

なぜ『戦略的人財マネジメント』への関心が高まっているのか？

合同会社 5W1H 代表 高野 潤一郎

こんにちは、合同会社5W1Hの高野潤一郎です。この頃、人事部に所属しておられる何人かのお客様から『**戦略的人財マネジメント**』や『**戦略人事**』といった言葉を立て続けに聞いたので、今回はこの辺りについて考えたことを、少し整理してシェアしてみようと思います。

経営陣が『人財部門の戦略』に意識を向ける理由とは？

情報や知識の格差が大きかった時代であれば、「製品やサービスなどの『**事業戦略**』(プロセスの改善やベスト・プラクティスの模倣など)も大きな価値がありましたが、情報や知識に加え、最新技術までもが安価で手に入りやすくなってきている現在では、『**一時的な競争優位性をもたらす事業戦略**』の相対的な重要性は低くなってきています。

代わりに重要性が高まってきているのが、「**企業自体の成長や持続的な繁栄への貢献が期待される、『事業領域選り、人財、組織、技術など』に関する戦略**」です。

つまり、「**戦略のコピーが容易になった**」現在では、企業の関心は、「**個々の『事業』戦略から『経営』戦略へ**」そして「**戦略の『立案』から戦略の『実行』へ**」と移ってきています。

この流れを受け、**企業の課題を全社的に(各部門を統合した視点から)捉える人財・組織部門**には、「**企業の成長や持続的な繁栄**」を可能にするため、次の3つの取り組みが期待されるようになってきています。

- A) 『**市場を意識し、『経営視点』に立ち、『ライン部門** (※1)と協働』して進める『**部門横断的な貢献**』
- B) 戦略を「**絵に描いた餅**」にせず、『**戦略の実行**』を可能にする**人財の需給バランス調整と適切配置**
- C) 他社が模倣困難な『**独自資源**』としての**人財・組織の育成・維持**

※1 ライン部門とは、組織の主要業務を直接担当する部門を指します。

また、こういった動きを下支えし、加速している背景としては、次のような要因が挙げられます。

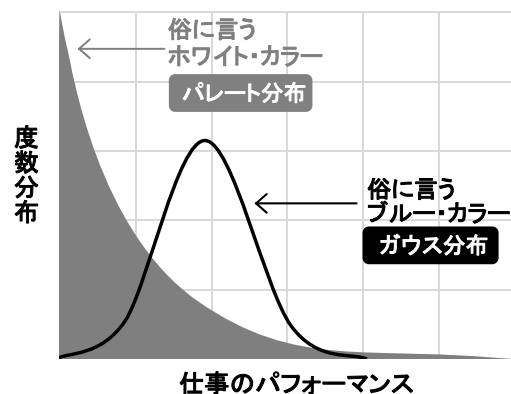
D) 従来の『**管理業務**』の負荷が減少してきている

IT システムやアウトソーシングの活用が進み、**定型業務の遂行が少人数で可能**になってきています。

E) 『**人財獲得競争**』が激化してきている

- ① 本拠地を離れた新興国などでビジネスを展開するには、**現地の人財に助けてもらう必要がある**という『**グローバル化**』の観点
- ② 今後数年のうちに、「**労働力人口にカウントされる若手よりも、定年を迎えて労働力人口にカウントされなくなるシニアの方が多**い」といった**不均衡状態**が世界的に現実となる『**人口動態推計**』の観点
- ③ 図表1で示すように、パフォーマンスが高い**ホワイト・カラー**は少ないけれど**需要は多い**という、『**引く手あまたなのは優秀な人財だけ**』という観点
- ④ 企業による「**将来のリーダー開発**」が間に合っていないという『**人財プールが不十分な情勢**』の観点
- ⑤ 『**テクノロジーの進展と、人々の仕事に関する話題**』 (※2)の観点

などから、『**人財プールを充実させることの重要性が増している**』と弊社では考えています。



図表1: ガウス分布とパレート分布 (第 166 号より転載)

[出典: ERNEST O' BOYLE JR. and HERMAN AGUINIS, "THE BEST AND THE REST: REVISITING THE NORM OF NORMALITY OF INDIVIDUAL PERFORMANCE", PERSONNEL PSYCHOLOGY 65, no.1 (2012): 79-119 を元に、合同会社5W1Hにて改変]

※2 テクノロジーの進展と、人々の仕事に関する話題

例えば、ニューズレター第 173 号でも取り上げた、下記のような内容が有名です。

- 今後 20 年以内に、英国における仕事の 3 分の 1 がロボットに置き換わる可能性がある
(出典: "THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION?", Deloitte with Carl Benedikt Frey, of the Oxford Martin School, and Michael A Osborne, of the Department of Engineering Science, at the University of Oxford)
- 2025 年には、米国で 1 億人分の職がロボットに取って替わられている
(出典: "What Happens to Society When Robots Replace Workers?", William H. Davidow and Michael S. Malone, "Harvard Business Review", DECEMBER 10, 2014)

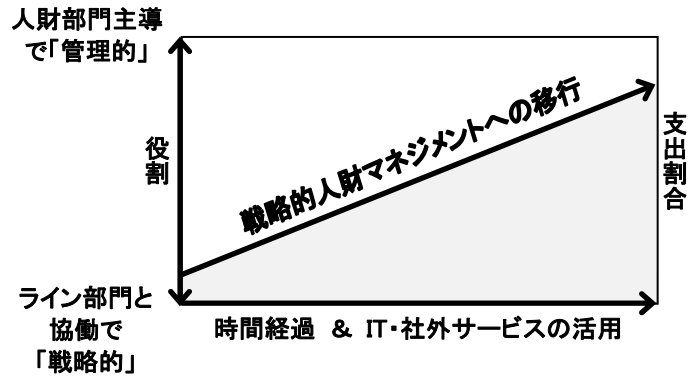
また、2015 年 3 月には、「東京大学教養学部英語コース (PEAK) への合格者の入学辞退率が年々高まり、2014 年度合格者の 7 割近くが東京大学を辞退して外国の有力大学に進学した」「日本の有名大学が『滑り止め』扱われている」といった報道、2015 年 4 月には「米国 Google 社の役員が東京大学を訪れ、人工知能 (AI) を研究する大学院生たちに、日本の平均従業員年収の 4 倍以上を提示してリクルートを始めている」といった報道があったことを覚えている方もいらっしゃるでしょう。

F) 『人財プールを充実させる』ため、『魅力的な企業』になる必要がある

『人財プールの充実度が、戦略を規定する』という側面があることも踏まえ、自社を『優秀な人財が働きたいと思う企業』にして行く必要があります。しかし、「どの事業部門も、それぞれの収益を高めるのに邁進」していて、「個々人の働き方、キャリア・デザインなどについて十分な時間を割いて考える余裕がない」というのが実情です。そういった状況の下、『優秀な人財が働きたいと思う企業』になって行くために、『組織の視点』からだけではなく、『社員一人一人の立場で考え、企業として必要な支援を行う』という取り組みの重要性が増えています。

上記 D～F の背景を踏まえ、「戦略のコピーが容易になった」現在では、企業・経営陣の関心は、「個々の『事業』戦略から『経営』戦略へ」、「戦略の『立案』から戦略の『実行』へ」、さらに「他社が模倣困難な『人財・組織』へ」と移ってきています。

そして、従来『管理的業務』が主だった人財部門にも、A～C のような『戦略的役割』(個別事業にとどまらず、企業自体に競争優位性を持たせる役目)を果たすことで、『企業の成長や持続的な繁栄に貢献すること』が求められるようになってきているのです(図表 2)。



図表 2: 人財部門に求められる役割の変化

現状、あなたが所属される企業の人財・組織部門は、事業にとって、あるいは、企業自体にとって、どんな役割を果たされているでしょうか？

それでは、次回のニューズレターでまたお会いしましょう♪

セミナー・イベント情報

- 11月29日(日) [教養醸成の会【第42回】](#)(単発参加可能)
- 12月20日(日) [教養醸成の会【第43回】](#)(単発参加可能)
- 12月26日(土)～27日(日) [2日間「コーチング漬け」体験](#)
- 12月29日(火) [【目標設定セミナー】舵取りコミットメント](#)
- 1月13日(水) スタート [変化促進研究会:第16期](#)(全4回)
- 1月19日(火)～20日(水) [フレームワーク質問力](#)
- 1月30日(土)～31日(日) [フレームワーク質問力](#)

→ 最新のセミナー・イベント情報は[こちら](#)

発行・編集

「自律共栄の納得人世」の実現に向け、
 「人財と組織の育成を支援」する **合同会社 5W1H**

代表 高野 潤一郎
<http://www.5w1h.co.jp/>

- ニューズレターの購読・配信停止・配信先変更は [こちら](#)
- ニューズレターのバックナンバーは [こちら](#)

「著作権法」で認められる「引用」を超えて、合同会社5W1H高野潤一郎の許可なく転載およびそれに類する形式で情報発信されることを禁じます。(引用されるときには、出典の明記をお願いいたします。)

※[著作権・引用・免責事項・個人情報の取り扱い・リンク](#)
 [参考情報]

- 著作者人格権の侵害に関しては、著作権法 18～20 条
- 著作権の侵害に関しては、著作権法 21～28 条
- 差し止め請求権に関しては、著作権法 112 条 1 項
- 損害賠償請求権に関しては、民法 709 条
- 著作権侵害の場合の刑事罰に関しては著作権法 119～124 条
- [著作権情報センター](#)