

## 企業のとるべき今後の人事戦略を考える

現在の日本企業はグローバル競争の激化、少子高齢化という外部環境の変化に直面している。特に既に海外で活躍している企業や海外進出を検討している企業にとっては、『グローバル経営への転換』や『ビジネスリーダーの育成』が求められている状況と推察される。しかしながら多くの企業においてその転換や育成を実現できていないケースが見受けられ、その要因として、「既存の枠組みを崩したくない」という考えや「伝統を変える必要はない」という考えがあると思われる。つまり、「経営環境の変化を認識していても自らを変えることが出来ない」という状況であり、企業風土やカルチャーがその阻害要因となっているケースであろう。このような状況を打破、或いは回避するには「経営陣の任免を適切に行うこと」が不可欠であり、コーポレートガバナンスの仕組みとして委員会設置会社に移行した企業（多くは大企業）においては『指名委員会』の活用といえよう。

なお、その他の手段についても当然に検討を重ねるべきであり、当該提議は1つの考え方に過ぎないという点にご留意いただきたい。また、企業風土やカルチャーは企業存続の為に必要なものであって、それ自体を否定するわけではなく、継続して保持すべきものと、一部見直しすべきものに分けると理解している。（本レポートは2009年10月3日の戦略経営研究会における発表内容をベースに記載されたものである。）

当レポートの内容についてご意見や参考情報などの提供があれば、戦略経営研究会運営委員会にて検討し、レポートへの加筆・訂正により掲載させていただく場合がございます。

### 1. はじめに

世界を取り巻く交通網の発達、インターネット等の情報インフラの発達等により、地球上のビジネス活動はグローバル化の一途を辿っている。翻って国内を見てみると少子高齢化による人材不足や市場の縮小により、企業としての成長実現が困難な状況に陥っている。

この様な外部環境の変化に対して日本企業、特に既に海外で活躍している企業や海外進出を検討している企業は人事戦略上どの様に対処すべきであろうか？本レポートではその対処方法について『2.1. グローバル経営への転換』と『2.2. ビジネスリーダーの育成』が必要と提議し、その後、その実現が困難な理由について分析し、その処方箋について1つの考えを示すこととする。

### 2. 人事戦略における対処方法

グローバル競争の激化や少子高齢化等に代表される外部環境の変化に応じ、日本企業が人事戦略上対処すべき方法について、組織論と人材育成の視点から以下2点を提議し、その具体的方法について論じたい。

#### 2.1. グローバル経営への転換

企業が海外に進出する際、拠点を設立するのであれば、まず実施するのが、海外事務所ないしは海外現地法人の設立であると言える。そして日本人駐在員をト

ップに沿え、その下に現地の外国人社員を採用するケースが一般的であると思われる。しかし、いつまでもこの体制を維持しては、外国人社員にはキャリアアップの機会が限定され、モチベーション低下を招くと懸念される。また、日本型の不明確なマネジメントスタイルが、現地の有能な人材の流出につながる可能性もある。

そこで、次に考えられるのが日本本社と海外事業を区分し、海外においては現地の人間にマネジメントをさせるという仕組みである。もし海外拠点が複数存在する場合は、海外事業を1つのまとまりとしてとらえ、それら複数の拠点をカバーするグローバル共通の人事プラットフォームを導入するという考えである。これにより小さな国の社員であってもキャリアアップの機会が開かれることとなる。

そして、その発展型として、最後に考えられるのが、日本本社を含めたグローバル共通の人事プラットフォームを導入し、国籍にかかわらず、本社でのキャリアアップの機会を与える仕組みである。外国人のストリンガー氏がCEOとなったソニーの様な仕組みがこれに近いと思われる。

以上述べたようにグローバル経営への転換を実現するためには、海外を含めた人材プールの仕組みを変えていく必要があるものと思われる。（ただし、ケースバイケースではあるため、必ずしも全てのケースにおいてグローバルなプラットフォームが適切とは言えない点に留意が必要である。）

## 2.2. ビジネスリーダーの育成

国内市場の縮小という難しい局面において、それを打破できるようなビジネスリーダーの育成に頭を悩ませている企業は多いものと推測される。特にバブル崩壊後の採用活動の縮小や少子高齢化等により、次代の経営を担う若手人材の不足は顕著になってきているものと思われる。

そこで重要となるのが、既存の社員を教育することによるリーダーの育成である。その方法としては、一方的な単発の研修の実施ではなく、学び・実践し・振り返るサイクルを整備することが重要であると考えられる。つまり、研修や企業内大学による教育、経営者の考えに触れる機会の提供等のいわゆる『知識教育』のみでなく、その実践や未経験分野への挑戦、修羅場経験、全社的戦略的思考の醸成等を可能とする『実経験による育成』を行い、それを継続的なモニタリングやコーチングに代表される『効果検証と加速化』によりフォローをし、洗い出した課題点を『知識教育』に戻って克服するという一連の流れである。

一般的には『知識教育』については多くの企業において実践されているように見受けられるが、それ以外の『実経験による育成』や『効果検証と加速化』を意識的・戦略的に実施できている企業は少ないように思われる。

また、キャリアパスについては、これまで、「子会社などの社長ポストの方が経営者としての経験が積めて良い」とか、「組織規模や事業規模が大きいほど経営者に近い経験が積める」等が考えられてきたが、必ずしもこれらは絶対的な事実ではなく、市場環境や事業・組織構造のギャップによる『修羅場経験』を乗り越えることこそリーダーに求められる経営経験と言える。

## 3. 日本企業の抱える課題

上述のグローバル経営への転換やビジネスリーダーの育成については、企業の取り組み状況を、①取組みに対する認知の不足、②取組みの必要性認識の不足、③取組みの実践能力の不足、の3種類に分けられるが、多くの企業が②の「必要性を認識していない」という状況であると言える。その理由として、これまで脈々と受け継がれてきた会社の伝統的なキャリアパスが最適と考えており、社内バランスを維持するためにも、それをあえて壊すことに意義を感じていないという状況が考えられる。つまり、既存の枠組みを壊したくないという考えや、伝統を変える必要は無いという企業風土やカルチャーがその阻害要因となっていると推測される。

風土やカルチャーは両刃の剣であり、それがうまく機能している時は、組織として強力な強みとなるが、それが時代にうまくマッチしていない場合には経営の障害となり得る。(いわゆるビジョナリーカンパニーに求められるような『企業理念』についてはこの限りではない。)特に未曾有の経済危機と言われるいわゆるリーマンショック以降の経済環境においては、その外部環境にマッチした経営施策を実施しなければ、企業としての生き残りが難しい状況となっている。実際に、最近ではこの様な状況を理解し、新しいビジネスモデルへの転換を実現させるための風土改革に着手した企業や、人事制度改革に着手した企業が複数出てきている。

## 4. 解決のための処方箋

上述のとおり、企業経営の足枷となる状況は、外部の論理(経営環境等)と内部の論理(風土等)がミスマッチとなっている状況と言える。本来なら内部の論理に基づいて、その主戦場であるマーケットを選べれば良いが、成長のプレッシャーに晒されている企業にとっては、それを選択する自由は限られており、外部の論理を承知の上で、ある程度それに適合していかなければならないのである。では、その内部の論理を比較的容易に変革できるポジションの人間はどこにいるかと言うと、経営陣(社長・役員)ということとなる。そして、経営陣に、『経営環境(外部の論理)を受け入れ、必要に応じ企業の自己変革を行える人物』を任命できるのが、企業としての分かれ目になる。

そしてそういった経営陣を選出できる機能として1つ挙げられるのが指名委員会<sup>1</sup>である。前経営陣の好き嫌いや政治的影響に左右されずに、指名委員会が正しく機能し、上述の経営環境に応じた経営を実現できる経営者を選出することで、企業の継続性を担保することが可能となるのである。

## 5. まとめ

少子高齢化による人材不足・偏重が進む中で、企業のグローバル競争は激しさを増しており、多くの日本企業にとって「いかにして幅広い人材を活用できるか」

<sup>1</sup>指名委員会：3つの委員会(指名委員会、監査委員会、報酬委員会)を設置する『委員会設置会社』における委員会の一つであり、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定する権限を有している。他の委員会同様、メンバーが社外取締役中心であり、代表取締役は人事権が集中することを防いでいるとされる。

が課題となっている。当該環境下において、日本企業はオペレーションレベルでの人材活用はある程度実行できているが、経営人材は日本人中心となっており、幅広い人材を活用しているとは言えない状況にある。今後競争に打ち勝っていくためには、グローバルな人材プールの構成を可能にする枠組みを構築するとともに、経営人材の育成に向けたサクセッションプランの実践が必要であると思われる。

しかしながら、これらの取組みを実践するに際し、企業の風土やカルチャーが障害となっているケースが多く見受けられる。企業の継続成長に必要な企業理念については容易に変更されるべきではないが、企業の過去の成功体験に基づく風土やカルチャーは適宜見直しが必要と考えられる。

この見直しを実現する1つの手段として考えられるのが、外部の論理(経営環境等)を受け入れ、内部の論理(風土等)を変えられる人物を任命できる『指名委員会』の存在である。当該指名委員会が正しく機能することで、外部環境の変化に応じた継続的な経営を実現できる人物が選ばれ、企業としての継続性が担保できると推察されるのである。