

# 日本企業における人材の非戦力化リスクの 検証と提言

大阪企業リスク研究会 人材戦力化グループ

酒井重男、清水俊博、堀 真悟、八橋和由、渡邊加代子

## 【1】はじめに

### 1. 日本における企業を取り巻く環境

日本企業を取り巻く環境は年々厳しいものになってきている。価格競争、新規参入による競争激化、顧客ニーズの多様化と製品のライフサイクルの短期化による新商品開発競争など。仕事は増えるが利益はなかなか上がらないのが現状であり、社員のストレスは高まり過労などによる自殺者も急増している。(図表1) その年齢層は年々下がってきており、今や30歳代が最も多くなっている。それに加えて急速な高齢社会への突入・少子化・ニート・2007年問題など、労働人口の減少が社会問題化してきている。これらの問題が慢性的な人員不足・人材不足の状況を生み出し、「ストレス社会」を助長してしまう原因になっているのである。

その歪んだ社会構造の中で日本企業が今求められていることは、一層のスピード化とグローバル化を推進しながら、より少ない人材で効率的に利益を確保できる体制を整えることである。またCSR(企業の社会的責任)やコンプライアンスへの関心が高まってきており、企業の評価を向上させる必要も出てくる。そして「売り手市場」と呼ばれる新卒の社員が戦力化するまでには先行投資としてのコストがかかってくる。若年層の離職率の高さもさることながら、真に戦力化する確率も不確定である。<sup>(注1)</sup> それならば現有戦力の底上げこそが日本企業にとっての急務といえる。企業間競争が厳しいからこそ一人でも多くの社員に戦力となってもらうことが重要である。我々は人材の「非戦力化」を防ぎかつ再度戦力化させることが企業活動の活性化につながるものと考えた。そこで人材が「非戦力化」する要因やリスクを検証しその対策について研究を進めてきたのである。

### 2. 「非戦力化」リスクとは

企業にとって社員は大きく三つに分類される。戦力化している社員(A)・平均的な社員(B)・(AでもBでもなく)全く戦力になっていない社員(C)。ここではCに分類される社員のことを「非戦力社員」と呼び、A or B⇒Cと変化した社員を「非戦力化社員」と呼ぶことにする。また採用ミスなどで当初からCであったと考えられる社員についても一考する。その非戦力化する過程を時系列的に見てみるとおおそ三つのパターンに分類される。(図表2)

パターンⅠは、加齢とともに徐々に肉体や精神力などの能力が低下し非戦力化していく。

パターンⅡは、ある時突然災いが襲い、急速に非戦力化する。

パターンⅢは、入社当初から非戦力化している。

また非戦力化してしまう要因として①「加齢」②「うつ病」などの精神疾患③事故・疾病による身体的障害④企業と社員の関係の時代変化⑤非戦力社員の採用の5つに分類し検証していくこととする。

①加齢はパターンⅠ、②③④はパターンⅡ、⑤はパターンⅢに相当する。

## 【2】非戦力化リスクの検証

### 1. 「加齢」による非戦力化

「加齢」というキーワードから見ると、高齢化社会の到来・年金問題・定年延長など国策としての対応が進行している。企業側からみたりスクとしては、人件費の増大によるコスト対効果の減少・業務効率の低下や技術継承者不足による能力の低下・ポスト不足による組織活性化の阻害などが挙げられる。また個人側からみたりスクとしては、時代の変化から取り残される(IT技術や制度など)・公的年金改正に伴う退職後の生活不安などが懸念される。

そこで企業側の対策としては「成果主義」や「役職定年の導入」が挙げられる。ただし、制度の変更についての事前研修や、目的・意図の社員への浸透化が必要であり、それを怠ることは新たなリスクを生み出すことになりかねない。事例として、アリコジャパンでは会社組織の中で通り一遍のコースを辿らせるのではなく、トップ営業マンとして活躍するのか、マネジメントの立場で活躍するのかわるようになっている。また日本人の気質や企業風土を考えるとキャノンの導入している「年功序列でない終身雇用制度」も興味深い。一方個人側の対策としては自身を磨き情報を収集すること、つまり「己を知る」ことが重要になってくる。「昔の成功者は今のストッパー」と言われるように、変化の激しい現代社会では昔のやり方が通用しないことが多い。会社以外、あるいは会社関係以外の世界と繋がりを持ち、常にトレンドに敏感であり続けるよう努めること。また、「生きがい」をつくることも必要であり、趣味を持つことや地域活動やボランティアに参加するなど会社に依らない生活基盤をつくるよう努めることを推奨する。

### 2. 「うつ病」など精神疾患による非戦力化

(財)社会経済生産性本部が2004年に行った調査では、約6割の企業が最近3年間で「心の病」が増加傾向にあると報告しており、実際「心の病」による1ヶ月以上の休業者は85.8%の企業で存在し、従業員3000人以上の企業では95%を超えていると発表している。その中でも「うつ病」は全体の85%以上を占めている。

企業側からみたりスクとしては、生産性が低くコストがかかる・

周囲のモチベーション低下・自殺や奇異行動による企業イメージダウンなどが挙げられる。個人側では休業時の生活不安や復帰後のポストなどが懸念される。

そこで企業側の対策としてはメンタルヘルスを労働安全教育の一環として取り入れることが望まれる。2006年秋より大阪商工会議所主催で全国の商工会議所中心にメンタルヘルスマネジメント検定試験を開始するなど企業団体としての活動も始まっている。労働安全衛生法の遵守やEAP（従業員支援プログラム）<sup>(注2)</sup>の活用も検討する。P & GやGEキャピタルなどはメンター制度<sup>(注3)</sup>を導入している。アメリカでは民間の「長期休業補償」保険（任意）<sup>(注4)</sup>に約90%の企業が加入している。成果主義の本場アメリカでこの加入率ということをもみても、成果主義の導入を検討するならばこういった保険加入も対策の一つとして付加すべきではないだろうか。職場復帰後の受け入れ態勢への配慮も非常に重要である。

個人としては「加齢」と同様に自身を客観的にみる視点が必要である。ストレスや心の健康について理解し、自らのストレスを予防、軽減あるいはこれに対処するのである。このようにメンタルヘルスケアの基本はセルフケアとラインケア（組織での対応）のリンクが重要になってくる。個人と企業、組織双方の意識付けが非戦力化を防ぐ土台となるであろう。

### 3. 事故・疾病による非戦力化

いつ起きるか分からないものもあるが、業務上に起因するのは回避ができるはずである。ここ近年の労災申請件数の増加やJR福知山線脱線事故に代表される企業側に過失のある事故の発生など問題点は多いと思われる。（図表3）このような事故が業務上に起因する場合は、CSRが問われブランドイメージが低下する。企業側としては労災による改善命令や賠償金などによる法的リスクを負うし、風評リスクも負ってしまう。個人側から見ると肉体的にも精神的にも、後遺症に苦しむ可能性がある。PTSD<sup>(注5)</sup>など精神疾患につながりかねない事例も起こりうる。また就業困難による所得や生活の不安も懸念される。

そこで企業側の対策としては、労働安全教育の徹底はもちろんのこと、有給休暇取得の促進をはかることも必要である。公的補助には労災保険や健康保険・厚生年金などがあるが、社員の加入漏れがないように配慮する。（図表4）企業はなかなか労災保険を使いたがらない傾向にあるが、表面化してCSRが問われることの方がダメージは大きい。逆転の発想をすると、IRなどで企業価値を高める宣伝材料にもなり得るので、問題を前向きに捉えるような意識改革が必要である。また個人側としては、障害者年金などの公的補助や制度の把握をすることで生活設計を立てやすくする。また、自主的に就業環境を改善するよう努力することで、事故や疾病の確率を下げるようにすることも大切である。

### 4. 企業と社員の関係の時代変化による非戦力化

日本企業においては、従来の年功序列や終身雇用制度は崩壊成果主義の導入が徐々に進行し、M & Aや分社化・合併などの企業組織の再編が頻繁に行われるようになってきた。また独禁法改正や会社分割制度など法的規制撤廃でその動きは一段と加速されている<sup>(注6)</sup>。企業側から見たリスクとしては、社員の帰属意識の低下と生産性のダウン・組織拡大に伴う人材のミスマッチによる非戦力化の促進が挙げられる。個人側から見たリスクとして、昇進は保障されず待遇面の悪化と生活不安・仕事量や業務範囲の拡

大による肉体的、精神的不安などが懸念される。

そこで企業側の対策としては、従来のやり方やあり方にこだわらずに新しい組織を構築し、「新組織」への帰属意識を持たせ不公平感を是正することや、多面的な人材配置を検討することが重要である。また個人側としては、現状満足ではなく常に危機意識を持ち、企業側とは別の視点での価値観も持つように努力することが大切である。

### 5. 非戦力社員の採用

ここでいう非戦力社員とは、採用当時から能力やモチベーションの低い社員のことを指す。若年層の考え方が以前と変わり、組織と適応しない割合が増加傾向にある。自分の価値観の中で退職へのハードルも下がっており、バイト感覚が抜けきらないこともその一因になっている。

企業側から見たリスクとしては、生産性の低さと周囲への悪影響が挙げられる。また採用される個人側としては、不要な人材として扱われ尊厳が損なわれるだけでなく収入アップも見込めないなどが懸念される。

企業側の対策としては、「自社面接者評価ツール」の作成により採用基準の最低限のレベル合わせを実施し総合的な判断を促すように努める。また配属部署との連携を実施し、要望された人材を的確に必要部署に配属できるよう配慮する。また採用時研修でその企業の方向性と価値観を明確に伝え、ミスマッチが起きた段階での配置転換に流動性を持たせるようにすることが挙げられる。個人としては、やはり前記同様に自分自身が第三者的な視野に立てるように努力するべきである。転職や配置転換は悪いこととは思わずに、これを転機とすることで、受け身でなく自主的に活用するよう努力すべきである。

## [3] 時系列に見る非戦力化移行パターンの分類

我々は非戦力化への移行を入社からの時系列で見てきた際に非戦力化への「ターニングポイント」に注目した。（図表5）それぞれの年代での立場の変化が要因となると考え、3つの時期をそのポイントであると判断した。なおこの年齢は日本企業における標準的な事例として考えてほしい。

一つ目のポイントは25-30歳である。入社当初は右も左もわからず、上司から教えられることばかりである。仕事を覚え一人前になるのに3年から5年かかる。その時期を過ぎると、今度は先輩を教える立場に変わる。「教わる」から「教える」に変わる自分の立場の変化に対応できず、やる気を失ったり精神的に不安定になったりして、非戦力化に向かうことが考えられる。

二つ目のポイントは35-40歳である。いわゆる中堅社員と呼ばれる時期を経て、昇進などにより「管理される」立場から「管理する」立場に変わることによって、その立場の変化についていけず非戦力化していくケースが考えられる。経営陣と部下との狭間に立たされ神経を使い、また、将来への不安を駆り立てられスパイアウトすることもある。

三つ目のポイントは45-55歳である。企業の中での立場の変化を乗り越えて長年働いてくると、このまま会社にいるべきか、思い切って転職（退職）するべきかを考える年代になってくる。この時期に現状の仕事への意欲をなくし、非戦力化してしまうケースが考えられる。

このように企業も個人もそれぞれが組織の中での変化に対応し、そしてその対応に配慮することが「非戦力化」を防ぐポイントになってくると考えられる。

#### [4] おわりに(提言)

企業の価値を高めるのはそこで働く社員(従業員)である。非戦力化人材を解雇してしまうことは、コンプライアンス上の問題だけでなく労働力確保の面からも問題がある。社員が「非戦力化」することは、企業にとっても個人にとっても不幸なことである。社員をいかに育てていくかという「人材開発」が改めて注目されつつある。企業の活力は、社員が仕事に対するモチベーションを高め、その職場で働くことに喜びを見出し、自らの能力向上に努め、発揮することにより生み出されるといえる。そこで、職場に対するコミットメントや働く満足度(従業員満足度:ES)を高め、人材価値を最大限に引き出す為の取り組みが求められる。

まずは、採用段階で自社が求める人物像を明らかにし、求人に即した評価表を作成し分析する。それに見合った人物を採用したら育成していく。経営トップ・人事・教育部門・各職場の責任者や上司が効果的に連携することにより、全社一丸となって推進することが求められる。その際、経営トップが企業理念や目指すべき方向性を明確に示し、経営に対する共感と理解を得ることが重要であることは言うまでもない。企業理念を社員全員が理解し共有化することで、その理念に向かって足並みをそろえて進んでいくという体制をつくる必要がある。

将来に向かって企業の継続発展を求めるならば、一度採用した人材は戦力として機能させていくことが得策である。「非戦力化回避」によって企業と個人との活力は高まり、労働力の確保もでき、企業の効率・生産性・創造力は増すのである。経営側は進んで現場と関り、実践的知恵を互いに絞って行動を始めていく。社

員の能力を最大限に伸ばす仕組みを作り、各々のメンタルヘルスケアを図ると共に経営理念の浸透をバランスよく進めていく。

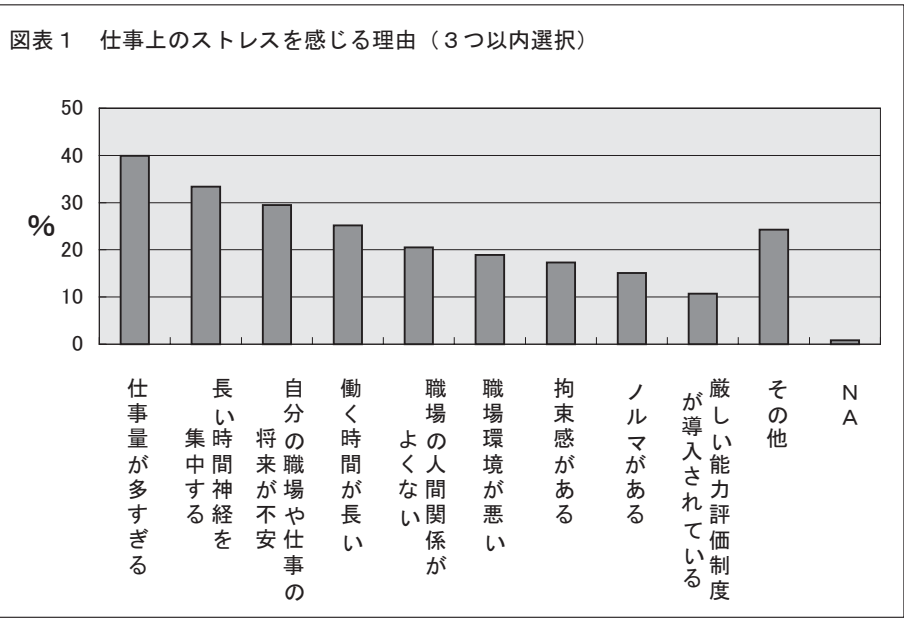
企業側としても個人側としてもまず自分の足元を見つめて、今できることから始めていってもらいたいと思うのである。この研究が今後の企業発展の一助となれば幸いである。

#### 【注釈】

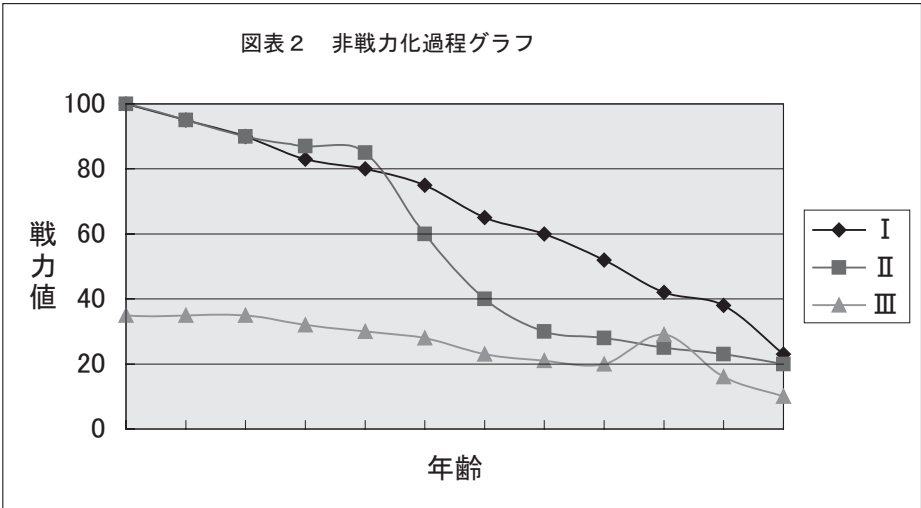
- (注1) 2006年次大会 大阪労務グループ発表「最近の経営環境における労務リスクの現状と課題」参照。
- (注2) Employ Assistance Programs 契約企業に対するメンタルヘルス(心の健康)やカウンセリング、心の病による退職者の復職支援や業務パフォーマンス向上などを目的とした支援活動のこと。
- (注3) 社員に対して先輩社員や管理職がキャリアプランや能力開発などについてアドバイスをを行い、本人の向上心などを育成する制度。
- (注4) 疾病等により労働不能になった場合、免責期間を経て給付される。業種別団体・組合でも取り扱っている。
- (注5) Post Traumatic Stress Disorder「心的外傷後ストレス障害」。トラウマ(心的外傷)となる、心に受けた衝撃的な傷が元で後に生じる様々なストレス障害のことを指す。
- (注6) 2006年次大会 大阪リストラクチャリンググループ発表「日本企業の組織再構築におけるリスクマネジメント」参照。

#### 【参考文献】

- ・厚生労働省『労働経済白書』平成17年版
  - ・『Yomiuri Weekly 2004年5月2日号「わが社のうつ対策」』読売新聞社
  - ・メンタルヘルス研究所(財)社会経済生産性本部「『労働組合のメンタルヘルスの取り組み』に対するアンケート調査結果」平成17年7月15日
  - ・日経BP社「nikkei BPnet「モチベーションマネジメントで職場と個人が生まれ変わる」」<<http://www.nikkeibp.co.jp/archives/425/425847.html>> (2005/11/14アクセス)
  - ・榎野村総合研究所「NEWS RELEASE 2010年の経営戦略は“働くモチベーションの再生”がカギ」<<http://www.nri.co.jp/news/2005/051205.html>> (2005/12/5アクセス)
  - ・PHP総合研究所「PHP政策研究レポート(Vol.6 No.71)」<<http://research.php.co.jp/seisaku/report/>> (2003/5アクセス)
- ◎有限会社アスロン「社員のストレス対策/職場のメンタルヘルス対策」ほか<<http://www.athlon.co.jp/>>



2004年連合生活アンケート調査報告 平成17年3月17日発表



\* 縦軸を戦力値とし100-80を戦力・80-40を通常・40-0を非戦力と定義

図表3 精神障害等の労災補償状況（厚生労働省）

(単位 件)

| 区分             | 年度   | 昭和58～            | 平成12年度 | 平成13年度 | 平成14年度 | 平成15年度 | 平成16年度 |
|----------------|------|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                |      | 平成11年度<br>(17年間) |        |        |        |        |        |
| 精神障害等          | 請求件数 | 331              | 212    | 265    | 341    | 447    | 524    |
|                | 認定件数 | 29               | 36     | 70     | 100    | 108    | 130    |
| うち自殺<br>(未遂含む) | 請求件数 | 201              | 100    | 92     | 112    | 122    | 121    |
|                | 認定件数 | 20               | 19     | 31     | 43     | 40     | 45     |

厚生労働省労働基準局労災補償部補償課調べ（2005年）  
 ※ 認定件数は、当該年度に請求されたものに限るものではない

図表4 社会保障

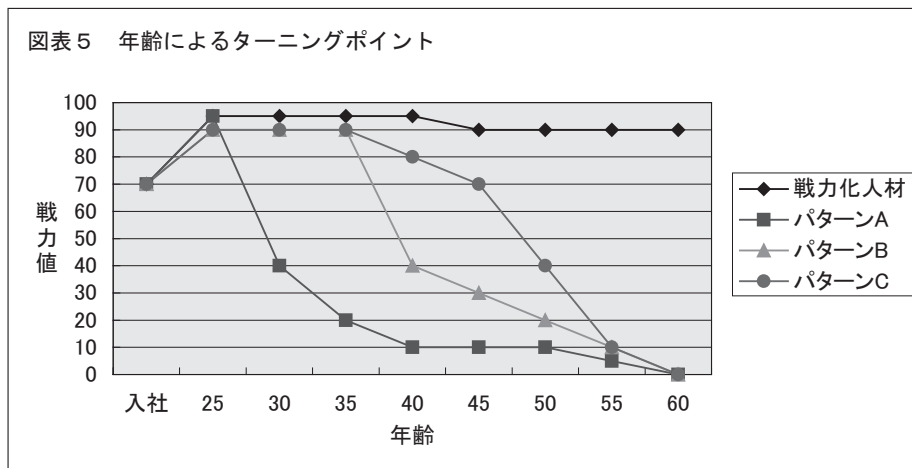
公的扶助…生活保護等  
 公的保険制度…労災、雇用、医療、年金、介護の各保険  
 公衆衛生…母子保健、保健所の設置等  
 社会福祉…老人、児童、障害者福祉等

○社会保険制度（主に休業時の給付について）

|      |   |
|------|---|
| 労働保険 | ①雇用（雇用保険法）<br>働くことができ、その意思もある失業者に対し、所定の条件を満たしていた場合、賃金日額の50～80%が基本手当として給付される。但し上限・下限あり。給付開始時期や所定給付日数については年齢等で違ってくる。その他、雇用継続給付、教育訓練給付がある。 |
|      | ②労災（労働者災害補償保険法）<br>業務上の事由又は通勤による労働者の負傷、疾病、障害、死亡等について給付される。休業（補償）給付については、3日間の待機期間を過ぎた4日目から給付基礎日額の60%支給される。                               |
| 社会保険 | ③医療（国民健康保険、健康保険）<br>療養の為労務不能である者については、3日間の待機期間を過ぎた4日目から標準報酬月額額の60%が、1年6ヶ月内の該当日数分、傷病手当金が支給される。   |
|      | ④年金（国民年金法、厚生年金保険法等）<br>老後の年金の他、障害者に対する年金がある。国民年金は障害等級1・2級のみ。初診日から起算して1年6ヶ月を経過して該当障害の状態にあった場合、その等級に応じて支給される。                             |
|      | ⑤介護（介護保険法）<br>要介護状態になった者に対して適用。65歳以上は原因は問われず、40歳から65歳未満については特定疾病によって生じたものであること。   |

※ 併給されるものについては調整される。  
 ※ 以上、簡単に必要箇所を引用しましたが、それぞれ給付される為の要件や他の給付等もあるので、各人で調べてみてください。

図表5 年齢によるターニングポイント



- ・ 25歳から30歳 「教わる」⇒「教える」 A
- ・ 35歳から40歳 「管理する」⇒「管理される」 B
- ・ 45歳から55歳 会社を辞めるか続けるか C