

## 組織人事セミナー「時代に応じて変化する現場にどう対応するか」

講師：高橋俊介氏（慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科特任教授）

パネラー：大屋裕之氏（コニカミノルタ株式会社）／河辺恵理氏（SCSK株式会社）

株式会社ビジネス・ブレイクスルー(BBT)の法人営業本部は、2016年10月20日(木)、「時代に応じて変化する現場にどう対応するか」というテーマにて組織人事に関するセミナーを実施しました。当日は、慶應義塾大学大学院政策メディア・研究科特任教授の高橋俊介氏によるご講演のあと、コニカミノルタ株式会社大屋裕之氏とSCSK株式会社河辺恵理氏をパネラーとしてお迎えし、パネルディスカッションを行いました。

急速に変化し続けるビジネス環境の中で各社がビジネスモデルの変革を迫られる中、人材マネジメントはどのようにあるべきか、経営と人材育成はどういう関係にあるべきかという点について深いディスカッションが展開されました。

### ◎BBTの法人向けグローバル人材育成

<http://www.bbt757.com/pr/topics/868/>

※ビジネス・ブレイクスルーについて・・・グローバル環境で活躍できる人材の育成を目的として1998年に世界的経営コンサルタント大前研一により設立された教育会社。設立当初から革新的な遠隔教育システムによる双方向性を確保した質の高い教育の提供を目指し、多様な配信メディアを通じてマネジメント教育プログラムを提供。法人向けグローバル人材育成にも力を入れています。

### 【イベントレポート】

## 講演：「経営視点の組織人材マネジメント」高橋俊介氏

### ●「経営視点の組織人材マネジメント」とは

マッキンゼー時代、経営コンサルタントとして企業に戦略変更を提案する機会があったが、組織や人事がネックとなって話が進まないケースが多かった。人事担当者は経営視点をもたず、経営を把握していないことに愕然とした記憶がある。以来、日本企業の最大の問題は人と組織にあり、戦略だけ変えても意味がないと痛感している。では、経営視点で人材マネジメントを考えると具体的なにはどのようなことを指すのか。

多くの日本企業は、「事業ビジョン」を描くことはできてもそれを実現できる人材がいないという状況に陥っている。「事業ビジョン」とそれを実現する「組織人材ビジョン」は主従関係ではなく同時にセットで考えられるべきものである。



### ●「3点死守」は当たり前。「どこで5点を取るか」が戦略

どんな事業でも、顧客が重視する提供価値は複数ある。例えば外食産業なら、価格、味、メニューの豊富さ、サービス、雰囲気、立地などだ。これらの提供価値をそれぞれ5点満点で表した時、オール3の状態がいわゆる「優位性が無い状態」であり、その企業は価格競争に巻き込まれ疲弊する。すべての提供価値で必要最低限の3点を死守することが大前提。その上でいくつか5点を狙い差別化する。オール5というのは論理的に不可能であり、中長期的に維持できる戦略を立てる必要が出てくるが、その戦略によって実現できる組織や人材が異なってくるのである。

### ●3つの人材像

価値を創造、提供し、利益に繋げるのはどんな人材のどんな行動か、それを生む組織や人材マネジメントはどうあるべきか、それが組織人材ビジョンである。ビジョンに必要な人材像は3つに分けられる。

#### ①「確実に3点の価値を創造提供できる人」

マストである3点維持のスキルは業界の標準的なものであり、マニュアル制作や外部経験者採用で賄うことができる。

#### ②「差別性優位性の源泉である5点の価値を創造提供できる人」

いくら3点を死守しても5点の価値がある仕事にはならない。5点の創造はマニュアルで標準化できず、同業他社からの即戦力採用も難しい。「わが社らしく」育成すること、独自の人材育成・人材マネジメントが必要となる。

#### ③「ビジネスモデル／事業ビジョンそのものを新たに作り上げる変革創造のリーダー」

新しいビジネスを立ち上げる人材。こうした人材の自社での育成のむずかしさが大企業の大きな悩みとなっている。

## ●「製品価値」から「ソリューション価値」への転換

第一線で活躍する5点を生む人材をどう育てれば良いか。これを読み解くキーワードに、製品価値からソリューション価値への転換がある。日本企業がビジネスモデルの変化についていけなくなった主因もこの転換にあると言える。世界がソリューション価値に舵を切った転換点は1993年だ。「製品価値」を提供していれば十分だった時代から、顧客自身が必要なものを理解していないという時代が変わった。そして「ソリューション価値」の提供が求められるようになった。マッキンゼー時代、「顧客に欲しいものを聞いてはいけない。見たことのないものを欲しがることはできないからだ。顧客が見たことのないものを見せるのが仕事だ」と言われたことがあるが、これこそまさに「ソリューション価値」である。

例えば手作業を自動化するという話であれば、顧客自身も自分のニーズを意識しており、ベネフィットも理解しやすい。しかし、クラウド等を組み合わせたより複雑な内容になると、具体的に企業の戦略にどう貢献するのが顧客には見えづらくなってしまふ。顧客に価値を生み出すような要素を組み合わせ、ベネフィットを見せながら提案していくことが求められるが、これこそがソリューション提案なのである。ソリューション提案とは、第一線にいるビジネスパーソンが顧客に提案し、リードしていくというビジネススタイルであるため、製品価値提供のために必要な人材とは人材像が根本的に異なるのだ。

## ●人材像実現に向けて

事業ビジョンに合った人材像を実現するにはどうすれば良いか。新事業では自社内にモデル人材が少ないことが多い。経験が無い事業では、適する人材像の見当をつけることも難しい。その場合、国内の別業界や、海外に目を向け、似た事例を探すのも一つの方法であると言える。さらに、5点の価値を創造するためには「仮説検証の試行錯誤改善のスピードが勝負」になる。5点を生む過程は失敗も多いので、いかに試行錯誤するかが問題だ。仮説検証を可視化し、ダブルループ化することでスピード感を高める。ダブルループとは、例えばリーダーが行う仮説検証と、リーダー選択の仮説検証をダブルループにする。

もう一つ、注意すべきこととして「表面的なマッチング」がある。要するに「その仕事に憧れる人と、その仕事に向いている人は違う」ということだ。現場の人間が採用に関わると似たような傾向の人が増えることが多く、人材ポートフォリオが偏ってしまう。変化に対応力できる組織に必要なのは多様性であり、人材の多様性を確保することがリスクヘッジになるのだ。

## ●組織マネジメントの基本的枠組み

人材をマネジメントのための組織として適しているのはピラミッド組織なのか、自律組織なのか。What、How、Do、Checkのサイクルを組織序列で分業する組織なのか、第一線が回す組織なのか。職務特性によって適する組織は異なるが、自律的で多様性の高い組織ほど、抽象度の高いメッセージの伝達が必要となる。チェックのサイクルを第一線で自律的にまわすというのは、5点の創造を組織で分散的にやるということになるので、組織全員が基本的な考えを理解していなければならないからだ。

組織設計を行う際に落とし穴になりがちなのが「判断能力・情報・権限の一体化」である。権限移譲は簡単だが、自律組織は権限を移譲するだけでは成り立たない。情報提供と判断能力開発のプロセスをどう設計していくかが重要なのだ。権限だけで、権限を使いこなす判断能力と、判断に必要な情報が無ければ、誤った判断をしてしまう。中央に権限を集中させる場合も、中央に現場の情報が入らないとこれもうまくいかない。故に3つをセットで考えることが必要だ。権限だけで話をしない、ということを意識しなければならない。

## ●人は万能ではない。「人材ポートフォリオ」という発想

人間は自身の仮説に合った事実のみ強く記憶する傾向がある。特定の属性についてステレオタイプがあると、それに該当する人を見つけるとその仮説を確信し、ステレオタイプにあてはまらない人を見ても無意識に除外してしまう。

こうした傾向は「優秀な人」の固定化にもつながる。特にジェネラリスト志向が強い日本企業では、人の評価が早期に固定化しやすく、「優秀な人」が普遍化されてしまう。その人が主導となって新事業を進め、たとえ失敗しても同じタイプの人をリーダーにし続け、また失敗を繰り返すといった事が起こってしまうのだ。

新事業において、特にリーダーの人材像は既存事業と大きく異なる。そのため、リーダー人材の多様性が乏しいと、環境変化に対応できなくなる。リーダーの育成には時間がかかるので、「人材ポートフォリオ」という発想が重要である。例えば、特定のステレオタイプを持ってリーダー選抜や育成の基準を決めないなどの考え方を取り入れ、リーダー人材の多様性を保っておくことが大切なポイントである。

ポートフォリオ形成時も、単純に基準を誰かに当てはめるのではなく「人は万能ではない」ということを肝に銘じて、当人の個性なども考慮して人材育成にあたるべきである。



## 事例紹介: 変革する組織における人材マネジメント戦略と施策事例

### 「人財のトランスフォーム空経営戦略に基づく人事戦略～」 大屋裕之氏(コニカミノルタ株式会社)

弊社は2003年に2つの会社が経営統合され合併した会社である。その後2006年に、それぞれの会社の創業事業で、当時売上の25%くらいを占めていた写真フィルム、カメラ事業から撤退。これが最初のトランスフォームとなった。現在は海外での売上が8割を占め、従業員の7割が外国人という構成になっている。情報機器事業、いわゆるカラー複合機が主力で売上の8割を占めている。一本足打法の状態となっている点に非常に危機感を持っており、経営戦略にも大きく関わってくる。



#### ●人事戦略の変遷

2009年頃、日本の他の会社同様、「グローバル人事」に取り組み始めた。それまでは日本本社が中心という考え方だったが、中期経営計画と連動した会社の成長を支える人財をグローバルレベルで育成するという人事戦略を立てた。弊社は、物理的にはグローバルに展開していたが、真の意味でのグローバル企業となるため人事も貢献していきたいと考え、グローバル共通のプラットフォームを構築し、人財マネジメント、タレントマネジメントを行うべく人事戦略を策定するなどの活動を行ってきた。2014年には新たな3か年経営計画が策定され、社員から吸い上げた声をまとめ、社員一人一人が能動的に行動できるよう、さらにグローバルレベルでのタレントマネジメントを実現するよう、新しい価値基準「6Values」を明示した。しかし、経営トップは全体の底上げよりも幹部層の育成、特に経営計画の実現を可能にする人財の育成に課題意識を感じており、人事の認識とのずれがあることが判明。これを人事部改革の契機と受け止め、経営戦略を実現するための人財育成の役割を担えるよう意識を新たにし、新たな施策の実行に取り掛かった。世界中から60名ほどピックアップしたグローバル幹部に外部のアセスメントを実施し、自社の実力を客観的に評価し、それを踏まえた育成プランを作成するなどの取り組みを行った。

#### ●トランスフォームの完遂にむけて

引き続き、「箱売り」モデルから脱却し「課題解決型デジタルカンパニー」へのビジネスのトランスフォームを図っている最中だ。サイバーとフィジカルを融合させ、ビックデータ等を活用しながら顧客に新たな価値を提供するビジネスモデルを目指している。経営戦略の変化に合わせて人財も変わっていかねばならない。われわれ人事は、時代に求められるスキルや能力を明確化して育成、採用できることを目標としている。グローバルに拡大する組織をマネジメントできる人財、事業を新しく作っていける人財の育成、採用が求められている。そのために取り組むべき課題として、スキルの育成、多様性の創出、成果を重視するような働き方への変化、適所適材と報酬制度など、関連する全てのものの変革が求められている。

### 「仕事の質を高める『働き方改革』」 河辺恵理氏(SCSK株式会社)

経営戦略と連携した人事戦略の中で、弊社の具体的事例である「働き方改革」がもつ意味について考察したい。弊社では、この「働き方改革」をはじめとした人事施策を経営活動の一環として取り組んでいる。弊社の人事では、ひとつひとつの人事施策が社員に影響を与え変化させることを重視している。社員に与える影響という視点から、「働き方改革」の施策がどのような結果につながったのかという点を説明する。



#### ●すべての人事施策の中心となるのは「働き方改革」という気づき

弊社は社員の8割近くがIT人材という典型的なIT企業である。IT業ではまさに人が資本であり、ビジネスを支えているのは、IT技術者やIT営業マンに他ならない。合併を機に「人を大切にすること」を経営理念の一つとした弊社では、その翌年に中期経営計画を策定、柱の一つとして「働きやすい職場・人を活かす会社づくり」という人事施策が盛り込まれた。経営計画に基づいて人材育成や健康経営等の人事施策に取り組んでいく中で、「ワーク・ライフ・バランス」が全ての人事施策のコアになるという確信を持つに至った。「働き方改革」が成功しはじめたとたん、今までうまくいかなかった他の施策も軌道にのりはじめたからだ。「働き方改革」で社員の意識が変化したことが一番の要因だと考えている。

#### ●「働き方改革」が会社の課題解決に直結するという経営陣の意識

IT業界の課題であった長時間労働をどう改善していったのか。IT業界の仕事には、休みのないシステムに合わせ社員も休みにくい、チームではなく個人で仕事を抱え込みがち、などといった特性がある。このような状況を疑問視した経営トップが仕事の質を高める「働き方改革」の実施に踏み切ったのだ。マネジメント層が率先して旗を振り、社員一人一人の心に経営陣の思いを伝えることで改革を進めた。この動きの中で、「人事の施策＝会社の課題解決のための施策」という構図が明確になり、経営課題解決のための人事施策という意識が生まれた。

#### ●業績を下げることなく有休取得率95%以上を3年連続達成

残業時間の削減、有給休暇の取得等を組織的に実行し、目標を達成した組織には削減した残業代を原資としたインセンティブを出すなどの取り組みを行った。結果、有休取得率は3年連続で95%を超え、残業時間も半分以下に減少した。成果につながったポイントとしては、①トップの強い旗振りのもと、社員とのメッセージの共有を図ったこと、②組織的に取り組んだこと、③残業削減と有給休暇をセットにすることで、業務の共有化を促進したこと、の3点が挙げられる。成果が出るまでに3年の歳月を要したが、多方面で良い影響が出ている。経営トップの思いを発信し続け、社員が組織的に考えてチャレンジし続けてきたからこそその成果である。現場を活性化し続け、社員一人一人が主体的に改革に関わることで、業績を下げることなく働き方改革を達成することができたと考えている。

## パネルディスカッション：組織のトランスフォーメーションと組織人材マネジメント

本セミナーのテーマである、経営視点で見たときのビジネスモデルの変革、トランスフォーメーションと人事の役割について、高橋氏(以下、T)がモデレーターを務めコニカミノルタ株式会社(以下、コニカミノルタ)の大屋氏(以下、O)、SCSK株式会社(以下、SCSK)の河辺氏(以下、K)をゲストに迎えたパネルディスカッションが行われた。

### ●人材の多様性による化学変化

**T:**ビジネスモデルの箱売り型(製品価値の提供)から課題解決型(ソリューション価値の提供)へと変化しつつあるコニカミノルタさんの中で「今までのプロセスで上がってきたリーダー」と、「外部の目を入れて選んだリーダー」はどう違う？

**O:** 変革にチャレンジできるかという点が大きい。今までのリーダーでは勝てないという認識のもと、異業種からリーダーを採用してきた。今までのリーダーと混ぜることによって、化学変化が起きたように思う。外から来た方は顧客視点やチャレンジという点で既存のリーダーとは大きな違いがあった。人にまかせるのではなく自分がやらなければという意識を持っている人が、変革やイノベーションを起こせる人だ。

**T:** キーポイントの1つは混ぜる、多様性がないと、新しい事へのチャレンジや変革をマネジメントできないということですね。

### ●残業を減らして業績を良くする

**T:** SCSKさんは「働き方改革」で業績があがったということでしたが、具体的にはどのように業績があがったのか？

**K:** 端的に言えば、受注が増えて受注した仕事をきちんとこなしているということ。組織改革だけがすべての業績を押し上げたわけではなく、品質管理など 他の様々な施策と相乗効果の結果と言える。

**T:** 無理して売上を上げるために残業を増やして生産性が悪化、かえって売上を損ねているような事例も意外と多いですからね。

### ●変革が出来る組織を実現する人事とはどういうものか

**T:** トランスフォーメーション人材の確保と育成、組織トランスフォーメーションの後押しということが人事部の重要な役割だとした場合、人事部は何をしなければならないのか。人事担当者にはどのような能力、心構えが必要か。

**O:** 従来の人事はすぐに仕組み・制度を作る傾向にあるが、そうではなく、現場に入り込んでトランスフォームに求められる能力や人材像を現場から学びながら早く実現するように仕向けていく、そういうことのできる人事が今求められている。

**K:** 現場に即していくことももちろん重要だが、現場では出来ない事をやることも同じくらい重要。例えば、残業時間などの変化をグラフにするなどの見える化するなど。弊社では「働き方」を変えられた体験を社員全員が共有できた。そういう 出来事を演出し、サポートすることも人事の役割である。

### 〈まとめ〉

**T:** ビジネスモデルで考える視点というのがすごく重要。働き方も人材像もビジネスモデルによって変わる。ビジネスモデルに合わない働き方をしていると、色々な点で効率が悪くなり、業績も落ちて、勝てない企業になってしまう。人事は経営者のパートナーの位置づけになっていないといけない。経営者の問題意識を理解するというのが人事の役割である。例えば「働き方改革」一つとっても、単に働きやすさを追求するためだけではなく、働き方を変えないと生産性を上げて新しいビジネスモデルに向かっていけないという認識のもとにやられるべきであり、人事担当者自身が経営の視点で各施策の目的や意味を考え、納得して取り組むべきだ。

### 《質疑応答》

#### Q. 安易に外部からリーダーを迎えることを疑問視する声もあるが、人材を外から迎えるメリットは？

**A.** 本来は、ビジネスモデルを長期的に継続していくためにも多様性のある人材ポートフォリオを社内でも形成しておくべきだが、リーダーシップの多様性が欠如している今の日本の企業にとって、ビジネスモデルの変革が起こった場合、それに対応できる人材は外から迎えるしかないという事態が起こっている。ビジネスモデルを大きく変えようという時、内部に対応できる人材がいない場合は外部からの人材が有益だ。



### 【講師プロフィール】

#### 高橋俊介 氏 (慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特任教授)



東京大学工学部航空工学科を卒業し日本国有鉄道に入社。米国プリンストン大学工学部修士課程を修了し、マッキンゼーアンドカンパニー東京事務所に入社。1989年に世界有数の人事組織コンサルティング会社である米国のワイアットカンパニーの日本法人ワイアット株式会社(現タワーズワゾン)に入社。1993年に同社代表取締役社長に就任。1997年7月社長を退任後、個人事務所ピープルファクターコンサルティングを通じて、コンサルティング活動や講演活動、人材育成支援などを行う。2000年5月慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授に就任。個人事務所による活動に加えて、藤沢キャンパスのキャリアリソースラボラトリーを拠点とした個人主導のキャリア開発や組織の人材育成についての研究に従事。2011年11月より現職。

### 【BBTの法人プログラムについて】

BBTの法人営業本部は「世界で活躍するグローバルリーダーを育てる」をモットーに、オンライン、集合研修等様々な手法でマネジメント研修プログラムの企画・提供をしており、延べ1,000社以上の企業への導入実績を持つ。特に法人営業2部は、グローバルビジネスに特化したコンサルティングや教育コンテンツの提供を主に行っており、異なる言語、異なる文化を背景とする人々の中でどのようにビジネスをけん引し、結果を出すかという点に特化したコンサルティングや、グローバル人材を育成する研修プログラムの企画・提供を行っている。 <http://www.bbt757.com/global/>

本件に関するお問い合わせ(報道関係者の方)  
株式会社ビジネス・ブレイクスルー PR担当 袴田