

経済産業省委託調査

「人材マネジメントに関する研究会」報告書

平成18年3月

人材マネジメント研究会報告書 目次

第1章 人材マネジメントの意義	・・・	1
第2章 経営を巡る経済環境の変化と その人材マネジメントへのインパクト		
1. 80年代までの人材マネジメントの特徴		
(1) 評価・処遇制度	・・・	2
(2) 人材育成の仕組み	・・・	3
(3) 雇用構造	・・・	3
2. 経営を巡る経済環境の変化	・・・	4
<1> コスト制約の拡大		
(1) バブル崩壊後の低成長化	・・・	4
(2) 従業員構成の高齢化	・・・	6
(3) 労働分配率の高止まり	・・・	7
<2> 市場での競争激化		
(1) 市場の成熟化	・・・	8
(2) グローバル化	・・・	9
(3) 国内市場のオープン化	・・・	11
(4) 事業戦略の重要性の高まりと求められる 人材ニーズの多様化	・・・	12
<3> 企業価値の判断軸の変化		
(1) 市場原理の強まり	・・・	13
(2) 株主重視への流れ	・・・	14
(3) 企業の公共性・CSRの意識の高まり	・・・	15
<4> 技術革新の組織・業務へのインパクト		
(1) 情報通信技術の飛躍的進歩	・・・	16
(2) 企業組織・業務プロセスへのインパクト	・・・	17
3. 企業経営の変化の方向性と人材マネジメントの課題		
(1) コスト競争力強化の要請と人件費コントロール力 を強化した人材マネジメント	・・・	19
(2) 価値創造型企業への脱皮と価値創造を支える 人材マネジメント	・・・	19
(3) 働き手の意識の変化を踏まえた上で モチベーションを喚起できる人材マネジメント	・・・	20

第3章 人材マネジメントの評価と今後の方向性		
第Ⅰ節 賃金・処遇制度	・・・	2 2
1. 90年代以降における人事施策の動き		
（1）成果主義の導入	・・・	2 3
イ）成果ベース賃金の拡大	・・・	2 3
ロ）年功要素と能力要素の縮小・廃止	・・・	2 3
ハ）賃金格差の意図的拡大	・・・	2 4
2. 人事制度改革がもたらしたもの	・・・	2 5
（1）導入目的に対する効果		
イ）成果に応じた適正な資源配分	・・・	2 6
ロ）社員モチベーションの向上	・・・	2 7
ハ）会社業績向上	・・・	2 8
（2）新たに指摘される問題点		
イ）納得感の低下	・・・	2 9
ロ）組織力の低下	・・・	3 0
ハ）人材育成機能の低下	・・・	3 3
ニ）現場の疲弊とプロセス管理の弱体化	・・・	3 5
3. 今後の方向性	・・・	3 7
（1）人材マネジメントの再構築	・・・	3 7
（2）人材育成の視点の復活	・・・	3 9
（3）組織力の強化	・・・	4 2
（4）納得感・公平感・モチベーションの再評価	・・・	4 3
イ）導入プロセスにおける納得感の醸成	・・・	4 4
ロ）納得感を確保する施策	・・・	4 5
ハ）コミュニケーションの重要性	・・・	4 6
（5）仕事に対する内的動機づけ	・・・	4 7
第Ⅱ節 人材育成	・・・	4 9
1. 人材育成の消極化に至る背景	・・・	5 0
（1）働く場をめぐる変化	・・・	5 1
（2）育成メッセージの変化	・・・	5 2
（3）人材育成の考え方の混乱	・・・	5 4
（4）成長のための機会の減少	・・・	5 4
2. 経営の変化に伴う求める人材像の変化	・・・	5 6

(1) 戦略構築・推進能力の重要性	・・・	5 6
(2) 自律・分散・協働型組織へのシフト	・・・	5 7
(3) コア・コンピタンスと人材マネジメントの位置づけ	・・・	5 8
(4) 働く側の変化	・・・	5 8
3. 90年代の人材育成をめぐる評価	・・・	6 0
(1) リーダー人材の育成	・・・	6 0
イ) 経営リーダー育成	・・・	6 0
ロ) 現場リーダーの育成	・・・	6 1
(2) 現場力を支える人材育成	・・・	6 2
(3) キャリア開発の自己責任化	・・・	6 2
4. 今後の方向性	・・・	6 5
(1) 総合的な人材マネジメントの 中核としての人材育成	・・・	6 5
(2) 経営リーダーの計画的育成と アセスメントの必要性	・・・	6 6
(3) 「どこでもリーダー」化の推進	・・・	6 6
(4) 現場力を支える人々の育成	・・・	6 7
(5) キャリアを通じた人材育成の仕組みづくり	・・・	6 8
第Ⅲ節 総合的な人材マネジメントの実践	・・・	7 3
1. 総合的な人材マネジメントの構築		
(1) 経営と人材マネジメントの連動	・・・	7 3
(2) 経営理念と人材ビジョンの明示	・・・	7 4
(3) 総合的な人材マネジメントの実践	・・・	7 5
2. 組織と個人の関係性		
(1) パートナーシップの在り方	・・・	7 9
(2) 人材育成に関する企業と個人の在り方	・・・	7 9
第Ⅳ節 多様な人材の活用		
(人材ポートフォリオとダイバーシティー)	・・・	8 1
1. 多様な就業形態の拡大		
(1) 90年代以降の動き		
イ) 非正規雇用の活用	・・・	8 2
ロ) 正社員タイプの多様化、 正規・非正規統合への試み	・・・	8 6
(2) 評価		

イ) 効果：量的柔軟性・金銭的柔軟性の向上	・・・	87
ロ) 問題点：機能的柔軟性の不全・低下	・・・	87
(3) 問題の所在	・・・	91
2. 今後の方向性		
(1) 「働かせ方の多様化」から「働き方の多様化と 働かせ方の多様化のバランス」へ	・・・	94
(2) 人材マネジメントの課題	・・・	95
イ) 「戦略的人材ポートフォリオ」の実践	・・・	95
ロ) 「コミットメント」の仕掛け作り	・・・	101
ハ) マネジメント人材の育成	・・・	105
(3) 社会的インフラの整備	・・・	105
3. 多様な人材の活用	・・・	107
(1) 90年代以降の女性就労を巡る問題点		
イ) 女性雇用者の増加	・・・	107
ロ) 問題点	・・・	107
(2) 90年代以降の高齢者就労を巡る問題点		
イ) 高まる高齢者就労の必要性	・・・	109
ロ) 高齢者就業率の傾向的低下	・・・	109
(3) 90年代以降の外国人雇用を巡る問題点		
イ) 外国人現場労働者の増加と サポートシステムの不備	・・・	110
ロ) 外国人の抜擢・登用の遅れ	・・・	111
(4) 「ダイバーシティー・マネジメント」の実践	・・・	112

第4章 人材マネジメントに係る組織、制度、環境面の整備

第I節 経営者のリーダーシップ、組織デザイン、人事部の役割

1. 経営者のリーダーシップ

(1) 人材マネジメントにおいて経営者に期待される機能		
イ) 企業全体で共有すべき ビジョン・バリューの提示	・・・	115
ロ) 長期的人材力強化の方針・ビジョン提示	・・・	115
ハ) 人材資源をベースとした戦略設計	・・・	116
(2) 経営者に求められる具体的な行動		
イ) 人材戦略の策定と不断の見直し	・・・	117

ロ) メッセージの発信	・・・	118
ハ) 企業内の仕組み作りへの責任	・・・	118
2. 組織デザイン		
(1) 組織デザインからみた人材マネジメントの必要性	・・・	120
(2) アクティビティの集合としての企業経営	・・・	120
(3) シンプルな組織デザイン	・・・	121
(4) 日本的組織デザインの機能性	・・・	122
(5) 組織デザインの変化	・・・	123
3. 人事部の役割		
(1) ドゥアブルからデリバラブルへ	・・・	126
(2) 人事部の4つの役割と2つの軸	・・・	126
(3) 人事部の改革の方向性		
イ) 戦略パートナー、変革のエージェント、従業員 チャンピオン	・・・	127
ロ) 人事プロフェッショナルの育成	・・・	128
ハ) 日本型人事マネジメントの制度的叡智	・・・	129
第Ⅱ節 労働市場を巡る制度整備	・・・	131
1. 労働契約に関する制度		
(1) 現状の課題	・・・	131
(2) 検討の方向性	・・・	134
2. 雇用形態・働き方に中立的な税・社会保障制度		
(1) 現状の課題	・・・	135
(2) 検討の方向性	・・・	135
第Ⅲ節 個人・社会の価値観	・・・	138
1. 個人・社会の価値観の変化とその背景		
(1) 「働くこと」をめぐる価値観の変化とその背景	・・・	138
①若手層を中心とした自発的離職の増加	・・・	138
②若手・中堅層のキャリア意識の強まり	・・・	139
③中高年の「定年後人生」の模索	・・・	139
④女性のキャリア意識の広がり	・・・	140
⑤外国人労働者に対する相矛盾した意識の並存	・・・	140
(2) 日本的雇用慣行に対する「保守的な見方」	・・・	140
2. 対応策		
(1) 求められる2つの面での対応	・・・	142

（２）具体的な施策	
イ）主体的なキャリア形成への支援	・・・ 142
ロ）多様な人材が活躍できる環境の整備	・・・ 143
コラム 従業員からみた人事の変化と職場の元気	・・・ 145
企業の先進事例に関する詳細説明	・・・ 150
補足	・・・ 184

「人材マネジメントに関する研究会」委員名簿

座長 守島 基博 一橋大学大学院商学研究科 教授

委員 出馬 幹也 株式会社富士ゼロックス総合教育研究所 プリンシパル
中島 豊 楽天株式会社 執行役員人材本部本部長
西川 真規子 法政大学 経営学部 助教授
平野 光俊 神戸大学大学院 経営学研究科 教授
光富 敏夫 ラーニングワークス・インターナショナル 代表
山田 久 株式会社日本総合研究所 主任研究員

経済産業省 経済産業政策局 産業人材担当参事官 守本 憲弘
参事官補佐 松山 泰浩
参事官室係長 三瀬 正英

事務局 社団法人日本能率協会 経営研究所長 村橋 健司

(平成18年3月現在)