

基礎研 レポート

「日本仕様のジョブ型雇用」とは 何なのか②

— 先行事例から見る実態と特徴 —

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

前稿においては、①日本政府が職務給（ジョブ型）への転換を急ぐ背景に、バブル崩壊後の長きにわたる縮小均衡の結果、経済成長の面で日本が諸外国の後塵を拝していることから、人的資本投資や労働市場改革を行い、新たな価値を創造する経済を創出させるという政策的意図が存在すること、②職務給は新しい概念ではなく、政府や経済界は戦前から導入を志向してきたこと、を確認した。

本稿では、冒頭でジョブ型雇用を巡る様々な誤解について触れた上で、中盤以降では日本企業におけるジョブ型雇用の導入事例を取り上げ、未導入の企業は今後どうすべきかについて筆者の見解を述べたい。

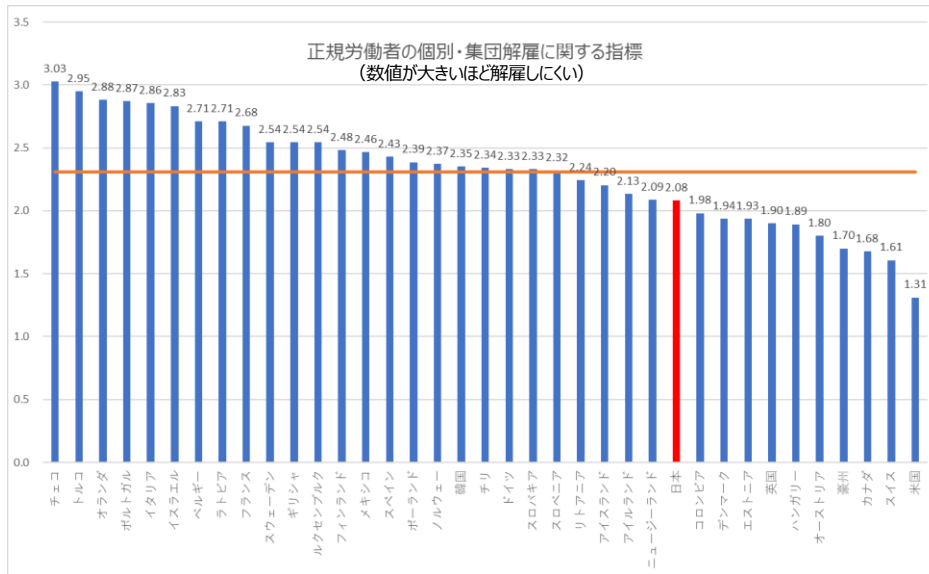
2—ジョブ型に関する誤解

ジョブ型という言葉は近年多くのメディアや人材コンサルティング会社等でも紹介されている。しかし、必ずしも正確に伝えられていない場合もある。鶴（2023）では、ジョブ型に際して、いくつもの誤解が存在すると指摘される。

まず、「**ジョブ型雇用は解雇しやすい**」という誤解が挙げられる。ジョブ型は職務の存在がまずあり、そこに人を貼り付ける雇用である。よって、職務や事業所自体が消失すると、メンバーシップ型雇用と比べて解雇の可能性は高くなると考えられる。職務の消失は最も正当な解雇理由だからである。しかしながら、欧州諸国においては日本同様あるいはそれ以上に解雇のハードルは高く¹、個々のケースは裁判で争う等のステップが存在する（図表1）。よって、ジョブ型雇用が解雇しやすいというのは、誤りである。

¹ OECD の、正規労働者の解雇のしにくさに関する調査によれば、日本は OECD 加盟国の平均以下（解雇しやすい）の数値であった。米国が最も解雇しやすい他、アングロサクソン諸国は総じて平均以下であった。

(図表 1) 正規労働者の個別・集団解雇に関する指標



(資料) OECD よりニッセイ基礎研究所作成

おそらくこの誤解は米国の例を念頭に置いているのだろう。米国は随意雇用原則のもと、事前予告なしに解雇できる等²、世界でもまれにみる解雇規制の緩さが特徴³である。個別法（差別禁止や法律上の権利行使への報復、内部告発、陪審員や選挙権行使等への報復差別を禁ずる法律）、州法、労働協約等で一定の制約が課されているものの、解雇しやすさは図表 1 のとおりである。

日本においては、会社側に強大で広範な人事権が与えられている代わりに、従業員を解雇するためのハードルが高いとされている。例えば整理解雇の 4 要件が挙げられる。

ここでいう整理解雇の 4 要件とは何か。整理解雇とは、不景気や経営不振などの理由により、人員削減のために行う解雇を指す。これは使用者側の事情によるものであるから、下記 4 点に照らし、整理解雇の有効性が判断される。(図表 2)

よって、「解雇がしやすいだろう」ということをジョブ型雇用導入の誘因とすることは誤りであるといえる。

² 逆に、従業員側からもいつでも職を辞することができる。

³ 米国では、雇用は事業主と従業員の双方の自由意思に基づく **Employment at will**（解雇自由雇用）とされ、雇用契約の内容に対する政府の規制は極めて少なく、事業主からの解雇も任意に行うことができるのが原則であった。しかし、1960 年代以降、**employment discrimination**（雇用差別）を禁止する多くの法制が整備され、人種、皮膚の色、宗教、性別、国籍、年齢、障害、妊娠・出産などの事由に基づく雇用差別は違法とされるようになった。(吉川達夫、飯田浩司『ハンドブックアメリカ・ビジネス法』(第一法規、2018 年 3 月)、P.180)。また、連邦厚生労働基準法上の最低賃金や残業代支払の対象外となるエグゼンプト労働者（一定の職務・裁量・給与水準等の要件に合致するホワイトカラーの管理職、運営職、専門職等）は、非エグゼンプト労働者に比べ高給である等の利点がある一方、組合や雇用契約で守られる非エグゼンプト労働者よりも解雇されやすいとされる。

(図表2) 整理解雇の4要件

① 人員削減の必要性	不況、経営不振などによる企業経営上の十分な必要性に基づいていること
② 解雇を回避の努力	配置転換、希望退職者募集等の手段で解雇回避の努力したこと
③ 人選の合理性	対象者を決める基準が客観的、合理的で、その運用も公正であること
④ 解雇手続の妥当性	労働組合または労働者に対して、解雇の必要性と時期、規模・方法について納得を得るために説明を行うこと

(資料) 厚生労働省「労働契約の終了に関するルール」よりニッセイ基礎研究所作成

二つ目に、「**ジョブ型は成果主義である**」という誤解である。ジョブ型は賃金が職務に紐づいているが、成果で賃金変動するという仕組みではない。職務分析に基づき価格が付けられた職務があり、それを遂行できる者が採用される。

鶴(2023)では、「ジョブ型を企業に売り込む側がジョブ型を成果主義の隠れ蓑にしたいという下心を感じる」と指摘されている。また、濱口(2023)によれば、かつて称揚され導入されたが失敗と判り撤回が相次いだ成果主義賃金制度は、賃金カーブの傾きを低くするために用いられた、つまり中高年の賃金の伸びを抑えるために用いられた面があると分析した。当時はバブル崩壊とそれに続く景気低迷の中、中高年の「リストラ」が相次いだ時代である。

三つ目に、「**職務記述書(ジョブディスクリプション:以下JD)があるのがジョブ型雇用である**」という誤解である。まず、メンバーシップ型においてもJDは有用である⁴。ジョブ型においては、ある職務に対する採用・異動は社内外から公募することが前提であるため、職務内容、求められるスキル等を定義したJDが必要になるわけであって、JDがあればジョブ型というわけではないのだ。海老原(2021)によると、欧米におけるJDは、今日のような変化の速い時代においては、一度作ってもすぐに想定しない事象が発生し、メンテナンスに膨大な時間が割かれること、同僚との協業をしなくなる、等の弊害が大きいことから、曖昧な書き方、あらゆることをカバーできる書き方になっているという(図表3)。また、欧米企業においても優秀層は、むしろ日本のメンバーシップ型のように、無限定な働き方をすることが多いとされる。

⁴ 職務記述書とは様式が異なるが、日本の労働法制上、雇用条件通知書の交付義務があり、絶対的明示事項として雇用期間、契約更新、就業場所・業務内容、就業時間・休憩・休日等、賃金支払方法・時期、退職(解雇事由)、昇給が挙げられる。無限定正社員の場合は、雇用期間:「期間の定め無し」、就業場所:「(具体的住所) その他国内外の会社が指定する場所」、職務内容「(具体的業務) その他関連業務の他、会社が指定する業務」。就業時間:「(具体的時間)、所定外労働・休日出勤あり」、という記載が為されていると考えられる。

https://www.roudoumondai.com/qa/employment/clarification_of_working_conditions.html
労働問題.com、2023年8月2日閲覧。

(図表3) ある海外企業の人事部のアシスタントクラスのJD

■ 職名	人事スタッフ	■ 上長	人事課長
■ やるべき仕事	<ul style="list-style-type: none"> リクルートの手伝い、関連する事務仕事も担当する リクルート費用の管理と、応募者の面接及び以降の進捗 学校に定期訪問し、親しい関係を維持する 研修プログラムなどを考え、磨き上げ、導入する 英語インストラクターと毎週の英語レッスンを管理構成する 人事マネージャーを人事制度と福利厚生面で手伝う 他の人事や一般管理の仕事も任された場合行う 電話の応答と落とし物の管理 人事の方針の下、社会保険と従業員管理を遂行する 		

(資料) 海老原 (2021) よりニッセイ基礎研究所作成

3—既に導入している企業の例

岸田首相は第211回国会における施政方針演説の中でも労働市場改革を推進することに触れていた。その中で、2023年6月までに、日本企業に合った職務給の導入方法を類型化し、モデルを提示する、としていた。指針において、2023年12月末までに、多くのモデルが示される予定だが、今回の3文書⁵においては、3社のモデルが提示された(図表4)。各資料には企業名ではなく、イニシャルで記載されているが、日立製作所、富士通、資生堂各社の人事部門トップ等は三位一体労働市場改革分科会に委員として参加し、各社取組について説明をしている事等からも、当該3社であると考えられる。

特徴としては、海外展開をする中、グローバルな社会・顧客ニーズへの対応、当該ポストへの社内外から最適な人材のアサインメント(割当て)、JDを用いた人材育成等を導入目的としている。また、海外拠点の人事はジョブ型、国内人事はメンバーシップ型だと運用が難しいことも挙げられよう。

人材配置・育成・評価方法は、全社員に各職務のJDを公開し、必要スキル等を明示することで、as is-to beギャップを認識し、リ・スキリングの指針とする。研修等も、階層別の一律研修というより、目指す職務に最適なメニューを用意する。志望するキャリアプランに対する上司の指導もよりきめ細かくなることが求められよう。また、管理職が中心とみられるが、職能から職務に紐づく評価・報酬制度とし、職務の内容や遂行状況をもとに処遇に反映させるとしている。

3社ともポストイング(職務公募)を推進している。JDに基づく募集と人材マッチングを、社内外の人材に対して行い、異動や昇格に際して活用している。選考に至らなかった場合はその理由を伝え、その後の育成に役立てている。

導入に際しては、3社ともJDの作成は、グローバルでのノウハウを有する人材コンサルティング会社のサポートを得て、自社向けに修正を施した。

導入時期は2014~20年と、ばらつきがあるが、いずれもまずは管理職に導入し、その後対象を拡大した。

3社は先行導入企業として称揚されており、早い企業は導入後10年を数えようとしている。相応に知見が蓄積されていると考えられる。今後も日本企業のジョブ型雇用のプロトタイプとして参照されると思われることから、今後はその振り返りや、導入の意図と現実の差や、改善すべき点等の提示も期待される。

⁵ 新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版、経済財政運営と改革の基本方針2023、三位一体の労働市場改革の指針

(図表4) 日本型職務給(ジョブ型雇用)の先行事例

	H社(電機メーカー)	F社(電機メーカー)	S社(化粧品メーカー)
導入目的	<ul style="list-style-type: none"> 海外マーケットが拡大する中、グローバルな社会・顧客のニーズを探索し、その課題を解決するサービス・ソリューションを提供するためには、以下が必要。 ①ジョブ型を通じた組織・個人双方の成長志向の人材マネジメント ②ジョブディスクリプション(職務記述書、以下JD)を活用した社内外からの人材配置・採用 ③ジョブを活用したリスキリング 	<ul style="list-style-type: none"> IT企業からDX企業に変わる手段として、事業戦略に基づいた組織デザインを実現するためには、年功的人事制度から脱却し、最適な人材をアサインできるジョブ型へと移行することが必要。 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルに勝てる組織を確立するためには、ジョブ型を通じて、 ①優秀な外部人材に対するアピール ②人材育成における専門性強化へのシフト ③キャリアプランの選択肢の可視化を通じた社員の自律的なキャリア形成促進が必要。
人材の配置・育成・評価方法	<ul style="list-style-type: none"> 個別のJDを全社員に公開し、そのジョブに対して「現職者及び(社内外の)候補者・希望者の中で誰を配置するか」、「最適な人材として配置する具体的な・客観的な理由は何か」を議論し、適任者を配置する。 そのポジションに必要なスキルを明確化・公表することで、 ①社員自らが必要なスキル・経験と現状とのギャップに気づき、 ②上司と相談しながらそのギャップを埋めるためのリスキリングの計画を策定し、 ③本人の意志でリスキリングを実行する。また、デジタル等の職種において認定制度を設けることで、社員本人が継続的に学ぶ意識を醸成する。 人(職能)に紐づく国内独自の報酬制度から、管理職については、国内外のグループ共通のジョブ(職務)に紐づく報酬制度へと移行し、そのジョブの内容や遂行状況(成果・行動)に応じて処遇を決定する。 	<ul style="list-style-type: none"> 年功序列の人事制度を見直し、全従業員を職種・役割の括りでマッピングした上で、個別のポジションごとに詳細に作成したJDに基づき、ポスティング制度も活用しながら、ジョブに対して最適な人材配置を行っている。 社員が自らのキャリアやリスキリングの内容について相談できる体制(上司との1on1ミーティング、キャリアコーディネーターの設置)を整備した。 また、リスキリングの方法についても、階層別の一律な研修中心から、自身の特性や目指すジョブに応じて内容を選択できるオンデマンド型の教育中心へと転換を行った。 職能ベースの報酬体系を見直し、管理職についてはそのジョブに紐づくベンチマークの上、職責ごとに従来よりも細かな給与レンジを設定し、社員の貢献・行動に基づく評価が報酬に反映されやすい仕組みとしている。 	<ul style="list-style-type: none"> 職種間をまたぐ会社主導の一律の定期異動ではなく、基本的には同一の職種の中で専門性強化の観点を重視して人事異動を行い、職種間の異動にはポスティング制度を用いる。 将来経営層を希望する人材には、自らポスティングに手上げて複数の職種を経験することを期待する。 そのジョブ(職務)に求められるスキル・専門性を明確にした上で、管理職・総合職全員を対象としてキャリアワークショップ、目標設定・評価プロセスを通じ、社員各人に中長期的なキャリアプランを作成させ、それに基づきリスキリングを行う。 上司はキャリアプランの策定を支援する。 そのジョブ(職務)に期待される成果・行動に対応する個人目標を、上司と相談の上で事前に設定し、その達成度に応じて社員各人の評価を決定し、処遇に反映させる。
ポスティング制度	<ul style="list-style-type: none"> JDによって、募集ポジションに求められる職務の内容、職務に必要なスキルを明示し、グループ内公募と経験者採用を同時募集する。社内人材に対しては、その人材のスキル・資格・キャリア希望を本人同意の範囲で事前に可視化し、JDに照らして、マッチングを行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ポスティングによる異動・幹部社員昇格を主軸に据え新任課長ポジションは全て上司の推薦ではなくポスティングにより登用する。ポスティングの対象をグローバル全体に拡大するなど、ポスティング制度を大幅強化した結果、3年間で国内社員の4分の1がポスティングに応募。 合格しなかった社員には、どの点が足りなかったかを必ずフィードバックし、本人のキャリア形成へと生かしてもらっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 空きポストが出来たところで、随時社内でポスティングを通じた人材募集を行い、社内の職種間での労働移動も含めて、社員本人の意思に基づく人事異動を行う。
導入方法	ジョブを定義(JDを作成)するに当たっては、グローバルに活動する外部の人材コンサルティング会社が保有する、グローバルに標準化されたジョブの定義を参照して、それを自社向けにアレンジすることで、速やかな移行が可能となった。		
導入時期	2014年 管理職に導入 2020年 全職種・全階層のJDを作成 2022年 全社員に導入	2020年度 管理職に導入 2022年度 一般職に導入	2015年 管理職に導入 2021年 一般職に導入
パフォーマンスや行動の適格性の勘案例	<ul style="list-style-type: none"> 自身や他者の為に正しいことを迷わず行う 迅速に行動し、成功に向けて失敗から学ぶ 他者に共感し、協働してイノベーション創出 敬意を持って、積極的に発言し、他者の意見を真摯に聞く。 自身や他者、組織の成長を貪欲に求める。 	<ul style="list-style-type: none"> 社会や企業の潜在的なニーズあるいは本質的な課題を的確に捉え、チームや関連部署と連携しながら、課題を解決する。 革新技術の研究開発を主体的に推進する役割を期待。 	<ul style="list-style-type: none"> 自ら課題を定義/勘案し、解決策の実行まで責任をもって取り組める。 幅広く知識/経験を吸収し、プロフェッショナルとして専門性を高める意欲がある。

(資料) 新しい資本主義実現会議「三位一体の労働市場改革の指針」等よりニッセイ基礎研究所作成

それぞれ日立製作所、富士通、資生堂と考えられる(いずれもCHROや人材規格室長が三位一体労働市場改革分科会に委員として参画)

4—金融機関の導入例

さて、金融機関においてはどのような企業が導入しているのだろうか。そしてその理由は何か。一般的に、人事部門が強力であるとされる銀行等が導入することは一定のインパクトがあると考えられることから現状を確認した。(図表5)

2023年7月時点では、地方銀行の導入が多く見受けられる。例えば、広島銀行、伊予銀行、七十七銀行、肥後銀行、池田泉州銀行、琉球銀行等。地銀以外ではSOMPOホールディングス、損保ジャパン、三井住友海上といった損害保険業界でも進みつつある。

また、明示的にジョブ型とはせずとも、ジョブ型の考え方を取り入れるとした企業もある。これらの企業の中には、アルムナイネットワークを整備したり、リファラル採用を導入したりと、人的資本のパイプラインを整備しようとしているところもあるのは興味深い。

ただ、欧米型の純粋なジョブ型ではなく、一部の職務(DX関連等)や年齢層(60歳以上等)に限定してジョブ型としたり、自社版ジョブ型と銘打って、限定的にジョブ型に取り組むという例が目立った。また、もっと控えめに「ジョブ型を意識」であるとか、メンバーシップ型とジョブ型のハイブリッドと称する例もある。加えて、年功賃金的運用を改めるという表現にとどまる例も見られた。

各社の取組の詳細は不明であるが、純粋なジョブ型にあるような、全ての職務を社内外から公募したり、これに伴って人事部門がその強大な権限を各部門に移譲する、というような動きは確認できなかった。

一方で、ある生命保険会社は、「相互会社としての良さを維持する」ために、ジョブ型雇用は導入しないと公表している。⁶

大手金融機関に限らず、海外拠点を擁する企業は、現地採用のスタッフの取扱いと、駐在員の取扱いに齟齬があり運用が難しいという。また、専門性の高い即戦力人材について、中途採用も行っているが、入口ではその部署に配属されるが、その後の行先は、メンバーシップ型という前提であることから、全く専門外の部署に配属されることも理論上有り得る。当然異動に際しては本人に事前打診し、意向確認の上、ということになるだろう。そうでなければ、企業に定着してもらうことは一般的には難しいだろう。ただでさえマーケットバリューを有する人材を採用したのであるから、他の会社にとってもバリューがあると評価される蓋然性が高いのだ。しかしながら、ジョブ型を導入していない状況であっても、既にこの点ほどの企業も何らかのルール整備や運用の工夫で、ミスマッチが起きにくいように配慮をしていると考えられる。

⁶ 明治安田生命 「2023年度新入職員向けメッセージ(要旨)」 「当社はジョブ型雇用とは一線を画してメンバーシップ型雇用にこだわり、一人ひとりを大切にする。一方で、その条件、前提として、従業員一人ひとりの不断の自己変革・自己成長を求める。デジタル化で仕事がなくなっても新しい職務にチャレンジしてもらおう。」 2023年4月3日、2023年7月10日閲覧

【図表5】ジョブ型または類似の人事制度の導入（予定）金融機関

社名	時期	備考
みずほフィナンシャルグループ	2024/4-	主要5社。業務内容を反映した役割給導入。年齢や勤続年数の影響を低減。55歳専任職員制を廃止等。
三菱UFJ銀行	2024 or 2025	デジタル金融サービス等専門性の高い分野でジョブ型導入。部門を跨ぐ異動の対象外（原則）、ジョブディスクリプションに基づき、職務実績を基に評価。
横浜銀行	2021-	ジョブ型雇用を意識し「職責」重視を鮮明にする。
広島銀行	2021/7-	職務範囲を明確に定める「ジョブ型」の人事制度。対象者はキャッシュレス決済など特定の業務に集中させ、部署間の異動は原則ない。一般的な行員に比べて成果報酬の側面を強くする。ジョブ型制度の導入で外部の知見を取り込み成長を目指す。
京都銀行	2021/10-	ジョブ型雇用ではないが、ジョブ型の要素を取り入れた。
山梨中央銀行	2021/10-	当行版「ジョブ型」（役割等級制度）の導入。行員の保有能力による年功的処遇ではなく、役割の大きさによって等級を決定、評価、報酬に連動。
北國銀行	2022/3-	絶えずイノベーションを創造していくために日本特有の年功序列、メンバーシップ型の雇用ではなく、一人ひとりの社員が自律したキャリア形成ができる制度へ変革。社員のキャリア自律を促し、社員自身がキャリアを自分で選び、その実現に向けたリカレント教育に取り組む環境を整備。
伊予銀行	2022/10-	専門能力育成や自律的キャリア形成支援、メンバーシップ型とジョブ型をハイブリッド。「メンバーシップ型の育成」を前提としつつも、上位資格になるほどジョブ型の色彩が強くなる総合職と、「仕事に人を割り当てるジョブ型」を前提としつつも、その職務内容には柔軟性を保ちながら、長期に亘って地域や銀行に貢献するというメンバーシップ型の特徴を持った様々な専門職。「能力」「役割」達成状況、「責任」によって処遇。
池田泉州銀行	2023/4-	池田泉州ホールディングスが「DX 戦略室」および「デジタルバンク準備室」を設置することに合わせて、『ジョブ型雇用制度』を導入。デジタル分野の高度かつ専門的な知見・スキルを持つ人材獲得強化のため、職務の難易度・市場価値に応じた処遇として、既存の人事制度とは異なる処遇テーブルを設けた。
七十七銀行	2023/4-	職能型給与体系からジョブ型給与体系へ見直し。職務や役割の違いを適切に評価、処遇に反映。高付加価値職務への挑戦を促す。
肥後銀行	2023/4-	極めて高度かつ専門的な業務を担うプロフェッショナル職新設（ジョブ型）。中途採用の人材を主に対象とした、ジョブ型雇用の枠。
群馬銀行	2023/6-	「新型コロナウイルス」「長引く低金利環境」「国際情勢などを背景とした実体経済悪化」「銀行業務の規制緩和」「デジタル化の進展」「ライフスタイル・ビジネスモデルの変化」に対し、現行の人事制度（ゼネラリスト重視、職能資格制度・年功色・硬直的運用、キャリア形成が受動的）から「ジョブ型人事制度」を導入。未来志向、シンプル・フェア、個人意思尊重、職務主義、経営環境志向。
三井住友信託銀行	2021/4-	定年延長により、60歳以上の行員に対し、能力や成果を重視して給与水準などを決める「ジョブ型」雇用の考え方。就業地域の希望を聞く仕組みも導入。
三井住友海上火災保険	2021/4-	ジョブ型を取り入れた人事制度への改定の概要 （1）目標管理制度・人事考課運営の見直し（2021年4月） 能力の発揮と成果をより重視するとともに、リモートワークの活用下でも適切に評価されるよう、目標管理制度と人事考課運営の見直し。 （2）専門社員の新設（2022年4月） 高度な専門領域を担う社員を対象に、求める職務・能力や達成すべき目標を明確に定義して、その成果に応じて処遇を決定する、ジョブ型社員区分の「専門社員」を新設。 （3）適材適所の人材配置（2021年4月以降） 能力本位の役割付与で組織の活性化を図る観点から、若手社員の早期登用、年齢を問わない能力・スキルに基づく専門社員の登用、経験を活かせるポストへのシニア社員の配置等を積極的に行う。
損害保険ジャパン	2022/4-	当社オリジナルの「損保ジャパン版ジョブ型制度」を導入。 （1）部店長ジョブグレーディング（2022年7月から導入） 全部店長を対象にジョブグレーディングを導入。職務記述書に基づき職務を明確化し、担う職務に応じてメリハリのある処遇。職務記述書は全社に開示し、ポストに必要なスキルや経験などの要件をオープンにし、自律的な学びを後押しし、自律的キャリア形成を支援。 （2）本社特定領域・部門のジョブ型制度（2022年4月から導入） ジョブ型の従業員区分を新設し、高度な専門人材を必要とする本社の特定領域・部門に導入。専門性の領域に合わせて「ジョブファミリー」を複数構築し、異動ローテーションは「ジョブファミリー」内に限定した運用。保有する専門性の高さやその実績実績および実際に担う職務などに応じて処遇を決定、高度専門人材の獲得・育成を実現。 （3）新卒「ジョブ型コース」採用開始（2023年4月入社から導入） 本社特定領域・部門のジョブ型制度導入に合わせ、新卒採用においても「ジョブ型コース」を新設。「ジョブ型コース」で採用された人材は、一定期間を該当する専門領域の「ジョブファミリー」内でローテーションすることで実務経験を積み、専門性をさらに伸ばす。
あいおいニッセイ同和損害保険	2023/10-	デジタル人材を中心に、専門性の高さや担当職務に応じて処遇を決めるジョブ型とする。
大和証券グループ本社	2021-	21年度から「エキスパート・コース」新設。ジョブ型の要素を取り入れたエキスパート・コースで、専門性を活かせるようにした。こちらは等級や年齢に縛られずに、職務や役割が与えられる仕組み。
SOMPOまわり生命保険	2021/7-	基幹職（ジョブ型）は、個別に定められた職務定義書により職務内容や基本報酬を決定。役職ではなく、職務の難易度や責任の大きさによって報酬を決定する仕組みとすることで、経験年数や年次にとらわれない登用を可能に。異動配置は職務関連性の高い範囲に限定し、プロフェッショナリズムを高める。

（資料）各社プレスリリース、報道等よりニッセイ基礎研究所作成

多くの例を確認したのは金融機関だけであるが、これを見ると純粋なジョブ型へ移行する企業は少ないのではないかと推察する。八代（2023）では、銀行は人事部門の力が強大であると指摘する。典型的なメンバーシップ型で、主要な人材供給源が新規学卒採用であること、および採用後の年次内での管理等には人事部門の調整が不可欠で、比較的業務の均質性が高いことから、機能を人事部門に集約することが合理的ということ等が挙げられる。そのような構図にあって、純粋なジョブ型への移行は、人事部門が各部門に人事権を移譲し自らは調整役になること、また、従業員との関係でも転勤や職務変更に従業員を強制的に従わせることが難しくなる。このような劇的な変化を受容する銀行ない

し金融機関がどの程度存在するのか、疑問である。

また、各社の人事制度や運用は、他の多くの要素と密接に絡み合っていることから、ある一部分だけを変更してもうまく機能するとは考えにくい。例えば来年度から純粋なジョブ型に変更すると決めたとして、労働力の主要な供給源である大学の教育の実態が変わらなければ、各種職務の即戦力たり得る新卒者を確保することは至難の業だろう。

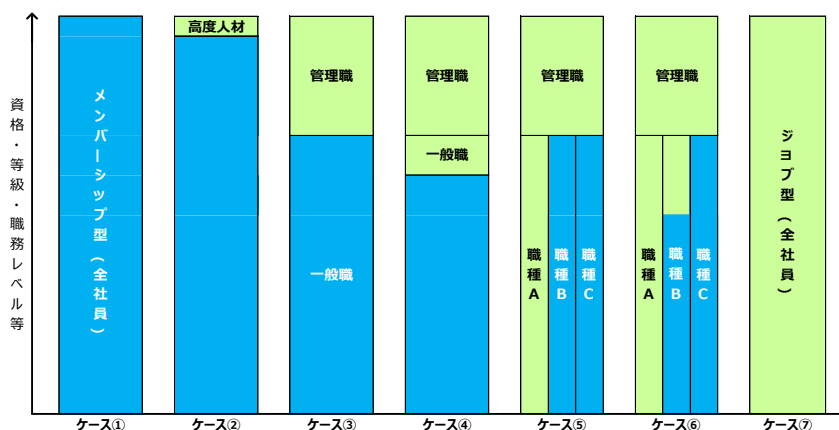
言葉を選ばずに言えば、メンバーシップ型の大きな特徴の一つである人事部門による強大な中央集権体制等を温存したまま、わずかな範囲だけジョブ型を導入して、「やっている感」を醸し出してアリバイ作りをしているようにも見える。とはいえ、「小さく生んで大きく育てる」を志向し、そろりと着手して徐々に変革していく姿勢の表れなのかもしれない。

5—経団連の主張

指針等においては、ジョブ型への移行を「個々の企業の実態に応じた職務給の導入」と表現している。導入も順次導入、あるいはその適用にあたっては、個々人の状況を勘案することもあり得る、と、導入のハードルを下げようという配慮が読み取れる。経団連がジョブ型導入を主張した「2020年版経営労働政策特別委員会報告（経労委報告）」においては、「メンバーシップ型のメリットを活かしながら、ジョブ型を組み合わせた『自社型』雇用システムを確立することが求められている」と主張しつつ、「ここでいう『ジョブ型』は、当該業務等の遂行に必要な知識や能力を有する社員を配置・異動して活躍してもらった専門業務型・プロフェッショナル型に近い雇用区分をイメージしている。『欧米型』のように、特定の仕事・業務やポストが不要となった場合に雇用自体がなくなるものではない」と説明している。佐藤（2022）は、2021年版経労委報告や実務専門雑誌記事の事例に鑑み、経団連が唱導しているのは純粋なジョブ型雇用への転換を目的地とするのではなく、「ハイブリッド版である『自社型』雇用システムを確立する」とことと指摘する。インターネット等で目にするジョブ型雇用の解説は、欧米型の雇用システムを想定しているケースもみられることから、経労委報告における想定と異なると認識しないと混乱してしまうだろう。

2021年版経営労務委員会報告において、経団連は「メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用は、それぞれのメリットやデメリットなどを総合的に勘案しながら検討することが有益である。各企業における検討の結果、引き続きメンバーシップ型雇用をメインに据えて運用する企業もあれば、ジョブ型雇用の導入・活用を大幅に拡充する方針を打ち出すケース、メンバーシップ型とジョブ型のハイブリッド版を段階的に作り上げていくなど、様々なアプローチがあり得よう」、「メンバーシップ型とジョブ型を最適に組み合わせた『自社型』雇用システムをつくり上げていくことが何より大切である」と主張している。（図表6） 政府の指針での「個々の企業の実態に応じた職務給の導入」にもこの思想が反映されていると考えられる。

(図表6) 「自社型」雇用システムのイメージ図



(資料) 経団連 2021 年版経営労働政策特別委員会報告

よって、先に見た金融機関のジョブ型導入事例は、まさしく個々の企業の実態に応じて、自社型、ハイブリッド版を導入した初期段階であると言えよう。図表6のケース⑦までは初めから目指さず、ケース④、⑤、⑥程度を最終ゴールとするような取り組みなのかもしれない。

これでは欧米型ジョブ型ではなく、ジョブ型風味にすぎない。いわば「日本仕様のジョブ型雇用」と形容できよう。3文書において「ジョブ型人事 (職務給)」、「職務給 (ジョブ型人事)」とおおよそ政府文書とは思えない不自然なワーディングが為されている背景のようにも感じる。脱メンバーシップと言いながら、メンバーシップの核心部分は温存し、欧米型ジョブ型の利点のチェリーピッキングを行っているのではないかと。本来相容れないものが同居している。あたかもキメラ⁷である。

6——中小企業はどうなるか？

中小企業はどのような変化に直面するだろうか。政府は中小・小規模企業の導入事例を含めた事例集の年内取りまとめを謳っている。各社の実情に応じた、特色ある制度を導入してほしい、ということになるだろう。ただ、中小企業では、例えば管理部門でいうと、総務と人事と経理を同じ人が見る、というケースは珍しくない。経営者の一存ですぐに担当職務が変わることもあろう。そういった中で、いわゆる欧米型のジョブ型を導入することは現実的でなく、仮に導入するとしても、ジョブ型要素、ジョブ型風の仕組みの導入に落ち着くのではないだろうか。もっとも、これは大企業にも当てはまるかもしれない。

7——留意すべき点

今野 (2023) によると、近年ジョブ型重視となりつつあるが、「失われた 30 年」の間に目標管理では成果に応じて賃金が変わり、役割等級制度や役割給により、役割の大きさと格付され、賃金が決ま

⁷ ギリシャ神話でライオンの頭、山羊の体、蛇の尾をもつ怪物。キマイラ。(広辞苑)

るようになっている。異動についても、企業主導は変わらないが、本人の意向を配慮して決める動きが強まっている。よって、人事管理は既にジョブを重視する等の意味で「ジョブ型」の方向に動いている。とはいえ、新卒一括採用、社内育成、職能給など、「メンバーシップ型」的要素も強く残っているという。

つまり、ジョブ型という新たなラベルが貼られるものの、自社版ジョブ型であったり、ハイブリッド版である限り、程度の差はあれ実態は特段新しいものではないのではないかと、ということだろう。では何がこれまでと大きく違うのか。それは、DXやGXという産業構造の変革や労働力人口の不足、低い労働生産性の伸びという諸課題に直面していることを背景に、リ・スキリングと労働移動とセットであるということではないか。

労働団体はどう言っているだろうか。全日本金属産業労働組合協議会（金属労協）は、2023年1月18日に、「経団連『2023年版経営労働政策特別委員会報告』に対する見解」の中で以下のように述べた。

「経労委報告では、『ジョブ型雇用』を『円滑な労働移動にも資する』と主張しているが、人事・処遇システムと雇用システムは別の問題であり、企業の雇用責任が軽減することはない。解雇の金銭解決や整理解雇の四要件の要件緩和など、労働者の雇用の安定を損なう方向に利用されることのないよう警鐘を鳴らしたい。」

日本においてジョブ型が浸透したとしても、整理解雇の4要件は継続すると考えられ、第2章でも触れた通り、「ジョブ型を導入すれば解雇しやすくなる」という連想は正しくない。

三位一体労働市場改革分科会（第1回、2023年4月26日）において、委員の一人から、職務は、企業独自性が高いと、労働市場の人材流動性を低めてしまう、との指摘があった。職務が標準化されていれば、人材の代替可能性が高まる。自社固有の職務は多くの企業において存在すると考えられるが、そのような職務は流動性が低いということを示唆しているのではないだろうか。労働移動を促したいのであれば、各企業に固有の組織設計についても振り返りを行う必要があるのかもしれない。

8—おわりに

ジョブ型は2013年の政府の規制改革会議で一度注目されるも沈静化し、2020年経団連の経労政委報告を機に注目されてきた。新型コロナ禍への対応によるテレワークの拡大も要因とされる。戦前から導入が検討されては立ち消えとなってきた職務給が、ようやく浸透しつつある。

メンバーシップ型の礼賛は、日本経済が世界を席卷していた1970年代後半～1990年代前半の約20年間の状況に合致したからである。その後失われた時代は30年を数え、メンバーシップ型が時代にフィットした期間の方が既に短く、実は一時期の特殊な出来事であったのではないかと。新しい経済・社会状況に即した雇用の形が模索されるのは当然ともいえる。

ジョブ型雇用を原理原則のまま導入しても、うまく機能しない懸念は多くの識者に指摘されている。ジョブ型とメンバーシップ型の長所を融合した「日本仕様のジョブ型雇用」が想像される。ジョブ型

が意図通り機能し、三位一体改革が成し遂げられると、我が国の経済社会にインパクトを与えるだろう。男性中心の無限定な働き方の見直しにより、ワークライフバランスやウェルビーイング、男女の働きやすさの向上を通じ、少子化対策へのプラス効果も期待できよう。

当然ながら他社の導入や、政府が取組事例を出したから、だけではなく、導入是非の検討時には自社への適合性や対象範囲等、適切に評価をする必要がある。しかしながら、仮に先行導入する企業の採用力や働き手のエンゲージメント向上等でプラス効果が発現すると、大きく差を付けられる懸念もある。導入有無にかかわらず、自社の雇用の指針を、これまで以上に明確な言葉で発信すべきだろう。一方、働き手は、エンプロイアビリティの向上を続ける必要がある。政府はリ・スキリングを強く推進している。スキルの陳腐化が速くなることも背景にあり、労働移動を推進したい経済界の意向の反映でもある。

政府・経済界ともにジョブ型へのシフトの意図は当然前向きなものであるが、中高年層で四半世紀前の成果主義を巡る混乱が記憶に残る人は少なくないだろう。仮に企業の本音が、当時と同じく人件費の抑制だったとしたら、短期的にはコスト削減により、業績は上向くかもしれない。しかし、同じことを多くの企業が行うと、労働者の購買力が低下し、巡り巡って企業業績の低迷に繋がる懸念には想像力を働かせるべきだ。単なるコスト削減用ツールとなっては従業員のエンゲージメントの向上も難しい。この懸念が杞憂であり、前向きな効果を通じ、「構造的な賃上げ」に繋がることを期待する。また、たとえ「日本仕様のジョブ型雇用」がキメラ的であっても、従業員、企業、そして日本経済・社会全体がより輝ければ、それは善である。今後の動向を注視していきたい。

(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.
- 寺井基博「日本的ジョブ型雇用の行方」(『評論・社会科学 142号』)、2022年9月30日、pp.21-37
- 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。