

「ポストコロナ時代の企業経営」

第5回「DX(デジタル・トランスフォーメーション)と人事制度」

前回までにDXの定義と重要性、導入方法、成功事例などについて解説してきました。国もデジタル庁を創設、“情報”の義務教育化も始まり、IT人材の争奪戦が勃発しています。そして1990年初、2000年初に次いでジョブ型制度が話題となっています。

1. メンバーシップ型(日本型)とジョブ型(米国型)の雇用制度の違い

まずは、日本型雇用制度と言われるメンバーシップ型とジョブ型(米国型)の違いを下表からご理解して戴きたいと思います。

| | メンバーシップ型雇用制度 | ジョブ型雇用制度(米国型) |
|---------|--|--|
| 基本的な考え方 | <ul style="list-style-type: none"> ・ “人” に仕事を付ける (就職と言うより就社である) | <ul style="list-style-type: none"> ・ “仕事” に人をつける (正に“就職”である) |
| 仕事(職務) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 新卒一括採用、終身雇用が原則。採用時職務内容は不明確 ・ 会社(組織)の都合や社員の育成視点などで職務内容、勤務地などが変わる ・ 諸法規で解雇は制限される | <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務内容、勤務地、勤務時間等を「職務記述書(注1)」で定め、採用する。記述書以外の業務に就くことはない ・ 必要な時に募集し、職務がなくなれば解雇が一般的 |
| 報酬(賃金) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 勤続年数、職能等級、職位等により昇格・昇進、昇給する ・ 最近はや割給、成果給の割合が増加傾向にある ・ 景気&物価動向でベア実施 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務グレード(職務等級)が変わらなければ賃金のアップはない ・ 職務グレードを上げるためには転職か、社内公募による |
| 教育(育成) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 採用後に企業内の集合研修やジョブローテーション、社外研修派遣などで能力アップを図る ・ ゼネラリスト志向(養成) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務記述書に必要な能力(知識、スキル、資格等)を明記、適格者が採用される ・ スペシャリスト志向 ・ 能力アップは原則個人努力 |
| 考課(評価) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務遂行能力(職能)基準に基づく能力考課による ・ 夏&冬の賞与…目標に対する実績考課 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務記述書に記載された役割&目標に対する成果評価 ・ 下位職務では評価制度そのものがない場合が多い |

雇用制度は、その国の国民性や歴史的に形成された労働観などをベースに創られてお

り、多様で一長一短があります。我々が頭に描くジョブ型雇用制度は米国型のもので、ヨーロッパ特にドイツの制度などはジョブ型と言っても日本より社員の解雇が難しく、一般的に勤続年数は長いと言われ、米国型とは大きく異なっています。

メンバーシップ型とジョブ型の根本的な違いは、**職務記述書（ジョブディスクリプション）**の有無で、**ヒトを中心に考えるか、仕事（職務）を中心に考えるか**、と言われます。わが国の制度は新卒一括採用、原則終身雇用なので就社とも言われます。採用後に多様な職務を経験させながらスキルを磨き、キャリアアップを図ると共に、その中で**仲間意識や愛社精神の醸成（注2）**が図られます。一方米国型のジョブ型雇用制度は、仕事（職務）を明確にし、公募で適任者を採用します。ミスマッチや職務がなくなった場合は解雇が一般的で、決められた職務以外は一切しない（他人の職務を奪うことになるので行ってはならない）し、より良い雇用条件を求めて転職が日常的に行われています。

わが国で本当にこのような米国型のジョブ雇用制度が定着するのでしょうか？過去に2回のブームがありました。昨今は、国の働き方改革や同一労働同一賃金などの政策、DXなどもあってジョブ型人事制度に再々の注目が集まっています。

2. IT人材とジョブ型雇用人事制度

経済産業省は、IT人材について2030年には最大で79万人不足すると報じ、既に争奪戦が始まっています。新卒でも能力があれば年酬1千万円・・・、先端IT人材の募集で年酬2千万円、3千万円など・・・がメディアで報じられています。このような高額報酬では、わが国の既存の人事制度の中には納まりません。どのようにしたらよいのでしょうか？方法は以下の3つが考えられます。

- ① 新たにジョブ型人事制度を構築する・・・グローバル展開をしている大手企業などで導入が進んでいますが、職務記述書作りなど大変で、日立製作所は導入に10年を要した・・・と言われます。構築の場合は成功企業を良く研究し学ぶことが大切です。
- ② 特例措置として別管理にする・・・DXの導入方法でも解説したように、中小企業の場合は、まずはDX推進の司令塔や推進チームメンバーの確保で、採用は1~2名と少数なので、当面は既存の制度とは別枠として採用&処遇するのも良いでしょう。試用期間（3ヵ月~1年）を設け適任者か否かを慎重に見極めることも大切です。
- ③ メンバーシップ型とジョブ型の良いところ取りをして自社にあった折中（ハイブリット）型の制度を構築する・・・ジョブ型は成果主義と相性が良いので、まずは経営幹部や管理職層、更にはITや研究、営業などの職種に導入することが考えられます。また新卒や中途採用者など新たに採用する人材から導入を進めることも良いでしょう。

今後は若手の不足や外国人人材の増加が予想され、DX時代を生き残るためにも、②を経由するにしても、早期に③を目指すことが必要と考えます。わが国の人事制度の良い所を活かし、かつジョブ型の良いところを取り込む、虫が良すぎると言われるかもしれませんが、そんなハイブリット型人事制度を是非構築して戴きたいと思います。

（次回に続く）

(注 1)

職務記述書は一般的に、④職務概要や具体的な職務内容、⑤必要な知識や技能（スキル）、経験年数、公的資格など能力要件、③期待される成果責任、②担当業務の計画（予算）やスタッフ数、権限、困難性など職務評価に必要な情報等、を盛り込んだもので、一般的に A4 用紙 1 枚程度に纏められています。

(注 2)

戦後の大型倒産史を読んでいて、大変考えさせられる記事を読んだ。

「リーマンショック」で著名なリーマン・ブラザーズの倒産時の出来事。CEO のリチャード・ファルド氏は、倒産が決まった直後、会社の行き先を心配する前に、紙くずとなった持ち株 317 万株をわずか 1 株 22 セントで売り抜け約 69 百万円を手にしていた…。また社員はというと、日曜日の深夜に破綻が報じられると、慌ててスーツケースを抱えて私物を回収しに会社に駆け付けた。そして、オフィスにあるチョコレートの自動販売機に長い列ができたという。それは、社内でしか使えないプリペイドカードの残金をいち早く消化するためだった、というのだ。

一方、約 10 年ほど前の出来事ですが、山一証券倒産時の野澤正平社長の「社員は悪くありませんから。どうか社員の皆さんを応援してやってください…」との涙の謝罪会見は、今も私の脳裏に刻み込まれています。

日米企業の経営者や社員の企業に対する考え方、換言すれば「愛社精神」の違いが鮮明に出ている事例です。（戦後大型倒産事件氏史：宝島社参照）