

第4章 組織は人をどのように雇い入れるのか

演習問題

- ① 職務と人のマッチングの方法と目的、さらに日本企業における最近の変化について、まとめてみましょう。
- ② アルバイト先や勤務先の採用や異動の方法を調べ、組織や個人にとってどういうメリットとデメリットがあるかについて分析してみましょう。
- ③ 本文で述べたように、現状では日本企業は完全にジョブ型雇用に移行しているとはいえません。ジョブ型雇用は流行に過ぎないのか、あるいは日本ならではの"日本型ジョブ型雇用"なるものが形成されるようになるのか、その根拠とともに議論してみましょう。

さらに進んだ学習のために

- (1) 鈴木智之 [2024] 『採用面接論——無意味論を超えて』 東京大学出版会。

本書は、採用面接の妥当性をいかに高めるかについて、入社前後の4年間におよぶ追跡調査データに基づいて明らかにした希少性の高い専門書です。採用面接はペールに包まれ、「なんとなくおもしろそうな学生だ」といった客観性に乏しい選抜がなされる傾向にあります。著者は、ポスト新卒一括採用時代において必要とされる採用面接の妥当性向上のための4つの指針を提示しています。途中で統計分析に基づく記述が出てきますが、本気で採用面接の妥当性問題に対処しようとするのであれば、読み飛ばさずに挑戦する価値があります。

- (2) 石山恒貴 [2020] 『日本企業のタレントマネジメント——適者開発日本型人事管理への変革』 中央経済社。

タレントマネジメントは、実務界で熱い視線が集まる一方、日本で研究蓄積が少ないのが現状です。本書は、定量研究と事例研究により、日本企業のタレントマネジメントの実態と効果について体系的にまとめられています。欧米のタレントマネジメントにおいて特定の優秀人材のみをタレントとみなす選別アプローチが主流である一方、日本企業では社員全員をタレントとみなす包摂アプローチを基調としながらも、両者の組み合わせ・混合タイプが一定の効果を有していることが述べられています。本書をもとに、欧米的なタレントマネジメントがわが国企業で展開されていない論拠を紐解くことで、近年の日本における「ジョブ型雇用への移行」に関する錯綜とした議論に対する解決のヒントを得られるでしょう。

- (3) 濱口桂一郎 [2021] 『ジョブ型雇用社会とは何か——正社員体制の矛盾と転機』 岩波新書。

「メンバーシップ型」と「ジョブ型」概念の提唱者である著者が、メディアを中心に「ジョブ型」概念の間違った理解が横行していることを喝破し、両概念の真の意味に鋭く迫ります。ジョブ型雇用に対する誤った解釈の一例として、新聞記事（「(前略) 職務遂行の能

力が足りないと判断されれば欧米では解雇もあり得る。』) が冒頭あたりで提示されています。『経験から学ぶ人的資源管理〔第3版〕』の第7章や第8章を読むと、その記事の誤謬にも気づくはずですが、本書を通じて、「メンバーシップ型」と「ジョブ型」とは何かについて正確な知識を得られることは事実ですが、流行に従いやすい人事関連の用語は基本に立ち返ってきっちり概念定義を押さえることの重要性に気づかされる好著です。

演習問題の出題意図と解答のポイント

- ① 第1節でまとめているように、職務と人のマッチングの手法には、採用、異動、昇進・昇格、転籍・出向、退職があります。企業に存在する職務を担当できる（できそう）な外部の人材を見つけ出すことが採用、その逆に担当職務が企業内にない状態をつくりだすのが退職でした。企業に入ってから職務と人のマッチング手法として、異動と出向・転籍について学習しましたが、その目的には第3節で学習したとおり、適正配置、人材育成、従業員の働く意欲の向上があったことを振り返っておいてください。また、第4節を読み直して、日本企業における職務と人のマッチングは、現時点で仕事に必要な能力を必ずしも保有していなくても、育てることによって徐々に仕事ができるようにする方式（メンバーシップ型雇用）から、特定の仕事ですぐに実力を発揮できる即戦力を重視した方式（ジョブ型雇用）に変化しつつあることを理解してください。「職種別採用」や「社内公募制度」は、ジョブ型の考え方をベースにした職務と人のマッチングの具体策になります。
- ② 所属組織の採用や異動の実際について、人事部に聞き取りをしてみてください。ただし、難しいときは、上司や先輩、同僚にどのような方式で採用され、現在の仕事に就くまでに、どういった仕事を経験したのかをインタビューしてみてください。特に、異動に関しては、職種を越えた異動（例えば、営業からマーケティング）だけではなく、同一職種内での異動（例えば、衣料担当副店長から食品担当副店長）についても、細かく尋ねてみましょう。その際、①大きく職種が変わったケース、②逆に同一職種のまま異動がほとんどないケースについては、その事実に対して、本人がどのように感じた（ている）か、さらに今後、どのような異動を望むかを詳しく聞くようにしましょう。①のケースからは「メンバーシップ型」、②のケースからは「ジョブ型」の職務と人のマッチングのメリット・デメリットを探ることができます。その際、第4節で学習した、「メンバーシップ型雇用」の職務と人のマッチングのメリット（多様な分野の幅広いスキル・知識の習得）とデメリット（専門性の低下、教育訓練コストの増加、生産性の一時悪化）、および「ジョブ型雇用」の職務と人のマッチングのメリット（教育訓練コストの低減、専門性の向上）とデメリット（経営環境の変化に応じて、臨機応変に従業員を異なる職務に異動することが困難）に照らし合わせながら、組織と個人の双方の視点から分析するようにしてください。
- ③ 採用1つ取り上げても、日本の高等教育機関は必ずしも職業教育を重視しているわけではありませんので、特に新規学卒者に対しては、ジョブ型雇用のように担当職務を明確にした形で採用を行うことは難しいかもしれません。しかし、メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用は理念型であり、完全にメンバーシップ型とかジョブ型といった雇用管理のあり方が、そもそも存在しないということを本文に立ち返ってもう一度確認してください。その意味では、日本の実情に合った“日本型ジョブ型雇用”を検討することが妥当であるとも考えられ

ます。第 8 章で説明しているとおりに、1970 年代に日本企業で職務給が導入されたものの、浸透には至りませんでした。その時の導入経緯や失敗要因を見返すことで、日本における今後のジョブ型雇用の方向性のヒントが得られるかもしれません。