が付きまといまいます。ですが、私は人事を通じて会社が変革していく事例を数多く見てまいりました。

安心してください。あなたの会社にも会社のことを大好きな、経営者のことを大好きな有志の社員は必ず存在しています。さあ、決断のときは「今」です!