

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

パーソル 総合研究所
PERSOL

2019.2

vol.13



変革か衰退か

～待ったなし! 日本の雇用改革～

RESEARCH RESULTS

企業の人事責任者100人、働く個人3,000人に聞いた

日本的雇用慣行の実態

日本的雇用慣行の運用状況から日本的雇用慣行が支持される理由「採用」「育成」「等級」「報酬」「雇用思想」における実態まで徹底調査

DISCUSSION

グローバルで通用する人材を育成するために人事はどうあるべきか

有沢 正人氏 カゴメ株式会社 常務執行役員 CHO(最高人事責任者)

KEY PERSON

日本型雇用システムの未来と処方箋

鶴 光太郎氏 慶應義塾大学大学院商学研究科 教授

連載 Bibliobibuli 03 ～私の成長ライブラリー～

坂東 真理子氏 昭和女子大学理事長・総長

連載 HR Consultant's View 02 ～組織人事コンサルタントの視点～

未来の人材力を創造する「中期要員計画」とは?

伴 雄峰 株式会社パーソル総合研究所 シニアマネジャー

日本は どこに向かうのか

機関誌HITO編集長
櫻井 功

第二次世界大戦中に形成され、戦後復興期とそれに続く高度経済成長期に日本の経済をけん引してきた「日本型雇用」。歴史的には「終身雇用」「年功序列」「企業別労働組合」の「三種の神器」が代表的要素であったが、現在では「日本的雇用慣行」としてその要素や運用を見るようになってきている。本質は「職能資格等級制度」をベースとする人事諸制度・慣行であり、代表的なものは次のようなものである。

- ・新卒一括採用による無限定採用
- ・年功序列的人事運用
- ・企業内賃金マーケットに基づく賃金テーパー
- ・終身雇用
- ・長期的な企業内人材育成

・定年制

「日本型雇用」が日本社会に数多くのメリットをもたらしてきたことは紛れもない事実である。戦後ベビーブーマーが、高い教育水準を背景にまさに「金の卵」として大量に市場に労働力として供給された1950年代後半からの高度経済成長期においては、常に業容が拡大する企業において「雇用の無限定性」は何物にも代えがたい人事運用上の魔法の杖であった。また、職能資格等級制度をベースとした「減私奉公」的な実質年功的制度運用と長期雇用は、性別役割分担の明確化、所得税源泉徴収制度、地方税の特別徴収制度、保険・年金制度などの企業代行、住宅ローンをはじめとする個人信用審査等々、効率的な社会システム

テムの実現に大きく寄与したことは疑いの余地がない。

一方、社員は企業に命令されるがままに異動し与えられた仕事をしていけば、拡大する企業の中でほぼ自動的に昇給昇格を与えられ、長期雇用の保証により安定した人生設計ができた。こうして、日本型雇用はその時代貢献の大きさをゆえに前記のように社会システムの岩盤となった。しかし、それはほぼ日本だけに存在している雇用慣行であり、内需型ビジネスですら国際競争にさらされる現在、雇用のあらゆる側面で日本の成長の足かせになっているように思えてならない。

不足する見込みとなっている*。そのような環境下で日本が再び輝く国になるためには、女性、シニア、外国人など、より多くの人が意欲と生産性高く働くことができる、魅力ある雇用の仕組みの実現が必要であり、そのためには現在の日本型雇用を抜本的に見直すべきなのではないだろうか。

日本の雇用はどこに向かうべきなのか。

本誌では、識者や実務家へのインタビュー、企業の人事責任者、従業員への調査などを通して、その方向性について考察していく。

2018年5月には44年4か月ぶりに有効求人倍率は1.6倍台まで上昇した。まさにバブル期以降未曾有の売り手市場と化している現在の日本の労働市場である。市場に潤沢な労働供給力が存在しているときでも、景気の動向により有効求人倍率は上下する。しかし、現在の求人倍率の上昇は従来のもとは少し様相が異なり、実は人口の高齢化によって労働供給が減少したためと見るのが正しい。生産年齢人口が一層減少していく今後、求人倍率は上がることはあっても下がる可能性は極めて少ない。パーソル総合研究所と中央大学が行った2030年の労働市場における労働力の需給推計では、644万人の労働力が



*パーソル総合研究所・中央大学「労働市場の未来推計2030」



日本型雇用システムの未来と処方箋

かつては日本の産業の競争力を支えた日本型雇用システム。現在はそのメリットより雇用や労働に関する数々の問題を引き起こす原因として指摘されることが多くなっているが、非常に多くの要素を含むためなかなか改革が進んでいない。しかし、これからますます進行する少子高齢化において日本が再び輝くために、いまこそ日本社会はこれを改革しなければならない。本稿では、内閣府規制改革会議で雇用ワーキンググループ座長を務めた慶應義塾大学大学院の鶴光太郎教授に、日本型雇用システムの問題の根幹について、また今後あるべき雇用システムの方向性と転換の方法についてお話を伺った。

KEY PERSON

鶴 光太郎氏
慶應義塾大学大学院商学研究科 教授

1960年東京生まれ。東京大学理学部数学科卒。オックスフォード大学D.Phil.（経済学博士）。経済企画庁課長補佐、OECD経済局エコノミスト、日本銀行金融研究所研究員、経済産業研究所上席研究員を経て2012年より現職。経済産業研究所プログラム・ディレクターを兼務。内閣府規制改革会議委員（雇用ワーキンググループ座長）（2013-2016年）などを歴任。著書に『人材覚醒経済』（日本経済新聞出版社）などがある。

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

2019.2 vol.13

変革か衰退か

～待ったなし！日本の雇用改革～

KEY PERSON

日本型雇用システムの未来と処方箋 05

鶴 光太郎氏 慶應義塾大学大学院商学研究科 教授

RESEARCH RESULTS

企業の人事責任者100人、働く個人3,000人に聞いた

日本的雇用慣行の実態 09

- 日本企業における日本的雇用慣行の現状 10
- なぜ日本企業は日本的雇用慣行を支持するのか 12
- 企業の成長状況別に見た 日本的雇用慣行・ジョブ型に関する制度の運用状況 13
- 〔採用〕 新卒採用がメインである 60.0% 14
- 〔育成〕 ローテーション人事がメインである 57.0% 16
- 〔等級〕 等級制度では、職能資格が用いられている 63.0% 17
- 〔報酬〕 社内賃金テーブルを使用した賃金水準 76.0% 18
- 〔雇用思想〕 終身雇用の文化がある 71.0% 19
- 企業成長の鍵を握るジョブ型への移行 実行の要となるのは人事 20

DISCUSSION

グローバルで通用する人材を育成するために人事はどうあるべきか 24

有沢 正人氏 カゴメ株式会社 常務執行役員CHO（最高人事責任者）

櫻井功 編集長が語る

日本型雇用からの転換は待ったなし 28

～真に実力のある人材こそ、ふさわしい職務につける社会の実現に向けて～

連載 HR Consultant's View 02 ～組織人事コンサルタントの視点～

未来の人材力を創造する「中期要員計画」とは？ 30

伴 雄峰 株式会社パーソル総合研究所 シニアマネジャー

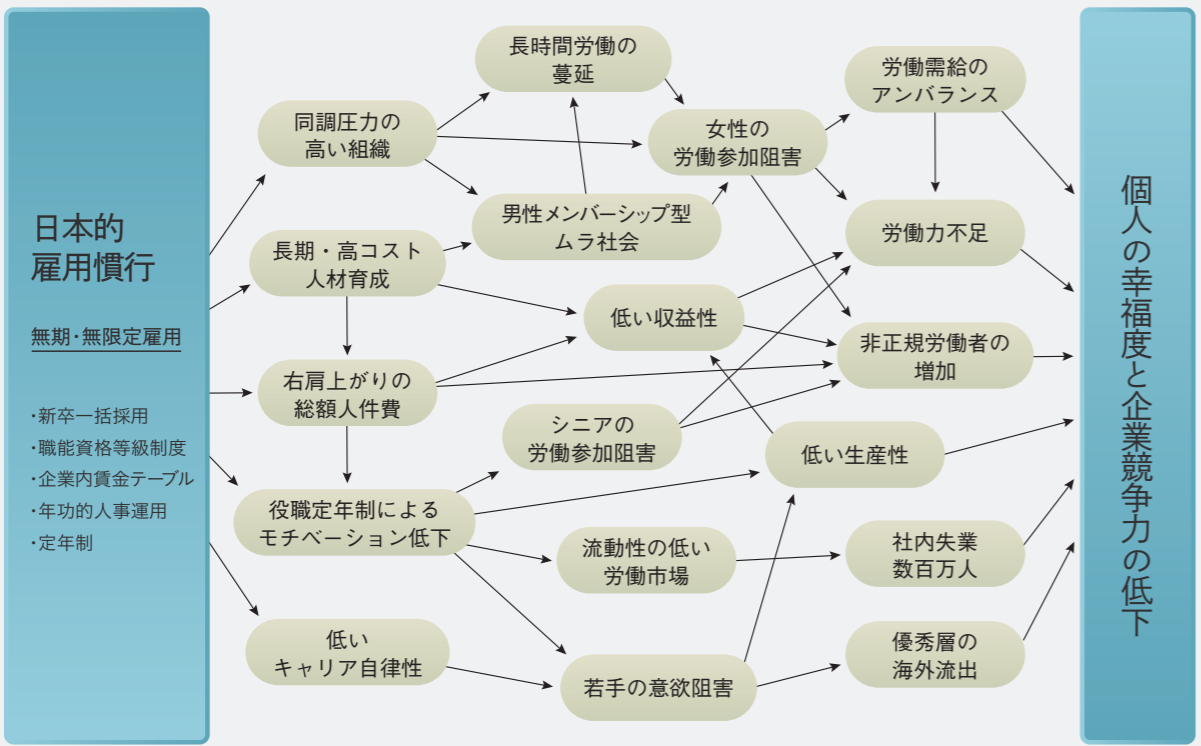
連載 Bibliobibli 03 ～私の成長ライブラリー～

坂東 眞理子氏 32

昭和女子大学理事長・総長

インフォメーション 35

日本の雇用慣行によって引き起こされている問題



作成：パーソル総合研究所



日本社会の将来に
黒い影を落とす
日本型雇用システムの機能不全

90年代以降の雇用において最も大きな変化は全雇用におけるアルバイト・パート労働者、契約社員、派遣など正社員（無期・フルタイム社員）以外の層の増大です。各国で統計が異なるため単純比較は難しいのですが、他のOECD諸国（特にEU並びに北米諸国）と比べ日本のその層の比率は非常に高くなっており、日本型雇用システムの機能不全の現れだといえます。

では、なぜそうなってしまったのか。それは日本型雇用システムの根幹である正社員システムを企業がもはや維持できなくなってきたからです。維持できなくなったシステムの代表的な要素は「年功型賃金」です。国の経済が成長し、企業もどんどん成長している環境であれば、賃金の将来の上昇をコミットすることで多くの若い人を正社員として採用できます。低成長に移行するとそれができなくなりませんが、かつて昔からの企業のコミットメントをすべて反故にして解雇するわけにもなかなかいきません。なぜなら、慣習的にも、また法制度の問題からも、日本においては企業が正社員を解雇することは困難だったからです。解雇で調整できないなら入り口（採用）を狭めるしかありません。結果、企業が新卒採用を抑え始めたことで就職氷河期が出現し、従来なら正社員になれたであろう人たちが有期雇用で安く働かざるを得なくなりました。企業は安い有期雇用社員あるいは派遣社員を増やすことで、経済の変動に対する経営の安全弁としました。このように、正社員の雇用を守ることの裏面として非正規雇用問題は発生したのです。一度、正社員になり損なうと日本ではなかなか正社員にはなれません。そ

こには日本の正社員の「無限定性（職務、勤務地、労働時間に一切の限定がない）」という問題があるからです。この点も日本型雇用システムがOECD諸国における雇用と比べて大きく異なる点です。

「無限定正社員システム」をやめ「ジョブ型正社員」をデフォルトにせよ

日本の正社員の無限定性という特徴は、長時間労働や過労死、女性の労働参加の阻害、個人が専門性を身に付けるために流動性が進まない、といった様々な雇用・労働問題を引き起こす原因になっています。

もちろん無限定正社員には良い面もあったからこそ日本社会において、ここまで広く採用され定着してきたことは否めません。通常、日本の正社員は使用者から命じられる将来の転勤や職務の変更、残業を受け入れる義務があり、使用者側が人事上の幅広い裁量権を持ちます。戦後の経済成長期においては常に組織は拡大し、それに伴ってポジション数は増加していました。また終身雇用により労働を安定的に確保

確化し職務を限定すれば自分の強みを意識し専門性に特化でき、転職の可能性を拡大させると同時に、現在の職場での交渉力を向上させ長時間労働の抑制等も期待できます。勤務地や労働時間を限定した正社員は、子育てや介護と仕事を両立させる働き方を可能にするでしょう。

さらにジョブ型正社員は、正社員への転換を希望するが職務等を限定した働き方を希望する方の受け皿としても重要です。無限定正社員と比べハードルが低く、無期雇用の正社員となることで、個人としては雇用の、そして企業としては労働力の安定確保を図ることができるようになります。

無限定正社員システムを変えるには「共有化された予想」の打破が必要

これまで従業員のコミュニケーションやコーディネーションを綿密にできることが日本の産業の競争力の根幹で、無限定正社員システムがその前提になっていました。

ところがジョブ型正社員がデフォルトになり「ここまでが私の仕事」という線引きが明確になると、従来のコー

しつと、給与も経験年数に応じて右肩上がりに増加させることができたので、代わりに企業の人事は社員本人の同意の有無に関わらず、いろいろな部門への転勤の命令もできました。つまり、当時日本という国のおかれていた環境においては非常に柔軟で、企業が人事運用をやりやすかっただけではなく、同時に、社員にもメリットのある合理的なシステムだったのです。しかし残業が無限定で転勤も断れないとなればワーク・ライフ・バランスなどとりようがありませんし、夫がそんな働き方をしていたら妻は家庭を守らざるを得ず女性の社会進出、活躍は困難です。いろいろな業務を経験するのは悪いことではありませんが、専門性を何も確立できない危険性もあり、個々の企業特有の職務設計であるため転職もしにくくなります。転職が多く発生しないため、職務は標準化せず、労働マーケットも成熟しないので、なおさら転職がしにくくなるという悪循環に陥ります。

そこで私が提案しているのが「ジョブ型正社員」を雇用のデフォルトにすることです。ジョブ型正社員とは職務、勤務地、労働時間のいずれか（あるいは複数）が限定された正社員を指します。ジョブ・ディスクリプションを明確にします。

そもそも無限定正社員システムはこれまで労使の間で良かれと思って積み重ねてきた慣行です。例えば終身雇用は決して法律で規定されていたわけではなくありません。長期間慣行として運用されてきたものは関係者間に「当然さういふもので、それは継続するものだ」という「共有化された予想」を生み出します。

すなわち、無限定正社員を中心とする日本の雇用システムの根幹には、もはや岩盤と化した人々の「共有化された予想」が存在しており、改革を進めるにはこれを変えることが不可欠です。しかし、単純に法律を変えるだけではシステムは変わらないので、政府が強い外生的な衝撃を与えて望ましい均衡への移行を目指す「ビッグ・プッシュ・アプローチ」が必要となります。例えば時間外労働の上限規制はこれまで政府は「絶対に無理」とトライすらしませんでした。労働力不足感が高まる中で、度重なる不祥事の発生により、政

府の働き方改革実行計画に「時間外労働の上限規制の導入」が盛り込まれると、法律化される前に企業は「ブラックでは人を採用できない」と長時間労働抑制に動き出しました。長時間労働は変わらないという「共有化された予想」に変化が生まれたといえます。

大きな変革を比較的短期間で行うには、自然の変化にまかせるのではなく、みんながベクトルを同じ方向へ向けて動く強いきっかけをつくることが重要なのです。

ジョブ型正社員がデフォルトの世界における新たなマネジメントのあり方とは

ジョブ型正社員をデフォルト化していくときにまず問題になるのは、新卒一括採用でしょう。現在の日本で新卒が「私はこれができます」といって就職していくようになるのは、それ以前の教育制度の変革も必要となり、非常に時間がかかる難しい問題なので、当面は従来と同じように無限定正社員で採用せざるを得ないと思います。ただし、入社後のキャリアは従来のように全員が社長になれる幻想を抱かせ長期

間競争させるのではなく、プロ経営者候補としてファストトラックに乗る人と、どこかでジョブ型に転換し専門性を追求する人に分化する形にしていくなさざるを得ないかと思っています。

企業からすれば同質的な人々の集団がくみずほぐれつ業務を進める無限定正社員の世界と異なり、各自の業務が明確化され、それぞれの職務と目標にコミットした、自律的に職務を遂行するジョブ型正社員がデフォルトの世界は「企業への愛着が足りない」「モチベーションが低い」ように見えるかもしれません。また、人事には従来の「無限定正社員」を対象にするのとは別の「面倒な」マネジメントも必要になってきます。

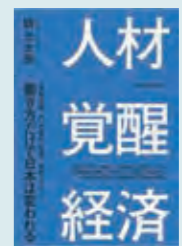


このとき、重要になるのが評価の仕方です。ジョブ型になるとこれまで曖昧模糊としていた成果と評価、報酬や昇進の基準を企業は明確にせざるを得ません。そしてスキルやジョブの標準化が進んでいけば労働の流動性が高まり、社員は「いつでも辞めて転職できる」というイグジット(出口)を確保できるようになります。このように、ジョブ型正社員がデフォルトになると個人も自分自身がどのようなキャリアを目指すか、どう自律的にキャリア形成していくかが問われるようになります。

無限定正社員システムにおいては、個人は働いている組織にどっぷり浸かることが要求され、その代わり頑張っていれば企業が面倒を見てくれました。しかし、ジョブ型正社員がデフォルトの社会では、現在の仕事を頑張らなくても、第三者の視点で自身のキャリアを見つめ、外部でも評価される能力を磨いていかななくてはなりません。「ジョブ型正社員がデフォルトの社会」は、働く個人は外部でも通用する能力を身に付け、企業はきちんと処遇しなければ転職されるかもしれないという緊張感をお互いに持ちながら、企業組織が運営される点が無限定正社員システムとの根本的な違いであり、あらゆる産業において、「もの」のみならず「人材」においてもグローバル化している現代において、個人個人の幸福感を高めながら、日本企業が生産性を上げ成長していく唯一の手段だと考えています。

人材覚醒経済

日本経済新聞出版社



著作紹介

日本経済の底上げに本当に必要なのは働く個人一人ひとりが自覚めること。そのために必要な改革を提示する人材から見た経済論。二億総活躍社会に向けて、人材覚醒経済実現へのロードマップを具体的に提言する。その改革のベースとなるのがジョブ型正社員のデフォルト化。ジョブ型正社員を導入することで何がどう変わるのか。比較制度分析と最新の研究成果を駆使して、年功型賃金、終身雇用制度、女性活躍、長時間労働、企業内格差、人材の停滞など、あらゆる課題への対策を示している。

前頁で鶴光太郎教授が指摘されているように、日本の雇用慣行は現在、様々な雇用・労働問題を引き起こす原因となっている。こうした課題を受けて、日本企業における雇用システムのあり方は変わってきているのだろうか。パソナ総合研究所では、日本企業に勤める人事責任者100人と、同じく日本企業で正社員として働く個人3000人を対象に、勤務先における雇用システムの現状や日本の雇用慣行に対する支持度合いなどについて調査を実施した。

ここからは、その結果を紹介しつつ考察していく。

なお、今回の調査では、左表の10項目において、A列の選択肢にあるような運用を「日本型」、B列の選択肢にあるような運用を「ジョブ型」として、その後の質問文でもこれらの用語を使用している。また、ここから紹介する調査報告内では、「日本型」の特徴を有することを「日本の雇用慣行が運用されている」「日本の雇用慣行の度合いが高い」と記述している部分がある。

日本型・ジョブ型の傾向を聴取するために設定した10項目

項目	A→日本型	B→ジョブ型
1 採用	新卒採用が中心である	中途採用が中心である
2 新卒採用	総合職採用がメインである	職種別採用がメインである
3 等級制度	主に職能資格が用いられている(職能資格等級制度)	主に職務等級が用いられている(職務等級制度)
4 配置転換	会社による定期異動がメインである	本人による異動希望がメインである
5 賃金水準	勤続・年齢を重視して決める	市場価格を重視して決める
6 賃金改定	勤続・年齢に応じた自動昇給がメインである	評価査定で変動する査定昇給がメインである
7 人事評価	プロセス(発揮能力)を重視する	結果(業績・成果)を重視する
8 昇進・昇格	勤続・年齢を重視する	それまでの実績を重視する
9 終身雇用の文化	ある	ない
10 成績不振に伴う降級・降格	ほとんど行われない	特別なことではない

Research Results

企業の人事責任者100人、働く個人3,000人に聞いた

日本的雇用慣行の実態

- 調査名** 正社員の人事制度に関する実態・意識調査
- 調査目的** 「日本的雇用慣行」の実態を把握する。
①企業の人事部長を対象とした調査 ②働く個人を対象とした調査
- 調査対象** 国内の従業員人数100名以上の日系企業に勤める人で、①20~74歳の部長職相当以上の企業人事責任者100人 ②20~59歳の課長職相当未満の正社員3,000人
- 調査時期** 2018年7月27日~8月6日
- 調査方法** インターネット調査

日本の雇用慣行の運用度合いが高いと回答した企業について詳しく見てみよう。右頁の図中の内訳部分をご覧ください。ここでは、65・4 ptという日本の雇用慣行の運用度合いを算出した方法と同様の方法で、企業規模や創業年数、産業、海外売上の有無別に運用度合いを算出している。まず企業規模別に日本の雇用慣行の運用度合いを見ると、1000名以上の企業は69・7 pt、1000名未満の企業は62・6 ptと、1000名以上の企業のほうが7・1 pt高い。また、創業年数では50年以上の企業のほうが50年未満の企業よりも4・0 pt高く、大手企業や老舗企業のほうが日本の雇用慣行の運用度合いが高いことが見て取れる。産業については、メーカーのほうが非メーカーよりもやや高い結果となっている。また、海外事業の売上有無については、売上有のほうが高い結果となった。

現在の運用状況に限らず、自社にとって適している雇用のあり方を聞いた質問においては、全体の56・0%の人事責任者が自社にとって適しているのは日本型と回答している(図1)。一方、ジョブ型が適していると回答した割合は2割未満にとどまる。企業規模別に見ると、従業員数が500名以上の大企業のほうが、より日本型が自社に適している(図2)。

また、自社だけでなく「日本の一般的な働き方として、どちらが適しているか」を聞いた質問でも、51・0%が日本型、8・0%がジョブ型を選択している。しかし「国際社会の一般的な働き方として、どちらが適しているか」を聞いたところ、日本型を選ぶ人は30・0%に減少、一方でジョブ型は23・0%まで増えるという結果となり(図3)、日本型とジョブ型それぞれに対する人事責任者のとらえ方の特徴が見て取れる。

大企業・老舗ほど 日本的雇用慣行の傾向が強い

56・0%の企業が 日本型を支持

Research Results

日本企業における日本的雇用慣行の現状

現在、日本企業において、日本的雇用慣行はどのような企業でどの程度運用されているのだろうか。また、どの程度支持されているのだろうか。その現状を概観すべく、まずは日本的雇用慣行の運用度と支持度に関する調査結果から見ていこう。

7割以上の企業が 日本的雇用慣行を運用

65・4 pt。下図に示したこの数値は、企業の人事責任者1000人に対し、採用、育成、等級、報酬、雇用思想の各カテゴリにおいて、日本的雇用慣行の特徴とされる制度や文化がどの程度あるかを聞いた結果を用いて算出したものである。具体的には、「新卒一括採用」や「ローテーション人事」「職能資格等級制度の運用」「社内賃金テーブルによる賃金水準の設定」「終身雇用文化」について、その傾向が強いと回答した割合をポイント化し、平均を算出したものだ。その計算の結果、今回の調査に回答した日本企業において日本的雇用慣行が運用されている度合いは、65・4 ptとなった。特に、賃金水準に「社内賃金テーブル」を使用している企業「終身雇用文化」がある企業は、いまだ7割以上を占めているなど、日本企業においては、まだまだ日本的雇用慣行が主流であると見える。

内訳

企業規模	1000名未満 (61%) → 62.6pt	1000名以上 (39%) → 69.7pt
創業年数	50年未満 (52%) → 63.5pt	50年以上 (48%) → 67.5pt
産業	メーカー (37%) → 66.5pt	非メーカー (63%) → 64.8pt
海外事業の売上有無	あり (49%) → 67.3pt	なし (51%) → 63.5pt

※()内の割合は、今回の調査企業全体における割合

日本的雇用慣行の 運用度は...

YES! **65.4** / 100 pt

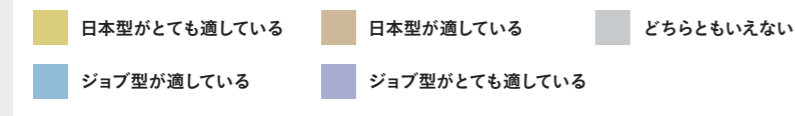


図2 自社にとって適しているのは？〈企業規模別〉

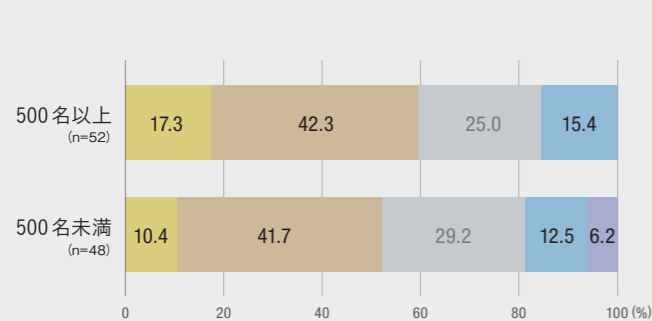


図1 自社にとって適しているのは？〈全体〉(n=100)

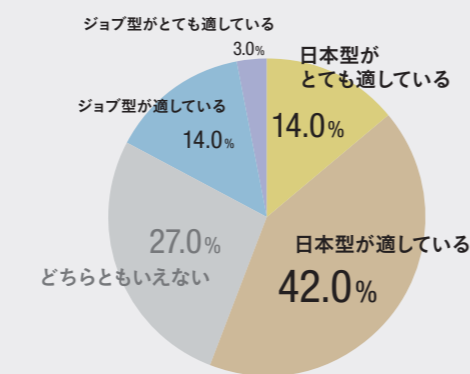
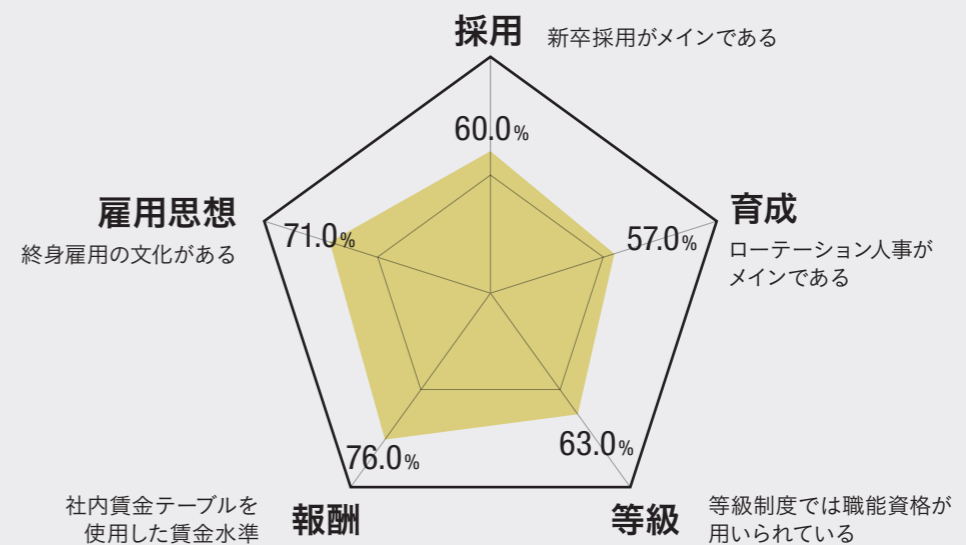
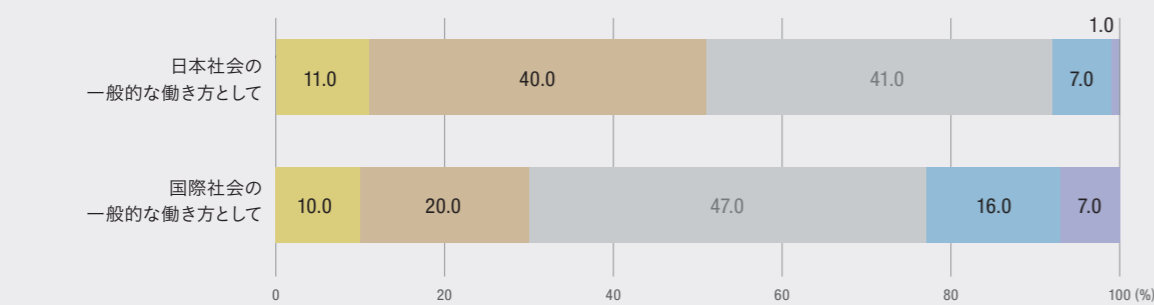


図3 日本型、ジョブ型、適しているのはどちらか？ (n=100)



採用 「採用は、A. 新卒採用が中心である／B. 中途採用が中心である」に対する4段階回答(Aに近い／Aにやや近い／Bにやや近い／Bに近い、SA)において、「A. 新卒採用が中心である」に「近い」「やや近い」と回答した割合の合計

報酬 「市場価格を反映した賃金テーブル」の実施状況に対する4段階回答(導入している／導入されている／導入していない／導入していたが、廃止した／導入していない、SA)において、「導入している、運用されている」以外に回答した割合

育成 「定期人事異動(ローテーション人事)」の実施状況に対する4段階回答(導入している／導入されている／導入しているが、運用されていない／導入していたが、廃止した／導入していない、SA)において、「導入している、運用されている」と回答した割合

雇用思想 「終身雇用の文化は、A. ある／B. ない」に対する4段階回答(Aに近い／Aにやや近い／Bにやや近い／Bに近い、SA)において、「A. ある」に「近い」「やや近い」と回答した割合の合計

等級 「A. 等級制度では、主に職能資格が用いられている(職能資格制度)／B. 主に職務等級が用いられている(職務等級制度)」に対する4段階回答(Aに近い／Aにやや近い／Bにやや近い／Bに近い、SA)において、「A. 主に職能資格が用いられている(職能資格制度)」に「近い」「やや近い」と回答した割合の合計

【日本的雇用慣行の運用度 65.4pt】「採用」～「雇用思想」における割合の平均により算出 ※企業の人事部長を対象とした調査(n=100)より

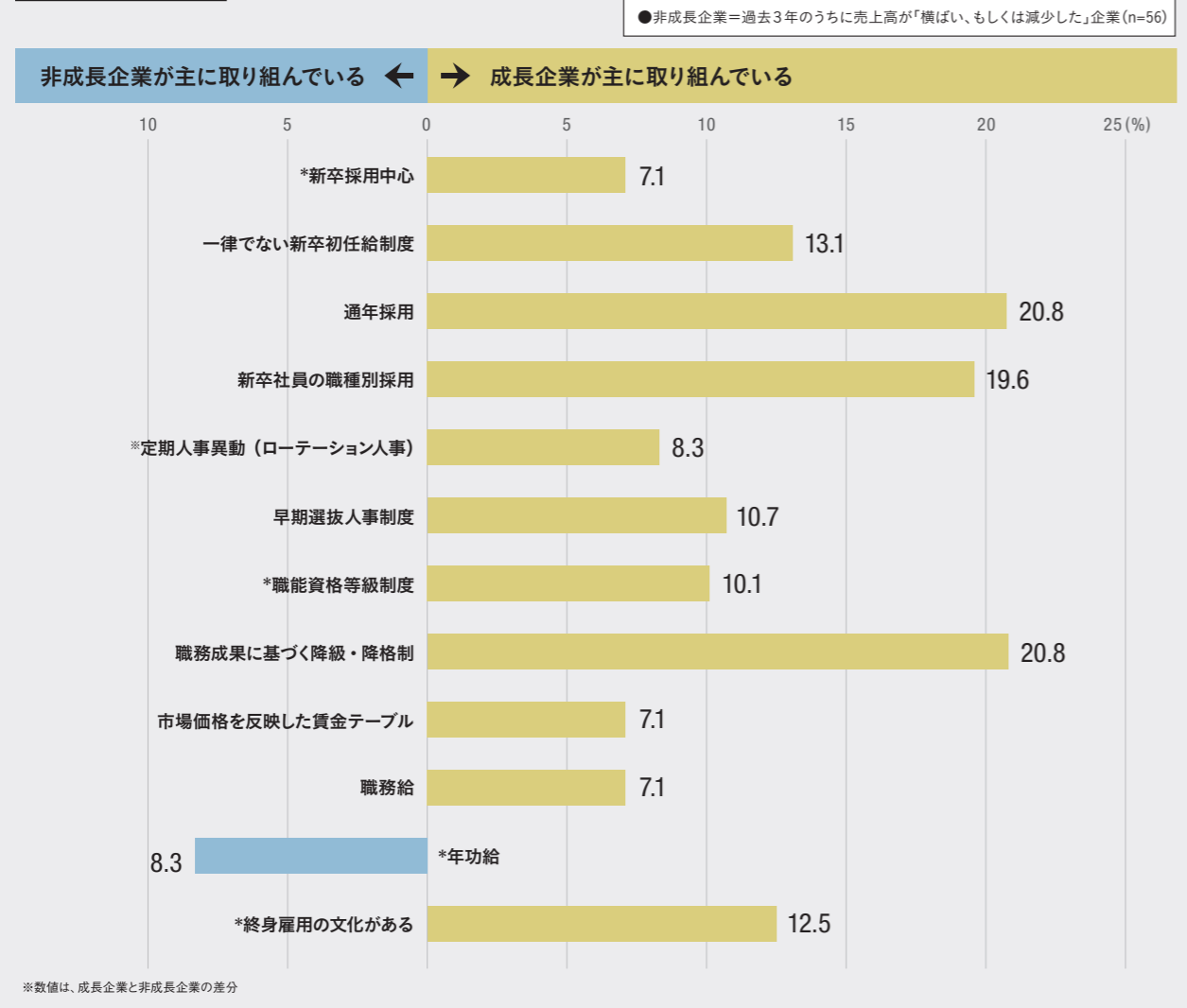
Research Results

企業の成長状況別に見た 日本的雇用慣行・ジョブ型に関する制度の運用状況

我々は企業の成長状況について、過去3年のうちに売上高が「増加した」と回答した企業を「成長企業」、[横ばい、もしくは減少した]と回答した企業を「非成長企業」に分類し、各種人事制度の運用状況に対するそれぞれの回答結果を比較した。

下図は、10頁で見た採用、育成、等級、報酬、雇用思想の5つのカテゴリにおける人事制度や社内文化の状況について、成長企業が取り組んでいる(または、その傾向が強い)もの、反対に左側の青帯側は非成長企業のほうが多く取り組んでいる(または、その傾向が強い)ものとなる。
*印を付した項目は、いわゆる日本的雇用慣行の特徴といえるものであり、それ以外の項目はジョブ型で主に採用される制度群となる。ジョブ型で採用される制度はすべて、成長企業のほうが運用している割合が高く、日本的雇用慣行の特徴である「新卒採用中心」「職能資格等級制度」「終身雇用の文化がある」なども成長企業のほうが高い。また「年功給」については、非成長企業のほうが導入・運用度合いが高かった。次頁からは、これらの結果について、詳しく考察していく。

各人事制度の運用状況



Research Results

なぜ日本企業は日本的雇用慣行を支持するのか

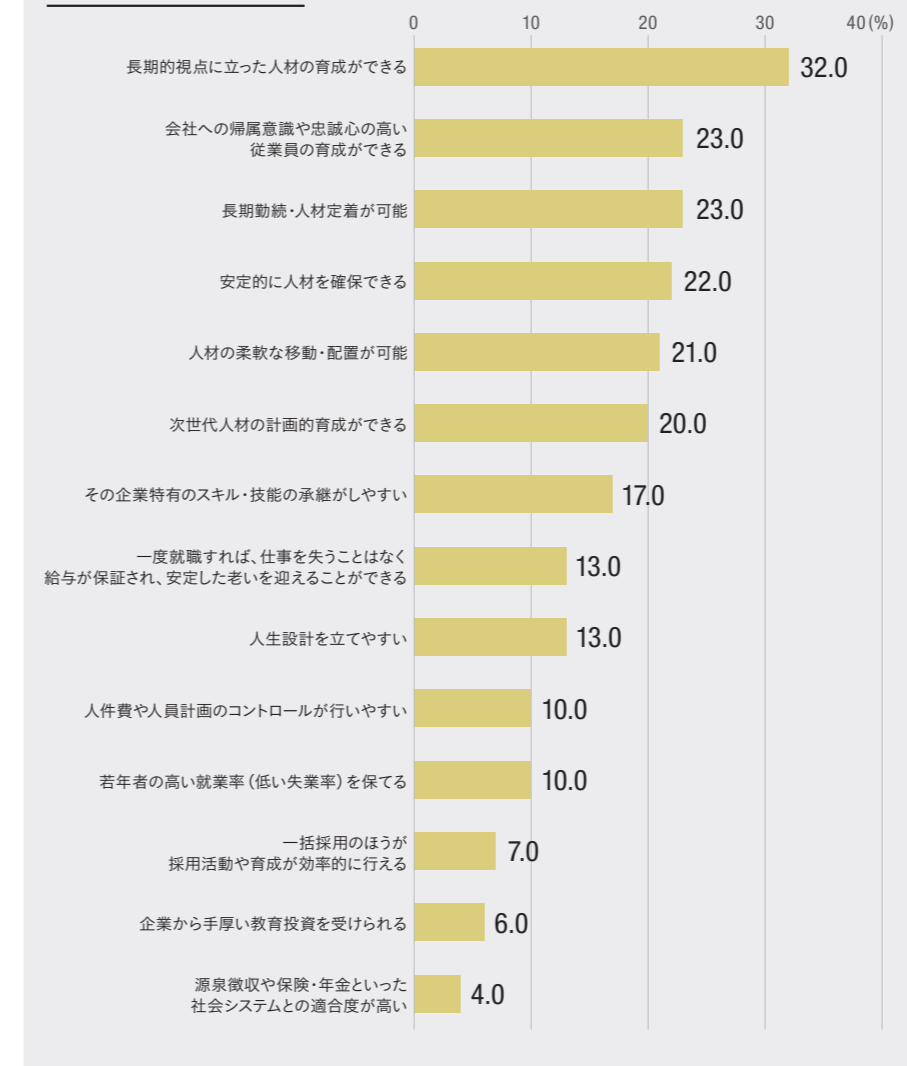
前頁で、半数以上の日本企業が、日本的雇用慣行を運用し、支持していることが分かった。なぜ日本企業の人事責任者は日本型を支持するのだろうか。その理由を探るべく、ここでは人事責任者が日本型の長所をどのようにとらえているのかについて、回答結果を見ていく。

日本型の長所は、**長期的育成**、**ロイヤリティの醸成**、**人材の安定確保**

日本企業の人事責任者が、日本型の長所ととらえているものは何なのだろうか。今回の調査では、日本型の長所と思うものを上位3つ選んでもらった。

その集計をした結果が下図である。1位は「長期的視点に立った人材の育成ができる」で32.0%、2位は「会社への帰属意識や忠誠心の高い従業員の育成ができる」と「長期勤続・人材定着が可能」がともに23.0%、そして4位が「安定的に人材を確保できる(22.0%)」と続いている。この結果から、人事責任者が感じている日本型の長所は、主に中長期的な人材育成ができる点や会社へのロイヤリティを醸成できる点、人材の定着および安定的な人材確保が可能な点であることが分かる。メンバーシップ型や就社型ともいわれる日本型の雇用システムでは、社員は新卒で入社した会社においてOJTなどを通して長期的に育成され、定年までひとつの

日本型の長所だと思うもの (n=100)



会社で勤め上げることが慣例となつている。そのため「長期的視点に立った人材の育成」や「会社への帰属意識や忠誠心の高い従業員の育成」が日本型の長所として上位に挙がることは自然なことともいえる。また、こうした日本型の長所がこれまで日

本企業の成長を支えてきたことも事実である。しかし、この長所は現在もなお効果的に機能し、企業の競争力強化に繋がっているのだろうか。もし、現在も日本型がこのようなメリットをもたらしているのであれば、日本的雇用慣行

を運用している企業ほど、より優秀な人材を育成・確保し、業績にも何らかの好影響が出ている可能性が考えられる。そこで我々は、本調査結果をもとに、企業の成長状況によって日本的雇用慣行の運用度合いに違いがあるのかをしてみることにした。

Category **採用**

新卒採用がメインである

60.0%

現在、ほとんどの日本企業では、定期的かつ同時期に、就業経験やスキルのない新規学卒者を一斉に採用する「新卒一括採用」を行っている。一方、急速なグローバル化や技術革新が進む中、人手不足という事情も重なり、優秀な人材の獲得競争は激化している。そのような状況下で、成長企業、非成長企業の採用方法に違いはあるのだろうか。

**成長企業は
新卒採用も押さえつつ
様々な採用手法を試みている**

まず、新卒採用がメインであるかどうかについて聞いた質問では、成長企業が64・3%、非成長企業は57・1%と、成長企業のほうが新卒採用をメインに採用を実施している傾向が強いことが分かった(図1)。

一方、新卒採用以外の採用手法の導入・運用状況について見てみると、「通年採用」は成長企業が69・0%、非成長企業が48・2%と成長企業のほうが20・8pt多く、「一律でない新卒初任給制度」も成長企業のほうが13・1pt多い。さらに「新卒社員の職種別採用」も成長企業が71・4%であるのに対し、非成長企業は51・8%にとどまる(図3、2、4)。このように、成長企業では新卒採用をメインとして運用しながらも、新卒採用以外の複数の採用手法を同時に実施していることが分かった。

うな成長企業では、あくまで人材獲得の主戦場は「新卒採用」としながらも、能力やスキルに応じた能力別初任給体系の導入や適性に応じた職種別採用など、優秀な若手人材の獲得に向けて採用スタイルの多様化が進んでいると読み取れる。さらに、一部の成長企業では新卒一括採用依存から脱却し、通年採用に舵を切る動きも見られている。

**「新卒社員は
ロイヤリティが高い」は本当か**

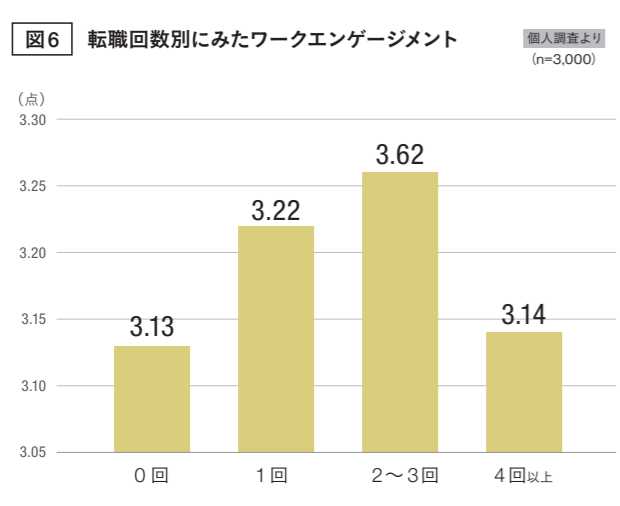
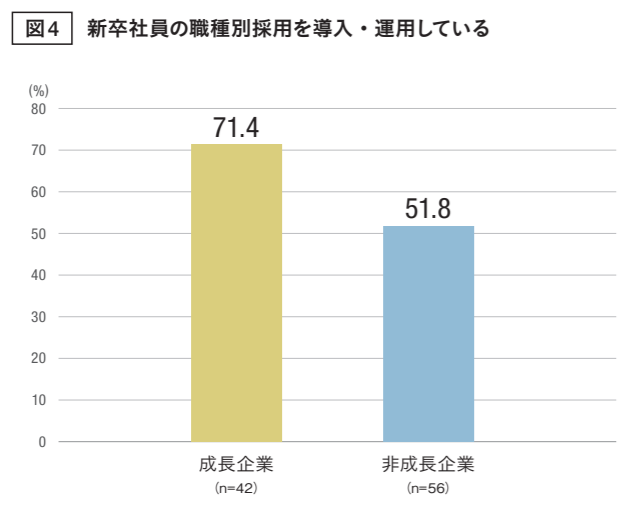
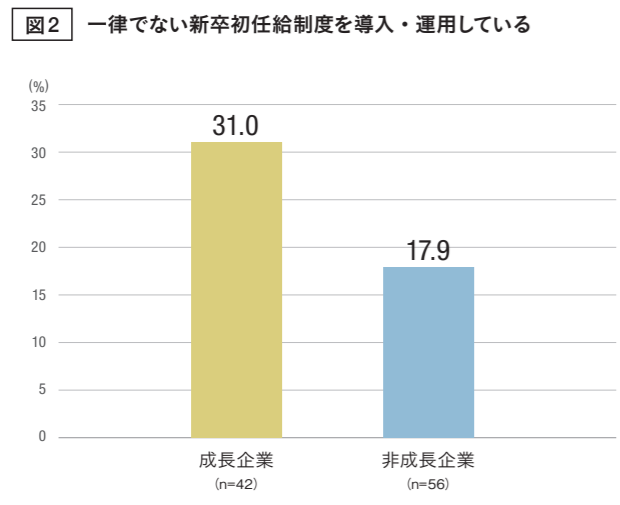
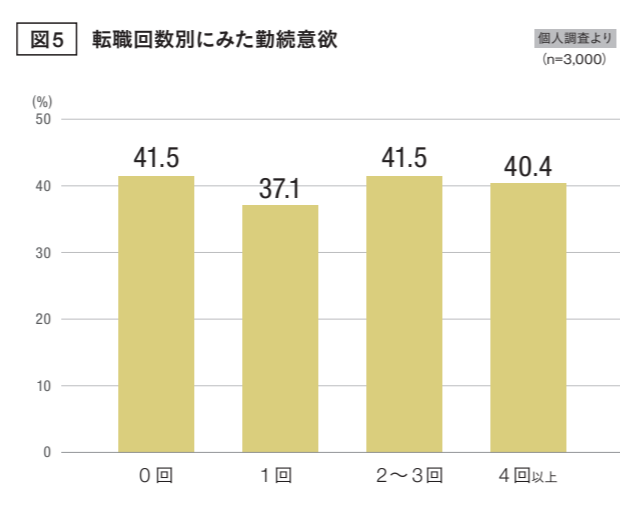
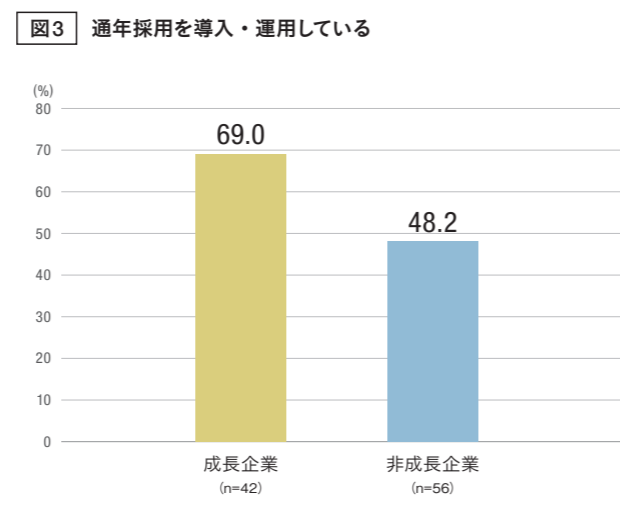
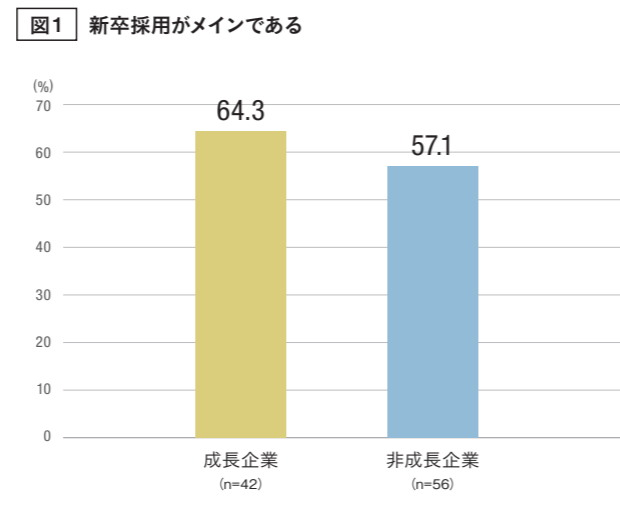
一方、新卒採用には中途採用では得がたいメリットが多いため、新卒採用への依存体質からなかなか脱却できないとの意見もよく聞かれる。新卒採用のメリットとしては、12頁で日本型の長所として上位に挙げられている「会社への帰属意識や忠誠心の高い従業員の育成ができる」「長期勤続・人材定着が可能」などがある。本日にこれらのメリットは新卒採用でしか得られない

ない特有のものなのであろうか。その事実を確認するため、今回の個人向け調査の結果から、新卒採用か中途採用かによって勤続意欲やワークエンゲージメント(仕事に対する充実感や就業意欲など)にどの程度違いがあるのかを比較した(図5、6)。

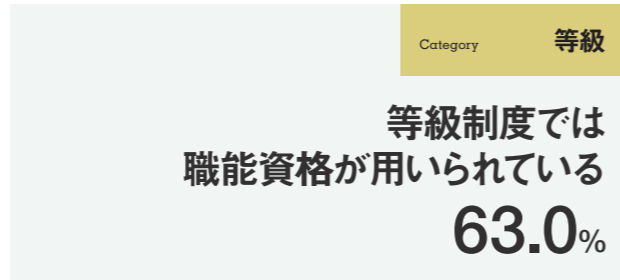
「ワークエンゲージメント」については、まず「やりがいや働きがいをもって仕事に取り組んでいる」「日々、全力で仕事に打ち込んでいる」「仕事をしていると、つい夢中になってしまふ」という3つの設問それぞれについて「当てはまる」「当てはまらない」の5段階で聴取。その回答結果を「当てはまる」5点、「当てはまらない」1点と点数化し、3設問に対する各回答結果の平均値を算出している。

ある人に関しては、新卒者(転職0回)の41・5%に対して37・1%と、やや勤続意欲が減少するものの、転職2回以上については、2〜3回が41・5%、4回以上が40・4%と、新卒者の勤続意欲とほぼ変わらない。ワークエンゲージメントについては、新卒者が3・13点であるのに対し、転職1回目で3・22点、2〜3回では3・62点まで上昇しており、新卒者よりもむしろ転職1〜3回目の従業員のほうが高いという結果となっている。

この結果は「新卒採用ほど会社への帰属意識が高く、長く働いてくれる人材を採用しやすい」という人事の俗説を覆すものである。新卒採用市場が人材獲得のプラットフォームとして機能している現在の日本において、企業が新卒採用を無視できないことは確かである。しかし、人手不足が叫ばれる中、新卒採用だけで優秀人材を十分確保できる時代はもはや過ぎ去り、今後ますます、ここで紹介した成長企業のように様々な手法を駆使して採用の革新に取り組まなければならないだろう。



次に、等級という観点において、成長企業と非成長企業にどのような違いがあるのかを見てみよう。ここでは、日本的雇用慣行の代名詞のひとつである「職能資格等級制度」と、日本的雇用慣行下では本来導入されることはない「降級・降格制度」の運用状況について、成長企業と非成長企業を比較した。



等級制度については、従業員が持つ能力に応じて等級を定める「職能資格等級制度」の運用状況と、職務成果に基づいて降級・降格が行われているかどうかについて質問した。職能資格等級制度については、成長企業のほうが10・1pt多く運用していた(図1)。同時に、降級・降格制度についても成長企業のほうが20・9pt多く運用していることが分かった(図2)。つまり成長企業は、「職能資格」を重視しつつも、「降級・降格制度」を併せて導入・運用しているのだ。「職能資格等級制度」では、「業務遂行能力を有する人」を基準に評価するため、一度、該当資格を得た人の「能力がなくなる」ことはいないと考えられている。しかし、これほど技術革新が目まぐるしく進み、事業再編がいたるところで生じている今、仕事自体が変化し、「職務がなくなる」ことは大いにあり得る。つまり、一度手にした能力がなくなるこ

降級・降格制度を併用し、
職能資格等級制度の
リスクを解消

とはなくても、その能力が必要とされる職務はなくなる可能性がある。成長企業では、「職能資格等級制度」を用いながらも、こうした職能資格がもたらすリスクを解消するために、「降級・降格」を併せて導入している様子が見られる。またこの結果から、成長企業においては「年

齢が上がれば、全般的な職務遂行能力が上がり続ける」という日本的な考えから脱している可能性も考えられる。一方、働く個人に対し、昇進昇格を決める際に重視する観点について望ましいものは何かを聞いたところ、日本型で重視される「年齢」や「勤続・経歴年

数」などよりも、「担当業務の難易度」や「職務遂行能力」といったジョブ型で重視されるものを望ましいとする回答が多かった(図3)。働く個人においても、「年齢」や「勤続・経歴年数」と「職務遂行能力」との間には、もはや相関を見出し出していないことがうかがえる。

図2 職務成果に基づく降級・降格制度を導入・運用している

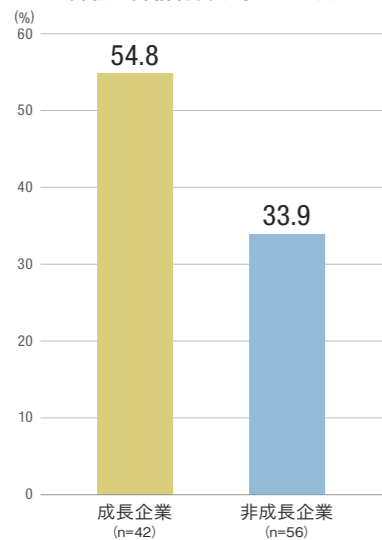


図1 等級制度では、職能資格が用いられている

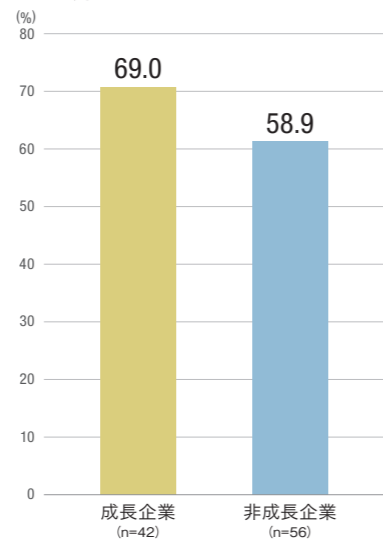
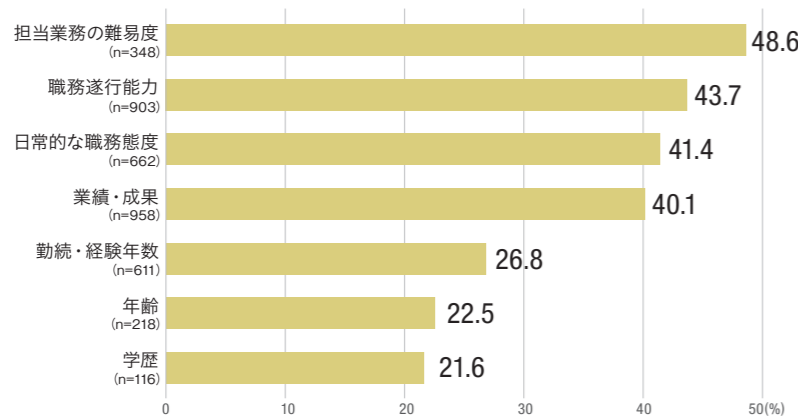
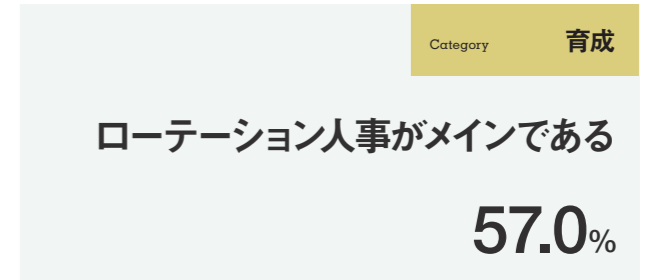


図3 管理職以外の昇進昇格決定における重視点として次の項目は望ましいか? (個人調査より)



日本型の長所として挙げたものの第1位は、「長期的な視点に立った人材の育成ができる」という意見であった。人材育成のためにこれまで多くの日本企業が「ローテーション人事」を採用してきたが、現在もローテーション人事を行う企業は多いのだろうか。また、成長企業と非成長企業では、育成手法にどのような違いがあるのだろうか。



今回の調査で「ローテーション人事」がメインであると答えた企業は、全体の57・0% (10頁参照)に上る。人材育成にローテーション人事が必要とする考えは依然として根強いようだ。また、成長企業と非成長企業と比較すると、成長企業が61・9%、非成長企業が53・6%と、成長企業のほうがローテーション人事をメインに導入している割合が高い(図1)。

これと同時に、「早期選抜人事制度」の導入・運用についても、非成長企業が25・0%なのに対し、成長企業は35・7%と成長企業のほうが多く導入・運用していた(図2)。成長企業では、事業成長・組織拡大に伴って、新たなポジションが次から次へと生じている状況のため、ローテーション人事によって一定数は企業側主導で人材配置を行いつつも、それだけでは実現が難しい適材適所や将来の経営人材の育成のために、早期選抜

図2 早期選抜人事制度を導入・運用している

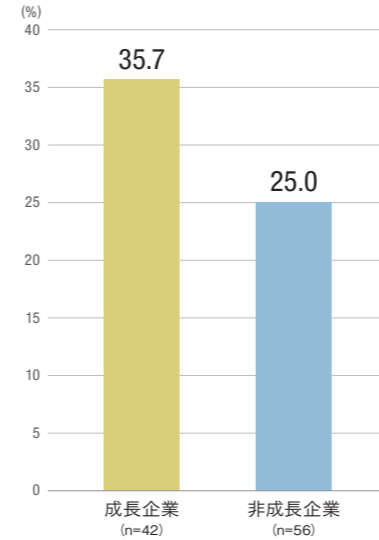


図1 ローテーション人事を導入・運用している

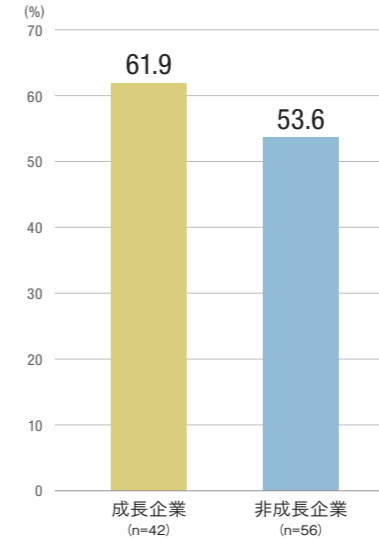
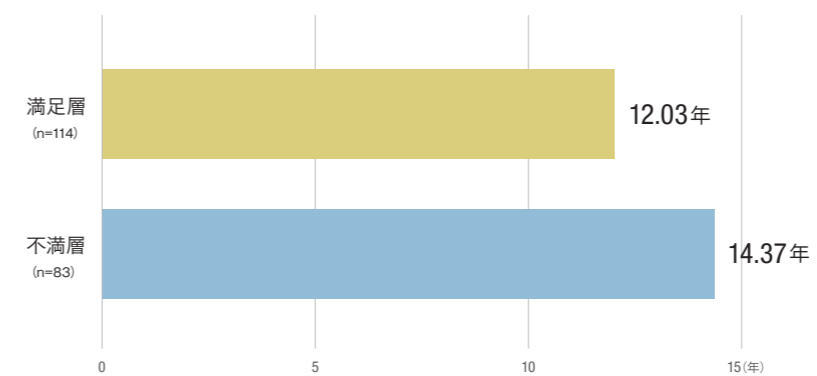


図3 自社の昇進スピードとそれに対するハイパーフォーマー*の満足度の関係 (個人調査より)



*自身のジョブパフォーマンスについて5段階のうち3.5以上と回答した人

も同時に運用していると推察される。一方、働く個人は、企業の育成の方法やスピードに対してどのような意識をもっているのだろうか。自身の仕事におけるパフォーマンスを5段階のうち、3・5以上と評価した「ハイパーフォーマー」に限り、自身が勤

める企業における課長職クラスへの昇進までのスピードと、そのスピードに満足しているかを聞いた結果が、図3である。自身が勤める会社の昇進スピードに対し、満足している層と不満がある層に分け、それぞれの昇進スピードの平均を算出したところ、満足層の会社では

約12年であったのに対し、不満層の会社では約14年と満足層の会社のほうが昇進スピードは早い。このことから、当然の結果ともいえるが、優秀な人材ほど「早期に能力を認められて昇進したい、昇進スピードは早い方が望ましい」と考えていることが改めて確認できる。

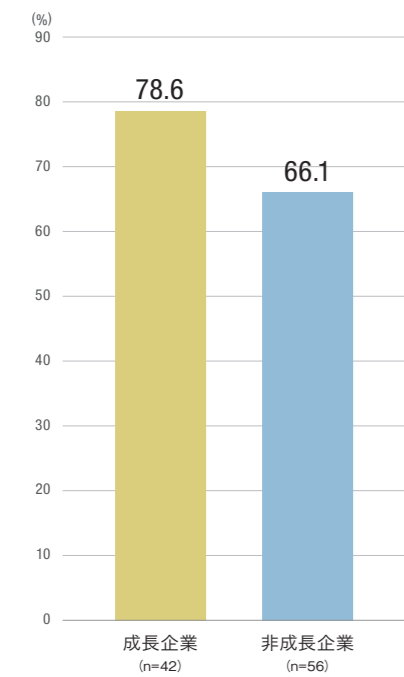
Category 雇用思想

終身雇用の文化がある

71.0%

最後に、雇用思想ともいえる「終身雇用」に対して、企業の人事責任者や働く個人は、どのように考えているのかを紹介する。現在、「終身雇用」を前提とした人事制度を採用しているのか、今後も採用し続けるのか、調査の結果から企業の動向、個人の意向を見てみよう。

図1 終身雇用の文化がある



終身雇用は企業の成長に繋がるのか

調査の結果では、「終身雇用の文化がある」と答えた企業は、成長企業のほうが12・5 pt高い(図1)。さらに、終身雇用を前提とした人事制度の導入状況と今後の方針について質問したところ、成長企業のほうが終身雇用を維持する考えを示した(図2)。「終身雇用」という日本独自の雇用思想は、ここ数年で衰退するものではないと見られる。

一方で、働く個人の「終身雇用」に対する考えを調査したところ、約4分の1が「終身雇用の維持」を希望しているものの、

21・7%が「見直しが必要」、35・0%が「部分的な修正はやむを得ない」と回答(図3)。変わりゆく人材管理の形を受け入れざるを得ないとする姿勢が見受けられた。

終身雇用を「安定的な雇用」と同義と見るならば、従業員にとっては終身雇用の文化が心理的なセーフティネットとなる。こうしたセーフティネットが確保されて初めて、働く個人が伸び伸びと挑戦し、能力を発揮できる点を考慮すれば、終身雇用という形態ではなくとも、従業員にとって心理的な安全が確保される雇用環境や条件を整えることは企業にとって今後も重要であるといえそうだ。

図3 終身雇用に対する考え(個人) 個人調査より (n=3,000)

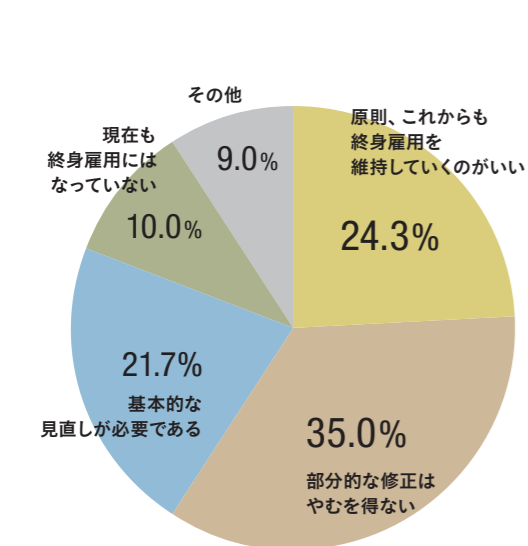
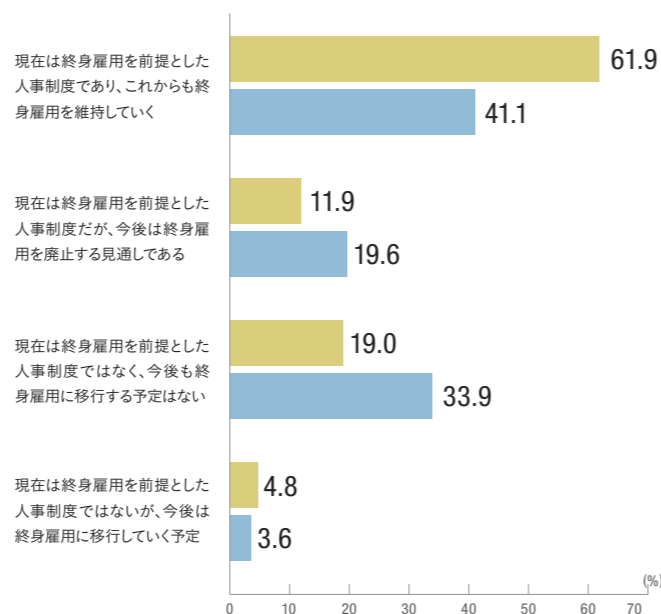


図2 終身雇用に対する考え(企業)



Category 報酬

社内賃金テーブルを使用した賃金水準

76.0%

前頁の等級制度と切っても切り離せないのが、報酬である。日本的雇用慣行の特徴のひとつである「年功給(職能給)」を廃止し、「職務給」を採用する企業は増えているが、こうした報酬制度の採択に、成長企業と非成長企業との間で違いがあるのか、本頁で詳しく見ていきたい。さらに、ハイパーフォーマーが報酬についてどのように考えているのかについても紹介する。

年功給の終焉時代は職務給へ

図1から、成長企業は、非成長企業と比べて「市場価格を反映した賃金テーブル」を導入・運用する割合が、7・2 pt高いことが分かる。また、「職務給」を導入・運用する割合も、成長企業のほうが7・2 pt高い(図2)。裏を返すように、日本的雇用慣行の特徴のひとつである「年功給(職能給)」を導入している割合は8・3 pt、非成長企業のほうが高い(図3)。

前頁の等級の結果と照らし合わせて考えると、成長企業では、「市場価格を反映した賃金テーブル」や「職務給」を導入・運用し、さらに「降級・降格制度」も運用していることから、ベースとして職能資格等級制度の骨格を運用しつつも、経営戦略に合わせて、思い切った人材活用を行っていることがうかがえる。

調査では、働く個人が報酬制度に対してどのような考えをもっているのかについても聞いた(図4)。その結果から、パ

図3 年功給(職能給)を導入・運用している

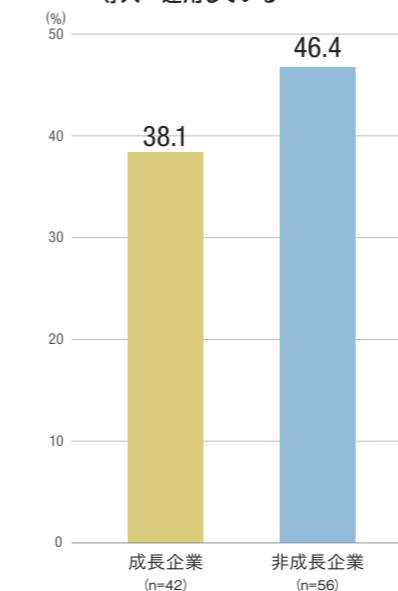


図2 職務給を導入・運用している

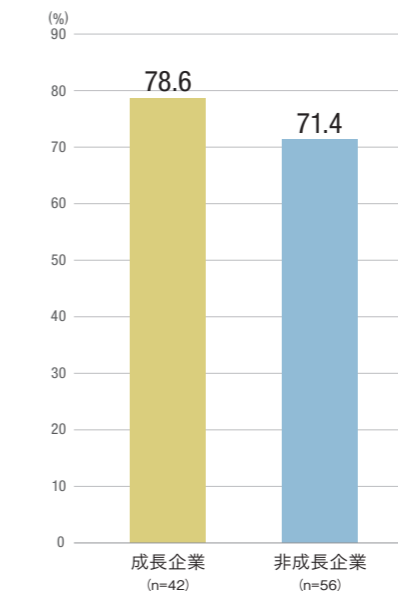


図1 市場価格を反映した賃金テーブルを導入・運用している

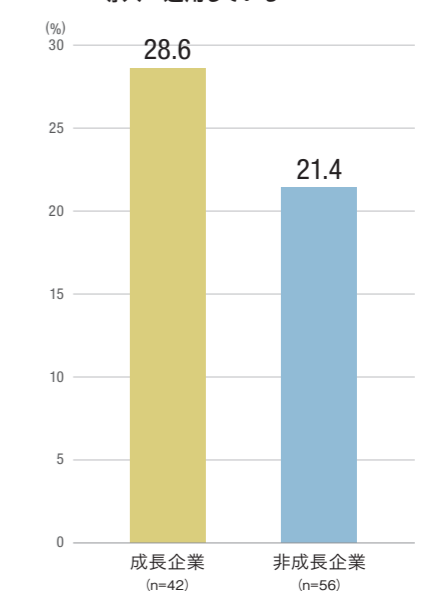
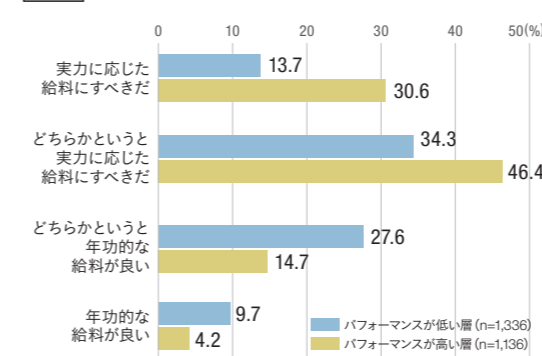


図4 報酬制度に対する考え 個人調査より



※自身のパフォーマンスについて、5段階評価のうち3.5以上と回答した人をパフォーマンスが高い層、3.2未満と回答した人をパフォーマンスが低い層として集計。

パフォーマンスが高い層は、パフォーマンスが低い層よりも「実力に応じた給料にすべきだ」「どちらかという実力に応じた給料にすべきだ」という意見に賛同していることが分かった。一方で、パフォーマンスが低い層は「年功的な給料が良い」「どちらかという年功的な給料が良い」という意見に賛同する割合が高くなっている。これも当然といえる結果だが、ハイパーフォーマーは能力に見合った報酬を望んでおり、改めて優秀人材の確保には報酬制度の整備が重要であることが確認できる。

日本的雇用慣行の実態

企業成長の鍵を握るジョブ型への移行 実行の要となるのは人事

いまだ多くの企業が
日本的雇用慣行下にある

さて、ここまで、採用、育成、等級、報酬、雇用思想といった5つのカテゴリの取り組みについて、企業の成長状況によってどのような違いがあるのかを見てきた。簡単に結果をまとめると次のようになる。

採用では、成長企業は新卒採用を押さえつつも、「通年採用」や「一律でない新卒初任給制度」、「新卒社員の職種別採用」など、様々な採用手法を同時に試みていることが分かった。

育成では、「ローテーション人事」によって企業側主導で人材配置を行いつつも、それだけでは実現が難しい適材適所や将来の経営人材の育成のために、「早期選抜人事制度」も同時に運用する成長企業が多いという結果が得られた。

等級では、成長企業は「職能資格等級制度」を用いながらも、職能資格のデメリットを解消するため、「降級・降格制度」を併せて導入・運用しているという

傾向があった。

報酬では、成長企業のほうが「市場価格を反映した賃金テーブル」と「職務給」を導入・運用する割合が高かった。また、裏を返すように、日本の雇用慣行の特徴である「年功給(職能給)」を導入する割合は、非成長企業のほうが高いという結果になった。

雇用思想では、現在「終身雇用」を導入・運用しながら、今後も維持し続ける予定であると回答した企業が、成長企業に多く見られた。

これらを総じて、まだまだ多くの企業が従来の日本的雇用慣行下にあることが分かったのと同じように、成長企業においては、日本的雇用慣行の運用状況に変化の兆しも見受けられた。今回の調査の目的は、日本企業における日本的雇用慣行の運用状況を概観することであり、これ以上詳細な分析は行っていないことから因果関係までは言及できないものの、日本の雇用慣行からの脱却は、企業成長に何らかの好影響がある可能性が考えられる。

あるのではないだろうか。

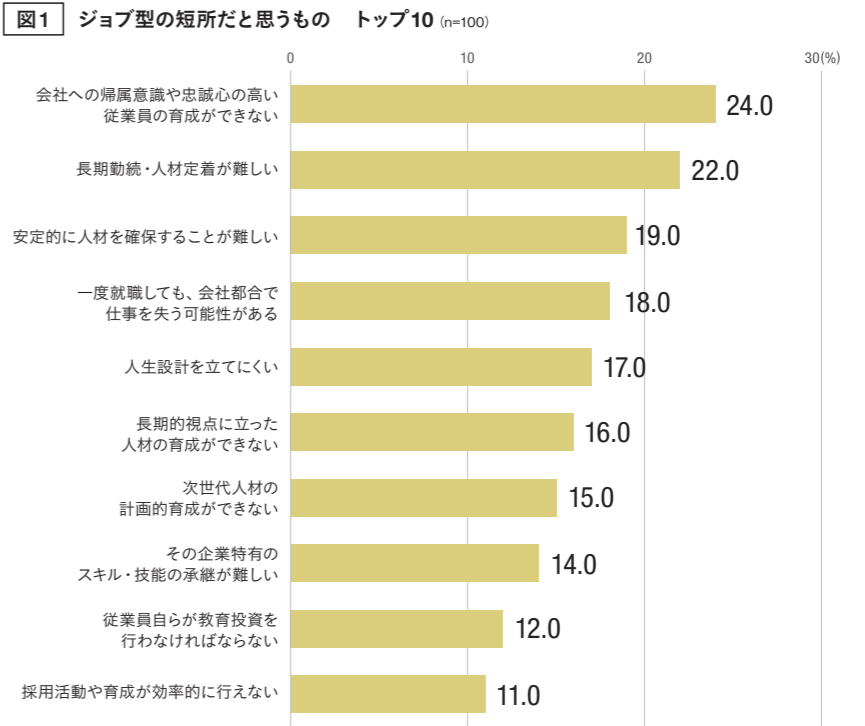
図1をご覧いただきたい。この図は、日本企業が考える「ジョブ型の短所」に関する調査結果である。上位に「会社への帰属意識や忠誠心の高い従業員の育成ができない(24・0%)」「長期勤続・人材定着が難しい(22・0%)」「安定的に人材を確保することが難しい(19・0%)」という意見が挙がっており、12頁で紹介した「日本型の長所」を裏返しにしたような結果となっている。もし、ジョブ型へ移行すれば、日本型の長所とされていたものが失われてしまうのではないか。この結果は、そういった不安の表れとも読み取れる。

なお、4位と5位に挙がっている「一度就職しても、会社都合で仕事を失う可能性がある(18・0%)」「人生設計を立てにくい(17・0%)」といった印象は、ジョブ型を運用するいわゆる欧米の外資系企業が企業都合で解雇を行えることがこうしたイメージを助長させているようにも考えられる。しかし、外資系企業といえども日本国内においては、日本の労働法の下にあ

るため安易に解雇できるわけではなく、その意味では、外国企業が海外で行っていることをイメージしているに過ぎない。当然だが、外資系企業でも雇用の前提は短期雇用ではなく、少しでも長く勤めてもらうことである点は申し添えておきたい。

日本的雇用慣行を維持して 重要施策は実現できるか

本調査では、日本企業の人事責任者100人に対して「今後5年間で重要性が高まると考える人事施策」についても回答を求めた。その結果が次頁の図2、3である。数値こそ違いはあるが、成長企業でも非成長企業でも、上位に「女性管理職の育成・登用」「ワークライフバランス(育児・介護等を含む生活との両立)への取り組み」「従業員の精神衛生(メンタルヘルス)への配慮」「業績・成果を重視した人事評価」「中途採用を通じた人材確保」「非正社員の正社員への登用」が挙がっている。しかし、「業績・成果を重視



ジョブ型に移行すると 日本型の長所は失われるか

なぜ、日本の雇用慣行への支持が依然として高いのか。今回の調査を通じて、成長企業の多くは、ジョブ型の特徴的な制度である「職務給」をはじめとす

る各種制度を導入・運用していることが分かったが、どれも一部の制度の導入・運用に過ぎず、人事制度を全体的にジョブ型に移行しているとすると企業は2割に留まった。ジョブ型を推進する企業がまだ少ない理由のひとつには、日本企業が抱くジョブ型に対するイメージの問題が

した人事評価」「中途採用を通じた人材確保」「非正社員の正社員への登用」などは、現行の日本の雇用慣行を維持したまま効果的に実現することは困難である。例えば、真に「業績・成果を重視した評価」を導入するためには、人事評価のあり方を、実質的には勤続年数(≠年齢)を基準にせざるを得ない「職能資格等級制度」から変更しなければならぬ。また「新卒採用」を中心に運用してきた企業が「中途採用」に注力したとしても、マーケット基準の賃金テーブルにしなければ本当に優秀な人材を採用することは難しく、また評価の仕組みや昇進昇格の判断基準を真の実力主義にしなければ、たとえ優秀な人材を採用できたとしても、その企業に定着してはくれないだろう。

さらに、「ワークライフバランスへの取り組み」「従業員の精神衛生(メンタルヘルス)への配慮」「女性管理職の育成・登用」といった課題の解決も、日本の雇用慣行を維持したままでは実現は難しい。なぜなら、日本の雇用慣行下では、勤務地や職

務、労働時間が限定されていない「無限定正社員」の働き方ができる主に男性が優位となるような制度や仕組みを導入・運用してきたからだ。裏を返せば、こうした制度があるために、長時間労働が蔓延し、ときに過労死に繋がるほど社員が追い込まれてしまう問題が生じたり、出産育児で第一線を離れなければならない可能性のある女性が出世コースから外され、結果、女性管理職の割合が諸外国に比べても圧倒的に少ない状況が生まれたりした。つまり、今後重要になる人事施策のいくつかは、日本の雇用慣行の弊害として生じた問題でもあるのだ。長時間労働の是正や女性管理職の育成・登用のためには、無限定正社員の男性を優位としてきた評価基準をまずは変えていく必要があるだろう。

能動的に戦略性をもった 人事を目指すべき

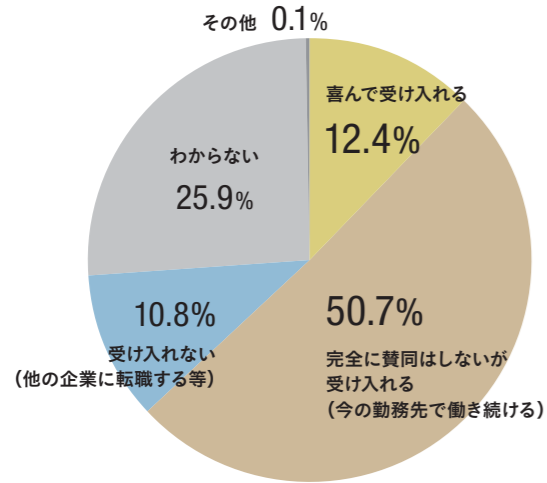
今回の調査結果では、総じ

日本的雇用慣行の実態

日本的雇用慣行の実態

図4 勤務先にジョブ型の働き方が導入されたらどう感じるか？

個人調査より
(n=3,000)



て日本的雇用慣行はまだ大きく変化していないことが分かった。同時に、成長企業を中心に、少しずつ日本的雇用慣行からの脱却が始まっている兆しも読み取れた。なお、働く個人はジョブ型の導入をどのように受け止めているのかについての調査結果にも、ここで少し触れておきたい。働く個人に対し、「現在の職場にジョブ型の働き方が導入されたら、どう感じるか」を聞いたところ、「喜んで受け入れ

る」が12・4%、「完全に賛同はしないが受け入れる」が50・7%と、受け入れるマインドである人は6割以上であった。反対に「受け入れない」とした人は10・8%と、受け入れるという回答に比べ大きく下回った(図4)。働き方が多様化し、企業と個人の関係が変わりつつある中で、働く個人のほうが既にジョブ型を受け入れる心の準備が整っているように見える。

状況を異なるが、我々はジョブ型への移行が企業成長の鍵となると考えている。そのため、日本型からジョブ型へ移行する場合作の具体的な道筋について検討を続けていく予定だ。

また、先に紹介した「今後5年間で重要性が高まると考える人事施策」の回答結果では、成長企業のほうがどの施策についても「重要性が高まる」と回答している割合が高い。対して、非成長企業は「変わらない」「わからない」の回答割合が高い。今回の日本の雇用慣行というテーマに直接関係することではないが、こうした点にも、成長企業と非成長企業の明暗を分ける要因があるのではないだろうか。経営環境がどのように変化するか、予測がつきにくい時代ではあるが、あらゆる可能性を模索する姿勢は、確実に今後も問われ続ける。「日本的雇用慣行からの脱却」すなわち「日本型からジョブ型への移行」を実施する際に、人事が担う役割は大きい。自社にとって、日本的雇用慣行を維持することが最適かどうか、今一度議論を深めていた

また同時に、今後取り組むべき人事課題に関する意識も、努めて高めていく必要がある。なぜなら人事は企業経営の要であるからだ。自社が置かれている環境や状況を冷静に分析した上で、戦略性のある人事制度へ変えていこうとする能動的な人事こそが今後ますます重要になってくるだろう。人事による「人材マネジメントの革新」に期待したい。

また同時に、今後取り組むべき人事課題に関する意識も、努めて高めていく必要がある。なぜなら人事は企業経営の要であるからだ。自社が置かれている環境や状況を冷静に分析した上で、戦略性のある人事制度へ変えていこうとする能動的な人事こそが今後ますます重要になってくるだろう。人事による「人材マネジメントの革新」に期待したい。

日本的雇用慣行の実態

図2 (成長企業) 今後5年間で重要性が高まると考える人事施策 (n=42)

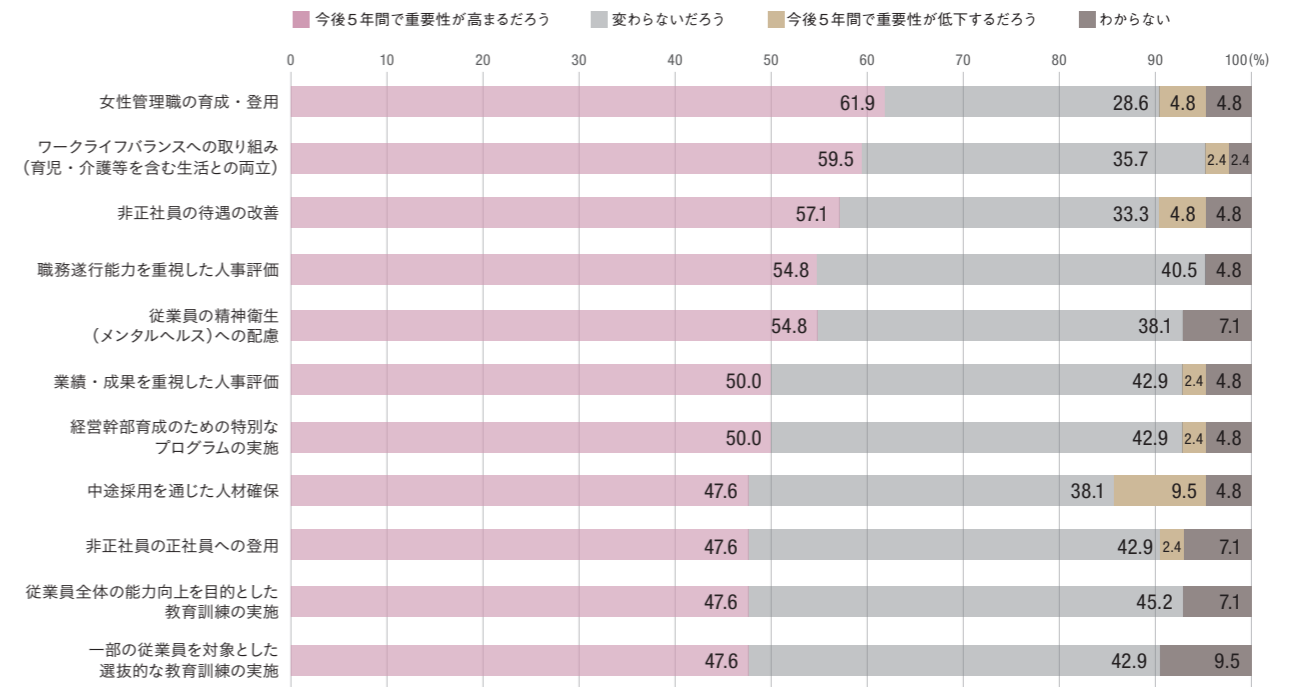
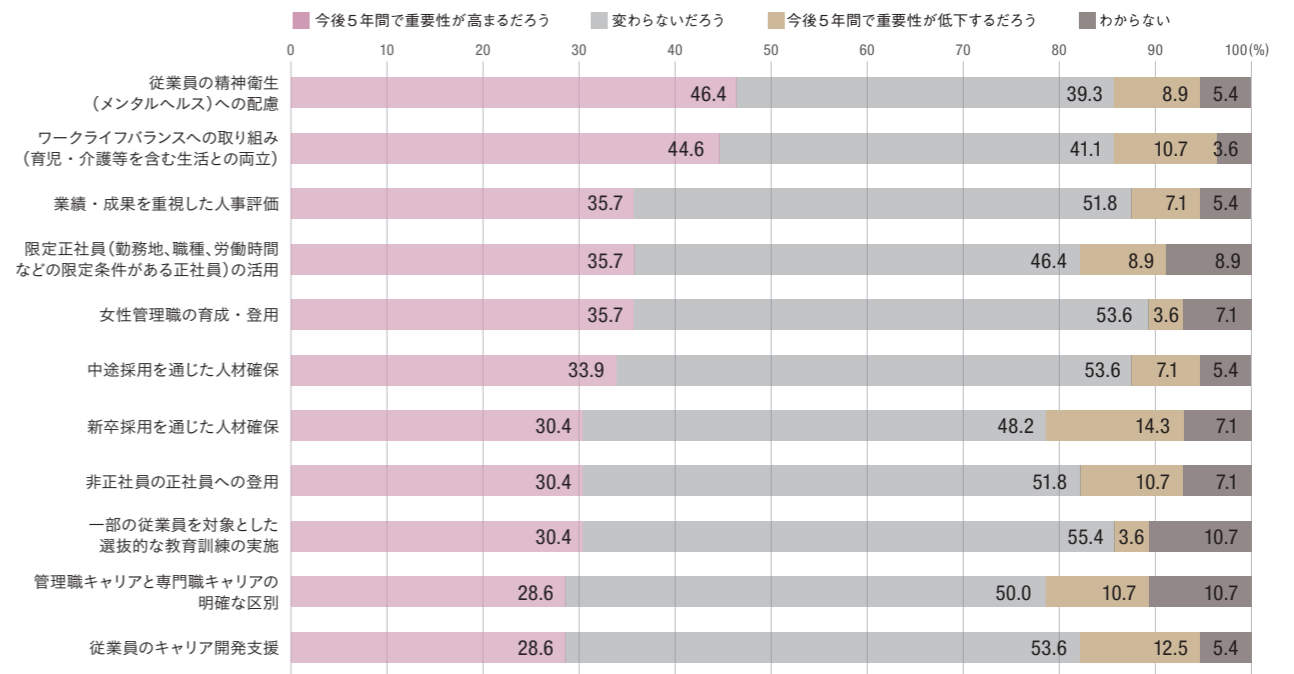


図3 (非成長企業) 今後5年間で重要性が高まると考える人事施策 (n=56)



グローバルで通用する人材を育成するために 人事はどうあるべきか

国内外の企業で人事制度改革を手掛けてきた
カゴメ株式会社 常務執行役員CHO・有沢正人氏。
これまでの改革のエピソードをはじめ、
日本的雇用慣行をめぐる問題や今後の展望について伺った。



本誌編集長
櫻井 功
(聞き手)

カゴメ株式会社
常務執行役員CHO
有沢 正人氏

グローバル企業を担当するときは 「二段構え」

櫻井 有沢さんはこれまで4つの企業で人事を経験され、人事制度改革を推進してこられました。4社すべてに職務等級制度を導入されていますね。

有沢氏 そうです。新卒で入社した銀行で、アメリカ留学の機会をいただいた後に人事配属になり、1990年代後半に職務等級制度を導入して以降、外資系企業や現在のカゴメに至るまで全企業で導入しました。

櫻井 1990年代後半とは、ずいぶん早い時期から職務等級制度を導入されていたのですね。職能資格を中心とした日本型雇用の限界が少しずつ見え始めていたとはいえ、職務等級制度の認知が日本国内ではまだ低かったその当時、職務主義として職務等級制度を意図通りに運用できたのでしょうか。そもそも従業員たちの受け止め方はどうだったのでしょうか。

有沢氏 当時の運用はまだ不完全で、職能と職務の良くいえばハイブリッドの状態でした。簡単にいえば、職務等級制度を職能主義の上で運用しているようなイメージでした。

櫻井 年齢や勤続年数といった旧来型の仕事の任せ方ではなく、きちんと知識武装をし、実行力のある人が優秀者であり、その方々に仕事を任せるべきだと、ある意味職務主義の礎を築かれたのですね。銀行の後、日系の精密機器メーカーの人事部にいらしたときはどのような状況でしたか。こちらはグローバル展開の企業でしたよね。

有沢氏 当時は日本に3500人、海外に3万5000人の社員がいましたが、事業は縦割りで事業ごと、国ごとに人事制度もバラバラでした。そこで、海外拠点を巡って状況を調査することで、人事制度を世界共通のものに変更しました。事業部によってはヘッドクォーターを海外に置いたり、サクセションプランをグローバルで作るようにしたりと、改革したことはほかにもいろいろあります。私はグローバル企業で人事を担うときは、いつも二段構えにしています。全世界共通のベースとなるグローバル共通のコンピテンシーがあり、それに加えて各事業と各国に個別のコンピテンシーが存在するということです。そういうローカリゼーションは必要だと考えているためです。

櫻井 ローマ帝国型統治だったのですね。

イメージでした。

櫻井 最近はやりの「役割等級制度」のようですね(笑)。

有沢氏 そうですね。年次運用はなくなり、年次を追い越した昇格は当たり前になりましたが、銀行が重んじる支店の店格や雇用慣行自体は思うようにすぐには変わりませんでした。当時の銀行業は商品では差別化が難しく、私はアメリカ留学でマーケティングを学んだ経験を通して、「人」こそが差別化の要素になると考えていました。そのため、新卒行員にはお客様の土地や担保といった「今」のお金の話ではなく、事業や会社の「将来」を語れるよう、研修でマーケティングについて教えるほか、上司や支店長、本部の部長クラスにはミニMBAコースを順次受けてもらう取り組みを行いました。しかし、若手の支店長の抜擢を行うと行内のみならずお客様側にも根強い固定観念からの反発があったケースもあり、当初は大変でした。しかし、根気強く取り組んだおかげで、厳格な年次管理や過去からの慣行に縛られていたカルチャーが、基本的にその仕事ができる能力のある人がやればよいという風潮に変わっていきましました。聞いたところによると、現在でも基本的に当時の職務等級制度の運用がされているようです。

運用ができなければ 制度や仕組みに意味はない

櫻井 各地の実態に即して制度を改革することは重要かつ大変なことですね。ただ、それ以上に、設計時の意図通りに運用していくことは難しいことではないでしょうか。

有沢氏 制度や仕組みを作るだけでは人事が仕事をしてはいえませんが、人事というのは「運用」が肝です。どんなに秀逸な制度を作っても、運用ができていなければ人事である資格はないとさえ思います。「こういう制度を入れてこうなりました」と成果を示さなければ意味がない。もちろん人事として理想を語ることも不可欠です。しかし、理想を追求した制度改革やAI導入などの先進的な取り組みも導入だけで満足せずに、どのような効果があったのかを実証できるまで地道に運用すべきです。カゴメで職務等級制度を導入した際は、ビジネスパートナー制度を採用して社員個人に対するキャリアカウンセリングを充実させ、研修も選択型に変えました。職務等級制度の浸透には、個人のキャリア自律が欠かせないためです。この取り組みにより、「人事が個人のキャリア形成を応援してくれるようになった」と社員の反応

は変わりました。仕組みや体制を作ったあとの運用で社員からの信頼を集めていく。信頼が集まるからこそ、成果が出ます。これまで私は在籍したすべての企業で職務等級制度を導入してきましたが、職能資格制度を否定しているわけではありません。正しい運用ができるという前提であれば、職能資格制度が適しているケースもあります。ただ、グローバルで運用する制度を作る場合には職務等級制度を入れるほうが正しいと考えています。なぜなら、日本を除く諸外国の制度は職務等級制度であり、海外の社員に説明するにあたり、職能資格制度は理解してもらうのが非常に難しいからです。

櫻井 確かに、職能資格制度も正しく運用できれば問題ありません。正しく人の能力を測る術があり、その能力に基づいて等級を決め、アサインメントできるのであれば職能資格制度であっても職務等級制度であっても大差ありません。しかし、現実的には職能資格制度の正しい運用は難しく、結局どの企業でも、年齢が上げれば経験値も上がり、その結果能力も向上している、というある意味「幻想」に基づき、結果として年功的運用になってしまっているのが現状です。

有沢氏 現状企業で運用されている職能資格制度は、人事も経営も職能資格制度を取り残されてしまっています。マーケットを見て変わっていかなければ、

櫻井 私は企業組織のヒエラルキーを考えたときに、初級役付き者になる直前までのメンバー職は全員、職能資格制度の運用でも問題ないと考えています。そこでいろいろな仕事を経験させるわけですね。しかし、組織の階層が上がっていくほど、ポストには限りがありますから、役付きにならずに滞留してしまう人材が生じてしまいます。そうした人材の活性化を真剣に考えなければ、職能資格制度をはじめ日本の雇用慣行下にある企業は、人件費の軛から逃れることはできず、職務主義に切り替えることも難しくなります。今の日系企業の多くは、職能のない人を大量に抱え過ぎています。

有沢氏 そうした企業は、職務がない人にも無理やり職務を作っているわけですよね。職務等級制度では人材のパフォーマンスに応じて賃金を支払うため、職能のない人材には申し訳ないけれど降格や降職に依っていた。日本の労働法では解雇は難しいため、降格や降職を断行するしかありません。厳しいように聞こえますが、それができなければいつまでも日本の雇用慣行下の企業は、パフォーマンスに対して高すぎる人件費に頭を抱え続けなければなりません。

の本質を深く考えず、慣習に従っているケースが多いのではないのでしょうか。それでは時代の変化についていけず、制度に魂が入っていない状況になってしまいます。そうなるくらいなら、皆がフェアに感じられる制度運用を実現するために、グローバルスタンダードの職務等級制度を入れてジョブ中心にしたほうが分かりやすく納得も得やすいでしょう。

避けて通れないグローバル化 そこに適した制度とは

櫻井 職能資格制度は所属する会社固有の事情の中で育っていくため、会社固有に求められる能力に長けた人材になりやすい。しかし、今の時代は必ずしも終身雇用が保証されず、転職などを通じてキャリアを自身でデザインしていかねばならない中、個人にとっては不利益を生みかねません。

有沢氏 職能資格制度の場合、基本的にはその会社にしか通用しない専門性が醸成されるという点はその通りです。ただ一方で、職能資格制度は運用の仕方によって、職務等級制度よりゼネラリストを作りやすいという側面はあります。経営人材というのは全体を俯瞰する必要

櫻井 さらにいえば、今の職能資格制度では、年齢が高めの社員の中で、過去に会社に大きく貢献し、現在でも貢献する力のある社員の多くがいたずらにモチベーションを下げられ、企業内でくすぶっています。職務主義にすれば、役職定年後の引き下げられた給与に近い給与水準でも転身していき、やりがいを感じて働き続けられる可能性が広がるということですよ。

他社の人事がやらないことに 今後もチャレンジしていく

櫻井 今回、我々は日本企業の人事責任者100名に日本の雇用慣行の実態に関する調査を行いました。結果からは、いまだに職務等級制度をはじめ職務主義に対するアレルギー的な拒否感が見えています。

有沢氏 ジョブ型の短所に挙げられている項目(20頁参照)に、「会社への帰属意識や忠誠心の高い従業員の育成が難しい」「安定的に人材を確保することが難しい」などがありますが、これらは逆に職務等級制度を導入した方がやりやすくなることばかりです。そもそも、会社への帰属意識は職務主義だろうが職能主

があるため、様々な職務での経験を積み、博識であってほしい。加えて、人事もゼネラリストであってほしいです。自社のプロダクトはもちろん、どうやってそれが売られていて、誰がターゲットなのかを知らずに人材の最適配置などはできません。特に私が考える人事に必要な力とは、「マーケティングの理解」「財務」「経営戦略」「事業そのものと人事戦略を結びつける力、いわゆる全体を統括するプロジェクトマネジメント能力」の4点です。貸借対照表や損益計算書が読めないようでは務まりません。人事は人の一生に関わる仕事。だからこそ、この4つの能力をしっかり身につけるべきです。職能資格制度の場合、社内で様々なポジションや職務を経験できるため、前述したようなゼネラリストを育てるには、職能資格制度が適しているケースもあると思います。経営人材の育成と職務等級制度の折り合いをどうつけるか。もちろん一般的には、職務等級制度の方が明らかに説明しやすく、グローバルでは特に理解や納得を得やすい。実際に、カゴメでは職務等級を導入した途端、海外社員の反応が変わりました。海外で面談をする」と「次は東京支社の営業部長をやりたい」「今の自分より等級が高いのは那須工場だけだからそこを目指す」といったように、エリアを越えて次に目指すポジションを指定してきます。

義だろうが、因果関係はありません。さらにいえば、長期勤続させることが本当に良いことなのかにも疑問があります。マーケットリテリが高い人を常に流動的に雇用できた方が、リスクが少ないことは間違いありません。安定的な人材確保も職務主義の方がより優秀な人材を確保しやすく、アンケート結果と現実を基本的に逆転しているように感じます。しかし、こういう風に答える人の気持ちから分からないかと問われたら、分かります。もし私が新卒入社の人材を辞めずに今も勤め続けていたとしたら同じように答えるでしょう。

櫻井 戦後復興と高度成長を支えた日本的雇用慣行ですが、今や制度疲労をきたしていることは明らかです。そして、近年の雇用に関わる多くの問題や企業の不



櫻井 日本だろうが世界だろうが関係なく、「ジョブ」を基準に考えていくようになったのですね。

有沢氏 職務等級制度の場合は、会社が変わることによって自分の賃金とポジションを上げていくというように、次の機会を社内ではなくマーケットで考えます。これからは、ますますマーケットを意識しなければならぬ時代です。「外資系企業」「日系企業」と表現することがありますが、もはや日系企業であっても多くが外資になっている昨今、もはや外資・日系ではなく、ヘッドクォーターがどこにあるかだけのことです。これだけ世界で様々なことが起こっている中、日本も無関係ではいられません。世界の

祥事の根源はここにあると私は考えています。だからこそ、日本の雇用慣行が変わらない限り、日本の再興はないとまで思っています。

有沢氏 そういう意味でも、職務等級制度を一度入れてみるのが良いのではないですか。適さなければ元に戻せばよいだけです。挑戦は大事です。私はこれからもほかの会社の人事部がやりそうもないことをどんどん取り入れてみたいと思っています。

櫻井 有沢さんは現在カゴメの人事の要職でいらっしゃいますが、同時に、日本の人事を変えていくためのエバンジェリスト(伝道師)として、今後のさらなる発信を楽しみにしています。本日はありがとうございました。

PROFILE



カゴメ株式会社

有沢 正人氏

常務執行役員CHO(最高人事責任者)

1984年に協和銀行(現りそな銀行)に入行。銀行派遣により米国・ワシントン大学にてMBAを取得。その後、主に人事・経営企画に携わり、銀行に20年勤めたあと2004年に日系の精密機器メーカーのHOYA株式会社に入社し、人事ディレクターとして活躍。2009年からはAIU保険会社の人事担当執行役員となり、2012年1月からはカゴメ株式会社に特別顧問として入社。人事面でのグローバル化の統括責任者となり、2012年10月より現職として国内だけではなく、全世界のカゴメの人事最高責任者を務める。

日本型雇用からの転換は待たなし

～真に実力のある人材こそ、ふさわしい職務につける社会の実現に向けて～

「日本型雇用」は、日本の成長の足かせになっていないのか。そのような疑問から、日本型雇用を今回の機関誌のテーマとした。この疑問は我々だけが持っている疑問ではない。この数年の間だけでも、冒頭に登場いただいた鶴光太郎教授をはじめ、名だたる学識者や経済団体研究機関から「日本型雇用」への疑問が呈され、新しい雇用システムへの転換に関する提言が相次いで発表されている。

日本の成長を阻害する日本型雇用の実態

日本型雇用によってもたらされたものとは何か。プロローグでも触れた通り、日本型雇用は戦後復興期から高度経済成長期にかけて、日本の経済成長を支えてきた。しかし、時代の変化に伴い、かつて利点とされた日本型雇用の特徴はいまや裏目に出てしまっている。例えば、明確な職業意識や技術を保有しない新卒を大量に採用し、その企業内でしか通用しない仕事の技術を長期間にわたって学ばせる。一方で、家事やキャリア

日本が労働者の流動性が高く「ジョブ型」に近い雇用制度であったことは、多くの学識者の指摘しているところである。

優秀社員を正しく処遇できる新たな仕組みへの転換が必要

しかしながら、総じて企業の変革の動きは極めて遅い。11頁で紹介した通り我々の調査によれば、いまだに半数以上の人事が「自社には日本型が向いている」と答えている。一方で「世界ではジョブ型が向いている」と答えているにもかかわらず、この結果を素直に受け取るならば、まるで日本という国は「世界の一部」ではないかのような認識が根底にあると言わざるを得ない。

しかし、有沢氏の指摘する通り、もはや世界の動きと無関係に日本企業が成長することはもちろん、生き残ることすら難しいだろう。

実際、13頁で述べたように、成長企業と非成長企業を比較すると、明らかに多くの「雇用慣行」において成長企業のほうが改革を進めていることが見て取れる。

また、今後5年での変化を問う質問においては、施策の方向性は様々ではあるものの、成長企業のほうが「何かをしなくてはならない」という意識が高いことも印象的であった(22頁図2、3参照)。

豊富な知識と経験を有する社員を正しく処遇し、貢献を引き出すことは、明らかに今の日本型雇用では不可能である。成果を出している経営者や人事はそれを強く認識しているからこそ、現在の雇用の仕組みでは立ち行かないという危機感のもと、改革を急いでいるのだろう。

労働力人口がさらに減少していく見通しだからこそ、我々は「市場競争力のある処遇による適時・適所・適材」の人材活用を強く意識していかなくてはならない。それはつまり、年齢・性別に関係なく、真に実力のある人が、ふさわしい職務につけ、生き生きと働ける社会でなくてはならないと意識することでもある。

改革を後押しするべく、パソナ総合研究所では、日本企業が日本型雇用から脱却するための具体的な道筋について、今後も継続して研究していく。

ア形成など仕事以外のことすべてを配偶者が会社でカバーする。このようなメンバーシップ型雇用の仕組みは、キャリア自律「力」も「意欲」も持たない(持てない)社員を大量に作り出し、同調圧力の強い「男性ムラ社会職場」を作り出した。これが長時間労働の温床とも、女性の社会進出の障害ともなった。「男性ムラ社会職場」の同調圧力は、製品能力の偽装や検査不正を招き、イノベーションの妨げとなってきた。企業内長期人材育成は職務の標準化を、企業固有に進化させた業務プロセスはICTの導入を妨げ、現在問題視されているような日本企業の低生産性をもたらした。職務の標準化の遅れと企業内賃金マーケットは、雇用の外部流動性を阻害し、この国の硬直的な労働関係法とも相まって、大勢の企業内失業者を生み出した。

なくてはならなくなった。そして今、60代で定年退職させている。この世代の従業員は、これまで実績を積み重ね、貢献してくれ、今後の労働力としても大きなポテンシャルがある層である。にもかかわらず現役から退けさせるといふ、壮大な国家レベルの「人材の浪費」をしているのである。企業はこれらから浮いた「繰越利益」を、460兆円を超える内部留保として備蓄しているが、「人材」に投資する意識は極めて低く、実質賃金の低下と非正規雇用の増加を引き起こしている。

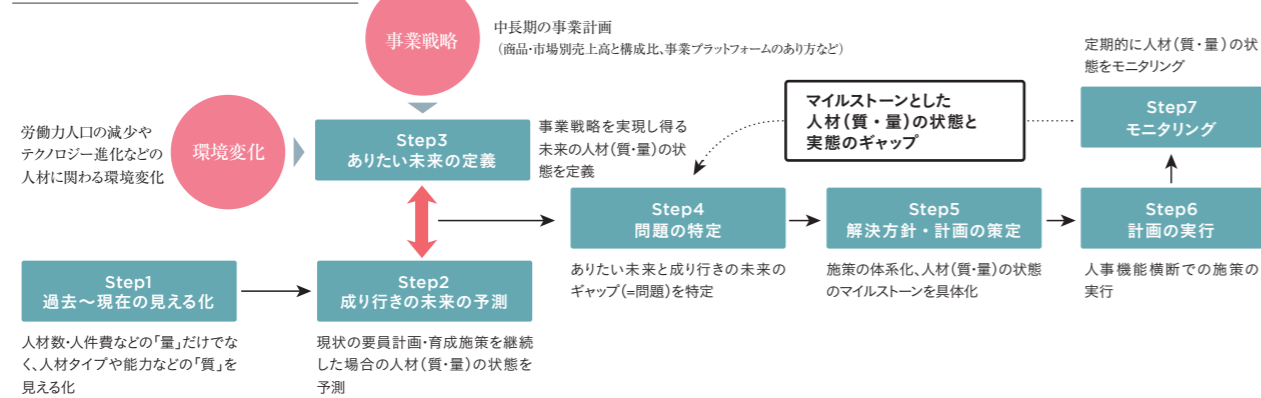
日本型雇用の「良い面」ばかりを強調する識者もいるが、それは極めてミクロな視点であり、現在の国家の存亡をかけた変革の議論においては矮小な論であると言わざるを得ない。

また、日本型雇用は日本人に適した雇用のあり方であるかのように思われている人も多いが、あくまで第二次世界大戦中から戦後にかけての時期に、人口動態と時代背景に合わせて生まれたものに過ぎない。戦前の

「日本型雇用」の功罪

	社会の視点	企業の視点	個人の視点
過去のメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年功的賃金制度運用と長期雇用が効率的な社会システムを実現 ・ 男女役割分担の明確化、所得税源泉徴収制度、地方税の特別徴収制度、保険・年金制度などの企業代行、住宅ローンをはじめとする個人信用審査等々 ・ 安定的人材供給によって高い経済成長の維持 ・ 低い若者の失業率 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期雇用を前提とした昇級・昇格構造が企業内特殊技能の容易な承継を可能に ・ 「成長によるポジション数の増加」及び「終身雇用」の引き換えに、社員の運用(異動・転勤発令)に自由度あり ・ 職能資格等級に基づく年功的賃金の仕組みが従業員に対し雇用の安心感を与え、当時の人口ピラミッド構造において新卒採用と定年制を運用することで、人件費を低く抑えながら、高いロイヤリティ、生産力生産性ではないを実現 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価は短期的な成果のみならず、長期的な成果にも比重 ・ メンバーとして会社の命令に従って配置転換や転勤を受け入れ、従順かつ生態命動いていれば、仕事と給与が保証され安定した老後の生活が入手可能 ・ 長期安定的雇用と給与の後払い的性質の確定給付退職一時金/年金制度により、人生設計が立てやすかった ・ 企業による長期の厚い教育投資
副作用・現状	<ul style="list-style-type: none"> ・ 明確な男女役割分担と男性中心のメンバーシップ型職務運用が女性の社会進出を阻害 ・ 企業の手厚いサポートと給与の後払い的性格の確定給付型退職一時金/年金制度により、キャリア自律意識が育たず雇用の流動性が低下 ・ 新卒時にメンバーシップを得られなかった企業の挽回のチャンスが少ない ・ 大企業の若手優秀者のチャレンジ意欲の喪失と他企業主に海外への人材流出 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 若者の価値観の変化と中途採用の増加から人事運用がより困難に ・ コストの抑制のため大企業で役職定年を幅広く導入。それにより心理的契約の破綻によるミドル以上のモチベーション低下、ひいては生産性低下を招いた ・ 少子高齢化により安価な労働力確保の仕組みの維持が困難 ・ 企業内賃金マーケットのために中途採用において市場に合わせた賃金の調整が困難。採用における国際競争力が低下し、優秀人材の採用が後 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 固有の企業内でしか通用しないスキル・技術で市場でのエンプロイアビリティが高まらない ・ 旧来の「職能」が役立たない経営環境下、上司のOJTが機能しないだけでなく、上司がイノベーションの障害に ・ 「終身雇用」と引き換えに、キャリア自律を放棄した結果、会社の自由な異動・転勤命令に従わざるを得ない構造 ・ そもそも終身雇用が幻想に ・ 人生百年時代の生活設計が困難

「人事戦略の変革と実践」7つのステップ



クトの見積もりを誤るリスクがある。ギャップとは、解決すべき問題である。問題を特定できたら、解決するための計画の策定、実行、モニタリングを行っていく。ただしその道は険しく、手間も時間もかかる。例えば競合他社との同質化に陥った小売企業が、製造小売業への転換を中期経営計画で打ち出したとしよう。必要になるのはどのような人材だろうか。小売業なら主に店長であるが、製造小売業では製品開発から生産、物流、販売までトータルで意思決定ができる事業責任者になるであろう。店長は会社の方針に則り、いかに店舗を効率的に回していくかが主要な評価軸であったのに対し、事業責任者にはいかに事業開発を行い、生産や物流、販売のプロセスを構築するかという店長とはまったく異なる能力や適性が求められる。しかし社員は従来の評価軸でしか評価されていないので、誰が事業責任者の資質を持つていくかがわからない。そこで新たな評価軸を策定し、評価していく必要がある。実際に8000人規模の企業でこれらの取り組みを実施した時は、あらゆる職種について新

たな評価軸を策定し、今いる社員を照らし合わせてギャップを洗い出すのに3年の時間を要した。

「中期要員計画」の成功は
経営者の関与が鍵

特定したギャップを解消する手段としては、5つの施策がある。①採用、②人材の発掘と適正な配置、③評価と処遇、④能力開発、⑤定着と代謝で、一貫したストーリーの中でこの5つを組み合わせて実行し、統合的に問題の解決を図る。ポイントになるのが定期的なモニタリングであり、ありたい未来における人材の状態と実態のギャップを定期的に確認し、必要があれば施策を見直していく。

「中期要員計画」の達成がどの程度、中期経営計画の達成に貢献したか、あるいは業績の向上に貢献したか効果測定するのは、他の因子を排除できないため難しい。ただ、10年前から人材ギャップに問題意識を持ち、「中期要員計画」の策定とそれに基づく人事制度・戦略の見直しを複合的に取り組んだ企業では、新

人事部の動きでは採用なら採用のみ、評価なら評価のみと機能別になっているため、潮流の変化を踏まえあらゆる手段を組み合わせて人材創りを実現するというテーマは手に余る。つまり「中期要員計画」を策定、実行するには人事制度や人事戦略そのものの変革が必須であり、コンサルへの相談が増えている理由もそこにある。

「中期要員計画」の策定とそれに基づく人事制度・戦略の見直しを複合的に取り組んだ企業では、新

では人事戦略を抜本的に見直し、適切な「中期要員計画」を策定、実践するにはどうすべきか。左頁の7つのステップに整理できる。

まず現状把握した上で、現状の要員計画を継続した場合の「成り行きの未来」を予測する。一方、事業戦略を実現する人材の質・量について「ありたい未来」を定義し、両者のギャップを明確にする。

成り行きの未来とは単なる現状ではなく、現状の要員計画や育成施策を継続した未来のことである。これを踏まえないと問題の特定やインパ

に導入した制度や仕組みが定着している。それは新たな仕組みがうまくいっている傍証となる。また、人材の採用や定着に関する測定可能な指標が明らかに改善しているケースも多い。

人材の採用や定着で効果が出る企業の特徴は、経営者へきちんとレポートしていることである。モニタリングが実効性を持つからで、見方を変えれば経営者が強い意志を持って「中期要員計画」に取り組む企業では効果が出やすいともいえる。

中期経営計画の達成には人事部門が密接に関わる必要がある、その重要性を理解していない経営者が存在するのも確かである。そうした経営者は往々にして人材はいくらでも替わりがいるという誤った認識を持っているか、成功者たる自分が歩んできたキャリアをモデル化し過ぎる傾向がある。しかし、今や人材市場は企業を選ばれる時代であり、個人のキャリアパスも多様化している。経営者が時代遅れの人材観の持ち主であれば、誰かが指摘しなければ是正もされない。その点でも人事の役割は大きいといえよう。



伴 雄峰 | パーソル総合研究所 シニアマネジャー

株式会社伊勢丹(現・三越伊勢丹ホールディングス)、株式会社サンエー・インターナショナル(現・TSIホールディングス)を経て、株式会社NTTデータ経営研究所に入社。直近では株式会社ミスミグループ本社人材企画・管理室の責任者を務めた。経営戦略および組織構造との密接なつながりを重視し、人材育成を主眼においた複数の人事制度・人材マネジメントフロー改革をリード。2017年11月より現職。

連載 2 HR Consultant's View ~組織人事コンサルタントの視点~

未来の人材力を創造する「中期要員計画」とは？

従来の要員計画では何が十分なのか？

最近、増えているのが「中期要員計画」に関する相談である。断片的な相談も、多くは突き詰めるとこの問題に行き着く。「中期要員計画」とはあまり聞きなれない言葉かもしれない。一般的な「要員計画」は、人員の量を1年単位でコントロールする。それに対し「中期要員計画」は企業の中期経営計画との関連性が強い。中期経営計画で素晴らしい事業戦略を描こうとも、遂行する人材がいなければ絵に描いた餅である。そこで遂行する人材を創るための「中期要員計画」が必要になってくるわけだ。期間も1年ではなく中期経営計画のスパンを踏まえることになる。

人材創りのためには、中途採用や社内での配置の見直し、人材の定着や育成などさまざまな取り組みを行わなければならない。また、圧倒的な人材不足に直面している雇用環境と、AIをはじめ急速なテクノロジーの進化による人間の仕事内容の変化という2つの大きな潮流を取り込む必要がある。ところが従来の

人事部の動きでは採用なら採用のみ、評価なら評価のみと機能別になっているため、潮流の変化を踏まえあらゆる手段を組み合わせて人材創りを実現するというテーマは手に余る。つまり「中期要員計画」を策定、実行するには人事制度や人事戦略そのものの変革が必須であり、コンサルへの相談が増えている理由もそこにある。

「中期要員計画」の策定とそれに基づく人事制度・戦略の見直しを複合的に取り組んだ企業では、新

では人事戦略を抜本的に見直し、適切な「中期要員計画」を策定、実践するにはどうすべきか。左頁の7つのステップに整理できる。

まず現状把握した上で、現状の要員計画を継続した場合の「成り行きの未来」を予測する。一方、事業戦略を実現する人材の質・量について「ありたい未来」を定義し、両者のギャップを明確にする。

成り行きの未来とは単なる現状ではなく、現状の要員計画や育成施策を継続した未来のことである。これを踏まえないと問題の特定やインパ



Mariko Bando

坂東眞理子氏

昭和女子大学理事長・総長

Bibliobibuli

～私の成長ライブラリー～

vol. 03

「うまく感情を

切り替えられたときに成長を感じる」 だから、どん底まで落ち込んだときは 飛躍のチャンスです

PROFILE

1946年富山県生まれ。1969年東京大学を卒業、総理府(現内閣府)入府。埼玉県副知事、ブリスベン総領事、男女共同参画局長を経て2003年退官。2004年、昭和女子大学教授となり、同大学女性文化研究所長、2007年学長、2016年より現職。34冊目の著書『女性の品格』(PHP新書)は300万部を超えるベストセラーとなった。

を指します。後者は、人や社会に採まれる中で、困難に直面してもネガティブな感情に溺れず気持ちを切り替えられること。そうしてまたひとつ、これまで知らなかった自分に出会うことをいうのではないのでしょうか。私にとっての真の成長とは、後者を指すように思います。

未知の世界にこそ新しい自分がある

仕事上でも、最も成長を感じるタイミングは、未知の分野に挑戦して、最初は無理かなと感じていたことが、いつしかできるようになっている自分に気づいたときだと思います。変化対応力とでもいうのでしょうか。

このような変化対応力を磨く上で大事なことは、若いうちから「私の専門はこれだから他の分野には携わらない」と仕事や関心の範囲を決めてしまわずに、与えられた環境で様々な課題にチャレンジすることです。約50年の私の仕事人生を振り返っても、常に思い通りに働くことができていたわけではありません。経歴だけを見て恵まれていると言ってしまう方もいらっしゃると思いますが、官僚の道を選んだそもその理由は、当時、4年制大学卒の女性を新卒で採用してくれる民間企業がなかったからです。総理府(現

内閣府)に入府してからも、しばらくはコピー取りとお茶汲みをする毎日でした。何か仕事を与えられても、20代の頃は誰でもできるようなものばかり。20代後半で制作・執筆を担当した『青少年白書』でようやく手応えらしきものを感じました。

ところが「さあ、これからいよいよ深く青少年問題に取り組んでいくぞ」と思った矢先、『婦人問題担当室』への異動を命じられてしまいます。国際婦人年と呼ばれた1975年に新設された、文字通り女性問題を扱う部署でした。総理府の中で私が数少ない女性であったことが、異動理由のひとつだと思います。当時の心境としては、ただただ不本意で「私の専門は青少年問題です。どうしても異動しなければならぬのですか」と、涙ぐみながら上司を困らせたのを覚えています。しかし、嫌々であっても、異動したなら新しい環境で頑張るしかない。そう切り替えて女性問題に取り組むうちに、日本では女性が社会で活躍するチャンス十分に与えられていないことに大きな課題を感じるようになり、「社会を変えたい」という強い使命感が芽生えてきました。そこで、前職での経験を活かし、日本初の『婦人白書』を提案。執筆を成し遂げ実績を残すことができました。その後、今日に至るまで、女性問題は私のライフワークにもなっています。

省庁で働く国家公務員には2〜3年ごとに人事異動があり、そのたびに否応なしに新しいポストに就かされます。賛否両論あるかもしれませんが、成長のためには良い制度だったと思います。私のように最初は泣く泣く異動していた人も、異動を繰り返すうちに「次はどこですか」なんて目を輝かせるようになります。変化対応力が磨かれてきて、これまでの経験を活かしながら、次の職場でどのような新たな挑戦ができるのが楽しみになってくるのです。だから30代半ばまでは仕込みの時期と捉えて、新しい分野にどんどん飛び込んでいくべきだと思います。

伸び悩む40〜50代が 持つべき習慣とは

私が今も成長したいと思いつけているのは、ある種の職業病かもしれない。与えられた場所で課題を見つけ、具体的な解決策を提案する。これは官僚の仕事の仕方そのものです。特に40〜50代のベテランになると仕事にも慣れてくるため、課題発見力がなければ、現状維持志向が勝って変化や挑戦を避けてしまう。そこで、課題発見力を養うために私が40年以上続けていることは、文章を書くことです。1978年に手掛けた『婦人白書』をきっかけに本を出版し新聞や

何歳になっても心は成長し続ける

私は今年72歳になりますが、課題もやりたいこともたくさんあり、今後もどんどん成長していきたい、成長している余地があると考えています。現状に満足して挑戦しなくなったら、成長はそこで終わり。それは寂しいことですよ。

大人にとって成長とは何でしょう。成長には2種類の意味があると思います。技能面での成長と心理面での成長です。前者はKPI(業績評価指標)、スキルなど見える化できる成長で、技能習得など

雑誌に寄稿するようになり、官僚時代は毎週末、睡眠時間を削って執筆していました。締め切りのあるものですので、頃から題材をストックしておくためにも、世の中にアンテナを張り、どこに課題があるのかを探る習慣ができました。加えて、書くことは心のバランスを保つ作業でもありました。2〜3年ごとの異動は新しい自分に出会えるメリットはあるものの、業務に慣れてきた頃に異動となるため、そこでの経験が専門性として自分に残らないのではないかとという危機感がありました。そこで、異動するたびに卒業レポートのような本を書くことにしました。例えば、消費統計課長から異動するときには『変わる消費社会』(NTT出版)、高齢者対策室から異動するときには『ニューシルバーの誕生』(東経選書)をまとめるといったように。その時々には何を考え、どんな仕事をしたのか。在職中には自分の頭の中だけで考えていたことを、書くことが次の課題発見の助けになりました。このように生活の中で内省する時間を意図的に設けることは大事なことでと思います。

挫折は心を鍛えるチャンス

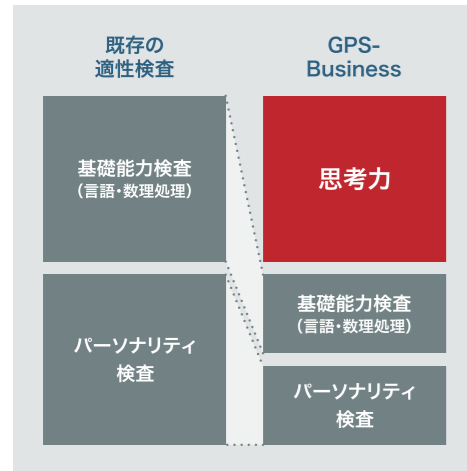
心理面の成長という意味で、自分の未



多様化・複雑化するビジネス環境における
活躍人材に共通する「思考力」。
GPS-Businessは、これからの社会で
活躍できる人材を見極めるための新しいテストです。

■能力診断：問題解決に必要な思考力を測定

■パーソナリティ測定：問題解決に向かう態度・姿勢を測定



- 既存の適性検査は・・・
義務教育範囲内の数学と国語の知識を使い、解答する問題
- GPS-Businessは・・・
問題解決の経験で育まれる能力を測定
知識の有る無しでは正答率が変わらない問題

※受検料：実施1名ごと3,500円(税抜)



熟さを痛感し、同時に大きく成長したと
感じたのは、57歳で埼玉県知事選挙に出
馬したときのことです。官僚時代に向
で副知事を務めさせていただいたご縁で
打診を受けて出馬しましたが、自分の力
だけではコントロールしきれない様々
な出来事に遭遇し、落選。まるで自分を全
否定されたような気分襲われ、半年間
は立ち直ることができませんでした。そ
んなときに声をかけてくださったのが、
昭和女子大学です。チャンスをいただい
ただけから、今の私にできることを精一
杯やろう。それが恩返しだ。そんな気持
ちでこの15年間、いろいろ改革してきま
した。このとき、どん底から這い上がり
た経験は、私をひと回りもふた回りも成
長させてくれた気がします。

大事なものは
今自分にできることからやること

現在は同大学の理事長・総長として、
大学の活性化および教職員の人材育成に
努めています。人に成長機会を与える立
場から思うのは、短所を克服するよりも
長所を伸ばす方が本人も組織も幸せにな
れるということです。例えば「Aさんは
チームプレーが苦手だが、特定分野の個
人プレーではとても良い仕事をする」と
いった場合、私はAさんをチームからあ
えて外して特命のポストに就いてもら
うなど、一人ひとりの個性に合わせた対
応をしています。また、人の得意なこと
や仕事の仕方は、数時間の面接だけで見
抜くことは難しく、一緒に働いてこそ見
えてくるものです。そのため、当校では一
律、5年間の任期付き採用、そのあと終
身雇用で切り替えるとしています。
行政から離れて随分経ちますが、社会
を良くしたいという思いは今も強まるば
かりです。少子高齢社会の中、75歳ま
で働く社会を作るにはどうすべきか。
今は民間人ですから、官僚時代ほど社会
に与える影響力は大きくありません。そ
れでも当事者意識を持って、今の自分
にできることからまずやってみる。その先
に必ず大きな変化があると信じています。

お問い合わせ Benesse i-Career
株式会社ベネッセ i-キャリア

お電話でのお問い合わせ
03-5909-5860 (平日9:30~17:30)

詳しくはこちら
GPS-Business



HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

vol.13 2019.2

発行人 渋谷 和久
編集長 櫻井 功
研究調査 田井 千晶、青山 茜、田中 聡
編集 井上 史実子、川畑 夕子、高橋 美鈴、団 遊
執筆 宮内 健、外山 夏央、両角 晴香、魁生 佳余子
撮影 宅間 園博、加藤 タケトシ
表紙イラスト 田原 直子
デザイン イグアルグラフィックス
制作 アンブロック株式会社
印刷 株式会社エイエヌオフセット
発行日 2019年2月15日

発行 株式会社パーソル総合研究所
〒107-0062 東京都港区南青山1丁目15-5
パーソル南青山ビル

注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます
無断模写・複製は著作権上の例外を除き、禁じられています

機関誌HITO バックナンバーのご案内

2017.10.1 HITO vol.11 「両立」支援は誰のため？ 事業vs.育児？ キャリアvs.育児？	2018.3.1 HITO vol.12 ミドル・シニア社員の新時代 異議のために 個人と会社がすべきこと	2017.8.31 HITO REPORT vol.2 “サテライトオフィス2.0” の提言 136万人が働き手が変わる	2018.6.1 HITO REPORT vol.3 ヒールアナリティクスが 人事を変える

メルマガ / Facebookページのご案内

パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究結果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ・Facebookで随時お届けしております。

メルマガ(無料)登録はこちらから <https://rc.persol-group.co.jp/mail/>
Facebookページ <https://www.facebook.com/rc.persol/>

坂東さんが選ぶ
POWER BOOKS



人体六〇〇万年史
科学が明かす進化・健康・疾病(上・下)
ダニエル・E・リーパーマン(著)、塩原 通緒(訳)

人類が二足歩行を始めたといわれるのが600万年前。それから人類は、農業や産業革命などを経て、現在の快適な生活や文化を生み出してきた。その一方で「2型糖尿病」など現代特有の病も出現しており、新たな病はどこからやってくるのかを説く人類進化史の決定版。最近読んだ本の中で印象深かった一冊。作品を通して古代にさかのぼり、人類の長い歴史に触れることで、自分の人生や日々の悩みはなんと小さなことか、と俯瞰することができるそう。



古代国家の成立
直木孝次郎

飛鳥時代は、強力な古代国家が形成された時代だと説き、大化改新、壬申の乱など、日本の上昇期を再現する一冊。もともと史記などの歴史ものを好んで読むが、特に白鳳時代を描いたものに心惹かれる。近代史にとどまらず、古代国家の成り立ちや仕組みを知ることこそ、真の日本国家の理解につながるのと考えから、同作は、その代表格として繰り返し読んでいる。長い歴史に触れることで、ふと視線を上げることができる。この本にはそんな効果もあるという。



源氏物語
円地文子(訳)

光源氏を取り巻く女性たちの愛と苦悩、平安風俗を描いた長編恋愛小説。女流作家が花開いた平安文学が子どもの頃から好きで、中でも「源氏物語」の長いファン。林望、瀬戸内寂聴など訳者によって異なる視点で解釈された訳本を読み進めることで新たな発見がある。学びや成長が得られるというより娯楽の要素が強いが、時間が空いた時にふとページをめくりお気に入りのエピソードを再読することで、いつも癒しが得られる宝物のような作品。新潮文庫