

# Works Report 2016

## 人材・組織戦略研究プロジェクト

### リクルートワークス研究所

清瀬一善  
田中勝章  
森 亜紀  
入倉由理子  
大久保幸夫(所内アドバイザー)

### 株式会社ICMG

船橋 仁  
登内大輔  
岩崎沙織  
<http://www.icmg.co.jp/>

### 研究協力

中外製薬株式会社  
<http://www.chugai-pharm.co.jp/>  
株式会社リクルートホールディングス  
<http://www.recruit.jp/>

### 発行

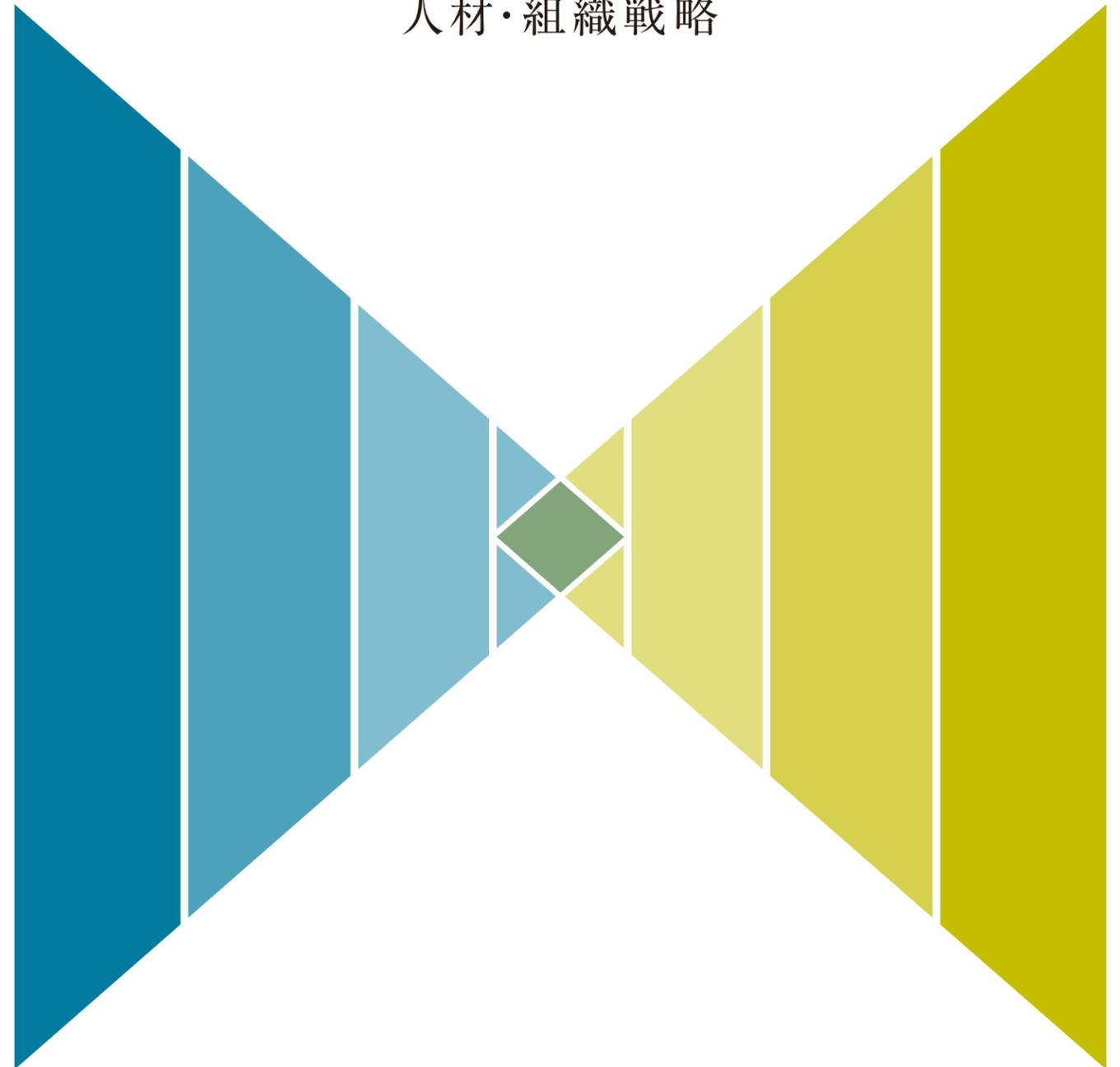
リクルートワークス研究所  
〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17  
リクルートGINZA8ビル  
株式会社リクルートホールディングス  
TEL 03-6835-9200  
URL <http://www.works-i.com/>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。  
©Recruit Holdings Co.,Ltd. All rights reserved.

Works  
Report

2016

## 1枚で語り切る 経営戦略と 人材・組織戦略



# 経営戦略と人材・組織戦略は 本当につながっているか

戦略人事を実現するために、いろいろと取り組んでいるのに、経営陣からも社外からも、なぜかあまり評価されない。この本は、そんな悩みを抱える人事部長のための「伝わる、機能する」人材・組織戦略の作り方を解説したものです。

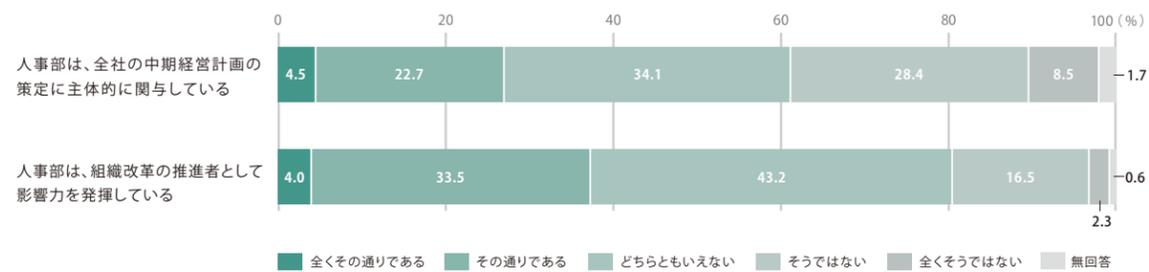
## 戦略人事を実現するためには、人材・組織戦略の絞り込みが必要

近年、戦略人事への転換が多くの企業で志向され、人材・組織の強化に向けた取り組みが行われています。しかしながら、企業の経営者の皆さんからお話を伺うと、その取り組みは経営陣からそれほど高く評価されていません。

では、人事部門が苦勞して策定・実施している戦略人事の取り組みが、なぜ経営陣からあまり評価されないのでしょうか。ある経営者から伺った言葉がヒントになりました。「人事はいろいろと頑張ってくれている。しかし、その頑張りが経営戦略の実現にどうつながっているのか、人事から明確な説明がない」

この言葉をヒントに、私たちはひとつの仮説を導きました。経営陣が人事部門の取り組みをあまり評価してくれないのは、人事部門が、経営戦略と人材・組織戦略とを一体的にとらえることができていないからではないか。私たちはそう考え、東証一部上場企業の人事部門を対象に、アンケート調査を行いました。その結果、中期経営計画（中計）策定や組織改革において主導的な役割を果たせていると感じている人事部門の数は、残念ながら27～38%と半数以下であることがわかりました。この事実が示すことは、多くの企業において、経営戦略と人材・組織戦略とを一体化するための取り組みは、残念ながらそれほど積極的に行われていないのではないということです。

## 企業経営に深くコミットしていると自認できている人事・人材部門は、それほど多くない



出所：リクルートワークス研究所 「人材マネジメント調査2015」より作成

その一方で、「我が社では、経営会議で人事・組織に関する課題について議論を重ねている」「人材・組織戦略は、当然経営戦略を踏まえて策定している」という声も多く聞きました。もし本当にそうであれば、既にある経営戦略と人材・組織戦略を一体化することができるのではないかと。そう考え、今回私たちは知的資本経営に詳しい株式会社ICMGと共同で、国内大手企業2社から協力を得て、実際に両者をつなぐことに挑戦しました。この挑戦を通じ、私たちはいく

つかの気づきを得ました。そしてひとつの結論に達しました。その結論とは、「一体化する」は実現できるが、そのためには両者をつなぐ「重点方針」が必要、という事実です。

この活動での気づきを基に考案したのが、本冊子で紹介する「シートX(エックス)」です。

## シートXとは何か

シートXとは、経営戦略と人材・組織戦略との関係性を1枚で語り切るためのツールです。

経営戦略や人材・組織戦略を一体的にとらえるツールとしては、バランス・スコア・カードやHRスコアカードなど、様々なフレームワークが存在しますが、私たちが提唱するシートXは、そのどれにもない新しい特徴を持っています。その特徴とは、以下の4点です。

- 1 経営戦略と人材・組織戦略の一体化を実現できる
- 2 一体化のプロセスを通じて、経営戦略と人材・組織戦略との整合性を確認し、そのズレを調整することで、「あるべき経営戦略」「あるべき人材・組織戦略」を明確化できる
- 3 「会社として、経営戦略と人材・組織戦略の両方を通じて、いったい何を実現したいのか」をつきつめることで本当に重要な経営戦略、人材・組織戦略の絞り込みができる
- 4 優先順位の高い戦略に絞り込むことによって、真の経営戦略、人材・組織戦略に昇華させることができる

## この冊子で伝えたいこと

この冊子は、以下の3つのパートから構成されています。

整理する

語り切る

伝える

各パートで皆さんにお伝えしたいことは以下の通りです。「整理する」では、シートXの概要説明と、既存の各種資料から、どのような情報をシートXに書き入れるのかを簡単に解説します。

「語り切る」では、経営戦略と人材・組織戦略とを一体化するための5つの問いを投げかけます。具体的には、重点方針をどう決めるか、経営戦略、人材・組織戦略の中身をどうブラッシュアップするか、その方法を提示します。

「伝える」では、シートXを使って、社内外のステークホルダーに対して、何を、どのように伝え、対話するべきかを示していきます。

# 経営戦略と人材・組織戦略を 「シートX」で整理する

シートXは7つのボックスに分かれており、その構造は、以下の通りとなっています。

- 経営戦略を「ミッション」「中期目標」「事業戦略」の3つのボックスで整理する
- 人材・組織戦略を「人材ポリシー」「組織方針」「人事戦略」の3つのボックスで整理する
- 両者の結節点に「重点方針」を置く

この7つのボックスを完成させることで、  
経営戦略と人材・組織戦略を1枚で語り切ることができます。  
まずは全体構成を見てみましょう。

経営戦略

結節点

人材・組織戦略



[記入欄]

ミッション

1

自らが最終的に目指す姿

自らが目指す姿を簡潔に示しているキーワードです。企業理念、経営綱領など、企業によって名称は様々でしょう。

[記入欄]

中期目標

2

5～10年後に達成すべき事業上の目標

中期経営計画などで宣言している定量目標のうち、重要視している3つ程度の目標を書き入れます。定性目標が入る場合には、達成状況を判断できる指標を併記してください。

[記入欄]

事業戦略

3

中期目標達成のための戦略

注力する事業領域と、その領域において事業の成長を実現するための方法を3行程度の文章や簡易な図で示します。

[記入欄]

重点方針

7

経営戦略、人材・組織戦略を通じて実現したいこと

事業戦略と人事戦略を遂行することで、どのようなビジネスを行い、何を実現したいのかを簡潔に一文で説明します。

[記入欄]

人事戦略

6

人材の強化・活用の重要方策

人事制度・人材育成体系などの各種人事施策をどのように活用して、どのような人材集団を形成したいかを3行程度の文章や簡易な図で示します。

[記入欄]

組織方針

5

組織設計・運営の思想や方針

どのような組織体制・組織風土を創り、どのように組織を運営したいのかを簡潔に3つ程度で説明します。

[記入欄]

人材ポリシー

4

すべての社員に求めること

会社として、どのような価値観・行動様式・思考特性を社員に求めるのか、どのような人材を大切にしたいのかを、3つ程度で表します。

# Step 1

## 経営戦略を整理する

### 企業として最終的に目指す姿とそこに至るまでの道筋を示す

経営戦略のパートは、基本的に、「1. ミッション」→「2. 中期目標」→「3. 事業戦略」の順で記入してください。

「1. ミッション」から書き始めるのは理由があります。シートXは、経営戦略全体を俯瞰するものだからです。そのため、ミッションを記入することで、改めて「自分たちは何を実現したいのか」を明確にイメージしてください。

もうひとつ、意識していただきたいことは、全体をつなげたときに一貫した「ストーリー」が見えるようにすることです。それは、ロジックが成立し、かつ、社内外のステークホルダーからの理解・共感を得られるような説明ができることを意味します。これは、経営戦略を「語り切る」うえで、重要なポイントとなります。

以降にあるシートXの書き方マニュアルでは、上段にモデル企業の事例を、下段には具体的な作成手順を示しています。それでは、さっそく書き始めましょう。

このケースの想定企業は、架空のグローバル自動車メーカーです。これまでは業界内でも高い技術力によって盤石な地位を築きましたが、今後は買収や提携で新技術を取り込み、IoTを活かしたモビリティインフラのソリューションビジネスに転換しようとしています。

## 経営戦略

### モデル企業事例

新たなモビリティ社会を創造するために、革新的な商品とサービスを生み出し、世界から必要とされる会社になる

#### このケースでは：

「企業理念」の中から、「会社として目指す姿」を述べている部分を抜粋。

### ミッション

# 1

公表している資料の中から、「自社が最終的に目指す姿」が簡潔にわかりやすく表現されている文章を選び、記入してください。

#### ●参照すべき資料

- ・社内資料：中期経営計画資料、社内報、社史 など
- ・公開資料：自社Webサイト（企業情報、IR・投資家向け、求職者向け） など

#### ●作成の手順、抽出の観点

- ・短期目標ではなく、最終的に自社が目指す会社のあり方を示しているものを選ぶ

#### ●記入例

- ・○○を通じて、××の発展に貢献する
- ・○○を通じて、すべてのお客様の△△を実現する

### 「主要2領域でのグローバルトップ実現」

- 2020年  
電気自動車領域 グローバルシェア No.1
- 2025年  
自動運転車領域 グローバルシェア No.1

#### このケースでは：

「中期経営計画」の中から、2020年と2025年の事業目標を抜粋。

### 中期目標

# 2

投資家向けに約束している5～10年先の定量目標のうち、特に自社が重要視している3つ程度の目標を記入してください。

#### ●参照すべき資料

- ・社内資料：中期経営計画資料、決算説明会資料 など
- ・公開資料：自社Webサイト など

#### ●作成の手順、抽出の観点

- ・参照すべき資料の中から、達成度の測定が可能な5～10年先の定量目標を抽出
- ・その中からビジネス上の優先順位が高いものを、3つを上限として選ぶ
- ・ミッション実現のマイルストーンとなるような、業界内の順位、市場シェアなどビジネス上のゴールにつながるものを選ぶ

#### ●記入例

- ・製造業：販売台数○○万台、市場シェア○○%、新製品売上高比率○○% など
- ・サービス業：会員数○○万人、グローバルシェアNo.1、取扱件数国内No.1 など

### 【全体方針】

- 独自技術の高度化とアライアンスを活かしたイノベーションの創出
- ソリューションビジネスへの転換

### 【注力領域】

独自技術のさらなる高度化

アライアンスによる新技術獲得

### 【主な取り組み】

- 得意領域への集中投資
- M & A
- 官公庁・自治体とのITS共同研究
- 海外企業とのアライアンス強化

ソリューション提供力の強化

#### このケースでは：

「中期経営計画」から「全体方針」を書きだしたうえで、「重点領域」3つの関係性を図表化。最後に、重点領域における4つの取り組みを抜粋・整理。

### 事業戦略

# 3

投資家向け説明資料、社内資料を基に、重要戦略を3つ程度に絞り込んで記入してください。

#### ●参照すべき資料

- ・社内資料：中期経営計画および検討関連資料 など
- ・公開資料：自社Webサイト、統合報告書 など

#### ●作成の手順、抽出の観点

- ・中期戦略の骨子や目的が短い文章でまとめられている場合はボックス内上部に記す
- ・資料内の重要なキーワードを、注力領域や取り組みの内容がわかるように整理する
- ・注力する事業領域やビジネスプロセスと実現することを3つ程度まで書き出す
- ・注力領域に共通もしくは領域ごとの主な取り組み・施策を全部で5つ程度まで書き出す
- ・上記要素を組み合わせ、構築する競争優位や強化する顧客価値がわかるように必要に応じて文章と図で表現する

#### ●記入例

- ・注力領域：新規事業、海外事業、既存事業 など
- ・注力施策：M&A、部門横断プロジェクト など

# Step 2

## 人材・組織戦略を整理する

### 人材・組織戦略の今の強み、今後持ちたい強みが明確になるようにストーリーを描く

人材・組織戦略のパートは、「4.人材ポリシー」→「5.組織方針」→「6.人事戦略」の順番で記入してください。

「6.人事戦略」だけでいいのではないかと、思われるかもしれません。しかし、「4.人材ポリシー」「5.組織方針」の順で書き始めることが重要です。その理由は、まず「4.人材ポリシー」において、「どのような人を大切にするのか」や「会社は社員に対してどのようなスタンスで向き合うのか」を確認しないと、自社が現時点で持っている「強み」や「らしさ」が明確にならないからです。それがあってはじめて「今後、人材面で強化しなければいけないポイント」が血が通ったものになります。

また、「5.組織方針」も重要です。会社をどんな組織にしたいか（どんな形態を採るか、どんな組織風土を創るかなど）で、人材の活躍の可能性は大きく変わりますし、人事戦略の中身も大きく変化するからです。

なお、このパートでも、経営戦略と同様に、「4.人材ポリシー」から「6.人事戦略」までをつなげたときに、人材づくり、組織づくりに関する一貫した「ストーリー」が見えるように意識して整理してください。

## 人材・組織戦略

**モデル企業事例**

**【全体方針】**

- 技術とビジネスをつなげるプロフェッショナル人材の増強
- イノベーション人材の強化

**【中核人材】**

```

    graph TD
      A[プロジェクトリーダー人材] --- B[技術経営人材]
      A --- C[マーケティング人材]
      B --- C
  
```

**このケースでは：**  
全体方針は、「人事戦略説明資料」に記載の基本方針を抜粋。中核人材については、「人事戦略説明資料」と社長の発言から抜粋。

**成長を促す組織**

- 成長・挑戦機会の意図的な創出
- 抜擢人事の実施

**柔軟な組織間連携**

- 市場ニーズ、提供ソリューションに応じた部門横断プロジェクト
- 提携企業と協働した商品・サービス開発

**このケースでは：**  
「人事戦略説明資料」の中から、「成長を促す組織」を抜粋。加えて「中期経営計画」資料の中から、「柔軟な組織間連携」を抜粋。

**変革の意思**

- 未知・新しいものへの挑戦

**オーナーシップ**

- 自ら手を挙げやり切る人材

**このケースでは：**  
今期、経営企画部との共同プロジェクトで実施した「人材要件検討会」で決定した人材要件を抜粋。

### 人事戦略

# 6

人事戦略は、公開資料をベースとして、人事諸制度（評価・処遇・社員格付け）、人材育成、人材ポートフォリオ、採用戦略などの中から、特に優先順位の高いものを3つ程度抜き出してまとめてください。

- 参照すべき資料
  - ・社内資料：人事制度や採用計画などの検討資料 など
  - ・公開資料：人事戦略や人事制度の説明資料 など
- 作成の手順、抽出の観点
  - ・原則は、人事戦略説明資料から3つ程度重要なものを選び、そのまま書き出す
  - ・項目を絞る際は、網羅性よりも、人事部および経営陣が重視している要素を選ぶ
- 記入例
  - ・人事制度：成果主義の強化 など
  - ・人材育成：プロデューサー型人材の養成 など
  - ・人材ポートフォリオ：エンジニア人材比率の向上 など

### 組織方針

# 5

組織に関わる基本方針（求める組織形態、組織風土、マネジメントポリシーなど）の中から、特に重要なものを3つ程度に絞り込んで記入しましょう。

- 参照すべき資料
  - ・社内資料：組織図、モラルサーベイの結果 など
  - ・公開資料：中期経営計画資料、アニュアルレポート など
- 作成の手順、抽出の観点
  - ・資料から、「組織」に関する重要度の高いキーワードを3、4点抽出する
  - ・抽出の際は、「今ある自社の強み」だけでなく、「今後、強化すべきもの」についても意図して選ぶ
- 記入例
  - ・形態：社内カンパニー制、持ち株会社制 など
  - ・風土：人材育成を重視する風土、挑戦を促す風土 など
  - ・マネジメントポリシー：ダイバーシティ&インクルージョン、タレントマネジメント など

### 人材ポリシー

# 4

求める人材像、採用要件、管理職・幹部登用要件など、自社の人材に対する基本的な考え方・方針（どのような人材を会社として大切にしたいか）を、3つ程度に絞って、簡潔に記入してください。

- 参照すべき資料
  - ・社内資料：人事制度の概要説明資料、社内報、社長年頭所感資料、社史 など
  - ・公開資料：企業紹介、採用ホームページ など
- 作成の手順、抽出の観点
  - ・参照すべき資料の中から、「人材像」に関連するキーワードを抽出する
  - ・その中から、会社が社員に求めているポイントを3つ程度に絞り、記入する
- 記入例
  - ・製造業：全体最適思考、常識を疑う、自律 など
  - ・サービス業：起業家精神、当事者意識 など

## Step 3

経営戦略と  
人材・組織戦略を  
つなぐ結節点をつくる経営戦略と人材・組織戦略を  
一つのストーリーにするための  
最重要ポイント

重点方針には、経営戦略と人材・組織戦略を一体化させるための一文を記載します。

ただし、他の項目と異なり、重点方針を決めるうえで、参照すべき資料はありません。そのため、作成者自身が創造性を働かせて、一文を生み出す必要があります。

創造性が必要になる理由は、ほとんどの企業において、既存の経営戦略と人事戦略とは、うまくつながらないものであるからです。つながらない理由の多くは、時間軸や検討材料にズレが生じるからなのですが、そのズレを埋め、2つの戦略を一体化させるものこそが、重点方針なのです。

では、どのように重点方針を決めていけばいいのか。以降では、そのコツを解説します。

## → 結節点 ←

モデル企業事例

- IoTを活かしたイノベーションで、快適で安全な移動を実現する

このケースでは：  
経営戦略から、「自動運転領域グローバルシェアNo.1」「ソリューションビジネスへの転換」、人材・組織戦略から、「プロフェッショナル人材の強化」「イノベーション人材の強化」というキーワードを抽出した上で、イノベーションを牽引する「IoT」に着目して、それを活用したソリューション提供のあり方を「快適で安全な移動を実現する」と記した。



これまでの作業を整理し、経営戦略、人材・組織戦略を通して実現したいことを、3つ程度のキーワードにまとめ、文章化してください。

## ● 作成の手順、抽出の観点

- ・「1.ミッション」～「3.事業戦略」で構築したストーリーをメモに書き出す
- ・「4.人材ポリシー」～「6.人事戦略」で構築したストーリーをメモに書き出す
- ・経営戦略のうち、人材の関与の大きなものをキーワードで書き出す
- ・人材・組織戦略のうち、事業戦略に大きな影響を与えるものをキーワードで書き出す
- ・必要に応じて、社長や役員が普段から社内外で強調しているキーワードをメモに整理する
- ・書き出したキーワードを俯瞰し、経営戦略と人材・組織戦略のストーリーを接続してまとめ、文章として完成させる

「重点方針を決められない」と、立ち止まっていますか。それが、人材・組織戦略が伝わらない、機能しない、実現しない原因なのです。

## なぜ重点方針を決められないのか

重点方針を決められない最大の理由は、人材・組織戦略上のうち、しばしば「4.人材ポリシー」や「5.組織方針」に書くべき重要な要素が抜け落ちてしまうからです。これらの要素が抜け落ちてしまう原因は、人事部門が自らの業務範囲を自己規定し、その中だけで検討を進めてしまいがちだからです。たとえば、職場の活性化や各事業領域のプロフェッショナル人材の育成は現場の仕事、人事部門は人事制度の設計・運用、労務管理、労使関係の調整をしっかりできていればいい、といった具合です。

そして、重点方針を決められないもうひとつの大きな要因は、「6.人事戦略」上の重要ポイントを絞り込めないことです。人事歴が長ければ長いほど、人に関する全ての課題を解決しようとして、結果として戦略が総花的になってしまうのです。

## 「人事部門の守備範囲」にとらわれないことが重要

本来、人事部門の仕事は、経営戦略の実現のために、人材面、組織面での打ち手をすべて考え、他部署と連携しながら、その実行を主導することです。職場の活性化やプロフェッショナル人材の育成は、そう考えると、人事部門の本丸業務と言えるはずですが。

この冊子において、私たちは「人事戦略」ではなく、「人材・組織戦略」という言葉をあえて使いました。「人材・組織戦略」という聞き慣れない言葉を用いた背景には、人事部門の仕事は、人材と組織に関するすべての課題を把握し、その解決に向けた戦略を包括的に立案・実行すべきことであるという強い想いがあります。「○○は現場主導でやるべき」「××は経営企画部門の仕事」と言って狭義の人事戦略にこだわるのではなく、経営上必要なことをすべて洗い出し、その中で最重要な取り組み課題を絞り込む。そして、その取り組みを主導することが重要になります。

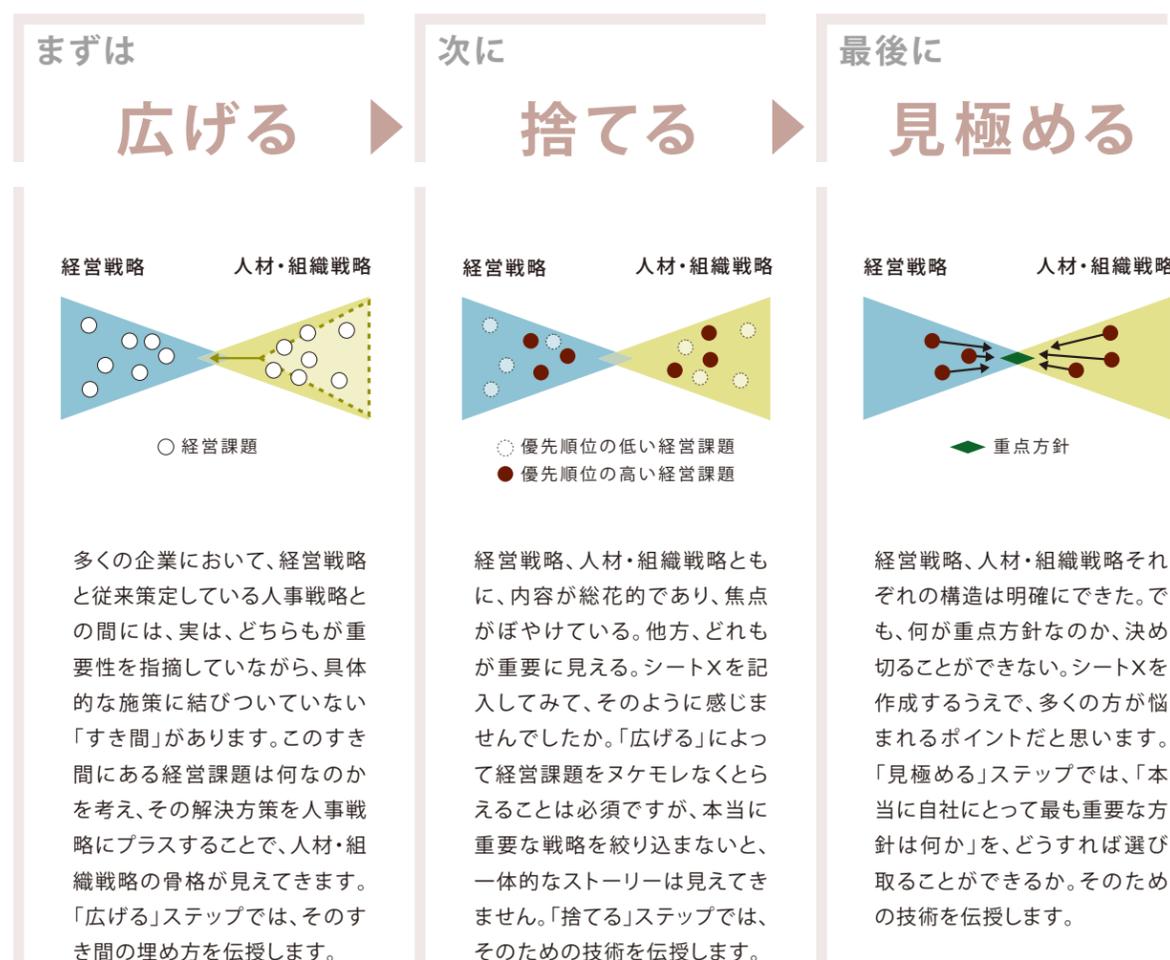
次ページ以降で紹介する5つの問いでは、人事戦略を人材・組織戦略へと昇華させるためのポイントをご紹介します。一朝一夕では実現できないことも含まれていますが、行動なくして変化は起こせません。できることからでかまいません。ぜひ、今、ここから取り組みを始めてみてはいかがでしょうか。

# 機能する人材・組織戦略へと昇華させるための5つの問い

シートXにおける重点方針を決め、経営戦略と人材・組織戦略とを一体的なストーリーとして描き切ることは、既述のようになかなか難しいものです。

ここでは、3つのステップで、経営戦略と人材・組織戦略を整理しなおす方法を紹介합니다。

## 語り切るための3つの検討ステップ



次ページ以降では、それぞれのステップで具体的にどのようなことを考え、どのような行動をとるべきなのか、Q&A形式で解説していきます。

## 広げる



組織まで考えた戦略を立案・推進できていますか？



人・組織に関わる課題は、すべて解決する意識で取り組むことで、戦略人事を実現しましょう

人事戦略上の重要ポイントをピックアップしてシートXを埋めてみたものの、なぜか重点方針が決まらない。しかし、人材・組織戦略のどこに、何を書き足すと重点方針を決められるのか、ピンと来なかった。そんな方は、きっとこの問いに、「NO」と答えたはず。ピンと来ない最大の原因は、「10年先のビジネスを考えると、どのような組織形態を志向すべきなのか」「今後の成長を見越して、どれくらいの質・量の人員規模の組織を構築することが望ましいのか」「組織にどのような文化を根付かせるべきか」などといった、経営戦略でも人事戦略でも触れているものの、具体的な取り組みにまで詰め切れていない「組織」に関する戦略が抜け落ちているからです。では、なぜ「組織」に関する戦略が抜け落ちてしまうのでしょうか。

最大の原因は、人事部門が、「人事の守備範囲」で人事戦略を考えてしまいがちだからです。守備範囲を意識しすぎると、経営戦略で取り扱ってほしいような領域を検討の俎上に載せなくなる→経営戦略でも人事戦略でも「受けない」案件が出てきしまうのです。その結果、「今の人事戦略では何かが足りない気がする、でもそれが何な

のかわからない」という状態に陥ってしまうのです。

**人事部は人材・組織戦略の総責任者としての決意を**

これからの人事部門に求められるのは、人材・組織に関する戦略立案の総責任者として、自社の人材・組織のパフォーマンス最大化のために何をすべきかを、人材・組織の守備範囲を度外視して見定め、自ら動くことです。それを実現するためにはまず、事業部門でどのような人事課題が起きているかを、現地現物で把握し、その課題への対応を事業部門とともに考えること。そのうえで、必要だと思えば、人事部門の従来の業務範囲を飛び越えてでも対応策を考え抜き、具体的な施策につなげることです。その際、他部門との連携が必要であれば、自前主義にこだわらずに協力を仰ぐことが重要です。そういった相互協力のプロセスを経て、会社全体で人材・組織面において何をすべきかが明確になりますし、守備範囲を超えた施策が実現するのです。

## 捨てる



本当に重要な人材・組織戦略に  
絞り込めていますか？



思い切って「捨てる」ことで、  
本当の狙いが見えてきます

「4.人材ポリシー」「5.組織方針」「6.人事戦略」の重要ポイントをピックアップしてシートXを埋めようとしたものの、ほぼすべての戦略を記入してしまった人は、この質問に「NO」と答えたはず。そしてその際、「今回策定した戦略は、すべて重要なものであって、捨てられるものなどひとつもない」と考えたはず。おそらく、すべて重要に見える背景には、「人事部門で検討に検討を重ねて導き出した戦略だから、すべて盛り込んでおきたい」という想いがあるのでしょう。

しかし、人材・組織戦略の中の各種施策は、本当に優先順位をつけることはできないのでしょうか。明確な基準を設定し、それに照らせば、人材・組織戦略も、注力領域を絞り込むことはできるのではないのでしょうか。シートX策定の狙いは、本当に大切な「人材・組織戦略は何か」を決め、それ以外を削ぎ落とすことにあります。そのため、徹底した絞り込みを行い、社内外のステークホルダーにシンプルに語り切ることが求められます。

だからこそ、「捨てる」ことが非常に重要となるのです。とはいえ、自ら作った人事戦略の一部を「捨てる」のは難しいものです。

自らルールを決めて、「捨てる」を断行すべき

私たちは「捨てる」を実現するための3つの基準を策定しました。

- 「4.人材ポリシー」「5.組織方針」「6.人事戦略」を俯瞰して、ストーリーになりづらいもの
- 経営戦略とのつながりが弱いもの
- 上記を踏まえた検討の結果、取り組みの優先順位が低いもの

上記のような考え方で整理しようとしても、人事部門だけで検討していると「捨てる」議論になりづらいことが多くあります。なぜならば、自分たちで時間をかけて検討したものであるが故に、第三者的な観点を持ちづらくなっているからです。そういう場合には、経営企画部門や事業部門に検討に協力してもらい、客観的な目で評価してもらうことも重要です。



本当に重要な経営戦略に  
絞り込めていますか？



事業を深く知ること、  
注力すべき戦略が見えてきます

何となくわかった気にはなっているものの、自社が10年先にどのようなビジネスモデルを志向しているのか、それを実現するために、人材面ではどういった手当が必要になりそうなのかまで、実は真剣に考えたことがない。日々のオペレーションだけで手いっぱい、個々の事業のことまで考える余裕がない。人事部門での経験が長い部長ほど、そう答える方が少なくありません。人事部門に所属するメンバーは、全員が人事のプロフェッショナルであるべきです。しかし、前項でも述べたように、人事の専門性にだけ閉じていては経営参謀にはなれません。近年、事業構造変革やイノベーションにより、ビジネスモデルは、変化し続けています。事業で起こっている直近の変化や課題を正しく理解しないと、適切な人材・組織戦略を立案することも、経営戦略のポイントを正しく理解することも困難になります。

事業部門のパートナーとしての  
人事部を目指すべき

事業部門の変化や人材・組織に関する重要課題をタ

イムリーに、かつ正しく理解するためには、事業部門に人事部自らが入り込み、彼らと信頼関係を構築することが重要になります。組織的な対応としては、たとえば、外資系企業におけるビジネスパートナー制のように、人事部門が現場に出て、そこで発生している人材・組織に関するすべての課題に関する相談相手になるという方法が考えられるでしょう。ビジネスパートナー制の実施は難しくても、人事部門が、事業部門で日々発生する人材・組織課題に対して丁寧に、かつ現場のニーズを汲んだ対応を行っていただければ、現場で何が起きているか、人事部門に何が期待されているかを理解することは可能です。HRMの世界的権威デイビッド・ウルリッチも、人事部門で最も重要なコンピテンシーは「信頼される行動家」であることだと述べています。信頼される行動家になるためには、とにかく現場に出て、現地現物を確認すること、そして、現場のメンバーから話を聞くことが重要になります。

## 見極める



経営課題を、自分自身が解くべき課題ととらえていますか？



### 経営課題を我が事としてとらえて初めて、重点方針が見えてきます

重点方針を作ってみたものの、自分の書き込んだ内容にどこか自信が持てない。そんな状態になっていませんか。自信が持てない最大の理由は、経営課題を我が事として腹落ちできていないからです。具体的に言うと、重要な経営課題は経営陣から伝えられたものにすぎず、それが人事部門にとってどのように重要であるか考え切れていない可能性があるのです。「経営課題を自分ならどう解決するか」という自分なりの視点でとらえ直し、人材・組織面から打ち手を導き出すことが重要になります。

とはいえ、自分の頭の中だけで考え切ることはかなり困難です。なぜなら、経営課題を正しく理解するためには、経営戦略がどのような検討プロセスを経て決定されたのか、背景に社長や事業部門担当役員たちのどのような思いや問題意識が込められているのかを知ることが重要だからです。

経営戦略上の暗黙の優先順位や、明文化されていない本当の狙いなど、言語化されていない情報を得るためには、人事部長自らが役員との対話の機会を増やすことが重要です。経営会議に参加することも、有効でしょ

う。重要なのは、経営陣から、生の意見を吸い上げること、自分なりの視点で、それに対する解を生み出すという意識を持ち続けることです。

経営課題を我が事としてとらえることができるようになると、人材・組織戦略の立案においても、副次的な効果が期待されます。経営課題を踏まえて、経営陣と人材・組織面の課題や、未来の人材・組織のあり方について議論することによって、人材・組織戦略のブラッシュアップも行うことができるようになるのです。

### 人事部長だけでなく、メンバーも経営者の視座と意識を持ちましょう

人事部門のメンバーも、経営参謀としての視座と意識を持つことが重要になります。なぜならば、実際の人材・組織戦略を実行し、成果を出していくのは人事部門全員だからです。そのため、人事部門のメンバーは、経営会議に陪席する、役員と人事部長との対話に同席するなど、経営陣と対話する機会を欠かさないことが重要です。



自社が勝つために、変えるもの、維持するものを正しくとらえられていますか？



### 目指す競争優位性をイメージすることで、維持すべきものが見えてくる

「経営戦略は今後の事業の方向性を示しているが、人事戦略は、今いる人材や組織をどう強化するかにフォーカスしているものだから、そもそも両者の折り合いをつけることは難しい」。そう感じている人は少なくありません。そして、「経営戦略は、ロジックとしては正しいが、今いる人材だけでそれが実現できるとは思えない」と、経営戦略達成の難しさを嘆く声や、「人事戦略は、今いる人材の底上げに終止していて、経営戦略の実現に寄与していない」という厳しい声を、よく耳にします。しかし、本当にこの状態を放置しておいていいのでしょうか。組織は戦略に従うものですが、その組織ならではの「らしさ」や「強み」を軽視して、本当に勝ち切ることはできるのでしょうか。逆に、経営戦略からかい離れたところで、人材・組織戦略は成立しうのでしょうか。もし本当にそうであれば、多くの企業が同じ戦略を立てるはずですが。

しかし、現実はそのようになっていません。なぜならば、働く個人のモチベーションや、組織が受け継いできた強みは、企業ごとに異なっているからです。つまり、原則として「組織は戦略に従う」が、「戦略は組織の強みを活かしたものである」とも言えるということです。

### 「残す強み」を決めて勝つ

では、何を検討する必要があるのでしょうか。検討すべきは、「今後、当社は人材・組織面で、何を強みにすべきか」です。特に重要なのは、「維持すべき強み」を決めることです。

今ある強みのうち、維持すべきものとは、経営戦略の実現に資する人材・組織面での「らしさ」や「強み」です。たとえば、新製品の開発に時間を要する業態においては、「行動特性としての粘り強さ」や「摺合せ型の仕事スタイル」を愛でる必要があります。逆に、短期で成果が求められる業態へと変革する際などには、これらの強みが無駄になり、逆に、「スピード感」「オーナーシップ」を重視した採用や人材登用を重視するようになるでしょう。重要なのは、「変える」ものと「維持する」ものを定期的に見直し、ビジネスニーズに合わせて柔軟に変えていくことです。

# シートXを活用し、人材・組織戦略の意味をいかに伝えるか

シートXは、「作って終わり」「人事部門内で共有して終わり」というものではありません。経営戦略と人材・組織戦略がいかにつながっているか、社内外のステークホルダーに伝えることを通じて、様々な展開が可能になります。

ステークホルダーとのコミュニケーションを進めるうえで、シートXは非常に有効に機能します。なぜなら限られた時間のなかで、経営戦略と人材・組織戦略のエッセンスを伝えるためには、「1枚で語り切る」ことが重要になるからです。

ここからは、主要ステークホルダーに対し、どのような対話を行うことが効果的かを紹介します。

## 社内ステークホルダーに伝える

社内の意識を揃え、経営戦略と人材・組織戦略の実現を加速させましょう。

### 経営陣へ

経営陣には、変化の激しい経営環境に合わせ、常に経営戦略を柔軟に見直していくことが求められています。そして、経営戦略を見直す際には、人材・組織戦略も同時に見直すことが必要な時代になっています。なぜならば、人材こそが競争力の源泉となっているからです。

新しい中期経営計画では、経営戦略のうち、どの部分をどのように変えようとしているのか。そして、経営戦略の変更に応じて、人材・組織戦略においてはどこを変更し、特に何に注力すればいいのか。シートXを使いながら経営陣と議論することによって、経営陣の問題意識、人事部門への期待、そして双方が協力して取り組むべき課題が見えてきます。

### 社員へ

各種人事施策の導入・定着においては、社員の理解を得ることが極めて重要です。しかしながら、多くの企業で、特に事業部門の社員は、新しい人事施策の導入に対して必ずしも積極的ではありません。その理由は、事業部門が自部門の収益最大化を目指しているため、自部門や自身自身にメリットの少ない施策に取り組む意義を見出しづらいためです。

シートXは、この問題を解決に導きます。シートXは、経営戦略と人材・組織戦略との関係を可視化したものですから、人材・組織戦略上の各種施策が、事業部門やそこで働く個人にどのようなメリットをもたらすかを、シンプルに伝えることができます。そうすることによって、事業部門にその実施の必要性を理解してもらいやすくなるのです。

## 社外ステークホルダーに伝える

経営戦略と人材・組織戦略を一体的に理解してもらうことで、「ファン」を増やしましょう。

### 投資家へ

近年、多くの企業で、「イノベーション」が成長のカギになっています。IR活動においては、イノベーションのためのモノ・カネに関する方が説明されるようになってきました。しかし、「イノベーション」を継続するための最大の経営資源は、ヒト(人材)です。中長期にわたり、どの事業領域でイノベーションを起こしたいのか。それを実現するためにどう人づくりを行っていくのかを、一体的なストーリーとして語ることで、今、求められています。

そこで有効なのが、シートXを使って、経営戦略と人材・組織戦略をつなげて見せることです。そうすることによって、投資家は自社の将来性に対して期待を抱き、「ファン」として中長期にわたって会社の成長を応援してくれるようになるのです。

### 求職者へ

新卒・中途の求職者が、会社選びで最も気にするのが、会社の中長期の成長可能性と、その会社での自分の成長可能性です。同様に、企業が採用において、最も懸念するのは「ミスマッチ」です。しかし、多くの企業では、経営戦略と人材・組織戦略の関係性を明確には示しておらず、人材育成体系や人事制度を部分的に示している程度に留まっているのが実態です。このような情報開示だけでは、求職者のニーズを満たしているとは言えませんし、ミスマッチのリスクは下がりにません。

シートXを使えば、会社の成長可能性に加え、人づくり、組織づくりに関する包括的な思想や施策を示すことができます。採用広報資料や説明会でシートXを活用することによって、求職者は、会社の目指す方向性と、自身の成長とを関連付けて考えられるようになるのです。そして、自身の成長の方向性と会社の目指す方向性との合致を見出せたある種の「ファン」が、入社を希望してくれれば、人材のミスマッチは減り、組織の力は高まるのです。

### 顧客・取引先へ

サービス経済化が進む近年、大多数の企業で、顧客や取引先との直接的な接点が増えてきています。このような状況下で、顧客や取引先に、商品、サービスの購入や取引を中長期で継続・拡大してもらうためには、商品・サービス自体の魅力向上に加え、自社のファンになってもらうことが重要になってきます。そして、自社のファンづくりにおいては、自社の経営や組織・人事に関する思想や将来展望に関して、理解と共感を得ることが重要になってきています。

では、どうすればいいのでしょうか。限られた時間で、自社の将来展望を伝えるうえで重要になるのが、「わかりやすさ」です。シートXを使えば、会社の目指す姿に加え、人づくり、組織づくりに関する包括的な思想や施策を簡潔に示すことができます。広報・IRにおいてシートXを活用した説明を行うことによって、顧客や取引先は、ファンになってくれるのです。