

## 人の成長なくして企業の成長なし

2022/05/24

慶應義塾大学大学院商学研究科

鶴 光太郎

## 1. 過去 30 年間における大きなマクロ環境変化と求められる戦略・システム

- ・ 1980 年代までのマクロ環境
  - 安定した高成長を遂げるマクロ経済⇒産業レベルでも市場拡大が当然のように想定
  - 欧米へのキャッチアップ目標⇒企業にとって何をすれば良いかということが明らかな時代
  - 潤沢に供給される若い労働力
- ・ 補完的な企業戦略
  - 他の企業と同じ戦略⇒大きくなる市場のパイを安定的に分け合う
  - 同質的な商品の漸進的・継続的な品質向上・低価格化・大量生産で市場拡大
- ・ 補完的な雇用・人事システム＝日本固有のメンバーシップ型雇用
  - 正社員は新卒一括採用に下、職務・勤務地・労働時間が限定されず、企業の様々な部門で経験を積む
  - 企業への帰属意識が高く、チームワークに優れた同質的な人間の集合体
  - 従業員の思考や行動の「ベクトル」を揃えることが可能
  - 企業の中の各部門との綿密かつ円滑連携、調整
  - 長期雇用と後払い型賃金といった従来から指摘されてきた日本的雇用システムの特徴
- ・ 1990 年代以降（バブル崩壊以降）のマクロ環境
  - 潜在成長率の低下と不確実性の増大⇒将来に向けて安定的な高成長・市場拡大の期待喪失
  - 少子高齢化で労働力人口低下
  - 「ものづくり」はサービス経済化の進展により地盤地下
  - 消費者の嗜好は多様化
  - ICT 活用・デジタル化の大潮流
- ・ 機能不全に陥った既存企業戦略・システム
  - 同質的な商品の漸進的・継続的な品質向上・低価格化・大量生産という戦略
  - 同じ発想の人が集まりがちな「メンバーシップ型雇用」
  - 「人力」による非常に効率的な情報伝達・共有の仕組み
- ・ 新たな環境で求められるシステム・戦略
- ・ 「ディスラプション」=これまでの常識を打ち破るような抜本的なイノベーションや新たな付加価値を生み出す戦略・システム
- ・ 人と違うことを考える人材⇒同質的ではない多種多様で成長できる人材

## 2. なぜ、ジョブ型雇用なのか

- ・ メンバーシップ型雇用の限界・環境不適合
  - チームワーク促進、組織の一体化のために組織への「忠誠心」が重視（長時間労働、転勤など自己犠牲を厭わず企業へ奉仕）

- 「我慢大会」を勝ち抜いただけの「従順な」人材⇒イノベーションを起こすことは不可能
- ・ 求められる人材のイメージ
  - 抜本的なイノベーションを生み出し、どこまでも成長していく「尖った」人材
  - 試行錯誤を繰返し、過去や前例にとらわれず新たな価値を生み出そうとする人材
  - 2つの「ジリツ」（自立・自律）＝自ら立ち、自らを律する人材⇒企業との良い意味での緊張関係
  - 自らのキャリア形成を企業に委ねるのでなく、キャリアの「ジリツ」が必要⇒職務限定型のジョブ型雇用
- ・ ジョブ型雇用再考
  - 狭義のジョブ型雇用と広義のジョブ型雇用：職務限定・勤務地限定・労働時間限定の3要素と and/or
  - 日本と欧米の本質的な差異は採用・異動にあり（ジョブ型は公募制）
  - 本来の（古典的）ジョブ型雇用は「キラキラ」しておらず、古臭い
    - ◇ 徹底した分業、狭い職務範囲、賃金は完全な職務給・査定なし、訓練なし（テラーリズム、フォーディズム、「モダン・タイムス」）
- ・ ジョブ型雇用の誤解
  - 定義の誤解
  - ジョブ型は解雇自由という誤解
  - ジョブ型は成果主義という誤解
  - テレワークはジョブ型が必要という誤解
  - 職務記述書があるからジョブ型という誤解
- ・ ジョブ型雇用の更なる普及・推進には何が必要か？
  - 進む正社員の「限定性」
  - 日本的雇用の「入り口」、「出口」、「時間軸」で適用を考える
    - ◇ 「入り口」＝大卒文系でジョブ型採用は難しい
    - ◇ 「出口」＝定年を迎えれば（同じ企業で継続雇用でも）メンバーシップ型からジョブ型に転換
    - ◇ 「途中からジョブ型」がシニア雇用の拡大の観点からも重要

### 3. パーパス経営で従業員に一体感を

- ・ パーパス経営とは
  - 企業がどのような社会貢献を目指しているかを従業員に伝え、企業のビジョン・パーパスに理解、共感を得てもらうこと
- ・ パーパス経営はなぜ重要か
  - 「お金」や「地位」によって、人間（従業員）の根源的なモチベーションを高め続けることに限界
  - 自らが提供する価値を誰かに必要とされ、社会的に評価されることに喜びはそれを超える可能性
  - 多様性を増す組織を束ねることだけでなく、優秀かつイノベーティブな人材を企業に引き寄せる効果
- ・ 経営者の役割
  - メンバーシップ型での「あうんの呼吸」や「以心伝心」ではなく、経営層の「言葉の力」がますます重要に

以上