

人事による、 人と組織のための 中長期計画 作り方会議

中長期計画は
何のためにあるのか？

労働市場はどう変わる？

人事は
何のためにあるのか？

中長期計画は
どう作っているのか？

はじめに

人事の中長期計画が、人と組織の未来を作る

「経営人事」「戦略人事」という言葉が象徴するように、人事は経営に寄り添い、戦略の実現に資するもの、という認識が一般化しつつある。一方で、人事はあくまで「人の事」でもある。人口構造の変化や働く人の価値観の変化が、人事に影響を与えることは必至である。2020~2025年（約10年後）の未来をとらえたとき、人事は、経営・事業戦略の実現と、一人ひとりの働き方・生き方の尊重という、ときに矛盾し合う視点に向き合い、かじ取りをしなければならない。

しかし、人事は未来に向けた中長期計画を持っているのだろうか——。本企画の出発点は、私たちのそんな問題意識である。積み上げ式の、あるいは事業の達成目標から降りてきた財務的視点に基づく人員計画、コスト計画だけでいいのだろうか。残念ながら、人事の中長期計画に関して、その指針となる論文もマニュアル本もほとんどない。本企画では本誌編集アドバイザーの人事プロフェッショナル8人に、中央大学特任教授・中島豊氏を加え、人事中長期計画の「今」と「未来」について議論していただいた。

SECTION1では、各社の人事中長期計画の現状の作り方、その課題を共有し、人事のあり方や立ち位置まで踏み込んで、中長期計画の論点を明らかにする。それに基づき、人事が向き合わなければならない未来の影響要因について、SECTION2では有識者のインタビューをもとに論じる。

そしてSECTION3では、人事の中長期計画はどうあるべきか、未来志向の議論を行った。

未来予測は基本的に不可能だ。しかし、計画を立ててそれを実行に移すことで、未来を現実に変えていくことはできる、といわれる。人事が中長期計画を立てることは、人と組織のよりよい未来を作っていくことだと、信じてやまない。

入倉由理子(本誌編集部)

未来の育成の
現場の課題は？

個人の価値観、
生活の未来は？

これからの中長期計画、
私たちならこう作る！

SECTION 1

人事中長期計画の「今」と「その課題」を探れ



中島 豊氏

中央大学
戦略経営研究科 特任教授

ミシガン大学経営大学院修了(MBA)。中央大学大学院総合政策研究科博士後期課程修了(博士)。国内外の企業で人事業務、人事部門責任者を歴任。実務経験を背景に、人的資源管理論や人事政策論を専門とする。

曾山 哲人氏

サイバーエージェント
取締役 人事本部長

伊勢丹を経て、1999年サイバーエージェントに入社。インターネット広告事業本部の営業、営業部長などを経て、2005年より現職。2008年に取締役に就任。

二宮大祐氏

イオン
グループ人事部 部長

新卒で同社に入社。青果売り場を経て、地区人事に従事。神戸大学大学院MBAコースへの国内留学を経て、2011年より現職。

有沢正人氏

カゴメ
執行役員 経営企画本部
人事総務部長

りそな銀行、HOYA、AIU保険の人事業務および人事責任者を歴任。2012年1月にカゴメに特別顧問として入社、同年10月より現職。

Discussion 01

今、中長期計画をどう作っているのか。課題は何か

中央大学・中島 (以下、中島) 皆さんは、どのように人事中長期計画を作っていましたか？

サイバーエージェント・曾山 (以下、曾山) 当社は、私が入社した1999年当時はたった20人の会社でした。それが現在では2500人。事業環境の変化がめまぐるしい業界ですし、1年先にどの分野がどう成長するかもわかりません。事業の売上、利益を中心とした中長期計画に沿って、3カ年計画を立てるのがほとんどです。

ソニー・古寺 (以下、古寺) 当社

まずはさまざまな業種の人事プロフェッショナルに、各社の人事中長期計画の「今」について共有してもらった。そこから導き出される人事の役割、そして中長期計画立案の課題とは――？



大谷友樹氏

ヤマトホールディングス
人事戦略担当
シニアマネージャー

ヤマト運輸に入社後、営業所長、採用教育課長、人事課長、ヤマト・スタッフ・サプライ取締役社長を歴任。2012年5月より現職。

古寺猛生氏

ソニー
人事部門 副部門長

ソニーに入社後、福利厚生、採用、労務、TV事業本部人事、採用部長、人事企画部長を経て現職。

和光貴俊氏

三菱商事
人事部 部長代行

三菱商事に入社後、人事、企画、調査の領域で活躍。米国ニューヨークで5年半、中国上海で3年の駐在経験を持つ。2012年4月より現職。

三浦卓広氏

エイベックス・グループ・ホールディングス
執行役員
総務人事本部 本部長

エイベックス・ディー・ディー（現・エイベックス・グループ・ホールディングス）に入社後、総務部企画課長、会長室HRD課長などを経て2004年より現職。

黒須宏典氏

日清製粉グループ本社
総務本部 労務部長

日清製粉（現・日清製粉グループ本社）に入社後、食品部門勤務の後、人事労務部門へ異動。日清アソシエイツ・ソリューション事業部長などを経て2009年6月より現職。

も人事の中長期計画は、事業計画に合わせた3カ年です。近年で言えば、2008年から2010年。そして、2011年から2013年。いずれもリーマンショック、東日本大震災やタイの洪水で修正を余儀なくされました。

日清製粉グループ本社・黒須（以下、黒須） 当社は少し事情が違うかもしれませんが。従来、国内の製粉業界は、他の業界と比較し、離職率も低く、売上・利益計画もブレが少ない業界でした。しかしながら、そうした経営環境は過去となり、今後は大

変化が必至となることから、当社は近い将来に売上高1兆円、海外売上高比率3割という数値目標を掲げ、ここを目指して2012年から中期経営計画をスタートさせました。ただし、人件費や人員等の人事計画は精緻に立ててはいません。人事は数字が目的化してはならないし、事業で起こる環境変化に人事も一緒に向き合っていく、というスタンスをとっています。

三菱商事・和光（以下、和光） 当社も人事の転換期にあります。従来、

東京の大きな本社にある人事部から世界中をコントロールしていました。しかし、この数年間で、事業投資が大幅に拡大、海外利益が全社の8割を占めるに至り、「そういうバランスでいいのか」という議論が出きました。人事機能を本社人事からシフトし、人事は事業により近い位置に立つ。本社、事業部門の人事がともに事業にとって最適な人事施策をとれるような体制をゼロベースで検討してもいいのではないかと。そんな議論があり、3カ年計画でも事業部

経営会議の後で「人事はこれ やっておいて」では、リアリ ティのある計画にならない

門とのより一層の連携が大きなテーマとなっているのです。

中島 3カ年計画の会社が多いようです。事業計画に合わせた人事の計画だと、先が読めないということでしょうか。もう少し長い計画を持っている会社はありますか。

イオン・二宮（以下、二宮） 2020年を見据えた計画はあります。社内の年齢層のデモグラフィックを予測して、2020年までにグループ全体で経営者が何人卒業し、後継者をどんなキャリアパスで作るのか。これらはもっと精緻にやったほうがいいのですが、「概ねこれぐらい」程度の計画しか持っていないですね。

古寺 そういう意味で言えば、人事独自で2020年を見据えた計画は私たちにもあります。

カゴメ・有沢（以下、有沢） 当社では2013年に、「NEXT50」という次の50年間を見据えた経営計画を立てました。カゴメは50年前、現社名に変更し、愛知の企業から日本の会社になることを目指しました。次のカゴメは、日本から世界へ。それを実現するために、何をするのが掲げられています。特にスタートの3カ年を重視し、ビジネスモデルキャンパスというツールを使って、管理部門を含めた各部門全部でそれぞれのバリューチェーンを描きました。もちろん、人事もです。必要なリソースは何か。顧客との関係はどうか、最終的にどんな価値を提供するのか。

人事の計画はこれまで、事業の3カ年計画との連動は薄かったのです。今回、会社のグローバル展開に合わせてグローバル人事制度を作ることを盛り込みましたが、それは大きな進歩です。

ヤマト・大谷（以下、大谷） 私たちは初めて、2011年に9カ年計画を立てました。2019年に創業100周年を迎えるのがその理由です。最初の3カ年をホップ、次をステップ、最後をジャンプとし、2013年はホップの最終年度です。人事の計画として明言しているのが、100の事業を作る戦略を実現するために、経営者を育てること。そして、やはり当社のビジネスは労働集約産業であり、グループ全体で18万人が働いています。2019年はどんな社会で、当社はどんな事業価値を提供するのかを予測しながら、どうダイバーシティに対峙していくかを真剣に模索しています。つまり、売上と人件費の目標ではないのです。

エイベックス・三浦（以下、三浦） 当社は1988年の創業後、急成長しましたが、この数年でCD市場が1998年のピーク時から比べると約3分の1と、大きく縮小しました。そんな事業環境の激変を受けて、どう収益の柱を立てていくのか、2011年から2014年の3カ年計画を立てたのが現在の体制です。それでも、やはりCD制作・販売からライブ、マーチャライジングなどかつての周辺事

業から新規事業である映像配信事業へ軸足が移るなど、事業の変化は急です。そこでそうした事業のトップや人事が入って、従来のトップマネジメント主導の中長期計画から、よりマーケットに寄り添った人、モノ、金の計画を立てているところです。

人事計画は経営や 事業の後追いでいいのか

中島 一言で中長期計画と言っても、考え方はバラバラのようです。しかも、経営や事業の方針や中長期計画の達成度合いによってかなり左右されているようです。そのため、精緻に作ろうとするほど「やりきれなさ」を感じているのですね。

二宮 海外も含め、M&Aをかなりやっています。人の数も質も頻繁に変わる。そのなかにあって、女性管理職比率50%など長期的に実現しなければならない目標は経営から降りてきます。事業との間に立って、その人事施策を立てるのは、かなりの労力ですね。

中島 なぜ計画倒れになるのか。倒れないようにするにはどうするか。それは結局、人事トップが経営でどんな役割を担うかにかかっています。経営のテーブルで何を言えるか。経営会議の後で「人事はこれやっておいて」では、リアリティのある計画が立てられないでしょう。

曾山 周りのベンチャー企業で大変

■ 8社の中長期計画の今

	<p>経営・事業が設定した ゴールの達成を支援</p>  <p>曾山哲人氏 サイバーエージェント</p>	<p>人事と事業の綱引きで 未来の形を決める</p>  <p>二宮大祐氏 イオン</p>	<p>グローバルのカゴメを 実現するための計画</p>  <p>有沢正人氏 カゴメ</p>
中長期計画の有無	あり。基本的には3カ年だが、2013年、5カ年計画を経営陣主導でまとめた。	基本的には3カ年計画。その積み上げで長期計画も持っている。	今後の50年を考えるうえで、まず「NEXT50」という3カ年中期計画があり、そのなかに人事中長期計画を入れた。
概要	売上、利益を中心とした事業計画に沿って計画を立てる。事業環境の変化がめまぐるしく、1年で数百人の中途採用もあり、人員計画が立てにくい。最も計画的に中長期を見据えて行っているのは新卒採用計画。文化との適合を重視し、近年では毎年200人採用。	経営ビジョンの下に3カ年の経営計画があり、そこには事業計画、人事計画がある。一方、2020年の社内外の人口動態を予測しながら、雇用形態、性別、国籍などの人材ポートフォリオ、人事施策を検討。多様性、グローバル化への対応を行っている。	3カ年中期計画「NEXT50」において、グローバル体制に移行するための5つのテーマのなかで、1番目に置いたのがグローバル人事体制の構築。各事業がグローバル展開を進めるインフラとして、人事制度の転換を目指す。50年計画の最初の3年間で、基盤を築くと明言した。
人事の立ち位置	経営、事業、従業員はすべて「カスタマー」。経営と事業がこういう成果を出したいと聞いたら、人という視点でどうしたらそれが達成できるのか、人事にしかできない仕掛けを考え、風土を決めていくのが人事の仕事。経営の要望に対して「NO」と言わないのが人事の価値。	経営計画を実践する戦略人事、経営ビジョンとつながる人事ビジョンに基づいてトータルリワードを考える経営人事を担う。「会社の元気は人事が作る」ことも大事。人にも組織にも閉塞感がないように、人のキャリアの未来と幸せを考えたり、組織文化を守るという役割も重要。	人事は、従業員を通じて株主、顧客、地域など幅広いステークホルダーに価値を提供することに存在価値がある。社内外で活躍できる、マーケットバリューの高い人材を育成、開発する計画を実行。同時に人事を通じて、組織全体の変革を牽引していくことが重要な役割。
中長期計画の作り方	会社の成長戦略をサポートするのが人事の役割。人事の計画は目的ではなく、経営・事業計画が設定したゴールの後追い。ゴールから逆算して、人事は必要な行動をとる。ただし、10年後の組織のありようをイメージし、退職金制度など経営会議で決定した人事主導の試みもある。	人事ビジョンを普遍のものとしながら、環境に合わせて人事計画を立て、仕組み、制度の調整を図っている。人事は5年後を見据え計画を立案し、現場と議論しながら進めていく。女性管理職比率50%といった経営方針に対応するための施策も検討。	2012年、グローバル企業を目指すため従来のスキームを大きく改革する人事制度改革プランを経営ボードに提案。現状の報酬、評価、配置などの課題を詳らかにし、グローバル体制を築くためのロードマップを描いた。それが「NEXT50」に掲げた人事中長期計画の礎となった。

そうなどころを見ると、人事施策を達成するという手段が目的化しているケースがあります。そのビジョンを忘れ、数値目標だけに拘泥するようになると、事業の状況によってうまくいかずに頓挫することになりかねないのです。

有沢 長期になるほど、数値だけを目標にするのは危険です。数字があるのは、3年後には連結売上高2200~2300億円、10年後には売上5000億円というところですよ。そして当社の

50年ビジョンであるNEXT50には、50年後のあってほしい姿、グローバルでのポジショニングが書いてあります。

中島 「1年、3年の単位」で「数字」を考えると計画倒れになるということですね。でも、特に日本の大手企業の場合、人材のライフサイクルは短くても5~10年。長ければ30年にもなります。3年倒れの計画で、しかもその度に計画が変わっていたら、従業員はたまったものではありません。

ん。財務目標は、往々にして外れたり、倒れたりするもの。人事は事業の財務計画とは切り離して考えたほうがいいというのが私の意見です。私からの問題提起ですが、各事業を受け止める人事でいいの。事業を進めていくうえで、人は経営にとってリソースであると同時に制約になります。人事が自らの経営に対する責任を果たすのに、経営や事業の後追いでいいの、という疑問が出てきます。

Discussion

中長期計画はどう作るべきか。 人事の役割とは何か

古寺 事業の中長期計画に合わせて、人事が問題、課題をもらって中長期計画を立てるのではなく、一体化すべきなんだと思います。リソースがないところの事業戦略はない、ということも言ってもいい。人は1年、2年では変わらないし、育たない。

大谷 事業の売上や利益が最終的に達成できれば、人事の目標は数字である必要はあるでしょうか。

有沢 ならば、事業の中身を人事はよく知っていなければなりません。事業は経済環境、市場の動きに左右されます。事業を本当に理解して、事業はどう伸びていくか、買収はどうしていくか情報を持っている必要があるのです。しかし、現実的にそ

れは無理ですよ。だから、毎年修正をしているというわけです。

三浦 2011年、創業初の人事主導での人事ローテーションを実施しましたが、3年を経て事業部門主導に戻しました。なぜなら人事が各事業固有の育成システムに必要以上に介入することは、決してプラスになるだけではないとわかったからです。

和光 事業の中身を本気で知ろうと思うならば、人事も事業の真っただ中に入っていく必要があるでしょう。2013年、当社の資源トレーディングビジネスの部隊が本社機能をシンガポールに移転しました。人事はそれを追いかける形で、どうフォーメーションを組むかを考える。彼らはビ

ジネス上の必然性があるからそこに行く。そこに現場・現実に即した新しい何かがあるのではないかと、人事サイドでも今までとは違ったある種の高揚感を持っているのです。

事業の声を聞くべきこと
人事にしかできないこと

二宮 つまり、事業の声を聞くべきことと、人事にしかできないことを分けたほうがいいということでしょう。事業に寄り添いながらも、長期的に見れば、今、調子が悪いからといって人を採らないと大変なことになりますよ、と。人事はそれを見せる必要がある。

■ 8社の中長期計画の今

	<p>経営と人事が一体化し 価値を提供</p>  <p>大谷友樹氏 ヤマトホールディングス</p>	<p>3カ年とともにより長 期の人事の絵姿を持つ</p>  <p>古寺猛生氏 ソニー</p>	<p>本社一極集中からより 事業に近い立ち位置へ</p>  <p>和光貴俊氏 三菱商事</p>
中長期計画の有無	2019年の創業100周年に向けて、9カ年計画を2011年に立案。	あり。基本的には3カ年。計画ではないが、2020年の組織と人材の絵姿はある。	基本的に3カ年計画。
概要	9カ年の目標は、「事業を作るリーダー育成」と「雇用の多様化の推進」。「ホップ・ステップ・ジャンプ」と3カ年ごとに切り分け。ホップは「経営者を育てる仕組みのブラッシュアップ」、ステップは「下の世代をどう育てるか」、ジャンプは「グローバルに花開かせる」がテーマ。	3カ年計画の柱は3つ。グローバルな人事プラットフォーム作り、日本の組織の内なるグローバル化、リーダーやエンジニアなどの人材開発計画。目標と達成度合いを取締役会などで報告。2020年の長期の絵姿は組織の年齢構成やリーダー人材の質と数などの予測を踏まえたもの。	経営計画に基づいた人事計画。各事業部門の利益計画とそのベースとなる人員計画を、一度本社で集約。それに基づき、本社人事は事業部門とも連携のうえ、3カ年の採用計画、要員計画、制度変更などを立案。
人事の立ち位置	経営と人事は常に一体であり、顧客、社会、株主、従業員に価値を提供する。人事の役割は、人の視点から経営目標の達成に貢献すること。人事以外の領域で起こっていることについても、経営ボードに情報を提供するなど、事業のスピードアップも支援する。	外部環境の変化を的確に見極め、ビジネスパートナーとして、どこにどのような人材リソースがあるかを見える化し、経営に対して「これはやるべき」「やるべきではない」と、人事の専門家として提案する。経営と一体化しながら、人材リソースとマーケットを両にらみしている。	人事の機能は、大別すれば、会社維持、経営補佐、そして営業（事業部門）支援の3つの機能に集約される。このうち、特に営業支援については、より事業そのものに近い立ち位置で機能提供ができないか、という視点で体制見直しを図ってきている。
中長期計画の作り方	全社経営計画が最初であり、事業と人事は並行して計画を立てる。会社の未来のあり方が見えてきた時点で、人事、財務などの機能としてどんな施策を埋め込むかを検討。人事の場合、9年後の精緻な数値計画よりも、ぶれてはいけない「人の軸」を盛り込むことが重要。	3カ年計画は、事業計画に沿って立案。2020年の絵姿については、現在の年齢、スキル、ポジションなどの人員構成、今後の入社・退職者数から人事が独自に予測。事業戦略ありきで採用、育成、配置計画を従属的に決定するのではなく、事業戦略とパラレルで行おうとしている。	従来、人事施策は本社主導、全社最適の視点で立案、実行してきた。営業部門は急激な事業環境の変化に対応し、本社機能ごと海外に出ていくなど、大きな転換・実験を行っており、こうした変化に応える形で、人事の体制や、人事計画の立案方式そのものから見直すことになる。

従業員を通じて誰かに
何らかの価値を提供すること。
それが最終的に求められる

黒須 同感です。事業に入って財務的な観点で株主にどう応えるかにコミットしながらも、一方で人事機能として軸を持って「採れ」と言われても採らない、またその逆もまた重要だと考えます。足元を見ながらも、同時に50年、100年のスパンで哲学を貫く。経営者以上に先を見て、水先案内人を務める。我々はそうしたことができるかどうかとも問われているのでしよう。

古寺 経営や事業に見えないものを見せることこそ、人事の役割です。嫌なところも含めて。社員のモチベーションが下がっていないか。守りに入っていないか。人材リソースの視点で見た事業の制約。見たくない現実を経営ボードに見せて、次の事業計画に反映できるよう提言するのが理想です。

有沢 人事は事業に入っていく一方で、事業をまたいだ機能として経営のアクセルとブレーキになる必要があります。経営がアクセルを踏み込んでいるかを見るのも人事、ブレーキを掛けるのも人事。それが人事のプライドであり、存在意義でしょう。

二宮 アクセルとブレーキとして、人事が会社をつぶす、つまり人材不足倒産と人件費倒産はあってはなりません。そこを考え、ボードに答申していく気概も必要だと思います。

古寺 事業は人材のジャスト・イン・タイムでの提供を求めます。この事業をやるから即戦力が欲しいと。し

かし、人材が能力を有するには時間がかかる。トヨタのジャスト・イン・タイムも部品メーカーから納品のリードタイムを測って成り立っています。3年後の事業を見据えて人材を採り、育てる。ジャスト・イン・タイムにもリードタイムがあるということを見せる術として、中長期計画が必要なのかもしれません。

中島 企業の経営資源は、人、モノ、金です。お金の中期計画は、財務的視点で中期にわたるキャッシュフローをどう見せるか。もう1つはモノの観点。ジャスト・イン・タイムでどうつなぎ、価値を提供するか。人については、今まではモノ、金のフローに対して人の観点からどう支援するのがメインでした。しかし、人事は独自に人の中期計画を持ったほうがいい、ということですね。

従業員を通じて誰に
価値を提供するのか

三浦 だとすれば、我々人事が中期計画で責任を果たす相手はどこにいるのか、ということを整理したいです。その設定によって、中期計画のあり方も変わってきます。

中島 人事にとって顧客は誰か。この議論に終わりはないと思いますが、「従業員」と言い始めた1990年代くらいから、人事の地位は明らかに低下したと思うんです。従業員に尽くすだけなら、経営のテ

ブルに来なくていいと。従業員を通じて、誰かに何らかの価値を提供すること。それが最終的に求められている人事の経営に対する責任だと思うのです。

有沢 私はグローバルな人事制度を作るために各国の現地法人を回っているのですが、米国の人事マネジャーに「顧客は誰か」と聞くと、「地域」と言うのです。人事のミッションに、「地域のなかにカゴメUSAを浸透させること」とある。現地で開催される「トマト祭り」を見に行ったら、なるほど人事マネジャー自ら地域に溶け込んで祭りを支援していました。日本では、あまり考えられない顧客の設定です。

中島 経営、事業、従業員、株主といった顧客が出てきましたが、従業員の先に、地域や顧客といったステークホルダーを米国の人事は見ているということですね。「顧客に選ばれる従業員に選ばれる会社」という言葉を聞いたことがあります。

有沢 その言葉を、まさに米国の人事マネジャーが言っていました。それを聞いたとき、「日本では簡単にできない」と反射的に答えました。なぜだろう、と宿題を抱えたまま出張から帰ってきたのですが、実はそこにも人事が持つべき役割のプレイクルーがあるのかもしれません。

大谷 地域や株主、顧客など、外側から見ると、育てるべき従業員が変わってくるのだと思います。

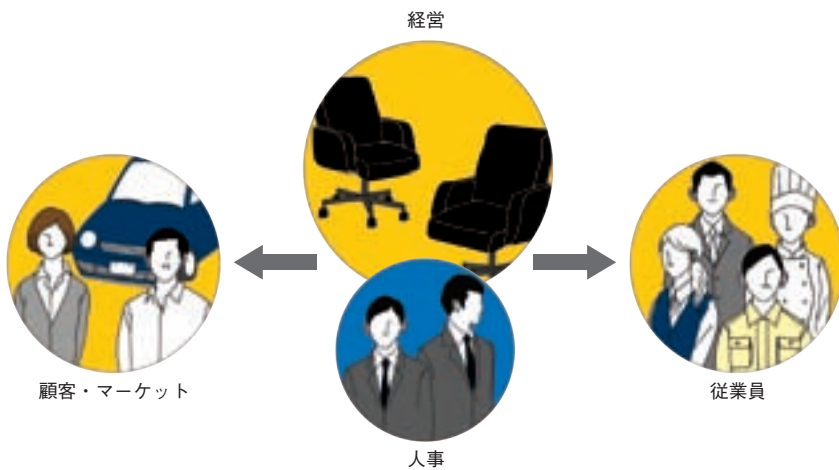
■ 8社の中長期計画の今

	<p>マーケットの質の変容 を人事施策に落とす</p>  <p>三浦卓広氏 エイベックス・グループ・ ホールディングス</p>	<p>離職率や人口動態を 勘案した大まかな計画</p>  <p>黒須宏典氏 日清製粉グループ本社</p>
<p>中長期計画の有無</p>	<p>あり。基本は3カ年計画。2013年、2020年を見据えた中期ビジョンを初めて打ち出す。</p>	<p>あり。2020年に売上高1兆円、海外売上高比率3割などの経営目標達成を支援。</p>
<p>概要</p>	<p>2020年に向けたビジョンは、アジアに向かうということを大前提にして、組織は、人材はどうあるべきかを議論。その未来の姿を実現するために、採用、配置、育成の施策をドラスティックに変更すべくプロジェクトを編成した。</p>	<p>人事・労務として大まかな読みは持っているが、経営目標を達成するための精緻な要員計画は立てていない。かつての安定した事業運営から、ダイナミズムを求める経営へと変化するなかで、起こりうる人事・労務課題に柔軟に対応していき、人と組織の成長を目指す。</p>
<p>人事の立ち位置</p>	<p>マーケットの質の変容を人事も予測し、経営や事業と常にクロスして議論する。社長をはじめとする4人の代表とは月に1~2回のペースで議論。人事施策に対する不備を収集し、現状をフィードバックしたり、逆に人事側から経営に対して提案することもある。</p>	<p>経営、事業、社会など各ステークホルダーの要請に応えながら、従業員の幸せを目指すことが役割。会社、従業員ともに「良い」といえる姿を作ることを目指す。従業員の強みや思いを経営に見せるためには、従業員のネットワークのなかに入って「生」の情報を取れていることも重要。</p>
<p>中長期計画の作り方</p>	<p>これまでは経営トップが打ち出す方針に基づき、3年ごとの人事計画を立案。2020年の中期計画は事業、人事のトップが集まってより現実的に未来のマーケットの質の変容と、その対策を議論。それを経営ボードでプレゼンテーションし、承認。2013年の株主総会で発表した。</p>	<p>人事の計画は手段であり、実際のビジネスに従う。事業展開を進める上でどんな人材がどの程度どの場所に必要かなどについては、走りながら考えて取り組む。今後は特に、精緻な数値計画よりも、人と組織がともにスピーディに成長、拡大するために問題解決の方法を考える。</p>

中長期計画のあり方に影響する人事の立ち位置3類型

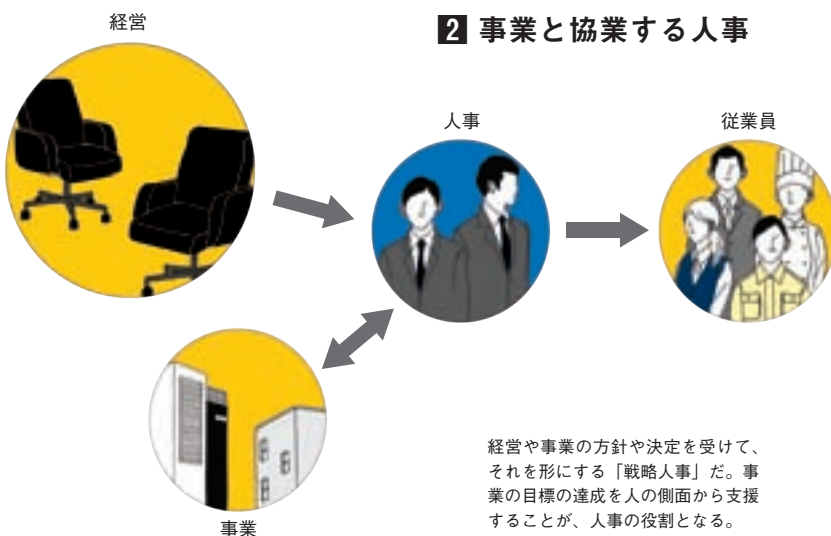
ここで一度、座談会の議論を整理する。9人の議論から、そもそも中長期計画とは何か、どんな課題があるのかは、各企業における人事の立ち位置によって異なることが見えてきた。

1 経営ボードとの一体型人事



人事は経営ボードと一体化し、直接、その企業が向き合うマーケットを見て、そのマーケットに合わせて必要な人材を定義し、必要な人事施策を講じる。

2 事業と協業する人事



経営や事業の方針や決定を受けて、それを形にする「戦略人事」だ。事業の目標の達成を人の側面から支援することが、人事の役割となる。

9人で議論を進めるなかで徐々にわかってきたことは、各社、各人事によって、そもそも「人事の中長期計画」がどのようなものか、認識が異なるということだった。私たちは中央大学特任教授・中島氏の力を借りて、まずはその整理を試みた。計画は、以下の6つに分類できる。

1. 人事ビジネスとしての計画

「米国企業において、今日一般的になりつつある人事中長期計画」（中島氏）であり、人事が1つの機能として独立して作る事業計画である。人事単体で社会や顧客、その他のステークホルダーにどんな価値を提供するのか、そのために会社全体のなかでどんな立ち位置に立ち、組織構造をどうしていくのか、どんな人材を育成するのかを計画する。

2. 事業計画に基づく中長期計画

株主に向けて描く事業の中長期計画の人事パート。事業の売上や利益など財務指標ありきの要員計画、人件費計画。事業が3カ年であれば人事も3カ年と、事業計画からの影響によってその期間、内容も変化する。

3. 事業計画に基づく長期計画

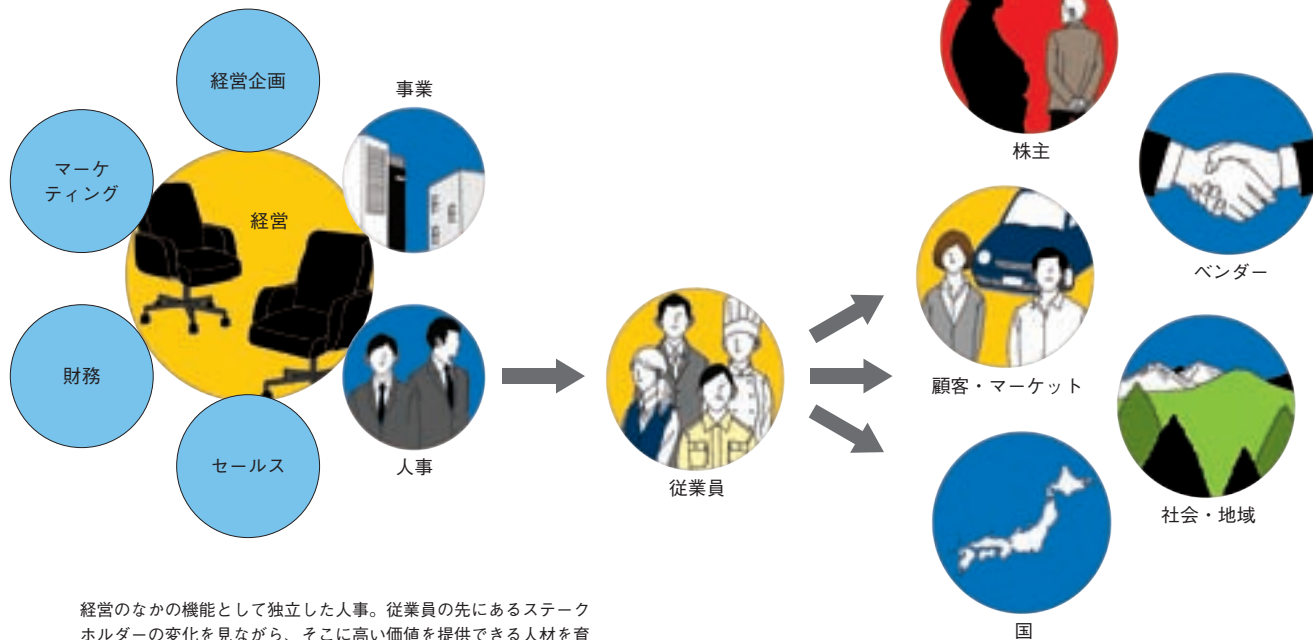
2との違いは期間の長さ。100周年などエポック的に事業が長期計画を作ることがある。これをもとに人事も長期バージョンを作成。数値計画だけでなく、ビジョンやポリシー、組織開発計画などがここに記される。

4. 非公開の任用計画

日本の伝統企業が作る、非公開かつ人事主導の任用計画。社内にも一定の役職以上で共有される程度で、個人名で語られるタレントマネジメント的な色合いを持つもの。

5. 公開する人材開発計画

3 独立専門型人事



基準が明確なサクセッションプランや人材開発計画。4との違いは社内に広く公開されていること。

6. マンパワー計画

経営ボード向けのマンパワー計画。長期的な社内外の人口動態を明らかにしたうえで、人材リソースの過不足感を明らかにし、事業計画の参考材料とするもの。

ステークホルダー、事業、マーケットに向き合う人事

そして、「人事中長期計画と言ったとき、どのパターンをイメージするかは、人事としての立ち位置が大きく影響すると思います」と、中島氏は話す。その類型は以下の3つだ。

● 経営ボードとの一体型人事

これは、ベンチャー企業や事業が大きな変化にさらされている企業に

多いパターンだ。人事は経営ボードと一体化し、直接、その企業が向き合うマーケットを見て、そのマーケットに合わせて必要な人材を定義し、必要な人事施策を講じることが大きな役割となる。2～6の人事中長期計画をマーケットの状況に合わせて作るのが、このパターンだ。

● 事業と協業する人事

伝統的な日本企業に多いパターン。経営や事業の方針や決定を受けて、それを形にしていくいわゆる「戦略人事」がこれに当たる。経営の方針を受けて、事業の目標の達成を人の側面から支援する。中長期計画は、2～4を作る企業が多いようだ。

● 独立専門型人事

経営のなかの機能として独立した人事。中長期計画は1を基本とし、従業員の向こう側に見えるあらゆるステークホルダーの変化を見ながら、

そこに高い価値を提供できる人材をいかに育て、動かすかを考える。人事が人を介して独自に会社に変革をもたらす役割を果たしている。

*

もちろん、明確に線引きができるわけではなく、3つの類型の間に立つ人事もいるし、企業が対峙する環境によって変化もする。大事なことは自身の人事としての立ち位置を明らかにし、どんな中長期計画を描くことが有効かを理解することだ。

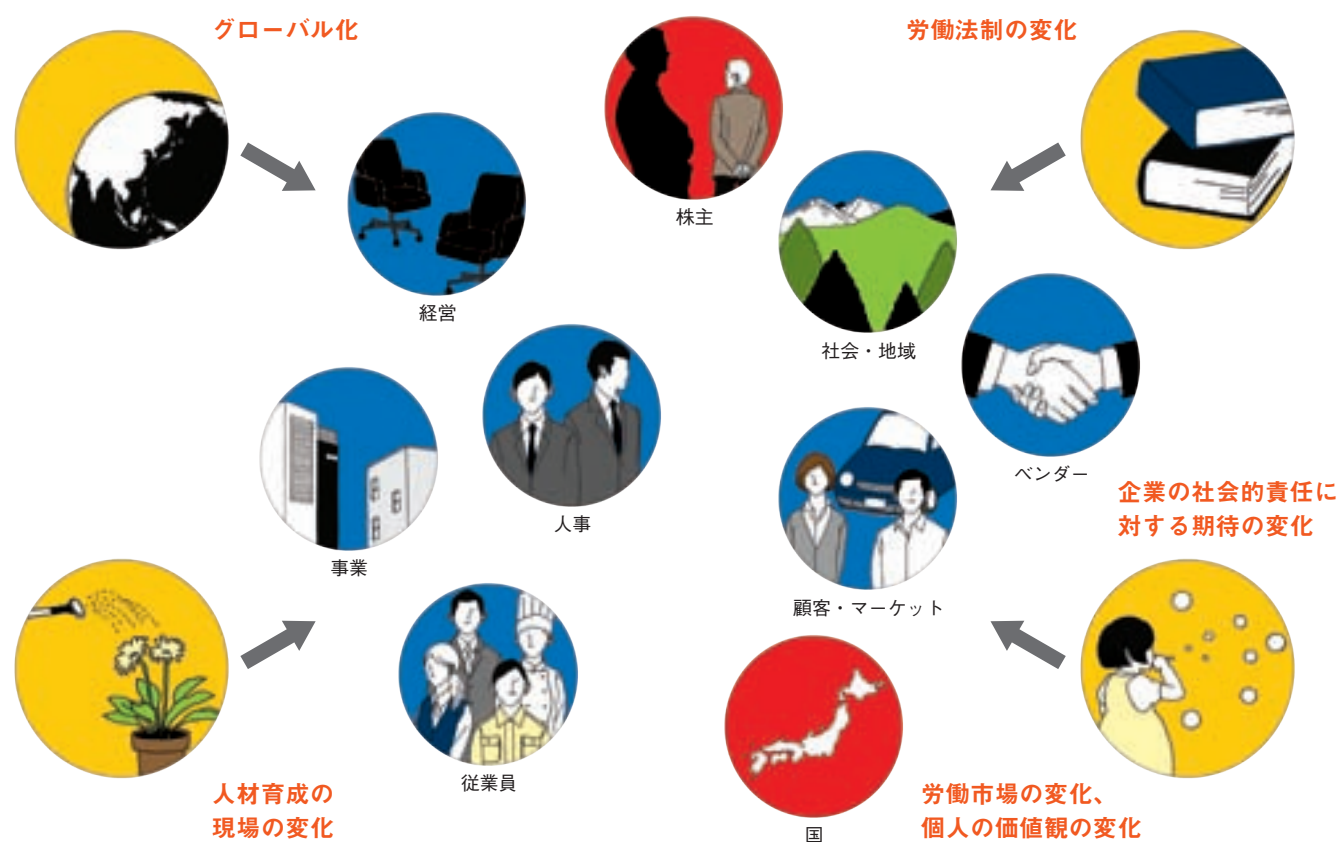
さらに、それぞれが対峙するマーケット、事業、ステークホルダーの大きな変化に人事は今直面している。連続から非連続へ。これまでの延長線では未来を描けない今、それぞれの人事は中長期計画のありようをもう一度考えなければならない。次項では議論を中断し、我々が向き合う非連続な未来に触れてみよう。

SECTION 2

中長期計画にどう影響する？ 人事をめぐる未来予測

以前にも増して、社会経済環境は激変し、未来はとらえにくい。

ここでは有識者へのインタビューによって、企業が、そして人事が向き合う非連続な未来を覗いてみたい。



SECTION1で示した3類型では、人事が直接向き合っているのはマーケットであり、事業であり、ステークホルダーだと整理した。それらに対して人事は「人材」を介して価値を提供する。ところが今、その向き合う相手が激変している。

マーケットや事業がさらされる最大の変化は、グローバル化だ。それ

によって事業領域は拡大し、人事は人材調達先の多様化や多様な人材マネジメントに向き合わざるを得ない。同様に国内外の人々の価値観の変化も、マーケットや事業を見るうえでの大きな変数となる。国内で言えば、若年層が減り、高齢者が増える人口動態の変化は、事業や人事戦略に大きな影響を与える。また、社会や

地域、国など、さまざまなステークホルダーが企業と人事のかじ取りに変化を要請してくる。

次ページからは、上記で述べたような変化のなかから、労働市場、社内の職務構造、個人の価値観、労働法規制、企業への社会からの期待の変化の5つを掘り下げ、変化の太筋をつかんでいきたい。

2020年

労働市場はこう変わる

出典および参考：「2020年の「働く」を展望する 成熟期のパラダイムシフト」（2011年10月リクルートワークス研究所）

最も確実な未来予測は人口動態だといわれる。ここでは、日本の労働力人口の変化をテーマに、人事がその変化に向けて検討すべきことを明らかにする。

2011年、リクルートワークス研究所では、2020年の労働市場の予測を試みた。試算のもとになっている数字は、経済成長率である。これには2011年に日本経済研究センターが発表した「2011年から2015年は年平均0.4%、2016年から2020年は同0.6%」という名目経済成長率の数字を使った。もう1つは、国立社会保障・人口問題研究所が発表している「日本の将来推計人口（2006年12月）」（出生中位、死亡中位推計）である。その総人口をもとに、働く意欲を持つ15歳以上の人の数を表す「労働力人口」を導き出している。

労働力人口のうち、実際に働いている人が「就業者」であり、労働力人口から就業者を差し引いた数が、仕事を探す活動をしている「完全失業者」である。ほかに、「探しても見つからないからあきらめた」という層があり、これは一般的には「非労働力人口」に含まれる。

労働力人口の4分の1が
ミドル、ミドルシニアに

まずは労働市場における労働力人口の年齢構成を見てみよう。2010年の労働力人口は、24歳以下の若年層



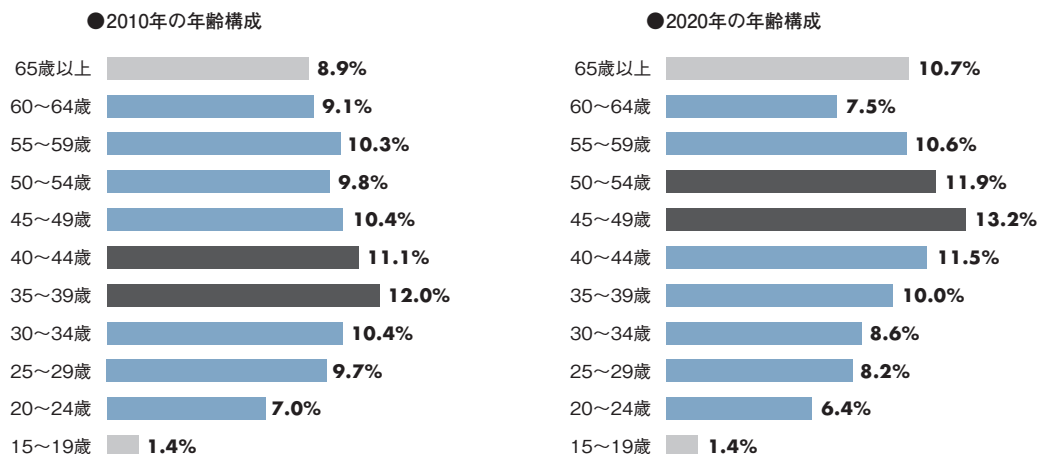
戸田 淳仁

リクルートワークス研究所
研究員

を除くと、すべての年齢層が10%前後になっており、ほぼ「ペンシル型」に近い形状を示している。少し突出しているのが35～39歳の12.0%、40～44歳の11.1%、その後ゆるやかに下がり続け、55～59歳で再び10.3%

2020年に労働力人口の中膨れが顕著に

●年齢区分別 労働力人口のシェア



と小さな山を迎える。

「団塊の世代が55～64歳に、団塊ジュニアが35～44歳に含まれるからです」と、分析にあたったリクルートワークス研究所研究員・戸田淳仁はその理由を話す。

ところが2020年になると、この形状はかなり様変わりする。団塊ジュニアが10歳年を取ることで、ボリュームゾーンは45～54歳へと移行する。「この世代の合計は25.1%、つまり、働く人の4分の1が45～54歳となり、組織はミドルやミドルシニアがより目立つようになるはずです」（戸田）。団塊の世代が基本的には労働市場から退出するために、60歳以上の労働力人口はいったん減るが、同時に若手の労働力も減っていく。20～29歳の労働力人口は、2010年の16.7%から、2020年には14.6%へと、2%もダウンする。

では、労働力人口の実数はどうか。

日本の労働力人口は、2000年の6766万人をピークに減少に転じた。2010年の段階で6590万人と、ピークよりも既に約170万人も減っている。さらに、2020年には6315万人と、2010年と比較しても300万人近く減ることになる。

「人不足」よりも 「人余り」に悩む時代

労働力人口が減るということは、人不足に悩むのではないか。しかし戸田は、「そうはならないだろう」と予測する。就業者数が減って、完全失業率が増えるのである。

就業者の予測は、下記のように行った。経済成長率と2002～2009年の内閣府「国民経済計算」による業種別成長率を用い、2010～2020年の業種別成長率を算出した。それを使って業種別の経済規模の推移を明らか

にした。さらに、業種別の成長弾性値（一定の経済成長に対してどれだけ雇用が増えるか）を2002～2009年のデータから算出。その数字に業種別の経済規模を掛けて業種別就業者数の推移を予測した。

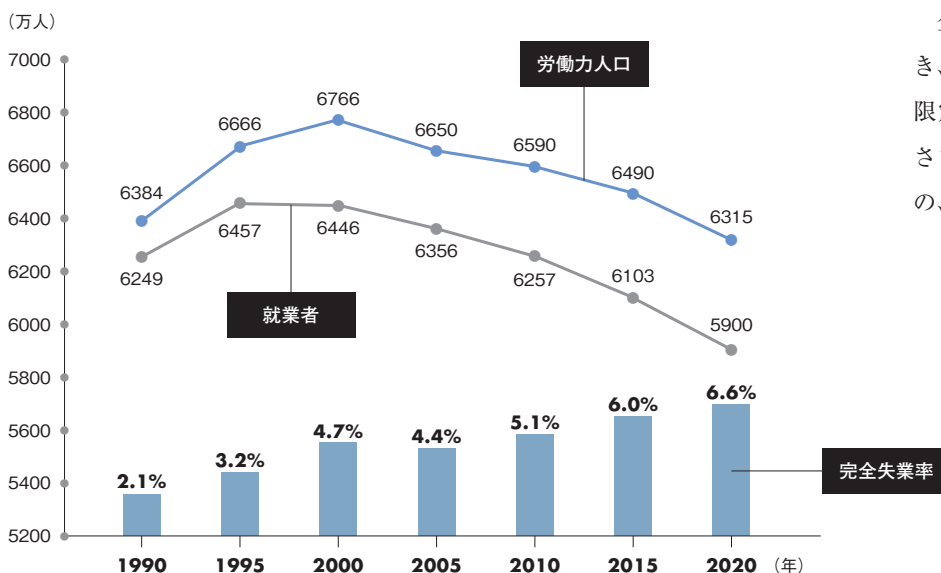
労働力人口から就業者数の合計を引き、労働力人口に対する割合を示したものが完全失業率である。就業者数のピークは、経済環境の悪化を背景に、労働力人口のピークよりも早い1990年代後半に訪れた。その後、じりじりと数字を下げ、2010年には1995年よりも200万人減っている。完全失業率はそれに伴い、3.2%（1995年）から5.1%（2010年）に上昇している。これが2020年になると、就業者は5900万人まで減る。そして完全失業率は6.6%と、欧米並みの水準になると予測される。「つまり、私たちは人不足ではなく、人余りに向き合わなければならないということです」（戸田）

男性・正社員を中心とした マネジメントはもはや限界

企業の中長期的な未来を考えたとき、これらはどんな意味を持つのか。限定正社員や解雇法制の変更など、さまざまな議論がなされているものの、現状のままだとすれば解雇など

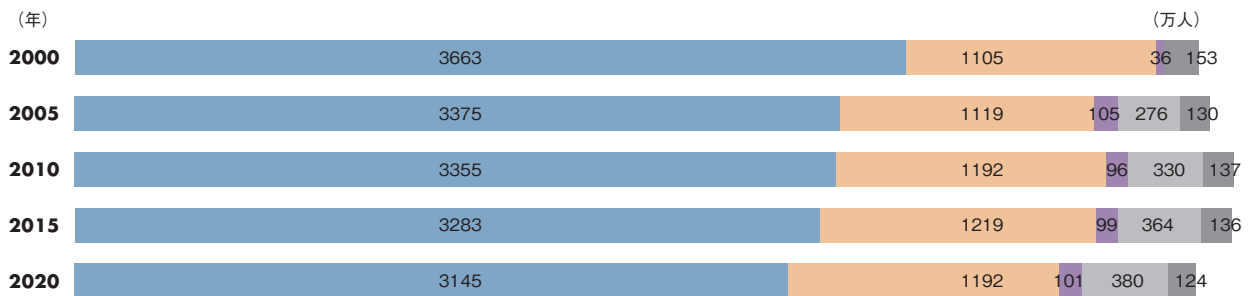
「人不足」ではなく「人余り」が大問題

●労働力人口と就業者数、完全失業率の推移



正社員数は緩やかに減少

●雇用形態別就業者数の推移



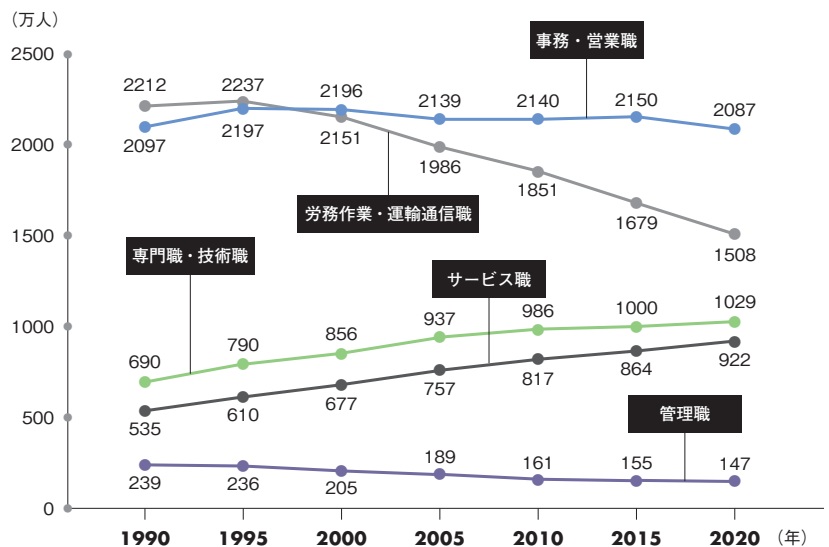
の雇用調整は難しい。経済規模縮小のなか、企業で必要とする人員が減っていくのであれば、意識しないと新規採用の抑制につながる。すると、個別の企業における年齢構成のピラミッドはますます中膨れの、いびつな形になる可能性がある。「実際には若手が希少になるため、企業は若年層の採用を増やし、若年層の完全失業率は低下すると予測できるが、企業が中長期計画で真剣に向き合うべき課題の1つであることは間違いありません」(戸田)

また、就業者の人数、年齢のみならず、多様化はさまざまな領域で進む。サービス経済化の進展により、正社員数はゆるやかではあるが減少していく。産業構造の転換は、専門職・技術職、サービス職の増加をもたらす。そして、管理職は男性は減少していくが、女性は微増する。

日本企業が行ってきた男性・正社員を中心としたマネジメントや、工場管理を基盤として作られた労働法制・労務管理が、いよいよ機能しにくくなる。日本企業がマネジメントの基盤としてきた前提条件との非連続が、ここにも存在する。

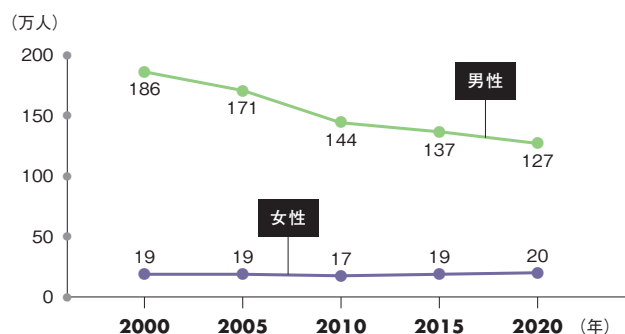
専門職・技術職、サービス職が増加

●職種別就業者数の推移



男性管理職は減少、女性管理職は増える

●男女別管理職数の推移



2020年

育成の現場の課題は？

組織内でOJTが機能しなくなったといわれて久しい。
再び機能させるために、将来を見据えてできることは何か。

職務や収入レベルが中程度の職と、そこに至れる職が、やせ細っている。米国でこうした労働環境を改善しようという動きのなかから生まれたのが、キャリアラダーという概念だ。

職務・収入のピラミッド 中間層が細りガビョウ型に

下の図は、産業革命以降の、米国における職務・収入階層の変化の推移を示したものだ。ピラミッド型の職務・収入階層は経済成長や福祉の拡充でその裾野を広げ、底辺を底上げしてきた。特に第二次世界大戦後、

ピラミッドの拡大と底上げは進んだ。

法政大学大学院キャリアデザイン学研究科准教授の筒井美紀氏は、「ところが1980年代のレーガン政権あたりから様相が変わってきました」と説明する。低成長を抜け出すために規制緩和がなされ、企業の組織はフラット化し、業務のアウトソーシングが進行した。労働者を中核と周辺に二分する労働編成となり、階層はピラミッド型から中間部が細ったガビョウ型へと変容した。

その結果、高い学歴もスキルもなく、特別なコネもない人たちは、何年経っても底辺ないし入職レベルの



筒井美紀氏

法政大学大学院
キャリアデザイン学研究科
准教授

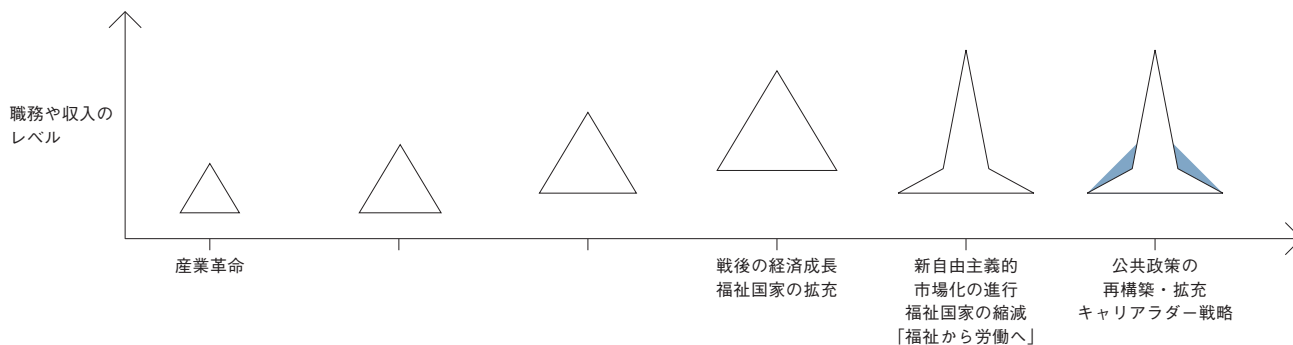
仕事から抜けられず、中間層にさえ上昇できない状況が目立ってきた。

この現状を筒井氏は、「1段90センチの階段のようなものだ」と言う。これを30センチ刻みで3段にするのが、キャリアラダーの目指すところだ（次ページ図）。

段差を小さく、上りやすくするに

中間層が失われ、三角形からガビョウ型に

●職務・収入階層の構造変化とキャリアラダー戦略についての概念図



経済成長によって組織の構造は複雑さを増し、職務や収入の幅は広がり、格差が広がった。成熟した国々では、中間層の仕事がアウトソーシングされる、ITや新興国にとって代わられるなどで、ガビョウ型になってしまった。

出典：『キャリアラダーとは何か——アメリカにおける地域と企業の戦略転換』（J. フィッツジェラルド著、筒井美紀・阿部真大・居郷至伸訳、勁草書房）

は、まず知識・スキルに応じて職位や資格を段階的に細かく整備する必要がある。また階段を上るための教育・訓練メニューや、人によっては介護・育児支援も求められるだろう。「底辺から中間層へのキャリアラダーを整備することで、ガビヨウの底辺から中間層にあたる部分の厚みを取り戻す必要があるのです」と筒井氏は強調する。

「格差社会とされる米国では必要な取り組みかもしれないが、日本はそこまで深刻ではないはず」と考える読者もいるかもしれない。だが近年、日本の相対的貧困率がOECD（経済協力開発機構）諸国内で米国に次ぐ水準であること、非正規従業員の増加などを考え合わせると、「対岸の火事」とはいえないだろう。

中間層までの話ではない ガビヨウ型問題の影響

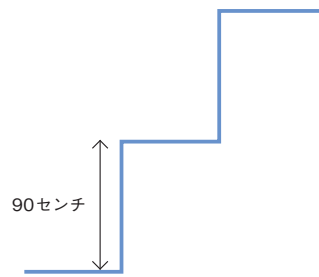
「ガビヨウ型問題は、底辺ないしは入職レベルから中間層への影響にとどまらない」とも、筒井氏は指摘する。たとえば米国の医療分野では、医師、正看護師、准看護師、介護職という職務の階層がある。医療でも技術革新が進み、医師の仕事は高度化している。「医師の仕事のうち、知識・スキルレベルの低い仕事は正看護師に権限移譲しないと、医師は仕事のレベルを上げられません」（筒井氏）。権限移譲は准看護師、介護職へと波及していくが、介護職が薬の名前に自信がない、計量が苦手だというレベルでは、権限移譲の波及が途切れてしまう。

同様の事態は、日本企業でも起こ

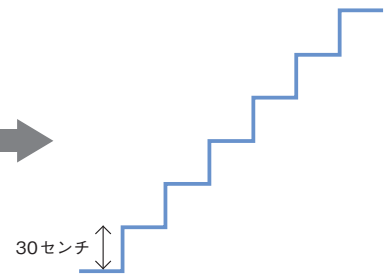
努力すれば中間層まで上れる階段を作る

● キャリアラダー戦略とは

無理しなければ上れないキャリアの階段



無理しなくても上れるキャリアの階段



底辺から中間層へのステップが、90センチの段差で形成されていると、多くの人は上ることが難しい。90センチの段差を、30センチ3段に創り替え、努力すれば、多くの人が少なくとも底辺から中間層までは階層を上っていきけるようにしていく必要がある。

出典：筒井氏へのインタビューにより、編集部作成

っていないだろうか。

多くの日本企業で、ミドル世代の管理職がやってきた、現場の複雑性を俯瞰して対応するような仕事を任せる人材が育っていない。「私が調査した企業でも、一般職の採用を十数年やめていたために、管理職が現場の細かい仕事に忙殺され、より高い能力、スキルを要求される基幹業務に移行することができずにいました」（筒井氏）

その企業では、再び一般職の採用を始めたが、「一度先細ったガビヨウ型の弊害を解消するには、相当の月日を要する」と筒井氏は指摘する。

というのも、仕事を引き継げる社員が育つまでには時間がかかり、より高い価値を出す仕事のラダーが存在していても、それを上ることができない。加えて、ラダーの中間に位置する社員がいないのだから、新卒社員がすぐに目指すロールモデルがない。新人のすぐ上が管理職では、新人への目配りができず、新人も遠

慮し、OJTが機能しない。そのため、人が育つスピードが遅くなり、なかなか上の職務を任されない、あるいは任される希望を持ってない若手がモチベーションを下げ、辞めていく。

先に見てきたように、2020年を見据えると、組織内の年齢構成の変化とともに、企業のなかでミドル層より下の世代は明らかに減っていく。放っておけば「ガビヨウのような先細り」はより弊害を生み、多くの企業でOJTの機能不全や、離職率の上昇、モチベーションの低下、リーダー人材が育たないといった問題は避けようもなくなる。そして、長く組織内に蓄積されてきたスキルは継承されず、確実に断絶が起こる。

豊富な中間層を育成するには10年、20年の時間がかかる。キャリアラダーのような30センチ刻みの階段を創る発想で、次のステップに上るためのスキルに見える化する人材育成の仕組みを作るとは、喫緊の課題といえるだろう。

2020年

個人の価値観、生活はどう変わる？

「若手問題」に悩む人事は多い。2020年には、彼らは中堅として会社の未来を担う。彼らの価値観、生活はどうなっているのか。そして彼らを育てるには――。

若い世代に活躍の場を与えられない企業が、明るい未来を描くことは難しいだろう。最近、「さとり世代」という名で呼ばれることもある1990年代半ば以降生まれの人たちを中心とした若者世代は、どんな志向を持ち、人事は彼らをどのようにマネジメントしていけばいいのか。博報堂ブランドデザインの若者研究所リーダー、原田曜平氏に聞いた。

若者の大多数に見られるのが、「保守化」と「ほどほどの生活」への志向だという。たとえば、女性で言えば専業主婦を望む人の比率が20代で急増しているという調査データがある。「男性も、消極的な意味でのワークライフバランスを求める人が目立ちます」（原田氏）



原田曜平氏

博報堂ブランドデザイン
若者研究所 リーダー

日本生産性本部が2013年春に実施した若者意識アンケートでは、「スペシャリストとしてきたえる職場」よりも「ジェネラリストとしてきたえる職場」を希望するという回答が58.4%を占めて、過去20年で最高水準となった。

原田氏はこの結果を、若者の中間管理職志向によるものだと読み解く。「それぞれ評価されて昇進はしたいが、社長や役員のような重責は担いたくない。彼らには中間管理職が、会社の上層部とも現場ともコミュニケーションがとれる、バランスいい立場に見えているのでしょう」

ワンオブゼムにすぎない
会社というコミュニティ

こうした「保守、ほどほど」志向の背景には、若者たちが所属するコミュニティの、多重化が影響している。さとり世代やその上のゆとり世代は、ケータイをはじめとするデジタル機器や、メールやSNSといった通信・ネットワークサービスに、物心ついたころから接してきている。これらを活用すると、一度所属したコミュニティの友人とその後、比較的疎遠になっても、交流の維持が可

能になる。

今の若者たちのようなデジタルネイティブ、ソーシャルネイティブではない上の世代では、たとえば大学に進学すれば高校までの友人とは疎遠になるようなケースが多かっただろう。ところが今の若者たちは、仮に遠隔地の大学に進学したとしても、メールやSNSで地元の小学校や中学校の友人とも交流を続けることが可能だ。同様に、部活や趣味などを通じた交流も維持される。その結果、若者たちは複数のコミュニティに所属し続けることになる。「会社はいくつかあるコミュニティの1つにすぎないのです」（原田氏）

ヒエラルキーの上下関係に
慣れていない若者たち

若者たちの交流でもう1つ特徴的なのが、「あるコミュニティでの評価やうわさが、容易にほかのコミュニティにも伝わってしまう」という点である。

たとえばいじめにあった子が難を逃れようと転校しても、メールやSNSなどを通じて前の学校での様子が伝わり、またいじめられてしまうというようなことが起こっている。

こうした状況が自分への他者からの評価を気にすることにつながり、人に非常に気を使う、場の空気を読みすぎるくらい読むといった行動につながっていく。

会社は複数あるコミュニティの1つにすぎないから、ほかのコミュニティでの交流が疎かになるほど拘束されたり、責任が重くなったりするのは避けたい。一方で悪評がほかのコミュニティに伝わるのは困るから、そこそこ仕事はこなす。さらに不況が続くなかで育っているから、仕事をがんばって昇進、昇給するイメージは持ちにくい——。このようにして若者の、「保守、ほどほど」志向は形成されているのだろう。

原田氏によれば、若者たちはどんなコミュニティでも本音を出すことは少ないという。

「企業の人と話す『最近はまだめで素直な若手が多い』という感想をよく聞くが、表面を取り繕うタイプも多いということは、念頭に置いて

おくべきです」(原田氏)

そんな若者たちには、ヒエラルキーの上下関係に慣れていない人が多いという。実はこれも、あるコミュニティでの評価やうわさが、容易にほかのコミュニティに伝わることと関係している。

「たとえば、部活の先輩。いくら先輩でもあまりに理不尽なことばかり後輩に言っていると、そのことがあつという間に広まり、先輩のほうに孤立することになる」(原田氏)。いきおい明確な上下関係は減り、フラットで友達的な関係が、若者の周りに増えることになる。

原田氏が若者にインタビューしていると、求める上司像として、「かわいい上司」という声をよく聞くようになったという。

「かわいいとはつまり、共感できること。判断が素早く明確であるなど、仕事ができて頼れることも大事ですが、共感を得られるコミュニケーションも求められるのです」(原田氏)

これからのマーケティング
グローバル化にも対応

ここまでお読みいただいて、「なぜそこまで若者に迎合しなければいけないのか。上司が上から目線で何が悪い」と思う読者もいることだろう。だが、今の若者たちはこれからのマーケティングに必要な素養を持っており、グローバル化に対応するポテンシャルも秘めている。

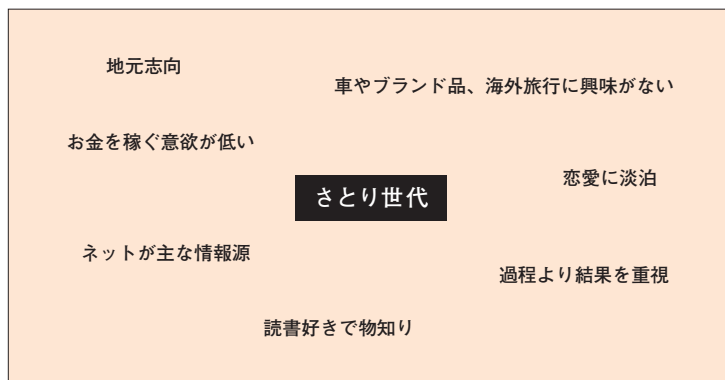
「彼らのよさを活かすためには、旧来の社風に染め上げていくのではなく、彼らが働きやすい社風へと進化させていくような取り組みが必要なのです」(原田氏)

若者たちの多くは、複数のコミュニティと交流を続けていると述べた。それは多様な階層や属性の人たちと付き合い続けていることを意味する。「一部の天才が作った製品をみんなが欲しがる時代ではありません。多様な属性、階層の人と接点があることは、これからのマーケティングに向いているといえます」(原田氏)

また多くの若者は海外どころか、近場にしか生活圏を広げない傾向がある。だが一方で国際交流を重視する大学などには、人的ネットワークを世界各地に広げ、「いろんな都市に友人がいるから、航空チケットだけでどこでも滞在できるという若者もいます」(原田氏)。多様なコミュニティで、多様な属性、階層の人と交流する若者は、多くの企業が取り組むダイバーシティへの対応でも強みを発揮するだろう。若者が活躍しやすい環境、社風を作る会社こそ、明るい2020年を迎えられそうだ。

「そこそこ・ほどほど・保守」が特徴

●「さとり世代」の特徴



「さとり世代」という言葉は、「2ちゃんねる」での発信がもとになってできた言葉。特徴を見ると、「そこそこ・ほどほど・保守」の傾向が読みとれる。

出典：原田氏への取材をもとに、編集部にて作成

2020年

労働法制、雇用ルールの方

人事施策に大きな影響を及ぼすのが、雇用政策や労働法制、雇用ルールだ。
低成長、成熟社会の日本で、どのようにルールを整備し、人事はどう準備する必要があるのか。

日本総研調査部チーフエコノミストの山田久氏は、第二次世界大戦後の日本における国民生活安定化の仕組みを、「企業依存型生活安定化システム」と呼ぶ。「日本型雇用システム」「企業依存型福祉システム」「夫婦分業型家族システム」という3つのサブシステムから成るこのシステムは、1990年代半ばごろから機能不全が露呈してきており、いよいよ新たなシステムへの移行が求められているという。

3つのサブシステムが 生活安定化システムを構成

「日本型雇用システム」は、長期継続雇用、年功賃金を基軸とする日本型雇用慣行が適用される正社員を中



山田 久氏

日本総研調査部
部長／チーフエコノミスト

心部に、それが適用されないパートやアルバイト、嘱託社員といった非正規社員を周辺部に配置。周辺部の雇用調整によって、正社員の雇用を守ってきた。「企業依存型福祉システム」は正社員を主な対象に、充実した生活手当で家族形成を支援し、大手企業を中心に引退後の生活を厚く保障。公的社会保障制度でも財源の多くを企業が負担してきた。「夫婦分業型家族システム」では、世帯主の夫が「会社人間」として外で働き、妻は家事や保育に専念して核家族を形成。年功賃金や手厚い生活手当がそれを後押しした。

「企業依存型生活安定化システム」は、製造業中心の高度経済成長下ではよく機能したが、サービス経済化、低成長のなかでは機能不全に陥っていく。生産と消費が同時になされるサービス業は、製造業に比べて労働時間の幅が多彩になり、多様な雇用形態を必要とする。そのため、正社員中心の「日本型雇用システム」ではうまく対応できなくなっていく。低成長下、女性や高齢者が働く場を求め始めたことも、雇用形態の多様化を促した。

低成長で企業の利益は減少し、「企業依存型福祉システム」を、企業は

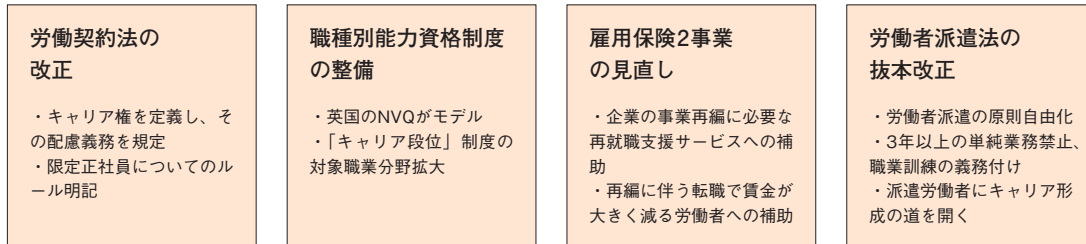
支えきれなくなってくる。また少子高齢化や離婚の増加は、家族の形態を多様化させていく。「『夫婦分業型家族システム』は、標準的な家族を単位にして処遇や社会保障の公平性を担保してきた。家族のあり方が多様になると、それが難しくなる。個人単位での公平性を実現する必要があります」(山田氏)。このように、「企業依存型生活安定化システム」の3つのサブシステムは社会の現状にマッチしなくなり、機能不全を起こしているのだ。

従来のシステムが機能不全を起こしているといっても、「人事の仕事は保守的であるべきで、急激な変化は避けるべきです。なぜなら人事は、生身の、働く人にかかわる仕事だからです」と山田氏は言う。それでも今後数十年かけて起こる、「専門性を高めようとする人が増える」「多様な雇用形態が求められる」「家族のあり方も多様になる」などの「変化の方向性」は、ある程度見通すことができる。「何十年先のあるべき姿を見越して、今打てる施策を考え、実行していくことが大切なのです」(山田氏)

人事が将来を見越して施策を打ち出していくことを後押ししていくた

労働契約法、雇用保険など抜本的な見直しが必要に

●これから求められる雇用政策のあり方



処遇均衡・キャリア保障

高いスキルが求められる高待遇の正社員と、求められるスキルが低く待遇も低い非正規社員という2層で構成される雇用を抜本的に改革するためには、労働法制や雇用ルールを大きく見直す必要がある。

出典：日本総研「政策観測」No.55 「副作用が懸念される2012年雇用制度改革～求められる政策理念の抜本転換」をもとに編集部で作成

め、当面求められる雇用政策のあり方をまとめたのが、上の図だ。

職務主義・高スキルな働き方を意図的に創出

ここでポイントとなるのは、「職務主義的で高いスキルが求められる働き方を、意図的に創り出していくことです」と山田氏は言う。上の図に示した4つの雇用政策の柱のうち、主に労働契約法と労働者派遣法の改正が該当する。

「限定正社員についてのルールを明確化し、専門性のある常用型派遣を充実させていくのです」

「日本型雇用システム」は、職能主義で高いスキルが求められる正社員と、比較的職務主義であり求められるスキルは低い非正規社員という2つの層で構成されていた。ここに限定正社員や常用型派遣という「職務主義・高スキル」な働き方を加えて

いく。それらを「職能主義・高スキル」の正社員と併存させ、「まずは限定正社員で経験を積んで、その後正社員に転換」「正社員でスキルを高めた後、常用型派遣になって専門性をさらに活かす」というように、「それぞれの働き方を接続する仕組みを作れば、今、労使双方が求めている多様な働き方を実現できるでしょう」（山田氏）。

もちろん、どのような働き方を選択しても同一の処遇が得られるようにし、キャリア形成も実現できるように、法律や制度を整備していくことも必要になる。

このほか今後は、職種別能力資格制度の整備や限定正社員制度の活用を通じて、正社員としてキャリアをスタートできなかった若者の、人材育成の道筋を描いていくことが求められる。雇用保険2事業（雇用安定事業、能力開発事業）の見直しで、サービス経済化に対応する企業の事

業再編を支援していくことも求められるだろう。

「日本のよいところは、多くの企業で労使の間に信頼関係が成立していることだ」と山田氏は言う。だからこそ高度成長も実現できたし、経済大国になることも可能だったのだろう。「労使の信頼関係を維持しながら、職務主義・高スキル型の働き方を創造するなどして、これからの社会の変化に対応していくことは可能だし、そうしたチャレンジが、日本企業の人事には求められている」。そのためには、未来の変化の方向性を読むだけでなく、過去を知ることが必要だと、山田氏は説く。「『企業依存型生活安定化システム』は、どのような条件が整うことでうまく機能してきたのか。うまく機能していた諸条件が、現在はどのように変化しているのか。それらを把握することで、確信を持って、未来に向けた打ち手を考え出せるはずだ」

2020年

社会と企業の関係は？

環境への配慮、地域への貢献など、社会からの企業への期待は増している。
今後さらに、社会と企業の関係は変化していくのだろうか。

千葉大学法経学部教授の広井良典氏は、コミュニティを、「人間が、それに対して何らかの帰属意識を持ち、かつその構成メンバーの間に一定の連帯ないし相互扶助(支え合い)の意識が働いているような集団」と定義したうえで、「第二次世界大戦後、多くの日本人が所属した最大、最強のコミュニティが企業だったのです」と説く。

企業は最大、最強の
農村型コミュニティ

戦後、多くの人々が農村から都市へ移住し、「企業」と「核家族」という2つのコミュニティを構築した。「しかし、その2つのコミュニティは、都市にありながら、いずれも内



広井良典氏

千葉大学
法経学部 教授

実は農村型コミュニティでした」(広井氏)

農村型コミュニティは、都市型コミュニティと対をなす類型だ。前者が、同心円を広げてつながる、集団に個が吸収される特質を持ち、共同体的な一体意識で形成されるのに対し、後者は独立した個人としてつながる特質を持ち、個人をベースとする公共意識を軸にしている。ソーシャルキャピタル(社会関係資本、人々が持つ信頼関係や人間関係のこと)の質も、前者は「結合型。集団内部における同質的な結びつき」が強く、内外の敷居が高いのに対し、後者は「橋渡し型。異なる集団間の異質な人の結びつき」が強く、より外部に開かれている。

経済のパイが拡大し、欧米へのキャッチアップと目標が明確な時代では、企業という都市で最大の“農村型コミュニティ”は、強みを大いに発揮した。だが現在では、集団内では過剰な気遣いが求められる半面、集団を一步離れればつながりや救いの少ない関係性が、かえって人々の拘束感や孤立、不安感を強めているようだ。「だから企業も、独立した個人がつながる、外部との敷居が低い都市型コミュニティへと変わる必

要があります」と広井氏は言う。

なぜ日本の企業は、農村型コミュニティから、都市型コミュニティへと性格を変えていく必要があるのか。その背景には大きな社会構造の変化と、それに伴う公(政府)、私(市場)、共(コミュニティ)の3者の、バランスの変化がある(次ページ図)。

伝統的社会では、互酬性(ものを与えたり受け取ったりする社会関係に働く原理)を基礎にした相互扶助的な共同体が基本をなしていた。18世紀以降の市場化・産業化の時代では、私利の追求を積極的なインセンティブとする、「私」の市場経済が飛躍的に拡大する一方、市場に対してさまざまな介入をする「公」の政府部門も展開。コミュニティである「共」はその背景に退いた。

だがこれからは、成熟化・定常型社会の時代を迎えると広井氏は言う。市場化・産業化の時代は、日本で見られる人口減少や、資源・環境制約の顕在化などによって成熟、または飽和とも言うべき状況を見せ始めている。「市場経済が飽和しつつある一方、コミュニティ、自然、公共性、スピリチュアリティなどの領域への欲求が大きくなり、組織的にはNPOや社会起業家といった形態が

浮上しています」(広井氏)。定常型社会とは、経済成長を絶対的な目標としなくても十分な豊かさが達成される社会だ。こうした社会では、「新しいコミュニティ」とも呼べる、新たな「共」の領域が展開する。それは伝統的社会的「共」と比べて、自立的個人をベースとした、自発的で開かれた共同体になるという。だからこそ日本の企業も農村型から、都市型への脱皮が求められる。

市場経済を超える領域が発展し、営利と非営利、貨幣経済と非貨幣経済が交差するのが、成熟化・定常型社会の特徴といえる。「市場経済の主体であった企業も、営利と非営利の連続化、企業の社会的責任(CSR)などの文脈を含む形で、部分的に新しい『共』の領域の担い手となっていく必要があります」(広井氏)

企業が成熟化・定常型社会で展開される「新しいコミュニティ」で存在感を示していくには、既に言及し

ているように、まず「企業の都市型コミュニティ化」が求められるだろう。そのためには2つの取り組みが必要だと、広井氏は言う。

**営利追求のためにも
必要な地域への“着陸”**

第1は、社員を組織に埋没させず、独立した個人として育成し、処遇していくことだ。これは企業の文脈で言えば「社員の専門性を高める、プロフェッショナル化を促す」ということになるだろう。

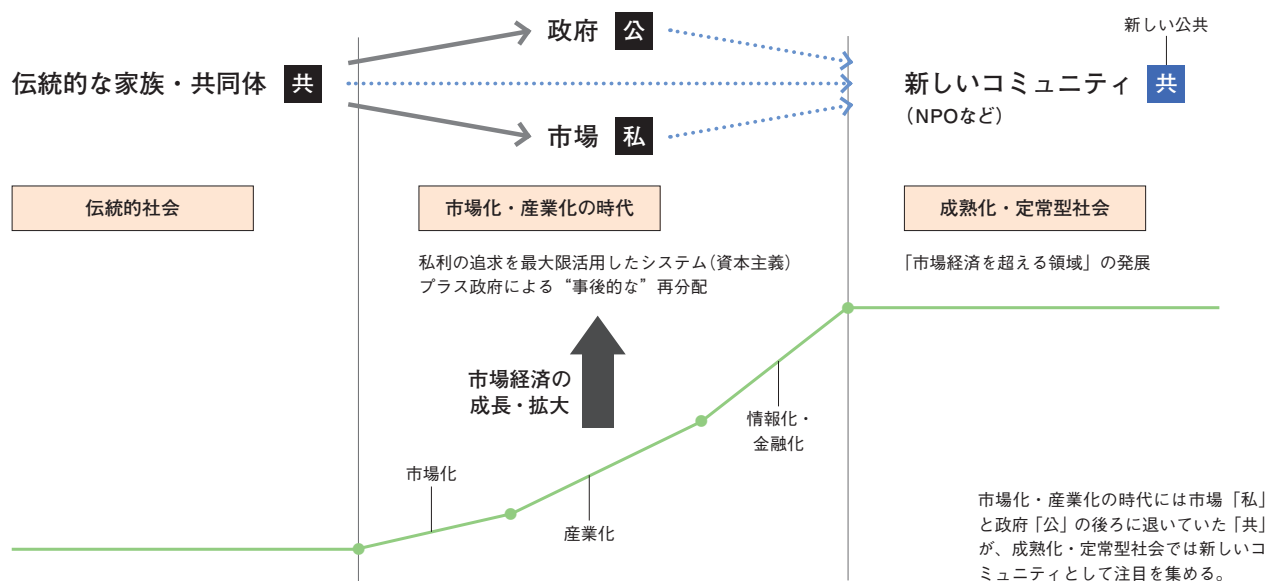
第2は、社員の社外への「越境」を促すことだ。異なる集団(コミュニティ)の、異質な人との結びつきは都市型コミュニティの特徴の1つだから、社外の地域コミュニティ、NPOなどとの交流は必須の要素となる。「越境を促すため、勤務時間の一部を社員個々の対外活動に振り向けたり、労働時間を短縮したりす

ることが求められます」(広井氏)

市場化・産業化の時代は、グローバル経済の進展など地域からの“離陸”を進めてきた時代だが、到来する成熟化・定常型社会は、地域への“着陸”の時代だと、広井氏は説く。「その社会で注目される、福祉、環境、医療、文化、スピリチュアリティに関する領域は、いずれもローカルなコミュニティに基盤を置く性格のものです」。つまり企業として営利追求に視点を絞ったとしても、これから成長が期待できる上記の領域でのビジネスを検討するなら、地域コミュニティなどへの参画や交流は必要不可欠なものになってくる。「既に若者たちのなかでは生まれ育った地域コミュニティに注目する人が増えています。定年退職者の参画や、雇用を延長した高齢者の地域コミュニティへの派遣がそこに加われば、地域への着陸はより豊かな実を結んでいくでしょう」(広井氏)

新しいコミュニティの時代が到来

●「公—共—私」をめぐる構造変化



出典：『コミュニティを問いなおす』(広井良典著、ちくま新書) 157ページの図

SECTION 3

非連続な未来に向き合う 人事中長期計画の作り方

いよいよ議論は、人事中長期計画の作り方に進んだ。どんな立ち位置で、何に向き合うのか。それによって非連続な未来に描くゴールと、そこへたどり着く計画は変わってくるようだ。

Discussion 03

これからの中長期計画、 私たちならこう作る！

中島 人事が中長期計画を作るうえで、「経営や事業の後追いでいいのか」「事業のなかに入っていくのか、独自路線で行くのか」といった議論が出てきました。しかし、中長期計画はさまざまな種類があり、どんなものを作るかは人事の立ち位置によって異なる、ということがわかりました。ここからは、人事が向き合う

マーケット、事業、ステークホルダーが大きく変化していく今、どんな中長期計画を描くのかを考えたいと思います。まず、マーケットの変化に向き合う場合、どうでしょうか。

三浦 マーケットの質の変化に向き合い、新たなビジョンに基づいて、新卒採用や若年層の育成の方法を変えることに着手しました。2020年は

アジアを主戦場に、オフェンスにも、ディフェンスにも長けた個々の力でさまざまな局面を打開できる野武士集団が必要とされるでしょう。実は、社長の松浦から、「人事は選考の途中で面白い人材を落としているのではないか」と言われたことがあります。私はいわゆる万能型人材を採用しており、3年、4年で確実に戦力として育つと確信していたので、新卒採用の方法を大きくは変えませんでした。しかし、新たなビジョンを立て、アジアで戦うことをイメージしたとき、今すぐ採用手法、育成計画を変えなければ、と。人事もマーケットの「ヨミ」をすべきだと痛感しました。

曾山 私たちが向き合うマーケット



は、正直どうなるのかまったく読めません。そんななかで重要なのは、スピード感のあるベンチャーらしい文化です。当社も10年後には平均年齢が上がりますから、企業風土の劣化へのリスクは強く感じています。5年後、10年後の当社の人や組織はどんな心理状態なのか、どんなモチベーションなのかをイメージし、施策を考えています。世界を席卷した企業でも、苦しんでいる企業は少なくありません。自分が何をやっても会社は変わらない。そう思わせたら終わりです。どんなに大きくなってベンチャー気質は大事にしたいと思います。

**事業が戦略を立てる前に
投資判断の材料を提示**

古寺 当社のように会社を変革すべきときも同様に、人事は経営と一体化し、マーケットの変化を予測して施策を打つ必要があるでしょう。

中島 ベンチャー企業ではなくても、経営と一体化すべきときがあるという事です。

古寺 数年前には、技術戦略の方向

がわからなければ採用計画が立てられない、とよく言っていました。早くわかればそれに応じて人を採ると。ところが経営と同じ視点で見ると、人事も自らマーケットの変化を予測しなければならぬと感じるようになりました。たとえば中国は今、生産拠点にとどまらず、ますます市場として拡大する。であれば、事業の拡大を支援すべく現地で優秀な人材を採って育てましょうと、アクセルを踏めるのです。一方で、ブレーキとしての機能も果たします。ある事業で、コストダウンのために人件費の安い国に開発拠点を移そうとしている。しかしその国では離職率が高ければ、それは適切な投資ではないと人事が進言するわけです。

中島 マーケットと人材リソースを常に行き来しながら、経営への提言を行うのです。私のイメージでは、ソニーは常に事業と戦略に寄り添っていると思っていました。

古寺 ビジネスが伸びているときは、必然的にそうなるのだと思います。事業にいちばん近いところに行って、利益を出すことに貢献するのです。ですから、上り坂の人事のスタンス

なのかもしれません。

中島 三菱商事は、事業により近づいているとおっしゃっていましたね。

**事業支援のための人材活用、
開発マップがより重要に**

和光 先にお話ししたシンガポールに人事がくっついていく、というのがいい例です。かなり乱暴に聞こえるかもしれませんが、従来はとにかく東京中心で、制度は本社でいいのを作る、だから事業部門はこれに従ってもらえば間違いのないから、と。しかし、私たちが全社最適だと思ってやってきたことは本当にそうなのか、時代や現実と齟齬が出てきているのではないか、という直観的な問いが経営から出てきたのです。ですから事業部門の声を聞き、どんな施策があるのか、いらぬのか、今やっていることと現実に乖離はないのか、真摯に向き合うことにしました。

中島 実際に全社最適でやっていたときと、どう変わるのでしょうか。

和光 たとえば、全社最適の観点から社内の年齢構成を見ると、高齢者対策をどうするかが、まず課題設定



アクセルとブレーキとしての 役割を担うことは、 どこに向き合おうが同じ

になる。しかし、今後グローバル展開を推し進めていくためには、その知見を持ったシニア人材が必要になる。ならば、そうした必要な層にモチベーション高く働いてもらうための施策の優先順位が高くなる、といった具合です。会社のゴールの最大の眼目の1つが全社利益の最大化だとすれば、それを達成するための全社戦略、さらにはそれを各部門のビジネスに落とし込んだ事業計画が当然、必要で、それを実現するための人員と個別の名前をロードマップ的に可視化することも同様に重要なはず。戦略達成には不可欠なことなのに、その議論は事業計画と同じような真剣度ではなされていません。こうした人事面での戦略やマップを作り上げることも、意味のある中長期計画ではないでしょうか。

二宮 未来に向けた資産目録ですね。現在のリソースの棚卸目録を持っていて、それを未来形のなかでどう当てはめていくのか。それが長期的な人材の調達計画につながります。

大谷 そうですね。当社の経営目的は、事業を通じて社会、顧客、従業員などに価値を提供すること。ですから事業計画の達成がすなわち人事の目標達成になります。2019年には100の事業を作る。それが経営のゴールです。人事の中長期計画は、やはり、その手段としてリーダーを育てるということになりますね。

黒須 事業の目標も予定通りいくと

は限りません。だから人の計画だけ達成、みたいな話ではおかしい。結果的には事業とともに急流をいかだ下りしていくようなことが人事の役割。舵をとって巧みにこなす。事業と協業する人事とは、そういうことだと思います。

二宮 とはいえ、我々が忘れてはならないのは事業に入っていったとしても、基本的な人事ポリシーはぶれてはいけないということです。各事業会社がぶれていたら、人事がそれではダメ、と言うことが大事です。

中島 アクセルとブレーキとしての役割を担うことは、マーケットに向き合おうが、事業に向き合おうが同じことなのですね。

変革のエージェント であることが初期設定

中島 さて、最後に従業員の向こうに見えるステークホルダーに向き合う場合、どんな中長期計画になるのか、考えたいと思います。米国企業の人事が長い私には非常に身近な考え方なのですが、日本では一般的ではないようです。私が知る限り、このタイプの人事は、その会社の役割として、「変革」を期待されたチェンジエージェントであることが初期設定なのではないでしょうか。有沢さんはそんな期待を背負ってカゴメに入られたのだと思いますが。

有沢 そうかもしれません。先ほど

お話しした中期計画「NEXT50」の人事のパートは、私が当社にやってきて半年ほどで経営や管理部門、事業の現場とそれぞれ向き合って作った人事制度改革プランを基盤としています。できているかどうかは別として、人事の長期計画を通じて、人事という機能が会社全体に変革をもたらすことが重要だと考えています。

中島 社外のステークホルダーに対してはどうでしょうか。

有沢 先の米国の「トマト祭り」の話で、あらためて考えたことがあります。人事が地域や社会に貢献するとはどのようなことか、ということです。それは結果的にカゴメで育った人材のマーケットバリューを上げることに尽きると思うのです。単に当社のなかで活躍できる人材を育てるのではなく、カゴメで育った人材がカゴメで培った経験やスキルを社会で活かしてくれれば、社会もよくなり、カゴメという会社の社会的価値も高くなりますから。

中島 人事は会社のなかに閉じた存在ではないということですね。

有沢 広く地域や社会に貢献する人材を作ることが目標ですから、我々人事がステークホルダーの変化に敏感であるべきなのと同時に、従業員全体が常にその変化に向き合っている状態を作る必要があります。そうしたゴールを置き、風土と制度を変えるためのロードマップの作成が、今、求められているのだと思います。

人事の立ち位置別 変化をどう中長期計画に盛り込むか

人事の立ち位置の類型は3つあると述べた。それぞれの類型で、直接向き合う対象が異なり、どんな変化に対応したどんな中長期計画を作ることがそれぞれ有効なのか、ここであらためて考える。

ここまでの議論を、14、15ページに挙げた人事の3類型で整理してみよう。

リードタイムを意識した 人材開発計画を立てる

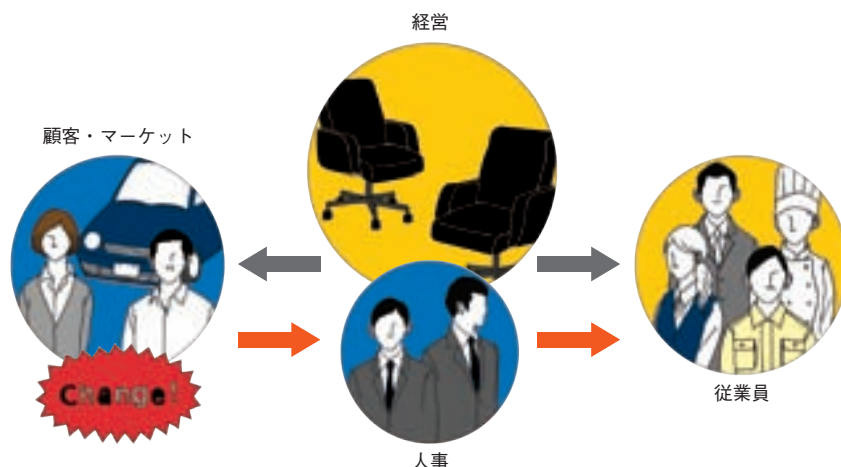
まず、「経営ボードとの一体型人事」は、マーケットの非連続な変化に向き合うことになる。

マーケットの変化と一言で言っても、その範囲は広い。エイベックス・三浦氏が言うように、対象とするユーザーのライフスタイルの変化はもちろん、事業領域のグローバル化、新興国の台頭、人口の減少と年齢構成の変化、あるいはその変化のスピードの加速など、挙げ出せばきりが無い。

そもそもベンチャー企業には、「ど

こが事業領域である」という既存の定義そのものがない。その場合、経営者や経営ボードの意思がすなわちマーケットである。すると、人事は経営者や経営ボードを強く意識し、彼らの意思決定の変化に合わせて動くようになる。「人事はマーケットや経営ボードの意思の変化を見ながら、従業員に対する施策を変えていくこととなります」と中央大学特任

1 経営ボードとの一体型人事



社内外の人口、年齢構成が10年、20年後にどうなるか。それを見据えて採用プロジェクトを組み、パートを活かす働き方や処遇、定着のための教育をしている。
(ヤマト・大谷氏)

人事はグローバルも含めて市場の未来を見る。そして社内の人材のリソースと比較して、経営に事業のあり方を提案していく。
(ソニー・古寺氏)

主戦場がアジアになるとマーケットに価値を提供する人材の質が変わる。採用、育成のあり方を変えようと思ったのはその瞬間。

(エイベックス・三浦氏)

まず、「経営ボードとの一体型人事」は、マーケットの非連続な変化に向き合うことになる。この類型における中長期計画は、マーケットが変化すると、そこで求められる人材が変わるので、採用、育成などの人材開発計画が核となる。

全社戦略、事業計画を実現するための、人員と個別の名前をロードマップ的に可視化することが重要。その議論は、事業計画と同じような真剣度ではなされていない。

(三菱商事・和光氏)

新しいことをやろうとすると、現在と5年後の綱引きによる。現場との擦り合わせのなかで、未来へ傾斜した落としどころを見つけていく。それを粘り強く繰り返して、未来に進んでいく。

(イオン・二宮氏)

会社の成長戦略をサポートするのが人事の役割。事業ありき。社会にどんな価値を提供するのか。人や制度、仕組みを先に考えることはない。

(サイバーエージェント・曾山氏)

事業とともに急流をいかだ下りしていくようなことが人事の役割。

(日清製粉・黒須氏)

2 事業と協業する人事



「事業と協業する人事」が向き合っているのは事業であり、事業の戦略の変化を見て、人事は、事業の中長期計画の一部として人事の計画を立てる。事業が抜本的に変わるのであれば、そこに対応すべく、どんな人材リソースが今、ここにあるのかを提示しなければならない。

教授・中島氏は指摘する。

この類型における中長期計画は、採用、育成などの人材開発計画が核となる。14ページのパターン3（事業計画に基づく長期計画）、4（非公開の任用計画）、5（公開する人材開発計画）にあたる。マーケットの変化が大きければ大きいほど、そこで求められる人材も様変わりする。現在の採用、育成施策の延長線上では、確保が難しいからである。

「事業はその場、そのときに必要な人材をジャスト・イン・タイムで求める傾向があるのは、既に指摘された通りです。これを予測して適切なリードタイムを持って育成するのが、人事の長期計画だといえるでしょう」（中島氏）

現場に近づき、 時々刻々の変化に対応

次に、「事業と協業する人事」が向き合っているのは、まさしく事業そのものだ。その先に見えるマーケットと対峙するのはあくまで事業であり、事業の戦略の変化を見て人事は中長期計画を立てていく。

大事なことはすべて現場にある。現場が時々刻々と変化しているのだから、そこに近いところに行って、リアリティを肌で感じながら施策を立てたほうがいい。「人事の中長期計画は、すなわち事業の中長期計画の一部、パターンで言えば2（事業計画に基づく中長期計画）になりま

す。事業が抜本的に変わるのであれば、そこに対応すべく、どんな人材リソースが今、ここにあるのかを提示しなければなりません」（中島氏）

事業が「上り坂」にある企業に多い類型であることは先述したが、同様に、現場での人の営みの累計がそのまま事業の売上、利益になるサービス業もここに分類される場合がほとんどだろう。

ただし、人の営みがダイレクトに反映される以上、コスト計画だけでは人心をつかめず、パフォーマンスが下がってしまう。そして、働く人＝顧客であることが多いこの産業では、働く人のダイバーシティは顧客のダイバーシティというように、常に人事施策が事業に大きな影響を及

ばす。

「ですから、6のような人口動態予測を踏まえたマンパワー計画を基盤に、経営理念や事業の方針を人に翻訳して伝えるビジョン、ポリシーを盛り込んだ3の事業計画に基づく長期計画も欠かせないといえるでしょう」(中島氏)

社会、企業の共助的思想に基づく会社を超えた長期計画

最後は、「独立専門型人事」の立ち位置で描く中長期計画について考える。

「このタイプの人事は、基本的に事業やマーケットを直接見ているので」と中島氏は話す。「人事として、

人を通じてあらゆるステークホルダーにどんな価値を提供し、会社に変革を起こしていけるかを考えます。意識としては、人事という機能がまずあって、経営や事業はその先にあるというイメージでしょうか」(中島氏)

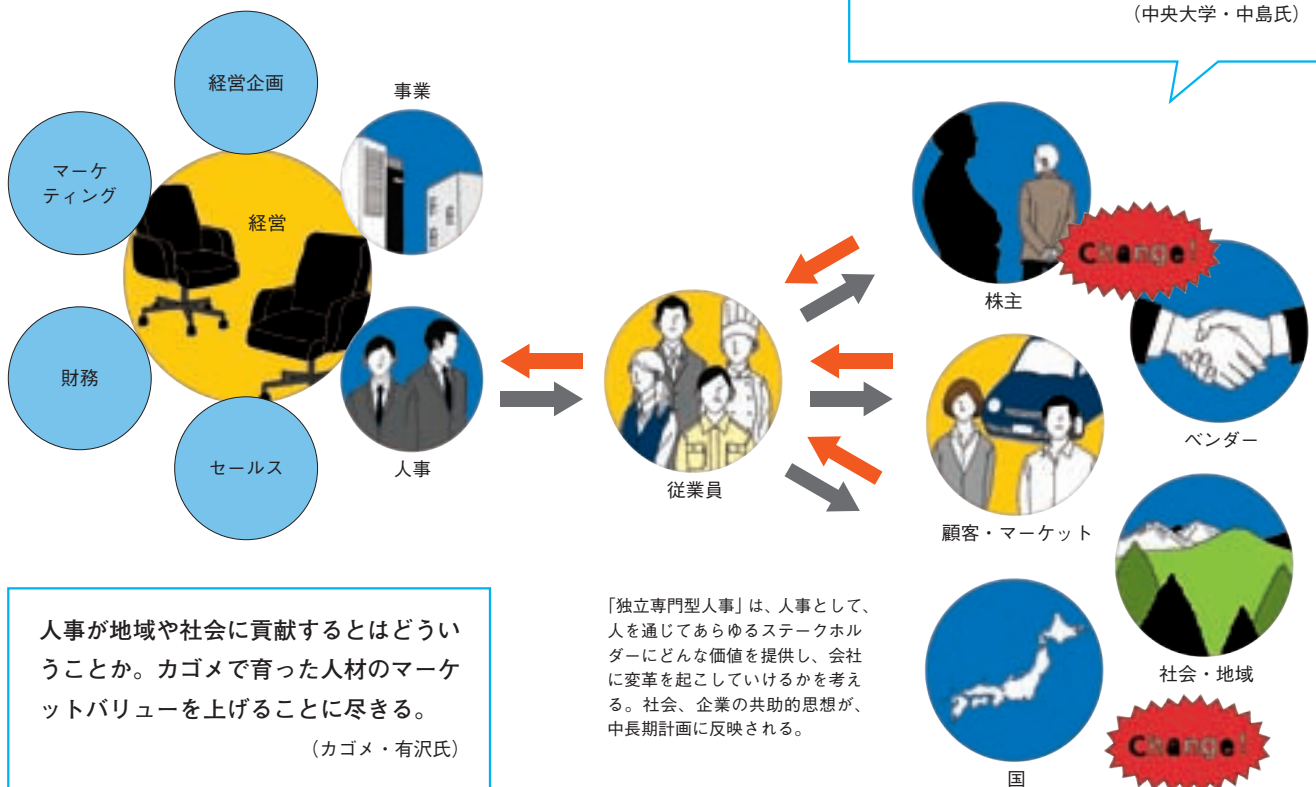
26ページで述べたように、企業の社会的責任はその幅を広げ、重要度を増している。その変化のなかにあって、このタイプの人事はどんな中長期計画を描くことが有効なのか。

「実はそれほど複雑なことではないと思います。バブル期前までの日本企業では、そうした計画を普通に行っていたはず」(中島氏)。地域の人を雇用し、将来の社会を担う人材をどう育てるのか。工場を閉鎖し

たらどうなるのか。女性の社会進出をどう支援するか。これらの一つひとつに向き合い、それを人事の計画に盛り込んできたというのである。そこには社会、企業の共助的思想が根強かったという。独立専門型人事は、それと非常に近い位置にある。

「日本国内を見渡しても、私たち人事は時代や環境によって、その立ち位置を変え、直接、間接を問わず社会や事業の発展に尽くしてきたということです。どれが優れている、そうではないという議論ではなく、常に意識的に、今、自分はどの立ち位置にいるのか、どんな変化に対峙しており、それをどんな中長期計画に盛り込むのかを考える必要があります」(中島氏)

3 独立専門型人事



役割として、変革を期待されたチェンジエージェントであることが初期設定。

(中央大学・中島氏)

人事が地域や社会に貢献するとはどういうことか。カゴメで育った人材のマーケットバリューを上げることに尽きる。

(カゴメ・有沢氏)

「独立専門型人事」は、人事として、人を通じてあらゆるステークホルダーにどんな価値を提供し、会社に変革を起こしていけるかを考える。社会、企業の共助的思想が、中長期計画に反映される。

■ UlrichのHRコンピテンシー

信頼される行動家 Credible Activist	<ul style="list-style-type: none">・誠実に行動し、結果を出す・情報を共有する・信頼関係を結ぶ・誇りをもって人事の仕事をする
文化と変革の執事 Culture & Change Steward	<ul style="list-style-type: none">・文化を形づくる・変革を導く・文化を個人に落とし込む・文化を想造する
人材の管理者・組織の設計者 Talent Manager / Organization Designer	<ul style="list-style-type: none">・現在と将来の人材を確保する・能力開発を行う・組織を作る・コミュニケーションを促進する・報奨制度を設計する
戦略の構築家 Strategy Architect	<ul style="list-style-type: none">・戦略的敏捷性の維持・顧客へのエンゲージメント
業務遂行者 Operational Executor	<ul style="list-style-type: none">・職場におけるポリシーの実行・人事テクノロジーの促進
ビジネスの協力者 Business Ally	<ul style="list-style-type: none">・社会的文脈を解釈する・バリューチェーンに対して貢献する・提供する価値（バリュープロポジション）を明確化する・ビジネスで必要とされる技術を活用する

出典：中島豊氏作成

人事の中長期計画は 連続と非連続をつなぐもの

ミシガン大学教授のDavid Ulrichは1987年から5年ごとに、人事が果たすべき役割・機能を明らかにするため、人事本人、その同僚、部下に対して360度サーベイを続けてきた。上の表は、その2007年度版を発表した著書『HR Competencies』で示されたものだ。このときは米国、南米、中国、インド、欧州と、グローバルで約3000人を対象に実施した。「国・地域ごとのデータを比較したとき、もちろん国の発展段階やカルチャー

によって多少の違いはあっても、果たすべき機能や役割に大きな差はありません」と、同書の翻訳（『人事コンピテンシー』生産性出版）にあたった中島豊氏は説明する。

人事は、「(人事の)業務遂行者」「人材の管理者・組織の設計者」として「人の事」を扱う役割を担う。同時に、「ビジネスの協力者」「戦略の構築家」という「ビジネスのパートナー」としての役割を求められる。「人」と「ビジネス」の狭間に立って、その二律背反に苦しむ場面も少なくない。

Ulrichによれば、その2つをつなぐものは、「信頼される行動家」「文化と変革の執事」である。「信頼さ

れる行動家」としての人事は、人とビジネスをつなぐ結節点にあり、両者の情報を共有し、信頼関係を構築する。それを基盤に誠実さをもって行動する。「文化と変革の執事」としての役割は、その会社が脈々と受け継いできた文化を次世代につなぎながらも、事業やそれが対峙する市場の変化に合わせて変化を促す。

「私たちが議論してきたように、人事はその会社の置かれた状況、人事自身が持つバックグラウンドによってその立ち位置は異なりますが、どの類型においても、濃淡はあれ、Ulrichが示したHRコンピテンシーを求められていることに間違いありません」（中島氏）

このようなすべてのコンピテンシーを備えることができるのか。そんな声もあるだろう。しかし、これが人、組織、社会からの期待である。

SECTION 2 で見てきたように、未来は確かに現在との連続感のなかにあるのだが、仮にタイムマシンがあって、2020年を急に訪れたら、私たちは驚くに違いない。会社を構成する人々の年齢、職種、そこで働く人々の価値観、雇用形態やワークスタイル、そして社会の持つ性質までもが大きく変容しているはずだ。

それでも国にも、企業にも、そして人にも、急には変わらない過去からつながる歴史、文化がある。それを、社会、マーケット、事業の変化という「非連続性」とどう折り合いをつけ、人という資産を通じてどんな新しい未来を作り上げていくのか。それを提示し、約束することが人事の中長期計画であり、人事としての矜持なのである。

非連続の成熟社会にあって、 人事の中長期計画は、見えないものを信じさせる力

長島一由 本誌編集長

17ページで示した2020年の労働市場予測では、労働力人口の4分の1がミドル世代となり、人は余って、正社員比率は緩やかに減少する。

これらは予見できる連続性である。しかし、これまでの延長線では描けない「非連続」な未来が、今、私たちの前に突きつけられている。

象徴的なのは、音楽業界のトップに躍り出たエイベックスの三浦卓広氏の言葉だ。「この数年でCD市場は3分の1にまで縮小した。2020年にはアジアを主戦場に、オフェンスもディフェンスもできる野武士集団を形成するために、採用、育成方法を根本から変える」という。

国家管理貿易である小麦の製造・販売が主事業であり、そのため、「離職率は低く、売上・利益計上もほとんどブレがない」という日清製粉の黒須宏典氏も、TPPの動向に目が離せないし、海外売上比率3割という経営目標達成に必要な人事の支援を迫られている。

いみじくも、今回、登場いただいたうちの何人もが「黒船」という言葉を口にしていたが、この「非連続」を明治維新前夜の激変期と同じ「脅威」ととらえてのことだろう。

先を見据えた価値提供を求められる

読者代表ともいうべき編集アドバイザーは、業種も業態も違う。普遍的な中長期計画の立て方を議論するのは難しいが、中央大学の中島豊氏は、「大事なことは自身の人事としての立ち位置を明らかにし、どんな中長期計画を描くことが有効かを理解することだ」と言った。

私たちは中長期計画を6つに分類し、人事の置かれた立ち位置を、「経営ボードとの一体型人事」「事業と協業する人事」「独立専門型人事」の3つのカテゴリーに分けて、それぞれどんな中長期計画を作ることが有効か、整理を試みた。これは、人事の立ち位置によって、6つの中長期計画のどこに軸を置いて作成することが有効か示唆したものだが、人事の立ち位置は企業の置かれた状況において変わることもある。たとえば、ソニーは、以前は『「事業と協業する人事」に位置していたが、現在は『「経営ボードとの一体型人事」にいる』（古寺猛生氏）という。

また、環境の激変期にはほとんどすべての人事が変革を期待されているにちがいないが、最初から変革を最も強く求められるのが「独立専門型人事」になるのだろう。「変革を期待されたチェンジエージェントであることが初期設定」と、中島氏が指摘する。初期設定か、事業やマーケットの変容によって変革を求められるかの違いはあっても、人事ははるか先を見据えたいで、価値の提供を求められる。

「独立専門型人事」に属するカゴメの有沢氏の視界は広い。経営や事業という組織内だけでなく、育てた人材が社外に出てもマーケットで活躍することによって、「社会もよくなり、カゴメという会社の社会的価値も高くなる」という。

従業員の向こう側の社会を意識し、どれだけ想像力を持って先を読み、計画を立て実行できるか。人事が変われば、社会が変わる。見えないものを信じさせる力が、人事に問われている。