



株式会社 people first 代表取締役

八木 洋介 さん

1955年京都府生まれ。1980年、京都大学経済学部卒業後、日本鋼管株式会社に入社。1990年、マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院に留学し、MS（経営学修士）取得。米国人での勤務を経て1999年、GE横河メディカルシステム株式会社に入社。2002年より日本ゼネラル・エレクトリック株式会社の取締役を務め、2009～12年、GE Japanの経営陣として人事などを担当する。2012年、株式会社住生活グループ（現株式会社LIXILグループ）入社、執行役員社長として主に人事・総務を担当。2017年に独立、株式会社people firstを設立し、代表取締役に就任。著書に『戦略人事のビジョン』（光文社新書、共著）。

【写真】 安岡 嘉

「人で勝つ」経営をリードする 人事のプロ

NKK, 日本GE, LIXILのグローバル企業3社で極めた日本企業変革論

【取材・文】 原 正紀

株式会社クオリティ・オブ・ライフ代表取締役・高知大学客員教授・成城大学非常勤講師。中小企業診断士。早稲田大学法学部卒業後、大手メーカー、株式会社リクルートを経て、独立。産学公値に対し、採用・育成・人事制度構築など、人材関係の幅広い提案を行う。著書に『採用水戸黄地』（日本経済新聞出版社）、『優れた企業は日本流』（扶桑社）、『インタビューの教科書』（同友館）など多数。

HARA'S
BEFORE

住生活分野の主要企業5社が合併してできたLIXIL（リクシル）社は、グローバルでのトップカンパニーを目指し、人事制度の大胆な変革などを実施した。副社長として、その中心になっていたのが八木さんだ。人事のプロとして日本型人事システムにメスを入れ、戦略を推進、「人で勝つ」というコンセプトを掲げ、経営的視点から人事変革に取り組んできた。その理論や手法は、企業の人材戦略のあり方に影響を与え続けている。グローバル企業3社での豊富な経験から生み出された独自の人材マネジメント論は、多くの企業の参考になるはずだ。

「謙虚なコンサルティング」による 人事変革

原：「人で勝つ」というコンセプトを掲げて、これまでグローバル企業3社で人材戦略に携わってこられました。現在は主にどのような活動をされていますか。

八木：独立して、日本の企業に人事変革のアドバイスをしています。人事の課題を抱えている会社は、日本にはとても多い。でも、一般的なコンサルティングはやりません。つまり、答えを出すのではなく、自分で考えてもらうための支援をしています。日本企業の人事には優秀な人が多いので、そのやり方がいいのです。制度が好き人や、古い考え方で運営している人も多いですが、過去を捨てなければ現在には適合できません。過去を捨てるのがなぜ必要なのかをアドバイスして、必要な人事を自ら作り上げていただくのが、私のやりがいです。

原：「一般的なコンサルティングではないやり方」とは何か、もう少し教えてください。

八木：以前学んだこともある、マサチューセッツ工科大学のエドガー・シャイン教授は「プロセス・コンサルテーション」と呼んでいました。最近では「ハンプル・コンサルティング」、つまり、謙虚なコンサルティングと言っています。クライアントに寄り添い、一緒に問題点を洗い出し、解決策を議論していくことです。

いわば、派遣CHO（人事責任者）ですね（笑）。会社を変えるためには何も張りつかなくてもいい。企業には優秀な人事の方はたくさんいるの

で、月に何度かお邪魔する形でも十分です。これまでは企業の中で人事の改革をしてきましたが、1社だけやるより10社まとめてやるほうが社会に貢献できると思って独立しました。

人事は血の通ったものであるべき

原：大型合併で話題になった株式会社LIXILの副社長時代は、どのような取り組みをされたのですか。

八木：日本の大手企業5社（トステム、INAX、新日軽、東洋エクステリア、サンウエーブ工業）の合併でLIXILができました。統合を進めてグローバル展開をするために、藤森CEOが就任しました。彼は日本GE時代から11年も私の上司で、そのご縁もあり、私も経営の一翼を担うことになったのです。「グローバルのリーディング企業となる」と掲げて海外企業3社を買収しましたが、統合とグローバル化が課題であり、チャレンジでした。「新しい会社を創る」という思いでしたね。優秀な人は山ほどいるので、統合基盤をどう作るかがポイントでした。いわゆる日本型の人事、すなわち職能資格制度や年功序列などが残っていましたが、これらをやめれば日本企業はもっと伸びるんです。

会社は「強い」と「良い」を両方持っていないといけない。そんな観点で表現すると、当初のLIXILは「強いトステム」と「良いINAX」という感じでした（笑）。それぞれの統合会社がけん制している状態だったので、お互いを学び合うことを進めました。

続きは雑誌で