



える必要はなかった。

日本で経営戦略が意識され始めたのは、第1次オイルショック以降であろうか。戦後初のマイナス成長となった日本であったが、インフレと不況の混乱の中で、主に船舶・自動車・電気機械などの業界で徹底した合理化を推し進め、価格面でも品質面でも卓越した商品を欧米に輸出拡大することによって不況を脱出したのである。このことを契機として日本的経営の研究が進み、海外においても「日本に学び、日本を超える」とするウィリアム・オオウチによる『セオリーZ』が出版され、コスト・品質・納期の面で高い競争力を持つとされるトヨタ生産方式の研究が進むなど、日本的経営ブームが起きた。したがって、オイルショックによって日本において経営戦略という概念が注目されはきたものの、自分たちがこれまで行ってきた経営のあり方が外からの視点で整理・理論化されたにすぎず、自らが本当の意味で、日本経営のあり方を深く考えるには至らなかったのである。

その意味で、経営戦略について真の取り組みがはじまったのは、やはり1991年のバブル景気以降の平成不況に突入してからといえよう。長引く不景気により、大型倒産が相次ぎ、雇用調整が行われた。オイルショック時に比べれば、物質的な面で生活水準は明らかに高いにもかかわらず、失業者数は急増し、2001年

にはついに完全失業率が5%台を超えた。

そして、21世紀を迎えた今、若干の景気回復のきざしが見え始めたといわれ、完全失業率も下降傾向にあるとはいえ（2003年12月期は4.9%となったが年平均はまだ5.3%を占める）、依然厳しい経済情勢は続く。また、インターネットの急速な普及・定着により社会構造は大きく変化し、同じ商品、同じ品質を保ちつつも環境によってその価値は刻々を変わってしまう。これまでわが国は、危機に直面しつつも“カミカゼ”によって幾度となく奇跡的な復興を遂げてきた。しかし、今回ばかりはいくら待ってもカミカゼは吹きそうにない。多種多様な価値とめまぐるしく移り変わる状況に耐えうる存在となるために、日本企業が、やっと自社の経営のあり方について真剣に向き合いはじめたのである。

### 2.3 経営戦略の概念定義

では、そもそも「経営戦略」とはいかなるものか。経営戦略とは、一般的には中長期的概念で形成された、戦略的な経営計画のことを指す。軍事用語では、戦略すなわちストラテジとタクティクス（＝戦術）およびコンバット（＝戦闘）は明確に区別されている。ストラテジは基本的に中期的な政策をいい、タクティクスは短期的計画のことをいう。このことから、戦略の失敗は戦術では回復できないといわれたりもする。

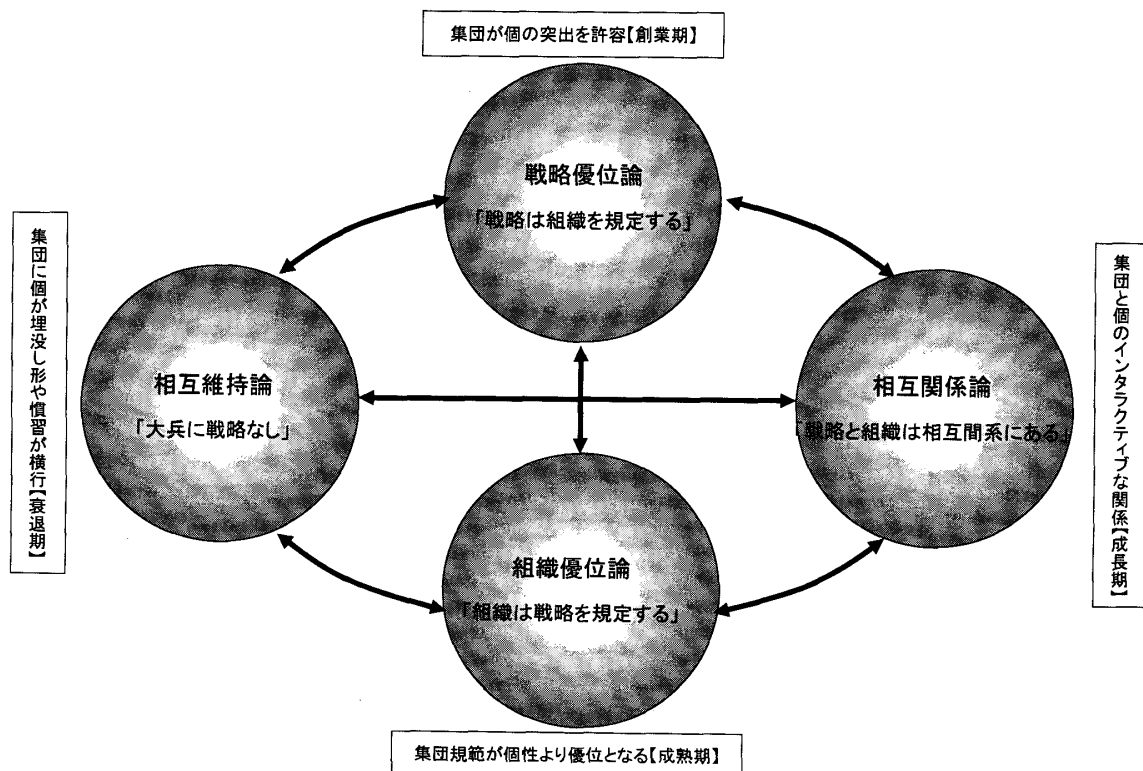


図1 戦略と組織の関係 (STI) ©

しかし、戦略の定義となると、チャンドラー、アンゾフ、ミンツバーグそれぞれの定義が異なるように十人十色であり、社会背景や組織の現状によっても捉え方が異なり、何が正しいと明言できるものではない(図1)。戦略の定義は、それぞれの企業によって定められるべきものであろうと思う。ただ、「戦略性」の条件を整理することはできる。いうまでもなく経営戦略は戦略的であるべきであり、経営戦略を策定する際はこの「戦略性」における諸条件を押さえておく必要がある。以下に、戦略性の条件を挙げる。

1. 環境の先取り(先取性)
2. 競合優位策(競争性)
3. 資源の重点化(集中性)
4. 相乗効果(シナジ性)
5. 体質強化策(活動性)

すなわち、環境を先取りすることは、企業の成長ベクトルを探ることであり、競合優位策を立てることは、自社の勝ちパターンを確立することである。また、資源の重点化は、有限である経営資源の有効に活用し事業効果を高めるために不可欠である。しかし、資源投入の成果が投資と同等であれば、現状維持は望めても拡大はありえない。投資をする以上、 $10+10=20$ ではなく $10 \times 10=100$ になるような、シナジ効果が期待されるものでなくてはならない。そして、組織構造やシステムの変更、社員の意識改革など、組織そのものの体質が強化され組織の活性化が図られるものでなければ、戦略的とはいえないのである。

### 3. 経営戦略と人事制度

#### 3.1 経営プロセスにおける演繹的発想

前述のように日本経済は高度成長期・安定期と環境が変遷してきた。それに応じて企業経営プロセスも変化していくべきものである。今、混迷する環境の中で、戦略策定の方法や意思決定の仕方、問題解決の考え方、そして人材開発といった経営プロセスはいかにあるべきであろうか。

過去の成長・安定期には、経済全体や企業そのものが成長軌道にあり右肩上がりであったため、原則としては過去を分析し、その数値を参考に未来を想定することができた。「前年比」何%アップという目標設定が許された時代である。しかしながら、低成長期となれば、過去の延長線上に未来を描くことはできない。延長線にあるのは、「維持」か「撤退」かである。しかも、現状を維持しようとしても、物の価値が刻々と変化する中で、過去のやり方を踏襲し前例にならなくて現在のレベルを維持することは無理である。一方、「撤退」は、結果としての撤退なのか、意図的な撤退なのかで大きく意味が変わる。不採算事業の撤退によって、経営資源を別事業に集中・再配分することで成長を狙うという「撤退戦略」もあり得るのである。低成長期においては、成長・維持・撤退いずれの道を行くにしても、明確な意思を持って将来を選択し、その将来像から論理的に逆算して、現在の進むべき道・取るべき方法論をまさに戦略的に考えていかなければならないのである。

また、めまぐるしく移り変わる状況に、その都度適応していこうとしたらどうであろうか。環境との適合

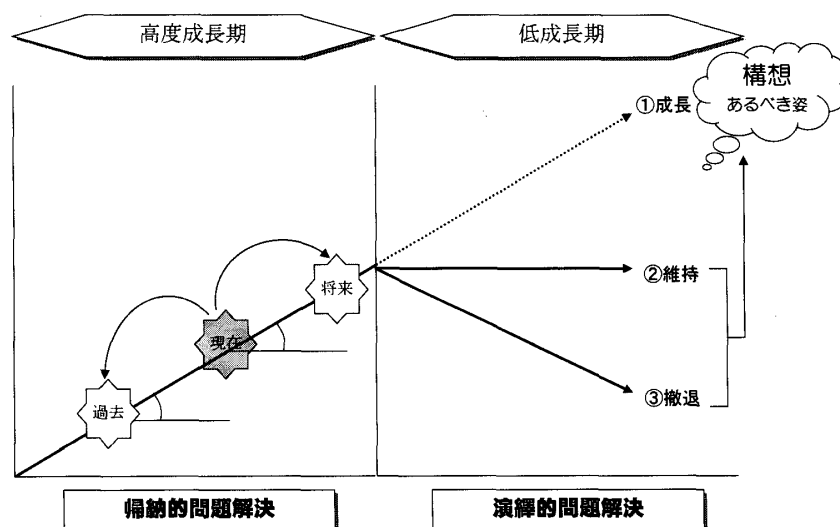


図2 演繹的発想と帰納的発想 (STI ©)

や臨機応変さは大切ではあるが、過剰適応はアイデンティティの喪失につながりかねない。会社が環境に追随すれば、存在基盤自体が危うくなっていく。経営理念と企業の目的をきちんと踏まえて、これからどこへ向かうのか、何を指すのかを明確な意思を持って描いていくことが重要なのである。

このように現在の経営は、過去との連続性のなかで物事を判断するような帰納的発想で行っていくことは困難であり、環境への過剰適応もわが身を見失いかねない。21世紀の経営プロセスはすべて、自らの意思であるべき姿を明確に描き、その上で「今」を考えていく演繹的な発想で行われるべきなのである(図2)。

### 3.2 人が運命のカギを握る

そうした経営プロセスをまわしていくのは、ほかでもない人である。ヒト・モノ・カネという三大経営資源の中で、限りあるカネやモノを動かすのは紛れもなくヒトである。もちろん、ヒトという資源にも数の面では限りがある。しかし、ヒトだけには潜在能力という無限の可能性が秘められている。また、ヒトのキャパシティは大きく、さまざまな状況にフレキシブルに対応していくことが可能である。個の力を最大限に引き出し、さらにそれを集結していけば、組織力はさらに発揮される。反面、ヒトの潜在能力は放って置いても勝手に発揮されるというものではない。あくまでも、潜在能力を引き出すためのしかけが必要であり、それが企業における教育なのである。

今、経営戦略を間違えた企業は倒産し、勝ち組みといわれる企業も決して未来永劫安泰とはいえないだろう。そうした時代において、将来の自社を担っていく経営人材を今から育成しておかなければ、その企業に未来はない。

## 4. HRDのあるべき姿

### 4.1 人材育成の考え方の変化

先に、バブル期以前の日本には真の意味での「戦略」が存在しなかったと述べた。それは、右肩上がりの時代、向かうべきは拡大・成長であり、どこへ向かうのかを決める必要がなく、誰かが方向を指し示さずとも、企業で働く誰もが同じ方向を向いていたからである。そのため、経営戦略が明確でなくともなんとなくあった。人事制度においても、売上拡大・事業成長が企業の大前提であり、過去の延長での判断・経験に裏付けられた業務遂行が優先されたため、年功による右肩上がりの人事システムがマッチしていた。

これまでの人材育成は、新入社員から中堅社員までの比較的早い段階において、OJT教育や、職能別教育、階層別教育など、知識・技能・役割意識喚起のための教育は積極的に行われ、役職があがっていくにつれて教育への投資が徐々に少なくなっていくのが一般的であった。役職があがっていけばいくほど、個人が会社に与える影響力が大きくなっていくにもかかわらず、である。OJT教育や職能別教育などは、実務能力を高めていくには必要なものではあるが、そこに次代を担うリーダを意図的に育てるという意識はない。その意味では、これまで経営を担ってきたのはビジネスリーダではなく有能な実務家であったといえる。右肩上がりの時代においては、それでも良かった。圧倒的な存在感の創業者の元で、過去から培われてきた企業風土が組織全体を支えてこられたからだ。

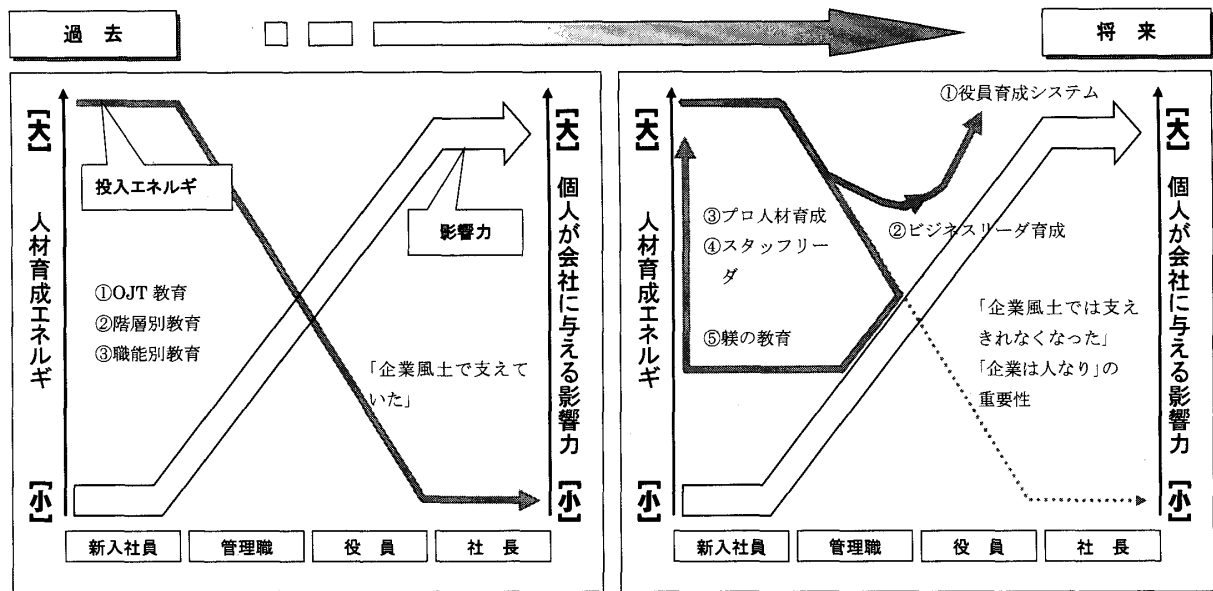
しかし、仕事観・組織観が多様化しているこの時代においては、有能な実務家というだけで優秀な経営者として成功する保証は全くない。とすれば、新たな成長軌道を目指し、意図的・計画的にビジネスリーダを育成していくことが益々重要なこととなる。この低成長期においてこそ、人材育成への投入エネルギーを緩めてはならないのである(図3)。

### 4.2 教育は戦略に先行すべし

今、教育エネルギーの投入を空間軸で述べた。次に、それを時間軸で見てみたい。

「人事システムは戦略より先行させるべきであり、人事システムよりも教育を先行させるべきである。したがって、教育は戦略に先行すべきものである」と言われる。

変化の激しいこの時代において、方向のブレない戦略などというものは存在し得ない。戦略性の条件であげた先見性を発揮して、フットワークよく戦略は変更を加えていかなければならない。そのときに、最も動かしやすいのはカネであり、戦略が変われば重点投下する場所を変えれば済む。モノも作る時間を短縮すれば戦略変更への迅速な対応が可能であろう。しかしながら、ヒトだけは、戦略が変わったからといって、一朝一夕で技能や意識を変えることは難しい。したがって、戦略を立ててからその戦略を実践する人材を育てていたのでは、間に合わないのである。ヒト・モノ・カネという経営資源の配分を考えると、ヒトの問題は過去から将来にかけて長期的に捉えるべきであり、モノは中期的、カネは短期・単年度の中で捉えていくことが大切である(図4)。戦略より教育を先行させ



【特徴】

- ①総需要拡大(右肩上がり)
- ②集団合議制主体、遅い意思決定
- ③固い組織、組織の壁

- ④管理
- ⑤オーバアチーブ教育
- ⑥総花主義

【特徴】

- ①低成長(波動)
- ②単独決裁性併用、迅速な意思決定
- ③やわらかい組織、タイムリーな離合集散

- ④指導
- ⑤オーバアチーブ&ハイパフォーマンス教育
- ⑥重点主義

図3 人材育成の考え方の変化 (STI ©)

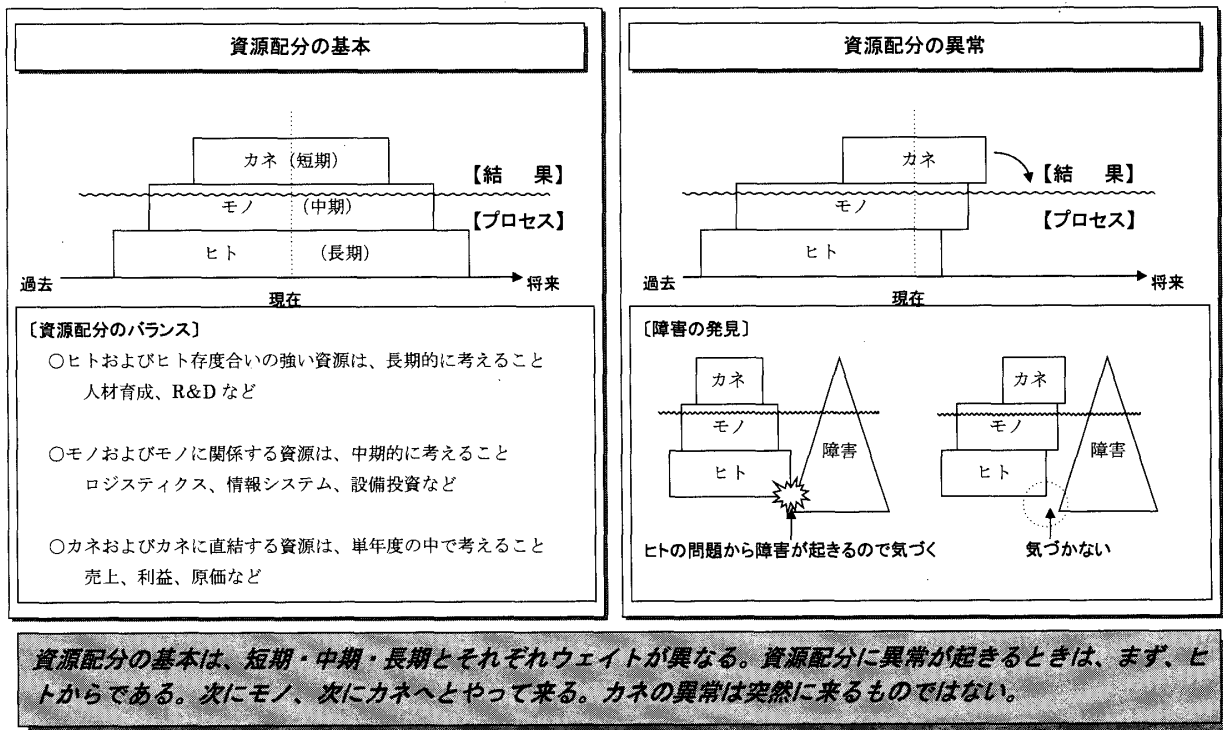


図4 三大資源の基本配分 (STI ©)

るべきとするのは、このためである。

4.3 多種多様なプロ集団

では、どういう人材を育てればよいのか。拡大成長期にあっては、拡大基調にのって同質の管理者を何年後に何人用意すればいいかを予測することは容易にできる。しかし、戦略が変わる可能性がある以上、必要

な人材が100%明らかになるわけではない。そのとき指針とすべきは経営理念である。

いうまでもなく経営理念は、企業の普遍的価値観であり、企業の存在価値そのものである。「どんな会社でありたいか」を表現したものであり、経営を永きにわたって規定する価値観である。理念は遺伝子と呼ば

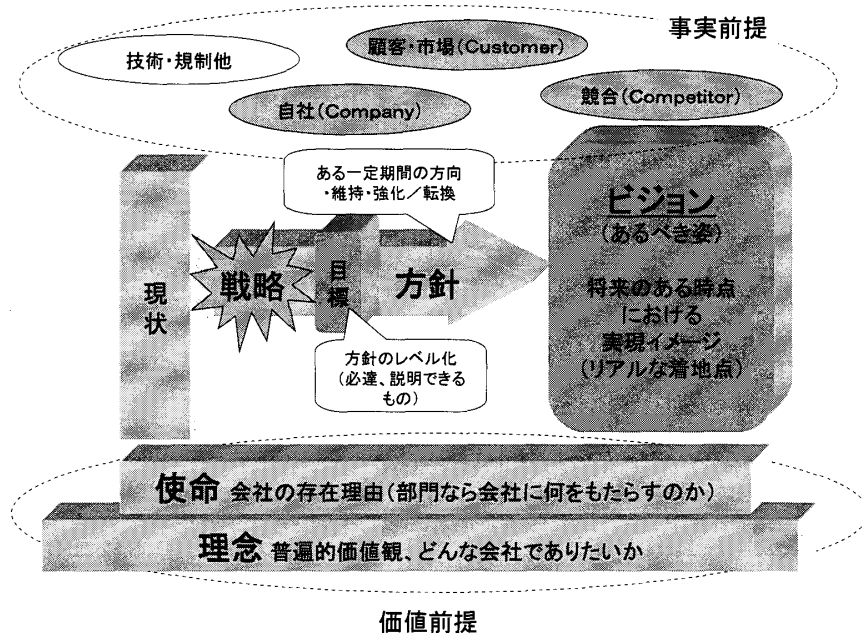


図5 経営理念と戦略の全体像 (STI ©)

れることもあるように、成員個々人の日常的判断や行動に影響をあたえるものである。理念は戦略よりもはるかに長期的な観点でとらえられるべきであり、戦略はあくまで根底に流れる理念に立脚するものでなくてはならない。当然、方針や目標などよりももっと長期の概念である。(図5)。極論すれば「わが社が絶対に変えてはいけぬ大切な考え方は理念であり、それ以外はすべて変える」という発想であってもかまわない。ただし、経営戦略は環境変化を先取りして変更を加え柔軟に変更していくが、経営理念から決して外れてはならず、理念に反するものを戦略とは呼べないのである。したがって、人材育成は経営理念に沿って行っていけばよいのである(もちろん、理念そのものを見直すということは起こりうる。しかし、それは従来とは明らかにその企業の存在価値や使命が変わるときであり、企業の使命・役割が変われば、当然そこに求められる人材も変わる)。組織の成員である以上、経営理念に沿った行動をしてきたはずであり、これまでもそうした教育はなされてきたはずである。

ただ過去と大きく異なる点は、育成すべき人材は一つのタイプだけではないということである。どこから玉が飛んでくるか分からない状況の中で、それに耐え得るよう多様な人材を用意しておく必要がでてきた。刻々と変化する環境にスピーディにかつ的確に対応していくために、想定しうる多種多様な人材を育成しておくことが不可欠となってきたのである。例えば、「一気に攻める」という戦略をとろうとしたとき、「思

索型」の人材を登用し一気に攻めろといっても無理である。そこには、やはりバイタリティあふれる求心力の高い人材を投入していくべきであろうし、逆にリスクの大きな戦略をとる場合、リスクを恐れない大胆さはもちろん、リスクを最小化する対策を練る緻密さを持つ人材を投入していく必要がある。そうしたときに、画一的な人材のストックしかない、環境変化や新たな戦略に対応するのは難しいであろう。

しかしながら、やみくもにありとあらゆるタイプの人材をプールしておけばいいというものではない。それでは単に人件コストの無駄である。経営理念を踏まえたうえで、できる限り客観的なデータに基づいて将来を予測し、今後自社がとり得る戦略を想定し、どういった人材を今から育成しておく必要があるかを考えていくことが必要である。最近では、戦略そのものを創出しうる能力を備えたビジネスリーダーの育成が重視されており、「コア人材」の教育が積極的に行われるようになってきている。

#### 4.4 組織と個の関係

企業の将来を見越して、必要な人材を育成していくことが重要であることは上記のとおりであるが、企業論理を一方向的に押しつけようとしても人は育たない。あくまで自発的な参加意識を促し、経営を担う一人として主体的に課題に関わるようなしくみ・評価・風土を作っていかなければならない。

その一つの方法論として、複線型人事制度がある。戦後に比べ生活水準は圧倒的に向上し、かつての滅私

奉公的な仕事観から、仕事を自己実現の手段として位置づける価値観が登場してきた。ある程度の生活の保証がされれば、必ずしも高い報酬を求めず、自分にあった仕事・ライフスタイルを重視する、あるいは特定の専門領域で自己の専門性を高めることで自己実現を図りたいとする人々が増え、これまでのライン管理者としてポジションが上がっていくことをモデルとした単線型人事制度では対応しきれなくなってきた。そこで導入され始めてきたのが複線型人事制度である。

しかしながら、制度を用意すればそれで済むというわけではない。その前提として個人のキャリアと組織の方向のすり合わせが不可欠であり、個人のキャリアの方向性と組織の目指す方向とがまったく違う中での育成と貢献努力は、双方の不幸である。

成果主義と目標管理制度も同様である。中長期的キャリアプランと組織の目指す方向のすり合わせなくして、双方の納得のいく目標設定はあり得ない。中長期展望がないまま立てられた目標は「こなす」ものとなり、達成するために目標を低く設定したり、評価対象となること以外やらなくなったりという問題が発生してくる。

年功制・終身雇用の人事システムが機能しなくなった現在、新たな人事システムを導入してもうまく機能しないという企業が多いのは、個と組織のベクトルあわせをなおざりにしたまま、職種や仕事内容・個人の価値観を考慮せず、形式だけを当てはめようとした結果であろう。

もちろん個人の側にも責任はある。キャリア開発を支援するのは組織の責任であるが、キャリアそのものを開発するのは100%個人の責任である。安定期において、社員として果たすべき主要機能といえば、上位方針・コンセプトに基づき、確実に任務遂行することであった。言葉を変えれば、上位からの指示を待ち正しく遂行することが重要であった。しかし、低成長の時代においては、そういった帰属的・依存的な姿勢は許されないのである。自己の強み・弱みを可能な限り冷静に判断し、自分の責任において自己のキャリアを開発していく覚悟を持つことが必要である。その意味では、そういった自己認識・自己責任の意識を個人一人ひとりに持たせるよう、社員の意識改革を行っていくこともまた企業の大きな課題といえよう。

## 5. 人材アセスメントの今後

### 5.1 公正な不平等教育

誤解を恐れずにいえば、これからのHRDは、公正は期すべきであるが平等である必要はない。企業において、こと人材開発において、平等と公平は明確に区別されるべきである。

先に、人材育成への投入エネルギーの手を緩めてはならないと述べた。それはその通りであるが、万人におしなべて同じ教育を行えということではない。個人の価値観が多様化するなか、また先行きの不透明な中で企業の生死をかけた経営戦略打って出なければならぬなか、必要な人材を選抜し早期に育成していくという人事戦略をとっていくことは、経営戦略を成功させるためには必要なプロセスである。

先にあげた複線型人事制度も、ピラミッド型組織経営が崩れポストが不足したため、単線型人事制度が通用しなくなったからというような、後ろ向きの発想で行うのではなく、経営のプロ、管理者のプロ、専門領域のプロとを明確に区別して教育していくための、積極的な制度として捉えるべきである。グローバル化がいわれて久しいが、21世紀のビジネスにおいては、好むと好まざるにかかわらず、グローバルな市場で戦っていかなければならない。グローバルな市場では、国内市場では経験のしたことのない闘いが迫られるだろう。それに対応しうるのは、自らの足腰の強さ、これだけは負けないという専門性であると考える。総花的に広く浅い技術・知識を備えていても、世界の前ではすぐにメッキがはがれてしまう。深い専門性を確立した領域・機能のプロを状況に応じて集散させフレキシブルな人事が求められてくるだろう。また、そうした個性の強いプロを適材適所に配置し、取りまとめいく経営・管理のプロが、ぜひとも必要なのである。

では、そうしたプロとしての潜在能力をどうやって見極めていくか。先にキャリアにおける自己責任ということを書いた。もちろん、個人が自己の強みを見極め自己評価していくことは必要な努力であるが、おのずとそこには主観的判断という限界がある。本人も気づかない潜在能力や、今は影響力は少ないが次なる戦略において多大な戦力となる資質を、企業は正しく人材アセスメント（個々人の能力の現状・特性を評価・判定すること）し、プロファイリングしておくことが必要なのである。

## 5.2 アセスメントの質が変わる

これまで述べてきたように、個々の専門性を高め、潜在能力を含む強み・弱みを明らかにして、プロ集団を作っていくためには、アセスメントの質も変わっていかねばならない。単線型人事制度における一元的な管理者としての能力の良し悪しを評価するものではなく、その人材がどのようなタイプであるかを見極めていくようなアセスメントが求められてくるであろう。

各人のタイプを明らかにすることで、資源としてどのような人材を保有しているかが把握でき、将来の戦略実践に必要な人材を多様なタイプの中から選んでいくことができる。また、自部門では不適と思った人材も、他部門においては必要不可欠な人材である可能性がある。一方、個人もまた、自分のタイプをより客観的に知ることは自己のキャリアを考える上で非常に有効である。希望するキャリアを優先すれば、自分の弱みを伸ばす努力をすればいいし、自分のタイプを活かそうと思えば、新たなキャリアの方向を発見していけばよい。

いずれにせよ、アセスメントによって明らかになったタイプと本人の価値志向を掛け合わせて、個人のアイデンティティを明らかにし、それにふさわしい教育の場を与えていくことが必要であろう。アイデンティティを刺激すれば、潜在能力は発揮されるものである。

## 6. おわりに

人も企業も一元的・画一的な人事制度、人材教育で

は通用しなくなってきた今、自分たちはどこに向かうべきなのか、そのためにどんな戦略をとりうるのか、そのためにどんなタイプの人材を必要とするのかを、演繹的に考えていくことが大切である。過去からの連続性の中で考えようとする、必ず間違える。演繹的に発想して、結果的に従来の方法論が一番いいということは、もちろんあり得る。大切なのは、組織を形成する成員が共通の価値をもち、将来に向けて何が最善であるかと、必死で考えることである。

### 参考文献

- [1] 石井淳蔵, 奥村昭博, 加護野忠男, 野中郁次郎: 経営戦略論, 有斐閣, 1996.
- [2] グロービス・マネジメント・インスティテュート編: MBA 人材マネジメント, ダイアモンド社, 2002.
- [3] テイビット・ウルリッチ著, 梅津祐良訳: MBA の人材戦略, 日本能率協会マネジメントセンター, 1997.
- [4] 岩出博: 戦略的人的資源管理論の実相, 泉文堂, 2002.
- [5] アーサーアンダーセン: 人材革新マネジメント, 生産性出版, 2000.
- [6] エドガー H・シャイン著, 二村敏子・三善勝代訳: キャリア・ダイナミクス, 白桃書房, 1991.
- [7] A. H. マズロー著, 小口忠彦訳: 人間性の心理学, 産業能率大学出版, 1987.
- [8] ㈱ソシオテック研究所会長 竹内倫樹: 和魂洋才の経営学, BKC, 2001.
- [9] ㈱ソシオテック研究所会長 竹内倫樹: 日本語で考える経営, BKC, 2003.