

人材活用の新システムを

Renew Management System for New Employee



河崎 豊：コンサルティングフェロー

略 歴

1949年生まれ。72年 学習院大学卒業。同年日本通運入社、日通総合研究所出向を経て、現職

1. 「また辞めたのか！」

ここ数年、せっかく採用した若い人たちがすぐ辞めてしまうことが、中小企業のみならず世間には安定的な職場だと思われている大企業にも広がっています。やっと企業人としてどうにか使えるようになってきた3年後には、高校卒業者で4割以上、大学卒業者でも3割以上が辞めてしまうようです。

自分にあった仕事でない、能力を生かせない、その他個人的な理由が過半を占めています。定職を持たなくても当面困らない社会になり、世間的にも働かない若者を許す風潮にあるのでしょうか。

また、従業員等の定年退職の増加もあり、人材流出が全ての産業で常態化してきています。せっかく企業が育てた人が辞めてしまう。こんなもったいないことがあってよいのでしょうか？

けれども、ものは考えようです。嫌々働かれています、給料の無駄払いになるし、従来やり方にどっぷり漬かって安住してしまった従業員は革新の邪魔になるだけです。しかし、退職した人々の中には他の企業で能力を

発揮できる人材がいるはず。彼らの能力を生かすことができる企業にとっては、能力を持った人材が労働市場に溢れてきている買い手市場の好ましい状況といえます。

高齢者は、ある分野で経験豊富ではあるが長期間雇用する必要のない人材ですね。また、若い人や中堅層は、別の業界の経験を経営改革に生かせるし、社会人として一定のトレーニングを受けてきて教育コストも掛かからないという、企業にとって好ましい人材層でしょう。

新しい人材を獲得し、大胆に経営を革新していく環境ができてきたと捉えるべきでしょう。

2. 社会が変われば物流も変わる

物流の経営環境は、経済的規制が緩和され、経営の自由度が高くなり競争が激化しています。その一方、排気ガス規制・CO₂削減などの地球環境対策、法令順守、安全面での企業責任が追求されてくるなどの社会的規制は、強化されてきています。

インターネットなどのメディアの発達により、企業活動は衆人環視の中で行われている

ようなものですし、社会規範に反した行動は、経営者のみならず企業の存亡に係わる重大な問題となってしまいます。企業はその従業員全員を含め、良き社会の一員として常に正しい行動をすることが、強く求められるようになっていきます。

また、ユニクロ、ニトリなどを代表とする国際的に商品調達し、低価格商品を提供する流通業の発達や、自動車メーカーさえ取り組み始めた国内販売する主要機種の組み立て工場の海外移転とそれに伴う物流の変革、多くの企業で取り入れられてきたSCM的な考え方による生産方式の変更など、物流を規定している流通等の環境に多様な変化がおきています。物流を担うものは、この変化に対応していくことや、先取りした改善提案を行わなければなりません。

3. 人材を生かす新しい人事制度を

さて、これから成長を目指す企業は、これらの変化を今まで自社で育て上げた社員だけで十分乗り越え、新しい提案を実現することができるのでしょうか？ 今までのように社内で育成していくことがベストなのでしょうか？ もしかしたら、育成が完了しその能力を発揮できる時期には他企業に遅れを取っているかもしれませんし、当人が転職してしまうかも知れませんね。

そこで、中途採用制度を変革し活用できるようにしましょう。自社では不足している企業活動統制部門で実績を積んだプロや、他の企業や業界で経験を積んだ人々の発想を取り入れて企業活動を高度化し革新していくので

す。日本型の集団主義に慣れてきた物流企業も、アメリカ的な個人主義の人々を活用できる雇用の形態を造ることで、新たな発展に繋がられるのではないのでしょうか。

ソフトバンクは社長を公募すると発表しています。その他幹部を公募する企業がぼちぼちと現れています。年功序列の社会が崩れつつあるのは確かです。終身雇用は企業も働く側も全員が望むところではなくなったのでしょうか。企業が必要になった機能を果たす人材が社内がいなければ、その都度新たに調達し、その業務が完成まで雇用する。といった人材調達の方法が受け入れられる社会になってきています。

サッカーのプロ選手のように、フォワードで2年間契約条件は年間10点以上の得点等採用時に取り決めする雇用契約が有っても良いのではないのでしょうか。

個々の企業では色々な事情がありますが、今までの発想や人材では限界があることを認識できたら、少なくとも中堅社員以上の人材の流動化を前提として中途採用を活用できる人事制度の革新に取り組むべきだと考えます。