

日本型雇用慣行を改革し 未来志向の「足るを知る」 成長社会の実現を

人材の採用・育成・登用委員会 (2016年度)

委員長／櫻田 謙悟

(インタビューは8月3日に実施)

日本は、失われた20年とも言われる経済の長期停滞、少子高齢化と生産年齢人口の減少、長時間労働をはじめとする働き方などの社会課題を抱えている。これらの問題の根底には、いわゆる「日本型雇用慣行」があるとの指摘がある。伝統的な日本人の特徴を踏まえ、日本が目指す姿や、日本型雇用慣行をどのように改革していくべきかについて、櫻田謙悟委員長が語った。



日本型雇用慣行が変わらないことに 強い問題意識を持った

経済同友会では20年以上も前から、日本型雇用慣行の改革について具体的に提言しています。しかし、この内容がいまだに実現できていないことに対して、強い問題意識を持っています。

われわれはなぜ先人たちの提言を実現できていないのでしょうか。今後と同じようなスタンスで取り組んでいては、状況は変わらないでしょう。そこで、日本型雇用慣行が変わらない原因や、その岩盤を崩す方法を仮説として提示することが本委員会のミッションと考え、今回の提言をまとめました。

日本人の特徴の活かし方を変え 新しいソリューションを生み出す

司馬遼太郎氏の著書『この国のかたち』から、日本人の伝統的な特徴として、以下の三つが読み取れます。一つ目は「公の意識」で、私の立場を離れて、社会や組織など全体のために尽くす意識です。二つ目は「名こそ惜しけれ」で、秩序・規律を順守する意識の

高さ、潔さを尊ぶ倫理観、奉仕精神の強さです。三つ目は「異文化の取り込み」です。島国である日本は異国の文化を柔軟に取り入れながら、これまで独自の文化を形成してきました。

高品質な製品を量産することで成長できた高度経済成長期から安定成長期にかけては、上記の三つの特徴がそのまま日本の経済発展を支え続けました。しかし、量の追求で豊かさを求める時代は限界にきています。そこで、これからは三つの特徴の活かし方を変え、「公の意識」をベースに、多様な構成員個々のベクトルを上向きにし、「名こそ惜しけれ」の精神の下でぶら下がり許さず、「異文化の取り込み」によって外部の刺激を活力に変えながら成長し続け、飛躍的な成長が見だしにくい中でも地に足を付けて持続的に成長していく、つまり「未来志向の『足るを知る』サステナブルな成長社会」が、日本の目指すべき姿であると考えました。日本人が備えている三つの特徴が新しいソリューションを与え、日本に限らず、これからの先進国のあり方を示せるのではないかとということです。

キャリア採用の割合を増やして 「グッドクラッシュ」を

「未来志向の『足るを知る』サステナブルな成長社会」の実現には、先に述べた日本型雇用慣行の改革が必要です。構造的な観点からの課題は、新卒一括採用と年次別管理、職務・ミッション・評価の曖昧さ、一方的な会社命令による転勤などがあります。各企業が、これらの課題の解決をできることから着手していくスタンスが求められます。

今回の提言では特に、新卒一括採用の割合を減らし、キャリア採用*を増やすことから始めることを提案しています。多くの日本企業の最大の課題は、生産性の低さです。生産性が低いのは、新卒一括採用に頼り続けた結果、強いメンバーシップ制のような企業文化ができ、同時に異なる思想を排除してきたことで、社内で生産性を高めるために必要な競争が起こりにくくなったことが原因の一つでしょう。キャリア採用者を増やし、いい意味でのぶつかり合い、つまり「グッドクラッシュ」を起こすことでイノベーションが創出され、

*本提言では、「中途採用(非正規社員は除く)」を「キャリア採用」と表記している

櫻田 謙悟 委員長
SOMPOホールディングス
グループCEO 取締役社長

1956年東京都生まれ。78年早稲田大学商学部卒業後、安田火災海上保険(現損保ジャパン日本興亜)入社。アジア開発銀行勤務などの後、02年経営企画部長、05年執行役員金融法人部長、10年損害保険ジャパン取締役社長を経て、12年より現職。14年3月経済同友会入会。15～16年度幹事、17年度より副代表幹事。15～16年度人材の採用・育成・登用委員会委員長、17年度人材戦略と生産性革新委員会委員長。

生産性の向上が実現すると考えられます。キャリア採用で転職した当事者が一定の影響を持つためには、キャリア採用比率を全体の3分の1以上とすることが理想でしょう。

このキャリア採用を出発点とし、日本型雇用慣行を次々に改革していけないかと考えています。例えば一定規模のキャリア採用を行うには、求める人材の職務スキルなどを明示したジョブ・ディスクリプション(職務記述書)の作成・開示が必要です。欧米型は仕事の内容を明確にし、それ以外の仕事はしないことを示すものですが、それでは日本の得意な「協業」や「擦り合わせ」の機会が損なわれます。本来の仕事以外に「将来に向けた期待と役割」や「隣接する部門や社員との協業」などを示した、社員のポテンシャルを発揮させる「日本型ジョブ・ディスクリプション」を作るべきです。また、今後さらに日本全体を巻き込むムーブメントを起こしていくには、大企業と中堅中小企業、官などの人材交流や有効なコラボレーションも欠かせない視点になると考えています。

提言概要(6月29日発表)

生産性革新に向けた 日本型雇用慣行の改革へのチャレンジ

—未来志向の「足るを知る」サステナブルな成長社会の実現—

「日本の目指す姿」の展望

現在の日本が抱える「生産年齢人口の減少」「生産性の低迷」「エンゲージメントの低さ」といった、いわゆる「3低」の課題を打破するため、日本人の伝統的な特徴(「公の意識」「名こそ惜しけれ」「異文化の取り込み」)を踏まえた「日本の目指す姿」を展望した。

日本人は「公の意識」をベースに、会社や地域、ひいては日本全体として集団を形成している。突出した人材が集団全体(多様な構

成員)を上を引き上げつつ、「名こそ惜しけれ」の精神の下、ぶら下がりやを許さず、「異文化の取り込み」で外部の刺激を活力に変えながら成長し続けることが求められる。こうした日本人の心の態度を踏まえ、飛躍的な成長が見いだしにくい中でも未来に向かって「地に足をつけながら」成長し続ける社会を、「未来志向の『足るを知る』サステナブルな成長社会」として「日本の目指す姿」とする。

日本型雇用慣行における四つの改革の提言

1. 新卒一括採用～年次別管理

目指すべきあり方

- ・キャリア採用比率を向上させるなど、人材の多様化を図り、外部からの知見を取り込みやすくする仕組み。
- ・個々人の自律性を尊重し、活躍を後押しすることで、リテンションを高める仕組み。

具体的なステップ(例)

- ・キャリア採用比率の向上。
- ・滞留年数にとらわれない人事考課による昇進・昇給運用。

2. 曖昧な職務/ミッション/評価

目指すべきあり方

- ・期待役割を含めた組織的な業務運営を前提とする「日本型ジョブ・ディスクリプション」をベースに、社会への価値創造への貢献を評価する納得感のある評価の仕組み。

具体的なステップ(例)

- ・役職ごとの業務や役割などを明確にする、日本型ジョブ・ディスクリプションの活用。
- ・テレワーク制度の導入。

3. 転勤(自ら描けないキャリア)

目指すべきあり方

- ・育児や介護などのライフイベントなども踏まえつつ、従業員自らが主体的にキャリアデザインを行う仕組みと、それを尊重し、支援する仕組み。

具体的なステップ(例)

- ・自らのキャリア形成を促進するポスト公募型の人事異動。
- ・育児期間や介護期間に配慮した、転勤の一時的な免除。

4. 年齢による一律の退出

目指すべきあり方

- ・「リ・スキル」によって継続的に人材力を強化し続ける仕組み。
- ・年齢ではなく、社会への価値創造への貢献に基づく賃金、雇用形態を実現する仕組み。

具体的なステップ(例)

- ・継続的に自己研鑽^{けんさん}できる仕組み作り。
- ・定年の延長、再雇用制度の整備。

改革に向けたロードマップ

ロードマップのスタートラインは「年間の採用者に占めるキャリア採用比率を組織決定することだ。キャリア採用を行うには、求める人材の職務スキルなどを明示した日本型ジョブ・ディスクリプションが必要となり、優秀な人材を採用するという観点からは、「魅力ある人事制度の構築」(価値創造基準の評

価、賃金、昇進、転勤のあり方など)が必要となる。

このロードマップ案を各企業が実践し、多様な人材が加わって活躍することにより、化学反応が生まれてイノベーションを生み出し、また、日本全体のキャリア採用市場が構築されることにつながるものと考えている。

詳しくはコチラ

