

人事プラットフォーム戦略の研究

三宅光頼

1. 問題の所在¹

ほとんどすべての企業が、人事になんらかの課題を抱えている。

採用難、離職退職の増加、人材不足、人手不足、人件費の増大、さらに残業問題やメンタルヘルス、さらにはセクハラ、パワハラなど枚挙にいとまがない。

原因は、人事制度の不備や実務担当者の未熟などさまざまである。さらには、管理職のマネジメント能力の未熟に原因があることもある。

人事の課題は、人事制度だけの問題ではなく、環境や組織設計、人事実務や運用能力、あるいは意識の問題など、さまざまであることが多い²。

そんな課題の中で最も厄介なのは、人事の機能不全よりも人事戦略の欠落である。

技術力や品質によって差別化している企業が、売上や利益で人事の評価をしていたり、高度先端技術企業が長期の年功序列で処遇していたり、さらには、人材のストックとフローの違いすら認識していなかったりする。人事戦略を理解する必然性はそこにある³。

本稿は経営に携わる者が、人事をより効果的効率的に運用するために、人事戦略や人事管理だけでなく、人事に関する思想および哲学について体系的に理解することを試みている。そして、何よりも経営戦略の視点から人事の全体像を理解することを目的としている。

そのために、人事プラットフォーム戦略についての概念を整理し、制度や運用だけでなく、経営環境、さらには人材についてトータルの人事管理の仕組みと仕掛けについて、包括的な考

¹ 人事戦略は機能戦略だから事業目的や事業戦略が必要不可欠であるが、人事戦略の誤解や無理解による展開を実務的に修正するのは困難が伴う。現実には、多くの人事戦略が事業戦略と無関係に策定されていることが多い。理由は、①策定のための基本的で定式的なアプローチがないこと、②策定すべき項目が整理されていないこと、③多くの要素を検討するために、重要な要素がその策定プロセスの中ですり抜けてしまうこと、さらに、④人事戦略の策定プロセスの中で経営者の事業観自体が喪失されるか、必要な検討から失念されてしまうこと、にある。

² 筆者は、社会人大学院で経営戦略の教鞭をとっており、期のはじめに必ず戦略のテストを実施している。その中で、常に「人事戦略」の領域は点数が低い。実際に多くの管理職は、人事戦略と人事管理については不慣れだけでなく、(知識不足が原因かもしれないが)意思決定を回避しようとする傾向が伺える。

³ 筆者は以前、高級シティホテルの支配人に、「ホテル従業員にとって最も重要なものは何か」をヒアリングした。関西を代表するホテルでは、「ホテルではどんなお客様が来るかわからない。柔軟性が第一。」との答えだった。ミッション・ステートメントで著名なホテルは「おもてなしの心(ホスピタリティ)」。京都の老舗高級旅館は「笑顔と気配り」である。重要なのは、これらのホテルのバリューを評価する基準がないことである。最も重要だといいつながら、人事考課表では、一言もホスピタリティや柔軟性、笑顔について触れていない。評価すらされていないのが現実である。

察を試みるものである。

2. 人事戦略スキームの全体像

本稿で提言する人事戦略スキームは3つの階層コンセプト（ビジョン・プロセス・ファンダメンタルズ）と12の設計コンセプトからなる。

階層コンセプトは、人事戦略ピラミッドの3階層と対応し、「ビジョン・プロセス・ファンダメンタルズ（土台）」の3つからなる。

経営戦略と同じく、人事戦略でも第一に重要なのは「ビジョン」である。

第二は、経営戦略でも重要な事業ドメインに対応するもので、人事戦略の基盤となる土台、「ファンダメンタルズ（人事プラットフォームを含む）」であろう。

これらに経営戦略の「競争戦略・成長戦略」と対応する人事戦略の第二階層となる「人事プロセス」が、人事戦略の持つ曖昧さを解消してくれる。

人事戦略は、人事管理の4つのサブシステム「評価システム、報酬システム、人材開発システム、人材活用システム」と、2つの業務フロー「採用退職フローと、昇格降格（昇進降職）フロー」を対象とする。この4つのサブシステムと2つの業務フローは、「トータル人事管理システム」と呼ばれており、人事管理の基本体系となるものである⁴。

人事プラットフォーム戦略は、人事管理の各サブシステムに影響を与える。人事管理が全体統制を意識するのに対し、人事戦略は重点志向であって全体の整合性を一部犠牲にする。

人事戦略ピラミッドの第一階層「人事ビジョン」は人事の哲学や理念となる人事フィロソフィー戦略、そして人材価値を実現する人材バリュー戦略、さらに、組織の存在意義と統制や目的を示すコンプライアンス&ガバナンス戦略の3つの人事戦略からなる。

第二階層「人事プロセス」は、人材の評価と育成の人材スクリーニング戦略、育成と活用の人材クリエーション戦略、発掘と処遇の人材マーケティング戦略、動機付けと志の人材バージョン戦略、さらに組織設計と要員管理のマンパワー&フォーメーション戦略、最後は人生設計とステージ作りのキャリア&ビジョン戦略の6つの人事戦略からなる。

第三階層「人事ファンダメンタル」は、そもそもの人材構造を決定する人材ポートフォリオ戦略、事業の存在意義と役割を決定するミッション&リーダーシップ戦略、そしてこれらの戦略構造を決定する人事プラットフォーム戦略の3つの人事戦略からなる。

業種（業界構造）と外部環境（経済環境）は、経営戦略そのもののあり方に影響を与える。

グループ経営のような事業構造やビジネスモデルを人事戦略に適切に展開するフレームの統合思考が人事プラットフォーム戦略である。

⁴ 楠田丘『人事・処遇の診断と処方トータル・システムづくりの手順』日本生産性本部、1982年。

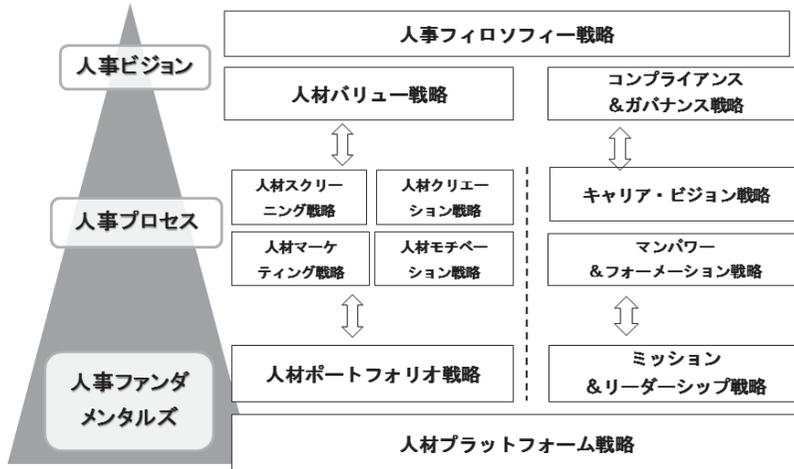


図1 人事戦略スキームの全体像（人事戦略ピラミッド）
（筆者作成）

3. 人事管理と人事プラットフォームの構造図

12の人事戦略の中で、人事プラットフォーム戦略は人事戦略構造の基盤であるとともに、人事戦略のコアになるものである。人事管理の諸制度と人事プラットフォーム戦略は、それぞれ有機的につながっている。

人事管理の4つのサブシステム（評価・処遇・育成・活用の諸制度）と人事戦略の4戦略（人材マーケティング戦略・人材スクリーニング戦略・人材クリエーション戦略・人材モチベーション戦略）が、それぞれ有機的につながっているのである。

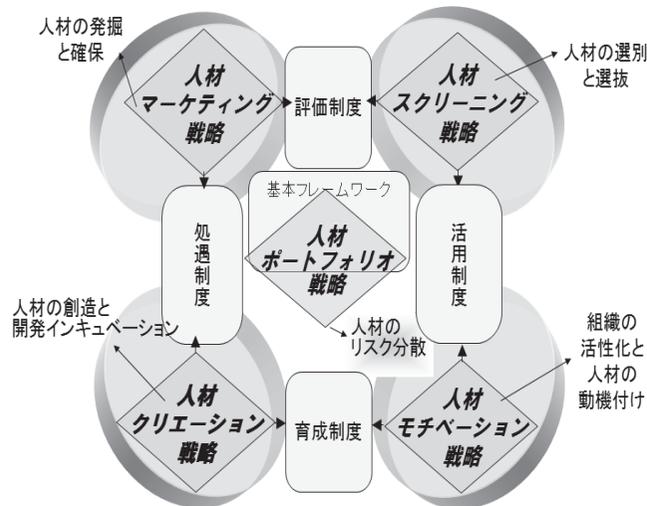


図2 人事管理と人事プラットフォームの構造図
（筆者作成）

4. 人事プラットフォームの戦略的な意味

多くの企業では、人事管理の基本フレームワークとして階層を昇格するフレームワーク（枠組み）を用いてきた。

役職位等級制度、職能資格制度、職務等級制度、ジョブサイズ制度、役割等級制度、いずれも概念はシンプルであったし、外観上の完成度も高い。しかし、運用となると定義も尺度も記述内容も、たちまち、頼りなく、よりどころがなくなっているのである。

「なぜフレームワークが必要か」の議論ではない。必要なのは理由ではなく目的である。

「何のためにフレームワークを構築したか」といった議論である。

多くの場合、結果としてフレームワークはかならず構築される。人材マネジメントを行う上でのフレームワークの定義は常に「後付け」である。

多くのコンサルティングファームやITシステム会社で「人事プラットフォーム」の実務的な定義が用いられてきた。概念としては理解でき、必要性も漠然と感じているものの、どう形にしていくかがわからなかった。

各社の人事プラットフォームの実務的な定義の例として下記のとおり。

- ①コンサルティング会社A社の定義 ⇒ 「人事プラットフォーム」の使い方は、「役割・成果主義導入によるグローバル人事の人事プラットフォーム構築に関わる戦略的なソリューション提供」であり、ある「かたまり」か「管理の集合型」
- ②コンサルティング会社B社の定義 ⇒ 「人事プラットフォームは、終身雇用と年功序列制の枠にとらわれず、企業側にとっては、必要な時に必要な人材が集まることが望ましい……」といったように、政策、施策、あるいはポリシーのような使われ方。あるいは「状況対応型」
- ③コンピュータ会社C社 ⇒ 「当社の人事プラットフォームは、『サーバ、PC、フローを含めたトータルのハード・ソフトの集合』として提供する」基盤のイメージをわかりやすく表現した「プラットフォーム型」

さまざまな定義がある中で、議論の混乱を招かないために、本稿における人事プラットフォームの定義をしておく。

本稿における「人事プラットフォームの定義は、『事業戦略の展開において、経営戦略的意図の下にグルーピングされた（業界業種業態ごとの）人事の（基本フレームワークと）サブシステム（評価・処遇・育成・活用）を構築するために、必要な人事戦略と、そのサブシステムをトータルで有機的に結合させた、ハード/ソフトの集合（基盤）と環境（基盤）』と定義しておく。

この定義であれば網羅的・合理的・効果的・定式的であるだけでなく、打算的・意図的・合目的・実用的な利用も可能となり、人事プラットフォーム戦略を有用たらしめる。

ただし、もっと重要なのは、ここでも、定義よりも意味である。

表1 人事プラットフォーム戦略の戦略的な意味

<p>人材ポートフォリオ戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・事業を札束（数値と利益）ではなく、夢と可能性、活躍のフィールドとして定義すること。 ・事業に求められる人材で、適材適所、適時適量、適価適齢を実現すること。 ・必要な役割（使命、仕事）と能力を明確にし、機動的で効率的な組織を作ること。 ・何に対して報酬を払うか「判断基準」のよりどころを定義すること。 ・企業の成長と価値の増大、競争力強化と環境適合を目的に人材最適化の要件を2軸（期待要件と成果要件）の観点から導き出した人材についての基準を提供するもの。 ・2軸とは「経営の視点から設定した役割基準（ビジネスリーダー、コンピタンスリーダー、コミットメントリーダー）」と、「社員の視点からの貢献基準（ナレッジ軸・創造性軸・成果軸）」をタイプ別に表現することにより、人材の戦略コンピタンスとしてのあり方を示すもの。
<p>人材マーケティング戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用競争力のある報酬を実現し、あわせて十分な目利き能力を保持することで、素材の優秀な人材を定着させること。 ・事業に求められる能力要素、行動特性を規定し、人材の市場価値を補足、採用と処遇、定着化に寄与させること。 ・求める人材とは、 <ul style="list-style-type: none"> ①無から有を作る人材 ②不可能を可能にする人材 ③人の心に火を点す人材 ④尊敬と信頼を獲得できる人材 ⑤弱者を排除せずすべての人を愛し、すべての人の可能性を信じる人材 ⑥正直者が馬鹿をみないよう努力と知識に敬意を払う人材 ⑦こうした人材を必ず見つけ出し、チャンスを与える人材 ・処遇という人事の側面を戦略的に位置づけながら、企業の魅力、ビジネスの魅力、働く人々の魅力によって、優秀な人材の獲得競争を実現する。 ・優秀な人材の選別と選抜、選択という、アセスメントとアプレイザルの基準の明確化と処遇の効果的な活用をメインとしている。 ・報酬、職務、権限というインセンティブ・ファクターを明示し、外に対しても競争優位を実現する。
<p>人材スクリーニング戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ハイ・ポテンシャル人材の能力、行動、成果、人格、覚悟を見極め、適切に発掘し、ハイタレント人材となるべく、適正な人材開発環境におくこと。 ・特に、ビジネスリーダーとコンピタンスリーダー、そしてコミットメントリーダーを開発すること。 ・サクセッションプラン（人材の選別と定着化）を通じて、次世代の経営ステージで活用できる人材要件を評価の基準とすることで、マンパワーの変革を実現する。 ・人材タイプ別の評価基準の提供を行うことで、稼ぐ人材、維持する人材、変革を促す人材、価値を創出する人材の選別を促す。
<p>人材クリエーション戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・人材を育成し、成長させて、常に現役として活用すること。 ・全く新しい才能を見出したり、全く異なるキャリアへの転身を図ったり、人生の価値観やパラダイムの転換を促すこと。 ・覚悟を促し、責任を自覚させ、行動の変革を促進し、意識や生活様式までも改めさせること。 ・知識、技術、技能、ノウハウの体得を誠実に行うとともに、先人の努力と忍耐に敬意を払うこと。 ・成果をあげた人材をさらにストレッチさせるために、積極的に登用・活用し、次の育成につなげること。

人材モチベーション戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・組織と個人を常に動機付け、向上させ続けること。 ・なりたい人材イメージを明確に持たせ、その方向で努力させるとともに、実現後の活用方法まで具体化できること。 ・処遇（やりがいのある仕事+権限・肩書き+報酬+名誉）を与え、その結果、やりがいのある仕事が人を成長に導くといったプロセスの確立によりモチベーション戦略の基礎とすること。 ・育てて仕事を与えるのではなく、仕事を通じて育つ仕組みを構築する。 ・人を動機付ける（モチベーション）ことと同じく、人を落胆させ、意気消沈（デモチベーション）させる原因と対処も心得ていること。
-------------	---

5. 人事戦略スキームにおけるステークホルダーの視点

本稿で展開する12の人事戦略スキームは、企業を支える各ステークホルダーの視点が出発点となる。

第一の視点は、「株主、経営者の視点」であり、経営資源と事業構造、そして意思決定の整合性を合目的に配置する仕組みと仕掛けであり、「適材適所」「適時適量」「適価適齢」を実現する戦略となる。

第二の視点は、「顧客、社会の視点」であり、顧客のために「安心安全」「安価安定」「安寧安康」を実践する。人事部の顧客を内部だけと捉えて、従業員を顧客とみなす見方は短絡的である。人事戦略も、すべてのステークホルダーの貢献に資するものでなければならない。

第三の視点は、「社員（従業員）の視点」であり、「成長成功」「成果成績」「成熟成就」を成し遂げることにある。社員は企業と共に成長し、事業は社員の成長を待って企業価値を実現できる。昔、企業は社長の器よりも大きくなれない、といわれた。いま、社員の英知とチームワー



図3 人事戦略における4つのステークホルダー視点

(筆者作成)

クが社長の器を超えて、企業価値を増幅させる。

第四の視点は、「取引先、仕入れ先の視点」であり、「共存共栄」「共感共鳴」「共有享受」の実現にある。ステークホルダーの中でもこれは、企業そのものが外に対して開かれたオープン構造であり、この構造のみが成長できる仕組みであることを再確認させる。

6. 人事戦略と人事管理のメルクマール

経営資源としての人材は、「労働力（労働能力・習熟能力）・労働量（要員）・労働対価（賃金）」といったコントロール可能なベーシックなものから、「情報・時間・知識・経験」といった管理可能だけれども、コントロール側にかかなりの成長と習熟、熟練を要するものに分かれる⁵。

人事戦略と人事管理は学術的には区分可能であるが、どこまでが戦略でどこから管理なのかを実務的に区別しようとする専門家や実務家はいない。

事業戦略と事業計画を明確に区別して、実務で使い分けている経営者はいないだろう。

それは定義が無意味なためでも困難なためでもない。色相や光相のように、相互に融合しているからに他ならない⁶。

戦略と戦術もこれに酷似する。実務的に活用できれば良し、と考える。

人事戦略は、事業、目的、機能の3つの様相を重ね持つ。そして人事管理は、仕掛け、仕組み、運用の3つの様相を重ね持つ。

人事戦略の事業と目的は、人事管理の仕組みとして実現される。事業の範囲と人事の目的が曖昧だと、人事制度（仕組み）自体が曖昧となる。同様に、人事戦略の目的と機能は人事管理の「仕掛け」、すなわち、人事管理上の工夫を構成することになる。

戦略の機能が不十分だと、仕掛けも不徹底となる。事業と機能は、人事戦略では戦略実行のための「運用」が第一であり、事業の期初の目的が少しずつ実現できるよう、マネジメント側での配慮が重要である。

人事戦略の目的には、仕掛けと仕組みが求められる。人事の機能には、人事の仕掛けと運用が欠かせない。そして、事業の展開は、仕組みとその運用が必須である。

逆に、人事管理の仕組みは、実現すべき事業とその目的によって設計される。チャンドラー

⁵ ポーター、M. E. (1996)、“What is Strategy” Harvard Business Review vol. 11-12 邦訳 中辻 (1997)「戦略の本質」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』1997、Vol. 3、ダイヤモンド社、1997年。ポーター M. E. “What is Strategy,” Harvard Business Review, Nov-Dec 1996, p. 61.

ポーター (1996) では、「競争より上手くやることで生産性と効率性の向上を図るのは戦略とは程遠い」と経営管理と経営戦略の峻別を説いている。

⁶ 周知のように光の3原色は、RGB（レッド・グリーン・ブルー）であり、3色をあわせると透明（白）になる。また色の3原色は、CMY（シアン・マゼンダ・イエロー）であり、3色あわせると濁色（黒）になる。光はプリズムで分離できる。しかしコントロールには技術を要する。色は自由に混ぜ合わせることができる。コントロールも可能である。しかし、光なしでは正確な色は認識できない。色がなければ光もコントロールできない。光は色を通じてコントロールされる。区別はできるが別々には、コントロールできない。

の「組織は戦略に従う」という命題である。

人事管理の仕掛けは、人事の目的と強化すべき機能によって内容が異なる。運用にいたっては、事業と求める機能によって方法も異なる。人事戦略と人事管理の構造は、光と色彩のプリズム構造と同じである。

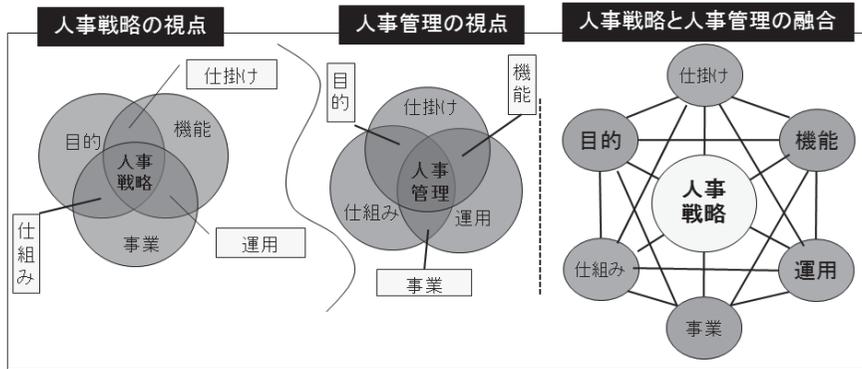


図4 人事戦略と人事管理の重層構造

(筆者作成)

7. 人事管理の発展段階

ドラッカー（1996）の指摘するとおり、現場で人事管理の実務に携わっている管理のエキスパートである人事チャンピオンでさえ、組織に対する自らの貢献度を明確に証明できないでいる⁷。

かつてのように、科学的管理法が花形るとき人事管理者は幸福であった。

徹底したインプット・アウトプット分析、効率性と生産性の追究で人事管理上の問題点と所在とその回答を示してくれていた。数値に従いさえすれば誰もが納得した。確実に生産性は向上し続けたからである。

いま、人事チャンピオンは、人事の実務家ではあるが戦略家になりえず、企業内政治家・企業内FBI、あるいは企業内の労使交渉人ぐらいでしか自らの貢献を語る言葉を持ち得なくなっている。

組織の長（リーダー）は、組織に対して自らの存在証明を行わなければならない。

それには、ドラッカーのいうように、次の2つの方法が近道だ。

第一は、自分自身と自分の部門が、全体組織のために何をすべきかを明確にすること。

⁷ 人事チャンピオンという用語は、D. ウルリッチ『MBAの人事戦略』（日能率協会マネジメントセンター1997）原典のタイトル“Human Resource Champion”に由来する。ウルリッチは人事担当者の本来の機能について、戦略パートナー、変革エージェント、さらに管理のエキスパートと従業員のチャンピオンとして、その存在を提言している。ドラッカーは明確にしていらないが、単なる実務者の機能を想定しているのではないかと思われる。そうでなければ、人事企画者や人事戦略者の機能は今後ますます重要になるからである。人事部はアウトソーシングできるが、経営者の人事機能はアウトソーシングできない。これこそ人事チャンピオンなのである。

第二は、自分と自分の部門が、他の部門に対して何ができるかを明確にすること。
 今、人事チャンピオンはそのどちらも証明できないでいる⁸。

人事チャンピオンの存在証明の第一レベルは、人事専門職として、報酬管理、福利厚生管理、寮・社宅管理、安全衛生、さらには労務管理や採用業務等に従事することである。その間は貢献を十分に評価してもらえらるだろう。しかし、これでは人事実務のベテランになれても経営者の補佐にはなれない。

究極的には人事の戦略パートナーおよび変革エージェントとしての役割を發揮することを目指したとしても、それは経営補佐職になることを意味する、長い長い道のりの通過点かもしれない。最も手っ取り早いのは、管理のエキスパートとして実直なミドルマネジメントを演じることに尽きるだろう。

第二レベルは、人事の管理プログラムを丁寧にフォローし、人件費管理、目標管理、組織生産性、能力開発さらに総額人件費管理までコントロールできるようになれば、戦略パートナーへの登用も近いかもしれない。

管理のエキスパートとして求められる視点と、管理すべき項目は、それほど多くはないが、

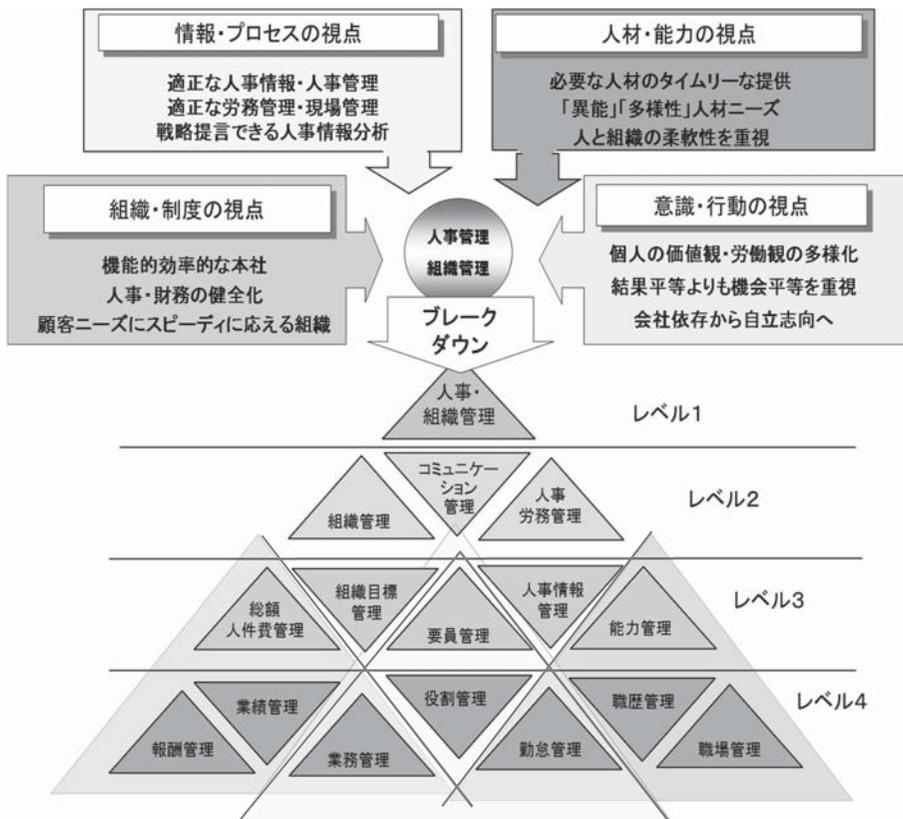


図5 ステークホルダーの視点と人事管理

(筆者作成)

⁸ P.F. ドラッカー『新訳 現代の経営（下）』ダイヤモンド社（邦訳 上田恒生）、1996 136頁

丁寧にコントロールして、予算と実績の一致を図るとなると、一定期間の熟練を要する。

第三レベルとして、人事管理、労務管理、組織管理、人件費管理、業務管理、部門管理、要員管理、組織風土管理、人事情報管理、リスク管理といった管理項目に習熟できれば、ベテランの域に達する。事実、これらは、ベテランの人事担当者でもかなりの経験を必要とする。

人事の年間イベントを、戦略パートナーの実戦部隊として運営するためには指揮命令権の集中と丁寧なスケジュール管理、タスク管理を実践することになる。

第四レベルとして求められているのは、4つの視点からの管理であり、変革エージェントもしくは戦略パートナーとしての観点である。すなわち、①人事情報とプロセスの管理、②組織と制度の管理、③人材育成と能力の管理、④意識と行動の管理である。

8. 人事戦略スキームの構成要素と人事プラットフォーム戦略の全体像

人事戦略を構成する要素と検討のプロセスはどうあるべきか。

それは事業戦略の設計プロセスに、人事戦略の決定要素をどのように組み込んでいくにかかっている。

自社事業に最適な人材ポートフォリオを適材適所で組むことができれば、人事管理は比較的容易になる。少なくとも人事制度の適否で悩むことはいくらか軽減されるだろう。

企業は常に盛衰を繰り返し、同じ立ち位置にはない。それぞれの、そしてその瞬間瞬間の競合環境、事業構造や収益構造、企業文化や要員構成にあわせた人事戦略を構築することになる⁹。

組織構造の多様化は、業界構造に対応できる形で人事プラットフォームの形成を要求する。業界構造の変化は常に人事プラットフォームに対しても影響を与え続け、それがグループ経営全体のダイナミクスや人材に広大な景観の広がりを見せている。そして、もちろんリスクにおいても¹⁰。

人事プラットフォーム戦略の検討には、次の5つのアプローチが有効である。

- ①「現状 (As-Is) の課題」と「あるべき姿 (To-Be)」の具体的なイメージを策定するアプローチ

⁹ 金融事業を持つ大手AV機器メーカー、農業を展開する造船会社、自動車販売に資本参加した量販店、その後、量販店は金融ビジネスを展開し、今は銀行の買収に名乗りをあげている。ゴム素材メーカーは、北海道に山の手線より広大な森林を有し、牧場を経営する。小売業でも豪州タスマニアに牧場や農園を有している。自然を相手に生きる農業従事者は、素材メーカーの給与体系にはなじまない。量販店の給与体系は、自動車販売の成果型には向かないだろう。金融人材は、冗長な能力主義人事より、業績連動型報酬のほうが動機付けしやすいに違いない。

¹⁰ グループ経営を経営者能力の効果的な展開と捉えたE. T. ベンローズ (1956年) は、当時としてグループ経営や多角化の概念自体が未整備な中、アントレプレナーシップという人材の不均衡は正の観点から事業成長の必然性を看破していた。

¹¹ Arthur Andersen Change Enablement Concept (1998) をもとに筆者改訂。

- ②あるべき姿にむけて取り組むべき「組織と制度の変革」アプローチとTo-Doリスト策定
- ③あるべき姿にむけて取り組むべき「意識と行動の変革」アプローチとTo-Doリスト策定
- ④求められるリーダーシップ像（組織行動）と、マネジメント像（組織管理）の定義と具体化のアプローチ
- ⑤情報共有とナレッジ共有による環境作りのプロセス

各社の事業戦略には、必ずといっていいほど人材に関する戦略が入っている。

事業の成長には、人材の成長が欠かせないからである。そして、人材の成長にあわせて、事業戦略はその堅牢性、頑強性を増すことになる。

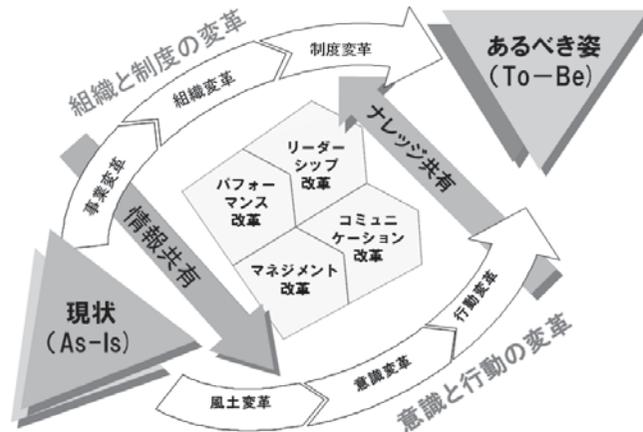


図6 人事プラットフォーム検討プロセスの全体像¹¹
(筆者作成)

9. 人事プラットフォームの展開事例による確認

具体的に、いくつかの企業で人事プラットフォームを展開した事例を確認してみよう。

総合化学メーカー、介護事業大手、合成樹脂メーカー、3社の例である。

(事例1) 総合化学メーカー A社の経営目標と戦略シナリオ

①A社概要

A社は、食品から樹脂製品、化成品、高分子吸収体、さらに高機能材など幅広い事業を展開しているが、ここもとの業績は相対的に縮減傾向が続いていた。

それまでのニッチトップを目指しての戦略の取り組みプロセスをつぶさに反省したところ、知らず知らずのうちにチャレンジ精神の減衰、あるいは意識的・精神的な意欲消失に行きついた。

いま一度、チャレンジ精神を回復し、あわせてメジャーマーケットでの優位なポジションを獲得すべく、戦略フィールドを「ニッチ」からグローバル・メジャー・ドメインにかじ取りをした。

それは全方位での改革を意味する戦略であるが、挑戦するに十分に値するものとなった。

具体的な数値目標として中長期の経営計画では1兆円を目指すこととした。

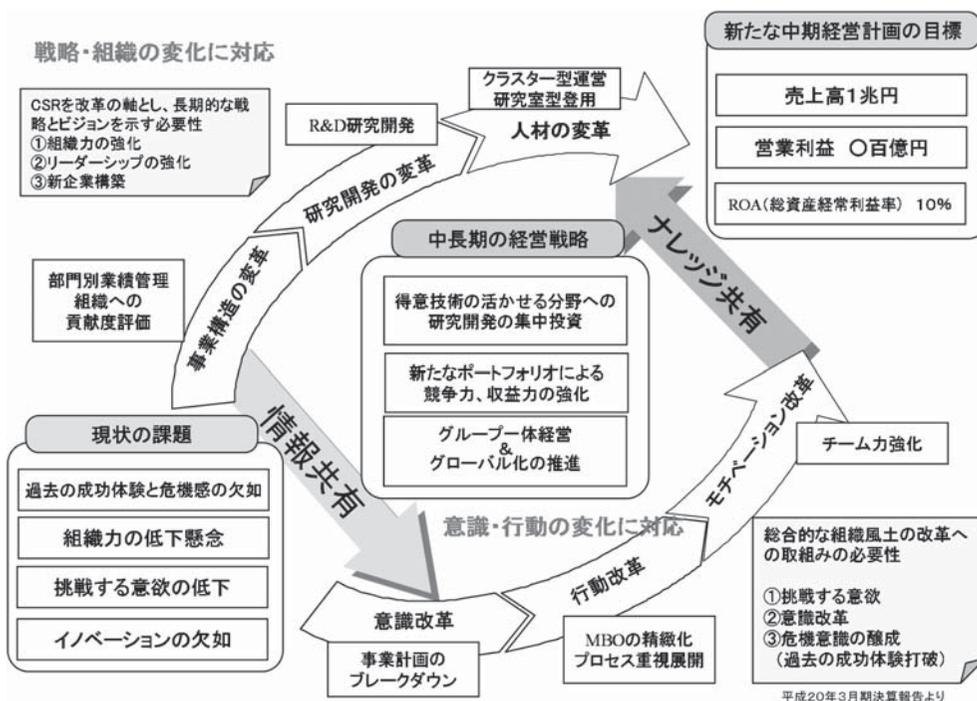


図7 総合化学メーカーA社の人事プラットフォーム検討プロセス（筆者作成）

A社は、組織の具体的なコア課題の設定とその根本原因の追究を徹底して行った。その結果、解決のための施策とプロセスを設定し、さらにその先にある目指すべき目標の設定を行うことで、組織に活力を取り戻そうとしている。

表2 A社の課題と戦略目標、および実行プロセス

課題	プロセス / オペレーション	目標
1. 組織力の低下	<ul style="list-style-type: none"> ・シェアードサービス化推進 ・グローバル人材育成 ・コーポレートセンター強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル経営の強化 ・グループ一体経営と再編 ・組織の中心力強化
2. 挑戦する意欲の低下	<ul style="list-style-type: none"> ・MBOの精緻化 ・プロセス重視の評価制度へ転換 	<ul style="list-style-type: none"> ・チーム経営の徹底 ・部門別業績管理と貢献度測定
3. イノベーションの欠如	<ul style="list-style-type: none"> ・R & D研究部門の組織改編 ・PJ型からクラスター型 ・事業再編&選択と集中 	<ul style="list-style-type: none"> ・R & D製品のシェア確保 ・ROA 10%の達成

A社の戦略の重要な特徴は、R&D人材の活用とチーム編成だ。

クラスター型の新製品、新素材開発事業にこだわり、複数のプロジェクトチームを同時に立ち上げ、ISOのステップを参考に徹底した開発プロセスの改革を実践した。

数件の新規案件が提案され、そのうちいくつかが現在進行中で次のステップに進んでいる。

ここでも人事の変革が中心的な戦略課題である。計画的な人材育成プログラムや進路の選択

性など、幅広い人材育成と人材活用を志向している。

この検討プロセスを使って、総合化学メーカー A 社では、詳細なアクションプランを有機的につなげるいくつかのパターンを設計し、その一つについて、トップの承認を得て、中長期経営計画にブレイクダウンした。

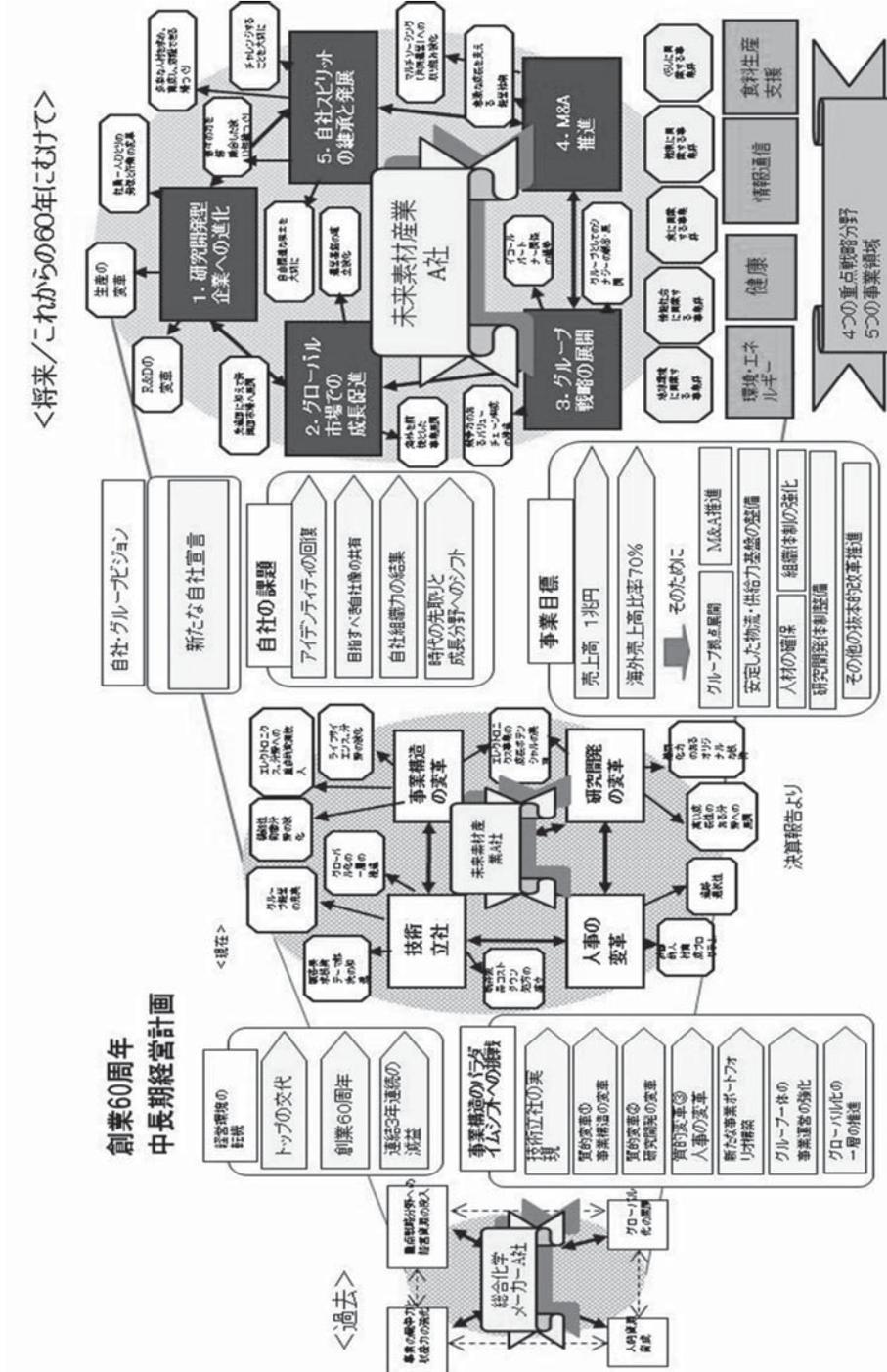


図8 A社のパラダイムシフトとあるべき姿

A社 決算資料より筆者作成

(事例2) 介護事業B社の経営目標と戦略シナリオ

B社は、医療教育、介護ビジネスの業界トップ企業であり、リーディングカンパニーである。

そこで働く多くの従業員も、純粋に介護ビジネスに献身的、意欲的、且つ、高邁な精神で従事している。一方で、なかなか進まない処遇の改善の中、人材の育成が難しく離職率も高い。

業界では、グッドウィルグループのコムスの例にみられるように、不正請求や人材の水増しといったコンプライアンス上の問題が発生しないように、現場事務所やデイケアセンター等の監査業務が徹底されている。

しかしながら、急成長・急膨張した企業の内部マネジメントにはおのずと限界がある。

なかなか減らない現場の介護事故、厳格な統制を実施しているものの、全社で統一的な監視統制が困難なために、完全には撲滅できないでいる。過去には個人情報の流出などがあり、そのために現状でもプライバシーマークの取得はできていない。

中心的な戦略メニューに人材育成ニーズを掲げているのも、マネジメント力の強化が求められているからに他ならない。人事戦略の重視が事業計画の中で明示される理由がそこにある。

こうした中、B社を取り巻く環境は、内部統制の必要性、マネジメント改革の重要性を十分に認識してはいるものの、まだまだマーケットは急拡大傾向にあり、むしろ成長に乗り遅れることが許されない状況にあるとあってよい。そのため、(あえて、コンプライアンスの徹底よりも)マーケットの拡大に対応する必要がある、その実践的な事業の拡大を優先することとした。その理由は明確である。コンプライアンスで人が死ぬことはないが、介護の遅れは、死を意味することがある。生物的にも社会的にも。そして、多少のコンプライアンス違反があったとしても、重要なのは介護サービスの提供そのもののほうが優先されるという現実である。

実際に、内部統制やマネジメントを徹底するには、未だにB社の財務基盤は脆弱で、しかも、人材の離職・流出が多く、なかなか定着しないでいる。

このような状況で、満足な内部マネジメント、内部統制が徹底できるとは考えられず、時期尚早であると判断し、さらなる事業の拡大を図ることにしたのである。

それは、行政やマーケットからの要請でもある。

近年は日本国内だけでなく、日本よりも高齢化が進むといわれている中国でのビジネス展開に取り組み、成果をあげつつある。

日本的な「おもてなし」と「高品質の介護サービス」が受け入れられているのである。

内部マネジメントは、組織規模の大きさから、全社で取り組むには規模が大きすぎ、ハンドリングが困難なため、各事業部(現場)に任せることとした。

実際、事業部の独立性が高く、事業全体の掌握は今後の重要な課題となっている。

求められる人事プラットフォームは、小さな拠点リーダーの圧倒的な数の確保と、初歩的レベルの人材育成であり、リージョナル拠点のグループ経営者が戦略の要となる。

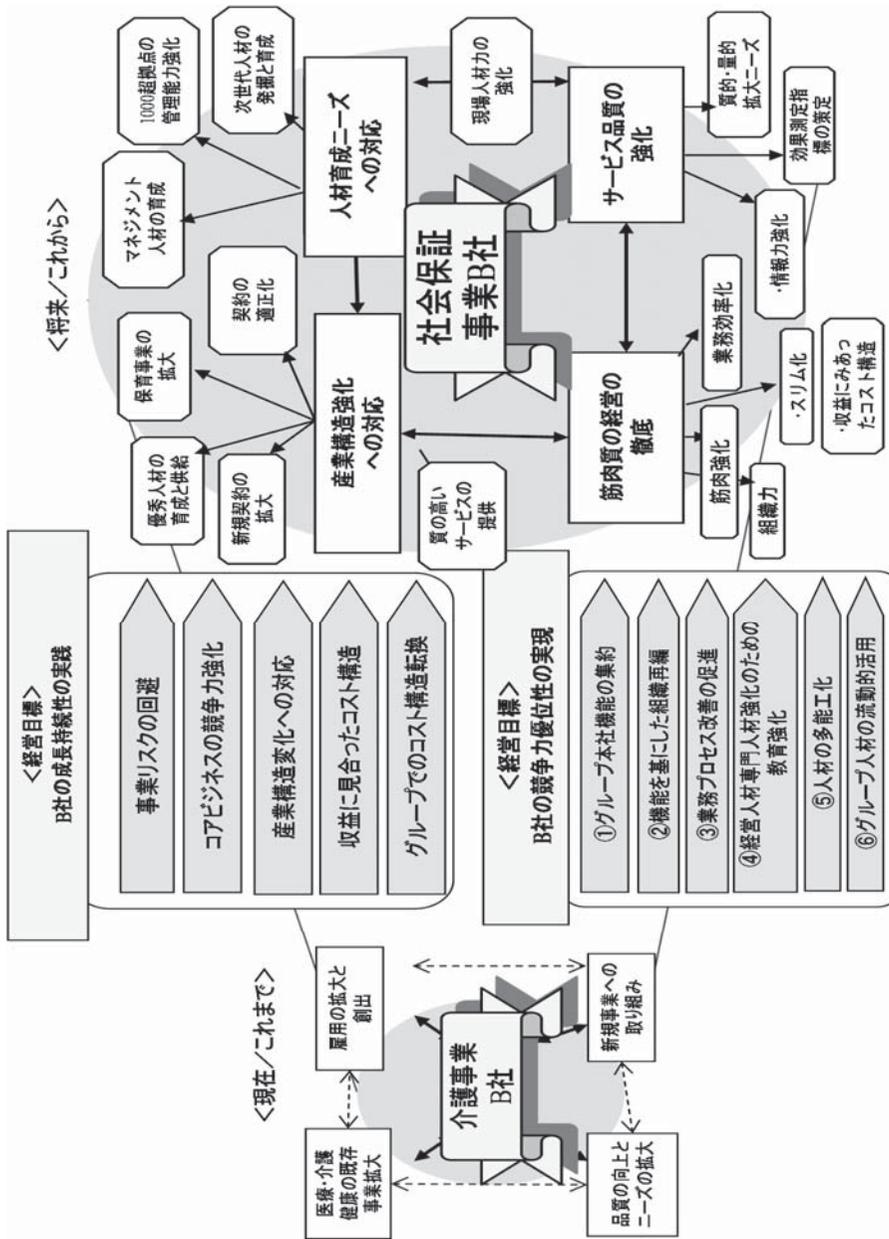


図9 介護事業B社の事業戦略

B社 決算資料より筆者作成

表3 B社の課題と戦略目標、および実行プロセス

課題	プロセス / オペレーション	目標
1. マネジメント改革の必要	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制強化 ・社員の定着化促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクマネジメント ・幹部社員、監督社員の交流
2. 成長の鈍化	<ul style="list-style-type: none"> ・営業力の強化 ・中国への進出 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル経営 ・グループ一体経営 ・組織の中心力強化
3. 営業力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・事業部の権限の明確化 ・本社の求心力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・権限委譲 ・事業部独自経営の推進

(事例3) 樹脂メーカーC社の経営目標と戦略シナリオ

C社は長い間、販売費および一般管理費（いわゆる販管費）の増大に悩んでいた。

工場や事業部ごとの「部分最適の効率化」を追求するあまり、工場経費を本社に付け替え、本社管理部門や販売費、物流費、在庫費の肥大化を招いていた。

早急な対策が必要な中で、間接費の圧縮と本社のスリム化に取り組むことにしたのである。

取り組むべき課題の一つとしてフォーカスされたのは、関係会社の整理統合とシェアードサービス化による共通業務の統廃合と標準化、さらにシステム化による業務処理能力の高度化である。

具体的なメッセージとしては「筋肉質の経営体質の実現」を実行するために、「本社機能の集約、組織の再編、さらに人材の多能工化、グループ人材の流動化」を推進することとなった。

これまでグループ各社には独自経営を推奨してきたが、マーケットでの相対的な劣敗を克服するには、グループ最適化とシナジーの追求が必要不可欠となった。

C社の市場での優位を強化していくためには、国内4工場の最適生産体制の確立と、一つひとつの事業部の営業力の強化を進めること、開発機能の強化を図ること、さらに本社の効率化が欠かせない。

C社は、事業単位の戦略の明確化、グループ経営の効率化を図りながら、本社の筋肉質体質づくりを図ることとし、その具体的な取り組みを実施している。

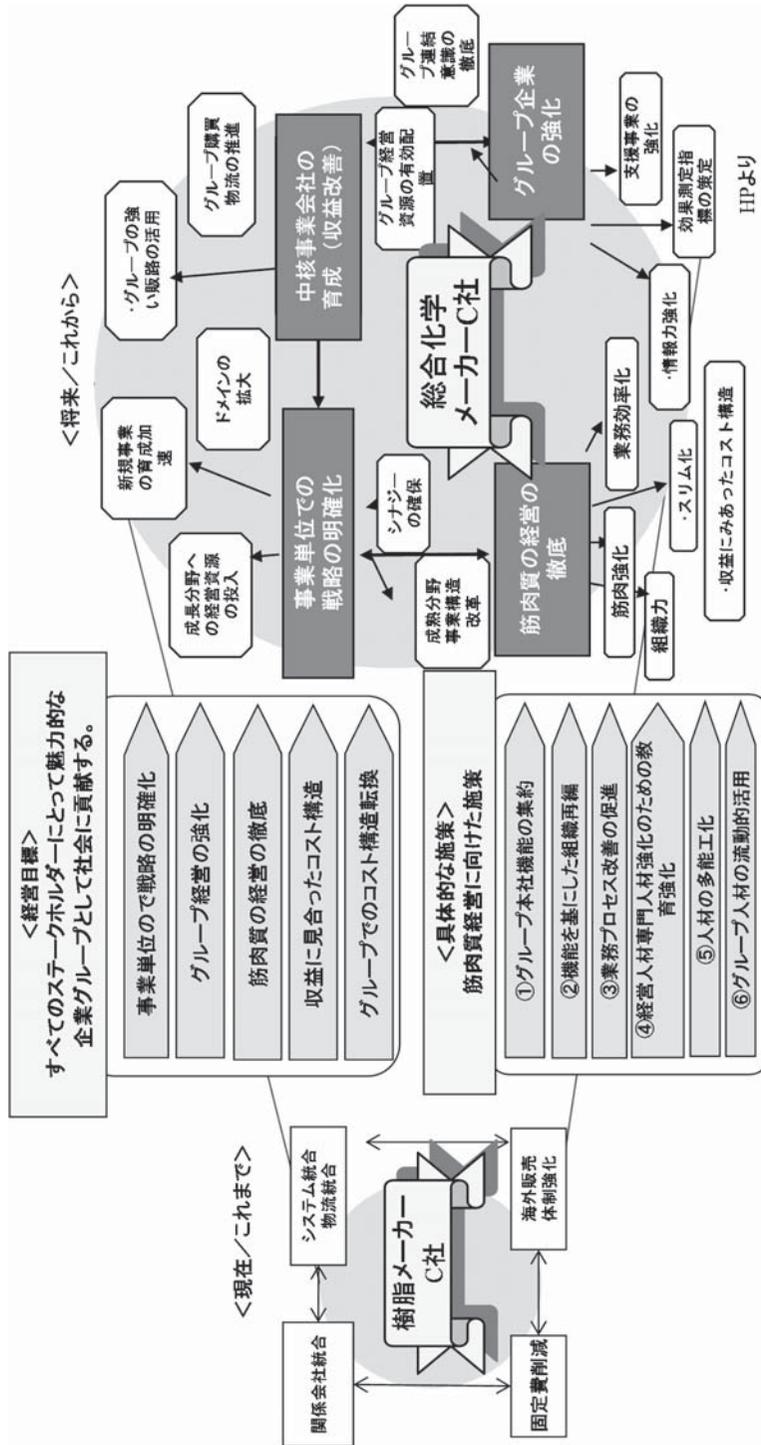


図10 C社の経営目標・施策と未来像

C社 決算資料より筆者作成

10. 人事戦略ピラミッドと戦略3層構造

人事を理解するため、ここまで人事戦略の目的と意義を整理してきたが、前提となる経営戦略の人事的な視点については議論をしてこなかった。

経営戦略を人事戦略までブレイクダウンするプロセスを整理しておく必要がある。

そもそも経営戦略を人事制度とその運用にまでブレイクダウンできなければ人事戦略とはいえない¹²。

経営戦略の構造は、垂直構造と平面構造から成り立っている。戦略ピラミッドは垂直構造であり、戦略マップは平面構造となる。

戦略ピラミッドは、企業分析の視点を提供するものであり、人事戦略を経営戦略の視点から不安するためのヒントを与えるものとなる。

経営戦略をビジネスモデルの視点から整理すると以下の3つとなる。

- ①収益構造：(何で・どうやって・誰が儲けているのか。利益の源泉は何か。)
- ②事業構造：(製造・販売・管理のバリューチェーン構造はどうなっているのか。コスト構造はどうなっているのか。)
- ③業界構造：(生存環境・競合環境・成長環境はどこか。顧客はどこにいるのか。競合は誰か。)

第一の収益構造は、以下の4Pモデルからなる。

- ①プロダクトモデル
- ②プロフィットモデル
- ③プロセスモデル
- ④ピープルモデル

①のプロダクトモデルは、ビジネスモデルの中心であり、付加価値の化体であり、実現価値、用途価値そのものの明確化である。

②のプロフィットモデルとは、自社の利益が何か、どこから来ているか、を定義することである。具体的には、物販、手数料、加工賃、金利差、労務提供、ノウハウ提供（独占もしくは専門性）、原材料の独占、製品の希少性、在庫品揃え、流通配送、時間省力など、事業の特性にあわせて定義することから始まる。

物販ビジネスなら、安く安定的に仕入れることが必然となる。手数料ビジネスならば効率化や量の拡大、もしくは人件費の圧縮が必然となる。多くは単一の利益定義ではなく、複数の利益定義の組み合わせからなっており、その出発点は、常にモノ選びである¹³。

¹² 注意が必要なのは、戦略の定義も構造も、順序も後付けであり、最初に構造や定義があつて戦略が構築されるわけではない。理論的には、それぞれはストラクチャ（構造）やアプローチ（視点）により整理が可能であるが、それぞれが排他的・網羅的（いわゆる MECE）にできあがっているわけではない。時には、入れ子構造になっていることさえる。

¹³ 例えば、コンタクトレンズはデマンド対応製品であつて、顧客のニーズ製品ではない。

③のプロセスモデルは、その製品はどのプロセスで付加価値を高め、収益をあげているか。どの工程が儲けの柱か、その工程のマネジメントはどうなっているのか、どこに付加価値の源泉があるのかを明確にすることだ。そして、それは「バリューチェーン」であるが、利益の喪失ポイントを明示する「ロスト・チェーン」そのものであり、「ロスト・プロセス」でもある。

④のピープルモデルは、価値の差別化と高付加価値を実現しているプロセスを誰が実現しているのかを明確化することにある。

戦略は、そもそも重点管理なので、網羅的にならないよう留意して定義される。

営業部門でも、本当に稼いでいる営業マンは特定できる。製品開発を行うには開発センスが必要で、その開発センスを持っている人材も限られる。プロフェッショナルの組織であればあるほど、キーマンは限られていく。

戦国時代の合戦でも、敵の大將をたおせば、何千、何万の軍勢も瓦解し、雨散霧消することは歴史が実証している。

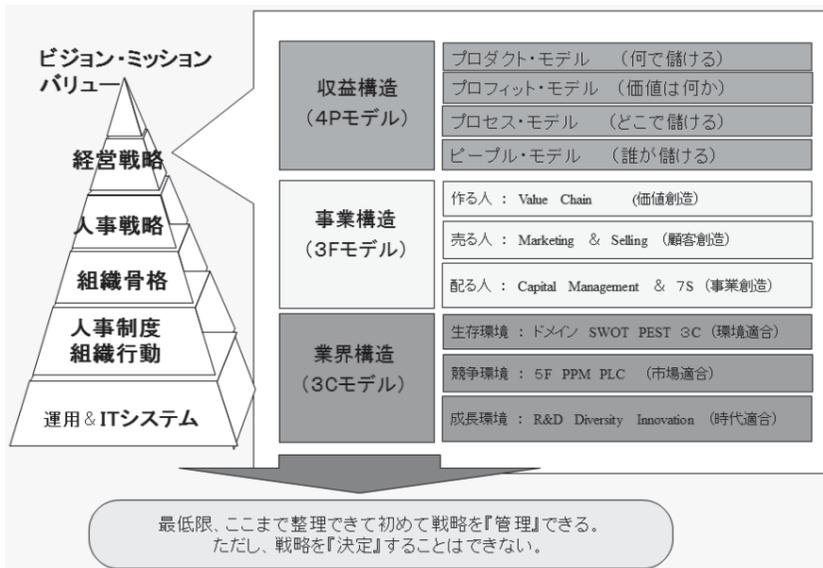


図 11 戦略ピラミッドにおける経営戦略の3階層
(経営理念から人事戦略へのブレイクダウン)
(筆者作成)

顧客の本当のニーズは「視力」であって、「レンズ」ではない。これはマーケティングの近視眼と呼ばれる。しかし、コンタクトレンズ会社は、「視力」を販売しているわけではなく、あくまでも素材としての親水性プラスチックである「コンタクトレンズ」そのものを提供している。たとえ、ニーズがわかっても、施術で直接治療する方法はとっていない。脅威であることは理解できても、これはニーズとデマンドの違いであり、限界である。

表4 ビジネスモデル構造の視点と概要

項目	視点	概要
プロフィットモデル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社の利益が何か、どこから生じているかを定義する。 ・ 顧客が何に対してお金を払う準備をしているかを定義する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収益の実現構造行動：物販（独占・余剰価値） ・ 金利、労務提供（サービス・加工賃・手数料）、ノウハウおよび希少性（専門性）販売、キャパシティ販売（資本余剰・設備余剰販売）など。
プロセスモデル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営プロセスのどの部分で儲けているのかを定義する。 ・ 経営プロセスのどの部分で損失が発生しているかを定義する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産管理（工程管理、品質管理、納期管理、コスト管理、） ・ 人事管理（評価・処遇・育成・活用・フロー） ・ 金銭管理（収入・支出・資金循環、資金繰り、資金効率、キャッシュフロー） ・ 資本管理（不動産、資本金、準備金）など
ピープルモデル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 誰が価値を実現しているのかを定義する。 ・ 誰が価値を減耗しているかを定義する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行動特性・コンピテンシー（行動特性） ・ リーダーシップ、マネジメント、エンパワーメント ・ 組織風土、企業文化

11. 事業構造（3ファンクション・モデル）の理解と明確化

すべての企業は、「作る（創る）ヒト」、「売るヒト」、「売った利益を分配する人」の3人からなる¹⁴。

トヨタやソニーのような大企業でも、必ずこの3つの機能で成り立つ。この機能を一人で担っているものを「家業」といい事業と区別される。実際には、大手企業でさえトップ経営者でなければなにも決められないような「家業（ホーム・ビジネス）」をしている企業はたくさんある。

生産機能は大きく開発活動（R&D）と製造活動（Produce & Production）に分かれる。

開発活動は、技術調査さらに先行研究事例と既存特許の確認を行い、技術（技法）開発、素材開発、製品開発、そして用途開発を行う。

実際に必要なのは、人材開発であるが、継続的な経営活動である以上、まずは人を育てる人材の育成（採用）となる。しかも、マネジメント人材ではなく、R&Dを中心とした開発人材の育成ができる人材が必要である。

「R&D人材開発」担当人材は、R&D開発、R&D人材開発と同時並行で取り組まなければな

¹⁴ 牟田 學『社長学』産能大出版部 1999年。

らない。

製造（生産）活動は、業種業態にもよるが、基本は組立てとすり合わせ、仕入れと販売、サービス（労務）提供と請負（代行）に分かれる。雑駁な表現をすると「価値の実現（創造）」で、成果物や財の提供を行う。

販売機能はマーケティング活動と営業（セリング）活動が中心となる。

マーケティングの定義はそれ自体さまざまであるが、基本は情報の収集と分析、そして、探索と予測にある。近年では積極的にマーケティング行動として市場の創造や顧客の洗脳まで、拡大してマーケティングに取り込もうとする企業行動も見受けられる¹⁵。

市場探索、ニーズ探索、需要予測、消費行動予測の観点から経営戦略（戦略構築力）の整理を行う。

営業活動は、製造業にとっても、サービス業にとっても、また流通業にとってもコストの塊であり、営業そのものが収益をあげる構造にはなりにくい。

販売することそのものが収益事業になるのは、消化仕入れ販売をする歩合給社員ぐらいで、仕入れた段階で、すでに営業活動はコストの塊になっている。

製品を顧客に届け、換金するために必要な一切の活動を、ピフォアサービス、インサービス、アフターサービスの3つの局面で分解し、情報提供収集活動、配送集金換金活動、営業員の育成活動について整理を行う。

多くの営業担当は、「行ける時に、会える人に会って、自分ができる話をして」帰り、自分は営業をしてきたと勘違いする。本当は「会うべき時に、会うべき人にあって、話すべき話」をするために、そこに留まらなければならない。

顧客は「必要な情報を持っている人が、直接、会いたい時に来て、必要なサービスを提供してくれること」を望んでいる。

分配機能は、利益が出た後の事後調整行動であるが、製造、販売の2つを効率的効果的に両立させるために、いかにプレアクティブ&プロ・アクティブにコントロールするかが問われる。

経営者は「分配の魔術師」といわれる。

利益をどのように分配するかによって事後の経営活動に与える影響が計り知れないからである。問題なのは分配を決定するためのメカニズム、すなわち意思決定プロセスとタイミングにあるとよい。

結果的に、分配には多くのステークホルダーがいるためにすべて「ある種のシナリオ」に基づいて実行に移される。

¹⁵ いわゆるブルーオーシャン戦略は、経営戦略行動というより、マーケティング戦略行動に近いものである。事例としてあげられているイエロー・テール・ワインによる「ワインを飲まない人のためのワイン」や急激に部数を伸ばしている男性雑誌「Leon」の富裕層向け雑誌、「ちょい〇〇」というキーワードはまさしく誘引であり、「洗脳」といえる。

表5 事業構造を理解するための3機能

分類	活動&行動の着眼点	方向性
生産機能	開発活動	製品製法用途開発、人材開発、人材開発人材の開発
	製造活動	組立て活動、すりあわせ活動、価値創造活動
販売機能	マーケティング活動	市場探索、ニーズ探索、需要予測、消費行動予測
	営業活動	ビフォアサービス、インサービス、アフターサービス
分配機能	プロ・アクティブ行動	〈サプライズ〉 需要予測、生産計画、投資計画、配当政策、人材発掘育成、M&A対策、
	パラ・アクティブ行動	〈ダイナミズム〉 リスクマネジメント、在庫調整、販売管理費、報酬管理、

12. 業界構造の理解と明確化

業界構造の理解で求められる態度は「相対化」である。

自社の技術力、人材力、営業力、チャネル構築など、ありとあらゆるものを徹底的に「相対化」すること、特に、自社の強みとと思っている部分の「相対化」は、可能な限り客観的に、冷静に実践する必要がある。

この「相対化」は、3つの環境適合について追及する。

それは、

- ① 生存環境（事業適合の追及）
- ② 競争環境（市場適合の追及）
- ③ 成長環境（時代適合の追及）

である。

環境適合の第一は生存環境であり、「事業適合の追及」をすることにある。

そのため、日常から心がけるべき点が3つある。

一つめは、「収入の範囲内で生活しながら、投資してレバレッジを利かせる不断の自省とモニタリングである。

戦略の失敗の多くは、マンネリ（ゆで蛙現象）と自滅（リスクの過小評価）にみられるからである。収益が激減しているのに、経費の削減ができていない、人件費の圧縮をしていない、さらに、販売費や管理費の見直しできていない。

その一方で、営業強化のために無理な宣伝広告を行ったり、未経験者を営業に配置したり、製品開発・製造のための過剰な投資を行ったり、リスクを過小評価する傾向がある。

二つめは、自社の行動や能力評価に無理がないこと。

サステナビリティ（持続的可能性）は、維持継続できる事業を、自走可能な巡航速度で進行することである。どこかに無理があると組織が疲弊し、その綻（ほころ）びを繕（つくろ）うために、無理な経営が進められる。

三つめは、常に自社の比較優位に基づいた経営を行うこと。
 自社の比較優位では、「自社の社内で優れているのはどこか」を明らかにすることにある。
 ドラッカーの提言通り、事業は強みに従って再定義されなければならない。

表6 環境モデルの視点と概要

環境区分	視点	概要
生存環境 (事業適合の追及)	生産性 (儉約・勤勉性)	<ul style="list-style-type: none"> ・収入の中で生活すること。 ・在るものは使えるようにし、使えるものは十二分に活用すること。 ・不要不急なものに投資せず、購入しないこと。
	維持継続性	<ul style="list-style-type: none"> ・無理なく、継続できること。 ・嗜好や流行、トレンドと無縁なこと。
	比較優位性	<ul style="list-style-type: none"> ・得意なこと、好きなことを専らとすること。 ・自社内でも相対的な優位性があること。
競争環境 (市場適合の追及)	エクセレント& ローコスト・システム	<ul style="list-style-type: none"> ・他者より優れたマネジメントを実現すること。 ・同じシステムなら、他者よりコストがかからないこと (相対的に低い管理コストを実現)
	コアコンピタンス (中核能力)	<ul style="list-style-type: none"> ・他社が容易にまねできない技術、能力を確立すること
	フォーカス&ディープ	<ul style="list-style-type: none"> ・徹底すること。 ・集中すること。 ・短期間に実施すること。 ・スピードをあげること。
	ワイド&フラット	<ul style="list-style-type: none"> ・可能性を拡大すること。 ・リスクに備えること。 ・無理をせず、代替案を備えること。
成長環境 (時代適合の追及)	市場創造 (アイデンティティ / ブルーオーシャン)	<ul style="list-style-type: none"> ・他社と区別できる市場を作ること。 ・他社と異なるニーズを定義できること。 ・自社を独自に認知してくれるもの。 ・他社と明確に差別化でき、支持されるもの。
	多角化・多地域化・ 多様化	<ul style="list-style-type: none"> ・それぞれ独立採算可能な事業を並立させること。 ・カバー可能な他エリアを確保すること。 ・同じ原因で自滅したり、相互瓦解しない程度の組織的なゆらぎ、あるいは不均衡を内在させること。
	イノベーション創発 スイッチング戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・創造性の中でも特に鍛錬され具体化されたもの。 ・技術の不連続性対応。

環境適合の第二となる競争環境とは、次の3つを実現することにある。

一つめは、顧客 (市場) に選ばれること。競合他社に勝つことではない。

顧客 (市場) に選ばれるために実施すべきは、一にも二にも、顧客価値と顧客満足を優先した経営システムを構築することに尽きる。

エクセレントと思えるマネジメント・システムの構築、競合よりもローコストなオペレーショ

ンの実現。敵は、過去の自分であり、現在の自分自身となる。

これは誰もが、常に取り組みなければならないストイックなまでの経営管理に他ならない。

二つめは、他社にまねできないコアコンピタンスといわれる中核能力（技術力、人材力、組織風土）を獲得し、醸成すること。

多くの製品サービスは、大半が比較購買の対象となる。常に、比較されていることを前提で、市場に選ばれることを優先させるべきであろう。

三つめは、第二のポイントと矛盾する点もあるが、コアコンピタンスが確立できないのであれば、少しでも優位と思われる点を、確実に増やしていくことである。

すべてに勝つ必要はない。トータルで勝つことを目指す。

陸上や体操に、十種競技というのがある。すべての種目に勝つのではなく、いくつかの競技では相対的な強さを見せることが重要であって、最終的にトータル合計で勝つことを目指す。ボロ負けしないことを最優先に競争環境を生き抜く方法である。

繰り返すが、戦略の失敗には自滅が多い。経営者のマネジメント範囲を超えた管理、経験のない事業、知らないビジネスへの執着など、ギャンブルをしている経営者が少なくない。

無理しない経営は、すべてが二番手、三番手かもしれない。しかし、トータルではトップに立てる。

環境適合の第三は、成長環境の追究である。

これは企業価値の増大を追究し続けることではなく、いつのどのような時代でも、確実に事業を継続できる基盤を確立しておくことだ。

そのためにとるべき企業行動は3つある。それは、

- ①自分たちで価格決定できる市場を必ず持つこと
- ②可能な限り、多角化・多店舗化・多態化を実現すること
- ③オリジナリティを持つこと

一つめの価格決定権は、すべての企業が望んで、なかなか得られない夢である。

自社だけが展開可能な市場創造であり、近年のブルーオーシャン戦略に通ずるところである。競争環境では、戦略（もしくは価格と品質の決定）は、自分たちで管理できるが「決定」するのは「競合と顧客」の手にゆだねられる。

自分で価格を決定できない競争は消耗戦となる。

それを避けるためには、なんとしてでも自分で価格を決定できる市場を確保する必要がある。それが、成長環境を志向する第一義である。

二つめは、地震や災害、流行やトレンド、資源の枯渇や輸出入の停止など、想定される地政学的リスクや相場、政策などによる変化に対して、生き残ることができる事業構造を内在化（ビルトイン）しておくことである。

それには、多角化（多事業）・多エリア化（多店舗化）・多様化（多業態化）、多調達化（マルチチャネル化）を実現することになる。

阪神大震災、東日本大震災など、震災のたびに、多くの事業は廃業を余儀なくされた。半導

体産業、自動車産業は、部品調達に苦慮している。原材料の高騰や値崩れで廃業したメーカーもたくさんある。

BCP（事業継続性の確保）は、時代の荒波を超えて生き続ける事業構造の構築であり、成長環境の時代適合行動には欠かせない。

成長環境における三つめの企業行動は、やはり、大原則である「イノベーション」。

現実には、C. クリステンセン（2003年）がイノベーション・ジレンマで論破したように、自分で自分の技術を破壊するようなイノベーションを構築するのは不可能とはいわないまでも、かなりの困難を伴うことも事実であろう。

ウォークマンで成功しているSONY、i-PODで成功したApple、成功経験のある企業は率先して破壊はできない。スイッチング戦略で、時代を超えて生き残る「可能性を探る」ことである。

自社の技術・製品・市場は必ず衰退することを前提に、常に自社製品の切り替えを可能とする姿勢が求められる。

13. 人事戦略とミッションマネジメント

経営戦略の目的が「成長の存続と価値増大の増大」なら、人事戦略にも「成長に資する視点」と「継続に資する視点」が求められる。

この視点は、ミッションマネジメントとして、組織の中では、『役割展開』される。

第一の「成長に資する視点」で遵守すべき黄金律として「ミッション・ビジョン・バリュー」がある。

ミッションの第一義は自社の存在意義であり、顧客の成功・成長・満足を実現し、顧客に選ばれることにある。

自社がなぜ選ばれるのか、なぜ顧客が自社の製品を買ってくれるのか、自社が顧客の成功と成長にとって必要とされる存在そのものとなること。それがミッションである。顧客は、市場と読み替えてもいい。

顧客が成長・満足していないのに自社だけ成長することはありえない。共に栄えるために必要不可欠となる重要なカウンターパートナーとして常に顧客に選ばれ支持される組織行動が求められる。

ミッションの実現には、2つの要因が要求される。

「競争差別化要因（ディファレンシエータ）」と「成長促進要因（イネーブラ）」である。

競合より優れた製品とサービス、組織とマネジメント・システムを構築することで、相対的に有利な立場で事業を営むことができるようにすること、そしてオリジナル리티の追求である。独自技術、製品サービスの提供であり、自社ブランドの確立であり、アイデンティティそのものといってもいい。

ビジョンは自分たちの目指すべき方向やあるべき姿の決定を促す仕組みであり、「As-Is/To-Beモデル」と「To-Doモデル」の2つからなる。

「バリュー」は、組織として敬意を払う価値（観）であり、組織が信頼と愛情を注ぐべき対象である。

バリューそのものは、未来永劫続くものでもなく環境が変われば大きく変遷するものであるが、バリューに対する態度やバリューがもつ役割が重要なのであって、その存在は普遍的なものだ。

バリューの持つ態度と役割とは、「意思決定とコミュニケーション」に依存しているものであり、どんなに迷った場合でも判断基準がぶれないことにある。

バリューにおけるコミュニケーション構造とは、相互の理解を早め、行動を促す共通の言語を持ち、共有の伝説を語り継ぎ、共通のしきたり、規範を遵守・信奉することにある。

本来、コミュニケーション構造は、双方向を前提とした仕組みであり、大半は情報収集と分析に当てられる。それは、コミュニケーションの目的が、自己主張ではなく相互理解にあり、情報の非対称を解消することにあるからに他ならない。

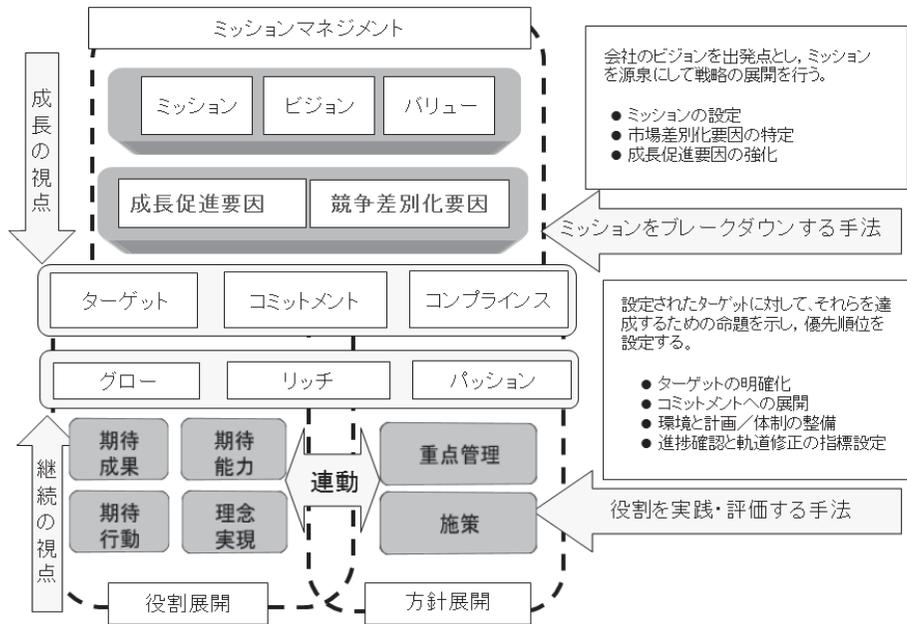


図12 ミッションマネジメントによる役割展開

(筆者作成)

第二の「継続に資する視点」に求められる人事戦略の視点は「グロー、リッチ、パッション」である。

事業を成長させるために必要なのは、肥沃な「知恵と情報の大地（グロー）」であり、枯らすことのない「慈愛に溢れた価値観（リッチ）」であり、悠久の「時間軸に耐える組織忍耐と情熱（パッション）」である。

「グロー」とは、知恵、創造・イノベーション、価値観（事業観・市場観）、情報など、成長の「種」を意味する。人材の知恵、創造とイノベーション、情報、そして価値観である。

「リッチ」は、成長構造を担保する土台であり、土壌や価値観ともいえるものである。

キャッシュ・リッチ、テクノロジー・リッチ、ケイパビリティ・リッチ、リソース・リッチ、

インフォメーション・リッチを形容する言葉であり、経営土壌、製品土壌、マーケット土壌、技術土壌、能力土壌、情報土壌を意味する。

三つめのパッションは、成長している企業そのものが情熱（活力）を持っていることを示すものである。

パッションとなるものは、人材の場合は生活感や企業の遺伝子、組織風土を醸成する価値観、事業のパートナー、そして歴史など。

生き残ろうとする「執念」、あるいは「エネルギー」といってもいいかもしれない。だからこそ、それ自体がパッションであり、事業の継続の柱となるのである¹⁶。

表7 経営戦略が与える人事戦略ピラミッドの視点

視点	フレーム	内容
成長に資する視点	1. ミッション (存在意義)	・ 競合差別化要因 ・ 成長促進要因
	2. ビジョン (方向観)	・ As-Is分析 To-Beモデル ・ To-Doリスト
	3. バリュー (価値観)	・ 意思決定 (ディシジョン・ステートメント) ・ コミュニケーション (相互理解)
継続に資する視点	1. グロー (成長)	・ 知恵 ・ 情報 ・ 創造 ・ イノベーション
	2. リッチ (豊饒)	・ フロー (キャッシュ・テクノロジー) ・ ストック (情報財・信用財・経験財・人財)
	3. パッション (情熱/活力)	・ 組織情熱・組織忍耐 ・ 伝統・歴史 (社歴・名誉名声 etc)

14. HRM およびHCMの用語と用法について

事業戦略と異なり、人事戦略を定義する試みは、迷宮に入り込みやすい。

戦略という言葉は本来「入れ子構造（マトリョーシカのように、人形の中に人形が入ってい

¹⁶ 古典的な事例では、スリーエムは売上げの30%~40%を新製品で確保するという評価基準を導入している。この単純なマネジメントの仕組みが、ごく普通のエンジニアを世界有数の開発集団に変貌させている。開発思想は、製品開発（用途開発・製法開発・素材開発）だけでなく、組織開発、人材開発までは当然のこととして要求するが、その先の技術開発、市場開発、業務開発まで展開すること、さらに、開発から創造の源となる「破壊する意思まで開発する」ステージへ展開することが開発思想の戦略的な意味といえるだろう。世界30カ国以上に製品輸出し、密閉式ポンプの圧倒的シェアを誇る帝國電機製作所（兵庫県新宮町）は、300名そこそこの人材で成長を継続している。創業当初は、戦時の空襲からの疎開と軍需産業からの脱皮、自動車部品製造からの転換を自らの破壊を通じて成し遂げてきた。これらを実現したのはパッションそのものといえる。

2000年に始まった松下電器産業（現 パナソニック）の中村V字改革も破壊から出発している。「破壊そのものを成長のために創造する開発思想」が重要なのである。

これらの2つの視点は、企業の経営戦略の構造として重要であるが、組織および個人のレベルでのモチベーションにおいても重要な要素となる。組織と個人を動機付ける要素が、事業と時間の制約を克服することができるのである。

る包括状態の構造)」を持っているだけでなく、経営者によって、いつていることとやっていることが異なることが多々あるからである。

用語の問題も重要である。

人材マネジメント戦略、報酬戦略、採用戦略、さらには評価戦略や昇進戦略、要員戦略などといった概念的造語が氾濫している。最近では、コンピテンシー戦略（高業績者の行動特性戦略）」といった用語も市民権を得ているようである¹⁷。

本稿では、人事戦略の定義として、

①（経営目標、経営目的を実現するため）、人および人の持つ資源や能力の配分に影響を与え、その成長と拡大、発展のためのアプローチ、環境、および仕組みと仕掛けを考へること。

②人材や人事管理上の競争優位性および独自性により、継続的に企業目的を達成するための、整合的(合目的)な人材上および組織上の諸施策もしくは(または)意思決定の集合。

(A Set of Integrated Actions and/or Decisions on Human Resources to Attain the Corporate Objective Sustainably Though Human Resources' Competitive Advantages.)

と捉えていきたい。

もうひとつ、古典的な用語の問題についての議論を再確認しておきたい。

「人材」、「人的資源（ヒューマン・リソース）」、「人的資本（ヒューマン・キャピタル）」といった用語のこだわりを持つ論者は多い。近年では、人材価値（ヒューマン・バリュー）という呼び方もある。また、アプローチとしてSHRM（戦略的人的資源管理、シャームという）の概念が確立しつつあるようである¹⁸。基本的に、人事担当者は、HRMやHCMとそこから派生するSHRM（戦略的人的資源管理）という言葉が嫌なのではないかと思われる節がある。

人事管理、人材マネジメントという言葉も嫌いなのかもしれない。人に対して「管理」という言葉を用いるのが嫌いなのではないだろうか¹⁹。

¹⁷ 例えば、名著でもある『ハーバードビジネススクールテキスト；ハーバードが教える人材戦略』のオリジナルタイトルは“Managing Human Assets”（人的資産のマネジメント）であって、必ずしも、Strategyを論じたものではない。実際に、本稿では人事フロー（採用と退職）や報酬設計、能力開発の必要性に紙面の大半が割かれている。単なるフローやシステム構築、手続き的な部分に重点がおかれているために、システムの設計そのものが戦略そのものと勘違いさしてしまうほどである。用語の曖昧な使用と不統一な使用（実際にタイトルはHuman Assetsであるが、中はすべて『ヒューマンリソース』と表記している）もあって、Strategyとmanagementの違いがわかりにくい。こうした混乱は、専門家の間でも人事戦略と人事管理が用語としても混同され、さらには概念的な混乱までも生じさせている。あくまで本稿はストラテジーではなくマネジメントについての基本稿と理解したほうが無難であろう。M. ビアー、B. スペクター、P. ローレンス、D. ミル、R. ウォルトン『ハーバードビジネススクールテキスト；ハーバードが教える人材戦略』邦訳 梅津祐良、水谷榮一、日本生産性本部 1990 13頁。

¹⁸ ビジネス・ブレイクスルー大学院大学 投稿論文特集2007（研究ノート）『戦略的人的資源管理論の再検討』木村琢磨著（ビジネス・ブレイクスルー大学院大学客員研究員）2006年4月6日投稿受付、2006年10月20日採択決定

¹⁹ アーサー・アンダーセンのコンサルティング・ビジネス・サービス（1997年）の米国人パートナー、B. フリードマン氏はHCS（ヒューマン・キャピタル・サービス）という言葉にこだわっていた。ヒト・モノ・カネ、情報・知識・時間といった経営資源の中で、原材料、製品を、原料資源、製品資源、技術資源、情報資源と

そのため、「人財、創夢、仁慈」などの当て字用法が使われている企業ある。

必要なのは、「人・ヒト・Person・People」という概念であって、そもそもヒトは「材料」でも「資源」でも「資本」でもない。「ヒト」は「ヒト」そのものであり、経営用語として「ヒト・マネジメント」、「ヒト管理」、「ヒト戦略」という用語の定着を願っている²⁰。

こだわっているわけではないが、筆者はヒトに注目する時は「人材」を、制度や組織に注目する時は「人事」という用語を用いている。

引用する場合は、論者の視点を尊重して論者の用語をそのまま用いる。

あえて定義するならば、人材とは資源でも資本でもなく「エネルギー」だと思う。

ヒトの熱意、心に火を灯す志、技術を開花させる意欲、組織と市場を活性化させる野心、未来を照らす閃光、それらすべてのエネルギーの源泉が「ヒト」である。

“Human Energy Management” “Human Energy Strategy”

これ以上の呼称を思いつかない。

参考文献

- アベグレン『日本の企業社会』邦訳井尻昭夫 晃洋書房 1989年。
 アヌス・バート、木幡 邦訳、『ビジョン・リーダー』産能大出版部1992年、25～44頁。
 アッカーマン、ローレンスD. 邦訳 陶山計介、梅本春夫『戦略アイデンティティ経営—持続的競争優位をつくる8つの法則』ダイヤモンド社、2002年。
 アンゾフ、H. I.、『経営戦略論（1979）』産能大学出版部、1979年。
 安室憲一『グローバル経営論』千倉書房、1992年、121～130頁、197～227頁。
 伊藤良二、須藤実和『戦略グループ経営』、東洋経済新報社、1999年。
 伊藤邦雄『グループ連結経営』日本経済新聞社 1999年 153頁。
 板倉雄一郎『社長失格の幸福論』英知出版 2003年。
 内藤勲『価値創造の経営学—「驚き」がうみだすダイナミクス』、中央経済社、2003年。
 遠藤彰郎、岡田依里、北川哲雄、田中襄一編著『企業価値向上のためのIR経営戦略』、東洋経済新報社、2004年。
 岩出博『戦略的人的資源管理論の実相—アメリカSHRM論研究ノート』泉文堂、2002年。

はいわない。知識資源ともいわない。せいぜい知的財産（知財）という言葉だけが市民権を得ているといえる。しかも、知財の大半は、特許やノウハウ（意匠やデザイン）であって、知識そのものではない。カネについても、「金的資源」、「金的資本」、「金的材料」とはいわない。人間だけが、人材（＝材料）、人的資源（＝資源）、人的資本（＝資本）という。これは、経営にとって必要なのは、「人間」ではなく、「労働（作業）」、「労働力（能力）」、「知的創造（脳の活動）」であって、「人間」「人」ではないことを自ら告白している言葉だからだ。

生命としての人間は、企業経営には必要ない。邪魔なだけで、マネジメントにも、リーダーシップにも邪魔なだけの存在。それが、経営上の人間である。そのために、自明の理論を、あえて再定義する。経営にとって必要なのは、人材・人的資源・人的資本ではない。

²⁰ もうひとつ重要な定義は、経営にとって重要なのは「ヒト」ではなく、「ヒト」にとって「経営」が手段でしかないという、「自明の前提の転換」である。宗教・信仰や、科学・哲学や、文学・音楽と同じように、「経営」が「ヒト」を豊かにするものでなければならない、という論理である。経営が、差別をうみ、貧困をうみ、略奪や破壊をうむなら、人類は経営ではなく、信仰や音楽・文学を選ぶべきである。企業経営などせず、共同体として牧歌的に生活することのほうが、はるかに幸せで豊かで、意味のある人生になるかもしれない。グローバル人材などという奇形をうむ前に。

- 遠藤仁、『コンピテンシー戦略の導入と実践』かんき出版、2000年。
- 大庭健『権力とはどんな力か—続・自己組織システムの倫理学』、勁草書房、1991年。
- 大滝令嗣『営業プロフェッショナルの好業績の秘訣』ダイヤモンド社 1996年。14～29頁。
- 尾崎貴章、松山繁博『戦略コンピテンシー・マネジメント』、生産性出版、2000年。
- 角埜恭央『ビジネス価値を創造するIT経営の進化』、日科技連出版社、2004年。
- 亀川雅人編著『ビジネスクリエーターと企業価値』、創成社、2004年。
- 川喜多喬、岩村正彦、高木晴夫、永野仁、藤村博之『グループ経営と人材戦略』、総合労働研究所、1997年。
- 河野辺雅徳 編著『経営者のための事業価値評価』、中央経済社、2003年。
- 河野大機『経営書読解の修業—バーナード『経営者の役割』をケースにして—』文眞堂 2004年、78頁-82頁。
- 神田敏英『価値と生産価格—労働価値説の新たな概念と定式』、御茶の水書房、2002年。
- 神田範明 編著『顧客価値創造ハンドブック』、日科技連出版社、2004年。
- 金井壽宏『経営組織』日経文庫、1999年 16頁、24頁。
- キルソン、C. S.、邦訳 関本『コーポレートリストラクチャリングの企業価値創出』、パンローリング社2003年。
- クルーグマン、ポール 邦訳 中岡望『恐慌の罠—なぜ政策を間違えつづけるのか』、中央公論新社、2002年。
- クリステンセン、クレイトン『イノベーション・ジレンマ (増補改訂版)—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき—』邦訳 監修 玉田俊平太、訳 伊豆原弓、翔泳社、2001年。
- クリレイトン・クリステンセン、マイケル・レイナー 玉田俊平太監訳 桜井祐子訳『イノベーションへの解』翔泳社 (2003年)。
- クリス・アージリス『新訳版 組織とパーソナリティ—システムと個人との葛藤』日本能率協会：(1970)。
- グロービス・マネジメント・インスティテュート編著『MBA マネジメント』、ダイヤモンド社、2001。
- 景気循環学会、金森久男編『ゼミナール景気循環入門』、東洋経済新報社、2002年。
- コーブランド、T. T. コラー、J. ミュリン、邦訳 伊藤邦雄『企業評価と戦略経営— キャッシュフロー経営への転換』日本経済新聞社、1992年。
- コッチ、リチャード・、イアン・ゴッデン、『脱マネジメント企業』梅酢祐良 邦訳、ダイヤモンド社、1998年 51頁。
- ゴジャール、スマントラ クリストファー・A・バートレット『個を生かす企業』邦訳 グロービス・マネジメント・インスティテュート、ダイヤモンド社、1999年。
- 紺野登、野中郁次郎『知力経営』日本経済新聞社、1995年、93頁。
- 小林敏男編『市場競争におけるネットワーク外部効果について:モデルとそのシミュレーション』「報告要旨」抜粋、1998年度 組織学会年次大会、1997年10月17、18日。
- 小林、塩次、高橋『経営管理』有斐閣、1999年、116～137頁。
- 佐久間陽一郎編著 斎藤英子 網島邦夫『取締役革命—ハイコンサルティンググループ—』ダイヤモンド社、1998年、91頁～98頁。
- サローナー、ガス アンドレア・シェパード、ジョエル・ポルドニー、邦訳 石倉洋子『戦略経営論』東洋経済新報社、2002年。
- サイファ、チャールズ 邦訳 林大『異端の数 ゼロ—数学・物理学が恐れるもっとも危険な概念』早川書房、2003年、43頁。
- ザルトマン、ジェラルド 邦訳 藤川佳則、阿久津聡『心脳マーケティング—顧客の無意識を解き明かす』、ダイヤモンド社、2005年。
- 三枝匡『戦略プロフェッショナル』日本経済新聞社、1994年。
- 三枝匡『V字回復の経営—2年で会社を変えられますか—』日本経済新聞社、2001年。
- 佐藤政人『人事戦略イノベーション—日本型新職務主義の提言』、同友館、2003年。
- シュワルツ、ピーター『シナリオ・プランニングの技法』邦訳 埜本一雄 池田啓宏、東洋経済新報社、2000年。
- 島田精一監修、甲斐英隆、池上孝一共著『「価値組」未来企業へのシナリオ』日経BP企画、2004年。
- 清水博『場の思想』東京大学出版会、2003年。
- スターン、ジョエルM.、ジョンS. シーリー、アーヴィン ロス 邦訳 伊藤邦雄『EVA—価値創造への企業変革』、日本経済新聞社、2002年。
- ステイーブンB. ヤング、邦訳 経済人コー円卓会議日本委員会、原不二子『CSR経営—モラルキャピタイズ

- ムー』、生産性出版、2005年、117～158頁。
- 須田敏子『HRMマスターコース 人事スペシャリスト養成講座』慶應義塾大学出版会 2005年
- 鈴木輝夫『グループ経営管理のすべて』、中央経済社、2002年。
- 鈴木一功『企業価値評価』、ダイヤモンド社、2004年、2頁～98頁。
- タッシュマン、マイケ・L、チャールズ・A・オーライリーⅢ、監訳齋藤彰悟 平野和子『競争優位のイノベーション』ダイヤモンド社、1997年。
- タイソン、L. D、邦訳 竹中、阿部『誰が誰を叩いているのか』ダイヤモンド社、1993年。
- 高 巖、日経CSRプロジェクト編『CSR—企業価値をどうたかめるか』日本経済新聞社、2004年、16頁 21～31頁。
- 竹田志郎『日本企業のグローバル市場開発』中央経済社、2005年。
- 高橋俊介『人材マネジメント論—経営の視点による人材マネジメント論—』東洋経済 1998年。
- 高橋佳哉、原伸之、前田卓三『人事報酬マネジメント—年俸制を超える新システム』プレジデント社1997年。94頁～130頁。
- 竹内規浩『国際人事管理入門』産能大学出版部、1997年、185頁～202頁。
- 田坂広志『仕事の思想（なぜ我々は働くのか）』PHP研究所、1999年。
- 田坂広志『意思決定（12の心得）』生産性出版、1999年。
- 田坂広志『知的プロフェッショナルへの戦略（知識社会で成功する11の心得）』講談社、2002年。
- 高橋伸夫『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』日経BP社 2004年。
- チャールズ・オーライリー、J. フェッフアー、監修長谷川喜一郎、訳廣田里子、有賀裕子、『隠れた人材価値（高業績を続ける組織の秘密）』翔泳社、2002年。A. D, Jr., “Strategy and Structure,” The M. I. T. Press. 『経営戦略と組織（1962）』実業の日本社（1967）。
- デジョージ、R. T. Business Ethics, Macmillian Publishing Co., 1989、邦訳 永安、山田『ビジネスエシックス—グローバル経済の倫理的要請—』明石書店 1995年 586～610頁。
- ドラッカー、P. F、訳上田惇生『マネジメント』ダイヤモンド社。“the Practice of Management” Capt. 10。
- ドラッカー、P. F.『新訳 現代の経営（下）』ダイヤモンド社（邦訳 上田恒生）、1996年、136頁。
- 照屋華子、岡田恵子『ロジカル・シンキング—論理的な思考と構成のスキル』東洋経済新報社 2001年。
- ドーキンス、リチャード『遺伝子の川』草思社、1997年。
- ドノバン、J、R. タリー、B. ワートマン、邦訳 デロイト・トーマツ・コンサルティング戦略事業部『価値創造企業—株主、従業員、顧客—全ての満足を最大化する経営改革』日本経済新聞社、1999年。
- トム・コーブランド、ティム・コラー、ジャック・ミリオン 邦訳伊藤邦雄『企業価値と戦略経営』、日本経済新聞社、1993年。
- 永田晃也編『価値創造システムとして企業』学文社、2003年。
- 野中郁次郎『経営管理』日経文庫 1983年 23頁、57頁。
- 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社、1990年、61頁。
- 野中郁次郎、竹内弘高著 邦訳 梅本勝博『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年。Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi, “The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation”, Oxford University Press, Inc., 1995.
- 野中郁次郎、ゲオルク・フォン・クロー、一條和生『ナレッジ・イネープリング—知識創造企業への五つの実践』東洋経済新報社、2001年9月（『Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation』の邦訳）。
- 野中郁次郎、紺野登『知識創造の方法論—ナレッジワーカーの作法』、東洋経済新報社、2003年。
- 野田稔『コミットメントを引き出すマネジメント—社員を本気にさせる7つの法則』PHP研究所 2003年 173頁。
- 波頭 亮『戦略策定概論—企業戦略立案の理論と実際』産能大学出版部、1995 2頁。
- 萩原秀昭『インナーヘルス・トリップ—心の健康世界旅行』星雲社 1999年。
- 原田新介、『キャリアコンピテンシーマネジメント』日本経団連出版、2002年。
- バトリシア・ジョーンズ、『世界最強の社訓—ミッション・ステートメントが会社を救う』講談社、2004年。
- バーナード、C.『経営者の役割』有斐閣。
- フェッフアー、ジェフェリー、佐藤洋一訳『人材を生かす企業』トッパン、1998年。
- ブリーリー、リチャード、スチュワート・マイヤーズ、『コーポレート ファイナンス 上下（第6版）』邦

- 訳 藤井真理子 国枝繁樹、日経BP社、2000年。
- フェッファー、ジェフェリー、佐藤洋一訳『人材を生かす企業』トッパン、1998年。
- 藤田聡『自分の「値段」の高め方—人材評価のプロが明かす自己分析とキャリアアップの方法』大和出版、2003年。
- ヘンリー・ミンツバーグ、「真のリーダーは教室では育てられない」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2002 Dec.、pp. 172~189、2002年。
- ヘンリー・ミンツバーグ「戦略サファリ」齋藤嘉則 監訳 東洋経済新報社、1999年。
- ベリングポイント編『グループ経営マネジメント—連結シナジー追求戦略の構築』生産性出版、1999年。
- ポランニー、マイケル、邦訳 佐藤敬三『暗黙知の次元—言語から非言語へ』創玄社、1999年。
- ポーター、M. E. (1996)、“What is Strategy?” *Harvard Business Review* vol. 11-12 邦訳 中辻 (1997)「戦略の本質」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』1997、Vol. 3、ダイヤモンド社、1997年。
- ポーター M. E. “What is Strategy,” *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1996, p. 61.
- D. ウルリッチ『MBAの人事戦略』（日能率協会マネジメントセンター 1997）原典のタイトル“Human Resource Champion”。
- 堀 紘一『コンサルティングとは何か』PHP ビジネス新書、2011年。
- マーティン、グラハム・ダンスタン 訳 長尾力『暗黙値の領野』青土社 1995年 Graham Dunstan Martin “SHADOWS IN THE CAVE” 1990年 p. 220。
- マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング社『輝く組織の条件』ダイヤモンド社、2002年。
- 三宅、橋本、谷口、椎野、大島、『CKO—ナレッジを生かす経営』生産性出版、2001年。
- 三宅光頼、栗田猛編著『賃金システム戦略改訂全書』明日香出版、1993年。
- 三宅光頼、栗田猛『賞与システム戦略改訂全書』明日香出版、1993年。
- ミルグロム、ポール、ジョン ロバーツ 邦訳 奥野正寛、伊藤秀史、今井晴雄、西村理、八木甫『組織の経済学』NTT出版、1997年。
- ムーア、ジェフェリー 訳高田有現、齋藤幸一『企業価値の断絶』翔泳社、2002年。
- 牟田 學『社長学』産能大出版部 1999年。
- 武藤泰明『グループ経営7つの新常識—投資家の視点から企業の視点へ』中央経済社、2002年。
- 柳下公一、『わかりやすい人事が会社を変える（「成果主義」導入・成功の法則）』日本経済新聞社、2001年。
- 柳下公一『ここが違う！ 勝ち組企業の成果主義』日本経済新聞社、2003年。
- 八代尚宏『人事部はもういらぬ』講談社、1998年、101頁。
- ヤング、ステイーブンB. 邦訳 経済人コー円卓会議日本委員会、原不二子『CSR経営—モラルキャピタリズム—』、2005、生産性出版、117~158頁。
- レビット、T. “Marketing Myopia,” *Harvard Business Review*, July-August. 邦訳 土岐 マーケティングの近視眼』『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1982年 3-4月。
- レーザー、E. P.、邦訳 樋口美雄、清家篤『人事と組織の経済学』日本経済新聞社。1998年、325頁479~544頁。Lazear, Edward P., PERSONNEL ECONOMICS FOR MANAGER, John Wiley & Sons, Inc. 1998.
- ロバートH. ウォーターマン 訳 野中『エクセレント・マネジャー—日本に学び、日本を超えた7つの米国内企業』（クレスト社）。1994年。Robert H. Waterman, Jr. (1994), “What American Does Right” 邦訳48頁。
- Arthur Andersen “Change Enablement Concept” AA manager TEXT (1998).
- Brinckerhoff, Peter C., Mission-Based Management, (John Wiley & Son, Inc; New York) p. 26.
- Btzel, Stefan, Andreas Schwillig “Managing for Value: Successful Strategies for Creating Torre, Joe with Henry Dreher, “JOE TORRE’S GROUND RULES FOR WINNERS”, Buena Vista Books, Inc., 1999.
- Cook, Mark “Personnel Selection: Adding Value Through People” John Wiley & Sons Inc. 2004.
- Edwards, Mark R., & Ann J. Ewen, 360° FEEDBACK: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement, AMACOM, American Management Association, 1996. PP 24~43.
- Faulkner, D. “International Strategic Alliances — Co-operating to Compete,” 1994.
- Fitz-enz, J., “Human Value Management” Jossey-Bass Publishers, San Francisco, p. 110.
- Fuller, George, “WIN WIN MANAGEMENT: Leading People in the New Workplace”, Prentice Hall Press, 1998.
- Gabehart, Scott, Richard Zbrinkley “The Business Valuation Book: Proven Strategies for Measuring a Company’s Value” Amacom Books, 2002.
- Glaister, K. W. & Buckley, P. J. “UK international joint venture: an analysis of patterns of activity and

- distribution,”British Journal of Management, Feb.
- Hawkins, Gay. Stephen Muecke “Culture and Waste: The Creation and Destruction of Value” Rowman & Littlefield Publications Inc. 2003.
- Likert “Human Organization Its Management and Value” McGraw-Hill, 1967.
- Laszelo, Christopher “The Sustainable Company: How to Create Lasting Value Through Social and Environmental Performance” Island Press, 2003.
- Mintzberg, H. “The Pitfalls of Strategy Planning,” California Management Review, Vol. 36, No. 1, pp. 32-47.
- Milkovich, G. T., & J. M. Newman, et al, COMPENSATION Fifth Edition, Irwin McGraw-Hill, 1996. P. 123-173.
- Martin, Lawrence L. Peter M. Kettner “Measuring the Performance of Human Service Program (SAGE HUMANN SERVICE GUIDE)” Sage Publications, 1996.
- O’Toole, James, “Leading Change: The Argument for Value-Based Leadership Ballantine; New York 1996.
- Pfau, Bruce N. “The Human Capital Edge: 21 People Management Practices Your Company Must Implement (Or Avoid) to Maximize Shareholder Value” McGraw-Hill, 2001.
- Pfeffer, J. & P. Nowak “Joint venture and interorganizational interdependence,” Administrative Science Quarterly, 21, pp. 398-417, 1976.
- Penrose, Edith T. (1959), The Theory of The Growth of The Firm, (Great Britain; Oxford Basil Blackwell). 邦訳末松玄六『会社成長理論（第二版）』昭和33年、ダイヤモンド社。
- Roche, Chris “Impact Assessment Development Agencies: Learning to Value Change (Oxfam Development Guideline)” Stylus Publishment Llc., 2000.
- Stalk, Jr. G. “TIME The Next Source of Competitive Advantage,”Harvard Business Review July-August. 1993.
- Stalk, Jr. G., Hout, T. M. “Japan’s behind aspect of Time,” Harvard Business Review July-August, 1988.
- Stalk, Jr. G., Webber, A. M. “Japan’s Dark Side of Time,”Harvard Business Review July-August, 1993.
- Spartacus, R. “Human Value” Sukisa Publications, 1988.
- Tarplett, Paul “Best Value and the Human Resources Function” OPM, 2000.
- Tissen, Rene “Value-Based Knowledge Management: Creating the 21st Century Company: Knowledge Intensive, People Rich” Addison-Wesley Publishment Company, 1998.
- Traub, J. “Passing the Baton: What CEOs could learn from the Orpheus Chamber Orchestra,” New Yorker, August 26-September 2 1996, pp 100-105.
- Ulrich, David “Why the Bottom Line Isn’t: How to Build Value Through People and Organization” John Wiley & Sons Inc. 2003.
- Watson, Judith “What Value HR?: Measuring Human Resource R. O. I” Independence Pub Group, 2001.