



山梨学院大学

経営ナビゲーション

—ビジネス革新への航海図

No. 23-2

平成23年6月2日発行

山梨中央銀行
公務・法人推進室

甲府市丸の内 1-20-8

山梨中央銀行は、大学等の研究機関が有する知的資産とビジネスの現場とを結びつけ、企業経営のイノベーションや事業機会の創出を支援するリエゾン（橋渡し）活動に取り組んでいます。

本レポートでは山梨学院大学の先生方と、その研究内容を紹介していきます。中小企業のみなさまが肌で感じとったビジネスの現場の空気と、気鋭の研究者たちが取り組むアカデミズムの最前線が出遭うこのレポートが、新たなビジネスの「創発(emergence)」の場となることを期待いたします。

<第2回>



戦略的な人的資源管理を目指して
～人材育成への確かなステップ～

千田 直毅 先生

(現代ビジネス学部 現代ビジネス学科 講師)

《要点》

- ・ 人的資源管理は企業戦略と密接に関連しており、人事部は経営のパートナーとして変革の担い手となる。
- ・ 企業戦略に適合した人事評価・処遇を行うことは、その企業の人材育成に繋がり、ひいては後継者の育成を図っていくことができる。
- ・ 人事評価・人材育成の仕組み作りなどについて地域の企業と一緒に取り組むことにより、共に成長していきたい。

■ どのような分野の研究をされていますか？

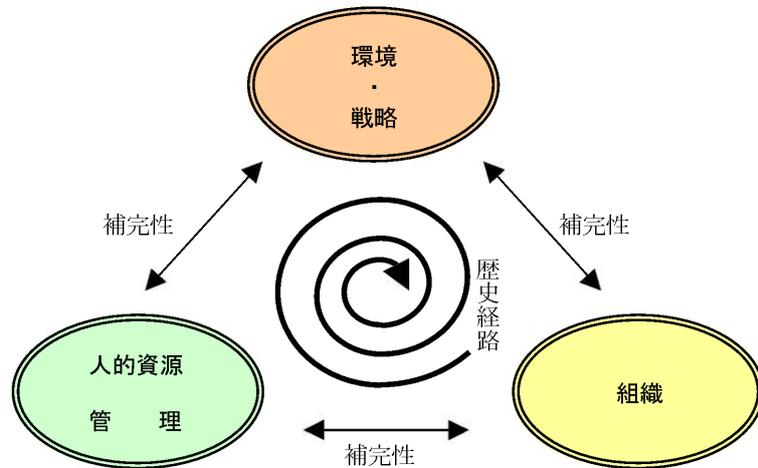
人的資源管理^{※1}、もう少しわかりやすい言い方をすると人材マネジメントに関する分野の研究を行っています。具体的には、企業の中で従業員が円滑に活動でき、企業業績へ貢献していくためには、どのような人事戦略の手法および運用が有効であるのかということ进行调查・研究する分野です。特にその中でも従業員格付・処遇といった人事評価の仕組み作りを専門に研究しています。

※1 人的資源管理…人材を有効に活用し企業業績への貢献を生むために、従業員の持っている能力を大いに発揮できる状況をつくり、従業員の成長をサポートするための様々な取り組みのこと。

■ 企業における人的資源管理の位置付けは、どのようなところにあるのでしょうか？

企業を取り巻く環境は、常に変化しています。例えば経営のグローバル化や景気動向とい

った変化があるでしょう。すると、企業は環境の変化に即した企業戦略を立て、かつ、企業をその戦略に適合した組織体とするため、従業員の働き方を変える人事制度改革、組織改革を行っていくこととなります。つまり、「戦略」と「人的資源管理（人事制度）」「組織」は連動しており、相互補完している存在であると言えます。よって、この内のどれか1つの仕組みを変える場合は、残りの仕組みとの適合性を確保していく必要があります。これらがうまく適合していないと、従業員のパフォーマンスは低下し、企業業績に悪影響を及ぼします。このように、企業にとって人的資源管理は企業戦略と非常に密接な関係にあり、それを担うべき人事部は単なる事務処理部門ではなく、経営のパートナーとしての変革の担い手であると言えるのです。



■従業員格付・処遇といった人事評価を実施するねらいには、どのようなことがありますか？

人的資源管理の手法として人事評価を実施するねらいには、1つは従業員への金銭的報酬の基準とし、賃金に反映させていくことにあります。そして、もう1つ忘れてはならないことは、人材育成の基準となるということです。人事評価は従業員の働き方の指標の1つとなります。つまり、この企業ではこのように働くことが高く評価・処遇されるといった従業員へのシグナルとなります。したがって、人事評価の基準を変えるということは、従業員の働き方を大きく変えることとなります。裏を返せば、企業戦略に適合した人事評価を行うことにより、企業戦略に適合した人材が育っていくことになるのです。つまり、人事評価をうまく活用することによって、計画的な人材育成が可能となり、優秀な人材確保へと繋がっていきます。このように、人事評価の実施においては従業員の賃金を決定するという側面だけではなく、その先にある人材の育成、ひいては将来の経営を担う後継者や幹部社員の育成を図っていくという要素が重要なのです。また、このことが、本質的な人事評価の役割とも言えるでしょう。

■効果的な人事評価を実施するには、どのような方法がよいのでしょうか？

企業にとってどのような人事評価が適しているかということ、その企業の仕事内容やとどってきた歴史経路などにそれぞれ違いがあるため、一概に言うことはできません。例えば、ある人の仕事の内容が実際には極めて長期的で複雑な調整が求められているのに、人事評価では短期的な成果ばかりを高く評価するということではミスマッチです。これでは従業員に対して間違ったシグナル（例えば、「この会社では長期的視点での働きは評価されない」）を送ることとなり、仕事へのモチベーションも上がりません。つまり、その企業における仕事内容等と人事評価とのマッチングを図っていく必要があるということです。

人事評価の方法を実際に検討するには、その企業の戦略に適合させていくことは勿論ですが、さらに従業員の働いている現場や従業員の仕事内容に関する実態調査を行うなどして、

その企業の傾向や特殊性を把握し、見極めていくことが大切です。

■ 現在、企業と共同で取り組んでいる試みなどはありますか？

ある企業の戦略策定にあたり、それをどのように人的資源管理に反映させていけばよいのかをお手伝いしております。わかりやすく言うと、従業員をうまく処遇して育成する仕組み作りを、企業と共同で取り組んでいます。

■ 企業に期待することや企業と連携・協力していくことはありますか？

私が具体的にご協力できることとしては、人事評価や人材育成の仕組み作りについて、企業戦略・組織作りと合わせたアドバイスを行うことができますと思います。

また、このようなことで私の知見が地域企業に貢献できれば、それは大変素晴らしいことだと思いますし、私自身も地域企業という現場に直接触れることにより、更に研究を深めていくことができると考えています。このように、お互いがよい循環となること、すなわち企業経営における理論と実務が融合することによって、それぞれの分野で成長することを期待しております。

“「人事評価」や「人材育成」”についてご相談がある方は、
山梨中央銀行 営業統括部 公務・法人推進室

TEL: 055-224-1091 まで、お気軽にご連絡・ご相談ください。