



人事・組織コンサルティングの専門家

今現在私は人事・組織コンサルティングの専門家として、大企業から中小企業まで、150社以上（2018年末時点の人事評価制度設計や教育までに携っています。クライアント先の業種も幅広く製造業・建設業・サービス業・官庁・教育機関・公共機関などと多岐に渡り、またクライアント先のご要望も様々です。売上が約50億円の専門商社さんでは、急拡大に対応するためのインセンティブ改定、グループ全体では100億を超える保険代理店さんでは、単月黒字化のための教育制度と報酬の決定、売上4千億円の製造業の会社さんでは、グローバル化に対応する人事制度など、企業の規模や成長過程により持っている課題はまったく異なっています。

それぞれの案件の問題点を見つけて出し、問題を解決し企業が成長をしていくような人事制度の設計を行っています。その他に大阪市特別参与として区長公募面接、局長・部長昇任面接担当官も務めたり、グローバル経営大学院准教授といった仕事もさせて頂いています。

プロフェッショナルとして生きたい

大阪市立大学経済学部を卒業し、アクセンチュア（当時の社名はアンダーセンコンサルティング）に入社しました。私が入社したのはバブル全盛期、日本企業がすくく元気であった時代、時価総額世界ランキングに日本企業の名前が並ぶ、そんな時でした。でも私は大きくは2つの理由で日本企業に行くつも

りがありませんでした。1つ目が自分には合わないだろうという理由、年功序列、終身雇用という組織が基本の日本企業、社内の序列がしつかりあつて、例えば会社の命令であれば何でもしなさいよ！という組織は私には合わないだろうと考えていたのです。そしてもう1つの理由が、会社の名前ではなく自分の名前です。何かのビジネスが出来るようになりたい、何かのプロフェッショナルとして生きていきたいという思いが漠然としてですが当時からあつたこと。とすると、努力次第で道が拓けていく外資系企業の方が自分には合っているのではと考えるようになり、アクセンチュアを選びました。

就職活動の時は日本の銀行も一応受けてみました。内定も頂いたのですが、会社に入る以上は会社のことや言わなければならないことを人事部長から暗に言われたりして、やはり私の直感は間違っていないかと確認する良い機会になりました（笑）。

外資と日系企業を経験

アクセンチュアには5年、そのあとアーサーアンダーセンという兄弟会社に移つてから5年、合計で10年間在籍しました。最初にした仕事はシステムのコンサルティング、これはプロセスコンサルティングとも呼ぶのですが、この仕事を2年ほどしてから今の仕事に繋がる人事のコンサルティングに部署が移りました。

そのあとなんとなく気がまわらなくなつた日系企業に転職をしたのです……この会社ですくく居心地の良い会社で8年間も在籍してしまいました。日本総合研究所という会社なのですが、売上ささちゃんとしてあげていけば何をしても個人の裁量にすべて任されている、外資系の会社よりも自由な環境でした。顧問先で仕事しても、家で仕事をしていても何も言われない、だから出勤する人が少なくて社内の挨拶はだいたい『久しぶり！』でしたね（笑）。色々な働き方がある今であれば珍しくないですが、当時としては

かなり進んだ組織体でしたね。売上と収入が完全にリンクをしていたので、昇給と呼ばれるものはあまりなかつたのですが、コンサルタントとして数字を作つていけばすべてが認められる会社でした。ですので、意味独立しているような状況ではあつたのですが、会社の名前も看板もあつて仕事も取りやすかつたので、このままこのゆるま湯に浸かつていたらよろしくないだろうという危機感もあつて、20年近くサラリーマンをしたあと42歳で独立をしました。

数字に繋がる人事コンサル

サラリーマン時代の忘れられない仕事があります。チエーン展開する飲食店でそれなりに儲かっているけどその理由が分からないからまずその理由を解きほぐし、更に拡大したいといった内容でした。そこで部下を3人引き連れて乗り込みました。実際にお店で接客をしたり、現場をじっくり見て、最終的にこれが恐らくこの会社の伸びている原因だろうということや数式で定義して、それを誰でも使えるように変えて提案したのです。そうすると5年で売上が80億から400億に急拡大しました。人事コンサルは数字で測れない！と言われることもありますが、そんなことはありません。大切なことは会社の売上・従業員の給料・待遇そしてモチベーションを上手く循環する仕組みをつくることで、数字としての効果ははっきりと現れるのです。

そのお客様とはその後ずっと親しくお付き合いをさせて頂いているのですが、会社ではなく「平康慶浩に頼みたい」とはつきり言われて、退職した後も社外顧問として残つてくれとお願いをされました。その時に初めて会社の看板ではなく、自分の名前が出来るようになったと感じることが出来ましたね。

独自性のある仕事

人事コンサルをする会社はいま増えてきていて、システムとかめだあしたのチームさんやリンクアンドモチベーションさんは特に有名です。でも私の仕事の肝は「収益に繋がるように人の行動を変える人

事制度の設計」。堅苦しく言えば、従業員の行動変革になるのですが、これを専門的にしている会社は多くないので、うちの会社の独自性ともいえます。最近では従業員が1万人を超える製薬会社さんから従業員数20人ぐらいの弁護士事務所さんまで、お客様の幅もかなりあります。根本的には人がどう動くか？という所なのですが、会社規模によつてやり方は変わりますね。1万人ぐらいになると顔が見えないですから、完全に仕組みとして構築しなければいけません。一方で20人ぐらいの弁護士事務所さんなら、1人1人がプロフェッショナルで、かつ顔が見えているので、逆にコミュニケーションをどうやってとるかという設計に変わります。

人參ぶら下げても人は動かない、人參に馴れると人參では走らない。最近だと内発的動機づけという、要は自分でやる気になることが大切です。その為には褒めるとか話をちゃんと聞くのが大事なのですが、それだけでは仲良い倶楽部になりますので、こうした部分を如何に循環させるシステムを作るのか？がすくく大切ですね。

