

企業の戦略的人事機能の強化に関する調査

**（経営力強化に向けた人材マネジメント
に関する提言および先進企業事例）**

【報告書】

平成 31 年 3 月 29 日

平成 30 年度 産業経済研究委託事業
受託事業者名： マーサージャパン

本報告書の発表に寄せて

今、我が国企業の人材マネジメントに、変化が求められている。激しく変化する経営環境の中で常に素早い対応を迫られ、また、人口動態の変化とともに人手不足が深刻化している、この「変革の時代」において、企業は、その「人材競争力」を新たな形で高めていくことが必要となっている。

だが、人材競争力を高めるとは、ただ「いい人を採用する」というだけではない。経営目標の実現という目的のもと、かつ、不断の環境変化に対応できるようにするべく、個人のエンゲージメント(企業のビジョン達成へ向けた自発的意欲)を引き出すとともに、多様な個人のそれぞれが、そのパフォーマンスを最大限発揮できる環境を構築することである。企業の人材マネジメントは、そのために行われなければならない。

また、働き手においては、「自らのキャリアを自ら構築する」という意識と行動が必要となっている。他律的な形で一企業にその身を委ねたとしても、自身のキャリアを保障してくれるとは限らなくなっている中で、自律的にキャリアと向き合うことの必要性はますます高まっており、現に働き手の意識は変わりつつある。

したがって、これからの企業に求められるのは、働き手の自律的な成長や活躍を支援しつつ、自社のミッションやバリュー等をもって働き手を惹きつけることを通じて、企業と働き手とともに選りあひ、ともに成長する関係を構築することといえる。

かつて、終身雇用、年功序列といったものに代表される日本型人材マネジメントは、我が国の経済成長に大きく寄与した。しかしながら、現在の社会環境は、当時とまったく異なるものとなっている。過去の「勝ち筋」は、もはや当然には通用しない。そのため、かつての日本型人材マネジメントをそのままに、部分的・場当たりの制度変更を行うのでは、人材競争力の強化につながらない。変化の方向性を、誤ってはならない。

必要なのは、経営目標を実現するために最適な人材戦略を構築し、その実行へ向けて、人材マネジメントのあり方自体をアップデートすることである。それは、企業の文化や風土、企業のあり方そのものを変えることであり、新たな「勝ち筋」を生み出すことともいえる。

企業は、今、変わらなければならない。それは、人事改革であり、経営改革である。

ゆえに、誰よりもまず経営トップこそがこれを率先しなければならず、人事もまた経営トップと共に改革を引っ張っていく決意が必要である。

本報告書は、その改革の方向性を示すべく、3つの原則と6つの方策という形で提言をまとめた。これが企業と個人の成長につながれば幸いである。

経営力強化に向けた人材マネジメント研究会 座長

学習院大学 経済学部教授 副学長 守島 基博

目次

序論 -今後の人材マネジメントに影響を与えるトレンド-	6
「3つの原則」と「6つの方策」	21
<原則 1> 経営戦略を実現する重要な要素として人材および人材戦略を位置づけること	28
<原則 2> 個人の多様化・経営環境の不断な変化の中で、個人と企業がお互いを選びあい、高め合う関係を構築していくこと	35
<原則 3> 経営トップが率先してミッション・ビジョンの共有と実現を目指し、組織や企業文化の変革を進めること	42
<方策 1> 変革や人材育成を担う経営リーダー、ミドルリーダーの計画的な育成・支援	49
<方策 2> 経営に必要な多様な人材確保を可能とする、外部労働市場と連動した柔軟な報酬制度・キャリア機会の提供	56
【コラム:兼業・副業の現状と課題】	66
【コラム:「フリーランス」という新たな働き方】	67
<方策 3> 個人の挑戦や成長を促進し、強みを活かした企業価値の創出に貢献する企業文化や評価の構築	69
<方策 4> 個人の自律的なキャリア開発や学び直しを後押しし、支援する機会の提供	79
【コラム:変革の時代に求められる個の力 ～人生 100 年時代の社会人基礎力～】	86
<方策 5> 個のニーズに応え、経営競争力強化を実行する人事部門の構築	88
【コラム:HR テクノロジーの意義】	96
<方策 6> 経営トップ自ら、人材および人材戦略に関して積極的に発信し、従業員・労働市場・資本市場との対話を実施	97
【コラム:企業の女性活躍や健康経営の取組に対する資本市場からの評価に関する施策】	105

本調査の狙い

背景

本調査では、「企業の戦略的人事機能の強化」の指針となるような提言および導入に向けた手引きを策定し、その導入の参考となる先進企業事例を紹介することを通じて、日本企業の国際的な経営競争力強化に資することを企図している。

本調査に先立ち実施された平成 29 年度産業経済研究委託事業「職務の明確化とそれを前提とした公正な評価手法の導入状況に関する調査」では、日系企業・外資系企業 242 社へのアンケート、19 社への聞き取りという大規模な実態調査により、国内外の大手企業・中堅企業の人材マネジメント実態を明らかにし、いくつかのベストプラクティス類型を提示することを試みた。

本調査ではこれらの先行調査結果を踏まえ、今後人材競争力の強化に向けて日本企業が普遍的に取り組むべき原則、特に今日的な文脈の中で重要になってきている方策について、「提言」という形で具体的に提示し、導入に当たっての留意点や参考事例を明らかにすることを目指している。

本提言の策定に当たっては国内外企業の企業経営・人材マネジメント事情に詳しい第一線の有識者の委員・ゲストスピーカー（学識者、企業人事担当者、投資家など）に多数参画頂くことで、国内外の先進企業の経験・知見を幅広く取り込み、特定の業界・知見に偏らない普遍的な内容とすることを目指した。また、先進企業事例の収集に当たっては、多数の先進企業の経営陣・人事実務家に協力を頂き、今後、諸施策を導入する他企業にとって実際的な参考となるように努めている。

本提言策定の狙い

平成 29 年度調査で明らかになったように、業界特性や企業規模、個社の経営哲学や歴史的背景の違いに応じて、個別企業で採用されている人材マネジメントは極めて多様である。また、一つの企業の中でも、例えば最先端のイノベーションを創出するための組織と、既存事業の収益最大化を担う組織で求められる最適な人材マネジメントのあり方には違いが生じ得る。

このため競争力強化のために個別企業がとるべき人材マネジメント施策も様々であり、画一的な方法論が必ずしも有効に機能するとは限らないことは、もとより明らかと言える。

しかしながら、国内外の企業と比較した場合に、日本企業の人材マネジメントのあり方に一定の共通性・特長がみられる点は、昨年度の調査や様々な先行研究から明らかになっていること、昨今のマクロ経済環境・事業環境の変化が業界や企業規模を超えてある程度共通の影響をもたらしていることを考慮すると、日本企業が現在置かれた環境下で目指すべき原則

や方策を提示することには個別企業の変革をサポートする上で重要な意義があると考えられる。

実際の企業経営を念頭に置くと、本調査で提示する原則・方策といった提言は、これからの多くの企業の置かれたマクロ経済環境・事業環境を踏まえて、多くの企業にとって求められる人材マネジメント、人事機能の強化にあたって目指すべき大きな方向性・指針であり、その中でどのような打ち手を優先的に実行すべきかについては、個社の置かれた環境、経営／事業戦略上の優先課題、既存人材のスキル・ケイパビリティ等を踏まえて総合的に判断されるべきと想定している。

一方で一連の提言には相互の連関もあることから、断片的・部分的な施策の採用では必ずしも十分な効果が得られるとは限らない。自社の目指すべき方向性や実現可能性も十分に念頭に置いた上で、提言の内容を適切に咀嚼し、適切な人材マネジメントポリシー・ゴールを定めた上で、各コンテンツを参照・活用頂くことが望ましい。

想定する企業、主なターゲット

産業や地域、競争環境によって求められる人材マネジメントの類型には多様性があることは先に述べた通りだが、本調査では特に、技術革新・市場競争が激しく、競争環境が不斷に変化する「破壊的イノベーション」のリスクにさらされた事業領域で経営を営んでいる企業群を念頭においた提言の策定を試みている。

しかしながら、IT、通信、電機といった一部のテクノロジー企業に限らず、今日では国際的な事業展開を行っていない内需型の企業を含め、多くの企業でこのような破壊的イノベーションのリスクは高まってきている。その意味では、国際競争に直接的にさらされている大企業・中堅企業に限らず、多くの企業にとって、本提言を参照する意義は大きいと考える。

また、企業規模によって組織運営のあり方や人材マーケットでの採用競争力などに相応の差異があると考えられることから、中小企業向けの人材マネジメントのあり方については、中小企業庁が主宰する中小企業人材マネジメント研究会で検討を進めている。

ただし、近年はハイテクベンチャー、ネットベンチャーなど、企業規模によらず大手企業と同等以上のレベルで様々な人事施策を導入し、優秀人材の確保に成功している企業群もあり、中小企業にとっても必要に応じて本提言を参照する意義は大いにあると考える。

政策的対応可能性の検討

本調査の主な狙いは個別企業に対する提言・参考事例の提示にあるが、個別企業がとり得る人材マネジメント施策は労働市場のあり方に大きく規定されることから、個別企業の改革を支援するという観点で必要と考えられる政策的対応についても、可能な範囲で検討を行うことを企図している。

政策的対応の詳細な検討は本調査の主眼ではないが、人材マネジメント施策の前提となる労働市場のあり方については個別企業の自助努力で対応できる分野ではなく、個別企業にとって最適な行動が市場全体でいえば必ずしも合理的とはいえない、いわゆる「市場の失敗」、合成の誤謬が生じ得る可能性がある。

本調査では初期的な検討に留まるが、これらの点の改革にあたっては政府が果たす役割は極めて大きいことから、今後より活発な検討がなされることが期待される。

本レポートの構成

本レポートは大きく2部構成に分かれている。第1部は第一線の経営者・人事実務家やアカデミック等の有識者の諸氏参画の下に作成された、今後の日本企業にとって目指すべき人材マネジメントに関する原則や方策といった提言の提示、第2部はそれらの導入に当たって参照となるような参考事例集となっている。

第1部の構成については、現在日本企業の置かれた事業環境や経営的な課題に対応するため、伝統的な人事機能別の章構成ではなく、新たな枠組みで今後目指すべき人材マネジメントのあり方を念頭においた構成とした。具体的な構成は後段の章を参照されたい。

第2部の事例集については、開示許諾を頂いた企業については個別名を含めた事例紹介、社名非開示の場合には匿名性は確保した上で、できる限り導入の参考となるような具体的な事例紹介を行っている。人材マネジメント施策は個別企業が置かれた環境・組織文化・ケイパビリティなどによって効果は様々なことから、実際の導入にあたっては自社にとっての有効性を十分に検討頂く必要があるが、先進企業が導入に当たって検討した点や苦労した点を理解することは、自社なりの施策を検討・展開する上で重要な参考材料になり得ると考えている。

本調査が我が国の個別企業の競争力強化につながる適切な人材マネジメント施策の導入や我が国における労働市場のあり方に関する施策検討の一助となり、ひいては我が国におけるより強靱で変化対応力のある労働市場の形成、また各個人にとっての持続可能なキャリアの形成や安定した就労機会確保の促進につながれば望外の幸いである。

序論

-今後の人材マネジメントに影響を与えるトレンド-

大手企業に幅広くみられる日本型人材マネジメント

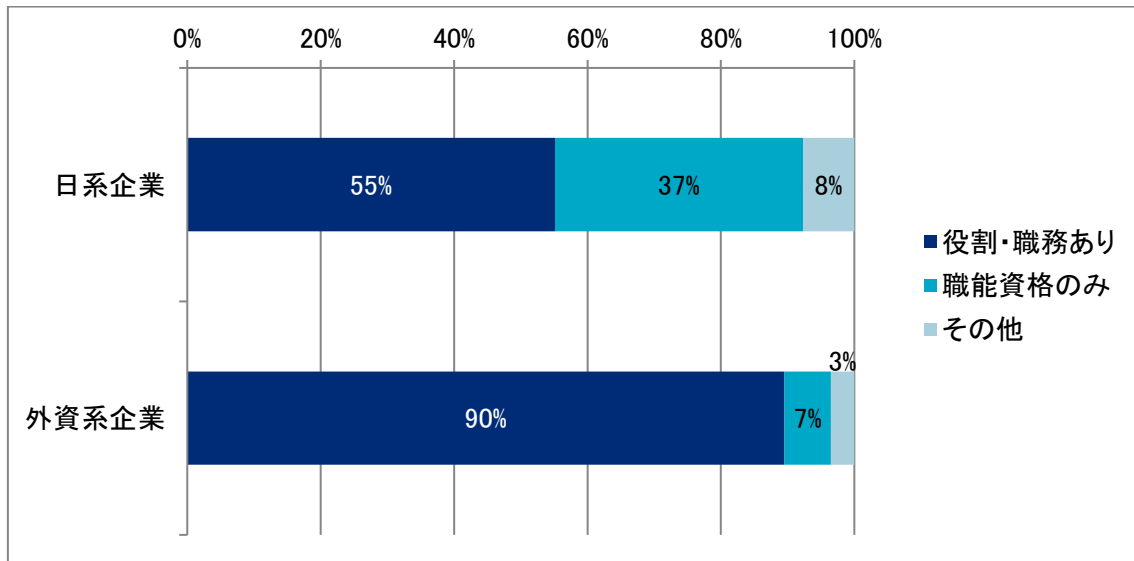
「新卒一括採用、年功序列、長期雇用」が特徴のコミュニティベースの人材マネジメント、いわゆる日本型人材マネジメントは、長年にわたり日本企業の組織運営・人材マネジメントの基本となっており、現在でも大手企業を中心に一般的に普及している点は、平成 29 年度産業経済研究委託事業「職務の明確化とそれを前提とした公正な評価手法の導入状況に関する調査」でも具体的に明らかになったとおりである。

当該調査は海外に拠点を持ち駐在員を置く日系大手企業および外資系企業を主な対象として行われたものであり、詳細な調査結果については当該レポートを参照されたいが、個々の企業別に多様な人材マネジメントの有様が見られた中でも、全体的には長期雇用や新卒一括採用を前提とした、いわゆる「日本型人材マネジメント」が大手企業を中心に広く導入・運用されている状況が見受けられた。

具体的には、日系大手企業でも約半数近くが職能資格制度を採用しており、人員構成に占める中途入社人材割合が 2 割未満、長期雇用を前提とした職種横断的なローテーションを採用する企業が半数近くとなっていた。また約半数にのぼる役割等級制度を導入する企業も、その最大の狙いは内部公平性の実現であり、優秀人材の採用・そのための外部市場と比べた報酬競争力の維持を念頭に置いている企業は必ずしも多くない結果となった。

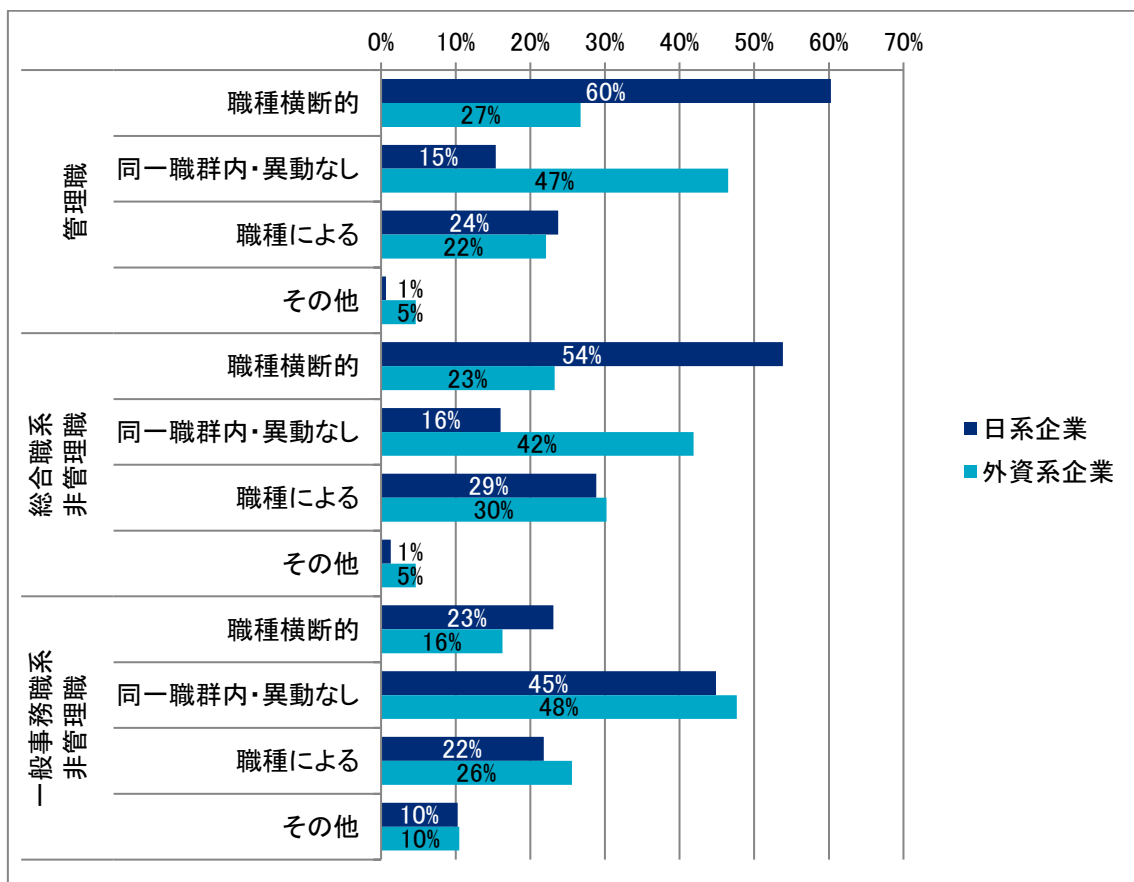
従来セットで語られることが多かった「新卒一括採用、年功序列、長期雇用」の中で、「年功序列」については、役割等級制度を導入し積極的に運用している会社を中心に、年功的な考え方が一部崩れ、「役割」が新たな報酬の尺度となりつつある一方、長期雇用や新卒一括採用については、グローバルにシビアな競争を展開するグローバル大手企業を含め幅広く採用されている実態が確認できた。(図表 1～4 参照)

図表 1: 人事制度のベースとなる考え方: 資本別



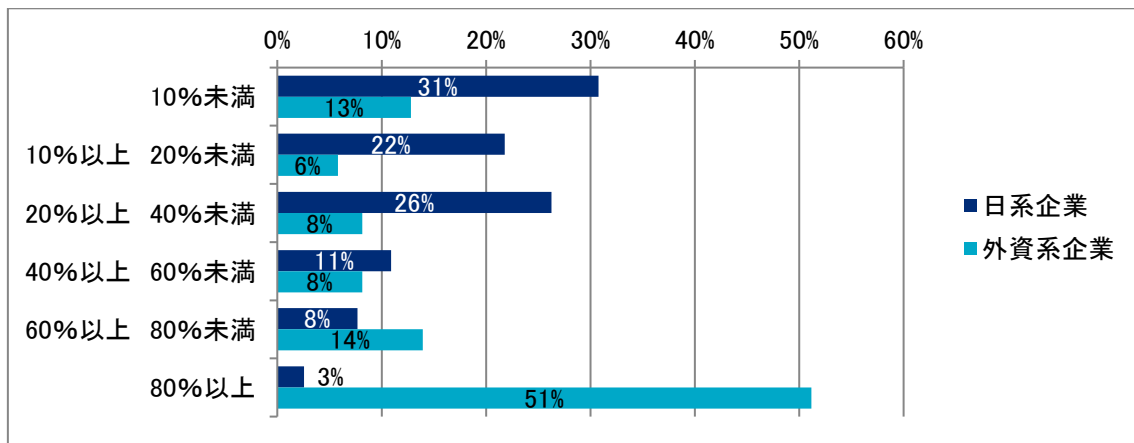
出所: マーサージャパン「役割・職務に基づく人材マネジメント調査」(2017)

図表 2: 異動・配置方法



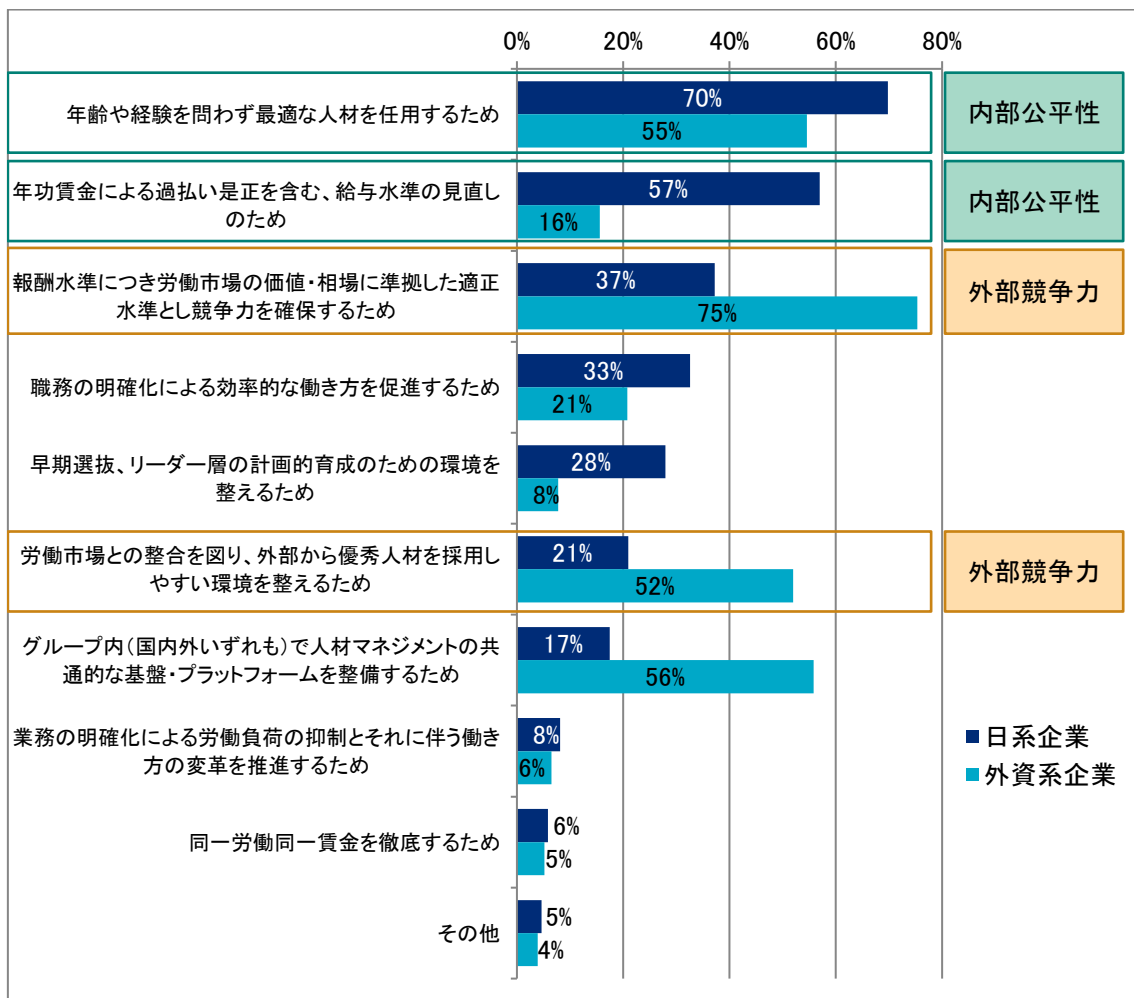
出所: マーサージャパン「役割・職務に基づく人材マネジメント調査」(2017)

図表 3: 社員に占める中途入社者の割合
 ～日系企業は外資系企業と比較して中途入社者の割合が少ない～



出所: マーサージャパン「役割・職務に基づく人材マネジメント調査」(2017)

図表 4: 役割・職務を人材マネジメントの基軸にする理由
 ～日系企業は内部公平性を重視し、外資系企業は外部競争力を重視している～



出所: マーサージャパン「役割・職務に基づく人材マネジメント調査」(2017)

今後の人材マネジメントに影響を与える3つのトレンド

冒頭に論じたように、個別企業にとって最適な人材マネジメントのあり方、人材戦略は、目指すべき経営哲学・人事哲学や経営戦略、事業戦略に応じて模索されるべきものであり、画一的な施策、仕組みの導入は現実的ではない。

一方で、日本型人材マネジメントが現在大手企業を中心に幅広く見られる中、今後のマクロ社会・経済トレンドやテクノロジーの動向などを踏まえて、今後の我が国において望ましいと考えられる労働市場のあり方や人材マネジメント慣行のあり方を検討することには、大きな方向感を明らかにするという意味で重要な意義があると考えられる。

業界や個別企業が置かれた状況によって今後の人材マネジメントに影響をもたらす要素はきわめて多様だが、中でも以下の3つの要素については、個別企業・業界を超えて広く影響を及ぼすトレンドと言えよう。

- 1) 経済活動のグローバル化を通じた国内外企業との競争の激化 (Globalization)
- 2) あらゆる事業領域、業務プロセスにおけるデジタル化の進展 (Digitalization)
- 3) 少子・高齢化による若年人口の減少、シニア人口の増加 (Aging Society)

以下、それぞれのトレンドが我が国の人材マネジメントや労働市場のあり方にどのような影響をもたらすかを見ていきたい。

経済活動のグローバル化を通じた国内外企業との競争激化

一部にグローバル化に逆行する動きはあるものの、情報技術の進展や経済フロンティアを求める個別企業の競争により、経済活動のグローバル化は中長期的なトレンドとして着実に進行しつつある。この結果、先進国だけでなく新興国を含めた市場の一体化は近年大きく進展してきており、かつての新興国にも十分な経済力をもった富裕層やマス富裕層が登場してきている。

また、ネットを通じて瞬時に情報が共有化されるため、従来みられていた、先進国に最先端商品を投入する一方で途上国には低品質の廉価版を投入するといった商品戦略は通用しにくくなってきている。

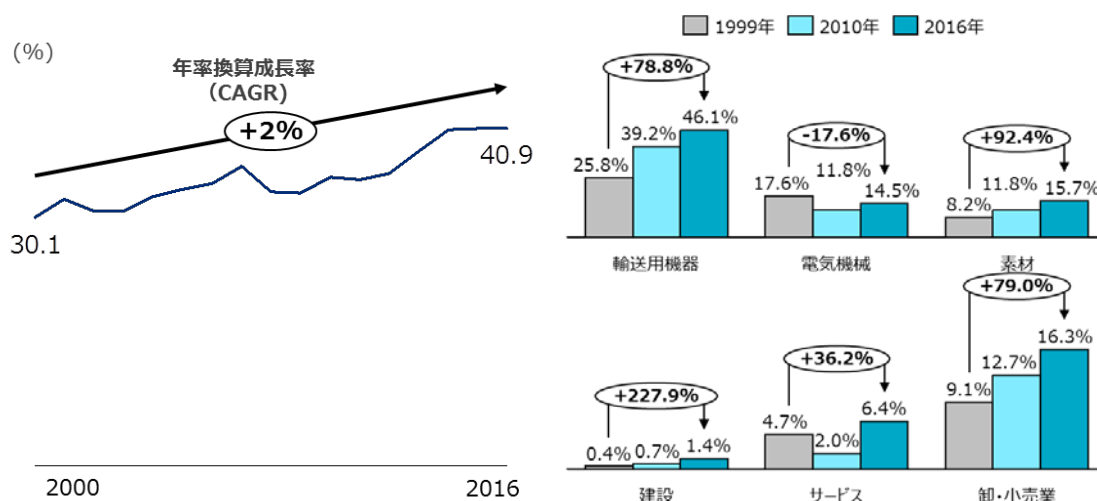
業界によって必要性の度合いは様々だが、このようなグローバルな市場の一体化が進展する中で、世界各国の市場をスピーディに押さえるダイナミックな事業活動が幅広い業界で重要になりつつある。巨大な人口や低い製造コスト、トップダウンのスピーディな意思決定を背景に中国系・韓国系グローバル企業等も多数台頭してきており、グローバル市場ではエレクトロニクス等をはじめとして日本企業が競争劣位に立たされているケースが多く見られている。

現在は日本企業が比較的競争優位を維持できている産業機械、電子デバイスといったB2B分野においても、購買側の欧米企業・中韓企業がグローバルにダイナミックな事業展開を行う中、供給者としての日本企業もそういった動きについてグローバルにスピーディな供給体制を組むことが要請される場面は極めて多くなってきている。

市場の一体化が進展しグローバル市場シェアを押さえることが重要となってくる中、また人口減などを背景に国内市場が低成長にとどまる中で、ローカル市場にとどまらずグローバル市場で勝負することを選択している大手企業や一部の中堅企業、ベンチャー企業にとっては、グローバル企業に伍して海外市場での事業成長を実現することは株式市場・投資家の成長期待に応えるために必須であり、極めて重要な経営アジェンダとなっている。

図表 5、6: 日本企業における海外売上高比率の推移

～日本企業の海外売上高比率は上昇傾向にある～



*対象企業: 海外に現地法人を持つ日本企業

出所: 経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

また、製造業や金融業などと比べてグローバル展開が限定的な小売・サービス・不動産といった内需型企業も、グローバル化に伴う競争激化の影響とは無縁ではない。後述するあらゆる事業領域におけるデジタル化の進展と相まって、既存の業界大手企業の強み・資産が短期間に陳腐化するリスクはあらゆる業界において高まってきている。(図表 7 参照)

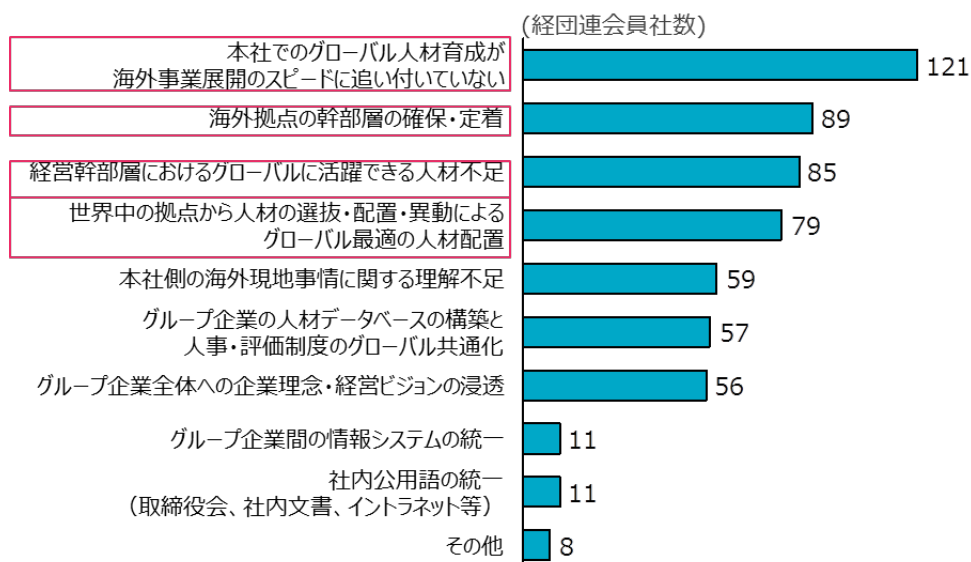
図表 7: 内需型産業に対するグローバル化／デジタル化の影響

業種	グローバル化／デジタル化で想定される影響（例示）
小売業	- 国内人口縮小を背景とした海外市場参入の必要性の増加 - オンラインチャネル拡大による店舗売上の減少 - 顧客データを強みとした多様な異業種競合の市場参入
サービス業	- 国内人口縮小を背景とした海外市場参入の必要性の増加 - 比較サイト等の拡充による店舗間競争激化 - 顧客データを独占するプラットフォームへの利益集中の進展
建設業	- 設計のデジタル化による「匠の技術」のAIによる代替の進展 - 国内人口減少に伴う海外需要対応の必要性の中長期的な増加
不動産業	- AI やテクノロジーを活用した売買価格適正化、情報非対称性解消の進展を通じた仲介フィーの縮小 - 従来と全く異なる価値提供を行うプレーヤー（例：Wework、AirBnB）の海外からの市場参入
運輸業	倉庫内ピッキング作業自動化や自動運転の実用化などを通じた省人化の劇的な進展

このような経営アジェンダに応えるためには、各国にスピーディに新サービス・商品を展開する組織能力や、様々な事業変化に対応する高度な変化対応力、経営力が求められており、その実現には、複雑化する経営環境下でビジネスをリードする経営幹部人材や経営幹部を支える高度専門人材の確保や育成が必須となっている。（図表 8 参照）

多様な人材・領域をマネジメントする経営幹部人材や高度専門人材は日本企業に限らず多くのグローバル企業において不足しており、これらの人材の確保は競争優位に直結する経営アジェンダといえる。

図表 8: 日本企業におけるグローバル事業展開の課題



出所：一般社団法人日本経済団体連合会「グローバル人材の育成・活用に向けて求められる取り組みに関するアンケート調査結果」（2016）より作成

しかしながら、グローバルビジネスをリードする人材を日本法人で確保・有効活用するには、年功制や内部公平性を重視した従来の日本型人材マネジメント自体が足枷になることが多く、これへの対応が一つの課題となる。

また、世界規模で出身国に関わらず最適な人材を確保・起用していく、という方向を是とし、グローバルビジネスをリードする高度経営人材や各国市場開拓をリードする幹部人材の確保・活用、グローバル一体の組織運営を実現するには、グローバル人事ポリシーや仕組みの共通化や一貫した人事ガバナンス体制の構築が、グローバルの人事機能としてある程度求められてくる。

海外拠点の人材マネジメントに関しては、日本企業では分権的経営のもと各地域に任せ、ローカル人材については人事部門で十分に把握していないケースが非常に多かった。しかし、人材の確保や育成が経営に直結する課題となってくる中では、現地任せにせず適切に各地域のコア人材の状況を把握し、管理・育成する仕組みやインフラの整備の重要性も増してきている。

デジタル化の進展を背景とした「破壊的イノベーション」への対応

近年、AI・RPA 等に代表されるデジタルテクノロジーの進展により、IT 業界に限らずあらゆる業界で業務プロセスのデジタル化を通じた抜本的な効率化、既存の事業モデルの破壊的イノベーションやビジネスモデルサイクルの短期化が進展しつつある。デジタル領域におけるテクノロジーの進化自体は、IBM やインテル、富士通、NEC などの伝統的 IT 企業が技術革新をリードしていた 1980 年代から営々と進んできているが、昨今の特徴は、IT 業界を超えて、これまで業界内では激しい競争を繰りひろげつつも競争構造自体は比較的大きな変化はなかった自動車や小売りといった業界を含め、あらゆる業界へ大きく影響を及ぼしている点にある。

図表 9 は過去 30 年のグローバルな時価総額ランキングの推移だが、日本企業の大幅な地位低下と共に、IT 系企業の躍進が極めて特徴的である。巨大な資金力とデータの力を背景とした GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) に代表される IT 企業による異業種への進出により従来前提としていた競争の土俵自体が変化している。(図表 9 参照)

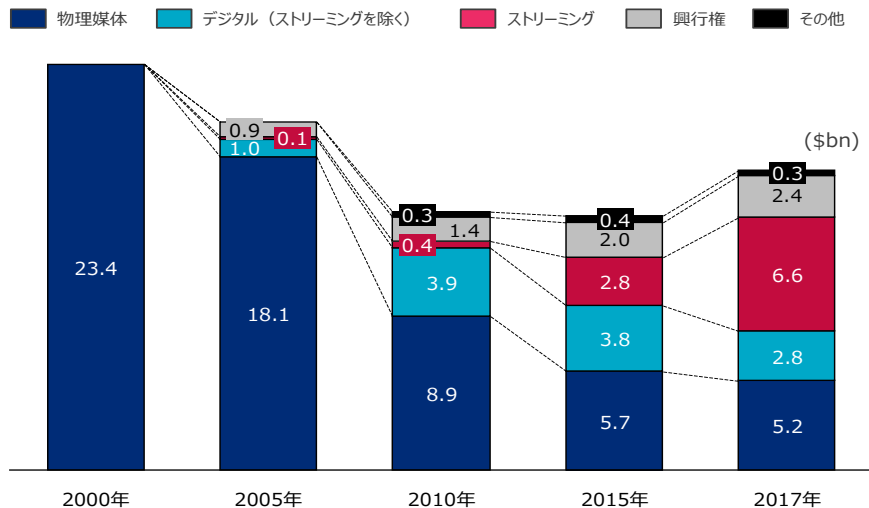
図表 9: 世界時価総額ランキング推移(1989年-2018年)



出所: Business Week "THE BUSINESS WEEK GLOBAL 1000" (1989)、pwc "Global Top 100 Companies by market capitalization" (2018)より作成

古典的な例だが、例えば、音楽業界を見ると、音楽 CD・DVD 販売チェーンの業態がストリーミング配信サービスの業態で破壊的影響を受けたように、既存の業界大手企業の強み・資産が短期間に陳腐化するリスクはあらゆる業界において高まってきている。(図表 10 参照)

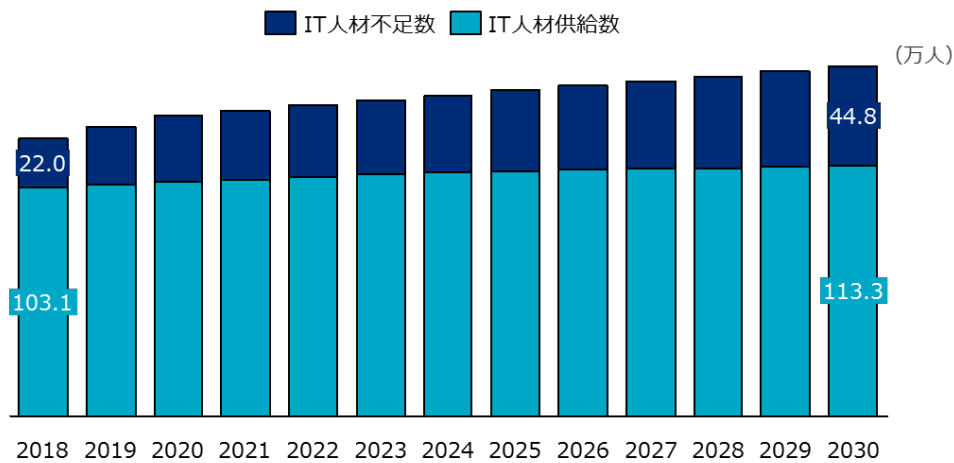
図表 10: 音楽業界売上高推移(グローバル)



出所: ifpi "Global Music Report 2018" (2018)より作成

このようなトレンドの中、すでに顕在化している国内における IT 人材不足は今後ますます広がるとみられており、産学を上げて IT 人材育成に向けた取り組みが期待されている。(図表 11 参照)

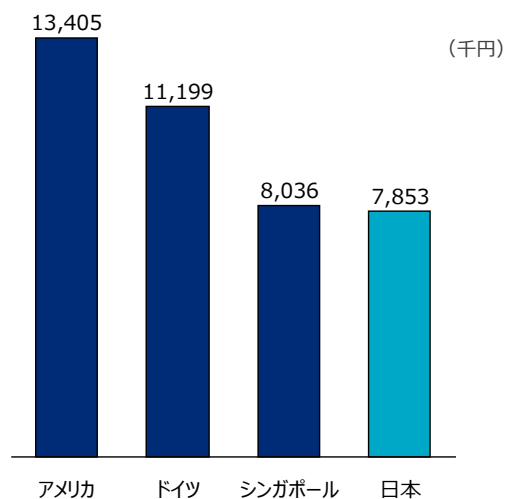
図表 11: 国内 IT 人材の需給推移



出所: 経済産業省「IT人材需給に関する調査(概要)」(2019)より、需要の伸び中位シナリオに基づき作成

IT 人材は地理的、言語的な制約が少ないことから、世界規模で人材流動化、報酬市場の一体化が進展している先進的な職種の一つだが、現在の日本における IT 系職種の報酬水準は必ずしも高いとは言えない。(図表 12 参照)

図表 12: IT 系専門職種(ポジションクラス 50-52)における総現金報酬*水準



* ポジションクラス: 仕事の役割の大きさを表す指標。PC50-52 が一般的な大手企業における初級管理職に相当する

*総現金報酬: 年間基本報酬に諸手当、短期インセンティブ(賞与含む)を加えたもの

出所: マーサー報酬サーベイ(TRS 2017)

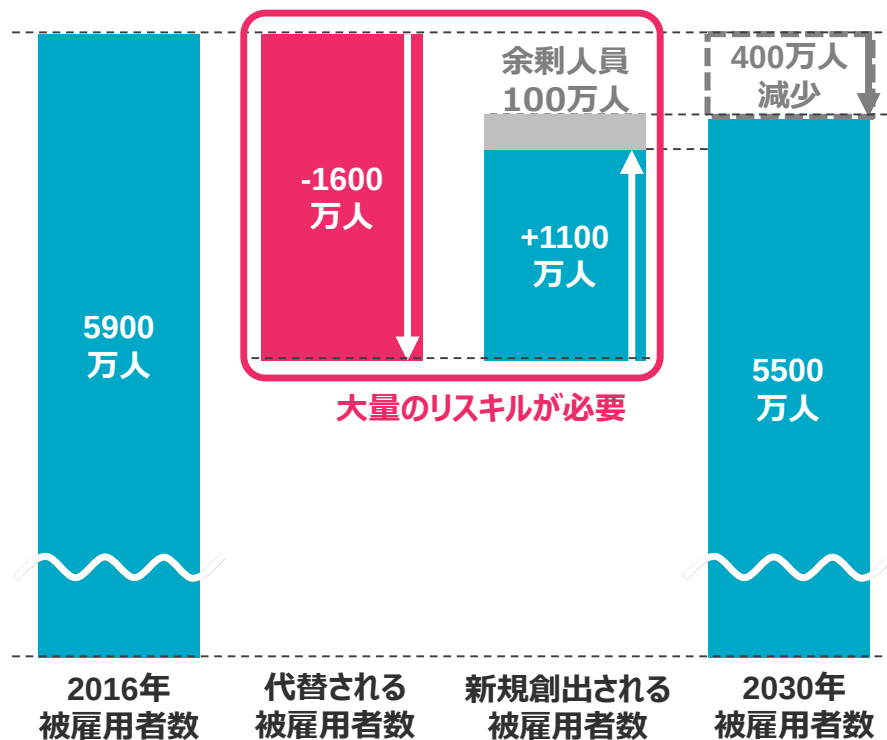
こうした背景もあり、IT 人材のあいだでは、収入増加や自己のライフプラン実現等を目的としてフリーランスという働き方を選ぶ人材も増えはじめており、クラウドソーシング等の広がりも相まって、この傾向は今後より広がっていくと考えられる。

市場価値の高い技術を持った IT 人材が、会社員としてよりもフリーランスとしての方が高い報酬を得られるケースが増えていくに従い、これまでの企業と個人の交渉力が逆転していくことも増えると想定され、既に一部ではこの現象は顕在化している。こうした変化を踏まえ、従来のような企業の交渉力の強さを前提とした、企業の論理を中心とした人事システムでは、もはやハイレベルの IT 人材の確保は極めて難しい状況に追い込まれつつあることを認識する必要がある。

これらの変化に対し、既に一部の先進企業では対応を進めているが、IT 人材のような流動性が高い職種に対して、従来のような職種横断的な一律の報酬体系を設定することは採用上不利になる可能性が高く、競争力確保の観点から、職種毎の報酬水準を設定する、柔軟な処遇体系を構築するなど、現実的な対応が必要と考えられる。

また、デジタル化に伴い様々な業種、職種で業務のやり方に変化がもたらされる中で、これまで既存業務を担ってきた人材に対しても多大な影響を及ぼすことが想定されている。AI や RPA といったテクノロジーは現実的にすでに多くの業務プロセスの見直し・効率化に寄与しつつあり、人事的には既存業務の余剰人員の再配置・再教育が重要な問題となってきている。(図表 13 参照)

図表 13: テクノロジーの発展に伴う、国内雇用代替予測



出所: McKinsey Global Institute “Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation” (2017)より作成

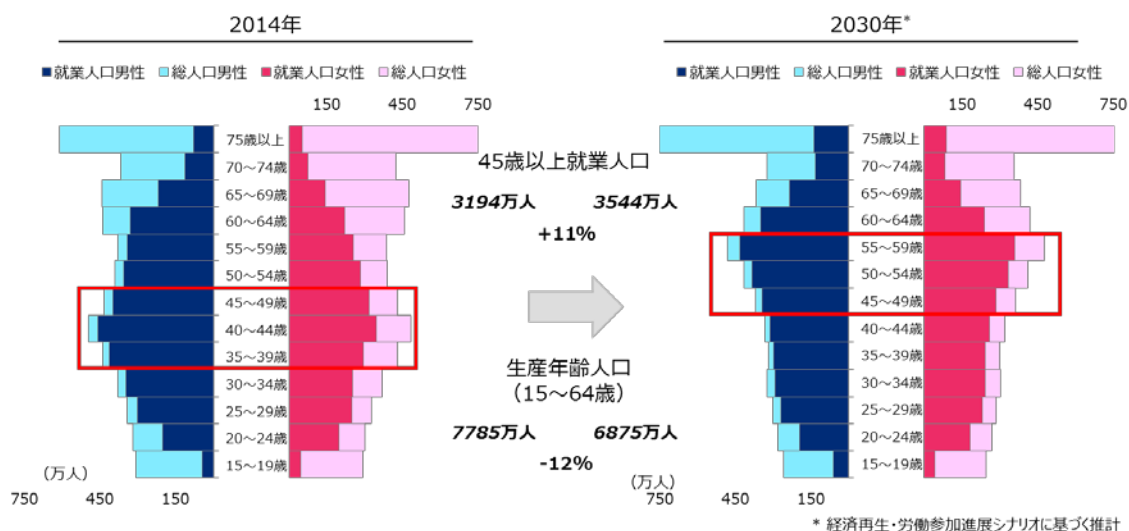
労働人口の減少が進み採用難が続く日本では、このような業務効率化はマクロ的に見れば望ましいことと言えるが、長年同じ業務に習熟した各個人からみると、既存業務の陳腐化と新たな業務への配置転換は大きなキャリア上のマイナスとなる。

テクノロジーの発展に伴い様々な業務の陳腐化がすすむ今日、新たなスキルを身につけるいわゆるリカレント教育は世代を問わず非常に重要になっている。中でも、年功賃金体系の下で高い報酬となった中高年層が低付加価値な業務に従事することは持続可能な状態ではなく、いかに産官学をあげての中高年世代のリカレント教育、新たなスキル習得に向けた人材育成を進めるかは特に重要といえる。

少子高齢化社会に伴う、多様な就労ニーズや就労期間長期化への対応

すでに様々な政策的対応が実施ないし検討俎上にあるが、医療技術の高度化、予防医学の発達などにより健康寿命の高齢化が進展しており、経済的・精神的ニーズから就労期間は65歳迄から70歳以上へと更に長期化していくことがほぼ確実に見込まれている。このため60歳以上の「シニア人材」は今後増加が見込まれる一方、少子高齢化を背景に新卒人口は減少の一途をたどっている。(図表 14 参照)

図表 14: 2030 年における総人口・就業人口構成の予測推移

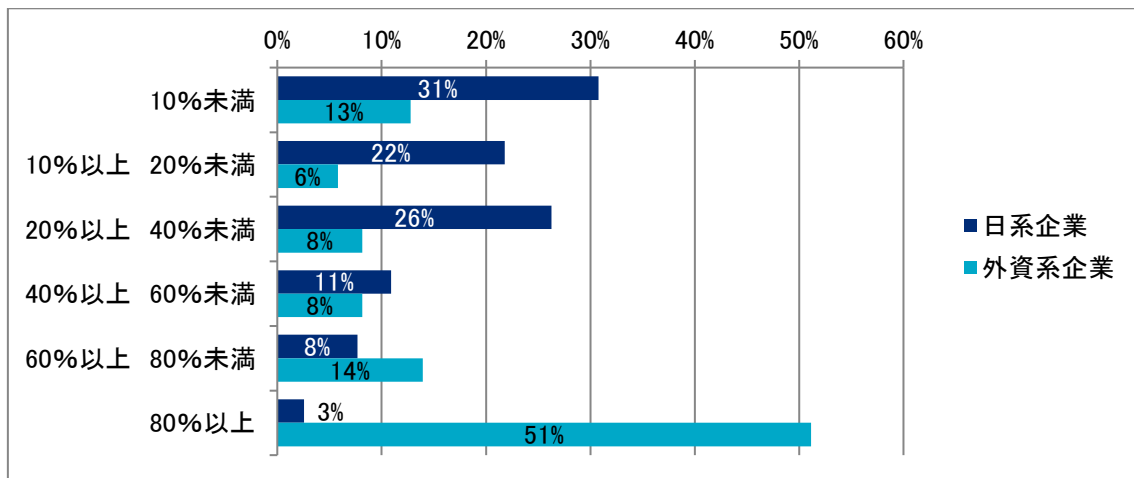


出所: 総務省「労働力調査」、「人口推計」、労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計」(2016)、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」より作成

先に論じたグローバル化やデジタル化のもたらす影響は業界・個別企業毎に様々だが、人口動態は最も精度の高い将来予測の一つであり、少子高齢化の影響は、日本国内で事業を営むあらゆる企業が等しく受けるマクロ的なトレンドといえる。

平成 29 年度調査でも明らかになった通り、日本企業においては、中途採用・経験者採用も近年では活発に行われるようになってきているとはいえ、あくまでも新卒採用が主体であった。しかしながら、今後のマクロ人口動態下では、新卒を主力とするこれまでの採用方針の継続は、極めて採用力が高い一部の有力企業以外は容易ではなくなっている。(図表 15 参照)

図表 15: 社員に占める中途入社者の割合(再掲)
～日系企業は外資系企業と比較して中途入社者の割合が少ない～



出所: マーサージャパン「役割・職務に基づく人材マネジメント調査」(2017)

このため多くの企業にとっては、事業活動に必要な人材確保のためには、シニアや子育て中・子育て後の女性、介護負担が増えるミドル人材、外国人など、従来に比べてより多様な人材を確保・活用する必要が増加してきている。これまでこういった多様な就業ニーズへの対応は企業の社会的責任(CSR)的な文脈で語られる面もあったが、今後は事業運営に必要な人材を確保するという、経営に直結する課題となってきている。

中でもシニア人材の活用は、現在の大手企業の人材構成の中でもっともボリュームゾーンである50歳前半のいわゆるバブル世代の処遇・配置に関わる最もインパクトの大きいテーマである。今後の超高齢化社会の中で求められる「生涯現役」を実現していく上でも、非常に重要なテーマといえる。

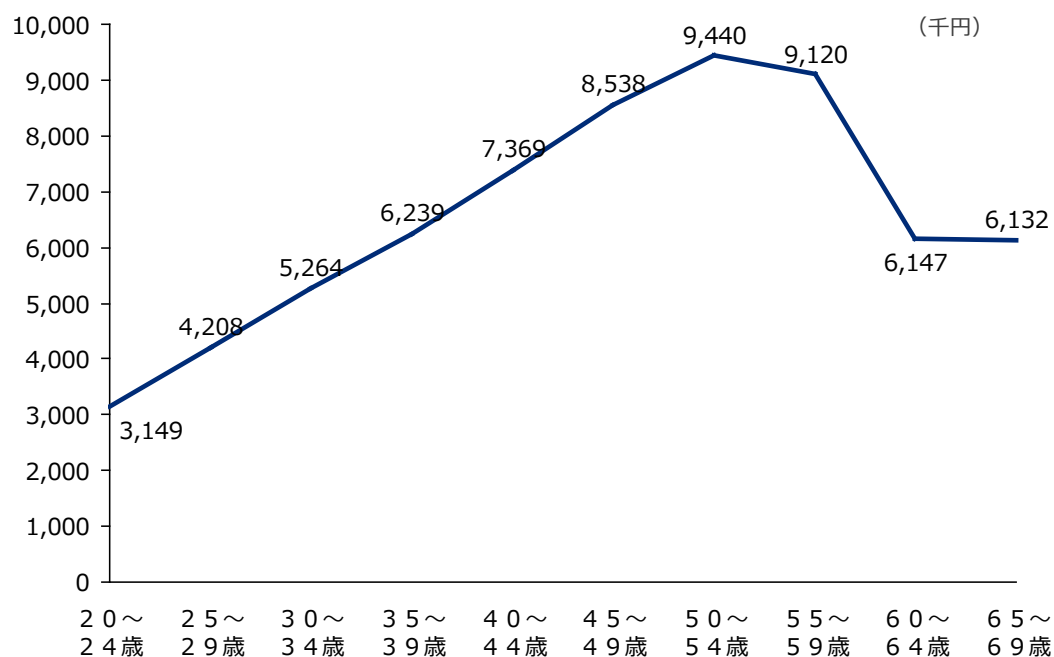
従来大手企業では、定年延長や定年再雇用の枠組みの中で、60歳定年時または前後で年功的に積みあがってきた賃金をリセットし、大幅に低い水準での処遇で65歳までの雇用を保障することが一般的だったが、今後就労期間が70歳以上へと延長されていく場合、著しく低い水準での処遇は社内公平性・外部競争力の両面から許容されづらくなる可能性は高まると予想される。

例えば、人材不足が深刻な建設業界などでは、特に施工管理などの専門職を中心に豊富な経験をもつシニア人材へのニーズが高いこともあり、勤労意欲の高い人材の中には自社が提示する再雇用ポストを断って業界他社に転じるような事例も出てきている。

これまで行われてきた定年後の大幅かつ一律の報酬減額は、年功賃金カーブを是正することを目的として行われてきた。しかし、このような仕組みを温存したままでの就労期間の長期化は、報酬競争力の低下による必要な人材の流出につながり、また一方で減額幅を抑制すると、生産性に見合わない人件費増加等につながる、世代間格差を助長し若年層離れの加速につながるなど、いずれも競争力を損なうリスクがある。シニア人材の能力・意欲・体力

には相当な個人差がある中で、役割や能力に応じた報酬水準の決定は、多様な就労ニーズに対応する上で不可欠な要素の一つといえる。

図表 16: 年齢別報酬水準*(大卒者)



* 報酬水準については賃金センサスにおける「所定内給与額」12 か月分に「年間賞与その他特別給与額」を加えた値を使用

* 企業規模計(1000 人以上)の企業を対象とした

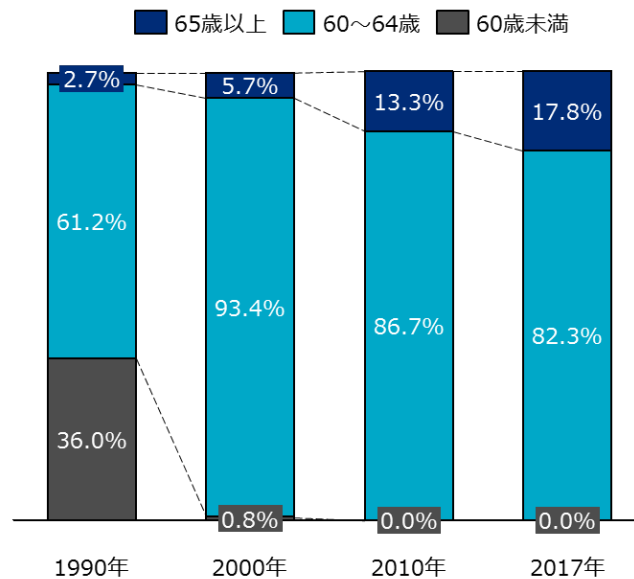
出所: 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成

就労期間の長期化すなわち「生涯現役」を念頭に置いた場合、個人のキャリアの観点からみると、より個人としての就労可能性(エンプロイヤビリティ)を高め、一企業に過度に依存しすぎず自律的なキャリアの構築を図ることが極めて重要となる。

実際、現在の 50 代後半～60 代の世代が 65 歳前後で年金生活に入ることが可能な中で、現在の 20 代、30 代は 70 歳を超えても就労が必要と想定されており、就労期間は 50 年といった超長期となる。このため自分たちの親世代と比べて、1 つの会社に勤め続けられる可能性はかつてなく低くなってきていると想定される。

図表 17: 日本企業における定年退職年齢の推移

～定年退職年齢は引き上げられる傾向～



出所: 厚生労働省「雇用管理調査」(2004 年以前)、「就労条件総合調査」(2005 年以降)より作成

具体的には各提言の内容をご参照頂きたいが、グローバル競争の激化、デジタル化進展などを背景に個別企業の置かれた競争環境が不断に変化する中、1つの会社での雇用だけに個人の人生設計を頼ることは、リスクとなりつつある。その結果、従来は長期勤続を前提とし比較的安定していた企業と個人の関係をどう再定義し、個人にとって本質的に安定した就労機会、就労可能性(エンプロイアビリティ)を確保していくかは、個別企業や個人だけでなく、我が国全体の今後の成長・発展のために極めて重要なテーマとなる。

日本企業の経営競争力・人材競争力強化に向けて

以上のようにグローバル化、デジタル化、少子高齢化の影響で大きな事業環境の変化、従来と異なるプレーヤーを含めた多様な競争の脅威にさらされつつある中、企業経営者はかつてなく大きな岐路に立たされている。

これまでは、比較的安定的な競争環境、雇用慣行の下で、人事施策の多くを人事部門に任せてきた企業も少なくなかったが、いまや人材競争力の強化は経営競争力に直結する課題となってきている。どのような視座、危機感をもって、自社の進むべき経営方針、経営戦略・事業戦略や人材戦略を定め、社内外の人材・リソースの確保や活用を行っていくかが、今後の個別企業の盛衰に決定的な影響をもたらすと考えられる。

本章ではグローバル化、デジタル化、少子高齢化の3つのテーマを中心に、現在日本企業を取り巻く環境や事業上、人材マネジメント上の要請に関する概略の整理・検討を行った。次章では、これらの経営環境の変化を踏まえて、これからの日本企業に求められる人材マネジメントのあり方、取るべき原則や具体的な方策について、論じていきたい。

「3つの原則」と「6つの方策」

経営課題と直結する人材マネジメント課題

様々な経営環境の変化にさらされる中、日本企業は競争に勝ち抜いていくために、どのように経営競争力・人材競争力を強化していくべきであろうか。前章で論じたように、グローバル化・デジタル化・少子高齢化によって生じる経営上の優先課題は、いずれも人材マネジメント上の課題と直結している。

図表 18: 日本企業における経営・人材マネジメント上の課題例

	経営上の優先課題（例）	人材マネジメント上の優先課題（例）
グローバル化	・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	・グローバル成長を牽引できる経営人材をはじめとした、<u>多様な人材の育成・確保</u> ・職務やスキルに対応した<u>柔軟な人事制度</u>の構築や運用
デジタル化	・<u>winner takes all</u>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<u>変化スピード</u>への対応	・<u>イノベーション創出をリードする人材</u>の育成・発掘・獲得、既存オペレーション人材の強みとの両立 ・ビジネスモデル変化に対応した<u>従業員の再配置・再教育</u>
少子高齢化 ：人生100年時代	・<u>シニア人口増加・若年人口減少</u>への対応 ・社会で活躍する期間が長期化し、<u>個人のキャリア意識が向上</u>	・<u>人材多様化、個の動機の多様化</u>への対応 ・従業員の<u>自発的貢献意欲</u>の向上 ・個人の<u>自律的なキャリア構築</u>の支援、成長機会の提供

例えば、グローバル化への対応が求められる多くの企業において、前章で述べたように成長のボトルネックはグローバル成長を牽引できる経営人材、各国市場の開拓を任せられる各地域における優秀人材の確保など、人材面に関する悩みが多い。

デジタル化についても、より競争力のあるプロダクト・サービス、ビジネスモデルを生み出していく上では、イノベーション創出をリードするトップクラスのエンジニアや事業開発人材など、優秀な人材の確保が決定的に重要となる。また、デジタル化の「負の側面」への対応として、ビジネスモデルの変化に伴う業務プロセスの見直しを実行していく上では、既存のオペレーションに従事している営業スタッフ、事務スタッフといった従業員（しばしば、長年当該業務に従事してきた中高年層が対象となる事が多い）に対する再教育・再配置が必要不可欠となる。

少子高齢化への対応は、まさに多様な年齢／バックグラウンドの人材の多様なニーズへの対応が求められるという意味で、人材マネジメント課題への対応そのものである。いずれも人材マネジメント課題は経営課題と直結しており、人材マネジメント課題への対応がなければ、どのような経営戦略もいわば「絵に描いた餅」となりかねない。

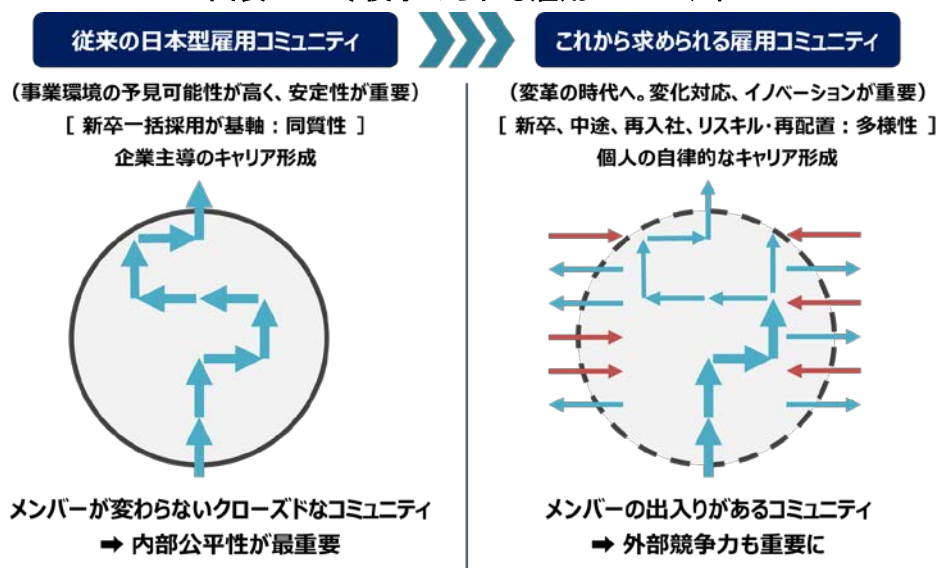
これらのトレンドが個別企業にもたらす具体的な影響は様々であり、破壊的イノベーションという形でビジネスモデルの劇的な変化に現在さらされている業界もあれば、比較的变化が緩慢な業界もある。また、それぞれの業界の中で、個社の立ち位置・戦略によって、影響の度合いは様々である。しかしながら冒頭より論じてきているように、3つのトレンドは規模の大小や業界を問わず、大なり小なりほとんどの日本企業に重大な影響を及ぼしており、その中で求められる人材マネジメントのあり方も変化を迫られていると考えられる。

雇用コミュニティ・人材マネジメントの枠組みの変化

日本企業はこれまで、長期安定雇用に基づく「クローズドコミュニティ」のもとで、密接な組織内コミュニケーション、安定した人材に基づく高い集団的能力を発揮し経営競争力を強化してきたが、経営を取り巻く環境が不断に変化していく社会においては、その優位性は相対的に低下している。

多様な個人が活躍し、変革に対応する経営を実現するためには、これまでの雇用コミュニティ、すなわち雇用のあり方、企業と個人の関係構築のあり方自体を、よりオープンなものにしていくことが求められている。以下はその変化を模式的に表したもののだが、新卒や若手からの長期内部育成の重要性は引き続き変わらないものの、同時に一定程度組織構成員の「出入り」を許容していくことが、個人・企業が共に変化対応力を高めていく上では重要と考えられる。

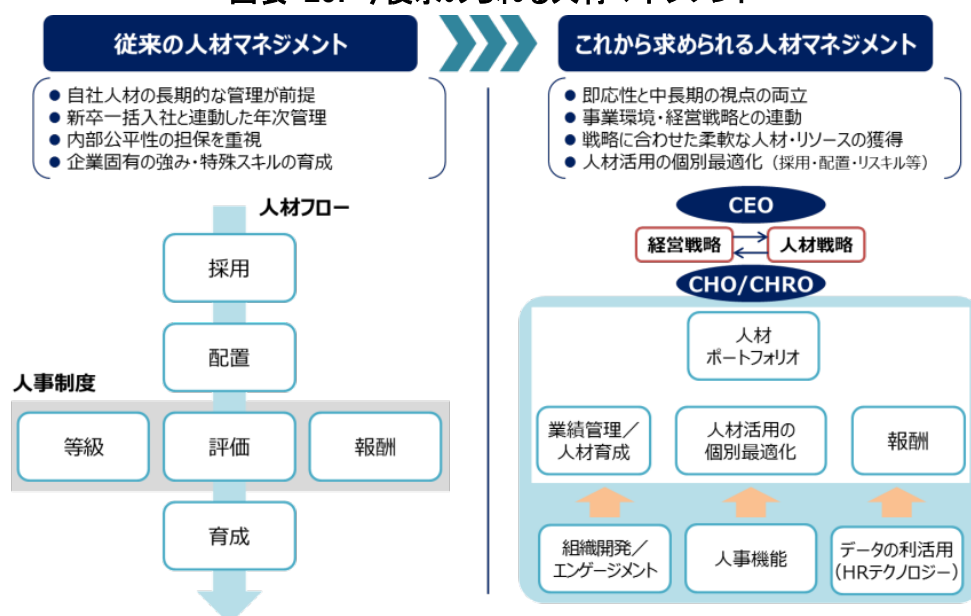
図表 19: 今後求められる雇用コミュニティ



雇用コミュニティのあり方がよりオープンなものとなると、人材マネジメントや人事部門のあり方にも変化が生じてくる。すなわち、これまでは新卒一括採用、およびそれと連動して大なり小なり多くの企業では年次毎の昇格管理や育成を行ってきたが、それだけでは多様な人材

の確保や配置には対応できなくなるため、中長期視点と同時に即応性にも対応できる枠組みが求められてくる。

図表 20: 今後求められる人材マネジメント



新たな人材マネジメントの枠組みにおいて、極めて重要な役割を担うのが CHO や CHRO（Chief HR Officer）と呼ばれる最高人事責任者である。CHRO は自社の人材や組織を深く理解し、国内外の外部労働市場のトレンドを十分に理解した上で、経営戦略を支える人材戦略の構築や実行を、CEO の補佐として担う役割が期待されている。

財務・事業を数字面から支える CFO（Chief Financial Officer）の重要性は、最近では日本企業の間にも理解が進展してきたが、これからの困難な経営課題に対応するためには、CEO・CFO・CHRO がタッグを組んで経営に当たっていくことが求められていると言えるだろう。

人材戦略の実行にあたっては、まずは必要な人材の質・量といった人材ポートフォリオを要員計画（ワークフォースプランニング）で明確に定めた上で、それを具現化するための人材活用の個別最適化（タレントマネジメント）に関する一連の施策を行う。タレントマネジメントと密接にかかわるのが業績管理・人材育成（パフォーマンスマネジメント・パフォーマンスディベロップメント）、報酬マネジメントである。

この 2 つが両輪となって、必要な人材の採用・リテンションや育成を図っていく。これらの一連の活動を支えるのが、組織全体のエンゲージメントレベル（自発的な貢献意欲）を高めていくための組織開発施策、HR テクノロジーや、人事部門機能の強化である。

3つの原則・6つの方策

これらの認識をふまえ、本研究会では、有識者の方々との議論を重ねた結果として、以下の通り、これからの多くの日本企業に求められると考えられる人材マネジメントにおいて拠って立つべき原則、優先して実施すべき方策を取りまとめた。

図表 21: 3つの原則と6つの方策

3つの原則	1. 経営戦略を実現する重要な要素として人材および人材戦略を位置づけること
	2. 個人の多様化・経営環境の不断な変化の中で、個人と企業がお互いを選びあい、高め合う関係を構築していくこと
	3. 経営トップが率先して、ミッション・ビジョンの共有と実現を目指し、組織や企業文化の変革を進めること
6つの方策	1. 変革や人材育成を担う経営リーダー、ミドルリーダーの計画的育成・支援
	2. 経営に必要な多様な人材確保を可能とする、外部労働市場と連動した柔軟な報酬制度・キャリア機会の提供
	3. 個人の挑戦や成長を促進し、強みを活かした企業価値の創出に貢献する企業文化や評価の構築
	4. 個人の自律的なキャリア開発や学び直しを後押しし、支援する機会の提供
	5. 個のニーズに応え、経営競争力強化を実行する人事部門の構築
	6. 経営トップ自ら、人材および人材戦略に関して積極的に発信し、従業員・労働市場・資本市場との対話を実施

特に冒頭3つの原則は、企業の人材マネジメントに求められるいわば普遍的な原則といえる。6つの方策はこれらの原則を実現していくいわば手段であり、特に今日の文脈の中で、多くの日本企業にとって変革をリードし、経営競争力を強化する上で優先的に取り組むべき施策を整理している。

研究会の議論の過程では各委員・有識者より様々な問題提起がなされ、上記の他にも重要な論点提起・検討がなされた。人材マネジメントの有様は多様であり、そのカバー範囲は極めて広いことから、今日の文脈で普遍性の高い3つの原則・6つの方策に絞りこみ、シンプルで分かりやすい提言となることを優先した。

具体的にどの提言を取り込んでいくかは個社の固有事情・目的によって様々であるべきだが、これらの原則・方策は相互に密接な関係がある点に鑑み、部分的・弥縫的な対策ではなく、ぜひ包括的な人材マネジメント改革の指針として活用頂きたいと考えている。本研究会では、ここで示した3つの原則・6つの方策はいずれもこれからの日本企業の経営競争力・人材競争力の強化、企業で働く各個人の自律的なキャリア構築の実現に向けて重要な要素と考えている。

以後の個別パートについては、各原則・方策を実現していくうえで各企業に求められるであろう具体的なアクションの代表例を冒頭にまとめた上で、背景・今後目指すべき方向性、各アクションの詳細解説、そしてチェックリストという構成になっている。読者に置かれては、まずは各原則・方策の背景・今後目指すべき方向性についてよく読んで頂き、自社固有の背景・事情と照合したうえで実現へのストーリーを描き、特に検討が必要と思われる具体的なアクション

ヨンのパートを中心に参照いただきたい。チェックリストは、各原則・方策の推進にあたり、自社の現状や変革の進捗を把握する上で活用いただけると幸いである。

また、各項目のアクションについては、読者の方々がアクションを実行するにあたって具体的なイメージを抱けるように個別企業事例を記載したほか、原則・方策の構成上取り込むことができなかったものの昨今ますます重要性が増している個別領域・施策について、コラムというかたちでまとめた。必要に応じてこれら小項目を参照いただきながら、具体的なアクションに繋げていただきたい。

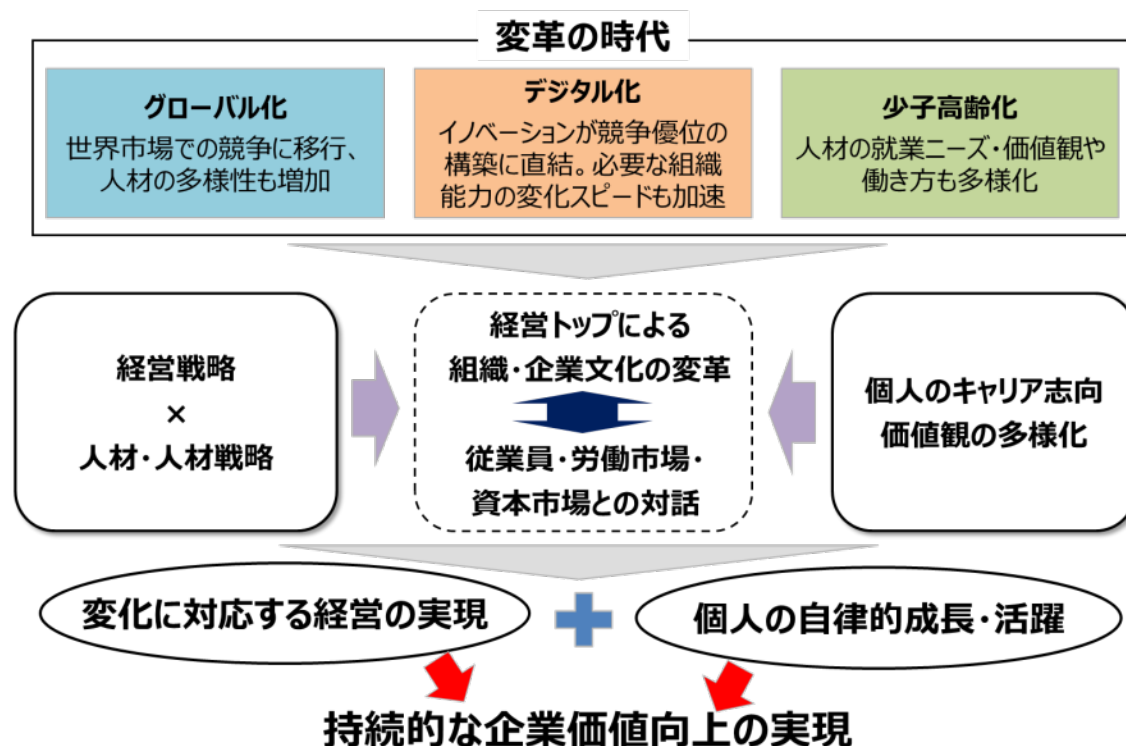
経営トップがリードする組織・企業文化の変革

日本企業が直面する様々なチャレンジを克服し、持続的な企業価値向上を実現する上で求められる重要な前提は、経営トップが自ら変革の必要性を深くリードし、具体的な方向性を示すことで CHRO やミドルリーダーを鼓舞していくことである。これまで長年同じ雇用慣行、人材マネジメントポリシーで運営されてきた日本企業の中には、人事マターは人事部門に任せきり、自らの問題と認識していない経営トップや、具体的な施策の検討・実行を人事部門に任せきり、各部門役員の抵抗にあって変革が進まないケースは残念ながら散見される。

組織の本質的な課題にフォーカスした改革ほど、結果として社内に「勝者」「敗者」を生み、人事部門だけでは対処が難しいケースは多い。そして今求められている変化は、雇用コミュニティの変化に伴う、統合的な変革となる可能性が高く、そのマグニチュードも大きい。

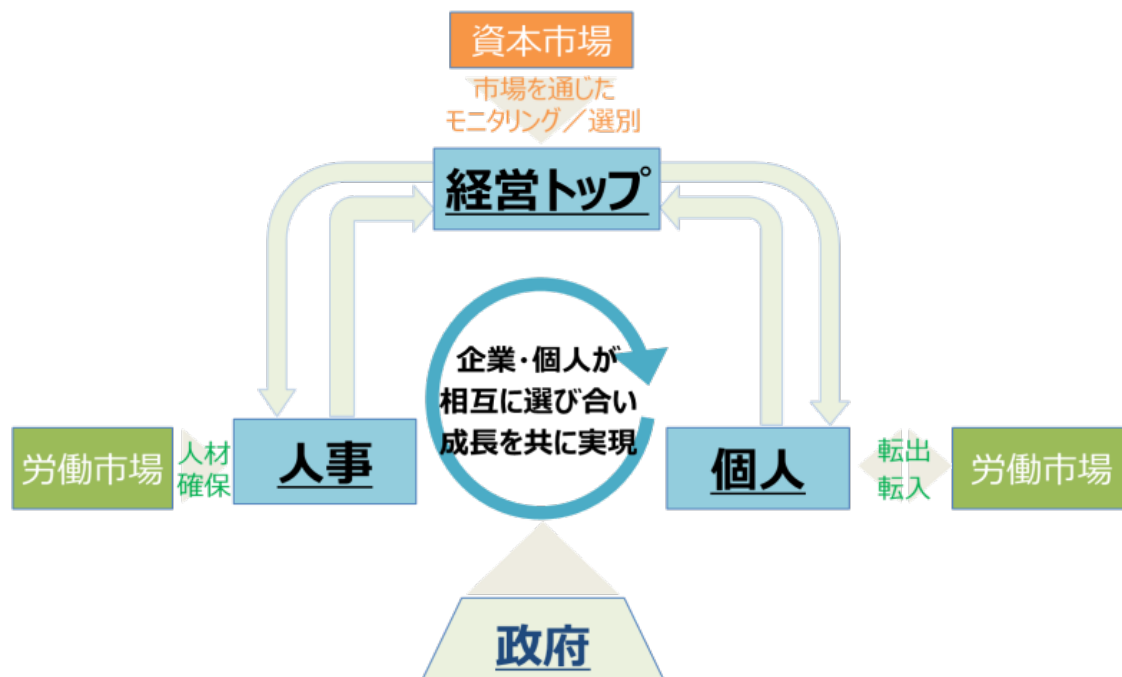
そのため、3つの原則・6つの方策の実行に当たっては、まずは経営トップ自らが組織変革、企業文化の変革を推進する最大の当事者であることを認識することが重要であり、変革の軸をぶらさず、経営競争力強化につなげていくための第一歩である。

図表 22:人材マネジメントのアップデートを通じた持続的な企業価値向上へのストーリー



その上で、実際に変革が成果につながるまでの困難な期間において、従業員をはじめとした資本市場や労働市場、組合といった、自社を取り巻く様々なステークホルダーに対して積極的に自社の方針、人材戦略について建設的な対話を行い、ステークホルダーからの賛同を取り付けていくことが極めて重要と考える。

図表 23: 企業を取り巻くステークホルダーとの対話



個人の自律的キャリア構築支援が経営競争力強化につながる

一連の変革をリードするに当たっては、9つの提言で示しているように、企業と個人がお互いを選びあい、相互の成長を高めるような関係を構築していくことが重要である。「個人の自律的なキャリア構築支援」は、とすると個人のエンプロイヤビリティを高め、人材流出リスクの増加につながるという見方もある。

短期的には確かにそういった見方が当てはまるかもしれないが、「人生100年時代」において、個人の雇用を数十年の長きにわたって一企業が保障できる確証はますます減少する中、個人のキャリア構築を支援し、一企業を超えた持続可能なキャリア構築につながる会社でなければ従業員から選ばれず、結果として競争力を失っていく。変化の激しい時代においては、自律的なキャリア構築に対する高い意識を持つ個人をひきつけられるような魅力的な会社こそが、高い経営競争力・人材競争力を有するようになる。

経営トップやCHROは、このような環境認識を踏まえた上で、企業・個人双方の成長につながる骨太な哲学、ポリシーを持ち改革をリードしていくことが望まれている。

本章では冒頭のマクロ経済環境、事業環境のトレンドをふまえ、これからの日本企業の経営競争力強化・人材競争力強化に重要と考えられる9つの提言、および経営トップが取るべきスタンスについて論じてきた。次章以降では実践に向けた具体的な方法論について解説していきたい。

＜原則 1＞

経営戦略を実現する重要な要素として人材および人材戦略を 位置づけること

求められる具体的なアクション

- 経営トップ自らが、人材および人材戦略は「経営戦略の OS」として不可欠であることを再確認し、経営戦略策定の段階から骨太で実効性の高い人材戦略を策定する
- 経営戦略・事業戦略の実現に必要な人材を明確に定義するとともに、その獲得・育成方法を明確する
- 人材戦略や人材関連目標の達成状況を経営層の KPI に組み込むことで、確実なモニタリングを行う

背景と今後目指すべき方向性

企業が経営戦略を実行し経営目標を実現していく上で人材が重要である点は、日本では以前より認識されており、冒頭で論じた日本型人材マネジメントという言葉に代表される仕組みは、戦後の高度成長という環境の中で、経営競争力を強化する上で有効に機能してきた。

しかし長年にわたり日本型人材マネジメントが機能し続けた中で、本来は経営戦略を実現する「手段」であった日本型人材マネジメントの維持が、組織にとってある種の自己目的となり、「人事」と「経営」が分断される状況も出てきた。そのような企業では、経営戦略と人材戦略は必ずしも連動せず、人事部門は組織内の公平性といった秩序、慣習を維持することに力点を置き、営業や技術出身の経営陣にとっても人事については人事部門任せ、という慣行も必ずしも珍しいことではなかった。

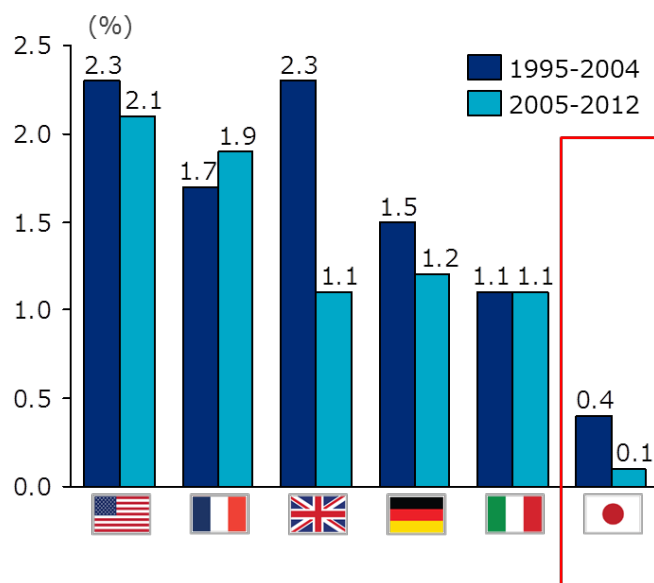
しかしながら、ヒトが生み出す価値の重要性が増加し、経営課題と人材課題が表裏一体として密接に関連してくる中で、経営戦略の策定段階から必要な人材の確保・育成の仕組みを検討する人材戦略を組み込んでいくことの重要性は大きく増加してきている。どのような戦略もそれを実行する人材がいなければ「絵に描いた餅」であり、その実現は不可能なためである。

そのような背景のもとでは、これまで延長線上の人材マネジメントではなく、自社の事業環境、経営課題にフィットした人材の獲得や育成、動機づけの仕組みをスクラッチで検討する必要性は増加する。短期的・場当たりの人事施策ではなく、経営環境の変化のスピードと幅の広がりに対応できる人材を確保するための中長期の人材戦略をいかに構築し、実行できているかが問われてくる。

これまで、人材戦略や人材育成投資は、経営戦略と明示的に連動して実施されないケースだけでなく、人材に関心を持つ経営トップの交代や業績不振に伴う予算削減などで、継続的な取り組みにつながらず、成果創出に至らずに頓挫するようなケースは決して珍しくなかつ

た。特に日本企業では一般的に、研修予算は、不景気時には真っ先に削られることが多いと言われ、バブル崩壊後の約 30 年間の中で、いまや日本の人材育成投資は各国と比較しても極めて少ない水準となっている。(図表 24 参照)

図表 24: 人材育成投資の国際比較



出所: 宮川努「無形資産の概念整理と企業パフォーマンスへの影響」(2018), 証券アナリストジャーナル, 第 56 巻 7 号, pp6-16 より作成

これは日本企業の人材育成投資に対するスタンスを示す一例に過ぎないが、優秀な人材の獲得やリテンションに余念がなく、人材投資に対する切迫感が大きい欧米企業と比べ、人材が安定し優秀人材の離職リスクがさほど大きくない日本企業は、これまで人材の管理・リテンションに関してある意味で恵まれすぎた環境の中で、十分に意識をすることがなかったともいえる。

しかし今後はより多様な人材を確保し、活用していくことが求められる中で、人材は経営戦略・事業戦略を実行・実現していくための欠かすことのできない要素だと再認識した上で、人材戦略の構築・実行を通じて、必要な人材、組織能力を獲得していくことが求められている。

本項では、経営トップ・経営層がこのような人材戦略に関する取り組みの重要性を認識し、人材戦略の策定や実行にコミットしていく上でのポイントを解説していきたい。

求められる具体的なアクション

- 経営トップ自らが、人材および人材戦略は「経営戦略の OS」として不可欠であることを再確認し、経営戦略策定の段階から骨太で実効性の高い人材戦略を策定する

「企業は人なり」とは古くから言われてきているが、企業価値において無形資産の割合が増加し、人材やブランドの重要性が増してきている中、人材、および人材を確保する施策を定める人材戦略の重要性が益々増加していることについては、総論として異を唱える向きは少ないだろう。

しかしながら、多くの日本企業では長年にわたり人事部門が組織のマネージャー、組織長に代わり人事に関するルール設定や問題解決をリードしてきたこともあり、人事部門出身でない限り、経営トップであっても人事問題に関する対応に不慣れなケースは決して珍しくない。

その結果、人事部門は高い独立性を持って人事関連の諸問題の「解決」をリードする一方、既に述べてきたように、組織内コミュニティの維持、過去からの連続性に基づく公平性の維持に力点が置かれ、経営戦略との連動の観点で難があるケースは少なくない。

このような状況を打開して行く上ではまず、経営トップ自らが、人材および人材戦略は「経営戦略の OS」、即ち経営戦略を実現していく上で欠かすことができない基盤となるような要素である点を認識する必要がある。また、自社の現在の人材、組織は決して所与のものではなく、必要な人材の確保や活用に向けて能動的なビジョン、目標を掲げ、実行していくことで、経営戦略を実行するための多様な人材の確保は可能というスタンスにたつことが、まずは求められている。

過去、人材、組織を所与のものとして扱って来たのは、社内での自由な人材配転と雇用保障のもと、人の大きな入れ替えはないことを前提として来たわけだが、これからのダイナミックな経営環境においては、必要な人材の外部からの確保や、社内人材の再教育(リスキル)、再配置に対しても、過度な心理的制約を設けることなく、経営競争力・人材競争力強化に向けて必要な施策を実行していくことが求められている。

古典的な戦略論においては、「組織は経営に従う」、即ち経営戦略をまずは立案し、それにフィットする形で組織・人材要件を定めていくことが定石であり、その重要性は今日でも変わりはない。

しかし人材や組織が戦略実行の大きなボトルネックとなるなかでは、既に論じてきたように、経営戦略の策定時点からどのように人材を確保し、価値を創出する組織を構築していくかをあらかじめ織り込んで計画をしなければ、実行不可能な戦略を描くこととなりかねない。

「経営戦略の策定段階から人材戦略を策定する」、ということは、すなわち経営戦略の策定段階で、その実現に必要な組織能力を規定した上で、既存の組織・人員に過度にとらわれることなく、戦略実行に必要な人材確保に向けて有効な人材戦略を作る必要がある、という事を意味している。

➤ **経営戦略・事業戦略の実現に必要な人材を明確に定義するとともに、その獲得・育成方法を明確する**

新卒一括採用・終身雇用を旨とする人材マネジメントにおいては、基礎学力が高く、コミュニケーション能力・学ぶ意欲が高い人材を多くの企業が求め、入社後に自社に求められる、いわゆる「企業特殊技能」を身に付けさせる採用・育成が主体であった。

しかしながら今後求められる人材の多様性の幅が大きくなり、またその獲得も容易ではない中では、中途採用・経験者採用はもちろんのこと、新卒採用についても明確に必要な人材要件を定めた上で、どのように要件を満たす人材を獲得・育成できるかを明らかにしていく必要がある。

現在の日本の労働市場の状況を踏まえると、引き続き新卒採用の重要性は変わらないものの、現実的に新卒採用のみで必要な質・量の人材を確保することは非常に難しく、これまでも中途採用・経験者採用が主体だった中堅・中小企業にとどまらず、大手企業にとっても中途採用・経験者採用の積極化は、戦略実現の上でも切実なニーズとなってきた。

中途採用・経験者採用に習熟していない一部の大手企業では、例えば中途のIT系人材や経営企画・事業開発などの専門人材を確保するときに、「流動性が高い人材であれば有期雇用で良いだろう」「既存の人事制度には載らないので、個別契約で採用しよう」、あるいは「優遇するために当社の第一選抜の人材と同じ資格までの採用を認めよう」といった、内部コミュニティを前提とした発想となるケースも散見される。

しかしながら、このような発想では、引く手あまたでありシビアな採用競争が繰り広げられている高度専門人材、キャリア人材の採用は到底おぼつかない。採用は一種のマーケティングであり、自社中心主義的な発想に陥ることなく、自社が求める人材がどのような企業・業界と競合し、どのような採用チャネルや報酬・キャリア機会・仕事の裁量を提供することが、優秀な人材の確保につながるかを、採用部門任せにするのではなく、事業部門が主体となって検討していく必要がある。

【製造業 A 社】専門人材向け人事制度の構築を通じた採用力強化

- 非常に長い歴史を有する大手製造業 A 社は、新卒採用のプロパー人材が主体の家族的な社風で知られてきた。しかしながらグローバルに大手と伍して戦っていく上で現状に安住する状況に危機感を持った経営トップは、社内に不足している事業開発やマーケティングなどの高度専門人材の採用を行い、組織能力を引き上げていくと同時に、社内に新たな変革の刺激を与えることを決断した
- 当初、外部人材の採用に不慣れな同社の人事部門では、自社の報酬体系にフィットしない人材に対して「年俸制」という形で全額固定報酬を支払うケースや、「すぐに辞めるリスクがある流動性の高い人材」という認識から、有期雇用での採用を志向するケースなどが散見されていた。しかしながら徐々に採用人数が増加する中で個別対応に限界を感じ、対象となるプロフェッショナル人材向けの報酬・評価制度を構築することを決断した
- 新制度導入により、これまで対象人材の採用競合（外資系企業・プロフェッショナルサービス等）と比べて大幅に固定割合が多く、評価基準もあいまいで「ぬるま湯」的な運用であった状況が改善。適正な報酬構成（固定・変動割合）や評価ルールの導入により、適切な報酬決定プロセス、評価がなされるようになった

➤ **人材戦略や人材関連目標の達成状況を経営層の KPI に組み込むことで、確実なモニタリングを行う**

人材戦略や人材関連目標は多くの場合、その実行や目標達成には一定の時間が必要となる。新卒・中途を問わず、必要な人材の採用から配置、育成・登用を進め、ビジネス上の成果につなげていくまでには少なくとも 2－3 年、テーマによっては 5－10 年スパンの期間が必要な場合も少なくない。その間には人材育成投資や優秀人材のローテーションなどで、短期的には PL インパクトはマイナスとなることも一般的である。

このため、人材戦略や人材関連の施策を着実に具体的な成果につなげていく上では、その中間目標となるような KPI (Key Performance Indicator; 業績管理指標) を明確にし、進捗をモニタリングしていくことが重要となる。

経営トップが組織・人材面の改革を掲げ、その実現を目指していても、骨太な人材戦略であればあるほど、その成果が大きく実現するのは、次世代以降の経営陣の時代となる。人材マネジメントで成功している企業は例外なく、長年の努力の上で、人材市場においても「成長できる企業」「人材を大切にする企業」「働きやすい企業」として認知され、結果、優れた人材の採用が可能になるという好循環サイクルを実現している。

自社の人材マネジメント改革を行い、そういった優良企業に伍して人材競争力を強化することは一朝一夕に成り立つものではなく、具体的な KPI を設定した上で、その実現に向けて経営陣がコミットし、自社や経営陣の定性評価の一要素として組み込み、統合報告書や社外向け IR などの場で発表していくことが、着実に取り組みを続けていく上で重要と考えられる。

【製造業 B 社】専門人材向け人事制度の構築を通じた採用力強化

- 国内電気機器大手の B 社では、長年人材を自社が継続的に利益を創出し企業価値を向上していくうえでの重要な要素として位置づけており、企業理念経営に基づく自社理念の浸透施策を初めとした数多くの人材施策を継続的に実行してきた
- こうした人材についての継続的な取り組みを実現するために、同社では経営トップ自らが組織・人材面での改革にコミットし、そのコミット度合いを外部にも公表している。具体的には、人材についての評価も含めた Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) からのサステナビリティ評価を、社外取締役を除くすべての取締役の中長期業績連動報酬に組み込むことで、自社の中長期的な人材戦略や施策を通じた具体的な成果の創出に繋げると同時に、人材マネジメントに成功している企業として労働市場における一定の知名度を獲得している

チェックリスト

- ☒ ヒトが生み出す価値の重要性が増し、経営課題と人材課題が表裏一体となる中で、経営戦略の策定段階から、人材および人材戦略が検討に組み込まれているか？
- ☒ 短期的、場当たりの人事施策ではなく、経営環境の変化のスピードと幅の広がりに対応できる人材および人材戦略を構築し、実行できているか？

＜原則 2＞

個人の多様化・経営環境の不断な変化の中で、個人と企業がお互いを選びあい、高め合う関係を構築していくこと

求められる具体的なアクション

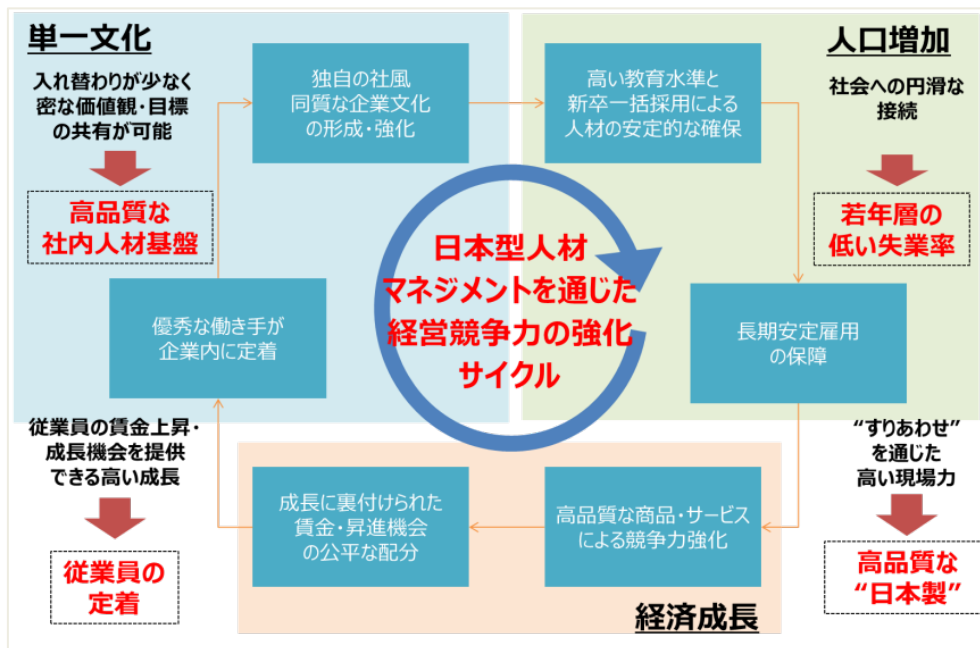
- 多様な背景の人材を受入れ、成長につなげるための複数の人事制度や、オープンな企業文化を構築する
- 組織構成員の自発的な貢献意欲を把握し、強化する施策を導入する
- スキル・経験をもったシニアなど多様な人材を積極活用し、必要な人材確保・組織能力強化を実現する

背景と今後目指すべき方向性

冒頭から論じてきたとおり、これまで日本企業は安定的な雇用コミュニティの中、新卒一括採用・階層別研修・ジョブローテーションなどを通じて、均質でレベルの高い労働力育成に注力し、同質的で「すり合わせ」が得意な組織を構築してきた。安定的な人口増加・経済成長、単一文化といったマクロ環境を背景に、長期安定雇用、高い現場力、高品質な商品・サービス供給、公平な賃金や昇進機会の配分といった要素は相互に密接に関連した。

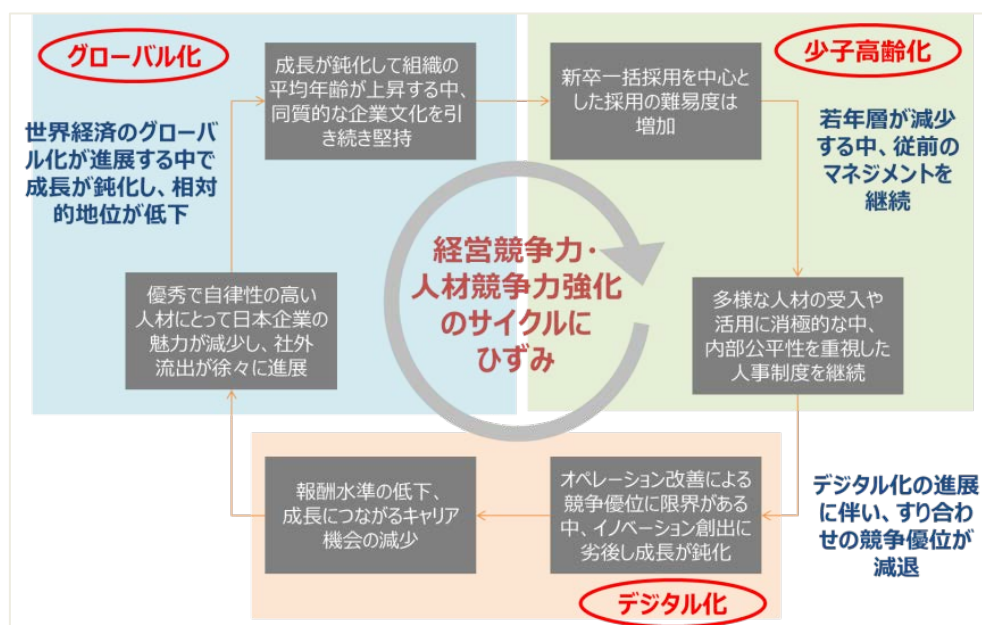
下記は人材マネジメント施策と経営競争力の関係を単純化したものだが、日本型人材マネジメントは日本企業の強みの源泉として、これまで多くの企業・業界で非常に有効に機能し好循環サイクルを実現してきたことを示している。

図表 25: 日本型人材マネジメントを通じた経営競争力の強化サイクル



しかしながら、これまで論じてきたように、グローバル化、デジタル化や少子高齢化などを背景に、業界や個別企業によってその影響の度合いは様々なものの、総じて従来の日本型雇用コミュニティ、日本型人材マネジメントが競争力強化につながるサイクルには変化・ひずみが生じつつあると考えられる。

図表 26:経営競争力の強化サイクルに対するひずみ



上記はあくまでも一つの例を模式的に示したものに過ぎないが、グローバル化・デジタル化を背景にビジネス環境の変化が激しくなり、個人の志向性・嗜好性の多様化が進展する中で、これまでと同じように従来型の日本型人材マネジメントが好循環サイクルを実現できる業界や事業領域は狭まってきていると考えられる。

日本型人材マネジメントは、雇用保障により強いコミュニティを形成することで、日本企業に、安定性・均一性が高い人材グループを提供し、すりあわせによる高い品質を実現した。しかし、その安定性と均一性の高さこそが、変化の激しい事業環境への適応を難しくしている側面は否めない。デジタル化、グローバル化、少子高齢化に対応するために、多様な人材を引き付け、活躍の場を提供し、企業・個人がお互いを「選びあい、高め合う」関係を構築していくことが求められている。

以下では、その具体的な方法論について、説明していきたい。

求められる具体的なアクション

➤ 多様な背景の人材を受入れ、成長につなげるための複数の人事制度や、オープンな企業文化を構築する

中途採用・経験者採用、多国籍など多様な背景の人材を受入れ、成長につなげていく上では、人事制度に一定のフレキシビリティや多様性が求められてくる。

新卒一括採用、長期雇用を前提とする場合は内部公平性を重視しつつ、徐々に適性を見極めつつ選抜を進めることが重視されていた。例えば、非管理職層では職能資格制度をベースとした段階的な能力開発を進めつつ、管理職以上は役割・職務等級をベースとしたメリハリの利いた等級・報酬制度を導入する会社は近年増えてきている。

しかしより人材のバックグラウンドが多様となり、競合する労働市場も多様となってくると、一つの人事制度では十分な受入れができないケースも増えてくる。元々の人事制度自体に柔軟性がある場合は、単一の仕組みの中で受け入れていくことも可能だが、場合によっては、高度専門人材、キャリア人材向けに複数の人事制度を整備し、柔軟に競争力のある報酬、キャリア機会を提供していくことが選択肢となる。

これらの人事制度の整備、積極的な人材の受け入れを通じて、より多様な人材が活躍できるオープンな企業文化を構築していくことが求められている。

【金融業 C 社】複数人事制度の整備を通じた高度専門人材の獲得・受入

- 大手金融グループの C 社は、これまで高いポテンシャルを有する人材を新卒として採用・育成しながら、業界内で安定した地位を築いてきた。今後も新卒採用を重視する方針に変わりはないが、デジタル化の進展や新たな金融テクノロジーの発展などに伴い、より多様なバックグラウンドを持った人材を採用するニーズが生じてくると同時に、新卒から育てた人材が、高報酬で外資系や異業種競合などに引き抜かれるリスクが生じてきていた
- 既存の人材に対して引き続き長期安定的な処遇、貢献を期待すると同時に、必要な人材確保を行うため、同社では高度専門プロフェッショナル人材向けの新たな制度を整備することを決断。外資系を含めた同規模の同業他社の報酬水準をベンチマークしながら、職種別のきめ細かな報酬レンジや、柔軟な報酬決定ルールを導入した
- 制度の導入に当たっては、報酬に関する納得感を確保するため、既存の人事制度と新制度の行き来が可能になるような転換ルールの整備や、「リスク・リターンが異なる」という仕組みや運用を徹底することで、社内の納得感を確保しつつ、事業推進に必要なプロフェッショナル人材の確保に成功した
- 今後は引き続き、人材確保に向けた採用やリテンションに力を入れていくと同時に、既存人事制度自体を、よりプロフェッショナル育成にフォーカスした形での見直しを検討している

【製造業 D 社】中途社員向けネットワークの構築を通じたオンボーディングの促進

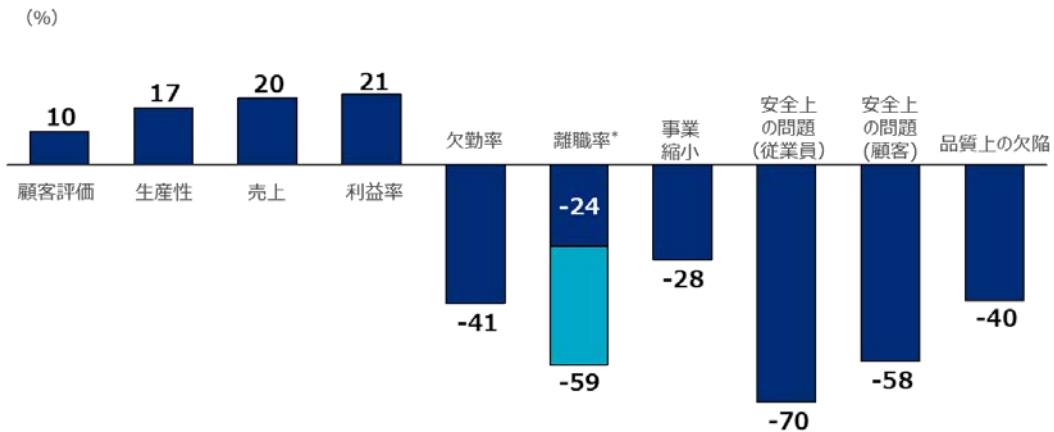
- 化学大手の D 社ではこれまで新卒採用が主体だったため、長期の人間関係の中で「同質性」が強い社風を形成。長い間のローテーションを通じて形成されて構築された社内のネットワークを活用した仕事の進め方が比較的広くみられていた
- 最近、各部署で中途採用・経験者採用が増えてきたものの、中途採用者はプロパー人材のようなネットワークをもたないため、社内で「孤立」してしまうリスクが懸念された。それらを解消し、スムーズなオンボーディング（受入れ・定着化に向けたプロセス）を実現するため、同社では中途出身の幹部の発案で、中途・経験者採用者のインフォーマルなネットワークを構築し、職場における悩みの相談や、業務上連携し合える支援を提供し、人材の定着化、早期立ち上がりを図っている

➤ **組織構成員の自発的な貢献意欲を把握し、強化する施策を導入する**

経営環境の変化が激しく、経営トップ、経営陣がすべての重要事項に目を通し意思決定をするような経営システムでは環境変化に追い付けなくなっている中、従業員が自発的に問題意識を持ち、事業創造や業務の改善をリードしていく重要性は益々増加してきており、世界各国において、自発的な貢献意欲、いわゆる従業員の「エンゲージメント」を高めていくことの重要性が注目されてきている。

長期雇用を前提とし離職率の低い日本企業においては、欧米諸国のように従業員の離職防止の観点からエンゲージメントを高める必要性が低く、従業員エンゲージメントという概念自体必ずしも注目を集めてきたものではなかった。しかし、優秀若年者の就業観の変化、中途採用の拡大、女性・外国人・高齢者の増加により組織のオープンコミュニティ化、多様化が進む中では、様々な価値観や能力をもった人材を取りまとめ、個の力を最大限に引き出していく必要があり、日本企業も従業員の自発的な貢献意欲を引き出すことに無関心ではいられないだろう。実際、こうした自発的な貢献意欲の高い集団と低い集団とを比較すると、生産性の向上や離職率の低下、品質上の欠陥の減少などパフォーマンスに大きな違いが存在することが米 Gallup 社の調査でも分かっている。（図表 27 参照）

図表 27: エンゲージメントスコアの上位 25%ile 企業と下位 25%ile 企業における各指標の比較(Gallup 社)

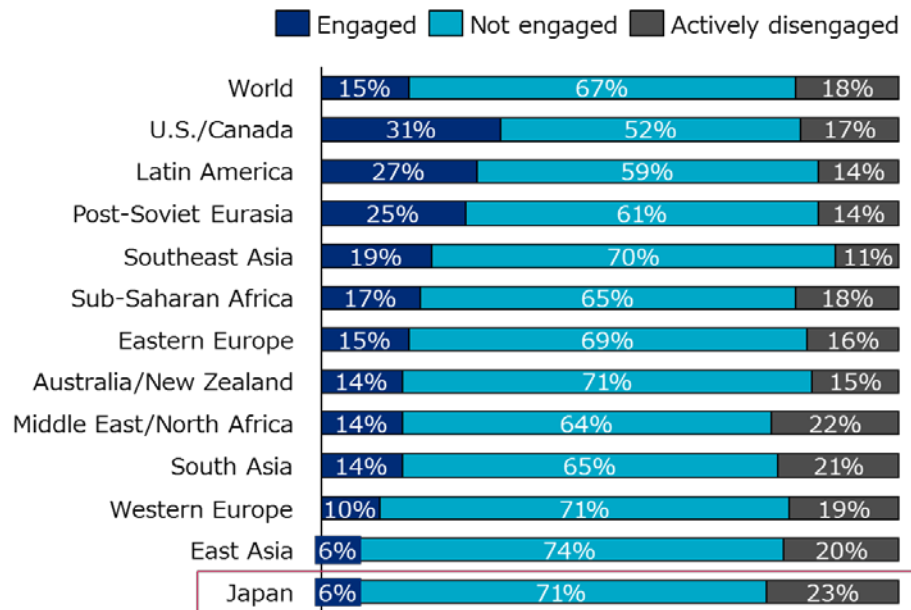


* 離職率については、離職率の高い組織間での比較では 24%、低い組織間での比較では 59%の差が存在する

出所: Gallup "State of the Global Workplace" (2017)より作成

高度成長期、日本企業は日本型人材マネジメントに基づき、ロイヤルティ・貢献意欲が高い従業員、組織を誇っていたが、長年の低成長や組織の高齢化と共にそうした傾向にも陰りが見えている。実際、米 Gallup 社の同調査結果をみても残念ながら我が国のスコアは各国と比較しても低く、必ずしも組織の構成員の自発的な貢献意欲(エンゲージメント)を引き出す上で、成功してきているとは言い難い。(図表 28 参照)

図表 28:エンゲージメントスコアの比較(Gallup 社)



出所: Gallup "State of the Global Workplace" (2017)より作成

このような中、より自発的な貢献意欲を引き出していく上では、業務環境や働き方などを含めて見直しを図っていく必要がある。詳しくは各方策のパートを参照頂きたいが、まずは個人と企業のパターンリスティックな関係を見直し、お互いが「選びあい、高め合う」というある種の緊張感を持った上で、貢献意欲を引き出していく取組を図る点に、今後の人材競争力強化の鍵があるという点を、経営トップや経営陣が深く認識し、あらゆる施策を打っていくというスタンスをもつことが重要となる。

【サービス業 E 社】自発的な貢献意欲の向上を通じた顧客満足度・離職率の改善

- 介護業界大手の E 社は、高い人材離職率を改善し、顧客サービスや生産性改善を実現するため、毎月、従業員に対して極めてシンプルなサーベイを実施することを決断。同社では自前の PC を持たない従業員や PC スキルが高くない従業員も多いため、各職場に「アンケート BOX」を設置し、毎月紙ベースでアンケート用紙を配布、回収して状況をモニタリングすることとした
- 設問は、「日ごろ、仕事に対してやりがいを感じているか」「機会があれば自社で働くことを家族・親戚や友人にすすめたいと思うか」「自分と周囲の同僚や上司との人間関係は良好か」の 3 つに加え、職場改善・業務改善に向けた自由回答記入欄のみというシンプルな構成
- 導入後、これらのサーベイのスコアを離職率や顧客満足度の先行指標として極めて重視した上で、毎月の部署毎の状態をモニタリングし、状況に応じたサポート・対応を実施。顧客満足度の改善や離職率の改善につながった

➤ **スキル・経験をもったシニアなど多様な人材を積極活用し、必要な人材確保・組織能力強化を実現する**

経営競争力を高めていくための多様な人材の必要性についてはすでに論じてきたとおりだが、それらを実現する前提として、原則 2 で掲げているような考え方に立脚することは極めて重要である。

今後ますます 60 歳以上のいわゆるシニア人材は増えてくるが、そういった人材に対しても、これまでの考え方の延長線上で、社会保障的な意味合いで雇用を継続するスタンスでは、経営競争力の強化はおぼつかない。原則 2 で掲げたような考え方を社内に浸透させていく中で、むしろ意欲にも体力にもあふれるシニア人材に対して積極的な貢献機会と貢献に見合った処遇を提供し、少子高齢化、人材不足が進む中で、必要な人材確保につなげていくスタンスが重要と考えられる。

チェックリスト

- ☒ 従来の日本型雇用コミュニティが変化しつつある中、個人のスキルや専門性を最大限に引き出すために、多様な人材の成長や活躍に繋がる機会を提供できているか？
- ☒ 経営競争力を強化するために、多様な人材を自社に惹きつけ、自発的な貢献意欲を引き出す仕組みを構築できているか？

＜原則 3＞

経営トップが率先してミッション・ビジョンの共有と実現を目指し、 組織や企業文化の変革を進めること

求められる具体的なアクション

- 経営トップがミッション・ビジョン・バリューに基づく発信、行動や人材登用を行い、その実現に強くコミットする
- ミッション・ビジョン・バリューの定着状況を粘り強くモニタリングし、現場の行動改革につなげていく
- イノベーションの芽を摘むような組織行動や評価のあり方を見直し、挑戦を奨励する企業文化を構築する

背景と今後目指すべき方向性

これまで、日本企業は同質性が高い安定的な雇用コミュニティの中、働き手である従業員の企業へのロイヤルティは非常に高く、積極的に企業理念・ビジョンなどを発信しなくても価値観や文化の組織内での暗黙的な共有、目標やビジョンの共有は容易であった。同質的な組織内の濃密なコミュニケーション、「すり合わせ」は日本企業のお家芸として、経営競争力強化の原動力となっていた。

その一方で、必ずしも自社が掲げている「経営理念」や「行動規範」へのこだわりが一般に強かったとは言えず、一部のオーナー系企業や、理念・バリューへのこだわりの強い企業群を除いては、明示的な理念・規範よりもむしろ暗黙的に共有された規範が、組織の構成員に対して強い影響力を与えてきたと考えられる。

しかしながら、今日はグローバルにビジネス活動が広がり、事業の推進にあたって従来よりも多様な人材の確保・活用が求められてきている。個人の自律性、自律的な活動が重視されてくる中、多様な構成員を組織の目指す方向に惹きつけ、巻き込んでいく上で、企業の存在意義を明示するミッション、具体的に目指すべきビジョン、組織の構成員皆が共有すべき価値観・行動規範となるバリュー（以下、ミッション・ビジョン・バリューを総称して MVV<Mission, Vision, Value>と言う）の明示と共有は極めて重要になってきている。

社会的・文化的背景から長年にわたり多様な国籍・文化の人材をマネジメントすることに長けている欧州企業、ローコンテクストな文化の中で明示的なコミュニケーションが前提となっている米国企業と異なり、同質性が高いコミュニティの下で育まれ、暗黙的な価値観の共有が得意な日本企業は、一般的に必ずしも MVV を明文化し、共有していくことが得意とはいえない。

しかしながら、京セラやリクルート等、創業者のリーダーシップなどを背景に、理念やバリューの明示や共有を得意とする日本企業も少なからず存在する。また、古くは近江商人の「三方よし」に見られるような、株主だけでなく取引先・従業員・地域社会などの多様なステークホ

ルダーに対する還元・バランスのとれた経営を重視してきた多くの日本企業にとって、自社の存在意義・社会的な意義を明らかにする MVV の明示・組織内の共有という考え方は、ある意味で我が国における伝統的な企業観と非常にフィット感があるともいえる。

理念・ビジョンやバリューを大切にするという考え方自体は多くの日本企業にとって違和感がないと思われる一方、変化が求められる面もある。即ち、これまで論じてきたように、グローバル化・デジタル化を背景に、不断な変化が続いていく中では、MVV の中に変革を重視し、ある程度の失敗は許容してでも、挑戦やイノベーションを奨励していく要素を組み込んでいくことが必須なものとして求められているといえる。

また、明文化された MVV よりも、暗黙的に共有されてきた価値観の方が大切、というハイコンテキストなアプローチは、長年同じ組織に勤務することを前提としており、今日の文脈の中ではそぐわない。あくまでも、明文化された MVV の実現に徹底的にこだわるのが経営競争力・人材競争力の強化に当たっては重要と考える。

このような状況下で組織や文化の変革を実現していく上では、経営トップのリーダーシップが決定的に重要となる。MVV の浸透に成功し、人材競争力・経営競争力の強化を実現できている企業はほぼ例外なく、経営トップや経営層が MVV を本気で重視し、その実現に率先してコミットすることで、マネージャーや従業員への浸透を実現している。

本項では、その具体的な方法論、経営や人事部門が取るべき施策について、具体的に説明していきたい。

求められる具体的なアクション

- 経営トップがミッション・ビジョン・バリューに基づく発信、行動や人材登用を行い、その実現に強くコミットする

既に述べたように、経営トップの MVV 浸透における影響力は極めて大きく、経営トップを含む経営層が本気で MVV の浸透・実現にコミットし、具体的な経営判断や人材登用において活用しているかどうかは、決定的に重要である。

以下は MVV の浸透やエンゲージメント(自発的な貢献意欲)強化などのための組織開発の代表的な手法やアプローチをまとめたものだが、MVV の組織内への浸透に優れていると言われるグローバル企業でも、そうではない一般的な企業でも、取り入れている手法自体には大きな違いはない。

図表 29:組織開発の代表的な手法・アプローチ例

	全社	部門／階層別
MVVの浸透	- 全社集会、タウンホールミーティング - ビジョン冊子、映像、ポスター掲示、Eラーニング - リクルーティング活動	- 部門／階層別研修・ワークショップ - 部門／階層別の行動指針策定 - リクルーティング活動
貢献意欲・エンゲージメントの向上	- エンゲージメントサーベイ、パルスサーベイ - 社内大学、Eラーニングなど自己研鑽施策 - リコグニション、福利厚生、オフィス環境整備	1on1による対話・コーチング - 小集団活動 - 研修・Eラーニング、キャリアカウンセリング
組織能力・連携の強化	- 社内コミュニティ活動の奨励（サークル、運動会等） - 目標・KPIの開示／共有、権限移譲の促進 - ダイバーシティ&インクルージョン	- ワークショップ、ファシリテーション - 現場への権限付与、自律的活動の奨励 - 部門をまたいだ優秀人材のローテーション

しかしながら、自社のバリューにフィットした人材の採用を徹底し、たとえ高い業績を上げていてもバリューがフィットしない人材は評価しないマネジメントを実践している会社(例えば、米国大手 IT 企業では、採用に多大な時間を使い、徹底して自社とのフィットを確認するケースは多い)と、MVV を掲げていても実際の採用や登用時にそれらが考慮されない会社では、組織の構成員の MVV に対する受け止め方、具体的な行動には決定的な違いが生じる。

組織文化は直接的に「つくる」ことはできず、大小さまざまな意思決定、組織内の諸活動の結果として培われていく。中でも重要なのは組織や個人の成功体験であり、「どのような活動がビジネスの結果につながったのか」「どのような行動・ヒトが評価され、どのような行動・ヒトが評価されないか」は、組織文化の形成に極めて重要な影響がある。

経営トップや経営層が MVV を重視し、それらに反する行動をとる役職員に対するペナルティや、その実現を促す行動に対する報奨を与えること、MVV 実現がビジネス上の成功にもつながっていくことを信念をもって具体的な実践で示していくことで、組織の構成員一人ひとりに対して MVV を腹落ちさせ、具体的な行動を促していくことが求められている。

【情報通信業 F 社】経緯トップの強いコミットを通じた企業文化の変革

- 情報通信業大手の F 社では、グループにおける海外事業会社の増加、本社における外国籍幹部・社員の増加をふまえて、自社のミッション・ビジョン・バリュー（MVV）を見直し、創業のころからの理念・こだわりを反映しつつ、グローバルに理解されやすい表現・内容に改定
- MVV の実現に向けて、CEO 以下経営トップ層が極めて強いこだわりをもち、単に新 MVV として発信するだけにとどまらず、次世代幹部の選抜・登用時の重要な基準として、個人毎のバリューの体現を任用・評価の際にも積極的に活用。加えて、ワークショップなどで直接経営陣と中途・外国人社員などを含めた全社員での MVV に関する対話を実施
- これまで同社では新卒主体の強固な組織文化を有していたが、多様なバックグラウンドをもつ幹部、中堅マネージャーが増える中でも、工夫をしながら企業文化の変革や定着化、MVV に基づく事業開発・組織運営などの具体的な現場の行動につなげている

➤ ミッション・ビジョン・バリューの定着状況を粘り強くモニタリングし、現場の行動改革につなげていく

MVV の浸透は一朝一夕になされるものではなく、粘り強い定着状況のモニタリングが求められる。そのために最も一般的な手法は、エンゲージメントサーベイによる定期的なモニタリングである。下記は伝統的な従業員意識調査とエンゲージメントサーベイを対比したものだが、従来の意識調査に比べ、より、ミッション・ビジョンに対する共感や職場におけるバリューの実践度など、個人と企業の双方向の関係性にフォーカスしたものが多し。（注：従業員意識調査と言われるものの中にも、同様に個人と企業との関係性を重視したものも少なくなく、あくまでも典型的な意識調査とエンゲージメントサーベイの対比としている点にご留意頂きたい）

図表 30:従業員意識調査とエンゲージメントサーベイ

	従業員満足度調査	エンゲージメントサーベイ
目的	- 社員満足度（職場環境、処遇・福利厚生などに対する充足度）の可視化  - 不満要因の解消、社内秩序の維持	- 社員エンゲージメント（個人と企業の双方向的な関係性）の可視化  - 人材リテンション、個人のモチベーションや生産性の向上
調査項目（例）	- 社内の人間関係に問題はないか？ - 業務量は適正なレベルか？ - 残業時間は無理のない範囲内か？ 	- 会社の成功に向けて積極的に貢献したいか？ - 職場内に信頼できる上司や同僚はいるか？ - 仕事を通じて日々の成長を実感しているか？ 

また、より頻繁なモニタリング手法として、近年注目を集めているのはパルスサーベイである。パルスサーベイはより頻繁に実施することで、モニタリング・改善サイクルを短期間に回し

ていくことを主眼としている。回答率を確保し現場の負担を軽減するため、質問数はかなり絞られることが一般的である。(図表 31 参照)

図表 31:エンゲージメントサーベイとパルスサーベイの違い

	エンゲージメントサーベイ	パルスサーベイ
頻度	・ 年次 (年2回～2年に一度程度が一般的)	・ 日次/週次/月次 (高頻度)
質問数	・ 50～100問程度 (20～40分程度で回答)	・ 1～10問程度 (2-3分で回答)
特徴	・ 心理的充実度や主体的な貢献意欲について包括的に問う内容	・ 現在の心理状況や直属の上司、職場に対する満足度など、時期や範囲を限定した内容
代表的項目例*	- 私は、自分の会社全体としての目的・目標・戦略をよく理解できている - 経営陣は、事業の方向性について健全な意思決定をしている - 自分の会社はよい職場だと他の人にも勧めたい - 自分の会社で働くことに誇りをもっている - 自分の仕事について、給与や福利厚生など公正に報酬を得ていると思う	- 今日一日を振り返ってどんな気分ですか？ - 先週やり遂げた仕事を誇りに思いますか？ - 今週、上司はあなたをサポートしてくれましたか？ - あなたの上司は、あなたの話を聞いていますか？ - あなたの職場では、自社の掲げる行動指針(バリュー)が体現されたと思いますか？ - 今の職場に満足していますか？
留意点	1回の情報量が多く、回答負担が高い - 有意な結果の導出にはスキル・時間が必要	1回の情報量が少なく、回答負担が低い - 即時集計・閲覧を可能にする情報技術が必要

これらの定量的な手法の他に、経営トップと現場の懇談会、職場における提案活動や表彰・全社集会・研修などのハイタッチな活動も極めて重要である。MVVの浸透においては、結局のところそれらのミッション・ビジョン・バリューがなぜ存在し、その実現がどのように顧客や社会にとってのメリット、従業員個人の「メリット」につながるかを腹落ちさせていくことが重要であり、それは書き物ではなく、経営陣や職場の上司の生身のストーリーの中で語られることが最も有効だからである。

一見迂遠に見えても、職場でのコミュニケーション活動は、MVVの定着状況を把握し、現場の行動変革を促進していく上では、重要な要素の一つといえる。

【製造業 G 社】行動評価の活用を通じた自社バリューの定着化

- 長年の歴史を持つ大手製造業 G 社ではこれまでグループ共通のミッション、ビジョンを掲げてきたが、海外拠点を含めたグループ各社のオフィスにおける掲示などの形式的な手段に留まり、十分に社内に定着しているとは言い難い状況だった
- このため、ミッション・ビジョンを踏まえて、具体的な行動評価基準として体現すべきバリューを構築した上で、具体的な行動評価基準として再整理し、階層別に期待される行動を具体的に定義、全体への周知を行った。
- これまで評価制度上の行動評価基準はグループ各社で統一されていなかったが、本社を皮切りに国内外のグループ各社の評価制度を見直し、共通の行動評価基準として導入することで、共通バリューの定着化、行動変革の推進や人材育成につなげている

➤ **イノベーションの芽を摘むような組織行動や評価のあり方を見直し、挑戦を奨励する企業文化を構築する**

本項については、方策のパートでも具体的に説明していくが、変化が常態し既存のビジネスが破壊されるリスクに常にさらされている VUCA 時代において、イノベーションの芽を摘むような組織文化や行動規範、評価のあり方は組織の存続にとって大きなリスクとなる。これまで日本企業が重視してきた高品質や安全といった美点を大切にしつつ、同時にいかに荒削りでもこれまでと異なる次元で価値を創出するようなイノベーション創出を奨励することが極めて重要になってきている。

しかしながら、組織文化は長い歴史の中の成功体験を経て培われるものであり、仮にこれまでの組織文化ではイノベーションや挑戦があまり実質的に重視されてきていない場合、それらの変革には多大な労力を要する。変革の実現に近道はないが、イノベーションの創出・挑戦を通じた具体的な成功例を積上げていく中で組織の構成員の納得感を担保していくことや、イノベーション創出を担う組織を既存のオペレーション組織とは別に設ける中で、「出島」的な文化・人材を育んでいくことなどが具体的なステップとなる。

図表 32:企業における「出島」施策例

企業名	「出島」の名称	設立年	特徴
アサヒグループホールディングス	新規事業開発ラボ	2018 年 1 月	新しい事業案の創出を目指す本社内に設置された研究所
ふくおかフィナンシャルグループ	iBank マーケティング	2016 年 4 月	スマートフォンを利用したフィンテック事業等を行う会社
トヨタ自動車	トヨタリサーチインスティテュート	2016 年 1 月	米国シリコンバレーを拠点とする、人工知能技術に関する先端研究等を目的とした会社
コニカミノルタ	ビジネス・イノベーション・センター	2014 年 2 月	本社とは別に東京都内に設けられた、新規ビジネスの開発を目的とする組織

出所：日本生産性本部(2018)「イノベーションを起こすための工夫に関するアンケート報告書」

チェックリスト

- ☒ ミッション・ビジョン・バリュー(MVV)を単なるスローガンとせず、経営トップ自らが信念をもって発信することで一人一人に腹落ちさせ、具体的行動につなげられているか？
- ☒ 変革を起こすリーダーの存在が企業の命運を握る時代において、保守的な減点主義や過度な完璧主義にこだわり、イノベーションの芽を摘んでいないか？

＜方策 1＞ 変革や人材育成を担う経営リーダー、ミドルリーダー¹ の計画的な育成・支援

求められる具体的なアクション

- 経営トップが自身の後任も含め会社の将来を牽引する人材の育成を最重要ミッションの一つととらえ、経営リーダーの育成・選抜に対して十分な費用をかけて実行する
- 候補人材を早くから海外や子会社に派遣し、修羅場経験や経営経験を通じて経営感覚を習得させる
- 一定範囲の人事情報の公開・部下の報酬決定権の強化など、ミドルリーダーへ人事上の権限を委譲する

背景と今後目指すべき方向性

日本企業では長期雇用の下で従来からジェネラルローテーションによる経営幹部人材を育成することを得意としてきており、会社のことを良く知り多角的な視点で眺めることができる、調整能力・実務能力に長けた経営リーダーを数多く輩出した実績を持つ。

また、従業員に対するキャリア教育・育成施策についても、入社 5 年目、10 年目といった定期的な入社後研修、初任管理職向け研修に代表される階層別教育を手厚く行ってきた。安定した業務遂行能力を持ち部下をまとめることができる中間管理職を数多く育成してきた。

しかしながら、グローバル化、デジタル化が進む今日では、従来と同じようなジェネラルローテーション、階層別教育や新卒主体の採用という手段では、必要なリーダー人材の確保が多くの企業で難しくなっている。グローバル化という文脈の中では、外国人を含む多様な人材を理解し、時としてコンフリクトを恐れずリードする必要性に迫られ、またデジタル化という文脈の中では、今までのビジネスの枠組みを捨て全く新たな世界観をつくり、現状を変革する必要性に迫られる。

従来のジェネラルローテーションの中で自然発生的に経営リーダーが生まれてくるのを待つ方法では、現代のトップマネジメントに必要なこれらのスキル・経験が不足してしまう場面が増えてきている。この問題を解決するためには、早期に経営リーダー候補を選び、本人合意のもと計画的に必要な経験、時としてタフアサインメントを与えて、継続的に鍛えることで、速やかにリーダー人材を開発する必要がある。

¹中間管理職の役割にとどまらず、リーダーシップを発揮して現場の変革を主導する組織長・部門リーダー

これに加えて、組織長として経営の意思を咀嚼しながらリーダーシップを発揮して現場の変革を担うミドルリーダーの重要性も増している。変革はトップマネジメントの意思のみで行われるのではなく、その意思を汲み、抵抗勢力となることなく各部門の現実を変えて行く力量を持つリーダーが必要であることや、経営リーダーやミドルリーダーを早期に選抜し必要な経験を与えるためには、今まで人事部門の行ってきた個人のキャリア形成に関する一部業務や権限をミドルマネージャーに委譲し、より実効性のあるアサインメントが必要となるためである。

今後必要とされるリーダーには、経営リーダー、ミドルリーダーを問わず、より幅広く多様な事業・市場・人材の理解が必要となり、また、様々な障害を乗り越え変革を実現する能力が必要とされる。そのようなリーダーを開発するには、従来型の全員に対してジェネラルローテーションを行った「横並び方式」の内部公平的なキャリア形成ではなく、内部公平性が崩れることを恐れず早期選抜を行い、計画的なタフアサインメントを行わなければならない。

求められる具体的なアクション

- 経営トップが自身の後任も含め会社の将来を牽引する人材の育成を最重要ミッションの一つととらえ、経営リーダーの育成・選抜に対して十分な費用をかけて実行する

早期選抜、計画的アサインは、コンセプトはシンプルで分かり易く、総論賛成となり易いが、実施する際には大きな壁がある。従来の人事的な慣行は、社内公平性を旨とし、建前としては同期全員、ないしはある世代の前後数年間全員がジェネラルローテーションの下、公平な競争を行い、キャリア終盤で勝者が決定されるという方式であり、これに対して早期選抜を本格的に行い、特定個人を配置上優遇する、というのは、内部公平性に欠けるのではという観点から疑義が生じやすい。

加えて、早期選抜と計画的アサインは各部門のエース格を他部門に異動していくことにもつながるため、各部門がその人材を出したくないという事情もあり、経営トップ自身のコミットメントが十分でないと実施が非常に困難となる。

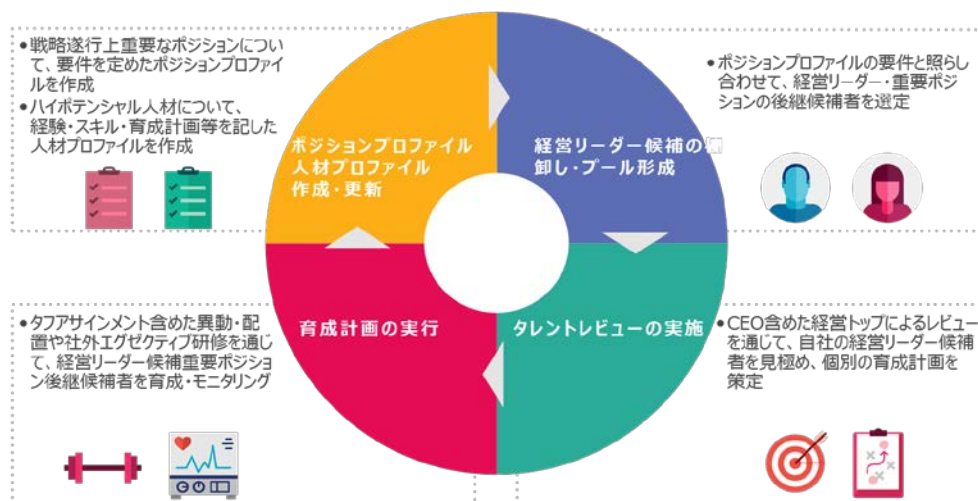
また、サクセションマネジメントの先進企業においては、「経営トップの後継者を作るのは経営トップ自身である」ということが明確に定義されていることが多く、経営トップが候補者のレビューを年に数回以上、極めて頻繁に行っていることも少なくない。こうした運用の成功の背景には、経営トップをはじめとするリーダーの後継候補者がきちんと確保されていることが将来の企業価値に大きな影響を与える経営上の最重要事項である、という点について経営トップ含めた組織の成員が共通認識を有しているということが挙げられる。

今後、多くの日本企業においても会社の将来のリーダー開発を経営トップの最重要ミッションと定義し、アクションにつなげることが望まれる。

サクセションマネジメントを行う上で具体的に想定されるアクションの概観を以下に示す。

- リーダーの後継者開発を、将来の企業価値の維持向上に向けた、トップおよび企業の最重要ミッションであると明確に位置づけ、それを社内に明示的に発信する
- 経営戦略を実現する上で重要なポジションとそれに必要とされる経験・能力を規定した上で、将来当該ポジションを担う可能性が高い後継者候補を明確にする
- 加えて、リーダー人材要件を定義、それを高いレベルで満たす、ないしは満たす可能性がある人材を各階層から選抜、ハイポテンシャルとしてプールする
- 重要ポジションの後継者候補・各階層のハイポテンシャルに関しては継続的なタレントレビューを通じ人材の把握、個別育成計画の作成とタフアサインメントなどによる育成・配置を実行する
- トップマネジメント候補者に関しては、トップ自らがレビューを一定以上の頻度で行い、計画的なタフアサインメントや育成機会を提供する。ミドルマネージャー候補者に関しては、ミドルマネージャー自身、また必要に応じてトップマネジメントもレビューに参加し、トップマネジメント候補者同様、必要な人材開発を行っていく

図表 33:サクセションマネジメントにおける一般的なプロセス



図表 34:タフアサインメントを通じて得られる代表的な経験

#	代表的なタフアサインメント経験
1	早期の仕事経験
2	最初に部下を持つ経験
3	ビジネスの建直し経験
4	JV、M&A経験
5	新規事業立上げ経験
6	非凡人材との仕事経験
7	特命プロジェクト経験
8	格段上の役割を担う経験
9	タフな交渉経験
10	異文化経験
11	キャリア転換経験
12	本社幽閉経験
13	スタッフ部門への異動経験
14	不当な扱い・冷遇経験
15	失敗の経験
16	危機的状況の経験

出所: McCall, Lombardo, Morrison "The Lessons of Experience" (1988) , McCall " High Flyers" (1998) などより作成

今後必要とされるリーダーは、経営リーダー、ミドルリーダーを問わず、より幅広く多様な事業、市場、人材の理解が必要となり、また、様々な障害を乗り越え変革を実現する能力が必

要となる。そのようなリーダーを開発するために、人材開発のアプローチそのものに変革が求められている。

【情報通信業 H 社】次世代経営陣の選抜・育成に対する重点投資

- 情報通信業大手の H 社では、あらゆるビジネスモデルの加速度的な破壊・変容が進展する今日、グループ全体を牽引する CEO の任用の成否が企業価値に決定的なインパクトをもたらすと考え、重点的に時間と費用を投下し、次世代経営陣の育成や見極めを実施
- 同社では、必ずしも「バランス型・人格者」の人材が経営者として最適とは限らず、不連続な時代をリードするにはある種のアンバランスを備えた非凡な人材が必要と考えており、「調整型・バランス型」ではなく、事業創造・事業開発に高いレベルの才能を持った人材を候補人材としている
- 候補人材に対しては、長所を磨きながら、経営者として必要な経験・言動を身に着けられるよう、OJTに加えてコーチングの提供や定期的なアセスメント実施などを通じ、必要な素養を身に着けるサポートを行っている

【金融機関 I 社】事業再生に向けた次世代役員の開発および選抜

- 大手金融機関 I 社は過去の経営上の意思決定の失敗等により厳しい経営環境に置かれた中、外部からトップマネジメントを招聘
- 招聘されたトップマネジメントは、過去の経営者がきちんと意思決定をしなかったこと、また、経営陣が新たな取り組みに消極的なことが、現在の窮状の一因と考え、大規模なサクセッションマネジメントを実施
- 具体的には、役員・部長層に対して、新たなリーダーシップバリューを提示するとともに、指名委員会を設置。複数年に渡りエグゼクティブアセスメントと 360 評価を実施することで、ハイポテンシャルを特定。積極的に役員に起用
- 同時に、各年代向けに選抜者研修を実施。能力開発のきっかけとする
- 他の一連の経営改善施策も奏功し、数年を経て当社の業績は回復

- 候補人材を早くから海外や子会社に派遣し、修羅場経験や経営経験を通じて経営感覚を習得させる

リーダー候補人材のレベルを上げるためには、結局のところ、経験が最も効果的である。Off-JT 的な要素を持つ育成プログラムも、「体系的な知識を蓄積する」、「ハイポテンシャル同士のネットワークを構築する」、「次世代リーダーとしての責任感を持たせる」、という観点では重要な意味を持つが、経験を通じて得たナリッジ・視座にはかなわない。

リーダーとして望ましい経営経験、修羅場経験としては、例えば、

- 海外子会社経営
- 国内子会社立て直し
- 新事業立ち上げ
- 事業再生・テコ入れ
- 事業／拠点閉鎖

等、様々な種類があるが、社内に存在するこれらのポジションのすべてが育成目的で活用できるわけではないため、現実的にアサイン可能なポジション数は限られる。このため、次世代リーダー候補者に対しては計画的なポジションの確保、優先的にアサインを行い、経営感覚を身に着けさせる必要がある。

また、難易度が高いものが多いだけに、成功した場合の評価だけでなく、成功できなかったケースにおいても、結果だけでなく取り組みそのものを評価していく必要がある。この点がきちんとしていないと、「挑戦したものが損をする」という状況になり、リーダー育成と正反対の組織風土が強化されてしまうため、挑戦に対する失敗への評価やその後の起用への反映へは慎重を要する。

➤ 一定範囲の人事情報の公開・部下の報酬決定権の強化など、ミドルリーダーへ人事上の権限を委譲する

日本の中間管理職は業務執行品質という意味ではそのレベルが高いものが多いが、総合的なマネジメント力という点では海外と比較し見劣りするケースが多い。その理由は、人事権の委譲や人事情報の公開がなされておらず、人的リソースを“あてがい扶持”、すなわち「経営・事業計画遂行に必要な人的資源を主体的・能動的に確保するのではなく、会社からの人員割当を前提として、その中でベストを尽くすこと」、を前提としてマネジメントしているためだ。

その結果、総合的な人的資源の確保・活用の責任を負ったことがなく、経験の幅という観点から力不足が見え隠れしてしまう。この傾向は相当上位の役職者でも同様で、会社によっては、社長や人事担当役員以外は、人的資源の確保・活用に関しての権限がなく、責任がないケースも多くみられる。

この状況は次世代リーダーを育成する上で幾つかの問題を内包する。第一に、前述のように例えタフアサインメントや経営経験をしたとしても、フルに人的資源の確保・活用を経験できないと、人的リソースの確保、削減、人件費の管理に関わる経験ができず、経験の価値が半減してしまうことだ。

また、人事情報のような経営上機密性が高い情報に触れることで、経営者としての自覚、自律性が向上するような副次的なベネフィットがあるが、そのような効果も期待できなくなる。これらの状況から、次世代リーダーを早くから育成するためには、一定以上の組織長には総合的な人的資源の確保・活用に関する責任・権限が付与されることが望ましい。

第二に、ミドルリーダーに対して人事情報の公開や部下の報酬決定権がないと、サクセションマネジメントの実効性が落ちる可能性がある点だ。実効性のあるサクセションマネジメントに向けて、ミドルリーダーはハイポテンシャルの早期選抜を行う必要があり、そのリテンションにも配慮していかなければならないが、人事情報の公開が行われていない、報酬の決定権がない、という状況では一連の施策の現場主導でのタイムリーな実施は難しい。

過去、日本企業の人材マネジメントにおいては、全体を横串で見た時に、年次、評価、昇格タイミングで説明できないような不公平が起きないように、人事部門がその番人の役割をかっていたが、外部市場とのやりとりがあり個にフォーカスした人事を行わなければならない状況下では、今までの枠組みを変え、ラインマネージャーに対する情報開示と権限委譲を進めて行くことが重要になってくると考えられる。

チェックリスト

- ☑ 内部公平性を重視した「横並び方式」で経営リーダーを育成するのではなく、トップアジェンダとして、時代をリードし変革を起こす人材を早期に登用し、育てられているか？
- ☑ ミドルは経営の意思を現場に伝え、現場の実感を経営に伝える「橋渡し役」。人材戦略の中で、こうした役割を明確に位置付け、計画的な育成ができているか？

＜方策 2＞

経営に必要な多様な人材確保を可能とする、 外部労働市場と連動した柔軟な報酬制度・キャリア機会の提供

求められる具体的なアクション

- 報酬の基本理念を明確にした上で、外部労働市場と連動した説明可能性の高い報酬制度を整備する
- 事業に必要な人材の確保・育成や個人のニーズに応じた多様なキャリア機会・就業形態（兼業・副業など）や採用ルート（中途・経験者採用、自社への「出戻り」など）を整備・提供する

背景と今後目指すべき方向性

今日まで多くの日本企業においては、労働力の中心は新卒一括採用・長期勤続の無限定正社員を中心とした人材であり、それらの人材が長期間、安心感を持って働けるよう、内部公平性・安定性の確保を重視した年功制を持つ人事制度を整備し、それを基盤とした人材マネジメントを行ってきた。

その結果、長期的に人材の入れ替わりが少ないクローズドコミュニティを形成し、その構成員間の相互理解、価値観の共有をベースとした“非常に高いレベルの品質追求”で勝ってきたと言える。

しかしながら、少子高齢化、デジタル化、グローバル化、という文脈の中で、若手優秀層の意識の変化、市場価値の高い高度専門家の事業上の重要性向上、女性・高齢者・外国人の有効活用の必要性の高まり等により、外部労働市場を意識しなければならない度合いが高まり、多様なキャリア、様々なニーズを持った人材を処遇できる外部労働市場と連動した柔軟な報酬制度や多様なキャリア機会の提供が必要とされている。

本項では、外部労働市場を活用し、自社の人材競争力を強化していく上で求められる具体的なアクションや留意点を解説していく。

求められる具体的なアクション

- 報酬の基本理念を明確にした上で、外部労働市場と連動した説明可能性の高い報酬制度を整備する

外部労働市場に対して競争力がある報酬体系の本質は、市場価値を考慮しながら、パフォーマンス、リテンション、将来性等を総合的に加味した処遇を実現する柔軟性にある。現状、外部競争力を意識したマネジメントを行う際は、概ね類似した報酬構成・メカニズムを採用しているケースが国内でも海外でも多く、以下、その報酬構成・メカニズムについて概説する。

このようなケースにおいて報酬支給項目体系は、

- 基本給（ベース給）
- 短期的連動報酬（STI: ショートタームインセンティブ）≡ 賞与
- 長期的業績連動報酬（LTI: ロングタームインセンティブ）

というシンプルな体系とすることがほとんどである。手当項目は法的に必要な時間外・深夜勤務手当と実費弁済的な性質を持つ通勤手当程度である。転勤などで住宅関連のサポートをする場合は、福利厚生扱いとする。

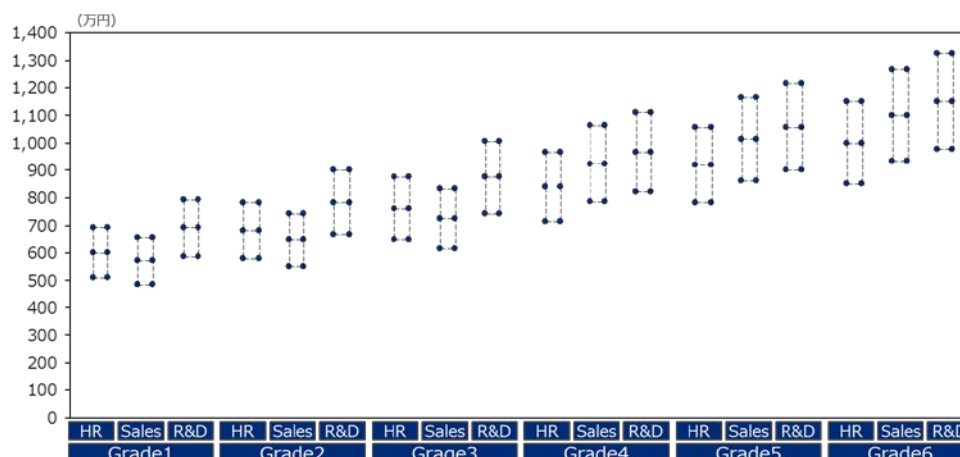
報酬水準は職種とその中での位置づけ、すなわち、等級（グレード）と結びつく。従って、市場価値を重視した報酬とするには、等級制度が市場価値と結びつかないといけないため、等級のレベル感を定義するために、役割レベルを示すジョブグレードやキャリアレベルが採用される（ジョブグレードとキャリアレベルについては後述）。

市場価値は、社内での累積的な能力発揮や貢献を示す職能に対してつくわけではなく、一般的な専門家としての職務領域や担うことができる役割の大きさに応じて決定されるため、役割に基づくグレードを整備する必要がある。

基本給や業績連動報酬の基本給に対する標準支給比率は、市場価値や傾向を見ながら、等級（グレード）としてのジョブグレードまたはキャリアレベル別に設定される。より具体的には、市場価値は、職種と等級（グレード）を掛け合わせて定義されるため、職種別・等級別に基本給レンジや標準的な業績連動報酬比率を定めることが多い。

企業によっては、予め定められたレンジを持たず、職種・等級でベンチマークをして得られた市場価値の 75%ile, 50%ile, 25%ile を参照して、報酬水準を決定している場合もある。このような仕組みの中で定められた基本報酬は、否応なしに市場に整合した水準となるため、外部競争力のある人材の獲得に寄与する。

図表 35: 職種別・等級別基本レンジ



出所: マーサー報酬サーベイ (TRS 2017)

短期的業績連動報酬 (STI) の標準支給率は基本報酬に対する支給率であり、こちらも市場データを参照して決定する。その結果、基本給と STI を合わせたいわゆる年収も、市場水準と整合したものとなる。また、最終的な支給率は、組織業績と個人業績 (個人評価) によって定まる。会社も個人もちょうど目標を達成した場合には、基本給に予め定めた標準支給率を乗じた金額が支払われる。

業界・職種や階層によって違いはあるが、STI は、組織業績、個人業績 (個人評価) によっては、支給ゼロもありえる設計となっていることが多い。ただし、そのようなケースの場合、STI の比率は一部生活給要素を含み固定的部分があると言われる一般的な日本企業の賞与の割合よりは低く抑えられていることが通常である。

長期的業績連動報酬 (LTI) は限られた幹部社員に対して支給され、ストックオプション、譲渡制限付き株式、ファントムストック等の様々なビークルが使用される。LTI の支給目的は、中長期パフォーマンス向上へのインセンティブを提供する、または、幹部社員の中長期勤続へのインセンティブを与える、または、その双方である。

LTI の金額設定は STI と同じように、基本報酬に対する標準支給比率によって定めるか、基本報酬、STI、LTI を加算した金額である総報酬の市場水準が適切な水準になるように設定する。

外部競争力を重視した報酬体系は、以上のように個人に市場価値に見合った報酬を提供するシンプルな仕掛けとなっている。なお、内部公平性を重視している日本企業においても、いわゆる「実力主義」、即ち社内での役割・貢献に応じた報酬が徹底されている企業では、役割・職務等級、役割・職務給が既に採用されているケースが多く、その意味においては外部競争力を重視して報酬を決定する企業と概ね類似している。

報酬レンジの設定が市場価値と強い連動性を持っていないこと、職種別給与が導入されているケースが少ないこと等が外部競争力重視の仕組みと「日本型実力主義」の仕組みとの主な相違と言えるだろう。

外部労働市場に対して柔軟性を備えた報酬制度を整備するためには、市場水準がどの程度かを理解することがその前提となる。従って、ベンチマークに使用する報酬データは、市場価値ベースの報酬制度の設計または運用にあたって必ず必要となるものであり、何らかの方法で報酬データを入手する必要がある。コンサルティング会社等から入手する場合は、その提供先によりフォーマットが違いますが、概ね、横軸がジョブファミリー（職掌）や職種、縦軸がキャリアレベル（概ね階層）のマトリクス形式で 75%ile、50%ile、25%ile の報酬データが提供される。また、通常は企業の報酬改定サイクルに合わせて、1 年に 1 回のペースで更新される。

図表 36: 職種別ベンチマークデータ

(年間基本報酬：千円)

Job Family	Sales, Marketing & Product Management			Engineering & Science			IT, Telecom & Internet		
Career Level	25%ile	50%ile	75%ile	25%ile	50%ile	75%ile	25%ile	50%ile	75%ile
Entry	2,940	4,415	5,490	3,544	4,502	5,015	4,002	4,794	5,510
Experienced	3,527	4,009	5,689	4,593	5,199	6,150	4,514	5,497	6,566
Manager	6,600	7,440	8,040	8,259	10,211	11,474	7,680	9,239	10,714
Senior Manager	7,800	8,880	11,732	9,568	11,675	13,558	9,788	11,878	13,233

出所：マーサー報酬サーベイ (TRS 2018)

例えば、図表 36 を参照すると、IT のシニアマネージャークラスの市場データとなり、75%ile は 1,323 万円、50%ile は 1,188 万円、25%ile は 979 万円となり、これを参考に、制度設計および毎年の報酬決定を行う。また、これらの参照値は職種や母集団（ピアグループ）によって異なる点も理解する必要がある。

また、そもそも報酬に関するルールを決める際のプラットフォームとして、通常の場合グレード（等級制度）が設定される必要がある。市場価値に連動した仕組みとする際は、役割に応じたものとする。その理由は前述の通り、市場価値とは、職種とその中での役割のレベル感で決まるからである。大きな意味で役割のグレードと言え、近年ではジョブグレードとキャリアレベルが挙げられる。

一般にジョブグレードを採用する場合は、マネージャークラスとシニアマネージャークラスで合わせて 6 段階とするなど、グレード設定を細かめに行う。キャリアレベルの場合、マネージャーで 1 階層、シニアマネージャーで 1 階層程度の大まかなグレード分けになる。これは縦軸の話で、これとは別に職種が横軸で設定される。

職種が違っても同一のグレードでも報酬は変わるのはジョブグレードでもキャリアレベルでも同様であるが、その差のつき方はわかってくる。ジョブグレードの場合は同じマネージャーでもそもそも職種によってグレードが変わり、等級のレベルで差がある状態になる。もちろん、グレード別職種別に給与レンジやガイドラインが設定されることも多いので、それもギャップの原因となるが、とにかく大まかにはマネージャークラス、シニアマネージャークラスという風に組織内の位置づけが似たポジションでも違うグレードになるのがジョブグレードの特徴となる。

キャリアレベルでは少々状況が違う。組織内の位置づけが同じならば同じキャリアレベルになる。すなわち、職種が違ってマネージャーはマネージャークラスのキャリアレベルに位置づけられる。しかしながら、同じキャリアレベルでも職種毎に違う給与レンジが設定されており、結果として、市場価値が実現される仕組みだ。どちらも同じマネージャーでも市場価値が違うという状況を作るが、ジョブグレードはグレードそのものと職種別のレンジがその差を作り、キャリアレベルでは職種別のレンジにより市場価値を表現している。

その結果、ジョブグレードの方が仕事の微細な変化に対する詳細な報酬管理が可能である一方で、社内上、同様の位置づけのポジションのグレードが変わらず、受け入れやすいという面がキャリアレベルの良さである。

日本企業が役割系のグレードを運営する際に問題になるのは、人事異動や組織再編による降格、降給の発生である。すなわち、本人のパフォーマンスは良好なのに、異動により本人の報酬が減ってしまう、という現象である。これに関しては、日本企業とグローバル多国籍企業には大きく2つの差がある。

実際には、グローバル多国籍企業では、本人パフォーマンスに問題がない場合、例えば担う役割の大きさが多少小さくなくても降格も降給もしない運用がかなり多く見られる。なぜならば、オープンコミュニティが前提なので会社事由での降給が離職に直結してしまうからである。

また、グローバル多国籍企業では降格が起こるような異動が少ないというのも特徴である。個人のキャリア形成は個人が責任を持ち、担える役割に対して市場価値が付く欧米企業では、会社都合で職掌を越すような異動や降格となる異動は、個人のキャリアの断絶につながるため、サクセッション目的でもないと行わないからである。

日本企業の多くが雇用保障の代替として人事異動を会社主導で行ってきたのに加え、バブル崩壊後の1990年代に役割に基づく人事制度を導入した際の目的が年功賃金の是正にあったという背景がある。このことから、役割が変わっても降格しないという曖昧な状況を受け入れられず、原理主義的に、役割は会社都合で変わり、それに合わせて降格・降給を容認するというスタンスに立ってしまいがちである。

しかし、個人のキャリア自律が高まり一定程度の人材の出入りを想定するならば、上記のグローバル多国籍企業のように、一律での会社事由での異動による降格・降給に対しては柔軟な運用によって対処していく必要があるだろう。

【金融Ｊ社】市場価値に基づいた報酬制度の導入

- 大手金融機関Ｊ社は、事業特性やこれまでの歴史的背景から、「新卒を中心とした比較的年功的な処遇を行う部門・職種」と「相当程度の割合が中途採用で占められる外部労働市場と人材のやりとりがある部門・職種」が併存していた、しかしながら、社内公平性の観点から、後者に対して外部労働市場と比較して十分な水準のオファーができず、人材の確保やリテンションに課題があった
- 社内的には内部公平性の観点から相当程度の反発があったが、人材確保の面から外部競争力を持ちうる仕組みを導入。具体的には、役割グレード毎に３種類の報酬レンジを設定した上で、職種別市場価値を考慮しながら、職種別に、どのレンジを使用するかを設定、外部マーケットと報酬の整合性を高めた
- 同時に、は評価結果に対する昇給率・賞与支給率を一定の幅で調整可能とし、加えて一定条件下で特別昇給を認めることで、上司の昇給・賞与に関する決定権限を強くし、リテンション機能を強化した

- **事業に必要な人材の確保・育成や個人のニーズに応じた多様なキャリア機会・就業形態(兼業・副業など)や採用ルート(中途・経験者採用、自社への「出戻り」など)を整備・提供する**

日本の雇用慣行は、新卒一括採用、長期勤続、年功重視がベースとなっているため、長期的に醸成された関係に基づく非常に強い内部コミュニティが形成される。冒頭から論じてきているように、これらは高度成長期からバブル期に至るまでの長い間「日本企業による世界一品質の高い製品・サービス」を支えた強みであったものの、近年は「市場価値による外部からの採用が難しい」「長年同じメンバーで仕事をするが故にイノベーションが発生しにくい」等の課題の原因となってきている。

また、雇用が保障されているので、昇格・昇進の機会を失うことで仕事のやる気をなくし、「職業人生の後半でフリーライダーになりやすい」、キャリアを選べないため「個々人に専門能力を磨くインセンティブが発生しにくい」という弊害も出ている。一方、外部市場にさらされないため、会社は社員の給与を抑制することが可能であり、同時に、雇用を保障するため処遇向上に慎重にならざるを得ないことも指摘されている。

このような状況を打破するためには、原則 2 でも提示したように、根底にある「会社と個人の関係」を再考する必要がある。すなわち、「会社が雇用を保障する代償として社員は自律的なキャリア形成をあきらめる」という関係から「会社と個人は対等であり、その時々への貢献に応じて市場に対してフェアに報酬を払う」という関係への転換である。

このような見直しを通じ、個人が自律的にキャリアを形成することでエンプロイアビリティを高め、企業がそれに見合った報酬を提供するような好循環を生み出していくことが、企業・個人双方にとって望まれているといえる。

このような個人のエンプロイアビリティ向上に最も直接的に影響を与えると想定される施策領域は、「内部労働市場の確立による個人の自律的なキャリア形成とそれをインセンティブにした専門能力および市場価値向上」である。

ここでいう「内部労働市場の確立」とは、ジョブポスティング(社内公募)等によって空きポジションを社内にし、個々の社員が自由意思を持って応募でき、受入れ側のニーズと合致すれば異動が可能となる状態の確立を示す。

多くの日本企業においては異動・転勤は会社が決定し、本人希望で異動・転勤が実現することは限られるが、内部労働市場が十分に整備されている場合には、本人意思で異動・転勤に応募することが可能となる。結果として自身の将来を見据えたキャリアの連続性や幅について自律的に考え、判断を行うことになるため、従来雇用保障の下に限定的になりがちであった個人の自律的なキャリア形成が促進される。またそれに伴って、ポータビリティのある体系的な専門能力を身に付けることも可能になり、個人として外部労働市場に参加するハードルが下がることも期待できる。

外部労働市場における人材流動性が高く、個人の意に沿わない異動・転勤が容易に離職を誘発する場合は、そもそも個々人の自由意思を踏まえた形でなければ異動・転勤は実施が難しいことから、自ずと内部労働市場も確立がされやすいが、社内人材の人材流動性が低く、

異動・転勤を会社が決定する方式が支配的な場合には、積極的な働きかけがなければ「内部労働市場」の確立は難しい。

以下に、内部労働市場の確立に向けた取り組みの一例を示す。

内部労働市場の基盤としては、まず、職種体系(ジョブファミリー/サブ・ジョブファミリー)とキャリアの段階(ジョブグレードかキャリアレベル)を整備することになる。個々人および各ポストはこの職種体系、キャリア段階の内部に位置づけられる。

個々人は、特に当該個人からの意思表示がなければ、所属するジョブファミリーやサブ・ジョブファミリーの中でキャリアを形成していく。

空きポジションができた場合は、適切な候補者が同一ジョブファミリーに入れば昇格するが、原則として社内(場合によっては社外採用も有り)から公募をかける。個々人にとって公募は自由であり、経験の無い職種に応募することもでき、今の等級よりも上位の等級のポジションに応募することもできる。しかし、複数希望者がいる場合は競争となり、よりそのポストに向いた人材が選択されるので、未経験領域や昇格絡みの公募に通過する難易度は高い。

公募は応募者と受入先部署のみで進められ、現在応募者が所属している部署はその公募の意思決定に参加することはできない。決定後、異動のタイミングを交渉することができるだけである。

こうした仕組みを整備するための前提として、幾つかやらなければならないことがある。一つは社員教育である。個人が自律的にキャリアを形成するということは、個人にとって社内外問わず活躍する機会を求める自由を得るということの意味すると同時に、社内外での苛烈な競争に身を置き、場合によってはそうした競争の中で劣後するリスクを背負うということも意味する。企業として個人の自律的なキャリア形成を促進していく際には、個人主導の計画的なキャリア形成や自発的な能力向上が必要なことも啓蒙していく必要がある。

こうした施策の一環として、個人のキャリア形成の助けとなるべく、本人の意思で受講することができるe-ラーニングをはじめとする教育的な支援も不可欠であろう。さらに、より大きな役割を獲得するインセンティブを提供するために、中長期的には市場価値に連動した報酬制度の整備を進める必要がある。

こうした仕組みの中では、個人は基本的には専門性を高めるキャリアを選んでいくために、業務機能を超えた幅広い経験を持つ人材が社内に乏しくなる。そのような弊害を回避するには、会社全体のマネジメント候補者は早くから次世代リーダー候補として選抜し、この人材群に関しては、本人との相談のもと会社主導でタフアサインメント等を通じて幅広い経験を身に付けさせる、というサクセッションマネジメントも必要となる。

同時に個々の社員の自律性が高まるにつれ、市場競争力も上がるため、会社自身が魅力ある人材を引き付ける存在になる必要があり、エンゲージメント施策の重要性が増加する。

今まで述べたことだけを見ると内部労働市場の採用はバラ色に見えるが、現実にはそれだけではない。市場原理が働くため報酬が上がりやすい人材も存在する一方、キャリアアップできず長期に渡って滞留するケースも増加する。人事異動による雇用調整弁が機能しづらくな

るため、滞留しているローパフォーマーに対して業績改善プログラムとしてのPIP(Performance Improvement Plan)の実施が必要な場面も生じ得るだろう。

一方、個人は自律性に基づいたキャリア形成が可能となり、中長期的には外部市場水準の恩恵を得ることで、より高い処遇を目指すことも可能となる。会社の魅力を高めることに成功した企業は、キャリアのある能力の高い人材を獲得し、また、多様な人材のミックスも可能となり、イノベーションやグローバル化を実現し易い環境が整う。これが、会社と個人の関係を再定義しながら、内部労働市場を導入していく意義である。

自律的なキャリア形成をサポートする、という観点からすると、内部労働市場の確立に加えて、兼業・副業や「出戻り」採用を積極的に行うことも考えられる。

従来日本企業は、長期的な関係構築に基づくクローズドコミュニティを形成してきたため、自然と会社業務に対するコミットメントが強く求められると同時に、労務管理や秘密保持の観点から服務規定にて専業を求めることが多く、兼業・副業は進んでこなかった。

兼業・副業の必要性が強く語られるようになった現在においても、賃金が不足する際の収入を補完する手段として捉えられる向きも多いように思える。

しかしながら、個々人のキャリアの自律性を高める手段として位置付けると、兼業・副業は全く違う意味を持つ。つまり、個人が社内でキャリアの自律性を高めるといっても、配置政策の中で早急にそれを実現することは現実には難しい中で、兼業・副業は個人にとって次のキャリアを模索する良い機会にもなる。加えて、ギグエコノミーなど特定の会社には所属しないフリーランスに類似した働き方がテクノロジーの発展に伴い世界各国で徐々に拡大する中で、兼業・副業はその準備段階としても考えられる。

また、新卒採用、長期勤続、年功への配慮を行っている日本企業においては、一度会社を辞めると、それをある種の裏切りと捉え“出戻りを認めない”暗黙のルールがある企業もあるが、これも“他所で経験を積み古巣に帰る”という個人のキャリアの選択を狭めるルールである。

会社の立場からすると、社内にはないスキル・経験・人脈等を持ちつつ、会社への理解が深い人材の確保の機会を逃すという意味で損失であり、優秀人材の取り合いが激しい今日、このような慣行は廃止する方が合理的であると考えられる。ただし、“出戻りを認めない”企業は一般的に仲間意識が強く強固なカルチャーを持つことが多いため、名実ともに“出戻り”を認めるためには、トップの強いコミットメントに基づく企業文化の変革が必要となろう。

【情報通信業 K 社】兼業・副業の奨励、退職者ネットワークの形成

- 中堅 IT ベンダーの K 社では、人手不足が続く業界において経営競争力を強化する上では、より「選ばれる会社」となり、人材競争力を強化することが競争の鍵と認識した上で、時短勤務や兼業・副業の奨励、上司部下のコミュニケーション促進など、柔軟な働き方の提供を通じて働く場としての魅力向上を訴求
- 業界特性上、一定の人材流動性があることから多数に及ぶ同社の中途退職者の同窓会を実施し、退職後も会社とリレーションを保つことで、タイミングをとらえた積極的な出戻り(過去退職した人材の同社への再入社)も奨励
- 報酬・福利厚生水準自体は業界で標準的なレベルにも関わらず、業界の中でも人材マネジメントに成功している会社として知られ、人材の定着や人材確保を実現している

チェックリスト

- ☒ 外部競争力のある人材を、固定的な報酬・評価体系に当てはめようとしていないか。「人材の自前主義」にこだわらず、その能力を発揮できる環境を整備できているか？
- ☒ 多様なスキル、キャリアを持った人材のニーズに応じた柔軟な仕組みやキャリア機会を提供できているか？

【コラム：兼業・副業の現状と課題】

兼業・副業については、経済産業省が「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する研究会（平成 28 年度）」において実態把握、課題整理等を行った。そして、厚生労働省が、平成 30 年 1 月に「モデル就業規則」について、兼業・副業について原則可能とする改正を行い、「副業・兼業の促進に関するガイドライン」等を策定したところである。

政府においてこのような動きがあったものの、独立行政法人労働政策研究・研修機構が平成 30 年 9 月に公表した調査結果によれば、兼業・副業を許可する企業は 11.2%、許可を検討している企業は 8.4%にとどまり、兼業・副業を許可する予定のない企業は 75.8%と、兼業・副業に対する企業の態度は必ずしも肯定的ではない。また、同調査によれば、企業が許可しない理由としては、長時間労働により本業に支障が出る、労務管理の負担が大きい、情報漏洩の恐れ、人材流出のおそれ等が挙げられている。

上記のように、兼業・副業に対する企業の態度は慎重であるが、兼業・副業の意義は、大きく3つ挙げられる。

まず、兼業・副業を行う者を雇用する企業等にとっては、オープン・イノベーションや、人材獲得・維持の効果をもたらす。大企業等にとって、兼業・副業により、社員に柔軟な働き方や社外で経験を積む機会を提供し、「外の空気」を取り込むことは、社員のリテンション（維持）や人材確保・活用、更にはイノベーション創出の観点からも、極めて有効な戦略となりうる。また、兼業・副業が許可されていない場合、そのように社外での経験を積みたいという個人は、「今いる会社を辞める」か、「社外での経験をあきらめる」かの2択しかないが、兼業・副業を許可することで、「今いる会社にながら社外での経験を積む」という新たな選択が可能となり人材の獲得・維持に繋がる。

次に、働く個人にとっては、スキルアップ、学び直し、そして学び直しのきっかけとなる効果をもたらす。働く個人としても、従前と異なる環境へ身を投じ、マインドセットのカスタマイズ、スキルや人脈の複層化を図っていくことが、人生 100 年時代においてより重要になってきている。また、変化の激しい時代において、就業構造の変化が予想されるなかで、兼業・副業を行うことで、本業とは異なる経験・スキル等を身に付ける「スキルの横移動」の重要性が増していくこととなる。

そして、社会全体にとっては、不足しているハイスキル人材の供給手段となる。さらには、地方の中小企業にとっても、都心の大企業で働く個人の兼業・副業を通じた人材確保を可能とし、人手不足解消や地方創生の効果も期待される。この場合、時間と場所にとらわれない働き方を可能とする観点から、テレワークの活用も有効である。

上記のとおり、兼業・副業に対する企業の態度は慎重であるが、重要なのは、兼業・副業は労働時間外に行う活動であり、原則として個人の自由であるということである。兼業・副業を促進するためには、これまで多くの日本企業で見られた「一社専属」、「滅私奉公」的な企業文化の変革が不可欠であり、経営者自らが先頭に立って企業文化の改革に取り組む必要がある。

兼業・副業の制度的課題については、現在、厚生労働省において、労働時間管理の在り方、雇用保険、労災保険、社会保険の適用について検討が進められている。経済産業省では、政府関係省庁で連携しつつ、引き続き、働き手の主体的なキャリア形成を促

し、社外の新たな知識・スキルを獲得できる「個人の選択肢」の一つとして、兼業・副業を促進していくための施策を講じていきたい。

【コラム:「フリーランス」という新たな働き方】

少子高齢化の進行や技術革新の進展により、産業構造・就業構造が大きく変化することが予想される中、従来の企業との雇用関係を前提とした働き方のみでは、こうした外的環境変化に順応できず、働き手や企業双方において競争力を低下させてしまうおそれが指摘されている。このように、「働き方」に関して大きな見直しが迫られている中、働く場所・時間から解放された「フリーランス」などといった雇用関係によらない柔軟な働き方が注目されている。こうした柔軟な働き方は、個人にとっては、自身のスキルを最大限活用しながら、キャリア意識・ワークスタイルに合わせた働き方を可能とし、豊かな暮らしの実現に貢献することが期待されている。また、企業にとっても、多様な人材の確保に繋がるなど、日本経済の競争力強化の面でも柔軟な働き方を選択できる環境を整備することは重要である。

米国をはじめ世界各国では、プラットフォームを通じて、短期・単発の仕事を請け負う「ギグ・エコノミー」などと呼ばれる働き方が広がっている。また、民間調査²によれば、欧米、アジア 11 カ国においてプラットフォームを通じて業務を請け負うフリーランサーに調査をしたところ、45%の方が「引き続き同じ就業形態として働くこと」を希望することが明らかになった。また、日本で行われた別の民間調査³によれば、フリーランサーと会社員の働き方と比較したところ、全体的にフリーランサーの満足度が高い傾向となっており、特に「達成感/充実感」「スキル/知識/経験の向上」は大きく差がついている。

他方で、現在の雇用関係を前提とした働き方を主眼に置いた環境では、こうした柔軟な働き方を選択した場合、既存の経済社会システムに適合できず不利益を被るリスクも存在し、個人が主体性をもって柔軟な働き方を選択しようとしても踏み出せない現状もみられる。

こうした状況を受けて、経済産業省では、「雇用関係によらない働き方」に関する研究会を開催し、働き手 4000 人を対象とした実態調査を行った。平成 29 年 3 月にとりまとめた報告書において、フリーランサーの抱える3つの課題を整理した。

まず、フリーランサーの社会保障の環境整備である。フリーランサーは、雇用関係を前提とした労働法制の対象とはならないため、雇用者が享受している雇用保険・健康保険等のセーフティネットの一部が対象外となっている。例えば、病気・怪我、妊娠・出産等の業務外の事由による休業中の所得補償等は、国民健康保険の任意給付の対象とされているものの、ほとんど支給されていない。また、労災時の休業補償等は、労災保険特別加入制度により任意加入できる対象者が限られている。中小企業向け施策として、小規模企業共済制度などフリ

² ボストンコンサルティンググループ ”The New Freelancers Jan. 2019” 「世界 11 ヶ国の 11,000 人の就業者のうち、プラットフォームを通じて業務を請け負う個人事業主・フリーランスに対する調査」

³ プロフェッショナル & パラレルキャリア・フリーランス協会「フリーランス白書 2019」

ーランサーが加入できる小規模事業者向けの制度が整備されているが、これらの認知・利用が十分に進んでいない可能性がある。

次に、企業がフリーランサーを活用していくためには、プラットフォームを含めた働き手や企業双方の取引環境を明確にすることが求められている。こうした課題に対しては、クラウドソーシング協会において、「クラウドソーシング優良事業者認定制度」が平成 29 年 8 月に創設され、厚生労働省においても、平成 30 年 2 月に「自営型テレワークガイドライン」の改訂がなされた。しかし、独立行政法人労働政策研究・研修機構「独立自営業者の就業実態と意識に関する調査(ウェブ調査)(平成 30 年 3 月)」によれば、発注先企業から書面による契約内容の明示の有無については、未だ 5 割が明示されておらず、さらに、フリーランサーは交渉上の立場が弱く、報酬が低額な場合や報酬支払いの遅延トラブルも発生している。

最後に、スキルアップ・教育訓練のあり方である。「雇用関係によらない働き方」に関する研究会報告書によれば、フリーランサーが今後向上させたい能力・スキルとして「専門性に関するスキル」が圧倒的多数であったのに対して、フリーランサーを活用する企業は、「専門性に関するスキル」のほかにも「問題解決能力」、「コミュニケーション」等の社会人としての基礎的な能力・スキルについても重視しており、フリーランサーと企業との間で求めるスキルにギャップが認められた。フリーランサーが安定した収入を得るためには、自らの専門と考える能力・スキル以外の分野においても、事業運営に役立つような能力・スキルを形成していくことが重要となる。人生 100 年時代においては、雇用者のみならず、フリーランサーにとっても自身の持つスキルを振り返り、必要なスキルを学び続けるリカレント教育が重要となるが、例えば教育訓練給付は雇用者のみが対象となっているなど、十分均等な教育機会の提供がなされているとは言えない。

これらの課題などについては、現在、厚生労働省において「雇用類似の働き方に係る論点整理等に関する検討会」を平成 30 年 9 月から開催している。当検討会では、外形的にはフリーランサーであるが、実態上は労働者に対する使用者の雇用関係と類似した雇用類似の働き方について、事業者間取引としてのみとらえ経済法のルールに委ねるか、現行の労働関係法令における労働者に準じるものとしてとらえ、現行の労働関係法令における労働者保護ルールを参考とした保護等を考えるのかどうか、といった点について、雇用類似の実態や課題整理を行った上で、更に議論を深めているところである。

＜方策 3＞

個人の挑戦や成長を促進し、強みを活かした企業価値の創出に 貢献する企業文化や評価の構築

求められる具体的なアクション

- より高い目標への挑戦を促す仕組みを構築し、個人の自律的な成果追求を奨励する
- 個人の強みや課題にフォーカスし、現場での頻繁なフィードバックを通じた行動改善・スキル開発を促進する
- 「心理的安全性」を高め、挑戦を奨励して失敗を許容する評価の導入や人材登用を実践する

背景と今後目指すべき方向性

人事評価は多くの場合、目標管理およびコンピテンシー評価（行動評価）から構成されており、その目的としては、

- ① 経営目標の個人への展開
- ② パフォーマンス向上および人材育成
- ③ 昇給、賞与、昇格等の処遇決定

の大きく3つがあげられる。

過去、現実的には個々人に直接的な影響を与える「③ 昇給、賞与、昇格等の処遇決定」が重要視され、他の目的は相対的に軽視されてきた。日本型人材マネジメントの特徴として、ほとんどの日本企業においては、評価結果に応じて中央人事で定められた制度に基づき、機械的に昇給・賞与額が決定されるという仕組みが採用されているため、処遇への影響を最重要視し評価を決定してきたという過去の傾向がある。

しかし、処遇への影響を考え経営目標を個人へ展開する際に、「保守的な目標が設定され十分な挑戦を促さない」、また、「総合的に見て優秀な人材に対しては課題があっても処遇向上のため良い評価を与えてしまい、パフォーマンス向上および人材育成、に向けてのフィードバックが行われない」というように、「①経営目標の個人への展開」、「②パフォーマンス向上および人材育成」という人事評価のそもそもの目的に鑑みて大きな問題が発生している。

こうした問題を抱える一方で、近年は、デジタル化、グローバル化、少子高齢化を背景として、事業環境の頻繁な変化、ワークフォースの多様化が進む中、柔軟な目標設定や高頻度で実効性あるフィードバックを通じたパフォーマンスマネジメント・人材育成の重要性が今まで以上に高まっており、①や②といった本来の人事評価の目的に基づいた実効性ある施策を導入することによって、より高いパフォーマンスの発揮、個人の成長、個人の自発的な貢献意欲の強化を促進し、企業文化そのものを変化させることが期待される。

本項では、個人の成長やチャレンジを奨励し、多様な個人が活躍できる企業文化づくりを促進するために求められている評価のあり方や具体例について、解説していきたい。

求められる具体的なアクション

➤ より高い目標への挑戦を促す仕組みを構築し、個人の自律的な成果追求を奨励する

代表的な評価手法である目標管理においては、経営目標・事業目標を達成するために、各組織に課せられたミッションや目標を個々人の業務目標にまでカスケードダウンすることで、組織全体に求められるパフォーマンスを個人に求められるパフォーマンスに結びつけると同時に、日々のモニタリングフィードバックを通じて、パフォーマンスの改善を図っていく。

しかしながら、この仕組みの中で、幾つかの問題が指摘されていた。目標の達成度が処遇に直接影響を与える仕組みになっているために、

- 中心化傾向（標準評価が増える傾向）や寛大化傾向（評価が高めにつく傾向）が発生しやすい
- 経営計画・事業計画に必要なことではなく、達成可能なことや測定可能なことを目標としてしまう
- コミュニケーションのフォーマリティが高いため、コミュニケーション頻度が下がる、また、形式的な面談に陥りやすい。その結果、パフォーマンス改善効果が低い

等の弊害が発生し、カスケードや能力向上にまつわる諸活動の実効性があがらないことが、具体的な問題である。また、処遇決定に関しても

- 昇給や賞与を予算より上振れさせないことを目的として、個々の評価が高めになり過ぎないように相対分布規制を行うため、個人として見ると不満が残る評価結果になることが多く、フィードバックが受け入れられない要因となっている可能性がある

ことも合わせて指摘されている。

この状況を改善するために、近年、レーティングと処遇の結びつきを弱まることが検討されている。

日本企業の目標管理においては、多くの場合、目標の各項目に重みをつけ、達成度を評価し、目標毎に重みと達成度を乗じ、それらを合計することで、総合達成度を算出、総合達成度を何段階かのレーティングに読み替え、このレーティングを賞与、昇給等の処遇決定に使用することが一般的である。目標管理をコンピテンシー評価と合わせて、総合評価として処遇決定に活用することも多く見受けられる

こういった仕組みの下では、目標達成率やレーティングが処遇をダイレクトに決定するため、必要以上の社内駆け引きや評価結果の中心化に結びつくという弊害を打開することが、レーティングと処遇の結びつきを弱める検討が行われる背景にある。

上記の精緻な仕組みを変更することで、レーティングと処遇との結びつきを緩やかにする方法としては、

- 業績評価や総合評価のレーティングを廃止する
- 個別目標の達成度から機械的に総合レーティングを算出することをやめ、個々の目標に関して達成、未達を判定した上で、業績への貢献度を総合的に判定し、目標管理に対する総合評価とする

等が考えられる。前者はいわゆるノーレーティングであり、後者は個別の目標と総合評価の連動を緩やかにする方法である。

前者を採用した場合、処遇決定のために直接参照できる評価結果がなくなるため、昇給・賞与ファンドを組織長に渡し、組織長がそのファンドの中で、市場価値、パフォーマンス、リテンションリスク等を総合的に判断した上で、個人の昇給額、賞与額を決めることになる。

一方、後者を採用した場合は、評価結果に対して処遇が決まることはかわらないが、総合評価に裁量ができるため、個別評価と処遇の結びつきを弱めることができる。例えば、難易度が高い目標を未達だったケースでも総合評価においては標準評価とする、というような運用が可能になる。

こうした施策を通じて処遇と目標管理の結びつきを緩めることにより、上記を含めて幾つかの改善が期待できる。

- 個人の目標を設定する際、経営目標・事業目標の達成に向けて、本質的に必要な事項を話し合う場としやすくなる(処遇反映を想定すると、良い評価を受けるための駆け引き、や、中心化・寛大化を前提とした形骸化が発生する)
- 過度に測定可能性や個人の裁量範囲にこだわった目標設定をする必要がなく、実態にあった目標設定が可能となる
- 裁量範囲の広い上位の組織長にとっては、具体的な目標の明示よりも求められるミッションを規定して自律的な職務遂行を促す方が現実の業務に近いケースも多いが、そのような状況にも対応し易い
- ビジネスが期中に急激に変化することや目標を達成への諸活動のサイクルが目標設定期間と異なるといった変化への柔軟性が高くなる

【製造業 L 社】形式的なレイティングの廃止による人材育成議論の深化

- グローバル製造業 L 社では従来厳格な人事評価のシステム・プロセスを有していたが、事業・組織のトランスフォーメーションに際して従来の人事評価の仕組みを抜本的に見直し、一律のレイティング（評価段階の決定）を廃止。より個人一人ひとりの特徴を踏まえた強みの強化や課題の改善に関する議論にフォーカス
- 一連の改革は、当初は現場マネージャーや人事部門の戸惑いも見られたが、元々同社では人材に深い関心を持ち、育成・動機づけを重視する組織文化が根付いていたこともあり、徐々に新たなやり方が定着
- 結果として、社内の評価会議、人材レビュー会議で形式的なレイティングの決定に終始せず、人材に関してより本質的な議論が行えるようになった

前述の通り、目標管理をより有効に活用するために近年行われている試みとして、ノーレイティングが注目されているが、もう一つの代表的な取り組みとして、OKR (Objective and Key Results) が存在する。ここではその概略を説明する。

OKR は世界的に成功した多くのデジタル企業で採用され、効果を上げていることから、現在、脚光を浴びている。OKR は、「目標管理の一種でありその進化形である」と捉えられることもあれば、「目標管理とは違う経営目標を社員に展開される新たな手法」として捉えられることもある。また、OKR にも既に様々な形があるが、過去行われてきた一般的な目標管理との比較を含め、以下に代表的な特徴を記載する。（図表 37 参照）

図表 37: 従来の目標管理と OKR の比較

	従来の目標管理	OKR
目的 	- 組織目標と個人目標の整合 - 処遇の決定	- 組織目標と個人目標の自律的な連動 - 社員の自律的な挑戦を通じたパフォーマンス向上
展開方法 	上位目標の展開・因数分解を通じた定量化が主	上位目標に基づいた「本来達成すべきゴール」の再定義と具体的な数字への定量化
目標設定の難易度 	ストレッチ／ルーフショット（達成率100%を目指す難易度）	チャレンジング／ムーンショット（達成率60～70%でよい難易度）
評価期間 	原則年に1回	四半期に1回程度

- カスケードを行いながら、全社レベル、部門レベル、個人レベルのそれぞれで、Objective と Key Results を設定する
- Objective には、組織・個人として達成が最も優先されるべき挑戦的なゴールとそれをゴールとする意図を記述する。シンプルで具体的で客観的である必要がある
- Key Results は定量化でき、Objective がどの程度達成できているかが測定できるマイルストーンであり、1 つの Objective に対し複数設定される
- 全てのレイヤーで「本来達成すべきゴールが何か」ということを改めて Objective として再定義した上で、Key Results を展開することは一般の目標管理と相違する。一般の目標管理では、上位の目標（OKR で言うと Key Results に近い）を参照し、展開することで、下位者が自分の目標（Key Results）を設定する。そのため、なぜそれをやらなければならないか、何が実現されるべきなのか、という本来の意図がうまく伝達されないことがある
- 一般の目標管理のサイクルは原則年に 1 度であるのに対して、OKR では四半期に一度であることが多い
- 一般の目標管理では目標の達成度として 100% が想定されているが、OKR では真の変革に向けチャレンジングな目標を掲げるため、現実的な達成度は 60%~70% 程度が想定されていることが多い
- OKR は処遇と連動せずノーレイティングのコンセプトを導入している。この面からも失敗を恐れず挑戦することへの障害が取り除かれている

OKR はこれらの特徴から、従来の目標管理のデメリットを軽減し、変革に向けた挑戦的な目標に対して組織全体の目を向けさせる手段として、近年注目を浴びている。前述したような一連の報酬、評価制度に関する改革をセットで検討する必要があるが、個人の自律的な成果追求を促進するために、日本企業でも導入を検討する価値がある施策ではないだろうか。

➤ 個人の強みや課題にフォーカスし、現場での頻繁なフィードバックを通じた行動改善・スキル開発を促進する

多くの日本企業において、個人の強みや課題を明らかにする主な仕組みは、目標管理と並んで代表的な評価手法である、コンピテンシー評価（行動評価）である。コンピテンシー評価とは、企業のバリューやハイパフォーマーやベストプラクティス等の体現・再現に向け、職層や職種別に求められる行動を定義し、それに対しての達成度を評価するものである。

日本企業のコンピテンシー評価は、目標管理と同様に詳細に行う傾向がある。一つ一つの能力または行動チェックリストに対して達成度、または発揮頻度を評価し、平均や合計点を算出した上でコンピテンシーの総合評価を決定し、昇給、賞与、昇格等の処遇決定に使用することが多い。（コンピテンシー評価と目標管理評価をあわせて総合評価として使用することも多い）そのため、目標管理と類似した問題、すなわち

- 中心化傾向や寛大化傾向が発生しやすい
- 総合的に優秀な人材を良い処遇とするために、一部存在する能力的な課題に関して、ネガティブな評価をつけにくい
- 定性的であいまいさが残るため、業績評価が悪い時の調整弁に使用されやすい
- 昇給や賞与を予算より上振れさせないことを目的として、個々の評価が高めになり過ぎないように相対分布規制を行うため、個人として見ると不満が残る評価結果になることが多い
- コミュニケーションのフォーマリティが高いため、コミュニケーション頻度が下がる、また、形式的な面談に陥りやすい。その結果、パフォーマンス改善効果が低い

等が指摘されている。特にコンピテンシー評価は業績評価以上にあいまいさが高く、中心化や寛大化など、上記のような欠点が出やすい傾向にある。

レイティングと処遇との結びつきをゆるやかにする場合は、

- 業績評価の場合と同様コンピテンシー評価の総合レイティングをなくす、あるいは、
- 個別能力や行動の達成度、発揮頻度から機械的に総合レイティングを算出することをやめ、個々の能力の強み、課題を判定した上で、能力レベルを総合的に判定し、コンピテンシーに対する総合評価とする

方法に改める方法が考えられる。前者はノーレイティング、後者は個別の能力・行動評価と総合評価の連動をゆるやかにする方法である。

目標管理の際と同様、前者を採用した場合、処遇決定のための評価結果がなくなるため、昇給・賞与とファンドを組織長に渡し、組織長がそのファンドの中で、市場価値、パフォーマンス、リテンションリスク等を総合的に判断した上で、個人の昇給額、賞与額を決めることになる。

後者を採用した場合は、評価結果に対して処遇が決まることはかわらないが、総合評価に裁量ができるため、個別評価と処遇の結びつきを弱めることができる。

なお、コンピテンシー評価自体はパフォーマンスマネジメントの一環と捉えられるが、そのモニタリング結果は、タレントマネジメントに活用されるという点で、タレントマネジメントとも密接な関連がある。

処遇とコンピテンシー評価の結びつきをゆるめることにより、コンピテンシー評価の元来の意義に立ち返り、個人の能力開発、キャリア開発、という話がしやすくなるという効果や、被評価者の総合的なポテンシャルや貢献に関わらず、能力的な課題の指摘が容易になる(処遇に直接反映する形式だと、優秀人材に個別の評価項目でもネガティブをつけにくい)といった効果が期待できる。

目標管理、コンピテンシー評価に関わらず、フィードバックについては、その頻度の向上、フォーマリティの低減、書類作成の負荷の軽減などを通じ、業務方針、業務品質、能力開発に関するフィードバックの質と量を高め、パフォーマンスの改善やエンゲージメント向上を図る機

会を増やしていくことになる。また、こういったコミュニケーション改善のサポートとして、チャットや業務日誌的な側面を持つクラウドシステムの導入も検討の余地がある。

具体的には、昨今多くの企業で導入されている 1 on 1 ミーティングなど、通常半期に 1 度のレビューに加えて、月次、週次でのカジュアルなタッチポイントを設定することで上司と部下のコミュニケーション、フィードバックの機会を増やすという施策が挙げられる。ここでコミュニケーションの頻度を増加させる意義は単にフィードバックの量を増やす点にのみあるのではなく、日常業務における上司と部下の信頼関係を醸成し、心理的安全性の確保や自発的な貢献意欲の増加等を通じて個々人のパフォーマンスを向上させることにある。

そのため、ミーティングは単なる業務進捗の報告の場にとどまらず、業務・私生活についての自分の考えや課題を部下が自発的に発言する場であることが望ましく、マネージャーはそうした考えを引き出し傾聴したうえでアドバイスを行うことが一般的である。マネージャーに対しては施策の背景や自身の役割についての理解や相応のコーチング能力が求められることになるため、施策の導入に当たっては現場マネージャーに対する入念な説明と、コーチングについての教育機会の提供が必要となる。こうしたサポートが行われないと、結果として目的やアジェンダの不明確なミーティングが増加してしまい、現場での大きな業務負荷につながりかねないため、十分な注意が必要である。

個人のパフォーマンスを真に高めるという意味では、長期雇用慣行にあぐらをかいた「フリーライダー」への対応も必要であり、上記ポジティブなパフォーマンス伸長に加えて、継続的な低パフォーマーへの対応として PIP (Performance Improvement Plan) プログラムも検討が必要となる。

具体的には、連続で低評価を受けた場合やタレントレビューにおけるローパフォーマー認定を引き金に、組織長および人事部門より本人に率直なフィードバックを行い、パフォーマンス改善を促す。また、一定期間経過後も改善が見られない場合の人事的な措置を予めコミュニケーションすることで、状況改善の後押しとすべきであろう。

【サービス業 M 社】カジュアルかつ高頻度なコミュニケーションを通じた成長促進

- 大手サービス業 M 社では外部から採用したプロフェッショナル人材の定着・有効活用を企図し新たな評価制度を構築
- 形式的なレイティングを行わない代わりに、毎月 1 回以上の上司と部下の 1 on 1 ミーティング(個別面談)を実施し、目標の進捗確認や業務運営に関する相談、キャリアに関する相談などを実施
- 従来の年間サイクルの人事評価と比べてより頻繁なコミュニケーションを促すことで、現場のマネージャー・メンバー間の信頼関係強化や人材のリテンション・定着化を促進。一人ひとりが自律的に広い裁量で業務を行う同社にとって、個人の挑戦や成長を促す仕組みとして重要な位置づけとなってきた

➤ 「心理的安全性」を高め、挑戦を奨励して失敗を許容する評価の導入や人材登用を実践する

日本企業においてイノベーションの発生を妨げている組織・人事面での課題の一つとして、組織において人材の挑戦・チャレンジな取り組みが評価されないという点が挙げられる。挑戦にはいくつかのフェーズがあるが、クローズドコミュニティにおけるすり合いを強みとしてきた日本企業の多くにおいては、個人の視点からすると既存のオペレーションに影響を与えうるイノベーションな取り組みや挑戦に対してインセンティブが整備されていないばかりか、むしろそうした挑戦に伴うキャリア形成上のリスクの方が大きかったと言える。

- 長期的な関係構築をベースにしたクローズドコミュニティであるため、ビジネス感や仕事感の共有度が高く、前例と違うことを言い出すだけで、コミュニティ内で冷やかな目で見られるリスクがある
- いざ新しいことを始めたとしても、周囲から理解を得られず、協力が得られないリスクがある
- 仮に成功しても処遇的な意味でのアップサイドが少なく報われない。一方、失敗すると長期的なキャリアにマイナスになるリスクがある。
- 結果として、挑戦をする方が大変にも関わらず、挑戦せずに普通に仕事をやっている方が、中長期的な処遇の期待値が高い。少なくともダウンサイドリスクがない

この状況を打破するためには、挑戦に対する「心理的安全性」を高める必要がある。心理的安全性とは、「チームに所属する個々人が、安心して自らの意見を積極的に表明し、相互理解や活動に前向きに取り組める環境が確保されている状態」を指す。活発な議論を行い自律的な活動を促進する上で、安心して意見が言える環境を確保することが重要という点は、経験則的には多くの経営者・マネージャー・人事プロフェッショナルにとって当然ともいえるが、近年、Google社のプロジェクト・アリストテレスの研究成果の発表により、その重要性が体系的に説明され、脚光を浴びている。

ここで言う心理的安全性とは、「適切な努力をせずにパフォーマンスが低い場合でも雇用・処遇が保障されている」という意味での安全性ではなく、「どのような発言をしても、周囲がネガティブな反応、例えば、馬鹿にしたり、冷たくしたり、をせず、ありのままの自分で率直な意見を言える」という意味での安全性である点には留意する必要がある。

人材マネジメント、という文脈で、心理的安全性というコンセプトを応用すると考えると、例えば、

- ユニークでイノベティブな発言を組織全体、組織長が奨励し、受け入れる。また、ユニークな発言に対して、人事評価等でマイナスの影響を与えない
- 逆に、他者の意見に対する否定的な言動に対しては、好ましくないことを伝える
- 象徴的な人事等を通じて、ユニークな発想に基づく挑戦が報われることを全社的にアピールし、挑戦に対して前向きな空気を社内につくる

- 合理的な努力をした上での失敗に対して処遇上のネガティブインパクトは必要以上に与えない。つまり、従来の目標管理では、チャレンジに対する失敗も未達成は未達成であり、そのまま処遇に悪影響を与えるが、それを機械的に行うことは止める（前述のノーレーティング、OKR 等の中心コンセプトと同様）

等の施策が有効となると考えられる。

チェックリスト

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">☑ 処遇のためだけの人事評価ではなく、多様な個人の成長を促し、同時に経営目標の実現への挑戦を評価できる仕組みを構築できているか？☑ 多様な個人が活躍できる企業文化づくりを経営層やミドルリーダーが率先することで、組織の潜在力を最大化できているか？ |
|---|

＜方策 4＞

個人の自律的なキャリア開発や学び直しを後押しし、 支援する機会の提供

求められる具体的なアクション

- 働き手個人の専門性強化、自律的なキャリア構築の支援は、人材競争力強化を通じて経営競争力の強化にもつながることを経営層が十分に認識し、人材マネジメントポリシー、育成ポリシーに反映する
- キャリアカウンセリングや自己申告制の積極的活用などを通じ、個人の自律的なキャリア構築を支援する
- 兼業・副業や幅の広い教育プログラム提供を通じ、新たな学びの気づきを促す多様な教育機会を整備する

背景と今後目指すべき方向性

日本企業における雇用慣行の一つの特徴は、「会社は従業員に長期雇用を保障する代わりに会社都合による異動・転勤が相当程度自由にできること」にある。結果として、個人のキャリア形成は会社が主導であり、ジェネラルローテーションを通じて、「組織としての価値観の共有・一体感の醸成」、「会社のことを幅広く知る人材の育成」、「各部門、職種における要員の過不足の調整」が行われてきた。

この慣行は、日本企業の製品・サービス品質の向上を実現し、失業による社会不安の抑制に成功してきたという意味で効果があった。一方、個人の自律的なキャリア形成意識の醸成が行われにくく、特定の職能・領域において高度な専門能力を持った社員が生まれにくい、キャリア後半で昇格・昇進の機会を失うと自律的にその状態を変化させることが難しく、結果として「フリーライダー」になり易い、という副作用もあった。

各企業が経営競争力・人材競争力を高めてため、個人の自律的なキャリア構築を支援することの重要性についてはこれまで幾度か述べてきたが、本項では自律的なキャリア開発や学び直しを後押しし、支援するための具体的な方法論についていくつか紹介をしていきたい。

求められる具体的なアクション

- **働き手個人の専門性強化、自律的なキャリア構築の支援は、人材競争力強化を通じて経営競争力の強化にもつながることを経営層が十分に認識し、人材マネジメントポリシー、育成ポリシーに反映する**

現在、日本企業における多くの経営層は「長期雇用とジェネラルローテーション」に代表される雇用の在り方や組織運営の中で選ばれた人材であり、その良さを良く知り、また、そのルールの下での成功者であり、違うタイプの雇用の在り方や組織運営を想像することが比較的難しい立場にある。

今、行わなければならないことは、競争や変化に対応するために働き手個人の専門能力を高める、つまり、個の強さを高めることにあるが、現状、その前提となる「個にとって専門能力を高めるインセンティブ」が乏しいことが重要な問題である。

すなわち、多くの場合、会社主導で異動・転勤が決定されるため、「個人が自発的にキャリア選択できず、自律的なキャリア形成に対するハードルが高い」、「ある領域で専門能力を高めようとしても異動によりある日突然無駄になってしまう」、「終身雇用を念頭においた長期雇用であり個人が自己研鑽しなくても生活が保障されている」という特徴を持つ現行の雇用のあり方では、現実的に、個々の働き手の多くに専門能力の向上を促すことは難しい。

言い換えると、「売り手(社員)」は「売り物(専門的な労働力)」の種類を選ぶ権利が無く、競争優位を実現する売り物を磨くことが難しい一方で、買い手(会社)は長期に渡り無条件に売り物を購入することが義務付けられる、というのが今の多くの企業の雇用あり方となっている。

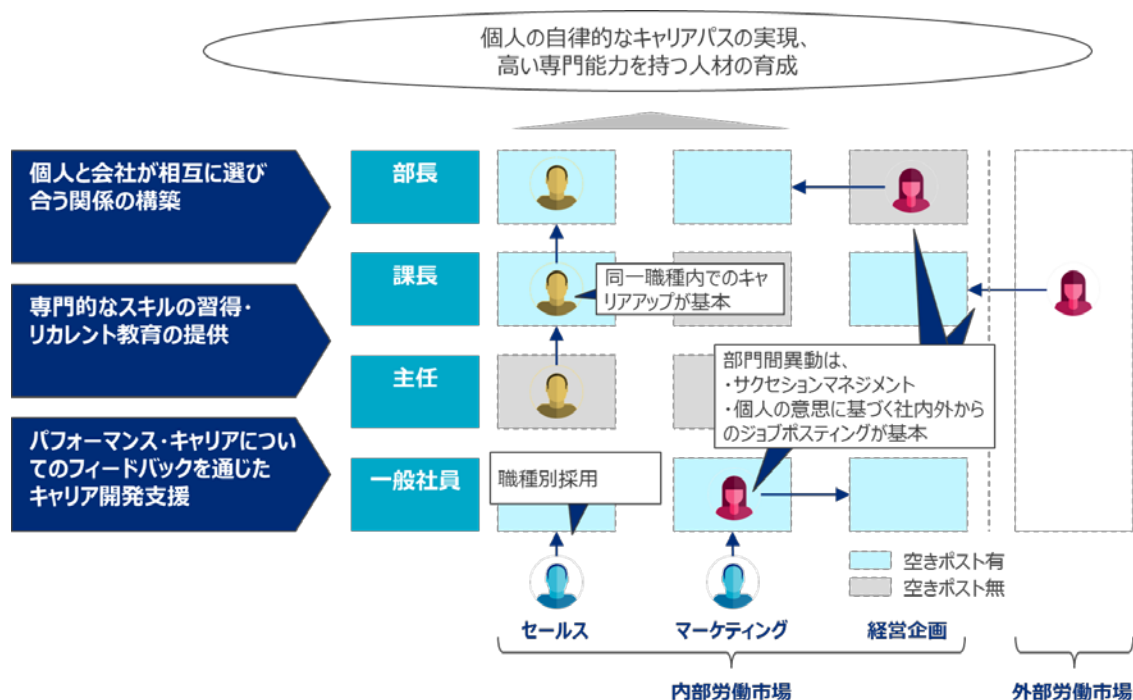
そのため、「売り物」を良くしてもっと儲けよう、という基本的な市場原理が働きにくい環境であり、個人が専門能力を高めるインセンティブが構造的に無い。この構造を無視したまま、社員に対する専門性向上の推奨や専門スキルの獲得・研鑽を促す専門職制度の整備を行ったとしても、それだけでは効果は限定的にならざるを得ないだろう。

この構造を変えるには、雇用のあり方に一種の市場原理を持ち込むことで、社員の専門能力向上に強いインセンティブを与えることが必要になる。市場原理が働いた雇用のあり方を前提とした一般的な人材マネジメントポリシー、育成ポリシーの概観の一例を以下に述べる。

- 「個人のキャリア自律性と引き換えに長期雇用を保証する」という考え方から「個人と会社が選び合う」という考え方に、人材マネジメント方針を変える
- 採用時は職務の限定性を持たせる職種別採用を原則とする
- 異動・転勤に関しては本人承諾を原則とする
- 新規ポストや空きポストが発生し、かつ、関連する下位ポジションに適切な昇格候補者がいない場合、ジョブポスティング(公募)、ないしは、外部採用にてポストを充足する(新規ポスト、空きポストを公開し個人が立候補、候補者から最適な人材を選択。昇格もある)

- 個人の自発性に基づき受講可能な「専門性を高めるための研修機会」や「違う職種に就くための準備としての研修機会」は積極的に提供する
- 個人のキャリア開発を支援するために、現業務におけるパフォーマンスや課題、将来のキャリア可能性やそこに向けた課題について、率直にフィードバックを行い、将来への準備を促す。パフォーマンスが悪い場合、キャリアアップが望めない場合もきちんと伝える
- 将来のトップマネジメント候補等については、人材のタイプを考えながら、幅広い経験を提供するため、本人同意のもと計画的なタフアサインメントを行っていく(サクセション)

図表 38: 自律的なキャリア構築を支援する内部労働市場の整備(イメージ)



これらを行うことで、内部労働市場と個人に対するキャリアの自律性が形成され、ひいては、外部市場でも通用するレベルの高い専門能力を持った社員が生まれてくることが期待できる。

これらの一連のキャリア構築支援施策と親和性の高い報酬施策は以下の通りである。

- 報酬は現在の市場価値、すなわち、職種および当該職種における役割の大きさに対する市場価値で決定する
- 役割の拡大(上位のライン長への就任、または、業務領域の拡大や難易度向上)を伴わない、年功的な昇格や昇格昇給は行わない
- 役割の拡大を伴わない昇給は市場価値の範囲の中で原則として抑制的に行う。ただし、同役割レベルの中で相対的にパフォーマンスが高い場合は、市場価値の範囲の中で積極的に給与調整を行う
- 賞与は組織業績と個人としての貢献(役割とその達成度)に対して支払う

これらの報酬施策により、内部労働市場と外部労働市場が整合し、個人にとっては、さらにキャリアの自律性が高まることで、能力向上へのインセンティブが一層高くなることに加えて、外部から市場価値・専門能力の高い人材を獲得することも可能となる。

新しい雇用のあり方において、個人はキャリア上の自由を確保する一方で、それに伴う厳しさにも直面する。会社がより魅力ある存在とならなければ、優秀な人材の外部流出を招き、また外部からの人材調達が難しくなる。それらの意味でこれらの施策は両刃の剣と言える。（今まで、新卒採用タイミングに集約されていた労働力を巡る競争が、全キャリア期間を通じて発生するという構造変化が生じる）

しかしながら、このような一連の変革なしでは、現在の「インセンティブがないため強い個が構造的に出にくい」という状況を変えることは難しい。

一連の改革は内部労働市場のあり方に重要な変更をもたらすため、採用可否やその導入範囲については個別企業ごとに様々な有様が想定されるが、それぞれ相互に深い関連があるため、弥縫策ではなく本質的・包括的な改革を検討、実行していくことが望ましい。

新しい雇用のあり方を前提とした人材マネジメントポリシー、育成ポリシーを通じた自律的なキャリア構築の支援が、人材競争力、ひいては経営競争力の強化につながることを、経営トップ自らが理解した上で、企業文化の変革をリードするとともに、具体的な検討をすすめていくことが望まれる。

【製造業 N 社】人材マネジメントポリシーの刷新と企業と個人の関係性の見直し

- 大手製造業 N 社では、創業より個人に自律的なキャリア形成を推奨している数少ない日本企業であるが、厳しい経営危機に伴う再生局面において、抜本的な人事制度改革、事業・組織のリストラチャリングと同時に、人事に関する哲学・ポリシーの再整理をし、伝統的に重視してきた考え方・ポリシーの確認を実施。その結果、現在では、企業と個人を「お互いに価値を交換し、高め合う関係」と位置付けることとした
- 当該ポリシーに基づき、役割・貢献に応じた等級・報酬・評価制度を徹底すると同時に、長期間の勤続を前提とする退職金・年金制度の見直し、会社主導の人材ローテーションのあり方の見直しを実施し、より個人と企業が「対等」な関係となる事を目指している
- 社内の異動はジョブポスティングが中心であり、会社主導の異動はほとんど行われない。また、ジョブポスティングと同時に外部に対する採用もプロセスされるような状況が作り上げられている。日本企業としてはめずらしく、個々の社員がキャリアを自律的に作るべく、積極的にジョブポスティングに応募する風土ができあがっている

➤ **キャリアカウンセリングや自己申告制の積極的活用などを通じ、個人の自律的なキャリア構築を支援する**

既に何度か述べてきた通り、「会社は従業員に長期雇用を保障する代わりに会社都合による異動・転勤が相当程度自由にできること」が日本企業における雇用慣行の一つの特徴である。この状況下で、キャリアカウンセリングや自己申告は、実効性が低く、形骸化することが多かった。

その理由は、キャリアカウンセリングや自己申告の最重要パートは、キャリアの将来希望の部分であるが、会社主導でキャリアを決定する仕組みの中では、その希望を積極的にかねえることが難しいという点にあり、会社としては空きポストを速やかに埋める、要員数の調整を行う等で手いっぱいであり、個人の希望を叶える余地が少ないことが原因である。

そのため個人の要望が優先されるのは介護などの深刻な家庭の事情がある場合などが主であり、結果として、キャリアカウンセリングや自己申告に対する重きが薄れ、形骸化していったと言える。

しかし、「個人のキャリア自律性と引き換えに長期雇用の保証する」という考え方から「個人と会社が選び合う」という考え方に、人材マネジメント方針がかわると、キャリアカウンセリングや自己申告はその重要性が増加する。

従来のキャリアカウンセリングは、将来どのような仕事をするかが分からず保障もできない中、本人の希望を聞きつつ、一般的な能力課題やその解決を検討する、という場になる事が多かったが、キャリアの選択を個人が自律的に行うという前提でのカウンセリングになると、現業務のパフォーマンスや課題、当該職種におけるキャリアアップを前提とした時の課題、本人がキャリアチェンジを考えている場合に必要な準備、等について、具体的に議論やコーチングを行うことが可能になる。

また、ジョブポスティングの機会があるので、結果はともかくとして、少なくとも本人に挑戦の機会はあることが前提でのカウンセリングとなり、実効性は高まりやすい。

「個人と会社が選び合う」という関係におけるキャリアカウンセリングは、同時に別の重要な意味を持つ。会社にとっては、異動・転勤による要員調整弁が活用しづらくなるため、今まで以上に、パフォーマンスが低い場合や将来これ以上のキャリアアップが考えにくい場合、それを明確に本人に伝える必要が出てくる。その上で、パフォーマンス向上に向けた課題解決の努力を進めて行き、それでも改善が見られない場合は、適切な評価を行った上で降格、場合によっては次のキャリアを促す、ということも必要になり、過去、日本企業が避けてきた施策の重要性が増す。

自己申告も同様にその重要性を増す。今までは、本人は一応自己申告書を提出しており、会社はそれを一応確認していた、という状況が多かったと想定されるが、今後に関してはキャリアカウンセリングの重要な材料となり、また、本人が自分のキャリア志向を整理する良い機会になると思われる。

【製造業〇社】カウンセリングを通じた会社・個人共同のキャリア形成

- 大手製造業〇社は、伝統ある日本企業でありラーニングアジリティーが高いタイプの人材を採用し、会社主導のジェネラルローテーションを旨としている一方で、個人を非常に大事にしている会社でもあり、個人の要望を十分踏まえたキャリア形成も重視している
- 会社としての異動と本人のキャリア自律を、できる限り重視するため、同社は上司によるキャリアカウンセリングを全社的、組織的に行うとともに、人事部、に加えて、個人の立場にたってキャリア形成をサポートするキャリアセンターが設定されている
- 上司がキャリアカウンセリングを定期的に行うとともに、人事部、キャリアセンターも、直接個々人と面談を行い、本人希望を聞くとともに本人の強み・課題を明らかにし、進むべき道を一緒に検討している

➤ 兼業・副業や幅の広い教育プログラム提供を通じ、新たな学びの気づきを促す多様な教育機会を整備する

個人のキャリアの自律性を高めるためには、個々人の意思で経験の幅を広げられる工夫も大事だ。その意味で、兼業・副業を認めることは非常に有用である。過去においては、社員を会社業務に専念させることを重視し、兼業・副業は服務規程違反とし、それを認めることは日本企業において通常無かったが、近年は、会社業務と競合しないこと、秘密保持を守ること等を条件に、兼業・副業を認めるケースも増えてきた。

これは、自らの経験を幅広くする、という意味でキャリアの自由度を高め、また、将来の身の振り方が増える、という意味で長期的にはジョブセキュリティにも寄与すると考えられる。

教育機会に関しても同様であり、自律的なキャリア形成支援として重要な位置を占める。ジョブポスティングの際、応募した個人が選択されるには相応の準備が必要であり、少なくとも関連業務に関するスキル取得の努力をしていることが求められる。従って、会社側としても、強い個を輩出するための内部労働市場形成の一環として、本人が自律的、かつ、自発的に、応募先業務に必要な基礎スキルを身につける機会を用意することが望まれる。

すなわち、現職種に関わらず、本人の自由意思でさまざまな研修を受けられる環境の整備が望ましく、コストや利便性の面を考えると、具体的には、e-ラーニングの環境を整え、リーダーシップや各職種の基礎として必要なスキルの受講が体系的に行えるようになることが一案と言える。

【情報通信業 P 社】CEO 主導でのラーニングカルチャーの促進

- グローバルソフトウェア大手の P 社では、新 CEO の下で抜本的な事業構造改革、組織文化変革を推進。中でも、極めて変化が激しいデジタルインダストリーにおいて、「学び続けること」を最も重視し、年次の人事評価や人材登用、定期的な CEO メッセージなどあらゆる手段を通じて当該メッセージの重要性を発信してきた
- 一連の改革の一環として、同社では毎月第三水曜日に「ラーニング Day」を設定しており、できるだけ会議や外部アポイントを入れずに、社員個人が自ら選択したテーマに関する学びの時間に充てる仕組みを整備し、ラーニングカルチャーの組織全体への浸透を推進している

チェックリスト

- ☒ 変革の時代を生き抜くためにも、経営層が「不断の学び直し」の必要性を発信し、社内に「健全な危機感」を醸成できているか？
- ☒ 働き手一人ひとりに対して、評価などの仕組みの中で新たな学びの気づきを促すとともに、社内外での主体的な学びの機会を提供できているか？

【コラム：変革の時代に求められる個の力 ～人生 100 年時代の社会人基礎力～】

我が国が直面するグローバル化、デジタル化、少子高齢化といった経済社会情勢の変化は、企業のみならず「個人」の生き方・働き方にも大きな影響を与えている。第四次産業革命に直面する中、求められるスキルの変化スピードは早まり、人生 100 年時代の到来により、個人の職業人生は長期化することが明らかである。こうした中で、先に述べたように、「人生 100 年時代」において、「学ぶ」「働く」「リタイア」というかつての3ステージ・モデルは大きく変容し、個人の「学ぶ」と「働く」の一体化は不可避となった。

このような変化の下で、学校教育以降の社会人による学び、いわゆる「リカレント教育」への関心がかつてないほど高まっている。経済産業省では 2017 年 11 月に「我が国産業における人材力強化に向けた研究会（人材力研究会）」を発足させ、「大人の学び」というテーマで検討を実施した。まず、学校教育とは異なる「大人の学び」の特徴を整理したところ、最大の相違点は「実践」を求められることであった。また、「大人の学び」には、「業界等の特性に応じた能力」と「社会人としての基盤能力」の2つのレイヤーが存在するとされた。いわばコンピュータで言うと、1つ目は「アプリ」にあたるもので、2つ目は「OS」にあたるものと考えられることができる。

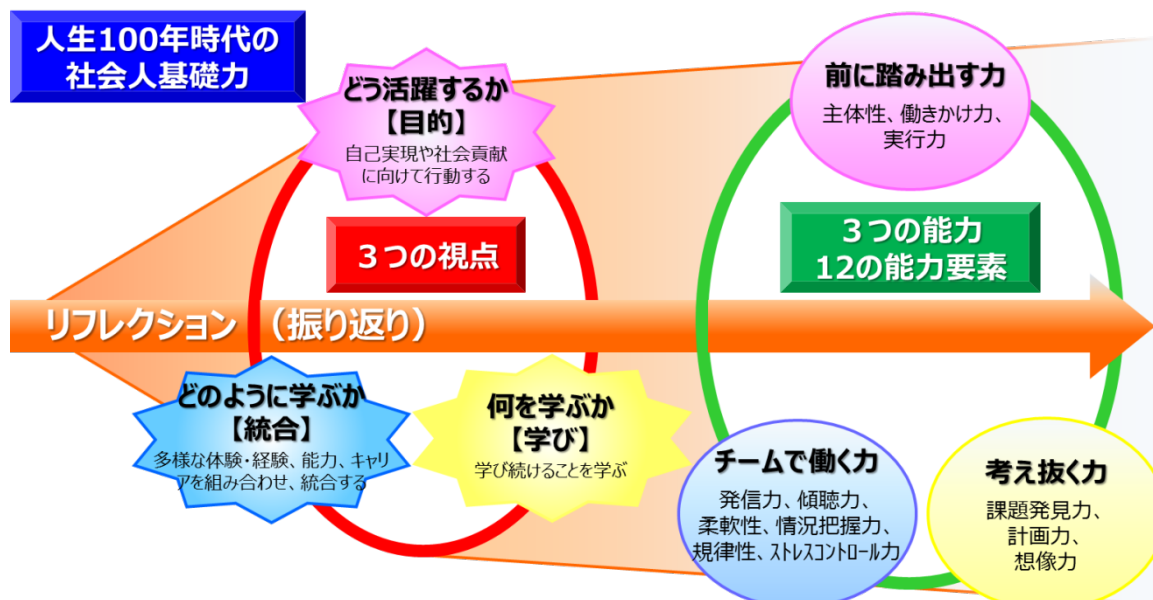
では、具体的にどのような「学び」の内容が考えられるだろうか。まず、「アプリ」の例としては、将来的には広く一般の全ての方が使いこなすことを求められるAI、データなどのデジタルスキルが挙げられる。そこで、厚生労働省と経済産業省とが連携して、どのようなスキルをどのように身に付けるかを検討し、2018 年度に教育訓練給付制度の一つとして「第四次産業革命スキル習得講座認定制度」を創設した。これは、子育て女性の学び直し過程等の「職業実践力育成プログラム」など労働者の中長期的キャリア形成に資する講座が指定されている枠組みの中に盛り込まれたものである。認定の対象となるのは、IT企業勤務ではない者も含めて社会人全体に対する専門性・実践性の高いIT・データ分野の講座であり、既に 54 講座が認定されている。

ただし、こうした「アプリ」をアップデートし使いこなすためには、「OS」がきちんと備わっていることが不可欠である。それはすなわち、「学び続ける力」であり、経済産業省が 2018 年3月に提唱した「人生 100 年時代の社会人基礎力」につながっていくものである。

2006 年に経済産業省が提唱した「社会人基礎力」（3つの能力／12 の能力要素）は、企業・若者・学校等をつなぐ「共通言語」として位置づけられ、大学教育、就職・採用、新入社員研修などで使われてきたものである。しかし、限られた年代での活用が中心となっていたため、2つの構造変化に直面する中で、今後は「社会人基礎力」を全ての年代が意識すべきものとして捉えなおす必要があった。そのため、「人材力研究会」では、「社会人基礎力」をベースにしつつ、①「何を学ぶのか」、②「どのように学ぶのか」、③「学んだ後にそれをどこで使い、どのように活躍するか」という3つの新たな視点を加えた「人生 100 年時代の社会人基礎力」という新たな概念を提唱した。その際に最も重要となるのは「リフレクション」、すなわち、人生それぞれのステージにおいて、これら3つの新たな視点を振り返り続けることが、これからの「学び」に欠かせないプロセスである。また、こうした能力は「働き手」としてのみならず、真に生産性を高め、従業員にとって働きやすい環境を整えることが求められる「企業」にとっても認

識すべきものであり、こうした新たな「学び方」に対応した、人事制度等を整備していくことが求められるだろう。

(参考)「人生100年時代の社会人基礎力」の概念図



＜方策 5＞

個のニーズに応え、経営競争力強化を実行する人事部門の構築

求められる具体的なアクション

- 機能別に担当が分かれた人事部門を必要に応じて改め、より一貫した施策が実行可能な体制を整備する
- 人事部門が経営的視点を備え、事業を支援する組織能力を強化する
- HR テクノロジー等を活用し、多様な個人の自発的な貢献意欲、志向・嗜好などを把握した上で、データに基づき、マスではなく個のニーズに寄りそった人事上の意思決定支援を実現する

背景と今後目指すべき方向性

日本企業における人事部門のあり方には業種や個社の固有事情により相応の違いがあるが、総じてこれまでは新卒主体で人材採用を行い、長期的な育成を念頭にした配置、ローテーションを行うことが主な目的となる中で、採用・給与・評価・育成といった個別のタスク毎に組織を分け、現場の要請に応え正確できめ細かなオペレーションを行うことに主眼が置かれた組織編制となることが多かった。

しかしながら、今後は必要な人材が多様化し直面する組織・人事上の課題も複雑化する中で、より経営の要請に応えつつ現場に寄りそう、問題解決型の組織へと再編していくことが求められている。同時に、発展著しい HR テクノロジーなどを実装することで、勤と経験だけに頼ることなく、客観的で納得が得られるような組織人事面の問題解決を行っていくことが期待されている。

本項では、経営の要請に応えつつ個人に寄りそう「強い人事部門」を構築していく上での、いくつかのポイントについて解説していきたい。

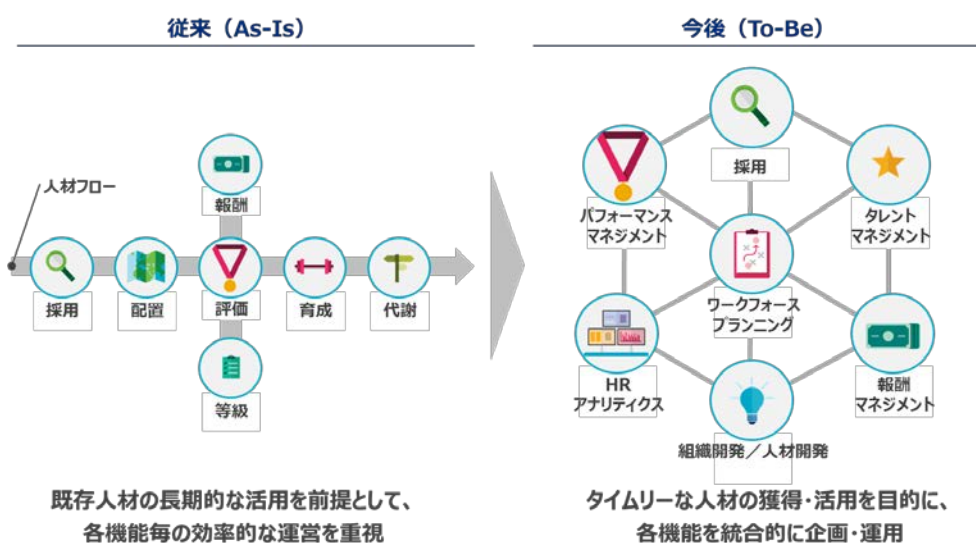
求められる具体的なアクション

- 機能別に担当が分かれた人事部門を必要に応じて改め、より一貫した施策が実行可能な体制を整備する

冒頭に述べたように、これまで日本企業の人事部門では、それぞれのタスク内での効率性や、過去からの経緯を踏まえた公平性などは追求されつつも、採用と給与、育成と配置といったタスク間の柔軟な連携は必ずしも得意ではなく、「安定」「公平さ」に重きを置く組織運営がなされてきた。

しかしながら今後、事業・経営のニーズに応え、新卒採用に加えて様々なキャリアバックグラウンドの人材の中途採用・経験者採用を行いつつ必要な人材のリテンション、配置・登用を通じた育成などを行っていくには、これまでのタスク別の分担にとどまらず、必要に応じてより「個」に寄りそった柔軟で効果的な意思決定支援を行うことに主眼が置かれた人事部門組織へと、再編を行っていく必要がある。（図表 39 参照）

図表 39: 人事機能に求められる変化



例えば大手企業の場合、給与・福利厚生を決定する給与部門と、人事評価や配置・ローテーションを管轄する人事運用部門、人材育成を管轄する育成・研修部門が分かれている組織は良くみられる。このような体制の中で、例えば希少性の高い技能を持った IT 人材を外部から多数採用し、そういった人材向けのキャリアの受け皿をつくろうとするとときに、都度、人事部門幹部が関わりながら、部門間調整を行い、労力を費やして個別例外的な仕組みをつくるようなケースがある。

このようなケースにおいては、例えば、対象となる IT 人材に対する採用～配置～処遇決定～リテンションまでを一貫して管轄する IT 人材管理部門を設置し、希少な IT 人材に対してきめ細かな対応を行う、等も考えられる。

実際にどのように組織を設計し、再編していくかは、自社の人材マネジメントの優先順位や、人事部門内のリソース上の制約も踏まえて検討していく必要があるが、COE (Center of Expertise: 中央の人事機能)、HRBP (HR Business Partner: 事業部門、機能部門をサポートする人事機能)、SSC (Shared Service Center: 人事に関連するサービス機能) の大きく3つに再編した上で、COE の中身を機能別でなく、課題別に整理するような人事機能の改革は良く見られる。改革の中心としては、HRBP の設置・強化があげられ、その役割・形態の概観は下記の通りである。

- HRBP 部門・・・経営に寄り添い様々な組織・人事面の問題解決をリードする部門。大手企業の場合は事業部門毎に設置するケース、あるいは本社組織内に設置しつつ各事業担当を振り分けるケースなどがみられる。従来は本社人事部門幹部がビジネスパートナー的な役割を担っていたものを、より明示的な組織と設置することで、人材が多様化する中、負荷が大きくなっている現場の組織長を支援し、人的資源に関連する問題解決と様々な人事施策の実効性を引き上げていくことを担う

また、COE としては、従来日本企業にはあまり設置されていなかった、以下の部門が設定されることが目立つ。

- タレントアキュイジション部門・・・事業、経営に必要な高度な専門性を持ったプロフェッショナル人材の採用を行う部門。近年は採用エージェントフィーの削減のため、自社内の採用機能を強化し、リンクedinなどの SNS 等を活用し候補者に直接アクセスするダイレクトソーシングを強化するケースもしばしばみられる
- タレントマネジメント部門・・・経営幹部人材育成や大規模な人材の再配置に伴うリカレント教育支援など、人材配置や育成に関する施策を取りまとめる部門。従来の研修部門に比べ、より具体的な配置・人材レビューなどにも関与し、人材競争力強化に直結する経営リーダー人材・高度プロフェッショナル人材の確保を担う
- HR アナリティクス部門・・・HR データ解析を通じた問題の真因探究や組織人事課題の早期発見などを担う。HR データの一元的管理が進んでいるグローバル企業などの場合は専任者がグローバルに設置され地域をまたいでリソースが共有されるようなケースもあるが、日本企業の多くでは HR データの確保が十分ではなく、専任者を設置するには時期尚早であるケースも多いため、人事企画部門などにおいて兼務で担当者を設置するなどのケースが通常

【製造業 Q 社】経営危機局面における人事機能の見直し

- 大手製造業 Q 社は経営危機局面において、事業再生には抜本的な組織・人材の見直しが必要と考え、従来の年功色の強い人事制度を見直し、役割・貢献に応じた処遇を徹底できる役割ベースの等級制度、年功色を排した報酬制度、評価制度などを短期間に導入
- 一連の組織・人事改革の中で、新人事制度の運用に魂をいれるため、伝統的に強固だった自社の人事部門体制を見直し、事業を支援し人材を育成するという人事部門の位置づけを明確にした上で、人材育成や評価を一貫して管轄するタレントマネジメント部門や、各事業に対するビジネスパートナー機能の強化を実施
- 改革推進のために、必要な人事部門向けの研修を手厚く実施すると同時に、本社の人事部門幹部を事業部門の CHRO として派遣するなど、事業支援のスタンスを具体的に示すことで、人事部門のマインドチェンジを含めた変革を実行している

【製造業 R 社】グループ人事ガバナンス・人事機能の強化

- 大手製造業 R 社は、海外売上・製造比率、海外従業員比率が過半数を上回るにも関わらず、人事面では本社人事が国内マターのみを管掌し、海外拠点に対する人事面のガバナンスや支援ができていないことに強い課題感を持っていた
- このため人事部門からの関与・支援を必要とする海外拠点、事業部門に対する個別支援からスタートして徐々に人事部門の役割を拡大し、国内グループ会社に対するガバナンスやビジネスパートナー機能を強化
- 海外の中ではシンガポールにアジア地域の HR 統括拠点を設置し、明確な裁量・キャリア機会を提示することで優秀な現地人材責任者を確保。各地域における経営幹部候補人材の発掘・育成や、各拠点の経営競争力強化に繋がる人事リテラシー向上、人事部門のレベルアップにつなげている

➤ 人事部門が経営的視点を備え、事業を支援する組織能力を強化する

一般的に大手企業の人事部門では、課長クラス以下の実務メンバーが採用・給与・評価・育成などの各人事タスクの企画・運用を担う一方で、人事部長や人事担当役員などの人事部門幹部がそれらの企画・運用業務を統括するかたわらで、全社的な組織再編や人事異動、経営幹部人材の見極め・任用などの業務を、経営トップ・経営陣のサポートとして担うようなケースが多いだろう。

人事部門幹部には人事としての専門性だけでなく、このような人事異動・組織編制の調整機能が期待されるため、幅広い社内人脈・ネットワークの深さや各事業への理解、対人コミュニケーション能力が求められ、時には人事部門経験よりもむしろ社内人脈、事業面の理解を

買われて、担当役員や部長クラスの人事は人事部門外から任用されるようなケースも決して珍しくない。このような意味では、これまでも人事部門幹部には、ある種の経営的な視点が求められてきたといえる。

しかしこれからは、直面する人材課題、人事課題が多様となる中、人事部長や人事担当役員といった限られた幹部だけでなく人事部門の多くのセクションで、より経営的視点を備え事業を支援するという観点で人事施策を立案し、運用していく組織能力が求められている。その典型的な打ち手の一つが HRBP 部門の新設だが、HRBP に限らず、報酬マネジメントやタレントマネジメントなど、様々な部門でも、同様に経営課題を理解した上での施策立案・運用が極めて重要となる。

人事部門は多くのセクションで専門性が高く、守秘性が高い情報を扱うため、実務メンバーは長期にわたり人事部門で勤務することは多い。中には計画的に国内外の子会社や事業部門に配属され、人事だけでなく経理や総務、営業などの経験をするケースもあるが、バブル崩壊後、長年にわたり要員削減をしてきて配置にゆとりがない企業も多い中で、40 代前半以下のメンバーを見渡すと、ほぼ人事部門経験しかない人材が大半を占めるケースは決して珍しくない。

「経営的視点」を身に着ける上では、基本的な事業構造の理解やベーシックな財務知識、顧客に関する理解など、自社のビジネスに関する（あるいは一般的な）多様な知識、経験が求められる。中には、人事部門の経験の中だけでそれらを身に着ける高い学習能力を備えた人材もいるだろうが、一般的には、ある程度のキャリアの幅がなければ、多様な視点を身に着けることは難しい。

このため、将来の人事部門を担う幹部候補人材に対しては、短期的な戦力ダウンを受入れて、経営企画部門や事業管理部門、経理部門などへのローテーションを行うことや、海外子会社の経営管理を担わせる経験など、幅を持たせる経験を行うことが望ましい。

現実的には、ローテーション対象となり得る人材が極めて不足しているケース、時間的に猶予がないケースも多いと思われるが、そのような場合には、営業や事業企画など他部門の人材をローテーションで配置しビジネスパートナーとして育成していくことや、外部から人事企画や経営企画などに従事したことのある人材を採用していくことも考えられる。

これらの人材の配置や採用に当たっては、人事部門に求められる必須の要件である人格面の高潔さ、フェアネスや一定の対人コミュニケーション能力の見極めが必要だが、実は経営課題を解決する人事企画に求められる素養は、いわゆる伝統的な人事パーソンに求められる給与、労務といった知識・経験と少々異なり、未経験者でも学習能力が高く、論理的思考力やコミュニケーション力といった基礎的な力が高い人材あれば、早期にキャッチアップは可能である。

これからの人事には、後述するようなテクノロジーを活用したデータ解析能力、問題解決能力など新たな能力も求められており、旧来型の人事の経験はむしろクリエイティブな問題解決の足かせとなるリスクもある。また、人事課題が山積した会社は、見方を変えれば、人事プロ

フェッショナルとしての成長を求める人材にとっては、またとない能力発揮・成長につながる魅力ある機会が豊富ともいえる。自社には人材がいないと嘆くことなく、人事部門の人材確保に当たっても工夫を凝らし、自社ならではの「魅力」を訴求して、人材確保を行うべきといえる。

【大手サービス業 S 社】外部人事経験者の採用・定着

- 同社は現在連結売上 1000 億円を超える業界内の急成長企業。従来の人事部門は採用や給与、研修などのオペレーション業務への対応が中心で、国内外で積極的な買収を行う中、次々と経営課題に直結する重たい人事課題に対応する上では、極めて対応が難しい状況となっていた
- このような状況に対応するため、同社では外部労働市場をベンチマークして適正な報酬パッケージを用意した上で、外部から経験豊富な人事企画、人事統括業務経験を有する人材を確保。人事部門ではなく経営企画・経営管理部門に専門人材として配置し、買収後の PMI(ポストマージャーインテグレーション)への対応、社内の人事改革やさらなる高度人材の確保に向けた施策に充てることとした
- 希少性が高く転職の選択肢が豊富な高度専門人材にとっての魅力を訴求するため、意思決定スピードの早さやカジュアルな上下関係、働きやすい職場・業務環境、やりがい・裁量の大きさなどをアピールし、外資系やプロフェッショナルサービスなどを含めた様々な業界の人事業務経験者の採用・定着化に成功している

- **HR テクノロジー等を活用し、多様な個人の自発的な貢献意欲、志向・嗜好などを把握した上で、データに基づき、マスではなく個のニーズに寄りそった人事上の意思決定支援を実現する**

既に述べてきたように人材が多様化してこれまでのような「経験」が通じにくい場面が増えてくる一方、HR テクノロジーの発展に伴いデータを活用した問題解決アプローチはますます発展してくると予想されている。

HR システムの世界では現在、オンプレミスのパッケージからクラウド型のサービスへの移行が世界的に進展しており、比較的旧来型のオンプレミス型のシステムがまだまだ多い日本企業も、徐々にクラウド型に移行していくことが予想される。このようなクラウド型のパッケージでは、導入の範囲にもよるが通常は一定の分析モジュールがセットされており、加えて様々なデータを取得した上で、様々な追加分析などを実施していくことも可能である。

HR データだけでなく、ビジネス SNS や業務システムなどから業務時間に関するデータなどを取得するサービスも近年増えてきており、別項で解説したようなパルスサーベイなどの手法を活用し、より高頻度に個人のモチベーション・メンタル状態などを把握することも可能である。いまや個人の働き方からモチベーション、キャリア履歴まで様々なものをデータ化し、一定のパターンごとの離職率やエンゲージメント(自発的な貢献意欲)のレベルまで、さまざまなデータ解析を行い、その改善のための打ち手を検討・実行することが可能となってきた。

これからの人事部門には従来型の一律なルール・一律な対応だけでなく、このようなテクノロジーを活用することで、より個人一人ひとりのキャリア・人生に「寄りそい」、一人ひとりにフィットした人事面の支援を行うこと、よりベターな「個人と企業の関係」を実現していくことが求められている。

HR クラウドをはじめとした様々なツール・手法の導入はまだ始まったばかりであり、これらのテクノロジーを導入して効果的な HR アナリティクス実現につながられている日本企業はいまだごく少数だが、シニア人材や海外籍の人材などを含めた人材の多様化が待ったなしで進展していく中で、今後非常に必要な能力になると予想される。

なお、これらのトレンドにより、決して従来の人事パーソンに求められる能力が軽視される訳ではない。例えば経営幹部候補として会社の期待を受けつつも新赴任地への不安を持っている若手優秀人材への支援、部署内の上司部下のコミュニケーション不和への対応、現場の労務管理上の問題への対応、いずれも高度な対人コミュニケーション能力が求められる。

多くの人事問題への対応した経験の引出しの中から、対峙する個人のモチベーションや悩みの背景を短時間に理解し、適切に説得・説明していく能力は、むしろ重要ともいえる。テクノロジーの活用により、一定レベルまでの分析や事務処理などの分野は機械・AI に任せつつ、ヒトは人でしか出せない付加価値の分野を磨いていくことが求められていると言えるだろう。

【情報通信業 T 社】HR アナリティクスチーム・ビジネスパートナーグループの設置

- 同社はグローバルに事業展開する IT ソフトウェア企業最大手。HR 関連のデータや、従業員の業務別の使用時間、エンゲージメントサーベイスコアなど、極めて多数のタッチポイントでデジタル化を推進しており、グローバルなデータの一元管理を推進
- HR アナリティクスに関しては、グローバルに専任部署があり、各国 HR からの依頼に対して概ね 1-2 営業日で一定の分析を提供。例えば部署別のエンゲージメントサーベイスコアと組織長のリーダーシップスタイルの関係を分析し、組織長に対してエンゲージメントスコアを高めていくための有用なアドバイスを提供するなどの形で活用されている
- 人事部門のビジネスパートナーグループは 2 つのセクションに分かれており、主に事業部門の上級幹部をサポートし、コア人材のリテンションや育成、組織変革の支援などを担う部署と、より幅広くラインマネージャーの人事上の悩み相談、問題解決支援を担う部署の体制。担当を分けることできめ細かな事業部門の支援を行うと同時に、経験の浅い若手は後者の部署に配置することで、人事部門自体の BP 人材育成を促進している

チェックリスト

- ☒ 経営課題と人材課題が表裏一体となる中、人事部門は経営競争力強化を実現する能動的な部門として、経営の変革をリードする機能・役割を担うことができるか？
- ☒ 人事部門は、「勘と経験」だけに頼るのではなく、テクノロジー等も活用しつつ、データに基づく「客観性・納得性」を持って、自社の人材力・経営力の強化に貢献できているか？

【コラム:HR テクノロジーの意義】

本提言で示してきた人事機能の向上を実現するためには AI やデータによる「HR テクノロジー」の活用が極めて重要である。それは、企業の人事部門の高度化と、個人の望む働き方の実現という2つの側面がある。

これまでの人事部門においては、給与・労働時間等の管理や、行政向けの書類作成、各種申請・届け出の処理など、定型的でありつつも煩雑なものが多く、戦略立案を行うための人的・時間的リソースを割きにくいという現実があった。これに対しては、RPA(Robotic Process Automation)に代表されるような、テクノロジーの活用による定型業務の自動化・効率化が有効である。

また、従来の人事部門では「暗黙知」による人材管理・活用が多く行われていた(採用面接における面接官の主観的・直観的判断、人事配属における人事担当者の肌感覚など)。こういった暗黙知は、これまでの運用では一定の有用性を発揮してきたが、本来、人事機能が従業員個々人の「個別最適」を実現することが理想であると考えれば、働き手が多様化し、業務が細分化される中では、状況が変わってきたといえる。加えて、人事機能を向上させるためには、仮説と検証を繰り返し、PDCA サイクルを回すことが必要だが、こういった面においても、暗黙知のみでは十分に対応することは難しい。

第4次産業革命は、あらゆる産業、企業、職種において、AI とデータの活用が進んでおり、これまで実現不可能と思われていたビジネスモデルや社会の実現を可能とする。これは人事分野においても同様である。採用、育成、配置、評価、キャリア開発、組織開発など、あらゆる場面で AI やデータを活用できる余地が拡大している。そしてこれらによって、暗黙知だけではない、合理的・科学的根拠を併せ持った、より高度かつ個別最適な人事が可能となる。

テクノロジーはまた、個人の働き方も変化させてきている。一つの顕著な変化として、テレワークが可能となったことで、同じ場所に集まって同じ時間帯に働くという場所的・時間的拘束から人々を解放しつつある。また同時に、これまで「見える化」が難しかった自分の働き方や活動状況、あるいはキャリアパスなどが、テクノロジーによって「見える化」されることで、自らの働き方に対する意識も高まる。テクノロジーは、働き手それぞれが、自ら望む働き方を実現するための一助となり得るのである。

こういった HR テクノロジーの有用性を広く浸透させるため、2017 年、政府として初めて、経済産業省主催で「HR-Solution Contest」を開催し、人事の課題を解決するテクノロジーを広く募集した。これに対して、ベンチャー企業や大企業にとどまらず、大学や海外企業からのものも含め 103 件の、いずれも極めて魅力的な応募が寄せられた。HR テクノロジーが有する大きな可能性、すなわち働き方や企業人事を変える潜在的な力が示されたといえよう。

他方で、当然ながら HR テクノロジーを導入することが目的化しては意味がない。あくまで、経営課題から導き出される人事課題に対応するため、経営競争力を強化するための人事戦略を遂行していくという大前提があり、それを実現する有効なツールとして位置づけることが望ましい。本提言で示されている方針・施策を進めていくために、多くの企業が自社の経営課題とそれに基づく人事課題をしっかりと見極め、その解決策として HR テクノロジーが有効に活用することが期待される。

＜方策 6＞

経営トップ自ら、人材および人材戦略に関して積極的に発信し、 従業員・労働市場・資本市場との対話を実施

求められる具体的なアクション

- 経営トップ自ら、人材戦略と経営戦略、自社の競争優位との関連を「ストーリー」として資本市場、労働市場、従業員等のステークホルダーに積極的に発信し、対話を実施
- 統合報告書等で自社戦略を踏まえた人材関連の目標や KPI を公開し経営層の目標設定・KPI に組み込んでいくことで、人材戦略に対する経営層のコミットメントを示していく

背景と今後目指すべき方向性

従来、日本企業は自社の人材戦略・人事施策に関するコミュニケーションは経営層・人事部門ともに積極的ではなく、人事的な方針や運用ルールの全体像を知るのはごく一部の経営層、人事部門幹部のみというケースも決して珍しくなかった。

また、ユニークな競争優位につながるような人事施策を実施していても、資本市場や労働市場に積極的にそういった点をアピールし、外部労働市場からの人材確保や、資本市場による企業価値の適正な評価につなげるような活動は極めて限定的であった。

こういったスタンスは、日本企業がある種の同質的なコミュニティの下、コミュニケーションに多大な労力を割かなくても「わかるだろう」「伝わるだろう」という暗黙の前提に立っていた点が大きいのと考えられる。また、外部労働市場でも中途採用市場の流動性が十分ではなく、外部人材に対してアピールする必要性が限定的であった点、資本市場サイドでも、必ずしも人材や人材戦略に関する関心が高くなかった点も大きく影響している。

しかしながら今後人材獲得競争が激しくなり、人材や人材戦略が企業の競争優位の源泉として益々重要になる中、自社の人材や人材戦略がどのように持続的な競争優位につながっているかを経営トップ自らが率先してステークホルダーに対話・発信し、人材戦略の実現や市場による価値評価の適正化につなげることの重要性は極めて高まってきている。

同時に、単なる企業の社会的責任を超え、持続可能な社会の実現に向けた課題を事業・ビジネスを通じて解決する SDGs 経営や ESG 投資に対する世界的な気運が高まる中、企業の社会的側面の一つである人材に対する市場からの注目も着実に集まりつつある。

実際、例えば近年、GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が投資判断において企業の ESG に関する取組みを考慮することを明記したことに加え、労働市場では 2000 年代以降に就職したミレニアル世代などで、社会的課題の解決や自己実現といった観点から企業における「働きがい」が大きな就業ニーズとなってきている。こうした観点からも、企業における人材に対する取り組みについての対話・発信が今後より一層求められているといえる。

本提言では、その具体的な実践に向けたポイントを解説していきたい。

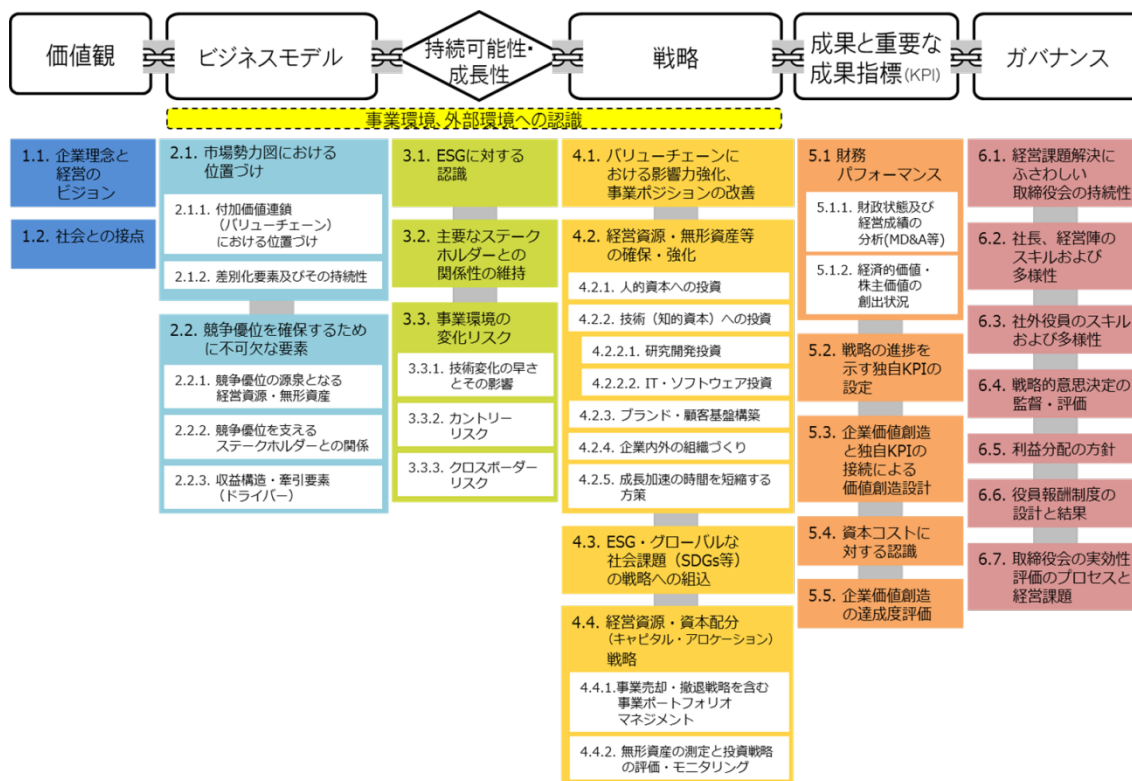
求められる具体的なアクション

- 経営トップ自ら、人材戦略と経営戦略、自社の競争優位との関連を「ストーリー」として資本市場、労働市場、従業員等のステークホルダーに積極的に発信し、対話を実施

既に各項で論じてきたように、企業の競争力の源泉は「人材」であり、人材戦略を経営戦略の中心に位置づけながら具体的なアクションにつなげていくことは、多くの業界、企業にとって極めて優先度の高い事項といえる。

下記は 2017 年に経済産業省が提示した価値共創ガイダンスのまとめからの引用である。詳しくは同ガイダンスを参照されたいが、企業の持続可能な価値創造プロセスにおいて、人材はイノベーションを生み出し、競争優位を支える重要な要素と位置付けられる。

図表 40: 持続的な価値創造プロセス



出所: 経済産業省「価値共創のための統合的開示・対話ガイダンス」(2017)

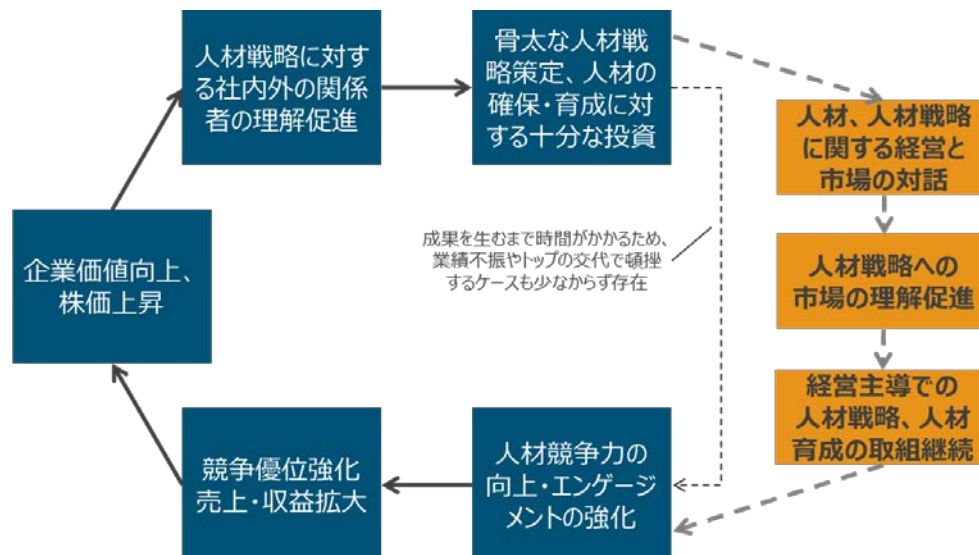
企業価値創造の重要な要素を占める一方で、マーケティングや財務などと異なり、人材や人材戦略は主として社内の活動であり、積極的に開示をしていかなければ、必ずしも外部において適正には理解されない。

このため、適正な人材戦略を定め実行していくことは前提とした上で、そういった取り組みと自社の競争優位との関連・因果関係を「ストーリー」として明らかにし、資本市場、労働市場、従業員等のステークホルダーに積極的に発信し、対話を実施していくことは、人材戦略の構築や実行と同等に、自社の人材競争力を高めていく上で極めて重要な取り組みといえる。

図表 41 は人材戦略の策定から企業価値の向上までのサイクルをまとめたものだが、人材戦略を企業価値向上に結び付ける上ではどうしても数年～10 年単位での時間がかかっていく中で、経営トップの交代や業績悪化などで取り組みが継続されないケースは少なからず存在したのではないかと考えられる。

そういったケースを避けるためには、経営者が自ら積極的に市場と対話し、市場の理解を取り付けることで、成果の創出まで時間のかかる人材戦略への取り組みを、より骨太で継続的なものにしていくことが重要と思われる。また、外部労働市場に対しても、自社の人材戦略、人事施策の魅力を積極的にアピールしていくことは、必要な人材確保を実現する上で極めて重要といえる。

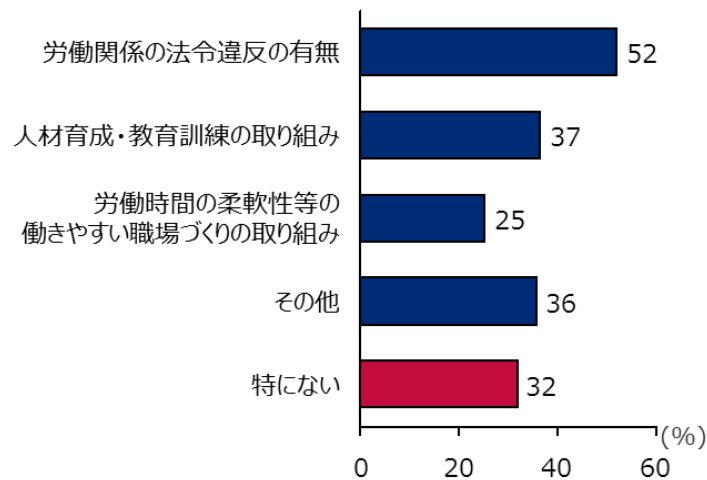
図表 41: 人事機能に求められる変化



一方で、労働市場はさておき、資本市場がどの程度、人材戦略に関心があるかというと、必ずしも個別企業の人材戦略や人材育成に関する理解や関心は十分に高いとはいえない。アンケートによると、現時点での主要な関心事は労務問題などのコンプライアンス違反の有無が最大の関心事であり、そもそも関心のあるテーマがないという回答も3割以上となっている。

本研究会にて実施した市場関係者へのヒアリング結果も踏まえると、一部の例外を除き、資本市場関係者の人事に対する関心やリテラシーは必ずしも高いとは言えず、人材戦略が企業価値に大きな影響を与えるという認識が広く見受けられないと言えるだろう。（図表 42 参照）

図表 42: 機関投資家が重視する人材関連情報



出所: 独立行政法人労働政策研究・研修機構「企業の人的資産情報の「見える化」に関する研究」(2018)より作成

このような中、企業としてはどのような形で人材戦略への取り組みへの市場の理解を促していけばよいだろうか。人材や人材戦略に関する事項が企業内部の取り組みであることから、本来的な企業価値と市場の評価のギャップを投資機会として見出すアクティブ投資家の方が、対話の相手としての親和性は高いと言えるだろう。

アクティブ投資家に対して、自社の人材や人材戦略がどのようにイノベーション創出やオペレーション改善、高いサービスレベルといった持続的な競争優位につながっているかを分かりやすいストーリーとして示すことで、適正な企業価値評価に繋げ、資本コストの低下や PBR、PER の上昇といった効果に繋げていくことが求められている。株主価値を高め高い株価を実現していくことは上場企業にとっては極めて重要であり、積極的な M&A や買収防衛といった観点からも経済的に重要な意味合いがあるといえる。

【製造業 U 社】資本市場に対する自社人事施策の積極的な開示・対話

- 大手製造業 U 社は現トップへ交替後、新経営トップの強い思いとリーダーシップで、事業を通じた社会課題解決を奨励する社内コンテスト、エンゲージメントサーベイ、海外キーポジションの現地化推進、女性管理職比率引上げなど、様々な人材施策をグローバル全社で推進
- これらの人材関連施策に関する指標(KPI)やその具体的目標、進捗状況を統合報告書で公開し、積極的に資本市場に発信することで、資本市場に対しても、人材関連のリスクが少なく、人材活用やイノベーション創出に関する組織的取り組みがなされているとの理解が浸透
- 近年同社の株価は業界平均に比べ高い PER・PBR を誇っており、同社 IR 部門では、好業績だけでなく一連の IR の取組みも奏功し、一定の資本コスト低減といった財務的成果にもつながっていると評価している

【サービス業 V 社】労働市場への積極的なマーケティングによる採用競争力強化

- 大手サービス業 V 社では、事業推進には、トップクラスの優秀人材の確保が必要と考え、コンサル・金融や商社、外資系出身者で事業開発・事業経営のキャリアに関心をもつ若手人材を確保すべく、プロフェッショナルサービスにみられるようなシンプルな等級体系、メリハリの利いた報酬体系を整備
- その上で、プロフェッショナルサービス出身の事業推進部門トップや何名かのコンサル出身者を採用マーケティングに活用し、リアルな事業経験ができる機会として中途採用市場に積極的に発信
- 結果、事業規模や業種からすると一般には採用競争力が不利であるにもかかわらず、年齢にかかわらずやりがい・裁量を求めるフィールドを探すコンサル・金融出身の 20 代～30 代の若手優秀人材や、外資系出身の 30～40 代人材の獲得、活用に成功している

- 統合報告書等で自社戦略を踏まえた人材関連の目標や KPI を公開し経営層の目標設定・KPI に組み込んでいくことで、人材戦略に対する経営層のコミットメントを示していく

それでは、具体的にどのような目標や KPI の開示が求められているのであろうか。下記表は欧米各国との、人材情報の公開状況に関するいくつかの指標の開示比率をランキングで示したものだが、日本は従業員総数や組合加入率といった基本的な指標を除き、下位に位置している。（図表 43 参照）

図表 43: 人材情報についての各国開示ランキング

	1位 ← → 5位					
						日本と1位の差分
従業員総数	1	3	5	2	4	-
組合加入率	1	2	3	4	5	-
障害者従業員%	3	5	1	2	4	-48%
雇用機会均等政策	4	5	3	2	1	-21%
訓練方針	4	5	1	3	2	-37%
従業員平均年齢	4	5	2	1	3	-63%
従業員トレーニング費用	5	4	2	1	3	-37%
パートタイム雇用者数	5	4	2	1	3	-44%
従業員離職率	5	4	1	2	3	-75%
女性管理職比率	5	4	2	3	1	-75%
管理職マイノリティ比率	5	3	4	2	1	-7%
従業員マイノリティ比率	5	2	4	3	1	-11%
女性従業員比率	5	4	2	3	1	-79%
1従業員あたり研修費用	5	4	2	1	3	-22%
社員研修時間数	5	4	1	2	3	-66%
男女間賃金格差の開示	5	4	2	3	1	-19%

出所: SDGs 経営/ESG 投資研究会事務局資料より作成

既に述べたように、一律の情報開示は人材関連の目標にそぐわない面があるとはいえ、資本市場の中には KPI に基づき ESG に関する評価を行う評価機関や、それらの評価機関からのインプットを主な情報源として投資を行うパッシブ投資家も多く存在することを考慮すると、ある程度十分な範囲での情報開示は行っていくことが望ましいといえるだろう。

例えば、これまで欧州に比べると情報開示がやや遅れていた米国でも、最近、市場関係者がリードする形で、人材情報の公開を求める取り組みが始まっている。下記表 1～9にあるようなバランスのとれた範囲での開示を行っていくことが、まずは幅広くパッシブ、アクティブどち

らの投資家に対しても、またそれらの投資家に情報を提供する評価機関やセルサイドのアナリストに対して自社の人材戦略の理解を得ていく上では重要と考える。(図表 44 参照)

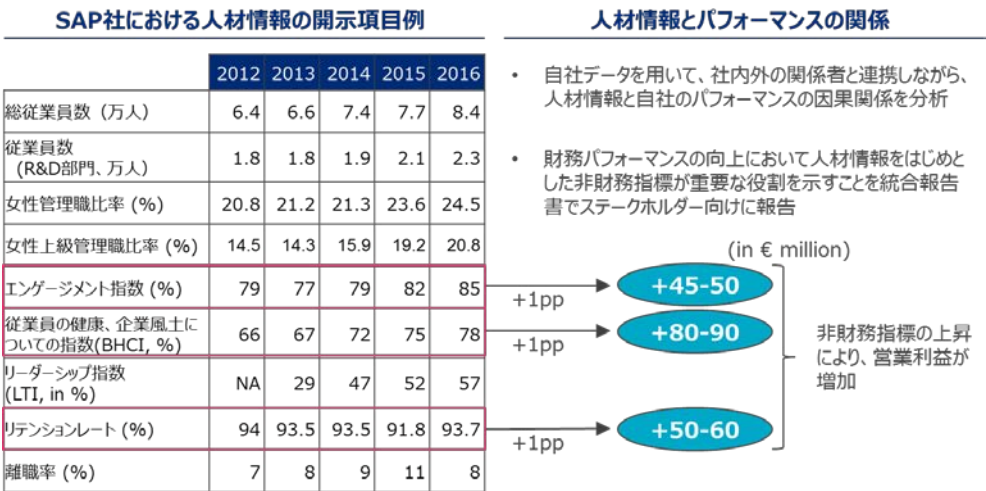
図表 44: 米国機関投資家団体が開示推奨する人材情報カテゴリー

1. **Workforce Demographics**
(従業員のデモグラフィ)
2. **Workforce Stability**
(雇用の安定性)
3. **Workforce Composition**
(従業員構成)
4. **Workforce Skills and Capability**
(従業員のスキルと組織能力)
5. **Workforce Culture and Empowerment**
(企業文化とエンパワーメント)
6. **Workforce Health and Safety**
(従業員の健康と安全)
7. **Workforce Productivity**
(労働生産性)
8. **Human Rights**
(人権についての取り組み)
9. **Workforce Compensation and Incentives**
(報酬水準と支給インセンティブ)

出所: Human Capital Management Coalition, "2.8 TRILLION INVESTOR COALITION PETITIONS U.S. SEC TO REQUIRE INCREASED DISCLOSURE OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT INFORMATION" (2017)

その上で、もう一段踏み込んだ取組としては、人材関連の KPI と業績の関係を示していくことも考えられる。以下は企業向けの ERP パッケージ、情報システム大手の SAP 社における人材情報開示の例だが、人材関連の KPI と企業業績の関連を分析しており、非常に興味深い内容となっている。このような分析を行う上では、前提として十分な情報インフラの整備や高度な HR アナリティクスが求められてくるが、人材関連の情報開示を通じた企業価値向上、資本コスト低下を目指す上では、一つの目指すべき形ともいえるだろう。(図表 45 参照)

図表 45: 独 SAP 社における情報開示の例



出所: SAP "Integrated Report 2016" (2016)より作成

チェックリスト

- ☒ 自社の人材投資を、単にコストとしてだけでなく、持続的な企業価値創造を支える中長期の投資として明確に位置付け、発信できているか？
- ☒ 企業価値向上を実現する人材・人材戦略を明確にした上で、人材関連の目標や KPI を設定し、社内外のステークホルダーと建設的な対話を実施できているか？

【コラム：企業の女性活躍や健康経営の取組に対する資本市場からの評価に関する施策】

企業が中長期的な企業価値向上を実現していくための重要な要素として、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)に着目する「ESG投資」が注目されており、企業や機関投資家の意思決定プロセスにおいてESG課題を反映していくことを推奨した国連責任投資原則(PRI)への署名数も増加してきている。こうした中で、経済産業省では「女性活躍」や「健康経営」に着目した取り組みが既に行われてきている。

「なでしこ銘柄」は、各社における女性活躍推進を加速するため、平成24年度から経済産業省と東京証券取引所が共同で選定している銘柄である。女性活躍推進に優れた上場企業を「中長期の企業価値向上」を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介することを通じて、そうした企業に対する投資家の関心を高めることを狙いとしている。女性活躍は、少子高齢化による就労人口の維持という社会的課題への対応のみならず、企業の競争力強化の観点からも重要である(「ダイバーシティ2.0」)。具体的には、①ミレニアル世代など多様性や受容性を重視する個人が増えてくる中における人材獲得力の強化、②取締役会などでの健全な議論や独立性を担保するためのリスク管理能力向上・取締役会の監督機能の向上、③創造的摩擦を引き起こすことによるイノベーション創出、といった効果があるとされている。

「健康経営銘柄」は、従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」の取り組みを促進するため、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定している銘柄であり、「なでしこ銘柄」と同様に、そうした取り組みを行う企業への投資家の関心を高めることを狙いとしている。健康経営の推進も、従業員の健康増進や活力向上を通じて、組織の活性化・生産性の向上や優秀な人材の確保・人材定着率の向上をもたらし、結果的に業績や企業価値の向上につながることが期待されている。

ここで紹介した多様で柔軟な人材が活躍するダイバーシティ経営の実現や、従業員の活躍を促すための適切な健康管理は、いずれも本提言にも盛り込まれている構成要素である。こうしたことを踏まえると、経営競争力を強化する人材戦略の推進は、持続的な企業価値向上を実現する観点から重要であることが明らかである。既に先行しているこれらの取組も踏まえつつ、企業経営者・投資家双方が、十分な理解の下に対話がなされることが望まれよう。