

## 2-1 人事コースの複線化



### Worksはどう語ってきたか

**一般職・総合職や、管理職・専門職という区分は消え、「グローバル」「ナショナル」「ローカル」のコース分けに。全社員に「プロ」となることを求める人事制度へ**



人事コースについてWorksがメッセージしてきたことは、大きく分けて2つあった。

1つは採用の入り口が「グローバル」「ナショナル」「ローカル」という3つに分化するであろうということだ。一般職、総合職という区分は女性に対する形を変えた差別と受け取られかねないこともあって廃止の方向に進んでいるが、一方ですべての社員を1本化して採用・処遇・育成することには無理があると考えたからだ。

グローバル人材を求める傾向は顕著ではあるが、実際に国境を越えて活躍するような社員は、ほんの一握りにすぎない。一方で、有期雇用で働くスペシャリストは、事業の運営においてますます欠かせない存在になってきている。これだけ幅のある社員を1つに束ねることには合理性がない。

2009年7月には提言『正規・非正規二元論を超えて』を発表し、「限定正社員制度の整備」を提案している。これは前述した3分化でいえば、「ローカル」コースの設定と同じことを意味しているが、その後有期雇用の上限を規制する法制が整備されたことで、一気に注目を浴びることになった。2012年6月のWorks別冊

『2020の人事シナリオ』においても、「グローバル人材とナショナル人材、ローカル人材をコース分けしていくことが一般化するのではないだろうか」という見通しを示している。

### プロフェッショナル人材の3類型を提示

もう1つ、管理職・専門職という区分を超えて、すべての社員に対してプロフェッショナルになることを求める「プロフェッショナル人事制度」の導入を提案した。

1980年代に日本ではポスト不足も影響して専門職制度がさかんに導入されたが、あまり効果はあがらず、管理職と管理職相当の専門職との間には上下関係が生まれてしまった(2004年64号「企業内プロフェッショナルの時代」)。しかしながら仕事で求められる知識や技術の高

度化は着実に進み、専門性なくしては競争力を維持できない環境になっていった。

プロフェッショナル人事制度を導入した日本アイ・ビー・エムなどを先進事例として紹介しつつ、プロフェッショナル型能力主義が組織に浸透していく姿を描いた。特にサービス業の領域でもプロ化が進むと予測し、2005年に発表した提言書『プロフェッショナル時代の到来』では、「10年後にはサービス業でプロフェッショナル人材が260万人に拡大する」という見通しを発表している。

2005年69号の特集「育て！ビジネス・プロフェッショナル」では人事施策について、プロフェッショナル人材をビジネスリーダー型、プロデューサー型、エキスパート型の3タイプに類型し、そのうちのプロデューサー型の育成が重要になるという仮説を立てた。また、プロフェッショナル人事制度を運営・設計するポ

### ■人事トップ30人は未来をこう見る

グローバル人材と国内全域で勤務するナショナル人材と地域限定のローカル人材のコース分けは



出典：Works別冊「2020の人事シナリオ」 人事トップ30人へのアンケート



私の結論 小山 紀昭氏 ファーストリテイリング グループ上席執行役員

本コラムの関連動画を [www.works-i.com/works20/](http://www.works-i.com/works20/) でご覧いただけます。

## 多様な人材が、共に新しい企業価値を生むために さまざまな種類の働き方を提供する制度を用意

Worksでは「人事コースはグローバル人材、ナショナル人材、ローカル人材の3つに分化するだろう」と言ってきたということですが、当社も最近、「G(グローバル)社員」「N(ナショナル)社員」「R(リージョナル)社員」という3つに人事コースを分ける制度の整備を進めています。

N社員が日本全国に転勤する可能性があるのに対し、R社員は勤務地域が限定され、週20時間以上の短時間勤務も認められます。G社員は世界のファーストリテイリング各グループの企業を統括する、グローバルヘッドクォーターで働いている人や、各地域での経営幹部が該当します。

ヒト・モノ・カネや情報が瞬時に国境の壁を越えて自由に往来する社会が実現されてきているなか、どうやって企業が競争力を保っていくのか。私は、多様な人材が共に働き、切磋琢磨しながら新たな企業価値を生み出していくことが1つの解だと考えています。そのためには、「地域に定着して働きたい」「子育てしながら働きたい」など、さまざまな条件を抱えた個々に活躍してもらえる会社をつくるのが重要になります。当社の制度もさまざまな種類の働き方を提供するものですが、Worksが人事コースの分化

を提唱したことは、社会全体がその方向に動いていることの表れだと感じています。

かつてのコース別人事は、総合職と一般職のように入社時に固定的に働き方を決めるものでしたが、それでは多様な人材が働きやすい会社をつくるという、当社の理念とは離れてしまいます。現在の当社の制度は、「子育てや介護のために、N社員からR社員に」「R社員でスタートしたが、より幅広い仕事を体験するためN社員に」というように、コース間の往来を可能にしています。

往來のしやすさということを考えても、N社員とR社員の処遇は給与水準も含めて、可能な限り均等化していきたいと考えています。以前の地域限定社員制度は、正社員に比べてやや補助的な仕事をする職種であるという位置づけだったこともあり、新しい制度でもN社員が上でR社員が下というイメージを持つ社員が、まだいるかもしれません。「N社員とR社員は上下ではなく、働き方の違いなのだ」という理解を広めることが、この制度を定着させるために重要なことだと考えています。



イントとして、①プロが尊敬される企業文化をつくる、②プロが必要とされる専門領域を明確にする、③十分な裁量権を与えつつ職業倫理を問う、④プロにマネジメントスキルを求める、⑤プロの評価はプロが行う、⑥専門領域を決める試行錯誤期間を設ける、⑦保有能力をきちんと評価する、⑧プロのコミュニティをつくる、という8つを掲げた。

### そして今、こうとらえる

#### 2015年、多様な働き方に対する要請は高まる

では、2015年現在、これらのメッセー

ジ通りになっているだろうか。

まず3つのコース分けだが、提唱したようなコース分けをする企業は登場しつつある。2013年からの顕著な人材不足の影響で、小売業などを中心に、地域限定社員という名の「ローカル」コースは整備され始めた。政府が発表した「骨太の方針(2014年)」にも、多様な正社員ということで「ジョブ型正社員」の整備がうたわれたところである。2011年に実施した人事トップに対するアンケートでも、今後の方向性としてイメージされていることがわかる。

プロフェッショナル人事制度の導入については、現在のところは8.8%(人材

マネジメント調査2013年)という状況だ。「社外に誇れる専門家・プロフェッショナルが多数いる」と回答した企業も8.0%で、まだプロフェッショナルの育成は進んでいないことがうかがわれる。

一方で人事課題として「プロフェッショナルの育成」を掲げる企業が26.5%あることから、ジェネラリスト育成だけでなく、まずプロフェッショナルを育成し、そのなかから真のジェネラリストを輩出しようとする企業はこれから増えてくるのではないかと考えられる。

