

人事戦略と 組織変革



TABLE OF CONTENTS

<u>SL NO</u>	<u>DESCRIPTION</u>	<u>PAGE NUMBER</u>
01	人事戦略の目的とプロセス ----- ● 人事戦略の目的 ● 人事戦略のプロセス	03
02	組織変革(人事戦略の具体策) ----- ● ファイナンシャル・リストラクチャリング ● ポートフォリオ・リストラクチャリング ● ビジネス・プロセス・リエンジニアリング ● 人事戦略における人事の役割	06
03	組織開発 ----- ● 組織変革における人材マネジメント ● 組織のカタチ ● 事例としての人的資源の外部委託 ● 外部委託の問題点 ● 問題点の回避策 ● トラブルマネジメント	09

人事戦略と組織変革

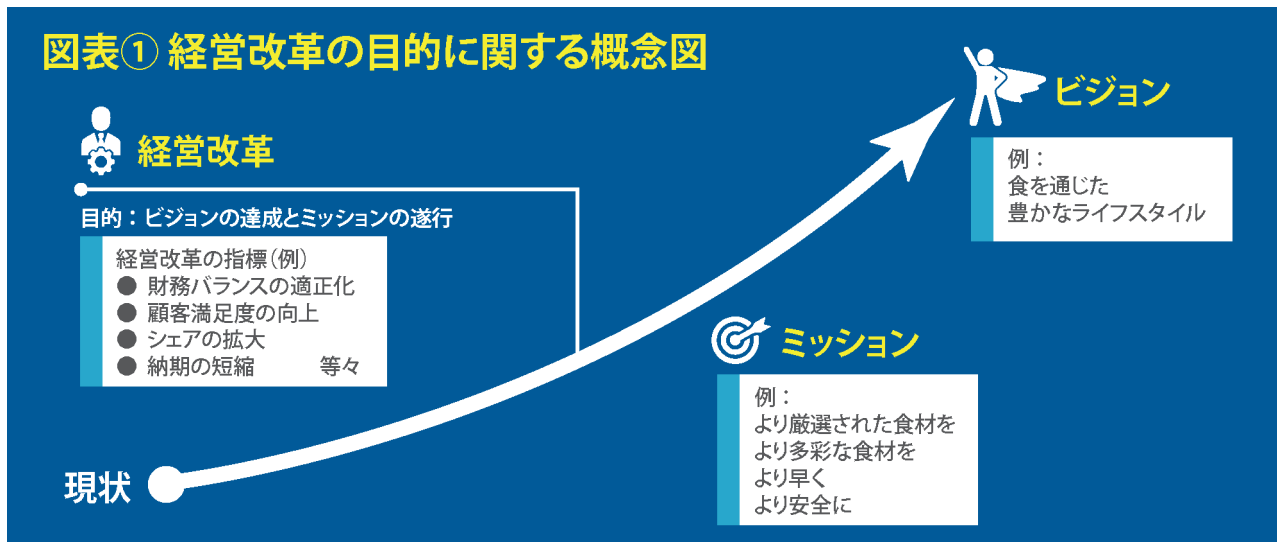
日本企業の特徴的な人事制度である終身雇用と年功序列の崩壊が話題になり始めてから久しい昨今ですが、企業は能力評価制度の導入や人的リソースの外部委託を実施しました。これらの人事オプションはほぼ定着したように見えますが、成功していると言える企業はまだ少数です。多くの企業にとっては、次々に困った問題が起こっているのが実情ではあります。

本稿では、戦略人事の経営改革における位置づけと役割を整理し、課題解決に資する提言します。

人事戦略は基本的に2とおりに分類される。

ひとつは「人」に関すること。モチベーションやリーダーシップ、キャリア、コーチング等々がこれに含まれます。そしてもうひとつが、「組織」に関すること。組織改革、人材の登用と配置、処遇や評価、などが該当します。

さて、人事戦略であるが、経営改革を人材マネジメントの視点で考えているだけなので、その目的は経営改革と同じでなければなりません。ところが、組織のフラット化や業務プロセスのアウトソーシング、目標管理制度、能力評価制度などを導入したにもかかわらず経営は一向に良くならないという話を聞く機会が多いです。その主な理由のひとつが、人事戦略の目的がすりかえられていることにあるのではないかと考えられます。例えば、アウトソーシングの活用。図表①を参照してください。確かに固定費を変動費化することによって財務バランスは改善されています。その意味では、正しい選択です。しかし、それによって売上が上昇するわけではありません。つまり、財務バランスという指標のひとつにフォーカスしても、経営改革のゴールであるビジョンが達成されているわけではありません。



人事戦略の目的

マーケットの縮小、納期短縮の圧力、取引先の海外移転、人件費率の高止まり、そして今日のような疫病蔓延など、経営を取り巻く環境の変化はめまぐるしいです。

先人たちは、こうした外部要因の変化に迅速に対応するための経営改革について、4つの視点を残してくれています。すなわち、①財務戦略、②競争戦略、③マーケティング戦略、④人事戦略です。これら4つのフレームワークのうち、今回は特に人事戦略を扱います。

血圧の高い人には血圧降下剤が処方されます。薬の服用は血圧を下げてくれはするもの

の、ただちに健康を取り戻すことを意味しているのではない。健康を回復するためには、食事の栄養バランスを考慮したり、適度な運動をしたりしなければなりません。

人事戦略も同様で、ビジョンの実現のためには、現状を分析したうえで、必要かつ十分な要件を備えた体系的な施策を実施することが望まれます。

人事戦略のプロセス

体系的な人事戦略の施策は、人に関する施策も組織に関する施策も互いに密接に関係しているため、実施することは容易ではない。それだけに、きちんとしたプロセスを経て実施しなければなりません。

人事戦略のプロセスは次の手順となります。はじめに、グランドデザインです。あらゆる KPI (Key Performance Indicator、業績指標のこと) を通じて現状を把握するとともに、ゴールとのギャップを認識します。そして、経営戦略とシンクロしたグランドデザインを描きます。いま、需要が減退している食材卸の会社があるとします。仮に A 社とし、グランドデザインとして、レトルトや冷凍などの完成品も取り扱うのか、それともインターネットを通じて現行の商品をダイレクトに消費者へ届けるのか、または取り扱い品目を増やしたり納期を短縮したりして現在のサービスに付加価値をつけるのか。といったことを検討します。

次に、人事課題を検討します。グランドデザイン実現のために新たな流通経路は必要か。そのための組織や人材はどうするか。各部署に必要な能力要件は何か。また、権限の委譲はどうするか、などを現状と照らし合わせて課題項目をピックアップします。

最後に、細部を設計します。オペレーションの配分、職務の要件定義、動機付け、評価などを定めます。このとき、後述する「ビジネス・プロセス・リエンジニアリング」を具体的施策として実施する場合、同時に設計を行うと良いです。



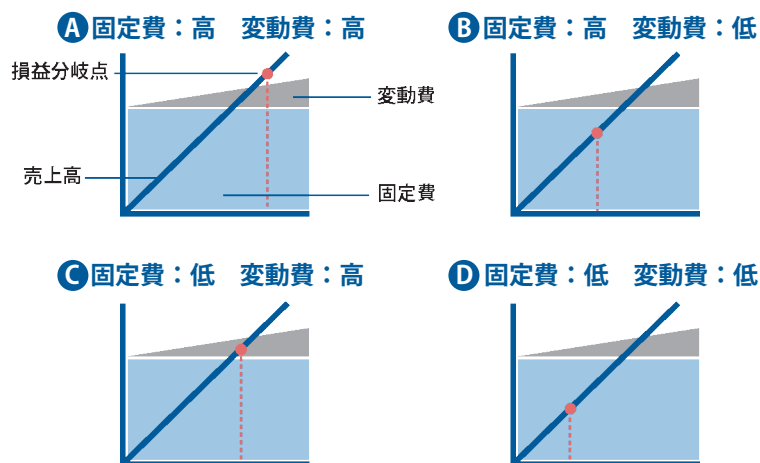
組織変革（人事戦略の具体策）

人事戦略は人のみならず組織も扱うと、先に述べました。ここからは、人事戦略の具体策としての組織変革について考えます。組織変革は、大きく 3 つのフェーズに沿って行われます。以下、順を追って説明します。

ファイナンシャル・リストラクチャリング

ファイナンシャル・リストラクチャリングは、自社の損益分岐点を分析しながら行います。いわゆる「リストラ」、つまり整理解雇や希望転職の募集、人的資源の外部委託などの手法が考えられます。先の「人事戦略の目的」で例示したアウトソーシングも、これにあたります。

図表② 損益分岐点で見える適合パターン



出所：佐藤修 著 「サッカー型人事戦略」(日経 BP 企画)

ポートフォリオ・リストラクチャリング

ポートフォリオ・リストラクチャリングは、ボストン・コンサルティングが提唱した、有名な PPM 分析を用います。PPM 分析は、まず X 軸に市場シェアをおき、Y 軸に市場成長率をおく。次に、市場成長率が高くマーケットシェアが低いもの（問題児）、市場成長率が低く、マーケットシェアも低いもの（負け犬）、市場成長率が高く、マーケットシェアも高いもの（花形）、市場成長率は低い、マーケットシェアは高いもの（金のなる木）といった、4 象限のマトリックスを用意します。最後に、自社の製品や事業がどの象限

に分類されるか、プロットします。プロットした結果が「金のなる木」であれば、自社にとっての収益源と理解できるため、引き続きリソースを投入します。花形であれば、将来の収益源になる可能性が高いため、更なるリソースの投入をします。問題児に分類されれば、方法によれば収益が向上する可能性が残されているため、慎重な経営判断が求められます。負け犬に分類された場合は、市場から撤退するかまたは事業譲渡をします。

ビジネス・プロセス・リエンジニアリング

ビジネス・プロセス・リエンジニアリングとは、一言で表すと、全組織および全オペレーションの見直しです。これについては、次の項で説明をします。

ビジネス・プロセス・リエンジニアリング

さて、組織変革の最大の難関であるビジネス・プロセス・リエンジニアリングです。一般的に認知されている組織変革とは、この過程を指すことも多いです。

先の「人事戦略の目的」でも触れたが、この過程の目的もまた、経営改革の目的と同じく、ビジョンの達成とミッションの遂行にあります。リエンジニアリングを終えたあと、廃止された組織もあれば、統合された組織もあるし、新しくできた組織もあるはずです。オペレーションについても同様です。では、実際にどのように取り組むのでしょうか。先の「人事戦略のプロセス」で例にあげた A 社について考えてみましょう。グランドデザインで受注から配送まで通常 3 日あった納期を、1.5 日に短縮することにしたとします。単純に考えれば、3 日で要した人員の 2 倍の人員が確保できれば、一人当たりの作業量は変わらず、理屈のうえでは何とかなりそう。けれども実際にはそう簡単にはいかない。仕入れや在庫はどうする。短納期で安定供給してもらえるのでしょうか。保管場所を変更しなくてよいのでしょうか。オペレーションはどうするのでしょうか。仕訳や検品でミスが出ると、たちまち納期に間に合わなくなる可能性があります。そうした逼迫したリードタイムに少しでもゆとりを持たすため、オンラインでつながっている自動受発注システムの出荷指示伝票の出力を前倒しで行わないといけなくなります。情報システム担当との連携はどうするのでしょうか。納期を半減するので、夜間の出荷作業が必要になる。人員は足りるのか。自社の要員で不足するならどう手当てするのでしょうか。その人た

ちの教育はどうするのでしょうか。出荷数量に変化はなくとも、時間が短くなるので、時間当たりの倉庫の荷動きは大幅に増えることになる。マテハンや仕訳・検品などの作業場所は確保できるのでしょうか。

このように、オペレーションの全工程に影響を及ぼすことになるので、細部まで入念に情報を集め、担当部署で連携を深めながら準備していくこととなります。



人事戦略における人事の役割

ここまでで見たように、人事戦略や組織変革において、組織の構成や役割は変化を遂げます。人事もまた、例外ではありません。一般に人事の役割とは、次のようなものでしょう。



採用と配置



教育



キャリア開発



福利厚生



賃金・勤怠管理



組織開発



人事考課

ところで、経営改革においては、組織は戦略に従っていました。では、人事戦略に従う人事担当部署とはどのようなものでしょうか。

一番大切な役割は、各部署が戦略を実行する際に都合が良ように環境を整えることへと移行します。これまでのように、中央集権的に人事権を掌握し、従業員を監督統制するスタイルは時代遅れとなっている。部署の役割が変化するなら、必要な能力要件は何か、明文化してデータを蓄積しておきます。組織横断型のプロジェクトが開始される場合は、どこにどのような能力の人材がいるかを瞬時に取り出せるデータベースも必要になってきます。

そして、経営改革は得意な分野、専門分野にリソースを集中させます。人事もやがて、教育と環境整備が専門分野となるでしょう。そのときに、果たして賃金計算をする係りや新卒採用を担当する係りが必要でしょうか。

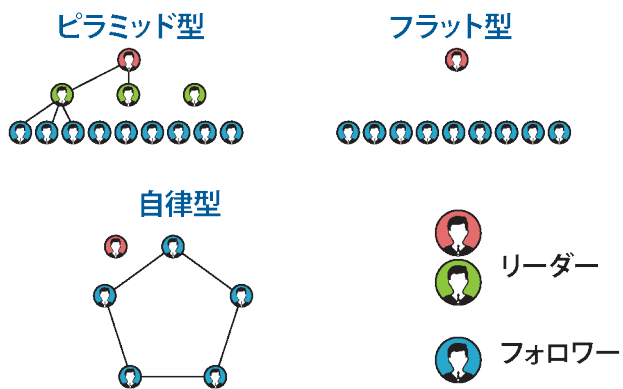
かつて筆者が在籍した人材紹介会社では、グ

ループ 3 社で人事担当者は数名だけでした。その数名は採用から、評価から、フィードバックまで、それぞれ一人で兼務していました。その他の勤怠管理や賃金管理などは、全て協賛会社へ外部委託されていました。

組織のカタチ

組織変革を行うと、組織のカタチも大きく変化します。従来のピラミッド型の組織は、一体どのように変化するのでしょうか。多くの人は、フラット型の組織をイメージするかも知れませんが、組織のカタチはそれだけにとどまらない。戦略に従った組織づくりを行うと、リーダーシップのありかたでカタチが特徴づけられます。(図表③参照)

図表③ リーダーシップと組織のカタチ



出所：池田浩ほか「コンピテンシーとチームマネジメントの心理学」（朝倉書店）

組織変革における人材マネジメント

私たちは変化を好みません。住み慣れた環境で過ごすほうが心地良いと感じます。そうしたバイアスがある中、敢えて改革を行うと、当然反発が起こります。組織改革は、これが一番やっかいな問題となります。しかしながら、組織変革を成し遂げた企業は、必ずこのプロセスをうまくのりきっています。多勢に無勢で、多くの反対意見に押し切られそうになるところを、力づくで押し返そうとしても帰って人心が離れていくだけです。うまく乗り越えた企業の成功事例からは、2つのキーワードを読み取ることができます。

ひとつは危機感を共有することである。そのためには、常日頃から環境変化の脅威を全員でシェアしておくしか方法がないでしょう。もうひとつは、変革への参加です。ある日突然、あなたの仕事は明日から変更になりましたを申し渡されるよりも、必要な業務や不要な業務、個人の役割で重要なものとそうでないものなど、明文化する際にヒアリングを行うことによって、参加意識が生まれます。また、自分の主張が取り入れられると承認欲求が満たされ、帰属意識が高まることになります。これを効率的に行うには、特別委員会のような非公式組織をつくり、その中で役割を与えると、より効果的である、という報告もあります。

事例としての人的資源の外部委託

繰り返しになるが、組織は戦略に従います。より簡潔に表現すれば、企業はビジネスドメインを定め、強みをより効果的な方法で発揮できるように組織を筋肉質な体質に変革します。そのプロセスでは、直接部門も間接部門も高い専門性が必要になります。こうしたわけだから、間接部門においては汎用性の強い部門がアウトソーシングの対象となりやすいです。そうすることにより、企業は財務バランスを整え、ビジョンの達成にむけて人的リソースを集中することができるようになります。

外部委託の問題点

人的リソースを外部に委託しても、種々の問題が発生しないわけではありません。むしろ、内製化していたときよりもトラブルは増えているのかも知れません。

例えば、委託する会社とされる側との間でおこる、業務範囲の齟齬。委託する側は、同じ費用なら少しでも業務範囲を広げて任せたいです。受託する側は逆に、出来るだけ業務範囲を限定したいです。結果、齟齬が生じることにつながります。また、齟齬は相互の不満や不信につながります。委託する側は齟齬の調整のため、計画よりも多く人を残さないといけません。受託する側は強みを持たない分野にまで業務をまかされ、不信が募る。これでは、互いに不幸になるばかりであります。

問題点の回避策

組織変革の実務では、外部委託の有無にかかわらず、必ず似たような問題はついてまわります。回避策のヒントは、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングの項でも触れた、業務プロセスの明文化にあります。もう少し詳しく説明します。これまでわが国では、仕事の割り振りは属人的に行われてきました。好ましい結果を得るために適切と思われる人材を配置し、業務をゆだねます。結果、個人の経験知、つまりノウハウは暗黙知として個人に蓄積されます。後日、他の人が異動でその職務に携わるときには、暗黙知は伝承されません。後任者は、ゼロから経験知を積み重ねなければなりません。こうして非効率に業務がひきつがれていきます。対照的に、80年代以降のアメリカでは、徹底してプロ

セスの明文化が行われます。日本のように人に仕事が割り振られるのではなく、仕事に人が割り振られます。こうした慣習の違いが、外部委託を効果的に利用できる下地をつくっています。欧米と異なり、日本のように属人的な配置をしている組織は、職務分掌が曖昧で、他部署との隣接領域にある仕事は個人の経験知や過去からの慣例で執り行われる傾向が強く、問題が発生すると互いに補完しあいながら業務が行われてきました。ある意味、日本型働き方の良い面でもあるのだが、そうした状況下で特定のユニットだけ外部リソースを活用しようとする、補完しあう人がいなくなるので、当然だが後に残った調整担当者の負担は増えることになります。

トラブルマネジメント

どのような仕事でも、人が関わると必ずトラブルも発生します。発想を転換して、トラブルが発生するものとしてマネジメントを行うことも必要となります。その目的からも、職務定義シートの作成は不可欠なものとなります。また、マネージャーはリーダーシップを発揮して、自律的なチームを育み、トラブル解決に積極的に関与するフォロワーシップを磨くことも求められます。

これから組織改革を行おうとする企業は、こうしたノウハウを持ち合わせてはいません。私たちは難しい病気にかかり、病院に行くとき、丁寧なインフォームドコンセントを受けることができる施設を選びます。今回のケースもこれに似ています。業務を受託しようとする企業は、発注しようとする企業に丁寧にコンサルティング

するだけのノウハウを持ち合わせていないといけません。もしくは、大リーガーのエージェントのように仲介者がこの役割を担う方法も考えられます。

また、現実には考えにくいですが、EC サイトのように、サービスを受ける側がサービス提供者の評価を公開して、これから商談する企業がそれを参考にできるような仕組みづくりも必要になってくるかもしれません。

また、現実には考えにくいですが、EC サイトのように、サービスを受ける側がサービス提供者の評価を公開して、これから商談する企業がそれを参考にできるような仕組みづくりも必要になってくるかもしれません。

以上





CONTACT US



株式会社シーエーシー
人事BPO担当
〒103-0015 東京都中央区日本橋箱崎町24-1



TEL 03-6667-8075



E-mail bposales@cac.co.jp



CACの人事BPOサービス <https://www.cac.co.jp/product/chrs>