
コンサルティングレポート

「次世代のグループ人事」を考える ～ 実効性を高める巻き込み型アプローチ ～

1. はじめに ～混迷のグループ人事～

まずはこんなエピソードから紹介したい。

「おたくのファームは、どれだけ稼働(人数)を割いてくれますか？」——筆者が受けたこの質問の主は、大規模な企業再編に伴いグループ人事のコンサルティングを依頼いただいたクライアント(お客さま企業)の人事スタッフである。そもそもコンサルティングというサービスは、システムや製品のような目に見える成果物がないだけに、これからプロジェクトを進めていくにあたり、様々な疑問や不安が生じるのも無理はない。ただ M&A やグループ再編における人事コンサルティングを主に行う筆者が、このセリフに直面したのはじつは一社や二社ではない。投下するコンサルタントの人数が不十分だと、アウトプットの質や量、スピードにも当然影響が出てくる。この質問は、企業再編という時間的制約の中で、膨大な作業工程を遅滞なく完了できるのかという人事スタッフの方々の不安を如実に物語っていた。

このことから、企業再編というイベントが人事スタッフにとっていかに未知の領域で、どれだけ困難なものに感じているかを伺い知ることができる。リーマン・ショック以降やや落ち着きを見せてはいるものの、今後の国内経済の成長鈍化、本格的なグローバル化に直面する我が国において、企業の合従連衡はあらゆる産業で加速的に増えていくことはほぼ間違いない。

合併や買収、会社分割といったダイナミックな組織再編に呼応するように、人材マネジメントの視点も親会社・中核会社といった個社最適から、グループ総合的視野での全体最適が求められるようになった。加えて急速な経営環境の変化の中、今の人事はいかに限られた時間で最適なグループ人事戦略を構築し、かつ具体論まで落とし込めるかといった卓越した機動力も期待されている。

本稿ではこうした問題意識を背景に、グループ経営の未来像とそのとき求められる人事戦略のあり方を予測しつつ、さらにその導入に向けた課題や方策について、具体例を交えながら考えていくこととする。

(なお本稿において「グループ人事」とは、グループ内外の合併・買収、分社化、持株会社化等の企業再編全般の人材マネジメントを包含するものとする。)

2. グループ経営は「第三世代」へ

昨年の麒麟・サントリーの経営統合の報道は、日本の産業界を揺るがす一大ニュースとなった。統合比率の関係から最終的には破談となってしまったが、もし実現していれば売上高 3 兆 8000 億円、経常利益 1,800 億円の巨大食品グループが誕生したことになる。

これとともに、グループ経営の今後のあり方を示唆するものとして、昨年のもう一つエポックメイキングだった出来事がある。それは日立のグループ再編劇である。日立製作所は日立マクセルなどの上場5社を完全子会

社化し、今後は社会インフラとIT事業に経営資源を集中させていく方針を明らかにした。併せて本体も7つのカンパニー制へと移行。いずれは非中核事業の整理なども検討の視野に入ってくるはずである。

ではこれらの企業再編の背景にあるものとは何か。

これには外部要因と内部要因が考えられる。外部要因のキーワードは、日本経済全体の成長鈍化とグローバル化の急速な進展、そして経営環境の加速度的な変化である。日本経済が低成長時代に突入した今、グループ経営は大きな岐路を迎えている。そのひとつがキリン・サントリーの経営統合の模索であった。特に内需への依存度が高い食品業界の場合、少子高齢化による消費の先細りは成長戦略を描く上で大きな阻害要因となる。今後の食品メーカーはキリン・サントリーならずとも、合併・買収を積極的に検討していくことになろう。

さらに、グループ経営は経済のグローバル化抜きには語れないものとなっている。例えば、食品業界では生産・販売の拠点展開として海外メーカーとの大型資本提携が相次いでいるし、製薬メーカーでも海外バイオベンチャーの買収・子会社化がいたるところで報じられている。一方でグローバル化の進展は、海外資本の日本市場進出を一層促すこととなり、日本企業はその脅威にさらされる。その意味では、キリン・サントリーの経営統合は自己防衛のための戦略でもあった。あらためて言うまでもないが、日本経済はいまやアジアを筆頭としたグローバル経済圏の中で捉えるべき時代を迎えている。

一方、日立のグループ再編は、経営環境や市場ニーズの変化への対応という側面に加え、内部要因として、これまでのグループ経営管理の歪みが露呈したとする見方が強い。日立は事業を分社化し成長させることで、業容拡大してきた総合企業グループである。その過程では子会社の株式上場なども積極的に展開し、「親子上場」がその代名詞のように言われてきた。しかしその結果として、グループ外への利益流出やグループ求心力の低下が指摘されるようになり、経営資源の過度の分散や非効率性が問題視されるようになった。今回のグループ再編は、これらの行き詰まりを是正し、今後の中核事業に資源を再集中させるための組織変革として位置づけられるものである。

過去の歴史を振り返ってみると、かつて日本の企業グループの多くは、積極的に多角化を推進し、最終的には分社化・株式公開を目指した。それによってキャピタルゲインを得ることが本体の資本政策上の最終目的でもあっただろう。日立の親子上場はその象徴だったといえる。

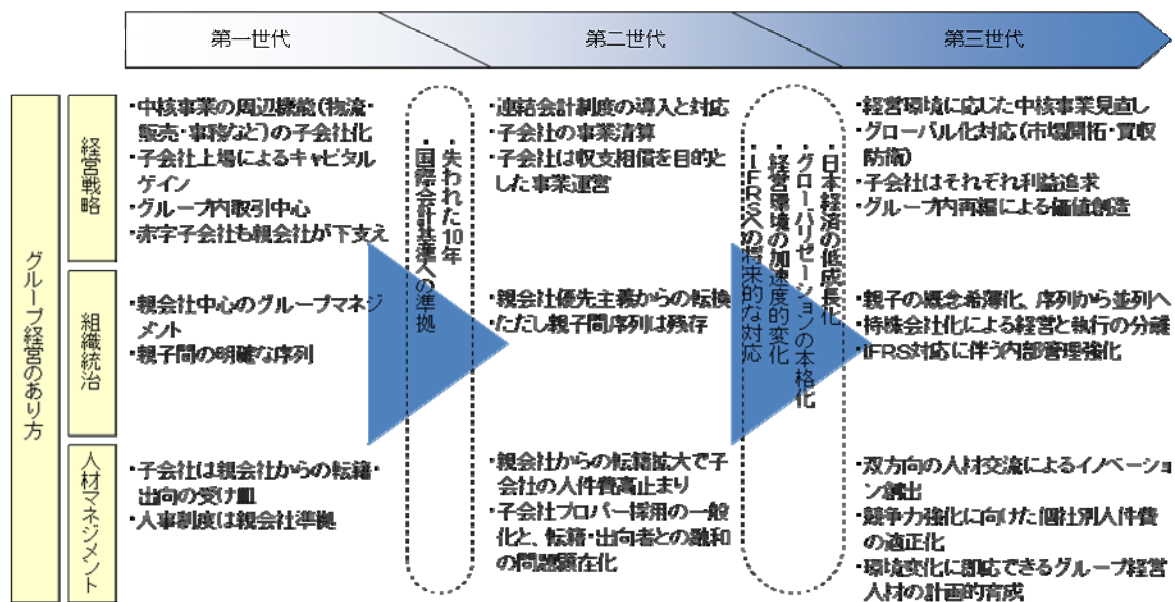
しかしその後、失われた10年によって日本経済が低迷し、子会社の事業整理や採算性の強化が進むとともに、2000年代初頭、国際会計基準に準拠する形で実質支配力基準がスタンダードになったことで、グループ経営のあり方は大きく見直されることとなる。目指すところは財務会計上のグループ間結合であり、企業はこれにより連結経営を強く意識するようになった。さらにこれにより、親会社利益誘導型のグループ政策にも抜本的な見直しが迫られるようになる。これが第二世代である。

そして今、企業は日本経済の構造変化の中、今後成長が見込まれる分野に集中的に資源投下することで、新たな価値創造と持続的成長を目指す時代となった。またそのためのプラットフォームとして、グループ経営という枠組みがあらためて見直され、戦略的に活用されるようになってきたといえる。

さらに今後はIFRSの動向にも注意を怠ってはいけな。例えば、先に述べた子会社上場に伴うキャピタルゲインであるが、IFRS基準の下では原則資本取引とみなされるため、売却益を計上できないことになる(ただし支配権の喪失を伴う場合を除く)。またIFRSでは、株主への事業セグメントごとの情報開示も方針として盛り込まれており、いずれ管理会計をはじめとしたグループガバナンスの再構築が大きな課題となってくることは間違いない。このように、IFRSの導入は今後のグループ管理のあり方に様々な方針転換を迫ることになるだろう。

これら経済環境や法制度が大きく変貌する中、グループ経営は新たな絵姿を模索することとなった。まさにグループ経営は「第三世代」へと突入したのである。(図1)

図1



3. グループ人事戦略のフレームワーク

グループ人材マネジメントとは、こうしたグループを取り巻く様々な環境要因を踏まえたうえで、大局観を持って構築していくものである。もちろんグループ内の事業構成やそれぞれの関係性などによっても、人事戦略はおのずと変わる。例えば、会社間の人材交流をいかにデザインするかはグループ人事戦略上非常に大きな論点のひとつだが、各々の事業の相互関連性が弱く、会社間交流を行ってもシナジーがさほど見込めない場合は、あえて人事制度を統一する必要もない。例えば、まったく異なる事業分野を集積させることで、景気変動や経済変化のリスクを分散し、継続的な成長戦略を描くコングロマリット型などはこれにあたる。逆に異業種間の連携を強めることで、新たなイノベーションが生まれる余地が大きい場合は、中核会社主導での戦略的な人員配置を考えていく必要があるだろう。

そこで、本稿では自社にとってのあるべき人事戦略を考えるヒントとして、ある意味対照的ともいえる二つの類型を取り上げることとしたい。

①集権統治型

中核会社(または持株会社)によるグループ人材マネジメントを強く浸透させ、子会社の求心力を醸成する人事戦略の形態である。まずは代表的な事例を挙げよう。

繊維・素材・医薬などの事業を傘下に有する帝人グループは、連結社員数約2万人を擁する総合企業グループである。グループ組織形態としては、持株会社が複数のコア事業を束ねる構成となっている。

このグループの人事管理コンセプトは、持株会社によって厳格に統制された、いわば全体最適優先型だ。新卒採用は持株会社で一元的に実施し、帝人グループとして採用したのち、各事業会社にて一定期間出向させる仕組みをとっている。これは、グループ人事管理(採用管理、若手人材育成管理)という観点のみならず、帝人というトータルブランドで募集することで、学生への求人訴求力が高まる点からも有効である。また人事制度は基本的にグループ共通の仕組み(ただし賞与等は個社別水準)となっており、会社間交流を円滑にするインフ

ラが既に整っている(同社公式ホームページ、労務行政研究所「労政時報」第3713号(2007.11.9))。さらにその人事異動についても一定の在職期間を経れば、ジョブローテーションが優先される仕組みとなっており、人材流動性を高めることで、個社による有能人材の独占やメンバー固定化による組織の停滞感を払拭する効果を生み出している。

筆者はこれまで様々なタイプのグループ人事の形態を見ているが、その中でも帝人グループは、極めて緻密にデザインされたグループ人材マネジメントの一類型といえるだろう。

前述のとおり、グループとしてのシナジーを追求する場合、異業種間の触発を意図的に生み出す人材交流はきわめて有効である。そもそも分社型経営のもとでは、組織や思考の縦割り化・タコつぼ化が進行しやすい。それだけに、こうした弊害を補って余りある人材流動性を確保しなければ、これまでの業界慣行を打ち破るような、新たなビジネスモデルやイノベーションの創出は期待できない。

人材交流の仕組みを整備する目的はほかにもある。それは将来的なグループ経営幹部育成のためのインフラ構築である。グループ経営には事業の投資・撤退判断など極めてダイナミックな舵取りが要求される。これらの能力は特定の子会社に閉じたキャリアの延長では到底形成されない。グループ俯瞰的な視座や判断力を鍛えるためには、グループ傘下事業を横断的に経験しておくことが必要となる。このとき、様々な子会社の要職に柔軟に配置できるような人事インフラと、中核会社主導での人事権の発動は不可欠なものになろう。特にこのテーマはグローバル経営とも密接に関連する。グローバル化が進むと、現地採用スタッフのキャリアパスの設計が大きな課題となってくるが、一定以上のポストは依然として本国スタッフの指定席となっており、現地スタッフのキャリアは頭打ちとなることが多い。いわゆる「ガラスの天井」と呼ばれるこの問題は、今後のグローバル化・現地化を進めていく上で早期に解消すべき課題のひとつである。

また人材交流に関して言えば、IFRS導入の影響もけっして見過ごすことはできない。IFRSでは連結財務諸表における事業セグメントごとの情報開示が求められる。そうなれば、同一事業間の人事交流を活発化し、シナジーを最大限追求する取り組みは十分に考えられよう。またさらなる展開としては、グループフォーメーションを事業別に再編するような動きも出てくるかもしれない。いずれにせよ、IFRSへの対応はけっして企業会計上の問題にとどまるものではなく、グループ全体最適に向けた人事・組織戦略のあり方にまで議論が波及する一大契機になるということだ。

このように「集権統治型」の人事戦略を考えるうえでは、人材交流のあり方が大きなポイントとなる。しかしここで強調しておきたいのは、この交流はあくまで双方向型であるということだ。かつて日本企業が行ってきたグループ間人材交流は、そのほとんどが親会社から子会社への出向・転籍であって、一部の例外を除き子会社から親会社への人員配置は見られなかった。

それは子会社の経営基盤が親会社の事業に大きく依存していたからであり、明らかな企業序列が根底にあったためといえる。しかし今後のグループ経営が環境変化に応じて中核事業の組み替えをも視野に入れていく以上、各事業とも基本的には独立採算を目指すべきであり、その意味において各グループ企業は相互に依存しない並列的な関係となる。そうなれば、親会社・子会社という序列意識は必然的に解消されなくてはならない。純粋持株会社制を導入して経営と執行を完全分離し、ホールディングスの下に各社を併存させるのも、一面にはこうした背景がある。

なお人材交流を円滑に進めるには、どうしても避けては通れない問題がある。それは処遇条件の較差問題である。もし転籍によって人材交流を行う場合、個社ごとに報酬水準などの条件が異なると、処遇の下がる会社間異動は非常に難しい。少なくとも生活保障のベースとなる月例給まで個社別にしてしまうと人材交流の難易度は俄然高くなる。かといって個社の事業特性をいっさい無視して処遇水準をすべて統一してしまえば、コスト競争力を失い、それこそ事業の存続・発展を阻害してしまう。このパラドックスをどう取り扱うかが、グループ人事における最大の命題といっても過言ではない。

これに対するひとつの解としては、あくまで賞与部分で各社業績との連動性を強めるか、あるいは月例給部分まで踏み込むにしても、報酬体系のロジックをグループ共通部分と個社別部分とに切り分け、スライド異動でできるような仕組みを駆使して、大幅な水準低下を生まないルールを講じることなどが考えられる。

②分権統治型

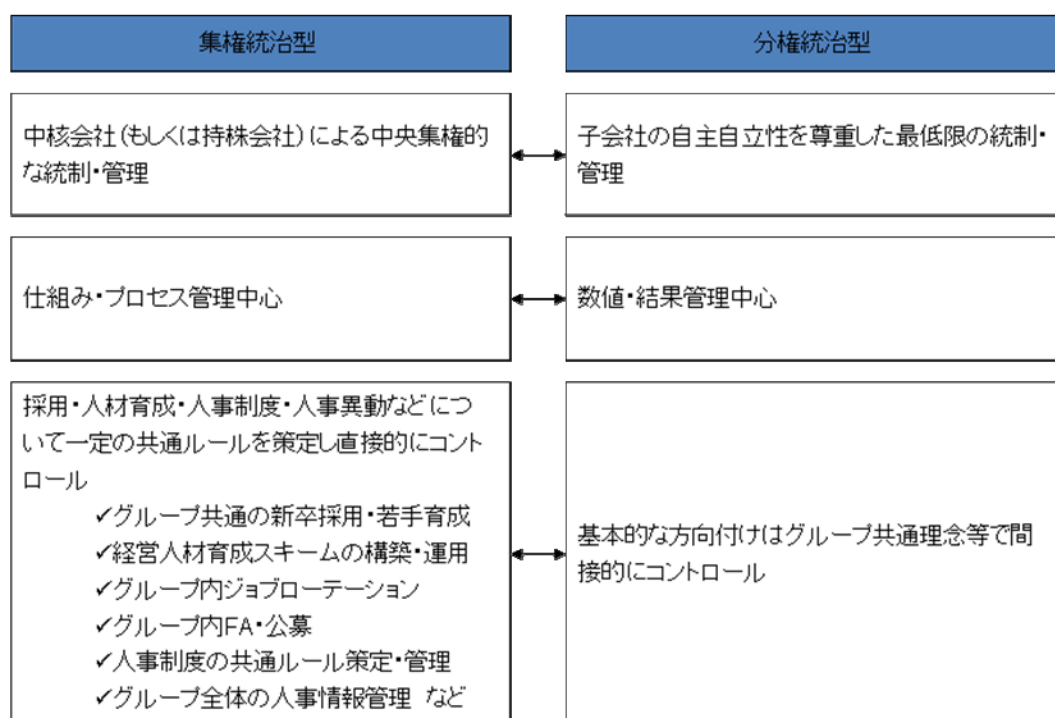
中核会社(もしくは持株会社)によるイニシアチブを前面に打ち出す「集権統治型」に対して、「分権統治型」は、子会社の自由度を極力尊重しながら最低限のコントロールを行うことを目的とする。特に今日のように経営環境が急速に変化する時代にあつては、中核会社等による中央集権化を志向するより、顧客や現場に近い子会社の判断を優先し機動力を高めたほうが良い場合も多い。ただし子会社の独断専行を必要以上に許してしまえば、グループ全体の統制感が損なわれる事態にもなりかねない。

では具体的にはどうするか。グループマネジメントにおいて最低限死守すべきことは、個社の収益管理を通じて、グループ連結で一定の売上や利益を確保することである。よって「分権統治型」の場合、人員構成や人件費水準の管理を通じて財務コントロールを適正に行うことがその主目的となる。「集権統治型」が採用や育成、人材交流といった仕組み(プロセス)まで踏み込んだ管理であるのに対し、「分権統治型」はどちらかというと数値(結果)中心の管理となる。これは個社の自由裁量を極力阻害しないという配慮に基づくものである。例えば、総人員数(採用者数・退職者数・離職率)、管理職比率、総額人件費、一人当たり平均人件費といった、人事に関する主要な指標について、あらかじめガイドラインを示し、期末実績の達成度で管理を行うのである。また会社業績との連動という意味では、一人当たり労働生産性、人件費生産性、労働分配率などの経営指標も当然見るべきだろう。もちろん同じ指標であっても業種が異なれば、目標数値も当然違ったものになる。各業種の優良企業のデータをもとに閾値を設定していくのがオーソドックスなやり方であろうが、中には非公開の情報もある。その場合は対前年比率などでモニタリングしていくこととなる。

なおそれらを遂行するためには、情報インフラの整備も必要となってくるだろう。連結会計制度によって財務会計上の企業結合は進んでいるものの、管理会計についてはいまだに中核会社の計数管理中心で、子会社の情報インフラが十分整備されていないところも多い。子会社の経営状況のタイムリーな把握は、グループ経営管理におけるアキレス腱である。さらに IFRS への将来的な対応も考えれば、グループ管理会計の精度向上は早晩重要なテーマとなってこよう。

先ほど「分権統治型」について過度のプロセス管理はすべきでないと述べたが、そうはいつでも個社の戦略決定にあたり一定の方向付けを行うことは必要である。そのためには価値観共有を図るためのグループ理念やビジョンといったコンセプトワークがどうしても必要となる。例えば世界有数のコングロマリットである GE(ゼネラルエレクトリック社)には、GE バリューと呼ばれるグループ共通の企業理念が明文化されている。事業横断的な普遍性をもった理念を構築しようと思えば、えてして抽象度は高いものになるだろうが、こういった思想や価値観を絶えず浸透させる取り組みを行い、何らかの意思決定を行うときに根底のところでコンセンサスが働くようにしておくことが大切である。(図2)

図2



4. 重要性が高まるグループ人事部門

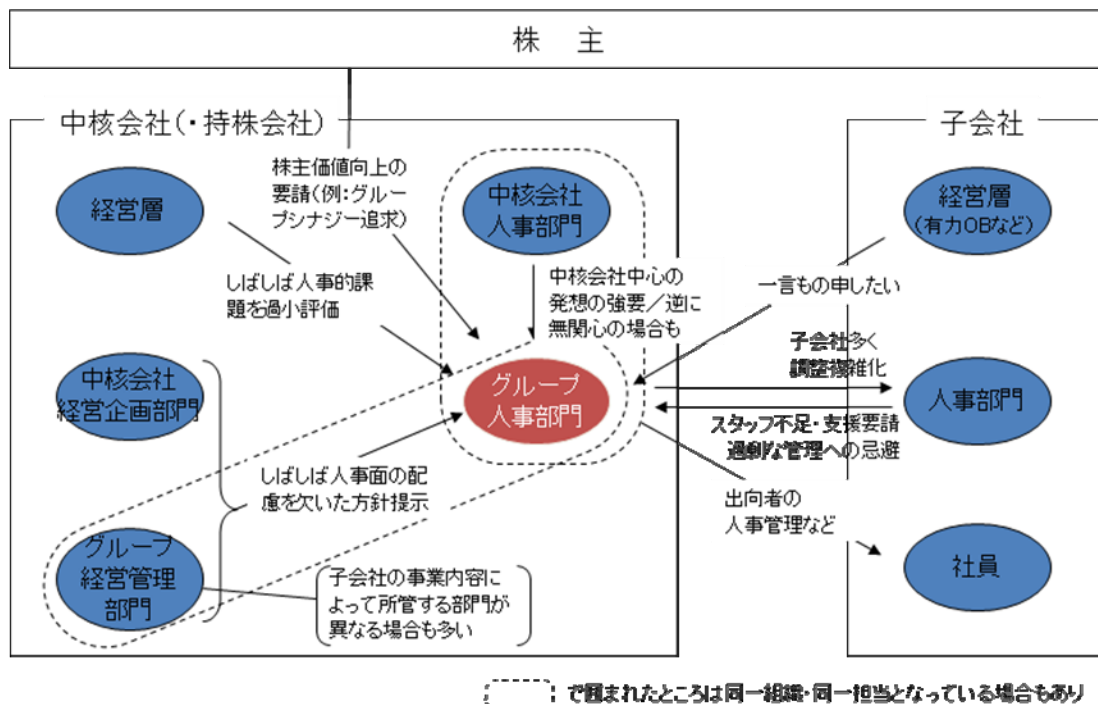
ここまでグループ経営の近未来像から、人事戦略のフレームワークに至るまでを述べた。

それでは仮に自社のグループ経営戦略のもと、人事戦略の骨子がひととおり明らかになったと仮定しよう。しかし問題はここからである。概してグループ人事については、その企画・立案以上に、利害関係者の理解を得ながらいかに円滑に導入していくかが高いハードルとして横たわるからである。

コンサルティングの現場でしばしば見かけるケースの一つが、経営層と人事部門の除きがたい意識の乖離である。経営トップは企業再編の成立をゴールとみなす。つまり合併であればDAY1(統合初日)であり、会社分割であれば効力発生日がゴールである。しかし人事はそこからがスタートだと考える。人事制度を統合・最適化し、組織風土の融和に努め、統合効果やグループ一体感の醸成を図っていく。このように両者の時間軸や課題認識には大きなズレがある。当然、真の企業再編の成功を目指そうと思えば、互いの目的意識は統一されていなければならない。

このようにグループ人事を考える場合には、立場や発想の異なる複数の登場人物がキャスティングされてくることが多い。さらに、それらの関係性を俯瞰してみると、グループ人事部門の内実は、様々なステークホルダーとの狭間でがんじがらめになっているケースも正直少なくない。(図3)

図3



グループ人事というミッションは、企業によってはしばしば軽視されがちだが、このように経営層・経営企画・中核会社人事・子会社人事などと密接に利害が絡む、本来非常に難しいセクションの一つである。特に企業再編期においては株主価値を毀損させないよう、グループシナジーや合併効果をいかに早期に実現していくかといった難題にも取り組まねばならない。またグループ子会社の経営層に中核会社の有力 OB がいたりすると事はさらに複雑化する。大規模な改革を行う場合には、彼らが「抵抗勢力」と化すこともあるからだ。そうすると、社内政治も絡んだ一大問題へと発展する。

そんな位置づけからか、企業によってはグループ人事機能をグループ経営管理部門や中核会社人事部門と結合させたり、経営環境によってフォーメーションを適宜見直すところも見られるようになった。それぐらいグループ人事には、機動的かつ戦略的な業務運営が求められているということだ。

かつてグループ人事は単なる管理・取りまとめ機能の一つとみなされた時代もあった。しかし、グループ経営「第三世代」到来のもと、今や成長戦略実現のドライバー(起点)としてにわかに脚光を浴びるようになってきたのである。

5. コンサルティングの現場から ～ステークホルダ巻き込み型アプローチ～

多数のステークホルダ(中核会社と子会社、経営企画と人事、経営と社員・労働組合)がいて、それぞれの思惑が交錯する以上、すべてが首尾よく筋書きどおりに運ぶということはそもそもありえない。あらゆる局面において葛藤や軋轢はつきまとう。

こうした中では、関係当事者に同じテーブルについてもらい、フラットに議論しながら結論を導いていくことが必要だろう。さらに第三者である我々コンサルタントが同席すれば、関係当事者が互いに客観的になれたり、議論が行き詰まったとき外部の視点から新たな解決の糸口を提供できたりすることもある。

そこで具体例として、当社の実際のコンサルティング事例の一部を紹介する。クライアントによって状況や課題は千差万別であり、導くソリューションが異なってくる以上、コンサルティングのアプローチは、あくまでカスタ

マーオリエンテッド(顧客最優先)が基本となる。しかし結果的に振り返ってみると、これまで述べてきたような視点がある程度検討のフレームワークとなっていたことも事実である。以下を一読いただければ、それなりにポイントがちりばめられてあることがお分かりいただけると思う。

事例1) 共同持株会社の設立に向けて

二つの商社が株式移転により共同持株会社を設立し、経営統合することを決定。ホールディングス設立に伴う各種支援を実施したが、とりわけホールディングスの人員措置については議論が紛糾した。通常ホールディングスの人員は事業会社からの出向もしくは転籍で措置するのが一般的だが、この会社では事業会社との兼務による対応を検討していたことから、代替案を含めた法的課題や対応方針などを整理。またこれらの問題は往々にして労基署によっても見解が分かれるため、コンサルタントが実際に管轄の労働局や労基署に出向いて詳細確認を行うなど、体制移行に向けできる限りのサポートを実施した。

ところがその後、ステアリング・コミティ(両社役員が参加する統合委員会)で方向性は一変、間接業務をホールディングスに一元化する方向に大きく見直される。このため急遽、両社事務レベルと当社との間で出向・業務委託のスキームを適用する場合の論点整理と集中討議を行った。委託業務の切り分けにあたり、議論は移行後の組織体制のあり方や内部統制との関わりにも及び、最終的には当社内の知見・ノウハウを総動員して問題解決にあたった。

持株会社設立までわずか2ヶ月半という期間の中、テーマは持株会社収益構造の枠組み、グループ経営管理手法、配当政策、会議体の整理、将来的なグループフォーメーションのあり方など極めて多岐に上った。またいったん方向性が定まったとしても、実現に向けては数ある障害を一つ一つ潰していく必要があり、それこそ忍耐強さが要求される地道な作業の繰り返しであった。

統合事務局とテーマ別の分科会メンバー、そして当社による三位一体の討議は、ときにそれぞれの思惑が衝突し、議論が空転する場合も少なからずあったが、プロジェクト自体はどうか予定の期日から遅れることなく完了した。

事例2) グループ理念の共有で緩やかな求心力を

純粋持株会社制のもと、M&A や会社分割をさかんに行いながら、業容拡大を図っている企業グループである。ただその一方では、度重なる事業買収から、多様な価値観や思考を持った人材を大量に取り込むこととなり、グループ全体としての意識統一の部分で課題を抱えていた。自主自立的な経営を望む事業会社に対し、持株会社としていかに統制力を効かせていくか。言い方を換えれば、分権化と集権化をどのようにバランスさせるかという問題に直面したのである。

そこでプロジェクトでは、グループ共通の人事理念や行動規範を各社に浸透・定着させることで、基本的なベクトル合わせとグループ帰属意識の醸成に努めることとした。まずは各社の人事考課基準にグループ共通理念の要素を取り入れることからはじめたことにしたが、アプローチとしてはあくまで子会社別の人事制度改革支援(等級・評価・報酬)という方法を選択。これはホールディングスからの一方的なトップダウンでは子会社の心情的反発を招くことが懸念されたためである。

月1~2回行われる子会社との定期ミーティングでは、常にホールディングスの人事マネジャーにも陪席いただき、折に触れて議論に参加いただいた。当社としてはホールディングスの意向を重々踏まえつつも、ニュートラルな立場から議論を展開、ホールディングスからの強制ではなく、子会社自身の納得感を重視した制度構築支援に徹した。

またこの企業グループの場合、会社分割を繰り返してきた経緯もあってか、一部のグループ子会社には十分な人事スタッフが配置されていなかった。総務・経理など他業務との掛け持ちで終始忙殺されている人事マネジャーに、人事制度改革というイベントは計り知れない負担となる。こうした内部事情を鑑み、当社では社内意思決定用のレポートだけでなく、グループ経営会議への付議資料や組合対応の想定問答作成など、できる限

りの後方支援を実施した。

事例3) グループ体感と個社最適化の狭間で

このクライアントは、組織形態を持株会社制に見直し、その傘下に子会社を再編成して事業別の独立採算を追求することとした。依頼されたのは、今後のグループ人事戦略のコンセプト策定とグループ内5社の人事制度改革コンサルティング。必要な作業量と納期とのバランスを考えた結果、通常のプロジェクトの陣容ではとてもこなせないと判断。急遽メンバーを増強し、コンサルタント7名による全面的な支援体制で臨んだ。

まずはグループ人事戦略のあり方について、経営企画部門・人事部門を交え徹底的に討論を行う。とはいえ通常業務も抱えながらの同時進行なので、メンバーが一堂に会するこのできる時間を調整するだけでもひと苦勞である。プロジェクト発足当初は、土曜丸一日を費やしての集中討議や、役員の方々とのランチミーティングなども実施した。ミーティングの席上では、グループ採用のあり方や人材育成・キャリアの考え方、さらに個社ごとの事業特性に応じた人件費管理とグループ人材交流のパラドックスをどう扱うかなどを巡って議論が白熱した。

人事戦略のコンセプトが決まると、次は個社の人事制度構築である。しかしここで大きな論点となったのは、制度の中身よりむしろ導入時期の問題であった。社員感情からすれば、所属会社が変わり、その上処遇条件も早急に見直されるとなれば、相当なモラル低下が危惧される。少なくとも精神的な動揺は避けられない。最悪の場合、所属会社の違いによって社員間の妬みやそねみなども生まれかねない。これらのことが、労働組合との交渉に大きく影響を及ぼすことは必至である。

こうした状況の下では、新制度の導入時期を少し後ろ倒しにしたり、当面は出向扱いにして従前の処遇条件を保証したりするなどの多面的な検討が必要になってくる。本ケースにおいても様々な選択肢が出され、議論が二転三転しつつも、どうにか最終結論を導き出したのであった。

これらの事例は文章にするとそのリアリティが伝わりにくい、実際の道のりは幾多の「産みの苦しみ」に満ちた紆余曲折そのものである。企業再編の渦中においては、これまでの前例や経験値はあてにならない。入念に練り上げたはずの企画案も、様々な利害関係者との間で何度も修正や手戻りを繰り返す。そうした意味では、企業再編期における人事戦略立案とは、「自社グループならではの最適解」を探すための試行錯誤のプロセスそのものだ。しかしそれはまた、戦略の実現可能性を高める上で決して欠くことのできないとても大切な過程なのである。

6. おわりに

今さら述べるまでもなく、人事の世界は通り一遍の理屈だけでは通らない。まして様々なステークホルダーが絡むグループ人事というテーマに至っては、立場が変われば理屈も変わってしまうのが紛れもない現実である。

何が絶対なのか分からない中で解決策を探すほど難しいことはない。そんな社内スタッフの悩みを共有し、うまく導いていくのがコンサルタントの使命である。しかし我々は所詮外部の人間であり、すべてを社内の方々にとって代わることはできない。そうした意味では、「たかがコンサルティング」である。しかし当社には、一般企業での人事実務経験を経てコンサルタントに転身した者も少なくなく、人事の現場で起きていることをそれなりに肌感覚で理解できる素地がある。また時折見られる企業特有の社内力学や意思決定構造なども十分咀嚼しながら、コンサルティングを進めていけるノウハウも備わっている。これらはすべて、社内スタッフとともに練り上げた企画を企画のまま終らせず、実際に現場で機能するところまでを見届けたいの一心からである。

「たかがコンサルティング」を、「されどコンサルティング」と少しでも感じていただくことができたとすれば、それは我々にとって何物にも代えがたい至上の喜びである。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部(東京) 組織人事戦略部
コンサルタント 藤 龍人
※所属部署・役職等は当時の呼称を表記

－ ご利用に際して－

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要です。当社までご連絡下さい。