

# 『経営戦略と人事管理』

公益財団法人 日本生産性本部  
主任経営コンサルタント 山崎 俊

皆さんはじめまして。日本生産性本部の山崎と申します。今日は、『経営戦略と人事管理』というテーマでお話をいたします。

さて、「経営戦略」というと、なにか大袈裟に感じるかもしれません。しかし、どんな企業一たとえ個人商店でさえも、必ず経営戦略を持っています。

たとえば、A市で酒屋を営んでいるB商店(個人商店)であれば、A市という場所で、酒という商品を、個人商店という形態で、その地域に住む一般消費者を相手に販売する、という選択をすることで、市場での生き残りを考えているわけです。

つまり、「経営戦略」とは、勝ち抜くための計画と方法のことで、それは個人商店のレベルでも必要であり、会社組織であれば、なおのこと「経営戦略」が必要なはずで

では、「人事管理」とはなんでしょうか？

「企業は人なり」とよく言います。企業の構成要素である経営資源にも、ヒト・モノ・カネと言われるように、「ヒト」が含まれています。企業が事業を展開する場合、「ヒト」なしということはありません。

その重要な経営資源である「ヒト」を管理することが「人事管理」なわけですが、問題はどうか管理するかどうかです。

先ほど「経営戦略」について説明しました。では、いったい「経営戦略」を実行するのは誰でしょうか？当然のことながら、その企業を構成している「ヒト」が、「経営戦略」を実行します。そして、その「ヒト」が、活き活きと働くことなしに、「経営戦略」を効率的に実行していくことはできないのです。

ここに、「人事管理」の重要な意味があります。つまり、「人事管理」とは、「経営戦略」を効率的に実行していくために、「ヒト」を活かす組織と仕組みを作ることなのです。

「人事管理」とは、単に社員の給料や労働時間を管理することではなく、重要な経営資源である「ヒト」が活き活きと働き、その結果として、「経営戦略」が効率的に実行できるように「ヒト」を管理していくことなのです。

しかし、一見当たり前のこうした「人事管理」のとらえ方も、実はごく最近の考え方なのです。

私は、もう20年近く前にある企業の人事部門で仕事をしていました。その頃の人事管理と言えば、賃金や労働時間などの処遇条件の管理が中心でした。もちろん人材育成なども人事部門の重要な仕事ではありましたが、「経営戦略」と「人事管理」の関係という視点で人事部門の業務を考えたことは一度もありませんでした。また、そうしたことが人事部門に求められたこともなかったのです。こうした傾向は、おそらく他の企業でも同様であったろうと思います。

それが、「経営戦略」と「人事管理」を結びつけて考えるようになったのは、いわゆるバブル経済の崩壊が契機となっています。

厳しい経営環境の中で生き残っていくには、その環境にあった「経営戦略」を考える必要があり、「人事管理」はその「経営戦略」の実行に寄与するモノでなければならない、と理解されるようになったわけです。

ここで重要なことは、「経営戦略」を明確にすること、そして「人事管理」が「経営戦略」とどう関係しているかを明確にすること、さらにそれらのことを従業員に周知させることです。

## 『経営戦略と人事管理』

しかし、残念ながら多くの企業では、未だに十分な対応ができていないのが現状です。「人事管理」を従業員の処遇条件の管理程度に考えている企業が多いのです。私は、これまでのコンサルティング活動の中で、そうした企業を数多く見てきました。

「経営戦略？人事管理？うちの会社は、そんな小難しいことを考えなくても、うまくいっているよ。」そういう企業もあるでしょう。しかし、それは、たまたまうまくいっているだけで、そうした企業では一旦、問題が起こると、自分達では問題を解決できないという例を、これまでのコンサルティング活動の中で数多く見てきました。

「人事管理」の考え方も時代とともに変遷しています。今は、「経営戦略」の実現に寄与することが「人事管理」に求められる時代です。今がいいから「人事管理」に問題なしと考えるのか、本来やるべきことを当たり前にするのか、それは個々の企業毎に判断することです。ただ、少なくとも今、「人事管理」に何が求められているのかは正しく理解しておくべきです。