

# ジョブ型雇用をめぐる動向を どう捉えるか

講師 ● 労働政策研究・研修機構 研究所長

濱口 桂一郎 (はまぐち けいいちろう)



## Profile

東京大学法学部卒業。労働法政策の研究者。日本労働法学会会員。主著には、一般書として『ジョブ型雇用社会とは何か：正社員体制の矛盾と転機』（岩波新書・2021年）、『日本の雇用と労働法』（日経文庫・2011年）、『家政婦の歴史』（文春新書・2023年）などがあり、専門書として『日本の労働法政策』（労働政策研究・研修機構・2018年）、『新・EUの労働法政策』（同・2022年）などがある。

国は今後、日本企業の雇用制度をいわゆる「ジョブ型雇用」に移行することを促すとして、指針を発表すると表明しています。「メンバーシップに基づく年功的な職能給の仕組みを、ジョブ型の職務給中心のシステムに見直す」と岸田首相が述べるなど、企業の成長と労働者の活躍の促進に向けた人事制度の見直しを企業に求める方向です。またジョブ型雇用を導入した企業が話題となるなど、ニュース等でもジョブ型雇用というワードをたびたび目にするようになっていきます。

このようにジョブ型雇用への移行を推進しようとしている状況ですが、はたしてそのようにうまく移行することができるのでしょうか。

本例会では、労働政策研究・研修機構（JILPT）研究所長の濱口先生を講師にお招きして、そもそもジョブ型雇用とはどのようなものであり、昨今の動向をどのように捉え、また実際の移行は非常に難しい状況だという再認識のもと、現状の課題等の解説をしていただきます。

## 本定例会のポイント

### Point 1 ジョブ型が前途洋々？

1985年当時は、欧米に対しジョブにこだわるから生産性が低いとか、日本型にすれば全てうまくいくといわんばかりの論調すらあったが、近年は、日本はメンバーシップ型故に生産性が低い、ジョブ型にすれば全てうまくいくといわんばかりの議論が流行している。両者の優劣を問うたぐいの議論は時流に乗っているだけの空疎な議論である。メンバーシップ型の真の問題点は、陰面としての非正規労働や女性の働き方との矛盾にある。だからこそ「働き方改革」だったのだが、これは（古びた「新商品」の）日本的柔軟性を否定して硬直性を求める復古的改革であって、ジョブ型が前途洋々というわけではない。

### Point 2 日本の中途採用と人材ビジネス

日本の中途採用は「ジョブ型」採用としての性格「も」有する。中途採用といえども、後から入ってきた「仲間」の選抜としての性格は濃厚にある。職務限定ではなく、中途採用後の配置転換は前提ゆえ、「即戦力」としてのスキルとともに、「仲間」としての「能力」も重要。日本の中途採用は純粋なジョブ型採用ではなく、「仲間」選抜のメンバーシップ型採用でもあるため、そのビジネスモデルは、顧客会社の風土、文化、空気といった非ジョブ的な要素も考慮したものとならざるを得ない。本気で日本をジョブ型雇用社会に変えるつもりなら、その一丁目一番地は（賃金制度よりも）採用の在り方である。新卒一括採用を変える気がないなら、それは真の「ジョブ型」ではない。

### Point 3 ヒトの値段、ジョブの値段

ジョブ型は放っておくと賃金は上がらない。だから団交で「ジョブの値札」を上げる交渉をする。本来、ジョブが不明確なままで成果を測定することは困難だが、目標管理と称して押しつけて、達成していないと難癖付けて引き下げる。成果主義は屁理屈である。これはいったん失敗に終わり、しかしその成果主義を、もう一度リベンジしたくて持ち出してきたのが、昨今の奇怪な「ジョブ型」である。

## はじめに

本日は、「ジョブ型雇用をめぐる動向をどう捉えるか」というテーマでお話しいたします。よろしくお願いいたします。

この二、三年ほどジョブ型という言葉が大変流行っておりまして、私も迷惑をこうもっています。ジョブ型に関して、わけのわからない言説がたくさん世に蔓延っています。それをいかにきちんと区分けして、整理するかというのが、私に与えられた課題だと思います。

1つ宣伝をさせていただきます。7月に『家政婦の歴史』（文春新書）という本を出します。帯に「家庭の中の労働者 知られざる歴史が浮かび上がる」と書いてあります。2022年9月に、家政婦の過労死事件がありました。家政婦は家事使用人であり、それゆえ労基法も労災保険法も適用されない、という判決でした。非常に面白いのは、この裁判において、原告側の弁護士も（非常に有名な指宿昭一先生、明石順平先生でしたが）も、国も、裁判官も、マスコミも評論家も、私以外全員は、家政婦は家事使用人なのか、ということ、疑った人はない、ということです。

今から76年前に、労働基準法が施行されたときには、確かに家事使用人は、労働基準法の適用除外とされました。家政婦、当時は派出婦といいましたが、これははれっきとした労働基準法の適用事業であるとされていました。労働基準法施行規則第1条第2号に明記してあります。明記してあって、労働基準法の適用労働者なのに、なんで今、こんなわけのわからない事態になってしまったか。

これがすごく面白い話なんです。あまりに面白いので、それだけで1冊の本になりました。ぜひお買い求めいただければ幸いです。

## 1. ジョブ型が「また」流行っている

### 2020年代に「また」ジョブ型が流行

では、本題です。「ジョブ型が「また」流行っている」と書きました。

2020年ごろからジョブ型が連呼されていましたが、どうもすっかり理解している言説は少なかったようです。そこで2021年、『ジョブ型雇用社会とは何か』（岩波新書）という本を出しました。

これを読んでもらえば、多少は理解が進むだろう、とそう思いましたが、そんな簡単な話ではありませんでした。

世の中には得体の知れないジョブ型の理解が流行っておりまして、政府までこの言葉を使うようになっていきます。2020年1月の経団連『経労委報告』以来、マスコミ（日経新聞など）やネット上は「ジョブ型」という言葉が氾濫しました。

ここ1年、とりわけ岸田文雄首相のもとで、ジョブ型という言葉が政府でも使われるようになってきております。

2022年の9月、岸田首相が、ニューヨーク証券取引所で「メンバーシップに基づく年功的な職能給の仕組みを、個々の企業の実情に応じて、ジョブ型の職務給中心の日本にあったシステムに見直す」「これにより労働移動を円滑化し、高い賃金を払えば、高いスキルの人材が集まり、

その結果労働生産性が上がり、さらに高い賃金を払うことができるというサイクルを生み出していく」と発言しました。

さらに2023年1月、岸田首相は施政方針演説で「従来の年功賃金から、職務に応じてスキルが適正に評価され、賃上げに反映される日本型の職務給に移行することは、企業の成長のためにも急務」とも言っています。

さらに最近ですが、2023年6月の『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』では、このように言っています。

「この問題の背景には、年功賃金制等の戦後に形成された雇用システムがある。職務（ジョブ）やこれに要求されるスキルの基準も不明瞭なため、評価・賃金の客観性と透明性が十分確保されておらず、個人がどう頑張ったら報われるかが分かりにくいいため、エンゲージメントが低いことに加え、転職しにくく、転職したとしても給料アップにつながりなかった。また、やる気があっても、スキルアップや学ぶ機会へのアクセスの公平性が十分確保されていない」

と批判し具体的には

「職務給の個々の企業の実態に合った導入等による構造的賃上げを通じ、同じ職務であるにもかかわらず、日本企業と外国企業の間が存在する賃金格差を、国ごとの経済事情の差を勘案しつつ、縮小することを目指す」

と言っています。

## ジョブ型は今までも繰り返し流行してきた

ジョブ型（職務給）は今まで繰り返し

流行してはいつのまにかすたれてきた、ということを繰り返してきました。

1932年（浜口雄幸内閣）の産業合理化運動の中で「職務給確立ノ必要」が説かれたのですが、1940年（近衛文麿内閣）の産業合理化運動では生活給思想を強調していました。

1946年、GHQ労働諮問委員会は電産型賃金体系を痛烈に批判して職務給を唱道し、これを受けて、日本政府も賃金制度の合理化指導を行ったのですが、ほぼ影響はありませんでした。

1950-60年代の日経連は繰り返し職務給を唱道し、「賃金の本質は労働の対価たるところにあり、同一職務労働であれば、担当者の学歴、年齢等の如何に拘わらず同一の給与額が支払われるべき」と主張していました（1955年『職務給の研究』）。

1960年（池田勇人内閣）の国民所得倍增計画は有名ですが、中身までは皆さん、あまり知らないと思います。こんなことが書いてあります。

「労務管理制度も年功序列的な制度から職能に応じた労務管理制度へ進化していくであろう。年功序列制度がややもすると若くして能力のある者の不満意識を生み出す面があるとともに、大過なく企業に勤めれば俸給も上昇してゆくことから創意に欠ける労働力を生み出す面がある。…労務管理体制の変化は、賃金、雇用の企業別封鎖性を超えて、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、労働組合の組織も産業別あるいは地域別のものとなる」

その後、1963年（池田勇人内閣）には、経済審議会の「人的能力政策に関する

る答申」が、「経営秩序近代化の第一歩は、従来半ば無規定的であった労働給付の内容を職務ごとに確定すること、すなわち職務要件の明確化」であり、「今後の賃金制度の方向」は「公平な職務要件に基づく人事制度を前提とする職務給」であり、「職務給のもとで職務評価によって公平に職務間の賃金の差を定めることができる」とともに、個々の職務においては同一労働同一賃金の原則が貫かれる、「本来、本工、臨時工という身分差に基づく雇用条件の差は認められるべきではなく、将来職務要件に基づく人事が徹底すれば、同一職務における身分差は消滅するであろう」と書いています。

これがいまからちょうど60年前です。

1967年（佐藤栄作内閣）にはILO第100号条約（同一価値労働についての男女労働者に対する同一報酬に関する条約）を批准しました。

ところが、1969年の日経連『能力主義管理』以後半世紀近く、ジョブ型（職務給）は見捨てられ、誰からも論じられなくなりました。

1985年男女雇用機会均等法では、もっぱらコースの平等のみが追求され、賃金は無視されました。

21世紀になり、氷河期世代の年長フリーターが社会問題になってようやく、非正規労働者の均等待遇から「同一労働同一賃金」がスローガンとして登場しました。

2018年（安倍晋三内閣）の働き方改革では「同一労働同一賃金」という看板を掲げた「均等・均衡処遇」政策が展開されました。

2020年以降、突如として「ジョブ型」

が流行し、そして岸田文雄内閣の「職務給」志向が現れたということです。

## メンバーシップ型の生成と毀誉褒貶

ジョブ型の反対、メンバーシップ型のほうも見ておきましょう。

日本は元々、メンバーシップ型ではありませんでした。

大体今から1世紀前、20世紀初頭の日本の労働市場ですが、その特徴は高い移動率にあり、腕のいい労働者ほど「渡り職工」として移動し、平均勤続期間は1年だったそうです（『職工事情』）。

これをけしからん、と言った人がいます。伍堂卓雄（呉海軍工廠）の「職工給与標準制定ノ要」（1922年）では生活給を唱道していました。若い職工に高い給与をやっても、飲み食いを使うだけで意味がないと。女房子どもを抱えた中高年の職工にもそれと同じような給与しか支払ってないので生活が苦しいわけです。そこで、女房子どもを抱えた職工にはきちんとした給料を払おうということになってきます。しかし、それがただちに実現したわけではありません。

これが実際に実現していったのは、「戦時賃金統制」で、そこで初任給、昇給を統制（定期昇給のみを認める）し、年齢階層別賃金が規定されました。

これは国家総動員法に基づく特例です。当然戦争が終わったら全部消えます。消えたにもかかわらず、面白いことに生き残ったんです。

誰が生き残らせたか。実は労働運動なのです。

労働運動はもちろん、戦中、禁止され

ていて、GHQが解禁しました。その労働運動が直ちに団体交渉して、自分たちが要求して作り上げた賃金体系は、なんと戦時中の賃金統制令そのままだったのです。

その典型が1946年の「電産型賃金体系」でした。GHQ労働諮問委員会や世界労連の批判にかかわらずこれを堅持したわけです。

日本の賃金体系は仕事の中身と何の関係もない、年齢と扶養家族だけで決める、そんな馬鹿げた賃金体系があるかと、怒涛のごとく批判したのですが、日本の労働運動は断固としてこれを守りに拔きました。

その後、50年代から60年代にかけて、ずっと日経連は、職務給を唱道しました。

労働組合は職務給に反対ですが、とはいいながら同一労働同一賃金に反対とはいえません。世界の労働運動の連帯に反しますからね。ただ、職務給を支持すると中高年男性の賃下げになってしまいます。

そこに救いの手を差し伸べてくれたのが日経連の『能力主義管理』です。

とにかく能力に基づく限り、年功制はいいものだ。職務給なんていう発想はもう駄目だけど、電産型のような生活給じゃ駄目だ。能力評価にするんだ。

これはすごいロジックです。中高年のオジサンを捕まえて、「お前はなぜ、仕事もしないのにそんな高い給料もらってた」って言われたら、かつては「いや俺は女房子どもを抱えて生活してるんだ」という話だったんです。

それが「いや、能力が高いから給料が

高いんだ」という理屈になりました。

日本の企業における能力は、毎年毎年の査定で上がっていった結果として積み上がった何か、としか定義しようのないものです。そういう能力という不思議な概念で給料が自動的に上がっていく仕組みを、経営側が正面から認めたのが、『能力主義管理』なのです。

その後20年ぐらい、日本は調子が良かったんですよ。『ジャパン・アズ・ナンバーワン』の時代ですね。

それに対して、欧米はなぜ駄目か。ジョブというくだらない硬直的なものにこだわっているからだといわれていました。会社はみんな一緒に働いて、それが新しいやり方なんだと。日本こそ、未来型の働き方なんだと、当時はこういう議論でした。

JILPTの前身である雇用職業総合研究所が1985年、まさにこの日本型雇用礼讃期に、MEと労働の国際シンポジウムを開催しました。当時の氏原正治郎所長は、基調講演で次のように述べました。

「一般に技術と人間労働の組み合わせについては大別して2つの考え方があり、一つは職務をリジッドに細分化し、それぞれの専門の労働者を割り当てる考え方であり、今一つは幅広い教育訓練、配置転換、応援などのOJTによって、できる限り多くの職務を遂行しうる労働者を養成し、実際の職務範囲を拡大していく考え方である。ME化の下では、後者の選択の方が必要であると同時に望ましい。」

これはいまでも十分通用します。前半はジョブ型の定義、後半はメンバーシップ型の定義です。

問題は、「ME化の下では」という箇所です。ここの価値判断が今と全く逆です。今、IT化、AI化の中では、前者の選択のほうが、必要であると同時に、望ましいと言われていますね。

当時は、欧米に対しジョブにこだわるから生産性が低いとか、日本型にすれば全てうまくいくといわんばかりの論調すらありましたが、近年は、日本はメンバーシップ型故に生産性が低いとか、ジョブ型にすれば全てうまくいくといわんばかりの議論が流行しています。

ジョブ型／メンバーシップ型が本質的に優れている／劣っているというたぐいの議論は全て時代の空気に乗っているだけの空疎な議論です。

メンバーシップ型の真の問題点は、陰面としての非正規労働や女性の働き方との矛盾（『若者と労働』『日本の雇用と中高年』『働く女子の運命』参照）、その意味では社会学的に持続可能性が乏しい、だからこそその「働き方改革」だったのですが、これは（古びた「新商品」の）日本的柔軟性を否定して硬直性を求める復古的改革であって、ジョブ型が前途洋々というわけではないです。目新しいものでは決してありません。

## ジョブ型は実は古くさい代物

ジョブ型は、実は古臭いんだという話は、別の著書で縷々、申し上げています。『働き方改革の世界史』という海老原嗣生さんとの共著があります。これは、労働運動の思想をまとめたものです。ジョブ型の出発点は、19世紀イギリスのトレード・ユニオン（職業組合）が行う集合取引（コレクティブ・バーゲニ

ング）にあります。1人では弱いから、集まって取引する、これがコレクティブ・バーゲニングです。

「トレード」（職業）こそ、20世紀アメリカで「ジョブ」（職務）が確立するまでの労働世界の基軸でしたし、欧州では戦後も残存していました。

20世紀半ば、アメリカ労働運動は「ジョブ・コントロール・ユニオニズム」を確立します。テイラーの科学的管理法が20世紀初めぐらいにできまして、これがだんだん広がってくる。それからフォードイズムによって、大量生産システムができる。これによって旧来のトレードが解体し、企業の管理単位としてジョブ（職務）が成立する中で、ジョブ・ディスクリプション（職務記述書）により明確に区分されたジョブごとに時間賃率を設定し、セニオリティ（勤続）によりレイオフ（一時解雇）を規制するルールを、ユニオン主導で確立しました。

これは、その後、その硬直性が批判されて、労働組合の衰退の一途をたどりました。

ただ、ジョブ型のシステム自体は、むしろ組合のないホワイトカラーの分野でもどんどん拡大し、これらは、ハイ等のコンサル会社の商品として企業が活用しています。

このジョブ型がどんどん拡大していくのかっていうと、むしろ逆ではないか。近年の情報通信技術の発達によって、様々なタスクをジョブにまとめて、継続的な雇用契約する必要性が薄れています。ミクロないしマクロのタスクをその都度委託する契約、いわゆる自営業化が広がっていくという議論もされていま

す。

## ジョブ型からタスク型へ？

今、日本で出てるジョブ型の本の中でまともなのは、マーサー・ジャパンの『ジョブ型雇用はやわかり』です。

ただ、マーサー・ジャパンは、当然と言えば当然ですが日本のメンバーシップ型は古い、これからはアメリカ流にジョブ型になるべきだ、とっています。

ところが、本家のマーサー社では、硬直的なジョブ型から柔軟なタスク型への移行を唱道しています。ジェスターサン&ブードロー『Work without Jobs』（邦題：仕事の未来×組織の未来）、ジョブなき仕事、そういった未来がくる、とっています。

職務記述書に簡条書きでまとめられた固定的な「ジョブ」を「ジョブホルダー」（従業員）が遂行するという古臭いオペレーティングシステム（OS）を脱構築（デコンストラクション）し、ジョブを構成する個々のタスクをインディペンデント・コントラクター、フリーランサー、ボランティア、ギグワーカー、社内人材など多様な就労形態で遂行する仕組みへ変わっていかなければならない。こういったことを述べています。

これがアメリカの最新の議論です。

ジョブ型の欠陥は、労働者の能力を職務と結びつけて判断し、職務経験や学位と無関係な能力を把握できず、そのジョブに必要な資格を有しているか否かでしか判断できず、個々のタスクを遂行するに相応しい人材を発見できないところにあるということです。

その背景には、AIによる仕事の未来、

ジョブを構成するタスクのうち機械に代替されないタスクを柔軟に働く人々に配分していこうという発想があります。

マクロ社会経済学的な、社会ビジョンに基づいた本です。単なる実務書のようにですが、結構すごい本です。

裏返して言えば、ジョブ型雇用社会とは「ジョブ」という社会的構築物（フィクション）を実在化し、皆がそれに振り回されている社会です。

それに対して日本は、40年前に氏原所長が言ったように、社員みんなで一丸となって、ジョブもクソもなく、という感じで働いているときは、大変いいのですが、その代わり、社員身分というフィクションが濃厚で、それに振りまわされています。人間社会は、フィクションなしにはやっていけないのかも知れません。

## 日本の法律は実はジョブ型である

日本国の基本的法制（民法）は、雇用契約を労働従事と報酬支払を対価とする債権契約と定義しています。売買や、賃貸借、請負と同じです。つまり、労働者は企業の取引相手であって、メンバーではあり得ないのです。

法律上「社員」と呼べるのは、出資者のみ（有限責任社員、無限責任社員）、株式会社の社員は株主のみです。

労働組合法、労働基準法等の古典的労働法は、企業と労働者の取引関係という枠組みを前提に、①雇用契約の内容に最低限の公的規制を加え、②労働者にカルテルを認めたものです。

そもそも労働組合とは企業と取引関係にある労働力販売者のカルテルであり、



独占禁止法の例外です。しかしその認識は完全に欠如しています。

日本型雇用システムと日本の労働法制の間のすき間を埋めてきたのが判例法理です。

信義則や権利濫用法理といった法の一般原則を駆使することで、ジョブ型法体系をメンバーシップ型社会の現実に適応させてきた「司法による事実上の立法」といえます。

判例法理が積み重なり、日本の労働社会を規律する原則は六法全書の条文ではなく、判決文に現れた現実社会の規範になっています。

その判例法理が21世紀には労働契約法という形で実定法化しました。なかなか複雑怪奇ではあります。

## 2. 雇用システム論の基礎の基礎

日本型雇用システムの本質は雇用契約の性質にあります。日本以外の社会では、労働者が遂行すべき職（job）は雇用契約に明確に規定されます。

しかし日本では、雇用契約に職務は明記されず、使用者の命令によって定まるのです。日本の雇用契約はその都度遂行すべき特定の職務が書き込まれる「空白の石版」なのです。いわば、日本における雇用とは「職務」（job）ではなく「成員」（membership）である、これは私が言ってきたことです。

ジョブ型は、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

解除する必要があります。逆に言えば、契約で特定された職務以外の労働を命じられないわけです。

メンバーシップ型は、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ます。つまり、異動可能性があるかぎり解雇の正当性が低くなります。これは長期雇用慣行に結び付きませぬ。

また、ジョブ型は、契約で定める職務によって賃金が決まります。これは、同一労働同一賃金原則の本質です。

メンバーシップ型は、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です。高賃金職種から低賃金職種への異動も困難で、職務と切り離れた人基準で決めざるを得ませぬ。

客観的な基準は勤続年数や年齢、つまり、年功賃金制にならざるをえませぬ。

ジョブ型では、団体交渉・労働協約は職種ごとの賃金を決めるものです。したがって、労働組合の組織形態も、職業別・産業別労働組合となります。

メンバーシップ型は、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します。労働組合の組織形態が企業別労働組合になります。

## 3. 就職と採用

### ジョブ型雇用の本質

ジョブ型社会では、募集はすべて具体的なポストの欠員募集であり、企業が労

働者を必要とするときにその都度採用するのが原則で、採用権限は労働者を必要とする各職場の管理者にあります。こうなっていない限り、ジョブ型雇用とはいえません。

メンバーシップ型社会では、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します（新卒一括採用）が、正確にはその数ヶ月前に「内定」と称する（労務と報酬の交換のない）雇用契約に入ります。

採用権限は現場管理者ではなく本社の人事部局にあります。個々の職務ではなく、長期的なメンバーシップの付与の判断だからです。

一言で言えばこの仕事できますか？ はい私できます、というのがジョブ型雇用の出発点です。

ジョブ型社会では採用差別の禁止が最大の課題です。なぜか。それは、採用とは特定のジョブに資格・経験から最適の労働者を当てはめることであり、当該ジョブに最も高いスキルを有する労働者を、人種・性別等の属性への差別感情から採用拒否することが「非合理」であるからです。

特定のジョブへの応募者から最適者を選択するというシチュエーションがほとんどない日本では、ここが一番理解されない点です。

日本型採用法理は、決して市場社会の大原則そのままではないのです。ジョブ型社会ではすでに大修正されている原理が、一見維持されているかのように見えますが、実はメンバーシップ型社会特有の採用の在り方がもたらしています（三菱樹脂事件最高裁判決（1973年））。

これは学生時代に学生運動してたという話です。この仕事ができる人間がいるか、この仕事ができることの証明はどれだ、こういうことで争いになったことを、日本企業は一度も経験したことがない。ジョブ型の本質を何も理解せずに、口先で、ジョブ型雇用と言っているだけです。

大事なのは、この仕事できる人いますか？ はい、私できます、これがジョブ型雇用のイロハのイです。

これを理解すると、ジョブ型雇用の本質が見えてきます。

## 教育と職業の密接な無関係

雇用契約がジョブ型であるか、メンバーシップ型であるか。これは、大きく言うと、教育訓練システムが企業の内部にあるか、外部にあるかに対応します。

ジョブ型は、就職前に当該職務について（公私の教育訓練機関で）一定の教育訓練を受けていることが前提です。だから、この仕事できますか？ はい私できます、その証拠は？ この卒業証書なり、免許証です、となります。

メンバーシップ型では、素人を採用し、定期人事異動とジョブローテーションで上司や先輩がOJTで鍛えていきます。これは権利であり義務でもあります。

大学で学んだ教育内容が就職後の職業生活に殆ど意義を持たない仕組みになっています。これが東京大学・本田由紀先生のいう、「職業的レリバンスの欠如」です。

とはいえ、大学に入る段階での学業成績（＝企業で一から厳しく訓練するのに堪えられる「素材」であるかどうか）は

きわめて重要（教育と職業の密接な無関係）です。

大学側も、「今このジョブができる人」ではなく、「(今は何もできないけれど)何でもできる可能性のある人」を売り込むiPS細胞養成所に特化してしまっています。

大学と企業は鶏と卵ともいえます。優秀な人間ほど何でもできる可能性のある一般教育に向かい、スキル志向の教育コースはレベルの低い人間とみなされています。

## リスクリングのジョブ型とメンバーシップ型

また最近の話をします。

もともとジョブ型社会にリスクリングはなかったのです。ジョブ型雇用がかっこいいと思ったら大間違いです。古くて硬直的で、原始的なものです。

人生の初期に必要な職業教育訓練を受け、その獲得したスキルで就職したら、その後はずっとそのジョブをやり続けて引退に至ります。ジョブ型社会は発展のない社会です。みんな勘違いしています。

今日でも欧米社会の基本構造はそういうモデルです。本来のジョブ型とは就職時に雇用契約で定めたジョブをずっとやり続けるものであり、ジョブを変えるのは例外です。

ところが技術革新が展開する中で、それではまずいと登場したのがリスクリングです。ジョブとスキルに基づく基本構造を大前提にしつつ、職業人生の中で新たなジョブのための新たなスキルを身につけるために、いったん今のジョブから

離れ、新たなスキルのための教育を受ける時期を保障することがその眼目です。

これに対し、メンバーシップ型の日本では、入社前にその会社でやる仕事のスキルを身につけておくことは求められません。リスクリング以前に、スキリングがないのです。正確に言えば、入社後に上司や先輩がOJTでスキリングしてくれます。社内配転で新たな部署に移っても、またOJTでリスクリングを繰り返すわけです。

これが先ほどの氏原所長の話につながってきます。ME革命の1980年代には、「だから日本は強いんだ」という議論があふれていました。硬直的なジョブに悩む欧米を尻目に、柔軟な日本型モデルが礼賛された時代です。そんな時代に、硬直的なジョブを前提にしたリスクリングなど誰も目を向けようとしませんでした。

ところが1990年代以降、多くの若者が「入社」できずに低スキルジョブの非正規雇用に落ち込む一方で、少数精鋭の正社員になれた者もまともなOJTを受けることなく膨大な作業に追まわれ、まともなスキルを獲得することなく中高年になった高給社員（「働かないおじさん」）は会社から邪魔者扱いされます。

1990年代後半以降の職業教育訓練政策は、それまでの企業内教育一辺倒から企業外のフォーマル教育に重点を移そうと努めてきましたが、根強いメンバーシップ感覚によって足を引っ張られ、なかなかうまくいかないのです。

1998年の教育訓練給付は費用の8割助成という大盤振る舞いでしたが、その大半は駅前の英会話教室やパソコン教室に

投げられ、世論の批判の中で2003年には助成率が2割に引き下げがなされました。日本社会がジョブとスキルに基づく社会になっていなかったがゆえに、趣味的な教室に流れたわけです。

2013年には「学び直し支援」が政策のスローガンとなり、特定の教育訓練給付の助成率が再度引き上げられました。その対象は文部科学省所管の専修学校、専門職大学院、専門職大学及び大学における職業実践力育成プログラムや、経済産業省所管の情報通信技術課程でした。しかしスキルアップで転職する社会ではないため、その効果は不明です。

根っこはそのままなのに、小手先を変えてもしかたありません。

## 「スキルアップで転職して昇給」の回路が廻らないメンバーシップ型

2023年6月、経済産業省は「転職を目的とした学び直し」に最大56万円補助すると打ち上げましたが、そもそも「転職」の概念に問題があります。

ジョブ型社会では、社内であれ社外であれ、新たなジョブに就くためにはそのジョブを遂行できるスキルが必要で、そのための教育訓練を国が援助して職業資格を取得し、その結果、社内や社外の公募に応募して採用され、めでたく転職ジョブして給与アップというストーリー、これが政府の青写真です。これはジョブ型社会を前提すれば、とても美しいものです。

重要なのは、「新たなスキル→新たなジョブ→高い給与」という回路であって、そのジョブが社内か社外かは本質ではないです。

ところが日本では、社内配転でそのつと転職ジョブし、配属されてからスキルを身につけ、一方で、定期昇給で給与が上がるという仕組みです。スキルがあっても転職ジョブしないし、スキルがなくても転職ジョブし、どっちにしても「能力」と「情意」で昇給するのです。

そのため、日本の教育訓練給付は転職ジョブにつながりにくい。そもそもスキルがどれだけ上がったのか不明です。下手をするとただの趣味にお金を流しているだけになりがちです（かつては駅前英会話教室がドル箱だった）。

そこで「せっかくお金を出してスキルを身につけたのに転職しないなんておかしいじゃないか、転職するいい子だけにお金を上げる仕組みを作ろう」と思った経産官僚の計算完了というやつです。

社内転職ジョブという発想がないので、転職（＝転社）のみで制度設計せざるを得ないのです。

よって退職予定の在職者への給付となり、辞めるつもりの方を抱えている在職中の会社との関係が奇妙になります。もしこれを喜んで受け入れる会社があるとしたら、それはその社員に早いとこ出て行ってほしい会社であり、この制度は要するにアウトプレースメントの道具となるわけです。

## インターンシップのジョブ型とメンバーシップ型

ジョブ型雇用社会では、募集とはすべて具体的なポストの欠員募集です。その際、新卒の若者は（有名校の）卒業証書がその職業スキルを証明してくれなければ、つらく苦しい「学校から仕事への移

行」に直面します。

この仕事できる人いますか？ はい、できます、というのがジョブ型社会の本質と言いましたよね。この若者、仕事はできないけど、かわいそうだから雇いましょう、というのは、これは正義に反します。これが根本です。でも労働者ではなく、訓練生としてなら採用できます。これがつまり、その「移行」のための装置として広がってきているトレーニーシップ（インターンシップ）です。スキルがないゆえに就職できない若者を、労働者としてではなく訓練生として採用し、実際に企業の中の仕事を経験させて、その仕事の実際のスキルを身につけさせることによって、企業に労働者として採用してもらえるようにしていくものです。とはいえその実態は、訓練生という名目で仕事をさせながら、労働者ではないからといってまともな賃金を払わずに済ませるための抜け道として使われているとの批判があります。

とはいえ、ジョブ型社会では、訓練生であろうが企業の中で仕事をやらせているんだから労働者として扱えという議論が素直に通らないわけです。なぜか。それは、労働者として採用するということはそのジョブを遂行するスキルがあると判断したからなのであって、そのスキルがないと分かっている者を採用するというのは、そのスキルがある応募者からすれば不正義だからです。スキルがない者を採用していいのは、スキルを要さない単純労働だけです。単純労働に採用されるということは、いつまでもそこから抜け出せないということ。スキルがないにもかかわらず、スキルを要するジョブの

作業をやらせることができるのは、それが教育目的であるからです。労働者ではなく訓練生であるという仮面をかぶることで、スキルのない者がスキルを要するジョブのポストに就くことができるのである以上、この欺瞞に満ちたトレーニーシップという仕組みをやめることは難しいのです。

さすがにそれはひどいではないかと声が高まり、EUでは2014年に「トレーニーシップの上質枠組みに関する理事会勧告」（法的拘束力なし）を制定しました。しかし、実際には数年間にわたり訓練生だといってごくわずかな手当を払うだけで便利に使いつける企業が多数あります。

2023年5月の欧州議会の決議は、訓練生に対して十分な報酬を支払うこと、労働者性の判断基準に該当する限り労働者として扱うべきことを定める指令案を提出するように求めましたが、欧州経団連はトレーニーシップは何より教育目的なのだとして厳しく批判します。これは単なる逃げ口上ではないのです。ジョブ型社会というのはかくも硬直的な社会システムです。

これに対して、日本におけるインターンシップ談義はほとんど異次元です。採用してからど素人を鍛え上げていく前提である以上、そのインターンシップなるものに職業スキルを身につけるための何事かが含まれることはあり得ず、メンバーシップ型の採用のための道具以外ではあり得ないです。

にもかかわらず、日本政府はインターンシップは採用のために使ってはいけないなどという欺瞞に満ちた政策を継続し

ています。文部科学省・厚生労働省・経済産業省の「インターンシップ推進に当たっての基本的考え方」によれば、インターンシップとは学生が在学中に将来のキャリアに関連した就業体験を行うことであり、そこで取得した学生情報を採用選考活動に使用してはならない、としています。ようやく2022年6月に「基本的考え方」を改訂し、一定基準を満たしたインターンシップで企業が得た学生情報を採用選考活動に使うことを認めました。それにしても、労働者として扱われない訓練生として長期間にわたり無報酬ないし低報酬で働き続けているヨーロッパの訓練生たちにとっては、同種の言葉で呼ばれる日本の若者たちの状況は、同じ地球上の出来事とは考えられないと思います。

## 日本の中途採用と人材ビジネス

一方、中途採用のほうはどうでしょうか。

日本の中途採用は「ジョブ型」採用(特定のジョブに当て嵌めるべきヒトを採用)としての性格「も」有するといえます。つまり「即戦力」採用ともいえます。

しかし、中途採用といえども、後から入ってきた「仲間」の選抜としての性格は濃厚にあります。職務限定ではなく、中途採用後の配置転換は前提。それゆえ、「即戦力」としてのスキルとともに、「仲間」としての「能力」も重要です。

職業紹介事業は中途採用の手助けです。従って日本社会においては本質的に周辺的、非主流的な「ジョブ型」ビジネスと同時に、日本の中途採用は純粋なジ

ョブ型採用ではなく、「仲間」選抜のメンバーシップ型採用でもあるため、そのビジネスモデルは、顧客会社の風土、文化、空気といった非ジョブ的な要素も考慮したものとならざるを得ないわけです。

いわば、主流のメンバーシップ型と非主流のジョブ型のはざまに両方に目配りしながら、外部労働市場から内部労働市場への移行という微妙なステージで、即戦力としての価値と「仲間」としての価値の総計を極大化するという無理難題を日々こなしているすき間ビジネスでもあります。

もし、本気で日本をジョブ型雇用社会に変えるつもりなら、その一丁目一番地は(賃金制度よりも)採用の在り方です。

逆に言えば、新卒一括採用を変える気がないのであれば、そんなものは真の「ジョブ型」ではないです。

しかし、中途採用の拡大、中途採用の「ジョブ型化」は進展する可能性はあります。

とりわけIT、AI等のデジタル人材を中心に、既にスキルを身につけた人材の中途採用は拡大する傾向にあります。

彼らを他の社員とは別扱い(非年功的高給)にするための一国二制度的「ジョブ型」コースが形成されます。

一国二制度的「ジョブ型」社員は、メンバーシップ型社員ほど「仲間」性を要求されないため、質的にも「ジョブ化」が進展します。

そういう意味で、「ジョブ型」採用は拡大します。あくまでマイノリティグループとして、です。

中途採用型職業紹介事業は、より「ジョブ型」ビジネスに近づくといえます。

## ヒトの値段、ジョブの値段

そもそも職務給とは何でしょうか。職務評価による固定価格制がジョブ型賃金です。座る椅子に値札が貼ってあるわけです。

人物評価による変動価格制がメンバーシップ型賃金です。ヒトの背中にそのつど値札を貼り付けるわけですね。

先述の通り、歴史をさかのぼると、年功制の始まりは生活給です。戦時賃金統制から終戦直後の電産型賃金体系は、年齢と扶養家族数で賃金を決定します。

経営側と政府は、同一労働同一賃金による職務給を主張していました（『国民所得倍増計画』等）。

そんななか、日経連は1969年の『能力主義管理』で職務給を放棄し、「能力」査定による職能給に移行しました。ジョブ型をやめたのは経営側なのです。

その代わりに「能力」を持ち出してきました。年齢とともに上がる不可視の「能力」で年功昇給は維持する一方、会社に貢献しない者は低査定で競争に駆り立てる。ここに労使の利害が一致したわけです。繰り返しますが、これは「見えない」「能力」なのです。

ところが、「能力」は下がらないので、中高年は人件費と貢献が乖離していきます。そこで、「能力」による基本給の上昇を抑制するために、小手先的手段として「成果主義」を導入しました。

これに対して、ジョブ型は放っておくと、賃金は上がりません。だから団交でジョブの値札を上げる交渉をするわけで

す。

本来、ジョブが不明確なままで成果を測定することは困難なはずですが、目標管理と称して押しつけて、達成していないと難癖付けて引き下げるわけです。成果主義は屁理屈なのです。

もちろんこれはいったん失敗に終わります。しかしその成果主義を、もう一度リベンジしたくて持ち出してきたのが、昨今の奇怪な「ジョブ型」です。

日経新聞曰く“ジョブ型 ポストに必要な能力を記載したジョブディスクリプションを示し、労働時間ではなく成果で評価する”と。これは、真っ赤なウソです。

## 日本的「職務給」とは

2023年6月策定の『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』では、以下の文章があります。

「職務給の個々の企業の実態に合った導入等による構造的賃上げを通じ、同じ職務であるにもかかわらず、日本企業と外国企業の間には存在する賃金格差を、国ごとの経済事情の差を勘案しつつ、縮小することを目指す。今後年内に、職務給（ジョブ型人事）の日本企業の人材確保の上での目的、ジョブの整理・括り方、これらに基づく人材の配置・育成方法、ポスティング制度、リ・スキリングの方法、従業員のパフォーマンス改善計画（PIP）、賃金制度、労働条件変更と現行法制・判例との関係、休暇制度等について、事例を整理し、個々の企業が制度の導入を行うために参考となるよう、多様なモデルを示す。この際、個々の企業の実態は異なるので、企業の実態に合った

評価するの後に「」を入れました。

改革が行えるよう、自由度を持ったものとする。中小・小規模企業等の導入事例も紹介する。また、ジョブ型人事（職務給）の導入を行う場合においても、順次導入、あるいは、その適用に当たっても、スキルだけでなく個々人のパフォーマンスや適格性を勘案することも、あり得ることを併せて示す」。

いろいろなことが盛り込まれていて、わけがわからない状況です。

ここで導入事例として挙げられているのは、電機メーカーH社（日立）、電機メーカーF社（富士通）、化粧品メーカーS社（資生堂）の3社のみです。

ここで目指されているのは、ジョブ型人事＝職務給であって、入口（以前）から出口（以後）までのジョブ型雇用ではないし、人事権の制約も想定されていないさそうです。メンバーシップ型のOSの上に職務給アプリを走らせようという実験のようにみえます。

## 日本の賃上げのからくり

時間も迫ってきたので、ここで日本の賃上げのからくりには触れておきましょう。

日本には2種類の賃上げがあります。定期昇給とベースアップです。定期昇給とは、毎年（査定により程度の差はあれ）個人の賃金が上昇していくことです。21世紀になっても、ずっと2%程度の定期昇給は継続しています。

しかし、定期昇給では、最も高給の最年長者が定年退職していなくなり、最も低給の新規採用者が入社してくるので（これを「内転」という）、企業にとっての賃金コストは（年齢別人員構成が変わ

らなければ）増加しません。

労組もマスコミもみんな賃上げ率を「定昇込み何%」というが、その「込み」の部分は真水部分ではないのです。もっとはっきり報じればいいのに、と思いますが、そうはしません。

個人の賃金は上がっているけれども、全員の賃金を足し上げると全然上がっていないという現象のミクロ的基礎はここにあります。

30年前まではベースアップというのがありましたが（今年復活したともいわれていますが）、これも日本独特のもので、これは、企業の売上げの中からどれくらいを「社員」への分け前として配分するかという概念であって、ジョブの値札を一斉に付け替えるジョブ型団体交渉とは似て非なるものです。

定期昇給による年齢別賃金表の全体を上方に書き換えるものです。

終戦直後から、企業別労働組合は毎年ベースアップを要求して労働争議を繰り返してきました。それが春闘です。結果的に労働争議はほぼ絶滅しました。

ジョブ型社会と違って、日本のメンバーシップ型社会の穏健組合は、その企業の生産性向上に協力して、その配分を担当する機関として存在します。

21世紀に入るとそもそも賃上げ要求をしなくなりました。定期昇給を要求する機関になってしまいました。

中小企業のことにも触れておきます。日本には2種類の賃上げがありました。

ただし定期昇給というのは大企業だと明確なんです、中堅中小、小規模零細だと、だんだん小さくなります。年齢別



賃金カーブが寝てきます。

とはいえ、日本の中小企業はまったくジョブ型ではありません。個々の職務に値札がついているわけではないです。

親会社、下請、孫請等々とサプライチェーンを遡るとともに、自ずから規模に見合った賃金水準に落ち着いていきます。お宅のような中小でそんな高給を払えるのなら納入価格を勉強していただきましょうか、ということになります。

つまり中小企業は、「低くてあまり昇給しない定期昇給」の世界です。

中小企業の大部分（99%以上）は労働組合が存在しません。

それゆえ、企業の売上げの配分交渉としてのベースアップもとりあえずは存在しません。

けれども、大企業でベースアップが行われると、それが徐々に波及してきて、これまた規模に応じた賃金上昇が行われます。

つまり中小企業は、「ベースアップ闘争なき低いベースアップ」の世界です。

後半、駆け足になりましたが、とりあえず私からの話は以上でございます。