

OKB総研 地域企業とともに歩んだ30年

ー人事・労務コンサルティングの軌跡と展望ー

OKB総研 経営コンサルティング部 部長 間宮 敦志

1. はじめに

OKB総研は、本年創立30周年の節目を迎えた。その歴史の中で、筆者が所属する経営コンサルティング部門は、2004年4月に調査業務の一環として発足し、その後、リピート顧客の増加や受注件数の拡大を背景に、2009年10月に経営コンサルティング部として独立した。さらに、2018年9月には有料職業紹介事業の許可を取得し、人材領域における支援体制を強化したことで、現在の本格的なコンサルティング事業へと発展している。

部門の発足以来、人事・労務を中心に、地域企業が直面するさまざまな経営課題の解決に取り組んできたが、その歩みを振り返ると、コンサルティングに求められる役割は、社会環境や経営環境の変化とともに大きく変遷してきた。かつては「業務効率化」や「業務改善」を主軸とした支援が中心であったが、その後「経営戦略の立案・実行支援」へと領域を広げ、現在では「人材紹介」や「人材育成」、さらには「AIとの共創」を含めた伴走型支援へとその形を変えている。

本稿の前半では、OKB総研 経営コンサルティング部の発展の軌跡を、人事・労務を取り巻く社会環境の変化と重ね合わせながら振り返るとともに、企業支援の現場での取り組み事例を紹介する。

後半では、会社創立30周年の節目にあたり、次の30年を見据えながら、

今後企業が直面すると予想される経営課題を展望するとともに、その解決に向けた支援のあり方について考察する。

2. コンサルティング業務の変遷

図表1より、2005年度と2025年度の契約実績構成を比較すると、その事業領域が大きく変化していることがわかる。2005年度は、「経営・現場

改善」「人事・賃金制度」「ISO取得」など、経営改善や制度構築を中心としたコンサルティングが主流であった。一方、2025年度は「人材紹介」「人材育成」「人事・賃金制度」が上位を占めており、事業の重心は「経営基盤の整備」から「人材の確保・育成」へと移行している。その背景には、深刻化する労働力不足や人的資本経営への関心の高まりなど、企業を取り

図表1 経営コンサルティング部の歩みとコンサルティングテーマの変化

【沿革】 2004年 4月 コンサルティング業務スタート
2009年10月 経営コンサルティング部 設立
2018年 9月 有料職業紹介事業の許可取得 人材紹介業務スタート

契約実績件数 ※四捨五入しているため、比率の合計は100%にならない

コンサルテーマ	2005年度		2025年度		増減
	契約件数	比率	契約件数	比率	
経営・現場改善	7	41%	25	13%	18
人事・賃金制度	4	24%	44	22%	40
ISO取得	4	24%	2	1%	▲2
Pマーク取得	1	6%	0	0%	▲1
業界動向調査	1	6%	0	0%	▲1
人材育成	0	0%	51	26%	51
収益力強化	0	0%	4	2%	4
講師派遣	0	0%	7	4%	7
採用コンサル	0	0%	3	2%	3
人材紹介	0	0%	61	31%	61
合計	17	100%	197	100%	180

図表2 人事・労務関連法等の導入・改正の変遷

施行等年月	法律・制度等	影響	企業の主な対応
1986年4月	男女雇用機会均等法	男女の均等な雇用機会の確保	人事制度の見直し
1992年4月	育児休業法	仕事と育児の両立支援	就業規則の見直し
1995年6月	育児・介護休業法	育児休業法に介護休業を追加	人事制度の見直し
2008年3月	労働契約法	不合理な労働条件の禁止	雇用契約・労働条件の整理
2016年4月	女性活躍推進法	女性活躍の推進	人事制度・育成制度の見直し
2019年4月	働き方改革関連法	同一労働同一賃金の導入	賃金制度・労働時間管理の見直し
2020年9月	経産省「人材版伊藤レポート」公表	人的資本経営への注目拡大	人材戦略・人事制度の見直し
2022年4月	労働施策総合推進法	ハラスメント防止対策の強化	就業規則改定、相談体制整備
2024年4月	労働条件明示ルール改正	労働条件明示事項の追加	労務管理体制の見直し
2025年4月	改正育児・介護休業法	育児・介護と仕事の両立支援	就業規則改定、両立支援制度整備

巻く人事・労務環境の大きな変化があったと考えられる。

3. 過去30年間で企業が直面した人事・労務に関する課題

1986年に男女雇用機会均等法が施行されたことを契機に、企業には採用・配置・昇進などの人事管理において均等な機会と公正な取扱いを確保することが求められるようになった。その後も、育児・介護休業法に基づく各種制度の整備や労働契約法の制定など、労働関連法制の拡充が進んだ。これに伴い、就業規則や各種規程の見直しが急務となるとともに、法令遵守を徹底するためのコンプライアンス体制の整備も重要性を増し、人事・労務管理の役割は一層高度化・多様化していった

(図表2参照)。

一方、経済環境の変化に伴い、日本企業では年功序列型の人事制度から、能力や成果を重視する人事制度への転換が進んだ。等級制度、人事評価制度、賃金制度の再構築が求められるなか、自社の経営方針や組織風土に即した制度設計が重要な課題となった。

2010年代に入ると、人材育成や管理職のマネジメント力向上、職場コミュニケーションの活性化、ハラスメント防止など、組織運営に関する課題が複雑化した。これにより、単なる制度整備にとどまらず、組織風土の改善や人材育成を含めた総合的な取り組みが求められるようになった。

近年では、少子高齢化による人手不足や人材流動化の進展に加え、物価上昇を背景とした賃金水準の

引上げや初任給の見直しへの対応が企業の重要課題となっている。さらに、DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進や業務の標準化・効率化、生産性向上など、変化する経営環境に対応するための組織改革も欠かせないテーマである。

このように、人事・労務を取り巻く課題は、法令対応から制度改革、さらには組織づくりや人材戦略へと大きく広がってきた。当社は、それぞれの時代の企業課題に寄り添いながら、人事・賃金制度の構築、就業規則等の整備、人材育成、マネジメント強化、業務改善、さらには採用・人材紹介に至るまで総合的なコンサルティングサービスを提供してきた。

次に、当社が取り組んだ事例の一部を紹介する。

当事例の一例

NO.1

人材育成に関する課題

人材の確保が困難な現代において、企業の継続的な成長・発展のためには、優秀な人材の採用・育成が重要課題となっている。さらに、ITの急激な進展や企業を取り巻く社会環境、働き方の多様化などにより、従業員に求められる知識やスキルも複雑化している。

「組織の目標達成」と「個人の成長」の両立を図るためには、日常業務だけでは習得が難しい知識やスキルを体系的に学ぶ機会や、組織の目標と個人の成長を結び付ける仕組みづくりが必要である。

取り組み事例

組織力の強化を目指す企業に対し、「社長のトップメッセージをどのように現場へ浸透させるか」をテーマに組織コーチングを実施。

STEP 1 上位方針の「自分ごと化」

会社のビジョンを共有し、個人の「ありたい姿(キャリアビジョン)」と紐づけた目標を設定

STEP 2 上司と部下の関係性の「質」の向上

管理職研修および1on1ミーティングの実施

STEP 3 キャリアオーナーシップの強化

個人ビジョンを意識したキャリア目標の設定・行動の振り返りの習慣化

得られた効果

- 管理職一人ひとりが、社長の想いやスローガンを自分ごととして捉え、自らの言葉で言語化できるようになった。
- 組織と個人、双方の「ありたい姿」が明確になり、目指すべき方向性が一致した。
- 会社と従業員のエンゲージメント(愛着・貢献意欲)が大幅に向上した。

No.2

人事制度 に関する課題

人事制度に関する課題は下記のように多岐にわたり、制度の見直しや新規構築を検討する企業は少なくない。

- 社員の貢献度が公正に賃金へ反映されていない
- 社員数の増加に伴い、社員間の賃金格差に不均衡が生じている
- 昇格基準が曖昧で、評価が属人的・感覚的な判断に依存している
- 現行の賃金制度が陳腐化し、実態に合わなくなっている
- 評価制度や賃金制度を新設したいが、具体的な構築手順が分からない

取り組み事例

- STEP 1 現状分析** (経営理念、人事戦略、社員の年齢構成、給与・賞与水準を分析・把握)
- STEP 2 資格等級制度設計** (役割、能力、成果などの評価要素、階層数等を設計)
- STEP 3 評価制度設計** (等級制度に基づき評価項目設定、評価時期・回数等を設計)
- STEP 4 賃金制度設計** (等級制度に基づき、年収・月収・賞与水準を設計)
- STEP 5 新制度への移行** (従来制度との比較・シミュレーションを踏まえた新制度への移行を支援)

得られた効果

- 昇格・昇給基準が明確になり、社員の納得感が向上した。
- 管理職と一般職の役割が整理され、求められる行動や能力が明確化された。
- 評価結果と賃金との連動性が高まり、人材育成の指針として機能する仕組みを構築できた。
- 人件費の将来シミュレーションが可能となり、経営計画との整合性が向上した。
- 人材の確保・定着における市場競争力が強化された。

No.3

人材確保 に関する課題

少子高齢化や産業構造の変化により、多くの企業が人材不足に悩んでいる。地域企業が抱える経営課題においても、「人材の確保・育成」は上位に位置づけられており、下記の課題を抱える企業は多い。

- 求人を出しても応募が集まらない
- 自社の魅力を十分に伝えられない
- 書類選考などの採用業務に時間を確保できない
- 専門性の高い即戦力人材を採用したい

取り組み事例

- STEP 1 スキル・人物像の整理と求人票の作成**
求める人材要件をヒアリングし、転職市場の動向を踏まえた提案を行いながら求人票を作成
- STEP 2 求職者への応募喚起**
求人情報に基づいて応募喚起を行い、ヒアリングを通じて人物像や経験を確認
- STEP 3 スキル・経験+αの情報を添えて推薦**
キャリアやスキルだけでなく、企業の社風や定性面(人柄・価値観)も考慮したマッチングを行う
- STEP 4 採用業務のサポート**
選考結果の連絡や面接日程の調整など、採用プロセスに関わる業務を支援

STEP 5 内定から入社までのフォロー

内定後の条件確認や入社までの各種調整など、入社実現に向けたサポートを継続

得られた効果

- 経営幹部や専門人材の採用により、経営基盤の強化や重要課題の解決につながった。
- DX推進や新規事業開発など、自社に不足していた専門知識を迅速に補完できた。
- 外部で経験を積んだ人材の活躍が既存社員への刺激となり、組織全体のレベルアップにつながった。

4. 今後30年間で直面すると 予想される企業の経営課題

少子高齢化による労働力人口の減少、AIやDXの急速な進展、グローバル化の深化、さらには働く人々の価値観の多様化などにより、企業を取り巻く経営環境はこれまで以上に大きく変化していくことが予想される。また、経営者の高齢化に伴う事業承継や後継者育成への対応に加え、外国人材をはじめとする多様な人材の活用についても、その重要性は一層高まるだろう。

このような環境変化の中で、多くの企業に共通する中核的な経営課題は、「限られた人材で持続的な成長を実現すること」、すなわち「深刻な労働力不足への対応」と「飛躍的な生産性向上」を両立することである。

こうした課題に対応するためには、従来の人事制度や労務管理の見直しにとどまらず、DX推進による業務プロセス改革や組織運営の効率化、従業員エンゲージメントを高める組織風土の醸成など、**経営戦略と人材マネジメントを一体的に捉えた取り組みが求められる**。また、管理職のマネジメント力向上、次世代リーダーの育成、知識・技能の継承といった**人材開発の重要性も、今後さらに高まると考えられる**。

さらに、人材獲得競争が激化する中で、優秀な人材から選ばれる企業となるためには、競争力のある賃金制度や納得性の高い評価制度の構築、**多様な働き方を支える人事制度の整備が不可欠である**。加えて、AIやデジタル技術の活用を前提とした業務の

標準化を進めるとともに、**新たな価値創出に向けた組織変革を推進することも重要な経営課題となる**。

5. 未来に向けた支援のあり方

企業を取り巻く経営環境の変化に伴い、コンサルタントに求められる役割も大きく変化していく。今後のコンサルティングニーズは「制度整備」にとどまらず、「**経営戦略・組織運営・人材活用を一体的に変革する支援**」へと深化していく。リサーチやデータ分析、資料作成といった知識提供型業務の多くはAIによって代替・効率化されると考えられる。一方で、経営者や従業員との対話を通じて本質的な課題を明らかにし、組織変革を推進する役割や、信頼関係を基盤とした**伴走型支援の価値は、今後さらに高まっていくだろう**。

こうした時代においては、「人が担う領域」と「AIが担う領域」を適切に再設計し、それぞれの強みを最大限に活かしていくことが重要となる。AIによる業務効率化を進める一方で、人は創造性や共感性、対話力、意思決定といった付加価値の高い領域に注力していくことが求められる。

当社としても、AIの活用が進む時代において、人と組織に寄り添う伴走型支援の価値をさらに高め、経営戦略・組織運営・人材活用を一体的に支援することで、顧客企業の持続的な成長と変革を後押ししていきたい。

6. まとめ

「業績が伸び悩んでいる」「業務改善をして生産性向上を図りたい」「組織力を強化したい」――。

当社には、日々多くの中小企業経営者からさまざまなご相談が寄せられる。一見すると、課題は多岐にわたるように見えるが、深掘りしていくと、ほとんどのケースで課題の本質は「人」に行き着く。むしろ、「人と向き合わなければ経営上の課題は解決できない」と言った方が適切かもしれない。どれほど優れた戦略や仕組みを整えても、それを実践するのは「人」である。いわゆる「良い会社」と評価される企業は、いずれも従業員一人ひとりの力を引き出し、組織の力を最大限に発揮することに真摯に取り組んでいる。まさに「企業は人なり」である。

当社は「企業の成長は人の成長から生まれる」という信念のもと、①人材紹介・採用コンサルティング、②研修・人材育成、③人事制度・賃金制度、④就業環境の改善など、あらゆる角度からワンストップで支援してきた。今後も、時代の変化とともに多様化・複雑化する経営課題に向き合いながら、地域企業の持続的な成長と発展に貢献していく。創立30周年を新たなスタートラインと位置づけ、次の30年も地域企業とともに歩み、その未来を支えるパートナーであり続けたい。

(2026.8.25)

