

# ウルリッチ 『MBA の人材戦略』

【企業経営と人事】

須田 敏子

## 1 はじめに

デイブ・ウルリッチ著の『MBA の人材戦略』（日本語版タイトル。英語版オリジナル・タイトルは *Human Resource Champion*）は、HR にかかわる人々に大きな影響を与えたものである。特に以下の2つは、日本を含めて各国で大きな反響をもたらした。1つは、HR の新たな役割として、デリバラブルを提唱したことである。もう1つは、具体的にHR がデリバラブルを発揮する役割領域として、戦略的HR、企業インフラストラクチャー、従業員からの貢献、変革、の4つの領域に関するマネジメントを設定したことである。米国と日本で本書が発行された1997年にイギリスに留学した筆者にとっては、個人的にも印象が強いのが、本書である。本稿では、本書の内容を紹介した上で、国際比較からみた本書が提案するデリバラブルという新たなHR の役割における日本の課題を指摘する。そして、最後にHR の役割改革に取り組む日立製作所の事例を概観する。

## 2 本書の内容

### (1) デリバラブルという新たなHR の役割を提唱

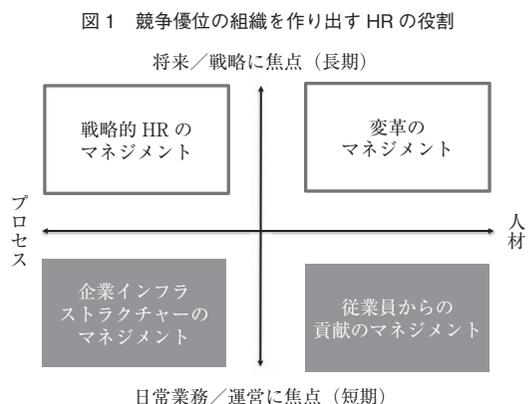
まずは、本書の内容である。本書のHR 分野への主たる貢献の1つであるデリバラブルからみていく。ウルリッチは、HR がビジネスパートナーとして、新たな価値を生み出す、あるいは成果を達成するためには、HR の職務や活動を重視するのではなく、職務活動を通じて生み出す成果を重視すべきである、と主張する。つまり、期待成果の明確化によって、HR の職務や活動は決まってくる。先にやるべき職務があるのではなく、成果から職務を決めるという逆転の発想である。この達成成果重視を表すのがデリバラブルである。デリバラブルは *deliver* と *able* を組み合わせた言葉であり、「実行できる」あるいは「達成できる」という意味である。以上のデリバラブルと対極的な概念にドゥアブル (*do+able*) であり、決められた人事業

務を実行できることと定義される。「何を行えるか」がドゥアブルであり、「何を達成できるか」がデリバラブルであり、HR の役割に対する新たな概念を提示したのである。

### (2) デリバラブルを達成する4つの役割領域

次いで、デリバラブルを達成するHR の役割として設定された戦略的HR、企業インフラストラクチャー、従業員からの貢献、変革の4領域に関するマネジメントという役割についてである。4つの役割領域の設定は、HR の役割を、備えるべき視点と活動の2つの軸から捉えるという概念に基づいたものである。このうち、備えるべき視点は長期的戦略から短期的な日常業務遂行までの幅をもっており、このようにHR スペシャリストは、長期的視点と短期的視点の両方を重視し、戦略面と日常業務の両面で成果を達成しなくてはならない。もう1つの、活動の軸ではプロセスのマネジメント（HR に関する手法やシステムなど）から人材のマネジメントまで幅広い活動が含まれる。この2つの軸を組み合わせて設定されたのが、HR がデリバラブルを達成する4つの役割領域となる（図1）。

4つの役割領域のマネジメントというHR の新たな役割を概観すると以下となる。1番目が戦略的HR のマネジメントである。ビジネス戦略の達成のために



出所：Ulrich (1997) を基に一部修正。

は、HR には戦略パートナーとしての役割を果たすことが求められる。これが実現すれば、①戦略形成から実行に至る時間が短縮され、変革の取り組みが容易になる、②戦略の効果的展開により優れた業績を上げることが可能となる、などの効果をもたらす。2番目が企業インフラストラクチャーのマネジメントである。採用、評価、処遇、人材開発などピープル・マネジメントに関するインフラストラクチャーのマネジメントは、以前からHRが担ってきた役割であるが、この役割は、戦略性重視へのシフトの中で、やや重要性を失うとの印象を持たれる可能性がある。だが、ビジネスに付加価値を生むとの観点から、この役割の重要性はまったく失われることはなく、いっそうの成果達成が求められる。3番目が従業員からの貢献のマネジメントである。HRにとって従業員は常に重要なステークホルダーである。HRが従業員のニーズを把握し、対応することを通じて、従業員からの貢献は向上し、従業員の貢献が企業の成功に結び付くこととなる。4番目が変革のマネジメントである。変革には組織文化の変化と、組織内の施策や実践方法などさまざまな組織における活動の変革を意味する。後者には、組織内活動の時間短縮が含まれ、変革能力は施策の設計や運用方法を改善し、すべての活動に要する時間を短縮する能力と定義できる。

### 3 本書が与える日本への示唆

#### (1) 国際比較からみた日本の人事が抱えるデリバブルの問題

次いで、ウルリッヒの提案が明らかにした、日本の人事の課題について考えてみる。32カ国が参加した2008～2009年実施（発表2011年）のCranet Survey<sup>1)</sup>の「HRに対する意思決定権」「HRの戦略性」に関する結果を基に、国際的にみた日本のHRの特色を紹介していく。なお、サーベイ参加国が32カ国と多いため、ここではフランス、ドイツ、イギリス、ロシア、日本、アメリカ、台湾の7カ国のみを紹介する。「HRに対する意思決定権」は、日本を除くそれ以外の6カ国では「ライン管理者がHR部門のサポートを受けて決定」と「HR部門がライン管理者のサポートを受けて決定」が多いことがわかる。これに対して、日本のみが「HR部門が決定」との回答が多く、日本は海外に比べてHR部門の権限が強い集権的意思決定であることがわかる（表1）。なお、Cranet Surveyでは、

表1 賃金決定者は誰か

	フランス	ドイツ	イギリス	ロシア	日本	アメリカ	台湾
ライン管理者	7	9	20	48	4	4	9
ライン管理者が人事部門のサポートを受けて決定	29	45	28	20	10	18	22
人事部門がライン管理者のサポートを受けて決定	50	38	34	21	8	39	39
人事部門	14	8	18	11	78	39	30

出所：Cranet Survey (2011)

採用・選抜、賃金、労使関係などHR分野のいくつかを対象としている。本稿では賃金決定に関するサーベイ結果を紹介したが、他の項目でも同じように日本ではHRに関する集権的意思決定が行われている。さらに、本稿で取り上げなかった他の国でも同様に「ライン管理者がHR部門のサポートを受けて決定」「HR部門がライン管理者のサポートを受けて決定」の割合が高く、国際的にみて日本の特色は、HR部門の意思決定権が強い集権的人材マネジメントといえる。

もう1つの「HRの戦略性」については、「経営戦略にHR部門が関わる時期」と「明文化されたHR戦略の存在」の2つの調査結果を紹介する。こちらも対象とするのは参加32カ国中7カ国の結果である。「経営戦略にHR部門が関わる時期」は、「最初から」「議論のプロセスの中で」「実施段階」「相談されることはない」の4つから最も当てはまるものを選択する。結果は、日本の「最初から」相談される割合は、7カ国中最も低い。日本の場合は「最初から」の割合が他国に比べて相対的に低く、「議論のプロセスの中で」が相対的に高くなっており、両者がほぼ拮抗した状況である（表2）。「明文化されたHR戦略の有無」は、「明文化された戦略がある」「あるが、明文化されていない」「明文化した戦略はない」の3つから最も当てはまるものを選択する。結果は、台湾、アメリカ、イギリスが「明文化された戦略がある」との回答割合が高く、日本は特に高いとはいえない。さらに「明文化し

表2 経営戦略にHR部門がかかわる時期

	フランス	ドイツ	イギリス	ロシア	日本	アメリカ	台湾
相談されることはない	6	17	6	14	8	14	6
実施段階	21	11	8	15	12	8	22
議論のプロセスの中で	24	29	35	19	41	33	21
最初から	49	43	51	52	39	45	51

出所：Cranet Survey (2011)

表3 HR戦略の存在

	(単位：%)					
	フランス	ドイツ	イギリス	ロシア	日本	アメリカ 台湾
ない	11	24	23	39	33	21
あるが、明文化されていない	50	37	18	38	25	19
明文化された戦略がある	39	39	59	23	42	60

出所：Cranet Survey (2011)

た戦略はない」に関しては、日本はロシアに次いで回答割合が高くなっている（表3）。

以上の結果からは、HR部門の意思決定権が強い集権的意思決定構造をもつが、戦略性はあまり高くない、という日本のHRの特色がみえてくる。ウルリッチの提案するHRスペシャリストの4つの役割領域のうち、戦略的HRのマネジメントに関しては、国際的にみると日本は強くないといえる。さらに、ウルリッチの4つのデリバラブルの役割領域で、変革のマネジメントは戦略性と密接に関連した役割領域と考えられる。両者とも長期的視点に立つ戦略面の役割領域であるためだ。この面でも日本のHRは強くないようだ。

HRのスペシャリティに関しては、HRスペシャリストとして採用・育成が普及している諸外国に比較して、日本の組織においてスペシャリティは弱いというのは、日本の中で普及した認識であろう。ウルリッチの提案する4つのデリバラブルの役割領域では、短期的視点に立つ日常業務に属する企業インフラストラクチャーのマネジメントと、従業員からの貢献のマネジメントがこれにあたる。日本のHRは4つのデリバラブルの役割領域のすべてで課題を抱えているようだ。

## (2) 集権的人材マネジメントが生み出す日本のHRの戦略性・専門性の弱さ

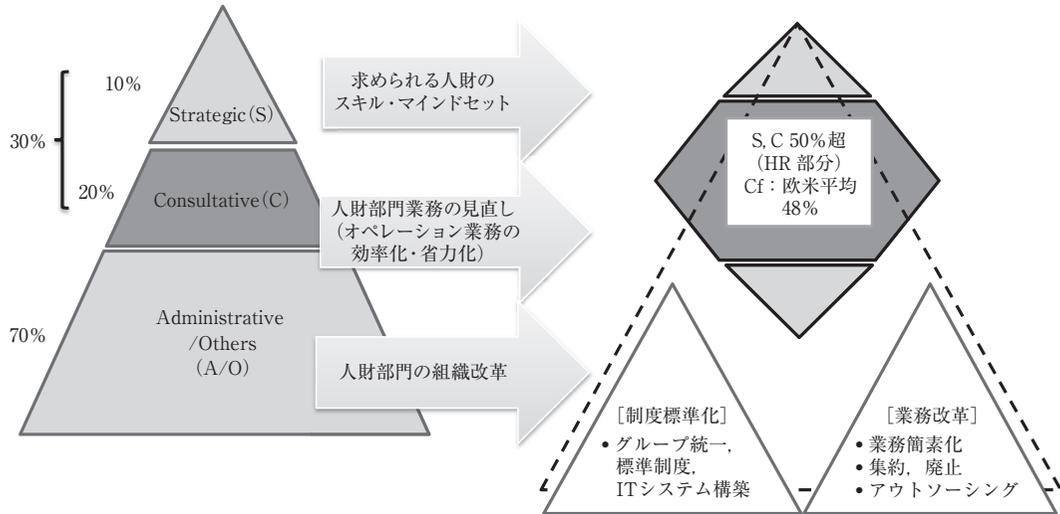
デリバラブルの観点で捉えると、日本のHRには戦略性・専門性に課題を抱えていることがわかった。この原因の1つが、HRが相対的に強い意思決定権を持つ集権的人材マネジメントにある。採用、昇進、選抜、賃金決定、労使関係など幅広い分野で強い意思決定権を有する日本のHRにとって、高い戦略性や専門性がなくても組織内である程度強い立場を有することができる。これに対して、ライン管理者が強い意思決定権を有する分権的人材マネジメントである日本以外の諸外国では、HRが組織内で必要性を認識されるためには、HRには高い戦略性や専門性が不可欠なのである。

日本の集権的人材マネジメントの合理性は、長期雇用や年次管理に基づく年功制との補完性があること（須田 2010, 2015）、ビジネスシステムと補完性があること（Jacoby 2005）、組織内での意思決定システムとHRシステムとの間に補完性があること（青木 1989）などさまざまな研究者が指摘している。だが、近年における採用形態・雇用形態の多様化、ジョブ型人事の進展など日本型人材マネジメントが変化している中、日本の組織における集権的人材マネジメントの合理性は低下していると考えられる（須田 2004；一守 2017）。今後は、HRには戦略性・専門性がより求められるだろう。

## 4 日立製作所における人財部門の役割改革

日本企業の中にはすでにHRの役割改革を推進している企業がでている。本稿では、日立製作所における人財部門<sup>2)</sup>の役割改革を紹介する<sup>3)</sup>。同社では、2012年にライン管理者と本社・国内外グループ企業の人財部門所属社員を対象とするサーベイを実施した。ライン管理者対象サーベイは、人財部門のタスクについて、今後重要と考えること、現在の取り組みへの満足度について聞いたものであり、人財部門所属社員対象サーベイは、行っている業務内容を調査したものである。その結果、ライン管理者対象サーベイからは、「従業員エンゲージメント」「人材育成・タレントマネジメント」「事業成長支援」「経営・コスト効率向上」の4項目について重要性が高く認識されているが、現状満足度については相対的に低いこと。定常的な組織運営に寄与する「リスクマネジメント」「基盤業務」については、満足度は30%程度と相対的に高いものの、重要度は相対的に低いことが分かった。他方、人財部門所属社員対象サーベイでは、サーベイで得られた個々の業務を「Strategic（戦略）」「Consultative（課題解決）」「Administrative/Others（管理その他）」に分類したところ、Strategic=10%、Consultative=20%、Administrative/Others=70%となり、定常的管理業務の割合が圧倒的に高いことがわかった。これに対して欧米グローバル企業では、StrategicとConsultativeを合わせた業務比率が約50%と高く、日立製作所との違いが浮き彫りとなった。この状況を受け、日立製作所では人財部門の業務比率を欧米企業並みのStrategic + Consultative業務の割合を50%まで高めるとの目標を設定した（図2）。

図2 人財部門の役割改革



出所：労政時報（2014：79-89）

さらに同社では、人財部門の役割として新たにビジネスパートナー（BP）、センターオブエクセレンス（COE）、オペレーションエクセレンス（OPE）という3つの役割・機能を設定。3つの専門家集団が連携してビジネスラインにソリューションを提供する仕組みを作っている。具体的には、人材統括本部の各部門に3つの役割のうちの1つの役割を割り当て、各部門の連携を図っていくというものだ。3つの役割の中でも今後の成否を左右するとみられるのが、ビジネスパートナー（BP）である。2013年からは「BP機能強化特別研修」をスタートさせ、HRのビジネスパートナー機能の強化に取り組んでいる。

以上のように、日立製作所はHRの戦略性・専門性に課題を認識し、いち早く改革に取り組んでいる。このように日本の組織においても先駆的な改革が進展している。

Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*, Boston, Harvard Business School Press. (=1997, 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)

1) Cranet Surveyは1989年にスタートしたHRに関する国際比較調査。これまで第1回（1989年）、第2回（1990～1991年）、第3回（1992～1993年）、第4回（1995～1996年）、第5回（1999～2000年）、第6回（2004～2005年）、第7回（2008～2009年）、第8回（2014～2015年）、第9回（2021年）の9回実施されている。このうち日本が参加したのは、第5回と第7回である。第1回からイギリス・クランフィールド大学

が主体となって実施されたが、2021年に実施主体がアメリカ・ペンシルバニア州立大学に変わった。

- 2) 日立製作所では、HRの担当部門を「人財部門」との名称を用いている。
- 3) 日立製作所の事例は、労政時報（2014：79-89）に基づく。

参考文献

青木昌彦（1989）『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社。  
 一守靖（2017）『日本型雇用慣行は変化しているのか——本社人事部の役割』慶應義塾大学出版会。  
 須田敏子（2004）『日本型賃金制度の行方——日英の比較で探る職務・人・市場』慶應義塾大学出版会。  
 ——（2010）『戦略人事論——競争優位の人材マネジメント』日本経済新聞出版社。  
 ——（2015）『「日本型」戦略の変化——経営戦略と人事戦略の補完性から探る』東洋経済新報社。  
 労政時報（2014）『日立製作所の人財部門改革——管理センターの既存体制から、ビジネスに貢献する戦略パートナーへの変革を目指す』『労政時報』第3877号, pp. 79-89。  
 CRANET (2011) “Cranet Survey of Comparative Human Resource Management: International Executive Report 2011”.  
[http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/cranet\\_report\\_2012\\_280212.pdf](http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/cranet_report_2012_280212.pdf)  
 Jacoby, S. M. (2005) *Embedded Corporation*, Princeton University Press. (=2005, 鈴木良始・伊藤健市・堀籠二訳『日本の人事部・アメリカの人事部——日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社)

すだ・としこ 青山学院大学大学院国際マネジメント研究科教授。主著に『持続的成長をもたらす戦略人事——人的資本の構築とサステナビリティ経営の実現』（共著, 経団連出版, 2022年）。人的資源管理, 組織行動, 国際経営比較専攻。