

能力開発による働きがいの確保を 取り引きとしての日本の人材マネジメント

大藪 毅

慶應義塾大学 経営管理研究科・ビジネススクール 専任講師

[取材・文]=道添 進

「質と量の合わせ技」で苦しむ

働きがいについて考える時、日本では見過ごされがちな事実がある。それは、90年代後半以降「質と量」のあらゆる面で労働環境が変化している点だ。

「質」とは、組織のフラット化と仕事のチーム化が進むことで、一人当りの職務範囲が広がり、また深まったこと。スタッフは係長レベルの仕事を任される。課長クラスでは、部長からスタッフの仕事まで、プレイングマネージャーとしてこなさなければならない。

それまでは、上から与えられた仕事をきちんとこなす、問題解決能力が重視されていた。しかし今は、自分で仕事を見つけなければならず、全ての層において問題設定能力が重要となってきた。IT化の進展もあって、仕事の高度化が進んだといえる。

一方、「量」とは、人員を絞り込んだ結果、1990年代の初めなら10人でやっていた仕事を、今は6人程度で行うのが普通の状況をさす。

このように質と量の両面で負担が大きくなったにもかかわらず、一連の能力主義改革でポストの削減や年功制見直しが行われ、目に見える昇進や昇給の機会が大幅に減った。働きがいをダイレクトに感じにくい環境になったといえよう。

働きがいと満足度は一致しない

そもそも働きがいとは何だろう。その本質は「取り引き」にたとえるとよくわかる。欧米型の短期雇用は、いわば現金決済。契約に基づいて、雇われた人は働きに見合う報酬やポストをそのつど受け取る。募集も職務ごだから、就きたい仕事が最初から決まっている。

これに対して日本型の長期雇用は、信用決済。ここでの報酬の本質は、信頼に基づく将来のキャリアそのものだ。新卒でガサツとって適性を見ながら、会社が適任と考えるポストを斡旋する。異動を繰り返すことによって仕事の幅が広がり、能力、そして待遇も良くなる。結果的に企業も社員も長期で帳尻が合う。

しばしば就職活動をする若者が「成長できる会社に行きたい」というと、「会社は学校ではない」と一蹴するが、実はこれは若者のほうが、本能的に働きがいの本質を見抜いているのかもしれない。給料の多い少ないや、望むポストにすぐ就かせてくれるかどうかではない。日本ではどれだけ能力開発に力を入れてくれる会社なのかが大事なのである。

これに関連して、グローバルな従業員満足度の調査を見ると、上位にはグーグルやアップルなどイマドキの企業が多い。ただ、これらは平均勤続年

数が数年程度と短いことでも知られている。短期で報酬を享受して、次なるステージへと向かう人材を想定しているからだろう。

一方、日本企業の多くは100位台にランクインする。なぜこれほど日本企業の満足度が低いのか？

構造的には、いわゆる「成長痛」の問題がある。効率的な能力開発で重要なことは、少しムリ目の仕事を継続的にこなすことだ。なんとか頑張った仕事ができるようになったと思ったら次の職場へ異動。それを数年おきに繰り返す。

日本企業の働きがいとは、時間をかけて成長を遂げた後によく実感できるもの。その時は、大変だ、辛いとか思えないが、長期間かかって成功した時の達成感は大きい。

人材は、つくるか、買うか

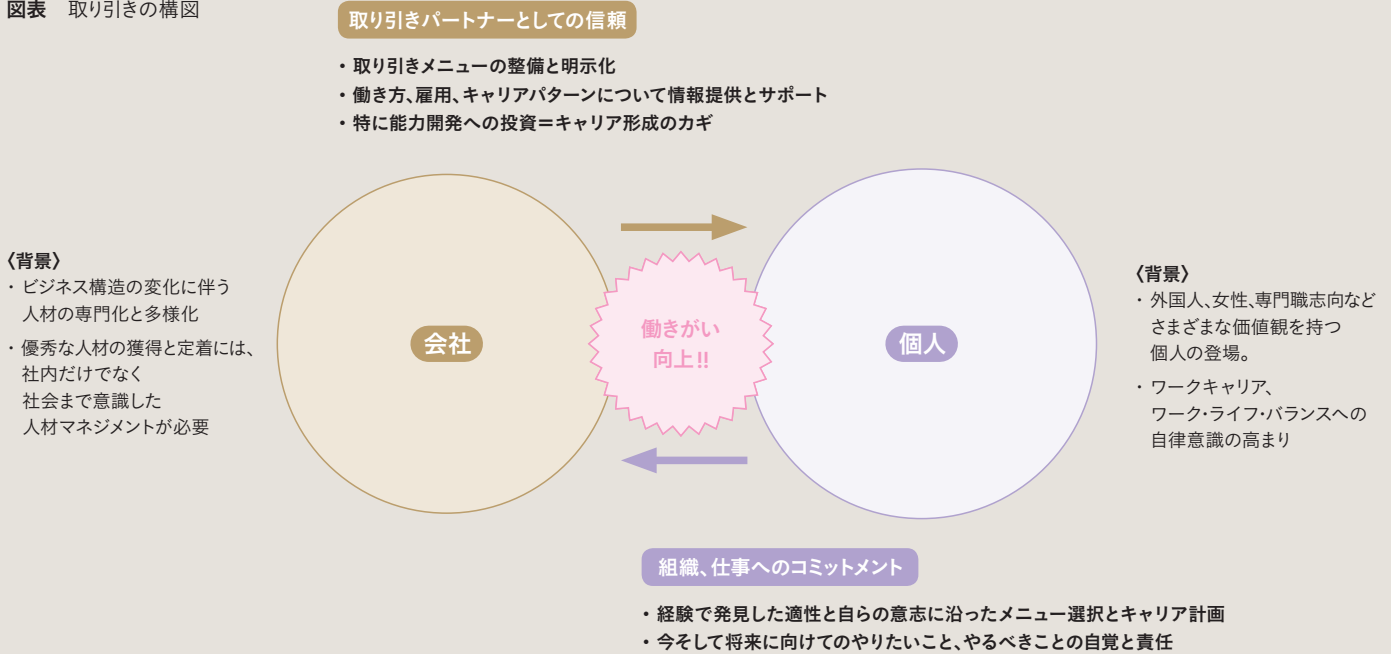
見逃してはならないのは、求められる職能が短期で変わるITなどの業種を除けば世界の優良企業は、ほとんど長期雇用であるという点だ。

人材政策ではよく「Make or Buy」ととえられる。Makeとは長期雇用の中で企業が自前で人を育てること。一方、Buyは必要な時、必要なだけ買えばいいという考え方。

だが、コミットメントが高い人材や、

この20年あまり、企業では仕事のやり方や人的構成が大きく変わった。ワーク・ライフ・バランスやダイバーシティも進む中、さまざまな働き方をする社員で構成される組織にどう一体感を培うか。90年代から現在に至る職場環境と、会社と個人との関係の大きな変化を大藪毅氏が概説し、働きがい高めるポイントを示す。

図表 取り引きの構図



何十年にもわたる優良顧客との関係性を熟知した特殊的人材は外から買うことはできない。日本企業はこうした社員がコアとなり成果を上げてきたし、引き続き中心になるだろう。

ところが今や組織内にはコミットメントが高いMake型社員もいれば、役割がなくなれば会社を去っていくBuy型社員もいる。

さらには社会意識の変化に伴いワーク・ライフ・バランスやダイバーシティという課題に日本企業も取り組んできた結果、働き方の多様化がかなり進んでいる。もう90年代までの大卒・男性・総合職という三位一体モデルをコアとし、その他を補助と位置づける人材戦略は大きく変化している。

多様化する働き方や職業観を持つ人が混在し、長期雇用を前提とした企業への信頼がゆらぎ始めた今、1つの施策

で全ての社員の働きがい高めることはもうできない。欧米式にミッションや理念を掲げるのも1つの方法だが、あまりにも雲の上では機能しづらい。

こんな時代、働きがい高めるためには、社員に会社や職場の「ファン」になってもらうしかない。キャリア形成の主導権が個人へ移りつつある現在、企業は社員に高い給与やステータスを与えられるかどうかよりも、さまざまな人材と、それぞれに見合った職務と働き方、そして成長支援のポイントである能力開発について幅広い「取り引き」メニューを提示し、それに今まで以上

に取り組むことで信頼される「パートナー」にならなければならない。これができる会社だけが、人材の多様性の果実を享受できる時代になってきた。

今までよりひとつ上の視点に立った人材理念と施策を示すことで、それに「共感」した多様な価値観を持つ優秀な人材を集められるだけでなく、彼・彼女らを育てることで社員としての「横串」を刺し、組織への信頼と仕事へのコミットメントを抱いてもらうことが可能になる。人材教育の役割は、ますます重要となるに違いない。 J



大藪 毅 (おおやぶ たけし)

1992年京都大学経済学部卒業。1996年京都大学大学院経済学研究科修了。新日本製鐵、関西国際産業関係研究所に勤務。英国LSE産業関係学部留学。2003年慶應義塾大学ビジネススクール専任講師。慶應義塾大学医学部講師(医療政策管理学教室)を兼任。博士(経済学・京都大学)