



日本の雇用はこう変わる

田中 滋

株式会社 ハイコンサルティング グループ 代表取締役社長

雇用がグローバルに拡散する

ここ数年の中国の経済発展は目ざましい。それにともなつて、日本から中国へ雇用が流出している。東北地方などの製造業雇用が、この五年くらいで壊滅状態になっているのが良い証拠だ。雇用の流出がどのくらいになっているのかは推測するしかないが、日本の失業率を押し上げるくらいの影響があるのは間違いない。

低賃金を求めて生産現場が中国へシフトしていると言われるが、その言い方は実はあまり正確ではない。賃金の安さだけが理由だとすれば、その昔中国の賃金はもっと安かったのに、なぜ今になって急に、ということになる。

本当の理由は、賃金が安いからではなく「賃金が安いのに、生産性が急が高くなったから」ということである。中国の産業が、国際市場が求める生産性のレベルに匹敵されるようになり、賃金の安さが、はじめて国際競争での差別化要因になりえたのである。企業はこの低賃金と高生産性のギャップから利潤を生み出すことができる。

こうした、雇用のグローバルな拡散というのは、中国に対してだけではない。アイルランドやインドには、欧米から情報システム産業が進出した。これは、以前からみられた現象である。もはや雇用のグローバル化というのは、全世界的な流れになっているのである。

非正社員へのシフト

こうして、日本の雇用が国外へ流出する一方で、国内でも雇用は流出している。どこから、どこへかといえば、正社員から、非正社員へである。パート・アルバイト、派遣社員、契約社員、アウトソーシングなど、日本の雇用は、非正社員化の一途をたどっていると与えてよいだろう。なぜ非正社員化するかといえば、ここでもまた「賃金が安いのに、高い生産性を期待できるから」というのが、その理由である。

生産性の絶対値だけを見れば、正社員のほうが高いかもしれないが、正社員の賃金はすでにその生産性に見合わないうくらい高くなっている。これが、非正社員化への「プッシュ要因」である。一方、正社員でなくても高い生産性を期待できるようになってきた、というのが、非正社員化への「プル要因」である。

それでは、なぜ非正社員に高い生産性を期待できるようになったかということ、雇用の「オープンシステム化」・「仕事の標準化」が進んだからである。

標準化が進む以前であれば、秘書の仕事についても、スケジュール管理から蕎麦屋の出前の注文まで、上司の言うがままに、あらゆることをやらなければならなかった。これでは、長年その上司につかえて、その好みを会得していないければ、良い仕事などできない。しかし、いつたん世間一般に秘書の仕事と考えられている標準的な仕事をやらせたらえば良いとなれば、世

間にはそれを安い賃金でやる人はいくらでもいるし、それどころかコンピュータスキルなど特定分野で一流の人を使うこともできるようになる。オープンシステム化によって、コストダウンとクオリティアップが同時達成できるのである。

雇用のオープンシステム化

従来は、自社独自の能力を持つ正社員を内部育成することで競争優位性を作ってきたが、今は雇用をオープンシステムにすることで、旬のリリースを市場から手に入れ、活用するシステムに変わってきたのである。

オープン化には、コストダウンだけでなく、他の効果もある。デパートでは、忙しい時間帯だけ働いてもらうパートタイマーでサービスレベルを上げることができるし、ファッションメーカーからの専門性の高い派遣社員がいることで、サービスの多様化が図れる。情報システム開発では、特定分野のスペシャリストを必要な時に使うことで、技術レベルの高度化を期待できる。医薬品の営業マンでは、自社内での人材育成に必要な時間をカットすることができる。プロジェクトアウトライナンスの専門家を、あるプロジェクトの計画期間だけ契約し、その時点でトブレベルのライナンスノウハウを活用することもできる。人事コンサルティングに、人事制度改革準備の二年間、契約で人事企画部長をやってもらい、他の会社での経験を活かしてもらうことができる。その分野の専門家は世界に数人しかいないような、高度で特殊な技術で、必要な期間

だけ技術者を派遣する派遣会社すらアメリカにはある。

つまり、非正社員化によって、コストダウンだけでなく、質とスピードの向上も期待できるのである。

仕事の流れを、分解し標準化することで、個々の仕事を交換可能な部品とし、その部品にあつた雇用形態にする。それによって、常に最新で、よりコストパフォーマンスのいい人材をマーケットから手に入れるのである。

他社に先駆けてオープン化に成功し、これを徹底できればコストダウンとサービスの多様化、製品や技術の高度化が実現でき、そのことで他社との差別化ができる。

社外秘扱いの書類がむやみに多いような企業は、こうした動きに乗り遅れていると思ったほうがいい。

正社員は消滅するのか

それでは、雇用のオープンシステム化は、とめどなく進行するのだろうか。結果として、正社員は、消滅していくのだろうか。

今や経営の中核部門まで契約社員が入り始めているのを見ると、そんな気もしてくるが、実際には正社員が消滅することはない。むしろ、正社員はなくなさないほうがよいのである。

確かに仕事の標準化を他社に先駆けて徹底し、雇用ミックスを多様化することで、他社と差別化することができるし、その方向を追求するのは、どの企業にとっても今必須の課題で

ある。避けて通ることはできない。

しかし、皮肉なことに、標準化するというところは、すぐに模倣され追いつかれてしまうことでもある。追いつかれてしまえば、他社に対する優位性もなくなってしまう。そこから利潤を上げることができなくなってしまう。非正社員化は、こうした矛盾をはらんでいるのである。これを解決するには、どうしたらよいのだろうか。

汎用的低コスト労働力を求める今のトレンドの中で、それに逆らって、汎用的でない独自の差別要因を持った人材を自社内に確保することである。独自の人材を内部育成することである。つまり、「正社員」である。堺屋太一氏いうところの知能を継続的に生み出し、他社と差別化していける、会社独自の人材としての「正社員」である。

要するに、いま日本企業は、一極化したテーマを抱えているのである。雇用のオープンシステム化を加速させ、非正社員化を進める一方で、他社に対する優位性を作り出せる正社員も確保しなければならない、という二つの別のテーマである。これに対しては、明確な意図を持って二面作戦が必要だ。

ひと昔前まで日本企業の特徴だった自前主義は、メガコペイションの時代には合わない。コア人材は徹底して社内育て、そうでない部分は必要に応じて柔軟に対応する、そういう時代なのである。