

2023 年度国際社会科学部卒業論文

日本企業における雇用の固定性と流動性のバランス化に関する探索的研究:

主体性と受容性による適材適所の実現に向けて

林 乃采

2024 年 1 月

© 2024

Noa Hayashi

All rights reserved

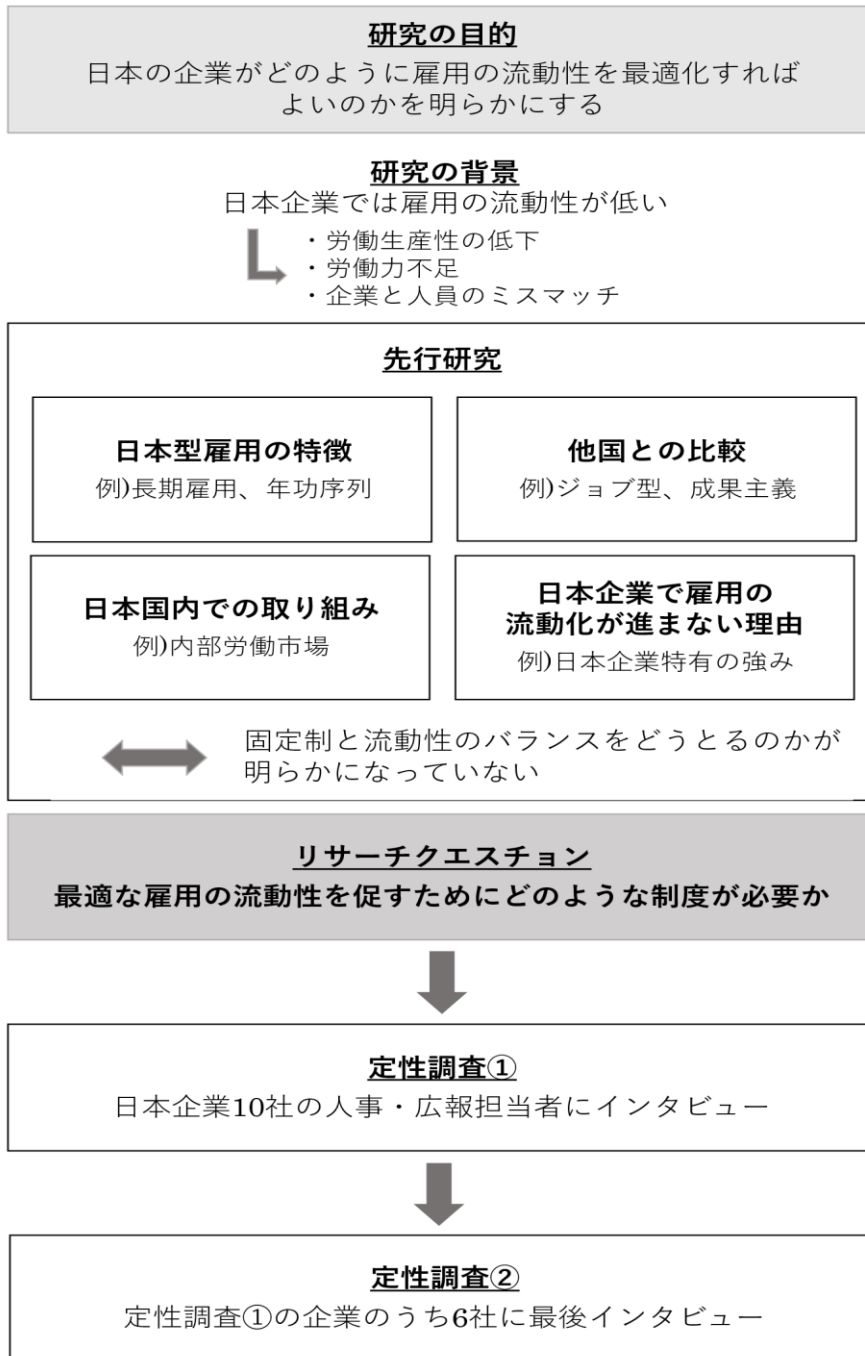
Abstract

Japanese-style employment practices have been characterized by long-term employment, seniority-based systems, and a form of unions among companies, however this needs to be reviewed with the changing of the times. Previous studies have not sufficiently discussed what and how these practices have been changed to develop an ideal employment mobility among human resources overtime. Therefore, the objective of this study is to clarify what kind of organizational system companies should adopt to increase the flexibility of human resource allocation management in Japanese companies, while paying attention to how to balance between some positive aspects of the existing Japanese employment system and the new employment system. Through interviews with 10 human resource and public relations managers of Japanese companies regarding their human resource management initiatives, it became clear that employees' ownership intention of their own careers and an open-minded organizational climate have a huge impact on mobility of individuals. Based on our data, from the perspective of optimizing employment mobility, this study proposes that companies adopting Japanese employment practices, especially those in charge of human resources, enhance employee autonomy through job rotation, fair evaluation, and work-related matching, creating a culture of inclusion by increasing the number of experienced hires while promoting connections among employees, and preventing Work from Becoming Personalized

要旨

長期雇用、年功序列、企業内組合に特徴づけられる日本型雇用慣行は、時代の変化とともに見直しが必要であるといわれている。しかし先行研究では、何をどのように変えて、最適な雇用の流動性を生み出すのかという点については十分に議論されていない。そこで本研究は、これまでの日本的雇用制度と新たな雇用制度のバランスをいかに取ればよいのかという点に留意しつつ、日本企業の人材の最適配置という雇用制度上の課題を解決するために、企業はどのような制度を取り入れるべきなのかを明らかにすることを目的とする。日本企業の人事や広報担当者 11 名へ雇用の取組に関するインタビューを通じて、人材のキャリアに対する主体性や受容的な組織風土が流動性に影響を与えていることが明らかになった。よって本研究は、最適な雇用の流動化に向けて、日本的雇用慣行を採用している企業の特に人事担当者に向けて、ローテーションと公平な評価および業務面での調和性によって人材の主体性を高めること、人材同士のつながりを促進しつつ経験者採用の数を増やすことで受容的な社風を創ること、業務の属人化を防ぐことを提案する。

本研究のフロー



(図 1、筆者作成)

目次

1. 問題の所在	7
1-1. 流動性の必要性	7
1-2. 雇用の流動性がもたらす問題	8
2. 日本企業の雇用システムとその課題	10
2-1. 日本企業の特徴と近年の変化	11
2-2. 内部労働市場	13
2-3. 雇用の流動性の促進要因と阻害要因	14
2-4. 事例: 企業による取り組み	15
3. 方法論	18
4. 発見事項	21
5. 考察	31
5-1. 理論的インプリケーション	32
5-2. 実務的なインプリケーション	34
6. 結論	36
参考文献	37

1. 問題の所在

本章では、本研究の背景を述べたうえで雇用の流動性の必要性を提示する。まず、雇用の流動性と企業パフォーマンスの関係を紹介し、日本的雇用システムを採用している多くの日本企業の流動性の水準が低い状態にあることを指摘する。さらに流動性が低いことで生じる問題および流動性が高まることで生じる課題を議論する。この問題を解決するためには、雇用の固定制と流動性のバランスを保つことが必要であることを指摘し、本研究の方針を示す。

1-1. 流動性の必要性

日本の雇用システムは「日本的経営」と呼ばれ、日本の高度経済成長を促進させたとして注目を集めた(手塚・小山, 2021)。日本的経営とは、かつて「三種の神器」と名付けられた長期雇用、年功序列システム、労働組合に特徴づけられる。つまり、日本企業の経営手法の特徴として雇用システムが挙げられる。しかしその後「失われた 20 年」といわれる長期の経済的低迷に陥ってからは、この日本的な経営手法に対して批判的な見方が強まっている(臼井 2020)。Yamashita(2022)ならびに小山と手塚(2021)は、グローバル化のビジネス環境や日本の人口減少というような環境の変化の中で、日本的経営はもはや不適合であり、改革が必要であると述べている。

本節では、雇用と企業パフォーマンスの関係について考察する。Abelson and Baysinger (1984)は、雇用の流動性が高まることによって、企業は必要としない人材を企業の外に再配置することができ、有能な人材を企業外から受け入れることができる一方、採用や教育などのコストが追加で生じるため、両者の均衡を図ることが重要であると述べている。ここでいう雇用の流動性とは、企業を退職することや、経験者採用で入社する人材による量的な異動の比率を指す。Abelson and Baysinger (1984)は、雇用の流動性と企業業績の間には「逆 U 字」の関係があると述べた。この理論は、2007 年に、Kenneth らによって実証されたが、特に業務の難易度が上がるほど「逆 U 字」の傾向が強くなる。「逆 U 字」は、ある一定の基準まで雇用の流動性が高まると企業業績も向上するが、ある一定の基準を超えると、かえって悪化するという関係を描写している(黒田・山本, 2016)。「大きな環境変化によって日本の労働市場では雇用の流動性の最適水準が変化しており、それに合わせて行動を変化させている企業では業績が向上していると解釈することができる」と黒田と山本は述べている(2016; 11)。そのため、企業は単純に雇用の流動化を促すのではなく、コストと効果のバランスを図りながら流動性の程度を決定する必要がある。日本企業における流動性について、企業パフォーマンスが最大化する離職率は 19.4%、経験者採用通過率は 28.9%である一方、実際の離職率の平均値は 6.7%、経験者採用通過率の平均値は 2.6%である(黒田・山本, 2016)。離職率については約 13%、経験者採用通過率は約 26%の乖離があり、いずれも大きく日本企業の現状

が下回っている。よって、日本企業が雇用の流動性を高めることで、企業パフォーマンスが向上するという推論が成り立つ。中嶋(2020)によると、日本の労働生産性は主要7カ国の中で最下位という水準である。その背景として、日本的雇用慣行下で、人材はミスマッチを感じても転職しにくい環境にあり、そのような企業では、社内失業者と呼ばれる企業の生産活動に貢献しない社員が年々増加しているという問題点がある(中嶋、2020)。それゆえ、企業の実験者採用も進まず、労働生産性も低下するという事態に陥っている。以上のように、日本雇用型の日本企業においては、雇用の流動性を高めることは企業パフォーマンスの向上に貢献すると推測できる。一方、ブラック企業と呼ばれるような企業や成果主義の風潮が強い企業では、すでに流動性が高く、これ以上上昇しても、企業のパフォーマンスは変わらないか、もしくは低下するため(黒田・山本、2016)、本稿の研究対象からは除外する。

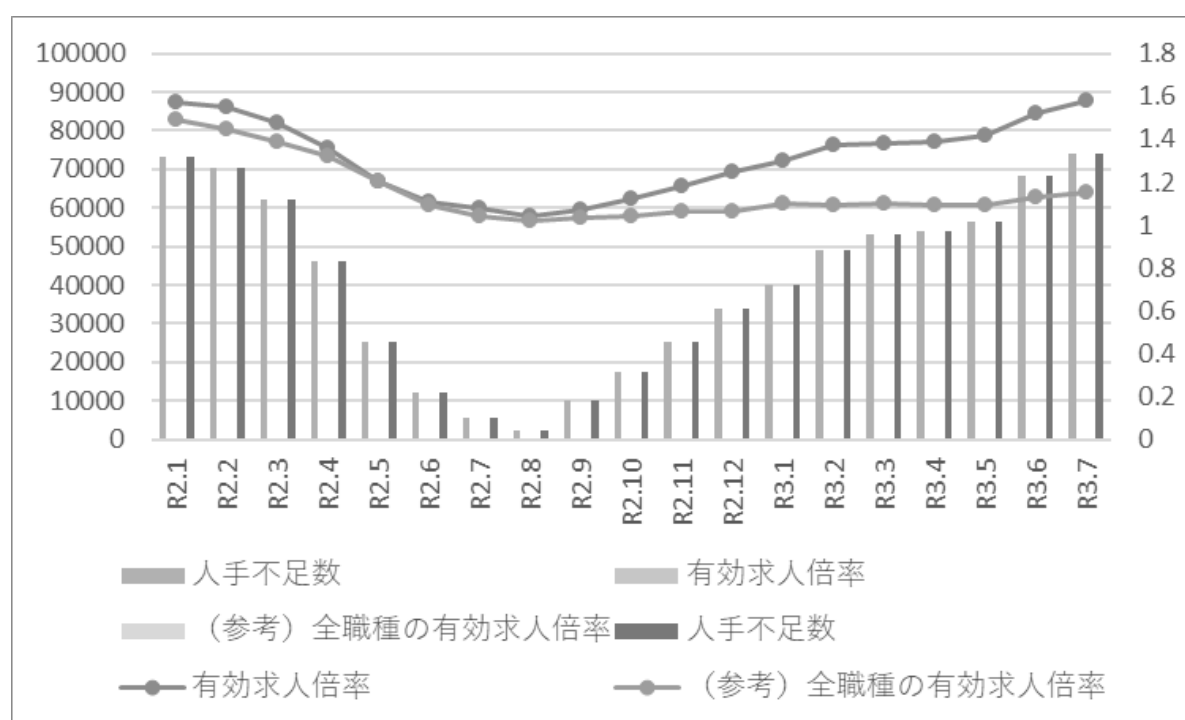
1-2. 雇用の流動性がもたらす問題

雇用の流動性が低いことで生じる問題点の1つとして取り上げるのは、労働力の不足である。その理由は2つある。第一に長期雇用システムにおいては男性社員のみしか恩恵を受けられないためである。日本的雇用システムでは、企業のために無制限に働くことが求められるため、その条件に適さない人は恩恵を受けることができない(馬・陳、2021)。つまり、出産や育児で休職や退職する可能性が高い女性や、母国が外国である外国人は、日本人男性社員と比べて継続的な勤続年数が短くなりやすいため、このシステムの下では不利になりやすい。そのため、日本型雇用システムのもとでは日本人男性のみが優位となり、外国人や女性というような条件に当てはまらない人材を獲得しにくいというのが現状である。第二の理由は、日本の労働市場が外国人労働者にとって魅力的ではない場合が多いことにある。馬と陳によると(2021)、日本に留学した学生のうち、日本企業に就職意欲がある学生が6割いるのにもかかわらず、実際に就職したのは全体の3割で、そのうち5割弱が5年以内に離職している。留学生は、日本人に比べて出世希望を持っている人や、明確なキャリアビジョンがある人が多い(馬・陳、2021)。その際、長期的に育成し、出世までに時間がかかる日本的雇用システムでは、目標と実際のキャリアとの間に乖離が生じる。それによって、日本企業に長く勤める留学生の数は少なくなっている(馬・陳、2021)。以上のように、日本型の雇用制度では、継続的に長く務められる日本人男性だけにとって優位な制度であったが、それによって女性や外国人のような本来従業員として期待される人材を逃してきたと推察できる。日本では少子高齢化の進行に伴い、生産年齢人口も減少しており、将来的には労働力不足に陥りかねない。

労働力不足問題の例として、製造業を取り上げる。下の図は、製造業における人手不足の数を棒グラフで示している。製造業では、人手不足を感じている企業の数が増加していることが分かる。経済産業省によると(2018)、製造業において、大企業・中小企業の両方で、94%以上の

企業が人手不足を感じており、32%の企業は、ビジネスに影響が出ている。また、そのように回答した企業のうちのほとんどは技能人材における人手不足を感じている(経済産業省, 2018)。前述のとおり、雇用の流動性が高まれば、日本人男性に限らずより多様な背景を持つ人が日本の企業で働きやすくなるため、人手不足の解消が期待できる。そのため、製造業のいくつかの企業は、人材育成方法の見直しや、社外人材の採用強化に着手している(経済産業省, 2018)。しかし、井上によれば(2020)、製造業では長年のスキルや知識の蓄積も大切である。かつて日本企業は、長期的な雇用関係を維持することによって、企業内部に技術を蓄積してきた(井上, 2020)。これは雇用の流動化が進み、短期的な雇用関係になればそれは困難になる。そのため、製造業の雇用の流動性は他の産業に比べて低い水準にある(厚生労働省, n.d.)。今後の人手不足の解消には、雇用の流動性を高めることが有効な手段となるが、一方それは日本企業のかつての強みを喪失する可能性につながるという問題を内包する。このように、特に製造業でその傾向が大きく見られるが、日本型雇用システムを採用する企業ではこれまで強みとしてきた長期的なノウハウの蓄積と、現在必要とされている雇用の流動性間の、バランスの取り方が大きな課題となっている。

図 2: 製造業関連の有効求人倍率十人で不足数



出典: 厚生労働省(2021)をもとに筆者作成

さらに、雇用の流動性が阻まれることによって企業と従業員のミスマッチも起こりかねない。中嶋によると(2020)、社内失業者と呼ばれる、正規雇用として企業に属しているが企業の生産的な活動に十分に貢献しない人たちの割合が、今後増加していくことが予想される。社内失業者の受け入れ先として「追い出し部屋」と呼ばれる部署があり、そこでは仕事を与えないか、与えたとしても単純作業や自身の再就職先を探す仕事のみしか与えられない(伊藤,2017)。そのような過程を経て、企業が不要と判断した従業員を自主退職に促すことを目的としている。このような慣行は社内失業者の労働意欲を剥ぎ、他の従業員に対して見せしめの効果を発揮することで社内での競争意識を助長することを意味するため、個人と組織の双方に対して望ましくない状況をもたらしている(櫻井・篠田,2014)。長期雇用の風潮が強い日本では、従業員を解雇することができないため、社内失業者の創出や、子会社への出向という形で従業員の再配置が行われてきた(Jonathan et.al,2019)。しかし、このような状況が、帰属意識や労働意欲の低下を導いていると Jonathan らは述べている(2019)。さらに、社内失業者の存在によって、必要な人材を確保しにくくなるという問題も生じる(中嶋,2020)。というのも、社内失業者が所属し続けることで新規採用者を受け入れる枠が増えず、経験者採用を増やすことができない状況に陥るためだ(中嶋,2020)。一方で、日本的雇用システムのもとでは長期的に働くことが望ましいとされ、転職をすることは従業員にとって、処遇や待遇の面で不利になりかねない(馬・陳, 2021)。そのため、日本的雇用システム下では従業員が業務とのミスマッチを感じても、従業員が自発的に異動を希望することは多くない。その結果として、企業は期待している成果をあげることのできない従業員を社内に抱え続け、必要な人材の外部からの獲得の機会を失うという問題に直面する。従業員も本来の能力を発揮できる組織に異動することが困難となり、雇用の流動性が低いことによって生じる社内失業者という問題は、企業と従業員双方にとって望まない状況に導いている。

以上のように、低い雇用の流動性は、労働力不足や企業と従業員のミスマッチのような問題を生んでいる。それらの問題を回避するためには、雇用システムを見直し、包括的で柔軟な雇用システムを構築する必要がある。しかし、雇用の流動性が高めることは、日本企業特有の長期的なノウハウの蓄積という強みを損失しかねない。このようなジレンマを踏まえて、日本企業において最適な人材配置を実現させるために雇用の流動性と固定性のバランスをどのようにとるべきか、そのために必要な制度や取り組みを明らかにする。

2. 日本企業の雇用システムとその課題

本章では、日本的雇用システムの特徴および国内外における雇用に関する取り組みに関する先行研究をレビューする。とくに「なぜ日本企業では雇用の流動性が高まらないのか」という課題につきどのような議論がなされてきたのかを整理する。そのうえで、先行研究における議論のフロンテ

ニアを指摘し、本研究のリサーチクエスチョンを提示する。

2-1.日本企業の特徴と近年の変化

日本の雇用システムは終身雇用、年功序列システム、企業内組合という3点に特徴づけられる。終身雇用とは、長期間雇用関係を継続することを意味し、年功序列とは、年齢や勤続年数によって賃金が上昇する賃金体制、企業内組合とは企業別に組織された労働組合に属し、労使交渉の際に雇用保障が強く意識されるという仕組みである(井上, 2020)。長期雇用や年功序列制度は、従業員の企業に対する帰属意識を高めると同時に企業への忠誠心を高めた(井上, 2020)。それは、日本企業が高度経済成長などの高パフォーマンスを発揮する際に大いに貢献した。厚生労働省(2013)によると、日本の従業員は勤続年数が他国と比べて長く、長期的な雇用関係を結ぶ傾向がある。日本企業はかつての成長を支えた長期雇用や年功序列システムというような日本的雇用システムに固執し、雇用の流動性は他国と比べて低いと言える。いまだに長期的な雇用関係を実施している企業は、雇用の流動性を高めることによって、利益率や生産性が高まることが期待できる(黒田・山本, 2016)。以下では、日本企業の特徴である「年功序列制度」、「メンバーシップ型雇用」に関して、欧米諸国と比較を行った。

年功序列と成果主義

まず、日本企業と欧米諸国企業の違いの1つ目として、賃金体制すなわち年功序列賃金制度と成果主義的賃金制度を比較する。前者については前述のとおりである。また、年功制賃金体系では、勤務年数が増加するにつれて賃金も増加するため、日本の長期的な雇用体制に拍車をかけている一因である。後者は、アメリカで主流となっている評価制度で職務の結果をもとに賃金や人事処遇が決まる仕組みである(幸田, 2010)。佐藤によれば(2021)、2000年代に多くの日本企業が成果主義による賃金制度を導入したが、それがうまく機能したケースは少ない。そのため、日本企業においては、現在も前者の賃金体系が主流であるという。成果主義による賃金体系が期待通りの成果にならなかった主な理由には、「短期成果の追求」、「連帯感の喪失」、「後継者教育の軽視」、「チャレンジ精神の喪失」、「努力やプロセスの軽視」があげられる(幸田, 2010)。つまり、より短期的に結果を出すことが求められた事でチームワークを失わせ、より主体性を低下させるという皮肉な結果となった。成果主義の導入によって向上することが期待されたモチベーションに関しても、大きな変化は見られなかった(幸田, 2010)。現在、成果主義を導入して3年経過した企業の約7割は職務給と併用している(幸田, 2010)。年功序列賃金の廃止は長期雇用を抑制し、雇用の流動性を高めるのに役立つかもしれないが、欧米で機能している成果主義的な賃金体系を形式的に導入すればよいわけではないことが経験的に判明している。

メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用

次に比較するのは、雇用形態である。一般的に日本企業はメンバーシップ型雇用、欧米企業はジョブ型雇用を採用している。メンバーシップ型雇用は、職務ごとに人を割り当てるのではなく、企業のメンバーとして企業と契約を結ぶ雇用形態である(大塚, 2019)。労働時間や職務内容、勤務地に至るまで、非制限的に働くことが求められているため、「無限定雇用」ともいわれる(大塚, 2019)。メンバーシップ型雇用では、従業員が企業の一員となって働くことが強く意識される。そのため、長期的に特定の企業にコミットする代わりに解雇などのリスクは少なく、長期的に安定した雇用形態であるという特徴がある(大塚, 2019)。一方、職務内容があいまいであり、メンバー間の強い結びつきが求められるため、長時間労働やパワハラが起りやすいという負の側面もある(大塚, 2019)。これに対してジョブ型雇用とは、明確に定められた職務の範囲内で労使関係を結び、その取り決めの範囲内のみ従業員は責任を負う雇用形態である(佐藤, 2021)。ジョブ型雇用では、勤務地や労働時間に関しても限定され、賃金もジョブに応じて決定される(佐藤, 2021)。つまり、メンバーシップ型雇用では企業の一員として雇用契約を結び、企業のために被限定的に働くことが求められる一方、ジョブ型雇用では職務をもとに雇用関係を結び、従業員はその職務に対して責任を負う。日本的雇用システムの問題を克服するために、ジョブ型を日本にも導入する必要があると佐藤(2021)は述べる。とはいえジョブ型雇用はメンバーシップ型雇用と比較して、雇用の安定は保たれにくい。そのため、スキルが乏しい若者が労働市場で不利になる可能性が高い(佐藤, 2021)。ドイツでは、契約した職務がなくなったとしても、企業内の他の職務に配属され、雇用解消にならないような制度が整っている(佐藤, 2021)。そのため従業員の雇用における安全性を確保しつつ、雇用の流動性を高めることができる可能性がある。

新しい取り組み:フレキシキュリティ

フレキシキュリティとは、企業による雇用の柔軟性と従業員の雇用の安全性において補完的な関係を目指す制度である。若林(2009)によると、この用語はデンマークとオランダにおける労働市場改革の成功を特徴づける概念であり、欧州各国で普及が推進されている。しかし、その認識は多様であり、北欧諸国を除けば十分なコンセンサスがなされていないまま実行に移されようとしている(若林, 2009)。例えばデンマークの場合、解雇規制を緩める代わりに、失業手当やその後の職業訓練を手厚くすることによって失業者がスキルを向上させて再び労働市場に戻れるように制度を設計しており、柔軟性と安全性のバランスを追求している。一方、多くの欧州諸国の場合、安全性よりも柔軟性が優先される傾向にある。デンマークは、フレキシキュリティ政策の下で高い雇用率と低い失業率の両立を成功させた(藤川, 2008)。実際、デンマークの就業率はEU加盟国内で最高である(若林, 2009)。現在のデンマークの労働市場の特徴として、「労働市場は、技術的変化や需要量の変化

に対応するための企業による迅速な解雇、求人数の多さ、職の移動にたいする従業員の前向きな態度(労働力の30%が職を毎年変えると推定されている)、急速な構造変化によって特徴づけられる」と若林は述べている(2009:35)。このように、デンマークは解雇規制を緩めることで雇用の流動性を促すと同時に、職業訓練によって労働者自身の能力向上を図り、雇用の柔軟性と安全性を補完的な関係に保っている。しかしながら、これは福祉国家であるデンマークだから可能だったのであり、他国に応用できるものではない(若林,2009)。職業訓練に関して、日本でも同様に行われている。しかし日本の場合、各企業でのOJTが中心となっており、特定の企業や産業のみでしか評価されないことが多く、訓練の対象となる人材もほとんどが正社員である(藤川,2008)。つまり、そこで身につくスキルも対象とされる従業員も非常に限定的であることが課題がある。一方、デンマークではあらゆる人々を対象に、各々の目的に合わせた職業訓練を受けることができる(藤川,2008)。このことが、労働者のスキルが向上するだけでなく、労働者自身のキャリアへの積極性をもたらし、結果としてデンマークの労働市場において雇用の柔軟性と安全性を両立させることにつながったと考えられる。

最後に、デンマーク企業のガバナンスの特徴について考察する。デンマークは小国であるため、経営資源が乏しい。そのことを経営者が明確に意識しているため、競争力を維持することや、絶え間ないイノベーションや良好な労使関係を築くことへの意識が強い(尾崎,2020)。また、社会とのかかわりを重視していることも特徴の1つである。例えば、人的投資において産学連携で行うことや、市場や社会全体の健全性が国際競争力強化には欠かせないという考えからステークホルダーが経営方針立案に参画するなど、企業組織の利益を社会へ還元することを重要な経営目標の1つに設定している(尾崎,2020)。尾崎(2020)によると、フレキシキュリティは、デンマーク企業がより自由に、かつ柔軟に経営を行うことを可能にしているという。櫻井と篠田は(2014)、日本における失業保険制度の遅れを指摘したうえで、内部労働市場等による企業の高い雇用の保障を保ちながら、職業訓練などによる失業保険制度を充実させる重要性を指摘している。

2-2. 内部労働市場

日本企業は、長期的な人材の囲い込みによって企業独自の資本やノウハウを蓄積してきた。内部労働市場は、企業内部で人材の異動を行うことであり、上記の事柄に大いに貢献している。守島によると内部労働市場を採用することには以下の3つの効果がある(守島,2001:39-40)。

- 1) コア人材の長期雇用と、長期雇用に支持された内部での人材育成投資
- 2) スキルの伸張を評価基準として長期的に行われる企業内部での競争

3)人材の長期的囲い込みによる労働者と企業の目標同一化

第一に、企業独自のスキルを育成することにより、他企業では評価されにくくなり、人材の流出を防ぐことができる。それにより、内部労働市場のさらなる発展に貢献してきた。第二に、従業員の能力を組織内部の基準で評価することを通じて、企業内部での競争を促す効果があった。そして第三に従業員は長期的に企業に貢献することが求められるため、企業と従業員が目標を共有しやすい環境を整えることに貢献した。高度経済成長期には、高学歴の従業員を内部労働市場に取り込み、長期的に育成し、貢献を引き出してきた(中林と森本,2019)。また従業員の能力が同一の場合、より勤続年数が長いほうが内部昇進しやすいとされている(佐藤,2021)。日本企業は、企業特有のスキルや知識の量を勤続年数で測定する慣行を定着させ、内部労働市場の維持と発展の動力として機能したのである。そして、内部労働市場が、従業員の企業への忠誠心の高さやこれまでの日本企業の高い雇用の保障に貢献してきた(櫻井・篠田,2014)。

2-3. 雇用の流動性の促進要因と阻害要因

Thomasら(2007)は、従業員の移動を決定づける要因として「構造的要因」「個人差」「意思決定要因」の3つに分けて説明している。構造的要因に関して、経済状況が好転することで、雇用機会が創出されることや、安定よりも自己実現に関心を抱く従業員が増えるため、流動性が高まると述べている。また、社会や企業において転職が一般化すれば、転職の決断をする人が増加するという(Thomas, 2007)。さらに、賃金が高い業界や年功序列・帰属意識の風潮が高い企業では、離職率が低くなることを指摘している。岩谷らはさらに、包摂性の風土と業績が流動性に影響することを指摘している(2020)。包摂性とは、個人の属性に関わらず、公平な機会提供や評価が行われるという意味である(岩谷・正木・村本,2020)。包摂性が低い職場ほど、業績が良い従業員の離職傾向が高いことを調査より明らかにした(岩谷・正木・村本,2020)。しかし、それは普遍的なスキルを有する従業員に限る傾向であると、岩本らは指摘している(2020)。個人レベルでは、性格、キャリアへの関心、価値観、愛着スタイルが転職の意思決定に影響を及ぼすと Thomas(2007)は述べている。つまり、外向性や経験に対する開放性が高く、変化に対する意欲が強い個人の場合、転職の意思決定を行う可能性が高まる。意思決定要因に関して、社会的に転職が一般的かつ評価される意思決定であり、自身のキャリアに効果的であると感じられることが意思決定につながる(Thomas,2007)。転職の意思決定はこれらの3つの要素が相互に関係しあった結果として生じる(Thomas, 2007)。社会的に転職が一般的であることや普遍的なスキルの育成が流動性を促進する一方で、評価の公平性を担保することで不必要な転出は避けることができると考えられる。

以上を踏まえて考えると、日本の場合は、社外への人の転籍や移動は盛んにおこなわれてこなかった。このことは、日本企業における雇用の流動性の低さの原因であると考えられる。他にも、日本企業における雇用の流動性が低い原因として、これまで日本企業は新卒で採用した従業員を、長期的に雇用・教育することによって組織内部に人的資本を蓄積し、国際競争力を強化してきたという成功体験がある(黒田・山本, 2016)。そのため、雇用の流動性を高めることによって逆に日本企業の強みが失われるのではないかという懸念が少なからず生じる。同様に、従業員の立場で考えた際にも、従業員が長期的に特定の組織との関係を構築できれば、将来的に高い賃金と社会的地位の獲得をある程度見通すことができた(馬・陳, 2021)。特定の企業組織の職務に適した独自の教育を行う人事制度のもとでは、従業員が獲得したスキルは当該組織内しか活用できないため、転職への意欲を低下させる(馬・陳, 2021)。Thomas ら(2007)によると、一般的に従業員は昇進を伴う異動を希望し、そうではない異動は避ける傾向にある。さらに、1990年代には成果主義の制度を取り入れる企業が増えたが、2000年代には伝統と革新の調和を取れずに、人事制度における荒廃が進み、そのような仕組みを取り入れる企業数は減少した(井上, 2020)。

また、企業側だけではなく、従業員の意識も低い流動性に影響を及ぼしている。江口によると(2014)、従業員自身がメンバーシップを重視する企業への帰属意識を強く持っている。特に若い世代において、長期雇用や企業との一体感がもてることに対して肯定的な意見を示す人の割合が増加している(Yamashita, 2022)。同様に、失業の心配が無い仕事を選ぶ者の割合もほとんど全ての世代で近年、増加傾向にある(Yamashita, 2022)。このように、日本企業が伝統的に行ってきた長期的な人材の育成による資本の蓄積や人事制度、従業員側が安定を強く求めているという点は、日本企業の雇用の流動性が依然として高くない主たる原因であると考えられる。

2-4. 事例: 企業による取り組み

雇用の流動性に関する取り組みについて、学術的な視点だけではなく、実務的な視点も踏まえて考察するために、代表的な事例を紹介する。事例を収集するために、2022年11月に、インターネットの検索エンジンで「ジョブ型雇用 企業一覧」と検索した。1ページから10ページの検索結果のうち、27社が該当した。なお、対象範囲を10ページまでとしたのは、検索結果が飽和状態に至ったからである。そのうち、製造業に対象企業を絞った。理由は、特に長期的なノウハウの蓄積を必要とする製造業が、雇用流動性の促進と現状との乖離が最も大きいと推察できることから、流動性と固定制のバランスの取り方を考えるうえで最も適していると考えたためである。事例の調査結果は下の表に示した。その中で、「ソニー」と「日立製作所」に関して詳しく述べる。

表 1:: 事例集

企業名	会社概要 (従業員数,資本金)	取り組み
株式会社日立製作所	約 30,000 人 約 460,000 万円	・ジョブ型採用に転換 ・パーソナライズ採用を実施 ・グループ公募制度を実施 ・経験者採用を拡大 目的:海外人材や社内外の優秀な人材を獲得するため。
富士通株式会社	約 120,000 人 約 3000 億円	・ジョブ型人材マネジメントを導入 ・ジョブディスクリプションの作成 ・職責レベルや報酬の明確化 ・グループ公募制度 目的:社内外の人材の獲得や最適配置によってパーパスを実現させるため。
パナソニック株式会社	約 97,000 人 約 2,500 億円	・「A Better Career」の導入 ・多様なバックグラウンドを持つ人の経験者採用の拡大 ・出戻りキャリアの受け入れ拡大 目的:企業と人材のミスマッチを解消し、国内労働市場の人材の最適配置を行うため。
三菱ケミカル株式会社	約 70,000 人 約 532 億 30 万円	・ジョブディスクリプションをもとにした等級制度 ・公募制による人事異動 ・定年制度の緩和 目的:労働市場の変化に伴って、従業員一人ひとりの主体的なキャリア形成を実現させるため。
日本電気株式会社	約 120,000 人 約 4,300 億円	・ジョブ型人材マネジメント ・経験者採用:新卒採用=1:1とする
株式会社資生堂	約 35,000 人 約 645 億円	・ジョブ型人事制度 ・戦略的タレントマネジメント ・パフォーマンスマネジメント ・自律的キャリア支援
ソニー株式会社	約 8,500 人 約 30 億円	・新入社員をグレード分け 目的:国内外での人材獲得競争に勝つため。 ・年功序列の廃止 ・管理職の数を半減 ・ジョブグレード制度の導入 →年功序列の体制が完全に撤廃された。
カゴメ株式会社	約 3,000 人 約 20,000 万円	・ミッショングレード型とジョブ型のハイブリッドの人事制度を導入 目的:スペシャリストとジェネラリストの両方確保するため。 ・再雇用制度の導入
オリンパス株式会社	約 32,000 人 約 1,300 億円	・管理職を対象にジョブ型の人事制度を取り入れる。 目的:成果を上げた社員が報われる評価体系にするため。 ・年功序列を廃止 ・グローバルで統一された評価体系を導入

味の素株式会社	約 34,000 人 約 80,000,000 万円	<ul style="list-style-type: none"> ・ジョブ型雇用に転換 目的:グローバル企業として持続的に成長するため。 ・特別転身支援施策(社外へのキャリアスタートを支援する社員を支援) →定年後の社外転出者の割合が半数以上になった
---------	-------------------------------	---

出典:筆者作成

1)ソニー

ソニーは創業時から一貫して、「個」に対する重要性が述べられており、創業者の1人である盛田は、「ソニーで働いてみて、違うと思ったらすぐに退職したほうが良い。人生は一度しかない。ソニーで働く以上は、お互いに責任がある。」と述べている(ビズリーチ, 2022)。しかしながら、メンバーシップ型雇用の下で、相互依存のような関係に陥り、社員のモチベーションを管理・向上させることが困難となった(佐々木, 2015)。それは組織として停滞する恐れがあったため、報酬による実力主義によって社員に対して動機付けを行った。ソニーが行ったことは以下の2つである。第一に、新人格差である(田村, 2021)。新人格差は2019年以降運用されており、試用期間を経たのちに決定される職務の等級に基づいて新入社員をグレードわけし、彼らの初任給を変えるというものである(田村, 2021)。さらにソニーは、年功制度の完全撤廃や管理職の半減も行ったが、これ等の取り組みの狙いは、国内外の人材獲得競争に勝つためである(田村, 2021)。第二に、ジョブグレード制度である(Sony, n.d.)。2015年以降、ソニーはジョブグレード制度を導入し、年齢や職歴ではなく、管理職・一般職に関わらず役割によって等級・処遇を変動させた(sony, n.d.)。これによって、過去の実績にとらわれずに実績で評価され、年功序列の制度が完全に廃止された。

2)日立製作所

日立製作所は、2020年4月に「ジョブ型雇用」に転換することを正式に発表し、その取り組みを以前より一層強めた(進藤, n.d.)。その背景にあるのは、グローバル展開である。約10年前に国内製造業最悪といわれる赤字を記録して以来、日立製作所は国内市場だけでなく、グローバル市場に展開するようになった(進藤, n.d.)。それに伴い海外人材の採用を増やした。海外ではジョブ型雇用が一般的なため、従来のメンバーシップ型雇用では人材確保において不利に働くからだ。社内外の優秀な人材を確保するために、メンバーシップ型からジョブ型に転換することを公表した。日立製作所によると(2022)実際に行っていることは以下の2つである。第一に、パーソナライズ採用を実施した(株式会社日立製作所, 2022)。働き手のキャリア希望が時代の変化とともに多様化している。これに対応して、双方のニーズを満たすために、個々のニーズに合わせた多様な種類の採用活動を実施するに至った(株式会社日立製作所, 2022)。その一例としてあるのが、ジョブ型インターンシップである(株式会社日立製作所, 2022)。また、リクルーター制度を導入により、人事部がメインの採用活動ではなく、企業全体としての採用活動へと方針転換を行った(株式会社日立製作

所,2022)。つまり、これによって、入社希望者のキャリア希望と仕事の親和性をより重視することにつながる。日立製作所によると、「『就社』から『就職』をより意識したジョブマッチング型の採用を実現」することを目指してこれらの変革を行っている(株式会社日立製作所,2022)。第二に、グループ公募制度、経験者採用の拡大である(株式会社日立製作所,2022)。日立製作所では、2015年度では150名だった経験者採用を、2022年度では500名にまで拡大した(株式会社日立製作所,2022)。そのねらいは、即戦力となり、高度な専門性のある人材を獲得するためである(株式会社日立製作所,2022)。また、社外だけでなく、社内に対しての変革も実行した。それが「グループ公募制度」であり、経験者採用の募集の際に、社内に対しても同様に募集をかけて応募できるようにした(株式会社日立製作所,2022)。これは、グループ連結会社単位で行われていることであり(HITACHI,2004)、従業員のキャリアに対する意識を高めるとともに、社内という枠を超えた適材適所を実現させることを目的としている。

以上のように、日本的雇用制度と欧米で主流な雇用制度には一長一短がある。さらに、成果主義の例でみられたように、たとえ日本企業が欧米のやり方を形式的に取り入れたとしても、期待通りの成果があげられるとは限らない。さらに冒頭で述べた通り、日本の企業はこれまで長期雇用の下で長期的に人材を育成し、人的資本を蓄積することによって国際競争力を高めてきた。しかし、雇用の流動性が低いことによって、人材と企業間のミスマッチや労働生産性の低下、労働力不足のような問題が生じていることが先行研究からわかった。また、少子高齢化に伴う労働人口の減少によって、日本の労働力は今後ますますひっ迫することが予想される(中嶋, 2020)。労働力の不足は企業の成長の妨げになる恐れがある(中嶋, 2020)。そのため、これまでの日本的雇用システムに固執することは必ずしも合理的な判断とは言えない。中嶋によれば(2020)、日本的雇用慣行の強みは残しつつ、企業は必要な時に必要な人材を確保でき、従業員は働きがいのある職場にいつでも移動できるような新たな労働慣行の仕組みが必要である。これまでの日本的雇用制度に見られるような固定制と、欧米で主流であった新たな雇用に見られるような流動性のバランスをどの様にとるべきなのかという点が今後の課題であると手塚と小山は述べている(2021)。さらに、Asmaa(2022)が、従業員の移動の推進要因に関する研究、特に質的研究が極めて少ないことを指摘している。そのため、本研究では、最適な人材配置を実現させるべく、雇用の流動性と固定制のバランスに着目し、日本の企業にとって最適な雇用の流動性をどの様来实现させるのかを示し、最適な雇用システムを明らかにしていく。よって、リサーチクエスションは以下の通り設定した。

RQ: 最適な雇用の流動性を促すために、日本企業においてどのような制度が必要なのか。

3. 方法論

リサーチクエスチョンへの回答へ接近するために、先駆的な取り組みを行っていると考えられる日本企業にインタビュー調査を実施した。本章では、調査設計と調査結果の分析の方法を検討する。

本研究は、日本企業の雇用制度に関する研究である。先行研究から、本研究の対象企業には、これまでの日本企業の強みを維持しつつ、雇用の流動性を高めることが求められている。しかしながら、そのバランスをどのようにとり、最適な雇用の流動性を実現させるのかという点について論じた研究は数少なく、十分とはいえない。そこで本研究では探索的に日本企業が採用すべき雇用制度を検討するため、質的研究、特にグラウンデッド・セオリー・アプローチ(GTA)を採用する。グラウンデッド・セオリー・アプローチでは、細かな段階を踏んで入手した質的データの分析を行うため、主観が分析に含まれることを防ぐことができるという。(戈木、2017)、以下、本研究では先行する複数の企業の実際の人事制度上の取り組みを探索的に検討する。データ収集では、2段階に分けて3度インタビューを行った。1段階目では、経験者採用に関する雇用制度や取り組みの現状を把握すること、2段階目では、1段階目の調査結果をもとにその妥当性と信頼性を確かめることを目的に実施した。1段階におけるインタビュー対象企業は、「東洋経済オンライン CSR 企業総覧 2016 版」と「東洋経済オンライン CSR 企業総覧 2019 版」を用いて抽出した。先駆的な取り組み事例を集めるために、「中途採用比率が高い」(東洋経済オンライン,2016)、「中途採用が多いのに、平均勤続年数が長い」(東洋経済オンライン,2019)企業を抽出の条件とした。その中から、経験者採用人数、新卒採用人数のいずれかを 10 名以上採用している企業を条件として加え、結果として 2016 年度版からは 17 社、2019 年度版からは 110 社、合計 127 社を調査対象として抽出した。採用人数で条件を設けたのは、採用人数が少ない企業は必ずしも経験者採用を積極的に行っているわけではないと考えられるため、人材の流動性に関する取り組みが組織の制度に反映されていない可能性があるためである。抽出した企業 127 社に電話にて直接依頼を行い、製造業と物流業の合計 11 社からインタビュー調査の承諾を得た。インタビュー調査では半構造化インタビューを選択し、2022 年 12 月と 2023 年 9 月~10 月にかけて、調査者 1 名が人事あるいは広報の担当者にお話を伺った。本調査の目的は、雇用の取り組みにおいて先駆的とされている日本企業における教育・異動・転出・経験者採用などの雇用制度の取り組みの実態を調査することである。そのため、各社における雇用制度の特徴とその目的、影響について話を伺った。特に、人材の配置や経験者採用者の採用や活用方法において重要であると考えられる取り組みや制度に焦点を当てて聞き取り調査を実施した。尚、各インタビューは各 45 分から 80 分程度で、teams あるいは zoom 等のオンラインミーティングサービスを利用して行った。インタビュー中は同意のもとで内容を録音し、インタビュー終了後に文字起しを行い、各インタビュー内容を記録した。各社の記録は、Google Document にて 15~25 ページほどである。その後、これまでの調査をもとに再度インタビュー依頼を行った。本

調査の目的は、1段階目の分析結果の妥当性を確認し、データの信ぴょう性を高めるためである。2023年インタビューを実施した10社に再度インタビュー依頼を行った。6社より快諾をいただき、11月から12月にかけて再度30分から60分間にわたりインタビューを実施した。インタビュー形式は、オンラインミーティングサービスを利用し、非構造化インタビューである。インタビュー後の手順は上記と同様である。

表 2: インタビュー対象

企業名	①A社	②B社	③C社	④長野計器株式会社	⑤D社
業界	物流	製造業	製造業	製造業	製造業
対象	人事	広報	総務	人事	人事
時間	1時間	1時間(30分)	1時間(1時間)	1時間	1時間
方法	teams	Zoom(Teams)	Google Meet (Teams)	Google Meet	teams

企業名	⑥E社	⑦共英製鋼株式会社	⑧F社	⑨G社	⑩H社
業界	製造業	製造業	製造業	製造業	製造業
対象	人事	人事	人事	人事	人事
時間	1時間(1時間)	1時間(1時間)	1時間(1時間)	1時間(1時間)	-
方法	Google Meet (Teams)	Google Meet (Teams)	teams(Teams)	teams(Teams)	文面

企業名	⑪I社
業界	製造業
対象	人事
時間	1時間(1時間)
方法	Google Meet

※()は2回目のインタビュー

出典:筆者作成

分析方法は GTA による分析方法に基づき、オープン・コーディング、アキシャル・コーディング、セレクトティブ・コーディングの 3 つを順に実行した(戈木、2017)。まず、オープン・コーディングではインタビューデータからラベルを抽出し、それらをカテゴリーに分類したのち、一次カテゴリーとして命名した。続いて、アキシャル・コーディングを行い、カテゴリー同士の関連を把握した後、類似のものを統合した。再度統合されたカテゴリーをコーディングして二次ラベルを抽出した。最後に、類似の二次ラベル同士を統合し、最も抽象度の高い要素を把握した(戈木、2017)。また、分析における信頼性と妥当性を担保するために、約 3 か月にわたりゼミの教授と他のゼミ生 3 名と 2 週間に 1 回程度、合計で 6 回程度の議論を行った。以上のような過程を繰り返し、理論的飽和に至るまでインタビュー調査及びデータ分析を繰り返した。その後、2 段階目のインタビューを実施し調査結果の妥当性と信頼性を確認した。

4. 発見事項

インタビューで得たデータを GTA 法に基づき分析した。本章では、分析結果を提示して、最適な雇用の流動性のために重要な 7 つの要素を明らかにする。

分析の結果、最適な雇用の流動性を促すために必要な要素として、「主体性の育成」「ローテーション」「評価の公平性」「受容的な雰囲気」「規模の効果」「調和性」「脱属人化」の 7 つを導き出した。このうち、「主体性の促進」「評価の公平性」「ローテーション」「脱属人化」については、先行研究ですでに議論されていた要素である。一方で、「受容的な社風」「調和性」「規模効果」に関しては、雇用の流動性に関する新たな要素となり得ると考えられる。表 2 に、一次カテゴリー、二次テーマ、要素、実務家の言説の引用を一部抜粋し整理している。以下、7 要素を順に検討していく。

表 3: 分析結果

実務家たちの言説の抜粋	一次カテゴリー	二次テーマ	要素
<p>「一部社員には社外研修に参加を指示し、他社の社員との交流を促し、広義のキャリア形成のフォローを行っている。」(H社、人事)</p> <p>「D社の事業とか、文化、仕事の流儀、そういったものはそれなりに覚えるんですけども、普遍性のある、ポータブルな知識だとか、マインドと言いますか、そういった教育があるよなっていうことで、…この会社だけで通用するものではない、普遍性のあるものを学ぶ機会を増やしたいなという風に思っています。」(D社、人事)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・社外を意識した広義のキャリア形成を企業がフォローする。 ・普遍的な知識を学ぶ機会を増やす。 	広義なキャリア形成	主体性の育成
<p>「オリジナルではないかもしれないですけど、年に1回の自己申告制度みたいなのはやっています。あと人事って、人事部だけで動く話でもないので、異動したい人が、直接行きたい部署の人に訴えかけて、そこで調整をするっていうのも、実際には起きていますよね。」(B社、広報)</p> <p>「直接会社の中核に訴えかけるような機会は設けて、可能な範囲で、その本人の意思をできるだけ速やかに反映させると。」(D社、人事)</p> <p>「1人で学んでいるって感じをなるべく出さないようにしたりとか、みんなで高め合っていくような雰囲気を作って、手あげ制で希望する人を増やしていきたいなっていうような感じですかね。」(F社、人事)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアについて定期的に考える。 ・キャリア希望を直接訴える機会を設ける。 ・自主性の促進 	キャリアに関する主体的な働きかけ	
<p>「会社にとっては、外の世界を見せるってことは転職されちゃうリスクももちろんあるわけですが、そういうことを踏まえた上でも育成の機会を用意するっていうことを逆に求心力にする。これを進める上では、やっぱりそういうところは大事なかなと思います。」(B社、広報)</p> <p>「多少のミスは許容してあげるとか任せるよっていうところの風土ですよ。で、それをバックアップする組織全体のおおらかさとかか包み混むようなところは、結構主体性を出す上では結構大事だと思っています。」(G社、人事)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・経営層が取り組みの重要性を理解する。 ・ミスを許容できるだけの組織全体のおおらかさがある。 	組織の度量	
<p>「当社の場合ですね、できるだけジョブローテーションを積極的に行って、様々な部署で仕事を経験して、幅広い学びを得る。そうすることで、総合力を身につけて、いわゆるアップクラスには経営能力を養ってもらいたいということを目指しています。」(D社、人事)</p> <p>「そうですね、結構ローテーションがその昇格要求に組み込まれているっていうのが特徴かと思えます。」(G社、人事)</p> <p>「会社主導で行われる異動ではあるが、可能な限り事前にキャリア面談等を行い、本人と会社期待のギャップが無いようにしている。」(H社、人事)</p> <p>「個々の事情とかを極力やっぱ組み上げて、不満が起こんないような感じに、しなきゃいけないっていうのが一番あるかと思っていて。一方で、不満を持たれたとしても、会社がその人をこれからこういう風に育てていきたいみたいな、戦略的なローテーションとかは必要だと思って。本人にたいして人事と上司が、しっかりと明確に配置する目的みたいのを伝えてやんなきゃいけないのかなっていう風には思いますけどね。」(F社、人事)</p> <p>「マネージャーレベルだとやはりある程度その部門に長けている必要やとは思いますが、経営者ってなると会社全体のこと見えてないと難しいと思うんで、ローテーションして様々な仕事、業務を経験しておく必要ことがやと思います。」(共英製鋼、人事)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ジョブローテーションで経営職人材を育成する。 ・昇格にローテーションが必須。 ・本人のキャリア希望を反映させた人事異動を行う。 ・意図のあるローテーションと、その共有を行う。 	キャリアを考慮したローテーション	ローテーション
<p>「2020年に管理職向けのいろんなグレードみたいなのを定義するようにして、今は管理職だけなんですけども、ジョブディスクリプションを明確にしていって、それぞれのポジションでどういったことが期待されていて、どういったスキルが求められているみたいなところが結構明確化されているんですよ。」(B社、広報)</p> <p>「今後については、「この等級に上がるには、こういう役割を担ってもらわないといけませんよ、それがちゃんと実行できる人に上がってもらいます。」っていうことをしっかりと定義をして、その上で面接や試験を実施して上がってもらうということにしたと。」(D社、人事)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・各ポジションで求められていることを明確に定義する。 ・等級が上がるために必要な役割を定義する。 	役割、基準の明確化	評価の公平性

<p>「そうですね、多少はポジティブな反応があったのは、「これで、努力したら本当に報いられるような制度が、まがりなりにも整ったんだね」ということ」(D社、人事)</p> <p>「一般的に職能資格制度っていうのは、1つ1つラダーを上がっていくかのように上がっていくと思うんですけども、評価によってそこが2段階ないし3段階上がるということで、職能給、職能資格制度なんだけれども実力に応じてかなりその差がついていっていう形になっています。」(G社、人事)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・努力次第で誰でも昇進できるようにする。 ・実力主義の制度を取り入れることによってモチベーションをあげる。 	<p>実力主義</p>	
<p>「これはうちの会社がということではなくて、一般的に人事として思うことっていうのは、中途採用者にお手並み拝見する会社は大体失敗しますね。・・・1年間は評価しないですね。1年間は評価しない。2年目から評価をするっていう形にしています。ある程度仕事に慣れてきた後に、その人の本来のパフォーマンスを見るっていう感じです。」(G社、人事)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・経験者採用社をいきなり評価しない。 	<p>公平な評価</p>	
<p>「何が足らなかったのかっていうのを、本人とグループリーダー、課長さんが同じ認識であるっていうことが、多分本人にとっては透明性なんだろうなっていう風に思うんですよね。納得性を出すために何が大事かって言うと、上長がその子のことをちゃんと見ているかどうかかなんですよ。それは普段の業務の中で、ちゃんと見ているよっていう風に分かっていけば、ダメなところを言われても相手は納得してくれるはずですよ。」(E社、人事)</p> <p>「私がマネジメントをする上で大事にしているのは、評価をサプライズにしないっていうことですね。個人的に大事だと思っているのは、評価をサプライズにしないっていうことですね。常にフィードバックをして、評価をして、結果こうなったようではなくて、常に、そのすり合わせができて、期待値のすり合わせができていく状態っていうのが、むしろ大事だと思います。」(G社、人事)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・評価をサプライズにしない ・評価の過程に関して共通認識を持つ。 ・日々の業務での関わりが納得性に影響する。 	<p>日々の擦り合わせ</p>	
<p>「外から来た人が普通に評価されるとか、なんかそういうのって、制度だけではなくて、多分社風ってすごく大きいと思うんですよね。入ってきた中途の人も、最初からやった人のように扱いますし、本当に人がみんなそういう人なんですよね。なんかもう、みんな一緒にやろうよみたいな感じなので、多分、元々の会社の成り立ちが割とね、そういった、家族的な会社なんですよ。」(B社、広報)</p> <p>「中途とか新卒とかって全然関係なく、メンバーが言ったことを一緒になって悩んで、共感して、共有して、1回やってみようって言える環境を作ることが、大事だなと。」(E社、人事)</p> <p>「業績を上げようっていう風に一丸となってやっています、それが結構社員のモチベーションになっている部分もあるんで、そういった意味では、社内での競争っていうよりは、社内で一丸となって会社として取り組んでいきたいと思います雰囲気はありますね。」(共英製鋼、人事)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・家族的な企業の成り立ち ・心理的安全性が高い ・協働の文化を根付かせる 	<p>包括性</p>	<p>受容的な社風</p>
<p>「社風。自由闊達な感じではありますね。うん、割といろんな意見が尊重されるし。経営理念の中にも自由闊達であるっていうことは謳われていますし。」(G社、人事)</p> <p>「現状のルール、仕組みを理解してもらいつつ、それはそれで押し付けないで新しい発想というか、外から見た視点みたいなのは尊重するっていうところが大事なのかなと。」(C社、人事)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自由闊達な社風 ・新しいモノを積極的に受け入れる姿勢である。 	<p>不易流行</p>	
<p>「第4新卒って言葉を勝手に作ってですね、4.5.60代の人を採用しようみたいなのをだいぶ前にやっただけです。当時、会社が思っている以上に組織に逆に馴染んでしまうと、今度は元々いる人たちと同じような感覚になってしまうっていうのがありました。・・・大きく会社の考え方が変わってきたターニングポイントになったかなっていう。」(E社、人事)</p> <p>「結局、これ数の論理があって、私もそうなんですけど中途採用で入ってきた人がそこそこいると、そういうことを理解している人がいるので、新卒で入ってずっといた人にもそういう風なことを共有できるっていうのは、最初の1人、2人とか少数派のうちにはちょっとやっぱりしんどいだろうなっていうのは、で、その最初少数派だった頃に、その役割分担を明確にして、徐々に徐々に増やしていくことで、今の形がこううまく行くのかなと。」(C社、人事)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・経験者採用の数を増やして、外部からの影響力を大きくする。 ・経験者採用に対する企業組織の雰囲気はその人数にも関係する。 	<p>規模効果</p>	<p>規模の効果</p>
<p>「会社のことを学ぶ機会が定期採用者に比べて格段に少ないので、経験者採用っていうのは、バラバラとはなってしまうんですけども、最低でも会社の事業全般について、説明するとかですね、あと、コンプライアンスリスクですとか、そういった方面の研修を行って、短い期間だけでも会社のことを知ってもらうという時間は設けています。」(D社、人事)</p> <p>「キャリア向けの研修みたいなのは、当社の工場を知ってもらうようなイベントを企画したりとかそういうようなことをやったりしています。」(F社、人事)</p> <p>「入社1,3月後およびその半年後に行われる経験者採用者用の研修で会社のルールや考え方を知ってもらいながら、同じ悩みを持つ人たちが悩みを共有して横のつながりを作れるようにしています。」(A社、人事)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・会社理解を深めるための教育を行う。 ・企業にいる人や企業の考え方を知る。 	<p>会社理解</p>	<p>調和性</p>

<p>「キャリアに関しては、入り口の方が大事なような気がしますけどね。マッチングする人を取るみたいな、業務内容とかがイメージと違ったみたいなのが、1番辞めることに直結すると思うんで、面接のところでよりよく当社のことを知っていただいて、いいと思っていただく。」(F社、人事)</p> <p>「経験者採用、外から採用する人っていうところも、あくまでビジョン、ミッション、バリューで表されるような、1番大事な軸みたいなのところに共感してもらった人が、入社してくるみたいなことにしておくといいのかなと思います。」(O社、人事)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・特に採用時、企業や業務とのマッチングに留意する。 ・企業の軸に共感できる人と働く。 	<p>経営理念への共感</p>	
<p>「うちの1つの施策としては、広報誌の中に必ず中途採用者を入れるっていうのがありますね。名前だけでも紹介するっていうところ。それをやっていますね。」(G社、人事)</p> <p>「やっていることっていうのは、思ったり考えたりした人が自発的に、行動改革っていうのでオフサイトミーティングっていうのをやっていて、会社の就業時間内でもいいので、何かこう課題に思っていることがあれば集まってみんなで話し合おうよ。」(D社、人事)</p> <p>「中途の人は孤独だと思うので人事部が関わることとしては、同世代の人との交流の場を提供してあげるだとか、あとは人事部が見ているよっていうことを分かってもらうために、定期的に面談の場をやってあげるみたいなのところは考えられるかなと思っています。」(F社、人事)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・インフォーマルな場でのコミュニケーションをとる機会を与える ・従業員同士のつながりを大切にする。 	<p>コネクション</p>	
<p>「マニュアル作りっていうのをよく言われるんですけど、それは正直100パーセント無理です。感覚でやっている仕事も当然あります。だから長いことやっていると、やっぱそういうところが問題にはなるんですよ。ただ、その人はずっと絶対いるわけではないんで・・・マニュアルは流れだけでもね、間違いないように導いていけるようなレベルのものがあればいいのかなと思う。1人1部に固まるのではなく、なるべく分散させて、それを人からひとへ引き継いでいくというような。」(長野計器、人事)</p> <p>「そういった細かい微修正のところっていうのは、そういった、なんていうのかな、マニュアルでは伝えきれない部分になる、マニュアルだけでは表現できない、ちょっとした感覚だったりとか本何か経験から得られるものは実際に一緒にやって、やってみせて、やらせてみせてっていうことをやるっていうところで、評価してあげるっていうような風にはしていますね。」(E社、人事)</p> <p>「陳腐の言い方になりますけども、なるだけ仕事は属人化しないように、オープンに、あの人が何やっているかわからないっていうようなことはなくすということとこの情報の非共有とか、非対称とか、閉鎖性。」(D社、人事)</p> <p>「どうしてもちょっと人依存になってしまうと、どうしてもそこで、情報も断絶してしまう可能性もあるので、あの仕組みで残すようにしていますね。なので、そこがちゃんと、誰が突然いなくなったとしても、ノウハウなどは判断の経緯として残るようにはなっていますね。」(B社、広報)</p> <p>「暗黙知を形式知に変えて、っていうフレームワークは自分の仕事のマネジメントをする上で大事にしていて、まずは暗黙知をしっかりと形式知化して、形式知化したものを共有するプロセスは大事だと思います。暗黙のままだと、どうしてもなか中に入っちゃったりするので、そこさえ防げていたら、割とマネジメントがうまくいくのかなっていう気はしてるんですよ。」(G社、人事)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・複数人で業務にあたる。 ・協働を通して人から人へ後継する。 ・技能継承を評価基準に入れる ・情報の閉鎖性をなくす。 ・ノウハウや判断の経緯まで仕組みとして残す ・暗黙知のままにしない。 	<p>バックアップ体制</p>	<p>脱属人化</p>

出典：筆者作成 出典：インタビューをもとに筆者作成

1) 主体性の育成

雇用の流動性を高めていくためには、従業員の主体性を高め、自律的なキャリア志向を促進していく必要がある。インタビュー調査では、「キャリア面談ですね。年1回キャリア面談をやっていますので、そういったところでしっかりと本人のキャリアパスっていうのを拾い上げていくっていうところですかね。」(G社、人事)、「直接、そういう会社の中層に訴えかけるような機会は設けて、可能な範囲で本人の意思をできるだけ速やかに反映させると。」(D社、人事)など、多くの企業が1 on 1

や自己申告制度、研修などを通じて定期的に従業員に自身のキャリアパスについて考えてもらう機会、それを企業組織に直接訴える機会を提供していることはわかった。

しかし同時に、「これまで、D社の事業とか、D社の文化、仕事の流儀、そういったものは、それなりに覚えるんですけども、この会社だけで通用するというものではない、普遍性のあるものを学ぶ機会を増やしたいなという風に思っています。」(D社、人事)、「その会社だけじゃないところを見れる機会を与えてくれるとか。副業とか兼業とかも同じ話だと思うんですよね。お金のためだけじゃなくて、他の世界を見るとか、知るとか、自分の力を試すとか、そういったその企業にとどまらないキャリア設計っていうのを、いかに企業側が準備してあげられるかって、すごく大事だと私は思うんですよね。」(B社、広報)と、社外の世界でも通用するスキルの育成やそれらを日々意識しながら働くことができる環境を提供することにも多くの企業が焦点を当てていることも判明した。

また、「やっぱりそういう、自分の責任で仕事ができるってなると、仕事も楽しくなるし、もっとやりたいことも増えてくると思うんですよね。そういった仕事ができるかできないかって結構大きいと思います(B社、広報担当)」等、日々の業務における裁量を若手のうちから持ってもらおう企業も散見された。主体性に関して、「細かなマイクロマネジメントをすとかこういうのだけで主体性って一気に潰されちゃうので、結構主体性を生かしてあげるためには、やっぱり組織風土、マネジメントスキルっていうのは大事だと思いますね。」(G社、人事)と、制度などのハード面だけではなく、マネジメント等、ソフト面でどのようにアプローチを行うのが主体性を伸ばしていくのかそうでないのかを分かつ決定的な要因になりうることが分かった。そのため、若手のうちからでも裁量をもって働くことができるように、多少のミスは承知のうえで仕事を任せてそれらを組織としてカバーする組織の度量が、主体性を育成するために必要であることが分かった。

2) ローテーション

続いてローテーションは、今回インタビューを実施した11社いずれにおいても欠かすことのできない制度であることがわかった。日本では大学教育まででは実務的な学びの機会が稀であるため、企業組織で普遍的なスキルを育成していく必要がある。特にマネジメント層を育成するためには、さまざま部門や職務を養うために、ローテーションによって総合力(=経営能力)を高める必要がある。実際に、「会社の制度上は、今、9月末で締め切りを迎えるMBAだとかMOTだとか、大学院に行く人に、助成をする制度があるんですけどもそういったところに行って学びたいという人が増えていますので、やっぱり専門性っていうのは大事だけれども、マネジメントというか、経営っていうのをやりたいなっていう人にとっては、これだけじゃダメだなんて思いはあるんだと思います。」(D社、人事)というように、ローテーションによって社員の意識変革に寄与したケースもある。

「結構ローテーションがその昇格要求に組み込まれているっていうのが特徴かと思います。」(G 社、人事)の通り、昇格の条件として異動条件を組み込んでいる企業もある。一方、「部門の中でジョブローテしながら、部門の中っていう範囲でいろんな経験を積んで、成長していってもらっているのは、基本としてやっています。一定分、部門の中で、結構違うことをやる所属が複数ありますんで、その中で、自分の中で足りない経験とか新しい経験っていうのは吸収できる余地があるのかなという風には思っています。」(F 社、人事)、「一方で、職種間の異動制度が無いため、最近では公募による変更制度を制定。」(H 社、人事)のように、専門性を磨くために、部門や職種をまたぐローテーションは行わないとしている企業も見られた。ローテーションの方法は企業によって様々であるが、ローテーションを通して従業員に多様な経験を積んでもらうという目的はどの企業にも共通である。

ローテーションを行う際、「本人もそこでキャリアを積んでいきたいなという風に思っていたのに、ローテーションによって、一時的にその最先端の技術を離れなきゃいけないっていうような状態が出てきてですね、会社側の意図と本人のキャリア感とっていうのがマッチしないケースっていうのが、やっぱり制度のねじれを生んでいると。」(G 社、人事)のように本人のキャリア希望と企業の経営事情を擦り合わせる事が課題である。しかし、「人事面談を毎年 1 回、全従業員としてるんですけどもその際にね、『今後どういった仕事に興味がありますか。』というところを常に聞かせていただいています。…そういったすり合わせを常にしているっていうことが、本人と組織が同じ目線で人材育成・キャリアアップが可能になっていくんじゃないかな。」(E 社、人事)「本人に人事と上司が、しっかりと明確に配置する目的みたいのを伝えて、やんなきゃいけないのかなっていう風には思いますけどね。」(F 社、人事)と、従業員のキャリア希望を定期的にヒアリングすることによって企業と目標を擦り合わせ、希望通りにいかないローテーションでも意図を持ったローテーションの上で、それを従業員と共有することによってそのようなローテーションに対する不満を減らすことができることが分かった。さらに、専門職人材が育ちにくい事も課題として挙げられている。この点については、「等級がある程度行くとですね、管理職のところに行くと、スペシャリストの等級と、あとマネジメントをする等級とって分けていて、そこは今まだその管理職になる手前で、判断をしてもらうようになってるんですけども。」(E 社、人事)とあるように、マネジメント層とスペシャリスト層で分割することで対処している企業が多く見られた。また、「マネージャーレベルだとやはりある程度その部門に長けている必要やとは思いますが、経営者ってなると会社全体のこと見えてないと難しいと思うんで、ローテーションして様々な仕事、業務を経験しておく必要ことがやと思います。」(共英製鋼、人事)のように、キャリアの段階によってもローテーションをどの程度実施するのかを区別する必要があることが分かった。

3) 評価の公平性

第3の要素は、評価の公平性である。各等級やポジションにおいて求められるスキルや成果を明確に示すことで、評価の公平性を担保する。そのようにすることで、「多少はポジティブな反応があったのは、これで努力したら本当に報いられるような制度が、まがりなりにも整ったんだね、ということ」(D社、人事)、「実力に報いていくってところですよね。ラダーを1つ1つ上がるようになってというのは、全くモチベーションが上がらないですから、もう実力主義ってところでやっていますので、そこもあって、もう7年目とかで最短昇格しる人は現れてきてますね。やっぱりその効果で。」(G社、人事)とあるように、従業員の仕事や自身のキャリアにおけるモチベーションの向上に繋がっていることがうかがえる。また、「それぞれどこの会社もやっていると思うんですけども、それぞれの階層で、期待される役割ってというのが明確になりますので、次のステージに向けてスキルを付けていくのを計画的にやれるってところは違ってきますかね。」「ジョブグレードとか、そういったところで整理されてはいるので、中途採用とかもしやすいです。」(B社、広報)、と、企業組織の経営においても有益であることが分かった。

「一般的に人事として思うことってというのは、中途採用者にお手並み拝見する会社は大体失敗しますね。基本的に中途採用者って、会社の仕組みも何もわかってないし、言ったらゴミの捨て方はわかんないって状況なので、パフォーマンス出なくて当たり前なんですよ。ある程度仕事に慣れてきた後に、その人の本来のパフォーマンスを見るって感じです。」(G社、人事)と、経験者採用においていきなり高いパフォーマンスを期待することは、企業と従業員のミスマッチを生じさせるとわかった。それは、中途採用で入ってきた人は実力の有無に関わらず企業について知らないため、本来の能力が発揮できる可能性が限りなく低いからだ。そのため最低でも最初の3.4ヶ月程度は評価せずにサポートする体制を整えることが企業に求められる。一方で、「早めに本当に慣れて、どんどん成果出している人は、ちゃんと評価はしてあげたいと思っています。で、上ぶれることはあります。…一律にするのではなくて、やはり正確にジャッジをしてあげるってのが多分公平性だ。」(E社、人事)という意見もあり、その人本来の能力を評価することが評価の公平性につながることをわかる。

評価前後の企業や上司の対応が、従業員が評価に納得性を持てるようにするために重要であることも分かった。「常にフィードバックをして、評価をして、常に結果のすり合わせができていて、期待値のすり合わせができていて状態ってというのがむしろ大事だと思う。」(G社、人事)からわかるように、日々の業務で上司と部下の接点を持ち続けることで評価に対する納得性が生まれる。同時に「最終評価に対するフィードバックを上長が本人にしてあげる ことが大事で、何が足らなかったのかってのを本人とグループリーダー、課長さんが同じ認識であるってということが、多分本人にとってはすごい透明性なんだろうなっていう風に思うんですよ。」(E社、人事)とあるように、評価が出た後で上司が部下に一对一でフィードバックを行い、評価に対する共通認識を持つことによって、

評価の納得性が生まれる。そのようにして、評価の公平性を担保することが、従業員の業務のモチベーションにつながるがわかる。

4) 受容的な社風

第四の要素は受容的な社風である。新卒・経験者採用関係なく、働く人にとって心理的安全性が高い職場環境が求められている。調査の結果、「競争の文化が高ければ高いほど、外から来た人は受け入れ難くなりがちかなとは思いますが。」(B社、広報)、「社内での競争っていうよりは、一丸となって取り組んでいきましょうみたいな雰囲気はありますね。…雰囲氣的にそんな受け付けません、みたいな雰囲気は一切ない。」(共英製鋼、人事)、から分かる通り、競争の文化より、企業内では家庭的な雰囲気や人との繋がりを大切にする企業の方が経験者採用者の獲得や定着がうまく行きやすいことがわかった。また、「社風。自由闊達な感じではありますね。」(G社、人事)、「現状のルール、仕組みを理解してもらいつつ、新しい発想というや外から見た視点みたいなのは尊重するっていうところが、大事なのかなと。」(C社、人事)の通り、従来のやり方を守る企業の方針よりも、大切なところは残しつつ、積極的に新しい仕事のやり方や考え方を取り入れていこうとしている企業だと新卒・経験者採用が融合しやすい。

5) 規模の効果

5つ目は、経験者採用者の数を増やすことである。「結局、数の論理っていうのがあって、中途採用っていう形で入ってきた人がそこそこいると、そういうことを理解している人がいるので…最初の1人、2人とか、その、少数派のうちちょっとやっぱりしんどいんだろうなっていうのは。で、最初少数派だった頃に、その役割分担を明確にして、徐々に徐々に増やしていくことで、今の形がこううまく行くのかなと。」(C社、人事)と、1人や2人のような少人数だと、居心地を悪く感じやすく、採用したとしても外部からの新しい考え方や知識をもたらすのに不十分である。そのため、「第四新卒を経て、一旦土壌ができたので、その時みたいに10名とか大きな人数で対応する必要性がちょっとなくなりましたね。全然単発でも、問題なく馴染んでいけるような状況にはなっているんですね。」(E社、人事)と、一定数以上の経験者採用を獲得し続けることが、経験者採用者が馴染みやすい環境作りや経験者採用者によるポジティブな影響を企業にもたらすことが分かった。ただし、「第4新卒ってやって、課長、部長クラスを10人ぐらいが採用したタイミングがあったんですけど、その時もトップがしっかりコミットしているんですね。今回は、課長クラス、部長クラスを大きく入れると。コミットしっかりしたからこそ今うまく回っているし、今もすでに本部長とか部長とかになってくれている人がやっぱいっているっていうことに繋がっているのかなと思うので、数が多かったからできたよねではなく、ちゃんと会社が考えた上でのあの政策だったからうまくいったんじゃないかなっていう風に思いま

すね。」(E社、人事)のように、数だけに頼るのではなく、経営層が経験者採用を実施する目的を明確にしたうえで、それを企業全体で共有されることこそが、経験者採用として入社した人の活用や、新卒採用者と経験者採用者の融合、適合において重要であることが分かった。

6) 調和性

インタビュー調査の結果、第6の要素である調和性は「会社理解」「経営理念への共感」「コネクション」の3つの次元より構成されている。会社理解とは、特に経験者採用者に対して、入社後に会社理解を深める取り組みを実施することである。経験者採用に関しては、入社前に企業について知る機会がほとんどないため、「B社なりの流儀とか色々な制度とかを理解してもらって、自分のものにしてもらうっていうような経験者採用向けの教育ですね、充実させていますし。」(B社、広報)、「キャリア向けの研修みたいなのは、当社の工場を知ってもらうようなイベントを企画したりとか、そういうようなことをやったりしています。」(F社、人事)によって、企業の理解を深める取り組みに着手している企業が見られる。「それによって、それぞれと一対一で話をするので、そこで割と人間関係ができてやすくなる ところもあります。」(B社、広報)から分かるように、会社理解が深まることによって、帰属意識の向上や人脈形成につながるということが分かった。経営理念への共感とは、企業が長く大切にしている価値観や雰囲気に関心できる人を採用し、一緒に働くことを意識することである。企業や業務の方向性と本人のキャリアパスがマッチしないことが辞めることにつながりうるという点から、企業のことを理解したうえで入社してもらい、入社後に会社理解を深めてもらう取り組みを行っている企業が見られた。特に、企業の背骨となるような経営理念や創業者の思い等に共感できるかどうかを採用段階で意識している企業が多く見られた。「面接の時に選考する場だけじゃなくて、やっぱり当社を知ってもらう場っていう意味合いを強めた面接をするべきだなっていう風には 思いますね。ただ、入ってくる人に対しては、面接の場だけ取り繕うとかそういうことじゃなくて、当社の雰囲気とマッチングしているのか、なんかそういう風な観点で見ってもらう方がいいんじゃないかなという風に思っています。」(F社、人事)、「入社前、直後に会社のパーパス、MVVに共感できるような本人との関わりが必要。」(H社、人事)とあるように、採用の段階で業務だけではなく、企業とのマッチ度を確認することでミスマッチを防ぐことができる。コネクションとは、企業の他の従業員と関係性を良好に保つことである。経験者採用者の定着については、部署や上司との関係性が良好に保たれていることが何よりも大切である。「あとは、うちの1つの施策としては、広報誌の中に必ず中途採用者を入れるっていうのがありますね。名前だけでも紹介するっていうところ。それをやっていますね。」(G社、人事)というように、数社では、業務以外の部分で人と繋がる取り組みが行われている。業務においては、「大体、中途の人が入って、立ち上がりまでの3ヶ月ってパッケージがあるんですよ。その人たちがうまく立ち上がったパッケージが1番最初は その人含めて10人の人と1 on 1をするって、1人1人アポイント取って話をするんですよ。」(B社、人事)のよ

うに、強制的に周囲の人とコミュニケーションをとる機会を設けることや、人事面談や定期研修を実施することで、フォローアップの体制を整えて人脈形成にも貢献するような取り組みが数多く見られた。「1人で学んでいるって感じをなるべく出さないようにしたりとか、みんなで高め合っていくような雰囲気を作って、手あげ制で希望する人を増やしていきたいなっていうような感じですかね。」(F社、人事)と、従業員同士で意見交流をする機会を設けることによって、従業員同士の一体感を助長し、主体性を高める効果が期待できる。

7) 脱属人化

最後に、これまで多くの日本企業が強みとしてきた長期的なノウハウの蓄積に関して、できるところは標準化して仕組みとして残していくことが必要であることがわかった。「あと、マニュアル作りっていうのをよく言われるんですけど、それは正直、100パーセント無理です。感覚でやっている仕事も当然あります。だから長いことやっているところというのが問題にはなるんですよ。」(長野計器、人事)と、製造現場においては、マニュアルのみでは対応しきれない場合が多々ある。その場合、「担当者を複数人作るっていうことは、日頃行っていることではある。こう、1人1部に固まるのではなく、なるべく分散させて、それを人からひとへ引き継いでいくというような。」(長野計器、人事)、「でするので、複数名、特に今若い、2年目、3年目の人なども、常に一緒に仕事をさせる、そのE社の製品の製造の時には入らせるっていう形で」(E社、人事)と、複数人で業務に当たることによって、特定の人が転出しても後継していくことが可能となることがわかった。他にも、技能継承を評価ポイントとすることで業務の抱え込みを防いだり、情報の対称性を保つ事例も観られる。いずれの場合も、万が一従業員に何か起こったとしても他の人たちでその業務をバックアップができるような組織体制を整えることが大切であることがうかがえる。

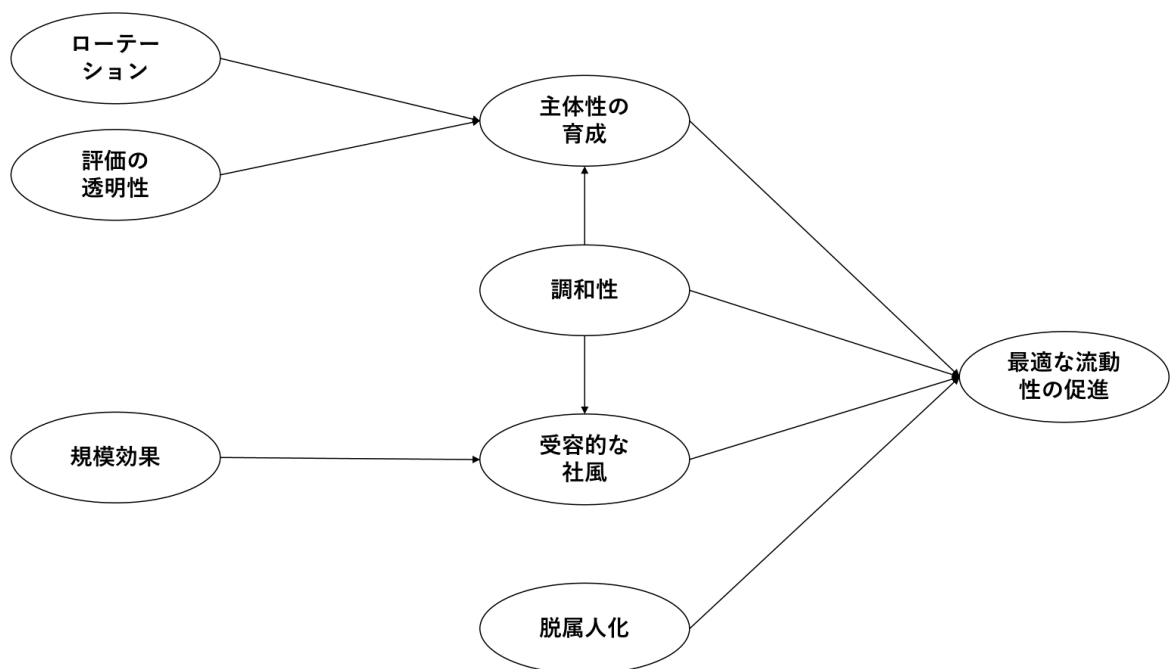
5 考察

先行研究は日本型雇用慣行やジョブ型に代表される欧米の雇用慣行に関する考察は数多く見られた。しかし、日本企業がいかにして最適な雇用の流動性を促進するかという点については十分に議論されていなかった。それに対して本研究では、先行する企業に所属する実務家へのインタビュー調査を通して、従業員の主体性や組織風土らがそれらに直接影響を及ぼしていることを発見し、日本企業の今後の人事政策の方向性を提案する一助となることが期待できる。以下では、先行研究との対比に基づいた本研究の学術的貢献と、実務家たちに向けた実務的な貢献について考察する。

5-1.理論的インプリケーション

本研究における学術的な貢献は、最適な雇用の流動性に貢献する7つの要素を発見したこと、ソフト面での取り組みの重要性に触れたこと、ジョブ型や日本の雇用慣行にとどまらない新しい雇用制度に言及したことの3つである。

図3:7つの要素の相互関係



出典:筆者作成

第一に、7つの要素が最適な雇用の流動化に向けて重要であることを明らかにしたと同時に、それらが相互に関係している可能性を指摘できる(図3)。まず、最適な雇用の流動性に直接影響していると考えられる要素は、「主体性の育成」「受容的な社風」「調和性」「脱属人化」の4つである。「主体性の育成」とは、従業員自身の主体的なキャリアプランないしはキャリアビジョンの育成である。武石は(2019:16)、「本人がなりたい自分を目指す『キャリア開発』重視への転換が求められる」と述べており、この点において先行研究と本研究調査結果が一致している。また、武石(2019)の調査結果より、キャリアについて主体的に考える従業員ほどスキル開発行動を起しやすいことがわか

り、主体性が最適な雇用の流動性に寄与していることが推測できる。また職場の人間関係や仕事経験からの学びなどが主体的なキャリア形成に影響するといわれているが(岡田・堀内, 2016)、本研究では組織風土や社外とのかかわりにまで言及した。先行研究では業務面でのアプローチに焦点を置いている一方、本研究では風土や off-JT のように、包括的な視点から主体性の促進のために必要な取り組みを指摘したことが、本研究結果の先行研究に対する新規性である。そして、ローテーションや公平な評価を行うことが主体性の育成に影響を及ぼす。武石(2019)は、異動や配置に関して自発的に取り組めるような環境では、主体的なキャリア意識が高まると述べている。評価についても同様に、明確な基準の設定や、評価に基づいた定期的な面談が、従業員の主体性の促進に貢献することが先行研究から分かっている(武石,2019)。第二に、「受容的な社風」は先行研究では議論されてこなかった要素であり、本研究の発見事項である。受容的な雰囲気のある組織であればあるほど排他性が少ないため、経験者採用者にとって心理的安全性が高まると考えられる。結果として、経験者採用者は転入先の環境に馴染みやよくなる。その結果、居心地の悪さを理由とした不必要な転出を避けることができ、経験者採用者の定着と獲得および活用に対して優位に働くと考えられる。よって、これは流動性に直接影響する。受容的な社風を作るためには、経験者採用者の数を増やすこと、つまり規模の効果が影響する。経験者採用を行う目的を明確にしなが、経験者採用の数を増やしていくことで、経験者採用者に対する偏見がなくなり、彼らに対する受容的な社風が形成される。同時に、直属の上司や同僚との関係など対人コミュニケーションが良好に図れる環境では、フォローアップや人脈形成が良好に行われやすいため、経験者採用者にとって働きやすい環境が形成される。第三に、調和性が直接最適な雇用の流動性に結び付いていることを分析結果は示している。企業や業務、他の従業員との関係において、従業員自身が適合していると感じられることで不必要な転出を避けることができる。最後に、「脱属人化」である。業務が属人化している状態では、企業は特定の従業員を手放すことを避ける傾向にある。従業員の視点から考えても、外の世界と関わったり、外の世界について考えたりする機会が格段に減少するため、そういった人材の定着が過度に高くなりうる。そのため業務が属人化しない仕組みを築くことによって、人の流れを促すことができると考えられることから、最適な雇用の流動性に直接影響を与えている。以上の4つの要素すなわち、「主体性の育成」「受容的な社風」「調和性」「脱属人化」が雇用の流動性に直接影響しており、本調査で発見した7つの要素が相互に関係しあっていること示した。

第二に、「ソフト面での取り組み」への言及である。雇用の流動化に焦点を当てた先行研究では、メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用へ移行することや(佐藤,2021)、成果主義の評価形態(武石,2019)を提唱したものや、本人主体の配置転換(武石,2019)や内部労働市場による適材適所の実現(守島,2001)等、制度面に着目した議論が中心であった。これに対して本研究では、それぞれの制度を機能させるために、マネジメントのレベルで必要とされる取り組みにまで言及している。

つまり、制度などのハード面だけではなく、マネジメントなどのソフト面で求められる取り組みを議論した。これは、制度を導入しただけでは変わりえない、組織風土や意識変革に影響を及ぼすことが期待できる。特に、主体性の育成のための組織風土の重要性を指摘した点や、評価の公平性を担保するために、日常のコミュニケーションが重要であると述べたこと、受容的な社風が最適な雇用の流動性に重要であると言及したことが、本研究の新規性である。

第三に、「欧米型や日本的雇用慣行にとどまらない新たな雇用制度」の提案である。上林(2019)によると、時代の変化に伴って、本来の日本的経営の強みが失われ、米国化を進めている企業が増えており、津村(n.d.)や佐藤(2021)はジョブ型に移行することを提唱している。このように、先行研究では両者の比較をして日本企業の課題と将来について語られることが多かった。しかし、手塚や小山(2021)が述べるように、むしろどのようにバランスをとるべきかが今後課題となると思われる。本研究では、これら2つに縛られることなく、新しい雇用の制度や取り組みとして7つの要素を提案している。従業員の主体的なキャリア形成と受容的な社風によって適材適所を実現させることを検討した。この点において、日本的雇用慣行における固定性の問題と米国型での過度な流動性による問題の解決策としてバランスのよい第三の方向性を7つの要素に還元し、具体的に提示することができた。

5-2. 実務的なインプリケーション

先に述べた流動性に直接影響を与える4つの要素に関して、それぞれを企業組織内で実行し、制度として定着させるためには何が必要なのかについてここで議論する。まず、従業員の主体性を育成するためにポイントとなるのが「社外との関わり」「ローテーション」「評価制度」「組織風土」「コネクション」である。第一に、「社外との関わり」の例として、普遍的なスキル育成、副業、越境学習などが挙げられる。社外との交流によって、従業員が社外のことを常に意識しながら働くことのできる環境を提供することが企業組織の経営層に求められる。また、その際に社外でも通用する汎用的なスキルがある事が適材適所に貢献するため、普遍的なスキル育成の機会を提供することが企業側に求められる。第二に、ローテーションについて人事担当者は従業員のキャリアビジョンと経営事情を可能な限り擦り合わせる必要がある。それは、従業員が主体的に異動の意思決定ができていと感じることが、キャリア形成における主体性の育成に貢献するためである(武石,2019)。必ずしもそれらを合致させるわけにはいかないが、いずれにせよ意図のある人事異動を行い、それを本人やそのマネージャーと共有することが必要だ。第三に、評価制度について人事担当者やマネージャーは評価に明確な基準を設け、透明性のある評価をすることが求められる。これまでは年齢や勤続年数が評価のおおよその基準として考慮されてきた。しかし、等級や役割ごとに求められるスキルや成果を明確にし、それに紐づいた評価を実施することが課題である。また、日々のコミュニ

ケーションや評価後のフィードバックを緻密に行うことで、被評価者が評価に対して納得性を得られるように働きかけることが、マネージャーに求められている。そのようにして実力による公平な評価を行うことで、従業員のモチベーションを向上させることや必要なスキルの自覚を促すことの重要性を指摘する。第四に、従業員の主体性を伸ばすためには、日々の業務の中でマネージャーが部下に対して塊で仕事を任せることで、やりがいを持ちながら働くことができるように努める必要がある。その際、ミスを許容できる度量の大きさや、全体でフォローアップできるような組織風土があることで、従業員高いモチベーションを持って積極的に挑戦しながら働けるようになる。最後に、人事担当者は従業員同士のつながりを築く機会を設けるべきである。従業員同士の結びつきが強まると、組織としての一体感が生まれ、従業員の主体性を高めることにつながることを期待できるからである。

続いて、受容的な社風を作るために、「経験者採用者の数を一定数以上にすること」、「企業や従業員同士の調和性を重んじること」が必要である。第一に、継続的に経験者採用者が入社してくる、つまり彼らがいることが当たり前である組織にすることが欠かせない。ただし、経験者採用者を受け入れる側は、彼らによってもたらされる新しい価値観や考え方を受け入れ、元の組織と融合させるような受け入れ姿勢が求められる。そのためには、各企業の経営職人材は、経験者採用の目的を明確にし、それを従業員に共有する必要がある。第二に、特に経験者採用者に対しては企業理解を深める研修を実施することも、受け入れ態勢の提示という観点から有効であると考えられる。また、人事担当者が経験者採用者の立ち上がりのフォローアップとして上司や同僚との 1 On 1 や人事面談の機会を提供することや、広報担当者による社内報での周知などを行うことで、社内の人とのつながりを促進する取り組みをすべきである。このようにして、排他性がなく経験者採用者にとって働きやすい環境を作ることで、経験者採用者の獲得や定着、活用に貢献する。

企業と経験者採用者間の調和性については、採用が鍵となる。経験者採用では業務とのマッチングを重視することがしばしばだが、採用担当者は企業の雰囲気や文化、価値観とあっているかという点まで考慮すべきである。業務と従業員間のマッチングにおいては、上司が裁量のある仕事を年齢に関係なく任せることが求められる。また、従業員と上司で定期的な面談を行い、従業員のキャリアパスに可能な限り即した仕事の割り振りをする必要もある。このように、マネジメントのレベルで制度を補完するような取り組みを行うことで、ミスマッチを防ぎ、不要な人材の流出を最小限にとどめることが期待できる。

最後に、業務を属人化させないために、常に従業員同士でバックアップしあえる環境を整えることが大切である。そのために、情報の対称性、形式知としての共有、技能継承が有効である。情報の対称性に関して、最低限のことはマニュアル化すること、特定の人に仕事を集中させずに複数人で業務にあたること、必要な情報が組織内できちんと共有されていることが求められる。暗黙知

のままにとどめておくと、その業務がブラックボックス化してしまい属人化につながるため、暗黙知から形式知に変え、それを組織で共有しておくことが大切である。技能継承については、それを評価項目に入れることや、複数人で業務にあたることで抱え込みを防ぎ、後継していく仕組みを整えていく必要がある。業務の属人化は、ローテーションや人の流動性を阻む要因である。そのため、これを避けることによって、人の流れが円滑になり、最適な雇用の流動性につながることを期待できる。

以上の制度や取り組みをまとめると、人事担当者には紹介したような制度の重要性を理解したうえで導入を検討すること、マネージャーには綿密な日々のコミュニケーションや、部下の仕事のミスを許容し一任する包容力、新しい価値観を受け入れる積極性、従業員には自身のキャリアにおける主体性を持つことや従業員同士のつながりを意識して協力姿勢であることを、最適な雇用の流動性を促すために提案する。上記の取り組みや制度の導入によって、最適な雇用の流動性を促進することが可能となる。以下の理由から、本研究結果は日本的雇用慣行を継続する企業、特に長期的なノウハウの蓄積を強みとしてきた製造業に対するインプリケーションとしたい。まず、流動性と企業特殊スキルに代表される特殊な雇用慣行の両立に大きな障壁があるからである。その点に関して脱属人化の議論を通して、人が異動しても企業としてのノウハウは後継できる仕組みを検討した。また、製造業は日本の産業をけん引する業界であるため、適材適所の実現によって労働生産性を高めることが大きなインパクトとなることを期待できるからである。

6. 結論

本研究は、最適な雇用の流動化を促進する7つの要素を導き出し、それらの相互関係を捉えている。日本的雇用慣行見られる固定制とジョブ型に代表される欧米型の雇用慣行に見られる流動性のいずれにも縛られない新しい制度や取り組みの提案こそが、本研究の最大の貢献である。本研究での発見事項の中で最も強調しておきたいことは2つある。まず、受容的な組織風土が流動性の問題に直接影響していることである。流動性を考えるうえで、これまでは、ジョブ型の採用方式を導入すること(佐藤,2021)や、評価方法や人材配置の方法を透明性、妥当性のある方法に変更すること(武石,2019)が中心に議論されてきた。つまり、これまで流動性の問題を語る上では、制度の変更ばかりに着目されてきた。しかし、本研究では組織風土がそれに直接影響を与えているということを強調したい。よって、制度などのハード面にとどまらずマネジメントや従業員同士のかかわり方などソフト面にまで範囲を広げて取り組みを検討することが必要である。次に、日本型雇用慣行や欧米型雇用慣行にとどまらない、新しい雇用慣行として7つの要素を提案したことである。中嶋(2020)によれば、日本型雇用慣行は現在の時代に適したものではないが、これまでの日本型雇用

慣行の強みは残しつつ、人の移動がもっと柔軟にできるようになるための仕組みが求められている。一方で、幸田(2010)の調査から、欧米型の雇用慣行を形式的に導入しても、それが日本企業に合致するとは限らないこともわかっている。さらに(井上,2020)は、新卒採用においてジョブ型雇用を拡大することはほぼ不可能であると述べている。そのため、本研究は、日本型でも欧米型でもない新しい第三の雇用制度を提唱し、日本企業における最適な人材の配置と活用の具体的な方策の検討に貢献できる。本研究には限界が2つある。まず、本研究は定性調査のみを実施し、定量調査は行っていない。そのため調査をもとに構築した命題の妥当性が十分に検討されていない。また、研究対象に関して、本研究では企業規模による分類は設けなかった。大企業と地元の中小企業で抱えている問題や実現可能な取り組みは大きく異なる事が考えられる。そのため、これら2点は研究課題とし、今後期待したい。

参考文献

書籍

戈木クレイグヒル滋子(2017)『質的研究法ゼミナール:グラウンデッド・セオリー・アプローチを学ぶ』医学書院。

論文

井上裕行(2020)「日本の雇用制度を展望するための視点:日本型雇用システムをめぐる議論と現実」『東京経大会誌』第305号,35-56頁

伊藤健市(2017)「『追い出し部屋』が教えてくれること」-『やりがいのある仕事』『働きがいのある職場という観点から』-『関西大学商学論集』第61巻4号,1-24頁、関西大学商学会

岩谷舟真、正木侑太郎、村本由紀子(2020)「労働市場における個人のパフォーマンスと流動性の関連について-組織風土・移動コストの調整効果に着目して-」『経営行動科学』第31巻3号、101-116頁

臼井哲也(2020)「日本企業研究の戦略的方向性-国際的な発展を目指して-」『組織科学』第53巻4号、4-17頁

江口匡太(2014)「雇用流動化で考慮されるべき論点:解雇がもたらす影響について」『日本労働研究雑誌』第56巻6号,5-18頁

大塚英美(2019)「日本的雇用システムとダイバーシティ・マネジメントの関係に関する研究」『神戸学院経済学論集』第51巻第1・2号,65-92頁

岡田昌毅、堀内泰利(2016)「キャリア自立を促進する要因の実証的研究」『産業・組織心理学研究』第29巻2号,73-86頁、産業・組織心理学会

尾崎俊哉(2020)「国際的な競争優位につながる「デンマーク型」の経営モデルは存在するのか」『北ヨーロッパ研究』第16巻 p53-56頁

小山明宏、手塚公登(2021)「現代の「日本的経営」論」、『学習院大学 経済論集』第58巻第2号,175-186頁

上林憲雄(2019)「消えゆく日本的経営:グローバル至上主義に侵食される日本企業」『経営学論集』第89巻,38-46頁、日本経営学会

黒田祥子、山本勲(2016)「雇用の流動性は企業実績を高めるのか:企業パネルデータを用いた検証」『独立行政法人経済産業研究所』16-J-062

幸田浩文(2010)「わが国企業の賃金・人事処遇制度にみる成果主義の進路」『東洋大学経営力創成研究センター年報編集委員会』第6号,111-123頁

- 櫻井純理、篠田武司(2014)「新自由主義の下で変化する日本の労働市場」『立命館産業社会論集』第50巻1号,51-71頁、立命館大学産業社会学会
- 佐々木健(2015)「日本的経営と人的資源管理の制度改革」『経営学論集』第85集,p.F48-1-F48-10、日本経営学会
- 佐藤健司(2021)「日本企業における人間関係：メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の視点から」『同志社大学商学会』第72巻5号,33-749頁
- 武石恵美子(2019)「『適材適所』を考える：従業員の自律性を高める移動管理」『法政大学キャリアデザイン』第17巻1号,3-19頁、法政大学キャリアデザイン学会
- 陳琪然・馬駿(2021)「日本企業における人的資源管理の仕組みと外国人人材の離職意向との関係に関する実証研究」『富山大学紀要・富大経済論集』第67巻第1号,123-150頁
- 津村美里「『日本型雇用』を考える—これからの日本の雇用への提言—」p.295-316
- 中嶋康雄(2020)「第四次産業革命が促す雇用の流動化」日本経営倫理学会誌第27号
- 中林 真幸・森本 真世(2019)「日本の雇用システムの歴史的変遷—内部労働市場の形成と拡大と縮小—」『RIETI Discussion Paper Series』19-J-036、独立行政法人経済産業研究所
- 藤川恵子(2008)「日本版フレキシキュリティ構築への課題——転職と多様な働き方を支援する労働市場政策——」『研究紀要 Works Review』第3巻15号,182-195頁
- 守島基博(2001)「内部労働市場論に基づく21世紀型人材マネジメントモデルの概要」『組織科学』第34巻第4号,39-52頁
- 若林章孝(2009)「フレキシキュリティ論争とデンマーク・モデル」『関西大学経済論集』第59巻第1号,21-39頁
- Abelson, A. and Baysinger, D. (1984), “Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model,” *Academy of Management Review*, 9, pp. 331-341
- Alisa H. and Kenneth J. (2007), “Employee Turnover and Organizational Performance: Testing a Hypothesis from Classical Public Administration”, *Journal of public administration research and theory*, vol.18, No. 4. pp. 573-590
- AsmaaElsayed Belal. (2022), “Antecedents of employee mobility: a systematic review and agenda for future research”, *Management Review Quarterly*, vol. 73, pp.1795-1823
- Daniel C, Kelly L, Lillian T, and Thomas W (2007) “Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 363-386
- Jonathan M, John H, Rick D, andTakahiro E. (2019) ”Understanding managerial work in the modern Japanese firm: The influence of new organizational forms and changing human resource management practices”*Economic and Industrial Democracy*, pp. 1-29
- Mitsuru Yamashita (2022), “Antecedents of employee mobility: a systematic review and agenda for future research”, *Management Review Quarterly*, vol.3, no.12

ウェブサイトからの引用

- ・青嶋稔(2021)「第6回 生産性向上のための人材流動性の向上」、<https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/publication/chitekishisan/2021/11/cs20211105.pdf?a=ja-JP&hash=423B58DCE83E0DA2ADE4B6245637910AB196CBF7>
- ・味の素株式会社(n.d)「味の素株式会社 HP 会社概要」、<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/>
- ・@人事(2022年)「適所適材で多様なキャリア形成を目指す味の素の自立型人材育成」、<https://at-jinji.jp/blog/41747/>
- ・オリンパス株式会社(n.d)、「オリンパス株式会社 HP 会社概要」、<https://www.olympus.co.jp/company/profile/top.html?page=company>
- ・カゴメ株式会社(n.d)「カゴメ株式会社 HP 会社概要」、<https://www.kagome.co.jp/company/about/info/>

- ・カゴメ株式会社(n.d)「雇用の維持と多様な働き方の尊重」、
<https://www.kagome.co.jp/company/csr/employee/employment/>
- ・株式会社資生堂(n.d)「株式会社資生堂 HP 会社プロフィール」、
<https://corp.shiseido.com/jp/company/info/>
- ・株式会社資生堂(n.d)「人材育成と構成的な評価」、
<https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/labor/training.html>
- ・株式会社日立製作所(n.d)「株式会社日立製作所 HP」、
<https://www.hitachi.co.jp/about/corporate/hitachi/index.html>
- ・経済産業省(2021)「製造業をめぐる動向と今後の課題」
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/seizo_sangyo/pdf/009_02_00.pdf
- ・経済産業省(2018)「製造業における人手不足の現状および外国人材の活用について」、製造産業局、
https://www.jifma.or.jp/member_file/news/%E5%8F%82%E8%80%83%E8%B3%87%E6%96%99%E2%91%A4-%EF%BC%92%E8%A3%BD%E9%80%A0%E5%88%86%E9%87%8E%E3%81%AB%E3%81%8A%E3%81%91%E3%82%8B%E5%A4%96%E5%9B%BD%E4%BA%BA%E6%9D%90%E3%81%AE%E5%8F%97%E5%85%A5%E3%82%8C.pdf
- ・厚生労働省(n.d.)「産業別の入職と離職」
https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/19-2/dl/kekka_gaiyo-02.pdf
- ・厚生労働省(2013)「日本の雇用システムと今後の課題」
https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/13/dl/13-1-5_02.pdf
- ・産経新聞(2021)「パナソニックが「ジョブ型雇用」で人材強化へ 令和4年4月の持ち株会社化後」、<https://www.sankei.com/article/20210326-CAYQIRBODFL65APMFMW67YYSVQ/>
- ・進藤武揚(n.d.)「一人称で未来を描く」、<https://www.hitachi.co.jp/recruit/hrsystem/message/>
- ・田村賢治(2021)「ソニー、もう一つの構造改革「新人格差」で促す子の自立」日経ビジネス、
<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00222/010400001/?P=2>
- ・ソニー株式会社(n.d)「ソニー株式会社 HP 会社概要」、<https://www.sony.co.jp/corporate/>
- ・東洋経済オンライン(2019)「『中途採用が多いのに平均勤続年数が長い』117社」、
<https://toyokeizai.net/articles/-/267071?page=4>
- ・東洋経済オンライン(2016)「『中途採用比率&新卒採用比率ランキング』」、
<https://toyokeizai.net/articles/-/128214?page=4>
- ・日刊工業新聞(2018)「ベンチャーで1年武者修行、パナソニックの“放牧”制度が生み出す相乗効果」、<https://newswitch.jp/p/27081>
- ・日本生産性本部(2021年)「CHOの役割は先進的でイノベーティブな人事戦略の推進」、
https://www.jpc-net.jp/movement/committee/detail/post_7.html
- ・日本電気株式会社(n.d)「日本電気株式会社 HP 会社プロフィール」、
<https://jpn.nec.com/profile/corp/profile.html>
- ・日本電気株式会社(2022年)「ジョブ型人材マネジメントやダイバーシティの加速に向けた採用計画を決定」、https://jpn.nec.com/press/202204/20220406_01.html
- ・日本労働機構(1998)「過去一年以内に23%の企業で人員削減を実施」
<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/doko/h1012/documents/restr.pdf>
- ・ニュースイッチ(2021年)「オリンパスが「ジョブ型」人事制度を国内全正社員に導入する狙い」、
<https://newswitch.jp/p/29851>
- ・パナソニック株式会社(n.d)「パナソニック株式会社 HP 会社概要」、
<https://www.panasonic.com/jp/about/corporate-profile/overview.html>
- ・パナソニック株式会社(2018年)「パナソニックが柔軟な雇用機会の提供をスタート」、
<https://news.panasonic.com/jp/topics/163746>
- ・ビズリーチ(2022)「『個』の耐用性を活かしたソニーの人事戦略」
<https://media.bizreach.biz/32344/>

- ・富士通株式会社(n.d.)「富士通株式会社 HP プロフィール」、
<https://www.fujitsu.com/jp/about/facts/index.html>
- ・富士通株式会社 (2022 年)「富士通と従業員の成長に向けた『ジョブ型人材マネジメント』の加速」、<https://pr.fujitsu.com/jp/news/2022/04/21.html>
- ・三菱ケミカル株式会社(n.d.)「三菱ケミカル株式会社 HP 会社概要」、<https://www.m-chemical.co.jp/company/mcc-location/head01.html>
- ・三菱ケミカルホールディングスグループ(2021 年)「あたらな人事制度の導入について」、
https://www.m-chemical.co.jp/news/2021/_icsFiles/afieldfile/2021/01/13/mcc.pdf
- ・HITACHI Inspire the Next(2022)「ジョブ型人材マネジメントのさらなる進展に向けた 2023 年度採用計画について」、<https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2022/03/0322c.pdf>
- ・HITACHI Inspire the Next(2004)「連結ベースでの人材活性化、有効活用を図る『グループ公募』制度を導入」、ニュースリリース
」、<https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/040224.html>
- ・Panasonic Group(2018)「パナソニックが柔軟な雇用機会の提供をスタート」、
<https://news.panasonic.com/jp/topics/163746>
- ・Sony(n.d.)「Personal System」、採用情報サイト
<https://www.sony-global-mo.co.jp/recruit/personnel-system.html>