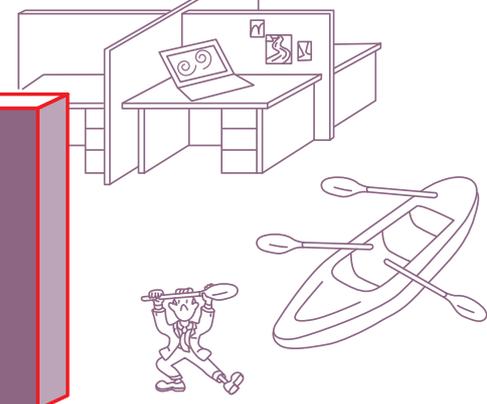


1-2 中長期経営戦略のなかの人事計画



Worksはどう語ってきたか

人という資産を通じてどんな未来をつくるか。その絵を経営に提示し実現を約束すること、それが人事にとっての中長期計画



経営や戦略に不可欠の未来に向けた中長期計画を人事は持つべきではないか。人事が扱う人の問題はより中長期的な視点で準備する必要があるのではないか。そのためには経営会議で論議される中長期計画の立案に人事がもっと関与すべきではないか。こうした問題意識がこのテーマの記事を企画した出発点だった(2013年119号「人事による、人と組織のための中長期計画作り方会議」)。

ではその計画はどうあるべきか。

人事の中長期計画は以下の6つに分類できる。①「人事ビジネスとしての計画」は、人事が1つの事業体として独立してつくる。株主や顧客、社会といったステークホルダーにどんな価値を提供するのか、を決めたくて、育成すべき人材像やあるべき組織構造を明記する。②「事業計画に基づく中期計画」は、株主向け事業計画の人事版といった内容だ。その長期版が③「事業計画に基づく長期計画」であり、ビジョンや組織開発計画などが記される。

④「非公開の任用計画」は、個人名が記され、日本の伝統企業が得意とする。その公開版が⑤「公開する人事開発計画」であり、基準が明確なサクセッションプランや人材開発計画が記される。最後が

長期的な人口動態を勘案し、人材の過不足を明らかにした経営陣向けの⑥「マンパワー計画」だ。

人事の立ち位置によってあるべき計画が変わる

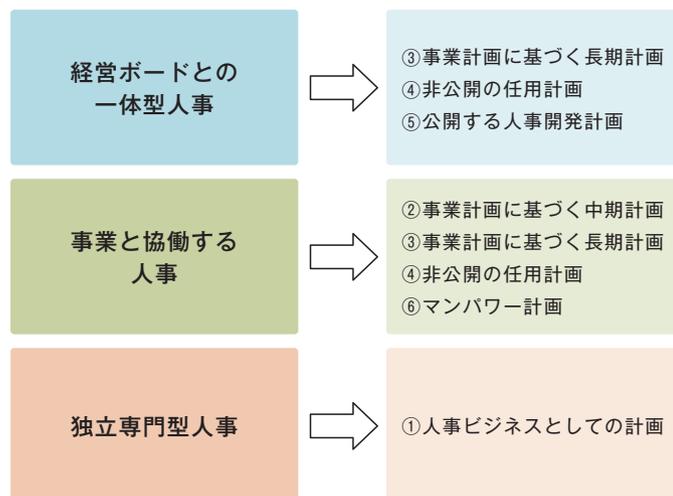
どれが自社にふさわしいものか。それを規定するのが人事の立ち位置だ。それは「経営ボードとの一体型人事」「事業と協働する人事」「(経営部門における)独立専門型人事」の3つに分かれる。

「経営ボードとの一体型人事」はベンチャー企業、既存事業が大きな変化の渦中

にある企業に多い。人事は経営と一体化する。必要な人材を採用、育成したり新たな人事施策を考えたりと、経営の意思とマーケットの変化に応じて臨機応変にさまざまな中長期計画をつくる。対応する中長期計画は、主に下図のようになるとWorksは考えた(図参照、以下同)。

「事業と協働する人事」は伝統的な日本の大企業に多く、経営方針に従い、事業目標の達成を人事面から達成する役割を担う。人事はマーケットと対峙する事業の変化を見据えて、採用や育成を中心に中長期計画を立てる。

■人事の立ち位置と中長期計画



出典：Works編集部作成



「独立専門型人事」は経営機能として人事が独立しているパターンであり、視線の先にあるのは、従業員の向こうにいるステークホルダーだ。株主、社会、顧客、地域といったステークホルダーに高い価値を提供できる人材をいかに育て、いかに動かすかを考える。それは人事を1つの事業体ととらえた「事業計画書」であり、人事が人を介して独自に会社に変革をもたらすための計画となる。

人事は自分たちがどのパターンなのかを認識し、それに応じた中長期計画を立てる必要がある。

社会、マーケット、事業の変化に向き

合い、その非連続性におののきながら、人という資産を通じてどんな未来をつくるか。その絵を経営に提示し、その実現を約束することが人事にとってのあるべき中長期計画である、というのが結論だ。

そして今、こうとらえる

「今後どうする」だけではなく「過去どうした」の視点が不可欠

Worksは人事の解説書にも記載のない中長期計画のつくり方にスポットを当て、人事の立ち位置ごとに具体像を描いた。付け足すならば、計画の質と実効性を高

めるために、過去への洞察も必要だった。

あらためて考えると過去の検証なくして未来の中長期計画の立案は難しい。過去どんな計画が立てられたのか、その計画は達成されたのか、されなかったのか、未達成なら何が原因だったのか、途中変更を余儀なくされた計画はあったのか、という振り返りが必要である。

また、組織の形態の変化によって「社内」と「社外」の線引きは難しくなる。独立専門型人事のように、人事が自社の従業員のみならず、ステークホルダー全体を視界に入れて価値を提供していく可能性も、今後は考えていきたい。

私の結論 八木 洋介氏 LIXILグループ 執行役員社長

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

中長期計画をつくるより 今すぐ変化対応に優れた人と組織をつくるべき

中長期計画云々を言う前に、今の課題が解決できていないことが問題ではないのか。これが率直な感想です。

もちろん、高齢化や少子化という人口動態は中長期に対応する必要があります。しかし、年功的人事の打破、グローバル対応、リーダー育成、ダイバーシティなど多くの課題は今すぐ着手しなければいけない緊急課題です。中長期の課題は目前に現れている。この特集は中長期計画というテーマに沿って、その具体的なつくり方がわかりやすく述べられています。役に立つ内容がたくさんありますが、中長期にかこつけて、行動を先延ばしにしてはいけません。

1970年代の初頭にオイルショックなどが起こり、日本経済は低成長を余儀なくされました。それから40年が経ちましたが、私も含めて日本の人事は「行動しない」「変革しない」という不作為の罪を犯してきたように思います。年功的人事の打破はその最たるものです。計画はつくっただけで仕事をした気になる。「中長期計画のすすめ」はその罪を助長させる可能性があるのです。見えている課題に対しては、解決に向けて今すぐ行動を起こすべきでしょう。

中長期計画をつくって、3年かけて悠長に行動を起こすのではなく、すぐに行動を起こすことが大切です。3年もあれば状況が大きく変わるのが今の世。精緻な中長期計画よりも、どんな変化が起きても、すぐに対応できる俊敏で優秀な人と組織を今すぐつくるべく行動すべきです。

LIXILではダイバーシティを戦略的課題と考え、女性管理職を短期間に約6倍にしました。また、経営のグローバル化を図るため、海外の買収企業のトップを買収後すぐに意思決定機関に入れました。さらに、年功的人事についても、制度的に不完全であった部分を撤廃しました。

問題解決は決して先延ばしにしてはならないのです。ダイバーシティも人材育成計画も制度改定も、3年かけてやるのではなく、今すぐやること、それがLIXILのやり方です。人事戦略とは「最高の成果を発揮できる人と組織をつくること」です。トップの藤森義明に「人事がボトルネックになって、この手が打てない」とは絶対に言わせない。私はこれを肝に銘じています。

私の評価

Worksが
言ってきたことは

