



ポスト団塊時代の「人財」戦略

社内外での関係、人とのつながり、目標の共有が将来の労働実態を左右します。

企業はさらに多くのシニアや女性を含めた多様な労働者が貢献できることを認識しています。



[トップページ](#)

[団塊退職と人材確保](#)

[IBMの場合](#)

[新しい働き方](#)

[日本の専門家に聞く](#)

掲載日：2007年8月20日



「日本の専門家に聞く」のインタビューで人材戦略を語る三巻由希子さん

ポスト団塊時代の「人財」戦略

企業にとって人材は成長の原動力 - いかにして優秀な「人財」を確保するか

第二次大戦後、一転して平和になった世の中に、世界的な“ベビーブーム”が訪れました。日本では「団塊の世代」、米国では「Baby Boomers」と呼ばれる世代で、世界経済の発展に大きく寄与してきましたが、その彼らが一斉に60歳定年の時期を迎えています。同時に、昨今の出生率の低下により、少子高齢化の流れが加速し、労働人口およびその比率は減少の一途をたどっています。

企業にとって人材は成長の原動力です。団塊世代の大量退職と少子高齢化の流れの中、成長の原動力である優秀な人材をどのようにして確保するか。

そんな中、米国では団塊世代をスキルの高い労働力として見直す動きが盛んになっています。

日本でも、バブル崩壊後、労働市場の流動化が急速に進みましたが、一方で、終身雇用・年功序列の文化も根強く残っています。

ここでは、米国でのシニアを含めた労働力活性化の動きを米国IBMのレポート「[団塊退職と人材確保](#)」、「[IBMの場合](#)」、「[新しい働き方](#)」でご紹介します。さらにその日本での洞察として、「[日本の専門家に聞く](#)」で米国と日本の人事制度の違いも踏まえながら、日本におけるシニア層や女性を活用した人材戦略の重要性について、IBMグループのコンサルティング会社、IBMビジネス・コンサルティング・サービス (IBCS) 執行役員の三巻由希子さんに話を聞きました。

労働力活性化の鍵

サービス&ソリューション



[ヒューマン・キャピタル・マネジメント](#)



[技術的なノウハウ不足を回避する新たな方法](#)

(1.8MB)
(Inspiredマガジン第4号 page.3)

[Adobe® Reader®が必要](#)

プレスリリース



[世界の最高人事責任者が直面している課題についての調査](#)



[Global citizen's portfolio](#)



[高い能力を持つ人材継続雇用](#)

IBMの取り組み



[2007年問題-労働力](#)

[コミュニティーへの貢献](#)

関連リンク

[厚生労働省「高年齢者雇用対策」](#)

[人材が集う企業へ\(経済同友会\)](#)

[IBM、教員に転職する社員を支援\(ITmedia\)](#)

当記事のPDF

[ポスト団塊時代の「人財」戦略\(562KB\)](#)

[Adobe® Reader®が必要](#)



高齢化(486KB)



ポスト団塊時代の「人財」戦略 - 団塊退職と「人財」確保



ポスト団塊時代の「人財」戦略

団塊定年退職、長寿命化、出生率低下の3つの大きな潮流が、21世紀の労働力構成に大きな変化を巻き起こしています。

[トップページ](#)

[団塊退職と人材確保](#)

[IBMの場合](#)

[新しい働き方](#)

[日本の専門家に聞く](#)

掲載日: 2007年8月20日

将来に備えて、今、有能な人材を集める必要があります

団塊世代の定年退職、平均寿命の伸び、出生率低下という3つの大きな潮流が、この先数年間で労働力に重大な影響を与えます。この少子高齢化の状況について、あなたの会社または政府機関ではどのように対処されますか？有能な人材を新規確保するためにどのような方策をお持ちでしょうか？これから数年のうちに退職するあなたの会社の社員が最善のソリューションかもしれません。まず、少子高齢化が企業の人材確保にどのような影響を及ぼすかを考えてみましょう。

60歳は新しく50歳に

昨今は退職後、新しいキャリアをスタートさせるシニア労働者が増えており、「退職者」が「新入社員」を意味することが多くなりました。団塊世代（1946年から1964年までに生まれた数百万人）の高齢化は、2025年までの社会を形づくる唯一最大のトレンドとなります。

企業は危機感を持ち始めています。団塊世代の多数の労働者が、退職を迎えようとしている今、貴重な50歳代の労働者の雇用を継続することが、企業のトップ課題であることが明らかになってきました。企業はシニア世代のスキル、企業知識、そして、お客様やパートナーおよびベンダーとの長期的なリレーションシップによる固有の資産を失うこととなります。

さらに悲惨なのは、企業への忠誠が高いと知られているこのグループは企業の管理職レベルに多いので、リーダーシップが失われることです。このグループの人たちが、マーケット変動、文化の転換、M & A（合併と買収）、不祥事と成功をくり抜け、企業を導いてきた経営幹部なのです。つまり彼らは「次の大きなこと」への曲がり角を見通すことができる先見者です。誰が彼らの代わりをするのでしょうか？

問題をより複雑にしているのは、多くの企業にとって団塊世代のグループそのものが、最大規模で、最も価値のある顧客であるという事実です。企業にはこの層に配慮して、顧客との結びつきを強めることができる能力のある社員が必要になります。

少子高齢化が、現在、なぜ危機となっているのでしょうか？

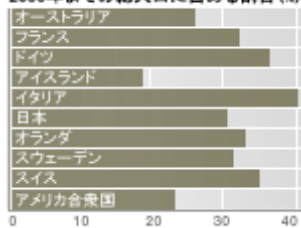
少子高齢化傾向は、ほぼすべての産業に波及している重要な問題です。団塊世代の差し迫った退職に加えて、医薬と公共医療の進歩によって、人々が長寿になっています。2000年に生まれたアメリカの女性の平均寿命は80歳であり、男性は74歳です。長寿が2番目の大きな潮流です。

3番目の傾向としては、出生率が史上最低であることです。例えば、イタリアでは、1家族当たりの子供は1.2人、日本では1.3人、そしてヨーロッパ（EU）のほとんどの国は2.0未満であり、人口置換水準を下回っています。これらの傾向は高齢者の人口が急増し、それに続く世代の人口が少なくなっている実態を表しています。

このような少子高齢化は職場にどのような影響を及ぼすのでしょうか？

退職人口予測

2030年までの総人口に占める割合(%)



出展: The World Economic Forum

多数の主要な社員が退職するにつれて、企業の「強固な屋台骨」に衰えの兆しが見え始めています。同時に、退職する社員が担当していた仕事について、有能な人材の減少に直面しています。AARP (American Association of Retired Persons: 米国退職者協会。全米の高齢者擁護団体) の調査によると、人事マネージャーの 58% が、適材の求職者を見つけることが 5 年前よりも困難であると回答しています。¹

このことは、世界中の産業界および公共セクターに人材確保の危機を引き起こしています。米国のトラック運送業では、20,000 人の運転手が不足した影響で、2005 年の離職率は 131% ^{x2} でした。カナダの公共部門では 450 を超える業務で人員を充足することができず、数カ月もの間この状態が続きました。スキル・ギャップが政府機関では深刻な状態であり、現在の労働力の 60%、経営幹部の 90% がこの先 10 年間に退職することが見込まれています。³ 石油/ガス、航空機、製造、医療および教育などの成熟した産業では苦しい状態にあり、銀行、保険および情報の各産業でも、近い将来同様の状態になるでしょう。

2007年問題は既に始まっています

多くの企業は、この人材確保の危機を認めています。最近の調査に回答した経営幹部のうちの 90% が、何らかの方法で、この高齢者をつなぎ留める方策を計画していると回答していますが、企業が公式に対策を講じたと回答したのはわずか 14% のみです。⁴ 企業は、新規のコール・センターや製品の立ち上げといった緊急の課題に気を取られている状態です。2000 年問題では、全員が特定の 1 日に集中しましたが、この人材流出については数年先だと考えているようです。しかし、実施を開始したイニシアチブは全て結果が出るまでに数年を要すること、そして、最初の団塊世代の退職が始まったことを考えると、今もう既に緊急課題として認識し取り組まなければいけないときなのです。

*1 "The Business Case for Workers Age 50+", 2005, Towers Perrin for AARP

*2 usatoday.com, 5/1/06

*3 washingtonpost.com, 5/2/06

*4 "Making the Most of your Human Capital", Ernst & Young, 2006



ポスト団塊時代の「人財」戦略 - IBMの場合


[トップページ](#)
[団塊退職と人材確保](#)
IBMの場合
[新しい働き方](#)
[日本の専門家に聞く](#)

掲載日: 2007年8月20日

高校から退職までを見通した取り組み

IBMには研修プログラム、見習い制度、柔軟な労働形態など、深刻なスキルギャップを埋め、人材を確保し、熟練社員の後継世代を育成する数々の取り組みがあります。少子高齢化により労働力に変化が起き始めている今が、将来の適正な労働力確保のための施策をスタートするときです。IBMが熟練社員に対して、彼らのスキルを生かした働き方をどのようにサポートしているかを紹介します。

役員室からクラスルームへ

IBMでテクニカル・マーケティング専門職に就いているボブ・リー (Bob Lee) は、複雑なテーマについて上級経営幹部に多くのプレゼンテーションを行ってきました。来年、彼はこれまでのうち最も厳しい聴衆に直面することになります。中学生への数学の授業です。31年間の IBM 勤務の後、ボブは新しい「教育者移行支援 (Transition to Teaching)」プログラムに参加し、100名の社員とともに第2の人生のための「集中教育」を受けました。

世代	年	労働人口に占める割合 (%)
沈黙の世代	1925-1945	10%
団塊世代	1946-1964	46%
ジェネレーション X	1961-1981	29%
ジェネレーション Y	1982-2003	15%

米国労働省によれば、科学、数学、エンジニアリングおよびテクニカル・トレーニングが必要な仕事は、1998年から2008年の間に51%の増加が見込まれています。イノベーション主導の経済における仕事に適した学生を育成するには、260,000名以上の数学および科学の先生が新しく必要になります。IBMには全世界で幼稚園から高校卒業までの公共教育を支援してきた歴史があり、また退職後の第2、さらには第3の人生でも活躍したいと考えている数学や科学のスキルを持つ経験豊かな社員がいます。教育者移行支援 (Transition to Teaching) プログラムでは、IBM社員が教育者に転身する際に、認定コースと学生を教育するための休暇取得期間の奨学金として180万円 (\$15,000) の経済援助を行っております。

教育者移行支援 (Transition to Teaching) プログラムは、IBMが今世紀の特異な少子高齢化のなかで有能な労働力を管理するために進行させている、いくつかの先進的な取り組みのうちの1つです。IBMは75の国に330,000名の社員が働く、規模と多様性ではユニークな存在です。適切なスキルを適切な場所とタイミングで活かすには、最も価値のある資産 (人材) をどのように最適化したらよいでしょうか? ここでは、IBMがIBM自体およびお客様を支援するいくつかの方法を紹介します。

次世代のスキル構築のために

メインフレーム・ビジネスでは、開発者としてのスキルを確立するためには、およそ8年間必要です。この先10年間で退職予定のメインフレーム技術者、開発者、技能者に対し、IBMはこれらの習熟したスキルを次の世代に引き継ぐための方法を試行しています。最初のステップは、この先2、3年の間に起こるであろうスキル・ギャップの時期とタイミングを正確に割り出した診断調査でした。「問題を解決するための特効薬はありません。IBMも他の多くの企業も、スキル・ギャップを解消するために複数の戦略を持つ必要があります。例えば、シニア労働者が長期に渡り働くことができるような柔軟性のある選択肢および人員管理ツール、ナレッジ・マネジメント、革新的な学習イニシアチブ等です」と、IBMグローバル・ビジネス・サービスのアソシエイト・パートナーであるエドワード・ヴィタロス (Edward Vitalos) は言います。

「IBMではメインフレーム開発領域において、一人の退職者が2、3名の技術者と組み、特定のスキルを教える実習プログラムの実施を計画中である」ことを、テクニカル・ワークフォース企画部長のジェニファー・ハウランド(Jennifer Howland)は明らかにしました。8年間のトレーニングをより管理しやすい時間枠に縮めるために、教育のエキスパートが最新のテクノロジーを駆使して対象のモジュールを開発し、従来のクラスルームにおける教育を補完することができる体験学習を組み込むことになるでしょう。その他の選択肢として、オンデマンド・トレーニング、あるいは高度なテクニカル・プロジェクトを担当できる退職者を採用することも検討されています。

有能な人材のサプライ・チェーンの構築

近い将来、IBMも、ビジネス・パートナーもお客様も、アプリケーション開発およびシステムのサポートができるメインフレームのスペシャリストが必要になるでしょう。技術工学系の新卒者数を確実に確保するために、IBMは世界の230の大学と学術的な先進的取り組みを開始しました。これには、メインフレーム・テクノロジー・コースの開発、教授の養成、コンピューター施設の利用および学生の採用が含まれます。目標は2010年までに20,000名のメインフレームを勉強する学生を養成することです。(サービス・ビジネスにおける有能な人材のニーズも同様に重要です。2006年1月にIBMとノースカロライナ州立大学は、サービス・サイエンス、マネージメントおよびエンジニアリングの分野で新しい教育課程を発表しました。この先進的な取り組みは大学院生向けに、現在発展している分野横断的なサービス・マネージメントでのキャリア構築ができるように設計されています。)

コミュニケーションと支援体制を通じて、IBMは増大する退職者に、ジョブ・シェアリング、勤務地の融通、プロジェクト型勤務とパートタイム勤務などの柔軟な働き方の選択肢を有効利用するよう働きかけています。「パートタイム勤務は出世コースから外れることになるという認識を克服するのは難問です。しかしパートタイム勤務とは出世コースから外れることではないのです」と、IBMタレント・プログラムのマネージャーであるジュディー・ゲイナー(Judy Gaynor)は説明しています。二人のシニア・ソフトウェア技術者のマネージャーは、パートタイム・オプションにより、最高の貢献者を二人確保できたことを指摘しています。二人のうち一人は、パートタイマーになってからいくつかの特許賞を受賞しています。

IBMは自身の経験をお客様の支援に活用しています

- 2005年末に、IBMは労働力の高齢化に焦点を当てた「サロン」シリーズを開催して、雇用者と社会の課題とかかわり合いについて認識を育てることができました。
- 大都市の学区と他の公共セクターおよび民間企業のお客様の意思決定者向けに、IBMはシリーズで「1日シニア労働力セミナー」を開催しています。その内容は、雇用主にシニア労働力に関する情報を短時間で提供するもので、少子高齢化、トレンド、影響とそれに対する戦略とや対策などの基本知識を身に付けることを目的としています。
- IBMは労働力分析と予測の専門知識、人的資源管理と幅広い領域のテクノロジーを組み合わせ、シニア労働力診断を生み出しました。この診断により、お客様は労働力への高齢化の影響を推定し理解を深め、そして、高齢化の影響にうまく対処することが可能になります。あるケースでは、コンサルタントが労働力高齢化問題を査定し、3,000名の労働者数を200名未満に減らすことで、管理のためのコストと複雑さを大幅に削減することができることを引き出しました。



ポスト団塊時代の「人財」戦略 - 新しい働き方

IBM and the Future of Work

[トップページ](#)

[団塊退職と人材確保](#)

[IBMの場合](#)

新しい働き方

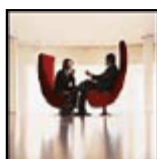
[日本の専門家に聞く](#)

掲載日: 2007年8月20日

将来の労働実態に関するポッドキャスト(英語)

オフィスの一日は一変します。個人の目標と職業上の目標が噛み合うようになります。チームメンバーは異なる時間帯をまたがって構成されます。そして、各世代の人々が隣り合わせで勤務します。コミュニケーション、コラボレーション、協同作業がキーワードです。

この IBM ポッドキャストでは二人の人事のエキスパートが、変化するテクノロジーと少子高齢化が、先進国と開発途上国の労働形態に与える影響について議論しています。



進化するテクノロジーや、人口動態、ビジネスモデルは先進国や開発途上国での働き方、また将来の技術・スキルの流出に影響を与えます。

働き方が変化し、更にグローバル化する経済環境下において、企業やその従業員は、今までの境界線があいまいになっていくことに向き合う必要があります。例えば、仕事と家族、オフィスと遠隔地、マネジャーと社員、国籍と文化などの境界線です。

司会: ジェニファー・クロイツァー (Jennifer Crozier)

ゲスト: J・ランドール・マクドナルド

(IBM Senior Vice President for Human Resources)



エリック・L・レッサー

(Human Capital Management Leader, IBM Business Consulting Services)



時間: 17分

ファイルサイズ: 12.1MB

[本文を読む\(英語\)](#) (71KB)

[ポッドキャストをダウンロードする](#)

IBMのIR (Investor Relations) 部門では、“IBM and the future of ...”というシリーズで、ビジネスやテクノロジーのキー・トピックスについてのポッドキャストを配信しています。IBMの先進的な未来のビジョンについてもっとお知りになりたい場合は、MP3ファイルをダウンロードするか、ポッドキャスト配信にご登録ください。



ポスト団塊時代の「人財」戦略 - 日本の専門家に聞く



ポスト団塊時代の「人財」戦略

シニア層や女性の活用から
オフィス環境づくりまで

—人材戦略のキーポイントとは

[トップページ](#)

[団塊退職と人材確保](#)

[IBMの場合](#)

[新しい働き方](#)

[日本の専門家に聞く](#)

掲載日：2007年8月20日

シニア層から女性の活用まで—人材戦略のキーポイントを聞きました

『2007年問題』として注目されてきた団塊世代の大量定年退職がよいよ始まりました。すでに日本企業でも定年延長や再雇用制度などの導入も進んでいます。しかし、シニア労働力の活用は少子高齢化に伴う労働力不足を補うのが主で、彼らのスキルを十分に生かし、シニア層の満足度が得られる働き方を実現できているでしょうか。シニア層はもちろん女性を含めて多様な人材をいかに活用していくべきか—。IBMグループのコンサルティング会社、IBMビジネス・コンサルティング・サービス(IBCS)のヒューマン・キャピタル・マネジメント・サービス担当の執行役員、三巻由希子さんに話を聞きました。

—日本でも団塊世代の大量定年退職が始まりました。

三巻 昭和22年から24年の3年間に生まれた団塊の世代は680万人、就業者数で490万人に達します。2007年以降、彼らが職場を去っていくことで、特に製造業、ものづくりのノウハウが伝承されていかないという問題がやはり大きいのではないのでしょうか？大量定年退職による人材の不足感も、技術、技能の分野は深刻ですが、事務などはそれほどでもなく、職種によってばらつきはありますね。



ヒューマン・キャピタル・マネジメント 執行役員 パートナー 三巻由希子

—政府は改正高齢者雇用安定化法を2006年4月に施行しました。

三巻 法改正で企業は(1)定年制の廃止(2)65歳までの定年引上げ(3)継続雇用制度の導入—の3つのいずれかの措置を実施することが義務付けられました。2006年10月時点で、厚生労働省が従業員51人以上の企業8万1382社を対象に調査したところ、全体の84%、大企業では94%が対応済みという結果になりましたが、(1)の定年廃止は1%、(2)の定年延長は11%、残りの72%が(3)の継続雇用制度で対応しています。



インタビュワー：経済ジャーナリスト 千葉利宏

—企業の対応はかなり進んでいるようですね。

三巻 ただし、継続雇用制度でも希望者全員を雇用しているのは4割で、残りは健康状態や過去の評価など何らかの条件を加えています。従業員1000人以上で見ても、4分の3の企業は定年で退職したり、継続雇用する場合でも報酬を2-3割カットしているのが実情のようですね。

—日本ではシニア労働力をうまく活用できているのでしょうか？

三巻 企業からはバブル崩壊後に採用した人材が育っていないという話を聞きます。右肩上がりの時代は、チャレンジする機会も多くありましたが、バブル崩壊後、

採用を大幅に抑制したため、下の世代が入社してこないうえに、チャンスの機会も与え

られない。そろそろリーダーとなるべき世代なのですが、全体観を持った人材に育っていないというのです。

——確かにチャレンジする機会は少なくなったかもしれませんが。

三巻 一方、マネジメントの仕事内容も、部下の評価査定、コンプライアンス(法令順守)への対応など、以前に比べてやるべきことが多くなってきました。そうした仕事の大変さを見て、最近ではリーダーになりたくないという人も増えています。人手はあるけれど、人材のミスマッチによって人材不足が懸念されています。

——その部分は、シニア労働力でカバーできそうですが…。

三巻 高齢者雇用安定化法に対応するため、企業もできるだけ多くの定年退職者を再雇用することに重点を置いているのが実情でしょう。単に人手不足を補うのであれば、労働コストが高いシニア層を再雇用するより若年層を雇用した方が良いですし、シニア層も自分の価値が認められて気持ち良く働きたいという思いもあります。もっとシニア層のスキルやノウハウにフォーカスして、どう活用するかを考える必要があるのではないのでしょうか？

——シニア労働力を活用するノウハウが不足しているのかもしれませんがね。

三巻 シニア層の場合、仕事に対するマインドにも個人差があります。体力に自信があるなしでも違いますし、報酬に対する考え方も異なります。リクルートのワークス研究所の調査によると、若いときは「能力を生かしたい」とか「高収入を得たい」という気持ちが強いのですが、シニア層は「自分がやってきたものを社会に役立てたい」との思いが強くなる傾向があります。企業もシニア層に担ってもらう“役割”を明確にしたうえで、シニア層のスキルやノウハウを生かせる雇用機会を創出し、人材不足を補う必要があるでしょう。

——どのような“役割”が考えられますか？

三巻 例えば、豊富な人脈を生かしたトップセールス、若手とペアを組ませて技術やノウハウの伝承、コミュニティーへの貢献による企業ブランド価値の向上などが考えられるでしょう。ただ、日本企業では、いまだに年功序列的な人事制度が残っており、日頃から人材のスキルや実績の適切な評価や、それに応じた教育・研修も十分ではありません。ですから、継続雇用するときに慌ててシニア層に対する選別、報酬カット、再雇用研修などが行われるのでしょうかね。

——定年間に慌てて“役割”を考えても、シニア層に満足してもらえる雇用機会の創出は難しいということですね。

三巻 米国IBMを始め欧米企業では、人材を市場価値に基づいて評価する人事制度が定着しています。日頃から人材のスキルや実績が評価され選別されていけば、そもそも定年制度も必要ないはずなのです。米国IBMのレポート「ワークスタイル変革 - IBMの場合」で、スキルを持っているシニア層が社会に貢献するのをIBMが積極的にサポートする事例が紹介されていますが、米国と日本の人事制度の違いを理解したうえで読む必要があります。これを日本で実現しようとするなら、人事制度から見直す必要があるかもしれません。

——日本では、ホワイトカラー・エグゼンプションへの理解も十分ではないですね。

三巻 ホワイトカラー・エグゼンプションが、生産性向上のためではなく、コスト削減の仕組みと考えられているところに問題があります。IBMグループの場合、コンサルタントであれば顧客に対して価値を提供できているかを徹底的に評価します。「価値を生み出すのは時間ではない」という裁量労働の考え方が浸透しているので問題は生じません。ところが、ある日本企業で裁量労働制を導入したら、裁量労働対象の社員には時間外労働に対する手当を支払う必要がないことから、彼らの残業が増えたというケースがありました。成果主義に基づいて価値で評価する人事制度が定着していないのに裁量労働制を導入すれば、結果的にそうなります。



ヒューマン・キャピタル・マネジメント 執行役員 パートナー 三巻 由希子

——テレワークを導入するのに、ウェブカメラを使って在席確認するといった笑えない事態になりかねませんね。

三巻 在席確認しなければ、部下を管理・評価するのは難しいというのが現状でしょうね。どんな役割を担ってもらうのかをはっきりしないまま、テレワーク制度だけを入れても機能させることは難しいでしょう。

——IBCSでは、日本企業に対してどのようなサービスを提供しているのですか？

三巻 人材活用と言っても、雇用創出のための研修サービスなどを提供しているわけ

ではありません。人口動態や労働市場の変化などが、企業の労働力にどのような影響を及ぼすのかを分析したうえで、シニア層や女性の活用、教育・研修のあり方、ナレッジ・マネジメント戦略や社内のコミュニティづくりなど、“組織づくり”を支援するのが主な仕事です。最近ではITを活用することで場所や時間にとらわれずに柔軟な働き方ができるようになってきましたが、働きやすさと充足感が得られる職場環境を実現するためのコンサルティング・サービスを提供しています。

——最近はオフィスも、ずいぶん変わってきました。

三巻 IBCSでは“ワークスタイル変革”と呼んでいます。企業に導入する場合は、座席が決まっていないフリーアドレス制などの物理的なオフィス設計手法から、電話会議やテレワークなどのどこでもつながる仕組み、多様な働き方が可能な人事制度と評価のあり方まで全体を設計しますが、重要なのは社員に対する意識改革です。最初は、パイロット・プロジェクトでスタートし、具体的な成果を積み重ねながら、組織全体へと地道に広げていくことが成功の秘訣です。

【日本の専門家に聞く 編集後記】

日本の労働市場では、偽装請負問題に始まって労働派遣やワーキングプアなどさまざまな問題が一気に噴出してきました。その一方で、企業にとって必要な人材不足が深刻化しているにも事実です。中長期的な視点に立って、人材を育てスキルに応じた活用を図っていく「人財戦略」の重要性を、改めて認識することができたインタビューでした。

(経済ジャーナリスト 千葉利宏)

プロフィール＝1958年生まれ、札幌市出身。日本工業新聞(現・フジサンケイビジネスアイ)入社、IT、金融、自動車、建設・住宅・不動産分野を取材。2001年からフリーランスとして活動中。



三巻 由希子

IBMビジネスコンサルティング サービス ヒューマン キャピタル マネジメント
執行役員 パートナー
(2007年8月現在)

大手銀行勤務の後、米国コロンビア大学院でMBA取得。1995年プライスウォーターハウス コンサルティング(株)(現IBCS)入社。金融および流通業界を中心に戦略策定から組織・人事関連プロジェクトに多数従事。2004年2月に導入したIBCS新人事制度の設計に参画。同社人事部長を経て、2007年4月 同社ヒューマン・キャピタル・マネジメント パートナー 執行役員に就任、現在に至る。

担当サービス:ヒューマン・キャピタル・マネジメント