

# 企業の存続可能性と雇用者の就業可能性を高めるために：不確実な変化への対応力を担う機能的柔軟性の向上が鍵

佐藤博樹 中央大学大学院戦略経営研究科 教授  
2014年12月5日

## 企業の将来に関する不確実性の増大

ピーター・キャペリ(2008:日本語版への序文)

「大半の日本企業あるいは他国の企業全般が直面している新たな難題は、『企業の将来に対する不確実性の増加』である。5年後にどのようなビジネスを展開しているのか、その結果、社員に求めるコンピテンシーがどのようなものになるのか未知数である。」



# 企業環境の不確実性増大へ人材活用面での対応策

## ○ 人材活用における

①数量的柔軟性:企業の労働サービス需要の量的変化への対応(有期契約社員や外部人材の活用)

②機能的柔軟性:企業の労働サービス需要の質的变化への対応(幅広い職業能力、高い学習能力、実務に裏付けられた理論的知識)

③時間的柔軟性:企業の労働サービス需要の時間的变化への対応(変形労働時間性、フレックスタイム制など)

④金銭的柔軟性:企業の支払い能力の変化への対応(利益連動型賃金制度や上記の①による人件費の変動費化と物件費化)

の向上に貢献する施策の導入 (Atkinson, J. (1985) Flexibility, Uncertainty, and Manpower Management, IMS, No. 89. )



## 数量的柔軟性

- 直用人材の構成変化

  - 長期継続活用型人材の縮小

  - 中期継続活用型人材の拡大: 中期の変動への対応

    - 契約更新型の人材活用の増大

    - 「事後的」に継続雇用

  - 短期活用型人材の拡大: 短期の変動への対応

- 外部人材の活用拡大

  - 派遣人材や請負人材(個人請負を含む)



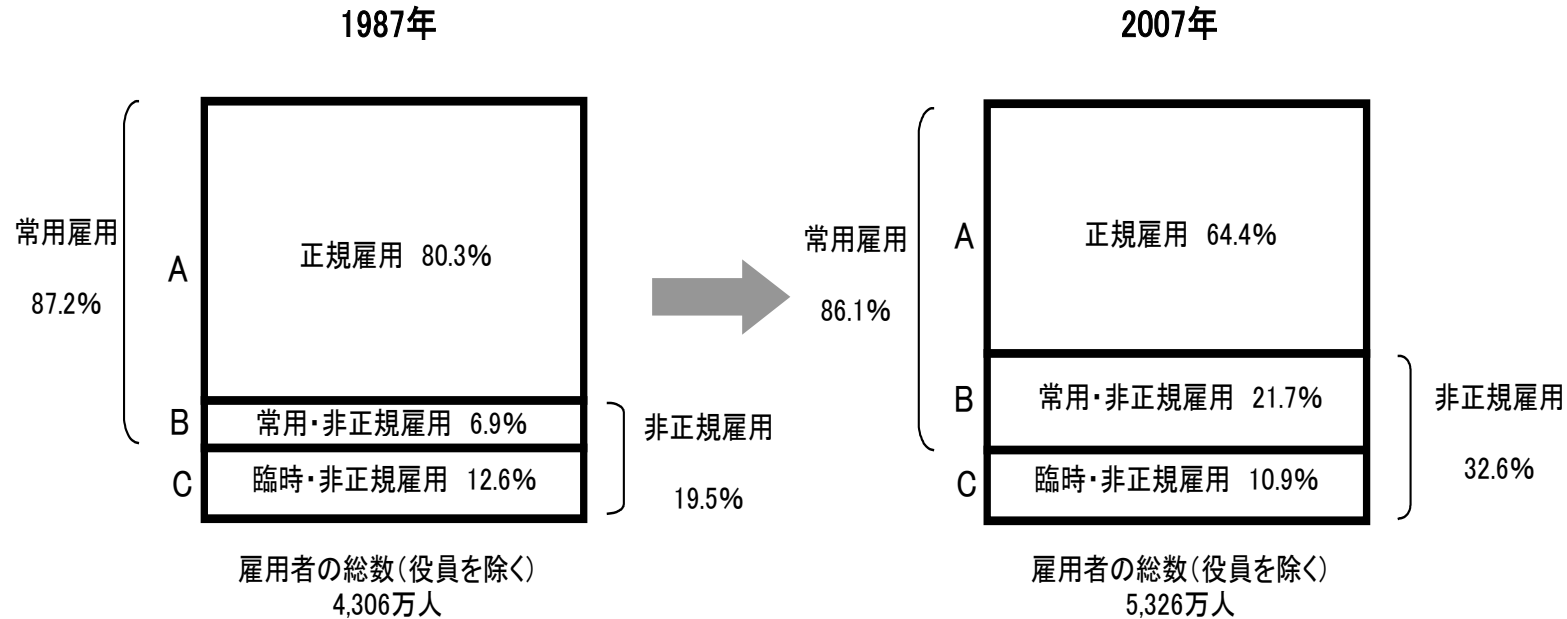
## MAKE(内部育成)とBUY(外部調達) の適切な組合せ

キャペリ(2008)「人材マネジメントの挑戦的課題に対処するには、内製と調達をどのように組み合わせるかを定めることがきわめて重要である」

フェファー(1998)「他人を模倣して大きな成功が得られないのと同様に、市場から買い入れたもので競争力の維持や大きな成功を実現できない。自社が買えるものは、他社も買えるからである。」



# 雇用構造の3層化



注1) 上記の数字は役員を除く雇用者に対する比率を表す。正規雇用とは、勤め先で正社員(調査では「正規の職員・従業員」と呼ばれている者を指す。常用雇用とは、雇用契約期間に定めがないもしくは雇用契約期間が1年以上の者を指す。常用・非正規雇用は、雇用契約期間に定めがないもしくは雇用契約期間が1年以上の非正規雇用者(正規の職員・従業員以外と回答した者)、臨時・非正規雇用は雇用契約期間が1年未満の非正規雇用者(同上、雇用契約期間が1カ月未満の日雇を含む)である。正規雇用と回答しかつ雇用契約期間が1年未満の「臨時」あるいは「日雇」と回答した者(2007年では0.3%)は、正規雇用を含めている。

(注2) 構造を把握しやすくするため、上記の図は、正規雇用、常用・非正規雇用、臨時・非正規雇用にまたがる派遣労働者(調査では「労働者派遣事業所の派遣社員」)を除いている。1987年の派遣労働者は9万人、役員を除く雇用者4,306万人に対する割合は0.2%、2007年の派遣労働者は161万人、役員を除く雇用者5,326万人に対する割合は3.0%(常用の派遣労働者1.9%、臨時の派遣労働者1.1%)である。

出所: 総務省統計局『就業構造基本調査』

# 機能的柔軟性

- 機能的柔軟性:変化への対応力

＝幅広い職業能力＋高い学習能力＋実務に裏付けられた理論的知識

→「今の仕事に必要な職業能力だけでなく、**将来の変化に対応できる職業能力の開発**」が不可欠

＝OJTで獲得されたスキルを理論的に整理した**実務経験に裏付けられた「理論的知識」**が有効⇒長期の学習機会が重要

- 機能的柔軟性は、長期継続活用型人材が主に担う

⇐有期契約社員などに数年先の**変化に対応するための職業能力の開発**を求めるとはできない

⇒有期契約社員や外部人材など数量的柔軟性の過度な向上は、機能的柔軟性を低下させる

⇒短期の**成果主義など金銭的柔軟性の過度な向上は、機能的柔軟性を低下させる**

## 機能的柔軟性を高めるために

- 企業として

社員が仕事外での学習時間を確保できる労働時間に  
今の仕事だけでなく、将来のために学習する社員を評価する

長い職業生涯の節目に数回、社内外を含めたキャリア選択を検討する機会  
を社員に提供

- 社会的に

OJTで獲得したスキルを理論的に整理できる長期の学習機会の整備（社  
会人大学など）

雇用者の学習費用負担を削減のための施策

