

# 基礎研 レポート

## 「日本仕様のジョブ型雇用」とは 何なのか①

—戦前まで遡る歴史とその取り組みを振り返る—

総合政策研究部 主任研究員 こばら かずたか 小原 一隆  
(03)3512-1864 kobara@nli-research.co.jp

### 1—はじめに

新しい資本主義実現会議のグランドデザイン及び実行計画 2023 改訂版と経済財政運営と改革の基本方針 2023 が6月16日に閣議決定された。また、先立って5月16日に新しい資本主義実現会議より、三位一体の労働市場改革の指針（以下、指針）が公表されている。これら3つの文書において、日本企業と日本経済の更なる成長のために急務であることから、当該改革を通じて構造的賃上げの実現と「人への投資」の強化、そして分厚い中間層の形成を目指すことと明記された。

三位一体の内訳は、①リ・スキリングによる能力向上支援、②個々の企業の実態に応じた職務給の導入、③成長分野への労働移動の円滑化、の3点である。なお、上記3文書において「職務給（ジョブ型人事）」または「ジョブ型人事（職務給）」との言い回しがなされている。

本稿では、このうち②個々の企業の実態に応じた職務給の導入に着目し、その背景や内容について整理し、日本のこれまでの職務給導入の歴史を確認し、今後の方向性等について考察する。

### 2—なぜ政府は職務給(ジョブ型)への転換を叫ぶのか？

政府が本格的にジョブ型雇用について取り上げたのは、2013年6月の規制改革会議とされる。わが国経済再生にあたりその阻害要因を除去するという内閣の強力な問題意識が背景にあり、その一つとして雇用分野の規制改革、とりわけ「失業なき円滑な労働移動」が挙げられた。

その意義は①労働市場の二極化是正、②ワークライフバランス、③成長力の強化、④デフレ脱却と賃金上昇、の4点であった。

労働移動のための主要な雇用改革のひとつが正社員改革である。無期雇用、フルタイム、直接雇用という特徴に加え、職務、勤務地、労働時間（時間外勤務）の制約や限定がない、「無限定正社員」という傾向が強いと指摘された。原則、将来どのような職務や勤務地でも働かし、残業の命令があれば従わねばならない。その企業の成員という意味合いが強いため、「メンバーシップ型社員」と言われる

(後述)。

規制改革会議雇用ワーキンググループ報告書ではこう指摘する。

「女性が家事に専念するという家族単位の協力によって男性の無限定な働き方を支えたという社会的背景から正社員は男性中心といった傾向が強まり、さらに、その男性が家族を養い続けなければならないことが多かったという意味で賃金制度も生活給的（年功的）性格が強かった。」

そこで、ジョブ型雇用の推奨である。この場合のジョブ型は、職務、勤務地、労働時間のいずれかが限定されているものと定義された。非正規社員の雇用安定、ワークライフバランスの達成できる働き方、女性の積極的活用、無限定型とジョブ型の相互転換によるキャリア継続、そして自己のキャリア・強みの明確化と外部労働市場の形成・発達に資することが謳われた。

残念ながら、ジョブ型正社員の構想はさほど注目されることなく、時が経ったように見受けられる。

時は流れ、岸田政権下、新しい資本主義実現会議で三位一体の労働市場改革の指針が出された。政府の問題意識は、バブル崩壊後の30年にわたる縮小均衡の結果、日本経済は成長力を削がれ世界に大きく出遅れているとの認識のもと、今後は未来への投資を進め、新たな価値を創造する経済が必要、ということである。そのための政策のひとつが、人的資本投資<sup>1</sup>で、その一環として労働市場改革を行い、メンバーシップに基づく年功的な職能給を脱し、個々の企業の実業に応じてジョブ型の職務給中心の、日本に合ったシステムに見直す。これに伴い労働移動を円滑化し、高賃金で高スキル人材を集め、労働生産性を上げ、更に高賃金を払うという、構造的賃上げを目指すというものである。<sup>2</sup>

### 3— 給与の種類の見直し

ここで、政府の主張する「職務給」をはじめ、給与の種類についてそれぞれの概念を確認する。(図表1)

(図表1) 給与の種類の見直し

用語	説明
職務給	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 「労働者の担当する職務（仕事）」を基準にして定められる賃金。「職務（仕事）」基準の賃金。企業内のあらゆる職務について、「職務分析」（＝職務の情報を収集・整理）を行い、次いでそれぞれの職務について「職務評価」（＝知識、熟練、努力、責任作業条件など職務の困難度と重要度について職務の相対的価値を評価）を行うことにより、職務とその範囲、必要とされる能力を規定した「職務記述書」を作成する。職務の価値に応じて賃金額が定められる。</li><li>○ 職務内容と求められる能力が明確なため、外部労働市場から人材を採用しやすい。一方、賃金が低下するような職務への配置転換が難しくなり、組織の硬直化を招きやすい。職務分析、職務記述書の作成に大きな負担がかかる。定められた職務内容を越えた柔軟な分担、自発的な補完が期待しにくい。</li></ul>

<sup>1</sup> 企業のコストカットは人的資本投資にも及び、これが日本経済の失われた30年の要因の一つであるとされる。

<sup>2</sup> ニューヨーク証券取引所における岸田内閣総理大臣スピーチ（2022年9月22日）。

職能給	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「労働者の職務を遂行する能力」を基準にして定められる賃金。「人」基準の賃金。長期雇用を前提。「職能資格制度」により社員を格付けし、格付けに応じて賃金を支給。柔軟な配置転換によるキャリア形成が可能（配置転換をしても賃金に影響が及ばない）。保有能力を高めようとする動機付けにより、社員の能力開発を促進する仕組み。平均年齢の上昇等により人件費がかさむ傾向が生じる。</li> </ul>
年功給 (年齢給・勤続給)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「労働者の年齢」や「労働者の勤続年数」を基準にして定められる賃金。年齢給の場合、賃金額が緩やかに上昇を続けるパターンや一定の年齢まで賃金額が増加した後に同水準を維持するパターン、一定の年齢をピークに減少に転じるパターンがある。勤続給の場合、一定の年齢まで賃金額が増加した後に同水準を維持するパターンや一定の年齢ピークに減少に転じるパターンがある。</li> <li>○ 年齢給は、年齢に応じた生活費に配慮できる。勤続給は、長期勤続による能力や経験の向上を評価できる。基本給に占める割合が大きくなるにつれ、能力や職務の内容と乖離が生じやすくなる。</li> </ul>
役割給	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「労働者の担う職務に対する期待役割」を基準にして定められる賃金。職務に要求される役割責任・職責・権限のレベルの高さ、大きさにより役割ランクを設定し、従業員を格付け（役割等級制度）、その役割ランクにより、役割給を決定する。日本版の「職務（仕事）」基準の人事処遇制度。</li> <li>○ 仕事に応じた処遇を確保しつつ、職務主義に内在する硬直性を排除し、非管理職にも適用可能、職務給に比して賃金処遇の決定根拠が曖昧。</li> </ul>
業績給・成果給	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「目標の達成度（業績）に対する評価」や「一定期間内に上げた成果」を基準にして定められる賃金。評価に応じて金額は変動するため、業績給には定期昇給という概念がない。業績給では、通常、金額が毎年リセットされる「洗い替え方式」が採用されている。</li> <li>○ 社員の貢献度に応じた直接的かつタイムリーな処遇を実現できる。業績給等に係る原資総額の枠内で配分されるため、組織ごとに相対的評価により評価される場合、一定の業績を達成しても減額となり不満が生じる場合もありうる。公平な評価がポイントとなる。</li> </ul>
生活給	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 生活費を基準として賃金を決定する賃金体系。比較的賃金水準が低い時代にはこうした体系が重視される。具体的には、年齢、家族構成などが賃金決定の重要な要因となる。</li> <li>○ 第2次大戦後の混乱のなかで、労働者が食うや食わずであったころには、賃金はまず、生活費をカバーすることが必要であり、生活給体系が重視された。今日のように経済水準が向上し、生活に余裕が出ると、能力主義体系、成果主義体系が重視される傾向が当然強くなっていく。（経団連 人事・労務用語辞典）</li> </ul>

（資料）特段注記が無ければ、厚生労働省 同一労働同一賃金の実現に向けた検討会中間報告資料（2016年12月18日）より筆者作成

職能給は、第二次大戦後に日本で出現、発達したものである。米国型の職務給の導入に際し、職務分析・評価という手続が煩雑であることから、当初はこれが整備されるまでの暫定措置としての位置づけであった。

実際には、基本給の中にこれらの要素をミックスしている企業が多いであろうし、非管理職、管理職でもその度合いは変動的だと考えられる。

## 4—メンバーシップ雇用とはどのようなものか

メンバーシップ型雇用とは、労働政策研究・研修機構の濱口桂一郎氏が名付けた概念で、高度経済成長期から姿を現わしだした日本特有の人事管理システムである。初めに人ありきで、人に値段を貼り付け、それに職務をあてがうというものである。また、規制改革会議（2013）では、日本の正社員の特徴として、無期雇用、フルタイム労働、直接雇用、かつ無限定な働き方、という点が指摘された。無限定な働き方の担い手は男性中心で、女性が家事に専念し無限定な働き方をサポートするべきという社会規範を背景とする。

採用時に担当職務や勤務地を特定せずに雇用し、会社が強大な人事権に基づき、入社以降に担当職務や職場を決定する。入社後も、人事権により、どれだけ異なる仕事も、勤務地も命ぜられるため、職務で値段に差を付けない。職務が特定されないため、ある職務や勤務地が消滅しても他の職務に異動させて雇用契約を維持することが可能である。これが長期雇用慣行の背景である。職務に基づいた賃金を決めることが難しく、他に客観的な基準は年齢や勤続年数しかないことから、年功賃金制となり、労働組合も職業別・産業別ではなく、企業別となる。

入社後に企業にフィットするよう育成していく為、伸びしろの大きな新卒を大量に採用する。長期的なメンバーシップを付与するの相応しいかを見る必要があることから、採用権限は本社の人事部門にある。解雇のハードルは高く、能力不足等を理由とする普通解雇よりも、職務や職場の消滅を事由とする整理解雇の方が厳しく制限され、企業は解雇の前に手を尽くすべきとして、残業削減や人事異動により雇用を継続する義務を課せられる<sup>3</sup>。また、定期人事異動制度のもと、定期的に職務が変わる。特定の職務のスキルを磨くより、その会社の専門家となることから、マーケットバリューが付きにくく、一般に転職がしにくい。その分長期の雇用保障がなされる。職務には未経験者が就くことが多く、企業内教育訓練、特にOJTを中心にトレーニングを行う。また、末端まで人事査定があり、業績・能力・情意が評価され、メンバーとして組織にどれだけ忠誠、献身できるかが問われる。

職業能力に乏しい新卒者を一括採用することから、若年失業者発生抑制に資するとされる。その一方、仕事の中身や範囲の曖昧さはパワハラ発生の温床であるとの指摘もある。（佐藤 2021）

## 5—ジョブ型雇用とはどのようなものか

一方、ジョブ型雇用はどうだろうか。典型的な特徴として以下が挙げられる。賃金が職務に紐づき、人員は社内外から公募によって充当される。公募であるので当該職務は職務記述書等でその業務内容や範囲、必要スキル、レポーティングライン、勤務地等が示され、社内外に公表され、募集がなされる。そして、その職務を遂行できるスキルや経験を有したものを中途採用、ないしは社内から調達する。同じ職務にいる限り、スキルが向上しても給料に変更は無い。職務や勤務地が消滅すると雇用関係が終了する。採用や解雇の権限は人事部門でなく各部門に移譲されていることが一般的とされる。

<sup>3</sup> 解雇整理の4要件の一つである「解雇回避の努力」に該当。配置転換や希望退職者募集など他の手段によって解雇回避のために努力をしたことが問われる。

会社都合で問答無用の異動や転勤をさせることは出来ず、従業員の異動に関する企業の人事権はメンバーシップ型に比べて限定的である。

日本におけるジョブ型の例としては、パート・アルバイト等の非正規雇用が挙げられるが、起源をたどると、20世紀米国の工場労働者の職務にある。職務は狭く、細かく明確に定義され、賃金は職務に紐づけられ（職務給）、成果は賃金に反映されず、配置転換はなく、標準化された単純労働であるから、企業内でスキルの熟練度を上げるための特別な訓練は必要が無いという特徴がある。

職業能力が無ければ空いた職務に採用されないことから、若年失業者が多く発生しがちであるとされる。欧米で若年失業者問題が指摘されるのは、このような背景がある。

本章のジョブ型の説明、および前章のメンバーシップ型の説明は、典型的な傾向を抽出したものであり、全ての社に完全に当てはまるものではないことには留意が必要だ。（図表2）

（図表2）ジョブ型とメンバーシップ型の比較

		ジョブ型	メンバーシップ型
雇用契約の仕組み	雇用契約	職務を特定して雇用するので、その職務に必要な人員のみを採用し、必要な人員が減少すれば雇用契約を解除する必要がある。契約で特定された職務以外の労働を命じられない。	職務が特定されていないので、ある職務に必要な人員が減少しても他の職務に異動させて雇用契約を維持できる。異動可能性がある限り解雇の正当性が低くなる。長期雇用慣行。
	職務と賃金の関係	契約で定める職務によって賃金が決まる。同一労働同一賃金原則の本質。	雇用契約で職務が特定されていないので、職務に基づいて賃金を決めることは困難。職務と切り離れた人基準で決める。客観的な基準は勤続年数や年齢。よって年功賃金となる。
	賃金の決め方	団体交渉・労働協約は職種ごとの賃金を決める。職業別・産業別労働組合。	賃金が職務で決まらないので、団体交渉・労働協約は企業別に総人件費の増分の配分を交渉する。企業別労働組合。
雇用管理システム	採用	企業が労働者を必要とするときに都度採用するのが原則。採用権限は労働者を必要とする各職場の管理者にある。	学校から学生・生徒が卒業する年度の変わり目に一斉に労働者として採用する。入社する数か月前に「内定」と称する（労務と報酬の交換のない）雇用契約に入る。採用権限は現場管理者ではなく、本社の人事部にある（個々の職務ではなく、長期的なメンバーシップの付与を判断するため）。
	解雇	職務の消滅はもっとも正当な解雇理由となる。アメリカの解雇自由原則に対して、ヨーロッパ諸国は解雇権を制限しているが、整理解雇は労使協議で解決。	労働者個人の能力や行為を理由とする普通解雇よりも職務消滅を理由とする整理解雇のほうを厳しく制限されている（いわゆる整理解雇の4要件）。企業は残業削減や人事異動で解雇を避ける義務を負う。
	昇進	同一職務で昇進していくのが原則。定期人事異動はなく、昇進しなければ企業内外の空きポストに応募して「転職」する。	定期的に職務を変わっていくのが原則（定期人事異動制度）。特定の職務の専門家になるのではなく、企業内のさまざまな職務を経験し、熟達する。他企業への転職（厳密には他者の同種職務への「転社」）可能性が縮小。定年までの雇用保障が強化。
	教育訓練	資格者、経験者を採用、配置するのが普通。労働者は企業外（学校を含む）で教育訓練を受け、技能を身に付ける必要がある。	採用でも異動でも、当該職務には未経験者をポストに就けるのが普通。企業内教育訓練が重要、とりわけ実際に作業をさせながら技能を習得するOJTが中心。
報酬金管理制度	賃金制度	職務に“基づく”賃金制度。	職務に“基づかない”賃金制度。定期昇給性（採用後一定期間ごとに、職務に関係なく賃金が上昇するが、一律ではない）。
	人事評価	一般労働者には人事査定が無く、職務と技能水準のみで賃金が決まるのが普通。	末端労働者に至るまで人事査定がある。しかも、業績評価だけではなく、「能力」評価、情意評価が重要。企業メンバーとしての忠誠心进行评估する。
労使関係システム	労働組合	同一職業や産業の労働者の利益代表組織。	同一企業に属するメンバーの利益代表組織。
	労使協議	（ヨーロッパ諸国）産業レベルで団体交渉を行う労働組合とは別に、企業レベルで労使協議を行う従業員代表機関を設置。	企業別「労働組合」が団体交渉と労使協議を兼務。
	団体交渉	企業を超えた職種・技能水準ごとの労働力価格の設定。	企業の賃金総額を従業員数で割った平均賃金額の増加分（ベースアップ）の決定。それゆえ、企業の支払い能力によって制約されがち。特定企業のみ賃金を上げると、同業他社との競争条件が悪化し、市場を失う恐れ。産業レベルで同時に「春闘」。
	争議行為	労働条件引上げのため、集団的労務供給停止により企業に経済圧力をかける（ストライキ）。	同じ集団のメンバー間の近親憎悪的な“けんか”：職場占拠、ピラ貼り、リボン闘争、有給取得闘争、残業拒否闘争、遵法闘争。「忠誠」と「反逆」は表裏一体。

（資料）「労政時報」第4031号より筆者作成

## 6——日本の雇用を振り返る

現在、日本のとりわけ大企業においては、メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用へ、という動きにある。先に述べた通り、先述のとおり、2013年に政府の規制改革会議でジョブ型正社員が提唱されたものの、大きな動きには至らなかった。その後経団連が「2020版 経営労働政策特別委員会報告」にて、日本型雇用システムをメンバーシップ型から、その良さを活かしつつジョブ型を組み合わせた自社型雇用システムを確立すべきと主張した。これがきっかけとなり、ジョブ型雇用が注目され始めた。現在政府の重要政策のひとつとなっているのは冒頭で述べた通りである。

ここで、濱口（2023）を参考に、日本において、雇用の仕組みに関してどのような考え方が為されてきたのかを確認する。特に経団連の前身の一つである日経連<sup>4</sup>がどのような主張をしてきたかを見る。

### 1 | 戦前・戦中期

1930年代、浜口雄幸内閣時の産業合理化運動<sup>5</sup>において、職務給の導入が謳われたのが日本におけるジョブ型志向の出発点である。ただし、各職務に合理的な金額を算定することは難しく、仮に算定しても現在の収入に大きな影響が出ることは避けねばならず、すぐ導入することは難しい等という抑制的なトーンであった。1940年代に入ると戦時体制が進み、統制経済色が強まる。初任給や昇給に関する規制が次々に導入され、年功制や終身雇用を国家が強制することとなった。基本給は労働者とその家族の基本生活を保障すべきであり、同じ職務に従事していても、例えば若年独身者と有家族者では、同じ給与水準だと前者は貰い過ぎ、後者は少な過ぎ、よって後者を手厚くして当然、というものであった。当初政府は職務給を目指していたところが、軍部により生活給になった。

### 2 | 戦後（～1950年代）

戦後、賃金統制はGHQの意向もありすべてなくなったが、出発点は生活給であった。電力産業の労働組合が主導し生活給的賃金体系が作られ、労働争議の中、他の業界や企業にも広がっていった。これに対してGHQが米国から招聘した労働諮問委員会等は、生活給の考え方を批判<sup>6</sup>。これを受けて日本政府は職務給制度を念頭に賃金制度改革の動きを見せるものの、ほとんど影響力を示すことはなかった。

1948年に結成された日経連は、1950年代から60年代にかけて、職務給導入を主張した。経営者としては、生活給偏重を排除して、賃金は労働の対価であるという本質に立ち返るべきであり、同一職務労働であれば、担当者の学歴・年齢等にかかわらず、同一労働同一賃金であるべきというのが背景

<sup>4</sup> 日本経営者団体連盟。労働問題について経営者側の統一的対策をたてるための組織。1947年設立の日本経営者団体連合会が1948年改組されたもの。全国的業種別団体と地方別経営者団体とで構成。2002年5月、経済団体連合会（経団連）と統合して日本経済団体連合会が発足。（平凡社 百科事典マイペディア）。

<sup>5</sup> 生産・流通の過程の合理化により産業の強化、利潤増大をはかる政策。日本では1930年世界恐慌下に、浜口雄幸内閣が重要産業統制法・工業組合法などでカルテル・トラストを奨励、人員整理や労働強化を進めて、能率向上をはかったのが有名。第二次世界大戦後、経済復興や技術革新が叫ばれ、'52年企業合理化促進法を制定。'55年より生産性向上運動が展開された。（旺文社日本史辞事典三訂版）

<sup>6</sup> 賃金制度が労働者の成果に密接に関連せず、年齢・性別・婚姻有無等により決まる点が批判された。

にあった。

### 3 | 1960年代

日経連は1962年の賃金管理近代化の基本方針において、「当面年功賃金との妥協は認めつつ、将来的には職務給に移行する」と論を展開。しかしながら、日経連が職務給へのシフトを声高に叫んだものの、実際に導入した企業は5%程度であり、導入企業もその制度の実態を見ると正確な意味での職務給といえるものは殆どなかったとされる。

1960年、池田内閣はその所得倍増計画の中で、労務管理制度の近代化という将来像を提示する。年功序列的制度から職能に応じた制度へのシフトである。現状のままだと、能力ある若者の不満、大過なく勤めれば時間とともに給料が上がるため、創意に欠ける労働力が生まれかねないこと等が指摘された。「労務管理体制の変化は、賃金、雇用の企業別封鎖性をこえて、同一労働同一賃金原則の浸透、労働移動の円滑化をもたらし、労働組合の意識も産業別あるいは地域別のものとなる一つの条件が生まれてくるであろう」。<sup>7</sup> (太字筆者)

それから60余年経過した現在、同様の問題意識を同じく宏池会の岸田首相が率いる政府が提示しているのは興味深い。

その後、ジョブありきの職務給へのシフトではなく、人ありきの職能給への移行が発生した。日経連は職務給を主張していたが、暫定措置として職能給を容認。職務遂行能力は職務が要請する能力であるとの論法で職能給を是認したが、時が経つと能力主義管理を中心に据えるようになり、従前の職務中心主義の主張をすることはなくなった。

### 4 | 1970年代以降

政府は職務給の旗は掲げていたものの、石油ショックを機に、職務給を喧伝することはなくなった。70年代から90年代の20年間は日本の経済が極めて強く<sup>8</sup>、日本型雇用はその源泉であると世界でもてはやされた。日本型雇用の方が先進的で素晴らしいのだから、経済面で劣後する欧米型雇用（ジョブ型）などという取組は、今や真似する必要はなくなったということである。

1995年に、日経連は、正社員の絞り込みと非正規雇用の拡大を打ち出す。バブル崩壊後、日本型雇用は続けつつも、少数精鋭化志向にシフトしたのだ。そして2002年には、定型的職務従事者は職務給、育成期間中の課業柔軟型非定型的職務従事者には職能給を、経営陣に近い役割設定型非定型的職務従事者には役割給および成果給という理念を打ち出した。

1990年代後半は、バブル崩壊と不況により、働きの割に賃金が高いとされる中高年が「リストラ」のターゲットにされ<sup>9</sup>、また多くの企業で成果主義賃金が導入され、賃金カーブをフラット化<sup>10</sup>するた

<sup>7</sup> 経済企画庁「国民所得倍増計画」 pp.178-179

<sup>8</sup> 例えば、米社会学者エズラ・ヴォーゲルの「ジャパン・アズ・ナンバーワン」は1979年に出版された。

<sup>9</sup> 多くの企業はなりふり構わない姿勢でコストカットに走った。そのひとつが中高年のリストラで、「若年時は働きより低く支払い、その分を年を取ってから多く支払う」という黙示的な了解事項を一方向的に反故にした信義則違反との批判もある。

<sup>10</sup> フラット化には、中高年層の賃金を下げてフラット化する場合と、若年層の賃金を上げてフラット化する場合がある。金利のイールドカーブになぞらえると前者はベアフラットニング、後者はブルフラットニングと言えよう。しかし失われた30年を振り返ると、ベアフラットニングに加えて下方へのパラレルシフト（平行移動）が起きたという方が正確と考えられる。近時初任給の引き上げが盛んであることは、ブルフラットニングの兆しかもしれないし、先の春闘での賃上げや、政府

めに用いられた。

なお、1990年代後半に社会に出た団塊ジュニア世代は、団塊世代とともに日本の人口のボリュームゾーンを形成し、減少し続ける人口トレンドに抗することが期待された。しかし、経済の長期低迷とこれに伴う先に挙げた正社員の絞り込みと非正規雇用者の増加から、収入が思うように伸びず、結婚に至らない人が増え、結果出生数の減少トレンド反転には繋がらなかった。少子化の要因はこれだけに限られないかもしれないが、大きな部分を占めるだろう。

その後、第一次安倍政権以降、2007年パート労働法改正、2015年同一労働同一賃金推進法、2018年パートタイム・有期雇用労働法改正等、同一労働同一賃金実現に向けた動きが本格化している。

## 7—おわりに

以上、政府・経済界挙げて導入を促進するジョブ型（職務給）導入の背景や、職務給、職能給等各給与の種類の概念の整理、メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の特徴、戦前からの日本の職務給導入の歴史を振り返った。

近時注目されるジョブ型雇用であるが、当然売り込む側にとっては千載一遇の商機である。ジョブ型は新しい概念であり、今の時代に相応しく、素晴らしいものであるという切り口で顧客教育、営業活動を行うものと考えられる。

しかし、確認したように、実は非常に古くから存在し、決して新しい概念ではない。政府・経済界ともに戦前から導入、定着させようと試みてきたものの上手く行かなかった経緯がある。このことは今後導入を検討する際には認識しておくべきであるとする。

政府は労働市場の柔軟性を高め、雇用創出を促進し、経済の活性化を図ろうとし、経済界は労働力を適切に配置することで、企業の競争力を向上させ、成長を支える狙いがあるとする。

労働者にとっては柔軟な働き方が実現し、ワークライフバランスの向上や、新たなスキルの獲得が期待されるとしている。また、企業にとっても特定のプロジェクトに適した人材を選択できる利点があり、業務効率の向上が期待される。だが、全ての働き手が恩恵に浴することができるかという点、それはリ・スキリング次第ということになるだろう。光もあれば影もある。しかし、それは既往のメンバーシップ型雇用も同様である。

このような状況下で、政府と経済界は社会全体の利益を最優先に考えた政策の策定と実施が求められる。光だけをことさらに強調するのはフェアではない。ジョブ型雇用の導入は一步を踏み出す重要な一手だが、その成果を最大限に引き出すためには、適切な法制度や支援策の整備、そして労働者の権利保護が欠かせない。未来への前向きな展望とともに、課題解決に向けての努力が求められる。

---

の喧伝する構造的賃上げが今後定着すれば、上方パラレルシフトが期待できる。しかし、「失われ」る前、30年前の水準に比べてまだまだ程遠い。



(参考文献)

- 鶴光太郎『日本の会社のための人事の経済学』日本経済新聞出版、2023年、pp.70-78.
- 濱口桂一郎「日本におけるジョブ型流行史」(『日本労働研究雑誌』2023年6月号 No. 755), p.4.
- 濱口桂一郎「間違いだらけのジョブ型雇用理論—本当のジョブ型雇用とは何か?」(『労政時報』第4031号 2022年3月11日) pp.21-28
- 佐藤博樹「『ジョブ型雇用』を巡る議論をどのように理解すべきか—人事管理システム改革への示唆」(『日本労働研究雑誌 2022年特別号』), 2022年1月
- 佐藤健司「日本企業における人間関係:メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の視点から」 2021年3月 同志社商学、pp.89-90
- 海老原嗣生「人事の組み立て ~脱日本型雇用のトリセツから」 日経BP, 2021年, pp.38-47
- 今野浩一郎「求められる『型』を超える視点」(『日本労働研究雑誌』2023年6月号 No. 755), p.1.
- 八代充史「銀行人事と人事制度の変化の方向性 銀行業はジョブ型人事になるか」(『月刊金融ジャーナル』2023年4月号), pp.24-27
- 向井蘭「ジョブ型雇用により日本型雇用をどこまで放棄するか」(『季刊労働法 281号 (2023年夏季)』, 2023年, pp.26-28
- 日本経済団体連合会「2020年版 経営労働政策特別委員会報告」 2020年1月 経団連出版 pp.7-17.
- 日本経済団体連合会「2021年版 経営労働政策特別委員会報告」 2021年1月 経団連出版 pp.35-41.
- 日本経済団体連合会「2022年版 経営労働政策特別委員会報告」 2022年1月 経団連出版 pp.32-37.
- 日本経済団体連合会「2023年版 経営労働政策特別委員会報告」 2023年1月 経団連出版 pp.54-58.

---

(お願い) 本誌記載のデータは各種の情報源から入手・加工したものであり、その正確性と安全性を保証するものではありません。また、本誌は情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、いかなる契約の締結や解約を勧誘するものではありません。