



[発行元]株式会社ノイエ・ファーネ

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866 <http://www.n-fahne.jp>

## 「ジョブ型雇用」で浮遊する 企業内人材育成不要論の危殆

— 過度な公平性を排した中核的人材形成とマネジメント力強化 —



株式会社ノイエ・ファーネ

代表取締役 本間 次郎 (ほんま じろう)

1954年生まれ。大学在学中より出版・編集業務に携わり、卒業と同時に出版・編集業界にて、主に労働経済関係をフィールドとし取材・執筆、編集業務に携わる。中小企業経営者向け経営専門誌の編集、人材教育・研修ツール等の作成および人事・組織コンサルティング業務を経て(株)ノイエ・ファーネを設立。

### 改めて人材育成の 再定義を行う必要

一般的には「ヒト、モノ、カネ、情報」の4つが4大経営資源といわれている。この中で「ヒト」が筆頭に挙げられるのは、「ヒト」がいなければ、後に続く「モノ、カネ、情報」が駆動しないからである。同時に「ヒト」の再生産は企業意思の埒外にあり、容易に企業の思惑などで増減できるわけではない。蛇足ながら少子高齢化対策が喧伝されるが、経済格差の拡大という文脈の中でそもそも「結婚できない」という状況下にある階層の存在や「法律婚」至上の風習も見過ごしてはならない。

「モノ、カネ、情報」を駆動させる「ヒト」には、当然のことながら能力が伴わなければならない。従って、企業にはせつかく採用した「ヒト」の能力向上に向けた育成課題が生じてくる。「メンバーシップ型雇用」と称される日本の雇用制度の下では、基本的に「無垢の新卒」を一括して採用し、企業内で育成を行うというスタイルが展開されてきた。

一昔前までは、「入社してから自社の業務を通して自社に適應できる人材に育てるため、あまり学生時代に余計なカラーがついていない真っ新な学生が欲しい」など、教育関係者の教育にかけける思いを憚ることなく発言する採用担当者もいたほどだ。さすがに今日ではこの種の発想は通用しない。

「メンバーシップ型雇用」の下での採用で企業が最も重視したのは、新卒者に「何ができるか」ではなく、「将来、何ができそうか」というポテンシャルである。この視点は結果的に新卒者の出身学校による選別という安易な基準の横行を招いてきたことだけは確かだ。つまり、偏差値の高い学校に入学できたということによるポテンシャルが企業でも延長するだろうと判断していたということだ。

しかし、こうした論調は「ジョブ型雇用」という流れの中で俄かに影を潜めてきた。専門的な能力を有する新卒者を破格の待遇で迎える企業もあらわれてきたのもその証左である。ところで採用後に目を転ずれば、従来の社内研修でさえ基本的に「人材への投資」との位置づけがあったにせよ、実質的に入社後の集中した新入社員研修がメインに過ぎなかったといっても過言で

はない。新入社員研修後の教育訓練・育成は、もっぱら日常業務を通じた職場内訓練(OJT)が中心であった。

このため、現場ではOJTを億劫がる傾向もあらわれていた。何故ならばOJTをする側は、いちいち教えることを「足手まとい」と感じるからである。もちろん、OJT以外に階層別研修や各種のスキル系研修を実施する企業も多いが、残念ながら企業規模の大小によって実施の有無が規定されていた。

厚生労働省の調査によれば、2019年度に企業がOJT以外の通常業務を離れての教育訓練(OFF-JT:職場外訓練)に投じた金額は1人あたり平均1万9,000円とのことだ。この金額を多いと受け取るか、少ないと受け取るかは別とするが、「ジョブ型雇用」の流れの中で企業にとって、自社にとってのこれからの人材育成の方向性や在り様の再考を求められてくる。

端的に言えば「ジョブ型雇用」の流れの中で、自社が「ジョブ型雇用」を行うか、行わないかを問わず、人材育成の意味や意義について再定義し、惰性或慣習にとらわれずに再構築していかなければならない。ただし、この過程で避けて通れないのが、新入社員研

修以降の人材育成(とりわけマネジメント層の形成)においては、過度な公平性に囚われてはならず、あくまでも本人の「学びの意識」を見極めたうえでの選抜的な育成の展開である。

有り体にいえば“馬を水辺につれていけても水を飲ませることはできない”ということだ。企業は従業員に対して機会を与えることはできるが、個々の従業員が与えられた機会を「我がもの」とするか否かは、本人次第であるということだ。

## 人材育成と労働市場が現実的に抱えている質

「ジョブ型雇用」とは「仕事に人が紐づく」ため仕事に必要なスキルを持った人材を「ポストが空いた場所」に採用する「適所適材」が基本である。

「ジョブ型雇用」への移行で企業は「人を育てる」のではなく、「その仕事ができる人材を調達する」という考え方にシフトすることになることは確かである。一方でこれをもって「企業には人材育成が不要になる」という発想が流布し始めている。確かに人材育成を企業にとっての「コストである」という前提に立てば、この発想も成立する。

しかし、今日の日本ではこれまでの「メンバーシップ型雇用」の下で、事務系の職種一般に就く労働者(いわゆるホワイトカラー)における雇用の流動性が低い。このため外部労働市場に企業の「ジョブ型雇用」に対応することができる職務能力を保持している層(どこでも通用する)が厚く形成されているわけではない。まして、これまで「メンバーシップ型雇用」の下で個別企業にのみ限定的に通用するスキルしか形成されていない人材が大多数である。もちろん高度な技術を有するエンジニアが存在することは確かだ。ところが現実には、企業が希求する「DX人材」が不足しているのではなく、実際にはそもそも存在していないとさえいわれている。

極端に言えば今日の日本企業で事務系の職種一般に就く労働者によって構成されている「外部労働市場」は、不

遜ない方になるが一部の例外を除いて、企業内余剰で形成された内部労働市場から“あふれ出した人材”が中心になっているのが現実だ。

要するに企業が必要とする仕事ができる人材の「空き」が発生した際に「空き」を埋めることができる人材を外部労働市場から調達できる外部労働市場が成長するまでには、相当の時間がかかるということだ。従って、当面は既存の従業員に対する職務能力向上に向けた企業の育成投資が必要である。個別企業による人材育成への投資は、結果的に将来の外部労働市場の質の向上にもつながってくる。

「メンバーシップ型雇用」の下で日本企業が実施してきた人材育成は、基本的に新入社員から始まり「年次」単位での「階層別」教育(研修)に至るまで公平に実施されてきた。このため、各企業とも人材に対する育成コストを問題にせざるを得なかった。あるいは費用対効果(研修移転の度合い)についても問題視されてきたことは確かだ。しかし、費用対効果(研修移転の度合い)の計測は現実的に非常に難しい。相当な個人差が発生するうえ、職場での上司・部下関係を含めた環境にも規定される。そこで、研修を実施したか否かにのみ意識が向かってしまうことになっていた。

## 投資としての人材育成の実像

企業が人材の育成・教育にかけた経費を見ても。産労総合研究所の「2020年度(第44回)教育研修費用の実態調査」によれば、日本企業の従業員1人当たりの教育研修費用の予算額は、2019年度が40,636円で2020年度が39,860円となっている。2019年度実績額を規模別でみると、大企業1,000人以上で、31,397円、中堅企業300~999人で41,278円、中小企業299人以下40,588円である。

なお、1社当たりの教育研修費用総額予算は、2019年度が7,737万円で2020年度が7,370万円となっている。一見すると数字的には積極的に教育・育成投資を行っていると思われることができる

が、あくまで平均値に過ぎない。

では、諸外国と日本の比較ではどのような違いがあるだろうか。多少古いが厚生労働省の『平成30年度版 労働経済の分析』によれば、日本のGDPに占める企業の能力開発費の割合は、アメリカ・フランス・ドイツ・イタリア・イギリスと比較し、突出して低い水準にある。

また、経年的にも低下している。2010~2014年の水準を比較すると、アメリカが2.08%、フランスが1.78%、ドイツが1.20%、イタリアが1.09%、イギリスが1.06%、日本が0.10%で日本が突出して低いのが現状だ。

アメリカでは、1995~1999年と比較し割合が上昇しており、リーマンショックの生じた期間を含む2005~2009年にやや低下したものの、2000年代に入ってから2%以上を維持している。フランスやイタリアにおいても、その間の動向に差異があるものの、1995~1999年と比較すると、割合が上昇している。

ここでの能力開発費については、企業内外の研修費用などを示すOFF-JTが推計されたものであり、OJTを含まないことに留意が必要であるが、日本はGDPに占める企業の能力開発費の割合が、国際的に比較し突出して低い水準にあることだけは確かだ。

つまり「ジョブ型雇用になれば人材育成が削減できる」という発想をする以前に、そもそも日本企業は従業員の育成にそれほど金額を支出してきたわけではないということを確認しておく必要がある。しかも日本の人材育成費は、メリハリをつけることなく従業員の「年次」毎に公平で均一的に支出されてきた実情がある。このため極論をいえば「学ぶ意欲」の薄い従業員は「いやいや研修に参加する」ことになるわけだ。

現に企業内で比較的多数で実施する研修の会場では、「居眠り」をしている参加者も多い。研修を企画する担当者も参加者から「非常に良かった・良かった・普通・悪かった・非常に悪かった」式の5段階アンケートで研修内容を安易に判断するという姿勢が横行していた。しかもこうしたアンケートでの「非常に良かった」とする回答

は、往々にして口当たりの良い研修内容と相場が決まっている。これらは人材育成の視点から見たならば「メンバーシップ型雇用」によってもたらされる「一律化」の弊害でもある。

一方で「ジョブ型雇用」のアメリカなどは中核的な役割を期待する人材には、企業の組織効率の最大化をめざして組織への連携と協働を求める人材の育成を重視し、育成を厭わない。このため中核的な役割を担う従業員の企業組織内での守備範囲は、実際にはあいまいとなり、広範な部門間異動と専門的知識の蓄積が求められることになる。つまり、「ジョブ型雇用だから決められた事柄しか行わない」ということは、中核的な役割を担う従業員には許されるわけではない。

## 中核的な人材の育成

「ジョブ型雇用」であろうが「メンバーシップ型雇用」であろうが、企業にとって必要なのは、部門間、部門内において密接な情報の共有を行いながら、他者との連携を意識して組織としての目標達成を牽引していくことができる人材である。しかもこうした人材は企業組織内に「マネジメント層」として形成される必要がある。

しかし、「メンバーシップ型雇用」の下での一律的に「年次」毎に実施された研修では、マネジメント力に相当のアンバランスが生じてくる。とりわけ経年により登用されマネジメント意識が醸成されることなく役職に就いた者の大多数は、マネジメントの原理原則さえ理解をしていない。現状で日本の外部労働市場には、いまだに明確に自らの職務経歴を語れない者も多い。これも企業内での人材育成があいまいであることの一つの証左である。

「ジョブ型雇用」による働き方（働き方）は、厳格に定められた「ジョブ・ディスクリプション」に沿った狭い職務範囲があり、産業別、業種別の労働市場で横断的な職務給が決定される。また、評価も成果が中心で専門性を重視し自己責任に基づいて能力を育成してより良い条件に転職するというイメー

ジが強い。確かに部分的な側面だけ見ればこれらは「ジョブ型雇用」の特長として当てはまる。しかし、この解釈はどちらかといえば現場作業や定型業務に従事する労働者をイメージしてなされたものだ。しかし、マネジメントに携わる層に対しては、あまりに乱暴な解釈といわなければならない。

企業が追求すべきは様々な業務内容を全体的に組み合わせてマネジメントとして収斂することができる人材である。「ジョブ型雇用」になれば自動的にマネジメント層が形成されるわけでも、外部労働市場から調達できるわけでも決していない。マネジメント力についていえば、「メンバーシップ型雇用」だから形成できなかったわけでもなく、日本の企業がこれまで意識的にマネジメント力のある人材の育成をしてこなかったということである。

## 「ジョブ型雇用」の 賛否を超越した マネジメント層の育成

翻るならば日本の企業はその規模に関わりなく、人材の育成をしなくとも「何とかやってくることができた」という表現の方が的確である。それは良くいわれることだが、1949年の中華人民共和国の建国以降続いたアジアでの「東西冷戦」という国際情勢と戦後日本で1960年代から1990年代初頭まで続いた「人口ボーナス」に規定された国内市場の拡大に負うところが大きい。乱暴に言えば「黙っていても成長することができた」ということだ。

このような状況の下では、一人ひとりの従業員が自分の頭で考えることなく、上からの方針に従って「24時間頑張る」ことが、あたかも自らの努力の結果であるという錯覚を生み出してしまった。同時に「皆が頑張る」ことが尊ばれる風土も形成された。そして、大企業では経年により職務遂行能力が向上するという前提の下で、個々の従業員の職務遂行能力やマネジメント力を測定することなく（術を持たず）、単純な「年次」に基づいた処遇を慣行化させてきた。

同様に中小企業でも単に業績の良さや在籍年数を買われた者がマネジメントを担ってきた。繰り返しになるが企業の人事マネジメントにおいて人材育成を決してサボってきたわけではなく、「育成をしなくとも済んできた」との表現が正確かもしれない。極めて牧歌的であるといえればそれまでである。

こうした「牧歌的」な時代を過ごしてきた企業人が今日の職場で織りなす諸行は、「昭和のオジサン」と揶揄される。そしてこの世代の背中を見ながら仕事を行ってきた次の世代もまた今日では、若手社員から煙たがられる存在となっている。むしろ、煙たがられるだけではなく、多様性に適応できずに「無自覚なハラスメント」の加害者にもなりはじめている。

とりわけ今日各企業で管理職に就いている世代に対して、企業が「再教育」という意味を含めた育成を怠ってきたのも確かである。これは単にITリテラシーを高めるなどということではない。働きに対する根源的な問いかけを行う必要があるという意味である。

極論をいえば今日各企業で実施している新入社員研修を管理職にも実施して、企業人に求められる働き方や必要なスキルが自らに蓄積されているのか否かの問いかけさえ必要である。同時に自分が経験してきた事柄を懐古するのみで、目まぐるしく変化している社会状況への変化対応を怠っている者には、積極的に再教育を実施して「退場」含みでの「再登録」を行っていく必要もある。

職場内で若手社員から煙たがられるような管理職が存在を許してきたのは、一重に企業の側の計画的マネジメント育成の欠如に起因しているといわなければならない。つまり、本来は中核的でなければならない人材に対してマネジメントの原理原則を含めた立場、観点、方法について常に検証させることなく放置し、自然発生的な成長に期待した結果でもある。

この意味において、多少大仰な表現をするならば「ジョブ型雇用」を巡る論議は、賛否を超越して日本の企業に改めてマネジメント層を真剣に育成する嚆矢とならなければならない。