



日本は世界的にも前例を見ない超高齢化社会に突入し、高齢者（65歳以上）人口が総人口の25%を超え、生産年齢人口（15〜59歳）が大きく変化している。表は、生産年齢人口に60〜64歳の人口を加算した人口予想である。

更に、総人口自体も、2010年に1億2806万人だったのが、50年には1億人を割り、9708万人になると予測されている。

今後、若手人材が減少し、採用がますます激化し優秀な人材を確保することがこれまで以上に困難になってくると予想される。また、採用しても社員を処遇する仕組みの不足やマネジメントの稚拙さによって「3年で辞める社

言い難く、各社とも定年を迎えるシニア社員の対策に手をこまねいているのが現状である。おそらく数年後には施行されるであろう65歳定年を迎え、シニア社員の活用を検討することは重要な課題の一つとなってくると言えよう。

こういった現状の中で、若手社員のみならず縁あって入社した人材を辞めさせないこと、シニア人材を含め多様な人材をいかに活用するかがこれまで以上に重要となってくる。つまり、「社員の定着率を高め、一人ひとりの能力を最大限発揮させることで人材不足の時代に対応」することが不可欠な時代に突入している。それによって少人数でも生産性の高い組織づくりが可能となる。

羅針盤

こうした組織を実現するためにも、次の考え方が重要になる。

①働きやすさ＝理念を実現するための公正な制度作りによってルールが明確になり、その制度が社員に公開される

表 人口予想

	生産年齢人口 +60〜64歳人口	総人口に占める割合
2015年	7,682万人	61%
30年	6,773万人	58.1%
40年	5,787万人	53.9%
50年	5,001万人	51.5%

(出所) 国立社会保障・人口問題研究所 12年(平成24年1月発表)「日本の将来推計人口」より日本総研作成

働きやすさ & 働きがい 向上策

能力発揮させる組織に

こと。またそれにとって正しい制度運用がされることで、定着率を高めていく。

②働きがい＝目標管理や評価制度を運用していく中で、個々人の強みを生かしつつ、仕事の意味付けを行いながら

ていない、計画を落とし込む際にもこの計画を実施する意味を示さない、どのような人材に育てて欲しいかを示していない、人事評価や賃金・賞与は社長が決め公開されていない、人材育成や教育はほとんどやっていないなどの現状が見られる。つまり、社員の力を十分に発揮させる人事施策や土壌が十分に出来ていないため、社員も考えて主体的に活動しないという現状が見られる。「うちそんなことをやる会社ではないし、社員に多くを期待しても応えてくれないし、それは理想論だ」という声も聞こえてくる。しかし、このままの状態を放っておく、つまり成り行き管理のままではどうなるか、次に事例を紹介しよう。

例。A社を訪問した時、インタビューで出てきた声が次の通りであった。

このような状態が続いており、せっかく入社した社員も将来像が見えない上、人事制度も整っていない、マネジメントは昔ながらの指示・命令型の一方通行マネジメントが横行している。そのため「優秀な社員から辞めていく」という現象が後を絶たない。しかも、残っている社員は「言われたことしかやらない」「考えない社員が多い」と嘆いている。

【理念・ミッション・会社の方針】
①社長には理想の会社・目指したい会社があり、経営理念が壁に掲げられており毎朝唱和するもの、社員が具体的にどう行動すればよいか分かっている。

②戦略や計画は説明されるが、一方的に話をするだけ。後には部門ごとによれというだけなので、なぜこれをやるか、何をどうするか十分に理解できないまま動いている。

【キャリアアップ・昇進昇格】
①昇進昇格のルールが無い。

②役割ごとの仕事は明確になっておらず、管理職の役割が曖昧である。

【人事評価】
①理念に沿った行動を厳しく言われるが、それとは関係なく社長のその時の考え方で評価がなされている。評価基準はあっても十分に運用されていない。

【賃金制度】
①給料体系はあるが、社長の独自の調整がしばしば発生し

②個人別の賞与支給額を決めるルールが不明確なこと、社員の業績意識は低く、個人の仕事の仕方に工夫が無い。

③「目指したい組織となるための行動」「組織のミッションを体現する行動」を人事評価の対象とし、実践した社員がきちんと報われる処遇の仕組みを構築した。人事評価は、「ミッションを実現し成果を継続的に創出するために必要とされる行動」を各部門で洗い出し、評価基準とした。また、そういった行動を引き出すために、「組織として成果を上げるためのマネジメント」を導入した。更に、成果及び行動をベースにした処遇制度に転換すると同時に、会社の業績に連動した賞与体系に変更した。

【教育】
①新入社員をはじめ、社員の教育は場当たり的である。

②課長クラスは、「俺たちも教育されてきていないから、部下育成と言われても……」という言い訳をして教育は十分にされていない。

③「目指したい組織となるための行動」「組織のミッションを体現する行動」を人事評価の対象とし、実践した社員がきちんと報われる処遇の仕組みを構築した。人事評価は、「ミッションを実現し成果を継続的に創出するために必要とされる行動」を各部門で洗い出し、評価基準とした。また、そういった行動を引き出すために、「組織として成果を上げるためのマネジメント」を導入した。更に、成果及び行動をベースにした処遇制度に転換すると同時に、会社の業績に連動した賞与体系に変更した。

これら三つの要因によって、結果として社員の主体性が高まり、モチベーションが高まった。これまでは暗闇の中で足元の悪い場所を全力で走ることが強いられていたが、こ

会社の方向性示すべき 評価制度公開 主体性高め

【理念・ミッション・会社の方針】
①社長には理想の会社・目指したい会社があり、経営理念が壁に掲げられており毎朝唱和するもの、社員が具体的にどう行動すればよいか分かっている。

②戦略や計画は説明されるが、一方的に話をするだけ。後には部門ごとによれというだけなので、なぜこれをやるか、何をどうするか十分に理解できないまま動いている。

【キャリアアップ・昇進昇格】
①昇進昇格のルールが無い。

②役割ごとの仕事は明確になっておらず、管理職の役割が曖昧である。

【人事評価】
①理念に沿った行動を厳しく言われるが、それとは関係なく社長のその時の考え方で評価がなされている。評価基準はあっても十分に運用されていない。

【賃金制度】
①給料体系はあるが、社長の独自の調整がしばしば発生し

②個人別の賞与支給額を決めるルールが不明確なこと、社員の業績意識は低く、個人の仕事の仕方に工夫が無い。

③「目指したい組織となるための行動」「組織のミッションを体現する行動」を人事評価の対象とし、実践した社員がきちんと報われる処遇の仕組みを構築した。人事評価は、「ミッションを実現し成果を継続的に創出するために必要とされる行動」を各部門で洗い出し、評価基準とした。また、そういった行動を引き出すために、「組織として成果を上げるためのマネジメント」を導入した。更に、成果及び行動をベースにした処遇制度に転換すると同時に、会社の業績に連動した賞与体系に変更した。

④求められる行動を更に引き出すための教育研修・人材配置などを実現した。教育研修は場当たり的なものではなく、特に人事制度改定時には管理職クラスの1年間にわたるマネジメント教育を実施し、仮格付けから本格付けの選抜教育を実施した。

またまだ途上ではあるが、現在のところ順調に運用が開始している。その成功要因は次の3点だと思われる。

1点目は「社長が中心となってプロジェクトを運営したこと」である。

最初、社長は人事制度構築を管理部長に任せて、中間報告と最終報告を受ければ良いと考えていたが、経営理念を具体的に落とし込んだり、それに合わせた業務の洗い出しを実施したり、それを実現するための人事評価制度を構築するという経営理念の一貫性のある人事制度構築に社長が動きだした。それ以降は、社長がプロジェクトリーダーとして運営することになった。

2点目は「社員、特に管理職クラスを巻き込んで仕組みを構築したこと」である。

全社員のインタビューを敢行し、会社の強み・弱みを洗い出し、今後の方向性を共有することで、管理職クラスの問題認識が共有できた。資格等級制度、組織ミッション・人材像の作成、人事評価制度の構築でプロジェクトメンバーとして参画し、活躍していた。

そして、3点目は「構築した制度を社員に公開したこと」である。

人事制度構築後は、処遇制度を含め公開に踏み切った。最初は最小限の公開でいいのではないかとの意見も出されたが、社長の決断で実施した。結果として出来る人材のモチベーションが高まり、主体的な活動が増えたと管理部長が教えてくれた。

これら三つの要因によって、結果として社員の主体性が高まり、モチベーションが高まった。これまでは暗闇の中で足元の悪い場所を全力で走ることが強いられていたが、こ

かたおか・ゆきひこ
日本大学大学院(中小企業経営専攻)修士課程修了。企画、営業職に従事した後、1990年に住友ビジネスコンサルティングに入社。日本総研ビジネス教育事業部長、SMBBCコンサルティング主任コンサルタントを経て、2001年より現職。専門分野は、「人的資源による組織変革」を基本思想として、ミッション・事業戦略と連動した組織変革支援及び人事制度構築・人材育成に関する課題解決支援。

多くの企業は、社員に対して明らかな会社の方向性を示して

マネジメントを実施することで本人の能力を最大限発揮させていく。