

人事制度設計と年金アクチュアリーの関わり

オーガナイザー PwC あらた有限責任監査法人
パネリスト 公益財団法人日本生産性本部
三菱UFJリサーチ&コンサルティング
ウイリス・タワーズワトソン

井川 孝之 君
東狐 貴一 氏
貝沼 知徳 氏
堀之内 俊也 君

井川 それでは定刻となりましたので、セッションH、パネルディスカッション、「人事制度設計と年金アクチュアリーの関わり」を始めさせていただきます。

セッションH
パネルディスカッション

人事制度設計と年金アクチュアリーの関わり

— 日本アクチュアリー会年次大会 —

2018年11月9日
井川孝之

本内容は、発表者の所属法人の見解を表すものではなく、発表者個人によるものです。

私は、オーガナイザーを務めさせていただきます、井川と申します。よろしくお願いいたします。
最初に、私の方から簡単に、本セッションの導入のご説明をさせていただきます。

イントロダクション

■ 背景

- ・ 人口減少・少子高齢化、生産性向上、グローバル化
- ・ 働き方改革法、定年延長・廃止等の動向
- ・ 事業再編に伴う会社の合併・企業風土改革等

■ 概要

パネリストの方々から、上記の直近の動向も踏まえながら、人事コンサルティングのニーズの広がりや業務内容をご紹介いただき、年金アクチュアリーにはどのような知識と能力が求められるようになるのか、どのような役割を果たしていくことがあり得るのかを考える。

2018 日本アクチュアリー会 年次大会 1

まず、背景ですが、ご承知の通り、わが国では、人口減少、少子高齢化が進んでおり、民間企業は、生産性の向上やグローバル化という課題を抱えております。一方で、直近、この6月に、働き方改革法が成立しました。定年延長や定年を廃止する会社なども増えてきており、このような関連の動向があります。また、事業再編に伴う会社の合併や分割などがあり、それに伴う企業風土、カルチャーの改革という問題があります。

このようなテーマ、内容についての直近の動向も踏まえながら、本日は、人事コンサルタント3名の方をお招きしまして、その3名のパネリストの方々から、人事コンサルティングのニーズの広がり、業務内容というものをご紹介いただき、年金アクチュアリーに、どのような知識と能力が求められるようになるのか、どのような役割を果たしていくことがあり得るのか、ということを考えるということが本セッションの主旨概要となります。

背景① 人口減少・少子高齢化

「日本の将来推計人口(平成29年推計:出生中位・死亡中位)」
(国立社会保障・人口問題研究所)

	2015年	2040年
総人口	12,709万人	11,092万人
生産年齢人口	7,728万人	5,978万人
高齢化率	26.6%	35.3%

(出所)平成30年版 高齢社会白書

2018 日本アクチュアリー会 年次大会 2

次に、背景のところで申し上げました人口減少、少子高齢化についての簡単なご確認となります。平成29年の社人研の将来推計人口に基づきますと、2040年には総人口が1,600~1,700万人減少し、一方、そのうちの生産年齢人口である15歳以上65歳未満の人口も1,600万人程度減少する見通しとなっています。正確に申し上げますと、総人口が1,617万人の減少、生産年齢人口が1,750万人の減少となっており、割合にしますと、生産年齢人口は22.6%の減少となり、従来5人でやっていたことを4人でやらなければいけないということで、生産性を高めていかなければいけないことが考えられます。一方、高齢化率も、足元は、もう25%を超えて26%ですが、見通しとしまして、2040年に35.3%と、更に上昇することが見込まれております。

背景② 働き方改革法、定年制の見直し

- 働き方改革法(2018年6月29日成立、7月6日公布)
 - ・ 同一労働同一賃金(短時間・有期雇用労働者)
 - ・ 長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方

- 定年制の見直し
 - ・ 定年再雇用後の処遇
 - ・ 定年延長
 - ・ 定年廃止
 - ・ 厚生年金の支給開始年齢の議論

2018 日本アクチュアリー会 年次大会 3

続いて、その背景の2番めで申し上げました「働き方改革法」と「定年制の見直し」について、若干、追加でご説明いたします。

「働き方改革法」は、ご案内の通り、この6月29日に成立しまして、7月6日に公布されました。大きな柱のうち2つをここに書いていますが、まず、同一労働同一賃金ということで、いわゆる非正規雇用、有期雇用労働者についての均等均衡待遇を検証していくというルールが新たに導入されます。それから、長時間労働の是正。こちらは、いわゆる360時間の特例の上限を規定し、また、勤務インターバル制を設けるなど、多様で柔軟な働き方ができるようにする、という内容になっています。

もう一つ、「定年制の見直し」ですが、こちらにつきましては、定年再雇用をしている会社で、その処遇条件について訴訟があり、一部、判決が出たということがありました。一方、定年を65歳まで延長したり、定年を廃止したり、というような動きがある中、厚生年金の支給開始年齢については、支給開始の繰り下げ、あるいは、在職中の取り扱いの議論等があります。

このようなことを踏まえて、後ほど、パネリストの方々から、人事制度、人事コンサルティングの直近の状況や内容について、ご説明をいただくということになります。

パネリストのご紹介

- 東狐貴一様(公益財団法人日本生産性本部)
- 貝沼知徳様(三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社)
- 堀之内俊也様(ウイリス・タワーズワトソン)

2018 日本アクチュアリー会 年次大会 4

それでは、本日ご講演いただきますパネリスト3名の方のご紹介をさせていただきたいと思います。

まず、お1人目ですが、公益財団法人日本生産性本部の東狐貴一様です。東狐様は、昭和62年にご入職され、主に企業、大学、自治体への人事処遇制度の構築、導入、ご支援、考課者訓練、目標設定、研修講師などを歴任されてきていらっしゃいます。これまでのコンサルティング実績は200社以上と多数にわたっておりまして、外部講演、論文、書籍、多数、実績がございます。

続きまして、お2人目の貝沼知徳様です。貝沼様のご所属は、三菱UHJリサーチ&コンサルティング株式会社になります。慶應大学商学部をご卒業後、米国のケース・ウェスタン・リザーブ大学院でMBAを取得されています。国内外の総合系人事コンサルティング、その他、人事サービス会社での勤務経験をお持ちでいらっしゃいまして、組織人事戦略論、採用育成戦略により、人と組織の側面から企業を支援するというコンサルティングに、長年、従事していらっしゃる方になります。貝沼様は、対外的には、早稲田大学の非常勤講師、経済産業省の研究会メンバーを歴任され、また、書籍、論文も多数、ご執筆されています。

続きまして、3人目の堀之内俊也様です。堀之内様は、ウイリス・タワーズワトソンのご所属でございます。三井銀行にご入行後、タワーズワトソン、コーポレート・ディレクションの勤務を経まして、株式会社ブレイスアップを設立されています。上場企業の人事アドバイザーから中小企業の事業承継の支援に至るまで、独立経営コンサルタントとして活動していらっしゃいまして、その後、2010年に、ウイリス・タワーズワトソンの方でお仕事をされているというご経歴になります。日本企業および外資系企業に対するトータル・リワードの視点に基づいた人事処遇報酬制度の総合改革支援、また、M&A、デューデリ、M&A後の制度統合に関する様々なプロジェクトのご経験をお持ちでいらっしゃいます。『労政時報』、『企業年金』等に多くの記事を寄稿されており、年金数理人で日本アクチュアリー会正会員、いわゆる年金アクチュアリーでもいらっしゃいます。

冒頭のお話しは以上になりまして、まず、お1人目の東狐様から、ご講演をいただきたいと思います。東狐様、よろしくお願ひいたします。



日本アクチュアリー会様 年次大会講演資料

“生産性×人事制度” – その現状と課題

2018年11月9日

公益財団法人日本生産性本部
コンサルティング部雇用システム研究センター
主席研究員 東狐 貴一

1

東狐 皆さん、こんにちは。今ご紹介いただきました、日本生産性本部の東狐と申します。どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

今日は、大変プロフェッショナルな方々の集まりということで、どれだけお役に立てるか分かりませんが、しばしお付き合いいただければと思っております。

今回、お話をいただいたときに、「人事制度コンサルティングについて話をしてほしい」というオーダーだったのですが、これまであまりそのようなオーダーを受けた経験がないものですので、なかなか話しにくいなというように思っています。

そもそも、人事制度自体は非常に幅が広いです。当然、人事の仕事は採用前から始まって、皆様方のお仕事である、退職後の年金まで含めて、それこそ、いろいろな制度や仕組みがあって動いている中で、私が担当している領域は、それこそ、人事制度の評価や処遇といった限られた分野だけを担当しているものですから、あまりお役に立てないかもしれませんが、いろいろとお話しできればと思っております。

お手元の方の資料に、「生産性×人事制度」となっております。何を言っているか分からないようなタイトルですが、今回、お話をいただいて、つらつら考えたところ、「人事制度とは、そもそも何のためにあるのだろう」というように思ったものですから、このようなタイトルにしました。

そもそも、人事制度というものは、なくてもいいものなのかもしれないのです、極論を言えば。それでも、やはり多くの企業や組織には人事制度があるわけですし、それなりに存在理由があるということだと思います。当然、働く人が安心して働けるためであったり、あるいは、生き生きと自分の成長を実感できるためであったり、あるいは、いろいろなキャリアアップを支援していくためにあるなど、いろいろ存在理由はあると思います。

しかし、その中でも特に一つ、重要な視点として、やはり、「人事制度というものが生産性の向上に寄与しているか」という観点、それが意外とあまり意識されていないのではないだろうかというように思います。実際には人事制度が生産性にどの位寄与しているかという検証は、色々と研究はされているのですが、実証はなかなか難しいのです。ただ、そのように言っても、やはり、一つの人事制度の大きな役割という

ものは、生産性の向上に寄与しているかどうかという点ではないかというように思います。その辺りを少し足掛かりにして、少し人事コンサルタントの実際の仕事などもお話ししながら、このあとのお二方の話につなげていければ、というように考えております。



日本生産性本部 ①組織概要

Japan Productivity Center Consulting Dept.

組織名 公益財団法人日本生産性本部
(Japan Productivity Center)

設立 1955年3月1日

基本財産 16億8千万円

事業規模 約100億円

職員数 約250名

目的 社会経済システムおよび生産性に関する調査研究、情報の収集及び提供、普及及び啓発、研究会、セミナー等の開催を行うことにより、社会経済システムの解決に資するための国民的な合意形成に努めるとともに、グローバル化に対応した対外活動を展開し、国民経済の生産性の向上を図り、もってわが国経済の発展、国民生活の向上及び国際社会への貢献に寄与することを目的とする。

所在地 東京都千代田区平河町2-13-12

主な役員



会長
茂木 友三郎
キッコーマン(株) 取締役名誉会長
取締役会議長

名誉会長
牛尾 治朗 ウシオ電機(株)代表取締役会長

副会長
佐々木 毅 (公財) 明るい選挙推進協会会長
大田 弘子 政策研究大学院大学 教授
小島 順彦 三菱商事(株) 相談役
神津里季生 日本労働組合総連合会(連合) 会長
相原 康伸 全国労働組合生産性会議 議長
自動車総連 会長
有富 慶二 ヤマトホールディングス(株) 特別顧問
遠山 敦子 (公財) トヨタ財団 理事長

理事長
前田 和敬
公益財団法人日本生産性本部

2

公益財団法人 日本生産性本部

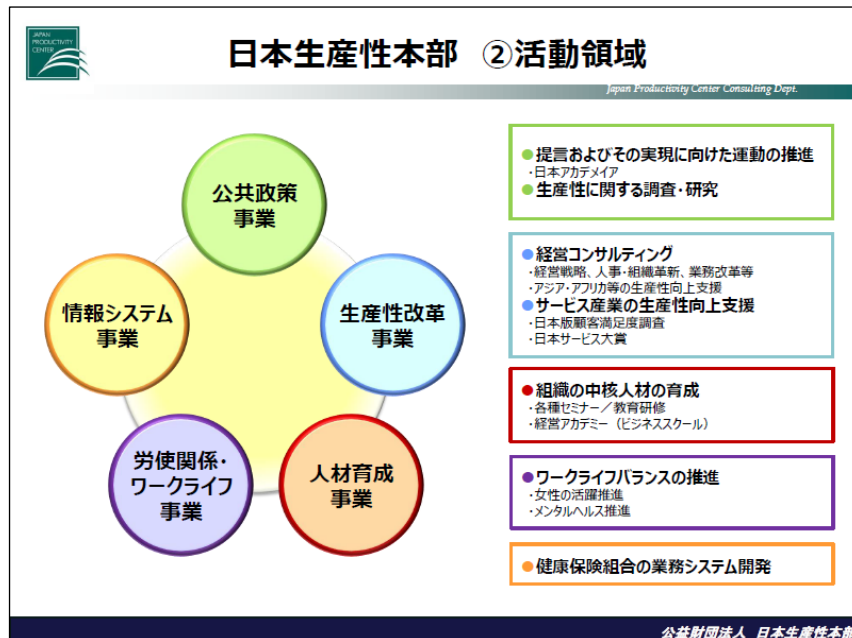
最初に少し、日本生産性本部というところの紹介をさせていただければと思います。日本生産性本部は昭和30年に設立された団体です。昭和30年と言えば、55年体制が出来て、護送船団方式というものが形作られてきた最初の年というようなことになると思います。元々は、アメリカの政府と日本の政府が共同出資をして作られた団体として、非常に変わった経緯で作られております。なぜかと言うと、その頃は、非常に労働運動が盛んだったのです。それに対して、産業民主主義運動として、企業組織と一緒に労使協調で会社の将来を考えていくような労働組合を結成し、企業経営を高度成長期の軌道に乗せていきましよう、というようなことで労働運動を民主化するためにアメリカ政府と日本政府が共同出資して、生産性本部というものが作られたというように思っただけであればと思います。そのような意味では、労使関係のコンサルティング会社というような位置づけだったかもしれません。

私が入職した時期が1987年なのですが、その時は渋谷に生産性本部がありまして、入ると玄関に、ドカジャンを着た屈強な男の人が2人、必ずいるのです。普通は、妙齢の美しい女性の方がいると思うのですが、「何で、このドカジャンを着た人が、いつもいるんだろう？」と思って先輩に聞いたところ、「いやいや、代々木から来るんだよ」と言うわけです。代々木と言えば大体お分かりだと思いますが、ある政治団体があって、今はそのようなことはないと思いますが、そこから殴り込みに来るといふ話で、「だから、いつでも大丈夫なように、このように構えているんだ」ということを聞いて、「大変なところに入った」、「もう辞めようかな」と何回も思ったものですが、これまで大変なことにも会わず、辞めずに今もいるわけです。そのようなことがあったような団体だということです。

ただ、私が入職した1987年頃には、既に、その労働組合運動というものの自体が徐々に衰退してきており、組織率も20%ぐらい割ってきていました。同時に、産業構造がいわゆるサービス産業化に変わってきて、それこそ、今日、皆様方、おいでになっているような方々のようなホワイトカラーの方が次々と増えてき

て、そのような中で、これまでの製造現場におけるブルーカラーの生産性向上をどうするかということから、「ホワイトカラーの生産性」の向上をどのようにしているかというように徐々に変わっていく頃に、生産性本部に入職したという次第です。

細かい説明は書いてありますが、ほぼ割愛して次に行きたいと思います。



そのようなわけで、活動領域としては、このように公共事業の委託関係ですね、そのようなお仕事、あとは、生産性改革事業、人材育成事業など、いろいろあります。私が最初に配属されたところは、ここに「労使関係・ワークライフ事業」と書いてありますが、それこそ組合の方々を対象にいろいろな勉強会や研修といった、ある種のコンサルティングになるのかもしれませんが、そのような仕事をさせていただきました。今は、2番目に「経営コンサルティング」というものがありますが、私はその領域で仕事をしているということでございます。

日本生産性本部 ③主な事業

Japan Productivity Center Consulting Dept.

■経営教育事業
 ・マネージャークラスから新入社員
 まで各階層別の教育コースを提供
 ・わが国で最初のビジネススクール
 である「経営アカデミー」

■トップマネジメントセミナー
 ・経営者の情報交換の場を提供
 (写真は軽井沢)

■メンタルヘルス推進事業
 ・「JMI心の定期健康診断」
 ・産業人メンタルヘルス白書

■生産性の船（洋上研修）
 ・洋上研修や、文化の異なる複数
 都市への寄港地活動で柔軟な思
 考力と幅広い視野を持った産業
 人を育成

日本サービス大賞
 NIHON SERVICE AWARD

Japan Quality Award
 2014 Winner

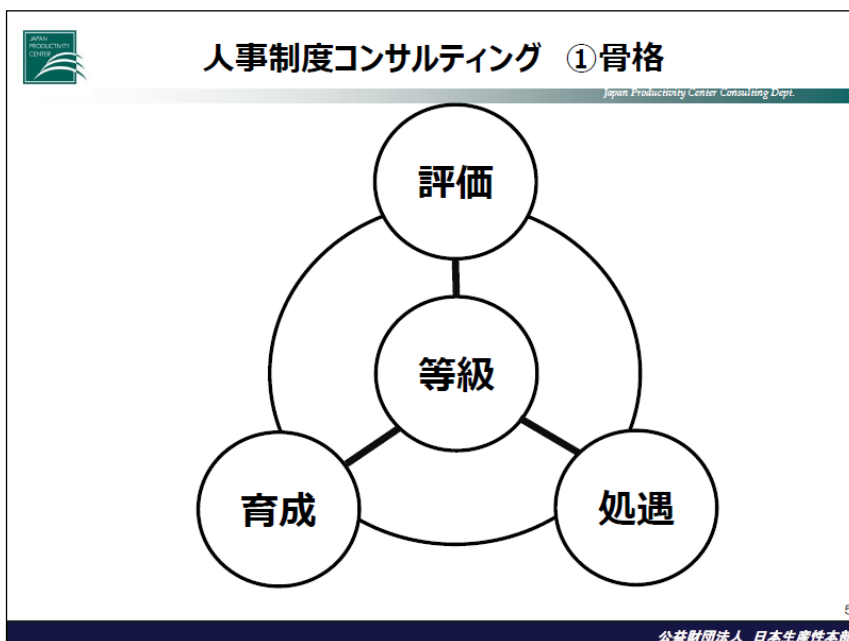
JCS
 JAPANESE CUSTOMER SATISFACTION INDEX

メディア事業（出版・手帳）
 ・「人と経営を考える」をテーマ
 に様々な書籍を刊行
 ・「時間を創造する」をコンセ
 プトに生産性手帳を販売

4

公益財団法人 日本生産性本部

主な事業ということで、もしかするとご存じかどうか分かりませんが、毎年、夏には、軽井沢トップセミナーというものがあまして、いろいろと、ここで日本の企業のトップの方々においでいただきまして、いろいろとご講演をいただいたりしています。あと、これは少し、今、やって意味があるのかどうか分かりませんが、生産性の船のような洋上研修のようなことも、まだやっております。あと、いろいろと賞を出しております、日本経営品質賞というものを、もしかすると、どこかでお取りになった会社さんなどもおられるかもしれませんが、このような賞や、最近では、このサービス大賞ですね、これは安倍首相肝いりで作るということで作らせていただきまして、近々来週ぐらいに発表会をやらせていただきますが、そのようなこともやっております。

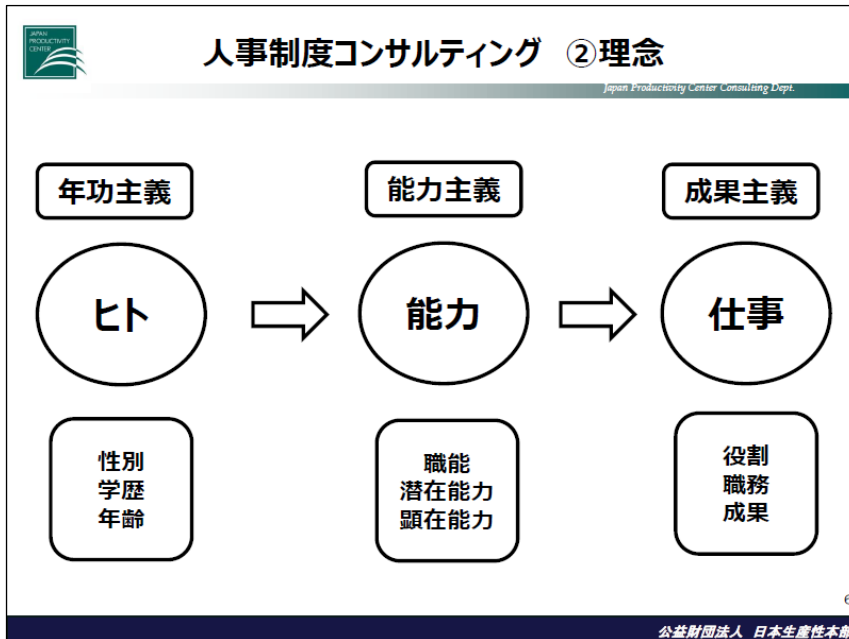


そのような中で、冒頭に申し上げたように、人事制度コンサルティングを私は担当しております、非常に限られた領域なのです。私の担当している領域を端的に表すと、もうこのような図になるのだらうと思っています。つまり、「等級」というものをベースに、「評価」、「処遇」、「育成」というものがきちんとつながっていくようなシステムを作って、言ってみれば、納得のある評価制度、あるいは処遇制度を作って、働きがいなどというものに寄与できるような形に持っていくということです。ただ、制度だけを作るだけではできませんから、研修などをしながら運用面でのサポートをして定着していくというようなことをやっているということです。

実際に、いろいろと企業にお伺いさせていただき、ヒアリング調査をさせていただくと、等級と評価がつながっていない、あるいは、評価と育成がつながっていない、評価と処遇がつながっていないなど、結構、いろいろなところで切れているわけです。それを完全につなぐことは難しいのですが、できるだけ、それがつながっているように人事制度を改定していくというようなことを、先方の企業の方といろいろとお話をしながら、行なっていくということです。企業規模や環境にもよりますが、大体半年、あるいは1年ぐらいかけて行います。

この図で非常に特徴的なところは、この真ん中に「等級」があるということです。等級というものが非常に重要でして、皆様方も、いろいろと給与の中で何級というような級があると思うのですが、やはり、その会社の組織の中で、どのように自分が位置づけられているか、格付けられているかということを示すものです。これが、やはり、しっかりと定義され機能していないと、その人に見合った評価なのか、級に見合った評価をされているのか、級に見合った育成なのか、処遇なのか、ということが決まってこないのです。

これは、日本企業の特徴だと思うのですが、この等級というものが、イズムと言いますか、理念に非常に基づいて作られるのです。かつては、それこそ、先ほど生産性本部は「昭和30年に作られました」と言いましたが、その頃には電産型賃金というものがありませんでした。基本的には、賃金が労働者の生活設計におうじて作られており、年齢に伴い賃金が上がっていくという賃金体系です。電力系の産業が中心になって作られた賃金体系です。要するに従業員の長期的な定着を想定して作られており、いわゆる年齢給のようなものです。理念としては「年功主義」だということです。いまだに公務員の俸給制度は、それに近いと思うのです。何級、何級とありますが、大体、滞留年数で上がっていく。



ただ、やはり民間企業は、年功主義では人件費が増加するため持ちませんので、大体 60 年代の後半ぐらいから、日経連が中心になって「能力主義」ということを提唱したわけです。能力とは何かと言うと、職能ですね。職務遂行能力をベースにして、要するに年功ではなく、能力を評価することで全員が同じようには上がっていかないというようなものを入れていったということです。だから、等級制度も、職能資格制度といったようなものになります。

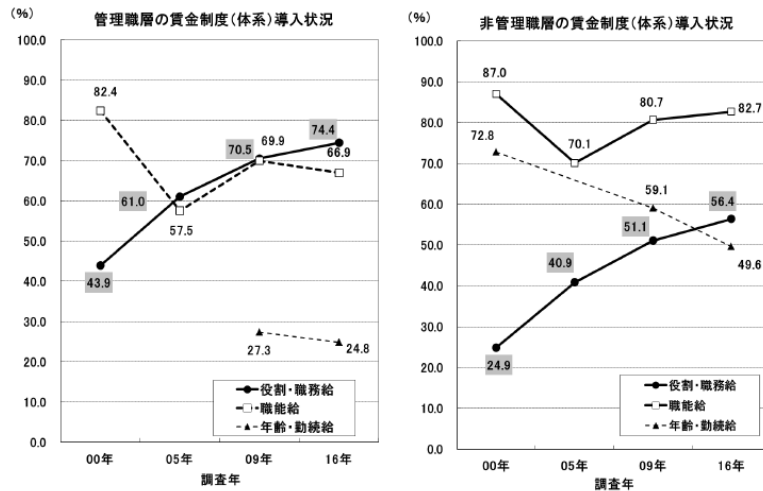
しかし、能力というものは見えないものなのです、実際には。だから、代替変数として、何年、その等級にいるかということになります。コンサルティングの現場でも、等級制度を作る時は、「等級ごとの滞留年数を必ず決めてくれ」と言われるわけです。「滞留年数は必要なのだろうか？」と思うのですが、やはり 3 年や 5 年などと決めていくので、結局は年功的になってしまうということでした、能力主義も年功主義もあまり変わらないわけです。

そのような中で、成果主義という、「いやいや、もう能力ではなくてアウトプットで評価しましょう」というような形で、仕事あるいは役割および成果で評価するための制度として、役割等級や職務等級というものに移行するという企業が増えてきました。ほかの国では、あまり、等級制度の理念を議論したり変遷したりということはないと思います。かなり日本特有なのではないかと思えます。要するに、等級制度に、このような理念が入っているということです。



日本企業人事制度の変容① 役割・職務給導入が進む

Japan Productivity Center Consulting Dept.



日本生産性本部「日本の雇用・人事の変容に関する調査」

公益財団法人 日本生産性本部

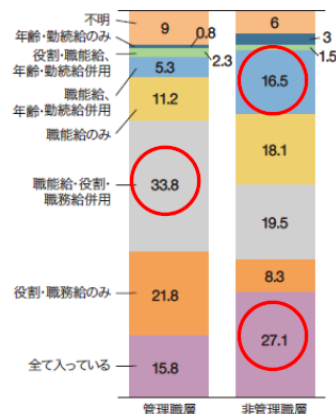
これは私ども調査なのですが、賃金制度の導入状況ですね。先ほど、「等級と処遇がつながっている」ということを申し上げましたが、例えば、役割等級のようなものがあると役割給が入るということなのです。これは左側が管理職で右側が非管理職の賃金体系の導入率を見ているのですが、この点線は職能給です。職能資格制度は明らかに2000年の初頭ぐらいは8割強を超えていまして、日本の主流の制度だったのですが、徐々に、導入率が下がってきています。逆に役割給、職務給は右肩上がりに丸いカーブを描いていますが、急速に導入率が上がってきています。仕事あるいは成果に基づいた賃金が非常に増えてきていることは確かです。ただ、今のグラフを見ていただくとお分かりだと思うのですが、全部足し合わせると100%を超えてしまうのです。



日本企業人事制度の変容② 日本の賃金は組み合わせ給が主流

Japan Productivity Center Consulting Dept.

賃金体系の分布



資料出所：日本生産性本部「第15回日本の雇用・人事の変容に関する調査」(2016)

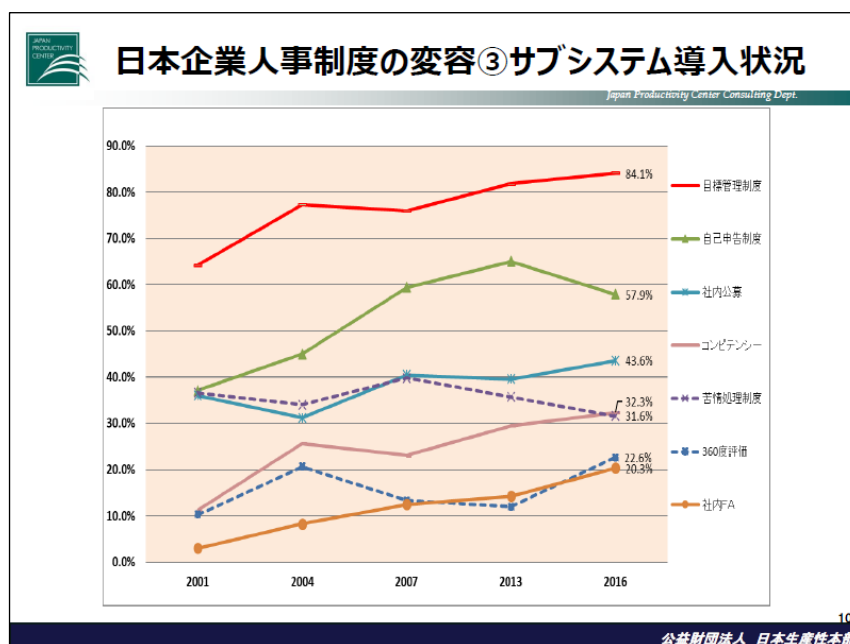
日本生産性本部「日本の雇用・人事の変容に関する調査」

公益財団法人 日本生産性本部

なぜかと言うと、実は、複数の賃金項目を組み合わせしている企業が多いのも日本の特徴なのです。例えば、ここに、これは管理職と非管理職で分けて書いていますが、職能給と役割給を併用していますという企業が、実は一番多いのです。あるいは、非管理職のところだと、全て入っている。「全て入っている」と言うのであれば、年齢給が入って、それから職能給が入って、役割給が入って、ラーメンで全部乗せラーメンというものがありますが、少し例えが悪いのですが、何か、そのような感じになっているのです。

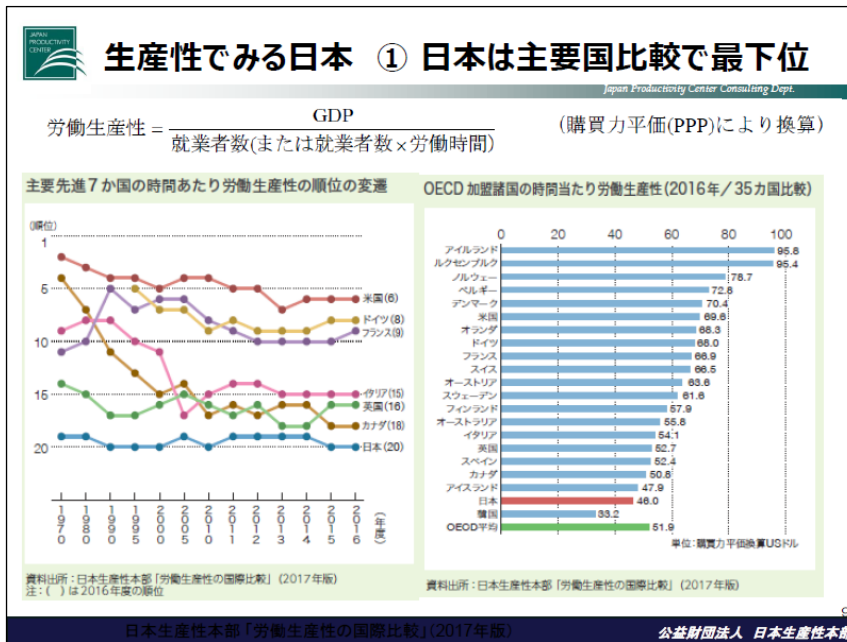
ただ、このような賃金になってしまうと、結局、何をやれば幾らもらえるかが分からないわけです。しかし、ある種の安定感があるのです。なぜ安定感があるかと言うと、やはり、「成果だけを見ましょう」となると、「成果をきちんと見ることができるのか」という話になるわけです。「個人の成果というものが分かりますか？」という話になるわけです。だから、「いやいや、プロセスを見てあげましょう」ということで、例えば行動や能力も評価するということになると、「いや、能力や行動と成果を一緒に抱き合わせて見てください」となり、そのようにすると、このような組み合わせ給が増えてくる。

だから、われわれも、このような賃金設計を、結構いろいろとお客様と打ち合わせをしながらやっているわけです。「能力給と成果給をどのぐらいの案配にしますか」、「評価は賃金、賞与どちらに反映しますか」など、いろいろやっていると思っていただければと思います。

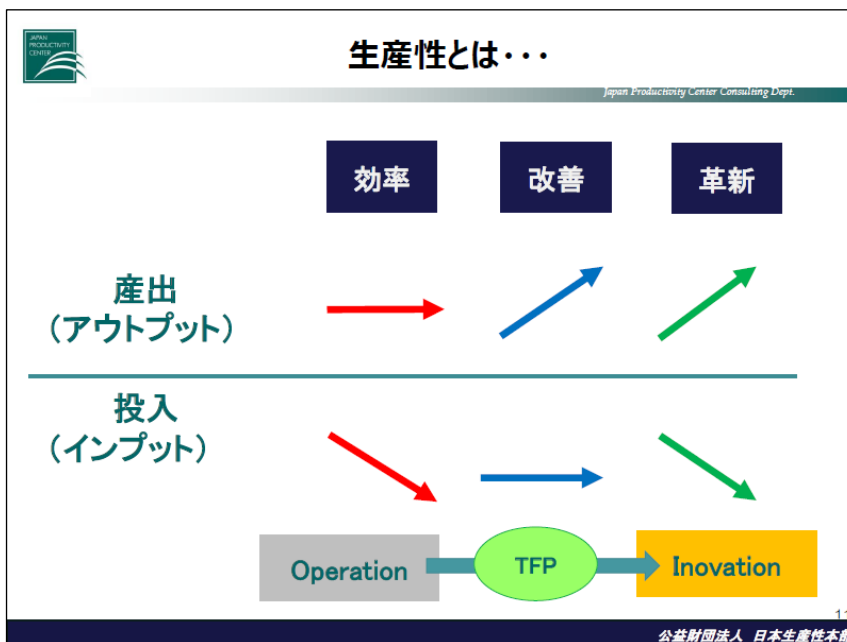


それから、同時に、「サブシステムの導入状況」というものがありますが、例えば、「目標管理制度」、「自己申告制度」、「社内公募」、「コンピテンシー」などいろいろとありますが、言ってみれば、これら全て、成果主義的な評価や処遇を補強するための制度と言ってもいいと思います。目標管理制度というものは「何を成果としてゴールとして設定しますか」、「それに対して、やったら評価されますよ」という制度ですし、コンピテンシーなども「成果を出すための行動特性を評価します」ということです。それから、社内公募などは、仕事は公募されますから求人型なのですが、やりたい仕事があれば手を挙げていい。要するに、成果を一方的に評価されるだけではなくて、自分も仕事を選べる制度というものです。

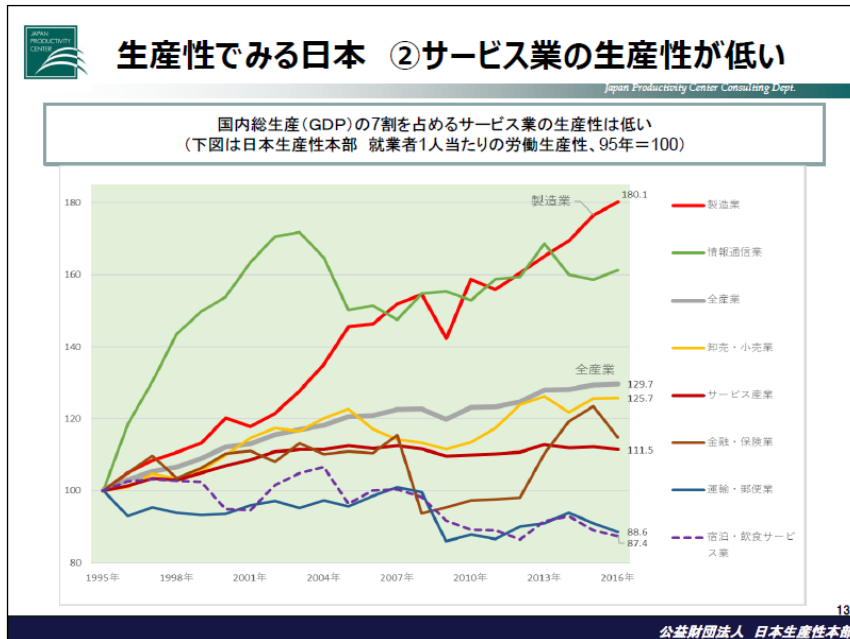
そのような形で、そのような成果主義というものを補強するようなものが増えてきているというところが、今の日本の人事制度の導入の状況の一端です。私などは、このような制度の設計などもさせていただいているということでございます。



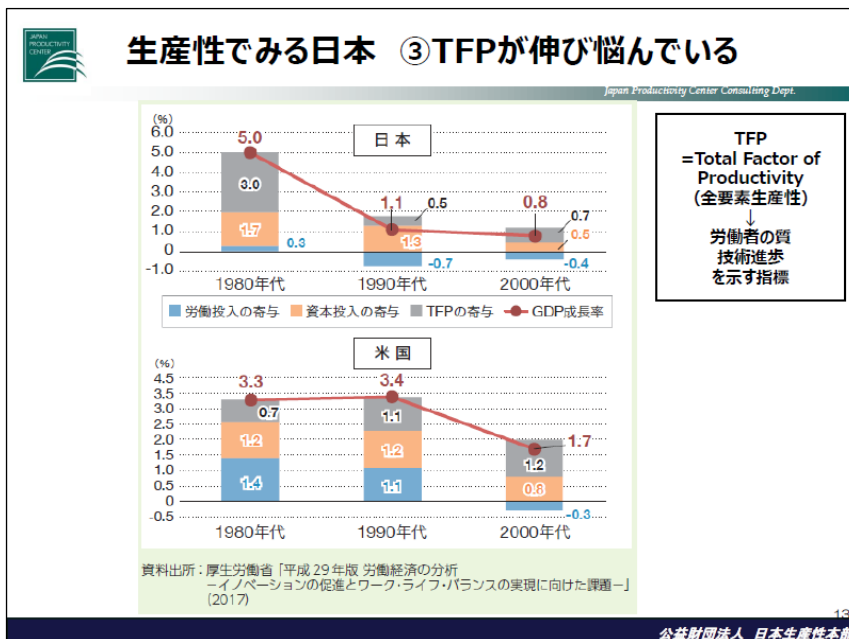
こうした成果主義的な人事制度が、恐らく2000年以降ぐらいに急激に入ったのです。人事制度ファームと言うか、人事制度コンサルティングファームは、多分、2000年以降に、かなり業界として確立してきたのではないかと思います。しかし、問題なのは、これだけいろいろな企業が、かつての日本型の年功的なもの、能力主義的なものを変えていこうとしたというようにしているのに、あるいは、職能給から職務給や役割給が増えてきているのに、日本の生産性がほとんど上がっていないということが、実は、非常に重要な問題だと思っております。



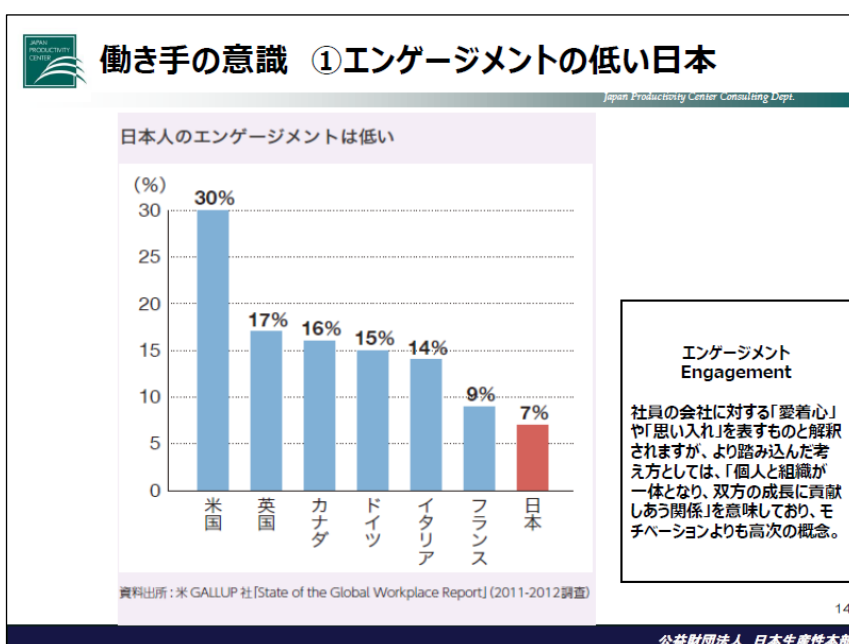
「生産性」とは、ここに書いてありますが、投入分のアウトプットです。当然、投入を減らせば生産性は上がり、アウトプットが増えれば生産性は上がりますから、いかに効率的に仕事ができるか、あるいは革新的なイノベーションを生めるかということが生産性を左右する。生産性が上がっていないとすると、その要因の一つとして、どうも成果主義的な日本企業の人事制度がうまく機能していないのではないかと、最近思っているところです。



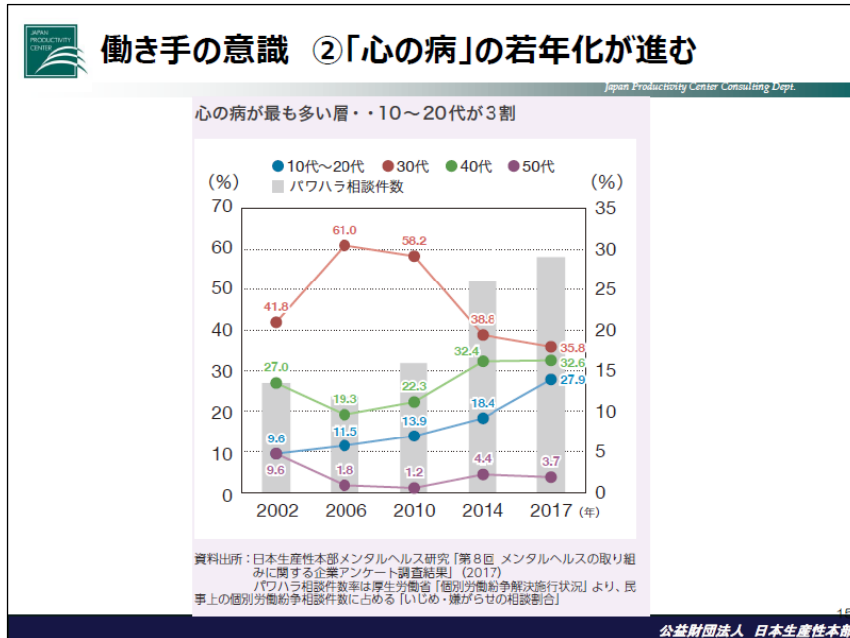
生産性が上がらない理由としてはいろいろあって、一つは、先ほど、「生産性本部ではサービス業の生産性の高い企業を表彰しています」というようなことを言いましたが、なぜ、そのようなことをやるかというと、サービス業全体の生産性が低いのです。このデータ、いろいろと線が入って、こんがらがっていますが、この横の赤い線がサービス業です。この赤い立っている線、これは製造業です。比べてみると、サービス業の生産性の伸びがいかに低いかが分かります。1人当たりの、時間当たりの生産性ということですが、その伸びが非常に低い。やはり、労働集約型ですので、例えば、旅館業や、この下の方にあるところは、そのような意味では低いということで、それを改善しなければいけないだろうということです。



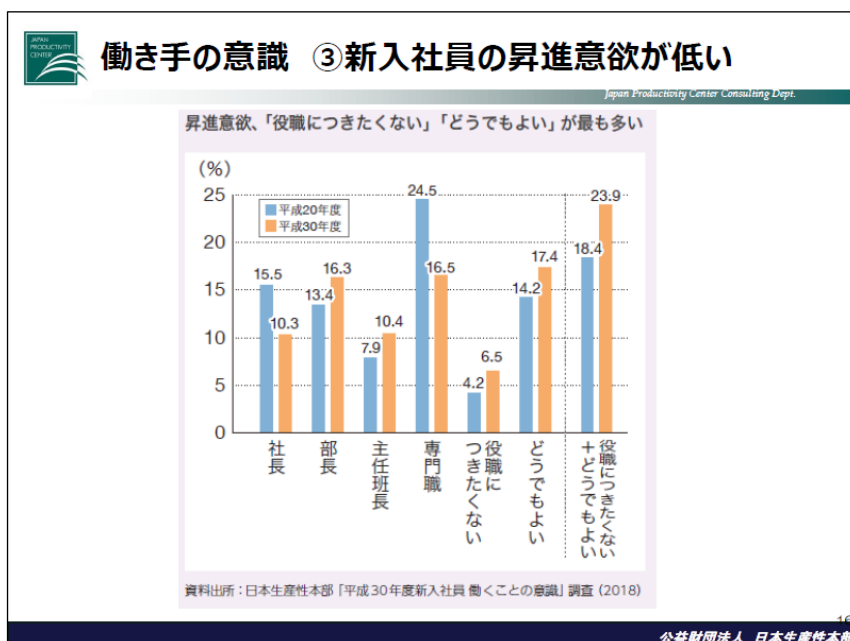
それから、「TFP が伸び悩んでいる」と、よく分からないことが書いてありますが、実は、生産性の伸びと言うか、GDP の伸びから、労働投入の投入量、それから資本の投入量という、量的な伸びを除くと、必ず残差が出るのです。マイナスになったりプラスになったりしますが。それは、要するに計測できないものなのです。それは何かと言うと「質」なのです。お分かりだと思いますが、例えば、同じ人を投入しても、その人の労働の質が上がるか上がらないかで、全然、生産性が違います。その部分が、残差部分として出るわけです。日本では、それが非常に伸び悩んでいる。だから、やはり人材の質が非常に低下しているのではないかと、というようなことは言われています。特に2000年の中盤から非正規が非常に増え、こうした非正規の方々は職業訓練などを、あまり受けていないですから、そのようなことも影響して下がっているのではないかと思います。



あともう一つ、やはり気になるところが、エンゲージメントといいますか、働く意識が、日本は非常に低い。エンゲージメントというのは、モチベーションと言うよりも、この「愛着心」や、会社に対する思い入れのようなものですが、各種調査共通して日本は本当に低いのです。その代わりに何が多いかと言うと、このようなメンタル系の精神疾患が非常に多い。

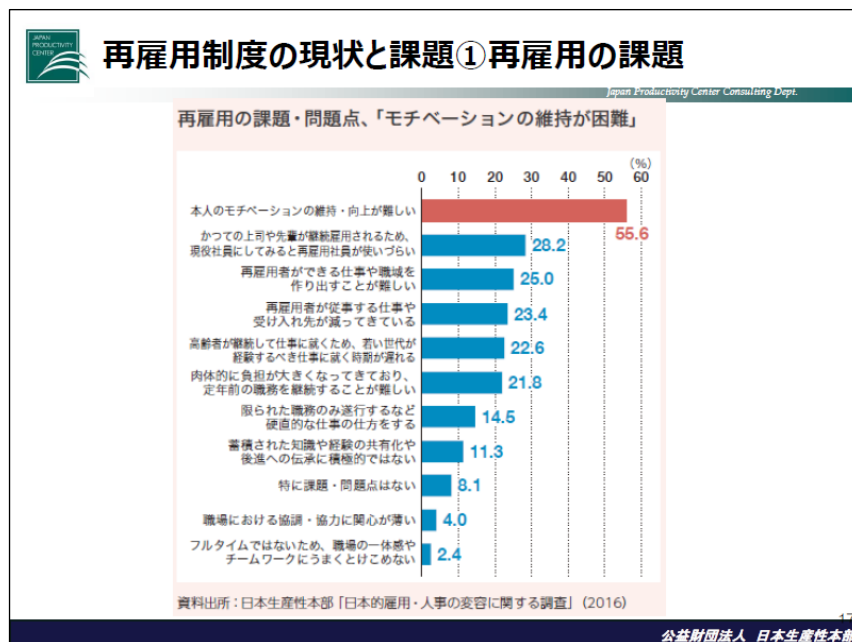


ここに年代別のメンタルヘルスの状況が書いてありますが、最近の特徴として、特に10代から20代で非常に増えてきている。成果主義の反動とも言えるかもしれません。日本の働く現場は端的に言うと、成果主義の制度が入っているが、元気が出ていなくて、生産性が上がっていないというところが、今の日本の姿なのではないだろうか、私は勝手に捉えております。



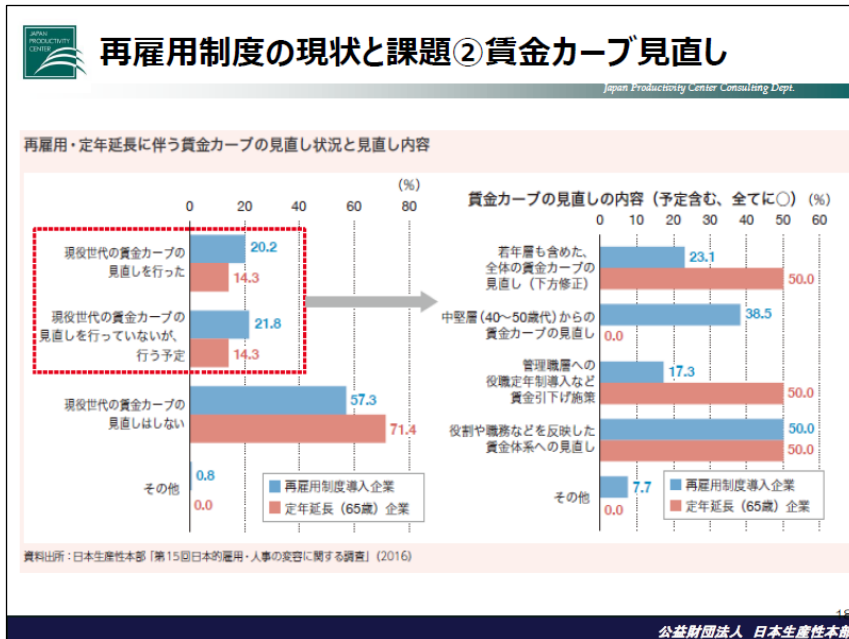
これは、生産性本部が長年実施している新入社員の意識調査というのですが、新入社員が昇進というものに対して「もう上に上がりたくない」、「そんな大変な仕事は、したくない」と感じているという結果になっています。これは平成20年と30年の比較ですが、「将来、何の役職に就きたいか」と聞かれたときに、「役職に就きたくない」、「どうでもいい」という、この「どうでもいい」という、皆さん方の後輩はどう分かりませんが、結構多いのです。だから、「あまり頑張らないで、ほどほどで行きたい」ということで、そのようなことでは少し日本の生産性は上がってこないだろう、というようところが問題だろうということなのです。

そのようなところで、人事制度がどれほど寄与するのかというところを、日々、悩みながら提案しているというところなのです。

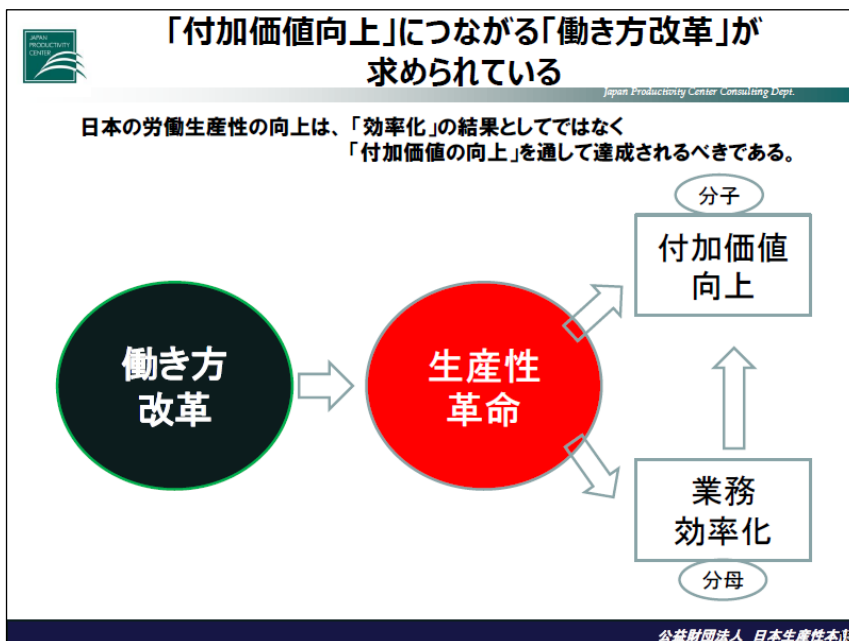


あと、再雇用の問題ですが、これから高齢化が進んで、当然、再雇用者が増えていきます。今後人手不足がさらに加速されていくと、定年延長、70歳まで雇用というようなことが起きてきます。

そうした中で、やはり、一つの課題としては、これも皆さんはよくお聞きになっていると思いますが、モチベーションの問題ですね。先ほども、「若手の人で、なかなかエンゲージメントが高くて、心の病の方が増えてきています」と言いましたが、再雇用者の方は再雇用者の方で、要するに、「同じ仕事をしながら賃金だけ下がります」というような話は、よく聞かれると思いますが、そうすると再雇用者の働く意識も下がっている。今後、全体に下がっている社員の意識をどのようにして引き上げるか、やる気を喚起するかというところが、非常に重要なテーマだと思います。



今後、再雇用者が増えてくる中で、65歳まで賃金カーブを引くとすると、どのように賃金カーブを見直すのか。実際、再雇用が増えて、あるいは、定年時に伴って賃金カーブを伸ばしていくと、これから、現役世代も含めて賃金体系を見直していくということは起こってくるだろうと、そのようなことも人事コンサルの仕事としてあるということでございます。



私の時間はもう来ておりますので、まとめでございます。やはり、今、働き方改革が言われていて、働き方改革が、先ほどの分母と分子の話で言うと、どうしても分母を減らす方向の話だけをしているようなところがあるのです。要するに、「労働時間を短くして早く帰りましょう」、「効率的な仕事をしましょう」ということを言っている。それは、もちろん業務の効率化になると思いますが、やはり、もう一つ大事なこ

ととして、分子ですね。分子をいかに膨らませるのか。それはイノベーションの話になるかと思いますが、イノベーションを起こせるような組織を作る、あるいは、そのような組織、そのような人を作るような人事制度を、どのように作ればいいのかという辺りが、私の、今、人事コンサルの仕事をしている中の課題と言えるだろうということです。

では、私の時間は終わりましたので、これにて終わりたいと思います。どうも、ご清聴ありがとうございました。

井川 東狐様、興味深いお話しを、ありがとうございました。

それでは、お2人目の貝沼様のご講演に参りたいと思います。貝沼様、よろしくお願いいたします。

日本アクチュアリー会 年次大会

人事制度改革の進め方
～人を活かし育てる仕組みを、いかに構築するか?～

2018年11月9日
人事アドバイザー部
貝沼 知徳

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

MUFG

貝沼 三菱UHFリサーチ&コンサルティングに勤務しております、貝沼と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

先ほど井川さんの方からご紹介いただきましたが、私も東狐さんと同じく人事コンサルタントの仕事に長年従事しております。一言でいうと、企業経営を組織人事面から総合的に支援するというものですが、言い換えれば、企業の成長をいかに効率よく促すかという仕事だと思っています。成長とは、業績の向上であり、売上の拡大、規模の拡大等、いろいろありますが、とにかく一步前に進む、滞ることなく前進し続けていくために、人材の力を最大限活用しながら組織を発展させることをテーマにしています。今もし停滞していたり壁にぶち当たっているとすれば、どのような手段や方法を使って後押ししていくか、それを経営者や人事担当の皆様と共に、突き詰めて考えさせていただくことをモットーにしています。

MURC紹介

三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)のシンクタンク・コンサルティングファームです。東京・名古屋・大阪を拠点に、民間企業向け各種コンサルティング、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

会社概要	
会社名	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd.
本社所在地	〒105-8501 東京都港区虎ノ門五丁目11番2号 オランダヒルズ森タワー TEL: 03-6733-1000(代表) FAX: 03-6733-1009 http://www.murc.jp
資本金	20億6千万円
従業員数	約750名
代表取締役社長	村林 聡
理事長	中谷 巖
主要株主	三菱東京UFJ銀行、三菱UFJキャピタル、三菱UFJファクター



理事長 中谷 巖

1 Mitsubishi UFJ Research and Consulting



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

コンサルティング事業本部
戦略第1ビジネスユニット
戦略第2ビジネスユニット
業務支援ビジネスユニット
組織人事ビジネスユニット
国際業務支援ビジネスユニット
名古屋ビジネスユニット
大阪ビジネスユニット
政策研究事業本部
東京本部
名古屋本部
大阪本部
会員・人材開発事業本部
調査本部
企画管理部門



私の所属する三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、現在、東名阪合わせて850名程の規模であり、一橋大学名誉教授の中谷巖先生が理事長を務めています。OBとしては、テレビでコメンテーターとして活躍されている森永卓郎さんがいらっしゃいます。生真面目な人ばかりでなく、ユニークな人も多く、仕事をしながら私も日々勉強させてもらっています。

当社が毎年発行させていただいているものとして、『20〇〇年日本はこうなる』という書物があります。現在は、『2019年日本はこうなる』がちょうど書店に並んでいる頃だと思いますが、毎年次の1年の社会動向や経済予測、流行やブームについて、当社のコンサルタントや研究員達が解説している書物です。

プロフィール

貝沼 知徳 (かいぬま ともりの) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング シニアコンサルタント

1963年生まれ 名古屋市出身

慶應義塾大学 商学部卒 米国ケースウエスタンリザーブ大学 大学院卒(MBA)

国内外の総合系・人事系コンサルティング会社、人材サービス会社を経て、現職。組織・人事戦略、採用・育成戦略など、「人と組織」の側面から企業経営を支援するコンサルティングに長年従事する。大手企業から中堅・中小企業にわたり、人事制度改革、組織変革など、「組織と個人の成長と発展」をテーマとしたプロジェクトに多数関与。また、様々な教育研修プログラムやマネジメント系トレーニングの講師を務める一方で、人材アセスメントやコーチング、カウンセリングなど、人材育成や能力開発を支援する分野にも携わる。各種セミナーでの講演、新聞・雑誌等への記事寄稿 多数あり。

<主な対外活動>

- ・早稲田大学大学院商学研究科「人的資源管理」非常勤講師(2009年)
- ・経済産業省「日本のイノベーションエコシステム」研究会コアメンバー(2009年)

<主な著書・論文>

- ・「海外留学がキャリアと人生に与えるインパクト」(共著)(2018年)
- ・「採用戦略の最終総括」(2013年、2014年)
- ・「個を活かし組織力を高めるトランスフォーメーション」(2008年)
- ・「社員が望む、仕事・職場・上司とは?」(2008年)
- ・「次世代人事の総点検」(2005年)
- ・「経営学用語辞典」(共著)(2004年)
- ・「ヒューマンキャピタルマネジメントの潮流」(2002年)
- ・「戦略リーダーの思考技術」(翻訳)(1999年)
- ・「大卒労働力需給予測(大卒求人倍率)」(1992年)
- ・「人気企業ランキングの裏面」(1992年)
- ・「理系学生の非メジャー志向の実態」(1991年)
- ・「採用活動の地域的展開」(1990年)
- ・「新人類は何を考えているか」(1989年)



2 Mitsubishi UFJ Research and Consulting



私は1988年に社会人となりましたが、最初リクルートという会社に勤めました。1988年と言えば、バブル経済の真っ只中にあった時代であり、就職戦線においては「売り手市場」がピークだった頃とも言えます。そんな時代のリクルートで、私はシンクタンク部門であった調査・研究部門に配属されまして、学生の就職動向や労働市場の分析、雇用環境の動向等を調査・研究する仕事に従事していました。つまり、社会人になった当初から、組織人事の分野に携わっていたと言えます。

世間で知られている調査としては、例えば「人気企業ランキング調査」がありました。これは、1963年にリクルートが初めて行った調査ですが、従来から世間の関心や反響が大きく、よくメディアで取り上げられました。たった一人で膨大な作業を担当しておりましたので、やりがいも責任も大きなものでした。私が担当していた当時のランキング上位は、民営化直後のNTTやソニー、東京海上などでしたが、今ではあの時存在しなかった企業も高い人気を誇っていることを思うと、非常に感慨深いものがあります。

その他では、「求人倍率調査」があります。厚労省による「一般有効求人倍率」は全労働人口が対象ですが、それを新卒採用に限定した調査を、リクルートが現在も手掛けています。私が担当していたのはバブル崩壊前ですから、求人倍率が過去最高だった時にちょうど担当していました。まだパソコンが普及していなかった時代ですから、電卓を最後にはじきまして、「3.14」という円周率と同じ数字が出てきた時のことは、今でもよく覚えています。

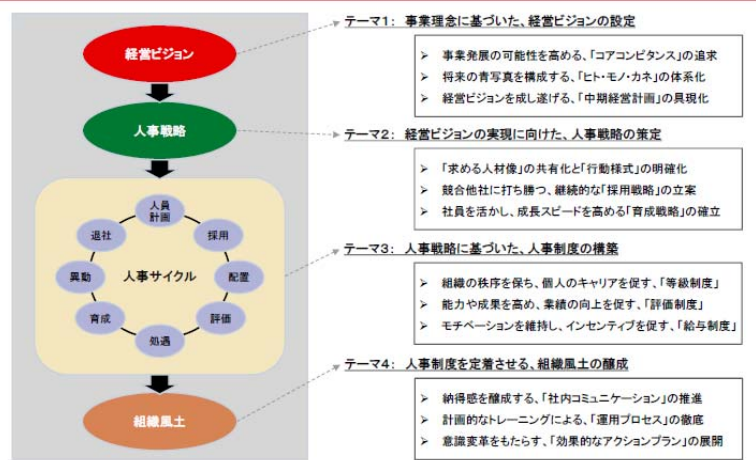
ちなみに、3.14という求人倍率は、大卒男子のものでした。「学生1人に対して企業3社」などと当時マスコミでよく使われましたが、正確に言うと「企業が3社」ではなくて、「企業の募集人数が3人」です。そのような派手とも言える時代にこの調査を担当したおかげで、新聞やテレビ・雑誌などから数多く取材を受けさせて頂きました。

その後の私のキャリアは、米国大学院に留学の後、PwCやマーサーといった外資系コンサルティング会社等を経て、今日に至っております。

私は、企業の成長や発展を人事面からサポートしていくことを自分の生業としていますが、そのルーツと言えるのは、やはりリクルートにおける経験だと思っています。数年前に上場し、名実ともに大企業の仲間入りを果たしていますが、あの当時からあったリクルート独特の起業精神やカルチャーが、社員のやる気やモチベーションに大きな影響を与えていたことを、他の企業や組織が発展するためのヒントにしたいと思っています。

いろいろな企業から、「リクルートのような社風にしたい」、「どうしたら、あのように入材が育つのか?」といった質問を受けますが、「このようなやり方です」と、簡単に説明できるほど容易な話ではありません。ただ、あの会社で仕事をしながら得ることができた数々の経験が、組織が繁栄するための一つのモデルとして根強く生きており、そのことが、私がクライアント企業をサポートさせて頂いている原動力にもなっているのです。

人材マネジメントの全体像



3 Mitsubishi UFJ Research and Consulting



さて本日は、人事コンサルティングの具体的な内容をご紹介しますことが、テーマの一つになっています。私は、クライアント企業と最初に話をする時に、この1枚で大まかな「人材マネジメント」の全体像の話をしていきます。いわゆる人事サイクルとは、要員計画からスタートして、採用、配置、評価、報酬、育成といった、「人材」を組織の中で処遇する一連の流れであり、それを管理するのが人事管理だと言えます。

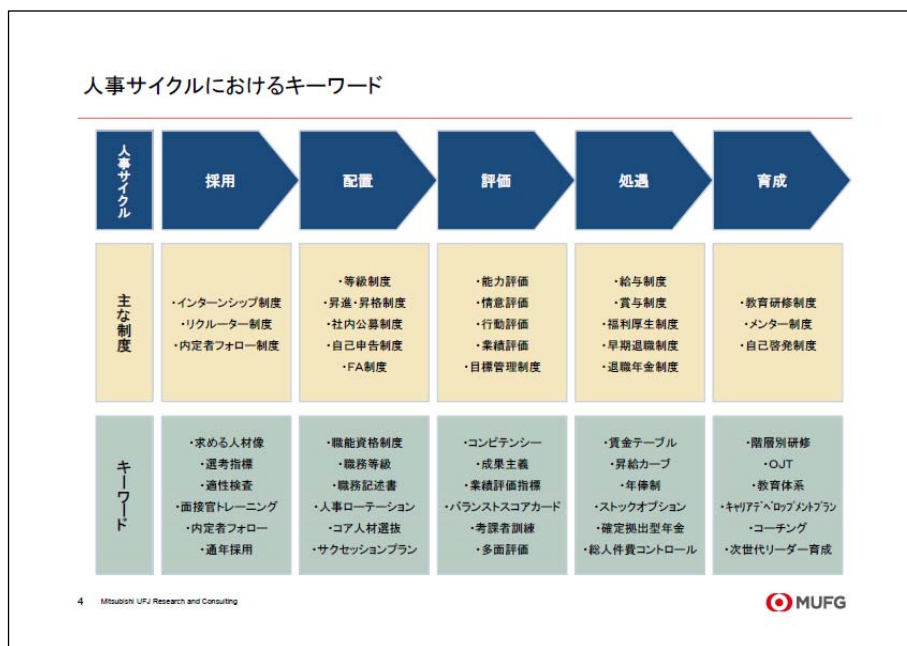
そして人事制度とは、この一つひとつの人事の仕組みや機能を、一定のルールや基準によって整理したものと言えますが、企業によってその内容は様々であり異なります。私が企業の人事制度を設計させていただく上で鍵だと思うのは、個々の企業の歴史や風土、そして経営者の思いやメッセージを、いかに従業員に対してわかりやすく明示できるかということです。そして、その人事制度に先立つ概念として、その会社の人事戦略がしっかりと確立していることが前提として求められます。人事戦略とは、簡単に申し上げると、その会社にどのような人材が必要で、どのように採用し育成していくか、といった基本的な考え方を、経営者の目線でまとめるということです。

さらに、この人事戦略は、その会社の経営方針や経営ビジョンから導かれています。例えば、経営者が「今後このような方向性を目指していくので、既存事業はこのまま進めますが、新たなマーケットに進出していきたい」、あるいは、「新規分野において新たな事業を展開していきたい」という経営方針を打ち出した場合、人事戦略が大きく変わってくるのは当然のことです。経営ビジョンの中身としては、「会社の強み、コアコンピタンスは何か?」、「ヒト・モノ・カネをいかに効果的に活用していくか?」、「中期経営計画をどのようにまとめていくか?」といった事を、大きな青写真として明示していくことです。そのような経営ビジョンがあって、それを実現するための人事戦略ができ、その具体的な仕組みを機能させる人事制度が出来上がると考えられます。

この全体像の一番下には、組織風土が位置づけられています。先ほどのリクルートの話でも触れましたが、経営ビジョンから人事戦略、人事制度の運用までに至る一連の組織行動が、企業文化や組織風土を形成していくと言えます。企業によって、コミュニケーションのスタイルやマネジメントの方法論は異なりますが、そういったものが目に見えない形として組織風土として現れてくるわけです。この企業文化や組織風土がどのようなものかによって、個人のモチベーションは大きく変わってきます。そして、それは当

然のごとく、会社の業績や将来の成長に大きく影響します。だからこそ、この「人材マネジメント」を部分的ではなく、全体像として捉えることが非常に重要だと思うのです。

どこか一部を見直したり改訂するのではなく、それぞれの機能がどのように関連し相互に影響を及ぼしているかを十分に理解した上で、一連の流れの中で何がボトルネックか、どこに成功要因があるのかを分析しながら、その企業に合った人事制度を構築することがテーマだと思っています。



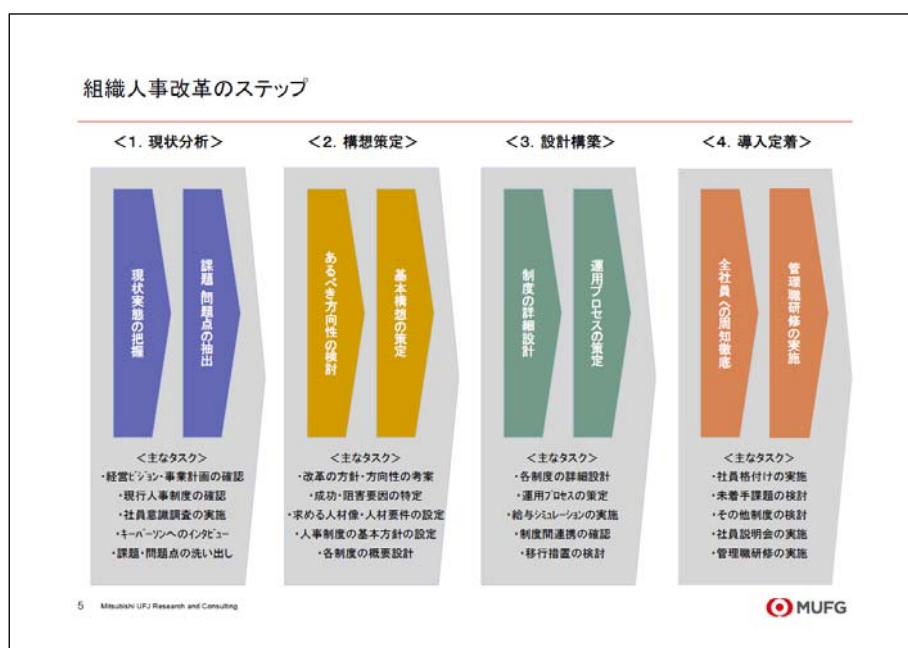
実際の人事制度の中身は、各社各様で様々な制度が存在します。一昔前には、成果主義やコンピテンシーといった概念が流行った時代がありました。そして現在は、特に大きな傾向やブームがあるわけでもないですが、キーワードとしては「働き方改革」や「定年延長」といったものがありますね。他の分野と違って組織人事分野においては、いつの時代にも共通した普遍的な課題が存在すると思っていますので、これをいかに上手く対処していけるかが、経営者や人事担当者の腕の見せ所だと思います。

大手企業においては、これらの制度をほぼ取りそろえていると思いますが、中堅中小企業においては、この中の一部しか保持していないことも多いでしょう。もちろん、これらの制度を全て持ってないといかないわけでもないですが、組織で働く従業員の皆さんが、どのような仕組みや制度があれば、日々やる気を持って仕事に臨めるかを考えれば、このような仕組みが徐々に増えていくことになるかもしれません。年金アクチュアリーの方にとっては、表中の「処遇」に関わる部分が仕事の中心ですね。「給与」、「賞与」、「福利厚生」、「早期退職」、「退職年金」と書きましたが、先ほどの「人材マネジメント」の全体像の中でとらえると、処遇面は従業員にとって最も関心が高い部分です。だからこそ、「いかに公平で、フェアな仕組みか」という観点で、制度設計の際には極めて重要だったりします。

ただ私が思うに、処遇は従業員にとって最も分かりやすく定量的な部分ですが、「人材マネジメント」の全体像においては、様々な要素が相互に作用し合っていますから、企業の成長や発展を睨んだ方向性の中では、「処遇」はパーツの一つに過ぎないということになります。分かりやすく言えば、報酬や退職年金を明確な基準やルールに基づいて支給する必要があるのと同様に、その前段階として「何を以て評価するか」について、社内で共通理解を得ることが極めて重要だと思っています。もちろん、その観点やルール

は会社によって異なりますが、「従業員は何を評価されればモチベーションが上がり、成果を上げパフォーマンスが高まるか」というメカニズムを解明することが、人事制度設計の鍵を握ると思っています。

例えば、正規、非正規の処遇に関して、「同一労働同一賃金」というテーマがあるとなれば、単純に金額だけ見て議論するのは不十分で、そもそも期待や役割やキャリアが異なるわけですから、それらを要素分解することで、公平性を担保する道筋が見えてくるかもしれません。また、政府の言う「働き方改革」にしても、長時間労働や残業手当といった最終的に現れてくる部分のみではなく、「どのような働き方を会社は推奨し、社員に求めるか」という根本的な議論がまず先に来るべきだと思っています。発生している問題点を一つひとつ潰していくだけでは、本質的な問題の解決には至らないという話が、「人材マネジメント」の全体像を俯瞰していると見えてくるようでもあります。



私が従事している人事コンサルティングという仕事は、このような人と組織の全体像を俯瞰しながら、一つひとつのパーツを組み替え、整理していくような仕事だと言えます。まず現状分析からスタートし、本質的な課題や問題点は何かを見極めながら、あるべき姿に向けた構想を策定し、具体的な設計に入っていくという流れです。ただ、それで終わりということではなく、ある意味最も重要だと思っているのは、新しい仕組みを導入した後に定着化を図る最後のフェーズです。

理屈の部分で従業員の皆さんに理解してもらうことはできても、気持ちの部分で納得してもらえるか、ここが重要です。当然の施策として、制度の理解や活用を促す教育研修は必要ですが、それで従業員の皆さんが気持ちよく働けるか、やる気を出して、最大限の力を発揮できるよう仕向けられるかというのは、全く別問題になっているケースが一般的に多いです。人の意識というものは、何かをきっかけに急に変わることもあります。たまたま上司の一言によって、やる気が出たりなくなってしまうということは、よくある話です。そう考えると、表面的な基準や定義やルールだけに目を奪われてしまうのは危険であり、いかに現場で活用し根付かせていくことに注力していけるかが、非常に大きなウェイトを占めてくると思っています。

これまでの話は、やや抽象的であったと思いますので、もう少し具体的な話をしてみましょう。例えば、先ほども出た「働き方改革」ですが、これをどのように進めていくかという話があります。私は、やはり会社の成長を支援する立場ですので、その会社が今どのような状況なのか、どのように改革していくのがベストか、いかに従業員の意識に拍車をかけられるか、あるべき姿にどこまで近づけることができるか、を日々考えています。

でも実態は様々で、例えばある会社では、残業代を十分払えていない、だから社員から文句が出ている。あるいは、制度も仕組みも一応あって、36協定も遵守しているけれど、社員のモチベーションが停滞してしまっている。あるいは、残業時間の規制を設けているが、部門によって業務量の差が大きく、個人の残業時間も差が激しい。そのようなケースは、決して珍しいものではなく、よくある実態です。

では、そのような問題をどう改善していけるかという過程で、成長していく企業とそうでない企業の格差が生まれるわけです。結局、何か真新しい打ち手が存在するのではなく、「ノー残業デイを設ける」、「有給取得を奨励する」、「会議体を見直す」、「在宅勤務を認める」等々、ごく当たり前に思える事を、どのような方策でどのように推進し、いかに計画的に実現させるかが、ポイントだったりするわけです。当たり前のことをいかに実行・実現するかで勝負が分かれるのは、人の成長も企業の成長も同じですね。

次に「同一労働同一賃金」ですが、元々は正規、非正規の処遇格差が激しいというところに端を発していると思います。私の考えとしては、雇用がこれからどんどん多様化していく中で、個人の働き方や雇用形態も一定ではなくなってくる。ならば、それをいかに合理的な基準やルールをもとに公平性を担保していくかということでしょう。「同じ金額でないといけない」、「同じ仕事だから賃金も同じである必要がある」と考えてしまうと、かえって融通がきかず硬直化してしまい、現実的に上手く運用できるわけがないです。「同じ仕事ならば同じ賃金にすべき」という理屈は、表面的には正しく見えるようで、それに絡む様々な要因を鑑みれば、どんなケースにおいても正しいとは一概に言えないわけです。結局、処遇を構成する基本給や賞与や手当、退職金や年金も含まれますが、一つひとつの要素をどのような合理性のある基準で決めていくか、いかに客観的で公平性があるか、なおかつオープンで透明性があるか、ここに答えがあると思っています。この事を探求すれば、かなり解決に向けて前進するはずだと思います。関連する要素を検討せずに、単に「正規、非正規」という枠で見てしまったり、「年齢」という軸だけで考えてしまうと、「なぜあの人がそんなにもらえるのか？」という単純な不満の声があがり、人事部が振り回されることになります。何でもそうですが、一つの軸で見てしまうとイレギュラーなものに対応できず、收拾がつかなくなりますよね。組織で働く従業員の不公平感をなるべく抑えるには、きめ細かな対応が可能となる柔軟な制度が必要になってくると考えられます。

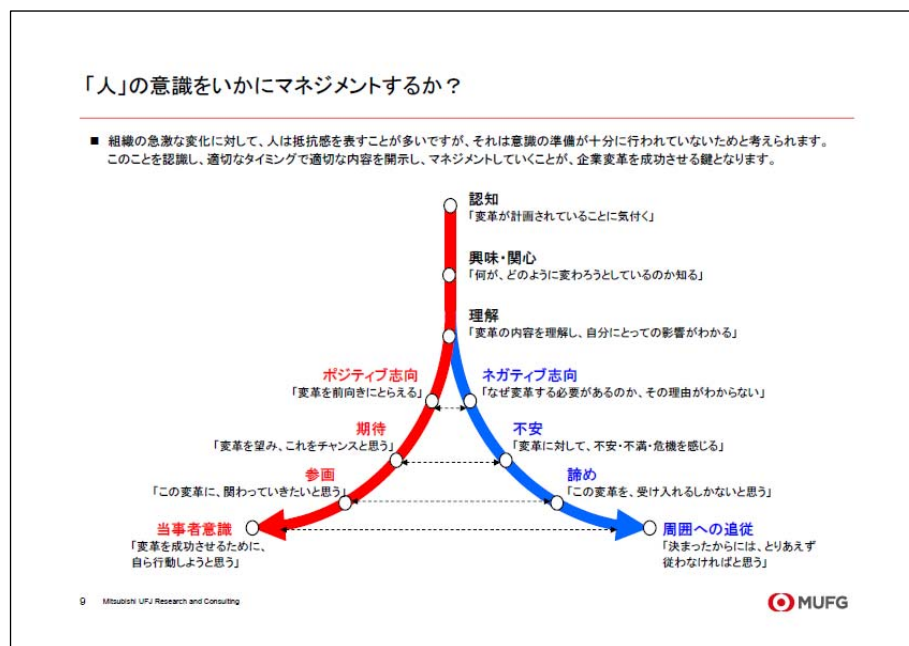
ただ、それを推進していく上で極めて重要なのは、社員の働きぶりやその成果・貢献度、また役割や責任が、どのようなものであるかが、あらかじめ定義されていることが前提だと思われます。そのような基準やルールを会社が設定していれば、合理的かつ納得感のある仕組みだと言えます。

最後に、「定年延長」について少し言及しましょう。現在、定年を60歳から65歳へという流れが示されている中で、実際に定年の引き上げを実施している企業は、ある調査結果によれば2割弱のようです。継続雇用制度を設けている企業が圧倒的に多いですが、継続雇用には勤務延長と再雇用の二つに分かれますので、どのような方向性が望ましいか分析しながら進めていくというアプローチが必要となります。

今後の人員計画がどのように推移するかをシミュレーションすることから始めますが、そこには採用人

数の予測もあれば、昇進・昇格する人数やスピードも検討しますし、社員の給与や年収の推移も考慮することになります。そうすると、何年後にどのくらいの人件費になるかを算出できますので、その上で、定年延長に際してどのような打ち手を講じるのが望ましいか、それを診断していくことになります。

ただ、そのシミュレーションにおいてネックになるのが、将来的な景気動向や世の中の変化、社会情勢をどう読むかです。今後、AIの進展によって人間の仕事そのものが大きく変化していくと予想されている中で、先々の見通しがますます不透明になってきます。このような中で、企業がどのようなビジョンや戦略を打ち出していくかが大きな鍵を握っています。その上で、企業経営におけるあるべき組織人事戦略とはどのようなものかを、今後とも引き続き追求していきたいと思っています。



本日のテーマとしては以上ですが、最後に少しおまけの話をさせて下さい。企業が何かしらの変革を推進していく中で、「人」の意識をいかにマネジメントするか、この重要性を理解して頂きたいと思います。この絵は「人」という字に見えますが、人の意識がポジティブに向かうかネガティブに向かってしまうか、両方の可能性があることを示しています。例えば、新しいシステムを導入するという変革を行うと、最初はそのことを認知し、興味・関心を持って理解することからスタートしますが、「なぜそのような変革が必要なのか」、「自分の仕事がなくなってしまうのか」といったネガティブな意識が徐々に生じてきます。そうならないように、いかに従業員の意識をポジティブな方向にもっていけるかを、戦略的かつ計画的に進めるのが、企業の変革を成功させる最も重要な秘訣です。

日々、企業の経営支援を行っている中で、人の意識や組織の風土といった目に見えないものを上手くコントロールしマネジメントしていくことが、人事コンサルティングの極意だと思っています。

井川 貝沼様、経験を交えたお話を、ありがとうございました。

それでは、3人目の方の堀之内様から、ご講演をいただきたいと思っています。



堀之内 ただ今ご紹介にあずかりました、ウイリス・タワーズワトソンの堀之内です。私は、皆さんと同じ日本アクチュアリー会の会員でございまして、本日は、このような高い所から失礼いたします。存じあげている方もたくさんいらっしゃる中で、若干、普段のセミナーよりも緊張しておりますが、どうぞ、お手柔らかに、よろしくお願いいたします。

少し時間も押してきているということですので、手短にお話をさせていただければと思います。

ウイリス・タワーズワトソンの人事コンサルティングサービス
 世界120ヶ国・39,000人のコンサルタント・スタッフのネットワークを活用して、お客様を支援しています

(人事コンサルティングを提供している拠点)

Asia-Pacific • Australia • Greater China (incl. Hong Kong and Taiwan) • India
 • Indonesia • Japan • Malaysia • Philippines • Singapore • South Korea
 • Thailand • Vietnam

Europe • Austria • Belgium • Czech Republic • France • Germany • Ireland
 • Italy • Netherlands • Portugal • Spain • Sweden • Switzerland
 • United Kingdom • Saudi Arabia • UAE • Turkey • South Africa

Latin America • Argentina • Brazil • Chile • Colombia • Mexico • Uruguay

North America • Bermuda • Canada • United States

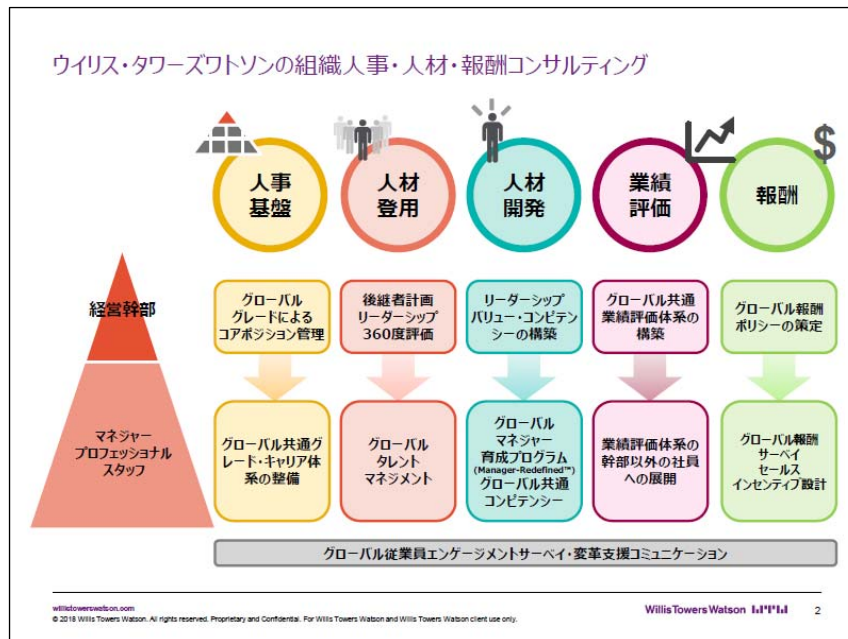
- 2016年1月、タワーズワトソンとウイリスの合併により、ウイリス・タワーズワトソンが誕生
- 日本における人事コンサルティングサービスは1985年より提供を開始
- 人事コンサルティング部門には約130名のコンサルタントが在籍

willistowerswatson.com Willis Towers Watson

まず、今、東狐さんと貝沼さんがお話しされたように、私がどのような仕事をしているかということをお話しますと、このウイリス・タワーズワトソンという会社で、人事コンサルをやっています。

人事コンサルティングということですが、元々、この会社の発足はアクチュアリー・ファームでして、米国と英国にルーツがあるアクチュアリー会社でございまして、サービス・ラインナップとしては、日

本では大きくアクチュアリーというところていくと、保険会社向けのコンサルをやっている保険アクチュアリーチームと、あと、私のように人事コンサルをやっている年金アクチュアリーチームと、そのような大きなくくりがございます。日本では、1985年から営業を開始しているのもう30年以上やっているような会社でございます。



どのような仕事をやっているかというところで、サービス・ラインナップを少し、これは、お客様に説明する際の概念図のようなものですが、これでお話をさせていただければと思います。

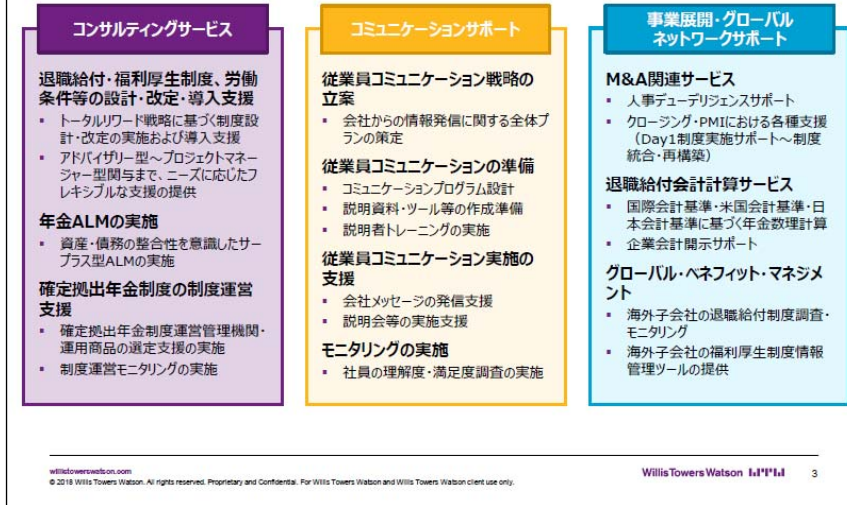
人事コンサルというところていくと、大きく分けて二つのエリアがあり、私の方では、「タレント・リワード」という言い方をしているのですが、組織人事・人材・報酬系のコンサルティングです。こちらの方は、柱として五つほど挙げているのですが、先ほどの東狐様のお話にもありましたように、グレードというもの、日本国内でのグレードというものも大事なのですが、例えば、グローバル企業ていくと、海外に展開している、いろいろな国や地域にまたがっている人たちが、どのようにしてフェアに処遇していくかというようなところで、グローバル・グレードというような考え方もございます。そのようなものをインフラとしてコンサルさせていただくということもあります。

あとは、人材の登用、人材の開発といったようなところ。これは「タレント・マネジメント」というような言い方をしていますが、こちらのアプローチも、例えば経営幹部の方であったり、もしくはマネージャー、プロフェッショナル・スタッフの方であったり、その階層ごとに、いろいろとアプローチが違ってくるといったところてのお手伝いもしているということです。

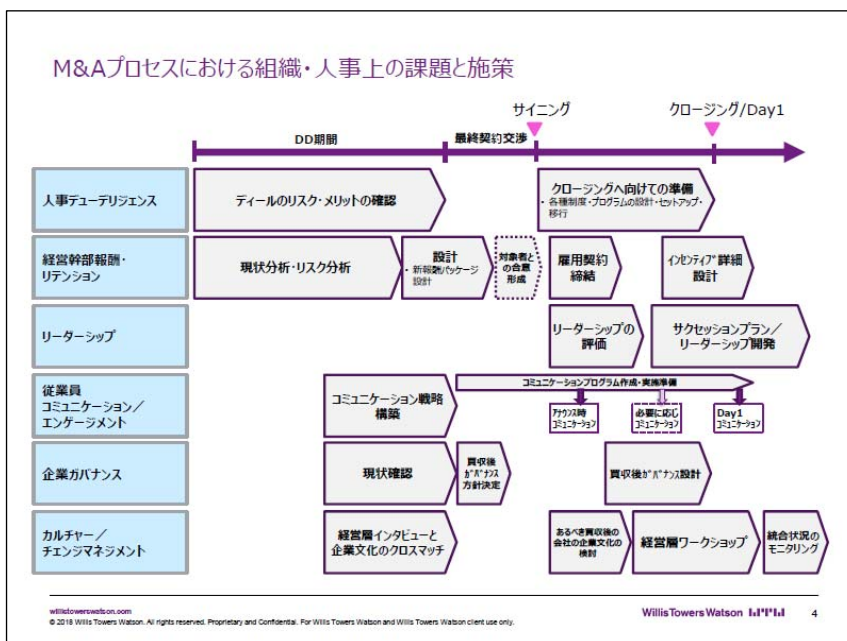
あとは、業績評価と報酬というところを柱として挙げています。こちらがリワードというところてです。結局、どのような貢献をしたら、どのような対価を支払うか、貢献に対して、どのように報いるかといったようなところを、こちらの方でサポートさせていただくということです。

一番下のインフラとして、更にベースとしては、そのような、人に関する会社の活動というものが、どのようにして社員の方にも評価されているかというようなところで、エンゲージメントサーベイといったようなもので、その効果を見るというようなことをやっているということてあります。

ウイリス・タワーズワトソンの退職給付・福利厚生・労働条件コンサルティング



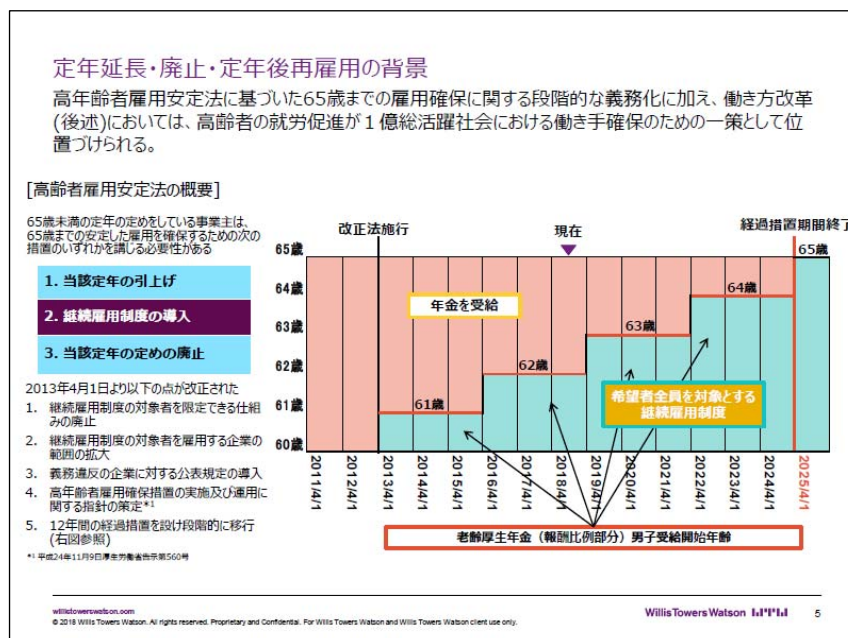
一方で、私がおりますベネフィット、今、チーム名はリタイアメントと言っているのですが、こちらのチームでは、退職給付、福利厚生、労働条件といったようなところにまたがる、お客様の経営課題を解決するというようなサービスをしています。皆様が一番なじみやすいところとしては、これは、まるで競合相手ということにもなるのかもしれませんが、退職給付会計計算のサービスといったものも提供しております。それに加えて、コンサルティングという、左側の柱ですね、こちらの方は、正道の設計・改定・導入支援であったり、年金ALMであったり、そのようなこともやっています。私は、比較的M&A絡みの仕事をさせていただくことが多いのですが、最近では、やはり日本企業様の海外企業の買収であったり、逆に、海外企業からの日本企業の買収であったり、そのようなことも積極的に行われていますので、そのようなサービスなども、人事コンサルの一部としてやっているということでもあります。



今、ご紹介しました M&A というところでいきますと、一番なじみやすいところとしては、人事デューデリジェンスというところになるのかもしれませんが、こちらの中に、年金アクチュアリーということであれば、その退職給付債務の計算といったようなものが入ってきます。これは、会計基準が今のように割と比較可能性が高まる前、2000 年前後、今から、もう 20 年ぐらい前になってしまっていますが、その頃は、日本に退職給付会計が入ったばかりであったり、あとは、米国会計と国際会計の比較可能性が、それほど高くなかったりというようなこともあり、そのところが非常に大きな、買収価格の決定というところで大きなリスクになっていたわけです。しかし、最近では、その辺りは、逆に、もう、割と開示が進んできたので、もちろん、まだまだリスクはあるのですが、その頃に比べると、そのリスクの大きさというものは少なくなってきたのではないかと思います。

代わりに経営幹部報酬やリテンションといったようなところで、これは日本企業様の多くの場合、海外企業を買収した場合に、その海外企業の経営者を、そのままリテン、そのまま務めていただくことが多いのですが、その務めていただく場合に、実際に、その経営手腕というものが機能しているのかどうかなど、そのようなことも問題になってくるということです。

また、企業を買収したあと、そのような次世代を担うリーダーの方がいるのかどうか、社員とのコミュニケーションがうまくいっているのかどうか、あとは、これは、よく日本企業様の買収の失敗例として挙がるのですが、買いつ放しで全然ガバナンスが効いていなかかったり、あとは、日本企業のカルチャーを押しつけ過ぎたり、カルチャーを共有しなかったり、そのようなところが、いろいろな問題として出てくるということで、人事上の課題は、従来よりも、かなり広がってきているということが言えるのではないかと思います。



ここからは、このあと、少しディスカッションということをさせていただくのですが、その際のネタというものを幾つかご紹介しておきたいと思います。「人事制度改革を考えるに当たって」ということで、年金アクチュアリーということではいきますと、最もなじみやすいものが、定年延長・廃止・定年後再雇用というところなのではないか思います。

これは、こちらにご紹介しておりますように、やはり、背景には、日本の、国の年金支給開始年齢の引き上げというものがあまして、「空白期間ができるということがリスクだろう」ということがあったと思いますが、最近では、これは、やはり働き方改革の中で高齢者の就労促進というものが、もう喫緊の課題であるということ、一億総活躍社会というように言われていると思いますが、働き手確保のための一策として、最近では、より重要性が増しているのではないだろうかというところでもあります。

働き方改革関連法の概要

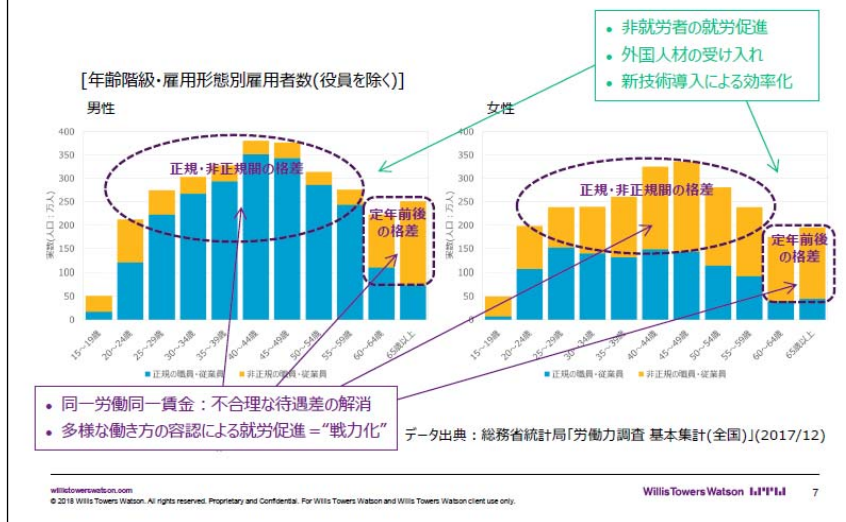
少子高齢化を背景に総人口の減少を上回るスピードで労働力人口が減少する中で、働き方改革はわが国の経済水準・規模の成長を維持するための1億総活躍社会実現へ向けた最大のチャレンジとされている。

長時間労働の是正 多様で柔軟な働き方の実現	雇用形態にかかわらず 公正な待遇の確保
<ul style="list-style-type: none"> 労働時間に関する制度の見直し 時間外労働の上限を規制 1人1年あたり5日の年次有給休暇の取得について、企業に義務付け 月60時間超残業の割増賃金率の引上げ 高度プロフェッショナル制度の創設 フレックスタイム制度の拡充 勤務間インターバル制度の導入促進 産業医・産業保健機能の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 不合理な待遇差を無くすための規定の整備 同一労働同一賃金ガイドラインの確定 均衡待遇規定 ①職務内容 ②職務内容・配置の変更の範囲 ③その他事情の違いを考慮した上で、不合理な待遇差を禁止 均等待遇規定 ①職務内容 ②職務内容・配置の変更の範囲が同じ場合、差別的取扱いを禁止 労働者に対する待遇に関する説明義務の強化 行政による事業主への助言・指導等や裁判外紛争解決手続(行政ADR)の整備

willistowerswatson.com
© 2018 Willis Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Willis Towers Watson and Willis Towers Watson client use only. Willis Towers Watson | 6

そこで、働き方改革というものは、先ほどの井川さんのところから、もう何度も出てきているところなのですが、大きな柱が二つあり、「長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現」というものと、あとは、「雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保」ということで、左側のところは、長時間労働を是正していくということはもちろんなのですが、その一方で、同時に、今までの日本では、割と「時間に対してお金を払う」という考え方がどうしても強かったのですが、そこから、「成果に対して」と言いますか、「業績に対して払う」という、要は、かかった時間ではなくて、成し遂げた業績に対して支払っていくという考え方に変わっていくところも、中には入っているのですが、これは、すぐに、やはり労働強化につながるような批判が、どうしても出てきやすいところなので、なかなか少し難しいところではあるだろうと思います。

わが国の労働力人口の年齢別分布と改革の方向性
 全体の施策をバランス良く実現することが求められている。

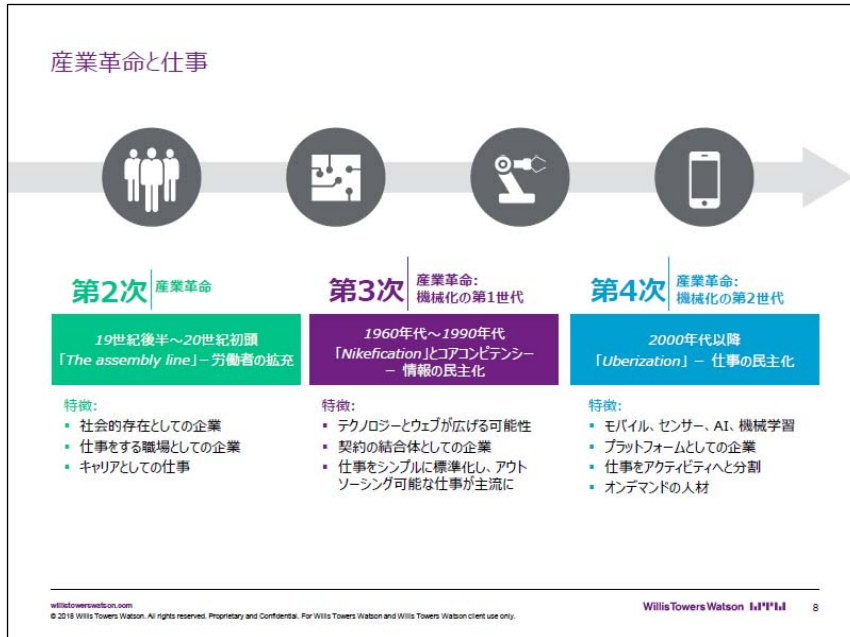


ただ、日本の生産性の向上ということが、先ほどから何度も言われていると思いますが、そのようなことを実現しようとする、ここは、やはり中長期的には重要になってくるころだろうと思います。

右側の「公正な待遇の確保」ということでは、これは「同一労働同一賃金」ということがキーワードになると思うのですが、こちらは喫緊の課題ということになるだろうということでもあります。要は、同じ仕事をすれば同じ賃金が支払われるという、概念的には当たり前のことなのかもしれませんが、先ほど貝沼様もおっしゃったように、なかなか、それが実現できないということです。

ただ、これは日本の労働力人口というものをを見ていくと、この問題というものも顕著に分かるのではないかと、これは総務省の統計から引っ張ってきているのですが、日本の今の労働力人口、そちらの中で、正規、非正規の比率が、どのようになっているかということで、こちらをご覧くださいますと、定年前後の格差というところの点線でくくっているところは、先ほどの定年延長のところなのですが、そこは問題の中のごく一部であるということで、多くは、正規、非正規間の格差というところに表しているように、このところで大きな格差が設けられています。

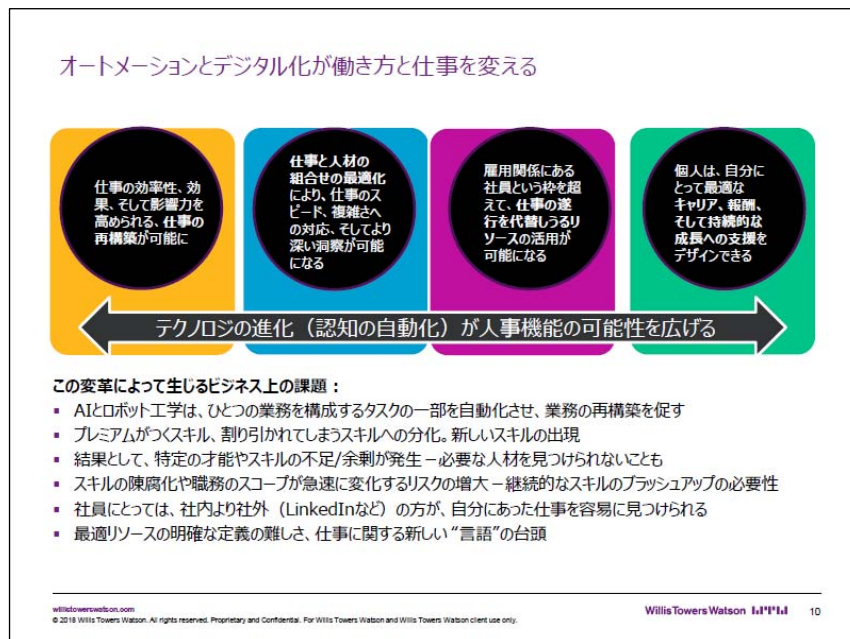
例えば、非正規で賃金が抑えられていれば、それだけ生産性も上がらないだろうという話もあり、あるいは、元々、こちらをご覧くださいても一目瞭然なのですが、女性が正規で働き続けることはできないということで、その背景には子育てですね、働きながら子供を育てるという環境がないということもあり、「ない」とまでは言い切りませんが、弱いところもあるだろうということですね。そのようなところを解消していき、多様な働き方を容認していくことで、この戦力化ということにつなげていく。それによって、日本の生産性を高めていく。あと、このグラフには出ていないのですが、要は、非正規ですら勤められない非就労者の方の就労も促進していくということも必要になってくるでしょうから、現在、国会審議の直前にありますが、外国人材の受け入れというところ、入国管理法の改正や、あとは、新技術導入による効率化ですね。逆に、人の手を借りないでも生産性が上がるといったような工夫が必要になってくるだろうということで、全体の施策をバランスよくやっていくということが大事なのではないか、ということでもあります。



このあとは、一応、AI絡みの話で、「産業革命と仕事」ということで、非常にふわふわした話なのですが。現在は、「私たちは第4次産業革命の中にいる」というように言われています。このように言うと何か大きさに聞こえますが、想定していただくと、生活面の変化において一番想像しやすいところでいくと、例えば携帯電話というものがあると思います。例えば、20年前、2000年代初頭、携帯電話を持っていらっしゃる方は、まだまだ少数派だっただろうというように思うのですが、現状、電車などに乗りますと、スマホを見ていない人は、ほとんどいないというような状況になっていると思います。そのようなことで、知らず知らずのうち、そのような大きな動きの中にいるということがあるだろうと思います。



ただ、このような動きの中にあると、どうしても、よく、最近は、新聞などの報道にも出ていると思いますが、「AIが人の仕事を奪っていく」というようなことを言われることが多いと。ただ、そのような議論は、もう過去100年以上、繰り返してきているものなのです。こちらにご紹介しておりますものは、1955年の海外の風刺の漫画なのですが、要は、工場の入り口に大きなロボットが立って、ロボットが工場の人たちの仕事を奪うというような絵ではありますが、実際、このようなファクトリー・オートメーション、工場の自動化などによって失業者が多く出たかと言うと、そのようなわけではない。要は、余った人の力というものは別のところに回って行って、経済成長を実現していくのだということです。ですから、このような恐怖心というものは当然あるわけですが、それに勝っていかなければいけないということがあるのではないかと思います。



私どもの、働き方改革と言うか、これは、「フューチャー・オブ・ワーク」というような言い方をしているわけですが、将来的に、そのようなAIなどが働き方、仕事を変えていこうということ。要は、これまでの産業革命でも同じなのですが、人がやっていたことを機械が代替する。今回は、このテクノロジーが代替していくということになり、その仕事の組み換えというものが起こる。仕事の再構築というものが起こっていき、それぞれに対して適材適所、人材の振り分けの直しのようなものが起こる。「このテクノロジーの進化が人事の可能性を広げる」というように書いてはいるのですが、そこには、人事がビジネスと組んで、新たな働き方、仕事の進め方というものを作っていかなければいけないということです。これまでの産業革命と何が違うかと言うと、情報量が圧倒的に多いということではないかというように思っています。

だから、このようなところで、今後の人事というものが比較的、テクノロジーももちろん理解しなければいけないわけですが、責任が重くなっていくのではないかというようにところが、ちょうど私どもの人事コンサルティング上の、今の興味のポイントというようにところがあります。

ご清聴ありがとうございました。

井川 それでは、少し時間も押しておりますけれども、3人の方々のご講演を踏まえて、コメントをいただくテーマの方に移りたいと思います。

コメントいただくテーマ

「雇用形態が多様化していく中で、フェア(公正)な
人事制度をどのように設計していくか」

2018 日本アクチュアリー会 年次大会 5

お話いただきました非正規雇用の人事制度というものは、いわゆる終身雇用や長期勤続優遇といった日本的雇用慣行になじまないものなのではないかという気がしており、テーマとしましては、「雇用形態が多様化していく中で、フェア、公正な人事制度をどのように設計していくか」ということで、順番にコメントをいただきたいと思います。

それでは、東狐さんの方から、よろしくお願いいたします。

東狐 では、改めまして、ご質問をいただきましたので。

少しこのテーマに関しては事前にいただいたのですが、「公正」という言葉の対局になるかどうか分かりませんが、かつての日本の人事制度は、やはり「公平」だったと思うのです。つまり、「公平＝結果が平等である」という時代があった。先ほど少しお話した中の年功主義などは、それに当たります。歳を取れば、必ず1歳ずつ、その年齢ごとに年齢給が上がっていくというものです。しかし、時代が大きく変わるなかで、それを、今、大きく変えてきて、公正＝フェアな人事制度に変えていくというところが、多分、流れとしては当然あるべきだと思います。

ただ、やはり、「公正だ」と言った瞬間に、全て解決するかと言うと、なかなか、やはり難しく、先ほどのお二方のお話にもあったかもしれませんが、やはり、「成果主義だ」と言いながら、どうしても、それが本当の究極の到達点かと言うと、まだまだ、はっきりとは見えていない。要するに、公正にやろうと思っても、なかなか公正が担保できないのです。

僕は、よく人事制度の評価者研修などで話をするのですが、評価者研修をやるときに、「評価の結果というものは、誰が見ても同じ結果になるようにしてほしい」と、よく言われるわけです。それは要するに、客観性の担保というか、客観的に見て、誰が見ても正しいという評価が求められている。しかし、人間が人間を見るわけですから、絶対に、それは無理なのです。だから、「客観性を追求するのではなくて、納得

性を追求したほうがいい」と、僕は、よく言うのです。やはり、人が人を見るという以上は、機械ではないので、主観や偏見がどうしても入る。だから、客観性を求めるよりは、相互の信頼感、納得性があるかどうかということが、とても大事だと思うのです。だから、公正という概念と少し、必ずしも、そぐわないかもしれませんが、僕は、やはり納得性をいかに担保するかということが、いろいろと雇用が多様化している中で、もっともっと重要になると思うのです。

そこで、その納得性を担保するためには何があるかと言うと、これは、やはりコミュニケーションだと思っているのです。やはり、よく話をする、よく、いろいろと話を聞いてやるという、その関係性の中で、やはり信頼感や共感を生んでいく。この「納得性のある評価」と、よく言いますが、評価に納得しているわけではないのです。評価者に対して納得しているのです。「この人が評価するのであれば、私は納得する」という、そういった関係を作っていく。それが、一つ、その公正というものに近づける一つの道なのではないかと思っているのです。「公正だ」と言うのと、どうしても、要するに、誰が見ても正しいものが出るのが公正だと思われませんが、やはり、それは、僕は、無理なのではないかと思っています。

だから、答えになっているかどうか分かりませんが、公正を担保するためには納得性が担保されるべきであり、納得性を担保するためには、やはりコミュニケーションが大事だ、というようにお答えしたいと思います。

貝沼 先ほども少しお話しした通りなのですが、私は、「フェア」、「公正」という言葉は、これは日本語の問題なのですが、少し勘違いして捉えると、例えば「平等」など、似たような言葉があるではないですか。意味は全然違うのですが。しかし、ここで言っている「フェア」、「公正」、私は、自分では、少しきれいごとと言うか、教科書的に見えてしまうので、普段は、あまり使わないのですが、あえて考えますと、この「フェア」や「公正」、「公平」というものは、言葉としては確かにいい言葉なのかもしれませんが、それを盾に何か話をし出すと、どうも、ぎくしゃくしてしまう。そこには、何か「平等」という違う概念も含まれているような気がして。

例えば、先ほどの正規、非正規のことであっても、「正規と非正規で同じ仕事をしているのに賃金が違うのは、おかしいじゃないか」というように簡単に捉えてしまうと、「いやいや、だって、これから同一労働同一賃金だから、そうあるべきでしょう」などというように、すすっと話が単純に向かってしまうのですが、誰も、別に、「正規と非正規の賃金が違うのは、おかしい」と、それほど思っていたのか……、すみません、私の持論、私見ですが、思っていなかったのではないかと考えています。なぜなら、正社員は正社員、非正規社員は非正規、パートであったりバイトであったり、そもそも働き方が違うではないですか。働き方と言うか、役割も責任も。

そこが、何か「平等でなければいけない」というように取り違えると、おかしいことになってしまい、平等とはどのようなことかと言うと、同じ賃金でないといけないということになり、そのように捉えると少しおかしくなってしまう。

それで、私が先ほどご紹介した絵は何を言っているかと言うと、正規も非正規も、いろいろな観点、その評価の観点があって、その基準が明確に、明確と言うか、合理的であれば別にいいと思っています。基準が明確で、それが当然ながらオープンで共有化されているという前提ですが。それであれば、別に、「このような基準でもって、このような評価をして。だから、あなたには、このような賃金を払うよ。あなたには、このような賃金を払うよ」ということで、そこが、もう合理的であれば、それが東狐さんのおっしゃった「納得性」ということだと思うのです。

だから、「平等にする、同じにしなければいけない」というような概念は、私は、そこが、少しずれてしまふ要因になっているのではないだろうかと思っています。

堀之内 多分、繰り返しになるのですが、実際に、「フェアということは平等と、はき違えてはいけない」ということは、全く貝沼さんと同意見です。

恐らく、そのフェアとは、何を軸にフェアを持つかということで、私は、「職責や職務など、担っているものが同じであれば、同じリワードを受けるべきだ」というようなことは、よく言っています。ですので、同一労働同一賃金と言うと、無条件に平等ということではなく、「背負っているものが同じ人が同じものをもらうことは当たり前で、それは別に雇用形態に関係ないだろう」ということが、裏にあるべきものだろうというところだと思います。

ただ、正規、非正規の話でいくと、正社員は、今後、逆にリスクが大きくなるというように、企業は考えているのではないかとこのころは思っています。なぜかと言うと、会社の業務の変わるスピードが今後、ますます加速化していくと、同じスキルをずっと、例えば続けていくことで、会社に貢献し続けるということは、かなり難しくなってくるというようなことを思っています。

そのようなことでいくと、逆に、これは会社だけの視点でいくと、短期的に、そのスキルに優れた人を雇っていくという戦略の方が、会社の業績は上げられるということも出てくると思うのです。そうすると、逆に、正社員の方の処遇の方が低くなるという事態も、今は一部で、プロフェッショナル社員と正社員の逆転というものが起きていると思うのですが、そのようなことが、今後は起きてくるということは、あるだろうと思っています。

それから、同一労働同一賃金の中には、どうしても、先ほどご紹介しました、AIによる業務の再構築ということも背景には出てきて、これまで人がやっていたところで影響を受ける仕事というものが出てくるだろうということで、そのようなところは、機械化や自動化といったところで仕事がなくなるということも、当然、そのようなところには出てくるということは、想定しなければいけないだろうということになります。

あと、企業として考えなければいけないと思うことは、そのような、環境でいくと、では、担っているもの、背負っているものに対して、どのような処遇で応えるかというところで、最初にご紹介いただいたのですが、それぞれ、トータル・リワードというような言い方をしていますが、何となく今まで提供していたものというものは、「何となく」ではなくて、「この人には、このような貢献を期待するから、このようなものを提供するのですよ」など、そのようなものを明確化していくということが、今後は必要になってくるのではないかと。それが、ひいてはフェアにつながるのではないだろうか、というように思っています。

井川 ありがとうございます。

次は、クイックなイエス・ノー・クエスチョンをさせていただければと思います。基調講演で貝沼さんの方から、人事戦略のお話をいただきました。東狐さんの方からは「人事制度は、実は機能していないのではないか」というようなお話もございました。今のコメントの中でも、「客観性」や「納得性」などのお話が出ていたのですが、質問は、「人事制度は本当に必要なのか」ということです。

極論かもしれませんが、非常に主観的なものであれば、上司のさじ加減で、給料も、退職金も年金も含まれるか分かりませんが、決めてしまえば、それで納得されれば、それでいいのではないかとこのころで、

「人事制度は本当に必要か？」ということについて、イエス、ノーで、お答えいただければと思います。よろしく願いいたします。

東狐 では、私から。やはり、僕は必要だというように思っています。これは、理由も言ったほうが、よろしいですか？

井川 時間の関係で、簡単にお願いたします。

東狐 そうですか、はい。

評価と言ってしまうとあれかもしれませんが、海外であればフィードバックなどと言いますね。だいぶ前、2、3年前でしょうか、グーグルのCEOの方が『ワーク・ルールズ！』という本を書かれて、読まれた方もいると思いますが、非常に面白い実験をされて、グーグルの社員のうちの半分にフィードバックをして、半分にフィードバックをしなかったら、何が起こったかと言うと、フィードバックをされた方の生産性が上がった、という結果があるのです。やはり、フィードバックをされるということは、プラスでもマイナスでも、何らかの活性化につながる。

アメリカの大学の経営学によく出てくるホーソン工場の実験というものがあります。電話交換機端子の組み立て工場だったホーソン工場です。女工さんたちに対して、生産性が上がるような状態を調べようということで、ライトを明るくしたり（照明実験）、いろいろなことを大学の先生がやられたのです。そのようにしたところ、どの実験群も、みんな、生産性が上がったのです。それはなぜかと不思議に思って女工さんたちに面接をしたところ、「自分たちの仕事に関心を持ってもらったからだ」というものが、その回答だったのです。僕は、それは非常に重要なことだと思うのです。

アメリカの評価制度というものは、実は、そこからスタートしていて、自分や自分の仕事に関心を持ってもらうと人間はモチベーションが上がるというモチベーション論から始まっているのです。だから、「評価をすることは〇×をつけることだ」という考えは、少しおかしなところで、そのようなことではなくて、モチベーションを上げるものとして、評価をどのように運用していくかということになっていないから、日本の生産性が、それだけではないとは思いますが、上がってこない理由なのではないだろうかと思っています。

貝沼 はい。必要か必要ではないかで言うと、「もう絶対に必要です」という、それのみです。

私も先ほど言いましたように、中小企業のお客様が結構、今も多いのですが、「今まで人事制度はなかったのですが、どうでしょうか？ あったほうがいいですかね？」と聞かれたら、「絶対に必要です」というように言っています。言い切っています。

もう理由は言うまでもないですが、これだけ多様化している、ひとりひとりの見方も観点も様々な中で、明確な共有できる、オープンな基準がないと、これは納得できないですから。「ああ、このような基準なのですね。では、私は、このような評価ですね」というように理解して納得するためのツールとして、人事制度は絶対に必要だと思います。

堀之内 私も、絶対に必要だと思います。

絶対に必要ですけれども、結果的に全部を制度に書き下すことはできないので、当然、そこには人が介

在して、人が、上司と部下の関係で、「にぎり」というような言い方をしますが、そこで、きちんと伝えていくということが必要になると思います。

井川 ありがとうございます。

それでは、最後の質問ですが、人事制度への年金アクチュアリーに関わりについて、一言、コメントをいただければと思います。

東狐 事前に、この質問をいただいていたのですが、私も皆様方のお仕事内容をよく分かっていないものですから、ちょっとお答えようがないかなというところでした、どのようにお答えしようかと思ったのですが、少し全く違う観点でお話をします。

皆様方はプロフェッショナル集団でして、私もプロになりたいというように、ずっと思っているわけですが、この前、ある本を読んでいまして、「専門家や専門職が増えると、社会は悪くなっていく」という言葉があったのです。それは、非常に驚く言葉だと思うのです。要するに、「専門職は部分最適を非常に極めるということが仕事ですが、一方でそれは全体最適にはつながらないのではないか」という問題提起なのです。

だから、これは皆様方に言う話ではないのかもしれませんが、いかに全体観を持ったプロフェッショナルであり続けるかということ。特に、今までの話をお聞きになっても分かると思いますが、やはり、人が人を評価するという非常に曖昧な行為を、何とか制度化して、無理やりに、そのシステムに押し込もうとすることには、非常に無理があるのです。だからこそ、やはり、その、人というものに対して、しっかりとした想像力や感受性を持っていくということが、人事制度という領域においても非常に求められるのではないかと、日々、そのようなことを自戒しながら仕事しております。

お答えになっていませんが、よろしいでしょうか。

貝沼 専門的な部分は、もう堀之内さんに全部お任せしたいと思っているので、先ほどの私の話を聞いていただければ、皆さんからすると、別に、それほど難しくないと言うか、普通の、よく聞く話だったと思うのです、私の話は。

アクチュアリーの皆様は、もう専門家であり、超プロの皆さんでいらっしゃるのです、今の東狐さんのお話と重なりますけれども。しかし、一つ、クライアント企業をサポートする、支援するという意味においては、私も皆様も同じ立ち位置であると思うのです。

ですから、私が先ほどお話ししたことは、皆様にとっても非常になじみのある話だと思うので、皆様がアクチュアリーという専門スキルを持った上で、クライアント企業をサポートをしていくという、その観点と言うか、その立ち位置があれば、ますます、皆様のお仕事は広がっていくのではないかと思います。

堀之内 はい。とても責任重大なのですが……。

今の人事コンサルティングにおいても、アクチュアリーということで、数理的な素養というようなところに少し置き換えて考えさせていただきますが、数理的な素養を生かす場面は多々あるわけです。

例えば、業績評価、インセンティブ報酬の設計などというところでいけば、例えば、会社業績を、どのように見込んでいくか、あとは、個人の評価を、どのように報酬に反映させていくか、そのようなところは、もうこれは、そのような数理的な素養が生きる場面でもあります。あと、最近では、株式型の報酬な

どを渡すという例もあると思いますが、単純なストック・オプションなどでは、ブラック・ショールズ式などで評価できるのですが、複雑な付与を行うような場合には、条件を入れてモンテカルロ・シミュレーションで価値を出すというようなこともありますので、そのようなところに数理的な素養が実際に生かせる場面が多々あるということでもあります。

今後ということで行きますと、先ほど申し上げた、AIによる仕事の再構築のようなところでいきますと、仕事の再構築や人材の最適配分といったようなところが、これまでは経験豊富な人事の人が、その経験に基づいて判断できていたかもしれませんが、その情報量が圧倒的に多いということになりますと、そのデータを駆使した人事というものが、今後は求められてくるということになります。

ですので、そのようなところで数理的な素養というものが、また生きていくということになるのではないかとこのように思います。

貝沼 私、先ほど説明しきれなかったところがあったので、少し、今、関連したお話をさせていただいていいですか。

定年延長の話先ほどしましたが、結局、皆さんにとって一番なじみのあるところは、そこだと思うのです。結局、企業年金がないお客様も多くいらっしゃる中で、皆様のお仕事は、そのような企業年金にタッチしているところだと思うのですが、終身年金のところ、要は、開始支給年齢をずらすと言うか、遅らせることによって、今、定年延長で何が問題かと言うと、企業にとって、やはり、その人件費が増大してしまうので、それを、どのようにするのかというようなことが、一番喫緊の課題なのです。だから、まず、その終身年金の部分を持ってきて、そこを賃金に充てるというような、物理的な処方ですが、それは、やはり、皆さんが一番お得意のところなのではないかと思うのです。

私は、ポイント制退職金ぐらいのことはやれても、やはり、そのように年金がかかってくると、やはり、皆さんのご登場を願うところなので、そのようなところから、徐々に皆さんの活躍領域も広がっていくのではないかと考えています。

すみません。

井川 ありがとうございます。それでは、時間となりましたので、本セッションを終わりにしたいと思います。本日のセッションを、雇用慣行が変わっていく中で、年金アクチュアリーが人事制度にどのように関わっていけばよいかを考えるきっかけにいただければと思います。

それでは、以上でセッションを終わりにします。最後に、3人の方々に盛大な拍手をお願いいたします。