

# BUSINESS FORESIGHT vol.16

# ポスト2020年の人材戦略

2020年頃を境に、従来型の人材戦略では事業が立ち行かなくなる。専門家の間にはこんな危機感が広がっている。戦略が高度化するその一方で生じる、実行を担える人材の不足と、配属先に困る人材の増加。組織内の人材の需給ギャップが広ることによる、従来型の人材戦略の機能不全。ポスト2020に迫りくる人材危機と、その原因となる環境変化はすでに始まっている。

## 加速するスキルの陳腐化により 中間層が“不良在庫化”する

労働力の不足が深刻化する中、「働き方改革」や「人生100年時代」の掛け声のもと、70歳定年が現実味を帯び始めている。長く働き続けられるのは個人にとっては良い話かもしれないが、「企業は人件費負担より、高齢者が働く場所を作り出すことに苦慮しています。現場復帰するにはスキルが時代遅れとなり、できる仕事も限られるのです」と語るのは、NTTデータタグループのコンサルティングカンパニー、クニエのマネージングディレクター喜島忠典氏だ。

### 人材戦略に変化を迫る 3つの圧力

1. 複雑化する事業戦略
2. 人材の賞味期限の短期化
3. 人不足と人余りの同時進行

### これからの人材戦略に 必要な3のこと

1. 人材の需給ギャップの明確化
2. 健全なエコひいき
3. 最適配置の追求

を担う人材の不足も深刻化している。つまり、企業の中で人余りと人不足が同時進行で起き始めているのだ。「長期雇用を宣言しても、そこにある眞のリスクを理解している企業は少ないとれます。若い世代を不良在庫化させず、同時に増加するシニア世代を十分活用できる基盤の構築に取り組まないと、組織は簡単に足元から崩れていきます」と喜島氏は指摘する。

競争力の源泉となるキーパーソンには“健全なエコひいき”も必要

では、ポスト2020を勝ち抜くための人材戦略のポイントは何だろうか。人材戦略というと、人事制度や教育研修に目が行きがちだが、「事業を成長軌道に乗せるために必要な人材の需給ギャップを明確にし、それを埋めるための戦略をデザインする」とが大事です」と喜島氏は話す。そこで「企業の戦略実行力強化」をテーマに、多くの組織・人事改革のプロジェクトに従事。変革期における組織・人材戦略のデザイン、各種人材マネジメントの仕組設計、およびエンジニアリングなど多角手掛けている。

では、ポスト2020を勝ち抜くための人材戦略のポイントは何だろうか。人材戦略というと、人事制度や教育研修に目が行きがちだが、「事業を成長軌道に乗せるために必要な人材の需給ギャップを明確にし、それを埋めるための戦略をデザインする」とが大事です」と喜島氏は話す。そこで「企業の戦略実行力強化」をテーマに、多くの組織・人事改革のプロジェクトに従事。変革期における組織・人材戦略のデザイン、各種人材マネジメントの仕組設計、およびエンジニアリングなどを多角手掛けている。

事のスピード感では間に合いません。優秀人材への集中投資と徹底活用で、喜島氏がすすめるのは、“健全なエコひいき”である。「従来の平等主義人が時代遅れとなり、できる仕事も限られるのです」と語るのは、NTTデータタグループのコンサルティングカンパニー、クニエのマネージングディレクター喜島忠典氏だ。

中間層の人余りが加速する一方で、事業の鍵を握るような人材と、工場のラインやサービス業のオペレーション

の活用」も外せないテーマだ。「これからの人材不況期に、採用に依存した戦略にリアリティはなく、理想の人材には会えないと思った方が賢明です。重要なのは、組織としての人材活用スキルやノウハウを磨き込むことです。クニエは、この転換期を勝ち抜くための専門的なノウハウを有しています」(喜島氏)。

グローバル化に伴う競争環境の変化により、事業戦略がますます高度化・複雑化していくことは間違いない。人材戦略も「これまでの当たり前」を疑い、その前提から問い合わせ時期にきていている。

喜島 忠典

株式会社クニエ マネージングディレクター  
大手コンサルティングファーム、商社の事業企画、人材サービス企業等を経て現職。  
「企業の戦略実行力強化」をテーマに、数多くの組織・人事改革のプロジェクトに従事。変革期における組織・人材戦略のデザイン、各種人材マネジメントの仕組設計、およびエンジニアリングなどを多角手掛けている。

クニエはNTTデータタグループのビジネスコンサルティング会社です。様々な変革に挑戦されるお客様のパートナーとして、高度な専門性と経験を有するプロフェッショナルが幅広いソリューションを提供し、お客様の変革の実現をグローバルベースで推進致します。