

## 超長寿社会が迫る 人事マネジメントのパラダイムシフト

英ロンドン・ビジネススクール教授のリンダ・グラットン氏らの研究によれば、2007年に生まれた日本人の50%は107歳まで生きると予測されている(図表1)。同氏らは来るべき超長寿社会において、既存の「教育→仕事→引退」の単線3ステージ型人生から、生涯で複数のキャリアを自律的にデザインするマルチステージ型人生へのシフトを予言している。

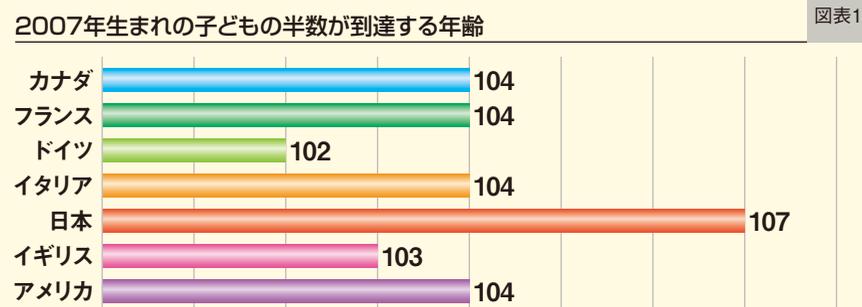
人生100年時代に向けて「シフト」しなければならないのは、個人だけではない。ヒトを最も重要な経営資源として付加価値創造の源泉としている企業こそがヒトとどう向き合うか、大きな「シフト」を迫られているのである。本稿では、この超長寿社会において日本企業が迫られる人事マネジメントのパラダイムシフトを洞察する。

### 超長寿社会における働き方

日本企業には依然として終身雇用、年功制、企業別組合など、海外諸国には無い独特な人事管理が存在する。日本人社員は、企業に対して、所属する企業の仕事、収入ややりがい、価値観の理解などを求める傾向が強い。先述したグラットン氏が予言するように、個人が自律的にキャリアのステージを変える生き方を企業が許容・支援し、あるいはそれ

に応じた人事諸制度を構築している姿と、現行の日本企業の人事マネジメントの典型的な姿とは大きなギャップが存在する。

一方、日本企業の中でもキャリアのマルチステージ化を支援し、人材獲得力を高める人材戦略に「シフト」する萌芽的事例も出てきている。具体的には、定年を設けない企業や、副業は原則自由、週1日は別の企業で働くことを許容する企業、あるいはフリーランスを経営企画部門や財務部門といった会社の中核で積極的に雇用する企業等である。キャリアのマルチ化を積極的に応援し、有能な人材を惹きつけるこれらの取組みは、仮に人材が転職したとしても、他の社外の有能な人材を惹きつけることで人的資源の持続的優位性を保持



(出所) Human Mortality Database University of California, Berkeley(USA) and Max Planck Institute for Demographic Research(Germany)より作成

するという新たな人材戦略の一例である。NRIは、超長寿社会において、人的資源(ヒト)を競争優位の源泉とする企業の人事マネジメントのあり方として以下4点を提示している。

#### (1) 特定企業1社に帰属しない ヒトの人事マネジメント

今後は有能なヒトほど中長期的なキャリアデザインを意識した仕事の仕方を志向することになる。兼業や副業の目的が、高収入を得ることだけでなく、社会的貢献あるいは次のキャリアに向けての学び直しにあることに、企業は留意する必要がある。

このような働き方になれば、ヒトが一つの企業に「就社する」意識は希薄になる。環境変化や技術革新に対応するために新たな専門性へと幅を広げることで、どのような職業に就くかを決定する傾向が強くなる。絶え間ない技術革新によってヒトは自身の専門性の進化と再構築を継続していく必要があるが、それは一社において行うよりも複数社の仕事をこなすことで実現できる可能性の方が高い。

#### (2) 時間と場所に制約されない ヒトの人事マネジメント

技術革新は、利便性や生産性を飛躍的に向上させるばかりではなく、コミュニケーションのあり方や働き方の多様性にも大きな影響を与えている。

今や、企業間でのテレビ電話において、電子ファイルや動画を共同で閲覧し、リアルタイムで加工しながら議論を進めるワークスタイルは珍しくなくなってきた。

その際に、ヒトが自分の意思で働く場所と

時間を選択できるようになれば、より有能で高い専門性をもった多様な人材を職場に惹きつけることになる。

#### (3) 即時精算処遇を前提とした ヒトの人事マネジメント

上記の働き方や時間やワークスタイルは人事評価のあり方や報い方にも変化をもたらす。期間や成果物が明確な業務やプロジェクト単位の仕事が多くなり、創出した成果による評価が一段と重要になるが、そうなった場合、賃金もプロジェクトの成果やメンバーとしての貢献度によって成功報酬的に授受する方が理にかなう。逆に、現在の多くの企業が採用しているような働いた期間に比例して賃金が上昇する給与体系はそぐわなくなる。

担当するプロジェクト、業務の難易度や重要度の大きさと期間内での業績結果、本人の貢献度によって即時精算するような処遇体系(ペイ・フォー・ジョブ)がマッチしやすくなる。

#### (4) 学び直しを前提とした ヒトの人事マネジメント

このような働き方の変化が想定される中、これまで企業内で行われてきた能力開発や人材教育自体の存在意義が問われるようになる。そうすると、各企業はこれまで社内が必要とされるスキルだけでなく、中長期的なキャリア発展に繋がる専門スキル強化のための機会を付与していかざるを得なくなる。有能なヒトほど「自分が成長できる企業・職場はどこか」という目線で企業を値踏みするからである。

プロ野球の世界では、日本ハムファイターズの大谷翔平選手に対する育成スタンスが、これからの企業に求められる人事管理の参考と

コーポレートイノベーションコンサルティング部  
プリンシパル  
内藤 琢磨



コーポレートイノベーションコンサルティング部  
コンサルタント  
中田 舞



なると考えられる。同球団では、入団当初から大リーグ挑戦を宣言していた大谷選手を「二刀流に挑戦させる」との育成方針を前面にアピールし獲得した。入団後は、その言葉どおりの方針を貫き、今や球界を代表する選手へと育て上げた。大リーグへの移籍話が現実になるとチームとしては大きく戦力ダウンすることは避けられないが、将来有望な選手ほどそうした人材育成スタンスに共感するため、日本ハムには今後も新しいスーパースターの原石が入団を希望するようになるのではないかと見られる。

超長寿社会においては、自らの強みを生かしたキャリアアップだけでなく、働くことの意義そのものを見直すことによるキャリア転換も一般的になる。そうした「学び直し」に対する許容の姿勢や人事諸制度を整備することは有能な人材を惹きつける重要な武器となる。

**将来の働き方に対する  
就業者の期待**

NRIでは来るべき超長寿社会において

予想される新たな働き方のイメージに関して、Webによる就業者意識調査を実施し、どのような人事マネジメントが就業者側から期待されているかを洞察した(図表2)。

**(1) 顕著に表れた現状との違い**

現状の制度や運用実態と比較して、大きな期待が示されたのは、「副業を許容する制度」や「月、曜日、時間を限定した働き方を選択できる制度」であり、以下「ライフステージに応じた雇用形態を各自が自律的に使い分ける」が続いた。いずれも現在の日本企業の平均的な人事マネジメント、人事制度の運用実態からは大きな違いがあるといえるだろう。

**(2) 世代間の期待格差**

将来の働き方に対する就業者の期待は世代によって格差が生じていることが分かった。「副業を許容する制度」では、20歳代、30歳代では50%の回答者が2030年に大部分の部署、職種で導入されていると期待する一方、50歳代では30%の回答者に留まる結果となっている。

今回の就業者調査からは、将来の働き方に

対しては、副業や曜日・時間限定、状況に応じた雇用区分といった働き方の選択肢拡大への期待が大きいこと、その傾向は若い世代ほど強いことが確認された。この結果は逆の立場、すなわち企業側から見れば従来の無制限社員<sup>\*1</sup>のマネジメントから仕事に対して様々な背景や制約を抱える「多様な組織員をマネジメント」していくことへの制度、意識、組織能力の転換が求められているということに他ならない。

**新たな人事マネジメントへの  
シフトに向けて**

日本企業(上場企業)は、見かけ上は過去最高収益を更新する等、デフレを克服しつつあるように見える。その一方で、新規事業創出、特許出願数といった新たな価値創造の面においては、決して十分な状況ではない。

成果とチームメンバーの多様性に着目した以下のような研究結果がある。すなわち、多様性の低い、同質性の高いチームは、総じて中庸・凡庸的な成果を安定的に生み出すが、その一方で、多様性の高いチームは、低い成果や失敗も生じやすい反面、想定外の高い成果を生み出す可能性も秘めているというものである。

日本の企業は終身雇用のもと、日本人男性正社員を中心とした同質性の高い組織を構成し、会社独自の業務プロセスを昇華させることで経営、事業を持続成長させてきた。このスタイルは、「改善」といった漸進的進化には強みを発揮するが、新しいビジネスモデルやイノベー

ションといった革新的な成果が生まれにくい組織体質となっている。その理由は、他国のグローバル企業と比べて「多様性を有した組織」を束ね、力に変える経験の蓄積が総じて浅いためである。超長寿社会では多様な社員が組織に集い、様々な雇用区分の社員がそれぞれのワークスタイルを自律的に選択することになる。

これに対し企業は、新たな学びの機会を付与しながらも組織内においては同じゴールに向けてマネジメントしていく必要がある。そうした「多様な仲間」を惹きつけ、モチベートしていくことが求められるのである。それは単なる人事諸制度整備で済む問題ではなく、人事マネジメントの価値観を大きく変えていくことを意味する。

先述したように日本企業はこれまで「多様性を組織の力に変える」ことが相対的に不得手だったが、見方を変えれば、多様性を新たな常識として取り組むことで、新しいビジネスモデルやイノベーションを生み出す力に変えていける「大きな伸び代」を秘めていると言えるのではないだろうか。

本論稿は超長寿社会における人事マネジメントのあり方について考察を試みたものである。多様な組織員のマネジメントを「必要に迫られて対応する」のではなく「能動的」に捉えることで、従来成し得なかった革新的成果に結び付けることができるのではないかと。 N

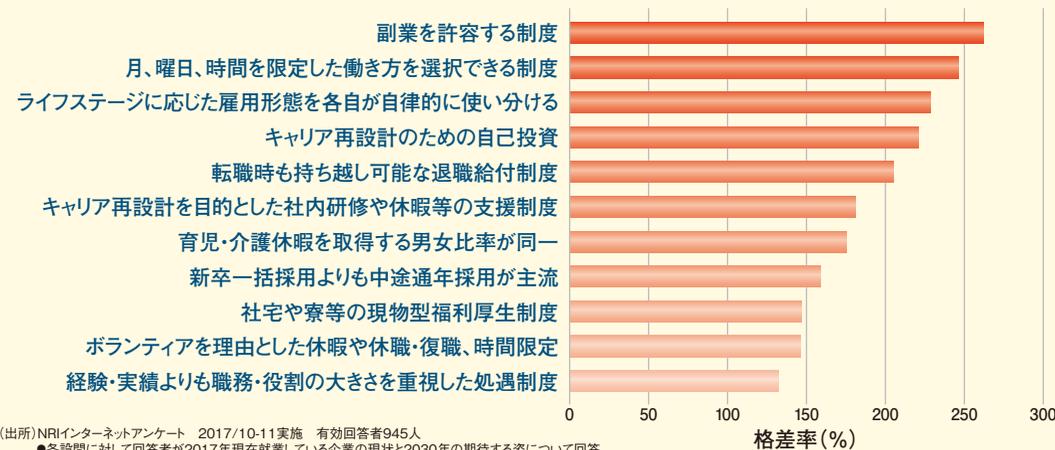
**【参考文献】**

- 「LIFE SHIFT」リンダ・グラットン 東洋経済新報社
- 「働き方の未来2035(一人ひとりが輝くために)」厚生労働省 第4次産業革命 人材育成推進会議 参考資料
- 「チームのことだけ、考えた。」青野慶久 ダイアモンド社
- 「週刊東洋経済」2017/7/22号 P27~37

\*1. 業務命令にて担当業務、働く場所、転勤等を決定できる社員

2030年(期待)と2017年(現状)の格差率

図表2



(出所) NRIインターネットアンケート 2017/10-11実施 有効回答者945人  
●各設問に対して回答者が2017年現在就業している企業の現状と2030年の期待する姿について回答  
●会社または社員の大部分で実施すると回答した回答数を集計