

対面の価値今こそ重要

新型コロナ揺れる経済

完全在宅勤務、オンライン会議、そして欧米流の「ジョブ型」雇用……。新型コロナウイルスの影響のなかで加速する働き方の変化に対し、空調大手ダイキン工業の井上礼之会長(85)は「待った」をかける。人と人の対面の価値を重視しながら、ジョブ型でも従来型でもない雇用の「第三の道」をめざすことが今後の強みになると主張する。その理由を聞いた。

——コロナ禍でも、フェース・トゥ・フェースの重要性を強調されています。

「テレワークやウェブ会議が一気に広がりました。満員電車で通勤することに疑問を持った人も多いでしょう。欧米に比べ日本はウェブの活用で遅れているのでどんどん進めるべきです。整理された情報を広く効率的に伝えるにはオンラインに軍配が上がります」

「一方だからこそ、対面の価値は増えています。感情や熱意、暗黙知や行間を読むこと、チームワークや人の能力育成といった高度なコミュニケーションは対面でなければ難しい。次世代の人材は、オンラインで頻りに連絡を取りつつ、必要に応じて対面で深い対話を

する使い分けのセンスが重要だと思います」

——仕事の内容で従業員を採用する「ジョブ型」について、どう見えていますか。

「ジョブ型がもてはやされていますが、注意が必要です。『社員』として様々な職務を経験させる日本のメンバースhip型には、長期の人材育成という利点があります。経営者と社員の一体感や帰属意識、現場力、チームワークは、長期雇用で育まれ、日本企業が世界で戦う強みです。変化は大いに賛成ですが、日本はハイブリッド型の第三の道をめざすべきです」

「ヒト、モノ、カネのうち唯一大化けするのがヒトです。定期採用者をジョブ型でやるのは、人材の能力

を開発の足かせになりかねない。むしろ、人材の成長を見極めながら大胆に配置転換し、プロジェクトに参加させ、組織に貢献する人材を育てることが大切です」

——では、ジョブ型はどう採り入れていきますか。

「わかりやすいのがデータサイエンティストです。データ分析の専門家で、非常に高度な専門性が必要です。職務を明示し、高給を支払って有期で契約するのに適しています」

「全ての職場でジョブタイプスキリプション(職務記述書)をつくり、それを賃金体系にひもづけたら、必ず矛盾が出てきます。少しあいまいなところを残したほうが、人を扱うときには納得感を得られます。特に若い時から大きな差をつければ、低い方は腐ります。早咲きもあれば、遅咲きも

ダイキン 井上礼之会長

7年に主会高

日本は「第三の道」を

「一方、高い帰属意識を持つって長年働き続けてくれ

これは限界 人は早咲きも遅咲きも

な価値があります。成果主義の数値目標は、既存事業の延長線上ではうまくいっても、新しいものを生み出す時には限界があります」

「よく働く社員に報いることは、公平感の点で重要です。2000年に定期昇給をやめ、能力に基づく等級制度を採り入れました。同じ入社年度で同じ役職でも給料が違うことがあります。ただし、昇格だけで、降格はありません。誰も色々な事情で、成長できない時だってあるからです。厳しさのなかにぬくもりのある職場環境でなければ、人は意欲を失います」

——メンバースhip型の前提にもなっている終身雇用は維持するべきですか。

「終身雇用で社員を縛り付けるようなことはやめるべきです。自己都合退職から退職金を少なくするとか、年齢給といった制度はなくなりました。転職したいという社員は、大いに応援するべきです」