
人的資本とサステナブル・エコノミー研究会（第2回） 要旨

日 時：2016年8月5日 15時30分～17時30分

講 師：中央大学大学院戦略経営研究科 佐藤 博樹 教授

演 題：日本の雇用システムの課題 ～ジョブ型雇用は万能薬か？～

一 問題意識：「ジョブ型雇用」への転換が真の解決策か？一

日本における雇用や働き方に係わる様々な課題（長時間労働、ワーク・ライフ・バランスや女性活躍の阻害、過度な転勤、雇用の流動性の低さ、専門能力の欠如など）の解決策として、「メンバーシップ型雇用」から「ジョブ型雇用」への転換を進めることが提起されている。その背景には、日本人の働き方をめぐって、「仕事やその責任の範囲などがはっきりと定まっておらず、その結果として長時間労働が常態化している」といった考えが、流布していることにある。

しかし、ここで諸課題の解決策として提案されている「ジョブ型」雇用の仕組みや内容は、必ずしも明確ではなく、「ジョブ型」雇用システムの成功例として挙げられる欧米企業の実態についても、正確に理解できているとは限らない（欧米の事例の想定対象者はブルーカラーに対して、日本はホワイトカラーの場合が多い）。「ジョブ型」雇用に関する議論をさらに深化させるためには、「ジョブ型」雇用システムの実態を正しく理解することが必要である。

本報告では、以上のような問題意識のもと、まず「ジョブ型」と「メンバーシップ型」の用語の使い方を検討する。次に、欧米企業に対するヒアリング調査をもとに確認された大卒ホワイトカラーの雇用の仕組みの実態を整理する。そのうえで、「ジョブ型」雇用の導入により想定される日本の雇用システム全体への影響や、その現実的な導入可能性を考察し、最後に、今後の企業における「人事権」のあり方や、「働き方改革」におけるポイントについて議論したい。

一 「ジョブ型」と「メンバーシップ型¹」は対概念ではない 一

濱口（2011）は、雇用システムとして、「ジョブ型」と「メンバーシップ型」とを対概念として用い、欧米が前者、日本が後者としている。しかし実際には、「メンバーシップ型」にみられるような強い組織へのコミットメントを特徴としながらも、職務や勤務地などが限定された「ジョブ型」の働き方のシステムを持つ例（旧松下電器産業の「経理社員制度」「人事社員制度」）は存在しており、その意味で厳密にこの2つは、対概念とはいえない。よって今回の報告では、「メンバーシップ型」という用語は用いず、「ジョブ型雇用」を「限定雇用」、「非ジョブ型雇用」を「無限定雇用」に置き換えて整理し、議論していく。

¹ 例えば Abegglen (1958)は、当時の日本企業の経営の特徴について、企業と従業員との関係に着目し、その特徴を「Lifetime Commitment: 終身関係」と称して、これが米国企業との決定的相違点だとしている。この見方は、雇用期間の長短ではなく、企業と従業員の間いわゆる「心理的契約」に焦点を当てたものであり、「メンバーシップ型」雇用の議論と重なる。

－ 理念型²としての「限定雇用（ジョブ型雇用）」と「無限定雇用（非ジョブ型雇用）」 －

理念型としての「限定雇用（ジョブ型雇用）」と「無限定雇用（非ジョブ型雇用）」は、次のように整理することができる。「限定雇用（ジョブ型雇用）」の場合、①従業員が担当する職務・勤務地については、職務記述書などによって採用時から具体的に限定・特定されており、会社や職場の上司は、その職務を変更することができない。変更は、あくまで本人が希望した場合にのみ（勤務地は、希望する職務への異動が結果的に勤務地変更を伴う場合にのみ）生じる。②採用は、当該職務の経験者の中途採用が主となる。③賃金は、従事している職務によって規定される職務給・仕事給であり、同一職務を担当する限り、賃率に変更はない。④解雇については、事業再編などによって担当職務がなくなった場合に生じる。担当する職務が限定されているため、従業員が担当職務に必要な職務遂行能力を欠いている場合には、企業は従業員の解雇が可能となる。

一方、「無限定雇用（非ジョブ型雇用）」の場合、①従業員が担当する職務・勤務地は、職務記述書などによって予め限定・特定されておらず、会社や職場の上司は、その職務や勤務地を必要に応じて柔軟に変更できる。②採用は、様々な職務を担当するために必要な、訓練可能性が高い新卒採用が主となる。③賃金は、従業員が保有する職務遂行能力に基づいた職能給となり、職務遂行能力が向上すれば賃率が高くなる。④解雇については、事業再編などによって配属先の事業所や担当職務が消滅しても、直ちに解雇することはできず、企業には他の事業所や他の職務への配置転換の努力が求められる（解雇回避努力義務の履行）。また、仮に合理性があったとしても、職務遂行能力を欠いた従業員を、企業はそのことのみを理由として、解雇することができない。

－ 欧米4カ国の働き方の実態－

上記の理念型を踏まえつつ、以下では米国・オランダ・フランス・ドイツの企業を対象に行った、大卒ホワイトカラーの雇用の仕組みの実態についてのヒアリング調査結果（佐藤（2014））を紹介する。結論から言えば、通常いわれる「ジョブ型」ではなく、理念型とも異なる部分がある。

欧米における②採用は、まず社内公募など内部労働市場を活用した人材確保が重視されるのが通例であるが、それで補充できなかった場合に経験者の中途採用が主として行われる（「限定雇用（ジョブ型雇用）」の理念型通り、新卒採用者の比率は低い）。新卒採用を行っている企業には、伝統的な大企業が多いが、卒業後のトレーニーまたは在学中のインターンとして幾つかの部門や職務を経験させ、各々のプログラムの終了時に、企業が採用を予定している職務と従業員が希望する職務が一致した場合に、担当職務を限定して本採用とすることが一般的である。

また、①従業員が担当する職務・勤務地についても、理念型通り、予め明示されており、職務記述書の存在は、採用や社内公募、勤務地などにおける、経営側と社員側の間の共有理解形成の基盤となっている。

ただ一方で、その職務記述書の内容はあくまで一般的・概括的・抽象的であり、意外にも、その具体的な職務内容が詳細に確定しているわけではないことも明らかになった。つまり、日本と同様、欧米においても、その一般的・概括的・抽象的な職務内容の範囲内で、担当職務は上司の指示によって柔軟に変更可能である。こうした運用の背景には、企業環境の変化や技術革新などによる業務内容の変化が激しいため、職務内容の定型化が難しくなっていることも関係している。このため④解雇についても、米国の例を除くと、理念型とは異なっており、職務が消滅しても企業が従業員を即解雇できるわけではなく、まずは能力開発のための猶予期間の設定や、教育訓練機会の提供など、解雇を回避する努力が経営に求められている。

昇進や異動については、会社が包括的な人事権を持って実施するのではなく、基本的には理念型どおり、本人

² あくまで「理念型」であり、すべての例がこれに当てはまるわけではないことには注意する必要がある。

同意が原則となっている。勤務地変更を必要とする異動も、従業員が希望しない限り生じず、キャリアも社員の自己選択によっている。この点が、日本企業の雇用制度との大きな違いである。

③賃金制度も理念型通り、職務にリンクしているが、職務の大括化により「ブロードバンディング³」された職務等級制度によって、賃率に幅がある。このため、職務記述書を変更することなく、責任などが高い業務を担当させることも可能となっており、同じグレード内でも、貢献度や能力の高さに応じ賃金をアップさせることも可能である。この意味では、そもそもの起点が職務によるか能力によるかという違いはあるが、日本の賃金制度である職能給に近い部分もあると言える。

－ 日本の雇用システム改革に向けた示唆：人事権のあり方の見直しが鍵 －

日本においては、職務記述書などにより従業員が担当する職務内容が限定化・特定化されているわけではないものの、実態としてのキャリア形成を調べると、「経理畑・営業畑・人事畑」などの表現が使われるように、特定の職能領域に、担当業務が限定されている場合が多い。その意味では、日本においても、従業員が担当する職務の範囲に関して職務記述書などで一般的・概括的・抽象的に規定することができれば、自己選択型のキャリア形成の仕組みを導入できる可能性がある。そうなれば、担当する職務だけでなく、勤務地も従業員の自己選択とすることでできよう。ブロードバンディング化した職務等級制度による賃金制度を前提にすると、日本の職能給制度を職務等級制度へ転換することは、近年における職能給から役割給への移行などの動きも踏まえると、十分に検討に値すると考えられる。

他方、欧米企業のように、職務内容を職務記述書などで一般的・概括的・抽象的に規定した内容を提示した採用や異動を日本企業で行おうとする場合には、職務内容を限定せずに行っている現状の新卒採用との整合性が問題になる。これについては、採用後、一定の勤続期間は、会社が人事権を持って従業員に異なる部門や職務を経験させる機会を提供し、その後、企業と従業員との間で担当職務に関して調整・合意し、外部労働市場も含めた「自己選択型異動」へと移行する方法がありうる。日本の雇用制度改革の鍵は、従業員が担当する職務内容（ジョブ）について、職務記述書などにより一般的・概括的・抽象的に規定された限定正社員を導入することに加えて、企業の包括的な人事権を基盤とした採用・異動から、企業と従業員の間の調整・合意に基づいた採用・異動へと変革できるかどうかにあるとも言えよう。

－ 「働き方改革」から「生活改革」へ －

働き方改革の目的は、残業時間の削減や有休取得率の向上そのものにあるのではなく、すべき残業とそうでない残業の区別・メリハリをつけ、業務プロセスを見直し、時間意識の高い、時間生産性・付加価値生産性の高い働き方に転換していくことにある。こうした取り組みは、国際ルールや競争力基盤の変化に対応していくうえでも、企業にとって不可欠である。削減した労働時間を活用して従業員が専門知識を身につけたり、残業を前提にした働き方・評価のもとでは埋もれてしまう、新しい価値観を持った多様な人材を活用したりしていくことは、企業にとって「得はあっても損はない」はずである。

先にみてきたように、働き方改革は、職務内容を明確化すれば解決する、という単純な話ではなさそうである。欧米において残業・転勤が少ないことは、職務内容が限定された「限定雇用（ジョブ型雇用）」であることのみからは説明できない。むしろ、従業員が所定労働時間で仕事を終えて帰宅したり、転勤を必要とする異動を選択しなくなったりするかどうかは、従業員の価値観に依存する可能性が高い。このため、働き方改革とあわせて、仕事以外の生活を大事にする「生活改革」をいかに進めていくかの議論を深めていく必要がある。

³ 複数の職務等級を細分化せずに、ある程度同じ等級に括ること。

働き方改革の定着に向けては、“時間に頼って成果を出す働き方をする「ワーク・ワーク社員」ではなく、自分の時間を作るために効率的な働き方をする「ワーク・ライフ社員」の方が有能であり、望ましい”というメッセージを経営側が出し続け、従業員の「生活改革」をあわせて進めていくことが不可欠であろう。

以 上

[参考文献]

- Abegglen, J. C. (1958) *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*, The Free Press,
占部都美 監訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958年(新訳版, 日本経済新聞社, 2004年) .
濱口桂一郎 (2011) 『日本の雇用と労働法』日本経済新聞出版社.
佐藤博樹 (2014) 「総論」『諸外国の働き方に関する実態調査報告書』
(平成 26 年度 厚生労働省委託「多元的で安心できる働き方」導入促進事業). ※未公開資料