

New

社会構造激変の時代に挑む！

日本型人事のブレイクスルー

第1回：「日本型人事」の強さと限界

デロイト トーマツ コンサルティング株式会社
ヒューマンキャピタルユニット シニアマネジャー

小野 隆



小野 隆：デロイト トーマツ コンサルティング シニアマネジャー。医薬品メーカー人事部を経て現職。大手企業（製造業、エネルギー業、商社等）からベンチャー企業まで幅広く人事・組織コンサルティング支援を提供。グループ内組織再編、M&A等の大規模・複雑でスピーディーな意思決定が求められる局面における、人事戦略の調査・立案、要員・人件費計画策定、人事制度設計、人事業務改革等について豊富な経験を有する。 ●email: takono@tohmatu.co.jp

はじめに：連載の趣旨と構成

本連載を通じて読者の皆さんと考えていきたいテーマは「日本型人事のブレイクスルー」である。この数年、多くの日本企業では、グローバルレベルの事業戦略を加速させるために、自社のグローバル人材マネジメントや人事組織のガバナンス改革に多大なリソースを投入して取り組んでいる。

その一方で、足元の日本国内では、国民高齢化の進展、労働力人口の減少、各企業内における要員構造の歪み等、構造的な人事課題が顕在化してきている。これは、多くの日本企業が（明示的・暗黙的を問わず）採用し、熟成してきた「日本型人事」の強みを揺るがしかねないものであり、問題の奥深さという点では、実はグローバルへの対応と同等か、それ以上に注力していかなければならない課題であると感じている。

本連載では、日本国内の様々な人事課題を取り上げたいうえで、それが日本型人事に対して「どのような影響を及ぼしているのか」「その原因は何か」「何をどのように

変えていくべきか」を考察し、人事の変革、さらには、日本企業の今後の競争力向上に資する示唆を提示していきたいと考えている。

連載は、全12回（今回分も含む）を予定しており、各回の執筆はデロイト トーマツ コンサルティングのコンサルタントがリレー形式で担当する。なお、本連載のスタンスは、過度に理論やデータ分析を志向するのではなく、日々のコンサルティング現場において、各企業の人事担当役員や人事担当者の方々と一緒に悩んだり、ディスカッションしている内容を踏まえ、読者の皆様が普段お悩みの問いに答えられるようにしていきたいと考えている。

「日本型人事」とは？ その強みとは？

世間的には、日本型人事の特徴は依然として「年功序列」と「終身雇用」とされることが多い。この2つはイメージしやすいのでよく使われているが、あくまで日本型人事が有する特徴の一部であり、必ずしも全体的な特徴を表現しているわけではない。

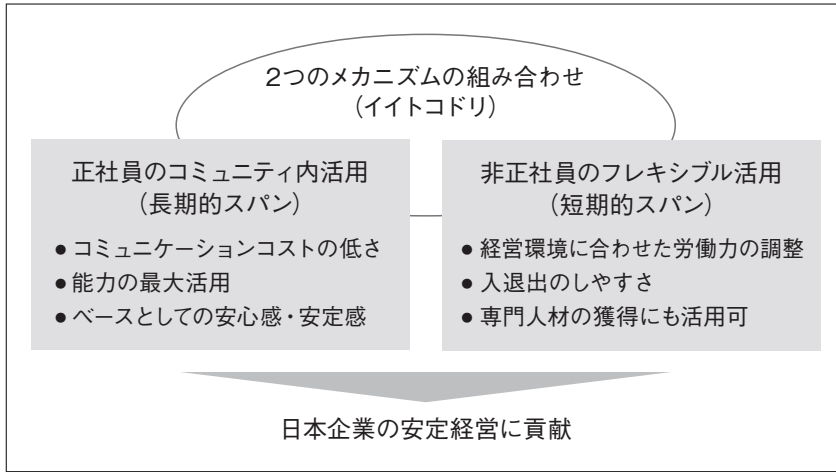
日本型人事については、これまで様々な識者・団体が多様な観点から研究・執筆されているが、連載の視点を提示する意味で、改めてその特徴を整理しておきたい。

日本型人事の特徴は、「正社員のコミュニティ内活用と非正社員のフレキシブル活用による組み合わせ（イイトコドリ）」であると考え（図表1）。詳細は後述するが、「雇用区分」という言葉に代表されるように、日本企業は従業員を雇用形態によって大きく2つに区分し、それぞれに適した人材マネジメントを構築してきた。このコンセプトは現在まで日本型人事の根幹を成す部分であり、根強く浸透している。例えば、各社において人事諸制度の改革を行う際も“変革の対象”としてではなく“前提条件”として扱われることも多い。

(1) 正社員雇用の強み

それではまず、正社員のコミュニティ内活用について考察していこう。この仕組みは、製造業であれば事務系・技術系・技能系の正社員を、サービス業であればもう

図表1 日本型人事のメカニズム



少し範囲を狭めた事務系幹部社員を対象とすることが一般的である。

正社員のコミュニティ内活用は、以下の複数施策からなるパッケージとなっている。

- ポテンシャルを重視した新卒一括採用
- 年次管理による報酬カーブの維持や同期入社者間の絆の醸成
- 定期的ローテーションによる様々な役割・業務の経験とゼネラリスト育成
- 総合的な観点による調整余地を残した査定とそれによる処遇差の実現
- 定期昇給（およびベースアップ）や安定的な昇進昇格（昨今は難しくなっているが、モデルとしては大企業の大卒正社員であれば管理職層への昇格が想定されている）
- 定年制による一律的な離脱とそ

の後の退職給付（企業年金）による手厚い生活保障

コミュニティという通り、自社人材の全部あるいは一部を1つの運命共同体のなかで「仲間」として長期的に手厚く扱おうと同時に、長期的なスパンにて有効に活用していくメカニズムといえる。

このメカニズムの強みは、経営効率の高さにあるといえる。第一に、コミュニケーションコストの低さが挙げられる。基本的には閉じた組織のなかでよく知った人達と常に仕事を進めることになり、暗黙知的な共通認識を有することによりベース部分の認知をあえてそろえる必要性が低い。それに加え、マニュアルの整備が必要なKnow-howよりも、よく知っている人材に直接聞くことでより深く最新の情報を得られるKnow-whoのほうに比重を置いて仕事を進めることができるため、余計なコミ

ュニケーションにコストをかける必要性が低い。日本企業の伝統的な強みの1つである「すり合わせ」に最適なモデルといえる。

次に、定期的ローテーションによって1人の人材が保有する知識・スキルの幅を広げていくため、人材の能力を最大活用するという点でも有効である。大企業であれば、企業グループ内に数万～数十万人規模の社内労働市場が形成されているケースも珍しくない。グループ企業への出向も含めた異動により、スキル獲得の可能性をさらに高められるとともに、マンネリ感や飽きを防いでモチベーションの維持にもつなげられる仕組みである。

一方、人材の立場からは、長期的に雇用・処遇が保証されていることは安心感・安定感を得ながら仕事に没頭できる環境といえる。また、定期的なローテーションは、ほとんど経験のない領域に対しても、（通常の転職では到底受け入れてもらえないような）ポテンシャルを重視した能力開発を実現する機会ともいえる。

(2) 非正社員雇用の強み

次に、非正社員のフレキシブル活用についてみていこう。

この仕組みは、製造業であればいわゆる期間工、小売業・飲食業であれば、契約社員、パートタイマー、アルバイトを対象とするこ

とが一般的である。非正社員のフレキシブル活用は、以下の複数施策からなるパッケージとなっている。

- 基本的には中途採用が主体
- ローテーションはほとんどなく、契約時の職務を全う
- 人事評価や査定は行っている場合もあるが、簡易なケースが多い
- 時給制あるいは月給制の双方があり一定の昇給が存在
- 優秀人材確保のための正社員登用制度、退職金はなしあるいは少額

コミュニティの対象である正社員の処遇と比較して大幅に処遇を抑える一方、採用や評価のハードルを下げることで入退出しやすい環境を作り、短期スパンで人材を有効活用していくメカニズムといえる。

このメカニズムの強みは、景気の動向、生産量、出退店等、経営環境の変動に合わせて比較的フレキシブルに労働力を調整できることであろう。

人材の立場からは常に不安定な雇用・処遇環境に置かれている点では安心感は得られない。その一方で、家庭の事情や職業観により、必ずしも1つの会社に長くいて他の従業員と密な関係を構築する必要がない人材には、むしろ非正社員の働き方のほうが向いている場合もある。

図表2 日本の平均寿命と人口の推移予測

「日本国内に人材がない」ことを前提として
人材マネジメントを考えざるをえない時代に

		現在	将来(2060年)
平均寿命	男性	79.94年(2012年)	84.19年
	女性	86.41年(2012年)	90.93年
総人口		12,730万人(2013年)	8,674万人
人口(15~64歳)		7,901万人(2013年)	4,418万人

出所：平成25年版高齢社会白書(内閣府)

また、専門性が非常に高い人材を正社員の報酬水準で迎え入れられない場合、あるいは、専門性が限定的過ぎてその後の人材活用が難しい場合は、非正社員の仕組みを用いて人材を確保するケースもある。

**「日本型人事」が直面している
構造的な人事課題とは？**

このように、正社員のコミュニティ内活用と非正社員のフレキシブル活用の組み合わせは、経営を安定的に行っていくうえで非常によくできた人材活用のメカニズムである。業種や規模によって両者の組み合わせ方や正社員のコミュニティの適用範囲は異なる点はあるが、基本的には多くの日本企業では当たり前の概念として浸透してきている。また、特に正社員の処遇については、企業内労働組合との交渉による労働者保護や労働条件の継続的な維持・向上が図られてきたことで、より強固なメカ

ニズムとして形成が進んだと考えられる。

日本型人事のメカニズムは、右肩上がりの経済成長局面では十分にその強みを発揮してきた。直近では、リーマン・ショックの際に大幅に人件費コストを削減せざるをえない状況に陥ったが、このときは、まさに非正社員の要員削減と正社員の処遇改定(注)で何とか乗り切った感があり、特に正社員のコミュニティというメカニズムにまでは見直しが進まなかったと認識している。

しかし、現在日本が直面している人事課題は、日本型人事のあり方の見直しを迫られるほどのインパクトを有しており、すでに一部その影響が出始めていると認識している。

これまでの人事課題とその解決策は、あくまで「日本国内に一定ボリュームの人材がいる」前提だったが、これからは、「そもそも日本国内に人材がない」前提で

組み立てざるをえない状況にあると考える。この人事課題について、社会および企業内の要員構造という2つの観点からもう少し具体的に考察していきたい。

(注) 参考までに、これまで各企業が取り組んできた代表的な処遇改定のテーマには、職能資格から役割や職務ベースの等級制度・報酬制度への改定、そのなかで特に管理職における定期昇給の廃止、業績連動賞与の導入、目標管理やコンピテンシーやスキル等に基づく人事評価の実施、厚生年金基金から確定給付型企業年金および確定拠出型企業年金への移行、福利厚生におけるカフェテリアプラン等が挙げられる。

(1) 社会構造変化の影響

1点目として、社会の観点からの人事課題は、国民の高齢化と中長期的な労働力人口の減少である。平成25年版高齢社会白書（内閣府）の試算によると、日本の平均寿命は今後も大幅に伸びていく（図表2）。これは世界においても特段に高い数値である。また、総人口および労働力の基盤となる15歳～64歳の人口は大幅に減少する見込みである。このような状況下、すでに影響が出始めているのがシニア世代の雇用である。各企業とも高齢者雇用安定法の改正に伴って求められている希望者全員の雇用に対しては、60歳～64歳までの報酬水準を一定抑制する等の工夫をすることで人件費コストの増大を防止している（もちろん各企業の要員構成によって

課題の重さは異なり、人件費コストの増加が重い企業は現役世代での人件費調整を行う等の施策を講じている）。

正社員のコミュニティ内活用は、定年到達によって強制的に雇用を終了させることで、新しい人材を受け入れる余地を生み出す仕組みとなっている（「退職者補充」という言い方がまさに該当）。しかし、今後60歳～64歳までの雇用が常態化するため、全社の要員管理上、新卒一括採用を控えざるをえないという状況もすでに発生している。また、社内のキャリアパスや役割付与は60歳定年を前提にデザインされているため、定年延長者にやりがいのある仕事を付与し続けることが困難になり、数多くの不活性人材が発生しかねない。また、定年延長者に現役社員の仕事を振り向けてしまうと中堅・若手の仕事を通じた育成機会やローテーションを阻害する可能性もある。このようなジレンマをいかに解決していくかが課題となる。

非正社員のフレキシブルな活用という観点では、すでに飲食業・小売業においてアルバイト等の確保が非常に困難なことから一部の店舗を閉鎖する企業も現れている。実際に労働力不足によるビジネスへの影響が出てきているといえる。

今後、急激な労働力人口減少に

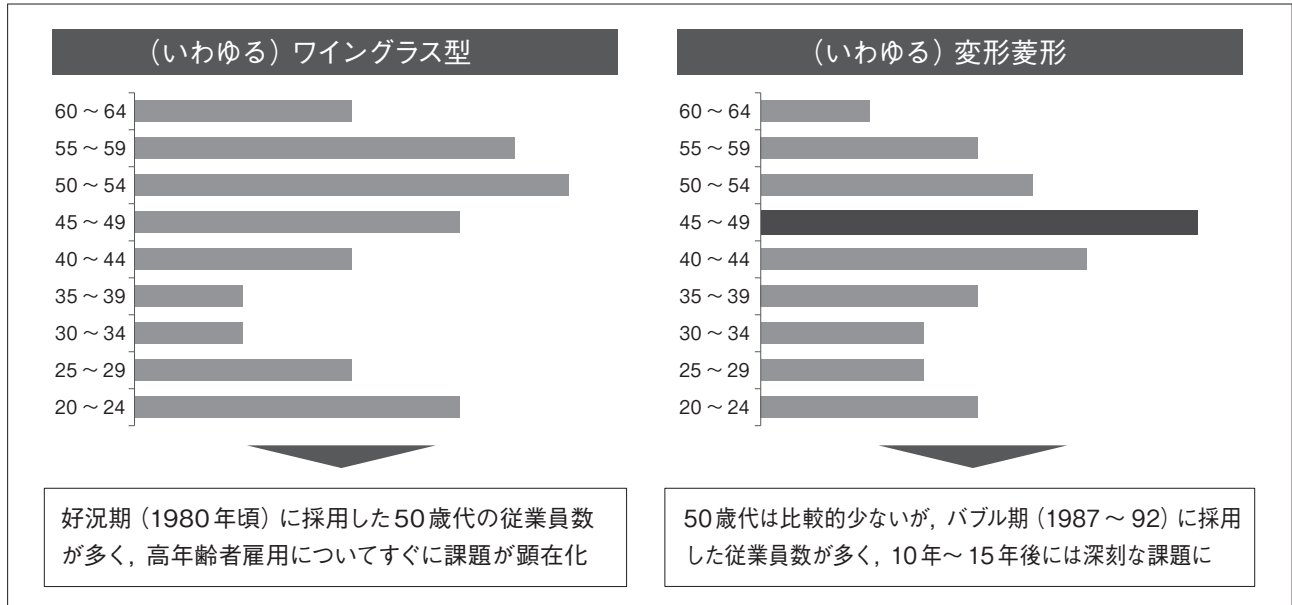
よって新卒・中途問わず人材獲得競争が激化することは容易に想像されるところである。今後、非正社員のみならず、正社員においても、新卒一括採用どころか中途採用についても十分に人材を確保できないことにより企業内の要員構成が崩れ、想定していた年次管理や安定的な昇進昇格が困難になることも想定される。

(2) 企業内要員構成の変化と影響

2点目として、企業の要員構成の観点からの人事課題がある。それは、いわゆるバブル世代（現在概ね45歳～50歳）を中心とした要員構成の歪みである。各企業の要員構成は、好況期に採用した世代がボリュームゾーンとなっている、いわゆる「ワイングラス型」、あるいは、バブル時に大量採用した世代が大きなヤマを形成しているいわゆる「変形菱形」のいずれかになっていると思われる（図表3）。特に大企業では、バブル期に数千人規模の採用を行った結果、「変形菱形」となっている。

年齢的には次世代の企業経営を担う人材プールであるはずだが、下の世代である超氷河期世代の採用抑制により部下がいない状態が長く続いてきた一方、上の世代の管理職層のポスト詰まりにより、マネジメントスキルの発揮等の経験を積めていないとよくいわれ

図表3 日本企業の典型的な要員構造（イメージ）



出所：デトロイト トーマツ コンサルティング作成

る。ボリュームの多さゆえに、ローテーションによる育成や安定的な昇進昇格が崩れつつあるものと思われる。

さらに、今後この世代がシニア層になるまで放置すると、日本国内に不活性シニアが多数輩出されてしまう可能性がある。かといって、将来的な労働力の減少を視野に入れると、単純なリストラも難しいというジレンマがこの課題の解決を難しくしている。

「オープンタレント」と「多様な人的資産の活用」に注目

これまで俯瞰してきた通り、日本型人事は大きな岐路に立っており、一部では問題が顕在化しつつある。人口や要員に関する課題は、

ゆっくりではあるが発生の確実性が高いため、課題への対応は不可避といえる。

また、今後この課題を検討する前提として、グローバルレベルで自社が日本において持つべき機能・市場の位置づけや事業規模を整理する必要があるだろう。その結果によっては、必ずしも日本は人材の供給源とはならない可能性もある。仮に、現状と同様の事業規模や機能を維持するのであれば、「そもそも日本国内に人材がない」ことを前提とする必要がある。

ここで、日本型人事のブレイクスルーに向けたキーワードを探るとすれば、1つは「オープンタレントマネジメント」が挙げられる。

人材マネジメントを自社内で完結させるのではなく、異業種あるいは規模が異なる企業、さらにはNPO / NGOも含めた相互補完関係を構築することが有効と考える。

もう1つは、「多様な人的資産の活用」である。グループ内のプロパー社員はもとより、まだ十分活用し切れていない人的資産（女性、外国人、ニート、障がい者含む）を活用するための人材マネジメントについて本格的な検討が必要になるであろう。

次回以降の連載では、シニア活用、バブル世代の活用、多様な人材の活用、多様な働き方、採用や若手人材の活用等について考察を深めていく予定である。