

全 11 頁

2019 年 10 月 2 日

2020 年代の人材マネジメントの方向性（1）

「離職する若手、疲弊するミドル、逃げ切り狙いのシニア」の考察をベースに
「普通の企業」の動向を読み解く

経営コンサルティング部
主任コンサルタント
廣川 明子

1. はじめに～コンサルティングの現場から

2020 年代は、新卒一括採用、年功序列、終身雇用、正社員と非正規社員の処遇差など従来型の雇用慣行が本格的に消えゆくと言われている。既にベンチャー企業や一部の企業においては採用や報酬面で従来型の慣行から脱却する動きがある。保守的な印象のある金融機関でも副業解禁や服装の自由化¹などの変化が進みはじめている。いずれも先進的な取り組みとして注目されているが、2020 年代には多数派になりゆくと言われている。

マーケティングに関する理論で、新しい商品やサービスの市場の普及に関するイノベーター理論²というものがある。イノベーター理論では、購入や浸透の早い順から 5 つの層に区分（図表 1）されること、普及率が 16%を超えると一気に普及が進むことなどが提唱されている。16%を超えるにはイノベーターやアーリー・アダプターにマジョリティが追随しなければならないが、ここに大きな壁があると言われる。

人材マネジメントの普及についてもこの理論があてはまる。冒頭ご紹介した従来型の雇用慣行を既に脱しているのが、イノベーターやアーリー・アダプターにあたる。現在はマジョリティが追随するか否かの分岐点にあるが、筆者のコンサルティング経験からこの壁は確実に超えると言われている。

¹ 三井住友銀行での服装の自由化、三菱 UFJ 銀行でも副業・兼業が解禁されている。みずほ銀行でも同様の動きがある。

² 米国のコミュニケーション学者、社会学者であるエベレット・M・ロジャーズが『イノベーションの普及』（1962）で提唱した理論

それは、現在、多くの企業に共通している人材マネジメントの課題が従来型の雇用慣行に起因しており、脱却しないことには根本的な解決が難しいからである。本稿では、アーリー・マジョリティとレイト・マジョリティを「普通の企業」として、このグループの考察を行っていく。

(図表1) イノベーター理論の5タイプ

	(市場に占める比率)	
イノベーター(革新的採用者)	2.5%	
アーリー・アダプター(初期採用者)	13.5%	普及の分岐点 16.0%
アーリー・マジョリティ(初期追随者)	34.0%	本稿における 普通の企業
レイト・マジョリティ(後期追随者)	34.0%	
ラガード(採用遅滞者)	16.0%	

(出所：大和総研作成)

人材マネジメントに関する多くの識者は、生産年齢の減少やグローバル化等のマクロの視点、性別役割分担の在り方といった価値観、SDGs や ESG を拠り所に、各種改革の意義や重要性を唱える。また、猛烈な勢いで勃興する HR テック系企業³は人材マネジメントの新たな概念を打ち出しながら自社サービス⁴の有効性を訴える。自社サービス普及の広告宣伝のために、自らがイノベーターやアーリー・アダプターの成功例としてメディアに登場する例も多い。しかし、外部からの各種メッセージだけでは「普通の企業」は容易に動かない。筆者はこれまで極めて多数の企業の人事担当取締役から「うちは先進企業になるつもりはありません」「目新しいことをしても、うちでは受け入れられません」という言葉を聞いている。

トップ自らが周囲の経営者に触発されたり、識者の唱える方向性に共感したりして戦略上の優先度を高めてアーリー・アダプターとなる例もあるが、これは一握りに過ぎない。多くの「普通の企業」は識者の意見や他社の動向を横目に見ながら、「看過できなくなった社内の目先の課題」があつて初めて動き出せる。例えば、働き方改革は、高邁な理念に共感して取り組むのではなく、「人が採用できず、辞めていく」ことに困り果てているから取り組むのである。

³HR(Human Resources、人材)と Technology (テクノロジー) を組み合わせた造語。

⁴ 2019年3月時点の『HR Tech 業界カオスマップ』(HR Tech ナビ、株式会社ウィルグループ共同企画)によると、2018年度90以上のサービスが増加し390サービスまで増加している。

また、「普通の企業」は、具体的に動き出してからの制度デザインにおいても、将来を見据えてあるべき姿を描き、そこを起点にバックキャストで現状を描くアプローチは好まない。目先の具体的事案の解決を最優先して形にしたのちに、将来のあるべき姿を後付けするスタイルが選ばれる。

リーマンショック後の10年ほど前の議論を振り返ると、現在の人手不足は生産年齢人口の動向から容易に予想できたにもかかわらず、目先の人件費を抑制することが最優先され、派遣やアルバイトなどの非正規社員の活用方法が盛んに議論されていた。昨今もホワイトカラー社員のあり方や処遇を検討する過程で、AIなどの将来的な技術革新を見据えた議論は空転するが、来年の施行を控えた「同一労働・同一賃金」⁵に対応するための方法論は熱を帯びる。

以上から、多くの「普通の企業」の方向性を推測するには、未来志向のバックキャストよりも、過去と現在を起点にしたフォアキャストで考察することが適していると考えられる。本稿では各企業で顕在化している人材マネジメントの課題と筆者が過去携わった人事制度改革をベースに、2020年代の方向性を考察したい。

2. 世代別の考察～「離職する若手、疲弊するミドル、逃げ切り狙いのシニア」

働き方改革に係る書籍「この働き方改革が企業と従業員を変える」（大和総研コンサルティング本部編、中央経済社）を2019年7月に上梓したこともあり、人材や働き方改革をテーマに意見交換する機会が増えている。その中で共通するのは副題として上げた「離職する若手、疲弊するミドル、逃げ切り狙いのシニア」という課題である。このキーワードを軸に対話をすると必ず「まさにわが社の事です」という反応がある。

本章では、人材を「若手（20歳代～30歳代前半）」、「ミドル（30歳代後半～40歳代）」そして「シニア（50歳代）」と3つの年代で分け、役割期待、報酬、転職可能性、他世代との関係性などについて、コンサルティングの現場で聞いた延べ500人以上の意見や従業員意識調査、各種統計データをもとに考察を行う。

（1）若手（20歳代～30歳代前半）

①初任給の上昇への対応

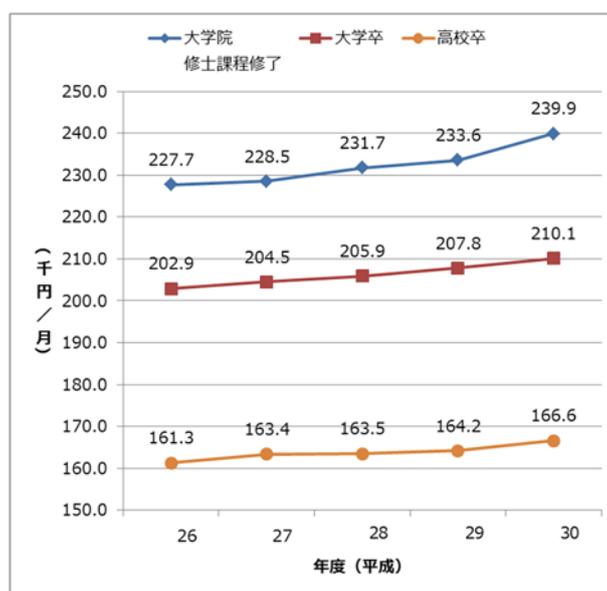
新卒採用や若手の離職など、若年層の採用や初任給、囲い込みについては注目度の高い

⁵ 2020年4月1日施行のパートタイム・有期雇用労働法改正への対応。（中小企業は2021年4月1日適用）。同一企業内での正社員と非正規社員の間で不合理な待遇差などが禁止される。

テーマである。特に新卒初任給はこの5年間右肩上がりとなっている（図表2）。

通常定年となる60歳の人口が148万人、大卒新卒の対象となる23歳の人口はその2割少ない120万人である⁶。若年層人口が30万人近く減少しているのであるから、定年退職者と同程度の要員を確保することは容易なことではない。限られた新卒者を皆で奪い合うのであるから、初任給額が上がることは、当然の流れではある。

（図表2）初任給の推移（学歴別・男）



（出所：『平成30年賃金構造基本統計調査』より大和総研作成）

この1-2年はすべての学歴で初任給は上昇しているが中でも大学院卒の伸びは著しい。初任給の今後の動向は、大学院卒とその他のポテンシャル採用（潜在能力で採用される）人材で異なるだろう。いずれにせよ新卒初任給の上昇が外圧となり、横並び色の強い採用や処遇に徐々に変化をもたらすと考えられる。

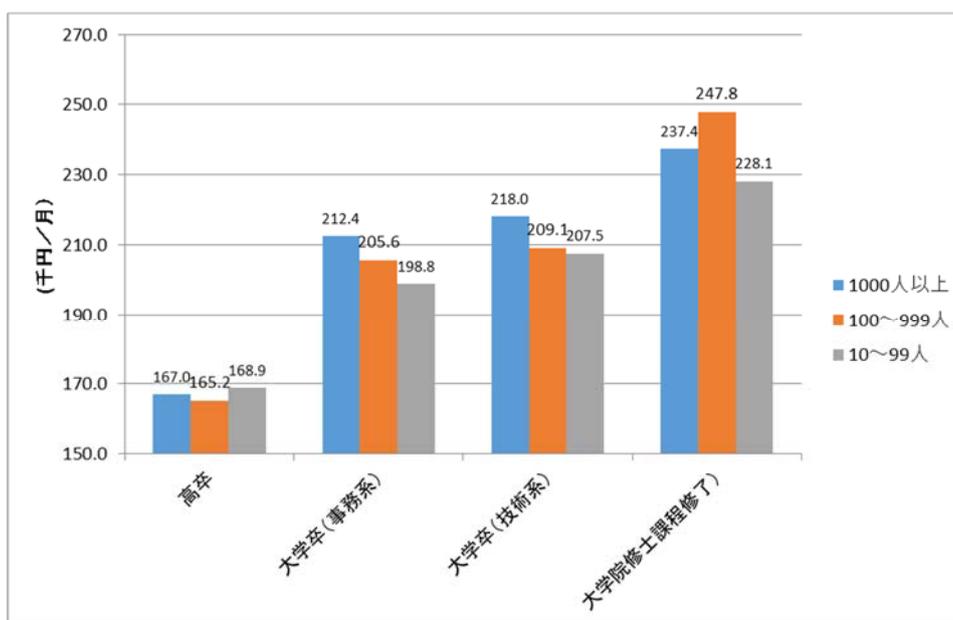
まずは大学院卒をみていこう。AI人材の初任給が1,000万円超というようなニュースが話題になっているように高度専門職の初任給上昇は顕著である。AIなどの先端技術はやや特殊であるが大学院卒初任給は他の学卒と比しても特に上昇傾向が強い（図表2）。中でも人材不足が切実な中小企業では平均が247.8千円/月に引き上がり、大企業平均237.4千円/月を上回る⁷に至っている（図表3）。

⁶総務省統計局『人口推計（2018年（平成30年）10月1日現在）』より日本人人口

⁷厚生労働省『平成30年賃金構造基本統計調査』

初任給を引き上げて大学院卒を確保しているのは主にメーカーである。ところが、中小メーカーでは長年勤めている現場の社員（主に高卒）を大切にしている価値観が根強く、学歴や職種の違いよりも年齢給で処遇する例は多い。内部に矛盾を抱え込むことになるものの、技術力を維持するためにやむを得ず大学院卒の初任給の引き上げを行っているのである。大学院卒者が必須である限り、今後も初任給引上げは続くし、学歴や職種間の格差は一層拡大する。特に中小メーカーにおいては、既存社員との整合性を取ろうとすると横並びの制度では耐え切れず、人材の希少性や職種により報酬格差を広げる流れは避けて通れなくなると考えられる。

(図表 3) 初任給 (学歴別・規模別・男)



(出所：『平成 30 年賃金構造基本統計調査』より大和総研作成)

一方、ポテンシャル採用については流れが異なる。初任給はこの 5 年間毎年 1,000~3,000 円のレベルで上昇を続けている (図表 2)。初任給を 3,000 円上げても、2 年目の昇給額が 2,000 円ならば先輩と後輩の間で逆転が生じる。新卒初任給の上昇は他社との競争が要因で、新卒人材のスキルが上がったことによるものではない。キャリアの初期段階では経験年数と実力に相関関係があるため、入社年次による報酬の逆転は許容されにくい。このため、たとえ数千円の初任給の引き上げであっても 20 歳代全般のベアを同時に行わざるを得ず、人件費に対するインパクトは決して小さくはない。組織における新卒人材の価値 (≒若い未経験者) と初任給のバランスが取れた水準で上昇は止まり、新卒一括採用以外の手法にシフトしていくことになるだろう。

② 転職の増加

ここまで新卒初任給について述べたが、「初任給の引き上げ＝生涯年収の引き上げ」ではない。生涯年収はそのままに、入社時の水準を上げて勤続期間内での配分を変えただけのことである。「初任給が高いから報酬水準も高いと期待して入社したけれど、高いのは初任給だけで昇給がほとんどない」と肩を落とすことになる。ただし、若手は単に報酬が上がらないだけで簡単に辞めていくわけではない。

報酬の納得感は「相対比較」がポイントとなる。今どきの20歳代は友人や同期、先輩との間で報酬額を共有する。仕事内容、労働時間など総合的に比較して、自分の報酬が妥当だと感じれば問題はない。憤りを感じたり、転職が頭をよぎったりするのが「社内で活躍していないが報酬の高い年輩者」の存在と「目の前の仕事が面白いと感じられない」時である。つまり、人件費と仕事の配分に対する不満が転職の引き金となる。

ポテンシャル採用者は即戦力ではないため、初任配属後の扱いは「見習い」となる。単純作業のような役割を与え「成長実感がない」「つまらない仕事」と感じさせてしまえば、若手は外部に目を向けてしまう。この世代は「つまらない仕事でも続けていれば、報酬が上がり、機会が回ってくるから我慢しよう」とは思わない。新卒採用時に平均2.46件⁸の内定を得られているのだから、「ここがダメなら次」と早期に見切りをつけるのは自然なことだ。各社とも新卒採用で補うことができなかつた要員数を確保することに迫られており、20歳代もまた争奪戦となっている。転職サービスのCMも花盛りで、もはや自己実現の手段を今の職場以外に求めることが当たり前の価値観となっている。

ある地方企業の人事部を訪問し、2名の若手部員と40歳代の課長とディスカッションしたことがあった。若手の転職の話題になった時に、2人の部員から「実は、私も転職紹介サイトに登録をしています。」「転職は考えていませんが、どのような可能性があるかは確認しています。いまどきの世代はこれが普通ですよ。」との話があった。横で40歳代の上司の顔がこわばっていたが、決して珍しい話ではない。

③ 付度のない主張

昨今の「普通の企業」の人事制度改定の議論で必ずテーマとなるのが「360度評価」や「従業員満足度調査」などのサーベイ導入である。組合や若手などから再三にわたって要望が出るため、人事部として無視できない状況だという。

⁸ 『【確報版】「2019年3月度（卒業時点）内定状況」就職プロセス調査（2019年卒）』（株式会社リクルートキャリア）

サーベイの要望は、会社や上司に対して「評価したい」「具体的に意見したい」「NO を突き付けたい」という思いの表れである。導入後も上司の顔をうかがうことなく、堂々と率直な回答をするそうだ。

厳しすぎる結果に経営幹部がしり込みをしまい、社内での結果共有が難しいという話も聞く。一方で社員としては意見を言うからには、会社側の何らかのアクションを期待するが、結果すら公表されなければ期待は失望に変わる。逆に結果に過度に反映してスコアの低いライン長を交代させることが続くと、上司が結果を気にして厳しい指導が難しくなるという弊害も生じる。率直に意見を言い合える組織は決して悪い状態ではないが、かつてないほどに率直すぎる意見を受け止め、向き合う度量が問われるだろう。

やっとの思いで確保した新人を、お客様のように大切に扱って丁寧に意見をくみ取り、育てて、戦力になった頃に会社を見切るように退職していくのだから、企業の本音としては「やってられない」というのが本音であろう。しかし、背景に人口減少がある以上、ここで述べた流れは不可逆的である。かつて上司の捨て台詞だった「君が辞めても代わりはいる」は成立しないのだ。

(2) ミドル (30 歳代後半～40 歳代)

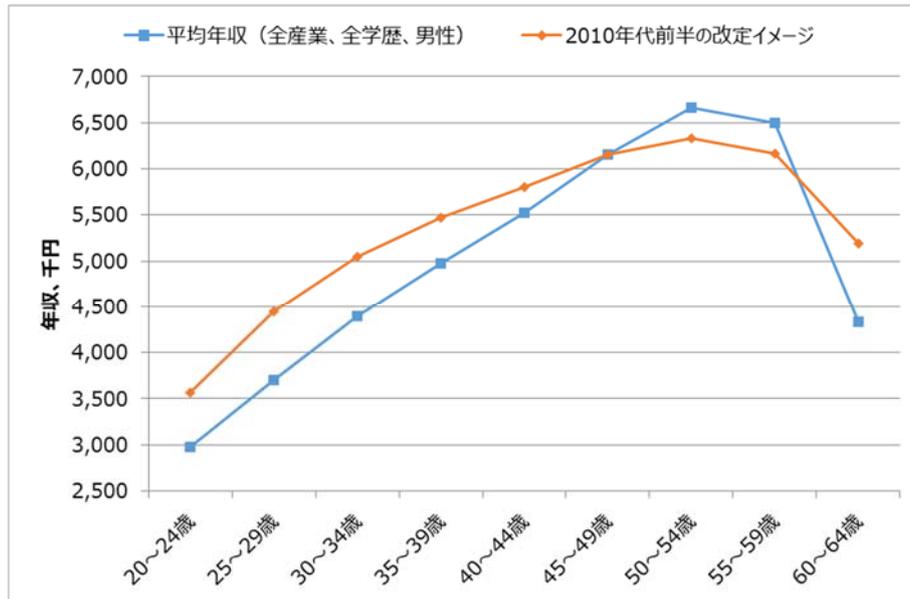
キャリアや処遇の考え方、組織へのコミットメントは、就職活動にさかのぼると違いが見えやすい。30 歳代後半から 40 歳代にかけては、2000 年前後の就職氷河期の入社組である。内定が出ずに苦しい思いをした中で、会社に恩義を感じていることも多い。インタビューでも「会社が拾ってくれた」「当時の苦しい時代を思い出すと歯を食いしばろうと思う」という意見が度々聞かれる。

①フラット化する賃金カーブ

歯を食いしばった先に希望があるかということ、あまりいい思いをしていないのがこの世代の特徴である。ミドルとシニアの狭間にあるバブル入社組の要員数が多いことから、後に続くミドルは報酬面で割を食いやすい。

一般的に賃金カーブが最高値となるのは 55 歳である。ボリュームゾーンのパブル組が 55 歳を迎える前に策を講じるべく、2010 年代後半の報酬改定では賃金のピークを抑制する動きが多く見られた。同時に若手の報酬の底上げも実施しているため、賃金カーブはフラット化する傾向にある (図表 4)。狭間の世代であるミドルは、ミドルはバブル入社組のような高額賞与をもらう経験もなく、年功序列の先にあったはずの賃金のピークも引き下げられているのだ。

(図表 4) 年齢別賃金カーブの推移と改定トレンドの比較



(出所：『平成 30 年賃金構造基本統計調査』を下に大和総研試算)

②プレイングマネジャー化の負担

競争する同期が少ない分、昇格のチャンスはある。ところが、管理職の役割も大きく変わり、育成、労務管理、リスクマネジメント、本部からの指示事項の徹底に加え、プレイヤーとしての活躍も期待される。昇格できても責任は重く、報酬も期待するほど上がらない。ある地方メーカーの人事部長は「私はまさに疲弊するミドルです。上は理不尽、下も好きなことを言ってくるし、本当につらいんですよ」と苦笑いする。

管理職の「重さ」も変化している。地元の名士でありバンカー憧れの出世の象徴である銀行支店長を例に挙げよう。かつては支店長室で顧客の訪問を待ち、気軽に話しかけられないような存在感を放っていた。しかし現在は違う。本部から支店長への通達や連絡事項には「貴職自ら率先して」が必ず頭についているという。つまり、支店長自らが行動するプレイングマネジャーであれ、という指示である。支店長の外出が多いので決裁権限を代行できる副支店長などを置かないと支店の運営が回らないほどだそう。

若手は自分より優秀なプレイヤー上司を好む。若手バンカーは一様に上司である支店長の尊敬や憧れの言葉を口にする。本部と部下にとってプレイングマネジャーは、理想の支店長像かもしれない。しかし、支店長の多くは疲弊しているし、部下も「あれほど大変な思いをしているのに、支店長は報われていない」という印象を持っている。女性支店長登

用を推進しようとする若手女性からは「支店長職は大変すぎて、自分に勤まる気がしない」という声が出るそうだ。

これに追い打ちをかけるのは、業務効率化が思ったように進まない中での労働時間の規制強化だ。部下に長時間残業をさせることは難しくなるため、管理職が部下の業務を引き取って対応せざるを得ない。

働き方改革の一環で⁹RPA や BPR¹⁰に取り組む企業は多いが、劇的な効果を遂げている例は決して多くはない。成功例として注目され、メディアでも紹介された企業の方からも「大々的にアピールしていますが、実は一部の手書き帳票がシステム入力に代わっただけなんです」という内幕をお聞きする。

特に「普通の企業」では、コストセンターである間接部門にシステム導入費用をかける余裕はなく、非効率な作業を温存していることが非常に多い。ある卸売業の人事課長は「人事評価の時期になると、紙で提出された評価シートを課員総出で Excel シートに転記しています。評価を集計し終えたらトリプルチェックをかけて賞与計算を行います。システム導入や外部委託の見積もりは集めていますが、毎年数百～千万円の費用がかかると聞くと「みんなで残業すれば乗り切れると考えてしまい、導入に踏み切れません」と話す。これも決して珍しい話ではない。

業務効率化が思うように進まない一方で、本部から指示される報告書は増え続けている。顧客との接点が多い社員が集めた生の情報は、戦略策定において重要度を増しているのだ。本人しか書けない報告書は最優先で記載させ、代替可能な業務処理は管理職が引き取るということが働き方改革の真ただ中にある「普通の企業」の実態である。「管理職に昇格したら残業は増えるが、残業代は出ないため報酬が下がった」という管理職は多くの会社で存在している。

③35歳転職限界説の変化

かつては35歳を超えると転職が難しいとされていたが状況は変わっている。マネジメント経験があったり、即戦力であったりする者に限られるが40歳代後半までは一定のオフアがある。これは各企業で層の薄いミドル世代を補充しようとする動きが背景にある。若手ほど軽やかに「だったら辞めます」とはなりにくい。ただし、従業員意識調査を見ると「自分のスキルには自信もあり、この組織で報われないと感じれば転職も考える」という回

⁹ RPA: Robotic Process Automation (ロボティック・プロセス・オートメーション) 定型業務をロボットが自動化・代行すること

¹⁰ BPR: Business Process Re-engineering (ビジネスプロセス・リエンジニアリング) 業務プロセスの再構築

答者が総じて多い。昇格して、それなりのポジションを与えておけば満足するだろう、と軽んじていては手痛い目にあう可能性がある。

(3) シニア (50 歳代)

50 歳代は、年功序列の恩恵を存分に享受する最後の世代になるだろう。若手の報酬引き上げ対応やバブル組の賃金抑制を目的に報酬制度改定をしたとしても、引き下げの影響はほとんど受けずに済む。

トップダウンで有無を言わせず断行するのであれば別であるが、実務者中心に制度改定を遂行する「普通の会社」は大胆な改革を決断できない。労務リスクは極力抑制しようとするし、「営業部門長は説得が難しい」というような部門間の力関係、「長年頑張ってきた社員の報酬を定年間近になって引き下げるのはかわいそう」という温情が判断に影響する。自ずと引き下げ対象者を絞り込み、減額幅を抑えた上で数年かけて緩やかに低減させる措置を講じる。結果として、賃金のピーク期を迎えているシニア世代は、移行措置の間に定年を迎える「逃げ切り」が可能となる。

また、この世代は横並び文化の恩恵も受けており、ライン管理職でなくともそれなりの肩書きを有する。担当部長、専任部長、副部長…肩書きを与えるには等級も報酬も一緒に上げなくてはならず、ライン職と非ラインの名ばかり管理職の報酬が横並びとなる。結果、「部長は大変そうだけど、担当部長ならなりたい」という奇妙な現象も起こる。肩書きを与えてモチベーションと成果が上がってくれるならばよいが、うまくいかないことも多い。一定年齢で必ず管理職になれるという思い込みが強いいため、昇進できないと不満を持つが、肩書きを与えたとしてもモチベーションはそう簡単には上がらないのである。

役職定年制を導入している企業であっても、ミドル世代の層が薄く十分な管理職者数を確保できない場合は運用を凍結する例は多い。そうすると、シニア世代は管理職のポジションと報酬を維持したまま定年を迎えることができる。シニア世代の経験豊富な管理職に期待したいところだが、定年までの期間をできるだけ面倒を抱え込まずに大過なく「逃げ切りたい」という本音が見えてしまうこともある。

過去の延長では会社の成長が望めず、危機感を持った経営トップが「チェンジ!」「挑戦!」「変革!」などと叫んでも、逃げ切り狙いの部長クラスが抵抗勢力となってしまう。報酬が高いシニアの振る舞いは、若手もミドルもよく見ている。だからこそ「360度評価」や「従業員満足度調査」の要望が出るし、自分と比較して「何のために高い報酬をもらっているの?」という不満として噴出する。

この世代の転職はさすがに少ないが、一方で三顧の礼で迎えられる例もある。中小メーカーで大企業を役職定年や定年退職した人を採用するのは静かなブームだ。自社にはない技術や専門性、幅広い人脈や海外での事業経験などを有する即戦力を採用したいが、ミドル世代では報酬が見合わずにオファーできないことが背景にある。

ただしこれは、人件費の問題というよりは、しくみの不備によるものである。年齢給がベースなので、職務やスキルの希少性があってもミドル世代であれば高い報酬を提示できない。しかし、年功序列で報酬水準が最も高くなる50歳代の水準であれば、大企業で役職定年を迎えて報酬が下がったレベルになんとか追いつける。ある中堅メーカーの人事担当役員は「うちのルールでは活きのいい世代が採れませんからね、シルバーさん（大企業からの中途採用者）頼りなんですよ」と話す。

（４）世代別考察のまとめ

「離職する若手、疲弊するミドル、逃げ切り狙いのシニア」の問題は、転職市場の拡大やAI等の技術革新、労働人口の減少などの多様な変化が背景にある。ただ、最大の要因は、年功序列の横並びを維持し、新卒一括採用と終身雇用を守り続けてきたことにあるだろう。

2010年代後半、「普通の企業」は目先の課題に対応する中で、結果的に従来型のマネジメントから脱却する一歩を踏み出している。前述の賃金カーブのフラット化は年齢と報酬の連動を弱める動きであるし、大学院卒や中途採用で専門性の高い人材を積極採用したい企業では、年功処遇を温存した既存従業員とは分けてオファーができる「専門職コース」の導入を進めている。新卒初任給の変化も相まって、横並びの年功序列は徐々にしかし確実に崩れつつある。

次回は2019年10月初旬公開予定

次回予告

「普通の会社」が、従来型の雇用慣行を乗り越えて向かう方向性は、目先の課題と2010年代に行われた改定に答えが隠されている。2010年代を通じて支援をした制度を敷衍し、2020年代の人材マネジメントの方向性を考察する。キーワードは「職務」「組織から個」「期待感と緊張感」にある。

以上