成長を考える

第8部 それぞれの革新 3

「働き方」どう変える

ハケン部長

今年四月、久武徹（47）は米化学品大手エアープロダクツ・アンド・ケミカルズの日本法人で、経理部門のマネジャーになった。だが同社で働くのは年内いっぱいと決まっている。なぜなら、久武は「ハケン部長」だからだ。

久武は専門職などに特化した米国系人材紹介会社、ロバートハーフジャパンに所属する。公認会計士の資格を持ち、正社員として働いた経験もある。今は半年の研修に入ったエアー社の経理マネジャーの代理として働く。久武は「人間関係のしがらみを気にしないで済むのがいい」と話す。

年収2000万円超も

「日本ではなぜハケンのイメージがこんなに悪いのか。働き方の一つにすぎないのに」

昨年十一月に日本に進出した世界第三位の人材派遣会社で、本社をオランダに置くランスタッド・ジャパン副社長の小泉明正（50）は言う。一九八〇年代に「ワッセナー合意」と呼ばれる労使協約で労働市場改革をなし遂げたオランダは、年収二千万円クラスの「派遣幹部」も珍しくない。

多様な働き方を可能にし、埋もれた人材を活用することも企業社会が必要とするイノベーションだ。シュンペーターの五分類になぞらえれば、組織のあり方の変革でもある。だが、多様性の一つであってもおかしくなかった「派遣」について、日本では否定的なイメージが増幅されてしまった。弁護士の中野麻美（56）は「労働者を人間として扱っていない」と派遣業の急膨張の背景となった労働規制の緩和を指弾する。九〇年代後半の過剰雇用の調整で、従業員と会社の信頼関係に基づく「会社共同体」のきずなが崩壊。「大規模リストラは二度とご免」と考えた企業は「外部に人材を求めた」と技術者派遣最大手メイテックの西本甲介社長（49）は言う。

外資系企業で人事制度改革に取り組む池照佳代さん（千葉県浦安市）

同一賃金」による公正な雇用を実現するためにも「職業別労働市場を作り上げること」が必要と説く。

現実は動き始めている。専門能力がモノをいうIT（情報技術）業界。システム開発コンサルティングの藤井俊勝（31）は「正社員＝勝ち組、非正社員＝負け組では必ずしもない」と明かす。同じ労働なら、正社員か非正社員かにかかわらず同じ賃金でなければおかしい。日本総合研究所ビジネス戦略研究センター所長の山田久（43）は正社員と非正社員の不合理な待遇格差を是正し、「同一労働同一賃金」を実現するためにも「職業別労働市場を作り上げること」が必要と説く。

現実は動き始めている。専門能力がモノをいうIT（情報技術）業界。システム開発コンサルティングの藤井俊勝（31）は「正社員＝勝ち組、非正社員＝負け組では必ずしもない」と明かす。同じ労働なら、正社員か非正社員かにかかわらず同じ賃金でなければおかしい。日本総合研究所ビジネス戦略研究センター所長の山田久（43）は正社員と非正社員の不合理な待遇格差を是正し、「同一労働

IC（インディペンデント・コントラクター＝独立業務請負人）協会によると、年収が正社員の平均程度の五百五十万円を下回る専門技術者も二割超いるが、一千万円超の人はそれよりも多く約半数に達する。厚生労働省の調査でも、「より収入の多い仕事に従事したい」として非正規雇用を選ぶ人も増えている。

専門性売り物に

ある企業で人事制度改革のプロジェクトリーダーを務める池照佳代（39）。管理職登用試験で面接官も務める彼女は実は個人会社の社長だ。

フォード・ジャパンなど複数企業の人事部門に十年以上勤務したが、出産を機に退職。その後「母親の役割は死守しつつ、会社での経験や専門性を生かしたい」と個人起業を選んだ。いまでは四社と契約する。

外部の専門能力を活用できる個々の企業と、池照のような個人の双方がメリットを享受する構図だ。専門性を売り物にするITは九〇年代以降に米国で爆発的に普及し、二〇〇五年には全米で一千万人を超えた。

かつて日本の会社は「会社社会主義」ともいわれた正社員主体の「集団主義」を強みとした。だが、その成功体験にしがみつくだけでは生き残れない。

研究開発や経営企画といった中枢部すら「ハケン」を活用する時代に入ったのかもしれない。組織の内部のみならず、外の「個」の力を最大限活用して付加価値を生み出す。そんな「労働イノベーション」がいま求められている。＝敬称略

（「成長を考える」取材班）

ご意見を郵便か電子メール（seicho@nex.nikkei.co.jp）でお寄せください。