

企業行動研究部会（#347）議事録

日 時：2025年8月18日（月）18：00～20：00

場 所：リモート会議

参加者：（16名）

●事務局連絡

- ・ 当学会新会長は関西大学高野先生に決定（7月19日 #1理事会）
- ・ 理事会各役員の人選は検討中
- ・ 今後の役員会は全てリモートによる対応で開催する

●研究発表

テーマ：「人的資源」

～日本企業の日本人男性中心の昭和的同質性をいかに打破するか～（後編）

発表者：川村雅彦 部会員

○要 旨

今回の発表は、5月12日（第344回）の発表内容を継続する形で行われました。前回のテーマであった①「昭和のおじさんの」同質性集団と「失われた30年」、②「人材ポートフォリオ」のための人的多様性を考える雇用3軸を振り返り、今回は新たに③「日本の雇用・人事慣行が変わり始めた」と④「メンバーシップ型とジョブ型のハイブリッド雇用制度を模索」について議論を深めました。

発表では、文化的伝統、社会の変化、個人のキャリア開発など、多岐にわたるテーマが話し合われ、現代社会に適応しつつ、日本の文化的ルーツを維持することの重要性が強調されました。さらに、継続的な学習や自己成長の必要性、そしてテクノロジーがキャリアパスや将来の機会に与える影響についても言及されました。

また、リーダーシップや効果的なコミュニケーションの重要性、政府の政策が社会に与える影響についても議論が交わされました。結論として、個人的・職業的な成功を収めるためには、伝統的な価値観と現代的な課題のバランスを取ることが重要であると締めくくられました。

○質疑応答と意見交換

川村氏からの主要な4項目の整理が行われた

1. 「新卒一括採用」「終身雇用」「年功序列」の三位一体は、もはや立ち行かなくなる。
2. 最大のネックは、雇用を守るべきだとする「社会通念」である。
3. グローバル企業は終身雇用を廃止すべきであり、そうでない企業も自社に最適な「日本流のハイブリッド」を模索し、方針を明確に打ち出すべき。
4. 企業は「同質性」を克服し、多様な考え方や知恵を取り入れることが不可欠。

これら4項目を改めて確認した上で、以下の質疑応答が展開された。

- ・ 大企業でも中途採用の女性が要職に就くなど、メンバーシップ型が崩れ始めている現状を指摘する一方、ジョブ型を導入した中小企業では、社員が経営者を目指す意欲が低下し、後継者育成が難しいという課題があることが提示された。
- ・ 優秀な若者は大企業ではなく、ベンチャーを立ち上げるなど独立志向が強いと指摘。経営者は若者の声を聞き、DXやAIを活用しないと淘汰されるという危機感を示した。また自身が所属する外資系企業の事例では、終身雇用や年功序列はなく、能力が唯一の評価基準であると説明。若手の流動性が非常に高く、勤続5年以下の社員が全体の半数以上を占めている。若手人材の定着には、さらに革新的な人事制度（20代でのパートナー昇格など）が必要だと述べた。
- ・ ジョブ型を本格的に導入するには、不要な人材を解雇する覚悟が必要。日本は解雇が難しく、欧米とは雇用に関する社会通念が根本的に異なると指摘。NHKスペシャルのイーロン・マスクの事例を挙げ、米国では短時間で解雇が実行されるが、日本ではあり得ないことだと述べた。日本の社会は雇用の維持を通じて安定を保ってきたため、ジョブ型への移行には解雇規制の緩和と、社会全体のセーフティネットの整備が不可欠であると結論付けた。

以上

●今後の開催予定

※年明け2026年1月より、月例部会の開催日を変更をする予定です。

従来の第2月曜日18時～20時から、**第2水曜 18時～20時 に変更**を考えています。

部会員の皆様のスケジュールをご確認&ご検討ください。

企業行動研究部会 2025年度 今後の発表予定

開催日	開催回数	発表者	テーマ（発表内容）
09月08日(月)	348	吉野真吾さま (ICTLINK株式会社)	企業内セキュリティの倫理と対応 (昨今のセキュリティ事情から自社の在り方を考える)
10月20日(月)	349	宮崎裕子さま	「倫理研修では、人も組織も変わらないーUnlearnから始める倫理の実装」
11月10日(月)	350	長谷川浩司さま	仮)「サステナビリティを取り巻く現状から見た現下の経営リスク」
12月08日(月)	351	日野なおみさま	仮)「企業不祥事と報道」
01月14日(水)	352	齊藤 剛さま	仮) 国際企業における、人材育成と評価システムの進化