

働き手に選ばれる 企業人事 (1)

1990年代後半、欧米企業を中心とする人事の専門家の間で「War for Talent（人材獲得競争）」という表現が流行した。経営環境変化が以前よりも早く激しく広く生じる中で、優秀・有能な人材をいかに他社に先んじて獲得するかが企業間競争の勝敗を分けるという考え方だ。

また、ほぼ同時期に米ミシガン大学のデイビッド・ウルリッチ教授が戦略人事という言葉の提唱し、企業の経営戦略と人材マネジメントをひもづけることの重要性を訴えた。以来、20年以上、経営戦略の具現化に必要な人材の確保・動機付け・育成・登用に向けて、欧米の先進企業では人材獲得競争に勝利することを主眼においた戦略人事が展開されてきた。

その一方、多くの日本企業は終身雇用・新卒一括採用・年功処遇等に代表される日本的人材マネジメントの運用を、今も継続しているのが実態だ。

戦後、高度経済成長を時代背景に形作られた日本的人材マネジメントは、会社組織が大きくなり続けることが前提の仕組みである。1990年代前半のバブル経済崩壊によってその前提が成立しなくなった時点で大きく軌道修正してしかるべきところを、成果主義制度の導入や非正規社員の雇用拡大などによって日本的人材マネジメントの延命が図られてきた。バブル経済の崩壊から30年近くが経過した

今では、その様々な機能不全が顕在化しており、企業経営に悪影響を与えている。

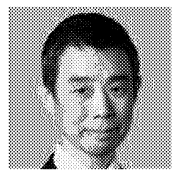
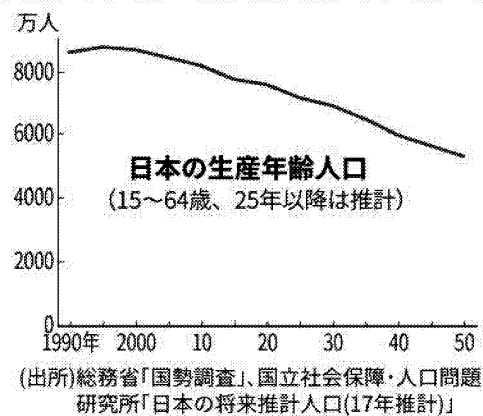
また、日本の人口動態も日本企業にとっての悩みの種だ。日本の生産年齢人口（15～64歳の人口）は1995年の8716万人をピークに2020年までの四半世紀で約1200万人減少した。この間、有効求人倍率は2008年のリーマン・ショックなどの一時の不況期を除いて、右肩上がりの傾向にあり、人手不足倒産なる言葉も生まれるなど、人材確保が重要な経営課題として認識されるようになった。

しかも、生産年齢人口の減少はまだ始まったばかりだ。次の四半世紀でさらに約1900万人の減少が見込まれ、1995年からの50年間で3分の2以下になってしまう見通しである。今後、日本においても人材獲得競争が激化していくことは必然といってよいだろう。

日本的な人材マネジメントは採用後の配属部署決定や、強制的な異動・転勤命令など、社員が自らのキャリア形成を会社に一任し、組織に従属する前提の仕組みである。欧米のように戦略人事によって人材獲得競争に勝利するという考え方は日本企業には希薄だ。

今後、人材獲得競争に劣後する日本企業に待ち受けるのは「採用計画未達」「優秀人材の流出」「不活性人材のぶら下がり」であり、企業経営自体が頓挫しかねない状況もリスクとして想定される。日本企業が人材獲得競争を制するには、「働き手を従属させる企業」ではなく、「働き手から選ばれる企業」になる必要がある。次回以降、そのための戦略人事のあり方について紹介していく。

生産人口、25年後1900万人減



いしぐる・たろう 大手自動車部品メーカーの人事部門や海外駐在、事業企画部門での20年間の勤務を経て現職。事業会社での実務と管理職としての経験を踏まえた人材マネジメントコンサルティングを提供。