

## はじめに

あなたの会社の人事は変化してきていますか？ 「いやー、急速に変わってきてますよ」と答えるあなたは、人事部門の人ですか？ あるいは、昇給が無くなってしまってショックを受けている方でしょうか？ 「まあ、変わってきているけど、世の中の変化の速さに比べれば、全然変わってないんじゃない？」というのが冷静な多くの人の意見ではないでしょうか。

人事、人材マネジメントに変革が求められている。なぜか？ これは、簡単に言ってしまうえば、ビジネス環境が変わってきているからにほかならない。

日本のGDPは1995年が502兆円、2015年が500兆円と20年間横ばいだが、その間にシンガポールのGDPは3倍以上、中国のGDPは11倍、ベトナムは18倍に拡大している。一人当たりGDPは1995年にはルクセンブルク、スイスに次ぎ世界3位だったのが、2015年には世界26位になってしまった(もちろん、この順位は為替変動の影響も大きい)。2050年、世界の人口は現在の73億人から97億人に増加すると予想され、その時アジアの人口は世界の半分以上を占める。いわゆる、人口爆発だ。日本はというと、このままだと2010年(1億2,800万人)のピークから下降を続け、2050年には9,700万人と2010

年の75%程度になってしまう予想だ。完全にビジネス環境は変わってきている。また、日本企業の海外生産比率が増加するなか、日本の輸出依存度も1995年の約9%から2015年には約18%と倍増している（それでも他の主要国に比べればかなり低い）。確実にビジネスのフィールドが海外に移っている。人口が減り、高齢化が進めば、日本の市場は縮小し、労働人口（生産キャパシティ）も低下するということは明白だ。必ずしも生産量や売上が大きければよいというつもりはない。しかし、この変化に対し、ビジネスの現場は必死に生産性を上げ、変革を行ってきている。人事だけが変わらないことはありえない環境になっている。

前述のとおり、日本の人口が2010年の1億2,800万人をピークに減少に転じたことはよく知られている。しかし、その日本の人口が、80年前の1930年（昭和5年）には6,450万人と2010年の半分程度、110年前の1900年（明治33年）には推定4,400万人と2010年の3分の1程度だったことはご存じだろうか。日本の人口はわずか80年で倍増した。そして、恐ろしいのは、そのスピード以上の速さで人口減少が推計されていることだ。今の推計では、2010年から70～90年後、（今年の新入社員が生きている間！）の2080年から2100年には6,500万人程度と半減する。そして、すでに課題となっているように高齢化が進む。人口に占める65歳以上の割合は、1930年には5%弱だったものが、2010年には23%になり、2080年には40%を超えると予想されている。当然、それにより労働人口

も大きく減少する。バブルの崩壊した1990年には6,384万人だった労働力人口は、その後、1998年の6,793万人をピークに2014年は6,587万人に減少している。2050年には5,000万人を切り4,500万人になるのではないかという推計もある。この間に、定年は55歳から60歳になり、2025年から継続雇用も含め65歳になることが決まっているが、70歳になるのも時間の問題だろう（欧州諸国では、すでに法定定年が65歳から68歳になっている）。

生産量（経済規模）というのは、人数×生産性でしかない。生産性が変わらなければ、人数が減ると生産量は減る。AI化議論が盛んになってきたが、上記の人口減少と高齢化をカバーできる生産性の向上が望めるとも考えにくい。現状を単純化すると企業が前年同水準の売上（生産量）を保とうとすると、市場（売上）も労働力（生産力）も海外に求めるしか選択肢はない。

外部環境だけではない。社内でもIT化が進み（今後は益々AI化が進むだろう）、ビジネスの複雑化が進み、外国人をはじめとする従業員の多様化が進むことで、スピード、組織コミュニケーションの向上や数字による論理的説明が求められるようになってきている。そして急激な変化に対応し、自身も変革を続けている事業部門からの要求の内容も変わってきている。この変化にも人事がついていけない現状がある。人事変革の第一人者 Dave Ulrich<sup>\*</sup>も強調するように、人事が"Strategic Business Partner"たることが強く求められてい

る。激しく厳しい世の中の変化に対応して変革し続けるビジネスを理解し、いかにそのビジネスを成功に導くパートナーになれるかが人事部門に問われている。

さらに、そこで働く人々の意識も変わってきている。現在(2016年)、多くの企業で決定権を持っている世代、58歳前後の人が大卒で入社したのは、日本が経済的に世界のトップ水準に立ったタイミングの1980年。この世代は経済成長を肌で感じバブルを謳歌し、頑張れば成長し生活水準が上がるという価値観を持つ最後の世代だろう。

現場の指揮官部長クラス、48歳前後の人が大卒入社したのがバブル経済崩壊直前のピークだった1990年だ。この世代は、頑張れば皆部長になれると思っていたのが幻想と気付いた世代だが、大企業に勤めた多く人は終身雇用で守られ、将来に不安はあるものの、高度成長期を支えた両親の下で金銭価値の比重が大きい最後の世代かもしれない。多くの企業で意思決定に関わっている人たちはこのような世代の人たちだ。

一方で、40代半ば以下の人たちは、給与をもらうようになってから経済成長を経験していない。最近の新入社員層に至っては、バブル経済が崩壊し成長が止まった後に生まれ育った世代で、親の世代のお金に関する愚痴を聞きリストラを見聞きして育ってきた世代だ。頑張れば知識や能力がつくかもしれないが、それが自身にとって何の意味があるのかがみえず、現在の生活に不満はないが将来がみえず不安を持ち、何を価値軸において生きていけばよいのか悩んでいる世代といえよ

う。

他方、製造拠点としてだけでなく市場としても、最も重要な位置づけになってきた中国をはじめとするアジアの国々では、労働者としても顧客としても相手にするのは、成長しか経験していない、より高い生活水準を求め貪欲に成長を求め人々だ。つまり、これからのグローバルビジネスフィールドでは、これだけ価値観の多様な人々を相手にビジネスを展開しなくてはいけないということだ。皆が同じように中流階級を目指していた人たちが、同じように中流階級を目指している人たちに、同じようなモノを作って売っていた高度成長期とは、明らかにビジネスパラダイムが異なっている。

では、そんな世の中の変化のなかで生産性を向上させ、新しい商品やサービスを生み出し、成長を続けている企業では、人事はどのように変わってきているのだろうか。本書は、2015年、1年間にわたり人事専門誌『人事実務』に掲載したHRインタビューシリーズを再構築したものである。日本企業の人事担当役員や人事部長に加え、専門家の立場から早稲田大学白木教授、障がい被雇用者である全日本車椅子バスケットボールチームヘッドコーチの及川氏、日本企業で長年働く外国人3名に話をうかがった内容に、章ごとに解説を加えている。

まず、本インタビューシリーズの企画と人選にあたっては、ビジネスのグローバル化に伴い人事的にも思い切った舵を切り成長を続けている企業、ダイバーシティ&インクルージョ

ンの考えに対し強い意志を持ち変革を続けている企業、そして若者が元気でそこからイノベーションが生まれている企業、という3つの切り口を意識した。なぜこの3つの切り口か。著者の25年の組織人事コンサルティングキャリアのなかから、現在の日本企業にとって、この3つの切り口が重要と感じているからだ。

まず、グローバルはここまで述べた環境の変化を考えても異論はないだろう。生産地としても市場としても海外なくして企業の成長が考えられない今日、また、商品の企画開発から販売までのビジネスプロセス自体がボーダレスになっている現在、ほとんどの業種、ほとんどの企業で、ビジネスフィールドのグローバル化は避けて通れなくなっている。そのなかで、旧態依然とした日本企業の人事の仕組と今まで外国との接点のなかったドメスティック人材が大きな課題となっている。

また、これからのビジネス環境を考えると多様な人材を雇用し、多様な市場で商売をしていくうえで、内部的にも多様性をどう受け入れ、どう活用していくかが重要になっている。著者のコンサルティング経験から、海外でのマネジメントでこのダイバーシティ&インクルージョンの理解と意識の欠如が、マネジメント上大きな問題となっていることが多々ある。グローバル環境でビジネスを推進する上での重要課題と認識している。

最後に若者の活躍が企業および、この国の将来を左右する

ことはいうまでもない。これだけパラダイムが変わりスピードの求められる世の中で、過去の環境からの成功事例をしょっているベテランに将来のビジョンや戦略を描けというほうが正直酷なのではないだろうか。将来を切り開き、将来の責任を負える人材をいかに育てるか、あるいは育つ環境を整えるかが、企業の重要課題になっている。以上の課題意識背景からインタビューを実施した。

これら3つの課題を綺麗に切り分けることは難しいが、以下、「グローバル」「ダイバーシティ&インクルージョン」「若者」の切り口から、今回のインタビューを振り返りながら、会社を支え、より発展させるために、人事に何が求められているのかを考えてみる。

さきに結論を申し上げよう。いま、人事に求められているのは、人材開発であり組織開発だ。そのインフラとして人事制度の整備も当然必要だ。そして、これらを変革し続け、理想を追い求め続けるためには、強い「思い」や「志」が不可欠ということが明らかになった。

なぜ、この結論に至ったか。この結論の意味するところは何か。次章以降の解説とインタビューを通じて理解を深めていきたい。また、これから人事はどうしていけばいいのか、その具体策については、第4章で述べる。

\*インタビュー当時の肩書き・内容で掲載している。初出については、巻末に記載。

- \* Dave Ulrich：ミシガン大学教授。人事、リーダーシップ、組織論の分野で数多くの研究成果を発表している。人事分野で代表的なものはHuman Resource Champions（邦訳『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター）、HR Value Proposition（邦訳『人事が生み出す会社の価値』日経BP社）、HR Transformation（邦訳『人事大変革』生産性出版）、HR Competencies（「人事コンピテンシー」）など。
- \* 使用データの出所は以下の通り。
  - ・ 国民経済計算（内閣府）
  - ・ IMF-World Economic Outlook Databases
  - ・ 日本の将来推計人口、人口統計資料集（国立社会保障・人口問題研究所）
  - ・ 総務省国勢調査



# 第 1 章

## グローバルビジネスを 人事が支える

### （（ グローバルHRMとは

2016年現在、世界で数十万人の社員を抱える大企業から数十人の町工場までが、グローバル化対応に悩んでいる。そして、その本質は変わらない。日本企業共通の悩みが、人材育成を含むグローバル人材マネジメントであり、ビジネスのグローバル化に対応したグローバル人事の課題だ。では、昨今、誰もがあたり前のように口にする、グローバル人事やグローバル人材とはいったい何なのだろうか？

グローバル人事については、明確な定義があるわけではないが、「グローバルな環境で事業を展開する企業が、グローバル連結ベースで業績を最大化し、グローバル環境で成長するために求められる、人事の機能、施策（制度）、その他労務管理や人材マネジメントに求められる仕組全般、そして、その企画と運営を担う機能組織」とここでは定義しよう。一方、ビジネス界におけるグローバル人材については、「世界

的な競争と共生が進む現代社会において、日本人としてのアイデンティティをもちながら、広い視野に立って培われる教養と専門性、異なる言語、文化、価値を乗り越えて関係を構築するためのコミュニケーション能力と協調性、新しい価値を創造する能力、次世代までも視野に入れた社会貢献の意識などを持った人間」（「産学官によるグローバル人材育成のための戦略」（産学連携によるグローバル人材育成推進会議，2011年4月））というひとつの定義がある。

### 〔高度成長期に確立された日本型人事への変革要請〕

では、日本企業は何が悩みなのだろうか？ 簡単にいってしまえば、日本の伝統的な（とはいっても戦後高度成長期にできた）日本型の人事の仕組みや人材マネジメントのスタイルがグローバル環境で通用しないことと、それを担う日本人がグローバルでビジネスを推進するスタイルを身に付けていないことだろう。その昔三種の神器といわれた、終身雇用、年功序列、企業内組合という、これまでの日本の労働環境の特殊性がいまでも呪縛のように足枷となっているようだ。もちろん、高度成長期やバブル経済期に比べると転職市場は拡大し終身雇用率は低下、社内での年功逆転現象も起こるようになり、組合組織率も低下している。しかし、他国からみての特殊性はそれほど変わっていないのかもしれない。毎年4月の新卒一括採用、年次別・階層別人事、階層別研修、成果主義といいつつ課長は最短でX年目という決めごとのある年

---

次管理、自己都合退職で半減する退職金制度、企業直接の雇用契約である組合員、ポジションではなく人に就く仕事、ハイコンテクストカルチャーと言われる社内でしか通じないコミュニケーション文化……日本企業では当たり前が存在している、日常の何気ない仕組みや風土（暗黙の習慣）が、実は外国人から見ると奇異であり、日本特有で海外では通用しない。日本企業が海外でビジネスを推進する際には、このような本社で長年慣れ親しんだ日本特有の仕組や風土が実は足枷になっている。決して、日本型人事・人材マネジメントの仕組を過去に遡って否定しているわけではない。ただ、残念ながら海外では通用しないということだ。過去、日本企業は、先進欧米諸国では、人事を現地の労働市場に則した仕組みに合わせ、本社とは異なったスタイルをとり、まだ労働市場での一般形が確立していなかったアジア諸国などでは、日本型の人材マネジメントスタイルを持ち込むケースが多くみられた。しかし、アジア諸国でも経済の発展とともに労働市場が活性化し、ビジネスでも商品、組織、業務プロセス、そして人の交流もグローバル化してきた現在において、各国異なる仕組みや文化を容認するマネジメントでは生産性が上らず、課題も噴出する。組織の仕組みや文化（ルール）のグローバル標準化が求められるようになってきた。

### 〔人材のグローバル化要請〕

仕組の変革だけでも大変だが、人材のグローバル化(グロー