



人手不足時代の 人財ビジネス

《連載》
第7回

生産性

武藤泰明



武藤泰明 (むとう やすあき)
1955年生まれ。1980年東京大学大学院修士課程修了。株式会社三菱総合研究所主席研究員を経て、2006年早稲田大学スポーツ科学学術院教授職。専門はマネジメント。

長は2倍どころではない。つまり、生産性の飛躍的な向上で経済と企業が成長を遂げた。

自動化、IT、多能工

生産性の向上、換言すれば少ない人数で仕事回るようになった理由としては、自動化（ロボットに代表されるような設備の革新）、IT革命の影響が大きい。自動化については分かりやすい。これに対して、IT革命というと生産性と関係が

あるのだろうかという疑問を持つ人もいるかもしれないが、IT革命には「標準化による生産性革命」と「ウェブによるビジネスモデル革命」の二つの側面がある。本稿の議論で重要なのは前者で、ITのおかげで本社の人員や管理職の数は劇的に減っているのである。

また日本の自動車メーカー、ひろくは製造業の生産性の高さの要因の一つが「多能工」である。一人の工員が複数の工程を受け持つことができる。このおかげで、どこかの工程に急な欠勤で人が足りなくなっても、余っている工程から人を回すことで、スループットを維持することができる。

重要なのは組織生産性

さて、生産性向上の要因が以上のようなものだとすると、個人と組織、それぞれの生産性向上のどちらが重要かというと、組織のほうがである。つまり、産出の仕組みについて革新が起きることによって生産性が向上する。では個人の生産性は重要ではないかというところはない。自動化工程を取り扱える個人の能力、ITの能力の向上が組織生産性を上げていく。同様に、複数の工程について個人が習熟する、つまり多能工になることでスループットが維持される。つまり個人と組織は車の両輪として生産性を上げる。そこにおいて、個人の生産性は、より多く生産できるようなこと、仕事はやりやすいことではなく、生産性の高い仕組みに対応するような、新たな能力を身につけることで実現される。

人材ビジネスは「熟練」を供給してきたが

ここで人材ビジネスを振り返るなら、そもそもは熟練者を供給することがその役割だったということが出来るだろう。正社員の経験があつてPCを使いこなせる人、テレビ番組の制作経験がある人などである。つまり、個人の職務能力は人材ビジネスで働き始める前に形成されていて、人材ビジネスはこのような能力を必要とするところに再配置することが役割であつた。個人の能力、あるいは生産性の高さは、あらかじめ保証されていたという事である。

企業がいわゆる「非正規化」を進めた結果、このモデルは変わるようになる。大きな変化は二つあつた。第一は、企業が非熟練の労働力供給を人材ビジネスに求めるようになったことである。そして第二は、企業が非正規化を進めたことで、企業が熟練労働力の供給源になりにくくなったことである。つまり、需要があるのは低熟練者だし、市場に供給される労働力も熟練者が減少している。結果として人材ビジネスは低熟練者の再配置を行うビジネスになっている。したがって、人材ビジネスは生産性の向上にあまり寄与しない産業になったように思われる。そして、人手不足の結果として再配置可能な人材が減少すれば、これに比例して産業としての規模、つまり提供する価値は小さくなっていく。耳慣れた言葉を使うなら、人材ビジネスは次第に「限界産業化」しているのではないか。

3つの方向性、間接的な指揮命令

このような状況を打破するようなブレイクスルーはあるだろうか。どのような方向に進むべきか。人材ビジネスの業態や対応している職種は多様なので、そのすべてに該当・共通するブレイクスルーというのはないのだから、考えられる方向はいくつかあるように思われる。第一は、以前にもまして、熟練者を再配置する産業になっていくことである。ただし正社員の熟練者は市場に出るににくい。したがって、これが実現されるためには、非正規労働者の就労期間の長期化が不可欠になる。非正規の熟練者を再配置していくということである。法令がこれを認めるようになるかどうか、業界にとってきわめて重要である。第二の道は、人材ビジネスの企業自身が熟練を形成していくことである。特定派遣、あるいは請負の業界ではこれは当たり前なことなのだと思うが、論理的に当たり前だとしても、事業者がこれを実現できているかどうかはまた別の問題であろう。さらに、一般派遣で派遣元が熟練を形成することはあり得るかというテーマも掲げておきたい。

そして第三は、人材ビジネスがジョブデザイン、さらにはプロセスデザインまで踏み込んでいかれるかどうかであろう(図参照)。スタッフの仕事の仕方、あるいは組織全体の仕事の流れを人材ビジネス側で構築するということだ。請負であれば、難易度が高いとはいえ、現在のビジネスモデルの

延長線上の課題である。これに対して一般派遣でこれをやろうとすると、「間接的な指揮命令」ができなければならない。すなわち、
・派遣先は派遣されたAさんにプロセス全体についての指揮命令を行い
・Aさんはプロセスの改善目標と要員配置を考え、実行しながら自分と同じ会社から派遣されてきたBさん、Cさん、Kさんに指揮命令する
ことになる。Aさんだけが業務請負契約でも構わない。Bさん以下の中に別の会社から派遣されてきた人がいる場合はどうするかというのも現実的な応用問題になるだろう。この方式であれば、日本の産業・企業は生産性向上、人手不足の解消、そして雇用者への今までのよりレベルの高い仕事の提供が実現できる。日本の将来についての構想から考えてみたいテーマである。

図 生産性向上の3つの側面と人材ビジネスのポジション

