

2018年9月12日

## 「短期志向の経営」と「持続可能な人事」を両立させるには

70歳定年時代に備えるためのヒント

経営コンサルティング第一部

主任コンサルタント

廣川明子

### [要約]

- 新卒一括採用と終身雇用を維持する限り、中長期的な視点での持続可能な人材マネジメントは不可欠である。70歳雇用が努力目標とされる中で、その重要性は増している。
- 人事は戦略や戦術に従うものであり、経営者の言葉と戦略、人事のしくみが一貫している状態こそが、持続可能な人材マネジメントの基礎となる。ところが、短期収益を追う経営と長期雇用の人材の時間軸のギャップにより矛盾が生じている。
- 人材マネジメントのうち、特に採用と育成は、経営の短期志向の影響を受けやすく、長きにわたり人材と組織を傷めつけてしまう。一方、人事制度は年功序列を温存する超長期志向であるため戦略にブレーキを掛ける要因となっている。
- 育成の重要性は心情に訴えがちであるが、持続性を高めるには経営者が腹落ちできるロジックが重要である。また、人事制度は「最も多く配分する人材＝戦略に最も貢献する人材」の軸をぶれさせずに、戦略に応じてしくみをアジャストしていくことが求められる。

### はじめに～経営と人材マネジメントとのギャップ

新卒一括採用と終身雇用については賛否両論あるものの、主流であることに変わりはない。ポテンシャル重視で採用をして長きにわたり人材を雇用し続ける前提が簡単には変わらない以上、「先を見据えて人材を育み、適切な人件費で、然るべきタイミングで戦略に必要な人材を揃え続ける」ことが人材マネジメントの究極の目的となる。本稿では、その状態を「持続可能な人事」とする。

人材マネジメントの持続性は、組織の価値観や戦略との矛盾ない結合によって保たれる。人材マネジメントに即効性が高いものは少なく、成果を上げるまでには時間差があるため、

---

中長期的なビジョンや戦略に沿ってバックキャストで策を講じていくことが望ましい。人事制度や運用を頑なに維持するのではなく先の可能性を幅広く見据えながら、アジャストし続け、戦略の変化を支え続けることが不可避となる。

ところが、短期収益を追い求める経営陣は、長期ビジョンに重きを置かず、人材マネジメントの成果が出るまでの期間を待つことができない。もちろん、上場企業にとって短期志向は決して否定されるものではない。短期志向で積み上げた結果が企業の中長期的な成長につながるものであり、双方を追うことは一見矛盾はしない。

短期的な収益を上げることが絶対で、中長期のビジョンや普遍的な理念や価値観を不要と思うのであれば、持続可能な人事も不要となろう。そうであれば、短期的な人材マネジメントに移行すればよく、雇用形態は正社員ではなく期間契約社員、成果をダイレクトに報酬に反映できる年俸制や歩合制がフィットする。ところが多くの企業においては、短期志向でありながら長期雇用の価値観を捨てきれず、多くの矛盾を人材マネジメントにおいて抱えることとなる。

以下に「短期志向の経営」が人材マネジメントにもたらす影響と矛盾の解決策を人材育成、採用、人事制度の3つの視点からそれぞれ論じていきたい。

## 1. 人材育成

### (1) 長期的な視点が必要な理由

新卒一括採用と終身雇用、厳しい解雇規制を前提とするならば、継続的な人材育成は極めて重要となる。大卒も40年近く、70歳定年制が広まればそれ以上の期間にわたり雇用を維持することとなる。社員には超長期間にわたって、ビジネスモデルの転換や技術革新に乗り遅れずに活躍し続けてもらわなくてはならない。

「成長しよう、チャレンジしよう」とスローガンを掲げ、鼓舞し、危機感をあおっただけでは人の行動は変わらない。長期的な成長や変化を促すのであれば、OJT (On-the-Job Training 業務を通じた教育訓練) を中心に Off-JT (Off The Job Training 仕事を離れて行う教育訓練) も組み合わせながらの計画的な育成は欠かせないものとなる。長期雇用を掲げながら、変化に乗り遅れた人材をリストラで乗り切ろうとするのは余りに不誠実なやり方である。

### (2) 短期志向がもたらす影響

#### ①若手の育成

「人材育成は不要」だと断言されることは滅多になく、人事部門の重点項目やスローガンに掲げられることも多い。ところが、人材育成は効果が見えにくく、定量化が難しいこと

---

もあって運用の場面ではなおざりにされることは多い。本来であれば業績が苦しい時期こそ育成に力を入れるべきであるが、真っ先に研修予算が削られるのはその優先順位の低さを示す査証でもある。

人材育成は組織に持続的な成果をもたらすが、成果がでるまでは時間がかかる。短期収益のこだわりが強い組織ほど、部下を育成する行動を評価指標として含めることを好まない傾向がある。結果として、育成の“種まき”をした管理職は評価がされず、成果の“刈り取り”をした管理職の評価が高くなる。「人材育成は重要だ」とスローガンを掲げたとしても、信念が乏しい管理職の中では優先順位が下がってしまう。

「目先の数字に奔走する中堅管理職」と「育成されず放置される若手」を多くの企業で見かける。ある企業の従業員アンケートで「若手の育成よりも自分の出世を優先する」ことが若手から最も嫌われる上司像であったが、短期志向は管理職にそのような行動を促しているのである。

ある企業の営業マネージャーのインタビューを紹介しよう。

金融業A社 営業所長（43歳）

「部下に同行することが多いが、部下のプレゼンが下手だと、つい自分がクローズングしてしまう。商談の重要な局面では必ず部下から同行を依頼されており、自分に頼りきってしまっているのがわかる。育成を考えると任せた方がいいとわかってはいるが、チームの目標数値がちらつくと居てもたってもいられなくなる。」

卸売業B社 営業課長（40歳）

「幹部は『10年先を見据えて後輩を育ててほしい』と言うが、評価が目先の業績重視であることに変わらないので、なかなか取り組めない。部下は「先が見えない」と言って辞めていくが、負の循環から抜け出せない。」

営業部門におけるマネージャーは、一番優秀なプレイヤーが任用されていることが多く、マネージャーが率先垂範して活動することが目先の収益に最もつながる。人材育成やマネジメントをせずに、プレイヤーに専念するのは合理的な行動だ。

製造業C社 支店長（41歳）

「自分に支店運営の業務が集中している。部下に任せればいいと思うが、任せてもミスが多いし自分が対処するのが一番早い。それに、最近では部下に残業をさせられないから、管理職の自分が抱えるしかない。」

---

新しい業務経験は人を育てるが、育成するための時間が取られるし、機会損失もでてしまう。昨今は働き方改革により残業時間の上限は厳しくなっているし、家庭の事情による休職や時短勤務者も増加しつつある。在籍者数は同じでも、稼働可能な時間数は大幅に減少している。人材育成についてよほどの見返りや信念がない限り、消極的になるのが現場管理職の本音であろう。

## ②自己研鑽

目先の収益に追われていると部下の育成はおろか、自らもインプットの時間を取ることにもまならない。数多くの経営者から「うちの社員はおとなしい。意見提言してこない」「言われたことしかしない」と嘆きの声を聞くが、古い知識と経験だけでアウトプットを続けると、変化を予測して考えて行動するための判断材料も感覚も涸れていく。

企業で研修を行うと「忙しいのに、研修なんて」という姿勢で参加する者が一定数存在する。言われた通りに既存のやり方を踏襲することで成果が出るのであれば、追加のインプットすら不要だと感じてしまうのだろう。IT系の先進企業では就業時間の一定時間をインプットや業務に関係のない好きな研究に充てるルールを設けている。「インプットに投資をしないと、人が育たず、アイデアが枯渇し、企業の成長が止まる」という切実な問題意識があってこそその施策である。もし目先の業績必達が優先される企業で同じこと・・・例えば、就業時間中に業務に関連する本を読んだり、新しい方法を試したりしているならば「暇な奴」「数字も出来ていないのに何やっているんだ」と後ろ指を指されてしまうだろう。

結果として、言われたことを言われるがまま、これまで通りに実行していく人材が大層を占める組織となっていくのである。

## (3) 短期収益と育成を融合させるヒント

短期志向と人材育成を融合させるには「評価」を活用することをお勧めしたい。どれほど立派な教育体系や研修プログラムがあったとしても、日々の業務における上司からの役割配分や指導がなければ人材育成は成り立たない。よって、管理職の評価基準の置き方が肝となる。

評価は会社からのストレートなメッセージであり、社員の行動を律する。最終評価者の本音が短期業績志向であれば、長期志向の人材育成重視のスローガンを掲げたところで、管理職も社員も、部分最適・短期志向の行動をとり、組織として人を育むことは難しくなる。両者をどう合致させるか、評価の設計で抑えたい2つのポイントをご紹介します。

---

## ①KPI（重要業績評価指標）やKBI（重要行動指標）の設定

人材育成の行動や結果を KPI や KBI として定量化することが重要である。人材育成が大切であることは理解しているものの、具体的に何をすることが育成なのか、どのような状態であれば育ったと言えるかが、組織内で共有できていないことが多い。漠として効果測定が難しいことが、人材育成に光が当たらない要因ともなっている。

定量指標を洗い出す過程で「育成できた状態とは何か?」「収益に結び付くための重要なスキルや経験は何か?」を検討することにも意義がある。検討が深まることにより、人材育成と業績の相関を整理でき、その必要性を論理的に説明することが可能となる。「やはり育成は大切ですよ」と訴えるだけでは、業績が厳しい局面では優先順位が落ちてしまうだろう。経営陣が「これなら大丈夫だ」と腹落ちして、持続するための判断材料を提供したい。

## ②「成果は短期賞与」「育成は昇格」

成果もプロセスもまとめて賞与や昇給、昇格に反映してしまうのではなく、育成という中期的な成果は中期的な処遇で、短期的な業績は短期賞与で報いるのである。

短期的な評価は、できるだけ余計な要素を挟まずに、経営陣が意識している数値と合致させて、短期的な賞与に反映する。ここに育成やプロセスなどを含めると「未達者の言いわけ」に映ってしまう。「頑張っているのにかわいそう」などという温情はかけてはいけない。実力はなくても 1 回きりのラッキーで上げた成果もそのまま反映する。賞与に限っては、結果が全てで短期収益を追わざるを得ない経営者目線で決定する。

ただし、昇格となると話は別だ。高報酬の上位ポジションが過去の一発屋集団になってはいないだろうか。たとえ目先の成績が高くても、再現性が低かったり、組織マネジメントを怠ったりしそうな者であれば昇格は見送るべきだ。飛びぬけて高い成果を上げた直後に昇格をさせがちではあるが、成果が続かず、かといって降格に踏み切れないことも多い。短期的な業績の評価を、長期的に保証し続けるのはあまりにもバランスが悪い。

一方で、成績は中～上レベルであるが、再現性が高いプロセスで安定的に収益を上げており、周囲にもナレッジを伝承しているような人、人材を中長期的に育成し続けるような人は中長期的な組織マネジメントで貢献が期待される。よって、賞与は中程度としておきながら、管理職として早期に登用していくことが求められよう。

さて、育成を評価に取り入れるのではなく、組織風土として「当たり前」にするべきと

---

のご意見もあろう。以下に、急成長中のベンチャーD社の例を紹介したい。

D社は、営業目標も高く、労働時間も長いハードな職場で、評価軸は短期業績のみである。ところが、人材育成や社員間コミュニケーションが徹底しており、営業の離職率が非常に低い。その秘訣をお聞きしたところ「営業担当役員自らが社員コミュニケーションに大半の時間を使っていることではないでしょうか」と言う。役員は席を温めることなく、常に全国を飛び回って組織の価値観を社員に説き、共に飲み、語り、悩みを聞いているとのこと。管理職に対しては「部下と対話するのが管理職の一番大切な役割だ。数字を見ているだけ、成果を上げているだけの奴を俺は認めないぞ」と断言しているそうだ。このため、敢えて人事部側が人材育成を強調せずとも、定着しているのだという。

しかし、D社の人事担当者は「急成長により人材が増える中で、担当役員がカバーできない部分も生じてきています。しかし、私たちは人の育成を確実に持続させたいのです」と言い、人材育成の行動と結果を評価に取り入れることを決めている。評価項目を置かずとも、役員自らが説いて回ることで風土は形成される。しかし、役員の在任期間が永遠ではない以上、その思いを評価制度として形にすることにより、持続可能性を高める意義はあるだろう。

## 2. 新卒採用

### (1) 過去の短期志向がもたらした目の前の課題

採用抑制で人件費を抑えるのは、報酬カットやリストラのような目の前の人材に向き合う、痛みを伴う改革ではないため、選択しやすいのだろう。30歳前後と50歳前後に大きな山と40歳前後に深い谷がある要員構成ピラミットは、驚くほど多くの企業で拝見する。原因は1990年代後半～2000年前半の「就職氷河期」と言われるほどに新卒採用が大幅に絞られた時代にさかのぼり、この時期の採用抑制の問題がこの数年で顕在化している。

「管理職としての実力は疑問だが、人がいないので任せざるを得ない」

このような声を近頃頻繁に聞く。氷河期当時に入社した社員は40歳前後となり、組織を支える中核の中間管理職に就いている。組織運営の必要性に迫られ、実力の有無にかかわらず管理職として登用され、リーマンショック以降に大量採用された若手を育てる役割と、プレイヤーとして収益を上げるという重い期待を背負っている。さらに、コンプライアンスやリスク管理、多様化する人材の管理、働き方改革などの組織全体の課題解決も一身に負っている。

筆者はこれまで300人を超える中間管理職にインタビューをしてきたが、育成も組織運

---

営も「忙しすぎてできない」「やり方がわからなくてできない」という二重苦にあえいでいると感じる。先に部下育成と短期業績との間で思い悩む営業マネージャーを紹介したが、彼らも40歳代前半である。いずれも社内では優秀とされる方々であるにも関わらず、悩みは共通する。

忙しさの理由は前述のとおりであるが、「やり方がわからない」は指導方法の世代間のギャップに起因するものと考えられる。この世代は上の世代から受けている「俺の背中を見ろ」「自分で考えろ」という育成手法と、若手が望む「個性に合わせた丁寧な指導」の間に挟まれている。昨今の若手にとって、丁寧な指導がないままに「実務を任せて考えさせる」と業務を丸投げしたり、フィードバック面談をおざなりに終えたりする管理職は「自分を育成してくれない」管理職となる。

また、ワークライフバランスについても40歳代前後はワーク偏重からライフにシフトする世代の狭間にいる。自らが若い時に長時間労働の中で試行錯誤しながら体得した学び方をそのまま受け継ぐわけにはいかず、言語化や体系化をして、感情的にならずに丁寧にかつ効率的に伝授することが求められている。

このように、一昔前に比べて育成の手間がかかるだけでなく、面倒を見なくてはならない若い世代の人数も多い。プレイヤー、マネージャー、コーチという重要な役割を担う中間管理職であるが、難易度が増したこれらの役割も上の世代からは「丸投げ」されている。かといって、代わりがないため、「実力がない」と叱責されながら歯を食いしばっていくしかない。

要員構成ピラミッドがいびつな組織の若手からは「管理職のことは尊敬しているし、いい人だけど、忙しすぎて相談も連絡もしにくい。」「管理職は本当に大変そうなので、なりたいたいと思えない。」という声を必ず聞く。その結果として、目先の数字と本部からの指示事項に奔走する中堅管理職の下で若手がモチベーションを下げ、迷い、退職する事態を引き起こしている。採用抑制から20年の時を経た時限爆弾は、静かにしかし確実に組織を傷めつけている。

## **(2) 要員構成を改善するためのヒント**

採用抑制によらずとも人件費をコントロールすることは可能であるが、ここではすでに生じている要員構成のバランスの悪さを是正するための方法を2つご紹介したい。それは、「中間管理職への支援」と「中途採用による補正」とである。

### **① 中間管理職への支援**

---

「マネジメント業務負荷の軽減」「育成方法の伝授」の2つがポイントとなる。そもそも、コンプライアンスやリスク管理、多様化する人材の管理、働き方改革など、組織全体の課題の多くをあまりに多く委ねすぎている。しかも何か一つ問題が起これば、ルールや手続きがどんどん煩雑化していく。“リスク管理強化＝手続きの煩雑化”ではないはずだが、徹底事項や報告事項は増える一方である。特に本部組織は、中間管理職に対して追加の指示を出したとしても「これはもうやなくていい」という指示を出すことは滅多にない。本部組織間で連携しないまま重複した指示を出すことも多く、現場の大きな負担となっている。このため、中間管理職の役割や作業を整理し、マネジメント業務を必要最低限に抑え、対応も簡単にできるようにすることは必須である。また、管理職の時間を奪いがちな会議のあり方を見直すことも必要だろう。この点は人事部のみならず、現場とかかわりのある組織横断でしっかりと精査していただきたい。

「育成方法の伝授」は、先に述べた KPI や KBI によって「何をすべきか」を示し、「どうすればいいか方法を教える」ことである。方法を上司が教えてくれないのであれば Off-JT を活用すればよい。自らが保有するスキルやノウハウを言語化することや、個性に合わせて指導することは、一見簡単そうに見えるが実は難しい。「まさにこの研修が受けたかった」「今日から実践できる」というタイミングで行うと効果が高い。部下の育成の壁にぶつかる管理職昇格直後の時期は好機である。

## ② 中途採用による補正

前述の 2000 年前後は、正社員採用を抑制した分、非正規社員を多く生み出した時代でもある。正社員が不足している世代であるため中途採用をかけても他社と奪い合いになる。それでもやはり、他社で教育訓練された同世代の正社員を即戦力として採用したいのであれば、候補者人材にとって魅力的な報酬水準や働く環境を用意することが欠かせない。よほどの高報酬の企業ではない限り「候補者が 40 歳だから、社内の 40 歳の平均的な報酬水準を提示しよう」などと言っていてはいつまでも人は採れない。既存の社員とは別の報酬体系を用意したり、フレックスタイム制など働く時間の柔軟さを高めたりすることが求められる。フルタイムで働ける男性候補者がいないのであれば、育児などで制約のある女性に目を向けることも一案だ。以上はいずれも、年齢構成の歪みを補正するだけでなく、社内の育成では補えない即戦力人材を採用する場合に共通して言える。

中途採用を受け入れることは、新卒採用・終身雇用の同質性の高い組織に異分子を受け入れることである。人材が多様化すると組織運営のコストは高くなり、中間管理職の負担はさらに高まる。高処遇で迎えたことで既存社員と軋轢が生じ、短期で離職される例もある。採用して終わりではなく、定着させるための環境整理を忘れてはならない。



---

さてここで、正社員採用で逆張りの戦略を取っている製造業E社の例をご紹介します。

E社はB to Bのビジネスで一般的な知名度も低いため、新卒採用は毎年苦戦してきた。特に景気が良い時期には大企業や知名度の高い企業に学生が集中するため、全く相手にしてもらえない。そこで、景気が後退して労働市場が冷え込んでいる時期に、敢えて新卒採用や中途採用に力を入れることにしたそうだ。

買い手市場の時期に苦勞して入社した社員にヒアリングをすると「どこも拾ってくれなかったけれど、内定がもらえた」「そうそう簡単に転職できないから、石にしがみついても頑張る」と話す。人事責任者によると、難しい仕事であっても不満を言わずに挑戦する人材が採用できているそうだ。現在のような空前の売り手市場では苦勞をしているものの、優秀な派遣社員を正社員登用することでカバーしていると聞く。不足してから慌てて採用するのではなく、非正規社員であっても将来の管理職候補として30歳前後の時期に正社員採用しているそうだ。

E社は景気変動の影響を受けにくい業態であるため、採用時期を調整できたという背景もあるが、要員構成のいびつさを放置し続けるのではなく、課題が顕在化する前に先を見ながら補正を加え続ける方策は参考となる。

本稿では正社員の新卒一括採用抑制について述べてきたが、人手不足がこれからも続くと採用抑制の必要がなくなるかもしれないし、そもそも新卒一括採用が廃れていくことも考えられる。いずれにせよ、短期志向による人件費抑制ありきの施策は、長期的には組織を確実に傷めつけることを肝に銘じていただきたい。

### 3. 人事制度

#### (1) 超長期な時間軸の弊害

育成と採用における短期志向の弊害を述べてきたが、人事制度はそれとは逆に超長期志向すぎるために戦略のブレーキとなっている。今の時代には弱みになるが、過去の企業の強さを支えた年功序列や横並び体質がタイムカプセルのように人事制度に温存されているからだ。以下に特長的な「肩書きだけの管理職」「年齢比例の報酬体系」の実態と弊害を上げる。

##### ① 肩書きだけの管理職ポスト

管理監督者ではないが肩書きだけの管理職ポスト（「副部長」や「部長代理」など）は多くの組織に数多く存在する。ラインの役割は担わないがライン管理職と同等の報酬水準を受け取っているこのポストは、若手にとってモチベーションを下げる大きな要因となる。

---

多くの場合、ライン管理職候補生とライン管理職になれなかった年輩者が占めているが、問題は後者である。若手にインタビューをするとどの企業でも「収益に貢献して、周囲から尊敬されるような人ならば良いが、何をしているかわからないような人が、私の 2 倍の給与をもらっているのは許せない」という意見が聞かれる。

同時にライン管理職の意欲も削ぐ。前述のとおり中間管理職は重い責任を追うが、横で肩書きだけの人が同等の報酬をもらっているのだから当然だろう。そうなると中堅クラスは「目指すは（気楽で報酬が高い）副部長ポスト」となっていく。会社として目指してほしいポストであればいいのだが、実態は真逆で「50 才で課長になっていないと恥ずかしいし、年収は 800 万円くらいになるだろう」などという根拠のない期待感と古い横並び体質を維持する目的以上の存在価値は見出しにくい。

## ②年齢比例の報酬体系

売り手市場の中で新卒初任給が毎年上昇している。また、専門性と希少性の高い A I エンジニアの初任給は 500 万円などというニュースが耳目を集めたりするが、短期志向に沿うのであれば、年齢に関わらずその時々の人材の時価・・・組織収益の貢献度や希少性に応じて報酬を決定すべきであろう。例えば 50 歳で A I に代替が可能な業務を 20 年間続けている人よりも、A I を駆使し企業の収益を生み出す 25 歳が高い報酬を得るべきである。

ところが短期的な収益貢献度で圧倒的な差があったとしても、年功序列の企業では 25 歳と 50 歳の報酬の逆転は起こりえない。年功序列はその時点の貢献度や付加価値と関係が薄く、短期志向とは最も遠いところにある。やや極端な表現となるが、若い世代の稼ぎを片働きで家族を支える年輩者に再配分するしくみでもある。

高度成長期のような将来の右肩上がりの安定や可能性が信じられる時代ならともかく、不確実性が高まっている昨今、「あなたも将来は受け取れるから」と遠い先の空手形を切るようなしくみは中長期志向でも優しさでもない。若い優秀者ほど「割に合わない」と感じて相応の対価を確実に受け取れる企業に転じていくのである。会社の成長にとって必要な人材はどちらなのかは明白であるはずだが・・・

## （2）後払いから即時払い、管理職から専門職へ

「肩書きだけの管理職」「年齢比例の報酬体系」というような人事制度は、目先の収益を強く求める短期志向の経営からは最も遠い施策である。しかし、なぜここまで温存されてきたのだろうか。

人事制度検討の過程の議論において「モチベーションが下がる」「不利益変更はできない

---

ですからね」という言葉がでて、結果的に過剰に高い報酬が維持される例がある。適正な基準やルールを設け、緩和措置等を適切に講じたり、判例や他社事例を共有したりしても覆ることはない。この時の「不利益変更」や「モチベーション」は既得権益者に厳しく対峙できない言い訳に使われていると感じる。

筆者の私見であるが、短期志向の経営者であっても内部昇進者であればなおさら「昔からの仲間」に対して厳しくなれず、結果的に新参者（若者）にしわ寄せすることで乗り切ってきたのではないか。しかし、いくら横並びの価値観を守ろうとしても、新卒初任給の上昇、同一労働同一賃金への対応、70歳までの雇用のありかたが議論される中で、近い将来、年功序列の配分ルールは存続不可能になっていくだろう。

そこで新たな総額人件費の再配分ルールが必要となる。短期と中長期の視点を融合するために提案したい新ルールは「最も多く配分する人材＝その時に戦略に最も貢献している人材」である。このルールは揺るがさず大事に温存してほしい。

「戦略に最も貢献する人材」の定義は評価基準として翻訳する。評価は社員の行動や動機づけに影響を及ぼすため、言葉や数値は最終評価者や経営者が腹落ちできる内容に練り上げることが必要だ。貢献をした人材に対しては適切に評価を行い、後払いではなく、できるだけ近い時期にわかりやすく報いる。

ライン管理職ではないが高報酬の「肩書きのみの管理職ポスト」に就いている方々には報酬相当の仕事をしてもらう必要がある。部長の補助・補佐というような「何をしているかわからない」役割ではなく、具体的な役割を割り付けることが必要となる。その働きが報酬に見合わないのであれば引き下げを躊躇してはならない。原資が無尽蔵であればよいが、引き下げができなければ適切な再配分を妨げてしまう。

今後「肩書きのみの管理職ポスト」を生み出さないためにはプレイヤーとして収益や会社の成長に貢献する管理職以外の魅力的なキャリアゴールを示すことも重要だ。彼らが全力でプレイヤーを担ってもらうことで、ライン管理職にはマネージャーとコーチに徹することが可能となり、組織運営も円滑になる。

「最も多く配分する人材＝その時に戦略に最も貢献している人材」は堅持するが、「戦略に最も貢献する人材」の定義は戦略にアジャストして、必要な人材を具体的に社員に示し続けることが求められる。中期経営計画を立てる企業であれば、その過程で人材の定義を棚卸しするといいたいだろう。

---

その際に特定のポジションやキャリアコースが戦略上不要になるのであれば、勇気をもって不要だということも誠意である。長期雇用を維持するならば、不要となりそうなスキルは「不要だ」と言って、早期に他のスキル習得を促すべきである。「これまで頑張ってきたのにかわいそうだ」と言いながら曖昧にし続けて、転換するための猶予期間を置かないまま、リストラをするのはやはり最も不誠実なやり方だ。

さて、このように配分ルールを変える際に、中堅クラスのモチベーションが低下することがある。中堅クラスにとっては目の前にあって定年まで享受できるはずの「ラクでおいしいポスト」「期待していた年功報酬」がなくなることを意味するからだ。この点については臆する必要はない。社員のモチベーションは尊重したいが、重要なのは会社が指し示す方向性に沿っている者のモチベーションであって、フリーライダーを救済する必要はないはずだ。「頑張っている人がかわいそう」という言葉をよく聴くが、このような時の「頑張り」は総じて評価する価値のないことが多い。

## まとめ ～持続可能な人事を実践する経営者の言葉～

中長期の軸は揺るがさず、情に流されず、戦略に合わせて人事制度を変化させながら、方向性を社員としっかり共有し続けることこそが「短期志向の経営」と「持続可能な人事」を両立させる基礎となる。

機関投資家も長期志向の人材マネジメントに注目し始めている。自社の中長期視点のマネジメントを投資家への対話で語ることを提案したり、取締役のサクセッションプランの充実を従業員の育成と併せることで実効性を高めることを進言したりするなど、コーポレートガバナンスコードの実践と関連させて説得することも一案だ。「同業他社でも〇〇しています」「世間的には〇〇ですからわが社も…」のような他社を引き合いに出して必要性を訴求するだけでなく、経営者の関心が高い外圧を巧みに利用するしたたかさもほしい。

業界再編が激しい業界の社長はインタビューで「10年先なんてわかるわけないよ」とおっしゃっていた。将来の見通しに確固たる自信がないからこそ、目先の短期的な目標と達成を繰り返すことで安心したいのが本音なのかもしれない。ただ、長期にわたり会社に籍を置く社員に対して、先見性を持つリーダー像を演じることもトップの重要な役割ではないだろうか。

最後に、持続可能な人材マネジメントを行う企業の経営者の言葉を紹介して本稿を終えたい。いずれの会社も、会社案内や各種レポートでこのようなメッセージを発信し、言葉だけではなく矛盾ないように制度と仕組みを維持し続ける努力をしている企業である。み

---

なさまの検討の一助となれば幸いです。

電子機器メーカー X社 社長

「環境を作れば人が育つという信念を持っている。自分が在任期間中に、人を育てる環境を是が非でも作りあげたい。」

化学メーカー Y社 社長

「経営者として会社の成長を全力で実行しているが、競争が激しくこれから先どうなるかわからない。自分が確実にできることがあるならば、社員を育てて買収されても転職しても、どこに行っても活躍できるようにしてあげることだ。」

小売 Z社 社長

「人が自分たちの最大の資本だ。社員がやる気を持って仕事をしてもらうためなら何でもする。」

—以上—