

「人事戦略」を考え直す

三菱UFJリサーチ&コンサルティング／組織人事戦略部
チーフコンサルタント 名藤 大樹

人事戦略とよく言うけれど・・・

経営や仕事は、一にも二にも実践が大切だと思います。しかし、私は、人事コンサルタントという職業柄、実践に加えて「言葉」にも強い拘(こだわり)を持っています。人事労務にまつわる問題は、言葉をしっかりと定義して議論することが、問題解決の第一歩です。

そこで、本コラムの第一回として「人事戦略」という言葉を徹底的に考えて見たいと思います。

この言葉は「人事」と「戦略」という言葉の組み合わせから出来ています。まず、「人事」とは、採用・配置・育成・評価・報酬などを行う一連の活動です。この事にはあまり疑問を差し挟む余地は無いのではないかと思います。一方で「戦略」という言葉が厄介です。戦略という言葉は、文脈により使われ方に大きな触れ幅があります。一つは「企業戦略」を指す使い方で、その場合は「到達すべき目標とそのための具体的な方策」を指すものとして使われます。一方で戦略という単語は、単に「上手に、合理的にやること」といった意味合いで使われるケースもあります。採用戦略・IT戦略・物流戦略・・・など接尾語として「戦略」が用いられる際には、こうした意味合いで用いられるケースが多いように感じます。

このようにして考えると、人事戦略とは「人事にまつわる活動を上手に合理的に行うこと」であると言えるでしょう。しかし、さらに思考を進めて、上手に、合理的にとはどういうことかを考える必要があります。

上手で合理的な人事とは・・・

まずイメージされるのは、人事に関する活動を少人数で、効率的に行うことです。ITやアウトソーシングも活用しながら業務を行うことは、人事の領域でも常識となっています。また、効率性を追求すると同時に、各種の活動を適法に行うことも必要です。技術も法律も日進月歩で変化するため、こうした変化と向き合って対応していくことは人事の大切な役割であり、人事戦略の一部です。

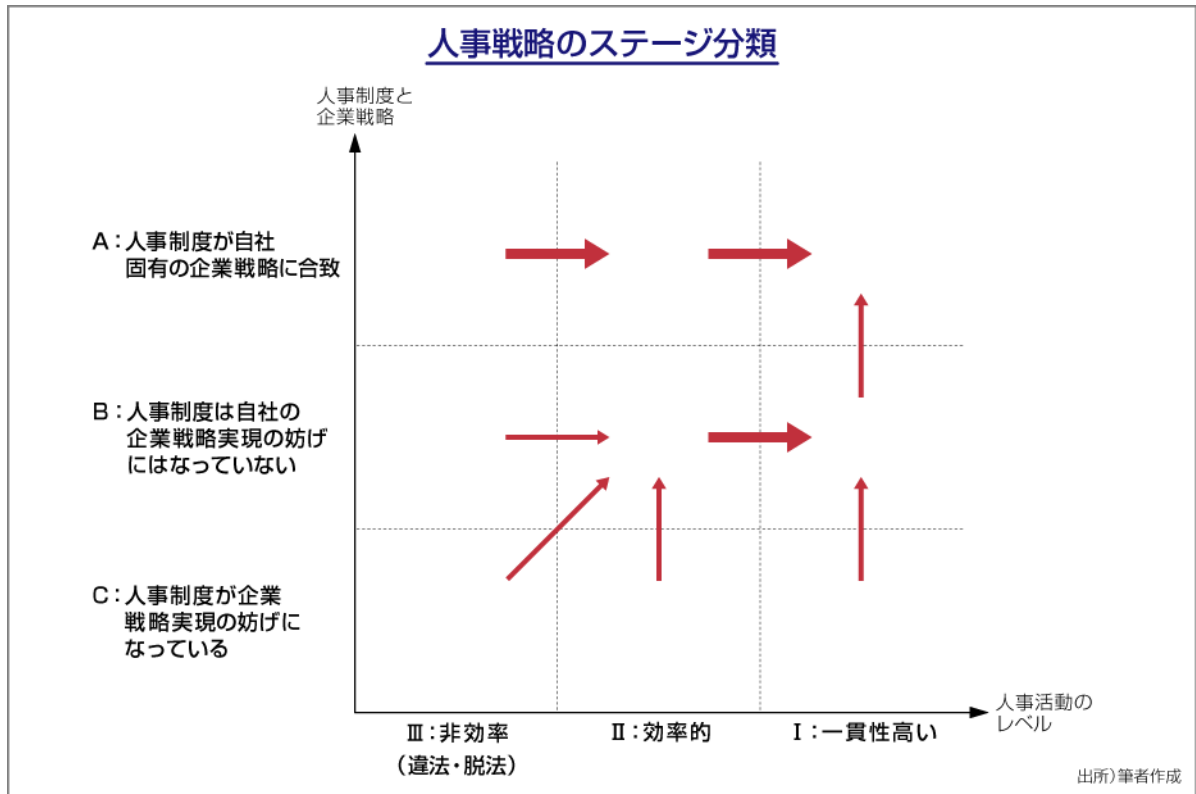
効率等を越えたレベルで重要となるのは、採用・育成・評価・報酬等の制度と運用方針に一貫性を維持することです。サービス業A社では、A社の業務活動で好業績を上げるモチベーション傾向を特定し、そうした人材のみをアセスメントを用いて採用し、その業務活動を評価し、報酬に反映させています。この一貫性の高い人事戦略が、A社の強みを支える重要な要素であると言われています。この「一貫性の実現」は、言葉にすれば簡単な事ですが、企業の規模が大きくなるほど案外実現が難しいものです。

さらに、その一貫性はそれぞれの会社が取る「企業戦略」と合致していることが重要です。企業として「低コスト戦略」を採るなら、それを支える人事制度が必要ですし、「高付加価値戦略」で行くならばそれを支える人事制度が必要です。販売会社B社は、従来、新規顧客獲得中心の戦略を採用してきましたが、マーケットの飽和により既存客の紹介からの受注に戦略を切り替えることとしました。B社が戦略転換を

「人事戦略」を考え直す

遂行するためには、評価制度・報酬制度を中心に営業職員の人事制度を見直さなくてはならないでしょう。企業戦略が転換しても、人事戦略が、それに追いついていかなければ、企業戦略の実現に対して人事が障害になるという事が有り得るのです。

以上、考えてきたように「人事戦略」という言葉には「人事の活動そのものを上手に(効率的に、一貫性を持って)行う」と、「その企業の戦略に合致した内容として人事の活動を行う」という二つの意味合いがあります。



人事戦略のマトリックス

これまでの話を分かりやすくするために、横軸に人事活動のレベル、縦軸に人事制度と自社企業戦略適合度合いを置いたマトリックスを作りました。自社の人事戦略のステージは、今どここの箱に入るのか、次に目指すべき箱はどこなのか、自己点検してみてください。

また、今後色々な場面で「人事戦略」あるいは「戦略的人事」というフレーズを目や耳にした際、そこで話題にされていることはこの図の中のどこを指しているのかを意識してみると、理解のお役に立つのではないかと思います。