

大学を卒業後、入社以来私は一貫して人事勤務畑を歩んできました。今回は自分のキャリアを振り返りつつ、日本の労働問題にふれながら人事管理について実務家として経験したこと、学んだことを中心に述べたいと思います。

1 モノ作りの人事勤務部門でのスタート

入社後、社会人としてのスタートは戦後の戦闘的な労働運動と大きな労働争議を経験したことのある工場での人事勤務業務の仕事でした。入社して配属されたのは日立製作所発祥の地である茨城県日立市にあった家電事業部と商品事業部に跨る製品の開発設計から製造までを手がける工場で、当時は従業員が4500人ほどいたと記憶しています。当時日立は「工場プロフィット制」の経営をしており工場のトップには意思決定に関わる絶大な権力がありました。工場とは売上から収益責任を持つ一つの事業体、一個の独立した会社と言っても良いものでした。その工場の人事勤務部門に配置されて、すぐに勉強させられたのが会社の戦後復興期における労使関係、労使紛争に関してでした。会社と日立総連合で戦後の混乱期に結ばれた労働協約は組合側の権利が大幅に認められ、例えば組合員の範囲は組合が自主的に決定し、会社の人事権である採用・解雇・登用・異動に至るまで個々の事案について会社が労働組合に了解をうるという方法まで取られていました。会社に経営権がない、そんな状況であったのです。その後、昭和25年に日立全社で5,555名の人員整理案の発表に端を発した大きな労働争議が発生し、3ヶ月に及んだ争議は日立総連合の敗北で終わり、昭和26年に新たに労働協約が締結され、会社側のいわゆる人事権、経営権が確認されたということを持って相互の信頼に基づく正常な労使慣行が維持されたとされています。これが現在まで続く労使協約の原点であり、そのことを人事勤務担当者は肝に命ずるよう教育されたのです。

その後の労使交渉の交渉議事録は分厚い文書として十数冊あり、労使関係上、あるいは労使協約上、疑問がある都度、徹底して過去の交渉経緯を調べた上でモノを言うことを訓練させられました。いわば1970年代の日立の人事勤務部門は安定的な労使関係を維持向上させることを軸に従業員管理（とりわけブルーカラーワーカー）を徹底し、それを通じて生産性を向上させ、収益向上に資することを目的としたいわゆる伝統的なもの作り会社の組織として存在していました。

また、配属後すぐに上司から読むようにと渡されたのが英国の社会学者のロナルド・ドーア氏著“British Factory, Japanese Factory”の原書でした。この本は日本とイギリスを代表する会社、日立とイングリッシュ・エレクトリック社の工場の労使関係、経営組織に関して、従業員の意識から管理機能などを比較研究したものでそれぞれのシステムの持つ特徴、管理者・労働者の意識の違いなどを実地調査と研究を持ちに書かれたもので、研究対象の工場の一つが配属になった工場であることを知って誇りに感じたこと、日英の工場がいかに異なった組織であるかを知って素朴に驚いたことを思い出します。

2 時期的には入社から84年ごろまで

入社した頃の人事勤務部門のメインストリームは労使関係でした。工場ごとに設けられていた日立労働組合支部執行部との人間関係をいかに築き、いかに良好な労使関係を維持発展させるかに重点が置かれていました。人事管理というよりは労政労務管理であり、生産職場で直接モノづくりに携わるいわゆるブルーカラー（社内では使われなかった用語です）の勤労労務管理が最大の眼目でした。いかに彼らのモチベーションを向上させて、安定的なしかも高効率で生産性の高い生産体制を維持していくか、これが当時の人事勤務部門に課せられた役割でありこれが当時の経営課題そのものでもありました。生産現場にこそ利益の源泉があるという認識でした。日立には優れた勤労管理手法がたくさんありました。勤労管理手法に加えて、従業員に共同体の一員として自覚意識させるための各種のフォーマル・インフォーマルグループがありこの活動に専心してもらうことが仕事と同様な重要な価値を持っていたのです。こうした管理を仕切るのが人事

勤労部門であったことから、経営を担いモノづくりを支えているという自負が人事勤労部門には確かにありました。経営者も人事勤労部門には信頼が厚く、人事勤労部門も組織と人に関わる事項の最終的な責任者という自負もあったのが当時です。

入社当時すでに管理職を除く企画職、執務職、監督職、技能職には「職務給」が賃金体系の一部にありましたが、導入は昭和 35 年ごろと聞いています。全社を挙げて職務分析を通じて全職務の格付けが行われ今では信じられぬようなきめの細かい詳細な職務記述書が作成されていました。この職務記述書に基づいて各工場では職務格付けが実施されており、そのため人事勤労部門で仕事をする人なら誰でも 2 週間の厳しい合宿トレーニングを経て「職務分析士」として認定されねばならず、「職務給」は「職能給」以上に関心が高く、また実務知識に精通してました。90 年代半ばまで職務給は継続するのですが技術革新や生産現場の自動化、機械化の進展、半導体製造などの装置産業化、などから精緻な職務記述書を書き換えることが追いつかない事態が現れ始めたこと、職務給ではチームの出来高を図り能率に応じて職務給を変動させていましたが、これも個人の働きぶりで効率が上がるのではなく装置や自動機により決まることが多くなってきたことから個人やチームの能率を測ること自体が意味を持たなくなってきたことなども重なり、職務給はその使命を終えて基本給に組み入れられていきました。これが 2004 年のこと。したがって日本で職務給は主流にならなかったと研究者が書物や論文の中で記述しているのを散見しますが少なくと日立で人事勤労の実務をしたものにとっては違和感を感じるところです。

さて、80 年代では労使関係は良好であったものの、労働組合との時間外労働や休日出勤のその都度協定交渉では毎回胃の痛くなるような経験をしていました。休日協定用紙に出勤する従業員の氏名、年齢、過去 3 ヶ月の残業実績、休日出勤回数や出勤を必要とするビジネス上の理由を記入した上で、労政担当の私が各職場の事情を聞いて出勤すべきかどうか判断した上で組合執行部と交渉する。組合には組合のロジックがあり、交渉の結果、労働組合に拒否され休日出勤ができないことや人事管理上、問題の多い開発設計部門や製造部門に対しては執行部も極めて厳しい対応をしていました。休日出勤できなければ、たとえ営業顧客上問題になるといっても認められなかったこともありました。労働組合に労政担当者が NO と言われたら、たとえ工場のトップが出たとしても NO ということでした。労政の一担当が交渉を一任されていたからで、それが認められていました。

こうした労使関係にとっての転機は電機労連において春闘、賞与交渉において一発回答方式が提案され、昭和 53 年春闘の半日ストライキを最後にストライキを戦術として放棄した時であると考えています。以降、ビジネスの環境変化もあって労働組合の影響力は次第に低下していきます。同時に人事勤労部門の社内での位置も微妙に変わっていくのもこのころからです。

70 年代から勤続、経験、能力をベースとした賃金（職能給）制度が先々大きな問題となるという認識から社内で盛んに年功制を変える必要性の議論が出てきました。当時、年功制の持つ経済合理性である勤続と能力の伸長に乖離が出始めていることに気付き始めたのです。もちろん人事勤労制度に制度上、年功序列という仕組みはないのですが、管理職や従業員の頭の中に年功という文字が深く刻印されたいことは確かです。

3 1984-1989 年本社と米国での人事管理

9 年勤務した工場を離れて本社に転勤となると同時に当時本社がニューヨークのマンハッタンにあった日立アメリカ社という日立の米国におけるセールス・マーケティングの拠点であった会社に人事担当として駐在することになりました。ここから 5 年半にわたる海外駐在が始まりました。バブル経済に突入していく頃であり、日本的経営がアメリカでもはやされていた時代です。

日本企業が競って進出し、全米各地に営業拠点や生産拠点を作り始めていた時であり、日立も例外ではありませんでした。そうして新たに作られる拠点の人事制度や賃金制度の構築も当時の大きな仕事の一つでした。もう一つのミッションは当時の米国における労働組合の動向について調査し、企業としてのどう対応するか、具体策を策定するということでした。当時米国の労働組合組織率は 17% 程度であり労働組合離れは進みつつあるなか、規制緩和から競争が激化し労働組合は競争の足枷と見られるようになっていました。米国の製造業が生産拠点を海外に移転し、あるいはアウトソーシングすることにより製造業は衰退していく一方で日本企業の米国への製造投資は増え続けたことから米国の労働組合が組織化のために目をつけたのが日本企業でした。80

年代当時米国には日産がテネシー州、ホンダがオハイオ州に生産拠点があり全米最大の労働組合である自動車産業の組合である UAW（全米自動車労働組合）は両拠点を組織化すべく活動をしていました。しかし日産においてもホンダにおいては二度も選挙投票で会社が組織化をはねのけ、UAW が敗北していました。このためとりわけ UAW は自動車産業の企業に限らず日系の製造企業は UAW の「組織化ターゲット」と明言していました。日産の製造拠点に対して UAW は組織化工作をしており、組織防衛という観点から会社はユニオン・フリーという環境をどう作り上げるか、人事勤労管理上、喫緊の課題でした。デトロイトの UAW 本部やワシントン DC の AFL-CIO 本部（アメリカ労働総同盟・産業別組合会議で、の労働組合のナショナルセンター。略称が AFL-CIO）を訪問して組織化の現状やその取り組みをインタビューして日系の製造企業が UAW の「組織化ターゲット」になっているというを聞きだしたのです。またワシントン DC の日本大使館に当時の労働省から派遣されてきていた労働アタッシュェにヒアリングしたり、日産、ホンダ、YKK など日系企業各社を訪問して組合の組織化をどうやって防いだのかなどのインタビューを重ねたことを思い出します。こうした結果をまとめた上で日本に出張して全日立人事勤労部課長会議などで「防衛策」を報告をしたこともあります。

また、当時の日立アメリカ社の人事賃金制度は「職務給」であり、会社発足当時設計した職務給の見直しをおこなっていました。このプロジェクトに参加したのも赴任一年目でした。幸い職務給については国内の経験があったこともあり大いに生かすことができました。秘書から社長まで職務等級で格付けするのですが、グレード1からグレード33までときめ細かく管理していたものを管理の容易さや異動の容易さから細分化された等級を束ねるという当時すでにあったブロード・バンディングという考え方に基づき10程度のバンドのするためのプロジェクトでした。職務給は日本以外では最も主流であることを知ったこと、職務レベル別、産業別、地域別にいわゆる賃金相場、賃金のマーケットデータがあり、このデータと職務をマッチングし職務給のレンジを決めており賃金に関する合理性を感じたことを思い出します。当時日立で行われていた総合評価と比べて客観的で合理的な決め方があるものだと思ったのです。部下に評価結果を伝えて了解を得ることまでやっており日本人の駐在員は経験もなく苦勞していました（いまだに苦勞していますが）。平成という新しい元号を迎えたのも、ニューヨークででした。

4 1989-1999 年ごろの事業部と本社での人事勤労管理

米国から帰国した平成はまだバブルの真っ最中。しかしその後バブルが崩壊し、以降日本経済は低迷し企業業績も低迷し混迷し続け自信を失っていきました。業績が上がらず企業もその施策をゼロから見直し修正を図ることを求められた時期でもありました。日本の製造業も米国と同様、海外に生産拠点を築いて競争力を維持しようと懸命でしたが、高品質と安価なプライスでモノづくりを強みに躍進していた日本企業が韓国や台湾メーカーに追いつかれ追い越されたのもこの時期です。

日立はこの間にこれまで経営の軸であった「工場プロフィットセンタ制」を廃止して、ビジネスの意思決定をマーケットの近いところで行うために工場の持っていた多くの権限を事業本部へシフトし、事業本部中心のビジネスを行う「事業本部制」への移行を実行しました。研究部門も事業のための研究部門へと再定義され、その位置づけも本社管轄から一部はビジネスに資する研究部門として事業本部へ繰り込まれていきました。こうした努力にもかかわらず、日立の企業業績は低迷し、1998年度に赤字に転落したのち、ITバブル崩壊後の2001年度には再び業績が悪化。迅速な意思決定と機動的な事業運営を行うため、「事業本部制」さらに徹底するために「グループ制」を取り入れ、1999年から2000年にかけて実質的社内独立会社制を導入し、さらに経営責任の明確化や事業特性を活かす目的で、2002年には産業機器グループ、家電グループを、それ以降の時期には半導体、自動車機器グループなどの分社化を進めていったのです。

人事勤労部門では管理の軸をブルーカラーからホワイトカラーへと大きくシフトしていったのもこの時期でした。また、高齢化する労働力構成ゆえの賃金増への賃金削減圧力が高まり、賃金問題の元凶が年功制にあるが如き風潮になっていったのもこの時期です。社内では人事制度や処遇制度の改革は90年代の後半から本格化していきます。1998年から2000年にかけて管理職に目標管理制度（MBO）、360度評価制度を導入し、成果主義の徹底を図るべく月俸決定方式を累積型からレンジ制へと移行し、「時価主義」を導入しました。2004年には一般の労働組合員の処遇制度について資格制度の簡素化や基本給、職務給、加給などからなる給与体系を「本給」に一

本化し、評価も累積評価から「時価評価」へと変更しました。女性の活用や雇用の多様化が社内
で活発に議論され始めた時期でもあります。

グループ制の導入や分社化、人事処遇制度の改革などの施策を背景に、業績は 2002 年度から
上向き、2005 年度までの 4 年間は黒字を続けましたが、収益力は高いとは言えませんでした。そ
して 2006 年度から赤字が続き、2008 年度の決算で、日本の製造業史上最大と言われた 7000 億を
超える巨額の赤字につながっていくのです。

5 2000-2010 年ごろ M&A 業務と米国の人事管理(Human Resources Management:HRM)

この時期はグローバリゼーションの大波が日本に押し寄せ、企業がグローバル市場に乗り出
していく時期であり、予定調和型のビジネスモデルから本格的に抜け出していく時期でした。年
数を稼いだ経験ではなくイノベーションやアイデアが価値を生み出す時代の本格的な到来です。
個人的にはこれまでの国内中心の人事勤労管理とは全く異なる世界での経験をしたものこの時期
のことです。

2003 年日立が IBM からハードディスクビジネスを 2,500 億円を投じて買収し、自社のハード
ディスクビジネスと統合して設立した日立グローバルストレージテクノロジー株式会社
に人事部門長として派遣され、2009 年まで 6 年半にわたり同社で人事を担当しました。日立のハードディ
スクビジネスの 3 倍から 4 倍の規模のビジネスを買収したため、本社は旧 IBM の拠点だった米国
カリフォルニア州のシリコンバレーにあるサンノゼに置きました。売上が 5 千億、従業員数は 3
万人を超え、米国と日本は研究・開発・設計と製造ラインを持ち、メキシコ、シンガポール、中
国、タイ、フィリピンには製造拠点、その他セールス拠点は北米、ヨーロッパと日本を含むア
ジア各地に点在しているのですが、収益管理は全世界で一本化していました。ビジネスはすでに
グローバルなオペレーションでありサプライチェーンも国を跨いでおり、それを支えるインフラ
もそれなりに整っている、というわけで、IBM のレガシーインフラを一部活用することを基本と
したのです。人事管理はというと日立の人事制度を持ち込むことをせず、グローバルに統一した
制度が IBM にすでにあったことからこれを活用しようと考えたのです。しかし収益的には大赤字
であり、経営再建が最重要課題でした（長くなるのでこれには触れません）。

ここで経験したことは仕事の「極端な厳しさ」と「極端なフレキシビリティ」と「会社と個
人の対等性」でした。会社のオペレーションがグローバルであるという性格上、場所と時間を制
約条件としない、しないで済ませるテクノロジーがありました。アメリカでは 24/7、twenty for
seven の文字通り 1 日 24 時間、1 週間 7 日間、1 年 365 日オンラインで繋がっている環境で仕事
をするということが当たり前。そういう厳しさの中で結果を出し続けることが求められる一方で
好きな時に好きなだけ好き場所で仕事をすれば良いというフレキシビリティがありました。結果
が全てという前提で、今日は家で仕事をしたほうが仕事の効率が上がるというならばいい、
疲れていたり、何か私用があれば午後から会社に行けばいい。必要なら家から電話で会議に参加
してもいい。それをみんなが認め、それが当たり前の世界になっていました。またワークライフ
バランスは基本的には個人の責任となっていました。一週間単位でワークバランスを取りたい人
もいれば、半年でワークバランスをとると決める人がいてもいい、要は心の平穏、平静をどう保
つか、これは個人の問題で会社には関係ないというスタンスです。私の知る限り、メンタルヘル
スが会社の課題になったこともないし、メンタルヘルスの従業員にも出会ったことがない。嫌なら
辞めて他の会社に行く選択肢をみんなが持っているからでしょう。そして現実に会社
を辞めることを厭わない、そうしたマインドセットになっている。

人事管理は human resources management と称されて基本はホワイトカラー中心の管理であ
り、したがって労働組合問題は当時米国の HRM では議論の俎上にはあがりませんでした。全米で
労働組合の組織率は 10%前後まで落ちていたと記憶しています。人事処遇はジョブグレード（職
務給）で成果で報酬が決まるのが当たり前の世界。上司と部下の話し合いで目標を決め、目標達
成度合いについて部下と話をして決める。フィードバックは緻密に行う。その前に人事部門が評
価を部門間横並びして調整を図ることで従業員の納得性を担保する。米国流仕事ベースの仕方
では異動や配置がフレキシブルにできないというのがそんなことは現実問題発生したためしがありま
せん。また従業員は職務記述書通りしかやらないから追加の仕事は拒否するのがあたりまえだと
言っている学者や先生も見かけるが、そんな教科書通りのことをやっている会社はガチガチの労
働組合に保護された従業員のいる会社だけでしょ。またジョブホッピングから企業は社員教育

に熱心ではないと言うがこれも誤りです。社員教育が従業員のリテンションの一番大きなファクターであると言われており相当程度のお金をかけてやっています。とりわけリーダーとなる人のトレーニングは日本企業こそ見習うべきだと感じています。

振り返ってみるとこの時期の米国での経験はいわば日本がこれから実行していくであろう施策を先取りした経験だったように思います。ここでは触れませんでしたでしたが会社再建のために大半の部門長を解雇して総入れ替えを行ったことは人生で最も厳しくチャレンジングな仕事でもありましたが、しかし一方で未知のもの、未知の人と遭遇する面白さ、多様性を梃子にしてゴールを達成する楽しさを堪能した時期でもありました。こうして、米国での経験をもとに日本に帰任後、日立での人事制度改革を実行していったのが次の時期になります。

6 2011-2016 年ごろ本社人事と人材育成

日立にとって戦略的転換点というべき大きな転機は 2009 年に訪れました。巨額の赤字を計上し経営危機に直面した 2009 年に日立は短期間に事業改革や事業再編など事業構造の転換を行ない日立グループ一体経営のいわば「タブー」に大きく踏み込みました。それは日立傘下の上場企業と日立の間での相互役員派遣や関連企業の上場廃止、取締役会メンバーの外部化等々、これまでの経営再建策と一線を画すものだったからです。翌年 2010 年 4 月「社会イノベーション事業による成長」と「安定的経営基盤の確立」を掲げた 2012 年中期経営計画は 2009 年の危機的状況を脱した日立が「守りから攻め」を軸にグローバル成長戦略を明確に打ち出したグローバルでメジャー・プレーヤーを目指す宣言でもありました。それぞれの部門がこの共通目標にどう応えるか、全社を挙げてトランスフォーメーションが始まった年でもありました。

こうした中で米国勤務から本社着任早々、2011 年に 2012 年中期経営計画実現へ貢献するためグローバルビジネスに資する人財戦略を策定し大きな変革を実行することにしました。まずは人財戦略のカバーする範囲を定めたのです。2011 年当時の日立グループは概略、連結売上 9 兆 6 千億円（国内 5 兆 5 千億円、海外 4 兆 1 千億円）、従業員 32 万人（国内 20 万人、海外 12 万人）、グループ会社は 940 社（国内 340 社、海外 600 社）。従来日立製作所本社人財部門のガバナンスは日立製作所本体に属する事業部門に限定されており、国内外のグループ会社に対しては緩やかであり、グループ全会社、全従業員を範囲とするのは従来の考え方からすると無謀と思えたのですが、敢えて日立の経営戦略は One Hitachi でグローバル成長であることから計画当初から範囲は全グループ会社、全従業員としたのです。

そのグループ・グローバル人財戦略は日立の全グループ挙げて世界の各地域のマーケットで競合他社に優位性を発揮できる人財と組織を作ること、そのためのグローバル人財マネジメントの基盤・仕組みを構築することとしました。経営がグローバル化し、バリューチェーンがグローバルに展開を始めるとその経営を担う人財を必要な時に必要な事業に会社の垣根や国境をこえて採用し育成し配置せねばならないからでした。グローバル人財マネジメントとは「国を越え展開されるビジネスの戦略・ゴールを達成するための共通な人財マネジメントのプロセスを構築し、実行し、成果をあげること」であり、基盤・仕組みづくりが喫緊の課題となったのはこのためでした。具体的な取り組みは割愛しますが、一言で言えば、グローバル共通の職務評価基準による職務等級制度「グローバルグレーディング」を導入し、「人」基準から「仕事」基準の人財マネジメント、組織編成、仕事の進め方へと従来路線から大きく変革への舵を取り始めましたということです。国内の日立グループでは職能資格制度と職能給を採用していましたが、世界では少数派であり、国内における年功意識払拭も目的としたグローバルで一貫性のある人財マネジメントを行うにはグレーディングの導入は不可欠でした。またグループ・グローバル共通の人財育成・評価の仕組みとして「グローバルパフォーマンスマネジメント」を導入し、日立の経営戦略実現のために組織目標と個人目標を連動させ、個人がパフォーマンスの最大化につとめ成果の確実な達成が図れることを目的とする。そのほか様々な施策を次々と実行していきましたが、グローバル人財マネジメント基盤構築という点では日立の人財部門史上、かつてない規模と範囲を従来にないスピードで実行できたと自負しています。規模と範囲という点では日立のグループ会社 940 社を対象することから主要会社の協力が欠かせません。自主経営、ボトムアップという企業文化の日立グループ会社からの様々な抵抗を予想し、まず本社人財部門が主要なグループ会社 30 社の社長と人財部門長に基盤構築の趣旨説明と導入への協力依頼を徹底しました。

それでも、グローバル共通施策については国境を跨いで共通に適用することに対し否定的な反応が各社から多く寄せられました。従来のアプローチと異なりトップダウンで指示がきたこと自体異例であったこと、そこからくる感情的な拒否反応、またグローバル共通施策という名の下に権限が本社人財部門に奪われるのではないかとの懸念がその根底にあったようです。これを打破するには経済合理性、ビジネス上の必要性、利害得失などをロジックと具体的な数字を示し個々の議論に論駁していきました。そうしてほぼ3年という短期間でグローバル人財マネジメント実行可能なシステム仕組みプロセスは完成しました。しかしこの大改革の成果創出、収益にポジティブなインパクトを与えること、はいまだ道半ばであると思っています。

7 振り返ってみると・・・

この人事改革は多岐にわたりましたが根底には日本の硬直化した雇用制度をどう変えていくかへの試みであったと思います。

今の日本的雇用慣行は働く人を一つの企業にとどめることを目的に形成されてきたものです。それはある一定の条件下では優れて競争優位であり日本企業の強さの源泉であったのです。しかしビジネスのグローバル化、グローバリゼーション下での成長、イノベーション、多様化等をスピードをもって進めるにあたって、「ヒト」基準の仕事のやり方、評価の仕方、当該企業だけに通用する企業内教育訓練、会社主体の人事異動、複雑怪奇な労働時間管理、管理者従業員双方のマインドに刻印されている年功的慣行に基づく行動など硬直化した日本的雇用慣行が、結果として企業業績の足枷として機能することになってしまったのではないかと、それが過労死、過労自殺などの問題を生んだのではないのか。これに歯止めをかけるのは自己責任とフレキシブル化の人事勤労管理だと考えています。これにより過労死や過労自殺は減ります。法律で時間管理をいくら精緻にしたところで人はこれからも過労死し、過労自殺することになります。長時間労働が真の原因ではないからです。

独断と偏見になりますが、目指す世界は次のような世界だと考えています。すなわち、個人が自己のキャリアを描き、会社は個人の描いたそのキャリアが実現できるような複数のパスを会社の内外に用意する。これには会社としての教育訓練もジョブポスティングも含まれる。個人が何をやりたいかをベースにキャリアを描き、自分の価値観と会社の価値観をアラインメントしてみる。価値観が合わなければ会社にはいる必要はなく、辞めれば良い。個人がいつでも辞める用意がある意識とやめることができる選択肢があることは個人と会社の関係を対等に近づけることになる。やめる選択肢には流動化した労働市場がなければならぬ。自己実現を求めて自由に会社間を異動することができる世界を作るのである。人事勤労管理は従業員の管理ではなくこうしたことを可能にするための仕組みを構築することである。確かにハードルは高い。それを乗り越えるためにはまず「ヒト」基準ではなく「仕事」基準を変えることから始めれば良い。それが適合的なのである。自分でキャリアをデザインすることは会社が異動を決めるのではなく異動はキャリア志向に基づいて個人が決めればよい。会社の価値観と合わない、評価が不満といって辞めようとする優秀なタレントを企業は必死に企業に留め置く策を練るであろう。こうして個人と会社の関係が対等に近づくのである。成果を目指し成し遂げたいことが仕事の核心になると時間管理は意味を持たなくなる。こうして極めて自己責任でフレキシブルな環境が生まれる。会社はもちろん「従業員として正當に公平に扱う」。この意味は仕事や教育や様々な機会を正當にそして公平に与えることである。その結果として処遇の格差が生まれるのは正當ではない、公平ではないということではない。機会平等、結果は自己責任というのが当たり前の世界になる。

夢物語に聞こえるかもしれませんが、こうした世界が一挙のできるはずもありません。日立は国内20万人、毎年の人事異動で数万人の社員が異動します。しかし自己の意図で異動するものは皆無と言っていい。考えてみると異常ではないでしょうか。自己のキャリアデザインで市場を自由に異動する人が出ることで今の硬直的な日本の人事慣行に風穴が開くと思うのです。これを企業も労働組合もサポートすることです。どこまでを狙うかははっきりしたことを言えるほど知恵があるわけではないのですが、ただ言えることは着地点が欧米のような殺伐とした状況や雇用制度ではないことだけは確かです。これから日本の雇用システムがどのような変貌を遂げていくか、どんなシステムはビジネスと働く人にとって良いのか、その行方を興味深く見守りたいと考えています。

以上