

絶えず変化する時代の人事制度の捉え方

～企業と従業員の関係はどこへ向かうのか～

第1回 43年後のあなたの会社はどうなっている？

はじめに

“43年”これは大卒入社で社会人となり、定年退職するまでの一般的な年数（22歳～65歳）です。では、企業の平均年齢（業歴）はどうでしょうか。東京商工リサーチが実施した2022年の調査に基づく2021年の国内157万社の平均年齢（業歴）は34.1年となっています。つまり、新卒から65歳まで43年間勤め上げ、無事に退職金をもらえる企業は少数派なのです。加えて、現代がVUCAと呼ばれる変化が激しい時代であることを踏まえれば、さらにその傾向は加速していくと思われま

す。企業も外部環境も激しく変化するなかで、人事制度はどうあるべきなのか、会社は従業員とどのように向き合うべきなのか、逆に従業員は会社とどのように向き合うべきなのかをこの連載企画で解説していきたいと思

経営戦略が変わるとき 人事制度も変更されているか？

これまで1991年のバブル崩壊、2008年のリーマンショック、2020年～2023年の新型コロナウイルス感染症拡大など、30数年の間に経済を揺るがす大きな景気変動が複数発生しており、その度に企業の淘汰が進んできました。

このことから分かる通り、企業は外部環境の変化に対応できなければ存続できません。

経営戦略は、企業のパーパス・ミッションの追求のために、外部環境の変化への対応も含めて、経営資源の配置・活用方法を定める非常に重要なものです。人事制度は、その経営戦略の遂行をサポートするために経営資源の1つである「人」を適切に管理・活用する仕組みであり、経営戦略達成のための手段といえます。

しかし、事業運営にあたって経営戦略が変更されることはあっても、人事制度は変更されない会社は少なくありません。これは、目的・ゴールが変更されているにもかかわらず、手段はそのままという状態であり、極端に言えば野球の試合で勝つという目的から、サッカーの試合で勝つという目的に変更されたにもかかわらず、依然として野球の実力で評価しているような状況です。これでは望む結果が出ないことは容易に想像できると

思います。実際の事業運営ではここまでの違いはないかもしれませんが、経営戦略の変化に合わせて、人事制度を変更することは戦略達成に重要な要素であることが分かります。

人事制度は企業と従業員の コミュニケーションツール

では、人（従業員）はどうでしょうか？ 従業員も企業と同じく、絶えず外部環境の変化にさらされています。少子高齢化や地方の過疎化、リスキング、老後資金2,000万円問題などがそれにあたるでしょう。

企業の目的が自社のパーパス・ミッションの追求である一方、従業員が働く目的は自らのキャリア（職業的経験）や生活の質の向上にあると思

います。このように、企業の目的と従業員の目的は異なるのです。このとき、双方が目的を達成するために設計されるのが人事制度であり、企業視点での人事制度が“人を適切に管理・活用し、経営戦略の遂行をサポートするための手段”であるならば、従業員視点での人事制度は“自らのキャリアや生活の質を向上させ、同時に業務での成果を最大化するための指南書やサポートツール”であり、このとき人事制度は目的の異なる企業と従業員をつなぐコミュニケーションツールと捉えることができるのです（図表）。

読者の皆様の会社の人事制度は、企業と従業員の視点の両方を満たしているでしょうか。もし、満たされているならば従業員のエンゲージメントは高く、経営戦略

- ✓ 第1回 43年後のあなたの会社はどうなっている？
- 第2回
- 第3回
- 第4回
- 第5回
- 第6回



■ 平野 雄聖 セレクションアンドバリエーション(株)

大阪大学経済学部卒業後、金融機関を経てセレクションアンドバリエーション参画。企業規模、業種を問わず、ビジネスモデルと財務分析をもとにした、収益向上に貢献する人事制度設計を手掛ける。主なコンサルティング実績として、鉄鋼加工業、半導体製造業、生命保険会社などの等級・評価・報酬制度改革などがある。

●住所：〒550-0005 大阪市西区西本町1丁目 2-17 サムティ本町グランドビル7階
●TEL：06-6695-7351 ●URL：https://sele-vari.co.jp

の達成可能性が非常に高いと思われます。

ここで重要な点があります。それは企業と従業員は対等であることが前提であり、双方が自律・協力しなければ、変化の激しい時代を生き抜けないであろうということです。

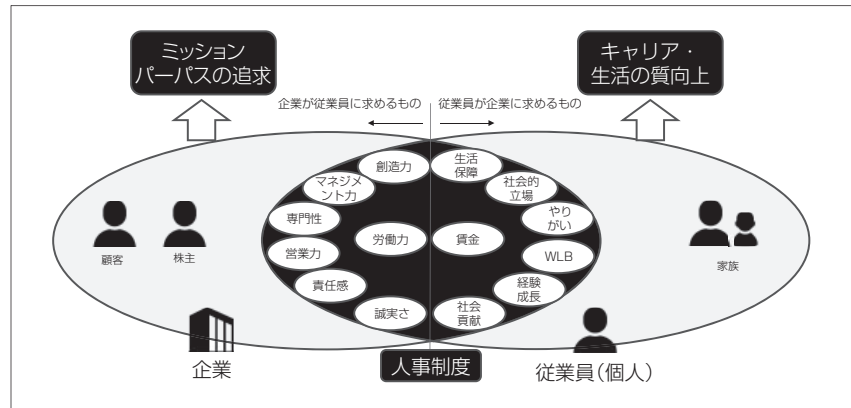
■ VUCA時代に求められる企業と従業員の双方の変化 ■

人事分野では、日本式のメンバーシップ型雇用と欧米式のジョブ型雇用どちらがよいのかという議論があります。

企業視点でいえば、定年までの雇用を保障する代わりに、従業員に忠誠心や組織への献身を期待するメンバーシップ型の考え方や、外部環境の変化への対応に向けた人材の流動性確保のために、能力や専門性を評価し、個々の役割の発揮度合いに応じて報酬を決定するジョブ型という捉え方になります。対して、従業員視点でいうと、安定的な雇用のもとで、企業内でキャリアアップを図るメンバーシップ型の考え方や、自分の専門性やスキルを活用しながら与えられた役割の範囲で価値の創出を行い、その一部を報酬として受け取るジョブ型という捉え方になります。

そして、企業は変化への対応可能性を拡大させるために、メンバーシップ型からジョブ型に移行し

図表 人事制度を介した企業と従業員のコミュニケーションイメージ



たくても、従業員が変化を望まないため移行できないといったケースがしばしば起こりがちです。しかし、もし移行せずに企業が破綻してしまったらどうでしょう。従業員が変化を望まないからといって企業が潰れてしまえば元も子もありません。

変化の激しいこれからの社会を生き抜くためには、企業と従業員がお互いの目的を再認識し、Win-Winとなる人事制度に都度更新していく必要があるのです。

■ 企業と従業員をつなぐ これからの人事部の役割 ■

さて、ここまでの各論をまとめてこれからの人事部の役割を一言でいうと、どうなるでしょうか。

私の考えでは人事部の役割は、企業と従業員が行うコミュニケーション言語(=人事制度)を作り、通訳する役割となります。具体的には、企業が従業員に求める行動を従業員に理解・行動させる役割

と、従業員が企業に求めるものを把握し、成果を最大化させる仕組み(人事制度)を作る役割ということです。

これまでの変化の少なかった時代では、前者の企業と従業員のコミュニケーションの通訳の役割が重要視されてきましたが、ダイバーシティ&インクルージョン、ジェンダーレス、定年70歳時代など、絶えず変化が求められる時代では、後者のコミュニケーション言語(=人事制度)を作る役割がより重要視されていくようになります。

人事制度を改革することは非常にパワーや時間が必要ですが、継続的に変えていかなければ、企業と従業員双方のニーズを満たせない時代になってきています。人事部が役割を果たすことができれば、組織という空間が企業と従業員にとってWin-Winの場となり、双方がより有意義な関係で結ばれるでしょう。