



JMA 2002 年提言

「競争優位をめざす人材戦略」

- 変革期における「人を活かす経営」の考え方と進め方 -

2002 年 3 月

社団法人日本能率協会

目 次

まえがき	2
提言のねらいと提言の範囲	
研究のプロセス	
提言趣旨	4
新しい視点からの「競争優位の確立」が大前提	
人材が、企業の競争優位を決定する時代へ	
何が人事の混迷を招いたのか	
提言 1 「競争優位をめざす人材戦略」はトップが主導する	8
なぜ、いま「トップ主導の人材戦略」なのか	
全社員との直接的なコミュニケーションを重視する	
提言 2 経営構造改革と人事革新・人材開発の一体的推進	10
必要な人材像を明らかにする	
ビジネスリーダー育成の課題	
専門的な人材の育成とマネジメント	
新しい人事制度の設計・導入にあたっての留意点	
教育の役割が変わる	
戦略と人事と教育の一体的推進	
提言 3 幹部・ミドルは人材育成・活用・評価能力の飛躍的な拡大を	14
幹部・ミドルを変革推進の中核に位置づける	
幹部・ミドルの人材育成・活用・評価能力を格段に高める	
人事制度の運用を通じて組織活力を高める	
提言 4 横並び体質を脱する組織風土の革新	16
「強い組織と闘う集団」の挑戦的な風土づくり	
独創性や独自性を尊重する開発重視の風土づくり	
多様性を戦略的に取り込んだ活力ある風土づくり	
* 参考 人事の混迷を招いた「5つの思い込み」	19

まえがき

提言のねらいと提言の範囲

今回の提言名称を「競争優位をめざす人材戦略」としたが、冒頭にあたり、そのねらいと背景について簡単に述べておきたい。

基本的な問題意識は、バブル崩壊以降、かなり大胆な人事革新が各社において実施されてきたが、残念ながら成果の実感に乏しく、これからの革新の方向についても今ひとつ針路が安定しないように思われることである。

これまでに、この問題については各種専門機関、団体などから多くの研究報告や提言が行われてきたが、これらにほぼ共通する認識は、もはや従来の延長線上で人事を考えることは不可能になったということである。

では、これから先、いかなる観点からどのような変革を推進すべきなのか。いわゆるアングロサクソン流の大胆な変革を志向すべきか、それとも自社独自の新しい仕組みを着実に創造していくのか。ここで、それぞれの見解は大きく分かれ、また錯綜している。ここに、今日の人事をめぐる混迷の根本要因がある。

こうした混迷にもかかわらず、経営の現場では、環境変化への対応は待ったなしであり、各社各様の改革や実験が真摯に取り組まれている。しかし、歴史的な長期不況のさなかにあって、各社の試みが経営業績に直結しているとはいえない。

これが、大方の日本企業における人事革新の現状といえるのではないだろうか。

そこで、今回の提言では、こうした事態を打開し、明るい展望を切り拓くためには、ひとまず人事の問題を離れ、「競争優位の確立」という経営的な視点に立って、人材活用に関する実践提言を行うことが有意義であると考えた。

従来の人事諸制度は、基本的には長期雇用を前提としたものであり、企業の競争力を高めるという視点からは、必ずしも積極的に検討されてきたわけではない。しかし、いまや「競争優位の確立」は、日本企業存続の基本要件となっている。戦略と人事の連動性は飛躍的に高まっており、人事や人材活用の面でも根本的な発想の転換が求められている。

また、従来の人事制度改革は、ややもすると職務給か職能給かといっ

た制度論が先行するきらいがあった。このために、経営者もこの問題に深く立ち入ることはなく、結果、変革のねらいがあいまいなままに、人事部門主導で制度改革だけが進むということも少なくなかった。こうした事態を避けるためにも、経営者みずから人材戦略を主導することが肝要である。

今回の提言の主たる対象を経営者とし、提言の名称を「競争優位をめざす人材戦略」としたのは、こうした理由からである。

ちなみに、ワークシェアリングや若年労働力の諸問題にどう対応するかも日本企業に共通する人事課題であることはいうまでもないが、今回の提言の範囲には含まれていない。競争優位を確保するための人材戦略上の手段としては、主たる検討項目とはならなかったからである。

研究のプロセス

今回の提言研究の推進にあたっては、2001年7月、日本能率協会内に検討委員会を設け、その下部組織としていくつかのワーキンググループを設けた。主要企業ヒアリング調査グループ、アンケート調査グループ、提言検討グループなどである。メンバーには、事務局内の関係者を中心に、日本能率協会コンサルティングに所属するコンサルタント、日本能率協会総合研究所に所属するリサーチャーが十数名加わった。

この委員会とは別に、企業の人材戦略に詳しい実務家との懇談会を数回実施し、忌憚のないご助言をいただいた。また、複数の著名な経営学者の温かいご支援もいただいた。

主要企業ヒアリングでは、2001年8月から12月の間に、十数社の役員・幹部の方々のご協力を得て、改革途上のさまざまなお話を伺うことができた。

アンケートは、2001年12月というあわただしい時期にお願いしたが、273名の経営者の方々から貴重なご回答をいただいた。

こうした実務家の具体的な課題意識や問題意識をベースに、提言内容の検討を進めた。できるだけ多くの企業の参考となるように努めると同時に、できるだけ実践性を高めるよう努めたが、例年のことながら、二兎を追う作業は困難を極めた。

今回の提言は、こうした皆様のご協力なしにはまとめることは不可能だったろう。個々にお名前をあげて、感謝の意を表したいが、紙幅の都合で割愛させていただく。

ご協力各位には、心からお礼申し上げます。

提 言 趣 旨

(提言にあたっての基本的な考え方)

新しい視点からの「競争優位の確立」が大前提

今日の厳しい経営環境下において、「競争優位の確立」という命題は、成長・発展のためというよりも、むしろ企業存続の基本的な要件となってきた。

もちろん、これまでも何らかの競争力を持つ企業のみが生き延びてきたのであり、競争優位の重要性は自明ともいえるが、しかし、この数年、ことさらにその意義が指摘されるようになったのは、決して根拠のないことではない。

ここで、その詳細を検討することはできないが、結論のみを述べると、日本企業の戦後の発展を支えた競争優位の諸要件はいまや破綻の危機にあり、早急に今後の時代環境に合う新しい競争優位を築くための基盤を確立しなければならないということである。

例えば、従来の競争力の源泉であった均質・勤勉な労働力、集団の凝集力などは今後の競争力の主たる基盤とはなりえず、戦略の卓越性、製品・サービスの独自性など、従来必ずしも日本企業が得意とはしてこなかった領域に新しい競争力の源泉を求めざるを得ない時代に突入しているということである。

今回の人材活用に関する提言を行うにあたって、その大前提として、新しい視点からの「競争優位の確立」が日本企業に共通する喫緊の課題となっていることを、あらためて確認しておきたい。

人材が、企業の競争優位を決定する時代へ

われわれが今回の研究で痛感したことは、経営者みずから、自分の言葉で、人事を語り、改革の方向を示している企業は、業績的にも風土的にも大きな混乱を伴うことなく、着実に「競争優位の確立」に向けた人事制度改革や人材革新活動を続けているということである。

従来の発想では、人事は労務担当役員を筆頭とする人事部門に任せておくというのが、ごく常識的な経営判断だった。そのほうが労使協調路線の維持にも都合がよく、経営者にとっては経営に専念できるというメリットがあったからだ。

しかし、この方式は、これからの経営環境下では立ち行かないことがはっきりしてきた。

競争力を意識した経営を行おうとすれば、当然、最も重要な資産ともいべき人材を、戦略的に活用することが不可欠となるからだ。逆にいえば、これまでの経営者は、あまりにも人材の活用ということに無頓着であったのかもしれない。

もちろん、ここでいう人材とは社員一般を指すわけではない。企業の競争力強化への貢献が期待できる個々の人材のことである。例えば、優れた戦略を打ち立てて責任を持って実行できる人材、他社にない独自の製品・サービスを次々に開発できる人材などである。

こうした人材はどの企業でも常に不足している。かつては社内で時間をかけて育成するほかなかった。しかし、今日ではいろいろな方法がある。多様な選択肢のなかからどんな方法で人材を確保し、どんな仕組みで活用を図るか、組織編成や教育のあり方を含めて、まさに経営者の力量が問われる時代となってきた。

このように、「競争優位の確立」のためには上記のような意味での「人材戦略」の推進が不可欠なのであり、また、これを推進するにあたっては、経営者みずからが競争力強化を強く意識して主導的に取り組むことが、いまや必須の基本要件となっているのである。

何が人事の混迷を招いたのか

バブル崩壊以降、多くの日本企業は不況の長期化に備えて、かなり思い切った人事制度改革に踏み出した。特に、1990年代半ばからは、年俸制や成果主義人事などが積極的に導入されるようになった。また、そのころから雇用のあり方についても柔軟な見直しが始められた。

不況はさらに深刻化する一方、米国経済が絶頂にあった2000年前後には、それまで日本企業にはあまりなじみのなかった職務給をベースとした人事制度が、大企業の管理職層を中心に導入されるようになった。また、環境の厳しい業界を中心に、早期退職優遇制度を使って一気に人件費負担を縮減しようとの機運が高まってきた。

その背景には、低迷する企業業績と下方硬直的な人件費のバランスが年々悪化するという厳しい現実があった。

こうして近年の動きを振り返ってみると、個々には目覚ましい成果をあげている企業もあるとはいえ、一般的には、一連の人事革新が成功裏に進展しているようには思われない。

例えば、成果主義は社員の活力向上のために導入されたといわれるが、いまのところその成果はいかがであろうか。経営業績との関係もよくわからない。成果を評価する基準もあいまいである。そもそも成果主義とはいったい何のことかなど、今日の人事をめぐる混迷については、各所で指摘されているとおりである。

その最大の要因は、まず、新しい人事のあり方についての理論体系が確立されていないなかで、各社各様の取り組みが進められているということであろう。これは変革期においてはむしろ当然のことであって、ある種の混乱は避けられないのであるから、その試行錯誤のなかから、よりよい方法論が案出されることを期待するほかない。

次に、史上まれにみる不況のもとでの改革は、企業業績のV字回復といった目にみえる形での成果は出しにくい。まして、痛みを伴う人事・処遇の改革は、好況時に比べ、企業の活力や風土にいい影響をもたらすことは少ない。どうしても後ろ向きのコストダウン活動と捉えられがちである。

しかし、ここで指摘したいことは、もっと本質的な点で問題はなかったか、ということである。もし、この数年の改革が所期のねらいどおりに進展していないのであれば、環境が悪かったのか、方法論の問題か、それとももっと基本的なところに問題がなかったのか、冷静に問い直してみるべきだろう。

今日の人事をめぐる混迷は、本質的には、改革のねらいについて、組織として十分な検討がなされていないことに起因していると思われる。

例えば、以下の5つの考え方はごく一般的な常識論である。しかし、意外ながら、これらの常識論はいささか根拠に乏しいようにも思われる。ここでは、あまり吟味されないままに一般化してしまった固定観念（思い込み）が、いかに改革のねらいや現場の価値観を混乱させているかについて検討してみたい。

人事の混迷を招いた「5つの思い込み」

成果主義は成果に応じた処遇をするための公正な制度

社員が自立すれば会社がよくなる

人材はこれから流動化するので、適宜必要人材を市場から調達できるようになる

市場価値の低い人材は生き残れない

評価・処遇は短期決済しなければならない

まず、1 つ目に掲げた「成果主義は成果に応じた処遇をするための公正な制度」という考え方はどうであろうか。一般社員の多くがそのように考え、成果を上げようと努力している。人事部門でも、そのためにより精緻な評価システムを設計しようとしている。が、不満を解消することは至難である。

一方、今日の成果主義を客観的に見る限り、その最大の眼目は、年功序列の旧弊を一掃し、人件費の肥大化を抑制することにある。決して成果に応じた処遇をすることが主たる目的ではない。無用の混乱を避けるためには、「成果主義」という表現をやめるか、改革のねらいの本質について、もっと明確に社員に伝えるべきではないのだろうか。

「社員が自立すれば会社がよくなる」という考え方も一般的な常識になりつつあるが、やはり曖昧模糊とした思い込みであることに変わりはない。その他の項目も同様である。(ここに掲げた「5つの思い込み」の詳細については、巻末・参考欄に記載。19 ページ参照)

今日の人事の主流となっている常識的な考え方を、ここであえて批判的に紹介したのは、その考え自体を否定するためではない。1 つひとつの考え方や言葉について、もっと突き詰めた検討を行ったうえで改革を推進すれば、会社への無用の不信感や価値観の混乱はかなり避けられるに違いないということを強調したかったからである。

提言 1

「競争優位をめざす人材戦略」はトップが主導する

なぜ、いま「トップ主導の人材戦略」なのか

新しい視点からの競争優位の確立は、日本企業に共通する緊急かつ最大の経営課題となっている。競争優位を生み出す源泉は、時代環境や競争環境によってさまざまだが、共通することは、結局は人材がその優位性を創出し、強化し、発現させるということである。

そもそも「競争優位を生む人材」の確保と育成は、人材戦略面の普遍的な課題である。しかし、従来の経営では、競争力という視点からの意識的な関心が払われることは少なかった。その意味では、これまでの日本企業は、人材については恵まれすぎていたのかもしれない。それほど努力しなくても、大量生産・大量販売にきわめて適合的な資質をもつ人材が、毎年、大量に供給されてきたためである。しかし、品質と生産性で圧倒的な競争力を誇った時代は完全に過ぎ去った。

従来の人事管理の発想や常識を原点に戻って再考し、21世紀の環境に最も適合する人材活用の考え方を早急に確立すべきである。

これからの経営環境下では、経営戦略と人材戦略の連動性を格段に高めなければならない。まず、経営者は、独創的な競争優位の経営ビジョンを打ち出す。ついで、そのビジョンの遂行に必要な人材のあるべき姿を明確に提示する。そして、経営者の責任において経営と人材の再構築を推進する。*

- * かつてビジョン策定ブームがあったが、バブルが崩壊し、多くのビジョンが画餅に帰した。このため、ビジョンは絵空事のように思われがちだが、今日、ビジョンの位置づけは大きく異なる。まず、経営者のリーダーシップが求められる時代には、一方では経営者の独走というリスクも高まる。ガバナンスの観点から策定する必要がある。また、根本的な改革を断行する際には、正当性の根拠が必要となる。改革のビジョンは取締役会のみならず、広く社内外の認知を得ることが望ましい。

この段階では、経営者がいかに優れたビジョンを策定するかが大きな課題であるが、現実の経営においては、いかなるビジョンのもとであれ、

最高度に人材を活用しようとする組織としての強靱な意思がなければ、新しい競争優位の確立はおぼつかない。

経営者は、ビジョンを策定するのみでなく、ビジョンの実現に向けた戦略的な人材の育成や配置についても、もっとイニシアティブを取るべきである。そのためには、人の問題について、相当の時間とエネルギーを投入する必要がある。

21世紀の「人を活かす経営」とは、まさに「トップの強いリーダーシップのもと、競争優位を推進できる人材を活用して、独自の競争優位を確立すること」に他ならない。

全社員との直接的なコミュニケーションを重視する

また、抜本的な改革を確実に推進するという点からも、経営者の直接的な関与が不可欠である。

人事面の改革に特有の問題であるが、なかなか改革の意図が全社に伝わりにくいということがある。強い組織をつくるための改革が、疑心暗鬼や会社への不信感を増幅させるだけの結果となりかねない。

改革の中身が抜本的であればあるほど、そうした危険性は高まる。人事の改革は成果が見えにくく、利害が複雑に絡むためにコンセンサスも得にくい。反発も大きい。長期的な影響も予測できない面がある。場合によっては、かけがえのない風土を崩壊させ、とりかえしのつかない事態に立ち至る恐れもある。

こうしたリスクや懸念が伴う以上、経営者は慎重に取り組む必要があるが、むしろそれゆえに、リーダーシップの発揮が不可欠となっている。

その基本は、現場に頻繁に足を運ぶことである。変革の理念を直接伝えることによって人心の動揺を抑えるだけでなく、組織の活力を高次元に維持しなければならない。また、全社のベクトルを方向づけるために、進むべき針路を示しながら、根気強く士気を鼓舞し続ける必要がある。これらの活動を精力的に続けることによって、有為の人材を発掘することも可能となる。

経営者は、競争優位の確立という面からも主導的な役割を担うが、抜本的な改革をスムーズに成功させるという点からも、細心かつ大胆なリーダーシップの発揮が求められているのである。

提 言 2

経営構造改革と人事革新・人材開発の一体的推進

必要な人材像を明らかにする

新しい競争優位の確立のためには、まず、経営ビジョンに基づいた人材ビジョンを明らかにすることが、人材戦略推進上の第一ステップとなる。どのような人材がどの程度必要で、どのような人材の構成がもっとも有効かつ効率的であるかを明らかにする。

基本的には、「競争優位の確立」を最優先して、あるべき人材の要件を明らかにしていくということである。そのためには人的資産、すなわち競争力強化に貢献しうる人材、とりわけ自社にしかない人材を戦略的に活用することを考えるべきである。*

人的資産の戦略的な活用を図る1つの視点として、人材を三層に分けて考えることがわかりやすい。

1つ目は、戦略推進の中核を担ういわゆるビジネスリーダー層である。この層は事業革新の要であり、企業との強い一体感が求められる。長期的な視点からの育成と活用が適切と考えられる。

2つ目の層は、各分野において専門的な能力の発揮が期待される人材である。この層に対しては、流動性が高まることを前提に、職種ごと、職務ごとに社内での育成か中途採用か有期契約かなどが柔軟に考えられるようになるだろう。

3つ目の層は、企業の差別化や競争力強化にそれほど多くの貢献が期待できない職種に従事する人材である。この層が担ってきた仕事については、今後は、ますます社外の専門的なサービス機関に委託する傾向が加速すると思われる。

* 人材ビジョンの策定にあたっては、人的資産の活用を重視すべきであるが、従来型の「人材ありき」のビジョンづくりは避けなければならない。現有人材の活用という視点は重要だが、別次元の問題である。この段階では、あくまで競争優位の確立に必要な人材を中心に、ビジョンを策定すべきである。「雇用保障」を重視するあまり、競争力のない事業に参入したとしても、結局は雇用保障を放棄することと同じ結果になりかねない。微妙な問題ではあるが、むしろ競争優位を確立することによって、雇用保障の活路を見出したい。

ビジネスリーダー育成の課題

ビジネスリーダーの育成と活用が、今後の人材戦略の最大課題と考えるが、すでに多くの企業が、社内育成を重視して、いろいろと工夫した社内養成制度を設けて、早期選抜教育を行っている。今後は、教育と育成的人事配置との連動性をいかに高めていくかが、ますます重視されなければならない。例えば、気鋭の人材には専門的な研修を行った後、思い切って関係会社の経営を任せたり、不採算事業の立直しを担当させて、いわゆる「修羅場の体験」を積ませるなど、教育と戦略的な人材配置をうまく組み合わせて、世界に通用する人材の育成を促進すべきである。

また、経営幹部としての能力の開発だけでなく、次世代の経営者としての人格・識見をいかに開発するかが、今後の大きな課題となる。グローバルな視点から自社の競争優位を確立することができる真のビジネスリーダーをどう育てるか、ということである。

専門的な人材の育成とマネジメント

専門的な人材の活用の巧拙は、今後の企業の競争力を大きく左右すると考えられる。

専門的な人材といっても多様であり、一気に流動化が進むわけではないが、基本的な潮流としては、こうした層を対象とした人材市場は、今後、急速に形成されていくものと思われる。

人材が流動化する時代にあっては、特に、専門的な人材の獲得、リテンション(社内への引止め)など、流動市場を前提としたマネジメントが非常に重要になるだろう。

まず、自社にとってかけがえのない専門的な人材の社外流出は可能な限り防がなければならない。また、即戦力として中途採用した人材を、いかに早く社内に融合させ、個々の知力を結集して組織の競争力を高めるかもきわめて重要である。

ただし、ここで強調しておきたいことは、「自社の独自性、経営の差別化、製品・サービスのオリジナリティー」を重視するのであれば、専門的な人材も自社育成を基本とすべきであり、過度に人材市場に期待すべきではないということである。

また、専門的な人材は、流動志向が強まると同時に、自己実現や能力の発揮ということにも、ますます強い関心を持つようになると思われる。こうした人材に対しては、いたずらに組織への忠誠心を要求するのではなく、彼らが活動しやすい職場環境・仕事環境を整備することに努める

べきである。結局は、それが組織成果に直結することになる。

新しい人事制度の設計・導入にあたっての留意点

必要人材のあるべき姿が決まったら、次は、どのような人事制度や日常的な管理の仕組みが「競争優位の確立」にとって最適であるかを検討することになる。

このステップでは、職能給か職務給かといったことが技術的なテーマとなるが、制度設計にあたっては、そうした議論の前段階として、基本思想についての突き詰めた検討を重視したい。(制度をいかに設計することも重要な経営課題であるが、個々の企業で状況は異なるので、ここでは基本的な留意点に絞って言及する)

今日では、幹部・ミドル層のみならず、一般社員層にまで成果主義的人事・給与体系が導入される傾向にある。しかし、その前に、まず何よりも自社の「競争優位の確立」のために、なぜ成果主義を導入しなければならないのか、どのような人事制度・賃金制度が最も適切なのか、さらにはいけば、あるべき人事の理念・哲学について、経営者を含めてしっかりと議論したうえで、制度設計に取り組むべきである。

また、最近、職務給体系に切り替える企業が増えているが、職務給を導入することによって、すぐにでも企業の競争力が高まるというわけではない。しかも、日本人の感覚になじみやすい制度ではない。組織としての凝集力を維持・強化するためには、むしろ職能資格制度のほうが利点は多い。ただ職能資格制度は、どうしても年功的な運用に流れてしまい、人件費の肥大化を抑えることができないという致命的な欠陥がある。

制度にはそれぞれ一長一短があるが、これからのグローバル化への人事的対応、あるいは今後形成されるであろう産業横断的な職種別人材市場への対応という点からも、職務給をベースとした成果主義人事の流れは、基本的な潮流となろう。

また、その際には、社内外の環境変化に柔軟に対応できること、組織的・長期的な視点をより重視した仕組みであること、競争力強化の手段として頻繁な抜擢人事や配置転換などの運用が可能であること、など運用面の柔軟性をよく吟味し、自社独自の仕組みとして組み上げることに努めるべきである。

競争力強化の観点からは、制度そのものの優劣よりも、運用の巧拙を重視すべきである。

教育の役割が変わる

人材ビジョンに続き、人事制度ができれば、その運用と教育の改革が課題となる。

まず、競争優位を意識した総合的な教育・学習の仕組みを新たに構築し、戦略的に人材力の強化・再開発を図る必要がある。これからの環境下では、人材の「死蔵」は許されない。激変する環境下でも常に実力を発揮することができる人材づくりが、これからの教育の重要課題となる。教育の真価が問われることになる。また、個人知力の向上という視点のみでなく、組織としての知力を高めるための仕組み・環境整備も重視したい。

戦略と人事と教育の一体的推進

人事制度の運用力を高めるためには、幹部・ミドルの運用能力が問題となるが（提言 3 を参照）このステップで特に留意すべき点は、経営戦略と連動した戦略人材の最適配置を断行することである。制度をつくるだけでは意味はない。多少の軋轢を前提に、戦略人事を粛々と実施することになる。また、ビジネスリーダーの項でも指摘したが、こうした施策のなかに、例えば、次世代を担う経営者候補の早期育成という視点を意図的に組み込むことによって、戦略と人事と教育の一体的運営が可能となる。

提 言 3

幹部・ミドルは人材育成・活用・評価能力の飛躍的な拡大を

幹部・ミドルを変革推進の中核に位置づける

競争優位の確立に向けた経営革新を進めるにあたっては、幹部・ミドルなど、実行の中核となる層の力量が改革の成否を左右することはいうまでもない。

「競争優位をめざす人材戦略」の推進にあたっては、幹部・ミドルの果たす役割はきわめて大きい。制度の改革であれば人事主導とならざるをえないが、新しい価値観を組織の末端にまで浸透させるのは幹部・ミドルの役割である。

また、この種の改革は、人事部門ではなく、経営者、ライン責任者、ライン管理者など、現業部門のマネジメント層が推進の中核を担うべきである。例えば、競争優位の確立に必要な人材の発掘、登用、戦略的育成方針などの権限は、日常的に接している現業部門に大幅に委譲され、臨機応変にその権限を行使できるようにすべきである。*

ただし、その前提として、現業部門の責任者には、高い人材活用能力が備わっていなければならない。

- * 人事権の現場への大幅な移管は、自己責任原則に基づく成果主義を徹底していけば当然の流れである。また、本人の希望を尊重した業務配置や部門間異動など、人材の社内流動化もさらに活発となってくる。ただし、欠点として、全社的な視点、企業の長期的な発展といった視点からの人材育成、人材配置が疎かになりやすいという問題がある。この点からも、トップ主導の戦略的人材育成は不可欠であり、経営者には、高い志とライン管理者に負けない強烈なパワーが求められる。

幹部・ミドルの人材育成・活用・評価能力を格段に高める

近年、幹部・ミドルの部下育成能力の向上が重要な問題となっている。本人の資質と能力を的確に掌握したうえで挑戦的な高い目標設定を指導し、実行段階では適宜助言を行いながら、結果については本人が納得できる形で適切な実績評価を行うといったきめ細かな対応が必要である。成果主義の流れのなかで、ややもすると部下のことにまで目が向か

わなくなっているとの重大な指摘もある。

また、厳しい業績評価をする場合には、部下がその評価に納得し、挑戦意欲を高めてもらうことが必要だが、そのためには、幹部・ミドルには、部下の業務の重要度や難易度についての的確に評価できる能力が備わっていなければならない。低い業務目標を達成した社員が高く評価されるといった現象は、管理者に評価する意思と能力さえあれば起こりえない問題である。

しかし、評価能力は、いわゆる考課者訓練だけで身につくものではなく、実務に精通することと、日常的な部下とのコミュニケーションがきわめて重要である。例えば、GE(ゼネラル・エレクトリック)社などでは、週単位のレビューを継続することで、部下の育成、指導を行いながら、部下の業績を極限まで高めるよう努力する。このプロセスのなかで、幹部の評価能力がおのずと身につく仕組みである。また、海外で現地スタッフのマネジメントを経験させることも評価能力の向上に有効と思われる。

幹部・ミドルの人材育成・活用・評価の能力は、企業間においても個人間においても相当のばらつきがある。この能力を全社的に底上げすることは「競争優位をめざす人材戦略」の推進にとって、特に重要である。

人事制度の運用を通じて組織活力を高める

今後、実力重視、適材適所の人事が恒常化してくれば、日本企業の強みともいえる相互協力的な風土が劣化する恐れが高い。これを避けるためには、幹部・ミドルは、部門内のコミュニケーションを円滑な状態に維持し、組織全体の活力の向上に努めなければならない。

また、評価の面からも、短期志向、個人志向、業績志向に偏るのではなく、チームワークへの貢献や数字に現れにくい成果を高く評価したり、長期的な視点からの評価を加味するなど、組織の活力を維持し、強化する視点からの評価が、今後は特に重要になってくることに留意すべきである。

企業の針路にしっかりと照準のあった人事制度をベースに、幹部・ミドルの力強いマネジメント能力や制度の運用力が遺憾なく発揮されること、すなわち制度と運用のベストバランスを高次元で達成することが、これからの「人を活かす経営」の最大の目標の1つというべきだろう。

提言 4

横並び体質を脱する組織風土の革新

競争優位をめざして人材戦略を推進するにあたっては、横並び体質を一掃するための風土の革新が不可欠である。特に、終身雇用慣行のなかで、同質性や均質な価値観を重んじ、内輪の競争を排除してきた日本企業の組織風土の根本的な改質は待たなしといえよう。そのためには、以下の3つの観点から風土の変革を図ることが重要である。

「強い組織と闘う集団」の挑戦的な風土づくり
独創性や独自性を尊重する開発重視の風土づくり
多様性を戦略的に取り込んだ活力ある風土づくり

「強い組織と闘う集団」の挑戦的な風土づくり

経営は「知的格闘技」である。競争優位の確立に必要な人材の積極的な登用をさらに強力に推進する一方、組織の活力を全体的に底上げしなければ、グローバル競争を闘い抜くことはできない。これまでのコストダウン中心の改革で沈滞した風土を一掃すると同時に、今後の競争環境への対応力を高めることが必要である。いまこそ「強い組織と闘う集団」の挑戦的な風土をつくらなければならない。

そのためには、人材を登用する際に、単に事業面の能力に注目するのではなく、夢や危機感を共有できる人材であるか、多少の逆境にへこたれない強い精神力をもっているか、といった側面をもっと重視しなければならない。今日、情熱や人間的魅力で引っ張ることのできる人材が圧倒的に不足している。

こうした認識に立って、社員の意識下に潜む闘争本能を刺激するマネジメントの仕組みと風土を意識的に創出したい。

マネジメントの仕組みとしては、人事の評価基準のなかに、もっと競争原理を反映させた要素を組み込むべきである。例えば、目標管理のなかに他社といかに競争し、いかに勝つかを明示させ、プロセスや結果を丹念にフォローすることなどが考えられる。

こうした仕組みは、やると決めたら、徹底的にやり抜くという姿勢が不可欠である。組織としての徹底力、持続力は、競争優位の基盤となる基本要件である。

風土面では、本気で怒る、負けず嫌い、日常的に本音をぶつけ合う、などを奨励する。こうした風土を定着させることは、そう簡単ではない。経営者・幹部が粘り強く率先垂範し続けることが肝要である。

競争重視の風土を醸成する際に最も注意しなければならないことは、表面的、短期的、部分最適的な数値競争に堕しやすいことである。これを未然に防ぐには、競争の大前提としての情報の透明性やフェアなルールの尊重などの価値観が確立されていなければならない。当然、日常の運用に当たる管理者の評価能力や評価の姿勢などにも留意しておく必要がある。

強い組織を維持するためには、経済合理性だけでなく、信頼・熱き思い・組織との一体感などが活力の源泉となる。組織全体としての情理の両面を常に高い状態に維持すること。経営者が日頃から心がけておきたい課題である。

独創性や独自性を尊重する開発重視の風土づくり

これからの日本企業が生き残るには、その企業ならではの商品、技術、サービスがどうしても必要となる。もはや品質と生産性を武器に、他者の後追いで勝ち残る戦略は有効性を失った。腰をすえて開発に取り組み、連続的に独自の製品・サービスを開発し、市場で圧倒的な支持を獲得し続けることが、今日の日本企業に求められている。

これを可能とするには、単に資金力があり、優秀な人材がいるというだけではだめである。長続きするためには、開発力を高める仕組みを組織的、制度的に組み上げると同時に、独自性を尊重する風土が組織に根づいていなければならない(開発力を高める仕組みをいかにつくるかは、今日の日本企業の重要課題であると認識しているが、本提言の趣旨を離れるので、ここでは言及しない)。

独自性や独創性を尊重する開発重視の風土づくりとは、逆にいえば、これまでの居心地のよい横並び発想や同質性を重視する組織体質からの脱却を図ることでもある。

日本的な長期雇用慣行のなかでは、緊張感をもって経営を行わない限り、どうしても同質的な風土ができあがってしまう。江戸時代以来の日本人の国民性という見方もある。これを払拭することは相当の困難を伴うだろうが、今後は、「日本人、男性、正社員、優等生、多数派」などを中心とした組織的価値観から決別し、「外国人、女性、高齢者、非正社員、異端児、少数派」などの優れた発想や知識を取り込むことに努め

るべきである。これにより、組織としての創造力の源泉が多様化し、独自性発揮の基盤が豊かになることが期待できる。

また、開発力の高い組織では、失敗を重ねながらも成功するまであきらめないタフな精神力が職場のあちこちに息づいている。こうした技術者魂を尊重する風土は、これからも維持・強化していくべきである。

スピード化の名の下に短期志向の経営判断が無用の混乱を生むことは避けたい。一方、開発重視の名の下に非効率の温床を存続させることも許されない。経営者や事業責任者が、投資リスクと時間競争のプレッシャーのなかでどれだけ我慢することができるか、また、選択と集中によって独自性のある開発成果をどれだけ生み出すことができるか、日本企業の開発マネジメントが正念場を迎えている。

多様性を戦略的に取り込んだ活力ある風土づくり

能力と意欲が高く、会社の求める資質を備えた人材が力を発揮できる組織・人事にしていくことが人材活用の基本であるが、これまでのところ、国籍、性別、年齢などを問わないフェアな競争原理をどこまで実践してきたかははなはだ疑問である。

これからは、この原理原則を文字どおり徹底しなければならない。人材重視の価値観が組織に定着すれば、おのずと人材構成は多様化するはずである。また、人材の多様化は避けられない。人材の多様化時代を前向きに迎え入れる覚悟も必要だ。ただ、あまりに実態とかけ離れた理想的な制度を導入して機能不全に陥るような愚は避けたい。

多様性を取り込む場合は、前段に触れたように、あくまで企業の競争優位の確保と競争力の強化の観点から異質性の優れた部分を意識的に取り込み、その活用を積極的に工夫すべきである。

競争優位の原点は、つまるところ人材である。人の意識と行動がどう変わり、持てる能力をどれだけ発揮したかに尽きる。確かに、トップのリーダーシップや人材戦略、幹部・ミドルのマネジメント能力などが重要な成功要因となる。しかし、組織としての能力が長期にわたって持続的に発揮されるかどうかは、風土改革の成功いかんにかかっている。すべての経営改革の最終仕上げは風土の改革である。風土改革が成功すれば、今度は風土が人間を変え、行動を変え、競争優位に結びつく。しかし、ここが最も難しい。難しいが、挑戦すべき課題である。ここで初めて改革は成功したことになる。

以上

*** 参考 人事の混迷を招いた「5つの思い込み」**

成果主義は成果に応じた処遇をするための公正な制度
社員が自立すれば会社がよくなる
人材はこれから流動化するので、適宜必要人材を市場から調達できるようになる
市場価値の低い人材は生き残れない
評価・処遇は短期決済しなければならない

思い込み1 成果主義は成果に応じた処遇をするための公正な制度

「年功序列」に対比する形で、成果を重視しようという「成果主義」の考え方が日本でもすっかり定着したが、果たして本当にペイ・フォー・パフォーマンス、すなわち組織への貢献に見合った処遇は、実際にできるのだろうか。理念としては理解できるが、現実には即して考えると、やはり幻想に近い。成果を正確に評価することはほとんど不可能だからだ。

そもそも給与制度を変更する第一義的な理由は、従来の方で賃金支払いを続けていては人件費倒産を招きかねないからであった。そこから、総額人件費を抑えながら企業活力を維持する人事制度が工夫されることになった。その結果、優秀な人材の活用を促進するために「成果主義」の手続きに則って、優秀人材の処遇を高める一方、高賃金ながら今後にあまり期待できない人材に対しては、「成果主義」の名のもとに賃金の上昇を防ぐようにしたのである。

つまり、表面的には「年功序列」から「成果主義」へと移行したのだが、本質的には「年功序列」の組織編成から実力本位の「選抜主義」へと人事の基本思想が変わった、というのが実態に近いと思われる。

こうした理解をすれば、成果主義の理想（成果の公正な評価）を求めて、いたずらに精緻な仕組みを作ろうとする動きはなくなるだろう。

思い込み2 社員が自立すれば会社がよくなる

社員に対して「自立」を求める企業が増えている。しかし、「自立」の意味するところはきわめて曖昧である。業界や立場によっても微妙にニュアンスは変わる。

言葉のとおり、単に会社にこれ以上「依存」しないでくれということであれば、中高年のミドル層に対するまわりくどい脅かしにすぎない。

そうではなく、より積極的な意味で本当に自立した人材としてドライに行動してほしいということであれば、いわゆる優秀人材はすでに「自立」しているはず

であり、彼らに一層の「自立」を促せば、本当に自立しかねない。企業にとってメリットがあるかは疑問である。

おそらく、一般的な人材に対する期待であろう。もう少し自主的な判断ができないのかという問題意識を持つ経営者は多い。だが、自主的な判断をするには、判断力が的確でなければならない。逆にいえば、判断力に問題のある人材が「自立」してもらっては困る。結局は、「自立」の前に基礎的な業務遂行能力の向上が先決となる。

ある意味では、経営者・役員クラスが「自立」しているのか、という素朴な疑問もないわけではない。

おそらく、判断を組織や他人に委ねるのではなく、主体的に考える姿勢を大切にするという意味で、「自立」は正しい方向だろう。しかし、本当に「社員が自立すれば会社がよくなる」ためには、もう少し掘り下げて考える必要がありそうだ。

思い込み3 人材はこれから流動化するので、適宜必要人材を市場から調達できるようになる

本格的な人材流動化の時代がやってくれば、優秀人材を市場から獲得しやすくなると考えるのは楽観的過ぎる。市場における優秀人材とは、需要の高い人材のことであるから、そうした人材の市場価格はきわめて高くなる。メリットがあるのは、自社にのみ必要なタイプの優秀人材を獲得する場合などに限られるが、そうした人材が果たして市場に出回るかは誰にもわからない。

逆に、社内の優秀人材が高給を求めて社外流出する危険性が高くなるので、一部人材の人件費は高騰する。

一般的な人材については、必要なときに必要なだけ市場から調達するという方法は効果的と思われる。問題は、必要なときに必要なだけの人材が本当に調達できるかである。おそらく、必要とする人材は好況時には一気に需要が高まり、不況時には一気に不要になるだろう。必ずしも調達が容易になるというわけではない。

一般的に言って、需要が高まれば、必ずコストは上昇する。しかも本格的な市場が形成されれば市場原理はより強く働くので、長期間雇用を続けるのであれば、正社員として採用・育成したほうが、コスト的にみてもメリットが大きくなる可能性が高い。

このように、人材市場への過大の期待は禁物である。

思い込み4 市場価値の低い人材は生き残れない

人材の市場価値がまことしやかに喧伝されているが、「市場価値」という価値を過大評価してはいないだろうか。例えば、市場価値が高いとされる人が、所属する会社の中でも高い価値を持つとは限らない。同じように、社内価値の高い人でも、

市場価値が低いことはありうるだろう。市場価値は主として需給関係をベースとした客観的な交換価値であるが、社内価値はその企業の何らかの活動に対してどれだけの貢献が期待できるかというきわめて主観的な価値判断である。両者にギャップが生じるのは当然である。

特にその企業独自の競争力に関与する人材については両者の価値評価に乖離が出やすいと思われる。そうした人材は企業のなかで鍛えられ、長年かけて養成されてきたのであり、社外から容易に調達できるという性格のものではない。

極論すれば、「かけがえのない社内価値」をもつ人材の市場価値がいくらであるかは、会社にとってはどうでもいいはずである。

問題は、「かけがえのない社内価値」ではなく、もはや社内でも評価されなくなった社内価値しか持たない人材の場合だろう。社内価値はいまさら高まりそうにない。そこで、市場価値を高めるための制度的支援をしようという動きがあるが、本当に新しい社内価値の付与は不可能なのか。そもそも企業にとって重要なのは、社外価値のある人材ではなく、社内価値の高い人材である。原点に戻って、競争力強化のために、あらためて「かけがえのない社内価値」をもつ人材を育てる工夫と努力が求められよう。

思い込み5 評価・処遇は短期決済しなければならない

「時価主義」を重視した「職務給」や「年俸制」などの「短期決済」型の賃金制度がかなり浸透してきた（職務給は本来、必ずしも短期決済型というわけではないが、長期決済システム・慣行の問題点を除去するために導入されるケースが多い）。しかし、本当に短期決済型の報酬システムが企業全体の競争力の向上に有効に機能するのだろうか。単に人件費管理が容易になるだけではないか。「短期決済」の発想で、長期的なテーマに落ち着いて取り組めるだろうか。いくらスピードが重要とはいっても、長期的な企業の成長・発展を軽視すべきではない。

確かに、短期間に結果を出すのは、プロの技であり、有能の証明でもある。しかし、少なくとも日本では、時間をかけてコツコツと実績を積み上げるタイプの人材のほうが多いように見える。

こうした人材が短期決済型のマネジメントによって、短期的にも長期的にも活性化し、生産性が高まるというのであれば、それは優れたマネジメントスタイルとして定着するだろう。いまのところ、その検証はなされていない。

「短期決済」の発想をことさらに否定する理由はまったくないが、超長期決済型（定年退職時に清算する方式）から超短期決済型（単年度清算方式）に一気に切り替えて、本当にうまくいくのだろうか。

以上