

人事改革

変化を読み解く

キーワード

新連載

社員は企業にとっての“商品”に

トランストラクチャ
代表取締役・CEO
林 明文



プロフィール
トーマツコンサルティング人事コンサルティング部門
シニアマネージャー、ウエイステーション代表取締役
を経て、現職に。この間数多くの企業の組織、人事や
リストラクチャリングのコンサルティングに携わる。
著書に『人事リストラクチャリングの実務』（実業之日
本社）、『人事制度改革と雇用調整の実務』（中央経済社）
など。

最近は聞き慣れない人事関連の用語が多くなってきました。よく聞くキーワードをざっとあげると次のようなものがあります。

執行役員、アウトブレースメント、アセスメント、多面評価、業績連動型賃金、役割給、マーケットバリユー、カフェテリアプラン、コンピテンシー、エンプロイアビリティ、リテンション、キャリアマネジメント、コーチング、ワークシェアリング、テンプトウパーム…。

皆さんはこのなかでいくつの言葉を知っているでしょうか。

企業をとりまく環境の変化が激しさを増してきているなかで、企業の人事の考え方も、過去にないほど大

きく変わりつつあります。業界によって異なる部分がありますが、大まかにいえば、年功的な処遇や全員を定年まで雇用するような日本的な人事の仕組みを残している企業はなくなりつつあります。

この数年間は企業人事のかつてない大規模な転換期であり、そのためいまままでにない人事管理の手法や考え方などが目立って多くなり、聞き慣れない人事のキーワードが増えつつあるのです。

おそらく今後は社員の給与も業績や成果を中心に分配したり、企業業績に貢献しない社員の処遇や雇用を見直す企業が多くなってくるでしょう。金融機関では、他業界と比較すると、まだ業績や成果を中心とした人事の仕組みの導入が遅れています。この数年間で急速に転換していくことが予想されます。

企業の経営者や人事部は、優秀な人材を定着させ、優秀ではない人材は社外に出してもらい、あるいは業績の変動にあわせて人件費も変動させる、といった厳しい制度にしていくためにさまざまな改革を検討し始めています。

このような仕組みになってきますと、逆に従業員は、このままこの会社で仕事をするか、他社に転職する

かの選択を考えることになるでしょう。ですから、いままでは自分の職場はせいぜいグループ企業の範囲で考えればよかったです。これからは、自分の仕事は自分で選択し、しかも他の会社も常に視野に入れておかなければならないということになります。

こうなりますと企業は社員のことを定年まで働く構成員としてではなく、人材としての“商品”としてみることとなります。よい職業人生を継続するためには、常に“商品価値”を高める努力を怠るわけにはいかなくなるのです。

人事の仕組みや自分自身のキャリアについて考えていかななくてはならない環境となってきました。これは間違いのないことです。これまでは営業の最前線で活躍する人にとっては、人事の制度や用語などは直接関係ない、あるいはあまり影響がなかったかもしれませんが、今後は人事に関する最低限の知識は必須となってくるでしょう。

この連載では、たんに最近はやっているキーワードの意味を“教養”として知るだけではなく、今後の自分や部下については会社の人事雇用のあり方を考えるきっかけとしていただければと考えています。