

# 企業淘汰時代における人的資源マネジメントの研究

積水ハウス(株)	広瀬 雄樹
三洋電機(株)	和南城 由修
松下電器産業(株)	栗津 康

## 背景

### 1. 取り巻く環境

企業を取り巻く経営環境は混迷を極め、企業淘汰時代を迎えている。

#### (1) グローバル化

製造業全体においては、海外生産比率が15%を超え、中国を中心とした海外生産を無くして日本の消費財は供給できない状況である。併せて輸入浸透度が耐久消費財で10%、非耐久消費財で17%を超え、10年前までの輸出大国から、輸入大国へと変貌してきている。一方では、日本企業における上場株式の50%以上は海外の投資家が保有している状況となり、企業においてはIRが重視され、株価の動向が経営に与える度合いが高まっている。

#### (2) 賃金急騰

製造従事者で日本の労働者は時間当たり2,208円となり、2位のドイツの1,671円を大きく引き離し、世界で群を抜いた名目賃金世界NO.1である。しかしながら、労働生産性においては日本は17位と大きく低迷しており、賃金とのアンバランスが際立っている。

#### (3) IT化・デジタル化進展

そんな中世界携帯電話保有者は6億人となり、移動体通信は当たり前の時代となり、職場においても家庭においても、パソコン、インターネットの爆発的拡大となり、情報が瞬時に世界を駆け巡る状況である。電機業界においては、技術はアナログからデジタルへ変化し、電子機器は半導体による1チップ化が進展しており、メカニズム・電気回路により製品機能を競っていた時代から大きく変化している。従来の製造現場の改革・改善により、ノウハウを蓄積し製品の機能向上を目指していた時代から技術の成否が製品の機能を定める時代へと変わり、製造における付加価値が低下してきた。

#### (4) 価格破壊の進展

日本においてはバブル崩壊以降、消費低迷の時代が続き、デフレスパイラルの状況となっている。併せて、豊富な労働力、低人件費、巨大投資により、中国の生産力が急激に拡大し、他国が追従できない程のコスト力、技術力を保有しつつある。日本の国内においても、ユニクロ・ヤマダ・コジマ・マクドナルド等従来の価格を破壊する企業、小売業が進展しており、デフレ傾向を更に推し進めている。

### 2. 人的資源に関する課題と雇用環境

前述の取り巻く経営環境を受け、企業を取り巻く人的資源の課題が噴出ししている。

#### (1) 人的資源に関する課題

ベースアップによる右肩上がりの賃金体系、年功序列型賃金、終身雇用型賃金により、日本の労働者の賃金体系が高騰している。グローバルな最適地生産による国内生産の空洞化が発生し、国内雇用が過剰な状況となっている。IT化、デジタル化によりコアスキルが変化すると共に、マネジメント形態も変化が迫られる。コアスキルの変化に対して、対応できない中高年労働者が余剰化し、コアスキルの変化に対応した活用、余剰解

消に向けた変身教育が必要な状況である。IT化により組織形態がピラミッド型からネットワーク型への組織体制への変化が迫られている。

## (2) 雇用環境

### 雇用流動化加速

アウトプACEMENT市場は日本国内において、200億円市場へ急成長している。国内労働者の非正規社員が1,377万人となり、正規社員労働者との人員格差が縮小。とりわけ、非正規社員の中で派遣社員が138万人となり、前年比30%以上拡大している。

### 失業率増加

2001年12月においては、失業率の全国平均が5.6%となり、戦後最大の失業時代である。そんな状況の中、企業として人的資源に関して何をすべきかについて研究したい。

## 3. 雇用の潮流変遷 - アメリカに学ぶ

アメリカは常に日本の経済のお手本とされ、第二次大戦後日本はアメリカの豊かさを憧れとしてきた日本であるが、雇用においてもアメリカの変遷を研究することにより、日本の進むべき雇用について考えてみたい。

アメリカの第二次大戦後の雇用は終身雇用からスタートする。戦後の経済復興、朝鮮戦争勃発まで、大量生産時代の真っ只中で、労働力の確保が至上命題であった。しかしながら、戦争時代が終焉を迎え、ベトナム戦争等の動きにより多少の経済浮沈があったものの、東西冷戦構造が落ち着く中、終身雇用形態から脱皮する動きへと変化し、80年代からそれまでのアメリカのモノづくりが世界的に受け入れられなくなり、本格的な不況が訪れ、レイオフが大規模に実施される。

その後90年代から、これまでの規格大量生産時代のアメリカ的モノづくりを反省し、日本を中心としたベンチマーキングを国家を先頭として徹底実施することにより、強いアメリカの経済が90年代後半からミレニアムにかけ復興している。強いアメリカの復活の経営・雇用施策はリエンジニアリング/ダウンサイジングにより、柔軟かつ身軽な経営を実践していることである。

一方日本の雇用潮流は第二次大戦後の混迷期を過ぎ、朝鮮戦争による好景気が契機となり、60年代から規格量型生産時代を迎え、終身雇用型・年功序列型人事制度を導入し、良質人材の確保を進める。80年代からそれまでの成長一本の経済に多少の暗雲が立ち込み始め、終身雇用型・年功序列型人事制度の見直しが徐々に進み始める。そしてバブル崩壊後浮かれた日本経済が急激に変化し、90年代半ばにはそれまでの成長一本の経営施策を見直し、不況の中で人材の余剰感を感じ出し、早期退職・希望退職・解雇と、俗に言うリストラが中小は勿論のこと大企業までもが、実施しなければならない経営状況となり、今日に至っている。

雇用変遷をアメリカ・日本双方見た時、まさに日本はアメリカの10年後を追っていることに気付く。今後の日本の雇用潮流を考えると、アメリカが行なったりリエンジニアリング/ダウンサイジングを日本企業版として考えていくことが必須と考える。

## 4. 人材ビジネスヒヤリングを通じての結論

我々グループは日本企業版リエンジニアリング/ダウンサイジングを考えるべく日本における人材ビジネス各社の有識者を訪問しヒヤリングを実施した。その結論は、大きく3点あり、ひと言で言えばアメリカと同じく、すでに外部労働市場が形成されつつあること

である。各論としては第一に外部リソースの活用により、日本企業としフレキシブルな経営体質への転換が可能であること。二点目には、人材ビジネス・アウトソースにより、コアであってもアウトソーシングが可能なほどに人材ビジネス各社が実力を備えてきているということである。以上二点の裏返しとして、日本企業が強くなり、生き残る為には企業自身のコアを明確にするとともに、それに従事するコア人材に対して、集中して育成／開発投資を実施すべきということである。

## 提言

### 1. リエンジニアリングの基本的な考え方

こうした経営環境、雇用環境等の変化の中、経営に求められることは経営資源の最適投資による付加価値の最大化である。経営資源の最適な投資とは、「大きな付加価値が期待できる事業や人材（コア）への最大限かつ固定的投資」および「付加価値が限られているまたは付加価値を生まない事業や人材（ノンコア）の変動費化による最小限投資」であり、これがリエンジニアリングの基本的な考え方となる。一般にリエンジニアリングとは「業務の流れや組織構造の抜本的改革」といわれているが、ここではもう一步踏み込んで定義した。

### 2. コアとノンコアの見極め

コアへの最大投資およびノンコアへの最小投資を行うにあたっては、コアとノンコアの見極めが重要な意味を持つ。コアとノンコア見極めは、経営戦略そのものであり、またはっきりと両者を定義する考え方、ツールは今のところ存在しない。しかし、後述するようにこの見極めは、後の経営に大きな功罪をもたらすことになる。ここでは条件を単純化し、かつ事業と人材に分けてコアとノンコアを指標化することで従来よりも科学的なアプローチを試みた。

#### (1) 事業におけるコアとノンコア（コアコンピタンス／ノンコアコンピタンス）

事業におけるコア（以下コアコンピタンス）とは、長期にわたり高い付加価値を生み出すことができる事業である。その構成要素は「事業特殊性」、「採算性」、「事業変化が低速度」の三要素でありこれらを高いレベルで実現している（できる）事業は、コアコンピタンスであるといえる。逆にその三要素が低いレベルであればあるほどノンコアコンピタンスであるといえる。

#### (2) 人材におけるコアとノンコア（コアスキル／ノンコアスキル）

人材におけるコア（以下コアスキル）とは、長期にわたり高い付加価値を生み出すことができる人材である。その構成要素は「スキルの企業内特殊性」、「採算性」、「スキル変化が低速度」の三要素でありこれらを高いレベルで実現している（できる）人材（スキル）はコアスキルであるといえる。やはり、その逆の場合であるほどノンコアスキルであるといえる。

### 3. コア／ノンコアに対する施策

#### (1) コアに対する施策

前述の通り、コアには最大限かつ固定的に投資を行い更なる競争力の強化をはかるべきである。具体的な施策は、対象が事業か人材かの差はあるものの事業、人材とも基本的には同一であり、「自社での育成・開発強化」、「インフラ整備」、「他社からの獲得」、あるいは「自社からの発掘」等が考えられる。

#### (2) ノンコアに対する施策

一方、ノンコアは変動（フレキシブル）化することで最小限投資を行うべきである。

事業であれば「分社化」、「アウトソーシング」等がこれにあたり、人材でいえば「パート社員」、「専門型契約社員」あるいは「派遣社員」等がこれにあたる。フレキシブル化は裏を返せば事業、人材の外部化である。前述したノンコアの見極めを誤り外部化すると、短期的にコストメリットを得ることができても儲かる仕組や価格主導権の流出、あるいは品質低下等の弊害を招く危険がある。

#### 4. 人的資源マネジメントモデル

事業および人材についてコアとノンコアの峻別した上で行う具体的な施策は次のとおりである。

##### (1) コアコンピタンス/コアスキルの場合

事業、人材ともコアの場合、自社および正社員で内製化することが望ましい。この場合、事業、人材のどちらの面から見ても長期的に利益が確保でき、内製化することでさらに競争力を高めることが期待できる。住宅メーカーにおける営業部門は、採算性やその特殊性から常に競争力の源泉あるいは差別化の決め手でありこのパターンに属する。

##### (2) ノンコアコンピタンス/コアスキルの場合

人材(スキル)の価値は高いが事業として付加価値が思うように生まれないことがある。このような場合、事業の付加価値自体は低いが人材の持つスキルは十分に競争力があるパターンであり、分社化や他社とのアライアンスが有効である。電機メーカーによる相次ぐアライアンスは、技術レベル(スキル)が高いものの事業自体の特殊性や採算性に欠ける結果起きている現象でありこのパターンに属する。

##### (3) コアコンピタンス/ノンコアスキルの場合

事業自体の付加価値は高いがスキルの付加価値自体が低い場合やスキルの付加価値は高いレベルにあるが長期に抱える必要のない場合このパターンに当てはまる。前者は流通業界におけるフロー社員活用、後者は株式上場屋などが代表的な例である。

##### (4) ノンコアコンピタンス/ノンコアスキルの場合

事業、人材ともコアに該当しない場合には、早めに売却、縮小などの手を打つべきである。細々と利益が出ていても急激な技術革新等が望めない場合には将来的に不採算になる確率が高い。

#### 5. <提言> 人的資源マネジメントモデルプラン

リエンジニアリングに伴う、事業や人材の外部化、フレキシブル化は、短期的にコストメリットをもたらす。そのため一社が取り組めば他社も追随せざるを得ないパンドラの箱でもある。この流れの中、他社よりもタイムリーに、早く、確実・正確にコアとノンコアの峻別をはかり、コアに人的資源を集中させていくことが短期的、長期的競争力を強化させ、付加価値の最大化をもたらす。

以上の観点から我々は以下の三点を提言する。

- < 提言 1 > 目下の採算性だけでなく、多角的視点からコア/ノンコアの峻別を図るべき
- < 提言 2 > コアコンピタンスとそれに求められるコアスキルをタイムリーに把握し、それに見合う人材の確保および集中した能力開発を推進すべき
- < 提言 3 > ノンコアには従事する人員の徹底的削減、アウトソースの推進、コアスキルへの転進教育の推進、ノンコアスキルへの能力開発のスクラップを推進すべき

以 上