

# 人材を競争力の源泉としている 企業では、人事戦略をどのように 策定しているのか

清瀬 一善 リクルートワークス研究所・主任研究員

本稿の目的は、戦略人事を実現する人事戦略の策定のあり方を明らかにすることである。そこで、人材を競争力の源泉にできている日英4社を対象にしたインタビュー調査を実施し、人材戦略の範囲およびその策定・遂行プロセスの特徴を比較分析した。その結果、4社に共通するのは、人事戦略を組織設計も含めたものとして捉えていること、および、社内のステークホルダーと公式・非公式なコミュニケーションを駆使して密に連携して人事戦略を設計しているということが明らかになった。

**キーワード：** 戦略人事, 経営戦略, 人事戦略, 人事部門, 社内ステークホルダー

## 目次

- I. はじめに
- II. 先行研究レビューと問題提起
  - II-1. 先行研究レビュー
  - II-2. 問題提起
- III. 調査方法
- IV. 分析結果
  - IV-1. 人事戦略が対象とする領域に関する分析
  - IV-2. 社内ステークホルダーとの連携に関する分析
- V. 考察
- VI. まとめと提言

## I. はじめに

管理業務主体から戦略人事への変革の必要性をウルリッチが「MBAの人事戦略」(1997)において主張してから、すでに19年の月日が過ぎた。この間、日本企業における人事部門をめぐる環境は大きく変化した。今や、欧米企業だけでなく、日本企業においても、多くの企業の経営者が、人事部門に対し、経営戦略の実現に資する人事戦略

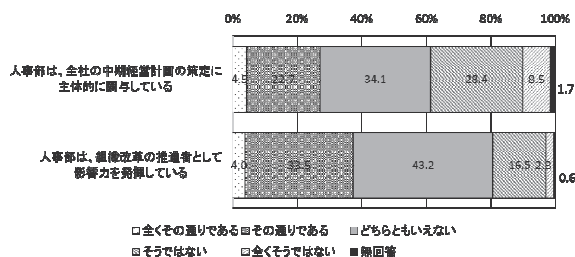
の策定と実行を求めるようになってきている。VUCA時代<sup>1)</sup>において、人材こそが最大の企業競争力の源泉であることに、多くの企業が気づき始めたのである。

しかしながら、世界的に見ても、人事部門は経営者から高く評価されているとはいえない。PWCが2013年に実施したグローバルCEOサーベイにおいて、構造変革への対応が十分であると回答したCEOは34%にすぎず、調達部門やR&D部門と並んで下位に低迷している。この回答結果を裏付けるように、チャラン(2015)は、「CEOは、CFOと同じように、CHRO(最高人事責任者)と、信頼できるパートナーとして付き合いたいと思っている」「人材と数字を結び付ける力を生かして、組織内の強みと弱みを見極め、従業員に適した仕事を見出し、戦略が人材に与える影響について、アドバイスしてもらいたいと思っている」ものの、そうならない現状に失望していると述べている。

我が国においても、状況はそれほど変わらない。リクルートワークス研究所が2015年に実施した人材マネジメント調査において、中期経営計画(中

計) 策定や組織変革において、積極的に関与している、と回答した企業は、図表1にあるように、共に4割に満たなかった。

図表1 人事部の経営課題への関与実態



このような状況下でも、洋の東西を問わず、人材を競争力の源泉とし、VUCA時代においても業界内で高いプレゼンスを發揮している企業がある。それぞれの企業では、人材を競争力とするための特徴的な取り組みが何かしら行われているはずである。しかしながら、人事に関する情報開示は、ほとんどの企業において限定的であることから、「人で勝つ」ための各社の具体的な取り組みについてはブラックボックスになったままである。

欧米および日本企業において、人材を競争力とするためにどのような取り組みを行っているのか。そして、そこには共通性はあるのか。これが本稿執筆のきっかけとなった問題意識である。

## II. 先行研究レビューと問題提起

### II-1. 先行研究レビュー

本稿では、人材を企業競争力の源泉とする企業が、人事戦略を策定するための方法論として、「戦略人事」に着目する。本章では、「戦略人事」を実現するための要諦を把握するために、①人事部門の機能、②人事戦略策定に関わる社内ステークホルダー、③人事部門が関与すべき経営課題という三つの観点から、先行研究をレビューすることとする。

#### ① 人事部門の機能に関する研究

戦略人事を実現するための人事部門の機能定義に関しては、数多くの先行研究が存在する。

従来の労務管理主体の人事から、戦略人事へと人事の役割の再定義を行うきっかけとなった論考としては、ウルリッチによる人事機能の定義がある。ウルリッチは、人事部門には、戦略のパートナー (Strategic Partner)、変革のエージェント (Change Agent)、従業員のチャンピオン (Employees Champion)、管理のエキスパート (Administrative Expert) という四つの機能があると提唱した。この四つの機能は、それぞれ、戦略の実現、変革の推進、従業員からの貢献の促進、効率的経営の実現に必要なものであるとし、軽重の差こそあれ、基本的にはすべての機能を備えているべきと主張した。この定義が革新的であるのは、従来、労務管理業務に主眼が置かれていた人事部門に、「戦略のパートナー」と「変革のエージェント」という二つの機能を規定したことにある。これにより、特に欧米企業では、人事部門は単なる管理部門から、戦略実現のための重要部門へと位置付けられるようになったのである。戦略人事への転換に関しては、金井・守島 (2004) が「ドゥアブル (=やろうと思えば実際に行うことができること)」から「デリバラブル (=行為を通じて実際に価値を提供できる)」へのパラダイム転換であると述べている。ウルリッチは、この論を補強する形で、2005年に、人事分野はもちろんのこと、他の分野における課題も統合して解決に導く「リーダー」という定義を追加している。

#### ② 人事戦略策定に関わる社内ステークホルダーに関する研究

戦略人事の実現のために、人事戦略策定にどのような社内ステークホルダーが関わっているかを示す研究事例は実はほとんど存在しない。数少ない研究としては、チャラン (2014) が提唱した、人事部門分割論がある。チャランは、人事部門を、

HR-LO (Leadership & Organization) と, HR-A (Administration) に分割すべきだと論じた。そして, 前者は CEO 管轄組織として経営戦略実現への貢献に特化し, 後者は CFO 管轄組織として, 効率運営に特化すべきだとした。つまり, 人事戦略策定を担う HR-LO は, 重要なステークホルダーである経営陣と一体化することの必要性を訴えたのである。ただし, ウルリッチはこの提案を「組織論だけで解決するというのは短絡的」と批判していることから, 効果検証までは行われていない。

### ③ 人事部門が関与すべき経営課題に関する研究

人事部門がどのような経営課題に関与すべきかを探索した研究としては, 関西経営者協会による「本社人事部門の機能と将来像に関する調査」(1993)が存在する。この中で関西経営者協会は, 人事部門が関与すべき経営課題が 14 個ある<sup>2</sup>と定義し, その実態を調査した。その結果, 実態としては多くの人事部門が経営課題に十分に関与できていないことが明らかになった。その上で, 当該研究では, 調査結果を踏まえた提案として, 労務管理だけでなく, 組織管理までも人事部門の守備範囲とすべき, と結論付けている。

類似の研究としては, リクルートワークス研究所が実施している「人材マネジメント調査」(2001~2015 まで隔年実施)における, 「人事部門が考える主要経営課題」に関する調査がある。この調査を通じ, リクルートワークス研究所は, 次世代リーダー育成や組織風土の変革, ダイバーシティマネジメントなど, 幅広い領域における経営課題の解決が必要であることを, 人事部門が認識していることを明らかにしている。当該研究を精査すると, 実は過去 10 年以上にわたり, ほぼ同じ課題が上位を独占している。これらの事実から示唆される事実は, 解決すべき課題は認識しつつも, 解決にまで至れていない人事部門の実態である。

## II-2. 問題提起

ここまで見てきた先行研究のうち, 戦略人事の実現に資する人事機能や人事戦略に関わる組織のあり方に注目した研究では, 人事部門はどのような機能・役割を担うべきか, もしくは, 経営戦略の実現に資する人事部門であるためには, どのような組織形態を取ることが望ましいかが考察されていた。そして, 人事部門が関与すべき経営課題については, 従来の労務管理から, 組織や人材に関する経営課題全般を守備範囲にすべきとの主張もいくつかなされている。ただし, 解決すべき経営課題については, 各社の固有性を重視したというよりは, 今日的な課題のうち, どこまでを人事部門の守備範囲として認識すべきかについて言及したものとどまっている。つまり, 先行研究においては, そもそも人事戦略をどのようなものとして捉えるかという人事戦略の対象領域, そして, どのような社内ステークホルダーとの連携を通じて人事上の成果をビジネス上の成果創出に結び付けて捉えるかといった人事戦略の策定プロセスに関する問題については, ほとんど触れられていない。

そこで, 本稿では以下の 2 点を明らかにすることを目的とする。

- 人材を競争力の源泉としている企業では,
- ・人事戦略と経営戦略との関連付けをどのように行っているのか。
  - ・人事戦略の策定において, 社内ステークホルダーとの連携をどのように行っているのか。

本稿では, 「人材を競争力の源泉としている」企業に対する定性調査に基づいて, 以上の問いに対する答えを発見することを目的とする。

## III. 調査方法

本研究では, 「人材を競争力の源泉としている」ことが証明できる日本企業 2 社, 英国企業 2 社へのインタビュー調査を実施した。日英 2 か国に注

目した理由は、以下のとおりである。

- ①両国とも、資源立国ではなく、人材を競争力の源泉とするための取り組みを行う必要性が高いため
- ②日本企業は、長期安定雇用の下、人材育成に注力してきた歴史があるため
- ③英国企業は近年、半官半民の人材育成認証の取得に積極的で、人材育成に対する意識が高まっていると考えられるため

対象企業の概要は図表2のとおりである。<sup>3</sup>

**図表2 調査対象企業の業種と人員規模**

	業種	人員規模(千人・連結)	本社所在地
A	サービス業(情報メディア)	384	日本
B	製造業(製薬)	7	日本
C	製造業(総合)	14※	英国※
D	宿泊業	0.6	英国

※C社は日系多国籍企業の英国法人であるため、英国法人単体の規模を記載

調査対象企業の選定に際しては、対外的に「人材を競争力の源泉とできている」ということを客観的に確認できることを重視した。そのため、以下の2つの基準で評価を行った。

1. 人材育成・人材活用での取り組み自体が外部機関から客観的に評価されていること  
(具体的には、表彰を受けていること)
2. 「人材への投資」に関し、資本市場から高い評価がなされていること  
(具体的には、ESG投資のIndexに組み入れられていること)

これらの基準を満たしているかどうかを確認した結果が図表3である。

**図表3 調査対象企業の選定基準**

	人材育成関連の表彰		人材育成に関する情報開示への表彰	
	日本(D&I)	英国(IIP)	FTSE4GOOD	DJSI
A	○			
B	○		○	○
C		○	○	○
D		○		

A社は、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)に関し、J-Winから優秀企業賞と経営者による取組大賞を2016年度に受賞している。B社は、東証「なでしこ銘柄」厚生労働省「均等・両立推進企業」に選ばれているほか、FTSEおよびDow Johnsが設定しているESG投資銘柄にも選定されている。C社は、英国の人材育成投資に関する認証制度であるInvestors in People<sup>4</sup>(以降IiP)においてゴールド(最高金賞)を連続受賞しており、かつFTSEおよびDow Johnsが設定しているESG投資銘柄にも選定されている。D社もまた、英国IiPの金賞を連続受賞している。以上のことから、これら4社は、ベストプラクティスとして調査をするに値する企業群であることが確認された。

インタビュー調査は、当該企業の人事部長相当職以上の役職者または人事担当役員に、1.5～2時間をかけて実施した。インタビュー調査における質問事項は概ね以下の2点である。(1)人事戦略において対象としている領域は何か。特に、人事戦略と経営戦略とをリンクさせるためにどのような工夫を行っているか、(2)人事戦略をどのようなプロセスで策定しているか。

## IV. 分析結果

### IV-1. 人事戦略が対象とする領域に関する分析

人事戦略が対象とすべき領域については、先行研究での研究成果を踏まえ、労務管理の枠を超えて、どれだけ経営課題の解決に貢献できているか、および、組織・人材に関する幅広いテーマをカバーできているかを確認した。

分析の結論を先に述べると、事業環境や労働市場の違いに起因して、重点領域については各社各様であったが、4社に共通していたのは、従来の人事労務管理の範疇を超えた幅広い領域をカバーしていた点である。各社からの提供資料やインタビューでの発言をもとに、特に顕著に見られた特徴を整理したものが図表4である。



図表4 人事戦略が対象とする領域の特徴

	経営戦略との 関連付け		組織方針に 対する言及		人材ポリシーに 対する言及	
	評価	方法	評価	方法	評価	方法
A	○	独自フレームワークで定義	○	独自フレームワークで定義	○	創業時から重視
B	○	中計の必要事項として定義	○	中計の必要事項として定義	○	中計の必要事項として定義
C	○	外部フレームワーク活用	○	外部フレームワーク活用	△	外部フレームワーク活用
D	○	外部フレームワーク活用	○	外部フレームワーク活用	△	外部フレームワーク活用

「経営戦略との関連付け」とは、経営戦略と人事戦略との間に、明確な関係性を持たせるための工夫を行っているかどうかで判断した。具体的には、経営戦略上の目標と人事戦略上の目標とを一体的なストーリーとして表現しているかどうかを、発言をもとに確認した。「組織方針に対する言及」とは、人事戦略の中に、従来は範疇外である組織設計や組織マネジメントを含めているかどうかで判断した。具体的には、人事戦略を実現するための方策の中に、組織に関して言及しているかどうかを確認した。「人材ポリシーに対する言及」については、採用や昇格に関し「どういった要件を大切にするか？」が明文化されているかどうかで判断した。

4社を通じて特徴的なのが、「経営戦略との関連付け」を担保することはもちろんのこと、「組織方針」や「人材ポリシー」までも含めた包括的なものとして、人事戦略を捉えている点であった。

ただし、その決め方については、日英において大きな差があった。以降では、その特徴について、インタビュー結果をもとに具体的に述べる。

日本企業2社においては、いくつかの差異はあったものの、人事戦略の捉え方には共通性が見られた。

A社は、人事戦略に関しては独自のフレームワークを持ち、そのフレームワークに沿って検討を進めていた。特に組織方針と人材ポリシーに関しては、人事部門内だけでなく、すべての職場において、創業者の発したキーワードが日常的に確認されているとのことであった。

「非公式なものではあるが、創業時から大切に、社内での共通言語になっているいくつかのキーワードが当社には存在する。これらのキーワー

ドは、採用、業務アサイン、昇格管理などの多くの局面や、日常の上司部下の対話の中で自然と問われるようになっている。これらのキーワードが、当社の人に対する考え方を形作っているといえるだろう。」

他方、B社においては、2016年度からの中期経営計画（以降、中計）において、人事戦略に言及することを社内で決定していたことから、経営戦略と一体的なものとして、人事戦略が位置付けられている。そのため、組織方針や人材ポリシーに関しても、中計期間で目指す会社の形と紐付ける形で整理がなされている。紐付けを行うことができるようになった最大の要因は、経営陣によるリーダーシップである。B社から得られた特徴的なコメントは、以下のとおりである。

「従来は経営戦略と人事戦略は別々に検討されていたが、今回の中計策定から、人事部門も積極的に関与することになった」

「人事部門が中計策定に関わるようになった直接のきっかけは、当社の事業ドメインでの継続的な成長を実現するためには、人材こそが競争力の源泉であることを、経営陣が痛感したこと。そして、自らリーダーシップを取って連携を推し進めたことである」

他方、英国企業2社は日本企業2社とは大きく異なる検討範囲の設計を行っていた。この2社は、すべての人事戦略が外部フレームワークに準拠して策定されていることを明言した。そのフレームワークとは、前述のIiPが設定している評価フレームである。このフレームワークは、人事部門の役割をLeading（変革をリードする）、Supporting（事業部門や働く個人を支援する）、Improving（業務パフォーマンスを継続的改善する）という3つの領域に分け、その実施状況を評価するものである。前述のとおり、英国の2社は、この評価フレームで、最高ランクである「金賞」をそれぞれ数年にわたって継続受賞している企業であるこ

とから、今回インタビューを行った際も、両社からは **IiP** を評価するコメントが多く寄せられた。具体的なコメントを整理すると、以下のとおりとなる。

「従来からあった自社の人事戦略のフレームワークと **IiP** とのフレームワークとを融合させた独自の人事戦略フレームワークに沿って検討を進めているため、戦略の中身の網羅性は担保できている」(C社)

「10年近くこのフレームワークに沿った人事戦略の策定・遂行を続けてきた結果、このフレームワークに則った人事戦略の設計が自然なものとして定着している」(D社)

特にD社は中小企業であることから、当該認証を受ける前の人事戦略は曖昧な状態であったようだが、**IiP** が提供する標準化されたフレームワークを活用することによって、包括的な人事戦略を策定できるようになったとのことである。

#### IV-2. 社内ステークホルダーとの連携に関する分析

社内ステークホルダーとの連携に関しては、インタビューにおいて以下の3点について確認を行った。(1) 人事戦略の検討体制、(2) 人事戦略の策定プロセス、(3) 人事戦略の策定プロセスにおける非公式なコミュニケーション機会の活用方法である。特に、経営陣、経営企画部門、事業部門、それぞれに対して、策定プロセスのどのタイミングでどのように連携していたかを確認した。その結果、4社に共通していたのは、経営課題の優先順位付け→経営戦略と人事課題との関連付け→人事戦略の立案という流れで検討を行っていたことである。そして、経営課題を把握する段階で、主要な社内ステークホルダーすべてにコンタクトを取っていたこと、そして、経営陣との合意形成に注意を払っていた。

ただし、合意形成に至るまでのプロセスや、社

内ステークホルダーとの連携方法については、日英および各社での差が存在した。そこで、4社の特徴を整理したものが、図表5である。

図表5 人事戦略策定プロセスにおける特徴

	経営陣との連携		経営企画部門との連携		事業部門との連携	
	評価	方法	評価	方法	評価	方法
A	○	人事部長の直接のレポートラインが経営陣	○	経営企画部門と共同で人事戦略を検討	○	事業部門人事と本社人事との意見交換
B	○	人事戦略を中計の一部として経営陣と合意形成	○	経営企画部門と共同で人事戦略を検討	○	部門横断活動に人事部門も積極的参加して意見交換
C	○	人事部長が経営会議メンバー	-	経営企画部門は存在せず、経営陣が直接意思決定	○	HRBPによるニーズ把握
D	○	人事課題＝経営課題という社内コンセンサス形成	-	経営企画部門は存在せず、経営陣が直接意思決定	○	HRBPによるニーズ把握

ここでの連携とは、人事戦略の策定における公式な会議体の有無に加え、日常的なコミュニケーションを通じて、各社内ステークホルダーの問題意識や人事戦略に対する意向を的確に把握できているかを判定した。具体的には、人事部長および人事部門による各社内ステークホルダーとのコミュニケーション機会の種類およびそこでの議論内容を定性的に把握し、評価した。

まずは日本企業2社の策定プロセスを整理する。A社は純粋持株会社制を取っている。そのため、事業部門がそれぞれ子会社化されており、各社に人事部長が置かれている。更にそれらの役割を束ねる役割として、持株会社に人事本部長が存在するという組織形態を取っている。そのため、この組織形態を移行したあとは、問題が生じていたようである。

「持株会社制に移行した当初は、事業子会社各社での人事制度設計や人事管理を許容するなど、遠心力を高めるようなガバナンスを行った。その結果、グループ本社である持株会社と事業会社との間に距離ができてしまった」

この問題を解決するために、A社が実施したが、間接部門サービスを一括して提供する機能子会社の活用である。

「事業子会社で何をしようとしているのかを把握するとともに、グループ全体の施策との整合性を持たせるために、間接部門機能子会社と事業子

会社との間での人事部員の人事交流を活発にした。加えて、間接部門機能子会社から持株会社の人事部門への出向も活発化させることで、グループ本社―間接機能子会社―事業子会社での連携が取れるようにした」

この事実から、事業子会社人事と本社人事との距離がきわめて近いと考えられる。そのため、事業部門で把握している人事課題を本社人事に吸い上げやすい体制が整備されていると判断した。

経営陣との連携という観点から見ると、純粋持株会社制のメリットが生かされていた。

「人事本部長も経営企画部長も、レポートラインが経営陣であること、およびグループ本社の経営企画部門と人事部門とが物理的に近い位置にあることから、連携は日常的に行われている」

その結果として、経営課題の把握は、「経営陣との日常的な対話から容易に行える」とのことであった。加えて、「経営陣と人事部門との議論に経営企画部門が参画することも少なくない」との発言があったことから、本社機構内で経営課題や人事課題に対する意識あわせは十分に行われていると判断した。

他方、B社は、今年発表した中計以前は、人事戦略と経営戦略とを別々に策定していたため、そのリンケージは十分に取れていなかった。

「人事は人事の時間軸で、経営企画は経営企画の時間軸で、それぞれの戦略を立てていた。そもそも、人事戦略と経営戦略とは異なる種類のものであって、整合性を取る、などという発想は最初からなかった」

しかし、同社は、「イノベーションの源泉は人材にある」と結論付けてから、中計に人事戦略を組み込むという意思決定を行った。その理由として、以下のように述べている。

「当社のビジネスにおいては、人材が果たす役割は本当に大きい。特にイノベーションに舵を切った後は、研究開発から新商品の市場投入に至るまで、人材の力で企業の成長は大きく変わることが経営陣の共通認識になった」

また、連携に際しては、経営陣によるリーダーシップが大きく寄与したとのコメントもあった。

「社長と CFO が中心となってリーダーシップを発揮し、経営企画部門と人事部門との連携を推し進めるようになった。トップがリーダーシップを発揮したことも奏功し、両者の連携は円滑に進んだ」

その結果、最新の中計策定において人事部門と経営企画部門との連携がスタートした。具体的には、経営企画部長と人事部長とが連携して、中計のうち「人材」「組織」に関する事項を策定するようになったのである。

「中計策定に関わるようになってから、経営課題に対する人事部門の感度は一気に高くなった。人事の視点から、何ができるかを皆で考えるようになった」（人事部長）

「主要な経営課題については、経営陣・経営企画部門から人事部門に適宜共有するし、その解決に向けた優先順位付けについてもタイムリーにフィードバックするようにしている」（経営企画部長）

また、B社では部門横断活動が活発に行われており、人事部門は部門横断活動のハブとして活動していることから、各事業部門のキーパーソンとの連携が取やすい立場にあるとのことであった。

以上のことから、日本企業2社における人事戦略策定プロセスの手法こそ異なるものの、社内ステークホルダーとの連携に関しては十分に行われているといえる。

他方、英国2社においては、日本企業とは大きく異なる手法で、ステークホルダーと連携した人事戦略の立案が行われていた。最も大きな違いは、事業部門との連携方法である。2社とも事業部門の人事課題解決に特化する「人事ビジネスパートナー (HRBP) 制」を取っていた点である。

「事業部門で発生する人事課題については、すべて HRBP 経由で本社人事に吸い上げられる仕組みが構築されている」(C社)

「事業規模が小さいこともあり、HRBP が事業部門全体を見てくれている。HR トップである自分は、管理部門全体を見ているので、両社で話し合えば、会社で起こるすべての課題は把握できる」(D社)

加えて、経営企画部門がないために、直接経営陣と対話できるという点も、メリットとなっているようである。

「日系企業ではあるが、組織形態は英国式なので、日本本社のような経営企画部門は存在せず、人事部門から起案された人事戦略は、直接経営会議にて検討されている。加えて、私自身が執行役員ということもあり、経営陣とは近い立場で仕事ができているということもある」(C社)

「当社は数百人規模の組織であり、人事本部長である私自身が経営会議のメンバーであることから、人事課題はすべて経営会議で議論される」(D社)

以上のことから、経営との一体化という観点で見ると、日本企業2社よりも経営に近い立場から人事戦略を策定している事例と判断される。

## V. 考察

本稿は、人材育成の取り組み・成果に関し、対外的に評価されている日英4社に対する文献・インタビュー調査を行い、その内容に共通性がある

のか、また日英において独自性のある取り組みがあるのかを明らかにしようと試みた。本研究の貢献は、チャラン (2014) による「人事部分割論」では実証されていなかった、HR-LO が果たすべき役割や具体的な活動内容を明らかにした点である。

以下では、これまでの分析結果に基づいて、本研究における二つの発見を整理する。

### 人事戦略を、組織・人事に関する包括的なものとして捉えている

- 4社とも、人事労務管理の範疇を超えて、組織方針 (組織設計やマネジメント方針策定) や人材ポリシー (人づくり、風土づくりの基本方針策定) にまで積極的に関与している
- 人事部門自身が「人」「組織」に関する最高責任者であるという認識を有している

英国企業2社は、HiP というフレームワーク自体が広範な人事戦略設計を促していた。これは英国政府主導で進めたものであり、同国の生産性向上に向けた取り組みの成果といえるものである。

他方、日本企業2社は、経営陣や人事部長の属人的な力で、人事戦略の範囲を広げてきたように見受けられた。具体的には、A社においては経営企画担当の取締役が人事課題に対する高い問題意識を有していたこと、人事部長が以前に経営企画部長の任にあったことが、多分に影響しているように見受けられた。また、B社では、社長およびCFOの強い問題意識がきっかけとなって、人事戦略が中計に組み入れられたことが、人事戦略の領域が広がった最大のきっかけになっている。

日本企業においては、このような偶発性に過度に依存しないようにするために、人事戦略の領域拡大に関する必要性を喚起するような公的なキャンペーンなどが有効に機能する可能性がある。

### 公式な会議体と非公式なコミュニケーションを取り混ぜることによって、経営陣などと柔軟に連携している

- 公式な会議体を、真の議論の場として活用している



- 非公式なコミュニケーションを頻繁に取ることで、重要な経営課題および人事課題に関し、社内ステークホルダーと合意している

4社とも、連携を密に取るための独自の工夫を行っていたが、その手法については、日英で大きな差が見られた。日本企業2社は、部門横断活動や非公式な打ち合わせを頻繁に行うことによって信頼関係を構築した上で、合意形成を図っていた。

これに対し、英国企業2社では、HRBPや経営陣の一員としての人事部長を基軸にした「公式の仕組み」による運営に特化していた。日本企業は、新卒一括採用者が多く、同質性が高いコミュニティを形成しやすいため、非公式なコミュニケーションが成立しやすいのに対し、英国は人材の流動性が高いことから、仕組みによる連携方法を構築したものと推察される。

## VI. まとめと提言

本稿では、人材を競争力の源泉にできている企業では、人事戦略をどのように策定・遂行しているのかという問いに端を発し、その対象領域、策定プロセス、主要ステークホルダーとのコミュニケーションのあり方を明らかにすることを試みた。

これまでの戦略人事に関する研究では、人事部門のあり方に着目し、何を解決すべきか、どのような機能を持つべきか、どのような役割を担うべきか、どのような組織形態であるべきかに焦点を当てたものが多かった。これに対し、本稿では、人事戦略とは何かに焦点を当て、その策定プロセスおよび活用方法の解明に挑戦した。

結論としては、戦略上の重点領域こそ各社各様であるものの、人事戦略の領域、策定プロセスには多くの共通性があることがわかった。領域については、組織方針や人材ポリシーを人事戦略の範疇に捉えていたし、策定プロセスにおいては、経営陣・経営企画部門・事業部門といった社内のキーパーソンと連携した検討を行っていた。

今回の研究結果をもとに、一般的な日本企業への示唆を整理すると、以下のとおりとなる。

1点目は、人事戦略を幅広く捉えることの重要性である。従来、人事戦略とは、人事労務管理に関する戦略であって、経営戦略とは時間軸、視点の異なるものであるということが通説となっていた。そして、今も多くの企業ではそうであろう。しかしながら、先進4社の事例が示すように、今や、人事戦略は経営戦略を実現するための重要な戦略の一つと位置付けられて然るべきものとなっている。その前提で、従来の人事部門の守備範囲を超えて、経営戦略とのギャップを埋めていく必要がある。具体的には、組織方針や人材ポリシーに至るまで、「人」「組織」に関わるすべてをカバーしておくことが必要になるのである。

2点目は、社内のステークホルダーと十分に連携することが重要であるということである。特に経営陣や経営企画部門と連携することのメリットは大きい。経営戦略との関連付けも円滑に行えることに加え、経営戦略の一部に組み入れることで、実行力を担保できるからである。その際には、公式な会議体と非公式なコミュニケーション手段を取り混ぜた、柔軟なコミュニケーションデザインが求められる。また、社内検討だけでは視点が偏るのであれば、コンサルティング会社や外部認証機関といった第三者によるレビューを受けることも重要になるであろう。

最後に本研究の限界と課題について言及する。まず、本研究はA~D社における人事部長および経営企画部長へのインタビュー調査に基づいたものとなっているため、そこで知りえた情報が、必ずしも客観的なものであると断定できないということである。本稿における議論の精度をより高めるためには、社長や経営陣など、より上位層へのインタビューによる定性情報の補強と、社内資料や経営管理に関する定量データなどを用いた実証分析が必要になるであろう。また、今回の調査対象企業は人材育成に積極的な日英4社と限られている点も課題である。対外的な評価が高くない「普通の」企業においては、異なるプロセスを取っている可能性があることから、それによって今回提示したベストプラクティスの要因が変わる可能性

も考えられる。より幅広い企業へのアプローチと、それらとの比較検証を行うことで、本稿での議論は更に確かさを増すことになるだろう。

## 注

<sup>1</sup> VUCAとは、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)の頭文字を採った造語。解析不可能な経営環境を示す用語として用いられる。

<sup>2</sup> 14の経営戦略とは、既存の主力商品・サービスの絞り込み、組織機構の変革、間接要員の他部門への移動、事業所等の統廃合、分社化・子会社化の推進、研究開発の充実、販売網の充実・営業力の強化、関連・協力会社の育成・強化、海外への積極的展開(業務提携・会社設立)、財務体質の強化、新製品や新サービス・新業態への積極的進出、新しい技術・設備・機械の積極的導入、不採算部門の整理・撤退、雇用調整、である。

<sup>3</sup> 当該企業の人事戦略が対象とする領域・人事戦略の策定プロセス・人事戦略策定における人事部門の役割という、基本的に社外に公開されていない機密性の高いテーマに関するインタビュー調査であることから、社名の特定を避けるために、本稿では業種の大区分と辞任規模のみを明らかにし、詳細な業種、業績等の記載は行わない。

<sup>4</sup> 英国における企業内人材育成に関する半官半民の認証制度。英国雇用・技能委員会(UK Commission for Employment and Skills: UKCES)が運営。同委員会は、ビジネスイノベーション・職業技能省(旧雇用省)が所管している。人材育成に関する取組を独自のフレームワークで評価し、最高金賞、銀賞、銅賞、無印認証の4段階で認証している。書類審査に加え、実地でのインタビュー調査と行動観察を通じ、人事戦略の遂行状況や人材育成の実態を高い精度で評価することが可能になっているとされる。認証を取得することによって英国内での採用ブランドが向上する、公共事業への入札が可能になる等、認証取得を動機付けるための取り組みも多く行われている。

## 参考文献

- デイビッド・ウルリッチ, 1997, 梅津祐良訳, 『MBAの人事戦略』日本能率協会マネジメントセンター
- デイビッド・ウルリッチ, ウェイン・ブロックバンク, 2008, 伊藤武志訳, 『人事が生み出す会社の価値』, 日経BP社。
- デイビッド・ウルリッチ, ウェイン・ブロックバンク, ジョン・ヤンガー, マイク・ウルリッチ, 2014, 加藤万里子訳, 『グローバル時代の人事コンピテンシー』, 日本経済新聞出版社。
- ジョン・ブードロー, 2015, 「魅惑的な人事手法に飛びつくな」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第40巻12号。
- 関西経営者協会, 1997, 『本社人事部門の機能と将来像に関する調査』, 関西経営者協会。
- 金井壽宏・守島基博, 2004, 『CHO 最高人事責任者が会社を変える』, 東洋経済新報社。
- 城戸康彰・須東朋広, 2006, 「人事部の新時代に向けて」, 『産業能率大学紀要』第27巻第1号, pp21-46。
- 幸田浩文, 2014, 「日本企業における人事部門の役割と機能の方向性」, 『東洋大学 経営力創生研究』10号。
- 守島基博, 2004, 『人材マネジメント入門』, 日本経済新聞出版社。
- ピーター・カッペリ, 2015, 「なぜ人事部は嫌われるのか」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第40巻12号。
- ラム・チャラン, 2014, 「人事部門をなくそう」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第40巻7号。
- ラム・チャラン, 2015, 「戦略は人に始まる CHROは経営者たれ」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第40巻12号。
- リクルートワークス研究所, 2015, 『人材マネジメント調査2015』。
- 鈴木康嗣, 2008, 「人事部門の役割と機能」, 『神戸大学 Current Management Issues』2008-28。