



[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>

一律を排し選抜と自薦を前提にした人材育成への転換

—日本の雇用慣行意識の払拭と中高年人材への仕事への取組み姿勢を問う再教育—



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。

日本的雇用慣行の前提は既に崩壊した

日本経済は戦後の冷戦に始まる「朝鮮戦争特需」を契機として西欧先進諸国を目指してキャッチアップしてきた。1955年から70年ごろまで日本の経済成長率は年平均10%で推移し、正に驚異的な経済成長を実現した。この間労働需要は経済の急速かつ持続的な成長により拡大し企業も雇用を増やし続けた。なによりも人口増加とそれに伴う人口構造の若さにより、地方からの集団就職等も含めた若年労働者の供給が豊富であった。同時に企業は新卒学生を定期的に幹部候補として大量に雇い入れた。これが今も続く新卒一括採用の始まりである。

企業は日本経済の成長軌道の過程で労働力を調達して訓練を施し育成し、定着のため福利厚生を実施してきた。この結果、労働者の一人ひとりに一旦企業に採用されたならばよほどのことがない限り解雇されず、定年退職年齢まで雇用が保障されると思込むようになった。企業別に組織された労働組合もこの機能を支える一環となってきた。そして1980年代後半のバブル期で日本社会は、あたかも「『坂の上の雲』を掴んだ」という意識に陥った。

日本経済が成長軌道にある中で、いつしか「定年まで勤めあげる」という観念が「終身雇用」ないし「日本的雇用慣行」として社会通念化して定着してしまっただけでなく、同時に企業が提供する教育・訓練により職務能力がなされるという前提で職能給制度が定着し、経年により賃金が上昇する仕組みが形成された。これにより勤続年数とともに賃金が上昇する年功賃金が主に大企業を中心に定着した。ただし、毎年的一定額の賃金上昇や年功賃金は、あくまでも経済が持続的に成長軌道の過程にあり従業員の年齢構成が健全なピラミッド型を維持していることが前提で成り立つものだ。

本来雇用は生産に対する派生的な需要であり、経済環境が変われば雇用のあり方はそれに応じて変化するものだ。従って、雇用制度も適時に変化させていかなければならない。万古不易の雇用制度などは存在しない。この30年間にわたり日本経済は長期に渡り停滞している。日本経済を取り巻く環境も大きく変化してきた。高齢化も進みかつての「人口ボーナス」を期待することもできなくなった。一言でいえば日本的雇用慣行の前提条件となってきた「持続的で高い経済成長」と日本社会の「人口構造」が大きく変化した。

1995年に世界のGDPに占める日本

の割合は17.6%であったが今日5.7%である。もはや「ジャパンアズナンバーワン」は去りし日の“泡沫の夢”となり、企業にとって日本的雇用慣行の合理性は失われて久しい。そもそも「永遠の今」など存在しない。

しかし、過去の特異な条件下で成立したに過ぎない「雇用慣行」が、一人ひとりの労働者の意識にこびりついて離れない現状がいまも続いている。これは日本の労働法制にも起因していると言わなければならない。とりわけ「解雇規制」はこの典型でもある。

そもそも日本的雇用慣行では、男性正社員とその妻である専業主婦をモデルとした働き方を想定してきた。つまり、日本的雇用慣行では高齢者や女性、非正社員の雇用などは想定されていないし、ダイバーシティなどという概念とは無縁であった。

今日において日本的雇用慣行を維持しようとするならば、高齢者や女性に働き場を提供することなどできない。そして正規雇用と非正規雇用との間での格差拡大が前提とならざるを得ない。いうまでもなく正規雇用者も自分自身が定年まで、さらには定年後の高齢者雇用による雇用維持を得るためには、それ相応の犠牲がこれまで以上に課せられることになる。

惰性的維持が不可能となった日本の雇用慣行

いわゆる「働き方改革」の意味するところの本筋が最近ようやく理解されてきたように思われる。2019年に「働き方改革関連8法」が施行される前後から「ワークライフバランス」「残業時間削減」が喧伝されてきた。コロナ禍の初期には「リモートワーク」の推進があたかも新しい働き方であるかのような捉え方がなされてきた。また、「同一労働同一賃金」により正規・非正規雇用の格差が是正されるかのような論調もあった。さらには「兼業・副業」の解禁により働き方の幅や選択が可能になるという「超」がつくほどの楽観論が溢れていた。

しかし、コロナ禍の2021年以降に主として大企業で本格的に始まったリーマンショックを上回る企業の雇用調整（早期退職の大規模な展開）や堰を切ったように始まった雇用の「メンバーシップ型からジョブ型への移行」という流れを目の当たりにして、「働き方改革」の本丸が実のところ日本の雇用制度全般の転換にあったことが周知されるようになってきた。雇用調整の奔流は現時点で大企業が中心になっているが、今後とも中堅・中小企業に波及することは必定であるし、また波及せざるを得ない。雇用調整をより幅広く捉えるならばM&Aにともなう人員の適正化も含まれる。

極めて大雑把に表現するならばこれまで多くの日本の雇用労働者の意識は、長い間にわたり「高度成長下の労使関係」の残夢に浸っていた。要は「一旦採用された企業には定年まで雇用されつづけることが可能である」かの幻想の中にいた。これにより企業組織をあたかも「共同体」であるかのように誤って錯覚してきた。そしてこの意識は「雇用はそもそも契約関係である」という本質に対する認識さえ鈍らせた。

諸制度の転換と再教育の同時実施

法律上はすべての雇用労働者は文字通り、企業と個人との間で雇用契約を締結した「契約社員」である。この契

約関係において正規・非正規も関係ない。法律上ではすべて雇用契約に基づいて働いているにもかかわらず、正規・非正規に分断する意識が従業員の側に強く刷り込まれてきた。この結果、「どのような仕事を行うか」ということよりも、企業のメンバー（正規雇用）になることを重視することにもなってきた。

今もって就職活動を展開している学生の間にも依然として“可能な限りネームバリューがあり安定している企業組織のメンバーになりたい”という意識が強く存在している。こうした意識はこれまでの日本の雇用慣行に対する意識からするならば当然の帰結である。今日の雇用制度の転換を巡る環境の変化は、一見するとコロナ禍を契機にしているように見えるが決して一過性のものではない。

さまざまな企業で展開され始めている大規模な雇用調整は、日本の雇用労働者にメンバーシップ型雇用を金科玉条とする意識を強制的に払拭させていくことにつながるだろう。同時に経営にとっては経済成長期に形成されてきた雇用慣行が機能不全に陥り、もはや小手先の変更を弄してまで惰性的に維持すること自体に意味を持たなくなってきた。

この機能不全は従来型の雇用慣行に沿って展開されてきた、採用から育成、配置、評価を経て退職に至る「入口から出口まで」の人事マネジメント全般に及んでいる。企業にとって人事マネジメントのあり様を独自に転換していかなければならない。一方で単に企業内の人事諸制度を単純に改変するだけでは、従来の雇用慣行に慣れ親しんできた従業員の意識を変えていくことはできない。また、労働法制と社会動向のズレを嘆いていても始まらない。

まして一定の年齢枠に基づいた雇用調整を実施したとしても残ることができた従業員にとっては“喉元過ぎれば熱さを忘れる”ということになる。悪くするならば雇用調整の対象者からの怨嗟を招くことにもなる。従って、個別企業において従業員へのこれまでの雇用慣行からの意識転換を促していくためには、雇用調整を含めた社内諸制度の変更と従業員に対する広義の育成や再教育を同時並行で展開していく必要がある。

流動性を前提に一律的育成からの脱却

劣悪な労働条件の下で従業員を「使い潰す」ことを厭わない発想をする企業は別問題だが、若手社員の早期退職や従業員の離職に対し、苦々しい思いを抱く企業が多い。こうした企業向けに従業員の定着率を高める「手法」などを提供するサービスも存在している。また、リテンションマネジメント（人材流出を引き留める施策）やカウンターオファー（昇給や昇進など、現状よりも良い待遇を提示することによる人材引き留め策）に関する多くの言説もある。もちろん、従業員の定着は採用に伴うコストや育成にかかる時間を考えるならば企業にとって重要な課題である。

しかし、定着率を過度に意識する企業の現場では、往々にして他社へ転職する者をあたかも「裏切り者」であるかのような扱いをするメンタリティーがいまだに存在している。これこそまさに「終身雇用」という従来型の雇用慣行に毒された発想である。むしろ企業の側には自社の業務内容に満足せず、新たなフィールドへの挑戦を希望し実践する者に対し「将来的に自社とのネットワークが広がることになる」と位置づけて転職を“巣立ち”であると後押しする位の度量が求められる時代でもある。

逆に若手に限らず従業員の定着率が高いのであれば、そのこと自体を疑問としなければならない時代でもある。何故ならば従業員の中に転職を含めて新たなフィールドへの挑戦を欲し“リスクをとる人材”が自社に存在していない危険性もあるからだ。言葉が過ぎることを承知で敢えていうならば、企業組織を構成する人材の流動性が乏しければ、組織は従前の業務を繰り返すことに満足を感じる人材のみで構成され、組織体としての活性が失われていることの証左ともなる。

離職者が少ないことは逆説的にいえば、組織のメンバーであることに“居心地の良さ”を感じ、自らが変化することを厭い現状にしがみつくと「ぶら下がり」予備軍が常に形成されてしまう“温い組織体になっている”という捉え方もできる。「ぶら下がり」予備軍

は、ほぼ間違いなく「自分は定年後に自動的に継続雇用に移行できる」という錯覚を抱くものだ。今日では企業にとってこうした従業員が組織に滞留・堆積するリスクこそ避けていかなければならない。

新人に対する マインドセットの徹底

新人採用の通年化も徐々に進み始めているが従業員の採用は、まだしばらく新卒一括採用が中心に展開されるであろう。新卒新人に対して施される入社後の育成は各企業の位置する業界・業種によって異なる。しかし、一般的には新入社員に対して何処の企業もビジネスマナー研修からスタートした後自社業務フローや各業務内容の把握を踏まえた業務の進め方、業務に必要な専門知識の習得、チームビルディングを経て配属後にJOTが展開される。この流れの中でとするとマナー研修が特に強調されてきた。今後はマナー研修の内容面において企業を取り巻く環境の変化、世代による価値観の変化を反映させていかなければならない。

新入社員研修を主に「型ハメ」を目的とし、演習を繰り返してもそれが新人にとって「腹落ち」しなければ「為にする研修」で終わってしまう。ビジネスにおけるマナーの一つ一つの行為に対して「何故、そのような行動が必要なのか」を明確に意味づけしていかなければならない。端的に言えば言葉遣いや電話応対、接客・接遇の演習も必要であるが、それ以上に日本的雇用慣行からの転換を前提にした、自立（独立）・自律（self-control）に基づいた仕事観と働き方に向けたマインドセットを徹底的に行う必要がある。

つまり、自らの「働き方」の結果に“最大の責任を持つのは自分自身であり、企業組織ではない”ということをも丹念に強調しなければならない。与えられた環境と状況の下で自らが能動的に思考し、最善の行動をとることが組織への貢献となり、ひいては社会への建設的な貢献につながるものである。これまでの新入社員を対象とした研修ではこの種の意識づけはあいまい化されてきた。何故ならばこの種の意識は

職場に配属された後に先輩や上司によって施されるOJTによって“徐々に形成させていく”という牧歌的な位置づけがなされていたからである。

穿った見方をするならば仕事観と働き方に向けたマインドセットが職場生活を通して“徐々に形成される”というあいまいな認識の結果が、今日新入社員の範とならない中高年社員を職場に再生産し溢れ出させてきたと見ることもできる。

中堅社員への教育と 中高年に対し“自らの 仕事の姿勢”を問う 再教育の定期実施

これまでの雇用慣行に基づいた社員育成の在り方を再考していく必要がある。つまり、終身雇用を前提にした長期による一律的な従業員の育成施策からの脱却である。具体的には入社から定年年齢に至る各過程において、社内で次のフィールドに「進むか、進まないか」を個々人に選択させていく仕組みの構築である。中堅社員の中に“管理職になりたがらない者が増加している”と話題になり始めて久しい。こうした事柄が話題になること自体が従来の雇用慣行を基準にした発想である。そもそも管理職とは役割であり機能である。

“管理職になりたくない者”を無理に管理職に登用する必要などは断じてない。職場において“マネジメントを担う”という自覚と覚悟があり、自薦・立候補してくる者の中から各種の評価を踏まえて適任者を選抜して登用するのでなければ意味がない。管理職の登用にあたっては社内で「登用試験」を設定したうえで、「受験したい者」を募り本人に受験するか否かを判断させなければならない。つまり、本人の自薦を第一とすることだ。

単に上長の推薦（上からの指示）で受験させる手法だけでは、仮に合格したとしても本人に役割認知が醸成されとは限らない。無理に登用したならば「なりたくはなかったが仕方なく…」という逃げ道を与えることとなり、管理職の果たすべき役割に無頓着となることが目に見えている。

現に従来の雇用慣行の下では一定の

社歴と経験を有している者を「心太式」に管理職に登用した結果、管理職としての役割と機能を果たすことのできない者までが職場で跋扈することにもなってきた。こうした輩がパワハラの温床にもなっている。

これまで多くの企業では管理職に登用された者に対して「マネジメント研修」を実施するケースが中心であった。しかし、自薦を第一にするならば「マネジメント研修」は登用前に“管理職の役割と機能を理解し、マネジメントを担う覚悟”の有無を問う位置づけで実施していく必要がある。

つまり、「管理職登用試験」の受験資格を得るための関門として「マネジメント研修」を位置づけ、本人の主体的な意欲を前提にして一律を排した自薦に基づく「選抜」と「選別」で展開していく必要がある。

日本的雇用慣行の下ではこれまで中高年社員に対し、自らの働く姿勢等に対して年代に即したマインドセットはなされてこなかった。何故ならば経年による職務遂行能力が向上することが前提であるため、“中高年は若手社員に比べて職務能力が高い”という認識がドグマ化されてきたからだ。しかし、今日この「ドグマ」は全く通用しない。極端に言えばビジネスマナーを含めた働く姿勢やスキルは、本人の意識的な再学習行為がなければ経年によって遞減劣化する。

自らの果たすべき役割認知をすることなく組織内に居座る中高年の存在は、若手・中堅からするならば迷惑千万で唾棄の対象にしかならない。結果的には若手・中堅人材の育成の桎梏となるだけでは済まされず、職場全体のガバナンスを崩してしまうことになる。

極端にいうならば中高年社員に対し自らの働きと企業組織への貢献など、今後の新入社員研修で中心に据えなければならない「仕事観と働き方に向けたマインドセット」を試金石として、本人に対して“社員であるための要件を満たしているか否か”を問う再教育を定期的実施していく必要がある。

この「再教育」とは、昨今流行りの能力のギャップを埋めるために実施する「リスクリング」とは全く別物として展開しなければならない。