2026 年 11 月 10 日

レポート

日本成長戦略の要は人材マネジメント変革にあり

～ケースで示す、社内外から“選ばれる”企業に向けた取り組み～

コンサルティング事業本部　組織人事ビジネスユニット
ビジネスユニット長　マネージング・ディレクター　石黒 太郎

1. はじめに

日本成長戦略では、「AI・半導体」「情報通信」「航空・宇宙」など 17 の戦略分野における 62 の主要な製品・技術を中心に、2040 年に向けた官民連携での投資拡大がうたわれている。日本国内で想定される投資額の累計は 370 兆円超と、まさに国家戦略にふさわしい規模といえる――。日本成長戦略をこのように説明すると、産業および投資政策が中心の内容に感じられ、企業の人材マネジメントとは縁遠いように思われるかもしれない。しかし、72 ページある日本成長戦略の本文を通読すると、人材マネジメントの観点から看過できない特徴に気付く。「育成」という言葉が随所に繰り返し登場するのである。

日本成長戦略では、「Ⅲ. 8 つの分野横断的な課題の解決」において「4.人材育成」という章が独立して設けられている。また、「Ⅱ. 17 の戦略分野における官民投資の促進」における戦略分野それぞれの項目でも、育成について多数触れられている。試みに「育成」の 2 文字が何度登場するか数えたところ、全部で 110 カ所にも上った。うち、「スタートアップの育成」「プラットフォームサービスの育成」など、非人材分野の育成を除く人材育成に関する内容に絞っても 93 カ所であった。「単純計算で 1 ページあたり 1.3 回程度の頻度で『人材育成』が言及されている国家戦略」と表現すると、日本企業の人事部門にとって決して分野外の話題ではないと分かる。

なぜ人材育成に関する内容がこれほどまでに繰り返し登場するのか。例えば、戦略分野の 1 つである「デジタル・サイバーセキュリティ」に関する項目には、「制御系や AI にも対応できる高度なセキュリティ人材の育成を強化する」という一文がある。もし高度なセキュリティ人材が日本国内に潤沢に存在するのであれば、その育成をわざわざ国家戦略の中でうたわないはずだ。日本成長戦略で人材育成に関して繰り返し言及されているのは、国家戦略の実現に必要な人材が現時点の日本において量的・質的に十分ではないことに対し、政府として警鐘を鳴らしていると受け止めるのが健全だろう。

日本で今後想定される人手不足の深刻化を踏まえれば、意図的な人材確保・育成がなければ戦略分野への投資は絵に描いた餅に終わりかねない。どのような人材確保・育成が必要なのか、そして日本企業の人材マネジメントは今後どうあるべきか、本稿で考察する。

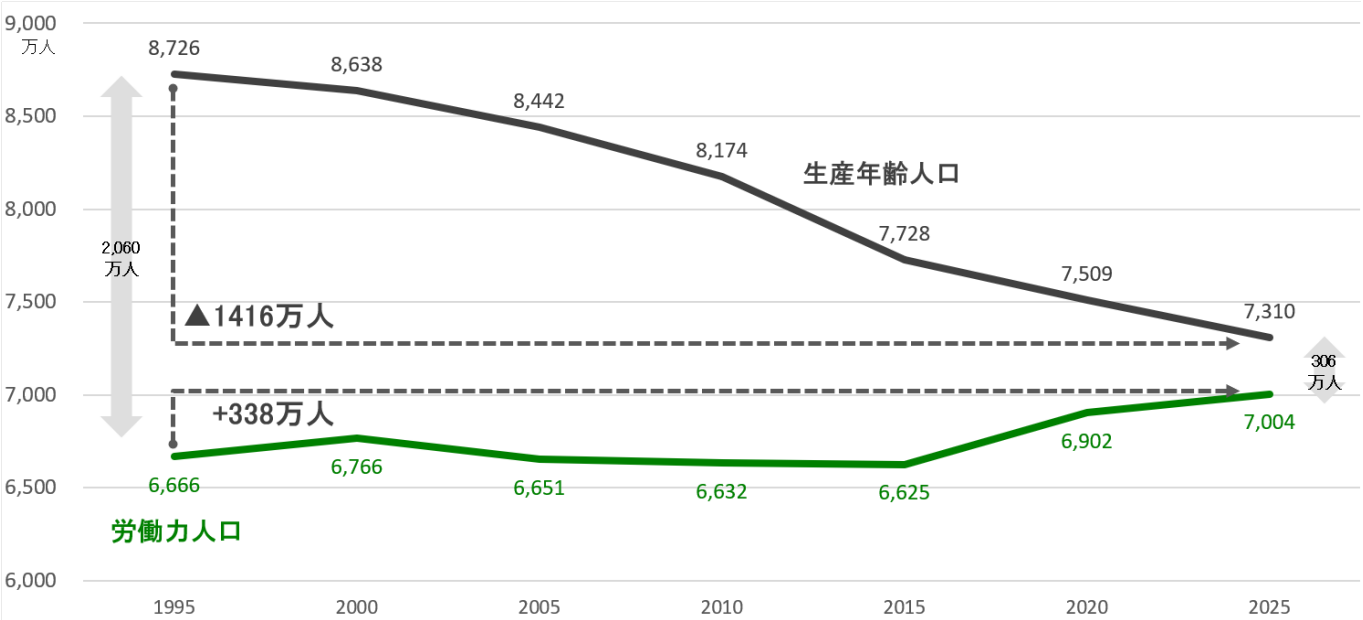
2. 日本企業が直面する人手不足問題 2.0

(1) 労働力人口減少という量的人手不足

図表 1 のとおり、日本の生産年齢人口（15～64 歳の人口）は、1995 年の 8,726 万人をピークに、2025 年ま

での 30 年間で 1,416 万人減少した。その一方、労働力人口（15 歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせた人口）は、同じ期間に 6,666 万人から 7,004 万人へと 338 万人増加している。

図表 1　生産年齢人口と労働力人口の推移（1995 年→2025 年）



（出所）　総務省「労働力調査」（1995 年～2025 年の各年結果）を基に当社作成

生産年齢人口が減少する中で労働力人口が増加したという、この相反する動きの背景には、大きく 3 つの理由がある。

[1]　女性就業者の増加

国によって女性活躍推進に関する各種法律が制定・改正され、企業による雇用が促進された結果、1995 年から 2025 年までの 30 年間で女性就業者数は 2,614 万人から 3,126 万人へと 512 万人増加した。女性の就業率はすでに OECD 諸国の平均以上であり、米国・フランスなどの先進国を上回っている。

[2]　高齢者雇用の増加

高年齢者雇用安定法により 60 歳定年が 1986 年に努力義務化、1998 年に義務化された。その後に続いた法改正も後押しし、1995 年から 2025 年までの 30 年間で 55 歳以上の就業者数は 1,414 万人から 2,242 万人へと 828 万人増加した（ただし、[1]の女性就業者数増加との重複を除き、55 歳以上の男性に限定すると 382 万人の増加となる）。

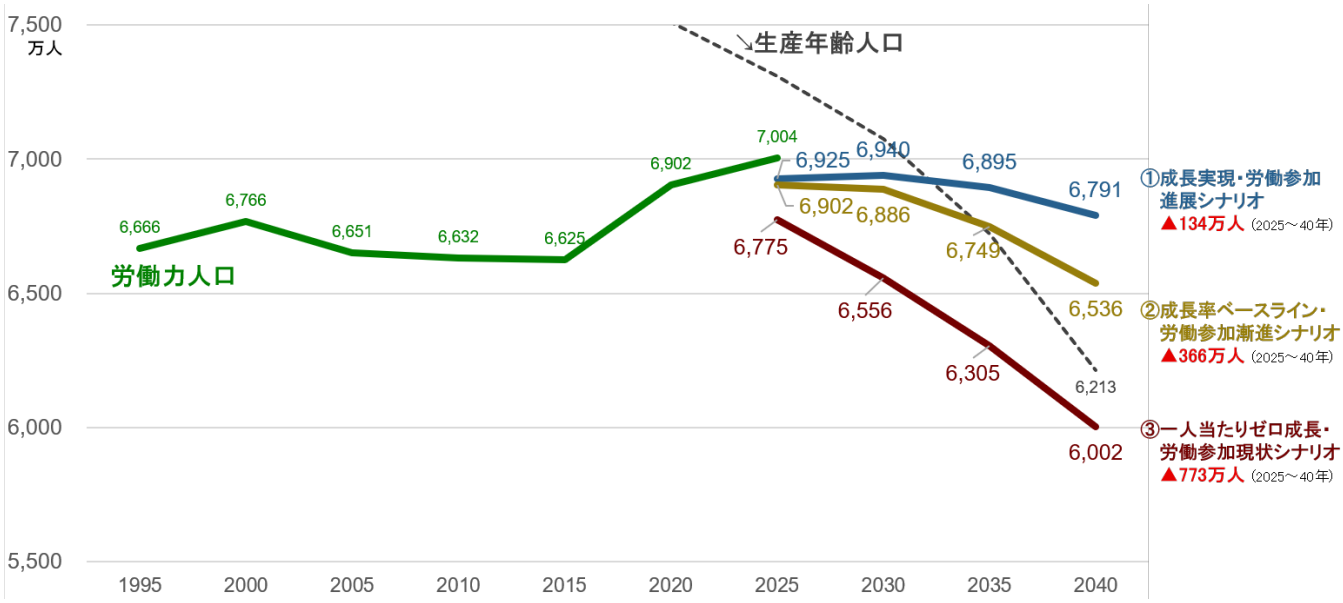
[3]　外国人雇用の増加

出入国管理法の改正などにより、2005 年から 2025 年の 20 年間で、外国人雇用者数が 20 万人から 257 万人へと 237 万人増加した。

つまり、日本は 1995 年から始まった急激な生産年齢人口減少に伴う労働力不足を、女性（＋512 万人）、55 歳以上の高齢者（＋828 万人。うち、男性が＋382 万人）、外国人（＋237 万人）の雇用増加によってカバーしてきたのである。見方を変えれば、女性・高齢者・外国人を中心とする 1,000 万人超が新たに労働参加したにもかかわらず、生産年齢人口の減少によって労働力人口は全体では 338 万人しか増えなかったともいえる。

そして今後は、さらなる生産年齢人口減少を新たな労働参加によってカバーしきれなくなる可能性が高い。図表 2 のとおり、労働政策研究・研修機構は今後の労働参加を 3 つのシナリオで想定している。最も悲観的なシナリオは 1 人当たりゼロ成長に近い経済状況の下、労働参加が 2022 年と同水準で推移した場合だ。図表 2 では③にあたり、2025 年から 2040 年の 15 年間で労働力人口が 773 万人減少する見通しである。女性・高齢者・外国人による新たな労働参加の伸びしろは少なく、今後、労働力人口の減少が不可逆的に進むことを想定しておくべきだろう。

図表 2 労働力人口の推移見通し

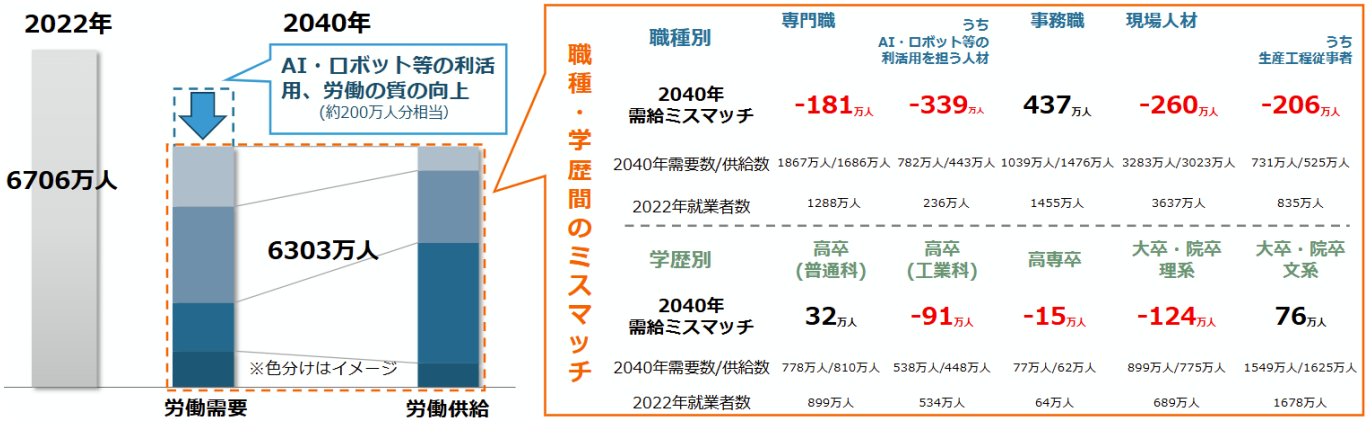


（出所） 総務省「労働力調査」（1995 年～2025 年の各年結果）および 労働政策研究・研修機構「2023 年度版 労働力需給の推計」を基に当社作成

(2) 日本成長戦略から読み解く質的人手不足

2026 年 3 月に経済産業省が発表した「2040 年の就業構造推計（改訂版）について」では、2040 年の就業者数を 6,303 万人と見込んでおり、量的な、つまり人数という意味での大きな人手不足は生じないとしている（図表 3 左側）。ただし、「AI・ロボット等の利活用やリスキリング等により労働需要が効率化されれば」という前提条件付きであることには注意が必要だ。一方、職種・学歴間では需給ミスマッチが生じるリスクが数値化されている。事務職（約 437 万人）や文系人材（約 76 万人）が余剰となる反面、AI・ロボット等利活用人材（約 339 万人）や現場人材（約 260 万人）、理系人材（約 124 万人）が不足する可能性が明示されている（図表 3 右側）。

図表 3　2040 年の労働需給ミスマッチ



（出所）　経済産業省「2040 年の就業構造推計（改訂版）について」

そして、今後の日本において質的にどのような人材が不足するのか、その想定の解像度を高めるために参考になるのが日本成長戦略である。日本成長戦略では 17 の戦略分野それぞれについて人材育成の必要性がうたわれている（図表 4）。分野ごとに育成が必要な人材の専門領域の数には多寡があり、(2)デジタル・サイバーセキュリティ、(3)情報通信、(8)造船、(16)フードテック、(17)コンテンツでは 3 領域以上の人材を育成する必要性が述べられている。一方で、(5)防衛産業、(7)海洋、(14)防災・国土強靭化において人材育成に触れられていなかったことは興味深い。

図表 4　戦略 17 分野別 育成が必要な人材

分野	育成が必要な人材
(1) AI・半導体	「半導体設計人材」「AI for Scienceの推進、研究開発の担い手や実装人材」
(2) デジタル・サイバーセキュリティ	「データおよびクラウド基盤を支える人材」「制御系やAIにも対応できる高度なセキュリティ人材」「データセンター人材」
(3) 情報通信	「オール光ネットワーク分野の人材」「次世代ワイヤレス分野の人材」「高周波数帯活用技術人材」
(4) 量子	「量子人材」
(5) 防衛産業	－
(6) 航空・宇宙	「民間航空機関連の人材」
(7) 海洋	－
(8) 造船	「造船人材」「船舶修繕人材」「LNG運搬船の設計・建造に必要な人材」
(9) マテリアル（重要鉱物・部素材）	「AI駆動型の複合新素材開発人材」
(10) 合成生物学・バイオ	「バイオものづくり人材」「バイオ医薬品・再生医療人材」
(11) 創薬・先端医療	「創薬・先端医療実用化人材」「医療機器創出人材」
(12) 資源・エネルギー安全保障・GX	「次世代革新炉人材」「原子力人材」
(13) フュージョンエネルギー	「フュージョンエネルギー人材」
(14) 防災・国土強靭化	－
(15) 港湾ロジスティクス	「港湾ロジスティクスを支える担い手」
(16) フードテック	「植物工場を管理・運営できる人材」「陸上養殖専門人材」「食品機械専門人材」
(17) コンテンツ	「ゲームの企画・高度制作人材」「アニメの高度制作・企画・制作実務を担う人材」「グローバル展開に向けた音楽アーティスト」「実写作品の高度な制作・企画人材」

（出所）　内閣官房「日本成長戦略」を基に当社作成

図表 4 に挙げられた専門人材を自社でも必要とする場合、キャリア採用による即戦力人材の確保は今後いっそう難しくなるだろう。自社の事業が 17 の戦略分野に該当しない企業においても、(2)デジタル・サイバーセキュリティの分野で示された 3 領域の専門人材は、社内の情報通信基盤の安定化やサイバー攻撃からの自衛といった観点から、多くの企業でこれまで以上に不可欠となると考えられる。

また、日本成長戦略が求める育成の対象は専門人材にとどまらない。17 の戦略分野それぞれの官民投資ロードマップを検討する過程では、以下の人材課題が提起されている。

- 各産業を支える理工・デジタル系人材、現場人材の不足
- 高度化する技術や新しい知識・技能への対応
- 新しい価値を生み出すイノベーション人材、技術とビジネスをつなぐ人材、専門知識だけではなく経営判断力も併せ持つ人材の不足

これらは、企業の規模や事業内容を問わず横断的に生じ得る課題である。現場人材や専門人材のみならず、高度な専門性と経営・事業視点を兼ね備えた「ハイブリッド人材」の確保・育成が求められている。

今後、AI・ロボットの利活用やリスキリングなどによって日本全体の労働需要が大きく効率化されない限り、数百万人規模での量的な人手不足が生じる。仮に効率化に成功したとしても、現場人材・専門人材・ハイブリッド人材など求める役割を果たす人材の不足、すなわち質的な不足は依然として問題となる。一部の業界や中堅中小企業に限定されていた従来の人手不足とは影響の範囲と深刻さが全く異なるこの趨勢は「人手不足問題 2.0」とも言え、多くの日本企業が直面することになるだろう(図表 5 参照)。

図表 5　人手不足問題 1.0 と 2.0 の違い

人手不足問題 1.0	女性・高齢者・外国人の労働参加によって労働力人口が維持される中、一部の業界または中堅中小企業で限定的に生じている人手不足。特に、コロナ禍後の需要回復に伴って顕在化。
人手不足問題 2.0	労働力人口の減少が加速する中、多くの日本企業が直面する不可逆的な量的・質的人手不足。その影響範囲と深刻さは 1.0 と全く異なり、2030～35 年にかけて顕在化する見込み。

(出所)　当社作成

3. 日本型人材マネジメントの変革が急務

(1)　日本型人材マネジメントの制度疲労 ～「会社指示の配置と異動」がもたらす弊害～

日本企業が人手不足問題 2.0 に対応していくには、飛躍的な生産性向上に加え、従来の日本型人材マネジメントを抜本的に変革する必要がある。従来の仕組みがもたらす弊害が、もはや看過できないまでに肥大化しているからだ。

戦後の高度経済成長を背景に確立された日本型人材マネジメントの最大の特徴は、正社員の長期勤続(≒終身雇用)にある。労働契約法第 16 条で「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする」と定められている通り、法制度からも労働慣習の観

点からも、日本企業は正社員を容易に解雇できない。就業規則違反に伴う重い懲戒処分、傷病による就業不能、自己都合退職などを除き、企業には原則として定年までの雇用継続が求められる。その結果、日本企業は正社員を定年退職年齢まで雇用し続ける、長期雇用を前提とする人材マネジメントを否応なく組み立てざるを得なくなる。

その典型的な取り組みが「会社指示の配置と異動」だ。例えば、何らかの主力事業から撤退する経営判断をある企業が行った場合、当該事業に従事していた正社員を容易に解雇できない以上、社内の他事業・他部門に異動させるほかない。特定の社員が想定した成果を出せない場合も同様であり、解雇の前に配置転換などで改善の機会を与える必要がある。つまり、正社員の長期勤続を前提とする以上、「会社指示の配置と異動」は企業にとって不可避の措置となる。欧米のみならずアジア諸国で、日本ほど「会社指示の配置と異動」が労働慣習として常態化している国は管見の限り見当たらない。

日本型人材マネジメントともいえるさまざまな人事施策・制度は、上述した「会社指示の配置と異動」を成立させるために形作られているといっても過言ではない。この代表的な仕組みを 5 つ紹介しよう。

[1] 標準生計費を意識した年齢別モデル賃金

「会社指示の配置と異動」を行う前提として、標準生計費を意識した年齢別モデル賃金にひも付く賃金制度が設計される傾向にある。会社都合で社員の職務内容の変更や転勤を命じる以上、社員と家族の生活に大きな不利益を生じさせてはならない、という考え方に依拠している。ただし、この考え方は「夫が正社員として働き、妻は専業主婦またはパートとして夫を支える」という昭和期の家族モデルを前提としている。女性の社会進出が進み、家族のあり方が多様化した現代においても、世帯主一人で複数名からなる家計を支える前提の賃金制度を運用している日本企業は少なくない。

[2] 職能を軸とした社員格付け

会社指示によって社員を臨機応変に異動させる際、異動のたびに当該社員の処遇が大きく変わっては不都合が生じる。そこで「職能＝どの職務にも共通する遂行能力」を軸に社員を格付けすれば、担当職務が変わっても格付けは維持されることになり、異動の調整が容易となる。頻繁な異動と職能軸の格付けは表裏一体の関係にある。

また、職能軸での社員処遇を行うには、職種間で賃金水準に差を設けることは合理的ではなく、職種を問わない社内公平性が重んじられる。正社員の長期勤続を前提に、[1]標準生計費を意識した年齢別モデル賃金と[2]職能軸の格付けが各社固有の方針・考え方で数十年にわたり運用されてきた結果、日本の労働市場では「職種の違い」よりも、「所属企業の違い」による賃金格差の方がはるかに大きくなっている。

[3] 新卒一括採用重視の人材確保

新卒一括採用は配属決定の自由度が高く、「会社指示の配置と異動」と相性が良い。一方、キャリア採用は募集ポジションに配置することが前提となることが多く、入社後の会社指示での異動は新卒ほど容易ではない。また、一定規模以上の企業では、キャリア採用の方が 1 人当たりの採用コストが高くなるため、新卒一括採用が社員確

保の主軸になりやすい。

[4] 相対人事評価と年次昇格管理

人事評価の手法には、結果測定可能な目標に対する達成度を絶対値で評価する「絶対評価」と母集団内の他者との比較で評価する「相対評価」の 2 種類がある。社員にとっては他者と比較されるよりも、絶対評価で個を評価された方が納得感は高いだろう。しかし、「会社指示の配置と異動」の下で絶対評価を行うと、未経験職種への異動者が評価上の不利益を被りやすくなる。そのため、多くの日本企業では相対評価が選択される傾向にある。

また、相対人事評価にひも付く手法ともいえるのが、入社年次に応じた昇格管理である。[1]標準生計費を重視したモデル賃金、[2]職能を軸とした社員格付け、[3]新卒一括採用を重視した人材確保、の 3 つを前提に、新卒入社年次に基づいて社員を第 1 選抜・第 2 選抜といったように区分し、年次で昇格を管理する手法が日本の大企業では一般的となっている。

[5] OJT 重視の人材育成と階層別研修による補完

[2]職能を軸とした社員格付け、[3]新卒一括採用を重視した人材確保、[4]相対人事評価と年次昇格管理を前提とする人材マネジメントにおいては、人材育成は OJT が中心となる。そして、OJT の補完的底上げ策として、社員を階層別に束ね、必要な知識・能力や役割認識を研修方式で一括して習得させる手法が効率的となる。例えば、新入社員研修や新任課長格研修などである。

これら 5 つの仕組みは、戦後の高度経済成長期から安定経済成長期にかけての日本企業では有効に機能したものばかりである。しかし、バブル経済崩壊以降の事業環境には合致しておらず、現在ではこれらがもたらす有効性よりも弊害の方がはるかに大きくなっている。具体的には、少なくとも以下の 2 つが指摘できる。

第一に、個々の社員が担う職務の価値と会社が支払う報酬水準の乖離である。これは[1]標準生計費を意識した年齢別モデル賃金、[2]職能を軸とした社員格付け、[4]相対人事評価と年次昇格管理によって引き起こされる。社員が担う職務価値が大きくならなくとも、加齢や勤続年数に応じて標準生計費が上がることから賃金が毎年昇給し、一定年数を経れば昇格する。このため、報酬水準が職務価値を上回りやすく、特に[2]職能を軸とした社員格付けが及ぼす影響が大きい。「一度習得した能力は失われることはない」「職務遂行に必要な能力は陳腐化することはない」という前提の格付けであるため、異動や職務変更に伴う減給や降格がほとんど発生しないからだ。一度上がった正社員の報酬は、いかに易しい職務に就こうとも、その価値に応じた役職や報酬水準に大きく引き下げることが難しい。その反面、若手社員は、専門人材として職務価値の高い業務を担っていても、年齢や勤続年数の低さゆえに報酬水準は抑えられてしまう。

第二は、キャリア形成の会社依存という問題である。新卒として採用されて以降、会社指示の配属・異動に従い、自社でしか通用しない仕事の進め方・人間関係を OJT によって暗黙的に身に付けるだけでは、社内で通用する職能資格は上がったとしても、労働市場において競争力のあるキャリアは築き上げられない。OJT の T は Training（訓練）の T であり、年上の上司や先輩が教師役となり、経験の少ない若手を生徒として仕事の現場で教える手法であることが前提となっている。これは、事業の将来が過去からの延長線上にあり、PDCA サイクルを

回してたゆまぬ改善を続ければ、想定通りの事業成長が約束されていた時代の価値観に基づいている。しかし、変化が激しく予測困難な現代（VUCA の時代）においては、従来からの知識・能力・スキルはいつなんどき陳腐化してしまうか分からず、どの年代の社員であっても、常に自律的に新たな学びを重ねる努力や姿勢が不可欠である。しかし、社員がキャリア形成を会社へ全面的に依存するようになると、自らの労働市場価値を高めようとする自律性を損ないかねない。一度そうなれば、定年まで会社にぶら下がる「不活性人材」と化しやすい。

これから本格化する人手不足問題 2.0 の時代には、現場人材・専門人材・ハイブリッド人材の確保・育成競争がかつてない水準で激化すると想定される。「職務価値と報酬水準の乖離」および「キャリア形成の会社依存」といった日本型人材マネジメントの弊害は人手不足を解消する上で重い足かせになる可能性があり、各社における変革が急務といえる。

(2) 人材マネジメント変革の 3 ステップ ～精密機械メーカーX 社を事例に～

「会社指示の配置と異動」という特徴が示す通り、日本型人材マネジメントは社員を企業に従属させる前提で形作られている。一方、今後は労働力人口の減少によって「働き手有利」の労働市場が常態化する。そのような環境下で従来のマネジメントを継続していては、既存の若手優秀社員や専門人材は他社へと流出し、新たな社員採用も計画通りには進みづらい。さらには不活性人材が滞留し、事業運営に必要な働き手を量的にも質的にも確保することが困難になるだろう。

また、長らくゼロ金利が続いていた日本経済において、金利が復活しつつある影響も見逃せない。従来よりも資本コストが高まる中、投資家はそれを上回る投下資本利益率の実現を企業に期待するからだ。無論、従業員や求職者もインフレ水準以上の賃上げを企業に求めるようになる。各社の人的資本経営（≒人材マネジメント）に対するステークホルダーの目線はこれまで以上に厳しくなっていく。つまり、日本企業の人材マネジメントは、企業の都合で社員を従属させる前提から、社内外のステークホルダーから“選ばれる”前提へと、その考え方を大きく転換する変革が求められている。

では、企業はどのように人材マネジメント変革を進めればよいのか。そのおおむねの流れを示すべく、典型的な日本企業のモデルとして設定した精密機械メーカーX 社を例に、想定される取り組みの概要を紹介する（図表 6）。

図表 6　精密機械メーカーX 社の概要

本社所在地	○○県 ●●市
主な事業	高精度ギア・歯車・ベアリング部品、シャフト・連結部品、プレス加工・切削加工部品、その他カスタム部品の製造・販売
沿革	1960年創業：戦後の高度経済成長期に、創業者が精密機械加工の専門工場として設立 1970～1980年代：高精度な機械部品の需要拡大とともに、国内主要メーカーへの供給体制を確立 1990～2000年代：加工技術向上とデジタル制御技術導入により、製造プロセスの効率化と品質向上を実現 2010年代以降：グローバル市場への展開や次世代技術への対応を推進
上場株式市場	東証スタンダード市場（TOPIX対象外）
業績	年間売上高300億円（利益率7%）　海外売上高比率10%　ROE8%　PBR 0.8倍
中長期経営ビジョン・戦略	高精密加工をコアとするグローバルTier1パートナーへの進化 ①事業ポートフォリオの転換 自動車・産業機械向け汎用機械部品に加え、高精密加工技術を横展開可能な高付加価値・高成長分野へ参入する。 ②グローバル展開の加速 海外売上高比率を10年以内に30%まで引き上げるべく、海外拠点の新設および海外メーカーとのアライアンス、M&Aによる販路拡大を進める。 ③生産技術力の差異化 デジタル制御技術をさらに発展させ、スマートファクトリー化を推進。また、独自加工ノウハウの特許取得を進め、模倣困難な技術参入障壁を構築する。 ④サプライチェーンの強靭化 特定地域・仕入先への依存を下げるため、サプライチェーンの複線化を推進。BCPの観点から、自然災害・地政学リスクへの耐性を高める。
従業員の状況	従業員数（単体）：1,200名（男性80%・女性20%）　平均年齢：47.6歳　平均年収：550万円 女性管理職比率：3.0%　新卒入社3年以内離職率：34.8%
某・社員口コミサイトの情報	口コミスコア：2.94点（5点満点） • 部門を超えた横の連携が薄く、部門ごとの職場の雰囲気が別会社のように異なる • 部門ごとの強みを生かした新事業の発掘を進めようとしているが、うまくいっていない • 学歴主義だなって感じました。有名大学であれば、それなりの扱いをされている印象 • とりあえず言われたことをしていれば生活していけるし、刺激や学ぶことは少ないけれど、それで満足できれば楽な会社です • 年功序列の考えが強く残っており、年齢が若いうちは給与面で苦労するかと思います。生活費のために残業をしています • 昔ながらの地方企業。旧態依然としており、昨今の時流に置いていかれている

（出所）　当社作成

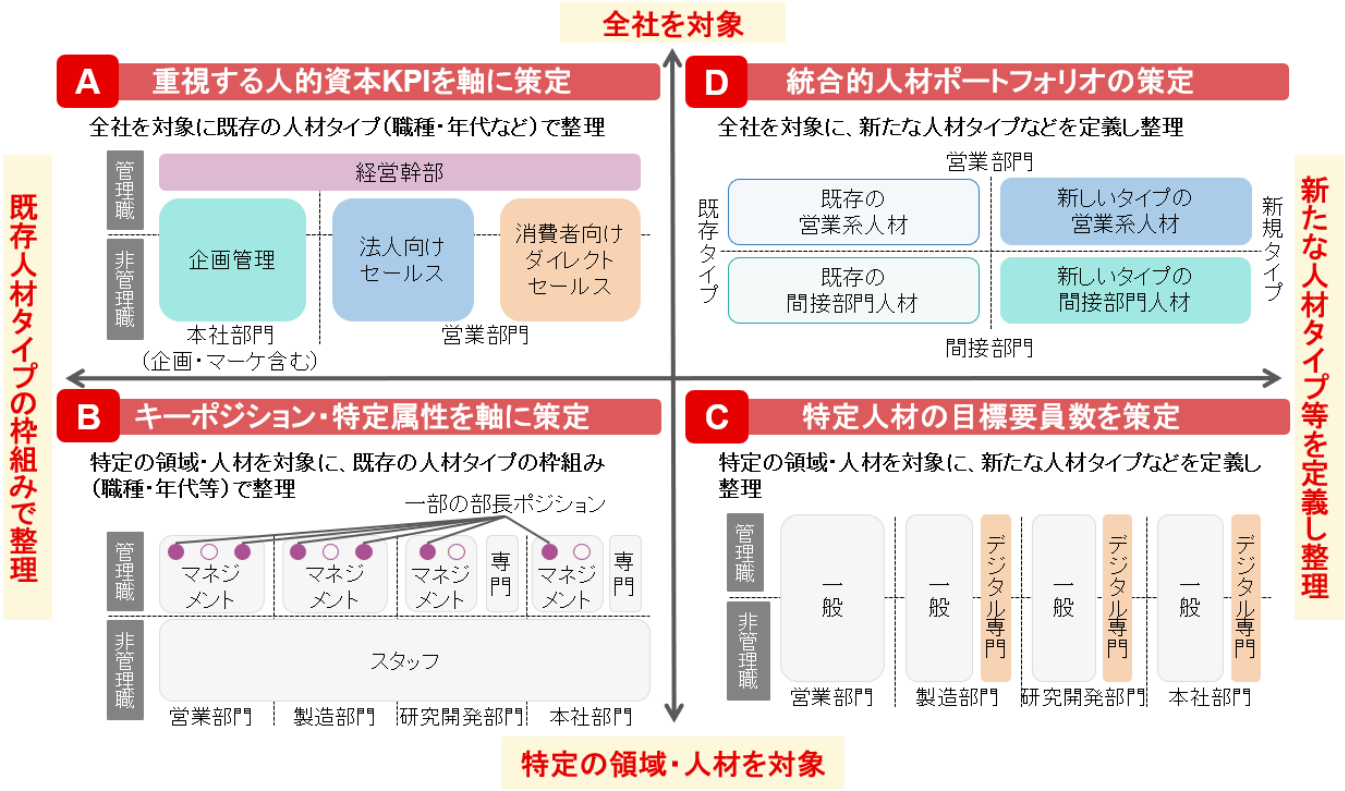
[1]　経営戦略に基づく人材ポートフォリオの策定

企業価値は、将来にわたって当該企業が生み出す利益額の総和として算出が可能である。また、企業が策定する経営戦略は、いわば自社が目指す「将来利益の生み出し方」に等しい。従って、社員・投資家・求職者を含む社内外のステークホルダーに対し、経営戦略およびその実現の蓋然性を示すことが、企業価値伸長に向けた経営の信任につながる。

図表 6 の通り、X 社は経営戦略として①事業ポートフォリオの転換、②グローバル展開の加速、③生産技術力の差異化、④サプライチェーンの強靭化の 4 つを掲げる。一方、これら 4 つの戦略を実現するための組織・人材の構えに着目すると、2010 年代以降、グローバル市場への展開を進めているにもかかわらず、いまだに海外売上高が 10%程度にとどまっているほか、社員口コミにも「部門を超えた横の連携が薄く」といった内容が記載されている。これらを考慮すると、課題が多いと言わざるを得ない。

そこで人材マネジメント変革の第一歩として考えられるのが人材戦略、より具体的には人材ポートフォリオの策定である。人材ポートフォリオとは「企業が経営戦略を実現するために必要な人材の質・量を可視化したもの」である。経営戦略の実現に必要な人材ポートフォリオを明確にすることで、将来に向けた組織・人材の目指す姿が明確となる。ただし、人材ポートフォリオには標準的なフォーマットが存在しないため、どういった人材ポートフォリオを策定するかは、各社の実態に応じて検討する必要がある。その検討において活用できるのが人材ポートフォリオの類型を 2 軸で整理したものである。図表 7 のとおり、縦軸が対象範囲（上が全社、下が特定の領域・人材）、横軸が人材タイプ（左が既存人材、右が新たな人材）の 4 象限（区分）となっている。

図表 7　人材ポートフォリオの類型



（出所） 当社作成

この類型に X 社の事例を当てはめながら、人材ポートフォリオ作成における具体的な検討事項を明らかにしていく。X 社が、戦略①事業ポートフォリオの転換において、高付加価値・高成長分野への組織的な新規参入を目指していくなら、従来にない新たなタイプの人材を定義すること（図表 7 の D および C）が不可欠である。また、戦略②グローバル展開の加速、③生産技術力の差異化、④サプライチェーンの強靭化を実現するには、海外展

開・M&A・生産技術開発・知的財産・仕入先開拓など、さまざまな領域で専門人材を確保する必要があり、人材ポートフォリオの検討対象は全社（図表 7 の A および D）とすべきだろう。このように検討していくと、X 社においては図表 7 の 4 象限右上に位置する区分 D の総合的人材ポートフォリオの策定を目指すことが望ましいと分かる。仮に X 社が非上場企業であったとしても、経営戦略を具現化していく確度を高めるため、人材ポートフォリオの策定は必須といえる[1]。

[2] 人材マネジメント上の課題特定と個別人事施策・制度への落とし込み

人材ポートフォリオを策定し、現状と目指す姿のギャップを分析することで、自社の経営戦略の具現化に向けた組織・人材面の問題が見えやすくなる。これらの問題解決に向けたボトルネックを特定することで、自社の人材マネジメント上の課題を踏まえた個別人事施策・制度が検討できる。

例えば、X 社の人材ポートフォリオに基づく組織・人材面の問題として、「新規事業のビジネスモデルに合致した組織・人材開発」「全社各部門における専門人材の計画的採用・育成」「既存事業のオペレーションを支える現場人材の安定的確保」「既存人材のリスキリング」、そして「事業をけん引する経営幹部人材の選抜型育成」などが想定される。これらを従来の日本型人材マネジメントによって解決することは難しく、その弊害である「職務価値と報酬水準の乖離」と「キャリア形成の会社依存」に対して深く切り込む必要がある。従って、日本型人材マネジメントの根源にある「会社指示の配置と異動」を前提としない人材マネジメントへの変革が、最重要課題になり得るだろう。

ただし、X 社が数十年続けてきた「会社指示の配置と異動」の見直しには、長らく運用してきた人事施策・制度の多くを組み立て直す必要があり、大きな困難を伴う。一気に短時間で進めることは非現実的であり、筆者の経験則から少なくとも導入までに 3～5 年、定着と合わせて 10 年程度は必要となり、方向性を定めて中長期的に進めていくことが肝要である。図表 8 では、事例に即してその方向性を分野別にまとめて示した。個々の検討はそれほど難しいものではないが、経営トップおよび人事部門長の強い覚悟とリーダーシップの下、強力な実行力がなくては完遂できない。どういった順番で見直しを進めていくかを慎重に検討の上、人事部門の中長期計画としてロードマップに落とし込み、取り組みを展開していく必要がある。

[1] ※人材ポートフォリオ策定に関する詳しい解説は、以下の当社コラムを参照されたい。
・「事業戦略と連動した人材ポートフォリオの考え方」https://www.murc.jp/library/column/qmt_240119/
・「あるべき「動的」な人材ポートフォリオの策定について考える」https://www.murc.jp/library/column/qmt_250203/
・「中堅企業が踏み出すべき人的資本経営の第一歩」https://www.murc.jp/library/column/qmt_260205/

図表 8　精密機械メーカーX 社における人材マネジメント変革の方向性

主な分野	従来	今後
採用	■ 配属部署を特定しない新卒一括採用（配属ガチャ） ■ 補完としてのキャリア採用	□ キャリア採用にて主たる人材を確保 □ 新卒採用においても職種別・ポジション別・勤務地別に募集
人材育成	■ 成り行きの業務付与(OJT) ■ 新卒採用前提の底上げ型階層別研修 ■ 育成施策対象外の中高年社員	□ 有望人材に対して意図的に修羅場経験を付与(ストレッチアサインメント) □ キャリア採用を前提とする専門性・スキル習得プログラム □ 年齢を問わない学び直しの機会提供
キャリア形成	■ 会社指示のジョブローテーション(転勤を含む)	□ 本人意思重視のジョブポスティング（転勤廃止） □ 経営幹部を含む、重要ポジション後継候補人材向けの選抜型計画的登用
処遇	■ 職務価値と賃金水準が乖離 ■ 役職定年・定年後再雇用により、高年齢者は賃金低下	□ 年齢を問わず、職務価値と合致した賃金水準（定年延長を含む）
人事評価・昇進	■ 入社年次に基づく相対評価 ■ 職能に基づく年功的昇格	□ 入社年次を問わない絶対評価 □ ポジション要件に基づく昇進アセスメント
人事部門の役割	■ 人事部および人事部長によるオペレーション人事	□ HRBPモデルおよびCHROによる戦略人事

（出所）　当社作成

[3]　価値ある人的資本経営開示

2023 年 1 月、金融庁が「企業内容等の開示に関する内閣府令」を公布し、有価証券報告書における人的資本の開示が義務化された。しかし、ステークホルダーにとって真に価値のある開示を進めている企業は一部の大手企業に限られているのが実態だろう。ここで改めて熟慮すべきことは、人的資本に関する情報を開示する本来の目的である。それは、自社の人的資本経営がいかにうまくいっているかを対外的にアピールすることではない。経営戦略の実現に向け、自社の人的資本のどこに課題があり、それをどう解決していくかをストーリーで分かりやすく示すためである。機関投資家や求職者といった社外のステークホルダーが期待しているのは、実態が伴わない美辞麗句ではなく、人的資本経営に関する各社の考え方や方針とその伸びしろである。こうした開示を行う上での前提となるのが[1]経営戦略に基づく人材ポートフォリオの策定と[2]人材マネジメント上の課題特定と個別人事施策・制度への落とし込みである [2]。

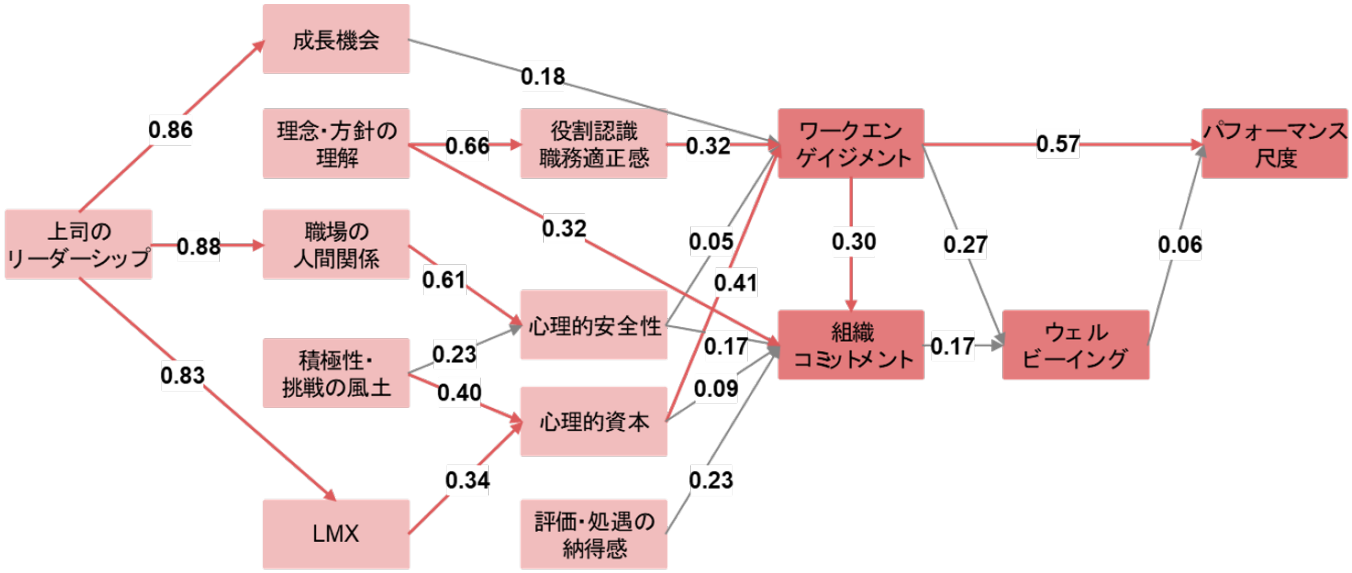
X 社にとって、人的資本経営に関する当面の開示は悩ましい内容になるかもしれない。既存の施策・制度は標準的なものが中心であり、さまざまな人的資本指標も業界平均を下回るか、そもそもデータを把握できていないためだ。仮に、人的資本経営の KPI としてステークホルダーから注目度の高い指標である「従業員エンゲージメント」の値が低迷していたとする。X 社の人事部門長としては開示をためらう指標かもしれないが、むしろ正々堂々とオープンにすべきである。ただし、現状の結果を数値のみで記載するのではなく、今後、従業員エンゲージメント

[2] ※人的資本経営開示に関する解説は、以下の当社コラム・レポートを参照されたい。
・「人的資本情報、“可視化”できていますか？ ～ISO30414 の枠組み活用のススメ」
https://www.murc.jp/library/column/qmt_241224_03/
・「人的資本経営に向けた人材戦略策定・可視化のポイント」https://www.murc.jp/library/report/cr_240527/
・「人的資本経営～伊藤レポート 2.0 から考える人的資本開示のポイント」https://www.murc.jp/library/column/qmt_230112/

をいかに向上させていくのか、その目標および具体策と根拠を合わせて示すのだ。これが人的資本経営の伸びしろを訴求することにつながる。

参考までに図表 9 は、日本で働く正社員 2 万人を対象に当社が実施したアンケート調査を基に、従業員エンゲージメント(図表 9 では「ワークエンゲイジメント」および「組織コミットメント」と表記)にどのような因子が効いているか、統計的に構造分析した結果である。このような分析を行えば、従業員エンゲージメント向上のための施策に根拠を持って取り組むことができ、PDCA サイクルを回すことが容易となる。

図表 9　従業員エンゲージメントに関する構造分析結果



(出所)　当社「会社員のウェルビーイングとエンゲージメントに関する 2 万人調査結果」(2024)

4. 最後に

日本成長戦略は、単に特定分野への官民投資拡大をうたう文書ではない。そこには「投資のボトルネックは人材であり、その質・量を確保できない限り、いかなる戦略を掲げても絵に描いた餅に終わりかねない」というメッセージが含意されていると筆者は考える。

直近の 30 年間、日本は生産年齢人口の減少を女性・高齢者・外国人の新たな労働参加で補うことに成功した。しかし今後は、不可逆的な量的人手不足に加え、専門人材を中心とする質的人手不足が、業種・規模を問わず多くの日本企業を直撃する。この人手不足問題 2.0 を従来の日本型人材マネジメントで解決することは困難である。社員を企業に従属させる従来の前提から、社内外から“選ばれる”企業に向けた人材マネジメント変革が不可欠である。

そして、個々の企業にとって変革の第一歩となるのが、経営戦略にひも付く人材ポートフォリオの策定である。そこから導き出される人材マネジメント上の重要課題に、覚悟をもって取り組む必要がある。この変革に近道はなく、導入・定着には少なくとも 10 年程度を要する。ほとんどの日本企業は今後顕在化する人手不足問題 2.0 から逃れられず、また、残された時間も限られている。人材マネジメントの変革に向けて、今、動き出せるかどうかが、10 年先の企業経営の明暗を分けることになるだろう。

－ ご利用に際して －

■ 本資料は、執筆時点で信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。

■ また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。

■ 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。

■ 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングと明記してください。

■ 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。