



## 「今後10年、人材マネジメントの行方」

～成果主義人事制度導入一巡後の人材マネジメントの行方を探る～



HR Advantage

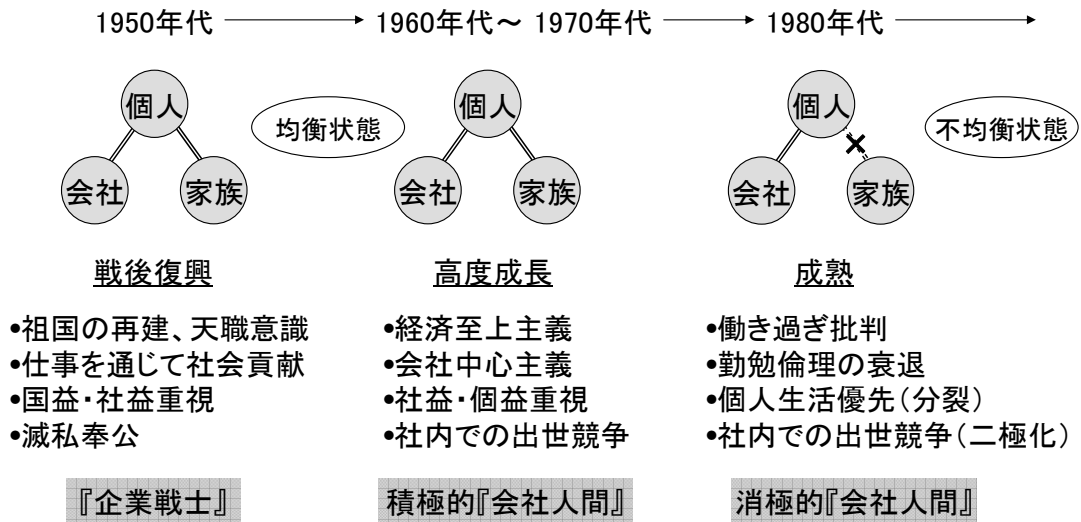
**MERCER**

Human Resource Consulting

どのような価値観を持ち、どのように考えるかによって、行動が決まる。つまり、すべての行動の裏には価値観がある。そして、その価値観は、時代背景やその時々環境によって異なる。極端なケースとしては、戦時下にある時代と平和な時代とでは、人々の考え方はまったく異なり、それにより個々人の行動が方向づけられる。当セミナーでは、こうした発想を基本とし、今後の方向性を予測する。将来的におおよそ確実視されている環境を前提とした場合、企業は、そして個人は、どのような行動をとるようになるのか。またその場合、どのような点が人材マネジメント上の主要課題となるのか。



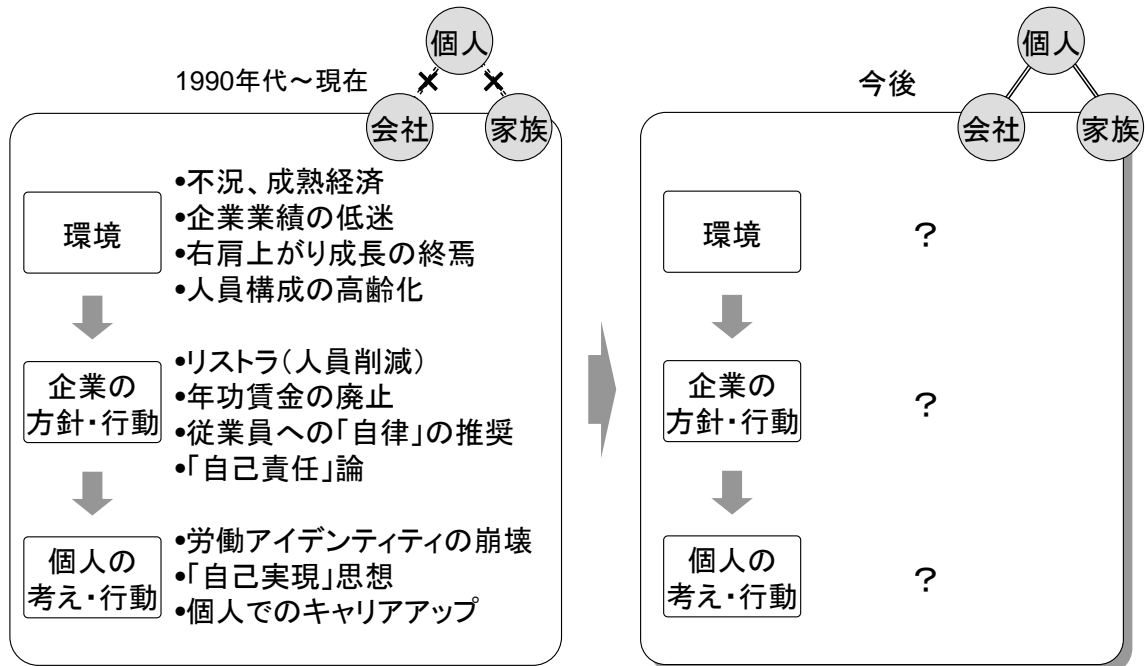
## 「企業の行動」と「個人の行動」の時代的変遷



敗戦後の1950年代は、祖国の再建ということが全国民共通の命題であり、国益を第一に考える思想が強かった。国家に対する強烈な使命感は終戦により行き場を失い、仕事を通じて祖国に貢献するという方向へ向かった。彼らは滅私奉公の精神で懸命に働き、企業戦士と呼ばれるようになった。1960年代に入り、高度成長期になると、経済的に豊かになることを目指し、個人は会社に強くコミットしていった。会社内では立場が上になるほど、経済的に恵まれたため、サラリーマンの行動は出世競争へと向かった。この時期のサラリーマンは「積極的会社人間」と命名できるであろう。その後1980年代に入ると、外圧などを一つのきっかけとして、働き過ぎ批判が起こり、「時短」や「個人生活優先」ということが政府文書などでも盛んに叫ばれるようになった。ただ、多くのサラリーマンは相変わらず会社を拠り所とし、それまで通り会社に強くコミットし続けた。高度成長期まで何とかバランスのとれていた、「会社・個人・家族」の間の関係は、80年代以降、バランスを崩していくことになる。



## 環境要因と「企業の行動」・「個人の行動」



Mercer Human Resource Consulting

2



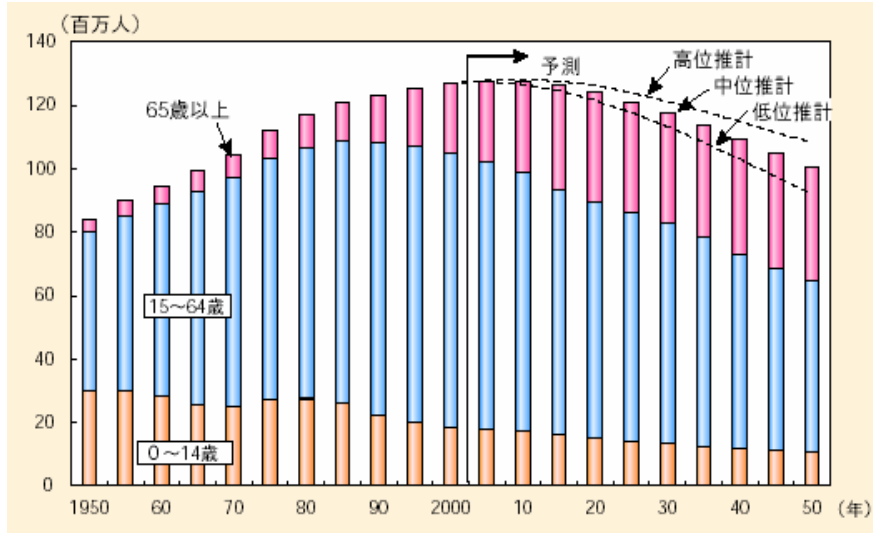
バブル崩壊以降、日本経済は不況に陥り、長いこと続いた右肩上がりの成長は終焉した。一方で、企業内の人員構成は高齢化し、人件費負担に耐えられない企業は次々とリストラを行ない、一部では株価を上げるための本来必要のないリストラにまでエスカレートした。企業は、従業員に対して、自律を迫り、自己責任を強要するようになった。こうした環境のもと、労働に対するサラリーマンのアイデンティティは崩壊し、「自己実現」強迫観念ともいえる思想を背景として、組織と距離を置いた形で、キャリアアップを遂げていくという行動へと流れた。個人は、財政的にも、精神的にも不安定な状態に置かれることにより、家族との関係も不安定となり、ここへ来て、「会社・個人・家族」、三者の関係は完全に崩壊することとなった。これは会社内の問題におさまらず、家族の崩壊による若年層の異常犯罪の増加や、中高年者の自殺など、社会全体に及ぶ深刻な問題に至っている。



## 今後の環境変化①-生産年齢人口の減少

### 総人口の推移

総人口は減少、生産年齢人口の割合も低下



総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所  
「日本の将来推計人口(平成14年1月推計)」による。

平成15年度版 年次経済財政報告書

Mercer Human Resource Consulting

3



今後、確実視される環境変化の一つ目は、人口の減少、特に、「生産年齢人口の減少」である。推計によると、総人口は来年、2006年に1億2,774万人でピークに達した後、死亡数が出生数を上回り、人口が減少していくと見込まれている。少子化により、老年人口比率は今後も上昇を続け、現役世代(20~64歳)約3.6人で1人の高齢者(65歳以上)を支える現在の状況が、2025年には約1.9人で1人、2050年には約1.4人で1人を支える状況になると推計されている。この結果、我が国はイタリアを上回り、先進国中で最も高齢化の進んだ国となる。将来の人口は2050年にはおよそ1億60万人になると予測され、現在の人口の8割弱になる計算である。さらに深刻なのは、生産年齢の減少である。2000年時点では8,622万人であるが、これが2050年には、5,389万人になると予測され、現在の6割近くまで減少するということになる。



## 今後の環境変化②-雇用の二極化

### 《ニューエコノミー論》

企業は、ニューエコノミーの中で生き残るために、

- クリエイティブな能力、専門的知識をもった労働者
  - マニュアル通りに働く単純労働者
- の二極化される。

そして企業は、

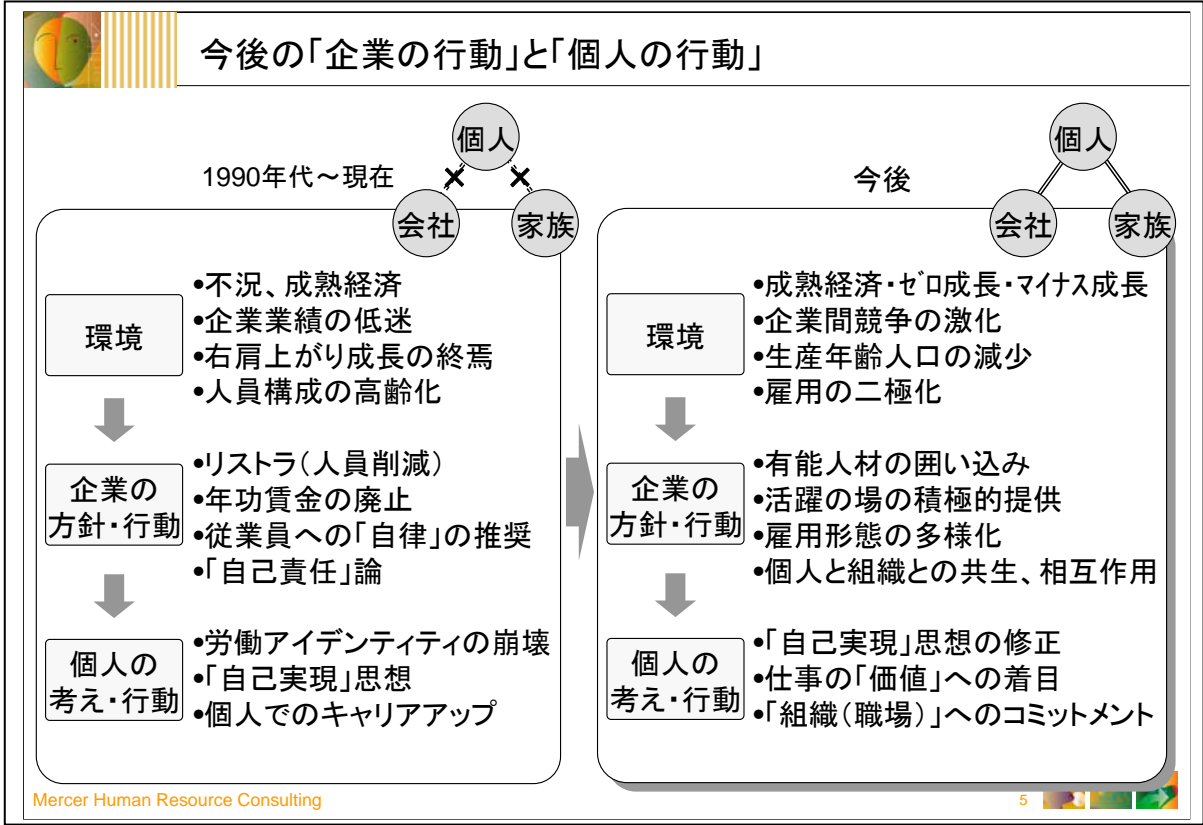
- 中核的労働者に対しては、処遇を引き上げ、活躍しやすい環境を整える
- 代替可能なサポート労働者に対しては、処遇条件は可能な限り引き下げるとしている。

ロバート・ライシュ

≫総務省の「労働力特別調査」によると、1995年から2001年にかけて、  
正社員数が125万人減り、非正規労働者数が175万人増えている。



今後、確実視される環境変化の二つ目は、「雇用の二極化」である。「雇用の二極化」とは、クリントン前大統領政権下で労働長官を務めた、ロバート・ライシュらによって提唱されている「ニューエコノミー論」の中で言われていることである。「企業は、ニューエコノミーの中で生き残るために、クリエイティブな能力、専門的知識をもった労働者と同時に、マニュアル通りに働く単純労働者も必要とするようになる」というものである。そして企業は、前者の中核的労働者に対しては、他企業にとられないように処遇を引き上げ、活躍しやすい環境を整えるに違いなく、一方の、代替可能なサポート労働者に対しては、コスト引き下げのために、非正規社員として雇用するなど、処遇条件は可能な限り引き下げるであろう、と推察されている。実際、日本においても、非正規社員の数は年々増え続けており、総務省の「労働力特別調査」によると、1995年から2001年にかけて正社員数が125万人減り、非正規労働者数が175万人増えている。



以上のように、今後確実視される環境として、「生産年齢人口の減少」、および「雇用の二極化」が挙げられる。また、事業構造の変化により、系列などのピラミッド構造での協業関係が崩れていくと考えられるため、企業間の競争関係はこれまで以上に激化するものと予測される。以上のような将来環境を前提として考えた場合、企業、個人はどのような行動をとるようになると考えられるであろうか。企業は、労働力不足に陥り、いたずらに従業員に「自律」を迫るようなことはなくなり、働く場を積極的に提供し、個人と組織との相互作用を重視するようになるであろう。また、競争力を向上させるため、専門労働者と単純労働者とを異なった雇用形態で雇用するなど、より効率的な経営を志向するようになると考えられる。個人の側としては、専門労働者、単純労働者ともに、それぞれの立場を安定化させるために、「自らが提供する価値(バリュー)に着目」せざるをえなくなるであろう。また、十分な成果を挙げるために、積極的に「組織やプロジェクトにコミット」するようになると考えられる。



## 人材マネジメントのあるべき方向性

1. 有能人材のアトラクション & リテンション(A&R)  
⇒自社の社会への提供価値の鮮明化、従業員各人の仕事の位置づけの明確化
2. 非正規社員の効果的活用  
⇒正社員と非正規社員の融合マネジメント、プロジェクトへのコミットメント
3. 現場(職場)重視の人材マネジメント  
⇒マネジャーの育成、マネジャーへの権限委譲、従業員の躰、信頼関係



今後、企業の行動、個人の行動が、以上見てきたような方向で推移する場合、人材マネジメントの“あるべき方向性”とは、どのようなものになるであろうか。大きく三点挙げることができる。一点目は、有能人材を効果的に惹きつけて獲得し、流出を防止することである。このためにまず重要となるのは、会社が社会への提供価値を鮮明に打ち出すことである。それによってはじめて、従業員個々人が自らの仕事の価値を感じることができるようになるからである。二点目として、非正規社員の効果的活用がある。特に問題になるのは、正社員との融合という点である。この点については、会社ではなく所属するプロジェクトに対する非正規社員のコミットメントを高めるということがカギとなるであろう。最後に三点目として、現場(職場)重視の人材マネジメントが挙げられる。ポイントは、マネジャーを十分に育成すること、マネジャーへの必要な権限委譲をおこなうこと、従業員に会社の考え方を十分に理解させること、上下左右の信頼関係を醸成することである。



## ライン主導型人材マネジメントに不可欠な要素

### I. 情報の可視化

- 人事制度およびその運用のプロセスがオープンにされている
- マネジャーが、部下の人事諸データをいつでも見られる状態にある
- 従業員が自己のキャリアを考えるうえで必要な情報が提供されている

### II. マネジャーの役割・メンタリティー

- マネジャーがマネジャーとしての役割を正しく認識している
- チーム業績の最大化に懸命に取り組んでいる
- 部下の育成に十分な関心を持っている

### III. マネジャーへの権限委譲

- 採用や育成に関して、マネジャーの意見が最大限尊重される
- 評価において、一次評価者の評価結果が最大限尊重される
- マネジャーが昇給・賞与決定のプロセスに必ず参加する

### IV. 人事制度・諸施策の整備

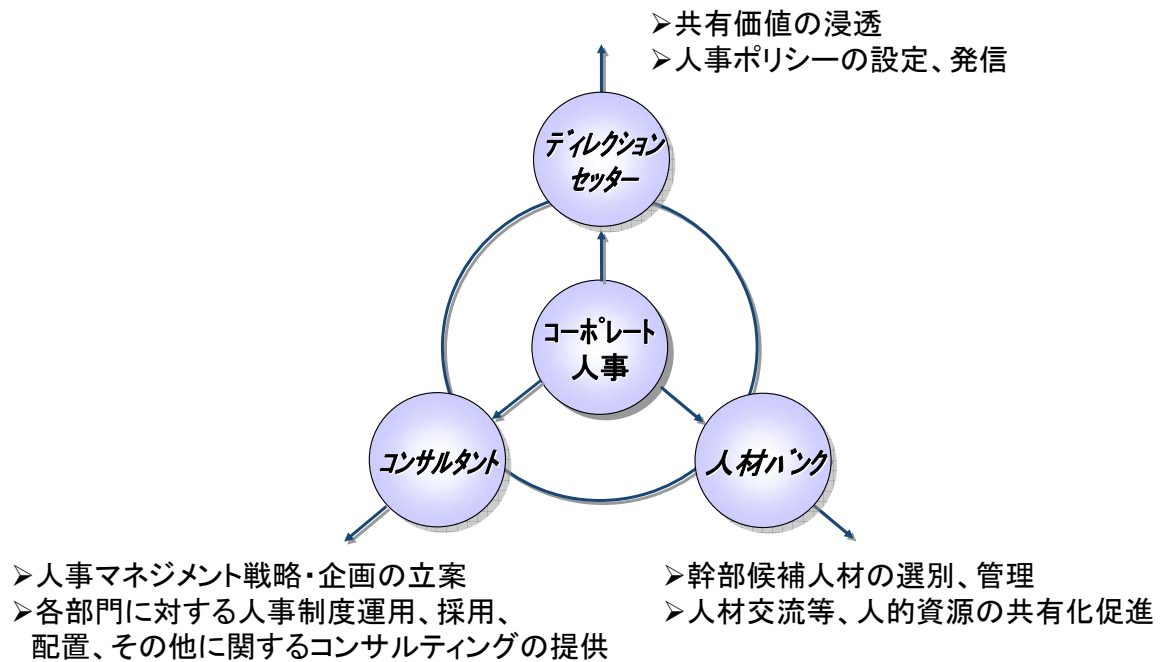
- 人事制度が十分にシンプルで使い勝手のよいものになっている
- 人事制度・諸施策に一貫性があり、相互に連動している
- 従業員に対して、成長するための機会が用意され、提供されている



人材マネジメントの三つの方向性のうち、三点目の現場（職場）重視のマネジメントが最も重要であり、すべての根本にあると考えられる。現場（職場）を強くするためには、「ライン主導型人材マネジメント」の実現が求められる。「ライン主導型人材マネジメント」とは、「ライン（現場・職場）において、会社の考え方を十分に理解したマネジャーが、人事制度等をマネジメントツールとして用い、メンバー各人を主体的にマネジメントする。そして、人事部はそれらを効果的にサポートする」というものである。これを実現するうえではいくつかの必須の要件がある。大きく四分類することができる。まず、現場のマネジャーが、メンバーをマネジメントするうえで必要な情報を見たい時に見られる環境ができていないこと（情報の可視化）、次に、マネジャーとしての役割認識やメンタリティーが適正であること、採用や育成、評価等に関して十分な権限が委譲されていること、最後に、必要なインフラとしての、諸制度・施策が用意されていることである。



## ライン主導型人材マネジメント下の人事部門の役割



Mercer Human Resource Consulting

8



人材マネジメントを「ライン主導型」の方向へシフトしていく場合、人事部も進化しなければならない。これは、人事部門の業務をアウトソースする場合なども同様のことがいえる。いずれの場合も、人事部には大きく三つの役割が残ることになる。一つ目が、理念などの共有価値や人事上のポリシー、哲学といったものを発信し、浸透させる「ディレクション・セッター」としての役割。二つ目が、求められる人材像を描き、必要な人材を採用し、配置、育成し、評価するなど、一連の人材マネジメント戦略を立案する企画機能、および現場に下ろした後のフォローを行う、社内的な「コンサルタント」としての役割である。三点目として、幹部候補人材を選抜・管理・育成したり、適正配置のために社内における人材の流動化を促すなど、社内的な「人材バンク」としての役割である。ライン主導やアウトソーシングにより、人事部がこうした役割に集中することで、人事業務の効率化とともに、経営と結びついた形での戦略的人材マネジメントが実現されることとなるのである。

(文責＝相原孝夫)