

# 強く優しい 優社 会社

末永春秀

人と組織の  
潜在能力を活かす、  
現場の  
人事デザイン

BRING OUT AN ABILITY  
WITH HELP FROM HR PLATFORM

HARUHIDE SUENAGA



まえがき —— 「あるべき論」では意味がない現場のマネジメント

強い会社とは、社風が伸び伸びとしていて社員の仕事に主体性があり、しっかりした価値観を持ち、結果として利益を出し続け、社会になくてはならない存在となっている会社である。

そして優しい会社とは、人材を大切にし、難しいことも力を合わせて乗り越える一体感があり、働きがいを感じることが出来る会社である。「強くて優しい会社」とは、規模の大中小を問わず、このような会社と私は考えている。

これを理想と言われればそれまでだが、理想を指さない限り「強くて優しい会社」には近づけない。

そうなるために、**この本では経営論として人事を取り上げた。**経営で優先すべきメインテーマはその時々で変わる。現在、人事を取り巻く環境に、「パラダイム・シフト」と呼ぶべきかつてない大きな変化が起こっている。こうした環境にある今、人事は経営の最優先テーマと言える。大きな変化とは、①働く人の価値観の変化、②働き方の変化、③採用の変化、④定着の

変化である。私はこれを「人事の4つの変化」と呼んでいる。

この4つの変化の背景となる大きな要因は、1つ目は人口構造の変化である。厚生労働省の『労働統計要覧（平成28年度）』によると、この10年間で生産年齢人口（15歳から64歳）は727万人も減少している。そのうち421万人はこの5年間で減少である。421万人という数字は、大阪市と神戸市の人口を合算したものに相当する。18歳から60歳までの企業の実質的な採用対象となる人口が減少していて、特にこの5年間の減り具合を見ると驚かされるが、2025年にはさらに597万人が減少する。採用が新時代に入ったのである。反面で、65歳以上の人口はこの10年間で828万人増えており、2025年にはさらに262万人増えて高齢化率30%に達する。高齢者層の増加は、今後、企業での活かし方が課題となることを示している。

変化の要因の2つ目は、技術の革新である。歴史的に技術の革新が産業と社会の変革を牽引してきている。それまでの仕事は減少し、今までなかった新しい仕事が出現し定着した。現在も、新しく出現する仕事が起こり始めている。現在の仕事がすぐになくなるわけではないが、IoTやAIをさまざまな機器に組み入れたテクノロジーの力で、仕事は人間の労力を少なくする方向に動き、知力の比重が高まる。社会の中で、求人では人が足りないという現象があ

り、他方ではその仕事に人間の労力がいらなくなって人が余るといふ現象が、同時に起こっている。

3つ目は情報の即時拡散である。スマホなどで、誰でも、いつでも、「調べる・知る・発信する・共感する」などを瞬時に行うことができるようになった。リアルとネットが全く別の世界で動いている。そして、情報がネットで即時に拡散し、独り歩きして、良くも悪くも拡がりが増速化する。一人で情報と向き合い自由に発想して、自分の考えを形成する時代である。個性がより一層進むだろう。

4つ目は、市場と労働力のボーダレス化である。マーケットがボーダレス化して、売上高の海外比率が大きく高まり、今や日本よりもグローバル・マーケットで企業名が知られている会社は珍しくない。また社員数が国内よりも海外のほうが多いという現象は一般的になっている。このボーダレス化はマーケットだけではなく、海外の労働力を国内に入れて仕事がよく成り立つ職種が増えてきていることに通じる。

このような大きな要因が直接・間接に影響して、4つの変化につながっている。この変化は、近年、特に顕著になってきているが、変化はまだ始まったばかりで、これからますます大きく

なっていく。この4つの変化は、企業の生き残りを左右する。

4つの変化の一つひとつに対して、それぞれに施策が必要であるが、その施策の前提として、経営幹部および管理者の「人事に関するマネジメント」の意識と仕組みを変えなければいけない。なぜなら、どんなに優れた施策を実行しても、現場のマネジメントに一定の品質が確保されない限り、行われた施策の効果を出せないからである。そのため、人事に関するマネジメントに、今までは異なる「現場の視点に基づく仕組み」が必要ではないかという問題意識を強く持ち続けていた。

私は経営コンサルタントとして、事業・組織・人事をドメインとするコンサルティングに取り組んでいる。今日まで、社員・管理職・経営幹部・トップマネジメントそれぞれの立場を経験し、そして現在は経営をしている。

経営とコンサルティングの両方の体験で得たものは、「経営が良くなるためには、人材が良くなる必要であり、人材が良くなるためには、現場の人事マネジメントが良くなる必要がある」というシンプルな原理である。そして、人も組織も必ず良い方向に変わるという信念で仕事をしている。そのため、私のコンサルティングテーマの基本には、いつも人材育成の視

点がある。

実際のコンサルティングでは、経営と人事に成果が出たことを多くの経営者からご評価いただいている。例えば、赤字だった企業が理念と業績の意識改革によって難易度の高い課題をクリアするように変化し、黒字になっただけでなく高い成長性が見込めるようになった。あるいは社内での人事戦略の構築と社員の基本行動の教育が連動して意識が変わり、不平不満がなくなり主体性が出てきて売上高と利益が倍増した。そうした例は数多くある。

もちろんこのような成果は、あくまでその企業の内部の主体的な努力によるものであり、私はそのご支援をさせていただいたに過ぎない。ご評価いただくことはありがたいことであるが、一方で、このような成果につながったことをどのようにして普遍化するかということについても考え続けていた。

ある日、長時間のコンサルティングの帰りの電車の中で、その日の討議内容を振り返っていた時だった。ハッとする気づきが起こった。

実際のコンサルティングでは、ご依頼は「人事制度改革」という単一テーマであったとしても、それを組み立てる過程では、人事制度を導入し、運用で成果を出すために必要な関連テ-

マを詳細に討議している。それは、経営理念に始まり、人事考課は当然のこと、人材育成、教育研修、組織のあり方、働き方改革、生産性、そして、人としてのあり方などをあらゆる角度から複合的に、本当に真剣に、繰り返し繰り返し議論を戦わせている。

人事という体系的な仕組みを組み立てるのに、これだけ多くの角度から討議をして人事制度に仕上げているのだから、それそのものを普遍化することが必要だ、と気づいたのである。現在、私がやっているように組織人事を多様な角度から検討して、現場の人事マネジメントの考え方と仕組みを根本的に変えないと、これからの大きな変化に適応できないことが肚に落ちた。本当に衝撃的な気づきだった。

それから、コンサルティングで実際にやっていることを組み立て立体化することに不退転の決意で臨んだ。しかしこれは思いの外、簡単ではなかった。それは、現場の人事について関連するポイントが多すぎるといふ点や、現場のマネジメントは人もお金も含めてあらゆるものがないもの尽くしの中で取り組んでいるのが実態であり、あるべき論だけでは意味をなさないという点があるからである。

試行錯誤しつつ完成までに随分と葛藤した。仕上がるまでに時間がかかったが、何のために、



どの階層に、どのようなフェーズで効果を狙い、それが成果につながるか、というポイントで構築したものが、本書で詳述する「現場の人事デザイン」である。

これは管理者の人事マネジメントをバックアップする仕組みとして考えたものであり、この仕組みを実際に導入することによって、経営改善に確実につながっている。結果としてわかったことは、現場にある潜在能力を人と仕組みを通じて引き出すことができるという点である。単に成果が出たのではなく、社員が主体的に仕事に向かうようになり、結果として潜在能力が引き出されて成果に結びついたのである。

現代は、経営者や経営幹部が、今まで自分をモチベート（動機付け）してきたファクターでは、管理者すらも、まして社員もモチベートできなくなってきたのが実情である。何のために仕事をするのか、それを語る人たちの目が輝くポイントやタイミングが実に多様になっているとつくづく思う。「管理者になりたくない」という意見は、全国の業種・規模・職種を問わず共通している現象である。これは世代の現象ではなく、経営が招いている課題なのである。これから大きな変化がいくつも複合的に重なって、現在から2020年代にかけて人事は激動の時代が来ると私は推測している。そのために、経営の現場で活かせる人事の考え方と仕組

みを再構築する必要がある。これからは、現場で社員に対して行う人事力が鍵である。このことへの提案が本書の目的である。会社は、考え方と仕組みによって「強くて優しい会社」になれるのである。

本書の内容は、私が実践してきたことをベースにしており、決して空理空論ではなく、**正真正銘のたたき上げの経営実務書**である。経営のあらゆる機能の根源は人事であり、「今までの経営の人事」から「これからの経営の人事」へと大きなパラダイム・シフトが起きている。経営者はもちろんのこと、幹部、管理者、そして社員の方々も、それぞれの立場を超えて、これからの会社のあり方を未来に向けてフラットに考えていただくことを心から願っている。

# 強くて優しい会社

## 目次

まえがき——「あるべき論」では意味がない現場のマネジメント

3

## 序章 経営の根幹は人事力である

1 経営に問題はつきもの 19

2 人材育成のトータルな仕組み力が必要 23

3 新しい時代の実力主義とは 39

## 第1章 今、現場で起きていること

1 経営理念の浸透に形骸化が起きている 47

2 社内のコミュニケーション効果が非常に低くなっている

53

## 第2章 これからの経営——人事のパラダイムが変わる

- 3 外枠だけの働き方改革によって「仕事の矛盾」が起こっている 58
- 4 人事考課が実態に適応せず歪んでしまつて、社員をモチベートできていない 60
- 5 これまでの人材育成ストーリーが崩れ、新しい育成ストーリーを描ききれしていない 66
- 6 社員教育の柱が曖昧であり、社員のキャリア形成が形式にとどまっている 70
- 7 仕事の属人化が進み、同時に組織の縦割りが重なつて部門間の連携を阻んでいる 78

- 1 人事における「パラダイム・シフト」とは

### 第3章

#### 経営の未来をつくる「現場の人事力」

- 2 人材を最高価値にするために「人材の捉え方の次元」を変える 88
- 3 人について起こっている変化を経営に組み入れる 93
- 4 今「人事」こそ経営戦略の最優先テーマである 102

- 1 現場はどうやれば育つのか 108
- 2 現場の人事力がなぜ主体性を育てるのか 123
- 3 経営で先手を打つためにはリード役の人事の仕組みが必要 127

## 第4章 社員一人ひとりの「稼ぐ力」を生み出す

- 1 なぜ7つのフェーズか 132
- 2 成長と生産性を変える7つのフェーズ 137
  - ① 経営理念・経営フィロソフィのフェーズ……浸透の充実 140
  - ② 人事考課のフェーズ……一律から一人ひとりへ 148
  - ③ 人材育成のフェーズ……3つの柱を育てる 157
  - ④ 働き方のフェーズ……仕事の改革 169
  - ⑤ コミュニケーションのフェーズ……コンセプトと企画 177
  - ⑥ キャリアのフェーズ……社員と会社の共創 185
  - ⑦ 基本行動のフェーズ……人と組織の基本 191
- 3 7つのフェーズを活かして活力ある組織にする 195
- 4 「現場の人事力教育」によって気づきを深める 203

## 終章 強く優しい会社をつくるために

- 1 人を活かす仕組みは「組織風土」まで変える 214
- 2 あなたが今日からできること 220
- 3 人を大切にするために理念があり、仕組みがある 234

あとがき

236

234