



人事実務の全体と個別を理解する

HRMナレッジ大系

第2回

【人事戦略・人事哲学】経営戦略と人事戦略

JSHRM会長 中島豊 / JSHRM副理事長 山崎京子

☑ JSHRMとは

日本人材マネジメント協会 (Japan Society for Human Resource Management = JSHRM) は、「日本における HRMプロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。



「マネジメント」とは

「マネジメント」とは、企業の重要な資源である、ヒト、モノ、カネを管理し、効果的に組織を運営することを指す言葉です。また、企業では、マネジメントは経営陣を指すこともあります。「経営」という言葉の由来は、古く紀元前8世紀の中国の周の時代に遡れるそうです。「経」という字には、物事の計画を立てて管理をするというような意味があり、「営」という字は訓読みで、「いとなむ」というように、「仕事を切り盛りする」という意味があります。

企業において、「仕事を切り盛りする」というと、大変複雑なものであると思うかもしれませんが、けれども、マネジメントの基本は、企業のあらゆる機能に対して、計画を立て (Plan)、それに沿って実行し (Do)、その結果を評価し、(Check)、それに従って計画を調整する (Action) というサイクルを繰り返し実行することに尽きます。むしろ、このマネジメントの PDCA サイクルを回していくうえでは、さまざまな困難があり、それを解決していかなければなりません。主な課題としては、次の3つがあげられます (図1)。¹

第1の課題は、企業のミッションや価値観を浸透させ

ることです。うちの会社は何のために存在しているのか、その目的の達成のためには何をすべきかを明らかにし、戦略として社員と共有することです。

第2は、目的達成に適した組織を創ることです。組織の目的達成のための戦略を実行するのに必要な職務もしくは能力を分析して定め、それを構造化する必要があります。第3は、業務プロセスの構築です。簡単にいうと仕事の手順化です。定められた職務もしくは能力が滞りなく遂行されていくような仕事の仕方を考え、効率的に遂行できるプロセスへの改善を行います。

これら3つの課題を解決していくために不可欠なものが人材です。あたり前のことですが、PDCA サイクルを動かすのは人材ですし、ミッションや戦略を構築し、浸透させるのも人材ですし、さらにそれを受容するのも人材です。そして、組織の中で定められた職務を遂行したり能力発揮をしていくのも人材です。突き詰めていくとマネジメントの課題は、すべて人材に関わる課題だといえることができます。

ミッション・価値観と戦略

第1の課題の企業のミッションや価値観は、企業の「ありたき姿」や「望ましき姿」を示すものですが、最近では「Purpose」とあえて日本語にせずに、企業の「存在意義」にまで踏み込んで語られるようになりまし

1 中村和彦 (2015) 『入門 組織開発』光文社新書 p.22-23

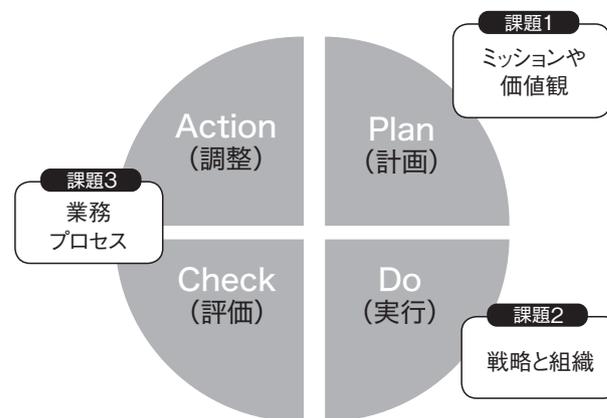
た。こうしたミッション、価値観、存在意義といった、いわば「価値基準」がないと、企業はしっかりした「戦略」を立てることができなくなります。戦略は企業活動の優先順位を決めることだからです。

「戦略」という言葉自体はもともと軍事用語からきています。平たく言うと、戦争で勝利を収めるために、弱い軍隊にとって必要なのが戦略です。強い軍隊には戦略はさほど重要ではありません。強い軍隊は兵員、武器、弾薬といった資源が豊富で、戦略がなくても、力押しに攻めていけば、たいていの場合勝利を収めることができます。反対に資源の少ない軍隊は、限られた兵員、武器、弾薬をどこに集中させるのかをよく考えないと勝つことができません。限りのある資源をどのように振り分けていくかを考えるのが「**戦略的思考**」です。

戦略的思考の代表例としてあげられるのが、1560年に織田信長が今川義元を破った桶狭間の戦いです。今川側の2万5千という大軍に対して、十分の一程度の戦力しかなかった織田側は、乏しい戦力を大将の今川義元を討ち取る一点に集中させて合戦に勝利しました。これによって信長は尾張を完全統一し、さらにその後畿内統一に向かうきっかけを作ったのです。

この反対に戦略的思考がなかった例と言われるのが、1905年の奉天会戦です。日露戦争において、現在の中華人民共和国の遼寧省にある奉天に対して包囲作戦を取っていた24万の日本軍は、36万のロシア軍の攻撃に対して、優先順位をつけずに全戦線を維持しようとして、戦闘に負けそうになっている箇所が出るたびに少し

図表1 マネジメントと課題



ずつ援軍を送るという「戦力の逐次投入」を行いました。その結果、戦線が膠着して全軍がじりじりと後退して敗北の危機を迎えました。この戦闘は、ロシア側の「謎の撤退」によってかろうじて勝利したのですが、それがなければ全線が崩壊して日本が敗北したのではとされています。

すべての企業は、限られた資源しかもっていません。戦略がない組織は、その貴重な資源を浪費して企業全体の目的の遂行を妨げてしまいます。

人事部門の仕事には、細かい手続きや作業がたくさんあります。また、そこで働く人は、比較的「真面目な」人が多く、なんとしてもすべてをやり切ろうと考えがちです。人事部門が「戦略的」になる第一歩は、まず、その膨大な作業を見直し、どの仕事を「捨てる」のかということを考えることから始まると思っています。



中島 豊
(なかしま・ゆたか)

東京大学卒業後、富士通で人事・労務管理業務に従事。米国ミシガン大学に留学し欧米企業の人的資源管理を学ぶ。帰国後、リーバイ・ストラウスジャパン、日本ゼネラルモーターズ、GAP日本法人、Citiグループ、Prudentialグループを経て、現在は日本板硝子執行役CHRO。2021年1月より、日本人材マネジメント協会会長に就任。ミシガン大学経営大学院修了(MBA)、中央大学大学院総合政策研究科博士後期課程修了(博士)。



山崎京子
(やまざき・きょうこ)

JSHRM副理事長、立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 特任教授。ロイタージャパン、日本ゼネラルモーターズ、エルメスジャパンでの人事実務を経て、アテナHROD設立。現在では社会人大学院MBAで人的資源管理とキャリア・デザインの教鞭を執る傍ら、日本企業や外資企業日本法人での人事コンサルティングや研修講師、さらにJICA日本人材開発センタープロジェクトの教科主任としてアジア7カ国の現地経営者に対して人的資源管理の実務指導を行う。2009年筑波大学大学院ビジネス科学研究科修了、2019年神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。博士(経営学)。

戦略と組織

2番目の課題は、「組織」です。「組織」という考え方は大変古くからあり、例えば旧約聖書にも、次のように書かれています。

「また、すべての民のうちから、有能な人で、神を恐れ、誠実で不義の利を憎む人を選び、それを民の上に立て、千人の長、百人の長、五十人の長、十人の長としなさい。平素は彼らに民をさばかせ、大事件はすべてあなたの所に持ってこさせ、小事件はすべて彼らにさばかせなさい。こうしてあなたを身軽にし、あなたと共に彼らに、荷を負わせなさい」（「出エジプト記」第18章21-22）

渡り鳥が群れを作らなければ海を渡ることができないように、企業も組織をもたなければ Purpose を達成することができません。組織は一人ひとりの個人では処理しきれない、複雑で大きな課題を解決するために作られます。しかし、単に個々の人間が集まっただけでは組織にはなりません。そうした集まりは「集団」と呼ばれます。「集団」と「組織」の違いは、構成している人たちが共通の「目的」をもっているかどうかです。

先に述べたミッションや Purpose は、「集団」を「組織」に変えていく目的を生み出すのです。

さらに、組織が大きくなると、その中の人々の間で情報がされるようになり、いろいろなアイデアが交換されるようになります。そうした知識は、組織に集積され、さらにはもっと高度なアイデア、技術、知識が開発されるようになります。

他方で、人々の相互の依存関係が密になるために、組織の構造は複雑になってきます。複雑になった組織においては、個人ができることがだんだん限定的になります。すると、必然的に人々間の協働が必要になります。この「協働の体系」をどのようにデザインしていくのかを考えるのが「組織設計」です。

20世紀に入って大量生産方式が誕生すると、大規模な組織が必要になってきました。そこで、さまざまな組織設計が考えられて企業組織のモデル化が試みられるよ

うになりました。そうした組織モデルは合理性モデルと自然システムモデルの2つに大別されます。

合理性モデルは、組織を目的実現のために合理的に考え出された手段あるいは道具と考えるものです。このモデルでは、組織は操作可能な部品（＝人間）から構成される「機械」とあるという見方をします。部品である人間の行動を組織が決定するのだと考えたわけですが。この考え方は、組織を構成する個々の人間の行動（作業）に注目するので、組織のミクロ的な側面をとらえたものと言えます。

自然システムモデルは、組織を1つの「全体」あるいは「システム」とあるとみなします。この考え方によると、組織の目的達成は、組織が求めるさまざまな重要な欲求充足活動の1つに過ぎないこととなります。つまり、組織自体に個人を超えた特性や行動があると考えています。つまり、組織そのものの主体性などのマクロ的側面を取り扱うものであると言えます。

個人的な感想になってしまいますが、自然システムモデルは組織を擬人化させて人間のアナロジーで考える傾向があると思います。こうした考え方はアカデミックやメディアの方々がよくされているようです。一方で、企業の実務家は合理性モデルに基づいて経営をする傾向が強いかもしれません。

経営者は、組織を目的達成の手段として強く意識します。企業において達成すべき究極の目的は利潤です。そして、利潤追求の道筋は各企業で異なります。企業によってミッションや Purpose が異なるので、当然、優先順位も違ってきて、それが戦略の違いを生み出します。さらにその戦略の違いによって、組織や人材の違いが生まれてきます。実は戦略、組織、そして人材との関係は、日本と日本以外の企業で異なります。それを図示したのが、**図2**です。

1960年代にアメリカの企業における組織を戦略の違いを研究したチャンドラーは、組織を戦略の実行の主体として考えました。そのうえで、有名な「組織は戦略に従う」という有名な命題を立てました。世界のビジネススクールで教えている「経営管理」の基本は、このチャ

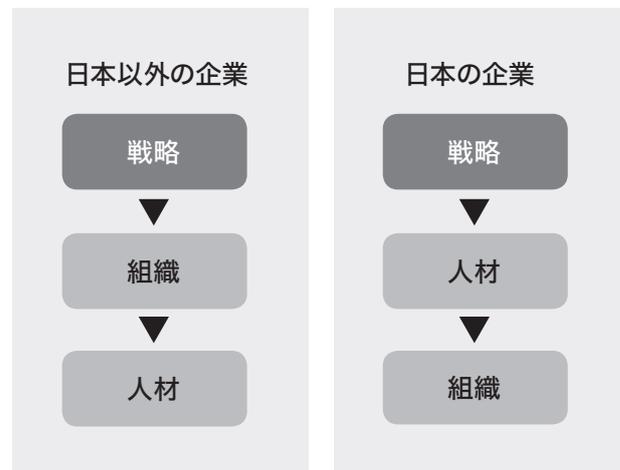
ンドラーの考え方です。つまり、「最初に『戦略』が考えられ、遂行するための『組織』が計画され、それを構成する『職務』が設計され、それを遂行する『人材』を採用し配置する」という順序で考えます。ですので、人事管理の方法も、「まず職務ありき」という「職務主義」が取られるのです。これに対して、日本の実務家は「うちの会社では、新卒を採用して、教育し、適材適所に配置して組織を作っていくけれど、それは間違っているのか？」と、戸惑いを見せてしまいます。日本企業の現場では「『戦略』を考えたら、それを実行するために必要な『能力』を見極めて、それをもった『人材』を集めて『組織』を作る」という考え方をするのが一般的です。場合によっては、最初から「戦略」を自社の保有資産、つまり「組織（人材）」の「能力」に合わせて「身の丈に合った戦略」を立てるようなことさえあります。

戦略がどこから生み出されるかという点、組織の中の情報交換や意思決定のなかからでき上がると考えることもできます。実は、チャンドラーと同じ1960年代に、アメリカでもアンゾフという学者が、「戦略は組織に従う」と正反対のことを言っているのです。日本の「まず人材がいて、それから組織を考える」というのは、まさにこの考えです。そのため、日本の人事管理の方法も「まず人材ありき」という考え方になってきます。

実務上では、戦略と組織の関係は明確にできるものではありません。これらは相互に依存的であり、企業が持続的に成長するためには、この相互補完関係を適度にもつ必要があります。アカデミックの世界でも、同じく1960年代にローレンスとロシュという学者が、企業の置かれた環境の不確実性の違いによって、望ましい組織構造は異なるという「**組織の条件適合理論**」を発表しています。

組織の適合とは、戦略と組織構造の設計と適合を中心に考えます。具体的には、戦略に応じて、機能別、事業部制、マトリックス、プロジェクト制などさまざまな組織形態の中から1つを選ぶことになります。言うまでもなく、その選択は一回限りではなく、戦略が変わるたびに、組織構造も見直さなければなりません。

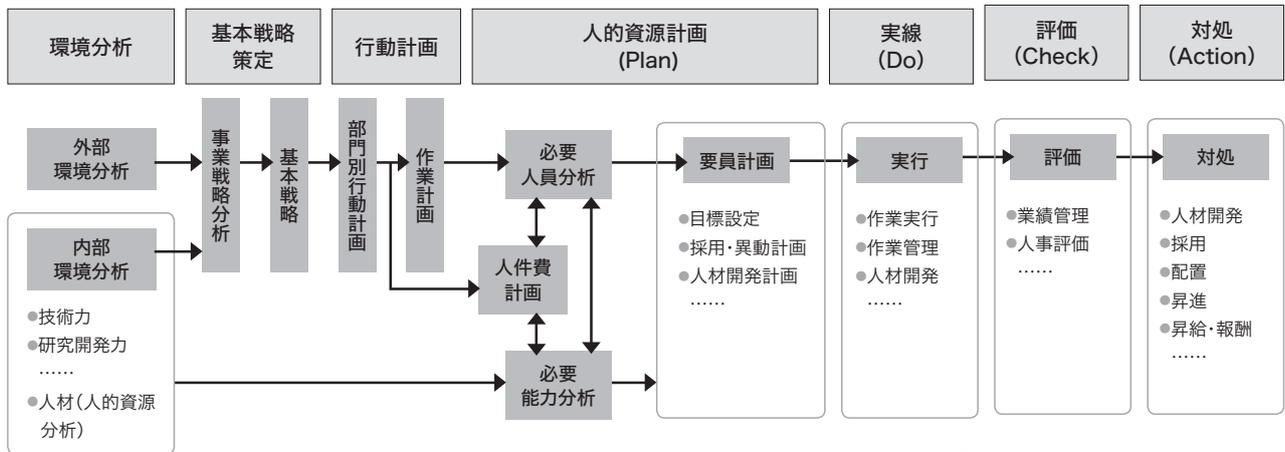
図表2 戦略と組織と人材



業務プロセス

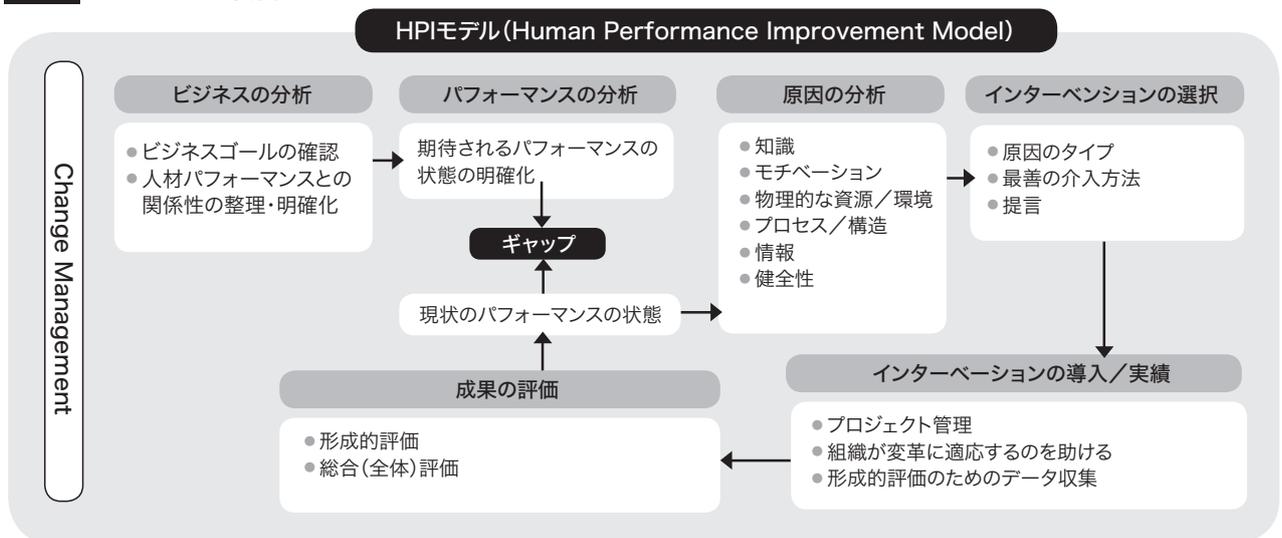
3番目の課題は業務プロセスの構築です。20世紀初頭にテーラーは、生産ラインにおいて、最も無駄のない最適なプロセスがあると考え、オペレータの作業分析を行うなどして「**科学的管理法**」を唱えました。この考え方は、やがて日本の生産現場に持ち込まれ、トヨタの大野耐一さんらの手によってまとめられて、有名な「**リーン生産方式**」として世界の生産現場に定着していきました。その他にも、1960年代にアメリカで原子力潜水艦「ポラリス」を開発した際に、その巨大なプロジェクトを遂行するために、全体の工程を個々のタスクレベルに分解し、その相互関係と完了時間、そして実行責任を明らかにすることで所要時間を短縮させる PERT(Project Evaluation and Review Technique) という手法も開発されました。その後もいろいろな業務プロセス構築方法が考えだされ、最近では、1人ひとりの責任範囲を拡大して、流れ作業ではなく一人もしくは少数の作業チームにおいて工程を完成させる「**セル生産方式**」という手法が導入されたりして進化し続けています。

図表3 経営戦略と人的資源のPDCA



資料出所：木村琢磨 (2007)『戦略的人的資源管理の再検討』より抜粋、一部改変

図表4 HPIモデルの概要



資料出所：ジョー・ウィルモア (著), 中原孝子 (翻訳) (2011)『HPIの基本 業績向上に貢献する人材開発のためのヒューマン・パフォーマンス・インブルーメント』より抜粋、一部改変

く知られているところです。経営管理手法として有名なバランス・スコアカードを人事領域に当てはめたものであり、高業績業務システムの測定基準（例：競争会社との給与比率）や、人事効率測定基準（例：求人と採用の比率）、人事パフォーマンス・ドライバー測定基準（例：従業員コンピテンシーの成長）といった数多くの指標とそれらの関係性、そして事業戦略や利潤までのプロセスを明確化しようとしています。

人事に関するKPIで最近話題となっているのが、人的資本経営におけるKPIの開示だと言えるでしょう。従来の「戦略実現に貢献する人的資源管理」という考え方から「持続可能な企業価値を生み出すための人的資本投資」という発想に転換しています。2018年にISO30414が

公開され、人的資本に関する情報開示ガイドラインが出され、日本国内でも、改訂版コーポレートガバナンスコードにおいて、人的資本に関する開示・提示が求められています。通称「人材版伊藤レポート2.0」⁴でも、3つの視点として、①経営戦略と人材戦略の連動、②As-is-To be ギャップの定量把握、③企業文化へ定着を掲げ、自社固有のKPIを設定することや、KPI達成へのコミットメントを提言しています。

こうして見てくると、人的資本経営でのKPI開示の背景には、これまでの「人的資源管理は経営戦略と連動すべきである」という考え方や理論が根底にあったと言えるでしょう。