

人事が変わる。これからの人事のあり方を問う。

[第7回] 日本型雇用の転機と中高年齢者の転職が進む

これからの人事管理はどうあるべきか。デジタル化社会の「便利さと管理」のバランスを如何にすすめたら良いのか。筆者の人事コンサル先でも人間とデジタル化共生の問題が生じている。人工知能(AI)が人事管理に及ぼす影響など、今、日本企業は戸惑いの中にあるが、唯一つ明確なことは、従来の仕事文化を変えなければならないことだけははっきりしている。しかし、これらの課題解決の先頭に立ち、リーダーシップをとらなければならない企業リーダーがデジタル知識、技術不適合では一歩も前に進まない。ただ手をこまねいているだけでは、自然淘汰を待つだけである。

次世代通信5G時代へ「第4次産業革命」を迎えるにあたり人事は何を目標に掲げたら良いのだろうか。目標を持つ事は意識をすることであり、目標を持てば組織は強くなる。それは、皆が目標達成のために手段や方法を考え、勉強をするし知恵を絞るからである。

1. 中高年齢者の流動化が進む。

永年培ってきた経験や価値観を捨てる事は並大抵のことではない。経験とは今まで何をしてきたか、何を学んできたかというインプット論であり、過去の蓄積能力でもある。過去の既得権であり、今何をしているかという実力とは異なる。したがって、過去の成功体験を持つ社員の意識を変え、仕事を変えることは至難の業である。人事パーソンとしては相当のパワーとエネルギーを必要とするが、やらねばならぬことの第一は「年次管理の壁」をまず撤廃することである。

この年次主義は戦後の日本企業復活のベースで終身雇用によって確立した。社内の人事処遇制度はこの年次管理によって穏やかに社内のバランスを崩さないように人事の調和を保ってきたのである。これがアナログ時代の人事課の主な仕事でもあったといえる。

しかし、これでは折角優秀な人材を採用しても若手や中途採用者にはなかなかチャンスが回って来ない。究極的な人手不足の現在、彼らの立場で考えれば、下積みの定型業務ばかりやらされていてはそのうち希望もなくなり、職場に未練を感じなくなることは仕方がないことだ。彼らの企業やリーダーを見る目はドライである。人材の活用、定着はまさにリーダーのマネジメント能力そのものであり、管理者の力=企業の力とい

える。総務省の労働力調査※によると雇用の流動化が進んでいることが分かる。2018年の転職者数は男女計で345万人。これを5年前(2013年)の287万と比べてみると58万人も増えている。

2018年の転職状況を年代別に2013年と比較して見ると15~24歳では7万人も増えた。この人数を上回るのが45~54歳の働き盛りの年齢で+9万人、定年を含む年齢帯55~64歳では+10万人、65歳以上の高齢者が+13万人となっている。55才以上の転職者が多いことは定年、雇用義務年齢を過ぎているためと容易に理解できる。

注目すべきは45~54歳の働き盛りの中高年齢者に転職者が多いことである。年齢からいって、現在、第一線を張っている管理者クラスであり注目に値する。IT人材など即戦力者を採用したいという各企業の思惑が透けて見える。

人材の流動化は人事システムを変える。職務資格要件の作成をはじめ、昇進、昇格、異動配置、賃金処遇の再構築を急がなければならない。年齢が高いほど賃金上がるという年功序列賃金や年次管理による昇進システムは早急に廃止をしなければならない。各賃金統計データから気がつくことは新規学卒者の賃金上昇に比べると中高年齢者の賃金の伸びは鈍い。雇用の流動化は企業の利益率や労働生産性にどのような影響をもたらすのだろうか。

IT(情報技術)化が進めば仕事の効率化が進むのが普通であるが、実際は思ったような結果にはなっていないようだ。筆者のコンサル先でその要因を分析してみると「捨てる作業」が十分に出来ていないことに気がつく。リスク時の安全弁として従来業務を残し併行業務を行っているため一時的にも業務が重複している。これは、1例に過ぎないが、組織間でも重複業務が結構あるように思う。組織構造上のダブリ業務も散見され、いずれ大胆な業務整理と捨てる作業を意図的に進めないと生産性向上には結びつかないと危惧している。

※総務省統計局「労働力調査(詳細集計)平成30年(2018年)10~12月期」
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/4hanki/dt/index.html>

2.人事管理の変遷とリーダーの役割

いくら立派な経営戦略書を作っても人がいなければ何も動かない。今、多くの企業経営者が困惑しているのは人材がないことだ。戦略策定書はただの願望で終わってしまっているところが多い。戦略目標を達成するためには人が考えて動かさなければならない。経営戦略は財務、顧客、人材育成、業務プロセスの四つの視点が必要であるが、中でもいっぺんに人事戦略を策定しなければならない。言うまでもなく経営を動かすのは人だからである。すなわち年功主義時代(1960~1975年)の企業経営のポイントは社員の長期勤続と定着管理であり、それは企業発展のベースでもあった。長い年月をかけて、ゼネラリスト人材を育成したのである。そしてある一定の年齢になると年功序列により役職ポストを与えるという慣行は社員にとってみると、未来への安心感をもたらしたし、またそれは企業へのロイヤリティを醸成したのである。

この学歴、経験などの年功序列体系を維持できたのは日本経済がちょうど成長拡大期にあったからでもある。しかし、時代は働き方の価値観を変える。1990年、年明けから株価は暴落。バブル経済が崩壊、日本経済の崩壊とともに失われた10年がやってくることになる。当然ながら日本の人事管理も年功から能力開発に、能力主義に力点が置かれ「企業は人なり」の人材育成論が徹底されるようになる。しかし、日本経済は更に減速、グローバル経済の中、人材育成論では時間がかかりすぎて市場リスクに柔軟に対応できないデメリットが目につくようになる。2000年の市場ニーズは能力主義では甘い、「何をしたのかの結果」が求められ、仕事の価値=賃金、すなわち成果主義の時代になる。グローバル経済に生き残るためには、これから必要な人材を育てるというのでは間に合わない。今必要な人材はスカウト人事で対応し、将来必要になる人材は企業内で時間をかけて育てるという多様な人事管理が必要になっている。管理を一言で言えば目標達成100%のための管理である。人事戦略はその目標達成のための戦略であり組織として統一行動をとることが求められる。今までのように戦略の構築は一部スタッフの仕事ではなく全社員参加のマネジメントに変わっている。戦略の実行は部下に分かりやすい言葉で伝えないと部下はやる気にならない。どんな手順や手段、方法で行うのか、また、どのようなルールでやれば良いのかなどを明確にしないで、ただ「やれ」の号令だけでは部下は動かない。何をどうしたら良いのか分からない。そこで必要なのが戦略の戦術化である。

人間は何をどうすれば良いのかが分かれば良い仕事をする。戦術とは仕事のやり方を示したものである。目標達成の為に多数のアイデアが必要である。管理者のリーダーシップのあり方が変わってきている。従来の上からの一方的な指導スタイルから社員の参加、支援型スタイルへと変わってきている。その理由の一つは、チームで解決する問題が増えているため、チーム業績を上げる仕組みが重要になったこと。第二は、方針展開業務の解決はプロジェクトで行うようになり関係者の協力が必要になったこと。第三は、問題解決には高度な専門知識を要するビジネスが増えていること等なのである。仕事はみんなでアイデアを出し合ってやる。そうすることによって組織の一体感が生まれ仕事が面白くなる。こんな仕掛け作りをして部下をやる気にさせるのが上司の才格であり、これからの出来る管理者のリーダーシップである。そのために戦略はやさしく部下が理解できる言葉に噛み砕いて説明するのは管理者の重要な職責でもある。

齋藤 清一

株式会社 人事賃金管理センター
代表取締役
日本病院人事開発研究所代表幹事
博士(経済学)



筆者:齋藤清一氏

立命館大学客員教授、医療経営研究センター副センター長を経て現在(株)人事賃金管理センター代表取締役、日本病院人事開発研究所代表幹事、滋慶医療科学大学院大学客員教授、立命館大学上席研究員、埼玉大学大学院経済科学研究科博士後期課程修了

●専門分野:人事労務管理、賃金統計学、組織計画、目標管理、利益計画、予算統制、評価システム、労働法関連等

●所属学会:日本経営倫理学会、日本労務学会、日本おもてなし学会 理事

●主な著書:「エクセレントホスピタル」(日総研)、「病院・施設の人事賃金制度の作り方」(日本能率協会)「人事考課実践テキスト」(病院人材育成とコンピテンシー活用)「医師の賃金はこう決める」(職能給の決め方が分る本) (経営書院) 他多数。

人事賃金の設計、改善改革コンサルのご相談を受け賜っております。

人事考課、面接訓練、目標設定訓練、コンピテンシー評価者訓練、管理監督者訓練、モチベーションアップ研修など、人事賃金のあらゆる改革をサポートしています。

ご相談は
こちらに

職員の幸せと経営の発展をサポートする
「日本病院人事開発研究所」
〒248-0001 鎌倉市十二所224
TEL 0467-25-4627 FAX 0467-25-5355
e-mail:seiichi3@bronze.ocn.ne.jp
http://www.jinjitestingkanri.sakura.ne.jp/