

# 日本企業の人事戦略の 課題と今後

コーン・フェリー・ハイグループ(株)  
代表取締役社長 高野 研一  
*kenichi.takano@kornferry.com*

2018年6月22日



# コーン・フェリー・ ヘイグループ

組織・人事・リーダーシップ  
の領域における  
世界最高峰の  
アドバイザリーファーム

1943年に創業

7,000名の  
コンサルティング  
スタッフ

毎月10万人の  
ビジネスリーダー  
を育成

FORTUNE 100  
企業の93%が  
クライアント

調査・研究に  
裏づけられた  
コンサルティング  
手法

600万人の  
プロフェッショナル  
の人材データ

114カ国で展開

300万人の  
エグゼクティブ  
アセスメント  
データ

2000万人の  
報酬データ



# 本日のアジェンダ

- |                    |     |
|--------------------|-----|
| グローバル化と終身雇用制       | P4  |
| 事業構造改革とエンプロイヤビリティ  | P9  |
| ダイバーシティとクラウドソーシング  | P14 |
| イノベーションとハイブリッドキャリア | P18 |



**UP.**



# グローバル化と終身雇用制



# 雇用に関する日本と海外の違い（一般的傾向）

## 日本

- ・ 雇用の保障がある
- ・ キャリア選択の自由がない

## 海外の多くの国

- ・ 雇用の保障がない
- ・ キャリア選択の自由がある

○ **成長期**には人材の確保を容易にする

× **転換期**には逆に事業・人材の入替を困難にする

× **成長期**に人材の引留めに苦勞する

○ **転換期**には事業・人材の入替を柔軟に行ないやすい



# 人事部とラインマネジャーの関係の違い

## 日本

- ・ 雇用の保障がある
- ・ キャリア選択の自由がない

- ・ 一旦採用すると、事業が赤字になっても**容易に解雇できない**
- ・ このため、社員の採用・配置・昇格・昇給は**人事部が集中的に決定**する
- ・ **ラインマネジャー**は、人事権が限定されていること、少々のことでは部下が辞めていかないことなどから、**部下のキャリア開発に関して当事者意識が弱い**人が多い

## 海外の多くの国

- ・ 雇用の保障がない
- ・ キャリア選択の自由がある

- ・ 事業の業績に応じて、**弾力的にレイオフ（人員削減）が可能**
- ・ このため、人事部ではなく、**ラインマネジャーが採用・配置・解雇を決定**する
- ・ **ラインマネジャー**は、優秀な部下を放っておくと辞めていくリスクがあるため、**部下のキャリア開発への当事者意識が高い**



# 役員報酬の違い

## 日本

- ・ 雇用の保障がある
- ・ キャリア選択の自由がない

- ・ 雇用の保障という慣行が役員層にも適用されていることから、**役員といえども容易に解任はできない**
- ・ このため、**日本の役員報酬は世界的に見て低い水準に留まっている。**
- ・ これが、**有能な外国人が日本企業を敬遠する最大の理由**になっている

## 海外の多くの国

- ・ 雇用の保障がない
- ・ キャリア選択の自由がある

- ・ 雇用の保障という慣行がないため、**役員は業績があがらなければ解任になる**
- ・ 一方で、**業績をあげる役員は、他社からの引き抜きにあうことも多い。**
- ・ 雇用の保障がなく、競争原理が働くため、**役員報酬水準は日本と比べて圧倒的に高い。**

# グローバル化が進む中での課題

- ・ 国内の人口が減少していく中で、日本企業が成長するためには、グローバル化や事業構造改革が不可避
- ・ 一方で、有能な外国人の採用や事業の入替を困難にしているのが終身雇用制／雇用の保障
- ・ 雇用の保障を緩和しようとする、会社が社員のキャリア形成を支援する必要があるが、それに関して当事者意識の薄い、日本の管理職の意識改革が最大の課題になる

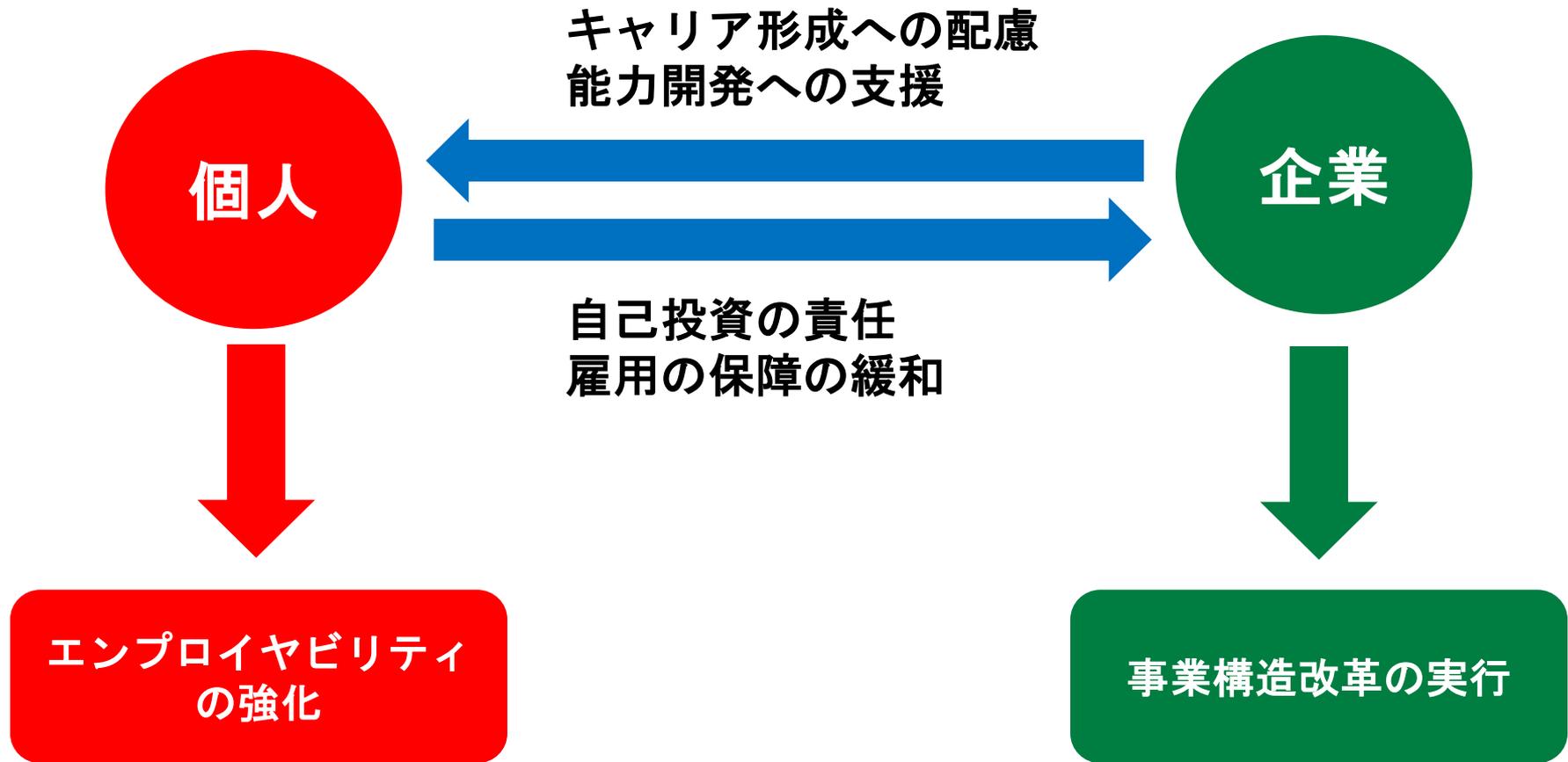
**UP.**



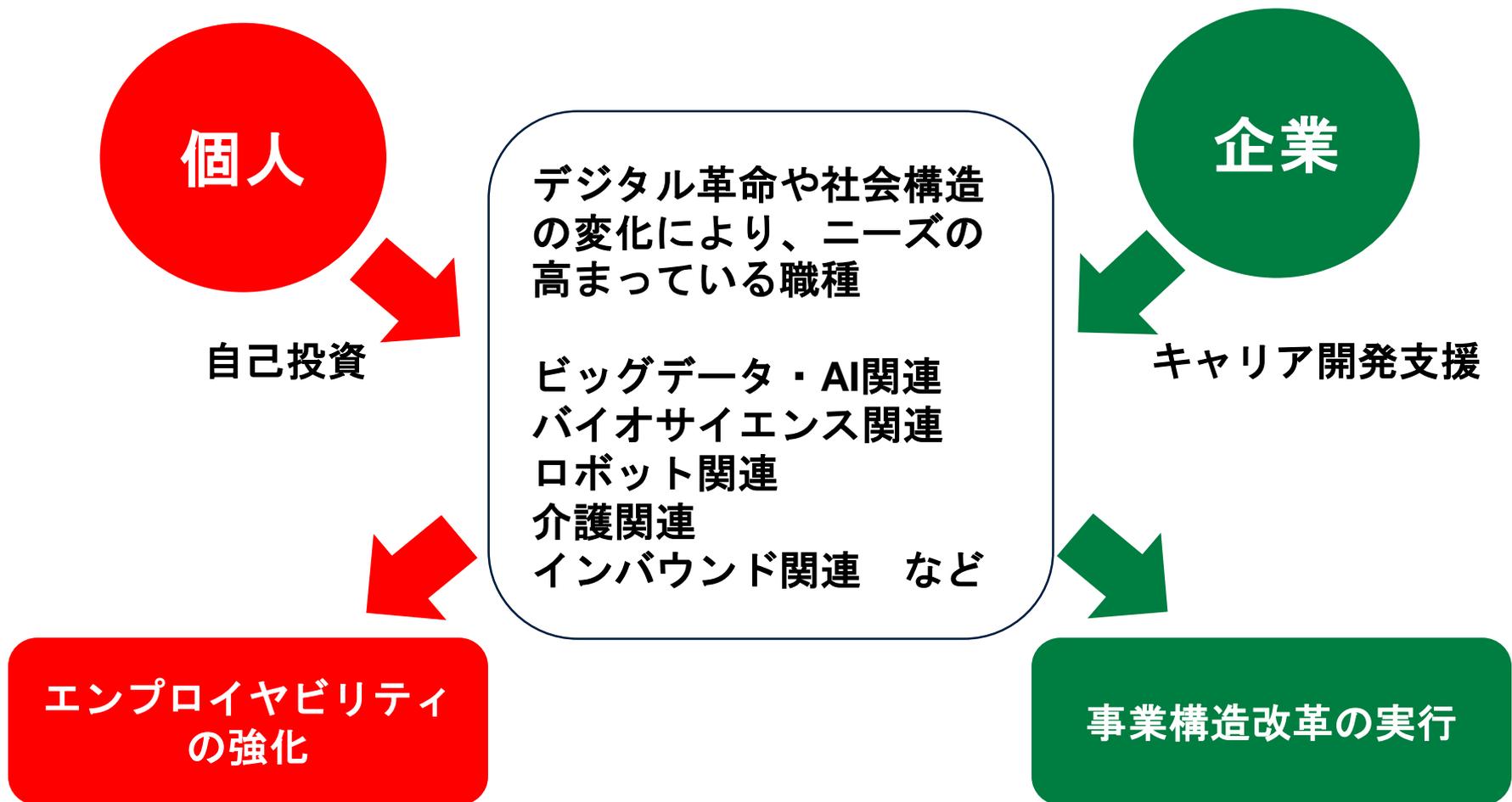
# 事業構造改革と エンプロイアビリティ



# 事業構造改革が不可避な時代における 個人と企業の関係の向かうべき方向性



# 転換期は雇用慣行を変えるチャンスになる



# サムスンの人材マネジメント改革

1997年、**アジア通貨危機**により、韓国はIMFの経済管理下に置かれる。リストラの拡大、労働法の改定により**雇用・人材マネジメントの弾力化**が進む。

サムスンもそれまで大切にしてきた「**生涯職場**」という**理念を放棄**。98年には創業以来初の**整理解雇**に踏み切る。

一方で、デジタル時代の到来により、**外部の優秀な人材を採用する必要性**が高まっていった。特に、ベンチャーブームを背景に、ITなど一部の分野では**人材獲得競争が激化し、人事制度の競争力が問われる**ようになっていった。

こうした背景から、広く遍く公平に処遇する仕組みから脱却し、**コア人材の確保と引留めに軸足を置いた人材マネジメントに移行**。**エンプロイアビリティを重視し、社員のキャリア開発を支援**するとともに、**人材の流動性を高めていった**。

こうした改革が功を奏し、サムスンは**事業構造改革に成功**するとともに、**新たな時代に適応**していった。



## 転換期は雇用慣行改革のチャンス

- 個人がキャリア形成の自由を享受しようとする、雇用の保障を一部あきらめなければならないというトレードオフの関係がある
- ただ、転換期においては、新たな職種が次々と生まれてくるため、新たなスキル獲得に自己投資する人を、企業が支援することで双方がWin-Winになれる。
- その結果、個人はエンプロイアビリティを高め、ひとつの企業に依存する必要がなくなる。企業も事業構造の改革が容易になり、雇用を増やすことが可能になる。

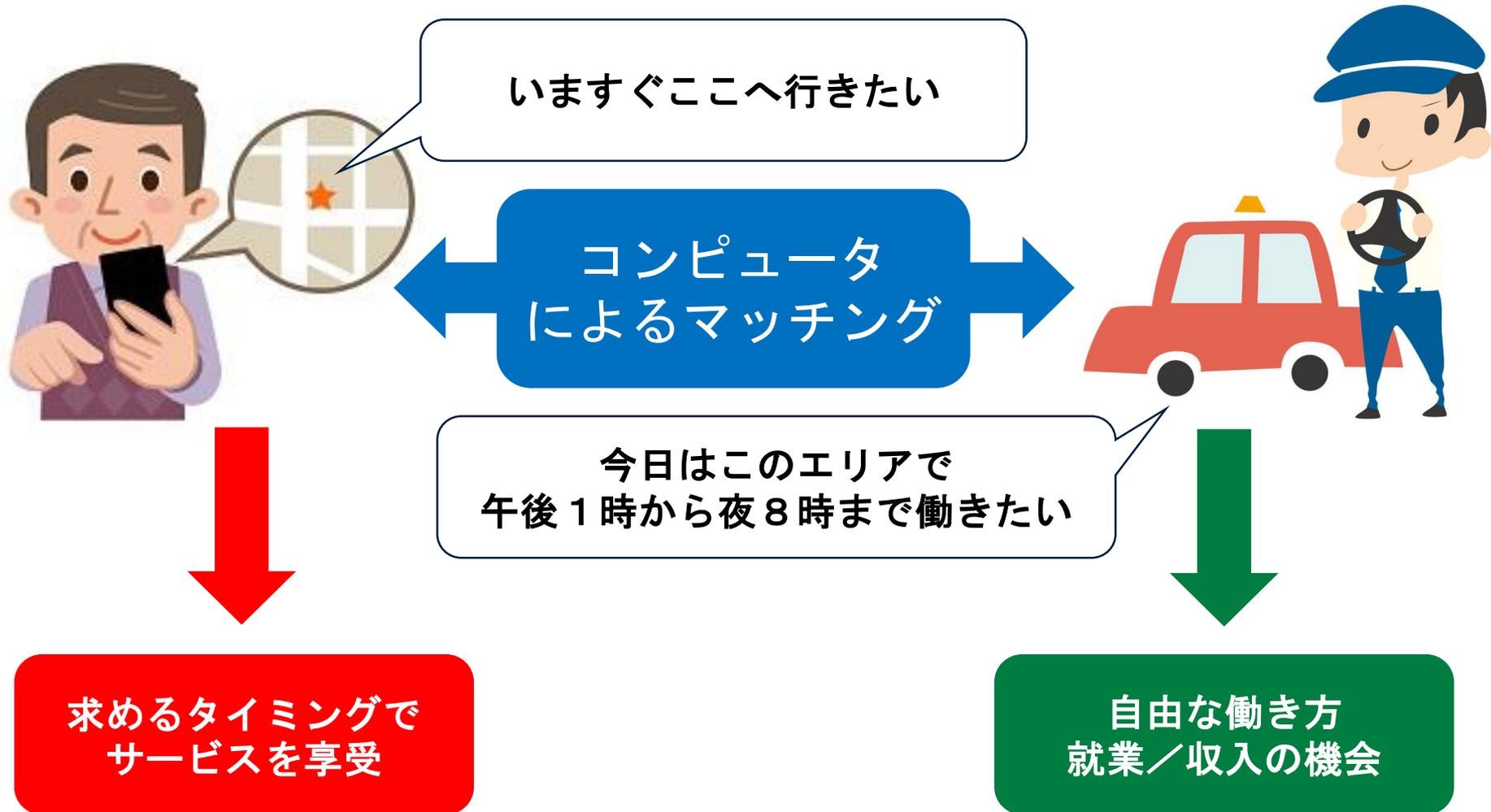
**UP.**



# ダイバーシティと クラウドソーシング



# クラウドソーシングとは？ Uberの事例



# クラウドソーシングが自由な働き方を可能に

このプログラム開発に  
参加できる人を探している

期末期初だけ経理要員が欲しい

採用面接の応援部隊が必要だ

AIに教育してくれる人を  
探している

明日、家の掃除をして欲しい

自分の親が倒れたかも知れない  
ので、見に行ってくれないか

クラウドソーシングによる  
マッチング

子育て中の女性

学生

アクティブシニア

求職中の人

芸人・ボクサー

あなたの働き方に合った仕事がこれだけあります。  
最大〇〇円の収入機会になります。



# クラウドソーシングが雇用慣行の変革を容易にする

- 個人がキャリア形成の自由を享受しようとする、雇用の保障を一部あきらめなければならないというトレードオフの関係がある
- ただ、クラウドソーシングを様々な職種に普及させることができれば、ひとつの企業に就業／収入の機会を依存する必要がなくなる（コンピュータが就業機会を増やしてくれる）
- 同時に、仕事の内容、働く時間帯・場所を自由に決めながら、それに合った仕事の機会をコンピュータがマッチングしてくれるようになる。



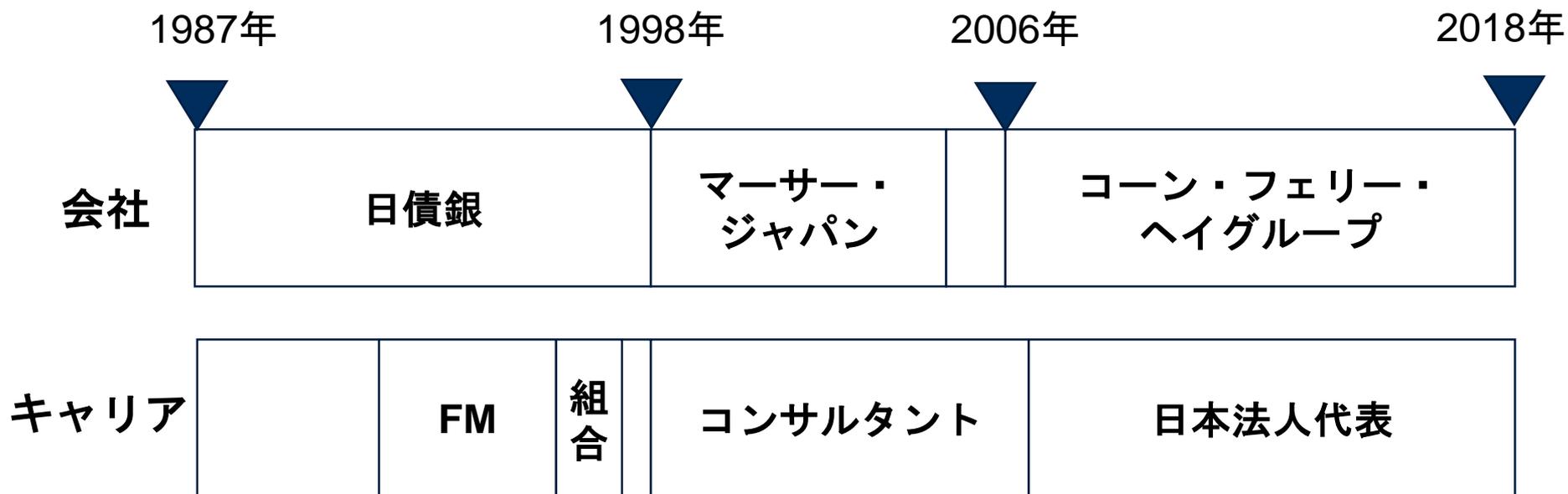
**UP.**



**イノベーションと  
ハイブリッドキャリア**



# 私のキャリア

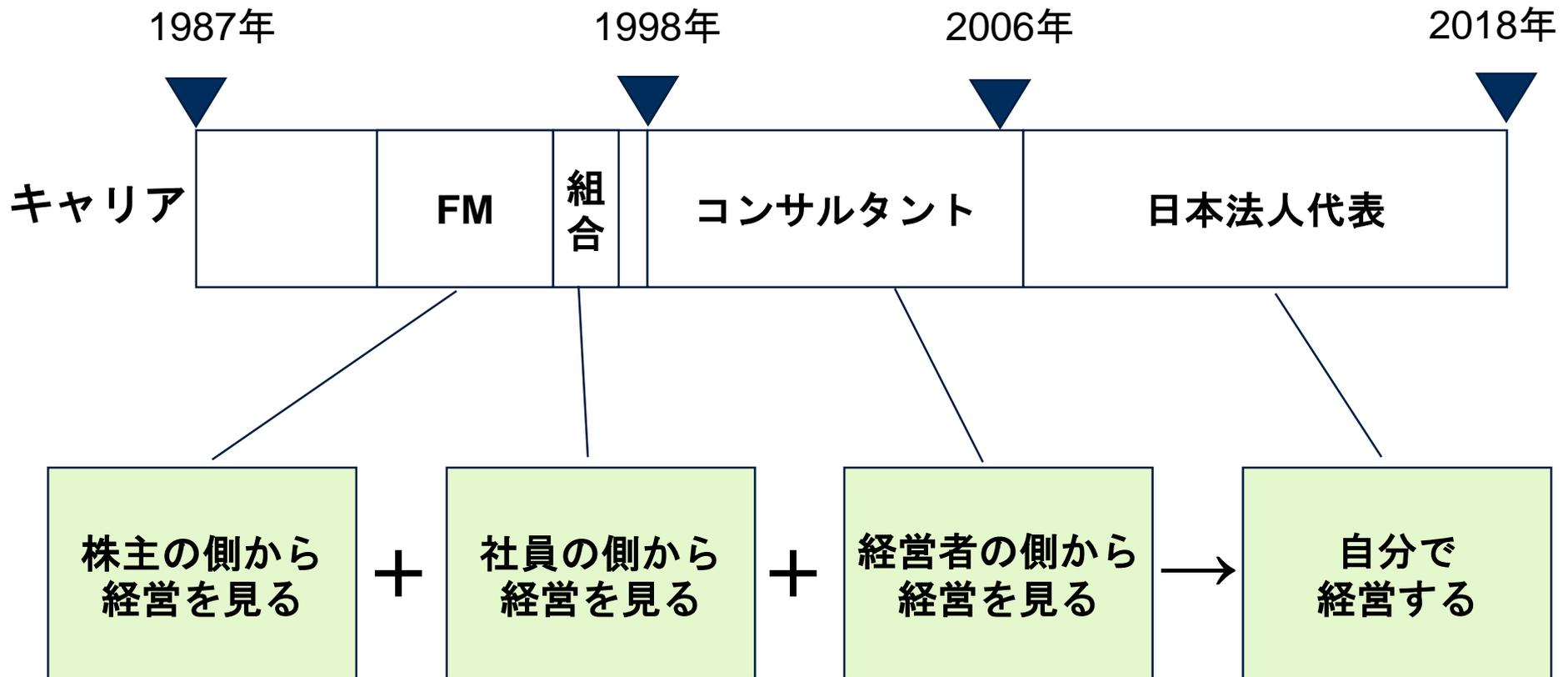


(FM : ファンドマネジャー)

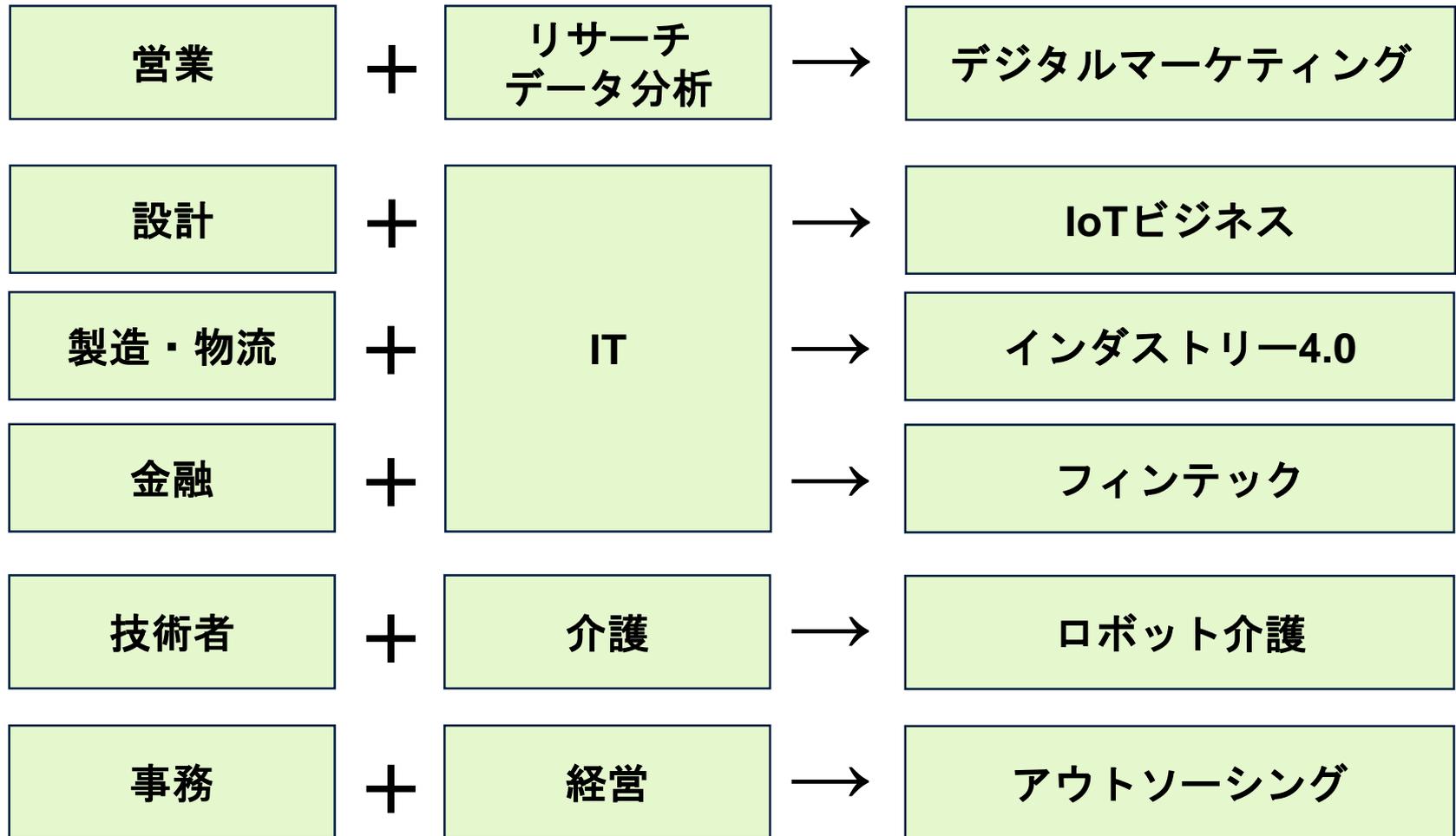
分断されたキャリアですね



# 私のキャリア 見方を変えると？



# ハイブリッドキャリアがイノベーションを促進する



# ハイブリッドキャリアがイノベーションを促進する

- 転換期においては、新たな職種が次々と生まれてくる。新たなスキルを獲得するため、個人が自己投資し、企業がそれを支援することで、エンプロイアビリティの強化と、イノベーションが両立できる
- 新たなスキルを習得し、キャリアのハイブリッド化を進めることで、個人は活躍の機会を増やし、かつAIに取って代わられないキャリアを形成することができる



# デジタル革命は雇用慣行変革のチャンス

