

◇◇就業形態の多様化に求められる対応―「属性」から「役割」に基づく評価へ―◇◇

2016年5月18日、「ニッポン一億総活躍プラン」が発表された。その中で目標実現に向けた最大のチャレンジは「働き方改革」であるという。改革のポイントは大きく二つに整理できよう。一つは正規雇用者と非正規雇用者の賃金格差の是正であり、もう一つは女性、高齢者、障がいのある人がより多く就業できるようにすることである。

いずれのポイントも、民間の大企業や行政機関などの組織の人材マネジメントについて、変革を迫ってくると考えられる。生産年齢人口が男性を中心とする日本社会全体からすれば、限られた母数の労働力が、新卒採用時点から長期間固定化された就業の場で価値を創造する構造から、女性、高齢者、障がい者などを加えたより大きな母数の労働力が、それぞれの生活条件を理由に必ずしも固定化されない関係と職務を通じて価値を創造する構造へと変化させなければならないからである。

多様な主体の就業参加は、近年の人手不足が発端と見ることができ、同時に働く側の意識の変化からもその必要性が指摘できる。野村総合研究所が2015年に首都圏の企業で働く男性総合職社員を対象に実施した調査では、25～29歳は、一世代上の35～39歳と比べると、仕事上の「キャリア」よりも家庭や趣味などの「ライフ」を重視する価値観が優勢になっていることがわかった。設問の選択肢として「キャリア重視」、「どちらかといえばキャリア重視」、「どちらかといえばライフ重視」、「ライフ重視」のいずれか一つを選択してもらったが、35～39歳では「キャリア重視」と「どちらかといえばキャリア重視」を選択した人が60.3%であったのに対し、25～29歳では40.0%にとどまった。年齢が上がればキャリア重視の割合が高くなるということでもなさそうである。というのも、この2つの年齢層の回答者それぞれに、自身の入社時の価値観を比較してもらうと、両方の年齢層ともキャリア重視の割合が5ポイント程度減少しているからである。労働力の数の不足を補う観点だけでなく、男性総合職社員の就業観が「ライフ重視」へ移行しているという点からも、女性、高齢者の就業参加を促進する必要がある。

就業の場でみんなが活躍するためには、一人ひとり異なる価値観や就業形態で働く人たちを適切に評価・処遇することが必要となる。この際、重要なのは、こうした人たちが一つの目的に向かって協働する場合の評価・処遇である。グローバル化を進めている企業であれば、外国人と一緒に働くことも珍しくないだろう。総合職中心で終身雇用前提の職場であれば一律の制度運用を本社人事部が中心になって行っていればよかったが、職場ごとに多様な人材や就業形態の構成になると、本社中心の一律運用は必ずしも適切でなくなってくる。職場を構成する人材の属性ではなく、それぞれの役割や職務をベースとした目標設定と評価を、現場が中心となっていくことが重要になる。

平成28年6月 グローバルインフラコンサルティング部長 小原 一樹