

これからの企業の競争優位は 戦略人事から生まれる

慶應義塾大学 SFC研究所
上席所員（訪問）

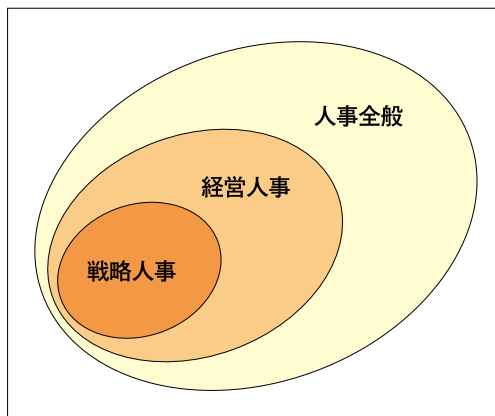
高橋俊介 氏

人事の仕事

人事の仕事は3つに分けられる。「人事全般」、「経営人事」、「戦略人事」である（図表1）。戦略人事イコール経営人事ではないが、「戦略」は経営マターだから戦略人事は経営人事に含まれる。広い範囲を占める「人事全般」の基本はオペレーションだ。いわゆるルーチン人事であり、実務人事であり、火消し人事も含まれる。火消し人事とは受け身の人事。制度の運用にまつわるトラブル、余剰人員の発生、人事異動発令の調整など、待ったなしの状況に対応するという意味では達成感もあり、人事のやりがいにも通じる。

いわゆる「経営人事」の基本はインフラ人事だ。賃金構造を見直す、年金倒産を防ぐ

【図表1】 人事の仕事



ために確定拠出型に切り替えるなど、それを行わなければつぶれる、あるいは収益に貢献するという意味では重要な経営マターだが、戦略人事と違って他社に対する優位性が生まれるわけではない。インフラ人事では専門性が問われる。法律は、ベストプラクティスやベストナレッジは、安全配慮義務違反は、セクハラ問題は……と常に最新動向に目を向けていなければならない。積極的に手を打ち仕組みを作るとなると、アンテナが外に向いていないといけないし、社外の人もよく交流し、勉強もしないといけない。

差別性、優位性を生み出す「戦略人事」

「戦略」とは、経営の目線で、どのようにして他社との差別化を図り、優位性をつくるのかという計画のことである。この戦略目線に立って進める人事が「戦略人事」だ。つまりキャッチアップではなく、中長期視点からの差別性、優位性につながる人事である。

たとえば同じ「ダイバーシティ」でも、企業市民としてCSRの発想から女性管理職を育てるのであれば「経営人事」。女性や外国人を登用することでどのようなマーケットを攻略できるか、他社とどう差別化できるかと考えて、マーケットとリンクした形で多様な



人材を採用し活用するのであれば「戦略人事」だ。また、人事の世界ではよく「モチベーションを高める」「ロイヤリティの高い組織を作る」といった言い方をするが、意識調査などをもとに、一般論としてのモチベーションアップを図るのは経営人事ではあっても戦略人事ではない。戦略人事は、たとえばあるビジネスモデルにおいて、ある特定の人たちが、どういう意味でどんなモチベーションが必要かというところまで落とし込んで、そのアップを図ろうとする。たとえばリッツカールトンが接客で差別化しようとした場合、どのようなモチベーション策が重要かということは、決して一般論からは出てこない。

「戦略人事」を阻むもの

「戦略人事」の難しさは、経営者や事業責任者が、必ずしもその重要性を認識していな

いことにある。ビジネスモデルには関心をはらっても、“人材像にまで落とし込むことが大事”とまではイメージできていない経営者が多い。もうひとつの問題は、人事の側にある。ビジネスモデルの本質を理解することに不慣れなのである。経営目線に乏しい人事の結果、事業が頓挫し停滞を余儀なくされることも起きてくる。90年代初め、ITソリューションが注目され、ITソリューションビジネスにどのような人材が必要であるかが十分検討されないまま、資格制度やITコンサルタント認定制度が作られた。だが、これは機能しなかった。機能しなかったところか、ITの知識はあるがリーダーシップに乏しいITコンサルタントがたくさん生まれ、顧客の言うまとなり、混乱してあちこちでカットオーバーできない事態となり、企業は多大な損失をこうむることになったのである。

経営者の信任を得よう

海外展開でも同じことが言える。未だに、国内でリーダーとして成功したという人をそのまま現地に送り込んだり、「海外子会社の社長なら、このクラス」と外形的な条件で選んで派遣しているケースを目にする。「優秀な人を派遣しよう」と言っているうちは、まだそのビジネスがわかっていないに等しい。やはり人事が現地まで出向き、現地事情をヒアリングし、分析し、そのビジネスを成功させるためには何が必要かというプログラムを作る、ということではなければならない。人事のプロとして、事業の計画段階から入ることで、ビジネスプロセスを成功へと導くバリューを提案したり、それに基づく人材像とその発掘、育成に努めたい。人事が入ってい

なければビジネスとしての成功もおぼつかないリスクも高いと経営者に気づかせ、信任を得るようにしていきたいものだ。

時間がかかる、だからこそその優位性

変化の激しい時代である。トップとしては意思決定を早くして、次々に店舗展開などの手を打ちたいと思うものだ。技術や商品、資金なら短期間で調達できる。それだけに、ヒアリングし、成功する人材像を見きわめ、発掘し、時間をかけて育成し……という人事の手順は悠長に見える。人事がいくらアセスメントの大切さを訴えても、トップは耳を傾けてくれない、という話もよく聞く。けれども、短期で調達できる経営資源を使っての経営なら他社もすぐに追いついてくるが、苦労して作り上げた人と組織はそうはいかない。

スターバックスが大きくなったのは、マニュアルをサービスに適用せず、個々の従業員が考えるサービスを実現したことが大きい。サウスウエスト航空も人材マネジメントで差別化を図ることで、後発ながら業績を伸ばしている。

人材育成には時間がかかる。戦略人事で先手を打っておけば、簡単には他社も真似ができない。だからこそ急がば回れ。中長期的にはがぜん優勢になれるのである。

戦略人事は「我が社型」

戦略的な人材マネジメントを進める場合、「日本型」という言い方は禁句である。インフラ人事なら日本型もありうる。たとえば日本型401Kのように。戦略人事にあるのは「我が社」型だけである。スターバックスの経営

をアメリカ型とは呼ばないし、ユニクロは日本型だから成功したとも言わない。戦略人事について話すと、多くの方から、「ひな形はありませんか」「他社はどうされていますか」という質問を受ける。けれども、そうした見本、ひな形といったものはない。人事にとって、手本がないということは驚きの体験かもしれない。しかし、そこに競争優位の芽があるのである。

火消し人事も、インフラ人事も、大事な人事の役割である。だがそれだけでなく、人事がもっと我が社型の戦略人事に意欲を燃やし、挑戦するようになれば、多くの「人と組織で差別化した会社の成功モデル」が生まれてくるだろう。日本ではなかなかベンチャー企業が生まれてこないし、育たないと言われている。挑戦し失敗したときの起業家の復元力が弱い、ベンチャーへの風当たりが強い国柄だ、既得権を守ろうとする業界が壁になっているなど、いろいろ理由は言われているが、それらを跳ね返し、人と組織の優位性から生まれるベンチャーというものがもっとたくさん登場してきてよいと思う。戦略人事を検証したり、類型化するのはそれからでいいだろう。(取材・構成／編集部)

Profile

高橋俊介（たかはし・しゅんすけ）氏
1954年東京都生まれ。1978年東京大学工学部航空学科卒業。日本国有鉄道を経て、プリンストン大学大学院工学部修士課程修了。マッキンゼー・アンド・カンパニー、ワトソンワイアット株式会社代表取締役社長を経て現職。著書『人材マネジメント革命』（プレジデント社）、『知的資本のマネジメント』（ダイヤモンド社）、『組織改革』（東洋経済新報社）ほか多数。