

アウトプレースメントを活用した組織活性化

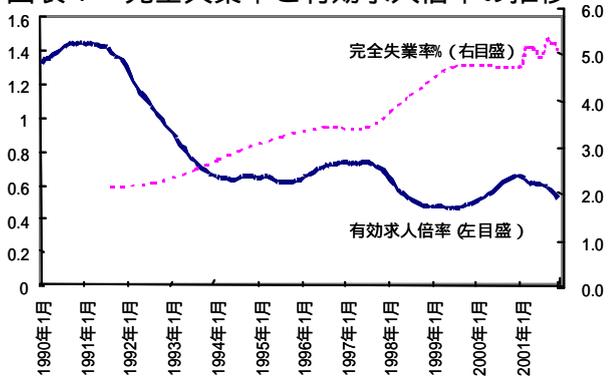
経営情報コンサルティング部

多勢 哲

■ **スキルのミスマッチによる人材需給ギャップ**
 企業の破綻、リストラによる希望退職、事業再構築に伴う人材再配置、経営統合や合併などによる拠点統廃合が進んでいる。2001年12月の完全失業率(季節調整値)が過去最高の5.6%、完全失業者数は337万人となった。

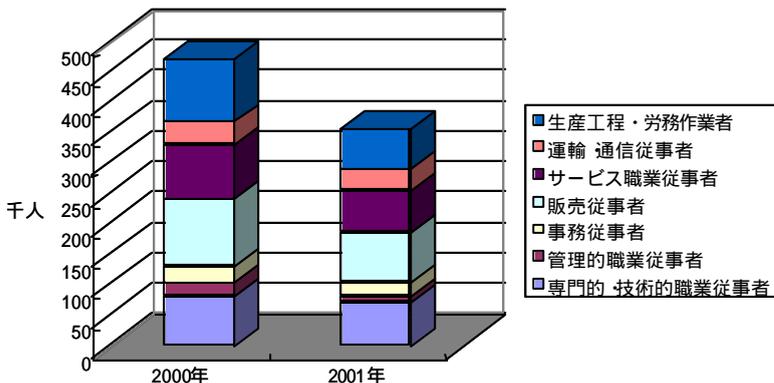
こうした戦後最悪の雇用環境でも、情報サービス業などで求人数が多く、専門的なスキルを持った人材が不足しているという状況にある。スキルと需給のミスマッチが生じているのである。アウトプレースメントサービスは、リストラなどによる人材の再就職支援サービスである。

図表1 完全失業率と有効求人倍率の推移



出所 労働力調査、職業安定業務統計よりNRI作成

図表2 職業別未充足求人状況



出所) 雇用動向調査よりNRI作成

■ **成長するアウトプレースメントサービス**
 人材紹介サービスが、求職者を企業に紹介斡旋して採用した企業から報酬を得るのに対し、アウトプレースメントサービスは、雇用主企業から報酬を得てリストラ人材の再就職支援を行う。単なる職業紹介ではなく、カウンセラーが再就職希望者のこれまでの仕事や培ったスキル、ライフプランをヒアリングし、履歴書の書き方や面接の受け方などを指導し、必要に応じてスキルアップなどの再教育を行い、再就職先を紹介するものである。最近の企業のリストラ計画は、早期退職制度とアウトプレースメントのパッケージで実施されるケースが増えている。

アウトプレースメントビジネスの大手企業は日本ドレーク・ビーム・モリン(日本DBM)、ライト・ウェイスティオン、ヒュー・マネジメント・ジャパンなどの専業会社である。これまでは大都市におけるオフィスワーカーが主だったが、近年は地方の工場勤務者や、外資系企業・大企業だけでなく中小企業へ利用が拡大しており、各社とも拠点拡大やカウンセラーの増強を行っている。

人材派遣・紹介企業もアウトプレースメントに力を入れている。アデコキャリアスタッフは、アウトプレースメントの大手リーヘクトハリソン社のノウハウを活用してアウトプレースメントビジネスに参入している。パソナキャリアアセットも再就職支援サービスを提供しており、別途大企業の人材を自社に出向する形で受け入れ、そこから受け入れ企業に業務受託という形で送り込むという人材交流システムも展開している。また、スタッフサービスもアウトプレースメントを手がけるフェアブレス・コンサルティング・ジャパンを英国企業と合併で設立している。

再就職支援ビジネスの市場は現在、250億円程度といわれているが、今後民間企業のリストラが加速するだけでなく、第3セクターや特殊法人などもリストラを進め

ていくと想定され、こうしたアウトプレースメントサービス会社を利用する可能性があり、市場規模は今後5年間で、現在の2倍に増えるのではないかという見方もある。再就職が実現した再就職援助計画対象者1人当たり30万円を限度に支給するという政府の再就職支援会社活用給付金も市場の成長を後押しすると見られる。

■ 組織活性化への応用

アウトプレースメントサービスにおける、リストラ対象者の価値を再整理・再教育し、カウンセリングや研修を通じて人材の意識改革と自信を持たせるというアプローチは、人員整理しなくとも自社内の人事・研修にも活用可能である。組織活性化という観点からアウトプレースメントを考えてみた場合、以下の4つの活用方法があるだろう

社内での意識改革等のツールとして活用する

人員整理を行った場合、社内に残った人材のモラル低下が問題になるケースも見られる。これを避けるために、社内に残る人材にもアウトプレースメントサービスで提供している意識改革など研修プログラムをパーツとして活用する方法があるだろう。人員整理を行わない場合でも有効である。

人材ごとのナレッジデータベースを作成・活用する

人材ごとに、スキル等のナレッジを棚卸し整理してデータベース化し、人材再配置などの際に情報を活用することにより社内人材の有効活用に結びつけることも重要である。社員同士が互いのナレッジを共有化するためにナレッジデータベースを活用するだけでなく、社員が自分のナレッジを見直す契機に活用可能であり、人材再配置を行う際にもポジション別に適正なスキルを持った人材を配置するために活用することもできる。

O Bの活用による事業展開を図る

退職者が専門家として非常勤等でアドバイスを行っている企業も見られるようになってきたが、ここでは自社O B等を子会社等で組織化してナレッジを活用するビジネスを考えたい。既にある製造業では、技術者出身のO Bを中心にした人材派遣会社を設立し、社外への人材派遣で成功している。成功の要因は、O Bのナレッジのコストが相対的に安いことによる。大企業の場合O Bは経済的インセンティブのプライオリティが低く、優れたナレッジを安価に活用することができる点でO B

活用は高齢化が加速するわが国では重要である。一方で長時間勤務などを嫌気する傾向がある。一般に課題となるのは、O Bの意識改革とインセンティブの維持である、この部分にアウトプレースメントサービスの一部を活用することができるだろう。また、新たなポジションは社内的にリストラの受け皿という認識にならないよう注意する必要がある。

人員整理の際にサービスを活用する

人員整理を円滑に進めていくために、早期退職制度等と併せてアウトプレースメントサービスを利用するという基本的な活用方法である。人材一人の再就職を成功させると約100万円の費用がかかるため、人員数が多く、規模が小さい企業や公的機関の場合、利用のハードルが高くなる点が課題であろう

■ アウトプレースメントサービスの方向

最後に、アウトプレースメントサービスプレーヤーにとっての展開の可能性を見てみよう。成長市場であるが故に、トヨタが定年前後のトヨタの技能工を対象に再就職支援を行うなど、新規参入する企業も出てくると見られる。これまで培ってきたスキルや経験と全く異なるものを再教育により身につけるのは容易ではないため、今後は再教育ノウハウが差別化の鍵になってくるであろう

企業に対する再就職支援を行うだけでなく、フルキャストファクトリーが、大手メーカの工場勤務経験者を工程管理などの責任者として派遣し、工場の請負社員を指導するというサービスを行っているように、再雇用希望人材を活用したアウトソースビジネスへと展開する方向も有望であろう

さらに、アウトプレースメントは基本的に企業向けサービスだが、個人向けにも展開可能であることも注目すべきである。今後人材の流動化は加速していき、転職を通じてキャリアアップを希望する人材や、150万人¹といわれるフリーターの就職支援への展開の可能性も出てくる。個人から報酬を得るモデルになるが、フリーターの場合は、増加により年金制度等に大きな影響を与える可能性があることも指摘されており、社会的にも意義が大きいことから、今後の政策動向を注目する価値があるだろう

¹ 97年時点：労働省政策調査部推計