

## 日本的ジョブ型雇用 (9)

新型コロナウイルス禍、緊急事態宣言によるテレワークの急激な広がりとともに、「ジョブ型雇用」への注目度がにわかに高まった。今回はテレワークとジョブ型雇用の関係を考えてみよう。

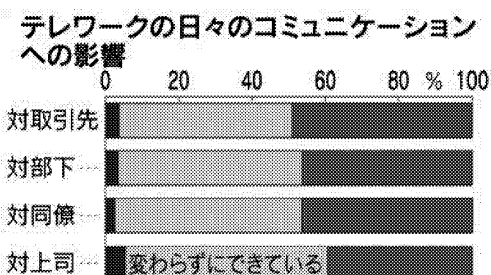
日本人は、世界的に見ても「テレワーク勤務によって生産性が下がった」と実感している人が多い。その大きな要因は、テレワークが、ラインでの従業員同士の水平的な統率を阻害することにある。

日本企業は、経営層・中央機構からのトップダウンの垂直的な統率力が弱く、横の連携によってビジネスを前に進める傾向が強い。また、従業員同士の職務の重なりと相互依存性が強いので、様々な調整行動をしつつ臨機応変に役割外の活動も数多くこなす。

こうした業務の細かな柔軟性がテレワークでは損なわれるために、生産性が低下したと感じる従業員が多いのだ。「だからこそ、雇用システムから変えるべきだ」という意見が出るのも自然だ。

しかし、テレワークから一足飛びにジョブ型雇用を導入するのは、完全に勇み足といえる。

まず、導入の時間軸と影響範囲



効率的にできている 非効率になっている  
 (出所) パーソル総合研究所「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査(2020年4月)」

# 在宅問題とは切り離して

が全く異なる。ジョブ型雇用という選択肢は、目の前の短期的な問題であるテレワーク普及の延長線上にはなく、日本型の伝統的な雇用形態が歴史の中で新しい社会経済状況に合わなくなってきたところにある。

また、ジョブ型かつテレワークにするのが本当にいいのか、その国の技術力や地域性などの環境要因も絡み合う。例えば、米国ではそもそもICT(情報通信技術)が発達しており、国土が広く移動時間を短縮する効果大きい。その米国ではむしろコロナの前には、IT(情報技術)企業各社は行き過ぎたテレワークを抑制する方向に動いていた。

テレワークという働き方の課題を解決するには、数値目標を立てて成果をみる「目標管理制度(MBO)」の適切な運用と日々のコミュニケーションデザインがカギとなる。MBOは多くの企業が採り入れ、多くの企業で形骸化しているが、その失敗を覆い隠すかのように「ジョブ型雇用」を導入しても、同じような間違いを繰り返すまいだけだ。

一方、テレワークで働き方が変わったという実感が、日本の多くの働き手に広がっていることも事実だ。雇用制度やその運用には、実際にその制度上で働く従業員の「腹落ち」、専門的には「センスメーカー」が極めて重要になる。コロナ禍とテレワークというわかりやすい働き方の変化を受け、「自社の雇用の仕組みを変えるべきだ」と言い出しても今なら納得感を得やすい。コロナ禍で社内外の不確実性が強まる中、ジョブ型雇用を実際にどのように採り入れていくか、こうした様々な要素を複合的に考える必要がある。