

創刊
900号
記念
企画

DXの浸透や生成AIの発展等により、定型業務は自動化され、実務の世界はめまぐるしく変容しています。不確実性の時代において、経理・人事・総務部門の存在意義・醍醐味は、どこにあるのでしょうか。管理部門業務の来し方を顧み、現在の管理部門担当者の意識調査・分析、識者による提言等を通じて、これからの仕事への向き合い方を考えます。

時代が求める 経理・人事・総務の 在り方とは

管理部門の働き方 再考

I 『企業実務』63年のあゆみ

本誌独自調査

II 経理・人事・総務担当者の“意識調査&分析”

分析＝独立行政法人労働政策研究・研修機構 理事長 藤村 博之

識者提言

III 提言① 変容する実務と役割に対処せよ

藤曲 武美／金子 智朗／佐藤 博樹／小川 陽平／
影島 広泰／浜田 敬子

提言② 企業経営にコミットせよ

アキレス 美知子／鳥飼 重和／大津 章敬／
中村 直人／松岡 保昌

企業実務

企業実務

経理・人事・総務担当者の意識調査&分析

Data

管理部門の意識と行動に迫る

本誌ではことし1月に、企業の管理部門（経理・税務・人事・労務・総務・法務部門）で働く人達を対象とした意識調査を実施した。

インターネットを介して、管理職318名、一般社員317名からの回答を得た。

Q1

現在の仕事の経験の長さは？

管理職では、「15年以上」が69・2%で最も高かった。

一般社員では、「15年以上」が42・9%で最も高く、「5～10年未満」19・9%、「10～15年未満」16・7%の順となっている。

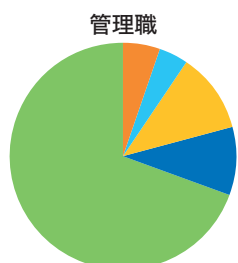
Q2

現在とは異なる部門での業務経験は？

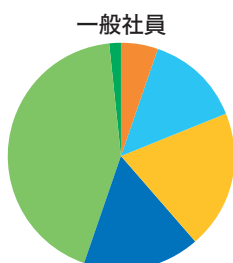
管理職では、「他部門の経験はない」が最も高く33・6%、次いで、「販売・営業部門」を経験が22・6%、「現在とは別の管理部門」を経験が16・4%の順となっている。

一般社員では、「他部門の経験はない」との回答が45・4%で最も高かった。

Q1 現在のお仕事の経験の長さをお答えください



3年未満	5.3%
3～5年未満	4.4%
5～10年未満	11.3%
10～15年未満	9.7%
15年以上	69.2%
わからない	0%

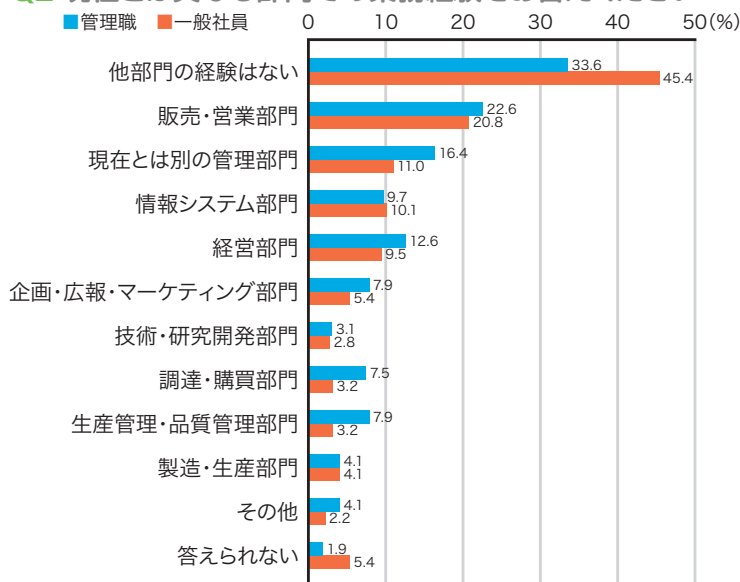


3年未満	5.4%
3～5年未満	13.6%
5～10年未満	19.9%
10～15年未満	16.7%
15年以上	42.9%
わからない	1.6%

調査概要

対象エリア●全国
対象者●従業員数1,000人未満の企業の経理・税務・人事・労務・総務・法務担当者、年齢は20歳以上
調査方法●インターネット
調査実施期間●2025年1月12日～18日
有効回答数●管理職＝318、一般社員＝317
調査・集計＝インテリジェンスバリューコーポレーション

Q2 現在とは異なる部門での業務経験をお答えください（複数回答）



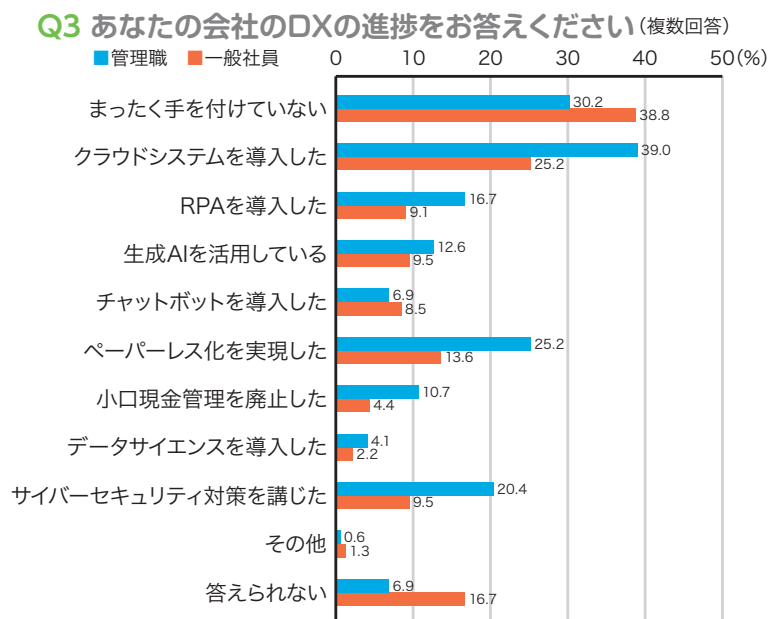
〔分析〕
独立行政法人労働政策研究・研修機構
理事長
藤村 博之

経理・人事・総務担当者は自らの職務をどのように考え、仕事に取り組んでいるのか。本誌はその意識と行動に関する調査を実施。その結果について、人的資源管理論の第一人者である藤村博之氏に所感を述べていただきました。

Q3 DXの進捗は？

管理職では、「クラウドシステムを導入した」が39・0%で最も高く、一方で、「まったく手を付けていない」が30・2%で2番目に高くなっている。

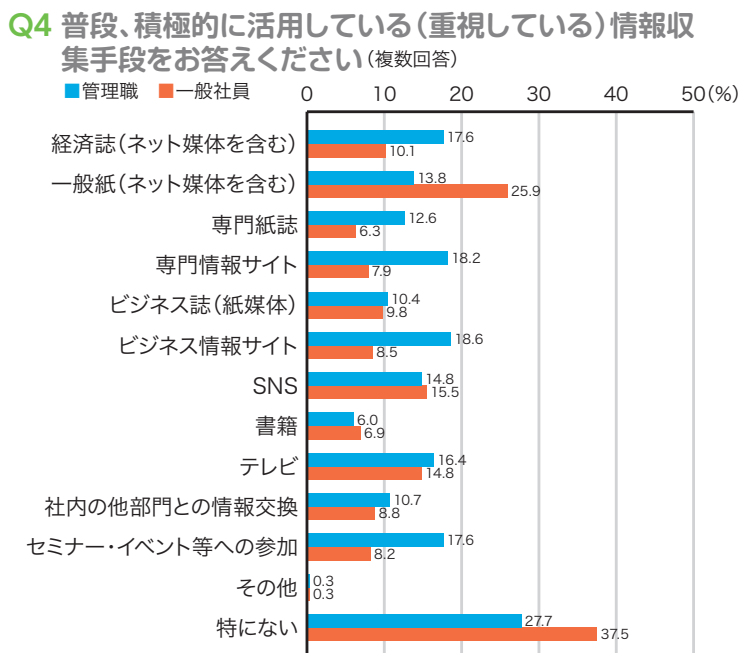
一般社員では、「まったく手を付けていない」が38・8%で最も高い。DXの進捗状況を示すものとして最も高かったのは、「クラウドシステムを導入した」で25・2%、以下、「ペーパーレス化を実現した」13・6%、「生成AIを活用している」「サイバーセキュリティ対策を講じた」がそれぞれ9・5%となっている。



Q4 情報収集手段は？

管理職では、「ビジネス情報サイト」が18・6%で最も高く、次いで、「専門情報サイト」18・2%、「経済誌（ネット媒体を含む）」「セミナー・イベント等への参加」がそれぞれ17・6%で続いている（「特になし」を除く）。

一般社員で最も高かったのは、「一般紙（ネット媒体を含む）」で25・9%、次いで、「SNS」15・5%、「テレビ」14・8%が続いている（「特になし」を除く）。
管理職のほうが一般社員に比べ、各種情報サイトを活用しているようだ。



分析 ● 藤村 博之

分析 1

人材確保が喫緊の課題

Q2からは、回答者の4割程度が、**管理部門以外での職務経験**がないことがわかります。一般に日本企業では、ジョブローテーションによって複数部門を経験すると言われますが、案外そうではありません。

Q3を見ると、3割以上の企業がDXに未着手であることがわかりますが、これは多分に社長の問題意識によるところが大いいます。

なぜ日本の中小企業では米国のようにDXが進まないかというと、人間にやらせたほうが安いからです。政府は最低賃金1500円を目指していますが、今後、人件費が上昇してくれば、自動化ツールに代替してもらったほうが安くなります。

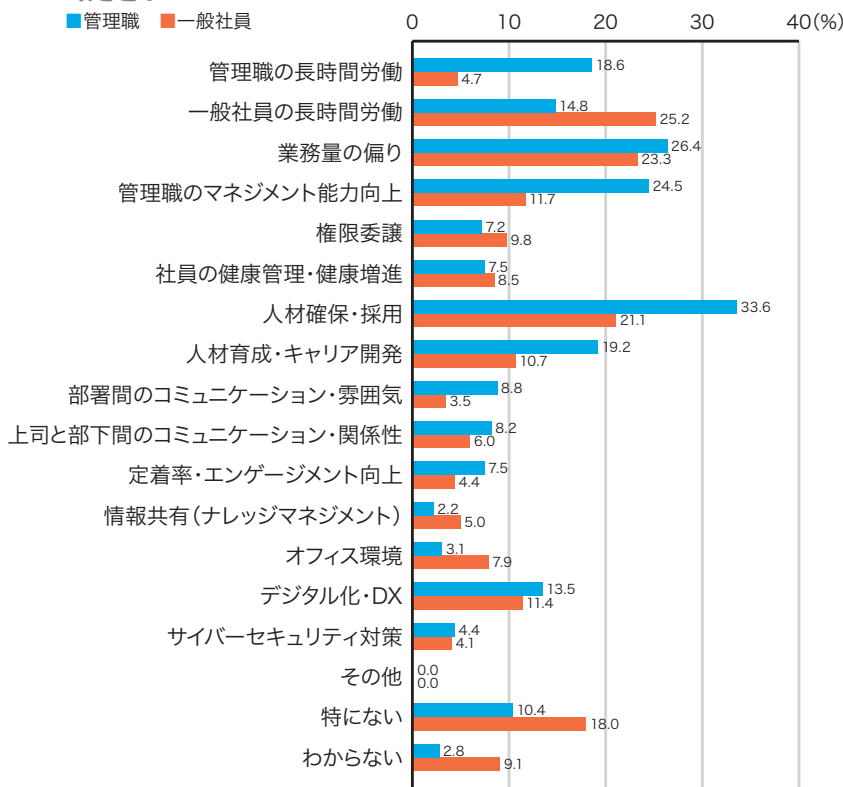
早晩、DXに手を付けない企業は淘汰されていく可能性があるでしょう。

次頁Q5では、「**人材確保・採用**」「**業務量の偏り**」「**長時間労働**」が企業の大きな課題であることが見てとれます。

企業はこれまで過剰に人員を削減してきました。バブル後の不況を乗り切るためには仕方なかったとも言えますが、不況が終わっても人を増やさなかった。そして、需要の変動には有期雇用で対応してきた。そのツケがいま来ている。

特に事務・技術系の現場では代替要員が確保できていません。休みも取得しづら

Q5 現在の職場で特に重要だと感じている課題や問題をお答えください（複数回答）



Q5 現在、特に重要だと感じている課題や問題は何？

管理職で最も高かったのは、「人材確保・採用」で33・6%。以下、「業務量の偏り」26・4%、「管理職のマネジメント能力向上」24・5%が続いている。

一般社員では、「一般社員の長時間労働」25・2%、「業務量の偏り」23・3%、「人材確保・採用」21・1%がトップ3となっている。

管理職と一般社員とで課題の認識が異なる結果となった。

Q6 興味・関心がある項目は？

管理職では、「賃上げ」の83・1%を筆頭に、次いで「生産性向上」76・1%、「人材確保（採用・定着）」71・1%、「人材育成（教育）」69・5%、「健康管理・増進・メンタルヘルス対策」68・9%の順に続く（値

は「興味・関心がある」＋「やや興味・関心がある」の合計。以下同じ）。

一般社員では、「賃上げ」が最も高く78・3%、次いで「生産性向上」が61・2%、「健康管理・増進・メンタルヘルス対策」59・9%、「長時間労働の是正」58・1%、「人材確保（採用・定着）」「オフィス環境整備」がそれぞれ51・4%の順に続く。

やはり、管理職・一般社員の双方で賃上げが最大の関心事でありつつも、採用・育成や労務管理などの分野で、管理職の関心が一般社員より特に強い印象を受ける。

らい、仕事が忙しいうえに賃金も上がらない。これではエンゲージメントが高まるわけがありません。

分析 ②

人材への投資が必要

Q6では、管理職、一般社員ともに「賃上げ」に対して多くの関心が寄せられています。これだけの物価上昇局面で、賃金を上げなければ、従業員は生活がまなりません。

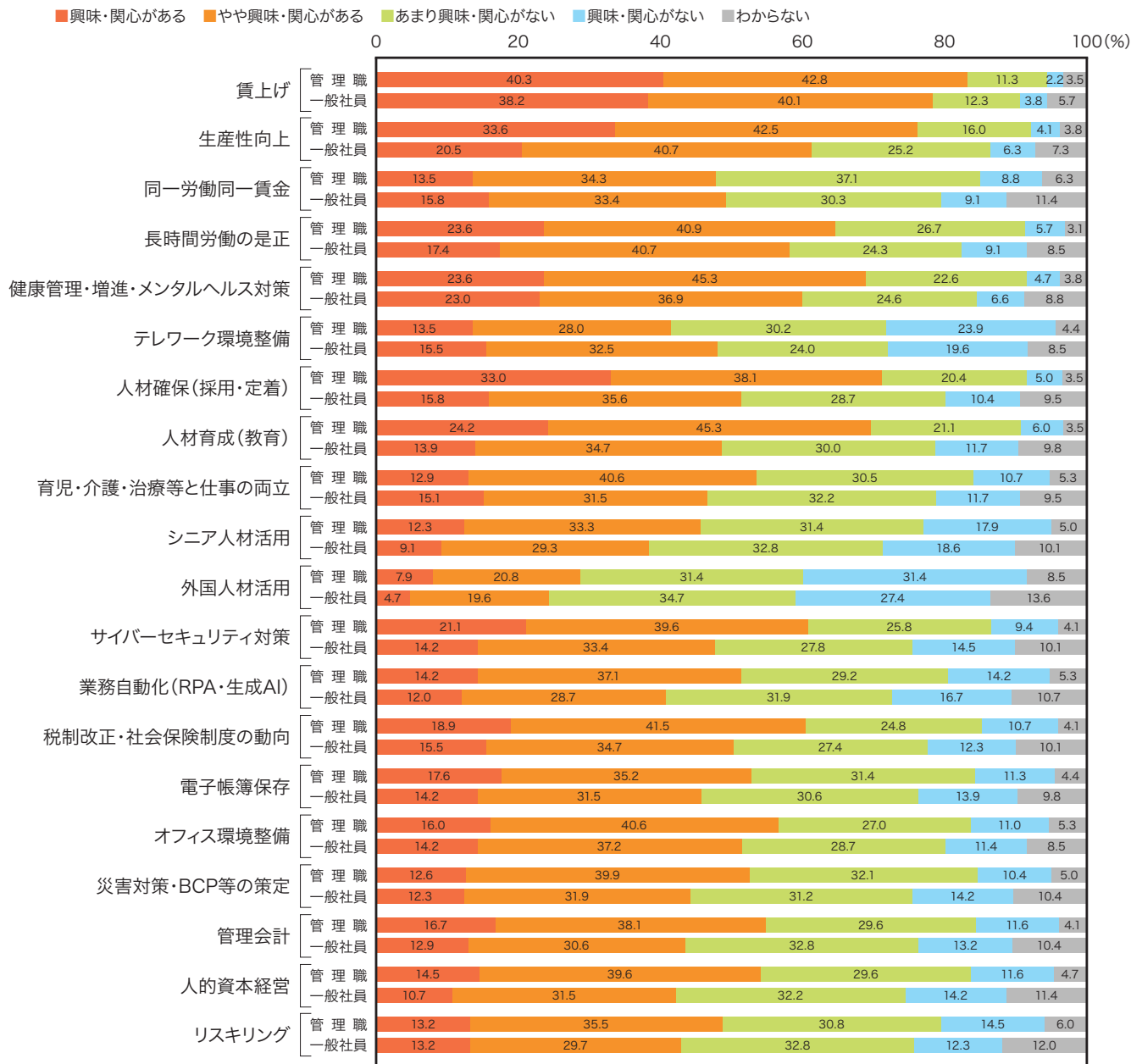
賃上げの原資がないと主張する経営者もありますが、それは自ら無能だと宣言しているようなものです。経営者の役割は利益を出して賃金を上げていくことです。多くの企業が賃上げを実施するなか、賃上げをできないようであれば、「経営者失格」の烙印を従業員から押されても仕方ありません。

賃金は確かにコストではありますが、将来への投資という側面もあります。現在雇用する従業員が経験を積んで能力を上げていけば、5年後、10年後の会社を支えてくれます。だから投資なのです。

「生産性向上」とは、1人当たりの売上を増加させることです。1人当たりの売上を増やさないと賃上げはできません。では、どうやって1人当たりの売上を増やすか。それには、良いものを高く売らなくてはなりません。

取引先との関係で難しい面もあるでしょうが、自社商材の価値に見合わない価格での取引は断るくらいの経営が求められます。

Q6 以下の項目について、どの程度興味・関心がありますか？



分析 3

人を育てる余裕を持つ

「長時間労働の是正」にも関心が寄せられていますが、長時間労働になっているのは、仕事量に対して人が少ないからです。

長時間労働を解消するには、受注量を減らすか、人を増やすかのどちらかしかありません。

とあるソフトウェア開発会社では、人手が足りないという現場からの声に対して、経営者が「よし、わかった。受注量を減らすから、新たに採用した人をしっかり育ててくれ」と応え、2年間で売上減を受け入れました。すると、その間に人が育って、結果的に受注量の増加につながりました。

経営者としては、受注量を減らすことは、受け容れがたいものでしょう。しかし、5年後、10年後のことを考えたら、勇気を持って断行すべきことなのです。

「人的資本経営」については、注目のわりに具体的な施策が全然見えてこない。しかし、大事なのは現場目線です。

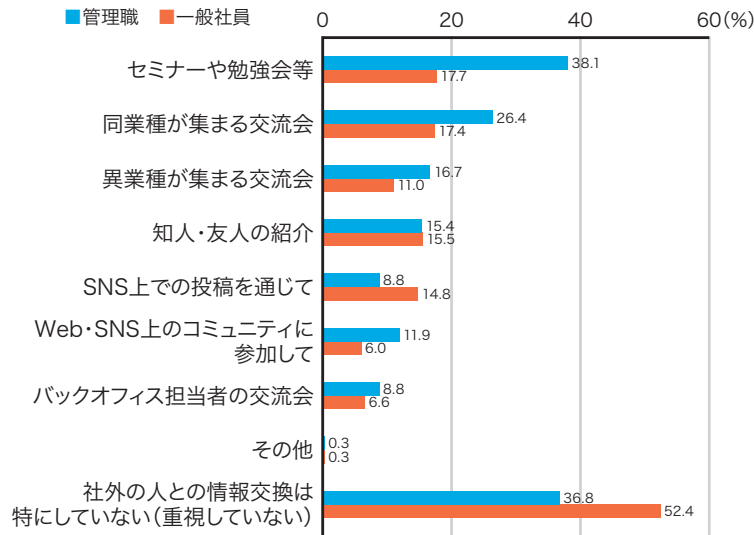
たとえば、8割くらいできるようになった人に、上司が「次はあなたが主担になって進めてくれ」と命じます。まだ完璧ではないので時間がかったり、失敗したりします。それを上司として許容し、足りない部分をしっかりフォローする体制を取ることその人は育ちます。では、いまの現場はどうなっているかというと、納期は厳しい、コストも厳しい。そうすると、できる人にやってもら

Q7 社外の人と情報交換する機会はあるか？

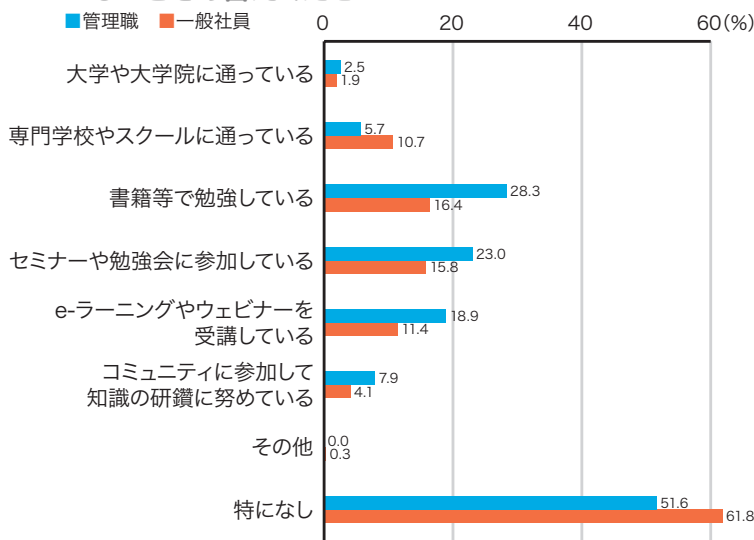
管理職では、「セミナーや勉強会等」が38・1%で最も高く、以下、「社外の人との情報交換は特にしていない」36・8%、「同業種が集まる交流会」26・4%の順となっている。

紙幅の都合上、グラフでは割愛しているが、年代別にみると、〈50歳〜59歳〉で、「セミナーや勉強会等」が37・9%、「同業種が集まる交流会」が23・7%で、〈40歳〜49歳〉に比べて高かった。一般社員で最も高かったのは、「社外の人との情報交換は特にしていない」で52・4%、次いで

Q7 社外の人と情報交換する機会があれば具体的に教えてください(複数回答)



Q8 自身の能力向上・キャリア開発のために、取り組んでいることをお答えください(複数回答)



Q8 自身の能力向上・キャリア開発で取り組んでいることは？

管理職の51・6%が、「特になし」と回答。何

高かったのが「セミナーや勉強会等」で17・7%、以下、「同業種が集まる交流会」17・4%、「知人・友人の紹介」15・5%、「SNS上での投稿を通じて」が14・8%で続いている。年代別にみると、〈30歳〜39歳〉で、「知人・友人の紹介」26・7%、「同業種が集まる交流会」21・3%、「SNS上での投稿を通じて」20・0%などが40歳台以上よりも高くなっている。

分析 4 積極的に社外へ

Q7の「情報交換」は積極的に行なうべきでしょう。自社の常識は往々にして世の中では非常識なものです。それに気付くだけでも、大変な効果があります。

Q8の「能力向上・キャリア開発」への取り組みについては、実際には調査結果以上の人が能力開発に取り組んでいるものと思われまます。職場から離れても仕事のことを考え続けている人は、少なくともいます。それも見方を変えれば、能力開発と言えるからです。

Q9の「キャリア」については、誰しももっとよい仕事があれば転職したいと思うものです。ところが、それが行動につながる人は非常に少ない。就職情報サ

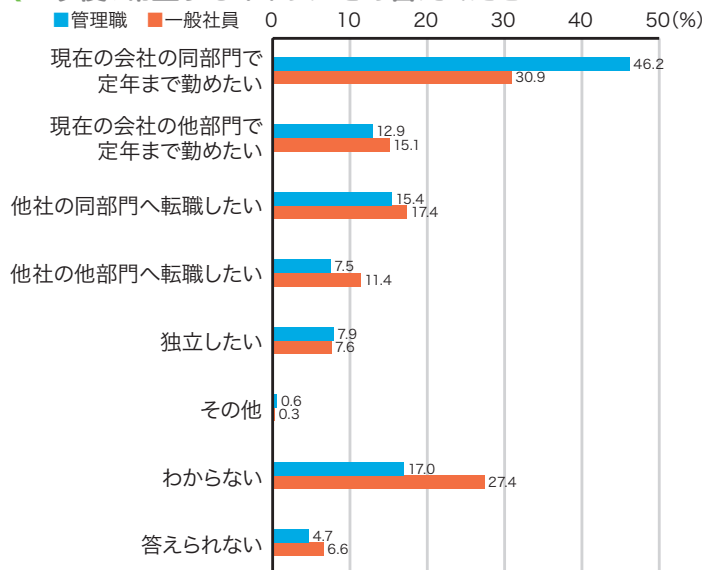
うしかない。その結果、できない人はいつまで経ってもできるようにならない。こういう現場の状況をどう打破するのかも全然見えてこない。

やはり必要なのは、「余裕」です。「余剰人員」と捉える人もいるかもしれませんが、その捉え方には賛成できません。企業経営には、「余裕」が必要なのです。

「テレワーク」については、たとえば、育児・介護や病氣療養には大変有効な働き方です。

一方で、テレワークでは育成機会が失われるというデメリットもあります。原則は、会社に出社してみんなで一緒に働くことです。上司や先輩の仕事の進め方を見ながら人は成長するものです。

Q9 今後、希望するキャリアをお答えください (複数回答)



らかの取組みをしている人で最も高かったのが、「書籍等で勉強している」で28・3%、次いで、「セミナーや勉強会に参加している」23・0%、「e・ラーニングやウェビナーを受講している」が18・9%で続いている。

紙幅の都合上、グラフでは割愛しているが、年代別のデータでは、〈40歳〜49歳〉で、「書籍等で勉強している」が33・0%、「セミナーや勉強会に参加している」が24・7%、〈50歳〜59歳〉では、40歳台と同様に、「書籍等で勉強している」が23・2%で最も高く、「セミナーや勉強会に参加している」が19・8%で続いている。

一般社員は、61・8%が「特になし」と回答。

何らかの取組みをしている人で最も高かったのが、「書籍等で勉強している」で16・4%、次いで、「セミナーや勉強会に参加している」15・8%、「e・ラーニングやウェビナーを受講している」が11・4%で続いている。

同様に、年代別のデータでは、30歳台は、「セミナーや勉強会に参加している」20・0%、40歳台は、「書籍等で勉強している」23・6%がそれぞれ高くなっている。

Q9 今後希望するキャリアは？

管理職では、「現在の会社の同部門で定年まで勤めたい」が46・2%で最も高く、「わからない」が17・0%で続いている。

「現在の会社の同部門で定年まで」+「現在の会社の他部門で定年まで」は59・1%、「他社の同部門へ転職」+「他社の他部門へ転職」は22・9%となっている。

紙幅の都合上、グラフでは割愛しているが、年代別のデータでは、〈40歳〜49歳〉の他社への転職意向が33・0%で、他の年代に比べて高くなっている。

一般社員では、「現在の会社の同部門で定年まで勤めたい」が30・9%で最も高く、「わからない」が27・4%で続いている。「現在の会社の同部門で定年まで」+「現在の会社の他部門で定年まで」は46・0%、「他社の同部門へ転職」+「他社の他部門へ転職」は28・8%となっている。

年代別にみると、40歳台の他社への転職意向が34・8%と、他の年代に比べて高くなっている。



ふじむら ひろあき ● 京都大学助手、滋賀大学教授、法政大学経営学部教授、法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授を経て、2023年4月から現職。人的資源管理論・労使関係論を専門として、経済社会の変化に伴う雇用管理の在り方について幅広く研究を行っている。また、中央最低賃金審議会会長、労働政策審議会労働条件分科会等の公益委員として、労使を交えた政策議論を牽引する。

イトに登録してみたら、現状より好条件の仕事が実はほとんどないことに気付かされるのです。

昨今、人材の流動性が高まっていると言われますが、実はそれほど高まっていません。賃金を上げるためには、人材の流動性を高めることが必要だと主張する人もいます。しかし、それは順番が逆です。まず転職があるわけではありません。第一に賃金が上がるといふ条件面があつてはじめて転職の決断がされるのです。

一方で、離職を申し出た人を引き留めたいのであれば、その人の賃金を上げるという交渉もできるはずですが、ところが、なかなかそういう交渉を行なう会社はありません。

ともあれ、まずは経営者が腹を括って、職場に余裕を持たせるために、人に投資をして採用する。そうすれば、いろいろな面で好転していき、さらなる余裕も生まれて会社は成長していけるのです。

だから、経営者はどうやって儲けるかをしっかり見定めていく。そうしないと、会社の存続はやはり難しいのだろーと思ひます。

識者提言

月刊『企業実務』900号を記念して、識者11名より「これからの実務」「これからの働き方」について提言をいただきました。

提言① 変容する実務と役割に 대처せよ

提言① 変容する実務と役割に 対処せよ

人間にしかできない仕事で 自分の価値を高める



日本税務会計学会 学会長
税理士
藤曲 武美

(2) AIによる
経理事務の効
率化

経理事務にお
けるAIの活用
により、業務の
効率化や精度向
上は加速してい
くと思われる。

経理担当者が直面する 業務のあり方の変化

(1) 急速な経理事務のIT化

多くの経理担当者は、この数年
で新しい会計ソフトや請求書シス
テム、売上管理システム等の導入
に直面したことだろう。

たとえば、以下のものが挙げら
れる。

- ① 会計ソフトウェアの導入によ
る会計処理自動化とタイムリー
な利益・財務内容の把握と提示
- ② 請求書システムにおける請求
書の電子化や、銀行振込・クレ
ジットカード決済のデジタル化
- ③ クラウドサービスの活用やデ
ータ分析ツールの利用による財
務データの分析と迅速な提供

今後の経理担当者の 業務と期待

(1) AIの活用と経理事務

AIによりなくなる業種とし
て、必ずというほど経理事務が挙
げられる。

確かに、現在の日常業務は自動
化されるだろう。資金繰り実績表
等は、会計データから自動的に出
力できるようになってきている。

AIを活用すれば、企業が抱え
る課題の定型的な分析と、一定程
度の解決策の提示も可能である。

そうなると、現在の事務作業が
効率化されるかたちでなくなつて
いくのは確かであり、労働力不足
のいま、そのことは歓迎すべきも
のと評価すべきである。

(2) スキルアップの必要性

AIが進化しても、会計基準・
税法などの改正への対応には、タ
イムラグが生ずる。そしてこの部
分には、経理担当者の迅速な対応
が必要とされる。

したがって、経理担当者は、絶
えず最新の周辺知識を確認し、対
応できるようにスキルアップが必
要である。会計知識や税法知識に
限らず、IT技術の最新の動向に
も注意していく必要がある。

(3) 高度な事実認定と判断

経理や税務の判断においては、
事案の前提となる的確な事実認定
と規則・法律の当てはめが問題に

なる。このような高度・総合的な
判断は、定型的なものではなく、
AIには困難であり、人間の判断
によらざるを得ない。

その判断には、経験化された事
実認定などの手法と当てはめる関
係各分野の高度な知識とが必要に
なる。この意味でも、絶えざるス
キルアップが必要になる。

(4) 戦略的な任務

一番の問題は、経営に関する意
思判断・決定は、最終的には人間
にしかできないという点だ。

AIは選択肢を示せても、最終
判断は経営者が行なうことから、
その判断に必要なデータは、時々
の状況を踏まえたオーダーメイド
にならざるを得ない。

これらの前提資料を作成するの
が、経理担当者の重要な任務にな
ってくる可能性は大きい。

以上を考えると、経理担当者に
課せられたAI時代における任務
は、戦略的に重大な意味があるよ
うに思われる。

ふじまがり たけみ ●日本税務会計学会学
長、東京税理士会会員相談室委員、税務会計研
究学会理事。著書に『新訂・税の基礎』『法人
税申告の実務全書 令和6年度版(監修)』ほか。

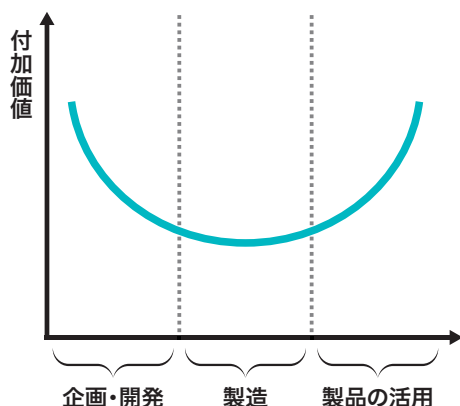
提言① 変容する実務と役割に対処せよ

戦略的経理部門になるための素養を身につける



金子 智朗
コンサルタント・公認会計士

スマイルカーブ



台湾のパソコンメーカー Acer で、自社のバリューチェーンを上流から下流に向けて付加価値を分析したところ、左図のようなグラフになったそうです。笑ったときの口元のような形なので、スマイルカーブと呼ばれています。これが意味することは、「これぞ製造業の仕事」と多くの人が思っている「製造」の付加価値が最

会計の世界も、同じような状況にあります。多くの人たちが「これぞ経理の仕事」と思っている決算書をつくるための仕事は、会計情報を「製造」する業務であり、スマイルカーブの中央に位置する最も付加価値の低い業務です。付加価値が高いのは、両端に位置する上流と下流の業務です。上流の業務とは、会計情報作成の前提となる、会計方針の策定や

経理業務における付加価値の創造とは

実は他の工程より低いのです。多くの製造拠点が人件費が安い国に集中しているのが、その証拠です。誰かが考えたものを言われたとおりに作るだけでは、高い付加価値を生まないのです。この傾向は、AIの時代にはますます加速するでしょう。

も低いという事実です。付加価値が高いのは上流の企画・設計と、下流の製品の活用であり、中央の「製造する」部分から得られる対価は、

内部統制等の仕組みづくりです。最近の会計基準は、原則的なことだけを定める「原則主義」が主流になってきていますから、自社の具体的な会計方針を策定する役割はますます重要になります。下流の業務とは、つくられた会計情報を活用することです。すなわち、会計情報を分析し、経営上の意思決定に供することであり、一言で言えば、管理会計です。付加価値が高い業務を担うためには、中央の作業的な業務から解放されなければなりません。中央部分は徹底的にシステム化とアウトソーシングを進めるべきです。

これからの時代に求められる経理担当者の資質

さらに重要になるのが、人材教育です。これからの経理人材に求められる資質は、主体性、論理的思考力、論理的説明力です。原則主義の時代には、模範解答はありません。自分の頭で論理的に考え、それを対外的に理路整然とわかりやすく説明できることが、いままでも以上に重要になります。もう1つ付け加えたいのは、数学的素養です。最近の会計基準は数学的な考え方に基づくものが増えていきます。それは、数学的に妥当性を持つことを「経済合理的」と考える欧米の考え方の影響を強く受けているからです。『ドラゴン桜』という漫画に、「社会のルールってやつは、すべて頭のいいやつがつくっている」「頭を使わずに面倒がついている人たちは一生だまされる」「いやならルールをつくる側に回れ！」というセリフがあります。複雑化し続ける会計基準にいたずらに会社の業務が振り回されないようにするためには、主体的に会計方針という自社のルールをつくる必要があります。そのためには、会計基準の根底にある理屈をわかつていなければなりません。数学という武器を携えて頭を使わなければ、ルールをつくる側には回れないのです。いままでの経理担当者は、顧問税理士の言うに任せ、数学的素養を活かして仕事をしたことはいくつかありません。そうだとすると、これからの経理人材に求められる資質は、180度変わると言っても過言ではありません。

かねこともあき ● 日本航空、PWC等を経て独立。ブライトワイズコンサルティング合同会社代表。名古屋商科大学大学院ビジネススクール教授。著書に『教養としての「会計」入門』。

人的資源管理の役割とその担い手の再確認を



東京大学名誉教授
中央大学ビジネススクール・フェロー
佐藤 博樹

その役割を担えているのか、担えていない場合、何が原因なのか、さらにその解消策を検討することが大事になる。

解消策を検討

する際にジョブ型雇用などの議論を参照することは有効であるが、ジョブ型雇用を導入すべきなどの議論が先にあるわけではない。

近年、人的資源管理の改革に関するさまざまなバズワードが飛び交っている。最近では「ジョブ型雇用」や「エンゲージメント」などが典型例である。

バズワードは同時に、いわゆる日本型雇用慣行（新卒採用、学歴別年次管理、年功型賃金、内部育成、内部昇進、定期異動、定年制等）の改革に関する議論と結びついていることが多い。

いま、人事管理担当者に求められることは、こうした議論に左右されることなく、企業経営における人的資源管理が果たすべき役割と、人的資源管理の担い手が誰なのかを再確認することである。

人的資源管理が果たすべき役割を踏まえて、自社の人事諸制度が

ここで大事な点は、すべての企業にとって有効な制度や環境、つまり万能なベストプラクティスは存在しないことである。

つまり、企業の人事管理担当者自身が、自社にとって有効な制度や環境を構想し、構築する必要があるのだ。そうした検討の結果、ジョブ型雇用を導入することが望ましい企業もあれば、望ましくない企業もあるということになる。

管理職の人事管理機能に対する支援

さらに、企業経営において不可欠な人的資源管理を担っているのは人事管理担当者だけではないということを理解する必要がある。

すでに述べたように、人的資源管理の役割は、「経営戦略を実現するために必要なスキルや経験、あるいはポテンシャルを保有する人材を確保したり、育成したり

し、それぞれの人材が意欲的に仕事に取り組み、能力を発揮できる制度や環境を整備すること」にあるが、もし人的資源管理の機能の総量を測定できたとすると、人事管理担当者が担っているのはその3割程度でしかない。

それでは、残りの7割は誰が担

っているのか。それは、部下を持った管理職、いわゆる課長などである。

もちろん、人事管理担当者は、人事管理制度の構築や人材の採用、配置などの役割を担っているが、職場に配属されている人材の育成やモチベーション管理などは、部下を持った管理職による部分が大きい。

したがって、人事管理担当者は、職場の管理職がこうした人事管理機能を担えるように支援することが大事になる。

管理職を登用する際には、業務遂行能力だけでなく、部下のマネジメント能力を評価することが必要となる。最近では、自身とは異なる多様な価値観を持った部下をマネジメントすることが管理職に求められていることから、この点がい

より重要である。さらに、管理職が部下のマネジメントに割く時間を確保できるように、管理職の長時間労働を解消しなければならぬ。管理職を含めた働き方改革を推進する必要があることを最後に指摘しておく。

さとう ひろき ●法政大学経営学部教授、東京大学社会科学研究所教授、中央大学大学院戦略経営研究科教授等を経て2015年より現職。人的資源管理・労使関係进行研究。

提言① 変容する実務と役割に対処せよ

企業版「マズローの欲求5段階」を活用する



株式会社GOOD PLACE
顧問
小川 陽平

が、本稿では「働く欲求」と定義する。

働きたいと思う要素は何か。

「オフィス環境の多様性」と「多様性に配慮した就業規則」

の2つが肝要だと考える。

混沌とした時代でこそ「人材（人財）」にフォーカスし、今後の管理部門が目指すべき状態を再構築すべきと考える。

(1) 生理的欲求

本来は「人間が生きていくための本能的な欲求」とされている

固定席で毎日上司や同僚と1日中顔を合わせる時代は終焉を迎えるべきであり、「集中できるブース」や「チームで議論できる会議スペース」等の施設への投資と、規則として「リモートワークへの考え方」「ICTを利用した先輩・上司とのコミュニケーション」等の考え方について、合理的なルールの設定が求められる。

(2) 安全の欲求

本来「身の危険を感じるような状態から脱したいという欲求」とされるが、企業ではすべてのハラスメントが対象となる。

本稿では具体的内容には触れないが、「ハラスメントに対する企業の基本的ポリシー」「ハラスメントに関する教育の整備」「ハラスメントと感じた個人の通報窓口等の整備」「ハラスメント通報後

のすべての解決プロセスの整備」等が、最低条件として書面化され、運用されるべきである。

(3) 社会的欲求

企業における社会的欲求の最上位にあるのは、企業が掲げる「ビジョンへの共感」であるが、個人ごとに社会的欲求は微妙に異なり、たとえば若手従業員なら「寮・社宅の整備」や「住宅補助」「レクリエーションへの支援」等があり、ベテラン従業員なら「育児休暇・介護休暇」「定年後の雇用条件」等の充実がある。

限られた資金をどこに投入するか、管理部門の真価が問われる。

(4) 承認欲求

企業においては、上司・先輩のマネジメント技量によって、部下にとっては「天国と地獄」「雲泥の差」が生まれる内容である。

従業員すべての承認欲求を満たすためには（管理職のスキル向上はマスト条件として）、「管理職1人に対し部下5人程度まで」の管理体制が実現可能な目安と考える（基本的なマネジメントスキルがない管理職の場合は、部下の人数に関わらず機能しない）。

なお、「出世したくない」という若手が増えてきている昨今、企

業としては、「管理職の役割と報酬のバランス」の根本的な再構築が重要である。

(5) 自己実現欲求

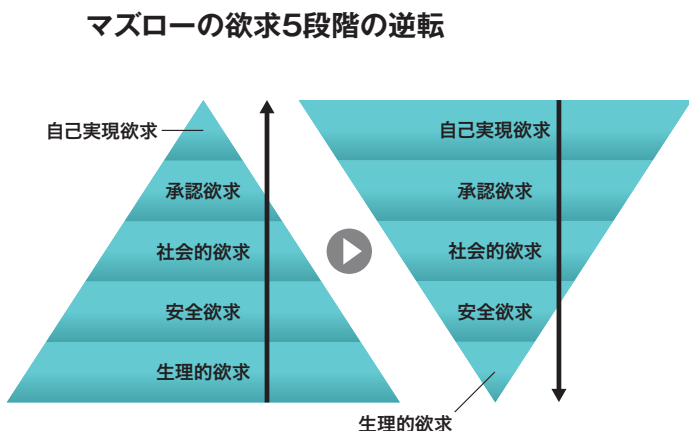
5段階目のこの欲求は、企業が本質を見極めるべき肝の部分と感じる。

本来「第1階層から第4階層の欲求を満たされた先に至る欲求」であるが、昨今の若手人材は、はじめに「目指す状態」を掲げ、それを目指して努力するという考えが定番となりつつある。

いままで企業は従業員の「やりたい事」よりも「できる事」の選択肢を増やしてきたが、これからの企業統治は「従業員にとって、自社に自己実現のキャリアプランがあるのか」がテーマになると感じる。現在のマズローの5段階欲求は逆三角形に変異しているのだ（上図。諸説提唱者あり）。

結論としては、第1階層から第4階層がたえ不十分であれ、自己実現欲求が最重要であり、それを満たすことのできる企業が、最終的に業界で手本となる企業になるであろう。

おがわ ようへい ●1992年よりGOOD PLACEにて、総務の専門家として労働環境の整備やCSRに取り組む。2024年6月に専務取締役を退任後、顧問に就任。



マズローの欲求5段階の逆転

情報感度を高め 外部リソースを活用する



牛島総合法律事務所
パートナー弁護士
影島 広泰

2022年末にオープンAI社がチャットGPTを公開して以来、生成AIの技術とそれを利用したサービスが急速に発展しています。たとえば「経理 AI」「人事 AI」といったキーワードでインターネットを検索すれば、数え切れないほどのサービスが提供されていることがわかりただけでしよう。

AI時代に求められる 3つのこと

筆者は、弁護士としてAIやデータ関係の案件を取り扱い、法律事務所という事業所においては、DXのためのソリューションの検討に当たっています。

このような立場からみて、来る「AI時代」の実務担当者に求められる対応としては、

(1) 業務を外部化・自動化できない

れます。

(1) 外部化・自動化の検討

まず、自らの業務のなかで、自身自身がやらずに外部に「投げる」ことができるものがないか、「自動化」できるものがないかを見直してみるとよいでしょう。

かつては、業務を外部に委託するといえば、業務そのものを「アウトソーシング」するような大規模なものが想定されていたかと思いますが、現在では、細かな事務の単位で作業をサポートするサービスが数多く存在しています。

たとえば、総務であれば社内からの問合せに対応するチャットボット、経理であれば領収書のデータ化、人事であればデータの整理などのサービスがあります。

このような、人間がやっても機械がやってもあまり変わりのない作業、もっといえば「こんな面倒

いかと考えること

(2) アンテナを高く広く張ること

(3) 早めに専門家に相談すること

の3つが挙げられます。

くさい作業やつてられない」と思ってしまう作業については、そこにマーケットがあると考えたIT企業がサービスを展開しているものです。自らの業務のなかで、外部化・自動化したら便利なものがあるかを考え、外部サービスの利用を検討してもよいのではないのでしょうか。

(2) アンテナを高く広く張ること

とはいっても、世の中にはさまざまなサービスが存在しています。自らの業務のなかでどの部分をデジタル化できるのかを一から考えることは難しいので、発想を逆転させ、世の中のサービスを見て歩いて、役に立ちそうなものが見つければ利用を検討するという方法も考えられます。

インターネットを検索してみるとよいです。タクシー車内の広告動画を気にしてみたり、「○○DXフェア」のようなイベントに行ってみるのもよいのではないのでしょうか。

AIやデータ関係の案件を取り扱っている弁護士から見ると、世の中には実に多様なサービスが生まれています。ぜひアンテナを高く広く張っていただければと思います。

(3) 早めに専門家に相談すること

そのうえで、もし興味があるサービスが出てきたときには、社内外の法律の専門家に早めに相談していただければと思います。

データの利活用には複雑で新しい法規制が存在します。率直にいうと「このサービスは法的にどのような整理しているのだろうか」と疑問に思うものもあります。

導入を検討する早い時点で、そもそも導入することが法的に可能なのか、可能であるとして、そのためのハードルが何なのかを見極める必要があります。

社内的に導入が決定した後で専門家に相談したところ、一部の機能が使えなかったり、法的なリスクを抱えたうえで使わざるを得なくなったりすることがありますので、注意が必要です。

このようにして、自らの業務を効率化する提案を会社に対して行なう存在感を出しつつ、機械に任せられるところは機械に任せて人間らしい仕事に没頭する環境に近づけていければ、理想的ではないでしょうか。

かげしま ひろやす ●情報管理の専門家。情報化推進国民会議本委員・マイナンバー検討特別委員会委員、JIPDECプライバシーマーク付与適格性審査会委員を歴任。

提言① 変容する実務と役割に対処せよ

ビジネスにおける「人権」の意義を再確認



リクルート「Works」編集長
ジャーナリスト
浜田 敬子

「人権」という言葉がここまで繰り返された企業トップの記者会見は記憶にない。

フジテレビの件である。被害女性に対して「重要な人権侵害の恐れ」があり、それでも中居正広氏を起用し続けた背景には「人権軽視」の姿勢があったと説明されたが、記者たちによる追及が10時間にも及んだ要因の1つには、何度も繰り返された「人権」という言葉が上滑りしているように感じられ、どこまで「人権」という概念の本質を理解しているのかという疑問があったからだと思う。

「ビジネスと人権」をまずは社内に

「ビジネスと人権」という言葉が企業などで聞かれるようになって数年が経つ。2011年に国連人権委員会で「ビジネスと人権に

関する指導原則」が採択された背景には、グローバル企業によるサプライチェーンでの児童労働や強制労働などの人権侵害が問題視されるようになったことがある。

同時に、SDGsやESG投資の普及により、企業の社会的責任にも厳しい目が注がれるようになったことも大きい。

企業には、短期的な利益追求だけでなく、持続可能な経営が、株主をはじめとするステークホルダーから求められるようになっており、そのなかで「人権の尊重」は重要な要素と考えられている。

だが、果たして日本にどれほど真剣に「人権」問題に向き合っている企業があるだろうか。そして人権尊重はグローバル企業にのみ求められるものなのだろうか。

筆者が「ビジネスと人権」をテーマに取材している時に印象的だったのは、「日本企業の人権の対象範囲が狭い」という専門家の指摘だった。

企業に、人権をテーマに取材を

申し込むと、調達の担当者が応じることが多く、人事や法務の担当者が出てくることはまれだった。つまり、サプライチェーンや下

請け先の労働環境等には目を配っていない、自社の非正規雇用の労働者も含めた従業員の労働環境を整えることも、「ビジネスと人権」の1つだという意識が薄い——という表われである。

専門家の「対象範囲が狭い」という指摘は、まさに自社で働く人たちの人権への目配りがされていないということだったのだ。

たとえば長時間労働、サービス残業、本人の意に沿わない合意なき転勤、さらに男女間の賃金格差などに象徴されるジェンダー不平等……これらはすべて、従業員に対する「人権侵害」と指摘されている。

既成概念を捨て去り人権意識を新たに

私が長年取材しているダイバーシティやジェンダーの問題においても、女性管理職の少なさ、男女の賃金格差は、採用や登用における隠れた女性差別の結果であり、人権侵害であるということを企業研修などで指摘すると、はつとさ

れることが多い。女性がなかなか登用されないのは、女性の意欲や能力の問題であるという意識も根深い。

だが、そもそも意欲が減退するのも能力が伸びないのも、そのような状態を生み出す環境に問題があることを認識すべきだ。

同じような仕事をずっと担当させられ男性に比べて成長の機会が少なかったり、男女共に働きやすい職場環境が整っていないかったり、長時間働くことが評価につながりやすかったりするなどの構造的な問題があることを指摘すると、認識を新たにしたと言われることもある。

「働き方改革」という言葉は根付いたが、その根底に、どんな人も公平に尊重するという発想があるだろうか。

誰もが働きやすい職場環境を整えるという意味でも、人事や総務担当者がより人権意識をアップデートし、自社内に「隠れた差別」「隠れた人権侵害」がないかどうか見直していくことが求められる時代になっていると思う。

はまだ けいこ ●朝日新聞記者、週刊朝日編集部、「AERA」編集長を経て現職。Business Insider Japanの立ち上げにも、統括編集長として参画。

提言② 企業経営にコミットせよ

提言② 企業経営にコミットせよ

経営課題の解決に

真正面から取り組む



三井住友信託銀行 取締役／監査等委員
横浜市参与男女共同参画／人事制度担当
アキレス 美知子

世界では、強まるグローバル経済の相互依存、自国第一主義の台頭に加えて、D E Iや気候変動を

これからの実務担当者の働き方

	これまで	これから
職務の捉え方	自部門の仕事に集中	企業全体の価値創出
仕事の進め方	前例重視、上に従う	データやAIを活用、上を説得する
勤務形態	毎日出勤、長時間労働	リモート併用、定時退社
コア・スキル	専門知識、実務スキル・経験	対人スキル、DXスキル ^(※)
キャリア形成	会社が決めるキャリア	自分が描くキャリア

※対人スキル…傾聴力、質問力、共感力、交渉力など仕事や信頼関係構築に欠かせない能力。DXスキル…デジタルの理解、データ分析と活用、問題解決力、変革を進めるリーダーシップなど。

はじめとしたサステナビリティへの反動など、既存の国際協調や枠組みが見直されています。一方で、デジタル化の進展で誰もがリアルタ

イムでデータへアクセスできるようになり、SNSなどを通じて個人が情報を発信し、ビジネスをスタートすることも容易になりました。企業や個人がAIを活用して仕事の質と効率を上げることが始まっています。

いま、経営者はより複雑でリスクの高い環境に直面しています。こんな時こそ、経営のパートナーとして重要な役割を果たすのは経理、総務、人事やITなど、全社に影響力を持つスタッフ部門です。真つ先に取り組むべきテーマは2つあります。

効率性と生産性の向上

経営者は投資家やモノという株主

など、さまざまなステークホルダーからプレッシャーを受けています。^{*}日本の1人当たりの労働生産性はOECD加盟38か国中で32位と沈んでいます。低生産性は株主やPBR（株価純資産倍率）を下げる要因であり、国内外からの買収の対象企業となるリスクにもなります。

深刻な人材不足が続くなか、個々のスキルと生産性を上げないと事業は立ち行きません。効率よく仕事を進められない職場には、よい人材も集まりません。

定型業務はデジタルに任せ、人にしかできない仕事に集中することが必要です。スタッフ部門には、デジタルを活用して業務プロセスと働き方の変革を進め、全社的なDXをリードすることが求められます。

企業文化の変革

業務を効率化し制度を整備しても思ったほど生産性が上がらない場合、その原因の多くは旧来の考え方や価値観が根強く残り、経営

陣や従業員の行動が変わらないことにあります。

行動変容を促すには、企業文化を一新することが必要です。

スタッフ部門は、データ活用に加えて、経営陣や従業員の声に耳を傾け、双方向の率直な会話をファシリテートする役割を担います。企業のパーパスを達成するにはどんな変化が必要か言語化し、方針や制度に落とし込みます。

みなさんの企業は何を大切にしていますか。残したいもの、変えたいものは何でしょうか。実務担当者の働き方について「これまでに」と「これから」を言語化した例を挙げます（上表）。

生産性向上と企業文化の変革は、企業価値を上げるだけでなく優秀な人材を獲得し定着してもらうためにも不可欠です。すべてのスタッフ部門が真正面から取り組み、互いに連携して成果を上げ、経営のパートナーとして真価を発揮することを期待しています。

あきれす みちこ ●米国フィードバック大学
院大学組織マネジメント修士課程修了。三井住
友信託銀行社外取締役、横浜市参与、元SAP
ジャパン株式会社人事戦略特別顧問。

*公益財団法人日本生産性本部『労働生産性の国際比較2024』

提言② 企業経営にコミットせよ

厳しい時代こそ、真価を 発揮する管理部門に



鳥飼 重和
鳥飼総合法律事務所代表弁護士

危機を チャンスに

多くの中小企業がいま、絶対的
人手不足という非常事態に直面し
ています。しかし、これは千載一
遇のチャンスでもあります。

これからは、賃上げができる会
社とできない会社、人材が集まる
会社と集まらない会社に二極化
し、選別されていくでしょう。淘
汰される側にとっては厳しい時代
になりますが、生き残った会社に
は大きく成長するチャンスが待っ
ています。

いかにして賃上げを実現し、人
材が集まる会社にするか。それ
は管理部門の力が欠かせません。
経営者の目線で課題を捉え、情報
を収集し、経営トップの意思決定
をサポートするのが管理部門の役
割だからです。

営業や販売、
製造部門をプロ
フィットセンタ
ーと呼ぶのに対
し、総務に代表
される管理部門
をコストセンタ
ーと呼ぶ人がい
ます。しかし、

管理部門を「コスト」とみなすの
は間違っている。なぜなら、管理
部門の仕事は経営の一部だから。
もっといえば、経営そのものだか
らです。

たとえば、限られた人手と時間
を使って、いかに高い成果を出す
かを考えるのは、本来、経営者の
仕事です。管理部門は、それらを
経営者の代わりに行なっているの
です。

専門家の知恵を 引き出せ

生産性を高めて賃上げできるビ
ジネスモデルに転換する、という
のは簡単です。それが頭ではわか
っていても、実行するのは容易な
ことではありません。仕方がな
い、どこか諦めている経営者も
いるかもしれません。

しかし、「うまくいく方法があ

るんじゃないか」「参考になる例
がきつとある」と強い気持ちをも
って求めれば、道を開くヒントは
絶対に手に入るはずですよ。

いまはネットでさまざまな情報
にアクセスできる時代です。本気
になって探せば、求める情報や知
識、知恵を持っている人は必ず見
つかります。

私自身も駆け出しの頃、ときに
は怒られたりしながら、それでも
諦めずに求めた結果、尊敬する師
と出会い、貴重なヒントを教えて
もらうことができました。

もちろん、最初から求める答え
を得られるほどうまくは運ばない
でしょう。たとえば、我々弁護士
にしても、法律知識や情報だけを
伝えて顧客を満足させようとする
ことがあります。

それに対して「それでは困るん
です」「何か方法はないですか」
と求めることを諦めなければ、や
る気のある弁護士なら、何とかし
て知恵を捻り出そうとします。そ
れは、税理士や社労士、他の士業
にしても同じはずですよ。

大事なのは専門家から知恵を引
き出すこと。そのためには、まず
「求める」ことです。求められな
ければ、知恵もやる気も、簡単に

は出てこないからです。

求めて、鍛えて、 育てる

同じことは、会社のなかの管理
部門についてもいえるでしょう。

いまは日々の事務作業に忙しい
管理部門も、いずれその仕事の多
くはデジタルに代替されていきま
す。そうなったときに「もう、君
にやってもらう仕事はないよ」と
いわれるとしたら、その会社の管
理部門は経営と切り離され、単な
る事務仕事しかしていなかったこ
とになります。

そして、その責任の一端は経営
者にあります。

繰り返になりますが、管理部
門の仕事は経営そのものです。厳
しい時代に真価を発揮する管理部
門にするには、まず、経営者自身
が管理部門にもっと期待し、課題
を与え続ける必要があります。

管理部門担当者は、ときには外
部の力も借りながら試行錯誤を繰
り返し、与えられた課題をやり切
ることで、頼もしい人材に育って
いくはずですよ。

とりかえしげかず●弁護士と税理士のマルチ
ライゼンズ。1994年に独立。企業法務と税
務を中心に訴訟代理人として活躍し、日本初の
タックスロイヤーとして知られる。

経営計画推進の一翼を担う自覚を持つ



社会保険労務士法人名南経営代表社員
社会保険労務士

大津 章敬

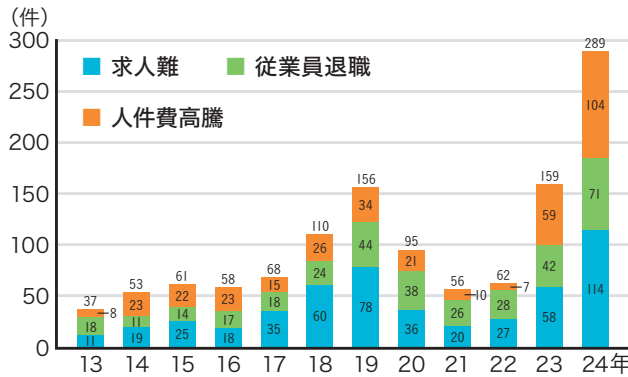
も、30年ぶりに定期昇給にとどまらない上昇局面に転じており、企業はその対応を迫られています。

東京商工リサ

これからの課題は「安定的な人材の確保」

新型コロナウイルスの感染拡大を経て、社会は大きく変わりました。人手不足は深刻化し、賃金

人手不足関連倒産の推移



※東京商工リサーチ：「人件費高騰」の倒産が急増、人手不足が深刻に
の「人手不足」倒産 過去最多の289件

れば、2024年に「人手不足」が一因となった倒産は、前年比81・7%増の289件となり、2013年以降で最多となりました（上図）。

具体的には、「求人難」が同96・5%増、「人件費高騰」が同76・2%増、「従業員退職」が同69・0%増という状況であり、特に中小企業においては、転職市場の活発化による転職者の発生や定年退職者が増加する一方で、人材の補充が進まず、少しずつ従業員数が減少していくケースが増えています。

従業員数の減少は受注機会の損失を招き、収益回復の遅れにつながります。その結果、賃金が上げられず、さらに転職者が増加するという悪循環に陥り、やがて事業継続が困難になっていくのです。すなわち、これからの時代の企

業経営においては、「安定的な人材の確保」が最も重要なテーマとなることは確実です。

事務的機能を超えた主体的な働き方

これまで人事・総務部門は、採用や教育、そして給与計算などの実務を提供する機能を担ってきたが、人手不足という環境変化を受け、これからは経営戦略に基づき、事業継続に不可欠な人材を安定的に調達し、効果的に経営計画の達成を推進するという、より主体的な役割が重要になっていくでしょう。その意味では、これまでに以上企業経営全体にコミットし、以下のような役割を担っていくことが期待されます。

- 企業経営全体を俯瞰したうえでの人事戦略の立案および実行
 - 安定的な人材の採用・育成・定着の実現
 - 従業員エンゲージメント向上を通じた組織の活性化
 - DXなどを通じた効率的な業務処理の確立とアウトソーシング活用によるコア業務への特化
 - 人手に頼らないビジネスモデルへの転換の推進
- また、働き方改革以降、毎年の

ように労働・社会保障関係法令の改正が続いていますが、今後も年金制度改革、労働基準法制改革という大きな法改正が予定されています。

いずれも市民生活や企業経営に大きな影響を与えることが予想されますので、最新の情報にキャッチアップしたうえで早めの対応を行なうことが重要です。

昨年の我が国の出生数は過去最低の72万人余りと、団塊ジュニア世代の出生数の約3分の1にまで減少しています。政府としても育児休業制度の拡充などの少子化対策を進めています。十分な成果を出すには至っておらず、今後の日本企業は長期的な人手不足との戦いのなかで経営を行なっていく必要があります。

人手不足が常態化し、賃金が高騰していくこれからの企業経営においては、人事・総務部門の活躍なくして、企業の存続・発展を実現することは困難です。人事・総務が会社を支えているという気概を持って、これからの厳しい時代を乗り越えていきましょう。

おおつ あきのり ● 企業の人事制度整備・就業規則策定など人事労務環境整備を支援。著書に『中小企業の「人事評価・賃金制度」つくり方・見直し方」ほか。

経営部門の参謀として 情報収集機能を提供する



中村法律事務所
弁護士
中村 直人

情報の収集機能こそ 「経営サポート部門」の価値

経営という仕事は、投資や営業戦略等の個別の経営判断の集積と、内部統制、すなわち組織管理という2つの仕事で成っている。そして、そのどちらも、①課題の探知、②選択肢の評価、③意思決定、という3つのステップをもつて行なわれる。

ここで重要なのは、「情報の収集」である。広く、迅速に経営に必要な情報を収集することにより、会社が直面する課題を早期に探知することが可能になる。さらに、情報を収集することで、取り得る選択肢を評価することが可能になる。

現代では、経営は合理的・論理的になされる必要があり、思いつきや勢いで経営する時代ではな

い。昭和の成長期には、コストカットと販売シエアの拡大が企業の主要課題であり続けたが、いまはDXやGXに加えて、世界的な政治経済

情勢の変動のもと、イノベーションを起こしていかないと生き残れない。情報の収集機能が、まさに企業の死命を制する。そしてそれを担っているのが法務、総務や経営企画などといった「経営サポート部門」である。

法務・総務は、以前は契約書のチェックや債権回収など、現場の補助要員のごとくであったが、いまや経営者の右腕である。法務等は、リスク情報や新技術、新しい文化等、大変動している世の中に係る情報を収集して、企業の舵取りに貢献する。その役割は飛躍的に重要になった。

また、企業のガバナンスが進展し、それをサポートする部署としても重要性を増した。

社外取締役が大きな比率を占めるようになったが、彼らはその会社のことも業界のことも知らな

い。専門分野も多様であり、ガバナンスやコンプライアンスの知見があるとも限らない。そのなかで、取締役会のサポート部門は、その会社や世の中のガバナンスに関する知見を蓄積し、社外取締役達に対して、自社のガバナンスの由来や意味づけ、課題などについて必要な情報を提供する知恵袋となっている。

さらに、社内に監督する者（社外取締役）と監督される者（経営者）が登場したため、経営サポート部門はその両者を支える者として緊張関係のなかであり、独立性と高潔性、誠実性を求められることになった。これは、経営サポート部門の信頼性と評価を高める結果になる。

経営サポート部門は 新しい働き方の先駆け

企業の雇用形態は、人生観の変化や人手不足を背景に、若い世代に好まれるジョブ型に急速に移行し始めている。

ジョブ型採用、ジョブ型報酬、ジョブ型人事等である。ジョブ型の核心は、キャリアアップランニングを働く人が自分で決めることだ。メンバーシップ型では、キャリア

は会社が決める。ジョブ型では、働く人が自分で自分の適性を評価し、やりたい仕事を選択し、それに向けて必要なスキルや資格を身につけ、経験、経歴を重ねていく。

ジョブ型では、汎用性のあるジョブ型ではない。そして法務等の経営サポート部門は、専門的、通用的な知見の塊であり、そのようなジョブ型の雇用形態に向いている。

働き方改革やリモートワークで、自分の人生は自分で設計するという自己決定権の流れは、もはや止められない。

さらに、AIによって、人間が担うべき労働の種類は大きく変化していくが、AIを取り扱うスキルは経営サポート部門に不可欠であり、その能力で個々人を差別化させるだろう。

経営サポート部門は、自己実現に最も適した仕事である。経営サポート部門が、これからの企業の雇用形態の先駆けになるものと思われる。

なかむら なおと ● アサヒビール、三井物産、エーザイ、リクルートの監査役を歴任。日本経済新聞「企業が選ぶ弁護士ランキング」で2021年まで10年連続で総合首位を獲得。

企業文化づくりのなかで個性を発揮する



株式会社エチパーシオンジャパン
代表取締役社長
松岡 保昌

を迎える60歳前後の方についてです。

サラリーマンとして受け身で仕事をしてきた人は、60歳以降、どうしたらよいかわからない方が多いのです。与えられた仕事をこなし、一生懸命働いてこられたのだと思います。しかし、自分がないのです。このような方は、再雇用が終わる65歳以降は、本当にどうしてよいかわからない状況です。

求められる働き方として提示する視点は、2つです。1つは、自分の強みという視点。もう1つは、組織貢献という視点です。

「個性化」のためのMUSTを意識し続ける

「自分の強みを追求する」ということは、あなたならではの価値の最大化を目指す、ということの意味します。

作業的な業務は、RPAやAIの活用でどんどん減っていくでしょう。

いままであったような定型作業がなくなったときに考えなければならぬことは、「自分にしかできない仕事とは何か」を考え続けることです。そして、それを研ぎ澄ますことです。

現在二極化が起きている象徴的な事象を共有しましょう。再雇用

とところが、単なる受け身ではなく、「自分にしかできない仕事」を考えながら仕事をしてきた人は、自分の興味の対象や自分のためになることを常に勉強しています。強制されるわけではなく、自分の意志で学んでいるのです。当然、個人としての価値が高いので、必要としてくれる組織がたくさんあります。ご本人も、お金のためだけではなく、働きがいを感じています。

これからは、あらゆる人が自分の「個性化」を最大限に考えて、そのためのMUST（やるべきこ

と）は何かを常に意識するべきです。そのうえでCAN（できること）の拡大ができれば、あなた自身のためにもなりますし、組織のためにもなるのです。

いまやっている自分の仕事に、自分の個性を足してみてください。そのような強みを持った人たちが協業している組織ほど、強いのです。

働き続けたいと思える「企業文化づくり」に貢献する

2つ目は、組織貢献という視点です。「仕事で会社にどんな貢献をするのか」ということを意味しますが、このときに管理部門の方には、「企業文化づくり」を意識してほしいと思います。

総務、人事、経理など、それぞれの部署に紐づく仕事を一生懸命行なうのは当然ですが、企業文化をつくるのも自分たちの役割だと認識することが必要になります。そのつくるべき企業文化とは、従業員1人ひとりがそこで働きたいと思える雰囲気です。

いま、加速度的に進んでいる人材の流動化は、後戻りすることはないでしょう。若年層の減少も構造的な問題です。「人材渴望時代」

が続くのです。だからこそ、この会社で働きたいと思える状態をつくるのが大切です。

労働力不足の下、人と企業のパワーバランスが対等になっていくなか、選ばれる企業にならないといけないのです。

「良い仲間や上司がいる」「自分の仕事に社会に役立っている実感がある」「成長実感や、やり甲斐がある」と感じられるかがポイントです。

企業文化の源となる多くの仕組みをつくっているのは、管理部門です。もちろん企業文化のすべてをつくっているわけではないでしょうが、管理部門が大きな影響を与えています。

自分の仕事で、どうしたら人がここに居続けたいと思ってくれるか、その視点を持って仕事に取り組むだけで、つくるルールも、現場とのコミュニケーションのとり方も変わるはずで

人が生き生きと働いている会社の管理部門に所属していることを誇れるような仕事を、ぜひ心がけてください。

まつおか やすまさ●ファーストリテイリング執行役員人事総務部長、ソフトバンクブランド戦略室長等を歴任。著書に『こうして社員は、やる気を失っていく』ほか。