

特集：企業内診断士・孤軍奮闘記 3

第1章 診断士知識をフル活用して 人材管理

エス・エー・エス株式会社 小野寺 寿光さん



矢野 隆

東京都中小企業診断士協会城西支部

大企業向け基幹系システムソリューションサービスと、勤怠管理や給与明細のクラウドサービスを提供するエス・エー・エス株式会社。きめ細かい対応により、着実に売上を伸ばしている。

同社の取締役管理本部部長であり、企業内診断士として活躍する小野寺寿光さんにお話を伺った。



穏やかに取材に応える小野寺寿光さん

1. 経営を学ぶために資格を取得

(1) エンジニアから管理部門へ

2年間勤めていた仙台の情報システム会社を退職し、2001年4月に同社に中途入社した小野寺さん。SEとして第一線で活躍していたが、2006年3月に管理部門に異動した。プロジェクト単位で仕事が完結するエンジニアの仕事が肌に合っていると感じていたため、この異動に関しては当時かなり悩んだという。

しかし、規模が小さい会社で総務、人事、経理といった管理部門業務のすべてを担当していく中で、業務経験は飛躍的に広がっていた。

4年間管理部門で働いた後は、社内クラウド事業の新規立上げに従事。いつしか経営そのものに深くかかわっていくようになり、2013年同社取締役役に就任。2015年には取締役本部長として再び管理部門に戻ってきた。

(2) 取締役就任後に勉強を開始

取締役として経営に直接携わるようになった小野寺さん。しかし、社長をサポートする中で、経営を見る知識が自分に不足しているのではないかと感じるようになった。経営をもっと体系的に学びたい。ちょうど妻が社会保険労務士資格取得に向けて勉強中で、その様子を見ていて触発された。また、診断士資格取得を目指す同僚からも刺激を受けた。そして、小野寺さん自身も診断士試験の勉強を始めることになったのである。

勉強を開始して、その知識は日々の業務にすぐに応用できることに気がついた。勉強開始から2017年の診断士登録までの間に、企業経営理論で学んだ知識を生かして、まずは人事制度改革に着手。そして、登録後は新人事制度の浸透活動に加え、財務会計などの知識を生かしてM&Aの拡大を進めていった。社長の右腕として社内改革に邁進していくことになるのである。

2. 人事制度の改革

(1) 従業員アンケートから受けた衝撃

同社は年1回、従業員満足度調査を実施している。情報システム企業にとって、人材は競争力の源泉である。

経営ビジョンにも「常に質の高いサービスを提供し会社のスキルアップを通じて、エス・エー・エス全メンバーの生活水準の向上を図るとともに社会の笑顔に貢献していく」と掲げ、従業員の成長と満足度向上を表裏一体のものとしていた。

ところが、2015年の従業員アンケートで思わぬ結果が出てしまう。人事制度に対して「ある程度満足である」という回答は一定割合存在するも、「満足である」という回答がなくなり、教育面においてもネガティブな評価が過半数を占めていたのだ。

アンケート結果に衝撃を受けた経営陣が協議し、全社を挙げて人事制度と運用の改革に取り組むことになった。調査を行うと、原因は制度と運用の両面に隠れていた。

当時、人事制度は簡易なマニュアルしかなく、部署によって運用が統一されていなかった。そのため、人事制度がわかりにくい、透明性がないと従業員の不満につながっていた。また、経営陣からは、従業員のスキルが伸び悩み、リーダー候補がなかなか育たないことが懸念点として挙げられていた。

人事制度改革は、社長を最終的な責任者としたうえで、実行責任者には小野寺さんが立つことになった。そして、社内各部から有志を募り、プロジェクトチームによる人事制度改革がスタートしたのだ。

(2) 経営ビジョンに立ち返る

小野寺さんがまず重視したのは、経営理念やビジョンに基づいた「求める人物像」をしっかりと再定義することだった。

企業経営理論で学んだように、経営理念と制度が一貫性を持つことは経営の基本である。

「経営の思い」を人事制度にも反映させなければならない。「当社が求める人物像」とは何か。それを求めて役員へのヒアリングを重ねた。そして有志メンバーの意見も取り入れ、人物像を細かく具体的に定義したのである。

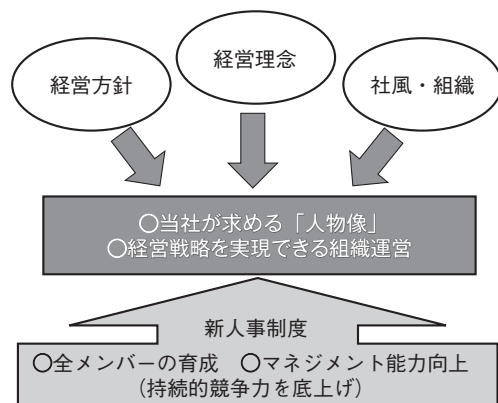
求める人物像は、職種や等級ごとに「人事グレード」として表現した。たとえば、エンジニア上級社員であれば「潜在的なニーズに対してコンサルティングまたはプロジェクト管理等、必要に応じてチーム編成や改善提案を行いながら業務を完遂できる人」というように、「このグレードは、こういう働きができる人である」とわかりやすく定義したのである。

制度設計にあたり、小野寺さんが最も重視した診断士知識は「内発的動機づけ」だった。

「外的な報酬制度だけではなく、『自ら進んで取り組みたい』とやる気を起こしてもらうためにはどうしたらよいただろうと。そこに着眼した制度を作ろうと思いました。また、あくまでその人の現状ではなく将来あるべき状態、会社が期待している『その人の将来像』を出発点として考えるようにしました」

新しい「人事グレード」は、「役割に対する期待がわかりやすくなった」と従業員から好意的に受け止められた。また、制度説明会や管理職による面談を通じて1人ひとりへ丁寧に伝えることで、従業員自身にも次第に責任感が芽生えるようになっていった。

図表1 人事制度改定の目的



(3) 評価者の育成に注力

検討を重ねること1年。人事グレードや目標達成度に基づいた相対評価と、実績に基づいた成果報酬型評価を組み合わせ、評価制度を設計した。そして、小野寺さん率いるプロジェクトチームは運用手順を「人事制度ガイドブック」という形にまとめ上げたのである。

いよいよ、2016年から新制度への移行が始まった。2年間の浸透期間とし、導入施策を集中的に実施することになった。この頃、小野寺さんは診断士試験に合格。企業内診断士としてさらに改革を加速させていく。

新人事制度を成功させるための大きな課題は、評価者を育成することだった。

従来は10名の部長が人事評価を行っていた。しかし、クライアント先に常駐している従業員も多い業態のため、管理の限界を超えてしまい、1人ひとりにきめ細やかな評価をすることが困難な状態に陥っていた。

そこで、18名いるグループ長（課長クラス）に人事一次評価を権限委譲することにした。中間管理職を評価者として育成し、きめ細やかな管理と、マネジメント層のスキルアップの両立を実現させようとしたのである。

小野寺さんのプロジェクトチームは、グループ長向け説明会を繰り返し行った。また、寄せられた意見を踏まえ、制度の微調整も継続的に行った。さらに評価者研修を年2回実施。モデルケース演習でグループ討議を繰り返し、評価にばらつきが出ないように教育を推進した。中小企業診断士の試験勉強で学んだ権限委譲と人事教育。それらの実践で、グループ長を中心にマネジメント層の能力が大きく向上したのである。

(4) 大きな成果

2年間の浸透期間を経た、2018年の従業員アンケート。そこには、改善効果が現れていた。

人事制度に対する満足度。以前は満足回答がゼロだったが、非管理職のポジティブ回答は過半数になっていた。「あなたは会社のビ

ジョンに共感し、達成に参加したいと思いませんか？」という項目では、ポジティブ回答が9割に達していた。経営ビジョンと人事制度が一貫性を持った結果といえる。

教育面に対する満足度もネガティブ回答が過半数だった3年前と比べ、ポジティブ回答が過半数に変わっていた。特筆すべきは、「上司がリーダーシップを発揮していますか？」という項目。ポジティブ回答が2桁改善し、8割に。グループ長のマネジメント能力向上効果が着実に現れてきたのである。



多くの表彰状や認定証が飾られたオフィス

3. M&A に取り組む

人事制度改革と並んで小野寺さんが力を発揮したことに、M&Aの推進がある。

「実は、M&Aの目的は人材の確保なのです。ご存知のとおり、今はどの職種でも業種でも人手不足です。ITのエンジニアに関しては最近、キャリア採用の求人倍率が7～8倍となっていて、採用には苦労しています。キャリア採用活動は当然進めています。それとは別の手段としてM&Aで人材を確保したい。それが一番の狙いになります」

診断士資格を取得した小野寺さんが担当して以降、従来から登録していた事業引継ぎ支援センターからの紹介件数が増えた。センターとしてもM&Aの知識がまったくない相談者に紹介するより、基礎的な知識を持つ小野寺さんに安心感を持ったのかもしれない。そ

のため、登録先を東京だけでなく神奈川、千葉、埼玉にも広げ、紹介案件を増やしていった。

また、企業価値や事業価値の算定を小野寺さん自身が行うようになった。

「試験で出てくるDCF法は使わないのですが、基本は押さえているため、営業利益などを確認しどれくらいの金額を提示するのかという相場観が身につきました。一見魅力的な案件だとしても、高値づかみをしてしまっただけでは意味がないですから。借入れが多い企業では、返済シミュレーションも組みます。いくら人材が魅力的でも、この規模でこの借入れ規模となると返済のメドが立たないですよ、と。そういったことも、診断士知識があるおかげで対応できているのは大きいと思います」

とはいえ、M&Aは相手がある話。買収先企業はできるだけ高く売りたい。しかし、財務状況を見るとその希望価格を提示することはできない。トップ交渉までたどり着いても、最終的に話がまとまらないケースがほとんどという。M&A案件は社長と小野寺さんのミッションとして、試行錯誤を重ねている。

4. 健康経営, LGBTフレンドリー企業へ

人事、総務、経理といった日常業務に加え、人事制度改革やM&Aと幅広く活躍中の小野寺さん。しかし、まだまだ取り組みたいことはたくさんあるという。

1つ目は、健康経営。同社は「健康優良企業 銀の認定」を受けているが、もっとPDCAサイクルを回し計画的に取り組んでいかなければならないと考えている。

社内調査では、「健康経営という言葉を知らない」という従業員が約4分の1。一方、知った後では「健康経営に対して従業員も会社も取り組んだほうが良い」との回答は9割に達した。

商工会議所の健康経営アドバイザー資格を今年取得したという小野寺さん。今後はエキスパートアドバイザーにチャレンジしながら、

診断士知識を生かして健康経営に取り組んでいくという。

2つ目は、LGBTフレンドリーへの対応だ。

「LGBTアライ(ally)という言葉があります。性的マイノリティーの方を理解して支援しようという活動です。取組みの評価にPRIDE指標というものがあり、ブロンズ、シルバー、ゴールドと認定されます。中小企業で取り組む企業はまだ少ないですが、来期までにシルバー認定の取得を目指す方針です」

LGBTフレンドリーの活動を続けていくことで、人権課題に正面から向き合う企業としての認知を図り、想いに共感してもらえる人材を継続的に確保・維持していきたいと考えているという。

「診断士資格を取得してから、社内だけでなく社会に目が向くようになったのは大きな変化でした」

企業内診断士として、小野寺さんは社会の動きを積極的に社内に取り入れていこうとしている。

小野寺 寿光

(おの であら としみつ)

エス・イー・エス株式会社取締役管理部本部長。出身の岩手県をこよなく愛し、アンテナショップのボランティア支援なども行う。2017年中小企業診断士登録。東京都中小企業診断士協会城西支部所属。



矢野 隆

(やの りゅう)

中央大学法学部卒業後、通信会社でモバイルコンテンツの立上げなどに従事。現在はクレジットカード会社に出向し、営業企画を担当。2016年中小企業診断士登録。東京都中小企業診断士協会城西支部所属。フォトグラファーとしても活動中。

