

[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

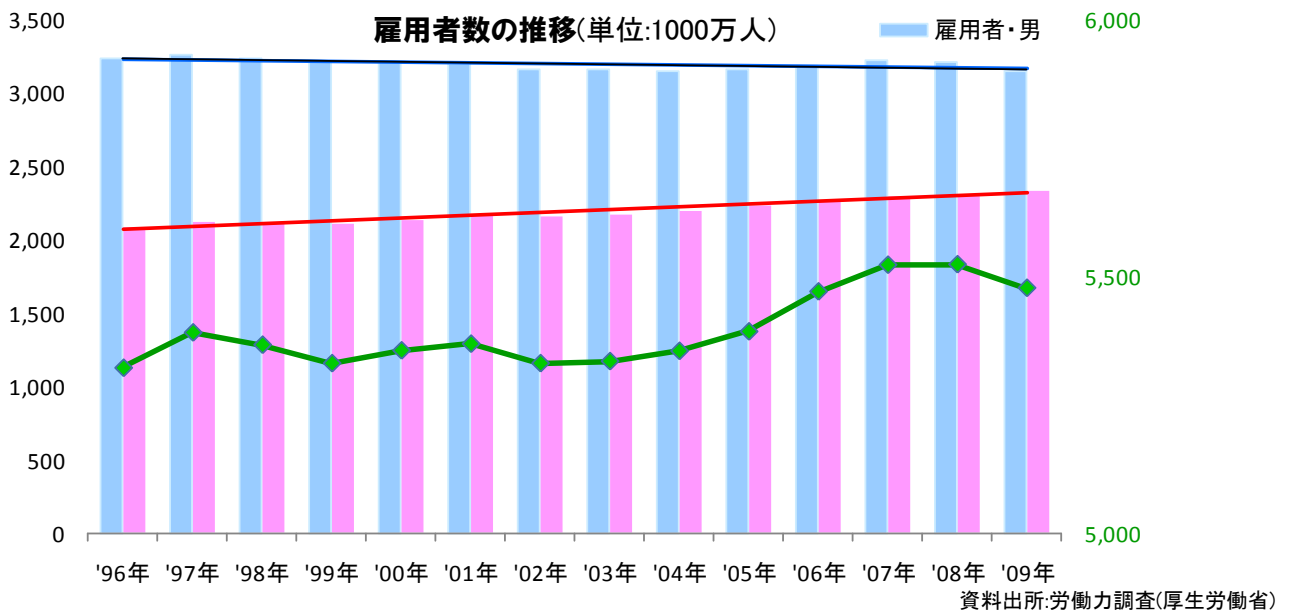
第3回 「労働力人口減少時代を見据えた雇用ポートフォリオ」

「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」を取り上げました。今回は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考察していきます。

◆労働力人口の推移

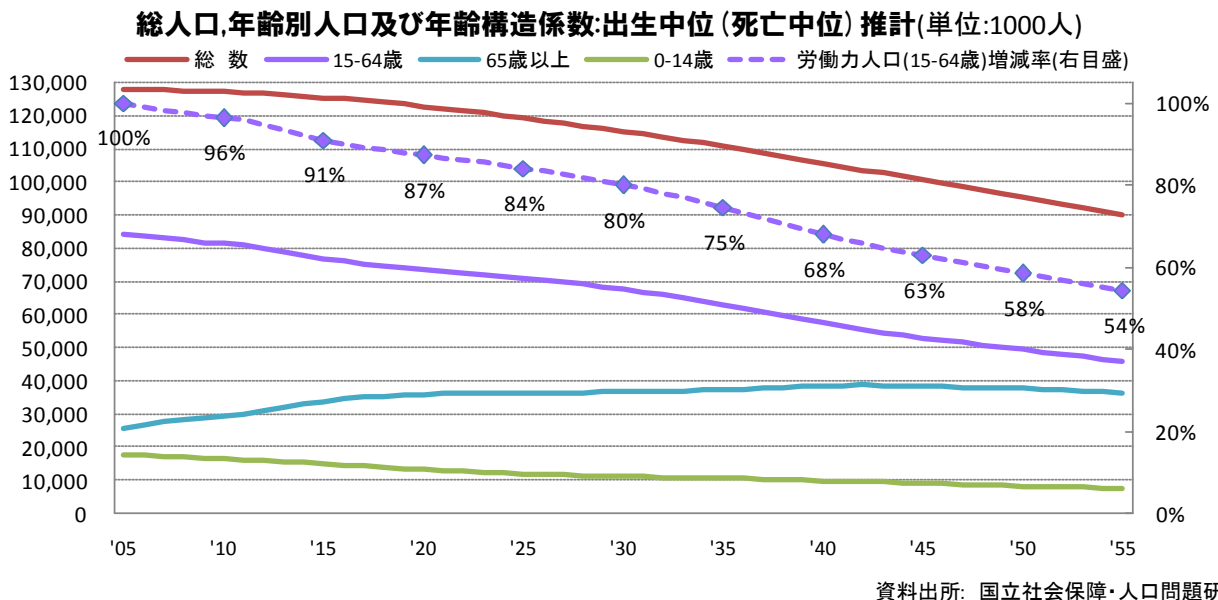
日本は世界に類のない高齢化社会に突入し、その進行が将来にわたって継続することが想定されるのはご存じのとおりです。改めて労働力人口の推移と将来の予測を確認してみます。

[図表1]



・雇用者数は 2007-2008 年をピークとして減少傾向に転じ、男が減少傾向、女は増加傾向

[図表2]

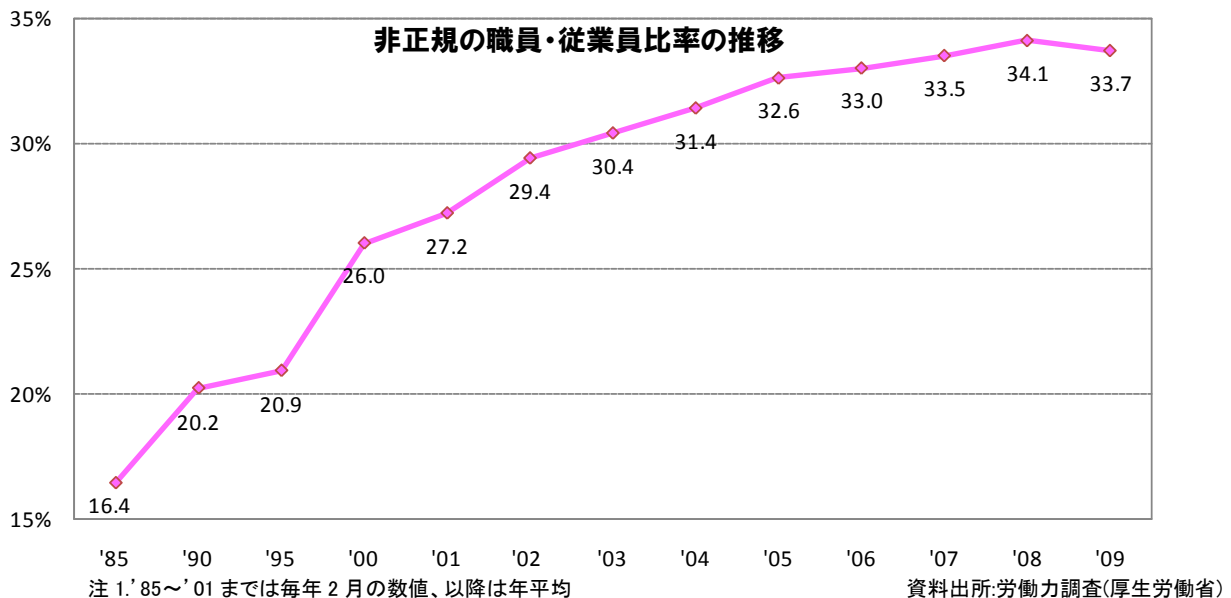


- ・我が国の総人口は 2005 年をピークに減少局面に突入
- ・労働力人口(15-64 歳)は減少が進み、2021 年には現在より 1 割弱減少、2033 年には 2 割減少(推計)
- ・2010 年からの 10 年間で平均 0.88 ポイントずつ減少(推計)

相対的に雇用者数・労働力人口が減少していることは明らかです。景気が完全に回復したとしても、高度成長期のような高い伸び率を期待しにくい状況において、雇用が拡大していくことは考えにくいと思われます。業容や規模の拡大局面または拡大を目指す企業においては、有効求人倍率の低い、つまり買い手市場である現時点では期待する人物像を絞り込んだ厳選した採用に注力しているでしょうが、先行きの不透明な景気動向から自社の事業計画の将来を描きにくく、財務での体力面からも正規社員を増員している企業は限られます。

◆非正規雇用の拡大

[図表3]



1986 年の施行、数回の改正を経た労働者派遣法により「派遣」という雇用形態の選択肢が拡大したことや出産・育児を機に退職・子が一定年齢に達した女性の雇用者が増加したこと、母数の大きい団塊世代が定年を迎えその大半が再雇用(多くは 1 年単位の有期雇用)対象となっていること、アウトソーシングビジネスの拡大など、この 25 年の間に就業構造は変化し、今では 3 人に 1 人が非正規雇用者となっています。政府が成立を目指している派遣法の改正の動向が注目されるようですが、働く側にも「非正規雇用」に一定のニーズがあることもまた事実です。

将来の組織のありようを考えると、「多様な働き方」や IT や製造を中心にアウトソーシングを視野に入れて考えていくことが重要となると思われます。

◆雇用ポートフォリオの検討

長期視点で人材マネジメントにおいて、すべての人的リソースを「正規社員」だけで構成していくことは主に次の点で選択の幅を狭めることとなります。

- 1) 事業領域の可変性を狭める(新規分野への参入やビジネスモデルの変更がしにくくなる)
- 2) 人件費が固定的になる
- 3) 法定福利費を中心に間接人件費がかかる(派遣やアウトソーシングはかからない)
- 4) 教育期間・費用がかかる

そこで将来の自社の事業領域やビジネスモデルの再構築などを検討すると同時に、雇用ポートフォリオを考えることが重要となります。

[図表4]



A. 社内熟練領域－汎用的な価値や難易度は高くないが、組織内の独自の価値・難易度が高いため、
主に正社員が担当すべき領域

B. 社内コア領域－汎用的な価値・難易度、組織内の独自の価値・難易度ともに高いため、
正社員（上位層）が担当すべき領域

C. ノンコア領域－汎用的な価値・難易度、組織内の独自の価値・難易度ともに低く、
主に非正規やアウトソーシングをする領域

但し、経験の浅い正社員が能力を身につけ A. や B. 領域に移行する間滞留することになる

D. スペシャリスト領域－汎用的な価値や難易度は高いが、組織内の独自の価値・難易度が高くないため、
熟練シニアの嘱託雇用やその分野の専門家や会社に委託などでカバーする領域

雇用ポートフォリオは正解-不正解というものではありません。同業他社と比較して分析したりするものではなく、自組織の事業領域やビジネスモデルによって「あるべき姿」を指向し、その合致の度合いをみていくべきものです。

雇用ポートフォリオの適切さや実行可能なものとするには次のような視点で検証していく必要があります。

- 1)自社の事業領域やビジネスモデルと合致しているか
- 2)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できるものであるか
- 3)各領域のリソースの確保(または確保の見通し)はあるか
- 4)将来を見据えて採用した正社員が「C.ノンコア領域」から「A.社内熟練領域」や「B.社内コア領域」へシフトしていくしくみ(能力開発や計画的なOJTなど)は整備できるか

雇用ポートフォリオは作成してすぐに効果が出るというものではありませんが、雇用人口が減少傾向にあるなか、自社のビジネスモデルの構築と合った組織に移行し、確実に成果に結び付けていくためにも時期尚早ということはないでしょう。

現在から将来に向けて時間をかけて「あるべき姿」に移行すべく、次の手順で各種の施策を講じることが重要です。

- 1)組織内価値(自社独自の仕事の価値)の見極め
- 2)汎用的な価値が高く、組織内価値の低い業務の特定
- 3)自社の人員のマッピング
- 4)ノンコア領域に留まる社員の底上げ
- 5)各領域に応じた人員配置

とりわけノンコア領域に留まる社員の底上げは大半の企業が悩んでいると思われます。短期的に、必ず結果が出る特効薬のようなものはありません。戦略的に、長期的視点で取り組む必要があります。

身につけるべき能力や知識・技術・スキルの具体的な開示が必要であることはいうまでもありません。自社の仕事を基準に、「〇〇という能力や知識・技術・スキルが必要」という特定が前提となります。自社の人事制度の等級要件や能力基準などと合致させ、人事考課に合わせて定期的にその伸長をはかっていくことが堅実な方法といえるでしょう。

次回は「持続的成長への人材マネジメントのキーワード」について考察していきます。