



## 「人材問題」を考える

関根次郎

「企業はヒトなり」とは旧くて新しい名文句です。ベンチャー・ビジネス、中堅企業あるいは大手企業の経営者にとって大変意味深い言葉であるに違いありません。しかし、私共のコンサルティング活動を通して、この名文句を上述のそれぞれの経営者にあてはめて考えてみますと、そこには何か異なった響きが聞こえてきます。つまり、企業あるいは事業のライフ・ステージが異なると、「企業はヒトなり」の中身は異なってくるのではないかと思います。

今回は、このような視点から、人材問題に注目し、その本質ないし構造を解明しながら、企業がどのような状況で、あるいは何故人材問題に直面するのか、人材問題を企業経営の観点からどのように解決すべきなのか、そして人材問題を克服していく際の課題は何か、という人材コンサルティングの立場から考察を進めることにします。

### 事業のライフ・ステージと組織

企業が人材問題に直面する理由を構造的に理解する鍵は、戦略の寿命によって規定される事業のライフ・ステージにあります。ゴーイング・コンサーンとしての企業には、事業の新たなる基本戦略を創出するステージとしての戦略創造期／戦略転換期と、大きく事業を発展させていくステージとしての戦略展開期という二つのステージがあり、企業はその成長とともに戦略創造期（創業期）→戦略展開期（躍進期）→戦略転換期（第二創業期）→戦略展開期（再躍進期）といった具合に周期的に、そして交互にこのプロセスを歩むことになります。

このうち、戦略創造期／戦略転換期に於ては、競争相手に対し優位性を誇る基本戦略の構築ないし再構築のための効果（エフェクティブネス）最大化を追求する非定型業務が主流をなす世界が現出します。このような当該ステージの特徴は、異質情報の編集機能の強化による組織の創造生産性を高めるための組織構成員の異質性の重視、評価・処遇の際のプロセスではなく結果としての成果の重視、あるいは経歴／年功ではなく実力の重視、また創造活動に於ける失敗の効用に着目した加点主義のもとでの失敗の許容、そして新たなる「型（パターン）の創造」の奨励といった組織風土を持ったイノベーション（改革）主導型組織の形成を要請することになります。

一方、戦略展開期に於ては、競争市場でその有効性が立証された基本戦略という軌道(レール)の上を着実に走り、事業の拡大再生産を図っていくための効率(エフィシエンシー)最大化を追求する定型業務が主流となる世界が現出します。こうした当該ステージの特徴は、その前段階の場合とは逆に、決められたこと、指示されたことを効率よくこなすための組織構成員の同質性の重視、評価・処遇の際の成果を出すまでのプロセスの重視、あるいは経験/年功の重視、また軌道からの逸脱を防止するための減点主義のもとでの失敗の排除、そして確立された「型(パターン)の習得」の奨励といった組織風土をもったオペレーション(改善)主導型組織の形成を要請することになります。

#### 事業のライフ・ステージと組織

##### 『戦略創造期/戦略転換期』の世界

- 「効果」の追求
- 「非定型業務」の遂行



##### 『イノベーション主導型組織』の形成

- 異質性の重視
- 成果/実力の重視
- 失敗の許容
- 『型の創造』の奨励

##### 『戦略展開期』の世界

- 「効率」の追求
- 「定型業務」の遂行



##### 『オペレーション主導型組織』の形成

- 同質性の重視
- プロセス/経験の重視
- 失敗の排除
- 『型の習得』の奨励

#### 組織と人材

このように戦略創造期/戦略転換期と戦略展開期という二つの事業ライフ・ステージは、それぞれ極めて対照的な組織風土をもつ組織集団の形成を企業ないし事業部門という事業主体に求めてくるわけですが、このことは事業のライフ・ステージによって企業が必要とする人材の質が大きく異なることを示唆しています。即ち、戦略創造期/戦略転換期に求められるイノベーション主導型組織では、環境なり枠組みは自らが創造していくものとして受けとめ、異質情報の編集能力を核とした柔軟な思考力、あるいは知識ではなく知恵を武器として新しい事業の論理の構築を追求していくような改革型人材の確保が必須条件となります。一方、戦略展開期に求められるオペレーション主導型組織では、環境なり枠組みといったものは与件として受けとめ、その与えられた枠組みの中で緻密な思考力、あるいは専門知識・技能を武器として仕事を効率よく、かつ着実にこなしていくような改善型人材の確保が必須条件となります。

ここで、改革型人材と改善型人材の差異について若干敷衍しておきます。前者が所与の枠組みを嫌い、新たなる世界の追求・構築を志向する「型の創造者」であるとするならば、後者は所与の枠組みを前提として受け入れ、その完成度の向上を志向していく「型の権威者」であるという対比が成り立ちます。また、育成の観点からし

ますと、改革型人材の場合には鍛える場の提供を通じて「任せて育てる」ことが、一方改善型人材の場合には型の習得の場の提供を通じて「教えて育てる」ことが要諦といえます。そして、改革型人材の資質と改善型人材の資質というものは、人間の世界観・価値観に根ざした思考・行動パターンに大きく依存するだけに、これら二つの資質が同一人物の中に同居しているケースは一般的には稀であり、更に、改革型人材よりも改善型人材の方が圧倒的多数占める存在であるといえます。

### 人材問題の構造

事業のライフ・ステージとそこに醸成される組織風土との関係、そして組織風土との中で牽引者となって活躍する人材の資質との関係を以上のように理解しますと、企業が人材問題に直面しているということは、事業のライフ・ステージと求められる人材の資質との間で組織風土を介してミス・マッチングが生じている状態を意味しているといえます。即ち、創業期を経て躍進期である戦略展開期のステージに入った企業ないし事業に於て、改善型人材がなかなか育たない、あるいは確保できずにいる状況、その逆に、躍進期を長年にわたり享受した事業が成熟化し、当該事業の基本戦略を再構築する、あるいは新規事業分野への参入戦略を構築するという第二創業期としての戦略転換期を迎えた企業ないし事業部門において、改革型人材がなかなか育たない、あるいは確保できずにいる状況が、企業が人材問題に直面している状況であるといえます。

それでは次に、企業が何故このような状況に直面するのかについて考えてみることにします。まず最初に、なお一層の事業の拡大・成長をめざそうとしている躍進期を迎えた企業が定型業務を効率よく、かつ着実にこなす人材の不足に直面するといった戦略展開期の人材問題からみていくことにします。このタイプの人材問題は、企業家精神が旺盛なオーナー経営者を中心とする創業者グループ（いずれも改革型人材）を中心に急成長してきた中堅優良企業に典型的に見受けられるものです。幾つもの武勇伝が語り伝えられ、攻めに強い人材は組織の中にスタープレイヤー（幹部）として多く存在するものの、守りを受け持つ縁の下の力持ち的な人材に関しては何ともお寒い状況にあるといった急成長企業に特有の問題です。このような問題が発生する背景について幾つかの事例を観察しますと、当該企業の創業期に於ける一創造し、生み出すことにのみ組織全体が価値を見出し、生み出されたものをしっかりと育て、維持していくといった地味な仕事（日常的定型業務）を担当する人材が正当に評価されないといった一組織風土が、優秀な改善型人材の育成・確保を困難にし、そのために躍進期を迎えた段階で企業の基礎体力ともいうべき定型業務をしっかりとこなす力を持った人材の不足に見舞われることになるという経緯がよく理解できます。

次に、戦略転換期（第二創業期）の人材問題は、企業が市場を新分野に求めて新規事業開発をおこなうことによって脱成熟を図ろうとする場合、あるいは既存事業の基本戦略を新たに構築しなおすことによって脱成熟をめざそうとする場合にしばしば直面する問題です。このタイプの人材問題の発生プロセスを辿ってみますと、成

功戦略の全面的展開で長い期間にわたって躍進期を謳歌してきた企業のオペレーション主導型組織のもとで培われた協調性／年功の重視、あるいは減点主義による失敗の排除といった組織風土が、自主性／実力の重視、加点主義のもとでの挑戦の奨励といった雰囲気をもよおす改革型人材の育成・確保を阻害するどころか、逆にそうした人材の大半を淘汰していることがわかります。そのために、企業がいざ脱成熟を図ろうとしても、主体的に思考・行動し、全く新しい枠組みを構築して非定型業務に果敢に挑戦する人材が枯渇しているという事態に直面せざるをえなくなるわけです。

このように、企業に於ける人材問題というものは、事業のライフ・ステージの前段階で培われてきた組織風土そのものが、当該ライフ・ステージに必要とされる資質を持った人材の育成・確保を阻害するが故に発生するといえます。換言しますと、事業が新たなるライフ・ステージに到達した段階で直面する人材問題というのは、米国の組織学者であるJ.G. マーチとH.A. サイモンが『オーガニゼーションズ』（1958年）の中でも指摘したように、企業組織に於ても貨幣論の命題である「悪貨は良貨を駆逐する」というグレシャムの法則が働くために発生するといえます。即ち、戦略展開期にはその前段階の戦略創造期のもとで形成されるイノベーション主導型組織が持つ組織風土の残滓のために、当該ライフ・ステージに必要とされる改善型人材が改革型人材によって駆逐され、十分に育成・確保されていない、また、戦略転換期には逆に改革型人材が改善型人材によって駆逐され、十分に育成・確保されていない、という根本的な人材欠損に企業が周期的に見舞われるということになるわけです。

### 人材問題のマネジメント

人材問題の本質ないし構造を以上のように理解しますと、そこから導きだされる基本メッセージは次の二点に要約されます。第一に、人材問題とはゴーイング・コンサーンとしての企業が事業のライフ・ステージの変換点毎に不可避免的に直面せざるを得ない経営問題であること、従って第二に、企業は事業のライフ・ステージを管理していく一環として、そうした性格を持つ人材問題を管理することができること、否むし積極的に管理していかなければならないこと、の二点です。この人材問題に関する基本メッセージは、問題を先取りする形で抜本的施策を講じて人材問題の発生を未然に防止することの重要性を説いているといえます。

そこで、企業が実際の経営現場で人材問題、別けても戦略転換期の人材問題にどのように対処していくべきか、そしてそこにはどのような克服すべき課題が横たわっているのかを明らかにして、本稿での考察を締め括ることにしたいと思います。

多くの企業が、戦略転換期の人材問題に対処するために採用している施策のひとつに隔離培養の概念に基づいてイノベーション主導型組織を既存組織の中に導入するという施策があります。その典型例が、既存事業（本業）の成熟化に対し新規事業開発によって脱成熟を図る際に、その新規事業の推進部門を既存事業部門から組織的、そして場合によっては地理的にも隔離して、イノベーション主導型組織の組織風土の醸成を促進することによって改革型人材が輩出される環境を整備していくと



いうものです。勿論、この隔離培養施策の適用対象は厳密な意味での新規事業に限定する必要はなく、既存事業部門の中に、例えば従来の営業とは全く異なる革新的な営業展開の方法を定着させるために、その革新的営業を実践していく部隊をいわば新規事業部門に見立てて、組織的に分離して育成していくということも実際にはよく見聞きする事例です。

こうした隔離培養の考え方とは逆に、戦略転換期に企業の追求する革新思想を先き取りし、体現化している革新先取型人材を伝道師として、革新を追求する新組織の中核部門に抜擢・登用するという施策があります。この施策の狙いは、革新を追求する新組織の中で核となる部門に伝道師という新しい遺伝子を植え付けることによって、革新先取型人材の増殖メカニズムを組織の中にビルト・インすることにあります。

以上二つの施策を対比してみますと、隔離培養型は、先ずイノベーション主導型組織を確立した上で、それに相応しい組織風土を醸成・維持して改革型人材を育成・確保していくことを主眼とするアプローチ、つまり組織構造の転換を先行させるものであるのに対して、伝道師型は、先ず改革型人材を増殖させるメカニズムを確保し、その増殖プロセスを通じて「型の創造」を奨励する組織風土への転換を促進してイノベーション主導型組織を確立していくことを主眼とするアプローチ、つまり意識構造の転換を先行させるものであるといえます。このように対比してみますと、隔離培養型の弱点は、組織構造は出来上がったものの、そこに配属された組織構成員の意識構造転換がなかなか進まず、結果として改革型人材もなかなか育たないという事態が往々にして起こり易いという点にあり、一方、伝道師型の弱点は、組織全体の意識構造の転換、あるいは十分な数の改革型人材の育成・確保にかなり長い時間が必要となる点にあるといえます。

こうした弱点の存在は、企業が戦略転換期に於ける人材問題に取り組み、着実にその成果をものにしていくためには、それらの施策の導入と並行して、人材の採用、育成、評価、処遇・配置のための施策体系である人材開発システムの再設計をおこなっていくことが不可欠であることを強く示唆しています。事実、戦略転換期に直面している企業の人材問題の解決に際して、基本設計思想からスタートして人材開発システムの抜本的見直しをおこない、人づくりを支援させていただく機会が着実に増えてきております。私共は、今後とも多くの企業に於ける戦略づくり・組織づくりという「画竜」、そして人づくりという「点睛」に参画し、戦略転換期の「画竜点睛」プロセスを側面から支援していきたいと考えております。

(せきね じろう コーポレートディレクション取締役)