

# キャリア自律が重要になる背景

- ① 企業が全従業員に対して、長期の雇用保障を維持・約束することが難しくなってきた。従来の変化が小～中程度の時代では適応できていたのだが、変化が激しく、変化のスピードも激しい時代では、企業は長期雇用で適応することができない
- ② 企業戦略の根幹が変化した。改善・改良レベルでなく、非連続的なイノベーションが求められている。イノベーションは教科書的な正解がない世界である。経営戦略によるイノベーションでも、現場から想起されるイノベーションでも、どちらでも変革に対応する組織と個人の状態が求められる
- ③ 組織を機能させる形態が変わった。ピラミッド型の官僚的な組織形態適応モデルでは通用しない。戦略とビジョンを構築する少数の強いリーダーと、リーダーの戦略を実行する多くの自律的専門家(プロフェッショナル)から構成された組織に転換しなければならない。その際、人ではなく、職務に価値を定めるのであれば、そこで働く人間に価値を置く補完機能が必要になる。人は機械ではないからだ。  
\* 年功制度も職能資格制度も少なくとも、人間を中心に設計していた。
- ④ はたらく人の意識の変化  
多様性の享受・ワークとライフ・女性の労働参加の増加・高年齢者の労働参加の必然・非正規社員の増加・企業に対する忠誠心の低下・NPO等の社会市民的な活動価値の上昇・心の豊かさを求める傾向(ものの豊かさを求める傾向は減少)・独立はしてみたいがしにくい環境・会社の将来に不安を抱く傾向の増加・仕事内容に満足できない傾向の増加・自己評価と他者評価の乖離・転職を受け入れざるを得ない時代認識・学びと職が結び付きにくい環境・ディーセントワーク(働き甲斐のある人間らしい仕事)・職場型モチベーションの低下・生活型モチベーションの低下

現在、日本企業を取り巻く環境の特徴は、上述の4点に集約されると思います。

日本の絶頂期は70年代までで、「Japan as No1」と謳われていた80年代には、既に日本企業は明確な戦略を打ち出せない状況に入っていた。その根本的な原因は、グローバル化の進展とITによる環境を、長期の視点で読み切れていなかったサラリーマン経営者による、戦略不全にある。バブル崩壊後の経営は混迷を極める。応急処置を施した人事管理は、従来の日本人の持つチームワークの強みや、現場の強みを十二分に発揮させる仕組みを軽んじて、欧米流の職務等級制による成果主義に舵を切ったのである。並行して、非正規社員と派遣社員や請負企業の活用を盛んに取り入れ、人事管理は2つの管理手法が走ることになる。

付加価値を生み出すために、曖昧な職務設計の中で、社員には「創意工夫」を求めるようになる。創意工夫は、定型業務ではなく、個人個人の創造性にかかっている。しかるに、与えた職務を個人の創意工夫でこなしてもらった曖昧な指示の中で、結果・成果だけは問わせてね、という展開に入ることになる。

欧米を中心とした先進国では、雇用形態はさほど問題にならず、しかも年齢や男女の区別もない中で、職務に対するコミットと成果で報酬が決まる仕組みであるため、正常に機能し始めていた。しかも、経営人材は戦略を立てそれを実行させることのできる専門人材と定義されていた。そして、極めて重要なことであるが、社外労働市場が発達しているため、職務主義はなじみやすく、健全な人材流動性を起こしやすい状況でもある。また、個人主義を基盤とすることから、自らのキャリアを考えるインフラと企業による支援制度はうまく機能したのである。

鎖国状態であればまだしも、世界中のサプライチェーンを機能させる必要がある昨今では、日本の人事管理は世界の東の端のローカルな制度となり、M&Aやパートナーシップを発揮するにも、共通の人事管理プラットフォームでないためにうまくいかない状況が生まれた。

外部労働市場が発達しないのは、終身雇用と年功賃金、そして企業内特殊技能の重視という運営によるところが大きい。現実的には従業員全員の雇用保障ができないにも関わらず、外部労働市場との接続を前提に自社の求心力を高める人事制度運用を構築できないでいる。

# キャリア自律が重要になる背景

これからの日本企業の人事ポリシーは、『価値創造の究極の源泉は「ひと」であり、個は成長することを組織に約束し、マネジメントは個の成長の支援に最大の責任を持つ。そして企業は、個の成長の機会を最大限に提供する』というものになるであろう。

雇用を保証するのではなく、個人個人が社外でも雇われる(通用する)能力=Employabilityを育むことを最優先するべきと考える。

すると、素朴な疑問がわく。それは優秀なコア人材が外部流出してしまうのではないか、という疑問である。

しかし、これからの経営は、そのリスクをとってでも社外で通用する人材を育てる。個人から見れば、その企業に居れば、いついかなる時も社外で通用する人材でいられるという考えが、これからの「求心力」になるべきだろう。

この外部で通用する人材の開発・育成の各社の凌ぎ合いで、日本企業の全体の底上げが行われるのである。

そして、結果として、外部労働市場が適切に形成されることになると思う。

このようなプロセスの中でこそ、職務等級制が有効に機能することになります。

企業と個人が高い次元で自立・尊重しあう「これからの組織」とは、企業と個人という発想から一段高い次元に昇華するということです。

企業の高い価値創造には、個人の社内外の価値創造を無視できないということでもあります。

企業内で個人を囲おう(バインディングしよう)という内向きスタンスでは個人の能力・強みは発揮されない時代に突入したと認識すべきでしょう。

つまり、高い業績の企業は「社内を超えた視点でのキャリア開発」が必然となるでしょう。

結果、コア人材が社外に流出したとしても、それを「×」とせず、社外職務比較の糧とし、今後のEmploymentability(その企業で仕事をしようと思う魅力)を

高めるためにはどうするかを考える機会にするという考え方が必要となると考えますが、いかがでしょうか。

変化が激しく、しかもそのスピードも激しい環境の中では、成果主義は避けては通れない道だということがわかります。

保有能力やその仕事ぶりという、成果に到達する過程に焦点を当てた人事制度では、この変化の激しさとスピードに対応できないからです。

そうなると、従来日本企業が重視していた「内部労働市場」や「企業内の特殊技能」のみを重視した人事管理では整合がつかないことになります。

それは、外部労働市場の影響がすさまじく大きくなる世界ともいえます。

つまり、外部労働市場を意識した職務等級制度の運用がうまくいこうと、うまくいくまいとにかかわらず、外部労働市場から影響を受ける様相はますます強くなり、個人の意識も否応なく、変化していくということです。

この環境の変化に伴う「個人の意識の変化」こそが、企業にとってキャリア自律がメリットになるというより、否が応にも取り入れなければならない理由なのです。

2013.7.1 黒川 賢一