

[JIP レポート]

ポスト不況、ネクストステップへの人事の課題を考える

第4回 「持続的成長への人材マネジメントのキーワード」

「ポスト不況、ネクストステップへの人事の課題を考える」(4回のシリーズ)では、第1回「緊急事態における人事の課題と対応」を、第2回「人事課題の動向と不況期における人事施策についての考察」、第3回「労働力人口減少時代を見据えた雇用ポートフォリオ」を取り上げました。

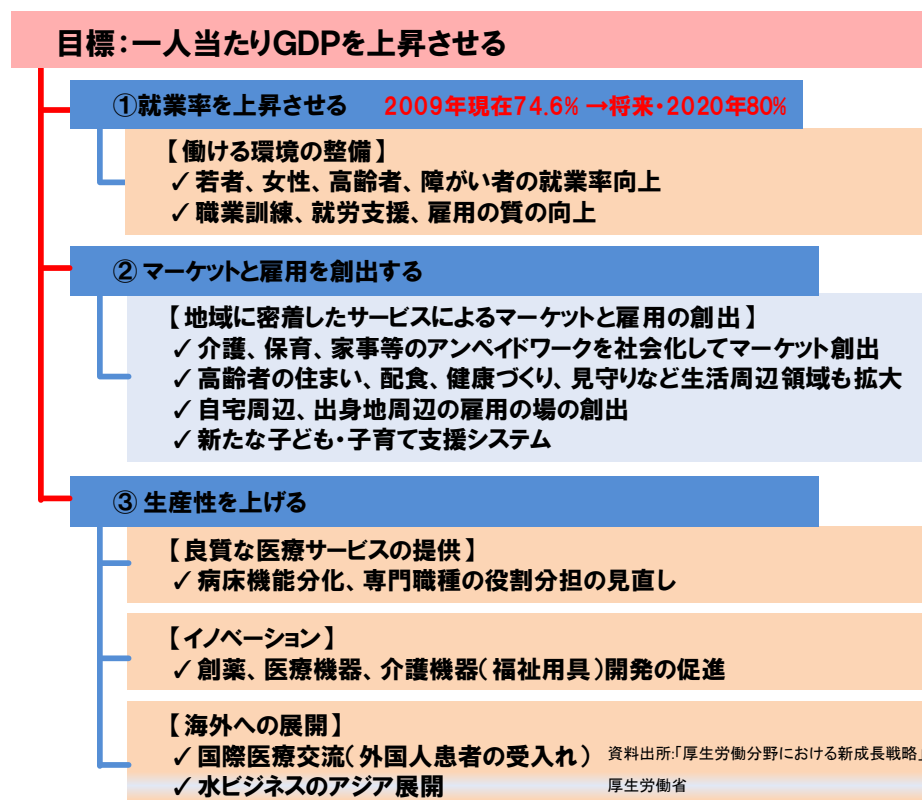
最終回である今回は「持続的成長への人材マネジメントのキーワード」について考えていきます。

◆キーワード1 行政施策の確認

昨年より内閣府主導で議論を重ねている「新成長戦略」に沿った形で、厚生労働省と経済産業省がそれぞれのもつめを発表しました。

「厚生労働分野における新成長戦略」では人口減少社会における新成長戦略の目標を「一人当たり GDP を上昇させる」こととして、①就業率の上昇、②マーケットと雇用の創出、③生産性向上の3つの柱を掲げています。

[図 1]

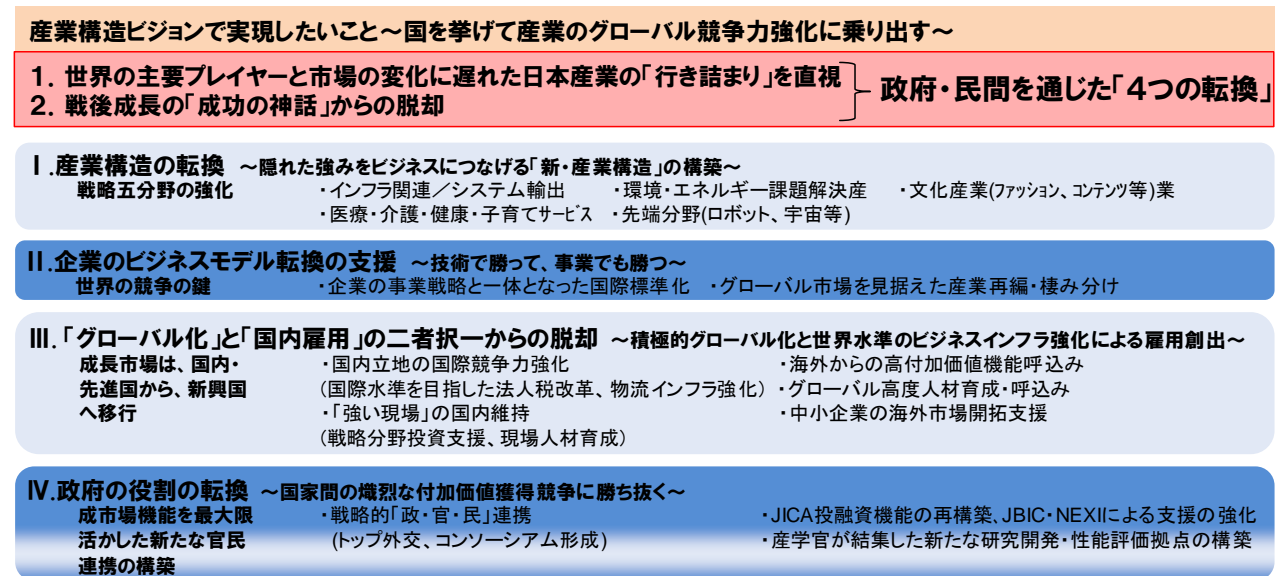


①就業率を上昇させるための施策として「働ける環境の整備」では高齢者や障がい者の就業率の向上が掲げられており、定年年齢や障がい者の雇用率の引き上げを促進する施策や法改正も想定されます。一方就業訓練就労支援、雇用の質の向上では、ジョブカードの日本版 NVQ(National Vocation Qualification: 全国職業資格認定制度)の普及を目指していますが、1994 年から厚生労働省が普及を進めているビジネスキャリア認定の有効性、利用状況などから考えても、知識・スキルだけでは測れない職種の国内の統一能力レベルが一般化することは考えにくいでしょう。

また、②マーケット(と雇用)の創出、③生産性向上など、個々の企業で長年取り組んでいることであり、国の施策に関わらず、継続して追求していくことが必要です。

前回のレポートでも触れたように自組織の事業領域やビジネスモデルの確認や再構築が最優先されるべきでしょう。前出の厚生労働省の「新成長戦略」と同時期に発表された経済産業省の「産業構造ビジョン 2010」によると、政府・民間を通じた4つの転換の必要性を説いています。

[図 2]



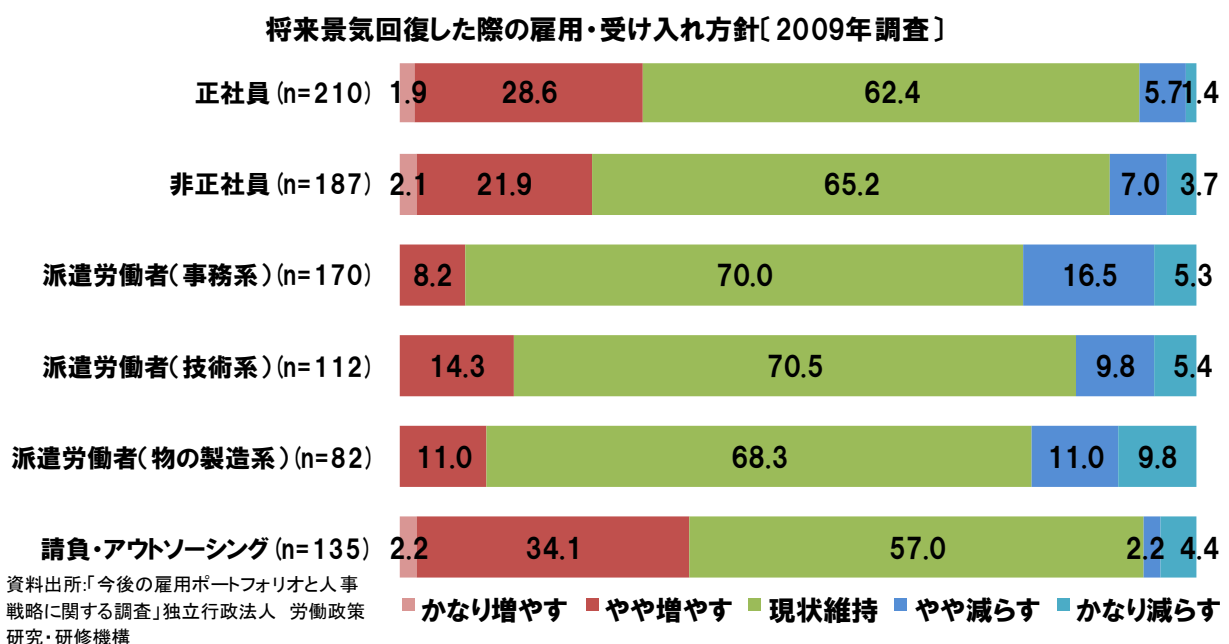
とりわけ、産業構造の転換は、当然企業のビジネスモデルの転換を迫られる可能性があり、将来を見据えたマーケットの見込みと自組織のビジネスモデルの検討が必要になります。

そして、ビジネスモデルを検討した結果、「人・モノ・金・システム、その他インフラ等」の経営資源について、現状との過不足を確認し、あるべきモデルに合わせるべくシフトできるかがポイントになります。

労働力人口の絶対数減少は確実であり、「人」の確保が困難になることも予想されます。

◆キーワード2 景気回復時の人的リソースの確保の見込み

[図 3]



労働者派遣法の改正が予想されており、事務、製造、技術と全ての分野で派遣労働者を減らすとしている企業

が 10%以上となっています。派遣労働者が減った分を補うのが、請負・アウトソーシング、正社員、非正社員の順となるようです。景気回復・拡大にシフトした場合、確保が困難になると予想されるのは正社員です。請負・アウトソーシングは需要があれば市場拡大し、非正社員は政府の重点施策に挙げられるように育児が一段落したワーキングマザーを中心とした就労支援や高齢者の雇用促進施策が予想されますが、正社員の絶対数の減少に対して施策の有効性は未知数です。

現在の求人倍率や失業率からは想像しにくいかもしれませんが、「景気回復」した際には正社員の確保が困難になることを想定しておく必要があるでしょう。

◆キーワード3 ポートフォリオごとの施策①－正社員・非正社員

前回「[労働力人口減少時代を見据えた雇用ポートフォリオ](#)」について検討しました。雇用ポートフォリオ策定のポイントは、自社の事業領域やビジネスモデルに合わせ、労働市場、社会・経済・経営環境など、外部の環境の変化に対応可能とし、各領域において人材などのリソースの確保の見通し、そして正社員の能力向上であることを見てきました。

前述[図 3]の景気回復時の雇用・受け入れ方針によると、請負・アウトソーシングの 36.3%に次いで、正社員で 30.5%、非正社員で 24%の企業で増やす(かなり増やす+やや増やす)としています。正社員や非正社員にウエイトを置く企業においては就業人口の減少化の加速を見据え、今のうちから施策を講じることが重要となります。まず、組織の核となる正社員についての論点を整理してみます。

[図 4]

採用	就業者中 (能力開発、配置・異動、処遇、リテンション)	退職
<ul style="list-style-type: none"> ◆戦略的な採用計画 既存の組織の年齢構成、今後のビジネス展開等 ◆求める人材像の明確化 組織・風土、必要特性等 ◆採用基準の明確化 具体的なスペック・基準 ◆プロセスの適正・効率化 エントリーを含めた媒体、幅広いリソース -学校、縁故、外部機関等 ◆内定後のフォロー 候補者の価値観との一致、将来ビジョンの共有 	<ul style="list-style-type: none"> ◆キャリアパス モデル人材のキャリアのトレース等から、キャリアパスを作成・開示 →既存社員、新入社員にキャリアパスを提示し、個々の将来イメージを持たせる ◆能力開発 求める人材像から導き出される習得能力・知識・スキルを選択し、OJT、Off-JTで担当業務および全社で求める能力・知識・スキルを計画的に開発 1) 高業績者の選抜育成、2) 全体のレベルアップの2つの視点 ◆評価・報酬制度の開示、徹底 評価は項目ごとの評価項目・基準を公開し、目標設定、結果のフィードバックを各項目重視で徹底 ◆本人希望の収集 定期的に本人希望を取り、可能な異動を実施 ◆定期的な面談 目標設定、評価のフィードバックの際など定期的に上司が面談し、本人の意見を聞く機会を設定 ◆リテンション施策 1) 働く環境・・・労働時間、年休の取得状況、職場の人間関係など 定期的に定量・定性的に働く環境について調査 2) やりがい・・・仕事に関する満足度を中心に定量・定性的に調査 → 働く環境とやりがい(働きたい)の2つの側面で施策策定・実行 ※社員満足度調査を定期的の実施すると施策の効果測れる 	<ul style="list-style-type: none"> ◆退職者分析 退職者の属性を見極め、リテンション施策に活かす 勤続年数、労働時間、過去業績等定量分析 ◆退職者面談 退職者の面談を実施し、定性的なデータとして2つの視点でまとめる 1) 働く環境、2) やりがい

コア人材候補であるため、費用や時間はコストではなく投資と考え、投資効率を高める意味でも外部機関の活用も視野に入れることが重要です。

次に非正社員施策では必要な人材の確保は当然ですが、効率的な業務処理の基礎となるスキルと、働く環境、とりわけ労働時間や休暇取得の容易さがポイントになるでしょう。

国が推奨しているように、育児が一段落した女性や 60 歳で定年を迎え再雇用のシニア層が主な対象となると考えられます。

どちらも一定のビジネス経験を有しており、担当してもらう業務のスキルを有しているかがポイントとなります。

シニア層は人脈や経験などのソフトスキルも重要です。

また、両者とも長時間就業などを望んでいないケースが多く、短時間や短日数勤務の形態や短時間で通勤できるところで勤務できるように配慮するなど、本人の希望を考慮するとともに、短時間でも効率的に働いてもらえるかがカギとなるでしょう。

◆キーワード4 ポートフォリオごとの施策②ー派遣・アウトソーシング

派遣社員については、今後数年は法律、市場動向の推移を見ていくことが必要です。労働者派遣法は現在国会に提出されているものの未成立であり、成立後の市場の動向次第で必要な人材リソースの確保が難しくなったり、管理方法が異なることが予想されます。派遣社員の意識と改正法の内容にかい離があるなど、数年後に大規模な法改正があるかもしれません。いずれにせよ、派遣社員をビジネスモデルの核に据えるにはリスクとなるため、非正社員やアウトソーシングなどで複数のリソースを選択肢に入れることが必要でしょう。

最後にアウトソーシングは派遣法改正の影響により市場の拡大が見込まれます。アウトソーシングといっても多様な形態があり、分析→課題特定→ソリューション提供のようなコンサルティングのような専門領域から、給与計算や部品製造など定型的な業務まで形態は多様です。外部に出すかどうかの是非を十分検討することが必要です。

自社のコアノウハウ(=収益の源泉)は外部に出すわけにはいかないでしょうし、組織運営に関わるノウハウなど社内に残しておかないとスピーディーな判断ができないので競争力を失うこととなります。逆にアウトソーシングすることによって専門領域のノウハウの取り込むことができることもあります。目的を明確にしておくことが重要です。

定型的なアウトソーシングの場合は、自社の独自性を多少犠牲にしても定型化を前提として割り切ることが必要でしょう。自社の要求に合わせてカスタマイズすることも可能ですが、程度や改定頻度によってはコストに見合わなくなることがあります。定型的なアウトソーシングの場合、大半のケースが経済合理性を追求することになりますので、定量的な指標を元に判断することが望ましいでしょう。

◆最後に

4回シリーズで、ポスト不況、ネクストステップへの人事の課題について検討してきました。企業を取り巻くさまざまな環境(経済のみならず、人口減少・少子高齢化、グローバル化等)が、かつてないほどのスピードで変化しており、現時点では方向性が見えにくい状態にあるといえるでしょう。

しかしながら、変化の激しい時代においては現状に留まることもリスクとなります。構造改革のような大胆な転換はできないまでも、現在の柱を守りつつ、新たな柱を育てていくことが「ネクストステップ」につながる道と考え、まず一步を踏み出すことが重要です。

人材マネジメントは当然経営の一部であり、事業の根幹と整合性を取り、将来を見据えた戦略的な取り組みを、明確な意思を持って進めることが必要なのではないでしょうか。