

人材マネジメントの在り方 に関する課題意識

2019年1月16日

経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室

日本企業・個人を取り巻く社会・経済環境は大きく変化

グローバル化

- ✓ 国内市場だけではなく、高成長を取り込む世界市場における競争に移行
→ 多様な顧客ニーズを捉える必要 / クロスボーダーでの人材戦略（育成・発掘・獲得）
- ✓ グローバルな組織ガバナンスの構築
→ 統合と分化のバランスや、多様性から行動・活躍（インクルージョン）が経営課題に。

デジタル化

- ✓ 強みであった“すり合わせ”による競争優位が減退 → “winner takes all”の経済へ
- ✓ デジタル・トランスフォーメーションやサービス化が進展していく中で、既存事業の陳腐化が加速
→ 不確実な経済・社会情勢（VUCA）でも競争力を発揮できる
柔軟かつスピーディなビジネスを実施できる体制が求められる。
- ✓ AI やロボティクスにより業務内容や求められるスキルは変化。

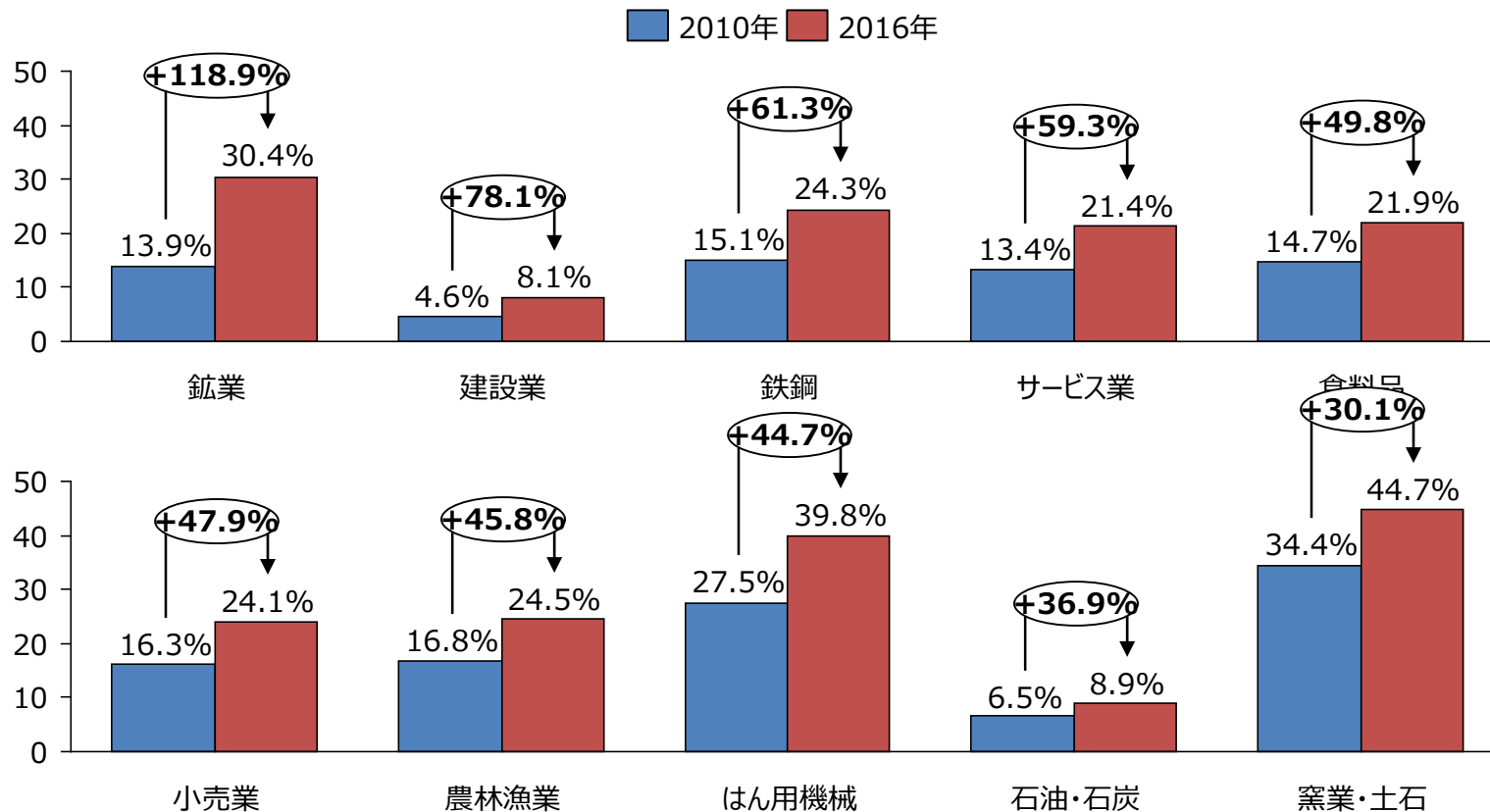
少子高齢化：人生100年時代

- ✓ 人口構造の成熟化で、若年人口が減少し、シニア人口が増加
- ✓ 平均寿命が延び、「人生100年時代」の到来により、社会で活躍する期間が長期化
→ 長期のライフプランを念頭に、個人のキャリア意識は向上
- ✓ 社会課題への関心が高く、自らの成長にも関心が高い「ミレニアル世代」の登場

(参考1) グローバル化：ビジネスの海外比率上昇

- サービス業や小売業といった内需型産業を含め、幅広い業種で企業活動のグローバル化の影響で海外売上高比率は増加してきている

海外売上高比率が増加した業種トップ10



(参考2) デジタル化：ビジネスの変化に対応する人材ニーズの高まり

- 世界のIT系巨大企業がリードする形であらゆる領域でのデジタル化・データ化が進展する中、既存のビジネスモデルの破壊的イノベーションに対応するための人材不足は益々拡大する見通し

ITが席卷する世界各国の株式市場

2009年時価総額上位10社

(\$bn)

順位	企業名	産業	時価総額
1	Exxon Mobil	Oil & Gas	337
2	Petro China	Oil & Gas	287
3	Walmart	Consumer Services	204
4	ICBC	Financials	188
5	China Mobile	Telecommunications	175
6	Microsoft	Technology	163
7	AT&T	Telecommunications	149
8	Johnson & Johnson	Health Care	145
9	Royal Dutch Shell	Oil & Gas	139
10	Procter & Gamble	Consumer Goods	138



2018年時価総額上位10社

(\$bn)

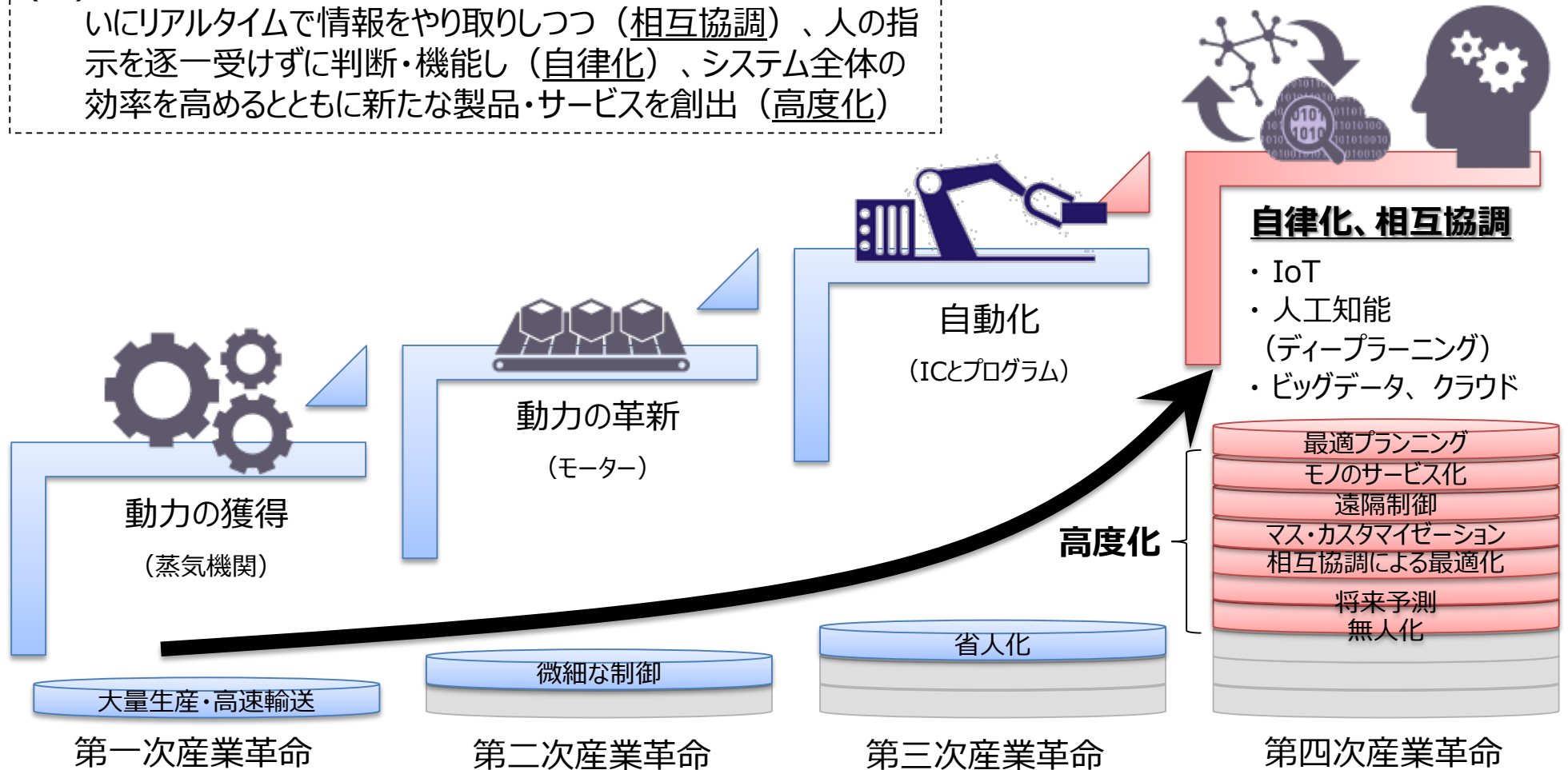
順位	企業名	産業	時価総額
1	Apple	Technology	851
2	Alphabet	Technology	719
3	Microsoft	Technology	703
4	Amazon.com	Consumer Services	701
5	Tencent	Technology	496
6	Berkshire Hathaway	Financials	492
7	Alibaba	Consumer Services	470
8	Facebook	Technology	464
9	JPMorgan Chase	Financials	375
10	Johnson & Johnson	Health Care	344

- 内部人材育成だけでは需給ギャップを賄えない中、IT・デジタル人材やイノベーションをリードする事業開発型人材等、必要なスキル・経験を持つ人材をタイムリーに確保・活用する組織ケイパビリティの構築は極めて重要

(参考3) デジタル化：第四次産業革命の進展

- 今後、IoT、ビッグデータ、人工知能をはじめとした新たな技術（※）により、グローバルに「第4次産業革命」とも呼ぶべきインパクトが見込まれている。

(※)あらゆるモノや情報がインターネットを通じて繋がり、それらが互いにリアルタイムで情報をやり取りしつつ（相互協調）、人の指示を逐一受けずに判断・機能し（自律化）、システム全体の効率を高めるとともに新たな製品・サービスを創出（高度化）



(参考4) デジタル化：第四次産業革命による就業構造の変化

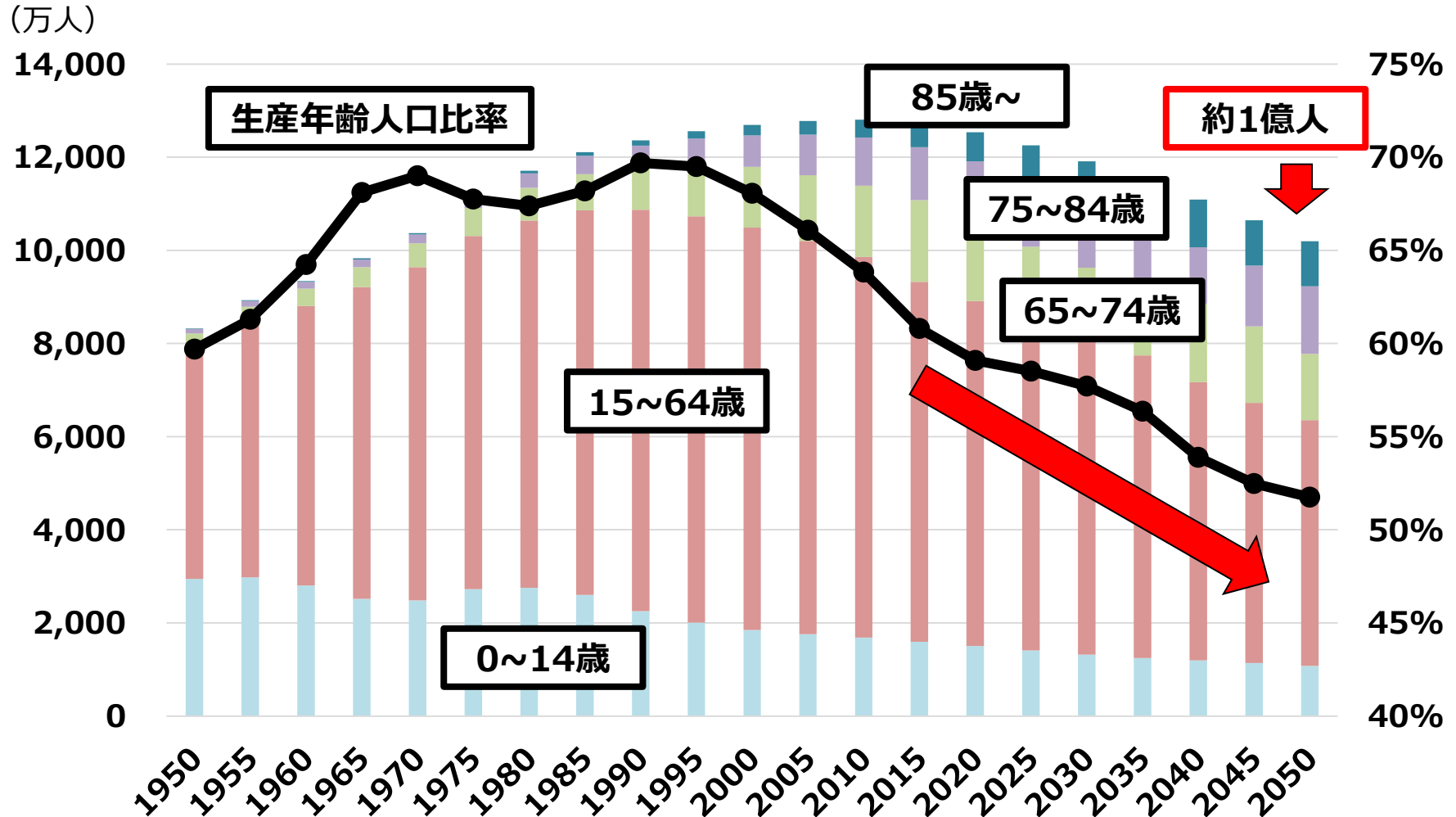
- AIやロボット等の出現により、我が国の雇用のボリュームゾーンであった従来型のミドルスキルのホワイトカラーの仕事は、大きく減少していく可能性が高い。
- 一方、第4次産業革命によるビジネスプロセスの変化は新たな雇用ニーズを生み出す。
- こうした就業構造の転換に対応した人材育成や、成長分野への労働移動が必要。

第四次産業革命による「仕事の内容」の変化

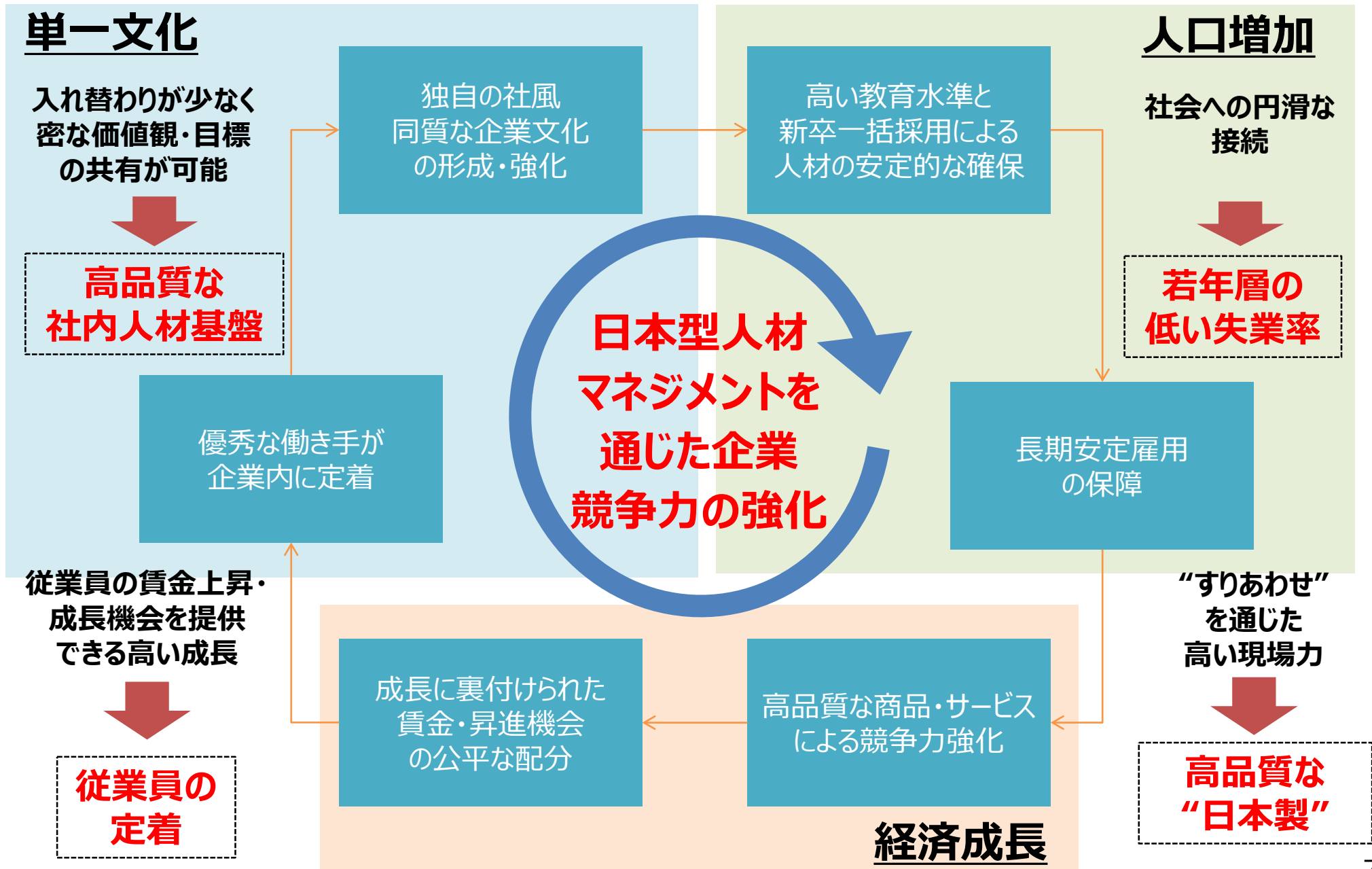
	減少する仕事 (職業例)	増加する仕事 (職業例)
上流工程		経営戦略担当 データサイエンティスト 新たなビジネスモデルの支え手
中流工程 (製造・調達)	製造ラインの工員 企業の調達管理部門	
下流工程 (営業、サービス、 バックオフィス)	低額・定型の保険商品の営業 スーパーのレジ係 コールセンター 経理	カスタマイズされた高額な保険商品の営業 高級レストランの接客係 きめ細かな介護

(参考5) 少子高齢化：将来人口の予測

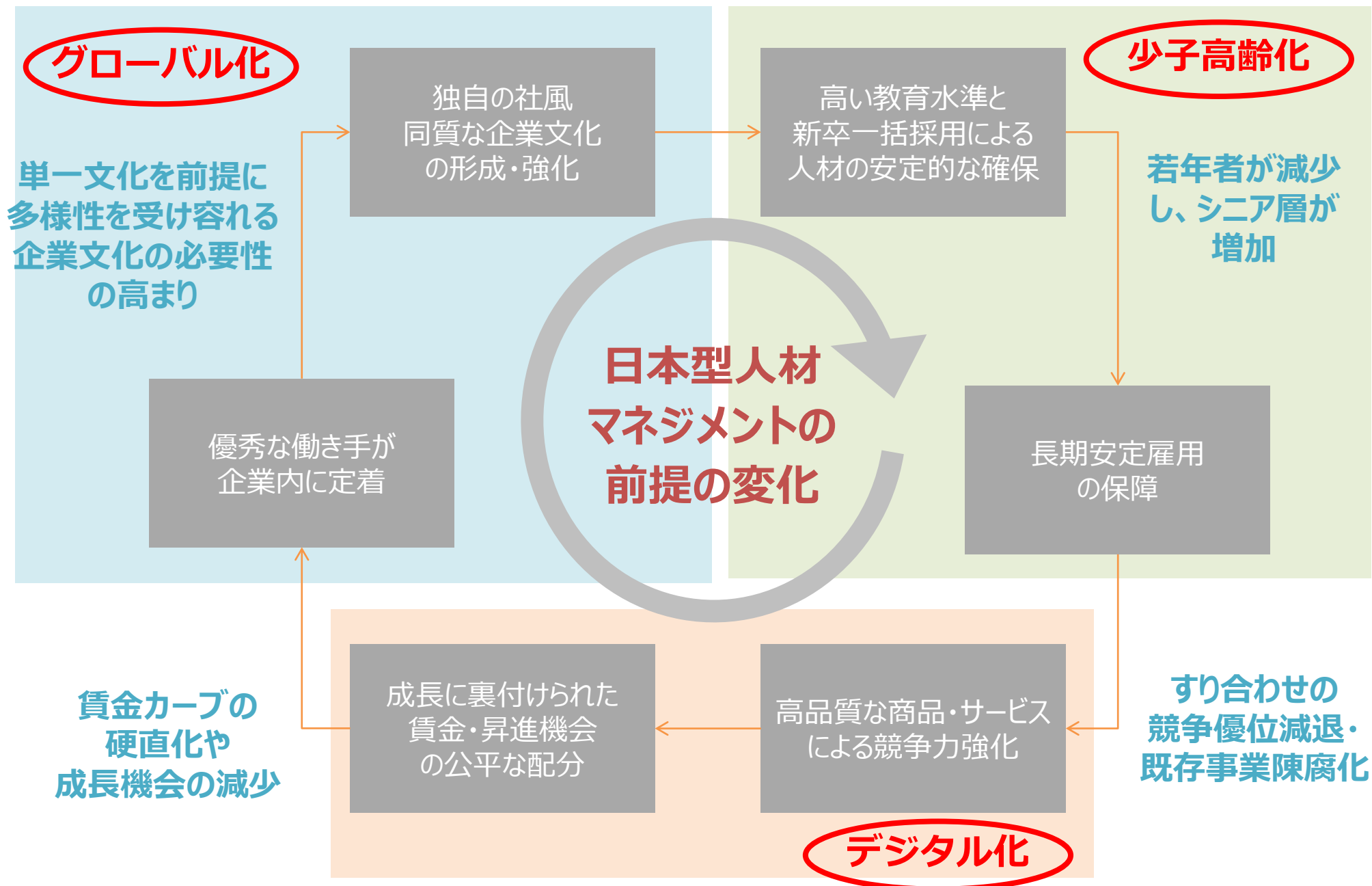
- 2050年に日本の人口は約1億人まで減少する見込み。
- 今後、生産年齢人口比率の減少が加速。



(参考6) 日本型の人材マネジメントは、日本企業の強みの源泉として機能してきた



(参考 7) 日本型の人材マネジメントの合理性に歪みが生じている



経営課題と人材マネジメント上の課題は直結

経営上の優先課題例

- ・ 高成長の海外市場におけるシェア獲得や多様化する顧客ニーズへの対応
- ・ グローバルな組織ガバナンス

- ・ winner takes allの経済に移行、“すり合わせ”の競争優位が低下
- ・ 競争力や勝ち筋の再検証
- ・ テクノロジーの変化スピードへの対応

- ・ シニア人口増加・若年人口減少への対応
- ・ 社会で活躍する期間が長期化し、個人のキャリア意識向上

グローバル化

デジタル化

少子高齢化 ： 人生100年時代

人材マネジメント上の課題例

- ・ 海外市場開拓などの経営課題を主導する多様な人材ポートフォリオ構築
- ・ 職務やスキルに対応した複数の柔軟な人事制度の構築

- ・ イノベーションや競争力を左右する人材の育成・発掘・獲得
- ・ 業態の変化に対応するための、従業員の再配置・再教育

- ・ 個人の経験やスキルを最大化する人材マネジメントの実施
- ・ 従業員のエンゲージメント向上
- ・ 自律的なキャリア構築の支援

人材マネジメントの在り方を考える上で重要な3つの視点

視点1

経営戦略の重要な要素として、
人材戦略を位置づけているか？

- ① 経営戦略と一貫性ある組織開発・人材戦略
- ② 人材確保・定着に向けた、外部労働市場を意識した柔軟な人事制度
- ③ 人事と現場ミドルマネージャーの役割や関係の再構築 等

視点2

「個」が多様化する中、「企業」と「個」
の双方の成長を目指しているか？

- ① 適所適材、多様な「個」の最適化
- ② コミュニケーションギャップの克服、自律的なキャリア形成、エンゲージメントの向上
- ③ 経験（越境体験等）の場や成長機会の提供 等

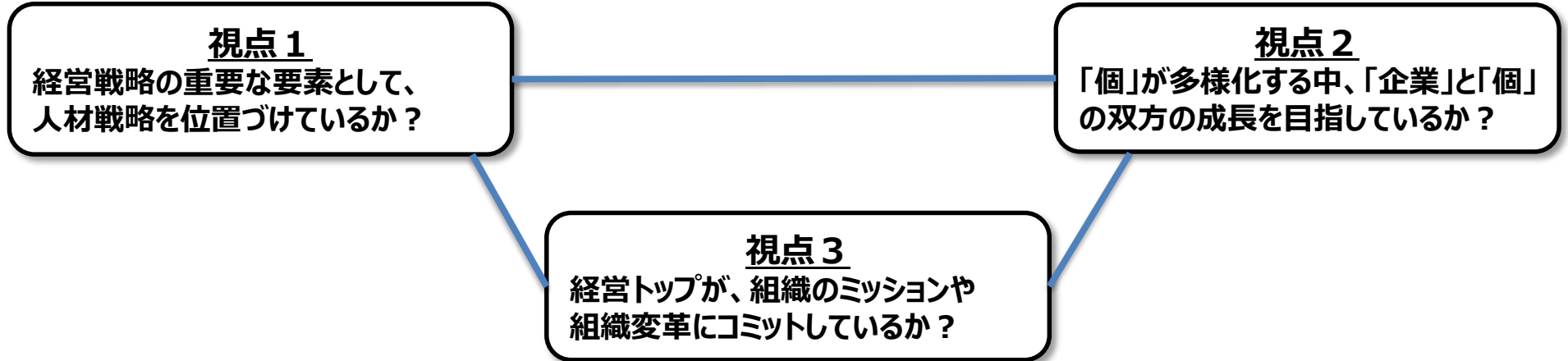
視点3

経営トップが、組織のミッションや
組織変革にコミットしているか？

- ① グローバル化、デジタル・トランスフォーメーションの下での競争力、人材に係る経営課題の特定
- ② 経営トップによる組織ミッション、企業文化変革
- ③ 従業員、労働市場、資本市場への発信 等

人材マネジメントの在り方に関する課題例

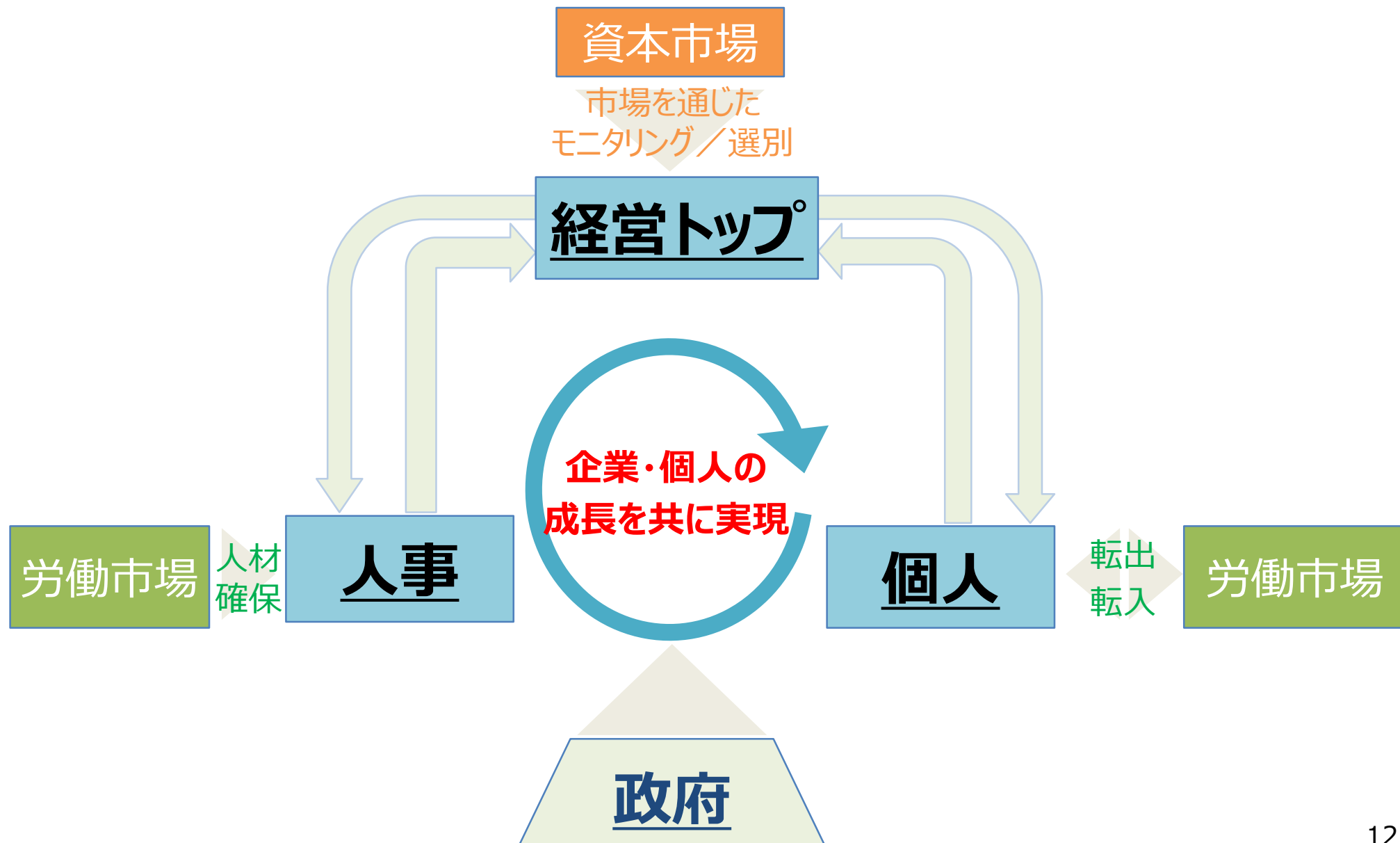
3つの視点



人材戦略上の課題例

- ① 外部労働市場も意識した、複線型で柔軟な人材マネジメントが整備できているか？
- ② 経営者・人事は、現場の変革や人材育成を担うミドルマネージャーを支援できているか？
- ③ 処遇決定のためだけの評価ではなく、個人の成長につながる評価ができているか？
- ④ 個人の自律的な成長や学び直しを後押しする場や機会を提供できているか？
- ⑤ データを活用し、多様化する個人のニーズに応える人事を実現できているか？

人材マネジメントの在り方を見直す際に重要なステークホルダー

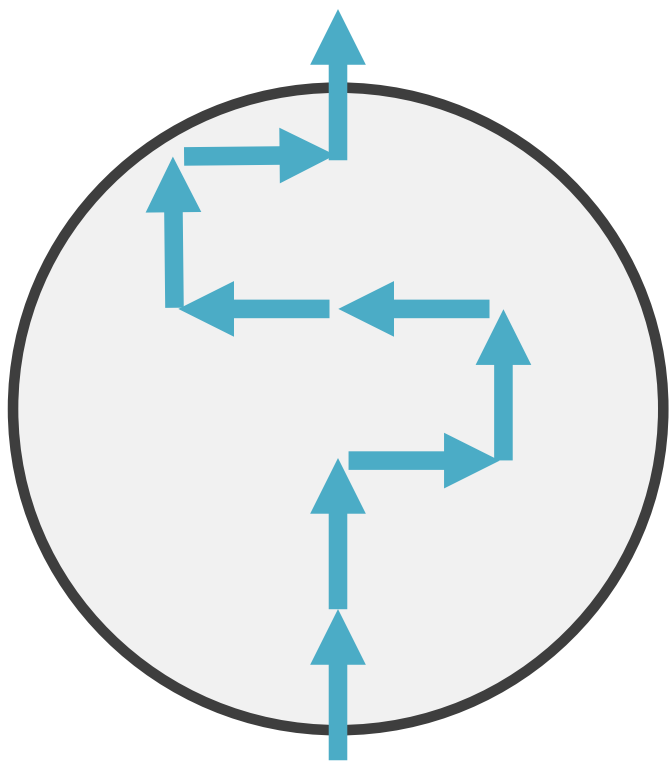


(参考8) 求められる雇用コミュニティの在り方 (イメージ)

従来の日本型雇用コミュニティ

(事業環境の予見可能性が高い)

[新卒一括採用を基軸 : 同質性]



メンバーが変わらないクローズドなコミュニティ

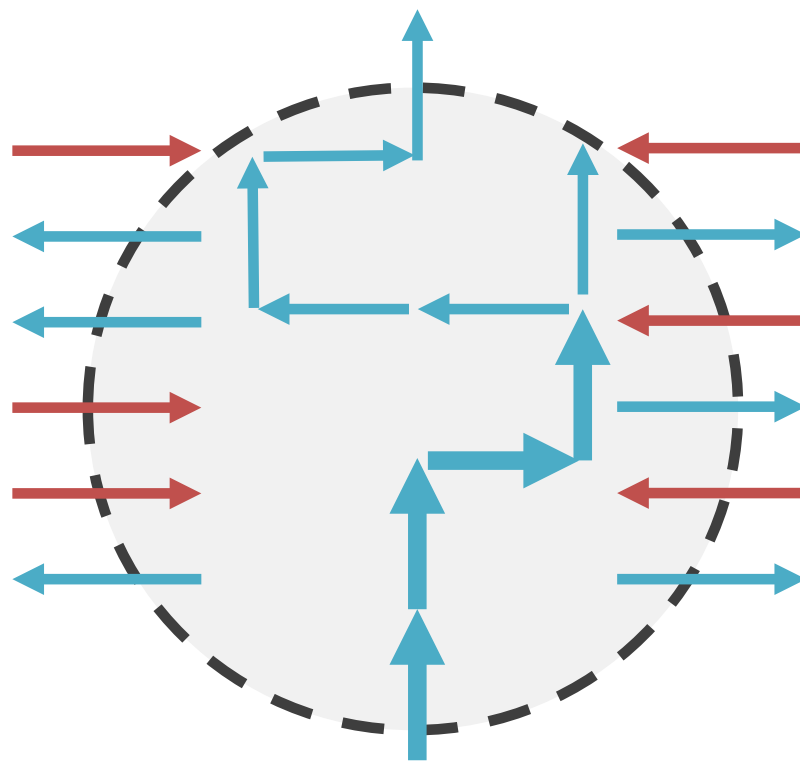
➡ 内部公平性



これから求められる雇用コミュニティ

(VUCA時代へ)

[新卒、中途、再入社、リスキル・再配置 : 多様性]



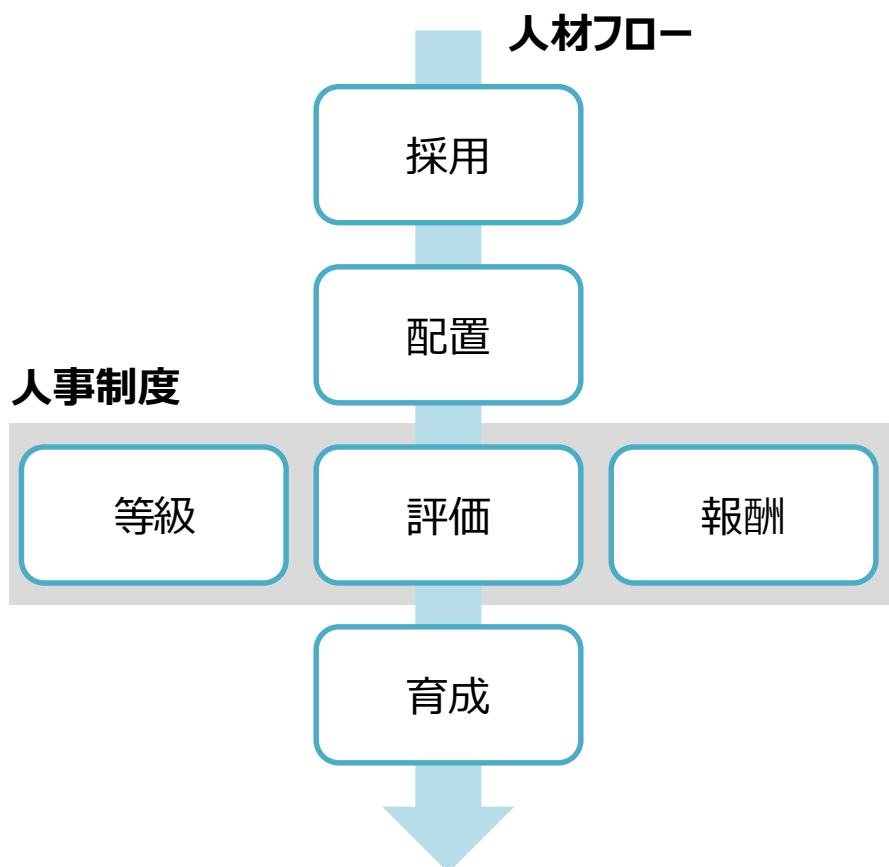
メンバーの出入りがあるコミュニティ

➡ 外部競争力

(参考9) 経営戦略を実現するための人材戦略が重要に

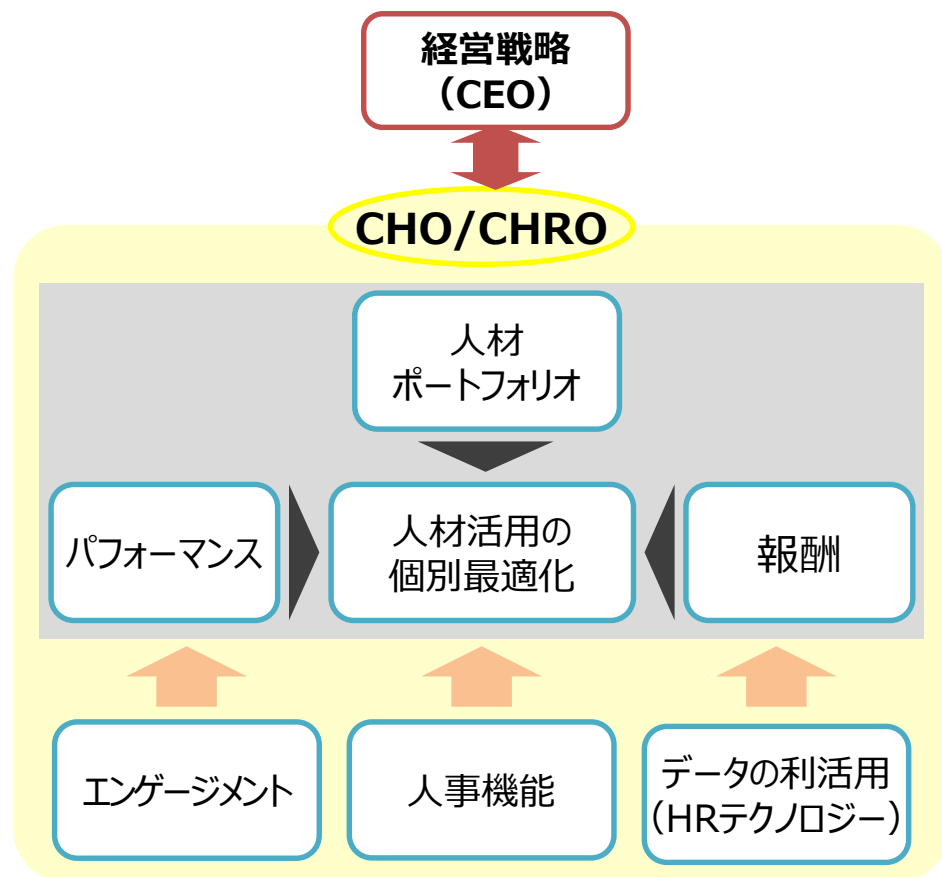
従来の人材マネジメント

- 自社人材の長期的な管理が前提
- 新卒一括入社と連動した年次管理
- 内部公平性の担保を重視
- 企業固有の強み・特殊スキルの育成



これから求められる人材マネジメント

- 即応性と中長期の視点の両立
- 事業環境・経営戦略との連動
- 戦略に合わせた柔軟な人材・リソースの獲得
- 人材活用の個別最適化 (採用・配置・リスキル等)



(参考10) 人材マネジメントの枠組みの変化の方向性

	従来的特徴	今後の方向性
採用	<ul style="list-style-type: none"> 社内の必要人材（リソース）の大半を新卒一括採用によって確保 一部の専門人材のみを社外からの中途採用によって確保 	<ul style="list-style-type: none"> 必要な時に必要なスキル・経験を持つ／役割を果たせる多様な人材を、新卒・中途関わらず臨機応変に確保
配置	<ul style="list-style-type: none"> 企業特殊スキルの獲得を主眼としたジェネラルローテーションの実施 会社都合での転勤によるリソースアロケーションの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 原則、職種内でのローテーションを実施 個人希望によるジョブポスティングの仕組みを導入 会社都合での転勤は原則実施しない
等級	<ul style="list-style-type: none"> 企業特殊スキルの習熟度（≒勤続年数）に基づいた、内部公平性重視の職能等級 管理職については、一部役割等級を導入 	<ul style="list-style-type: none"> 外部労働市場での競争力と社内秩序バランスの確保のため、職務・役割の大きさに基づいた職務・役割等級を導入
報酬	<ul style="list-style-type: none"> 社員の能力・パフォーマンス・勤続年数・家族構成等を総合的に勘案して支給 	<ul style="list-style-type: none"> 外部労働市場での競争力確保のため、固定報酬は職務・役割に基づいて支給し、変動報酬については、パフォーマンス・リテンションリスクによって柔軟に支給
評価	<ul style="list-style-type: none"> 内部公平性・説明責任を重視するとともに、昇格・昇給・賞与を決定することを目的として実施 	<ul style="list-style-type: none"> 社内における報酬支給の根拠よりも、会社・個人のパフォーマンス・能力向上に力点を置いて実施 ローパーフォーマーへの個別パフォーマンス向上施策（PIP）を実施
人材開発	<ul style="list-style-type: none"> 全体としての能力の底上げに力点を置き、階層別・年次別研修など均質的な教育体系を提供 	<ul style="list-style-type: none"> 積極的タレントマネジメントを通じて幹部候補層を選抜したうえで、集中的な育成投資を実施するとともに、リテンションを図る
組織開発	<ul style="list-style-type: none"> 長期雇用かつ同質的・安定的な組織文化を変える必要性が低かったため、従業員満足度調査等の施策実施に留まる 	<ul style="list-style-type: none"> 人材の流動性・多様性の高さを踏まえると、エンゲージメント向上の重要性が高いため、積極的・継続的な施策の実施が必要
人事機能	<ul style="list-style-type: none"> 内部公平性を担保するために、本社人事部門が人材マネジメントを中央集権的に主導し、評価・処遇・異動等を決定している 	<ul style="list-style-type: none"> 各地域・事業部において最適な人材マネジメントを実現するために、本社人事部門と組織長は連携しつつも、権限の大部分は組織長へ委任した分権的意思決定を実施