

## 日本的ジョブ型雇用 (10)

経営資源のなかでも「人」の領域を取り扱う人事戦略の特徴は、「計画と実行が分離していること」にある。人事部や経営層が「制度」という大枠を整えても、その制度の中で働く従業員の運用や働き方、日々のマネジメントが変わらない限り、意思決定の狙いが果たされないどころか、逆の効果がもたらされることがある。

典型的な失敗例をあげよう。日本企業の特徴と呼ばれる「年功序列」は戦後の財界にとって長らく脱したい雇用慣習であった。そこで1970～80年代に普及したのが、今でも多くの企業が維持している「職能等級制度」だ。これは、従業員を能力や実力によって序列づけすることによって、「年齢」という要素を処遇から切り離したい意図で、多くの企業が導入した。

しかし、結果的には、能力は「蓄積する」という前提のもと、上司が「ネガティブな評価をつけれられない」という運用上の理由で、年功的な処遇のあり方はほとんど是正できなかった。むしろ、直接的な「年功給」ではない点で、問題は奥深くに埋もれてしまった。

日本企業の多くは、長く続いた

### 伝統的日本人型雇用がもたらしたもの

<b>就業意識</b>
男性中心主義、残業手当への依存、「努力」への評価願望
<b>マネジメント</b>
OJT偏重の育成、年功的な上司・部下関係、単線的キャリアパス
<b>キャリア意識</b>
組織外キャリア意識やスペシャリスト意識の低さ、中高年の意欲低減
<b>評価</b>
「プロセス」「能力」重視、ネガティブ評価からの回避

# 運用妨げる組織の文化

それまでの働き方によって、組織内に様々な組織学習の効果が蓄積されている。組織学習とは、人が入れ替わっても蓄積され続ける、組織固有の知識や仕事のやり方である。

現場でよくあるのが、管理側がネガティブなフィードバック（明確なダメ出し）を部下にできないことだ。「経験者の背中を見て学ぶ」型のOJT（職場内訓練）や「先輩は敬称、後輩は呼び捨て」といった風習が、年功的な秩序を補完し続けている。こうした年功風土が残存し続けられれば、いくらジョブ型雇用で職務が明確になったとしても、ネガティブなフィードバックが上司部下の信頼関係を「壊す」ものとして捉えられてしまい、評価・処遇に反映できない。

他にも「女性への偏見（男性中心主義）」「残業手当への依存」「低いキャリア自律意識」といった雇用制度をいじるだけでは変えられないことが、多くの職場にはびこる。このことは、ジョブ型が「魔法のつえ」には決してならない理由であるし、逆に蓄積の少ないスタートアップ企業では柔軟な人事制度が可能な理由でもある。

ジョブ型雇用は、白板に絵を描くように設計され実行されるものではない。計画と実行の分離により、人事施策には必ずライン管理職やメンバーによる腹落ち＝センスマーキングが必要になる。そこで最近、「ジョブ型」というキーワードがシンボリックに機能し始めているのは興味深い。「職能主義から職務主義へ」という専門用語は、従業員には伝わらない。「伝わる」「わかる」「共感する」ことが極めて重要な人事戦略にとって、「ジョブ型」という錦の御旗はしばらく振られていくはずだ。