

ニューノーマルが加速させる日本的経営の変化

もはや今さらであるが、東京のオフィスワーカーの働き方は大きく変わった。テレワークに適応し生産性を高めた人々の中にはかつての働き方に戻らない人も多数いるだろう。企業としても優秀な人材の獲得・維持のため、働き方の多様性確保が重要となる。しかし、日本の雇用制度はその変化に追いつけているだろうか。

現在の日本の雇用制度は、終身雇用、年功序列、企業内組合によって個人に安定を与え組織でリスクを取る家族的経営を営んできた。この三種の神器が日本の高度経済成長を支え、日本的経営の根幹となっているともいわれる。会社に行けば上司がいろいろと教えてくれ、先輩がフォローしてくれるという文化やコミュニティは社会人、企業人を育成する上で重要な機能を担っている。

コロナ禍においては、そのコミュニティ機能が大きなダメージを受けていないだろうか。「背中を見て育つ」という言葉があるように、“観察してまねして学ぶ”機会がオンライン環境により失われたと感じる企業人は多く、これからの新入社員の育成方法は多くの人の悩みとなったといえるだろう。

高度経済成長を遂げ、失われた30年を過ごしている日本はこの雇用制度を変えるべきだという意見もある。いわゆるジョブ型（欧米の雇用制度を指す）への転換である。しかし、新卒入社でどのような職種でどのような業務を担うのか、雇用者と被雇用者ですり合わせることは難しい。

ジョブ型への移行は、個社の取り組みで実現するものというよりも、さまざまな社会変化が前提といえるのではないだろうか。例えば、就職する前に職業観の醸成、訓練を目的としたインターンシップを位置づけることがあげられる。現状の日本のインターンシップは極めて短期間で実施されるものが多く、就職活動に向けて業界・仕事の理解を深める目的にとどまる。対して欧米では大学で単位化された制度があり、人によっては1年以上のインターンシップで自分の市場価値を高めた上で雇用契約を結ぶに至る。つまり、就職する段階で新社会人がジョブを担うことができるようになっている。

このような制度を実現するためには、学生や教育機関も含め、社会全体が根本から変わらなければならない。企業においては自分の会社の社員ではなく、学生を社会人として育成する金銭的・時間的負担を覚悟することとなる。しかし、ニューノーマル時代の働き方が議論され、前提となるジョブ型雇用の採用検討が進み始めた。さらには修士、博士については文部科学省でジョブ型研究インターンシップ（長期有給インターンシップの推進）の検討が進み始めている。まさに今パラダイムシフトが起きようとしているのかもしれない。

株式会社 野村総合研究所
事業DXコンサルティング部長
西野 貴弘