

経営入門 最終話

「人的資源管理」

平成31年4月16日



きぼうパートナー

上村 拓哉

アリの法則

- 働きアリのうち、よく働く2割のアリが8割の食料を集めてくる。
- 働きアリのうち、本当に働いているのは全体の8割。残りの2割のアリはサボる。
- よく働いているアリと、普通に働いている（時々サボっている）アリと、ずっとサボっているアリの割合は、2:6:2になる。
- よく働いているアリ2割を間引くと、残りの8割の中の2割がよく働くアリになり、全体としてはまた2:6:2の分担になる。
- よく働いているアリだけを集めても、一部がサボりはじめ、やはり2:6:2に分かれる。
- サボっているアリだけを集めると、一部が働きだし、やはり2:6:2に分かれる。
- でも、どうしても働かないやつもいる。「フリーライダー」
- そして、フリーライダーを養うために過労死するアリもいる。(ホントらしい)

フリーライダーの存在がなぜあるのかはまだ研究の過程・・・

「人間だから、そんなことないよ」と
本当に思いますか？



今回の趣旨

- ・会社の「人事部」の流れ
- ・「人的資源管理」サイクル
- ・評価制度の例
- ・組織の例

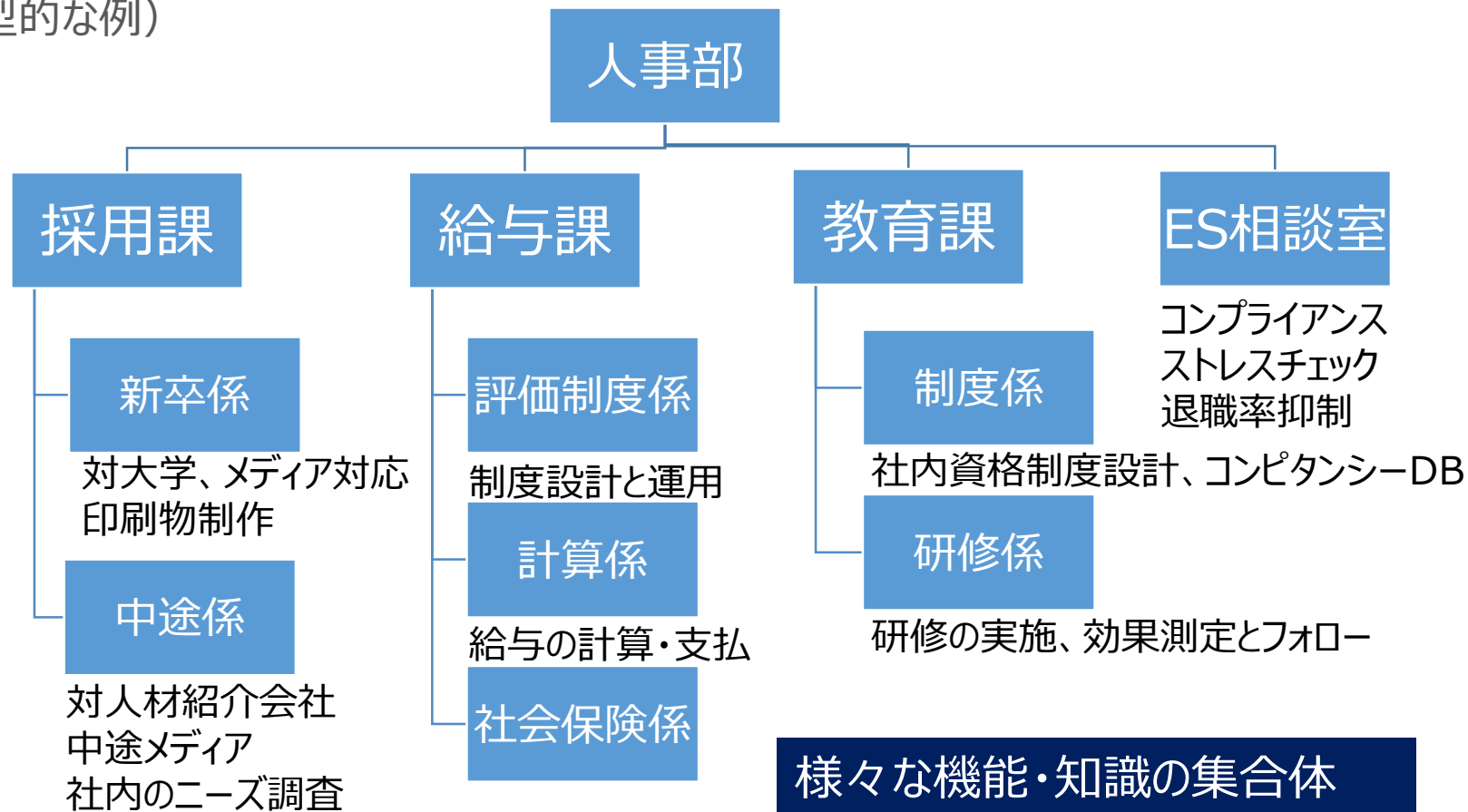
公には、誰も言わない「道徳的ではない」常識を今回は言いますが、怒らないで！

※今後、社内で考える時のベースとなる知識を提供するレベルでしか今回はありません。
(非常に広範な知識体系を含む)
各論については、「人的資源管理」関連資料を適宜サーチしてください

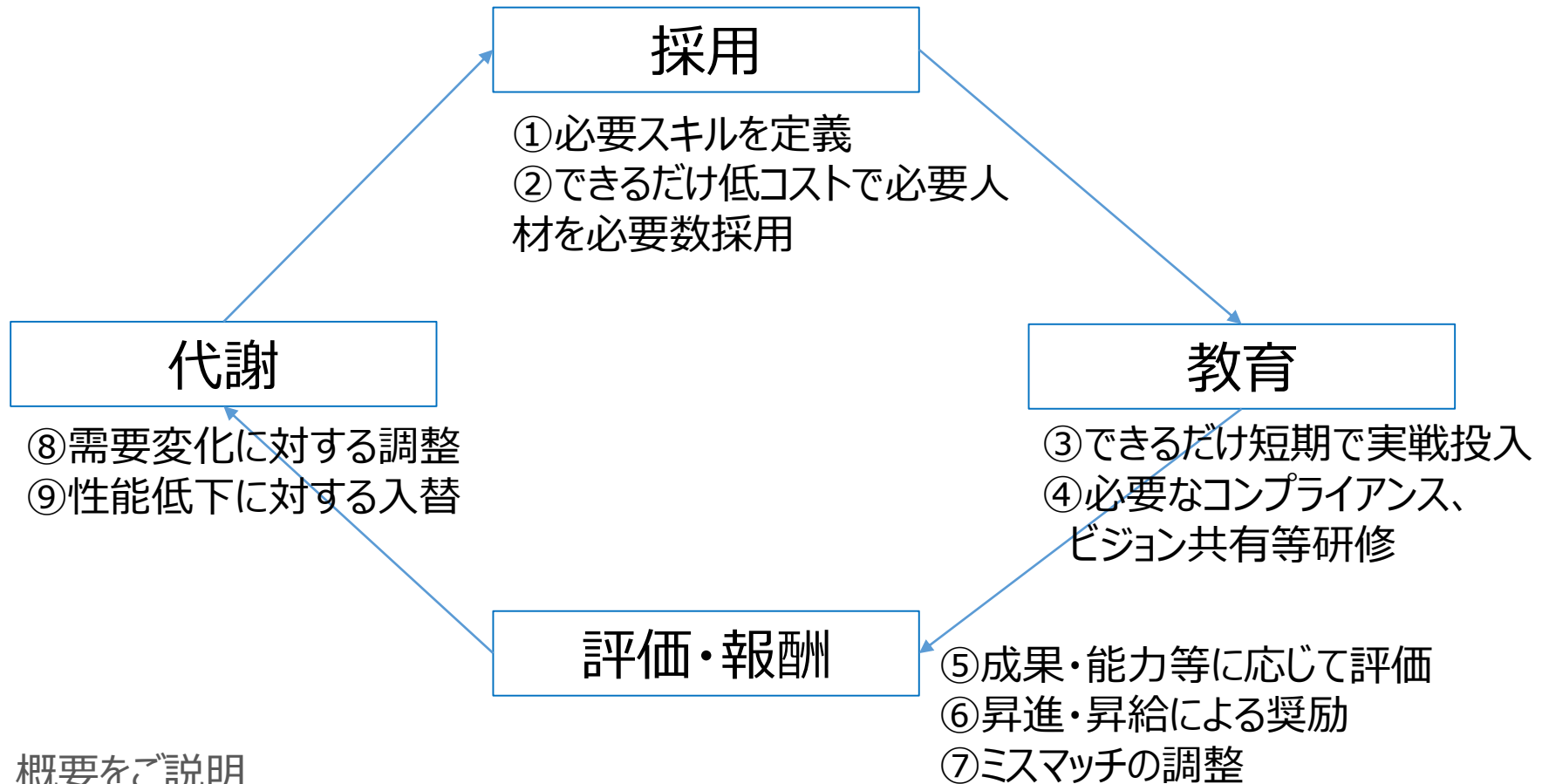


会社の「人事部」

典型的な例)



人的資源サイクル (Human Resource Management Cycle)



概要をご説明



人事部の法則

- ・**いてほしい人から辞める。いらない人はやめない**
実は当たり前 自社でいる人は他社でもいる人
- ・**教育マニュアルは必要性を訴えると事故が起き、
事故が起きると着手され、しかし完成しない**
抑止するシステムがないと、事故はいつか起きる
- ・**「心理的安全が重要」と主張する人ほど売れない。
売る人ほど会社文句を言わない。ただ、「金はくれ」という。
大人とはなんだ？**



採用 サイクル①

現代の日本で採用コストは非常に重い

大手企業での採用にかかる**直接費用**の目安

大卒新卒・・・ 40万円

中途中堅・・・ 90万円

幹部候補・・・200万円

パンフ、イベント、紹介会社へのフィー、
面接人件費、適正検査費用

※教育研修費は含まない

※採用は非常にコストがかかる「経営課題」

ちなみに日本全体の全年齢平均勤続年数は男性12年、女性8年

昔に比べて「かなり長くなってきている」

※しかも、3年で半分辞める（一部とても低い会社がある）



採用の問題

「優秀かどうか」＝「稼げる人材か」は職務経歴書や面接ではわからない。

※現実、かなりの確率で**外れくじ**を引く。 ⇒AI、FFSの活用

「優秀な層」は取り合いになり、金額面、仕事の大きさなどで中小企業は不利

※大企業と中小企業の、給与、福利厚生、教育の待遇の差は歴然

「ユーティリティ型」の知的バイタリティの高い人材は非常に少ない。

しかし、「これができる」という特化人材は、採用側が「何が必要か」がわかっていないし、わかっているとしてもそのニーズが持続するとは限らない。

⇒「万能の天才」を中小企業が求めても、中小企業には来てくれない

皆さん方は「例外的」



日本の雇用の法的「硬直性」

働く側には一見いいことですが

結局対処せざるを得ないので・・・現実には

・解雇できない

- ・不正等での懲戒事由・・・規程にあればできる
- ・「会社が相当の危機」・・・厳しい制限があり
事実上潰れないと無理
- ・著しく能力が不足・・・これも明確な理由と
証明が必要で運用困難

- ・期間契約（契約社員）
- ・派遣契約
- ・リストラ（早期退職制度）
- ・若年層の採用絞込

辞めさせるのに膨大なコストがかかるので、
安易に雇えない

・給与減額が柔軟にできない

10%を超える減額は本人の同意が必要
それ以下でも労使合意した制度に基づかないものは不可（不利益変更）
労働時間も不利益変更は労使合意が必要

- ・成果主義評価
- ・昇給の必要以上の抑制

成果がなく業績が悪くても下げられない
⇒成果を出しても上げられない

高度成長期の「需要の継続的拡大」を前提とした「人手不足」が「終身雇用」「巨大な退職金制度」を生んだ。今、その残骸に日本企業は苦しんでいる（あとで詳述）



新卒VS中途

	新卒	中途
実務能力	ない	「やったこと」は期待できる
社会人教育	必要	不要
実務教育	必要	不要(な人を取れる)
維持コスト	低廉	実績・前職により高騰
潜在成長力	大(の人もある)	30歳過ぎると限定的 35歳過ぎると無理な人が多い
適応力	大	5年以上経つと可塑性は低下 35歳以上は大きく低下
志向	大企業・安定志向	大企業の限界・内情の不安定さを知る 給与アップ or やりがい感

- ・「教育制度」「昇給制度」(=将来への希望) が用意できないと新卒育成・定着は難しい
- ・中小企業には中途の方が使いやすい面も多い



中小企業で「いい人」はなかなか採用できない

対策案

・「万能型」は諦める。
「期待する機能」を絞り込み、その「経験者」を採用

職務の分解・定型化
教育マニュアル、資格制度整備

・「社会的には中くらいの能力（で、やりたいと言ってくれる人）」を採用することで妥協する

基本給を抑制し成果給を増やす
代謝がきちんと機能する制度

・高い給与金額で募集し、最初は期間契約をする
(特に事業部長、営業系職種)

ハイパフォーマンス層は高い金額
提示でないと応募がない

助成金狙い

「一律採用・一律昇給・終身雇用」の昭和モデルは中小企業こそ捨てなくてはならない。



リファラル採用

- ・リクルート等の「メディア」では中小企業で「いい人」を取ることは難しい
- ・もう一つ、突破口があるとしたら、それは「リファラル採用」(最近はやってる)

社員がみんなで知人で「自分の上司になってほしい人」「同僚になってほしい人」を誘う。

- ・面接・選考・配属は普通に行う。(忖度はしない)
- ・社員に採用謝礼を払うケースも多い

×「採用は管理が考えてくれること」
○「自分で事業を大きくしたかったら、自分で仲間を探してくる」

特徴

- ・やめにくい
採用時の誤解、ごまかしがない
紹介者がいると辞めにくい
- ・フィット感の高い人を選べる

☆会う人に「いい人を探しています」と言い続けてください。



教育(サイクルの2)

- 多くの会社でもっとも大きな販管費は圧倒的に「人件費」
しかし、減らせない。(減らすと優秀な人だけ辞める) →稼ぎに有効活用するしかない

- もっとも多額の削減が可能な経費は、
「新規採用した人が100%出力になるまでの知識・技能取得期間の人件費」
- もっとも大きなリスクを生むのは、「コンプライアンス」「情報セキュリティ」事故
- 業務上必要な有資格者の確保（安全・・・）

これらに対処するのが、企業の「教育」の主たる目的

- 会社は学校ではない
- 能力向上は会社の義務ではない

特に「新規採用者教育」は多くの企業にとって最大のコスト要因、改善要素
「1週間で実戦投入し成果があげられるようにするには？」



「啓発教育」「管理者教育」…

35歳以上にこれらを行うことはほとんど意味がない。

- ・受講を希望する人は「できる人」「もっと上手になりたい人」

実は本を読んだり、自分で交流したりして自分で成長することができる

（選抜される人は、30以下から会社の研修に頼らず自己投資している）

- ・その立場にあるのにできない人はどれだけお金を投下してもできるようにはならない。
（その能力がない）

「人はそんなに成長しない」

人事部はわかっているのになぜやるのか？

- ①会社の方向性を当人やそれに続く人に示している（ビジョン、戦略の共有）

隠れた人材の発掘

- ②自分が「基準に足りていない(能力がない)」ことを客観視させストレスを持たせる

⇒代謝機能のため

※多少は改善してくれることを期待するが、それが目的ならば外部からできる人を連れてきた方が戦略合理性がある（連れてこれる大企業ならば）



新規採用者育成コスト低減のために

①必要な知識、ノウハウはすべて「テキスト」「帳票」化し、すべて集中講義（公知化）



定着をテストで検証し、一定以上に達しない限り実戦投入させない（資格制度）

※特にコンプライアンス事項は100%近い得点が合格点

「できるまでやれ」

②OJT速度のアップ 「実戦で」は週に1, 2例しかないことも多い



× 知っている
○ アウトプットできる
（しゃべれる）

過去の商談事例 受注事例の資料を体系的に整理(目標100)

①のあと1週間で自分で勉強し、「ロールプレイング」を毎日朝昼晩行う。

「その場で話して説明する」は教育ではない。
すべて体系化され準備されていなくては会社としての価値ではない

※「業務マニュアルの整備」は主要な経営課題の一つ

「応用」は「マニュアル」の後でよい



新規採用者促成の前提と意味

◆前提

- ・個々の業務は決して複雑・難解ではないものに分解
それをリーダーが組み合わせることで難しいことをやる
- ・実践の場が多数用意されている。(3か月で100真剣勝負)
「訓練済み人員さえいれば売り上げは上がる」

訓練体制が整備
&
案件供給体制が整備
で一気に拡大

「普通の人」(その分野は経験者) 5人程度をまとめて採用

「一人ずつ増やす」は愚策。失敗確率高

◆基礎知識1週間 + 実戦訓練1週間後一人立ちさせる

◆「最初の3か月は2か月分の成果でよい」「次の3か月から他の社員と同じ」

※同時に採用した社員を「競争環境」に置く。

それでも1人程度は定着できない。4人が年3千万円稼いでくれればよい
5人×1か月分のコスト(35万円) + 採用コスト(50万円) = 225万円投資

多くの会社は「最初の半年は戦力外」を追認している。そのコストは11百万円



コンプライアンス

コンプライアンスは絶対

- ・安全に関する法規類
- ・労働基準、セクハラ、パワハラ
- ・情報セキュリティ

中小でも言い訳はできない。

「必ず」守らないと

現代は、会社が即座に危機に陥る

そもそも、全員が「守るべきルール」を認識していますか？

（知らない人を業務に従事させてはいけない）



「会社の教育」で何をやるか？

- ・社会人の常識・マナー、モラル（セクハラ等含む） 大企業経験者を採用すれば省ける
- ・必要法規 絶対習得させなければならない
- ・会社独自の商品、技術の勉強 何等かの方法で供給せざるを得ない
- ・業務に必要な汎用の知識・技術 「知っている人を採用して入れ替えれば済む」(育成とどっちが安い？)

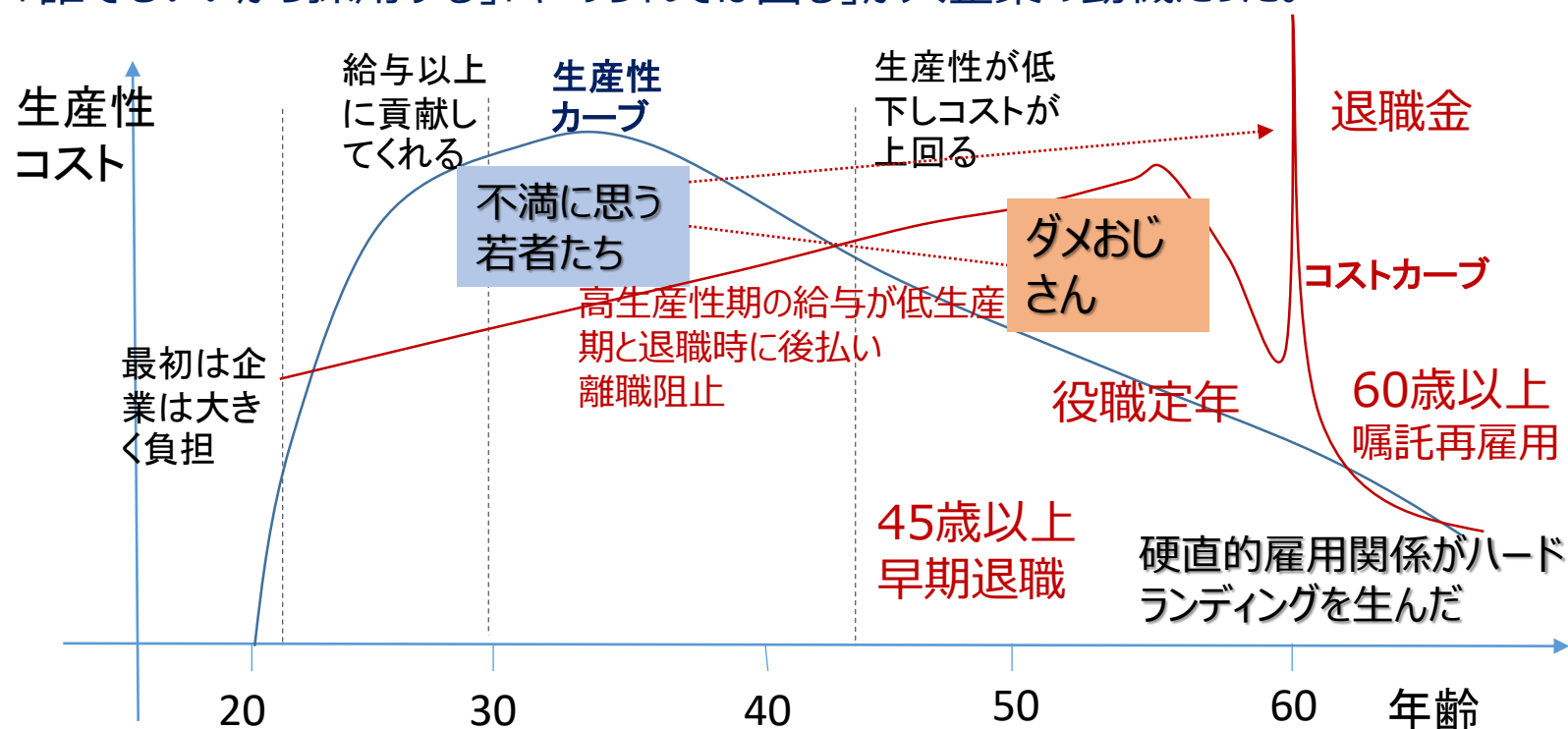
会社にとって必須の項目と、教育以外に採用・交換で充足できるものがある

「能力研修」は会社の義務ではない。
(コンプライアンスは義務)



終身雇用制度とは何だったのか？

1950年～70年まで日本は需要が急拡大し、人手不足が慢性化する売り手市場
「誰でもいいから採用する」「やめられては困る」が大企業の動機だった。



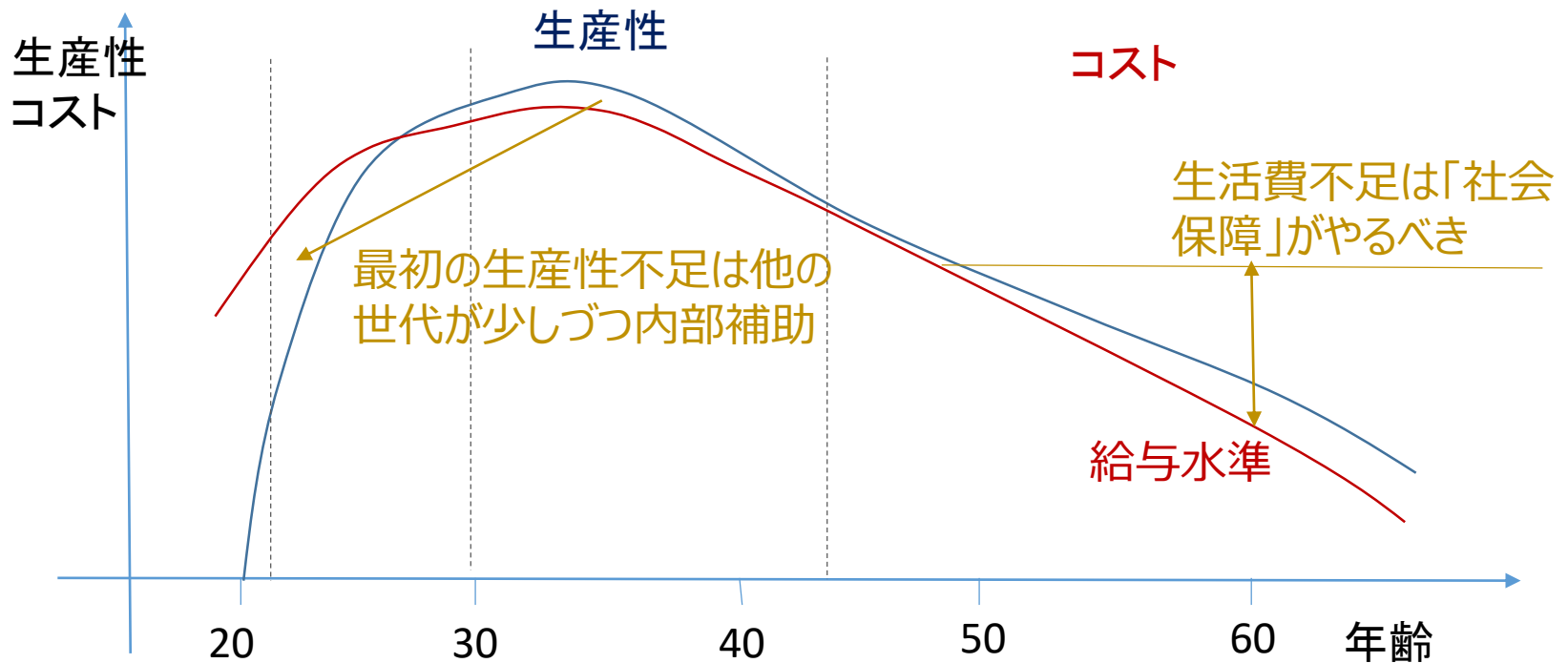
※社内の人口構成がピラミッド型でないと成り立たない⇒企業が拡大し続ける前提



会社にとって理想の制度

社内にとってどうかは別ですが

- ・生産性と給与は相関性があるべき
- ・国家として競争するアメリカ、中国はこのタイプの体系（韓国もこれ）



「安い外国人労働力」を求める原流は、「不採算層」の存在にある



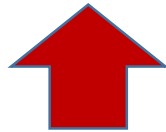
日本の人事の「常識」は大きく変わった

「中途採用」の増加

- ・「職能採用」の導入
- ・職務定義書

「同一年次同一給与同一昇進」の破壊
「成果主義」の拡大

- ・目標管理制度



- ・海外人材の活用（国際基準）
- ・企業規模の縮小（国内市場の縮小）
- ・技術・知識の変化速度のアップ
（ついて行けない中高年）

- ・職業を聞かれて会社名を答える現象は終わりつつある
- ・年齢、経験が通用しない時代



「お金」の効果

ある「個人」に「昇給」がモチベーションアップに与える効果は2週程度しか持続しない

「お金をあげれば頑張る」は事実ではない
ハイパフォーマーは給与が低い時からハイパフォーマー

しかし、転職の際、最も重視する項目は「賃金」であり、「仕事の内容」ではない。

優秀層の獲得、引き留めには必要な条件



評価報酬 サイクル③

- 昔は、「基本給」+「社齡給」+「役職給」だった。
組織が拡大するので、しくじらなければ一定年齢で役職に就けた

時代は



- 年齢、性別、国籍で差別されない **企業間国際間競争が激化**
まだまだ程遠いが **組織も利益も拡大しにくい時代**

以前よりも「限られたパイ」を如何に納得して分配するか「明確で公正な基準」が必要になった



何を評価するの？

- ・成果 利益・経営ビジョン計画達成への貢献度 ……全企業の80%が
 例 目標管理制度 売上歩合 「結果」 何等かの形で導入
- ・能力 特定の専門的能力を評価
 例 コーディング、法務部の弁護士資格 「コンピタンス」
- ・行動 経営理念を具体化した行動を評価
 例 ピアボーナス制度 「マインド、プロセス」

成果以外では、「利益が上がっていないのに給与だけ増える」弊害
⇒多くのベンチャーで成長鈍化すると長続きしない

一つ以上を組み合わせて制度化 どれも一長一短
 しかも面倒な制度は運用できない



目標管理制度のメリット・デメリット

メリット・・・部門の当期計画と個人の当期計画の一貫性が確保できる

会社のビジョン～当期計画が一貫



部門のビジョン～当期計画が一貫



個人の当期計画

各部門を全部足すと全社のビジョンが達成するように作る

所属する個人の計画を全部足すと部門のビジョンが達成するように作る

- ・業績要素を一定割合加えることで、「利益」と「報酬」を連動させ、収益の不安定性を抑えることができる
- ・直接販売担当以外にも何をすれば昇給するのか？を可視化することができる

難点・・・適切な目標設定を行える管理者がなかなかいない（事業達成の構造化）
いわゆる「ノルマ」とどこが違うのか理解されにくい（管理者にも）
ストレス耐性の低い社員が退職する、病気になるなどのリスクがある



目標管理制度の例①

2019年1月～3月

〇〇の社長との課題認識・

・・・営業さえちゃんとすれば、どんどん事業を拡大できるようになる「基盤」をまず3か月で整備する



社長と相談した部長の目標

社内の内容のため秘匿

仮にこの例で考えてみましょう



目標管理制度の例②

社内業務の記載があるため秘匿



目標管理制度の課題設定のポイント

- ◆利益、ビジョンに直結するもの（アウトプット）を課題とする
- ◆アウトプットを第三者が検証し、評点を確認できる「具体的な点数評価」
（数字であれば一番明らかなが、そうでない場合は事前に評点基準を合意）
- ◆「当期の成果」だけを評価。「前期」は混ぜないし、「努力・学習」も混ぜない
- ◆大きくずらさせない（全社の経営目標を必ず達成する）目標設定と課題への分解、
日常の指導を行う
 - 5 目標値に対して150%～
 - 4 目標値に対して120～150% ……120%以上やったら達成
 - 3 目標値に対して100～120% ……現状維持
 - 2 目標値に対して80～100%
 - 1 目標値に対して～80%



目標管理制度と報酬制度

例 目標の達成度を各課題ごとに5段階評価
各課題の重要度を重みづけを上長と決めておく。

	評点	比重
課題 1	5	50%
課題 2	3	30%
課題 3	2	20%

この人の総合評価は
 $5 \times 50\% + 3 \times 30\% + 2 \times 20\% = 3.8$

総合評価	
4.4～	+2
3.8～4.4	+1
2.2～3.8	±0
1.6～2.2	-1
～1.6	-2

評点に応じて給与等級（5千～2万円刻み）を
アップダウンさせる

こうすれば、どのくらい達成すればどのくらい給与が
上がるかわかる



代謝 サイクル④

下位2割には何等かの対策が必要

- ・激励
- ・教育
- ・配置転換で適正の高い業務へ
- ...

しかし、多くの場合、これらは功を奏しない

理由は、加齢、能力、体調・・・だから
しかし、解雇はできない

これが会社の正常な武器

- ・社内に低付加価値を受容できるポジションがあれば、そこへ異動
- ・ビジョンと成果要求による警告 本人のギャップ認識
- ・給与制度による警告 本人のギャップ認識
- ・毎年上がっていく要求水準と生産性、若手が追い抜いて昇進する環境

適正な入替率は年間15%～20%だという見解が多い

だから、教育制度はすぐ補充できるよう重要



組織

「機能」を具体化して整理したのが組織

専門性と独立した判断、決済のバランス

代表的な例と特徴を少し解説

- ・ピラミッド型
- ・クロス型
- ・ホラクラシー型

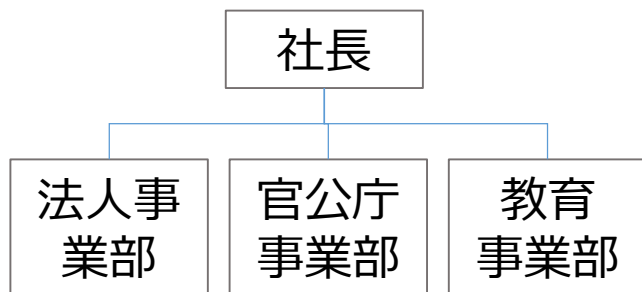


ピラミッド型組織

長所

- ・拡張性が高く、自律的行動が期待
- ・指揮系統が一元化され明確

事業別ピラミッド



事業目標の一体的遂行に適する
機能の重複に難

短所

- ・セクショナリズムの脅威
- ・階層が増えると伝達が遅れ、「管理者」コストが増大し不効率

機能別ピラミッド



効率的に専門スキルを活用
戦略一貫性に難



クロス組織、ホラクラシー組織

クロス組織

「Toyota Way」で有名になった日本流の「すり合わせ型モノづくり」組織

	小型乗 用	スポー ツ	高級車
エンジン			
ボディ			
トランス ミッション			

ボディ工場には、「ボディ工場長」がいる。しかし、レクサスのラインには、レクサスの製品主幹がいる

「上司が二人いる」すり合わせにコストを割く⇒動き出すまでは遅いが、動き出すと上手く行く

ホラクラシー組織

今注目のキーワード

- ・組織を捨てる
- ・個々の必要な機能ごとにチームを作る
- ・一人数個のチームに所属

自律的に行動し組織に貢献する能力の高いメンバーだけで構成された組織では可能になる

- ・単一のプロダクツをweb等で販売する「プロダクツ志向」ではやりやすい



今日のまとめ

- 「人的資源マネジメントサイクル」

会社の立場から組織運営を考えてみる

そのうえで、自社はどうあるべきか。自分はどのように貢献するか？

- 採用

「現実とれる人材」で戦略を遂行する

- 教育

「必要最小限」に1, 2週で到達させる

- 評価・報酬

合理的で透明性がある

自分の将来を見通せる（貢献すれば家が建つ）

- 代謝

避けて通れない組織の問題

平均値を上げ続けられる組織になれるか？

シリーズの最後にあたり

本講座で提供したこと

- ・これから先、事業計画で気になったときに考えるヒントになる項目、用語をインプット・・・情報への反応力や検索調査が容易に
- ・社長と皆さん、他社幹部と皆さんとの間で、「サービスの中身」だけでなく「事業の発展」に関する議論をする土台を提供

※最新のトレンドを少しずつご紹介しましたが、多くの内容は「教科書的な基礎」の説明にとどまっています。実際には様々な「応用型」が存在しています。

「経営って面白い」って少しは思ってもらえましたか？ 人生を賭けるに値するゲームに負けないためには、「知識」と「練習」が必要。でも、ここからは真剣勝負のゲームの始まり

