

これからの  
働き方とキャリア形成

HR Practice Magazine  
産労総合研究所

8 AUGUST 2020  
No.1211

# 人事実務

特集

## 心と体の健康

解説1 Withコロナの時代のウェルビーイング経営

解説2 「コロナ禍による心の変化」にどう対応するか

事例1 TOTO

事例2 エスビー食品

事例3 ココネ

緊急レポート

21年卒・22年卒の  
採用現場を追う!

好評連載中

【働き方改革】  
MUGENUP

【採用最前線】  
SB C&S

【人事再考】  
先を見据えた高齢者雇用



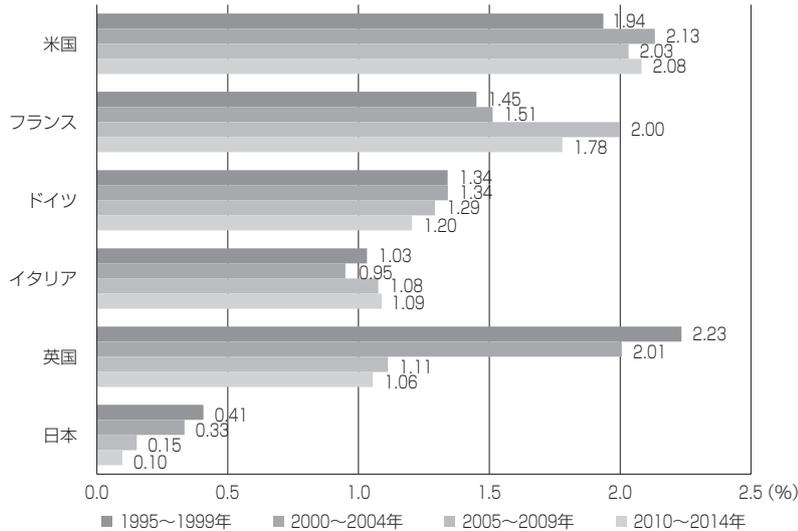
# データでみる人事のこれから

第5回

## コンピテンシー・トラップに陥らない 創造的場づくりへの模索

公益財団法人日本生産性本部 主席コンサルタント 東狐貴一

GDP（国内総生産）に占める企業の能力開発費の割合の国際比較



資料出所：厚生労働省「平成30年労働経済の分析」

注：能力開発費が実質GDPに占める割合の5箇年平均の推移を示している。なお、ここでは能力開発費は企業内外の研修費用等を示すOFF-JTの額を指し、OJTに要する費用は含まない。

**開**発途上の国が先進国へと急成長する段階を説明する際、「ビッグ・プッシュ」という言葉が使われることがある。予想外の大きな力が働いて、新たな未来が突如として現れてくるような状態だ。こうした状況ではそれまで予想もされなかったビジネスモデルが登場してくる。2008年のリーマンショック前後ではSlackやUber等、世界ユニコーン企業ランキングの上位に位置する企業が創業され、日本でもSansanやLancersといった企業が創業された。おそらく今回も、既存のビジネスモデルを破壊する力のある企業が多数登場するに違いない。そうしたなか、いま、日本の大企業を中心に人事改革の動きが起

つつある。そのうちの1つは“ジョブ型”雇用への転換だ。

日立製作所では国内の社員約3万1,000人を対象に、在宅勤務を継続するとともに、生産性が下がらないよう職務を明確にしていく<sup>1</sup>。働き方が変わることで、これまで以上に正社員一人ひとりに成果が求められる。労働時間管理が限界を迎えるなか、「何の成果を上げたか」が評価の対象となる。具体的には、職務定義書(ジョブディスクリプション)で社員の職務を明示し、成果に応じてフェアに評価する流れだ。

しかし、ジョブ型ではそれぞれのポストに求められる能力やスキルが明確になる一方、社員にそのスキルをどう身につけさせるかが課題とな

る。日本企業は、これまでOff-JT教育にあまり投資をしてこなかった。研修の主体は職場内訓練(OJT)が主体で、GDPに占める能力開発費は90年代で0.4%と低く、経年的に減少傾向にあり2010～2014年にかけてはなんと0.1%となっている。これは米国企業の20分の1、英国企業の10分の1と、先進国の中でも際立って低い水準にとどまっている。単にジョブ型に移行するだけでなく、能力アップを後押しできる企業でないと人材の求心力は失われていくだろう。

さらに気になるのは、ジョブ型への移行が自らの限られた専門領域への硬直的な埋没を促進するおそれもあるということだ。入山章栄早稲田大学教授は、イノベーションの源泉を「知と知の組み合わせ」だとして、「Exploration（知の探索）」が重要だと指摘している<sup>2</sup>。ともすると企業は業績の上がっている分野の知を「深化」させる方がはるかに効率がよく、「知の探索」は手間やコストがかかるわりに収益には結びつくかどうか不確実であることが多いため、「知の探索」を怠りがちになる。結果として企業の中長期的なイノベーションが停滞することになる。これを経営学では「コンピテンシー・トラップ」と呼んでいる。日本企業が志向するジョブ型が、コンピテンシー・トラップに陥ることないように、創造的な活動を促す職場づくりや能力開発戦略を練っていく必要がある。

### 東狐貴一（とうこ・きいち）

1987年入職。企業・大学・自治体への人事制度（賃金制度・評価制度・目標管理制度）の設計・導入・定着支援を中心にコンサルティングを行っている。主な論文・著書は「日本の人事制度の現状と課題」等。

(注) 1. 日本経済新聞(2020年5月27日付朝刊)「日立、週2～3日出社」。

2. 入山章栄著「世界標準の経営理論」(ダイヤモンド社 2019)参照。