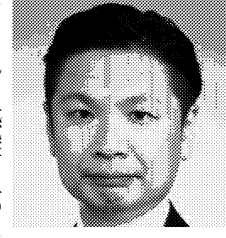


三菱UFJリサーチ&コンサルティング
HR第3部プリンシパル

小川 昌俊氏



おがわ・まさとし 一橋大商卒、複数のコンサルティング会社を経て現職。日本企業の人材マネジメント変革支援を数多く手掛ける。近年はジョブ型導入や定年延長に伴う支援に注力。

新型コロナウイルス感染防止のためにテレワークが推進され、1年余りが経った。時期を同じくして注目された人材マネジメントのキーワードに「ジョブ型人材マネジメント」（以下、ジョブ型）がある。ジョブ型については様々な解説記事があるが、専門的すぎたり分量が多かったり、取っ付きにくいと感じている方も多いだろう。今回は多くの方なじみのある「ワークライフバランス」の観点で、本質を整理したい。ジョブ型が標準になっている欧米では、日本よりもワークライフバランスが整っているとよくいわれる。「残業はほとんどしない」「ランチは自宅に戻って優雅にとる」「夏休みはたっぷり1カ月」といったイメージを持たれる方も多いだろう。実際にそういった働き方をする人も多く、目の当たりにした日本人ビジネスパーソンが彼らの違いに驚く、というエピソードをよく耳にする。しかし、すぐに「ジョブ型を導入すればワークライフバランスが整う」と結論を出すのは早計だ。ジョブ型が定着している国で働く人々をよく観察すると、大きく2タイプのビジネスパーソンに分かれている。上述の「残業はほとんどしない」という特徴が当てはまる「職務固定労働者」と、経営幹部やそれを目指す「エリート」だ。エリートは職務固定労働者と大きく異なり、昼夜を問わず猛烈に働く。この2つのタイプが併存し、キャリアの入り口から出口まで分かれて交わらないの

ジョブ型 カギは人材の区別

HR Human Resources
マネジメントを考える

がジョブ型の特徴である。日本企業の多くは新卒採用という入り口は一緒で、30代くらいまでほぼ同じスピードで昇格していく。出口（定年退職）の段階で役員、中間管理職、非管理職など違いはあるが、入り口はあくまで同一だ。この違いに目を向ける必要がある。

職務固定労働者とエリートでは、何が違うのか。理解するため、ジョブ型の雇用制度には「個々の職務は縦の階層、横の職種それぞれでも独立しており、職務を企業主導で動かす（縦の場合は昇進降職・昇格降格、横の場合は異動）ことがない」という原則があることを知っておく必要がある。だからこそ職務固定労働者が生まれる。

一方、エリートと認定された人材は、縦横に動く特別なキャリアパスを経て経営幹部になっていく。職務固定労働者でも学び直し、実力でキャリアをアップしていくケースもあるが、あくまで例外だろう。エリートとして入社するには相応の学歴、在学中のインターンシップによる就業経験などが求められる。かなりの努力をし、実績を出した人材である。限定した職務を割り切って担当し、その代わりワークライフバランスを重視する人材との区別がジョブ型の本質である。

日本企業が安易にまねできないのは、人材を職務固定労働者とエリートのように区別することを、労使とも受け入れる土壌ができていないことがある。昨今のジョブ型ブームも、本質を理解しないまま対応しても過去の成果主義ブームのように失敗に終わる可能性が高い。

自社にとって本当に最適な人材マネジメントがジョブ型なのかをきちんと考える必要があるとともに、新卒から30代くらい（非管理職層）までは従来の仕組みの良さを生かし、30代後半（管理職層）からジョブ型に切り替えるなど、自社流のジョブ型を考える必要があるだろう。