



青山学院大学 国際マネジメント研究科 教授 須田 敏子

ジョブ型人事のリアル

欧米諸国の実態は

本人の望む人材開発が欠かせず

今回は、ジョブ型・マーケット型人事の普及が「人材開発」や個人の「学習意欲」に対して与える影響について考えてみたい。

図られるため、自律型キャリア開発・人材開発は促進される。さらに、担当するジョブの内容および人的要件とマーケットペイ活用によって報酬レベルが運動するジョブ型・マーケット型人事となると、自ら進んでリスキングをした労働者のエンプロイビリティ（雇用される能力）は高まり、自身の望むジョブやキャリアを自分で決まらずに労働市場全体で見つけやすくなり、キャリア選択の幅がぐっと広がる。その結果、個人のキャリア開発・人材開発意欲はますます高まるだろう。一方で、「見える化」した人的要件と昇進・報酬などの運動性も高まるため、この面でもキャリア開発・人材開発意欲は向上すると考えられる。

・マーケット型人事となる
・内のモチベーションと外的モチベーションの双方がアップする。企業の側からすれば、「見える化」した需要の高い人的要件を有する社員のリテンション

処遇向上に直結せず

業務外学習 日本で進まぬ理由

- ①日本：52・6%
- ②オーストラリア：28・6%
- ③スウェーデン：28・1%
- ④イギリス：24・1%
- ⑤フランス：22・6%

この理由の1つに、日本ではジョブ型・マーケット型人事が普及していないことが挙げられる。「学習・自己啓発」を実施すれば望むキャリアを実現できる、あるいはスキルアップを果した場合には処遇面がどのように向上するの具体的な把握ができる。そのような環境を整っていない日本では「学習・自己啓発」に関する意欲が低くなるのは、ある意味当然だろう。

調査結果をみると、いわゆるグローバルサウス諸国と比較して先進諸国の方が「自己啓発を行っていない」と回答した割合が高い。理由として、グローバルサウス諸国では一部の高

ジョブ型・マーケット型人事は、まだ労働市場に出していない学生にも、すでに働いている労働者と同じ方向に影響を与えたい。どんな知識やスキルを持つていたら、どんなジョブで採用されるかの程度の給料がもらえるかなど、の条件が具体的に提示される。学生時代から自身のワークキャリアに対する関心が高まり、学習意欲も向上する。また、学習意欲も向上する。また、学習意欲も向上する。また、学習意欲も向上する。

「自己啓発を行っていない」割合は圧倒的に高く、2番手のオーストラリアと比べても20%以上の差が付いて

ジョブ型・マーケット型人事の世界では、昇進基準も重要性が低下する。人事のタイプには、組織内の評価のみで処遇レベルが決まる「組織型人事」と、組織内での評価と外部労働市場における評価の両方の評価によって処遇レベルが決まる「市場型人事」の2

外部労働市場の価値が昇進基準

ジョブ型・マーケット型人事の世界では、昇進基準も重要性が低下する。人事のタイプには、組織内の評価のみで処遇レベルが決まる「組織型人事」と、組織内での評価と外部労働市場における評価の両方の評価によって処遇レベルが決まる「市場型人事」の2

第7回

しかし、人材流動化が進むと、組織内の評価だけでは、処遇レベルは決まらぬ。むしろ外部労働市場における各人の価値が、処遇決定の重要要件となる。そうすると、処遇レベルは組織内外における自分自身のマーケットバリューを上げることで決まってくる。言葉を交わせば、自分自身の資本の強化によって、処遇レベルが決まってくる。その結果、社内での出世競争の重要性が低下する。従来のような社員間でお互いを競争相手と捉える感覚が弱まり、社内人間関係も変わってくる。競争相手は労働市場にいる同じようなジョブに従事する同じような人的要件を持った「誰か」となり、特定できなくなる。誰か分からない人との競争では競争意識は低くなる。あるいはなくなる。これが知られている。

対等化していく組織と個の関係

ジョブ型・マーケット型人事の普及は、人事評価や組織と個人の関係にも影響を与える。人事評価の目的は、処遇判断目的と人材開発目的の2つがある。長期雇用下で組織内の評価のみで処遇が決定していた日本では、処遇判断目的を重視してきた。重視しているところか、「人事評価」処遇の判断」と理解されてきたのではないだろうか。

組織と個の関係

これがジョブ型・マーケット型となると、人材開発目的の相対的な重視度が上がる。組織・個人の双方にとって、人事評価を通じて一人ひとりの強み・弱みを把握し、キャリア開発・人材開発の計画に役立てることが重要になるためだ。組織と個人の関係は、対等化する。個人の側は、「自分の望むジョブに就ける」「望むキャリアが実現できる」「満足できる処遇を受ける」「満足できる判断基準から所属組織を決められる」など、必要の人材、を選び、個人は「所属したい組織」を選ぶ。このようにして、対等な組織と個の関係ができるのである。