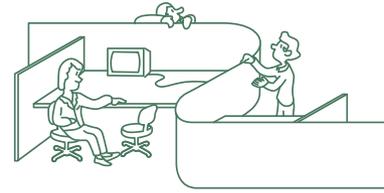


2-6 人材ポートフォリオ



Worksはどう語ってきたか

不要な能力と必要な能力の入れ替えによって 組織の肥大化や人件費の硬直化を防ぎ、 環境変化にフレキシブルに対応できる体制をつくれ



1980年代以降、日本企業の有期雇用比率は鰻上りだった。その背景には人件費を抑制したい企業の思惑があった。そうしたなか、1990年代半ば以降、戦略や目標を達成するために、能力や処遇、雇用形態が異なる社員を活用しようとする人材ポートフォリオという考え方が普及していった。

Worksも独自の人材ポートフォリオを提案した。人件費圧縮のためにむやみに有期雇用化を推進するのではなく、無期雇用である正社員と有期雇用の役割分担を明確にし、最適な配置・組み合わせをすべきという考え方が原点にあった。結果的にそれは、正社員中心の雇用システムを脱した多様な雇用モデルとなった(2000年40号「戦略的HRMを生み出す『人材ポートフォリオ』」)。

基本フレームとして2つの軸を設定した。1つは新たな事業や商品を「創造」する人材か、既存の仕組みを「運用」する人材か。もう1つは組織成果の最大化を狙う人材か、個人成果の最大化を狙う人材か。この組み合わせによって示されるのが創造的かつ組織的人材「エグゼクティブ」、創造的かつ個人的人材「スペシャリスト」、運用的かつ組織的人材「マネジャー」、運用的かつ個人的人材「オペレー

ター」である。

この4つのタイプを、正社員、有期雇用でそれぞれ分けると、8つのタイプができる。企業の戦略に沿って、これらを最適に配置し、それぞれに適切な人材マネジメントをとることが有効だと述べた。

どんな仕事を有期雇用で任せるのかという判断基準も示した(2003年59号「揺れる正社員」)。

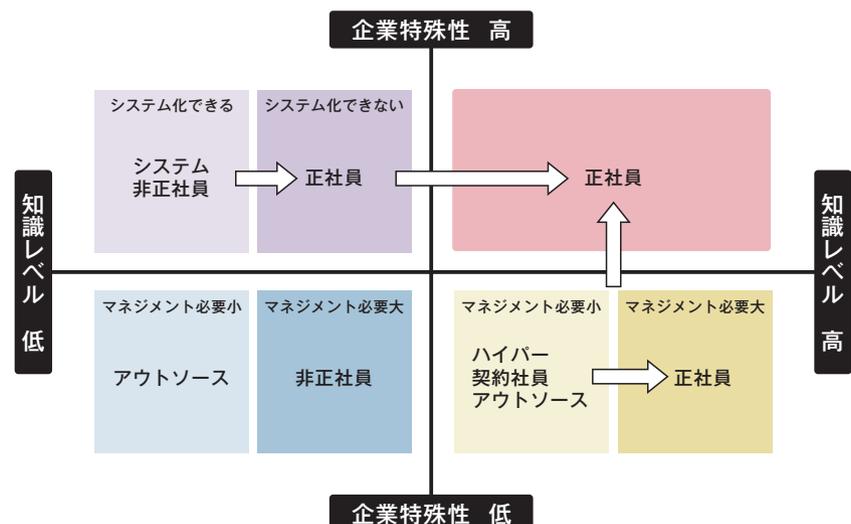
①競争優位の源泉となる知的資本の外部流出および、②マネジメントコストの上昇がなく、③外部化(有期雇用社員化)によりコストのアップも生じない場

合、有期雇用で任せたほうがいい。逆にいえば、いずれかが1つでも想定できる場合は、正社員で構成された組織がその仕事を担うのが現実的だ。

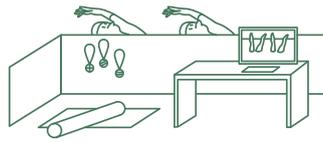
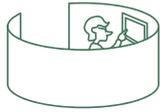
さらに考察を進め、①競争優位性は知識の価値と稀少性、模倣困難性の3側面から、②内部マネジメントコストの高低は判断の難易度と結果のインパクトから、そして、③外部コスト発生の有無はアウトソーシングの可能性や仕事の繁忙度といった観点から探ることを提案する。

Worksはこの議論を通じ、「正社員とは何か」を考え続けた。その役割を、環

■人材ポートフォリオ・マトリックス



出典：Works 2004年62号



境変化に対応できる柔軟性の確保、組織の核となる知的資本の構築と発展、組織の協働基盤の構築という3つに置いた。

2軸で仕事を分類 外部化が容易な仕事とは

最終的に、人材ポートフォリオの効用を「不要な能力と必要な能力を入れ替えることにより、組織の肥大化や人件費の硬直化を防ぎ、企業が環境変化にフレキシブルに対応できる体制がつけられること」とする。人事部にも新たな役割が生じる。派遣や業務委託を含めた多様な人材をうまく活用できるよう、事業部門に

適切にアドバイスできる存在になることが求められると考えた。

上記のポートフォリオ理論はさらに深化した(2004年62号「進化する人材ポートフォリオ」)。必要な知識のレベル、知識の企業特殊性の度合いという2軸で仕事を分類し、さらに内部マネジメントの必要性の大小、システム化可能か否か、という2つの観点から、有期雇用またはアウトソースに任せる仕事を決めるというものだ。必要な知識レベルも企業特殊性の度合いも低く、内部マネジメントの必要性が小さい、しかもシステム化可能な仕事ほど、外部化が容易ということだ。

そして今、こうとらえる

知識に偏ったポートフォリオ 新たな法制を考慮して再構築

「知識」を軸とした人材ポートフォリオをWorksが提案してから10年以上が経過した。本格的な人材不足の時代を迎えたことや、有期労働契約5年で無期雇用に転換させることが企業に義務化されるなどの労働法制の変化を考慮すると、新しい人材ポートフォリオを提案すべきときが来ている。どうすれば多様な人材を生かすことができるのか。その原点に立ち返りたい。

私の結論 二宮 大祐氏 イオンリテール 執行役員 人事・総務本部長

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

ポートフォリオは2次元で考えるべきだろうか。 労働法制という枠が抜け落ちてしまわないか

Worksは人材を2つの軸でタイプ分けし、それぞれをうまく活用する人材ポートフォリオの概念を提示しました。わかりやすいと思った反面、その軸でいいのだろうか、そもそもこの問題を2次元で考えていいのだろうか、という疑問も湧きました。

イオンの場合、あえて2次元で考えると、軸となるのは雇用期間と働き方です。無期雇用で、フルタイムで働ける人が正社員、そうではない人が非正規社員です。もう少し正確にいうと、正社員とは次の5つの条件を満たした人だと私は考えます。命じられた仕事には何でも就き、どこへの転勤も受け入れ、毎日フルタイムで働き残業も辞さず、定年まで雇用される、優秀な働き手、です。これに対して、最近限定正社員という議論が起き、必ずしも5つすべてを満たす必要はない、といわれているのはご承知の通りです。流通業の場合、その議論を深めていかなければならないきっかけとなったのが社会保険制度と労働契約法の改正です。前者に関しては、これまで週30時間以上働く人のみ加入が義務づけられていた健康保険と年金が、2016年10月からは週20時間から30時間未満の労働者にも必須になります。そうすると、20時間から30時間未満の労働者は、手取りが少なくなり、働く時間を

増やしたいと思う人は多いでしょう。もう一方の労働契約法改正では、契約更新を重ね5年以上の勤務となった場合、労働者が希望すれば無期雇用に転換できます。この2つの影響で、限定「正社員」の存在が俄然、クローズアップされるようになったのだと思います。ところが、こうした雇用法制の問題がWorks流の2次元では捨象されてしまうのです。ポートフォリオの軸は、各社が独自の軸を工夫すべきではないでしょうか。

人材ポートフォリオを考えると、正社員とは何か、という問題に行き着きます。そういう意味で、2003年59号のタイトル「揺れる正社員」は秀逸でした。日本の正社員は、過去3度くらい、「揺れ」てきました。男女雇用機会均等法が施行され「総合職」が登場した1986年、「成果主義」が入ってきた1990年あたり、そしてダイバーシティという言葉がメジャーになってきた2002年前後です。最近では正社員という呼称をなくするという議論まで出てきた。4度目の「揺れ」なのでしょう。容易には結論が出ないこの問題をWorksには追いかけてほしいですね。

私の評価

Worksが
言ってきたことは

