

人が集まる企業は 何が違うのか

著：石山恒貴

単行本：312 ページ
出版社：光文社
価格：1,166 円（税込）

はじめに

成果主義、ジョブ型、人的資本経営など、日本企業の変革を促すキーワードは次々と登場してきました。しかし著者は、日本企業の本質は大きく変わっていないと指摘しています。組織行動論、越境学習、キャリア形成を専門とする法政大学教授である著者は、その原因を「三位一体の地位規範信仰」と名づけ、人口減少時代に必要な 10 の提言を示しています。

三位一体の地位規範信仰という壁

三位一体の地位規範とは「無限定性」「標準労働者」「マッチョイズム」の 3 要素を指します。無限定性とは、職種・勤務地・労働時間を会社命令で決められる総合職の働き方です。標準労働者とは、新卒で入社し定年まで同一企業で働き続ける前提のモデルです。マッチョイズムとは私生活を犠牲にしてでも仕事に全力を注ぐ仕事至上主義を意味します。

この 3 つが相互に強化し合い、変革を阻む「空気」を形成しています。多くの人がこの信仰に無自覚なまま従っている点が、問題の根深さを物語っています。

なぜ日本企業の空気は変わらない？

この信仰の源流は、1955 年に宣言された「生産性三原則」にあります。雇用の維持・拡大と引き換えに、労働者が会社の配置転換命令を受け入れるという暗黙の合意が形成されました。高度経済成長期には、この仕組みは日本経済を支えました。しかし成功体験は「空気」となり、疑うことのない前提として定着しました。その結果、ジョブ型雇用などの新しい施策を導入しても、空気そのものは温存されてしまうのです。

人口ボーナスからオーナスへ

日本は労働力が豊富な「人口ボーナス時代」から、労働力が不足する「人口オーナス時代」へと転換しました。

オーナスとは「負荷」を意味し、少子高齢化による労働力不足が経済成長を抑制する状況を指します。2040 年には働き手が 1,100 万人不足するという予測もあります。

私生活を犠牲にする無限定な働き方は、育児や介護を担う人材の活躍を阻害します。このような働き方を強いる企業は、もはや人材から選ばれなくなります。働き方の前提を根本から再設計が求められているのです。

人が集まる企業が実践する 10 の提言

著者は変革のための 10 の提言を示しています。企業に対しては、転勤や異動における本人同意原則の導入、無限定と限定の処遇中立化、ライフキャリア最優先の実現などを挙げています。

また、新卒一括採用への依存から脱却する入口改革や、定年の見直しといった出口改革も提言しています。これらは破壊的な改革ではなく、内側から着実に変えていく現実的なアプローチです。問題提起だけでなく、実行可能な道筋を示している点が本書の大きな特徴です。

選ばれる企業になるために 経営者がすべきこと

著者が提唱するのは「無限定/限定中立社会」の実現です。無限定な働き方と限定的な働き方に優劣をつけず、処遇格差を是正が必要です。

企業を「多様な働き手を包摂するコミュニティ」として再定義することが求められます。人を大切にできない企業は生き残れません。本書はその現実を静かに、しかし力強く突きつけてくるでしょう。会社の空気に悩む経営者や人事担当者にぜひ手に取っていただきたい一冊です。