



用を導入する、いわゆるハイブリッド型(図)を志向する動きが出てきていると言えらるだろう。

「コロナ禍によって人の動きが半強制的に変わる中で、従来のメンバーシップ型雇用を保持しながらも、ジョブ型雇用を導入する日本企業が出始めている。前半では、こうした雇用慣行の変化の動向について述べる。その上で、後半では、企業がジョブ型雇用を導入する際に、昨今注目が集まるHRテクノロジーの活用余地がどこにあるのかを考察する。」

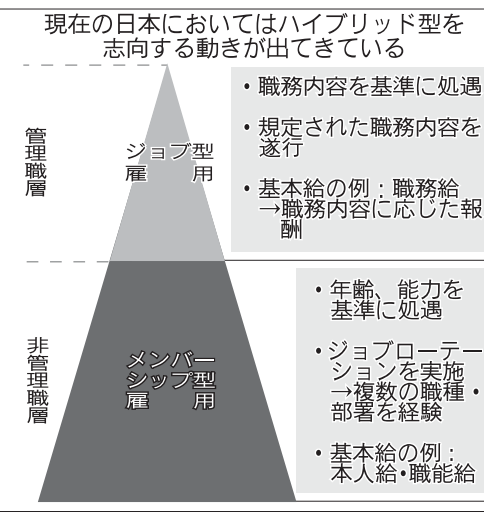
「一人」「仕事」か? 従来の日本企業において、「一人」が先にあつて、その人に合った仕事をその都度決める「関係に重きが置かれていた。なぜなら、入職時点で明確な職務内容を定めずには

「一人」が先にあつて、その人に合った仕事をその都度決める「関係に重きが置かれていた。なぜなら、入職時点で明確な職務内容を定めずには

羅針盤

一方、管理職層においては、経営と一体的な立場であることも踏まえ、本来的にはその職務内容に見合った処遇を行っていくべきである。そのため、実際に企業がジョブ型雇用を導入する場合も、まずは管理職層に限り導入するのが現実的である。このように、現在の日本企業においては、非管理職層にはメンバーシップ型雇用を適用し続けながらも、管理職層にはジョブ型雇用

雇用契約を結び、入職後に柔軟に職務内容を割り振って社員を成長させていくメンバーシップ型雇用が行われてきたからである。しかし、近年は「仕事」が先にあつて、「関係」に注目が集まっている。これはすなわちジョブ型雇用に対する



注目集まるジョブ型雇用

まず管理職層へ導入を

政府や企業の動向

こうした動きが生じ始めた背景には、様々な要因が想定される。まず、今回発生したコロナ禍も要因の一つだろう。感染防止のために、多くの企業が半強制的にテレワークを実施せざるを得なくなった。

直接見えない所で社員が働き始めたことによって、これまで明確な成果定義無しに行ってきた仕事であっても、「この仕事の成果は何か」「この仕事の再定義を迫られる形でも多いのではないかと企業も多くののではないかと。ジョブ型雇用を導入する上で、各職務の定義付けは必須の取り組みの一つであり、コロナ禍はその取り組みに企業が正面向き合うきっかけになったと言えよう。

人材・職務データ化

このような流れの中で、企業がジョブ型雇用を導入する際に、「HRテクノロジー」に何が必要なのかという視点は重要な視点の一つである。HRテクノロジーとは、「HR(人的資源)と「テクノロジー」を掛け合わせた造語であり「テクノロジーを用いてHR領域の効率化及び高度化を実現するサービス群」と定義できる。日本においても、HRテクノロジーへの注目度は年々高くなっており、企業の人材マネジメントに活用される機会が多くなってきている。様々なサービスがある中で、企業がジョブ型雇用を導入する際に活用できるサービスの一つはタレントマネジメントシステムである。タレントマネジメントシステムとは、「従業員個人属性や給与情報のみならず、保有するスキルやコンピテンシー(成果につながる)ややすい行動特性、キャリア意向など幅広い情報をデータ化し、一元管理するシステムである。このタレントマネジメントシステムを、企業がジョブ型雇用に移行する際に活用すれば、主に二つのメリットが得られる。

コロナ禍きっかけに加速

HRテック活用も有効

タレントマネジメントシステムは、その人材の紹介依頼が可能となる。ジョブ型雇用の発想では、その職務に最適な人材を適宜発用することが基本になるため、空きが出たら内部の従業員を登用する必要は必ずしも無い。そのため、外部から最適な人材を探して、そのことを支援する機能は、ジョブ型雇用を運用していく時には大いに役立つと言える。

プロセス構築必要

こうした点は、企業が実際にジョブ型雇用の運用を始めた時に、タレントマネジメントシステムを運用を通じて享受できるメリットである。ただし、こうしたメリットは、組織としてシステムをしっかりと運用しなければ享受できないものである点には注意が必要である。

例えば、実際にジョブ型雇用とタレントマネジメントシステムを連携させる際には、各職務や従業員に関する情報は自社内で全て整備し、随時

最新の情報を収集できる仕組みを整えておかなければならない。システムはあくまでも情報を集約・一覧化してくれる道具であつて、自動的に情報を収集・アップロードしてくれるわけではない。ジョブ型雇用の運用に使えるシステムにするには、事前にこうした情報の整備・収集の仕組みをつくっておく必要があるのだ。

更に、こうしたシステム内の情報を判断材料として、職務ごとに最適な従業員を登用するプロセスも構築しておく必要がある。例えば、経営陣が実際にデータをみながら職務ごとにどのような従業員を登用していくのかを定期的に話し合う会議体の設定などが必要になる。システムの中には、職務・従業員の情報から最適な従業員の候補を推薦する機能を兼ね備えたものもあるが、「最終的に誰を登用するか」は経営陣が議論して決めることが求められる。

また、システムの活用を構築するのと同時に、どこが司令塔になって活用を推進していくのかを定めておくことも大変重要である。タレントマネジメントシステムは片手間で活用できるようなものではなく、専任者を設置して活用を指揮するくらいではないと、単なる情報のごみ箱と化してしまう。基本的なことではあるのだが、「企業の人材マネジメントの中でシステムをどう位置付け、どの組織が、どのように活用するのか」を押さえたい上で活用することが非常に重要であることを、いま一度認識しておく必要がある。

かたやま、たいちい、橋本大学大学院商学研究科修士課程修了。日本総合研究所にて、一貫して人材・組織マネジメント領域のコンサルティングに従事。近年は、組織がHRテクノロジーを活用した時の人材マネジメントの在り方に関する調査・研究も行っている。