

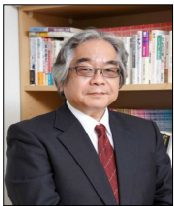


[発行元]株式会社ノイエ・ファーネ

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866 <http://www.n-fahne.jp>

## 雇用制度の転換期こそ、 明日のために過去を捨てる

— AIに凌駕されない自分自身の「あるべき働き方」を確立 —



株式会社ノイエ・ファーネ

代表取締役 本間 次郎 (ほんま じろう)

1954年生まれ。大学在学中より出版・編集業務に携わり、卒業と同時に出版・編集業界にて、主に労働経済関係をフィールドとし取材・執筆、編集業務に携わる。中小企業経営者向け経営専門誌の編集、人材教育・研修ツール等の作成および人事・組織コンサルティング業務を経て(株)ノイエ・ファーネを設立。

企業組織や日本社会の成長を規定してきた社会経済環境、昔の価値観や成功体験に囚われ「過去を捨てる」ことができない者は、結果的に明日に立ち竦むことを意味する。「現状維持」の意識で機械的に仕事を繰り返すことは退化を意味する。こうした意識に留まっているならば、年齢に関わりなく「劣化した人材」と揶揄されることになる。自らの働き方を確立させていくためには、自らの働きを「単純な時間労働」に矮小化させない勇気と覚悟が必要だ。さもなければAIに駆逐されることに座して甘んじることになる。

### ますます必要となるのは 仕事に対する主体的な 取り組み姿勢

「ロボットの脅威」が叫ばれて久しく、2045年ごろには高度に発達したコンピュータが人間の知能を凌駕し、人びとの仕事や生活に大きな影響を与えてくるというシンギュラリティ（技術的特異点）概念についての議論が盛んだ。本当にこのような社会が到来するか否かはひとまず置くとする。

しかし、長足に進歩しているAI（人工知能）が社会に与えている影響は大きく、10年～20年後には約半数の仕事がAIに代替可能だとされ、「AIによってなくなる職業」という予測が現実味を帯びてくる。現に一定のルールに基づいて繰り返されるいわゆるデータ収集・統合や入力などのバックオフィス業務は、RPA（Robotic Process Automation）による自動化が進んでいる。

では「AIによってなくなる職業」とされる職に就いている者は、19世紀初頭の機械の普及による失業を恐れた手工業者・労働者によって起こされたラッ

ダイト運動（機械打ちこわし）に倣うのか。あるいはAIをあたかもジョージ・オーエルの空想小説『1984年』に登場する独裁者ビック・ブラザーと擬して、結果的にAIの前に拝跪することになるのか。さすがに現代版のラッダイト運動が起こるとは思えない。自らの仕事に対して主体的な取り組み姿勢が欠如しているならば、容易に就労環境の変化によって自らの仕事の生殺与奪を握られる危険性はあるだろう。

つまり、自らの仕事や働きに対して受動的に留まっているならば、結果的にAIに使われる側になるということだ。あるいは、今後議論が活発化する「外国人労働者の受入れ問題」も同様である。

確固たる自らの働き方に対する姿勢を堅持していなければ、排外主義の格好の餌食となり社会に分断化をもたらす流れに無頓着に迎合する危険性もある。ただし、これは10年～20年先といわれるAIによる働き方の変化を待つまでもなく、従来の日本の雇用制度に安住してきた企業や従業員にとって“既に始まっている未来”でもある。

### 問われる始める 「雇用される能力」

各種の労働法制の改正により日本の雇用制度が大きく転換する時代に入った。残念ながらこの転換は、今日から明日にかけての劇的な変化であればわかりやすいが、暫時的であるため個々の捉え方に大きな誤差が発生する。また、この転換は一人ひとりにとって大きな「危機」でもあるし、良い方向に向かう「出発点」ということでもある。今後あらゆる局面において働く者にとって、自らの働き方が問われてくるため、日本社会にとって分岐点（クライシス）と捉えることができる。

とりわけ企業組織での働きは“寄れば大樹の陰”という意識にすがっている存在意味がなくなってくる。巷間、人手不足が喧伝されて有効求人倍率が高止まりして、新卒・中途採用を問わずあたかも「売り手市場」であるかの雰囲気蔓延している。しかし、忘れてならないことは表層的な「売り手市場」に惑わされはならないということだ。

今日の「売り手市場」は、全ての求職者に当てはまるということではない。まして一定の年齢に達しマネジメント職に就いている者にとってはなおさらだ。あくまでも雇用される能力を「保持している者」と「保持していない者」とが厳密に峻別される現実を忘れてはならない。残念ながら「雇用される能力」のない者は、単純な時間労働に規定され、無為な転職を繰り返すことになることは必定である。そして、最終的にはAIの下僕と化すことにもなりかねない。

とりわけ企業組織においてマネジメント業務に携わる者は、先ず自らが「どこの企業組織においても通用する能力」を保持しているのか否かを顧みる必要がある。「どこの企業でも通用する能力」とは、突き詰めるならば企業に「雇われる能力」のことだ。入社した企業組織のみで形成され、当該組織でしか通用しない能力だけでは「外部労働市場」において意味をなさなくなるということである。つまり、終身雇用によって形成されるとされてきたキャリアは必ずしも「外部労働市場」とマッチするわけではないということだ。

### 経験則の蓄積が職務能力に直結しない

自らの働き方を考える場合には、「どこの企業でも通用する能力」を身につけるためには、何よりも日本企業の「三種の神器」と形容された「終身雇用」と「年功序列」が、もはや過去のものとなっている現実を直視することから始めなければならない。「終身雇用」を前提とした時代では、最初に入社した企業で経年による経験則が蓄積され、それが自らの職務遂行能力につながると意識に安住することができた。もし、いまだにこの種の意識に留まっているならば、“過去の幻影にしがみつくと”愚行に過ぎないということでもある。

さらにいえば“最初に入社した企業でしか通用しない能力などは、単なるローカルスキルに過ぎない”と自覚していなければならない。さもなければ転職はおろか現状の企業内でも早晚不要となり「企業内失業者」と位置づけ

られるといっても過言ではない。

何故ならば、“現状に安住している”という烙印を真っ先に押されることになるからだ。また、現時点でマネジメント業務に携わっている者が“現状に安住している”ならば、次代を担うはずの若手・新人に対して無意味な対抗心を抱くことになり、適切な就労意識を醸成させていく気概など期待できないことになる。従って、外部労働市場で通用する市場価値を日々磨いていないマネジメント層は、今現在の雇用先から駆逐されていく可能性が高まっている。

繰り返しになるが、日本の雇用制度は、“何処でも通用する能力を身につけなければ雇用は保証されない”という段階に突入したということだ。決して自分の価値を企業ブランドが高めてくれるわけもなく、限られた企業でしか通用しない職務能力などは意味がない。また、「有効求人倍率」なども、さしたる意味があるものにならないという現実を踏まえなければならない。雇用制度の転換期において、相変わらず終身雇用的な発想が抜けきれない者は、たちまちふるい落とされてしまうことになる。

企業で働く者は職位・職階に関わりなく、常に自分が置かれた状況や行動を内省し、現在と将来にわたり自分に何が求められているのかを明確にして、常に自己研鑽をしていかなければならない。さらにいえば今後は規模の大小に関わりなく多くの企業で、事業継承や事業再生等に向けたM&Aをはじめとする再編成が活発化してくる。この過程で企業は効率化と存続をかけた雇用調整が展開されることになる。

### 自らの働きを「単純時間労働」に矮小化させてはならない

これまでは安泰と思われ多くの新卒学生の就職先として垂涎の的とされてきたメガバンクでさえ採用人数を絞り込むだけではなく、長期的な雇用調整も計画されている。確かに現状では2020年に向けて人手不足感が蔓延している。このため各種の求人媒体は「より良き条件の転職先」があまたの人材に存在するかのような雰囲気をもたらし

ている。しかし、果たして単純に少子高齢化の進行とともに将来的に日本社会の「人手不足」がつつくと捉えることができるだろうか。

今後の広範囲なAIやRPAの活用によって、これまでの慣れ親しんできた雇用情勢を推し量ってきた労働力人口や完全失業率、有効求人倍率等の指標それ自体が意味をなさなくなる可能性さえあるだろう。まして、地域によって大幅に異なる人口の増減差や年金受給年齢の引き上げ布石である高齢者雇用年齢の延長などは、企業にとって大きな負担増加になってくる。いくら「人手不足」や「有効求人倍率」の高さが喧伝されようとも、個別企業においては適正な人員配置に基づいた雇用調整が並行して展開されることになる。

何故ならば「外部労働市場」と「内部労働市場」とは別問題であるからだ。労働集約的な業種や業界では人手不足であったとしても、このことが全ての就労者にとっての雇用を保証するというわけではない。また、高齢者雇用年齢の延長は、とりもなおさず若年層にとって雇用機会の縮小を意味し、世代間による雇用機会をめぐるバトルが発生する危険性もある。結果としてAIやRPAの発展に伴い雇用調整の波は、多くの就労者に押し寄せてくることになることが必定となってきた。

さらにいえば、「同一労働同一賃金」の厳密な実施は、肩書などに関わりなく「ジョブ」という職務内容に規定された賃金体系が展開されることになることを意味している。もはや、社歴という経年で職務遂行能力が蓄積されるという神話は通用しない。一方でいわゆる「メンバーシップ」としての「正規雇用」に安住してきた従業員や一定の肩書を与えられたマネジメント層には、この時代認識が呆れるほど乏しい。現実にラインマネジメントに直接的に携わっていない者は、押しなべて雇用調整の対象になることを自覚しておくことも必要だ。

残念ながら現状で「正規雇用者」に分類される従業員は、ともすると自らの雇用の安全弁として「非正規雇用者」を位置づけて安住してきた側面がある。これは既存社員に限ったことではなく、就職活動を展開している新卒学生も同様である。経団連の「就職ルール」撤

廃に一喜一憂する学生は、まさしく本来の“職に就くための活動”としての「就職活動」を“安定した組織のメンバーになるための活動”である「就社活動」と錯覚していることになる。しかし、もはやこの種の安住や安定が通用しないという現実を直視しなければならない。

今日マネジメント職に就いている者はこの現実から目を逸らしてはならない。これは単に精神論ではなく、一人ひとりが自らの業務内容を精査し、“自らの報酬が本当にパフォーマンスに合致しているのか否かを問い直していかなければならない”ということでもある。そして、マネジメント層は何よりも自分と部下に対してこのことを要求していかなければならない。

これは、決して自らの働きを「単純な時間労働」で測ろうなどしてはならないということでもある。自らのパフォーマンスを突き詰めて考え、自分自身の働きが如何に利益貢献に寄与しているのかを明確に語るができなければならないということだ。同時に今後の自らの働きが「如何なるものでなければならないかな」を自問自答し、自らの働き方に対する内省を繰り返していかなければならない。

## 自らの現状を否定することから出発

雇用制度の転換期において自らの職務を全うするために必要なことは、自分自身の「あるべき姿」を明確にイメージすることである。このために自分自身を常に点検し、自らの仕事への取り組み姿勢を変革させる努力を惜しんではない。自分がこの変革を行うことなく部下の仕事姿勢をとやかくいうことなどは、不遜の極みでもある。

既にいい古されている言葉だが、時代は一人ひとりに意識を変革することができる能力を求めている。特に現場マネジメントは率先垂範して長年の慣習やものの考え方を変えなければならない。過去の実績や仕事スタイルに満足した瞬間から衰退がはじまるものだ。

つまり、過去の習慣や成功体験を忘れて去る“意識のリストラ”を恐れてはならない。

そこで自分の行動目標の中に「現状の否定」という目標を設定しておくことが必要となってくる。もちろん、事の善し悪しを区別することなく「批判や否定」を繰り返すということではない。たとえ日常業務を遂行している場合であっても常にいままでのやり方を検証していくという姿勢が必要ということだ。

今自分が行っていることが本当に合理的なことなのか、他に改善の余地がないのか、前例や慣習で行っていることが果たして効率的に機能しているのか、という事柄について能動的に精査していかなければならない。確かに前例や慣習は変えないことの方が効果的に機能している場合もある。しかし、変える必要があるかどうかとも検討せず、前例や慣習をそのまま踏襲するのはわけが違ってくる。

「いままでと同じでいい」という意識で機械的に仕事を進めていては、自分自身が退化してしまうことを意味していることになる。何よりもこの種の仕事スタイルでは圧倒的にAIの方が勝っている。

自分の行動においては前例や慣習を疑い、「いまの現状」「いまの自分のやり方」を否定する姿勢で臨む。そして、周りを巻き込みながら革新・刷新に向けて具体的に実践していく。最初は「前例や慣習」という大きな壁に跳ね返され、周囲からの「いまのままでよいのではないか」という声が優勢かもしれない。しかし、自ら変えていく勇氣と努力は、おのずと浸透し全体の利益に貢献していくことに繋がっていくものだ。

## 過去を捨てる勇氣

企業内では世代とは無関係に自分の経験やかつての社会状況に囚われ、環境の変化に相応した自己の意識の感覚を怠る社員が存在している。企業組織や日本社会の成長を規定してきた環境

や成功体験に引きずられて「過去を捨てる」ことができない者は、往々にして年齢に関わりなく「素行の悪い中高年」や「劣化した中高年」と揶揄されることになる。

一般論だが企業組織において相応の役職に就いている者は、過去において当該組織の中でこれまでに成果を上げてきた者であることは間違いない。しかし、それゆえに、自らの過去の成功体験から自由になることも非常に難しいのも事実だ。「過去を捨てることが出来ない者」は、過去を引きずり昔の価値観でしか物事を判断できないものだ。

この結果、犬の遠吠えのように自分と異なる世代を批判することで溜飲を下げたつもりに陥るものだ。もちろん個々の社員の素行に対して「無批判」である必要はない。正しくないと思われる行動に対しては、自信を持って正していく必要がある。この行為が自らの行為を律していくことにも繋がる。

「過去を捨てる」とは、どのような意味か。それは、個人にとって変革の推進者になるということだ。抽象的な言い方になるが過去を捨てることなしに明日をつくることはできない。過去の経験則の延長線上に明日は存在しないものである。

一方で、企業組織にとっては今後成果を上げることができない事柄や貢献が期待できない事柄への投入資源を引き上げるとのことである。企業組織で働くためには、常に変革の推進者として、新しい機会に着目し、成果を創造しなければならない。過去を捨てるからこそ、明日をつくることができる。もちろん、なんでもむやみやたらに過去を捨てるのではなく、これから備えて会社のビジョン、戦略、目標に照らして、何を、どのように捨てるかどうかを決定することが重要となる。

この観点が大きな試金石として働く者すべての前に立ちはだかることになる。

### 社内研修・コンサルティングのご提案

「最近、“困った人”を何とかしたい…」との相談事が多くなってきました。そこで、個別ヒアリングを基にして、自社の“困った人”の矯正に向け、教育指導などの面で企業が施す必要がある課題を見極め、さらには“困った人”への具体的な対処計画の策定などのご支援をします。

[連絡先]ノイエ・ファーネ:TEL. 03-5297-1866(本間)