

## 日本的ジョブ型雇用 (13)

ジョブ型雇用導入は主に人事制度の変革を意味している。職務等級制度と職務記述書、職務給が標準的な組み合わせだが、そうした「外殻」的な制度を変えることで、組織内の実際の働き方が変わることにはやはり一定の距離がある。かつて米経営学者フレデリック・テイラーが科学的管理法で唱導した「計画と実行の分離」が色濃いの、この人事の機能だ。

雇用を変えるには、制度だけではなく、日々の上司のマネジメントも変える必要があるが、このハードルは極めて高い。ジョブ型雇用でマネジメントがどのように変わるかを素描してみよう。

まず、従業員の職務＝仕事内容が等級や処遇で決定されるようになると、これまで日本企業がやってきた広範な職務変更を伴う異動の幅が狭まり、組織都合によって部署間で人を動かす「玉突き人事」は難しくなる。これは人材の採用・配置に伴う金銭的・時間的なコストとして人事管理費を圧迫するだろう。

また、日々の職場で大きく影響を受けるのは、従業員の「役割外活動」だ。日本の無限定的な正社

員は職務内容が記述されていないため、そもそも自分の「役割外」と「役割内」の区別を強く持たず、マネジメント側から柔軟なジョブアサイン（割り当て）が可能だった。個別の職務内容が記述されれば、役割意識は強くなる。

これは、無制限に役割を広げて長時間労働させる悪癖を是正することにもなるが、緩いマネジメント体制でメンバーが自発的に働いている職場では、影響は大きい。人手不足状況の中で、こうした主体的なフォローシップに支えられている職場は極めて多い。

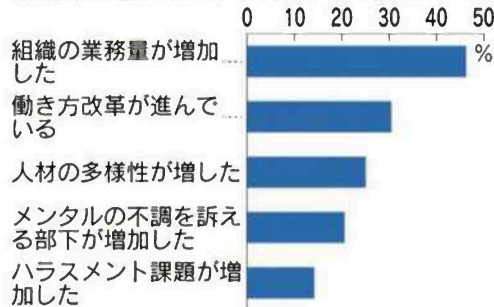
実際、米国で日本のような従業員の自発的な役割外活動を「組織市民活動」と呼び、2000年代から研究が激増した。ビジネスの変化が速くなるほど中央管理的な「計画」のスピードが現実には合わなくなり、柔軟な現場判断と職務の拡大縮小が必要になるのは当然だ。そうした状況でこそ、初めて組織のビジョンや目標への共感など、役割外活動を「引き出す」ようなマネジメントが必要になる。

また、こうした変化に対応するには、人事施策と現場マネジメントの「間」に入る機能が重要になる。近年、HRBP（人事ビジネスパートナー）という事業部付き人事担当者の配置が重視されるようになってきた。

そうした事業部人事に就任するのは欧米では人事について豊富な知識と経験を持つ専門職であることが多いが、「現場」の権限が強い日本企業では、現場叩き上げの人材を配置して機能することもあ。マネジメント変革はどこの企業でも難しい。こうした役割を担うポジションを戦略的に設置することも、ジョブ型雇用への変革には重要だ。

# 「玉突き人事」は難しく

管理職が感じる前年と比べた変化(複数回答)



(出所)パーソル総合研究所「中間管理職の就業負担に関する定量調査(2019)」