～昨日の風　明日の風～

経営コンサルタント独白録

［第158回］　日本型経営と欧米型経営



戸敷　進一

1956年生まれ、宮崎県出身の経営コンサルタントで、㈱経営改善支援センター（福岡市、URL https://sien.co.jp/）代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家で、全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。
また、帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。

長く日本企業に勤めていると、当たり前だと思っていたことが、世界の基準から見ると必ずしもそうではないことに気付かされます。近年はリモートワークやフレックスタイム制の導入が進んでいますが、それでも日本企業には独特の特徴が存在します。一般に、日本企業は「メンバーシップ型」、欧米企業は「ジョブ型」と呼ばれる雇用・人事制度が主流とされています。両者には、雇用の考え方や人材育成のあり方に大きな違いがあります。

長期的視点

メンバーシップ型雇用とは、特定の職務や勤務地を限定せず、人の可能性や適性を重視して採用し、その後の配置転換やジョブローテーションを通じて長期的に育成する日本独自の雇用システムです。一方、ジョブ型雇用は、勤務地や労働条件、職務内容をあらかじめ「職務記述書（ジョブディスクリプション）」で明確に定め、その職務に適した人材を配置する仕組みです。

メンバーシップ型の背景には、日本独自の終身雇用の考え方があります。企業は社員の適性を見極めながら長い時間をかけて育成し、組織全体の力を高めていきます。対してジョブ型では、即戦力となる人材を確保し、求める能力との乖離があれば人材の入れ替えが行われる傾向があります。

もちろん、どちらが優れているという話ではありません。それぞれに強みと弱みがあります。ただ、人材育成という観点では、メンバーシップ型は時間をかけて成長を促す一方、ジョブ型は個人の主体性や自立心への依存度が高いと言えるかもしれません。

地域と文化の違い

四方を海に囲まれ、長い歴史の中で他国による支配を受けることなく発展してきた日本と、陸続きで民族移動や侵略、支配の歴史を繰り返してきた欧州とでは、社会や組織の成り立ちに違いがあります。働くことの意味についても、その価値観は大きく異なります。日本人にとって仕事は、収入を得る手段であると同時に、自己成長や社会貢献、生きがいなど多面的な意味を持つことが少なくありません。

一方、西欧諸国では、「働くこと」は生活を維持し、人生やプライベートを充実させるための手段という側面が強く、契約に基づく活動として捉えられる傾向があります。もちろん一概には言えませんが、日本に根付く「働くことを通じて成長する」という価値観は、欧米とは異なる特徴の一つといえるでしょう。

「育成」への意識と投資

国際比較データなどによると、創業100年以上の企業数は日本が世界最多で、全体の約半数を占めています。この背景には、日本が歴史的に他国の支配を受けなかったことに加え、人材や技術を長期的に育てる企業文化があったことも一因ではないでしょうか。

近年は情報化の進展や価値観の多様化を背景に、日本でも雇用の流動性が高まっています。仕事柄、いくつかの企業の採用現場を見る機会がありますが、転職回数の多さだけで人物を判断するべきではないものの、短期間で転職を繰り返している人材に対しては、採用側が慎重になるケースも少なくありません。そこには本人の問題だけでなく、十分な育成機会を提供できなかった企業側の課題も含まれているように感じます。また、日本の大企業では外国人投資家の比率が高まっています。株主利益を重視する経営そのものを否定するつもりはありませんが、短期的な収益や効率性が優先されることで、設備投資や人材育成、福利厚生への投資が後回しになるという声を耳にすることもあります。

変化の激しい時代だからこそ、企業は自社の歴史や地域性、社風を見つめ直しながら、新たな企業理念を構築し、人財育成に継続して取り組む必要があるのではないでしょうか。長期的な視点で人を育てることこそが、企業の持続的な成長につながると改めて感じています。