

2014年11月7日 全10頁

《シリーズ》2025年問題⑤

# 2025年 人材マネジメントの大転換

『ベビー&キッズサポート』の時代！

---

経営コンサルティング部  
主任コンサルタント  
柳澤 大貴

## [要約]

- 本5回シリーズでは、第1回から第3回までが2025年へ向けての人口動態、消費動向、労働力市場の変遷について、第4回はライフスタイルの変貌について考察した。最終回は人材に注目して考察を行う。
- 労働力人口の減少傾向は当面続くと予測されている。その対策として企業は『ホワイトカラーの労働生産性向上』、『女性・シニアの活躍』に取り組むことが必要である。さらにそれらの施策を側面支援する『社員のコミュニケーションスキルの向上』に注力することが求められるであろう。特に女性活躍の視点では、出産・育児の負担を女性だけでなく全員で共有する『ベビー&キッズサポート』の発想が不可欠である。
- 働き方を変えて労働生産性向上を実現し、かつ女性・シニアの活躍を活性化するためには社員の意識改革が必要である。そのためには若年層の時期から自分の人生設計やキャリアアップを意識した自立的な行動を促進することが望ましい。具体的には『MYライフプラン』、『MYキャリアプラン』の作成とセルフモニタリングが不可欠である。
- 職場のコミュニケーション活性化は職場の人間関係を良好に維持し、かつ労働生産性向上に大きく貢献するであろう。例えばファシリテーション、コーチング、カウンセリング等の高度なコミュニケーションスキルを有する専門職は社内のみならず市場価値を高めるであろう。

---

## 1. 「最近の若い社員は」

毎年春になると新卒社員が入社してくる。年輩社員からよく聞こえてくるのは「最近の若手社員はおとなしい。自分達が若かった頃は、もっと積極的だった」という類の内容である。しかし冷静に考えてみると、今の年輩社員が新入社員だった頃、当時の先輩社員は同じことを言っていたのではないだろうか。まさに歴史はくり返すである。確かに先輩社員から見ると、新卒社員も含めた若手社員はいつの時代も物足りなく映るのだろう。しかし、それは知識や経験が不足しているのだから当然のことである。むしろどのように育成すれば活躍できるようになるかを考えることが重要である。

ここ数年の出生数をみれば毎年生まれてくる子どもの数は約 100 万人である。この数字が短期間で急上昇することは想定しにくい。2025 年へ向けて生産年齢人口が減少する中で、新卒社員は将来へ向けた貴重な戦力である。新卒社員の育成はまさにダイヤモンドの原石を磨くことに他ならない。同時に女性とシニアの活躍をどこまで実現できるかが人材マネジメントの大きな課題である。そしてその遂行過程において重要な役割を果たすのが団塊ジュニア世代である。団塊ジュニア世代は今後消費の主役（本シリーズ第 4 回参照）でもあり、企業のマネジメントにおけるリーダー的存在となる。

人材マネジメントに求められる要件は多数存在するが、本稿では大きな視点として 3 つを挙げて考察する。1 つは『ホワイトカラーの労働生産性向上』、1 つは『女性・シニアの活躍』、1 つは『社員のコミュニケーションスキルの向上』である。この 3 つのテーマに取り組むことが、結果として社員の育成を加速化し、定着率を高め、持続的な企業価値向上に寄与するはずである。

## 2. ホワイトカラーの労働生産性向上

### ◆ホワイトカラーの労働生産性向上

日本の GDP は世界第 3 位であるが、国民 1 人当たりの GDP は世界で 20 位前後（OECD の 2012 年調査によれば世界第 18 位）である。生産部門においては仕事の標準化や自動化が相当進んでいることを考慮すると、課題はホワイトカラーの労働生産性向上であると推測できる。確かに売場の POS 導入や経理・財務部門の集計・計算業務、人事部門の勤怠管理や給与計算業務の IT 化は進んでいる。一方で長時間にわたる社内会議や、なかなか決まらない企画案への対応、書類の作り直しなどは大いに改善の余地がありそうだ。

労働生産性の基本的な定義は次の通りである。

---

$$\text{労働生産性} = \text{付加価値} \div \text{人数}$$

労働生産性を高めるためには付加価値を増やすか人数（コストや時間も含む）を減らすことである。対応策の方向性を整理すると以下の通りになる。

（付加価値を一定にする）

- ① 同じ仕事をするなら人数を減らす
- ② 同じ仕事をするなら時間を短縮する
- ③ 同じ仕事をするならコストを下げる

（人数を一定にする）

- ④ 仕事の処理量を増やす
- ⑤ 仕事の成果の質を高める

特にホワイトカラーの職場で議論されるのは、②の長時間労働の解消である。その代表例の1つが堂々巡りの社内会議である。長時間労働の弊害は、残業手当を含めたコストの増加だけではない。疲労の蓄積、ストレスの増加、集中力の低下という現象が顕在化する。長時間労働が常態化すると最悪の場合、過労死という事態になりかねない。その対策は総花的に取り組むよりも、テーマを絞って集中的に改善に取り組むことである。

社内会議の改善を取り上げてみよう。会議の質を低下させずに時間を30%低減させる目標を設定したとする。ここでは以下の参考例を挙げておく。

- ① 会議の重要度に応じて制限時間を設ける（あるいは一律に制限時間を設ける）
- ② 会議スペースに課金する
- ③ 会議に入る前に、目的とコストを出席者全員で再確認し共有する
- ④ 事前にアジェンダや資料を配布し、出席者は自分の考えや意見をもって参加する
- ⑤ ファシリテーターが参加し、進行中の軌道修正や意見集約のサポートを行う

試行期間を3か月間として、取り組んでみる。そして改善の効果を検証し、期待通りの効果が得られればそれをルール化すれば良い。あるいはさらにレベルアップを目指すかもしれない。いずれにしても、まず行動を変えることが重要である。検討に検討を重ねて、結局は何もやらないよりは、始めてみることははるかに効果的である。

---

### 3. 女性・シニアの活躍

#### ◆育児の支援

女性とシニアの活躍は、労働力不足を解消する意味だけでなく人材市場の活性化の視点からも最優先の課題と位置付けることができる。最初に女性活躍について考察をする。女性活躍のポイントは2点ある。1つは育児支援、1つは管理職・専門職等への登用である。

男女雇用機会均等法により女性の職場進出は大きく前進した。しかしながら結婚あるいは出産を機に職場を離れ、そのまま専業主婦になる、あるいは職場復帰しても非正規雇用者として働く場合が少なくない。2012年12月4日の厚生労働省の公開資料によると、子どもの出生年が2005年～2009年の出産後継続就業率は26.8%である。これを2015年に50%、2020年に55%まで引き上げる目標を掲げるとしている。退職した理由は1位が「家事・育児に専念するために自発的にやめた」で39.0%、第2位が「仕事を続けたかったが、仕事と育児の両立の難しさでやめた」で26.1%となっている。

両立の難しさでやめた主な理由は「勤務時間があいそうもない」(65.4%)、「職場に両立を支援する雰囲気がない」(49.5%)、「自分の体力がもたない」(45.7%)となっている。「自分の体力がもたない」以外は企業に対して何らかの支援を望むメッセージとして受け止めることができよう。対策案の例としては次のような施策が考えられる。

- ① 育児期間中の短時間勤務制度
- ② 育児期間中の在宅勤務制度
- ③ 上記の①と②について男性（配偶者）が取得できるようにする

すでに上記の①は導入事例があるが、②や③は少数である。特に男性の育児休業取得が進まない理由は2つある。1つは休業期間中の収入がなくなることである。もう1つは将来の昇格・昇進等に影響があるのではないかと考えることである。収入の問題は夫婦共に短時間勤務制度や在宅勤務制度を活用することで収入がある程度確保されれば、抵抗感はかなり緩和されるであろう。さらに介護保険のように現役世代から広く薄く原資を徴収し（ここでは仮に『育児保険』とする）、これを財源として支援することも考えられる。企業や自治体が一体となり保育施設の拡充や保育料の引き下げに取り組む選択肢も考えられる。こうした施策により、女性の職場復帰をできるだけ早めることが必要である。

昇進・昇格への不安感については、育児休業取得中の人事考課を不利益に扱わないことはもちろんであるが、同時に育児に対する企業の前向きな姿勢や具体的な施策を積極的にPRしていくことが重要である。例えば男性の育児休業取得率の向上を促進するような数値目標の設定やインセンティブを導入することも検討の余地がある。数値目標がすべてではないが、現実には具体的な目標を設定しないとなかなか前進しない。繰り返しになる

---

が、出産・育児は女性の役割という過去の常識は捨て去り、女性、配偶者、企業の三位一体で『ベビー&キッズサポート』の態勢を構築することが重要である。

#### ◆女性の登用

女性の登用について政府も女性活躍を成長戦略の重点施策の1つと位置づけている。「2020年までに指導的地位に占める女性の割合を30%に引き上げる」という目標を設定している。2014年10月17日、女性活躍推進法案が閣議決定された。一定規模以上の民間企業や国、自治体には数値目標を盛り込んだ「行動計画」の提出が求められる。その内容は女性の採用数、管理職への登用率などの数値目標が含まれるものと考えられる。

管理職クラスへの登用を想定すると、その年齢は概ね40歳前後になる。直近の課題は対象となる候補者の数が少ない、あるいは本人の昇進意欲が必ずしも高くないことである。現在の40歳前後の女性社員は入社時期が1995年前後である。ちょうど新卒採用が抑制され始めた頃であると同時に、すでに結婚・育児を理由に退職している人も少なくない。以上が絶対数が少ない理由である。

1995年以降は企業収益も低迷し、通常の昇進・昇格も遅れがちであった。このような背景があり、女性自身も昇進・昇格機会を、実感をもって受け止められないのではないだろうか。「いよいよ女性活躍の時代が来た、昇進・昇格を意識して欲しい」と突然言われても、やはり心の準備やスキルアップの時間が必要である。今後は若年層の時代から女性活躍に関して会社の方針や具体的な施策をPRし、本人にもその意識を高めてもらうことが重要である。職場の上司も職務の節目や面談の機会を利用して、昇進・昇格への期待を伝えていくことが求められよう。このような動機づけの積み重ねが、管理職登用へのモチベーション向上につながるはずだ。それ以外に女性だけの集合研修を行い、育児や昇進・昇格への課題や期待、悩みを共有する場の設定も必要である。そこから建設的な課題解決の手段や会社への具体的な要望事項の見える化が進展する。

特に女性の昇進・昇格を想定した場合、次の課題が顕在化するであろう。例えば転居を伴う転勤、長時間の勤務への対応である。転勤に関しては、子どもが小学校を卒業するまで転居を伴う転勤を免除する、転勤があっても原則3年以内とするというように、将来のライフプランを見通すことが可能な制度設計が望ましい。先が見えないから不安感が増加し、それはやがて不満へとつながる。これでは女性登用が逆効果になりかねない。あるいは女性を優遇することになるのではないかという疑問も出てくるかもしれない。そのような発想ではなく、出産・育児の負担を全員で負担していくというコンセプトで臨むべきである。長時間の勤務についても、早朝出勤の活用や労働生産性の向上により全社員の定時退社を標準化するくらいの姿勢が求められよう。

#### ◆シニアの活躍

現在公的年金の支給開始年齢は満65歳、一方で企業の定年年齢は満60歳が多数である。定年から公的年金支給開始までの5年間は収入が途絶えることになる。そこで高齢者の継続雇用を目的として高齢者雇用確保措置が企業に義務付けられている。図表1に現在の高齢者の再雇用の状況を示す。

(図表1) 高齢者の雇用状況

分類	高齢者雇用確保措置を実施済みの割合	希望者全員が65歳以上まで働ける企業の割合
全体	98.1%	71.0%
大企業	99.5%	51.9%
中小企業	98.0%	73.2%

出所：平成26年「高齢者の雇用状況」集計結果（厚生労働省）より大和総研作成

シニアの再雇用については、企業規模を問わず制度は確立していることがわかる。ただし、実際の再雇用については中小企業が先行している。中小企業においては志望者の約7割が雇用されているのに対して、大企業で約5割にとどまっている。定年後もそれまでの業務を継続できれば理想かもしれないが、必ずしもその通りに実現されるわけではない。企業の努力も必要であるが、本人の意識や考え方を変えることも不可欠である。いわゆる社内の求人ニーズと求職ニーズの最適化である。それは個人のパフォーマンスや要員計画、人件費コスト等複雑な要因が絡む内容である。

シニアの多くは、現役時と同じ仕事を希望するであろう。一方、企業は世代交代や組織の活性化の観点から100%その期待には応えられない可能性も高い。だからといってシニアにまったく未知の職務をさせることにもリスクが伴う。その結果ある程度無難な成果が期待できる、定型的反復業務を提供することになる。シニアは生活のためだからやむを得ないと割り切るだろうが、モチベーションの維持は難しくなるのではないだろうか。

対策としては40歳、50歳、55歳といった節目の年齢で研修やアンケートを通じて、社員

---

のニーズを把握し、適切な職務開発を行うことである。定年直前では手遅れの感がある。準備期間があれば、本人も意識して定年後のキャリア開発を行うことができる。課題があっても準備期間があれば対応可能な事項も少なくない。シニア、企業双方にメリットがある解決策を検討することができる。またシニアは転勤等への対応が難しい場合が想定されるので、前提条件に含んでおくべきである。今後、女性はもちろん男性の育児休業取得が進むと、その間の補完要員としてのシニアの活躍の場は増加する可能性がある。

再雇用を円滑に進めるためには、社内のシニア向け求人データを積極的にオープンにしていくことが望ましい。求人ニーズが高い職種や職場、ニーズが低い職種や職場を具体化し、その内容を開示する。職務の内容やスキル要件、勤務時間等を開示して、これから定年を迎えるシニアに効果的な情報を提供することである。またニーズが高いスキルに関する研修を実施することも有効である。シニアの再雇用については引き続き、企業と本人双方の努力が必要であることがわかる。少なくとも多くの人が65歳までの雇用を希望するという前提で、全体の制度設計を行うべきである。おそらく2025年頃には継続雇用の上限年齢は67歳～70歳までに上昇している可能性が高い。ある程度先を見越した対応が賢明であろう。

シニアに対する期待感が大きい領域としては大きく3つある。1つは後輩指導である。価値があると認められている知識や技能を後輩、特に若年層に指導・伝承する役割を担う存在である。ノウハウの継承を行うだけでなく、若年層の育成速度を速めることが期待される。1つは社内の業務改善のリーダーである。特に標準化やマニュアル化などの効率化を推進する場面での活躍が期待される。1つは社内の「生き字引」的な存在である。長年の経験や知識の蓄積があり、何かあれば管理職もその人に意見を求めるような存在である。欠員や長期休暇取得者（出産・育児・介護等）が出た場合のサポートやこれまでに経験がない問題が発生した場合に過去の経験を活かして、円滑かつスピーディーにその解決へ貢献する。このようなタイプのシニアはどの企業においてもニーズが高いと想定される。

#### 4. ライフプランとキャリアプラン

これまでは年金も含めて、既存の制度に従っていれば一定水準の生活は維持できた。将来の不安が無いことで、日々の仕事に邁進できるメリットもあったはずだ。しかし、少子高齢化やグローバル化、消費者ニーズの多様化が加速する時代においては、国も企業も既存の制度を維持することが難しくなりつつある。社員が積極的に自分の人生設計（『MY ライフプラン』と『MY キャリアプラン』）を描くことが求められている。これが自立化への入り口である。

---

結婚、出産、自宅購入、昇進・昇格、リタイアなど節目のビッグイベントを『MY ライフプラン』にプロットし、目標とするポジションや希望年収などを書き込んでいく。多く人は65歳までの勤務を前提とするかもしれないが、価値観の多様化と共に55歳でリタイアし、趣味で生計を立てて残りの人生を過ごしたいという人も当然いるはずだ。

仕事については、希望する職種やポジションが明確になれば必要なスキルも可視化できるようになる。それを『MY キャリアプラン』に書き込んでいく。そうすれば身につけたいスキルや受講したい研修のニーズもより具体的になる。企業の研修プログラムもより対費用効果が高いレベルに引き上げられる。プランの内容は更新自由である。このような人生設計を数年に一度はゆっくり時間を確保して行うゆとりがあってもよい。実際に自分で考えて、描く（あるいは書く）ことがポイントである。描くことにより自分の人生設計のイメージが質の高いレベルへ移行する。それは労働生産性向上への新しいスキル開発へと発展する。一生懸命働いたが目先の仕事に追われて、気がつくやうに定年が迫っている。もはや選択の余地がないという事態は回避したいところである。定年が迫ってきてから考えるのではない。現役時代、しかも時間に余裕がある若年層の時から自分の人生設計を考えることが求められる。プランの作成手ほども、30歳、40歳、50歳の節目のプラン更新は企業研修でサポートしていくことも有効である。特に40歳台、50歳台は自分のライフプランに加えて親の介護も想定に加えておくことが必須となるであろう。

## 5. 職場を変える期待の職種

### ◆期待される職種とは？

労働生産性を高めて、長時間労働に終止符を打つ。そして女性・シニアの活躍の場を拡大し、要員の最適化を図ることが重要である。そのような好循環を構築するために期待される職種がある。それは高レベルのコミュニケーションスキルを背景とする専門職の存在だ。ファシリテーター、コーチング、カウンセラーとして社内のコミュニケーションデザインを変革し、組織の目標達成の側面支援を担う存在である。2025年にはこのようなスペシャリストを活用して、業績を大きく伸ばしている企業が登場しているであろう。

ファシリテーターは主に社内の会議に参画し、進行管理、目的から外れた討議の軌道修正、意見の対立の解消、結論と次回への課題などのまとめを側面から支援する役割を担う。ファシリテーターの存在で会議を予定時間で終わらせるのみでなく、会議の質の向上つまり会議の生産性向上をサポートする。意見の対立を解消することで人間関係への影響も極小化する。参加者のストレスを最小限に抑えて、会議終了後の業務遂行も集中力を持続できる役割を果たすイメージである。

---

プロコーチはコーチングテクニックを有し、例えば営業や販売、開発の現場で停滞する現状を打開するようなきっかけを作る役割を担う。本来その企業の人材や組織が有している潜在能力を効果的に引出し、問題解決につながる支援を行う。あるいは営業や販売、プレゼンテーションのロールプレイに参画し、効果的な助言を行うこともある。さらに社内に埋もれているノウハウやスキルを積極的に開発し、標準化・体型化し、組織横断に社内展開することで会社全体のスキルアップに貢献するイメージである。

カウンセラーは主に社内外における人間関係に起因するストレス、難易度の高い職務や大量の職務によるストレスなどの解消に貢献する。社員数に対して一定比率でカウンセラー配置し、リアルタイムで相談に対応する。主にストレスやハラスメント等の問題解決に当たり、内容によっては問題が発生している組織の管理職と協力して問題の早期解決に当たるイメージである。

これらの専門職は、それ以前は各職場で高業績をあげ、かつ高度なコミュニケーションスキルを保有している人材である。コミュニケーションのプロは社外の人材をジャストインタイムで確保する選択肢もある。ここでは社内の固有の事情や社内の専門用語を理解しているコミュニケーションスタッフを育成・確保する必要があることを強調しておきたい。このタイプの人材は短期間で育成するのが難しい。かつ専門職として活躍するミッションに共感できる価値観を持った人材である。またこのタイプの人材は、定年後の再雇用の場面でも求人ニーズが高いであろうし、報酬水準も相応の水準になるであろう。

#### ◆良好なコミュニケーションが社員の健康増進に貢献

今後、企業においてはコミュニケーションのプロフェッショナルを育成・選抜・活用していくことが必要となる。そのためにはこれらの人材の期待像を明確にし、要求される能力基準明らかにしていくことである。そして育成・選抜・活用の基準作りや評価・処遇の制度設計に着手しなければならない。これらの人材は業務を効率化するだけの存在ではない。長時間労働を回避する、職場のストレスを低減させる、ハラスメントの発生を抑制することを通じて、社員が働きやすい職場をつくることにある。ストレスの少ない職場は創造的であり、欠勤者も少ない。良好なコミュニケーションは労働生産性向上につながり、さらに社員の健康増進へと発展する。

このようなエンジェルサイクルが機能した結果として企業価値が上がり、かつ優秀な人材の採用と囲い込みを実現することになる。

## 6. まとめ

2025年へ向けて、特にホワイトカラーの労働生産性を向上することが重要である。並行して女性・シニアの活躍を一層推進することで、若年層社員の将来への不安感も払拭でき

---

る。より働きやすい職場の形成へ向けて多くの企業が行動を開始することを期待したい。特に労働生産性向上の阻害要因となっている長時間労働は、コミュニケーションの問題を解決するプロフェッショナル人材を活かすことが重要なポイントである。

－以上－

## 参考文献

- 平成 26 年「高年齢者の雇用状況」集計結果（厚生労働省）
- 2014 年少子化社会対策化白書（内閣府）