

人材投資を通じたサービス産業における生産性向上

人材ポートフォリオの最適化とコア人材リテンションのための戦略

山口高弘



新井祥子



CONTENTS

- I 生産性向上に求められる人材ポートフォリオの最適化
- II 課題となるコア人材のリテンション（離職防止）
- III サービス事業者におけるコア人材リテンションの成功要因
- IV コア人材リテンションの方策

要約

- 1 多くのサービス事業者にとって、生産性を向上させるには、人的資本を効果的、かつ効率的に蓄積していく必要がある。この課題に対する一つの答えとして、最近、「人材ポートフォリオ（人材構成・配置の考え方）」が着目されている。生産性向上のためには人材ポートフォリオの最適化が求められ、それには「プロデューサー型人材」と呼ばれる層の拡大が課題となる。
- 2 プロデューサー型人材の層を拡大するには、同人材の多くを占めるコア（中核）人材を職場に惹きつけ、離職を防止するための効果的な方策（リテンションの方策）が必要である。
- 3 業況感が向上している企業ほど、コア人材マネジメント項目の実施割合が高い。特に、業況が「非常に良い」「良い」企業では、コア人材を「先例のない難易度の高い業務に挑戦させている」「担当事業・業務における十分な裁量権を与えている」といった項目の実施割合が高い。業況感とコア人材マネジメント項目の実施割合の間には相関関係があると推察でき、コア人材リテンションにとって、これは重要な取り組みである。
- 4 コア人材リテンションには、コア人材を魅了する「場の創造」や、どこまでも成長できると思わせる仕組みの構築が必要である。ただし、コア人材リテンションの方策はこれだけではない。今後は、コア人材としての活躍が期待できる非正規社員に対して、適切な基準を設けたうえで正規社員への登用・転換制度を導入するなどの方策も求められる。

I 生産性向上に求められる人材 ポートフォリオの最適化

1 サービス産業に今求められる 人材ポートフォリオの考え方

過去10年間、サービス産業^{注1}は、正規雇用者数が伸び悩む一方で、非正規雇用者が増加してきた。2006年に中小企業庁が実施した「雇用環境及び人材の育成・採用に関する実態調査」の企業収益の状況と正規雇用者の過不足感との関係を見ると、減益傾向の企業よりも増益傾向にある企業ほど、正規雇用者に対する不足感が高い（図1）。

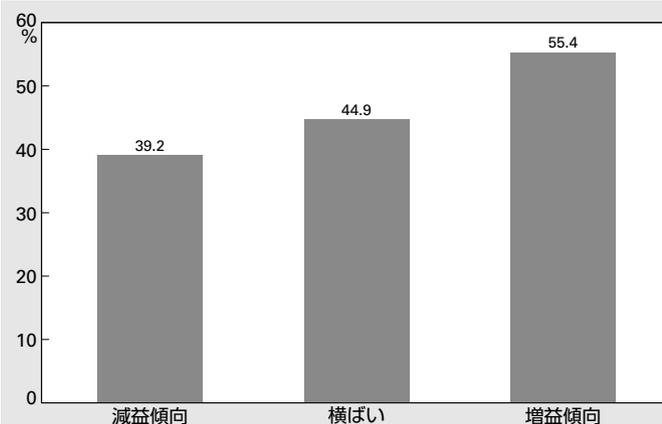
また、「2007年版 中小企業白書」は、「多くのサービス事業者は、これまで、若年者雇用の抑制という形で、正規雇用者を減少させてきた。しかしながら、従業員の確保が急速に困難になり、正規雇用者に対する不足感が高まる中で、企業が必要とする人的資本の蓄積が難しくなっていくことが懸念される」と指摘している。

多くのサービス事業者にとって人的資本の蓄積は喫緊の課題であり、このことは、生産性の向上にとっても最重要の課題であると考えられる。ただし、人的資本をやみくもに蓄積していくことは避けなければならない。こうした課題に対する一つの答えとして最近着目されているのが、企業の「人材ポートフォリオ」という考え方である。

人材ポートフォリオとは、「企業が事業戦略を達成するうえで、その遂行のため、各職務に適した人材を最適に組み合わせること」である。

ただし、人材ポートフォリオの最適化にはこれまでいくつかの障害があった。

図1 サービス事業者における正規雇用者の不足感



注) 「不足」「やや不足」と感じる事業者の合計
出所) 中小企業庁「雇用環境及び人材の育成・採用に関する実態調査」2006年

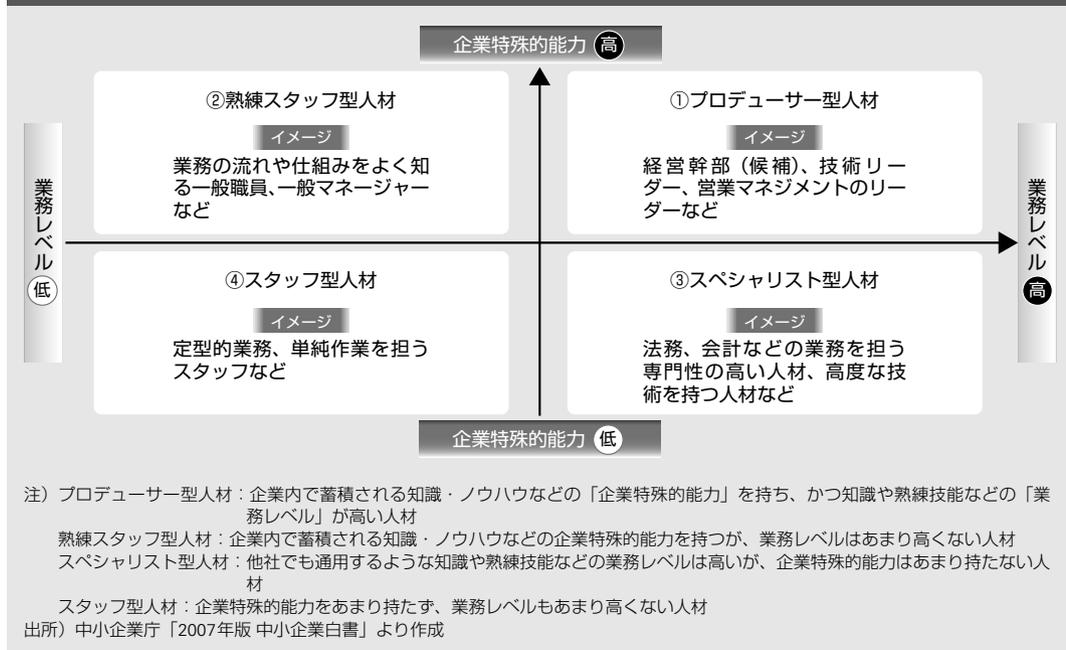
平成不況期（1990年代のいわゆる「失われた10年」）において、サービス事業者は大企業と同じように、正規雇用から非正規雇用へシフトしてきたが、このことは人材ポートフォリオに大きな影響を与えたと考えられる。

詳しくは本章の2節で後述するとおり（25ページの図3、4）、10年前から現在（2006年）^{注2}までの間にサービス産業では非正規社員化が急ピッチに進んでおり、企業で最も付加価値の高い業務を担うと考えられる正規雇用の「プロデューサー型人材」、すなわち「企業特殊的能力（次ページ図2内の注を参照）を持ち、かつ業務レベルが高い人材」の割合が、理想からかけ離れる形で減少しているのである。製造業が、正規雇用のプロデューサー型人材の割合を、理想に近づける形で増大させているのとは対照的である。

また、サービス産業は、コスト削減を目的に非正規社員化を進めてきたといわれているが、そのことも、人材ポートフォリオに影響を与えているのではないだろうか。

一方、人材ポートフォリオの重要性を示す

図2 企業における人材のタイプ



ものとして、業況を向上させている企業は、人材ポートフォリオを最適化させているというデータもある(26ページの図5)。

人材ポートフォリオが最適化されていない場合、効果的かつ効率的な事業展開が困難になる。業況の向上に向けて、人材面のアプローチの一つとして、人材ポートフォリオの最適化に取り組むことが求められている。

2 サービス事業者における 人材ポートフォリオのゆがみ

サービス事業者の人材ポートフォリオは、10年前から現在(2006年)に至るまでさまざまに変化しているが、本稿では、2007年版中小企業白書で用いられている人材の枠組みを流用する。

同中小企業白書は、人材のタイプを「企業特殊的能力」^{注3}の高低と「業務レベル」^{注4}の高低の2つの軸で区分し、①プロデューサー

型人材、②熟練スタッフ型人材、③スペシャリスト型人材、④スタッフ型人材——の4つに分類している(図2)。

2006年に野村総合研究所(NRI)は「キーパーソンの育成や確保の実態に関するアンケート調査」^{注5}を実施し、サービス産業における人材ポートフォリオの変化を分析した(図3)。それによると、理想とする人材構成は、正規雇用と非正規雇用の合計でプロデューサー型人材が29.8%と一番多くを占め、スタッフ型人材が25.7%と続き、スペシャリスト型人材が25.1%、熟練スタッフ型人材が19.4%となっている。一方、同調査より現在の人材構成を見ると、プロデューサー型人材は16.4%で、熟練スタッフ型が30.8%、スペシャリスト型人材が22.2%、スタッフ型人材が30.6%となっている。

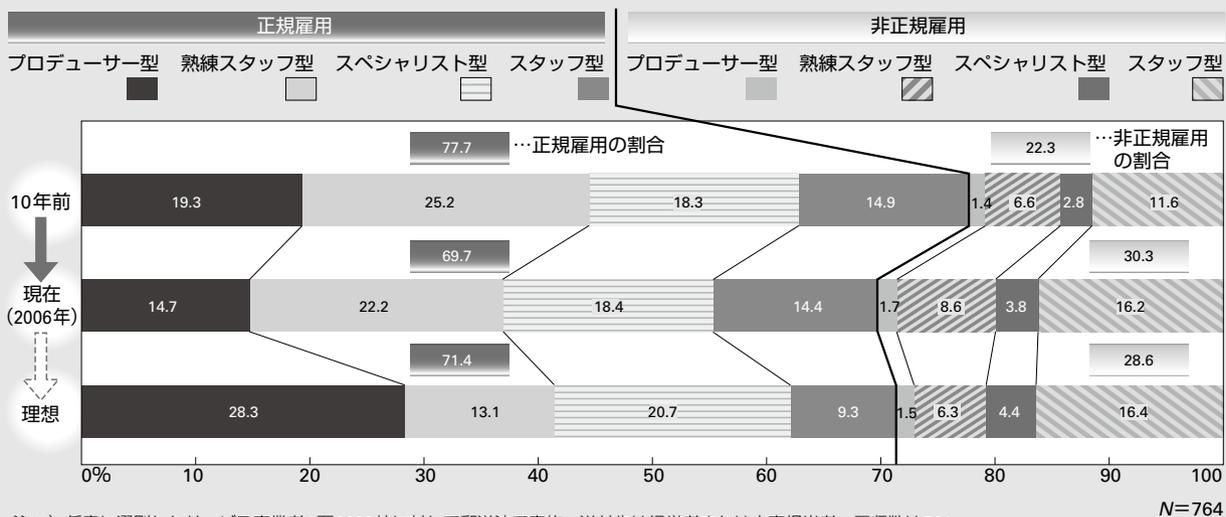
正規・非正規雇用者の比率で見ると、10年前には少なかった非正規雇用者の割合が、現

在では、理想とする割合（28.6%）を若干超過する（30.3%）まで増加している。これは、企業が全体として正規雇用を減らし、非正規雇用を増やした結果と解釈できる。

ここで注目しなければならないのは、過去10年間で、人材ポートフォリオにおける正規雇用のプロデューサー型人材の比率において、理想と現実との乖離が広がった点である。図3にあるように、10年前には19.3%で

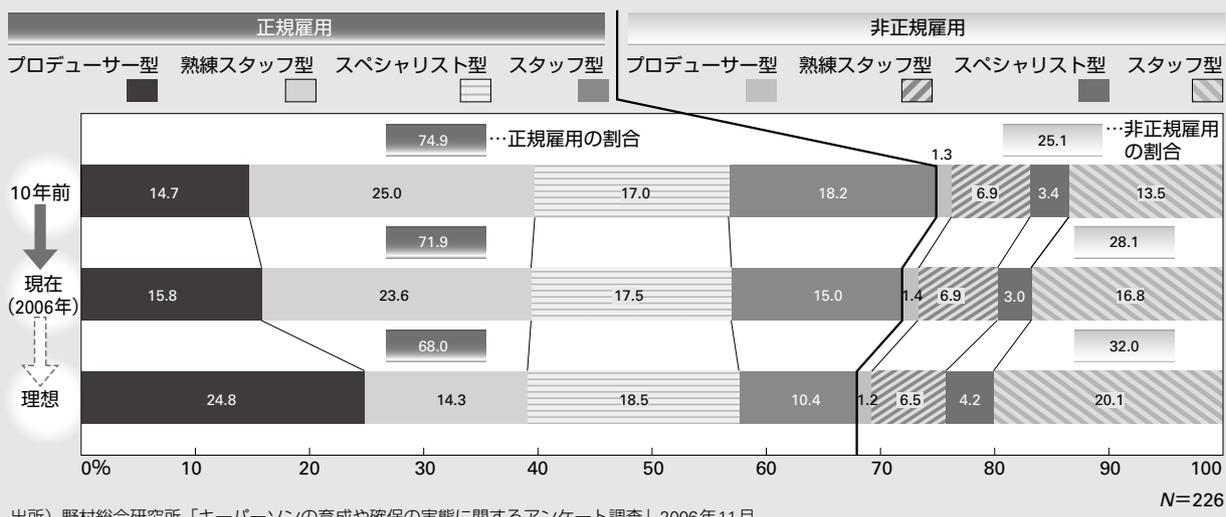
あった正規雇用のプロデューサー型人材の割合が、現在は14.7%と、理想とされる28.3%から乖離の幅が拡大しているのである。このことは、製造業が、10年前の14.7%から現在の15.8%へと、理想にやや近づけているのとは対照的である（図4）。製造業と比較すると、サービス産業は、非正規社員化を進めすぎ、それにより、本来なら、中長期をかけてじっくり育成すべきプロデューサー型人材層

図3 サービス産業における人材ポートフォリオの変化



注1) 任意に選別したサービス事業者1万2000社に対して郵送法で実施。送付先は経営者または人事担当者。回収数は764
 注2) 10年前のデータ取得方法は、2006年時点から見た10年前の人材ポートフォリオについて振り返ってもらう形で聞いている
 出所) 野村総合研究所「キーパーソンの育成や確保の実態に関するアンケート調査」2006年11月

図4 製造業における人材ポートフォリオの変化



出所) 野村総合研究所「キーパーソンの育成や確保の実態に関するアンケート調査」2006年11月

が縮小したと思われる。

3 求められる人材ポートフォリオの最適化とプロデューサー型人材層の拡大

サービス産業の人材ポートフォリオは、10年前と現在（2006年）とで現実と理想とのギャップが埋められていない。このことは、事業戦略に対する人材配置が最適化されていないことを意味する。

一方で、図5に示すように、業況感が「非常に良い」または「良い」企業は、ここ10年間で人材ポートフォリオを理想に近づける形に変化させている。そうした企業は、特にプロデューサー型人材の層を拡充している点が見てとれる。ただし、理想とのギャップがまだ残っている点、特に熟練スタッフ型人材の割合が依然として理想と比べて大きい点には留意する必要がある。

業況が好調な企業は、業況が向上することで人材ポートフォリオを良いバランスに近づけてきたと考えることもできるが、人材ポ

ートフォリオを戦略的に構築してきた結果が、業況の向上に結びついている側面もあるのではないだろうか。

人材ポートフォリオを最適化すれば業況は向上するという因果関係を明確に示すことはできないが、第Ⅲ章で述べる企業事例からは、人材ポートフォリオの適正化に取り組んだことが、好業績に結びついていると推察できる。

第Ⅲ章2節に詳しく述べているとおり、特にアイランド、沖縄教育出版は戦略的な人材ポートフォリオの構築に重点的に取り組み、それを好業績に反映させている。このことから、事業戦略を実行し、業況を向上させるには、人材ポートフォリオを最適化する、すなわち理想とする人材ポートフォリオに近づけていく必要があると考えられる。

それでは、人材ポートフォリオの最適化に向けて、具体的には何に取り組む必要があるのだろうか。前ページの図3を踏まえると、①プロデューサー型人材の割合の拡大、②熟練スタッフ型人材のリストラ、③スペシャリ

図5 業況感が「非常に良い」「良い」企業の人材ポートフォリオ

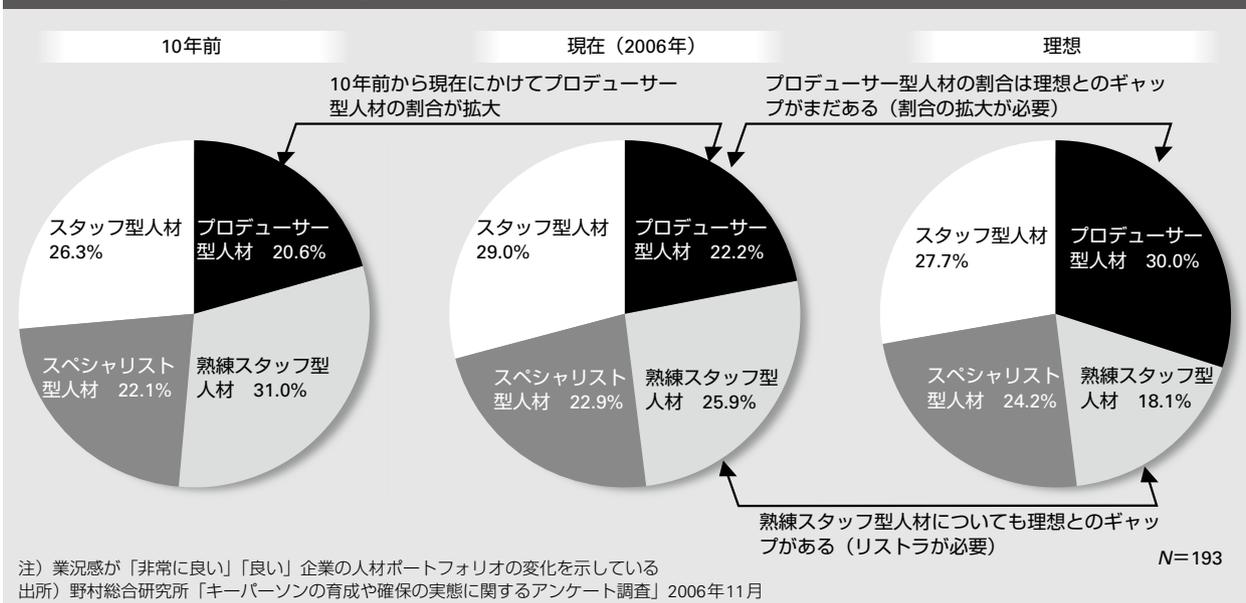
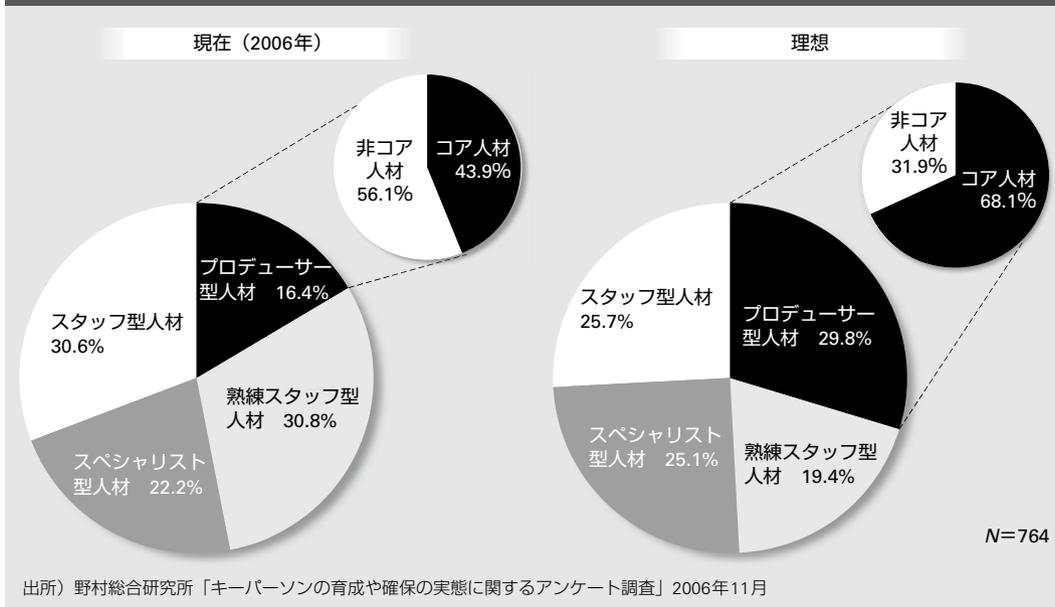


図6 人材ポートフォリオ（プロデューサー型人材）におけるコア（中核）人材の割合



スト型人材の割合の拡大、④スタッフ人材のリストラ——が課題であるといえる。

これらのなかでも、特にプロデューサー型人材は、理想と現在との人材の割合のギャップが最も大きくなっており、したがって、プロデューサー型人材の層を拡大していくことは、最優先に取り組むべき課題であるといえる。

II 課題となるコア人材のリテンション（離職防止）

1 プロデューサー型人材の多くを占めるコア人材

プロデューサー型人材の層を拡大するためのヒントが、後述するように、プロデューサー型人材の多くを占める「コア（中核）人材」にある。

本稿ではコア人材を、「役職などにかかわらず、企業競争上、他社との差別化を図るう

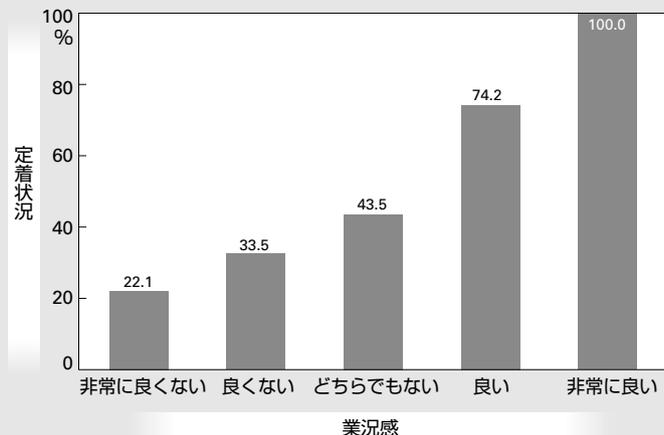
えでも不可欠なコア業務を担う、他の社員・職員では代替の利かない人物」と定義し、必ずしもプロデューサー型人材と限定せず、前述の4つの人材タイプそれぞれに存在していると考ええる。

ただ、図6に示すように、コア人材はプロデューサー型人材に多く、現在では、コア人材が半分近くを占めている。また理想では、コア人材の約7割がプロデューサー型人材であることが望まれており、プロデューサー型人材の層の多くはコア人材であることが期待されていると考えられる。

2 コア人材の離職と求められるリテンション

第I章3節で、人材ポートフォリオを最適化するには、プロデューサー型人材層を拡大していくことが課題であると述べた。そのためには、プロデューサー型人材の多くを占めるコア人材の拡大が鍵となり、コア人材を拡

図7 コア人材の定着状況と企業の業況



注) 定着状況は、離職が「非常に多い」「多い」「どちらともいえない」「少ない」「非常に少ない」の5段階で聞いており、グラフ上は離職が「非常に少ない」「少ない」だけを「定着状況」として表している
出所) 野村総合研究所「キーパーソンの育成や確保の実態に関するアンケート調査」2006年11月

大していくことで、プロデューサー型人材の層の拡大も図られると考えられる。

図7は、コア人材の離職状況と企業の業況感との関連性を示している。両者には「定着状況が良いほど業況が良い」という関係が存在している。もちろん「業況の良い企業はコア人材の定着状況が良い」という逆の因果関

係も考えられるが、コア人材の定着が人材ポートフォリオの最適化につながり、業況をプラスに押し上げている面もある。

このことから、コア人材を定着させることが求められており、そのためには、コア人材を惹きつける（離職を防止する）方策、すなわち「リテンションの方策」が求められる。

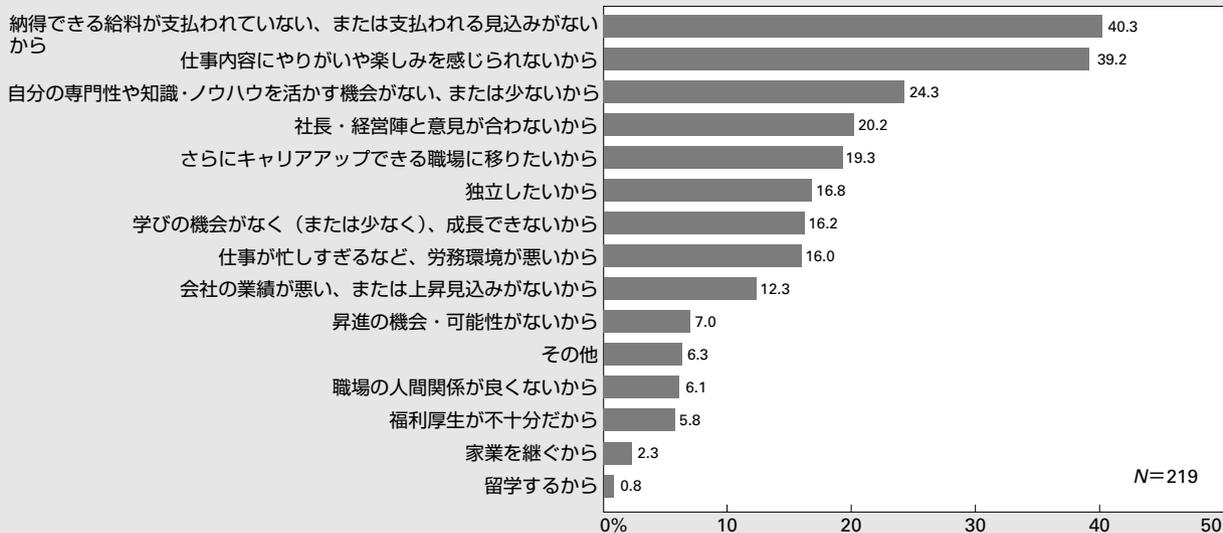
3 コア人材の離職原因

コア人材のリテンションについて検討する前に、まず、コア人材がなぜ離職するのかについて掘り下げたい。図8を見ると、コア人材が離職する原因として、「納得できる給料が支払われていない、または支払われる見込みがないから」「仕事内容にやりがいや楽しさが感じられないから」が多くなっている。

給与面での待遇が離職の最も大きな要因であり、加えて、仕事内容や自分の実力を活かす機会が本人の希望に合っているか否かも大きな要因である。

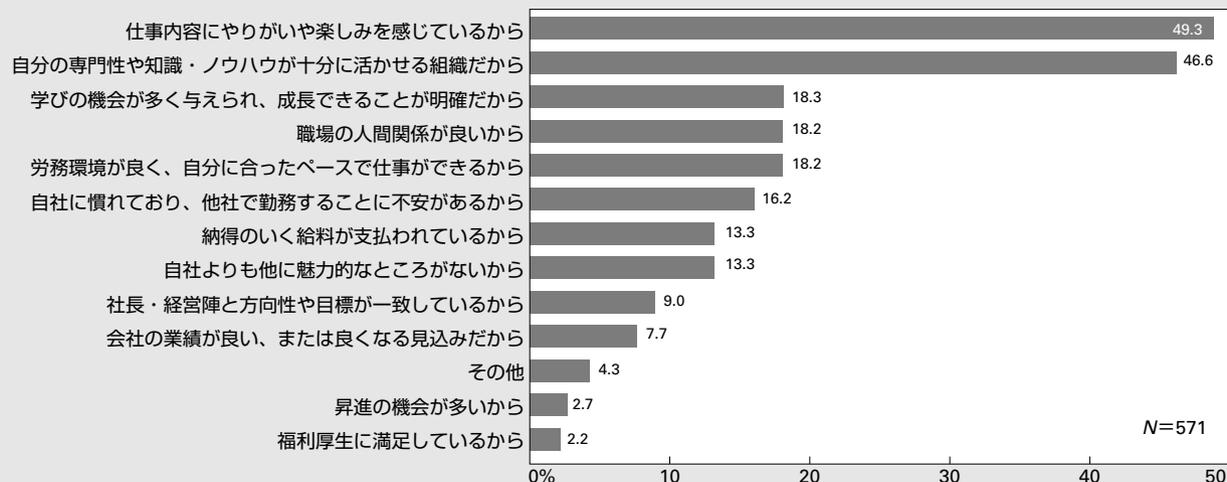
一方、コア人材が定着する要因としては、「仕事内容にやりがいや楽しさを感じている

図8 コア人材の離職原因（複数回答）



出所) 野村総合研究所「キーパーソンの育成や確保の実態に関するアンケート調査」2006年11月

図9 コア人材の定着要因（複数回答）



出所) 野村総合研究所「キーパーソンの育成や確保の実態に関するアンケート調査」2006年11月

から」や「自分の専門性や知識・ノウハウが十分に活かせる組織だから」が多くなっている（図9）。

このことから、コア人材が離職する場合は、給与面で納得感のない待遇が大きな原因であるといえるが、定着する場合は、給与面ではなく、仕事内容や機会が本人の希望に合っていることが重要であると考えられる。

4 求められるコア人材のリテンション

前節で見たように、コア人材の離職は、単に給与面での待遇が悪いことだけでなく、仕事内容や機会が本人の希望に合っていないことも大きな要因であり、定着につながる要因は、待遇の向上ではなく、仕事の内容や機会の拡充と考えられる。このことから、コア人材の離職を防ぎ企業に定着させるには、単純な待遇改善や育成方法の見直しといった一般的なアプローチではなく、コア人材を惹きつけ離職を防ぐための「効果的なリテンション

の方策」が求められる。

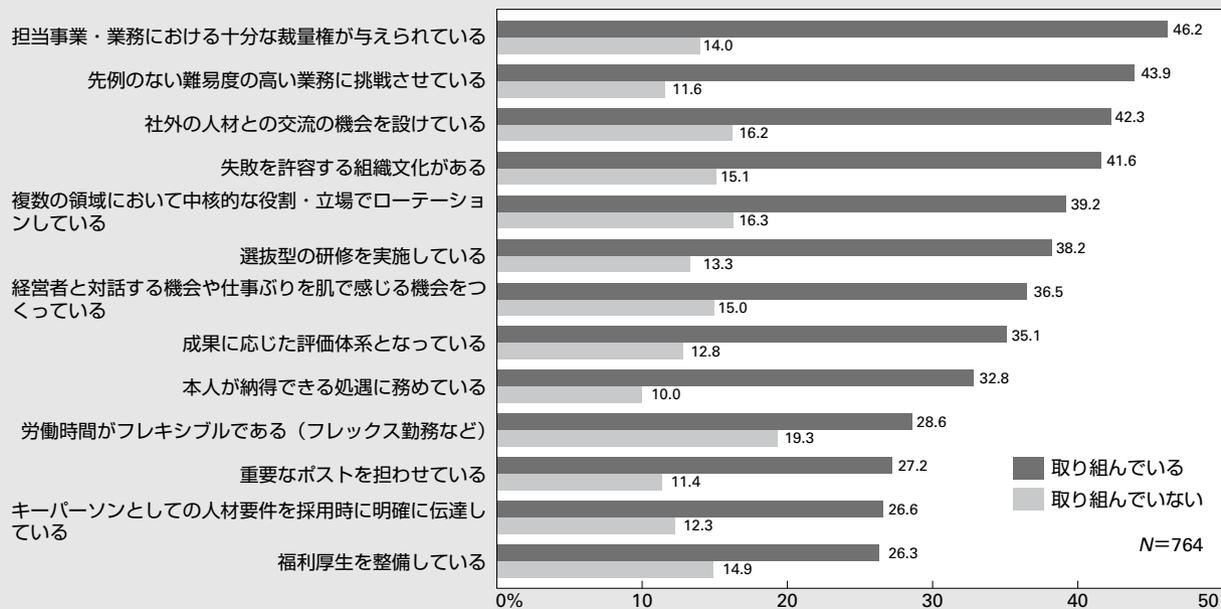
Ⅲ サービス事業者におけるコア人材リテンションの成功要因

1 成長企業のコア人材リテンションの取り組み

コア人材のリテンションを検討するに当たって、まず業況が向上している企業のコア人材リテンションの取り組みを見たい。

次ページの図10によると、業況が向上している企業ほど、コア人材マネジメント項目の実施割合が高くなっている。特に、「担当事業・業務における十分な裁量権が与えられている」「先例のない難易度の高い業務に挑戦させている」「社外の人材との交流の機会を設けている」「失敗を許容する組織文化がある」の割合は4割を超えており、これらの取り組みは、特にコア人材マネジメントでは重要であるといえる。

図10 業況感が「良い」企業のコア人材マネジメント



注) グラフの数値は、好業績企業の割合で、業況感を「良い」または「非常に良い」とした企業の割合を集計している
 ・「取り組んでいる」は「十分取り組んでいる」および「ある程度取り組んでいる」の合計
 ・「取り組んでいない」は「全く取り組んでいない」および「あまり取り組んでいない」の合計
 出所) 野村総合研究所「キーパーソンの育成や確保の実態に関するアンケート調査」2006年11月

人材の育成が進まない原因として、多くのサービス事業者は「育てるべき人材がない」ことを挙げるが、業績が向上している企業の人材マネジメントの現状を踏まえると、問題は人材の不足ではなく、コア人材マネジメントに欠陥があるといえるのではないだろうか。

2 先進企業の事例

次に、コア人材のリテンションの方策を検討するに当たって、成長企業のコア人材リテンションの実例を見たい。事例には、「キーパーソンの育成や確保の実態に関するアンケート調査」で、人材ポートフォリオの最適化が図られており、またコア人材マネジメント項目に対する取り組み割合が高く、かつ業績が向上しているという回答があった4社を取

り上げている（表1）。

(1) コア人材への最大限の裁量付与によるマネジメント——アイランド

東京都渋谷区のアイランド（従業員は、正規社員8人、パートナー〈外部の専門家〉50人以上、計60人）は2003年から、Webを活用したコミュニティメディアのデザイン、「企業—生活者」間のWebコミュニケーション設計、女性向けのポータルサイトの運営を中心とした事業を展開している。同社は、コア人材のマネジメントを工夫し、彼らの活躍により利益を毎年拡大させてきた。

同社では、コア人材を、「事業の責任を自らが取れるプロデューサー人材」と考えている。ここでいうプロデューサー人材とは、自らが企画を立て、スタッフを集め、実行し、

表1 事例掲載企業の概要

事例企業	企業概要
アイランド	<ul style="list-style-type: none"> 主な事業は、Webを活用したメディア設計、ポータルサイト運営 従業員は、正規社員8人、パートナー（外部の専門家）50人以上、計60人
沖縄教育出版	<ul style="list-style-type: none"> 主な事業は、沖縄の薬草ウコンを中心とした商品の通信販売 従業員は130人
JPホールディングス	<ul style="list-style-type: none"> 主な事業は、子育て支援事業、アミューズメント関連事業、飲食事業および給食の請負事業 従業員数は正規社員548人 アルバイト1068人（2008年3月末。連結） 事例で紹介しているグループ企業の日本保育サービスの主な事業は、保育園や児童館、放課後児童クラブ運営
セプテーニ	<ul style="list-style-type: none"> 主な事業は、インターネット広告事業 従業員数は、グループ連結で正規社員が460人、臨時雇用なども含めた総就業人員は525人

そして反省と修正ができる人材を指しており、その他の専門業務（システム開発、デザインなど）は、パートナーと業務委託契約を結んでいる。

コア人材マネジメントにはいくつかの工夫を凝らしている。第1に、プロフェッショナルな人材は、自らの裁量でサービスを動かすことにモチベーションを感じると考えており、個々人に、事業企画や顧客交渉などビジネスユニット単位で幅広い裁量を付与している点である。このことにより、コア人材は個人の裁量で新しい試みを積極的に提案しやすい環境となっている。

第2に、営業目標や売り上げの目標値を具体的に設定せず、ポータルサイトのユーザー数の目標のみの設定という点である。成果主義や目標管理の流れのなか、数値やノルマで社員を管理する企業が多いと思われるが、アイランドでは、プロフェッショナルな人材には、数値やノルマではなく、顧客利益をミッション（使命）とするほうがよいと考えている。そのため、コア人材には、売り上げなどの具体的な目標を与えたことがないのである。

第3に、経営陣と直接対話することによ

て成果イメージの共有はするものの、具体的なサービスの進め方などは任せていることである。また、自分の仕事に対する評価が顧客から直接伝わるような工夫もしている。プロフェッショナルな人材については、顧客からの直接の声が本人のさらなるモチベーション向上につながると、アイランドは考えているからである。

このような取り組みから、コア人材がのびのびと活躍する職場環境ができあがっている。

(2) コア人材像の伝達と育成の仕組み化による生産性の向上——沖縄教育出版

沖縄県那覇市の沖縄教育出版（従業員130人）は1977年に設立された。沖縄の薬草であるウコンを中心に、安心・安全素材にこだわったオリジナル商品を通信販売している。従業員は、正規社員が30人、準社員（長期勤務のパート社員）が20人、パート社員が80人である。

同社では、事業戦略に応じて適切な人材ポートフォリオを形成することにより、毎年の経常利益率の平均が24%、顧客リピート率98%、顧客満足度7点満点中6.5点を達成し

ている。その要因は次のようなものである。

人材には、①将来の経営者として、現在の子会社の経営を担う人材や新事業領域を開拓するプロデューサー型の人材、②商品開発・企画を担うエキスパート型の人材、③商品販売・営業を担うオペレーターの取りまとめ役を担う熟練スタッフ型の人材、④パートタイマーのオペレーターである一般スタッフ人材——の4つの特性があると捉え、それぞれの特性に応じた業務に人材を配置している。

同社は、社員全員にそれぞれの役割のキーパーソンとして成長してほしいと考えている。プロデューサー型の人材においては正規社員として雇用し、社歴の浅い時期に部門のリーダーを任せることや、各部門を中核的な立場でローテーションさせることにより、キーパーソンに成長することを促している。

また、現時点でキーパーソンである人材に対しては、グループ会社の株式を取得させ、そこに経営者として送り込むことで、経営者のスキル（技能）を学ばせている。さらにエキスパート人材は、中途採用および外部の専門家への業務委託の両面で、商品開発・企画に関する専門性の高い人材を確保している。

熟練スタッフ人材、一般スタッフ人材には、「情報自立人」という人材像を設定している。これは、「情報を判断して新しい価値を生み出せる人」のことである。情報自立人になるために、「委員会活動（チームを組んで環境問題や業務改善などについて検討する活動）」「日本一長い朝礼（毎日1時間程度行われる委員会活動結果の報告や寸劇、ダンスなどシナリオを設定しないチームによる発表の場）」を設置し、「一人ひとりが自ら企画し、実行・発表し、評価する」活動を通して

成長できる機会が提供されている。熟練スタッフ人材は、長期勤務で業務に習熟したパート社員が、また、前述のように、一般スタッフ人材にはパート社員が配置されている。

以上のようなマネジメントにより、社員一人ひとりが自らの役割を明確に認識し、高いモチベーションを持って業務を遂行する組織文化ができあがっている。

(3) 現場重視の計画的な能力開発 ——JPホールディングス

愛知県名古屋市のJPホールディングスでは、グループ企業である日本保育サービスを中心として、保育園や児童館、放課後児童クラブを運営している。2001年、同社は、「子育てはエネルギーが必要。ストレスも大きい。女性の社会進出や就業において、子育ての負担を軽減し息抜きができるサービスを提供したい」という思いから保育事業を開始し、事業拠点を拡大している。

同社は、コア人材を現場の保育士とそのマネージャーであると捉えている。保育サービスには、保育の手順や安全衛生など必ず守らなくてはならないサービスの品質と、保育をする子どもや家族、場面、地域によって変えていくべき品質がある。

保育サービスの「付加価値の高さ」を、同社は、「子どもや家族の状況に合わせて、本当に良いとされるサービスを実現していくことである」と考えている。子ども一人ひとりに応じたサービスの提供を実現するためには、現場の保育士の「考える力」が何よりも重要である。このことから、現場の保育士には、「自分たちの頭で考える」ことを常に求めている。

2カ月に一度、社員はもとよりアルバイトにも業務改善提案レポートの提出を課したり、定期的な研修を行ったり、また、安全衛生委員会などいくつかのテーマに沿った委員会を設置し、同社が運営する複数の保育園の保育士が一堂に会して議論したりするなど、考える訓練を常に行っている。

また、安全衛生などの担保すべき品質に対しては、全園共通のマニュアルをもとに、各園の現場の保育士による検討を経て、それぞれの園の運用に沿った独自のマニュアルを作成している。作成後、保育士は他園に出向き、その園で実行されているマニュアルを実際に現場で相互チェックすることで、マニュアルの完成度を高めるとともに、保育士に「気づき」の機会を与えている。すべての保育士は、1年に一度、他園に行くことになっている。

同社は、これまで企業としての認知度や信頼性を高めるために拠点数の拡大を志向してきたが、今後はより質を高める段階であると考えており、中核となるコア人材の保育士やエリアマネージャーの育成にさらに重点を置いていく方針である。人材の質を高めることでサービスの質や信頼性を高め、生産性を向上させている好事例である。

(4) コア人材候補者を経営人材へと導く 研修システム——セプターニ

東京都新宿区にあるインターネット広告会社のセプターニを中心とするセプターニグループは、経営感覚・スキルを持った人材を育成し、事業の拡大・発展を志向している。社内では、100人の経営人材「商人（あきんど）」をつくることを目的に「BLP（ビジネ

ス・リーダーシップ・プログラム）」を行っている。

BLPは同社が2002年に立ち上げた研修プログラムである。新しい事業を自発的に立ち上げたい社員は、まず本来の業務で業績を上げ（最短1年）、その後、業務を継続しながら1年半の研修プログラムを受けて、「商人」として新規事業のチャンスが与えられる。この研修プログラムは、社外の育成機関に彼らを派遣し、質の高い講義を受けることが可能になっている。新規事業の遂行に当たっては、経営陣が下す撤退と拡大の判断条件をクリアしていれば、あとは担当者が自由に事業を進めることができる。

1年に3～5人がBLPを受講する。また、BLPの前段階として若手に研修（プレステージアカデミー）を実施し、ロジカルシンキング（論理的思考）の方法やコミュニケーションに関する学びの機会を提供している。このほか、外部講師を招いたり、社内の人材を講師に社内研修を実施したりしている。

これらの研修プログラムにより、社内ベンチャーが数多く立ち上がるなど、セプターニグループは、求める人材を戦略的に育成することに成功している。

3 コア人材ならではのリテンションの成功要因

第Ⅲ章1、2節を踏まえると、コア人材のリテンションの成功要因は次ページの図11のように整理できる。

リテンションの取り組みはコア人材を採用する段階から始まっており、配置、権限委譲、育成、評価、待遇・処遇といった人材マネジメント上の項目だけでなく、組織文化の

図11 コア人材リテンション（離職防止）の成功要因

共通要因	事業ミッション（使命）・ビジョンを会議などで徹底して伝達している
	経営者と対話する機会や仕事ぶりを肌で感じる機会をつくっている
採用段階	コア人材としての要件を採用時に明確に伝達している
配置	コア人材を複数の領域で中核的な役割・立場でローテーションしている
	先例のない難易度の高い業務に挑戦させている
	専門性・個人の志向を最大限考慮した業務配置をとっている
権限委譲	担当事業・業務における十分な裁量権が与えられている
育成	専門領域形成のための計画的な能力開発が行われている
	選抜型の研修を実施している（社内実施または社外研修派遣）
	社外のコア人材との交流の機会をつくっている
評価	コア人材によるコア人材の指導・評価が行われている
	成果に応じた評価体系となっている
待遇・処遇	重要なポストを担わせている
組織文化	失敗を許容する組織文化がある

形成にまで及んでいる。

これらの成功要因には、非コア人材に同じマネジメントを適用した場合、彼らなら戻込みしてしまうような内容が多く含まれている。また、非コア人材にとっては重要でない項目も含まれているだろう。「失敗を許容する組織文化がある」などはその典型例である。そもそも挑戦しなければ失敗はない。挑戦を続けるコア人材だからこそ、失敗を許容する組織文化を欲するのである。

また、前述の4社の事例より、サービス産業に特徴的な成功要因も見られる。サービスとは無形であるため、そのサービスに何の意味や意義があるのかを明確に伝達する必要がある。このため、先進企業では、事業ミッションを徹底して伝達することに取り組んでいる。経営者と直接対話する機会を設けることで、事業ミッションの深い共有を実現しているケースもある。また、サービス産業は中小

企業が多いことから、自分と同じようなコア人材が社内にはない場合がある。このため、社外のコア人材との交流の機会を設け刺激し合える環境をつくり出している。

コア人材のリテンションを成功させたいのであれば、コア人材ならではのこのような要因を慎重に見極めたい。マネジメントを展開しなければならない。

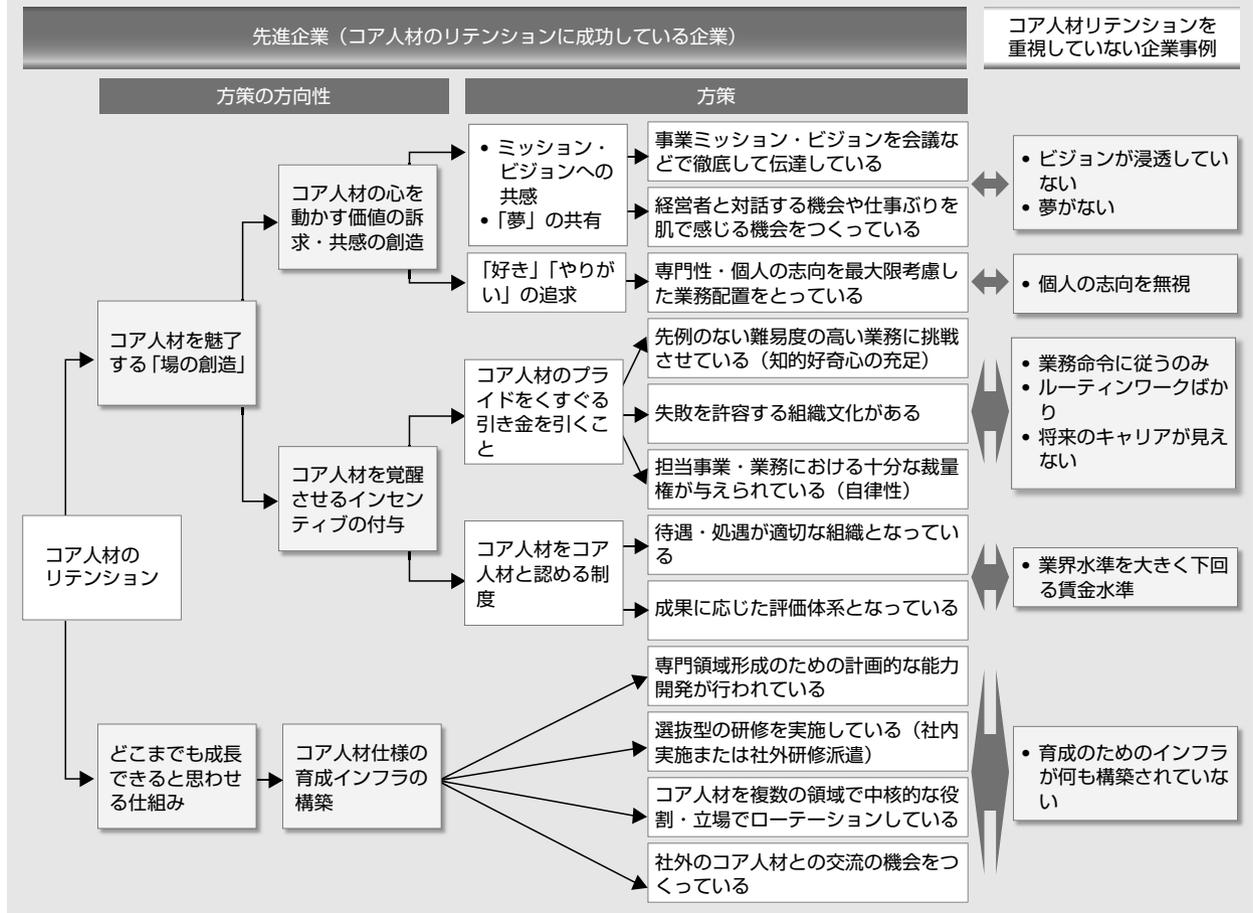
IV コア人材リテンションの方策

1 コア人材リテンションの方策の全体像

第Ⅲ章を踏まえると、成長企業のコア人材のリテンションの方策は、図12のようになる。

コア人材のリテンションには、自らが理想とするビジネスに携わっていることや、多くの挑戦機会があることなど、「わくわく感」があることが重要だと考えられる。そのため

図12 コア人材リテンションの方策



には、「コア人材を魅了する『場の創造』」が求められる。このことには、大きく2つの方向性がある。

1つは、「コア人材の心を動かす価値の訴求・共感の創造」であり、もう1つは「コア人材を覚醒させるインセンティブの付与」である。また、コア人材は成長欲求が強い。このため、自らが「ここにいってもまだまだ成長できる」と思わせる仕組みも必要である。したがって、「どこまでも成長できる」と思わせる仕組みも重要である。方向性としては、「コア人材仕様の育成インフラの構築」が求められる。

① 「コア人材の心を動かす価値の訴求・共感の創造」

コア人材は、利益や営業成績といった目に見える価値よりも、「この事業にはどのような意義があるのか」といった、事業や企業そのもののミッションやビジョンを重視する傾向にある。ミッション・ビジョンに共感している場合、コア人材は仕事に「没頭する」という姿を見せる。これは、非コア人材とは全く異なる、コア人材の特徴であると考えられる。この点を踏まえると、リテンションのための方策としては、「ミッション・ビジョンへの共感、『夢』の共有」が有効である。ミ

ッション・ビジョンに共感し、企業の進む方向や事業に「夢」を感じることができれば、コア人材は仕事に没頭する。

成功事例に具体的な方策を学ぶとすれば、「会議などで事業ミッション・ビジョンを徹底して伝達する」ことや、「経営者対話する機会や仕事ぶりを肌で感じる機会をつくる」ことが効果的である。

また、コア人材は仕事の内容が「好きになれる」かどうか、「やりがいがある」かどうかによって取り組む姿勢が異なる。この点を踏まえると、リテンションの方策としては「『好き』『やりがい』の追求」ができる仕事環境をつくり出すことである。コア人材は、好きなことややりがいのあることに携わることで、自分自身を鼓舞するのである。

具体的な方策をさらに成功事例に学ぶとすれば、「専門性・個人の志向を最大限考慮した業務配置」が効果的である。

経営者にとってもう1つ重要なのは、「事業や仕事の設計」である。コア人材を惹きつ

けるには、ミッション・ビジョンの設定・再定義や共有化ができるか、コア人材が好きになり、やりがいを感じる仕事をつくり出せるかどうかにかかっている。

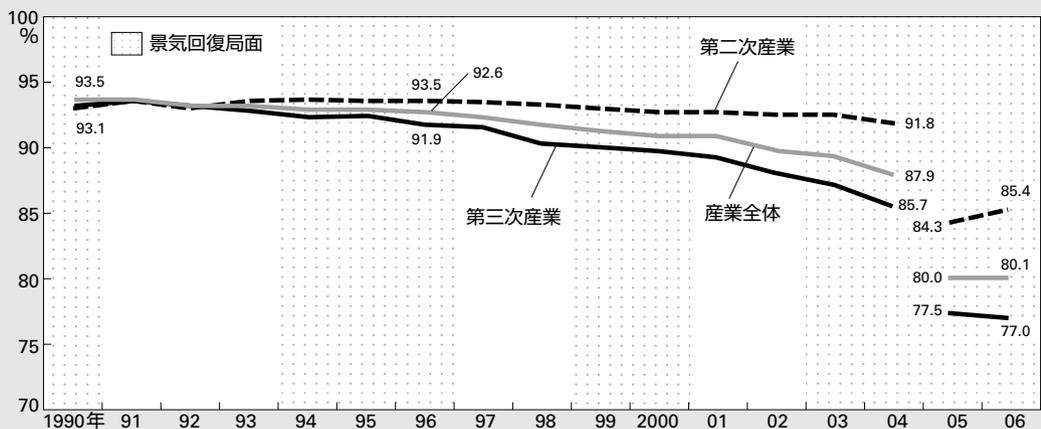
②コア人材を覚醒させるインセンティブの付与

コア人材は高い能力を持っており、その能力をいかに引き出すかが重要である。このことについては、誰に命令されるのでもなく、コア人材自らが覚醒することが、能力を最大限に発揮する鍵である。コア人材を覚醒させるためには、大きく2つの方策がある。

1つは「コア人材のプライドをくすぐる引き金を引くこと」である。「先例のない難易度の高い業務に挑戦させる」ことで知的好奇心を充足させ、「失敗を許容する組織文化」を醸成することで挑戦を促し、「十分な裁量を与える」ことで、コア人材にその才能をいかんなく発揮してもらう。

もう1つは、「コア人材をコア人材と認め

図13 産業分類別正規社員比率



- 注1) 正規雇用者比率=正規雇用者数÷労働者数×100 (%)
 2) 正規雇用者とは、1990～2004年は一般かつ常用労働者、05年および06年は正規社員、正規職員としたため、データは連続していない
 3) 企業規模10人以上を集計対象としており、企業規模5～9人は含まない
 4) 第二次産業とは、鉱業および建設業、製造業の合計とした
 5) 第三次産業とは、電気・ガス・熱供給水道、情報通信業、運輸業、卸売・小売業、金融・保険業、不動産業、飲食店・宿泊業、医療・福祉、教育・学習支援業、複合サービス事業、サービス業(他に分類されないもの)の合計とした
 出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(1990年～2006年)

る制度」である。コア人材は報酬のためだけに働くわけではないことはすでに示したが、自らの成果に対する正当な対価は求めるものである。このため、「待遇・処遇（ポスト）が適切」であることや「成果に応じた評価体系」は不可欠である。

③コア人材仕様の育成インフラの構築

企業にとって、すべての人材を均等に育成することは投資効率が悪い。コア人材に対しては、「専門領域形成のための計画的な能力開発」や「選抜型の研修」を実施することが有効である。また、経営幹部として将来の経営を担う人材を育てるためには、「複数の領域を中核的な役割・立場でローテーション」させることが有効である。その場合、単に複数の業務に触れさせるのではなく、中核的な立場であることが重要である。

また、特にサービス産業は中小企業が多いため、自分と同じようなコア人材が社内にはない場合がある。このため社外のコア人材との交流の機会を設け、刺激し合える環境をつくり出すことも効果的である。

2 求められる成長のための事業者の意識転換と政策支援

多くのサービス事業者は過去10年間、コスト削減を目的とした非正規社員化を進めてきた（25ページの図3、左ページの図13）。このことにより、人材ポートフォリオが理想の状態から乖離し、特にプロデューサー型人材の層が縮小してしまっている。

市場環境の変化のスピードの速さやグローバル化の進展によって、企業は際立った才能を持つ人材をいかにして獲得するかという

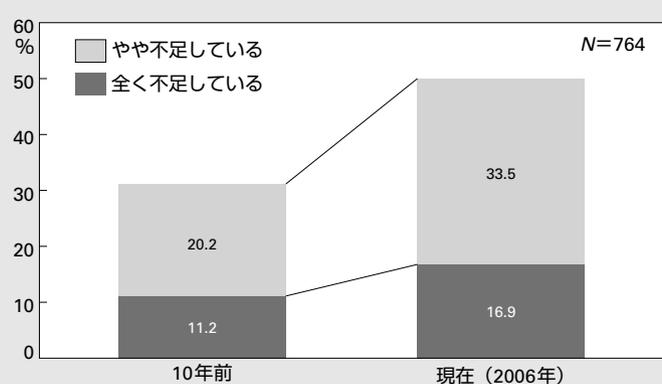
「タレント獲得競争」を激化させてきている。ここでいうタレントとは、才能を持ち、企業に定着して活躍する人材という意味であり、プロデューサー型人材そのものである。

タレント獲得競争に打ち勝ち、成長するために、今こそコスト削減を目的とした安易な非正規社員化の流れを食い止め、人材ポートフォリオの最適化、特にプロデューサー型人材の確保に取り組む必要がある。そしてそのために、コア人材の育成に真摯に取り組むことが求められることはすでに述べたとおりである。

しかし現状では、図14を見ると、コア人材が求められる環境下において、サービス事業者にとってコア人材となることが期待される候補者の不足感が10年前と比較して大きく高まっており、今後コア人材が減少していくことが懸念される。このこと背景には、人材の非正規社員化を進めたことにより、才能ある若い人材が、不安定な就労環境や高い雇用流動性を背景として他社へ流出するなど、中長期にわたりコア人材に育て上げていく対象が減少してしまっているということがあるのではないだろうか。

今後コア人材の拡大を進めるためには何が

図14 サービス事業者におけるコア人材候補者の不足感



出所) 野村総合研究所「キーパーソンの育成や確保の実態に関するアンケート調査」
2006年11月

求められるのだろうか。もちろん第1には、既存のコア人材に対して、前述したコア人材リテンションの方策を講じることである。しかしコア人材の拡大の方策はこれだけではない。これまでの過度の非正規社員化が、コア人材の候補者となる層を縮小させてきていることに着目しなければならない。コア人材になる可能性はあるものの、非正規社員であるために就労環境が安定せず、雇用流動性が高いことからスキルが積み上がらない人材の存在である。

したがってコア人材の拡大の第2の方策は、社内の非正規社員のなかで才能ある人材をコア人材化していくことである。ただし、これに取り組むには、優秀な人材が非正規社員として不安定な雇用形態のまま働き続けている要因を理解しなければならない。

25ページの図3にも示したように、多くの企業は、熟練スタッフ型人材を正規社員として過剰に抱えている。このことで、若く才能ある人材が非正規雇用に追いやられているという側面は否定できない。この要因を踏まえると、まずは、あまり才能がなく企業のパフォーマンス（実績・成果）向上に貢献していない人材をリストラまたは非正規社員化することが必要である。

このことと並行して、今後コア人材としての活躍が期待される非正規社員を正規社員化すること、そしてそのために正規社員への登用・転換制度を導入することが求められる。もちろん、すべての非正規社員を正規社員化するというのではない。個々の企業の人事戦略を踏まえたうえで適切な基準を設け、それから制度を導入する必要があるのはいうまでもない。

これらの取り組みは、個々のサービス事業者の人事マネジメントの問題ではない。サービス産業はこの10年間、成果の上がらない年配の正規社員を雇用し続けた結果、若者を非正規雇用に追い込み、将来企業を背負って立つ人材を劣化させてしまった。この問題は、国の労働力の質の向上の観点においても由々しき問題である。国家の政策としても、今、まさに企業における正規社員への登用・転換制度を促進する施策を講じるなどを検討すべきタイミングといえる。

今、日本のサービス産業は、失われた10年と呼ばれる10年間にできあがってしまった人材を劣化させる雇用システムを見直し、日本型雇用システムを転換していかなければならない時期に差しかかっているのではないだろうか。

注

- 1 サービス産業の捉え方は多様であり、一律の定義は存在しない。本稿の分析対象とするサービス産業は、広義のサービス産業から、産業の性格が異なる「電気・ガス・熱供給・水道業」「金融・保険業」、および「複合サービス業」を除いた業種として捉える。具体的には、日本標準産業分類（2002年3月改定）における大分類である「情報通信業」「運輸業」「卸売・小売業」「不動産業」「飲食店・宿泊業」「医療・福祉」「教育・学習支援業」「サービス業」を包含している。
- 2 本稿における人材ポートフォリオに関するデータは、NRIが2006年に実施した「キーパーソンの育成や確保の実態に関するアンケート調査」の結果を踏まえている。本アンケート調査の実施年度が2006年であるため、人材ポートフォリオの変化に関する「現在」とは2006年を指している。「10年前」とは2006年から見た10年前を指している。

- 3 企業特殊的能力とは、企業内において、自社固有のやり方や仕組みを理解・実践し、業務を円滑に遂行する能力である。企業内で蓄積される知識・ノウハウを身につけ、企業の持つ技術や戦略、市場、顧客、歴史的背景などを理解したうえで、はじめて付加価値を生む能力である。
- 4 業務レベルとは、企業の特異性の有無にかかわらず、業務の遂行に必要な知識や技能などのレベルを指す。レベルの高い業務の例としては、企業経営において戦略を考えることや、財務、法務が挙げられる。一方、レベルの低い業務の例としては、定型的な単純作業などを挙げることができる。
- 5 本稿は「キーパーソンの育成や確保の実態に関するアンケート調査」の結果を適宜引用している

るが、文中では、同調査でいう「キーパーソン」と同じ意味合いで、より一般的な用語である「コア人材」を用いている。

著者

山口高弘（やまぐちたかひろ）

社会産業コンサルティング部副主任コンサルタント
専門は企業の人材育成・人材活用戦略、サービス産業を中心とする産業政策など

新井祥子（あらいしょうこ）

社会産業コンサルティング部コンサルタント
専門は人材育成政策、グローバル人材育成、対アジア貿易・投資など