

第Ⅱ部 本論

第1章 「経営に資する人材マネジメント」をどう考えるか

第1節 はじめに

現在、人材マネジメント（HRM）の改革が行われているといわれる。いわゆるバブル経済の崩壊に端を発し、そのなかで長期雇用や職能の伸張に基づく評価や処遇が、高コスト状況になり、そうした HRM 負債状況を脱却するために、わが国の HRM は大きく変化している。または、変化しなくてはならないと言われている。

こうした動きの背景にあり、企業経営に企業内雇用システムのあり方にもっとも大きなインパクトを与えているのは、企業経営における HRM についての考え方の変化である。経営者や株主は、これまでのように経営とは一線を画した、治外法権的な人材マネジメントのあり方が変化し、経営や戦略にとって、人材が効果的なパフォーマンスをあげることを期待している。つまり、企業経営に貢献する HRM を志向しているし、また、必ずしも明確に、経営戦略と人事（HRM の仕組み）や人材を連動させることが期待されている場合ではなくても、少なくとも、人的資源が、経営のための資源として効率的に活用されることを求めている。

こうした主張や HRM 変革において、よく聞かれるのが、「戦略と HRM を連動させなくてはならない」という議論である。企業の HRM は戦略を達成するために、行われる（べき）なのだから、戦略と連動した人材マネジメントを実施していくのが、本来の姿であり、また、この連動に成功した企業の業績が高いといわれる。

でも、この命題が意味するところは、あまりきちんと理解されていない。戦略と HRM が連動するとは、本当は何を意味しているのだろうか。また、HRM というのは、経営戦略と連動することが可能なのだろうか。さらに、もう少し拡張すれば、経営に資する人材マネジメント（HRM）とは、本当に経営戦略を支援する場合に成立する概念なのだろうか。経営に資する人材マネジメントとはいったい何なのか。

こうした疑問を前提にして、本稿では、HRM と企業経営の関係を、戦略と人材マネジメントの連動という視点から吟味する。まず、Chadwick and Cappelli(1999)に基づき、経営戦略と HRM の連動性を考えることは、研究という視点から見た場合きわめて困難であり、また実務的にそれを実行することも難しいことを議論する。なぜならば、一般的に考えることのできる戦略という概念から、人材マネジメント上のあり方を導き出すことは論理的に極めて難しい作業であり、ほぼ不可能だからである。

したがって、こうした連動を捉えることは、産業や現場を限定した上でこそ可能であり、またそうした研究から得られる知見も多い。近年人材マネジメントで議論されているデリバラブルと言う概念は、こうした視点から、一定の状況、極限的にはひとつの企業において、

人材マネジメントが貢献すべき目標を議論するために考案された考え方である。だが、それは、ある特定の場面についての、企業経営と HRM の関係であり、一般化された命題を導くことはない。

そこで、本稿では、企業経営と人材マネジメントの関係についてもうひとつの考え方を提示する。つまり、HRM を、単に、こうした産業や企業、現場ごとの戦略と HRM の連動には終わらせず、戦略人材マネジメントは、企業の競争力を維持し、これを強化するための、仕組みだと捉え、そうした視点から人材マネジメントを考えることを主張する。そうした目的を設定する場合、人材マネジメントは、その時々々の戦略と連動するだけでは、不十分である。それだけではなく、今の戦略を達成するだけではなく、長期的に企業の競争力を維持し、高めていくことが必要だからである。

こうした目的に向けて、本稿では、総合的な立場から、人材マネジメントを把握するための枠組みを提案する。この枠組みの根本は、人材マネジメントとは、企業と人の中間に位置し、その活動を通じて、お互いの価値を高めていくプロセスを担う、ということであり、こうした視点から人材マネジメントを考えることを主張する。

第2節 戦略と HRM の連動を考える

(1) 戦略と HRM の連動とは何か

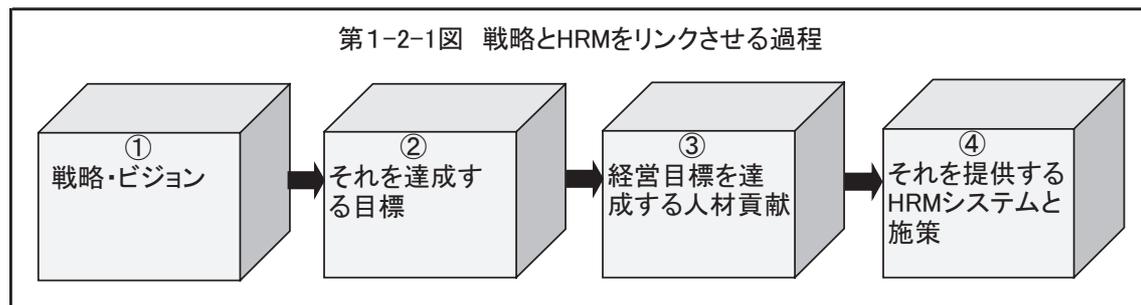
一般的に、戦略とは、「市場のなかの組織としての活動の長期的な基本設計図」(伊丹,2003, p. 2) と定義される。経営者は、この基本設計図を実現するために、さまざまな資源を活用して、経営を行う。そうした資源のひとつが、人的資源である。HRM 部門とは、こうした企業経営のために必要な人的資源を供給する役割を担う役割をもっており、そのための実行部隊が HRM 部門(人事部)である。

したがって、戦略と HRM を連動するという場合の最初の意味は、こうした企業の意図(選択された戦略)を達成するために、HRM が人的資源を供給する場合である。つまり、HRM は、ある HRM システムを選択し、それによって戦略達成に必要な人材を供給することで、企業の戦略的意図の達成を支援するときに、戦略と連動している、と言う。¹⁾そして、このプロセスの実行のために、HRM を担当する部門は、企業が持っている戦略を正確に把握して、それを人材供給のための HRM システムに組みなおさなくてはならない。戦略を達成するための人材供給のための HRM システムを設計することが、戦略人材マネジメントの基本

¹⁾ なお、ここで人材という言葉は、一般的に言われているよりももう少し抽象的に理解されるべきだろう。つまり、人材とは、人間ではなく、その人間が行う行動や成果なども含んだ、人的貢献一般を指すのである。単に人を採用して、現場に供給するだけが、人材や人的資源の供給ではない。

なのである。

では、具体的にこのプロセスを分解してみるとどうなるのだろうか。戦略は、HRM と直接連動するのではなく、いくつかの中間ステップを経て、HRM システムに翻訳されないとならないからである。ここでは、より複雑な図式を描くこともできるが、このステップは、最小限、少なくとも4段階によりなっていると考える。第1-2-1図を参照してほしい。



まず、企業の経営戦略やビジョンは、そうした戦略やビジョンを達成するための、経営目標に翻訳される。そして、次のステップとして、この経営目標を達成するための人材と彼らの貢献が定義されるのである。つまり、第1-2-1図のようなプロセスを組むことが必要なのである。言い換えれば、戦略は、HRM システムにまでたどり着くために、まず、戦略をいったん実行者が理解可能な経営目標に翻訳して、さらに、それをそうした目標を達成するための、人材貢献に置き換えることで、初めてHRM システムを考えることができるのである。

（2）戦略達成を支援するHRMの限定性戦略をどう捉えるか

だが、実務的に考えて、第1-2-1図に示されたプロセスは高い思考能力と論理的な推論が必要であり、きわめて高度の論理的な力が必要である。戦略やビジョンを、経営目標に翻訳するのさえ困難であり、それをさらに、人材へと結びつけるのは困難である。従って、たとえ、戦略が与えられても、それをHRMのシステムとして組むのは難しい。したがって、逆説的にいえば、このプロセスを完成できる企業は、競争的優位を獲得できるのである。

さらに、こうしたプロセスの出発点として、マイケル・ポーターから始まった一般的な戦略分析で用いられる一般化された戦略タイプを念頭におくとすれば、さらにその困難度は大きくなる。²⁾

Chadwick and Cappelli (1999)が主張しているように、こうした初期の戦略研究で使われた戦略タイプは、基本的には、産業組織論に基づいて、市場や産業への参入決定のガイドとして発達した内容であり、それを、企業の経営目標に結びつけるには、多くの下位の経営目

²⁾ マイケル・ポーターに始まる戦略論については、青島・加藤(2001; 特に第2章)が詳しい。

標が必要である。戦略タイプがそのまま戦略ではなく、それがさらに具体的な目標や、目標達成のための戦略へと変換されて、企業で実行されるのである。このため、一般化された戦略タイプと HRM の連動を計測しようとした研究はあまり生産的ではなかった。

したがって、第 1-2-1 図のプロセスを丁寧におっていくためには、ひとつの産業や業種などに限定した経営目標（上記の②）と HRM のリンクを見るか、さらには、産業を限定した上でも、個別企業の経営目標と、HRM がリンクしているかを考えることが必要になる。なぜならば、どういう経営目標が、戦略達成のために必要であり、さらにそうした経営目標がどういう人的貢献で成立するかは、きわめてコンテキスト依存的(context dependent)であるからである。一般化された戦略類型を、一般化された経営目標に翻訳し、それを達成する HRM が決まるのではなく、場面を限定しての、3 要素の関連なのである。

結果として、戦略人材マネジメントの研究でも、産業や業種を特定した研究は、きわめて興味深い結果をもたらしている。MacDuffie(1995)や Ichniowski, Shaw and Prennushi(1997)や Cappelli (1999)に収録された論文などが行っており、興味深い成果をあげている。例えば、MacDuffie は、自動車製造業をとりあげ、いわゆるリーン生産方式と工場での HRM 施策との連動が、品質や作業時間など企業の業績に大きなインパクトを及ぼすことを発見している。また、Cappelli (1999)に収録された論文で、Hunter は、銀行、アパレル、電話通信などの産業について、戦略と HRM の関係を見ている。こうした研究は、実務面での、戦略や経営目標と、HRM のリンクを忠実に追いかける分析である。

こうした研究は、実務の流れを適切に反映した研究と考えられ、実務の流れに忠実な研究がより面白い結果を示し、これからもこうした方向でのアプローチが生産的であると考えられる。

（3）デリバラブルの考え方

そこで、こうした企業の経営目標と HRM を、産業や企業現場を限定した形で考察するための概念として、デリバラブルという考え方が提案された。デリバラブルという発想の発端は、おそらく、デイビッド・ウルリッチ(David Ulrich)の Human Resource Champions(1997)に遡るだろう。ウルリッチは、何をするのか、できるか(doable)でなく、どういう価値や結果がもたらされるのかで、人事部の活動は考えなくてはならないと主張した。ビジネスパートナーとしての人事部の目標設定である。日本語で言えば、人材マネジメントの提供する価値とでもいうのだろうか。

方法論や実務から見れば、デリバラブルという視点は、人材マネジメントの顧客を想定し、人材マネジメントがどういう結果や価値を提供するのかを考えるためには有益な枠組みである。戦略と人材マネジメントを考えるとときに、戦略を前提として、何ができるのかを考えるのが、デリバラブルという発想である。デリバラブルは、経営活動としての人材マネジメントが、ステークホルダーに提供する価値だと言っても良い。

また、研究と言う視点でも、先に述べた、産業や業種、または異なった戦略をもった個別企業を前提とした場合に、産業や場面ごとに必要な経営目標を達成するための人材マネジメントという考え方のなかで、人材マネジメントによって達成される経営目標を、デリバラブルと考えることも可能である。つまり、デリバラブルとは、戦略そのものではなく、それを達成するための、企業の経営上の目標であり、このレベルで、人材マネジメントとの連動を考えることは可能だし、また意味があることなのである。

したがって、Chadwick and Cappelli (1999)が主張するように、戦略と人材マネジメントの連動を考え、さらにこれを研究する上では、産業や企業を限定して、そのなかで、デリバラブルと HRM が連動している場合の、業績などへのインパクトを考えることは有効だと考えられるのである。

第3節 人材マネジメントを考える枠組み

(1) 戦略に依存しないデリバラブル

だが、本稿では、こうした戦略とリンクして、企業の経営目標を達成する戦略人材マネジメントを考える立場に対して、企業経営と人材マネジメントの関係について、別の視点から戦略人材マネジメントを捉えることも可能だと主張する。ちなみに、前述したウルリッチが主張した人材マネジメントのデリバラブルも、①戦略を達成する、②生産性の高い組織の仕組みを築く、③従業員のコミットメントとコンピテンシーを向上させる、④組織の変革を実現する、の4つである。極めて企業視点にたった人事部のデリバラブルであるが、特定の戦略を達成することだけではない、広い立場からの組織への貢献を前提としている。

そこで、本稿では、特定の戦略や企業の経営目標を達成するのみではなく、より広く組織の競争力や能力を高めることを目的として、企業経営に資する人材マネジメントを考えたい。長期的で、特定の戦略に依存しない企業の競争力を高めるのだから、人材マネジメントは、より一般化された組織の競争力や強みなどを獲得、維持、発展させることを目的としており、戦略人材マネジメントとは、「組織能力を高めることへ貢献する」と考える。

ここで、組織能力とは、一言で言えば、企業が、新しい戦略を構築し、長期的に競争力を維持するための基礎的な力であり、特定の戦略に依存しない。人材マネジメントとは、こうした組織能力を維持するための経営システムとして把握することが可能なのである。

では、こうした視点に立った場合、HRM のデリバラブルはどう考えられるのであろうか。特定の戦略に依存しない、企業の競争力に貢献する HRM の価値やデリバラブルを定義する立場である。この立場は、企業や産業を限定する立場に対して、その時その時の戦略に依存しない、別の言い方をすれば、企業組織が長期的に組織の競争力の源泉、または組織の能力を獲得、維持するために、人材マネジメントが支援を行うという考え方である。つまり、組

織能力や長期的な競争力の源泉を維持、獲得することで、人材マネジメントは、経営に資すると考える。

結論から言えば、私は、人材マネジメントが提供する付加価値として、今後4つのタイプの価値を同時に提供していかなくてはならないと考える。具体的には、この4つは、2つの軸を交差させる形で考えることができる。2つの軸とは、「ヒト視点－企業視点」と「長期的－短期的」であり、この2軸をクロスさせて人材マネジメントの提供する価値を定義するのである。人材マネジメントはバランスである、という原点がそこにはある。人事部は、そうした一見対立、矛盾する価値の交差点で、自分の仕事をしていかないとならない。つまり、ヒト視点は、企業の視点と独立して設定され、経営視点とのバランスが求められるのである。また、長期的なデリバブルと短期的なデリバブルをバランスして考えていかないとならない。4つの価値や目的の間で、バランスをとって人材マネジメントを行わなくてはならないということでもある。

詳しく言うと、第1の軸は、すでに述べた「経営（企業）の視点－働くもの（人）の視点」軸である。人材マネジメントは、この軸を考えなくてはならないこと、つまり、経営の視点と働くものの視点を両方考えないとならないことで、他の経営機能と比較して、ユニークである。理由は単純で、人は、人材として戦略達成のために活用されるにせよ、その人がやる気にならなければ人材とならないという事実であり、人は採用し、配置すれば、ただちに、人材となるわけではない。育成し、やる気にさせないとならない。

また、働く人の視点とは、個人の尊厳を考えるとということであり、短期的には、公平な評価や処遇、選択をする場合の情報開示、職務上の配置や職務目標の設定における自分の意思の反映などがある。また、そうした人間としての尊厳の裏側には、働く人への責任がある。その点も忘れてはいけない。

さらに長期的な側面として、個人が自分の価値観に応じて、キャリアを選択し、エンプロイアビリティを高めていくための資源を獲得する機会が、公平かつ情報開示に基づいて提供されていることがある。いずれにしても職業に就くことで、自己実現をしていきたいと考える大多数の人間の支援をするのも人材マネジメントの役割であろう。

さらに、人材マネジメントが何かを考えるうえでは、もうひとつの軸として、すでに言及したように、短期的な視点と、長期的な視点がある。短期的な視点から見た人材マネジメントの存在理由は、今の企業目的を達成するための人材を供給することである。これは今の戦略や企業目的という意味で、短期的な戦略である。

だが、短期的戦略達成だけでは、不十分だ。なぜならば、企業は、今の戦略だけを達成すればよいわけではないからだ。企業が今強くなっても、持続的な競争力を持たなければ、意味は無い。次の戦略、さらに次の次の戦略を作っていくための、組織の能力を高めていくことも必要である。別の言い方をすれば、企業というのは、そのときの戦略を達成して、それだけで終わるのではない。長期的に戦っていけるだけの、強さを企業は維持しないとならな

い。そのために人材マネジメントがどう貢献できるのかを考えることが大切だ。

つまり、組織の能力には、短期的な能力、つまり戦略を実行・達成する能力と、長期的な能力、つまり戦略を構築する能力がある。短期的な目標を達成しつつ、環境の変化や、ビジネスの変化にともない、戦略を変化させ、競争力を維持していかなくてはならないのである。それが長期的な企業の強みである。

また、個人の視点から見た場合も、同様に長期的な視点と短期的な視点がある。長期的には、キャリアの発達や雇用能力（エンployアビリティ）の向上があり、短期的には、企業の目標にむかって成果をだし、貢献をしていくことがある。言い換えれば、能力やキャリアの発達は、個人としての価値を高め、成果による貢献は、そうした能力によるそのときの組織ニーズの充足である。

もちろん、こうした短期と長期の2方向は、いつでも、調和するわけではない。今までの日本企業では、長期の能力育成やキャリア開発をすすめることが、組織のニーズに、今も、将来も適合的であるかのように前提を置いてきたが、そうした前提は崩れている。個人の長期能力向上やキャリアを通じての学習が、短期的な組織のニーズに適合しない場合もある。

第1-3-1表 これからの人材マネジメントにとって重要な4つの目標

	短期的目標	長期的目標
経営の視点	成果による戦略達成への貢献を高める	戦略を構築する能力を獲得し、その能力を向上する
個人の視点	公平で、情報開示に基づいた評価と処遇を提供する	キャリアを通じた人間としての発達や成長を支援する

そこで、この2つの軸をクロスさせると、人材マネジメントが、今後考えるべき4つのデリバラブル（目的・提供価値）が出てくる。第1-3-1表に示される4つである。一般的に、現在の人材マネジメントをめぐる論調は、短期的で、経営的視点が重視されており、結果として、成果を重視して、戦略を達成するという目標が、大きく取り上げられている。さらに、戦略的なリーダーの育成といった観点から、経営の視点での長期的な目標も、少しずつ考えられているようだ。今後人材マネジメントの変化をこうした仮説をもっておいかけていくことが必要だろう。

だが、こうした経営的な視点の高まりは、同時に個人の尊厳や、人材マネジメントが働く側に提供する価値を強く意識しないと、バランスが崩れてしまう。個人に長期的に提供する価値とは、人材が成長できる場としての企業である。そうでないと、米国で、過去10年間に起こったように、組織が個人に見放される現象が、日本にも起こり、人材マネジメントは、人材のリテンションを中核とした人材獲得競争となる可能性がある。自律的な個人は、自分

にとって価値が提供されない人材マネジメントが行われている企業を見放すからである。

でも、成長の場を提供しないことで、最も悪いのは、人材が組織を見放して、同時に企業に居座りつづける場合かもしれない。企業の戦略やビジョンにはまったく賛同しないし、企業を守り立てていく気持ちもないが、同時に企業から離れる気持ちもない。いわゆる“死んだ木(dead wood)”人材である。わが国の雇用枠組みでは、こうしたことが発生する可能性は高い。

さらに、こう捉えた場合の、人材マネジメントは、単に戦略を達成するだけではない、人材に働きがいを提供し、人の成長や、新しい価値の獲得を支援するための人材マネジメントも人材マネジメントの重要なアウトカムだと考えることが同時に必要なのである。

重要なのは、ヒト視点と企業視点の両方から、人事部のデリバラブルを定義することである。人材マネジメントという経営機能は、ヒト視点をもつことが運命づけられているために、そうした一見対立、矛盾する価値の交差点で、自分の仕事をしていかないとならない。つまり、ヒト視点は、大元では、企業の視点と独立して設定され、経営視点とのバランスが求められるのである。また、そうしたヒト視点が長期的に企業業績に反映される可能性もある。

必ずしも、ここに提示した枠組みを採用するというわけではないが、本研究会における来年度の調査において、人材マネジメントをこうしたどういう価値を、企業と働く人に提供しているのかという視点から考えることは可能であろう。例えば、成果主義や早期選抜などの新しい経営視点の人材マネジメントの方法が、働く人にどういうインパクトを与え、さらにそれが長期的にみて、どう企業の業績に反映されるのか、などの視点からの研究である。

(2) 具体的な HRM の活動

① 成果による戦略達成への貢献を高める

では具体的に何が HRM のデリバラブルを提供する活動なのだろうか。まず、活動内容から見た場合、成果による戦略達成への貢献を高める、という観点からの活動が、ウルリッチが言う、人事は経営の戦略的パートナーにならなくてはならない、という考え方に最も近い。戦略達成のために、人材による貢献を供給する、といった視点である。したがって、制度的には、いわゆるパフォーマンス・マネジメントが最も大きな役割を担う。ここで言う、パフォーマンス・マネジメント³⁾ は、成果主義的な評価や処遇を含んだ、広い概念である。

パフォーマンス・マネジメントについて、人材の戦略達成への貢献を提供するという点から考えると、2点が重要だろう。ひとつは、何をすれば、戦略目標への貢献になるのか、という貢献目標を、一人ひとりに伝えていくことである。何をすべきかがわからなければ、それをどうやって達成すべきかも考えられない。目標の設定とよく言われるが、それだけではなく、ビジョンの共有、企業の方向性への共感、納得した個別目標の設定など、具体的には

³⁾ パフォーマンス・マネジメントについて詳しくは書かないが、守島 (2004) を参照。

多くの方法がある。多くの場面で企業や部門が今、どこに進むべきなのかについてのイメージを共有することの大切さは指摘されているが、それを共有するためには、人材マネジメントの役割は大きい。今後、企業経営がより分散的になり、組織をまとめていくための求心力が、ビジョンになればなるほど、方向性の共有化の重要性は増す。多くの成果主義的な制度のなかで、目標設定を通じての目標とビジョンの共有化が忘れられている。

今ひとつが、ジョブと人のマッチングである。単純なことだが、人は場を与えられて、始めて能力を発揮する。企業のなかで、場とは、仕事であり、職場であり、目標である。今後、人材マネジメントのデリバラブルとして、戦略目標への貢献が重視されるようになると、どういう仕事を提供するかも人材マネジメントにとって、重要な課題となる。もちろん、仕事と人とのマッチングの決め方は、育成の論理で行われるか、貢献最大化の論理で行われるかで異なってくる。戦略達成への貢献は、貢献の最大化のためのマッチングであり、それを優先させるフェーズである。

②戦略を構築する能力を獲得し、その能力を向上する

次に、企業の戦略達成や、競争力の強化、という視点から見た場合の、長期的な活動が、戦略的リーダーの育成である。戦略的リーダーの育成とは、戦略を考えることのできるリーダーの育成であり、この視点からの人材マネジメントは、戦略を達成する人材の獲得とは、明確に異なっている。

だが、こうしたことが言葉でいうほど簡単でないのは、会社に入ってから経営幹部にまで至るひとは、キャリアのなかで、いくつかの段階をくぐってリーダーになっていくからである。新しい段階への移行や、その節目は、ひとりひとりのキャリアにユニークで、いくつかあるかも一様ではない。

こういう節目をスムーズに通り抜け、新しい段階でも新しい経験をし、そこから学んでいく準備をするために、人材マネジメントは必要なのである。人は育つのではない。育てるのでもない。その間にある、微妙な領域を設定し、そこでうまくリーダー候補に場を提供して、将来の戦略リーダーが確保されるように仕組んでいくのが、人材マネジメントの仕事である。

だから、人材マネジメントの役割は、もちろんティーチャーではない。と言って、単なる研修の裏方でもない。リーダー人材を育成するためのキャリアと経験の重要性を認識し、どうしたら、リーダーとしての発達課題を、リーダー候補が、越えていけるのかを考え、そのための場を準備し、現場を説得して、必要な経験ができるようにお膳立てをしていく、プロデューサーである。そこで与えられた経験を通じて、学ぶかどうかは、本人の責任である。だが、それを準備し、場をプロデュースしていくことが、人材マネジメントの役割である。

わが国の人材マネジメントの歴史的発展を見た場合、高度成長期は、特にプロデュースしなくても、リーダーを育成するための、経験の場が、自然と提供されてきた。一方、今後の10年は、こうした場のプロデュースを、人材マネジメントが、意図的にプロデュースしてい

かないと、戦略を構築する力が、企業に蓄積されない時代である。

③公平で、情報開示に基づいた評価と処遇を提供する

次に、経営から、働く人に視点を移してみよう。人材マネジメントにとって、短期的なタイムスパンで重要なのは、公平で情報開示に基づいた評価と処遇である。言い方をかえれば、人材を評価し、その結果を処遇に結びつけるうえでの、公平性と納得感である。

本来企業とは、結果だけをみれば、不公平や納得できない結果に満ちている。処遇は限られた原資のなかでしか分配されないし、またパフォーマンス・マネジメントは、戦略への貢献度を高めるために、インセンティブ効果を狙って、処遇の分配に格差をつける。上司の評価基準は、上司間でバラバラだし、また頻繁に変化する。

つまり、公平性や納得感は、結果について成立する概念である。だが、納得感や公平感の源泉は、結果だけではない。特に、公平感は、結果の決定プロセスのなかで確立されることが多い。たとえば、人は自分が低い評価を受けるとき、その結果について納得できないものがある。また同僚と比較して、公平でないと感じるかもしれない。

だが、そうした結果がなぜおこったのかをきちんと説明され、また将来リカバリーのチャンスがあると信ずることができれば、それは納得するかもしれない。また、評価を下すシステムや、上司を公平だと思う可能性が高まる。また、評価の公平性や納得感を、フィードバックや次の機会へ向けての支援で、確保していくことは大切である。

さらに、自分の組織において、どこまで個人の自律性を、尊重しつつも、実際に人材マネジメント上の意思決定に反映させていくかは、人材マネジメントにおいて、極めて重要なポイントである。人材マネジメントにおいて、完全に働く人の自律性を認めることはない。選択肢それ自身が限られている場合も多いだろう。

でもその場合でも、働く人が、限られた選択肢から、自分で何をするかを納得して選んでいけば、その決定は自分のものになり、自分で決定するという原則と極めて近くなる。人材マネジメントにおいては、完全な自律はありえないので、企業から与えられた選択肢に関して、納得性を確保することは極めて重要になる。納得するということは、他人から与えることは絶対できないので、人材マネジメントでは、納得して受け入れるということが、人材マネジメントの目的になる。

④キャリアを通じた人間としての発達や成長を支援する

人材マネジメントが人材に提供できる価値として、より長期的なものが、キャリアを通じた人間としての発達を支援する作業がある。ただ、よく言われることだが、キャリアをマネージするという場合、その主語を人材マネジメント部門にしてしまうと、今後は、語義矛盾になる。もちろん、今までは、人事部が、あたかもキャリアをマネージしている（もっと悪い場合は、管理している）と思われていたことが多かった。また、それに大きな反発もなか

った。

通常、キャリアという言葉は、狭義には、企業や労働市場における働く人の職歴（仕事の履歴）を指し、キャリアを積んでいくことで、人材は、能力やスキルなどの、人材としての価値を高めていく。そのため、どういうキャリアを歩んだかによって、その人の人材としての価値（いわゆる、エンプロイアビリティ）は大きく異なってくるはずである。人材マネジメントにおいて、キャリア開発の重要性が強調される背景には、こうしたキャリアを通じた人材価値の向上が企業にとって重要な人材獲得施策だからだ。

したがって、どういう経験を、どの順番で、どのタイミングでしたのかは大変重要になる。経験には蓄積が重要な場合があり、簡単なことから始めて、少しずつ難しい仕事をこなせるようになる経験を積んでいくのは、蓄積的な人材価値の向上である。でも、同時に、これからは脱線(derail)したキャリア、中断された(disrupted)キャリアが増えてくる。さらに、組織の境界を横断した(boundaryless)キャリアや、いくつかの分野にまたがったキャリアが増えてくる。

その結果、人材の価値は、線的に、積み重ねられた知識と経験の体系としてではなく、さまざまな経験と知識の組み合わせとして価値が出てくる。そうした組み合わせが、大きな価値を生むようになっていく。そこまでいなくても、キャリアの価値は、さまざまな仕事経験の組み合わせによって決まってくるようになる。キャリアは、線でなく、面やモザイクのメタファーで考えられるようになる。

その場合、「キャリアをマネージする」の主語は、働く人一人ひとりである。自分でしか責任が負えない、と言う意味でも、キャリアマネジメントの主体は人間なのである。そのなかで、何が企業の人材マネジメントの仕事なのか。それは、働く人が、キャリアをマネージする支援をすることであり、具体的には、その人のキャリアアンカーを内省してもらい、何が自分にとって価値のある人生かを考えてもらう。そして、企業からの働きかけとしては、個人にとって意味のある次の仕事や場を提供し、さらにその仕事について、評価をきちんとし、フィードバックを提供する。ある見方をすれば、本当にあたりまえの作業が、個人がキャリアをマネージすることへ向けての支援である。近未来の自分の姿を描く支援をし、それを達成することも支援する。キャリア開発サポート機能のメタファーは、当然、コーチである。人材マネジメント部門は、制度的手段をもったコーチになる。

第4節 人材マネジメントがダイナミックフィットをつくる

では、人材マネジメントがこうしたデリバラブルを支援することを通じて、組織が獲得する能力とは何なのだろうか。組織能力の中身は多くが考えられるが、ここでは、もっとも重要な能力として、組織の変革をする力を考えよう。

前述したように、人材マネジメントの、戦略達成への支援は、ある一時点だけで終わるものではない。戦略はダイナミックなものであり、そうしたダイナミズムに合わせて、必要な人材像も変化する。目標達成行動も変化し、コンピテンシーも変わる。こうした戦略やビジョンの変化に組織を変えていく力が、「適合力」であり、一部の学者 (Chadwick and Cappelli, 1999 など) が、戦略人材マネジメントにおける「ダイナミックフィット」とよんでいる概念である。適合力をどう人材的に、確保し、維持するかも、人材マネジメントにとっては必要な要件だ。いうなれば、企業経営と人材マネジメントの関係を考える場合、戦略へのフィット (適合) と、人材マネジメントのダイナミックフィット (適合力) は違うからである。

適合力や変化とは、戦略の変化に合わせて、人材のあり方を変化させていく能力のことである。言い換えれば、組織の変革に伴い、必要なコンピテンシーや行動が違ってきたときに、それに合わせて供給する人材を変えていくための能力である。後で議論するように、わが国では、戦略やビジョンの変化に応じて、人の入れ替えが簡単ではないために、適合力を確保するためには、一工夫必要になる。

一般的に、組織の適合力を維持するために、人材マネジメント上は、2つのファクターを考える。ひとつは、人材マネジメント制度の柔軟性である。特に、戦略やビジョンの転換に伴って、新しく必要になるコンピテンシーや行動を積極的に評価し、処遇によりインセンティブを与えていくためのメカニズムが、こうした制度上の柔軟性の目的になる。

だが、こうした面での柔軟性は、企業にとって公平性や納得性と言った観点で、多くの課題を含んでいる。なぜならば、評価される対象の能力や行動が変わると、基準が変更され、これまでの在り方に対して、優劣の逆転が生まれ、不公平感を抱く人間がでてくるためである。だが、こうした評価基準の変更や、評価対象の置き換えは、戦略の変更に伴って必須であり、なんとか公平性の問題を乗り越えなくてはならない。

その場合重要なのは、こうした評価基準の変更に伴い、新しい行動やコンピテンシーを発揮できるように個人が学習できる環境が整備されていることだろう。つまり、重要なのは、現在のシステムでの評価そのためには、戦略の変更をあらかじめ予測し、それを育成や採用など、人材マネジメントの日常的な業務のなかに埋め込んでいく作業である。このような学習環境が準備されているとき、働く人は、これまでの評価制度にしがみつ়くことを止め、新しい制度で、評価されるための努力をする。企業は企業である。諦めも適合力の重要な要因であるが、諦めさせるだけでは、新しい行動やコンピテンシーは生まれてこない。新しいシステムのなかで、評価される基準を示し、それを獲得する道筋を示すことである。この点はある意味では、当たり前のことだが、驚くほど、これまでの人材マネジメントでは実行されてこなかった。戦略の変更があっても、必要なコンピテンシーや行動のあり方についてはあまり心をくだかない人材マネジメントが多かったのではないだろうか。

適合力の第2のファクターは、人々のコンピテンシーや行動自体に存在している柔軟性である。ここでの注目点も少なくとも2つある。まず、第1に、コンピテンシーの柔軟性であ

る。人材マネジメントでは、これを機能的柔軟性と呼んでいる。例えば、コンピテンシーの一部としての、スキルの広さである。スキルとは、職務上の課題を達成していくための能力だが、これが関連した領域で広く形成されていると、柔軟性と言った観点からみて強い。「関連した領域で広い」スキルがここでは重要になる。

というのも、関連した領域で広く培われたスキルは、「類推する力」を産むからである。類推とは、現在の状況についての対処や解決法を、前に経験した同様の状況でのアクションにもとづいて考える能力である。もちろんまったく新しい状況に対する問題解決能力も考えられるだろうし、また同じ類推でも、その新奇さの程度で差があるだろう。だが、基本は応用力である。戦略とは、ある程度の連続性を維持して変化するものであり、コンピテンシーの一部として、前の状態からの類推の能力や応用力を考慮することが必要だと考えられる。また、そして、企業の適合力を考えた場合、こうした問題解決能力や異常事態対応能力は、決して、マネジメント層などの組織の一部に限られるわけではなく、どのレベルでも必要だと考えられる。

企業変革の基礎的なプロセスとしての、働く人の行動変化を考えるうえで、第2に注目するのが、働く人がもつ組織への信頼である。企業が変化するとは、働く人が今の仕事をルーチン的にこなすのではなく、新しいやり方や、新しい目標を内面化し、学習することである。場合によっては、同じ給与や賃金で、いままでより多くの貢献が求められるかもしれない。そして、そのときに、今のがんばりが、いずれ報われる、もしくは、ここで無理をして新しい方向に向かって努力しても、それが無駄にならない、という感覚がなければ、だれがより高い努力をするだろうか。働く人が企業に対して、信頼を持っていない企業は、人の行動や意識の変革が起こらない。

また、達成すべき目標へのコミットメントも必要であろう。ここでいうコミットメントは、人材からの組織目標への強い愛着でもある。その目標を達成することで、今よりも、自分や周りが良くなるという確信の持てる目標である。こうした目標を達成しようと強い意欲をもっている個人は、達成する目標への道筋について、変化を恐れず、あらゆる手段を用いて、目標を達成しようとする。結果として、目標へのコミットメントの強さや頑固さが、手段やプロセスについての柔軟性を生む。

ただ、難しいのは、信頼やコミットメントは、過去の経験で形成されるが、基本的には未来へ向けての概念なので、常に不確実性が付きまとうことである。特に、企業はビジネスをしているので、時には、約束したり、前に言ったことを覆すことも十分ありえよう。こうした場合でも(いや、こうした場合だからこそ)、信頼を獲得していないと、変革はありえない。前のやり方をそのまま踏襲しているだけでは、変革には繋がらないからである。これまでのやり方を基本的に、変える場合、つまり、不確実性の高い状況において、信頼は、必要な概念である。

では、信頼とはどう形成されるのだろうか。意思決定についての原理、原則の一貫性が基

礎になる。また、情報公開を通じて、意思決定の手のうちを見せていけば、働く人は、意思決定が行われた背景や理由を理解することができ、相手が裏切らないという予想をもつことができる。信頼とは、相手が裏切らない、自分の貢献について、フェアな評価をしてくれる、基本的にはそういった評価である。情報公開と意思決定の一貫性があれば、働く人の信頼が形成され、変化を求められた時に、変革への抵抗は少なくなるはずである。

良いか悪いかは別として、これまでの（正社員に対する）雇用保障というのは、ひとつの一貫した考え方であり、そのためにわが国の企業は、冒頭にのべたような柔軟な頑固さなど、いくつかの強みを獲得してきた。だが、もう雇用保障やそれにまつわる仕組みで、従業員の信頼を確保するのは困難だろう。個人が自律し、企業も自律した個人を求めるからである。現在、多くの企業が、個別に新しい人材マネジメントの原則を模索している。

キーワードのひとつは、自律した個人が信頼する企業をどう作るかということだろう。そのために、日常の人材マネジメントのデリバラブルとしての、納得性や公平感が果たす役割は大きい。つまり、人材マネジメントの最後の役割は、人材を人として信頼し、支援することである。人を大切にすることの意味はそうしたことなのかもしれない。

第5節 まとめ

本稿では、人材マネジメントが経営を支援するということについて2つの考え方を提示した。ひとつは、産業や企業における具体的な経営目標を限定して、そうした経営目標（デリバラブル）を達成するための人材マネジメントを考える立場である。これは、研究としても、有益な方向で、ある程度の成果もあがっているが、同時に一般化可能な知識の積み上げには不向きである。

もうひとつは、特定の戦略に依存しない、長期的な競争力の維持にかかわる組織の能力を獲得、維持するために人材マネジメントが行われる場合である。こうした立場により、戦略からは相対的に独立した人材マネジメント自体のデリバラブルを設定し、そこから具体的な人材マネジメントの活動を考えていくことが可能になる。このように人材マネジメントによって獲得、維持される組織能力の代表が、変革を起こす力であり、組織が変革をする能力を維持するために、人材マネジメントが貢献する部分は大きい。

これからは、単にその時その時の戦略を達成するために経営を支援するだけでなく、長期的な組織能力の維持、獲得を目的として、経営に資するという観点から、人材マネジメントを考えていくことが必要である。そして、研究もそうした人材マネジメント独自のデリバラブルを設定して行うことが必要だろう。

文献

- Chadwick, C. and Cappelli, P. (1999). "Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management." *Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 4*, 1-29.
- Cappelli, P. (Ed.), *Employment Practices and Business Strategy*. New York and Oxford: Oxford University Press.
- Ichniowski, C. Shaw, K., and Prennushi, G. (1997). "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines." *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- MacDuffie, J. P. (1995). "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organization Logic and Production Systems in the World Auto Industry." *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
(『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター、1997年)
- 青島矢一・加藤俊彦(2003). 『競争戦略論』東洋経済新報社。
- 伊丹敬之(2003). 『経営戦略の論理 第3版』日本経済新聞社。
- 守島基博(2004). 『人材マネジメント入門』日本経済新聞社。