

## 日本的ジョブ型雇用 (14)

ジョブ型雇用と人材の多様性について議論する。まずポイントとして押さえるべき論点は、伝統的な日本の雇用がなぜ人材の同質性をもたらすのかについてだ。

産業革命を機に始まった近代産業社会は「職場」と「家庭」の分離を推進し、社会主義国家を除けば、多くの国で男性中心の経済社会をもたらした。近年になって、欧米では差別禁止意識が高まり、マイノリティー（少数派）の権利獲得とともに徐々にそうした男性中心主義を克服しつつあるが、日本はいまだに立ち遅れたままだ。

日本型雇用の特徴である曖昧な職務範囲と遅い昇進、ヒト基準の格付け制度は「長時間勤務かつ長期間就労」の組織貢献を求める。このため、出産でキャリアが寸断しやすい女性や外国人、障害者などを主力人材から遠ざける人事が多くで続いている。また、組織内での能力蓄積を処遇のベースにしてしまうので、組織外にいる人の市場価値を参照できず、外部の人を適切な処遇で採用しにくいことも、人材の同質性を高める要因になっている。

これらの問題に対して、各種の法制度によって対症療法的な施策

### 人材多様性を推進するための日本の施策

1986年	男女雇用機会均等法
99年	男女雇用機会均等法・改正
2013年	高年齢者雇用安定法・改正
17年	育児・介護休業法・改正
19年	残業時間規制(労働基準法改正)

# 人材の多様性進める契機に

は取られてきたが、解消していない。ジョブ型雇用への変革によって、「短時間勤務かつ短期間就労」でも組織の中心としてキャリアを構築できる雇用システムの実現が期待されている。

しかし、ジョブ型雇用導入が即座にダイバーシティー（多様性）確保を意味しないのが、人事の難しいところだ。同質的なメンバーシップに慣れ親しんでいる組織風土が、マイノリティーを職場内から排除するバイアスを数多く抱えたままだからだ。

ジョブ型雇用に伴い、職務等級を導入したところで、「事務仕事は女性」「男性は育休を取らない」「日本語のみの就業規則」といった風習を長年続けてきた日本企業が、すぐ変わると思えない。しかも、そうした職場を変える権限を持つ経営層やマネジメント層こそが、同質性の高い男性メンバーで固められている。雇用改革の抵抗層が実は男性ばかりのマネジメント側にいる構図は、制度改革現場の「あるある」だ。

こうした日本企業に欠如しているのは、経済学で言う「機会費用」の感覚だ。女性や外国人を主力化しない分、相対的に優秀でない男性を中心に据え続けていることのマイナス面を矮小（わいしょう）化している企業人が極めて多い。日本のマネジメント層は会計上のコストや業績には敏感だが、人材が最適化されていないことによる潜在的損失への感度があまりにも低いように思う。

日本のダイバーシティー確保と雇用改革に必要なのは、目の前にはあるはずの「見えないコスト」を冷静に見る目かもしれない。ジョブ型雇用を機に多様性の意識がさらに高まることを期待したい。