

2020/10/21

【直言】ジョブ型で実現する、 「プロなら安心社会」

By 佐藤 留美
NewsPicks編集部副編集長

[連載一覧へ>](#)

「ジョブ型導入」を打ち出す企業が増えている。バブル崩壊後に各社が競うように導入を試みた「成果主義」を彷彿とするブームのような様相を呈しているが、「ジョブ型」「メンバーシップ型」という言葉の名付け親であり、労働問題の第一人者である、労働政策研究・研修機構研究所長の濱口桂一郎氏は、目下の状況をどう見ているのか。

ジョブ型に関する理解や報道には誤解が多く、なかでも「ジョブ型は最先端の働き方である」という捉え方は逆で、世界的に見ると、ジョブ型はむしろ崩壊しつつあるという議論も出ているという。

また、ジョブ型導入を進める目的は、ミドル以上の社員の働きに応じた適正処遇（＝成果主義の徹底）とする日本企業が多い。

だが、世界標準のジョブ型雇用におけるプロ職は、成果主義というよりも、同じ仕事、同じ給料で末長く働けるという安定性が得られるのが特徴だと、濱口氏はいう。

ジョブ型は100年ほど前にアメリカで始まり、そのあと世界に広まった、いわば世界標準の働き方だ。

だが、日本は例外的に戦後から新卒一括採用のメンバーシップ型が当たり前になっている。そのため、会社に入る「就社」ではなく、職に就く「就職」がベースとなる世界標準のジョブ型雇用への理解がなかなか進まない。

特集「ジョブ型時代の働き方」3回目は、世界の労働政策を研究する濱口氏が、目下のジョブ型ブームの誤解を解き、実はシニアまで職が安定しやすくなるジョブ型雇用の真の姿、そして今後の日本の雇用の変化までを解説していく。



濱口桂一郎

独立行政法人労働政策研究・研修機構研究所長

1958年大阪府生まれ。83年東京大学法学部卒業。同年労働省に入省。東京大学客員教授、政策研究大学院大学教授、独立行政法人労働政策研究・研修機構統括研究員を経て、現在同機構研究所長。専門は労働法、社会政策。著書『若者と労働 「入社」の仕組みから解きほぐす』(中公新書ラクレ)、『働き方改革の世界史』(ちくま新書、共著)など多数。ジョブ型、メンバーシップ型という言葉の名付け親としても知られている。

「ジョブ型は新しい」という誤解

more

——コロナ禍のもと大手企業がこぞって導入する動きがある「ジョブ型」の人事制度ですが、「ジョブ型」の名付け親であり、「ジョブ型正社員制度」を以前から提唱している濱口さんはブログで「今ジョブ型が誤解され、変な議論になっている」と発信しています。現在のジョブ型の議論のどこに問題を感じているのでしょうか？

濱口 「ジョブ型」は昔から世界標準の雇用スタイルで、日本以外は欧米もアジアも、どの国もみんな古くから、人に仕事を割り振るのではなく、仕事に人を貼り付ける雇用形態をとってきました。

ところが、今の日本の議論を見ると、メンバーシップ型（就社型）が標準かつ当たり前の働き方だという認識で、ジョブ型は「新しい働き方」という捉え方をしています。「それはまったく逆なんだ！」と言いたいですね。

“

ジョブ型は昔から
世界標準の働き方。
「新しい働き方」という
捉え方は誤解だ。

日本ではジョブ型の歴史や世界での実態がよく理解されないゆえにおかしな議論になるのでしょうか。

例えば、こんな趣旨の記事が典型です。「これからはジョブ型の時代だ。世界もジョブ型に向かっている。さあ日本もジョブ型バブルに乗り遅れるな！」と。それは大いなる誤解です（笑）。

確かに人類の長い歴史を見ると、ジョブ型という働き方は新しい。18世紀に産業革命が起きて、イギリスでトレード型（職種型）の働き方が確立し、その後今から100年ほど前、アメリカでジョブ型（職務型）の働き方が確立します。これが世界に広まったのです。

世界の雇用形態の歴史



18世紀、産業革命後

イギリスでトレード型(職種型)の働き方が確立する
トレード型とは企業横断的な職業組合を前提とする働き方



20世紀初頭

アメリカでジョブ型(職務型)の働き方が確立し、世界に広まる



第二次世界大戦後

日本ではメンバーシップ型(就社型)の働き方が標準となる

実は、欧米だけではなく、中国を始めアジア諸国でも「ジョブ型」という言葉は通じません。各ジョブの具体的な内容を記した雇用契約のもとで、働くのが昔から当たり前すぎるくらい当たり前だからです。

ジョブ型の働き方は仕事の範囲が確定されるゆえ硬直的な面が多いといわれながらも、産業社会のあり方として通用力が高かったのです。

ジョブ型の枠組みにさえ乗れば誰でも容易に働けます。会社もわざわざ複雑なマネジメントの仕組みを設計する必要はなくなります。そういう便利な形なので急速に世界に広がったのです。

今日では「働く＝ジョブ型」が常識となっていて、それ以外の働き方はほとんど想像ができないというのが海外での状況なのです。



ジョブ型（職務型）の働き方は、今から約100年前のアメリカから始まり、世界に普及した。Photo : iStock / Traimak_Ivan

——欧米ではメンバーシップ型の働き方は想像がつかない。一方、日本ではジョブ型雇用が正確に理解されていない、と？

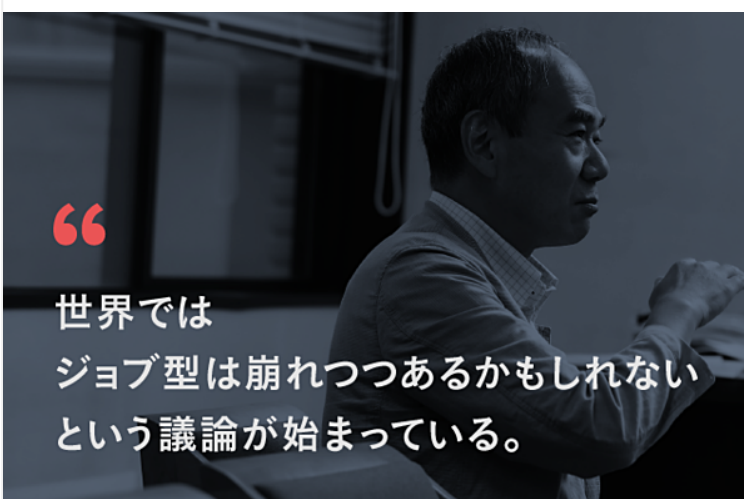
ざっくり言うと、ジョブ型雇用システムとは、企業の事業を細かく多くのジョブに分けて、そのジョブに人を当てはめる形態です。

一方、メンバーシップ型とは、人を中心に管理が行われ、人と仕事の結びつきは可能な限り自由にしておく形態です。

このジョブ型、メンバーシップ型という言葉は私が作ったものですが、その基本的な考え方は古くから多くの労働分野の学者たちが練り上げてきたものです。

ところが、先ほど言ったように、今、日本では「ジョブ型こそ最先端」という誤解が蔓延するような状況になってしまっているのですが、実際は全く逆。

世界ではジョブ型は崩れつつあるかもしれないという議論すら始まっています。



“

世界では
ジョブ型は崩れつつあるかもしれない
という議論が始まっている。

——世界ではジョブ型は崩壊するかもしれないといわれているとは、驚きです。

世界では数年前からジョブ型の危機という認識が出てきています。ただ、ジョブ型が本当に崩れるかどうかは「鬼が笑う（本当にそうなるかどうか分からない）」話ですが。

なので、ジョブ型の崩壊については最後にお話しすることにして、まずは目下のジョブ型導入ブームについて私の見方を話したいと思います。

【実例解説】日本流「ジョブ型」を実現する、5つのポイント



成果主義導入のリベンジ

現状、ジョブ型を導入あるいは検討と報道されている企業の中には、単に流行に乗っているだけの会社も結構あるのではないかと思います。

ただ、日立製作所は例外です。

トップや人事責任者の発言を聞いていると、日立は本当のグローバル企業になるため、日本本社も世界標準の働き方に統一する。そのほうが効率も高まるという考えのもと本気でジョブ型を導入しようとしていると感じますし、その認識は間違っていないと思います。



他に「ジョブ型へ移行」と名前の挙がっている企業については、どこまで本気なのかよくわかりません。

ただ言えるのは、日本以外での生産活動や営業活動の割合が高いグローバル企業であればあるほどジョブ型に移行していくのは自然だということです。

なぜなら、繰り返し述べている通り、ジョブ型雇用は世界のスタンダードだからです。

“

日本以外での生産・営業割合が高い
グローバル企業ほど、
ジョブ型に移行していくのは自然だ。

——一方、ジョブ型への移行を宣言しても、実際にはメンバーシップ型と併用していく企業も多く見受けられます。

グローバル化とは別に「ジョブ型への移行」を掲げて何かやろうとしている企業の気持ちを想像すると、「20年以上前にやりかけて大失敗した成果主義にリベンジしたい」という目的が大きいのではないのでしょうか。

そもそも、なぜ成果主義は失敗したのかというと、理由は明らかです。

日本の評価制度は、あくまで情意考課や能力考課だからです。

簡単に言うと、「彼はよく仕事がデキるな」とか「彼は夜中まで一生懸命頑張ってるな」という印象で評価してきたのです。

それを定量的な成果で評価することにしましたが、そもそも仕事（ジョブ）の定義が曖昧なため、「成果を評価すべき仕事は何か」が明確にならない。

そこで、今度は「目標管理制度」を持ち出し、「君の目標はこれだ」と各社員に押し付けたのです。

【完全図解】「ジョブ型」雇用で、仕事、給料、昇進はこう変わる



しかし、繰り返しになりますが、一般的な日本の会社は、そもそも各人が行う「ジョブ」が定まっておらず、「なんでもやる」状態です。

そんな状態のまま、新たに目標まで押し付けられ、達成できないと、成果を上げていないと、給料を引きおろす。

そんなやり方をしたら、「ふざけるな！」の大合唱が起きるのは当たり前です。だから、日本の成果主義は失敗しました。

そこで、今度は「ジョブ型」と言い方を変えて、成果を評価すべき仕事を明確化して、この成果主義にもう一度挑戦したいというのが実態なのでしょう。

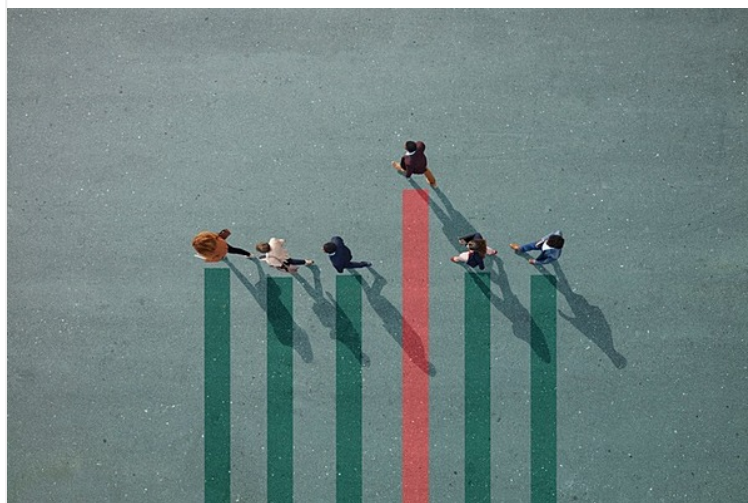


Photo : getty images / Klaus Vedfelt

成果主義に再挑戦する理由

——なぜ、このタイミングで成果主義にもう一度、挑戦したいのでしょうか？

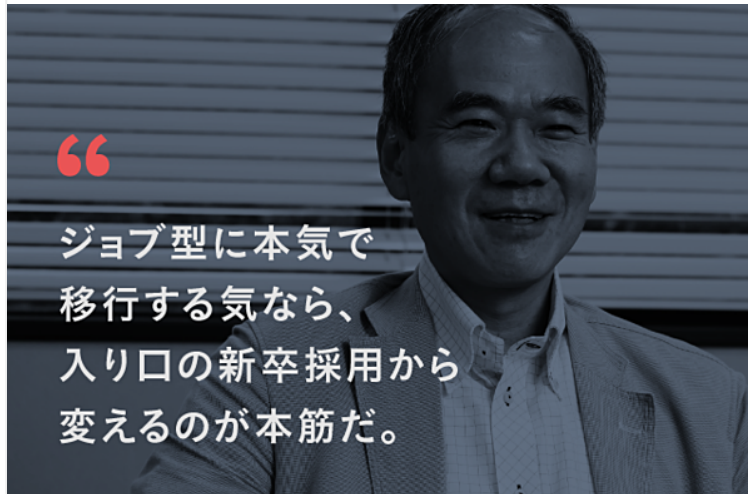
ミドル・シニア層を中心に、働きに比べ報酬が高いローパーフォーマーが滞留してしまうからです。

——リモートワークにより、自分のやることがわからないミドル・シニア層の存在があぶり出されたと、いいます。

その人たちも働いてないということはないでしょうが、会社からしたら、働きに比べ無駄飯を食わしているという意識になるのでしょうか。

とはいっても、会社側は、完全な職務給（ジョブ型の給料体系）に変えてしまう気はさらさらないのでと思います。

なぜなら本来、ジョブ型に変えるには、入り口（新卒一括採用）から変えるのが本筋だからです。



しかし、日本の大学などの教育機関は実務的な教育をしておらず、入社段階からジョブベースを導入するのは無理です。

だから、新卒にはジョブ型は適用しにくい。でも滞留する働かないオジサン問題はなんとかしたいと思ったとき、中高年向き（管理職）に“準ジョブ型”というか“和風ジョブ型”を適用しようと考えたのでしょうか。

——“和製（日本流）ジョブ型”の肝はなんですか？

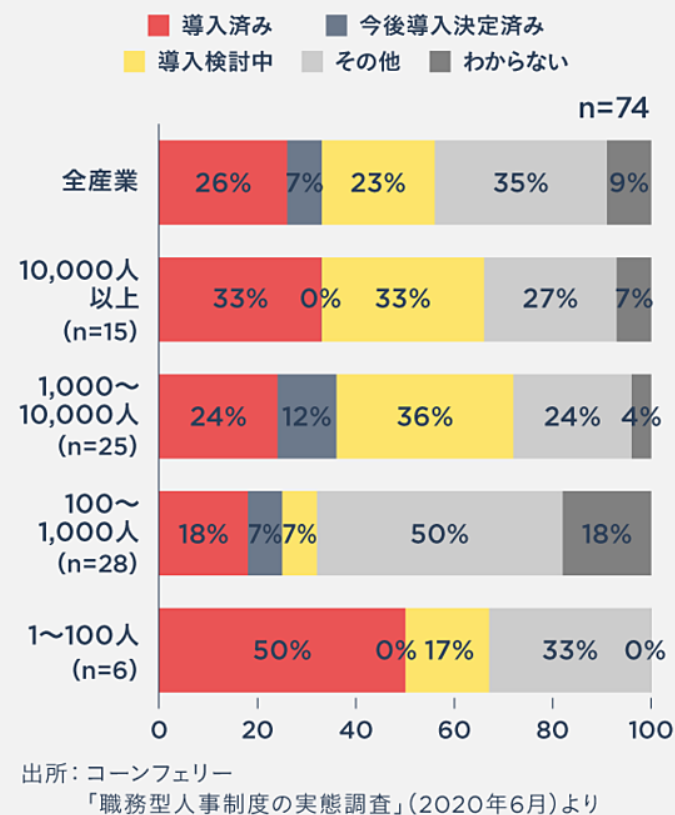
和風ジョブ型の肝は何かというと、少なくとも成果を評価する基準としてのジョブを明確化することです。

そして、その基準を目標管理制度における目標のように押し付けるのではなく、職務記述書（ジ

なので、管理職以上の評価の部分だけ欧米流のジョブ型っぽくして、「ジョブ型へ移行する」と公言する。

一部、本気でジョブ型への移行に取り組むグローバル企業以外の、ジョブ型を宣言した日本企業の本音は、そのようなところにあるのだと思います。

職務型人事制度(ジョブ型)の導入・検討状況



オジサン対策の擬似ジョブ型

——では、グローバルな人事政策の面から本気でジョブ型を指向する場合、ジョブ型への移行はこの先うまく進むのでしょうか？

現実問題として、今まで何万人というオーダーの社員をメンバーシップ型のもとで動かしてきたため、すぐにジョブ型への転換が可能になるとは思えませんし、長期的に見ても成功するかどうかはわかりません。

最終的な落ち着きどころが、やはり働かない中高年のオジサン対策を主とした“擬似ジョブ型”の範囲に収まってしまうのかもしれない。

——完全なジョブ型に移行するためには、やはり入り口（新卒一括採用）をやめる必要があるということですか？

日本企業への入り口は終戦直後から、ずっと新卒一括採用です。長い間、いい素材の人間を社内で一から育てることをやってきました。

世界的に見てユニークなこのやり方には、会社にとっては自社色に染めやすい、個人にとってはスキルがなくても一から教えてもらえるなど良い面もあります。しかし、このやり方も見直しが必要になっています。

メンバーシップ型

= 就社型



配属、勤務地、勤務時間、キャリア設計

会社が決める

仕事内容、ゴール設計

不明確

評価

年功序列がベース

とはいえ、新卒一括採用をやめられるかという
と、大学など周辺が変わらない限り、それは不可能です。

であるなら、新卒一括採用も前提として、何もできない若い人を上司や先輩がOJTで鍛えて、その先のタイミングでジョブ型にルールを変えるのも現実的なやり方の一つになるでしょう。

欧米のジョブ型は、どこの会社に所属するかという前に、各職業のルールが存在する世界で、社

会全体として各ジョブの価格が決まっています。

会社が独自にジョブの値段や内容を決めるという仕組みではありません。なので、日本の場合、ジョブ型社会になるといっても、社会全体で人材が流動するジョブ型には、すぐには変わらないでしょう。

ジョブ型

= 就職型



配属、勤務地、勤務時間、キャリア設計

自分が決めて会社と合意

仕事内容、ゴール設計

明確

評価

目標達成がベース

——1社が単独でジョブ型に変わっても、そもそもジョブベースで人材が流動するマーケットがないため、欧米のようなジョブ型の組織にはならないということです。

そうです。そもそも多くの日本人が採用のルールを誤解しています。

例えば、あるジョブの課長ポストが空いたとき、社内から募るか、社外から募るか、それは同じことだ、というのが世界標準の考え方です。

一般に言うと、まず社内で公募して、社内でないかったら、社外で公募します。このジョブのスペックに合う人は社内外問わず手を挙げて下さいという仕組みです。



“

ポストが空いたら、まず社内で公募、次に社外で公募するのが、世界標準の採用ルールだ。

一方、日本では会社への入り口が空きポストへのスペックによる公募制ではなく、新卒一括採用になっている。

なので、日本では世界標準のジョブ型労働市場が形成されないのです。

——では、新卒一括採用がなくなるまで過渡期として一國二制度（メンバーシップ型とジョブ型を企業内で併用する）になるということですね？

一國二制度の企業もあれば、業種によっては完全なジョブ型になるケースも出てくるかもしれません。さまざまでしょう。

もっとも実現可能性が高いのは、入り口はメンバーシップ型で、ぐるぐるローテーションをして、ある程度適性がわかってきたら、その人のジョブをフィックス（決定）するというやり方でしょう。

では、仮に、ある人が40歳くらいになって、どのジョブをやるかが、フィックスしなかった場合はどうするか。

日本では、そこで「さようなら（解雇）」となるかといったら、そうはなりません。だから結局、特定のジョブにハマらないまま、ずっとローテーションしていく人が一定数出てしまうと思います。



“

J型とM型の一国二制度でも、
いつまでもジョブにハマらない人が
出てしまう。

ジョブ型と解雇の本当の関係

——日本では特定のジョブに適用できない人を容易に解雇できない。それも完全なジョブ型への移行を阻む要因でしょうか？

解雇について言うと、「ジョブ型＝解雇しやすい」というイメージをまき散らす報道が多々ありますが、それは完全な誤解です。端的に言うと、うそです。

日本では「解雇しやすい」という表現の意味すら誤解されがちです。「日本企業は解雇しにくい」と思われていますが、一概にそうとも言えません。



“

「ジョブ型＝解雇しやすい」
という言い方は、完全な誤解だ。

世界には大きく2つの解雇ルールが存在します。アメリカのルールと、アメリカ以外のルールです。

アメリカのルールとは、解雇自由。つまり、どんな理由でも人を解雇できる。極言すると、「気に食わない」を理由に解雇してもいいのです。

雇用関係は「雇いたい」「雇われたい」という双方の合意で始まり、どちらかにその意思がなく

なったら雇用関係は継続しないという特異な考え方がアメリカの解雇ルールなのです。



Photo : getty images / dangrytsku

一方、アメリカ以外（ヨーロッパ諸国やアジア諸国）では、一様に「正当な理由のない解雇はダメ」というのが基本ルールです。ここで、重要になるのが「正当な理由」です。

先ほど説明したように、日本と日本以外では雇用システムが違います。日本だけが「どんな仕事もする」メンバーシップ型です。

では、「どんな仕事もする」人間を解雇するにはどうするか。裁判で「あなたができる仕事はどこにもありません」ということを示さないといけません。だから、日本で解雇は難しいのです。

ヨーロッパやアジアでは、日本と同様に正当な理由がないと解雇されません。しかし、ジョブ型のため、自分の部局が閉鎖になったら、つまり、自分のジョブがなくなったら、それは「もっとも正当な理由」だとして解雇されます。

つまり、ジョブ型のヨーロッパとアジアでは、リストラ解雇は悪いことではなく、契約したジョブが消えたのだから一番の正当な理由の解雇となるのです。



欧米だけでなく、アジアの国々も古くから一様にジョブ型雇用社会。Photo: getty images / DuKai photographer

反対に、日本人にとっては、本人に理由がないのに、事業撤退という会社都合で解雇する。それは極悪非道だとして、整理解雇がもっとも許し難いとされます。

ジョブ型の社会では、当人のジョブがフィックスされていていれば、会社が当人の合意なしに、違うジョブへの異動を命じることはできません。

私はよく、「ジョブ型雇用では、ある人が人事異動になり、異動先で仕事ができなかったとしたら、解雇できるのか？」と聞かれるのですが、これは本末転倒です。

ジョブ型では、そもそもできない仕事に異動させることが不可能だからです。なので、結局ジョブ型では「能力不足解雇」は限りなく難しくなるのです。

“

ジョブ型では、
能力不足による解雇は
限りなく難しくなる。

「能力不足解雇」はその会社に入ったばかりのとき、あるいは新しいポストに就いたばかりのときしか基本、できません。

同じ仕事を5年、10年とやっていたら、本人の意思でジョブを変えたのでもない限り、解雇にはできません。それがアメリカ以外のジョブ型社会の当たり前です。

一方、日本の会社では、当人の仕事ができなかったら、その人ができそうな仕事を強引にでも探し出し、しかも年功制だから中高年の給料は高いままです。これでは、会社の経営が圧迫されるのは当然です。

ジョブ型で安定する

——ジョブ型雇用では、あくまで自分の意思で職種（仕事）とグレード（管理職のポジション）を決めていくことが前提になるのですね。

そうです。ジョブ型では、あるタイミングになると、自分でリーダーとして活躍するマネジャーになるか、あるいは特定の技能を極めるプロフェッショナルでいくかを選ぶ必要があります。

マネジャーを選ぶと、徐々にポジションと給料が上がっていきます。やがて「このポストの仕事は無理」となったら、解雇される可能性が出てくる。

そのリスクを負いながらトップを目指すか、あるいはずっと同じ仕事で同じ給料のプロフェッショナルになるかを、自分で決めるのです。



Photo : getty images / gustavofrazaao

——プロフェッショナルへの道を選んだ場合、そのジョブに定められた内容ができる限りは雇用が保障されるということですか？

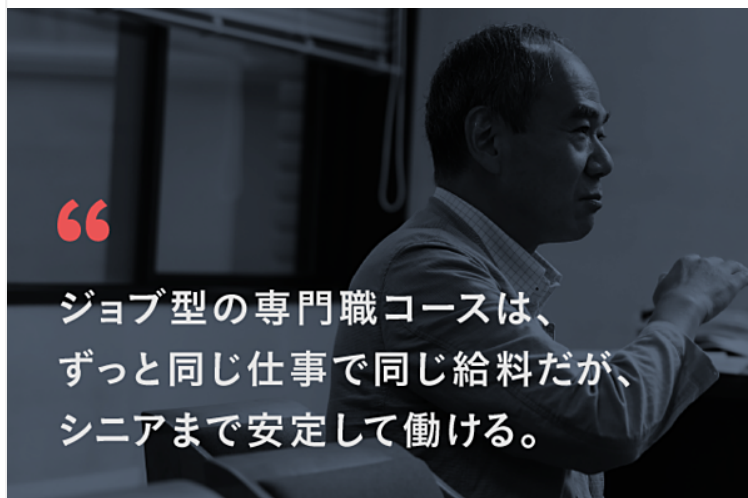
その通りです。もちろん専門職にも高度な職から低度の職まであり、職種によって給料に大きな

差がありますが、いずれも、その仕事がある限り、巡航速度でシニアまで安定して働くことができます。

専門職コースは報酬が高い職種でも低い職種でも、ずっと同じ仕事で、同じ給料です。無理に高いジョブにアプライすると、できなかつたら解雇になるため、自分の能力に適した職にアプライしていくことになります。

このようにジョブ型への転換は、特定の技能がある人にとっては、安定をもたらします。

「ジョブ型だと解雇されやすい」という誤解がありますが、実はその反対とも言えます。



“

ジョブ型の専門職コースは、
ずっと同じ仕事で同じ給料だが、
シニアまで安定して働ける。

ジョブ型は仕事がタコツボ化しやすいという不便な面があるのに欧米で長く採用されてきた理由は、働く側から見てジョブディスクリプションに載っていることさえやっていれば、雇用が保障されるという大きなメリットがあるからです。

ただし、管理職コース（リーダーコース）は別で、ここはメンバーシップ型にやや近いイメージでゼネラリストとしての汎用性を鍛えるために、意図的なジョブローテーションがありますが、その都度、その仕事ができるかできないかを厳しく査定されます。

——ジョブ型における専門職は巡航速度で地道に長く働ける、と。だからこそ、ジョブ型が徹底した欧州の人々は、定時に退社し、あれだけ長いバカンスを取るのかもしれないね。

ヨーロッパの人たちの多くが、そんな働き方です。

そもそも日本のメンバーシップ型のように、みんながみんなリーダーを目指す必要は、ないので

す。

だからこそ、私は数年前、働く場所も、時間も、内容も自分で選ぶことができる、「ジョブ型正社員」を提案したことがあるのですが、「それはノンエリートの準社員のことだろ。それを目指せとは、けしからん！」という変な話になってしまいました（笑）。

もっとも、諸外国から見たら、ジョブ型正社員とはB級社員ではありません。ちゃんとした専門性のあるA級社員であって、いうならリーダーコースは「S（スーパー）級社員が進む道です。

ところが日本だと、なぜかジョブ型社員はB級職扱いだと誤解されてしまうのです。



ヨーロッパでは多くのビジネスパーソンが毎年、長期のバカンスを楽しむ。Photo : getty images / Viktor_Gladkov

——ちなみに諸外国のリーダーコースは、入社
の仕方も違うと、著書で指摘されています。

ぜんぜん違います。

S職のリーダー職は何が違うかというと、まず大卒ではないんです。大体が、マスターか時にはドクターも持っています。

例えば、フランスの会社の場合、リーダークラスは、カードルと呼ばれ、グランゼコールを出た人限定。そういう人たちは、入社時点から課長職です。あの、カルロス・ゴーンもそうでした。

他方、パリ大学で学生運動をやっていたような人は、A級社員として入社し、専門職になってゆくのが普通です。

——リーダー層は、入り口からして違うとは、
日本でいうならキャリア官僚のようですね。

戦前の日本の官僚の世界ですね。S級は士官学校
出です。本当にエリートですから、みんなが目指
すものではない。

ところが、日本の会社は新入社員全員が漫画
『島耕作』みたいに、誰もが頑張れば社長になれ
ると思っている。



photo : getty images / John Lamb

実際、以前は、ほとんどの人が課長までは、な
れてしまっていました。

——逆を言えば、「社長も夢じゃない」と夢を
見させることで、昼夜問わずに猛烈に働かせてい
たとも言えます。

そうです。日本企業は、社員にモロに夢を見さ
せたのです。

反対に、出世を夢見ない若手がいたら、上司が
「バカヤロウ！ お前、やる気があるのか！」と
言って、新橋の酒場に連れて行き、延々と3時間
も説教するなんてことが実際ありました（笑）。

——そもそもリーダーコースは、全体の何パー
セントぐらいの人数が妥当なのでしょうか？

フランスの場合、リーダー層はグランゼコール
を出た人だけなので、全体の数パーセントしかい
ません。

ただ、アメリカはもっと多いですね。日本と同
様に、多くの人にサクセスを夢見させ、バリバリ
働かせる傾向があります。

アメリカの公正労働基準法で適用されるホワイトカラーエグゼンプションの人は大体、全体の3割です。

しかし、私からしたら、エリートが3割もいる社会はありえないし、また、アメリカ系企業はVP（バイスプレジデント）を量産していますが、本来、バイスプレジデントとは副社長という意味なのに、実際は課長クラスでそれが山のようにいるのも、不自然に見えます。



Photo : getty images / LeoPatrizi

プロかリーダーか

——ところで、日本では専門職はやや不人気です。かつて、銀行が40歳ぐらいの年齢の行員に、P=プロフェッショナルか、L=リーダーのどちらかのコースを選ばせる仕組みを作ったもののみんながLを選ぶという現象が起きてしまったそうです。

メンバーシップ型の会社だと、L（リーダー職）を選んで、Lの仕事ができなかったとしても、クビにならず、年齢に応じて給料は上がっていきます。だから、わざわざPを選ぶ人はいません。

対してジョブ型の会社の場合、Lのコースは本当に厳しくて、ミドルマネジメントからトップマネジメントへの階段コースになっていて、一つ上がると、職務の内容がぐんと難しくなります。したがって、それについていけず、追い出されるリスクは常にあるのです。

といっても、ジョブ型雇用にすると解雇されやすくなるというのは間違いで、先に説明したように専門職の道を選べば、むしろ雇用は安定します。

その安定を捨てて、「いつ切られるかわからないマネジメントの道に行く」のがLの選択肢で

す。なのでLを選ぶ人は、少数になります。

“

ジョブ型でリーダーコースを選ぶと、
職務が難しくなり、
追い出されるリスクが常にある。

ところが、同じジョブ型でも、アメリカの場合、LでもPでも簡単にクビにすることができます。だから、ジョブ型の解雇をめぐる議論がぐちゃぐちゃになってしまうのです。

——専門職は安定するといっても、時代の変化により、必要な仕事とそうではない仕事は変わってゆきます。自分のジョブが必要でなくなるリスクは常にあるのではないのでしょうか。

時代の変化により、このジョブはもう必要ありませんとなるリスクは常にあります。そのジョブが、社会で必要なくなったら、終わりです。

ですので、時代の変化を考えながら、自ら専門性を選んでいくことが大事になります。それに、たとえそのジョブがなくならないとしても時代の要請により、ジョブの内容は変わってゆくものです。個人は、そこにいかに対応するかが肝になります。

“

ジョブ型社会では、
時代の変化を見ながら、
自ら専門性を選んでいくことが
大事になる。

トヨタの余裕

——日本では今後、当面メンバーシップ型とジョブ型のツートラックを走らせる方式が多くなり

そうです。例えばAIエンジニアを入社初年度から年収2000万円で雇う一方で、大半の社員は従来のメンバーシップ型のまま。すると、社内で公平性が保ちにくくなるのではないのでしょうか。

一国二制度の会社においても、メンバーシップ型コースの多くの人たちが40～50代になった時に、どう適正に評価して処遇するか、どのような仕事をしてもらい、貢献してもらおうかという課題は変わりません。

もっとも、一国二制度の場合、高度専門職の人たちに社内で政治的発言力を持たしたら、メンバーシップ型で会社都合のジョブローテーションをしてきた人たちが納得しないでしょうし、逆に専門職が経営に携わる機会もなかったら、長くいるのはばからしくなるでしょうね。

やはり大半のメンバーシップ型の人たちの40～50代に向けてのルールをどうしていくか。その明確なイメージを示さないと、本質的な解決はできません。

ちなみに、トヨタ自動車では取締役の人数を大幅に減らす、また定期昇給を原則やめる（成果連動）と宣言しています。

トヨタは基本的にメンバーシップ型の会社ですが、それが宣言できるということは、メンバーシップ型でも成果主義をうまく回しているということです。

ジョブ型を口実にする必要もなく、今後もトヨタ式の成果主義でやっていく自信があると解釈できます。つまり、ジョブ型でもメンバーシップ型でも、会社への貢献度合いに応じて正当な評価や処遇ができるのなら、組織が何型であるかは本質ではないのです。



——ここまで欧米のジョブ型の実態と、日本におけるジョブ型の見通しについて聞いてきました。冒頭に出た話ですが、海外では「ジョブ型は崩壊するかもしれない」といわれているそうですね。

過去200年間以上、世界の働き方は欧米主導でトレード型（職種型）からジョブ型（職務型）という形で推移してきました。

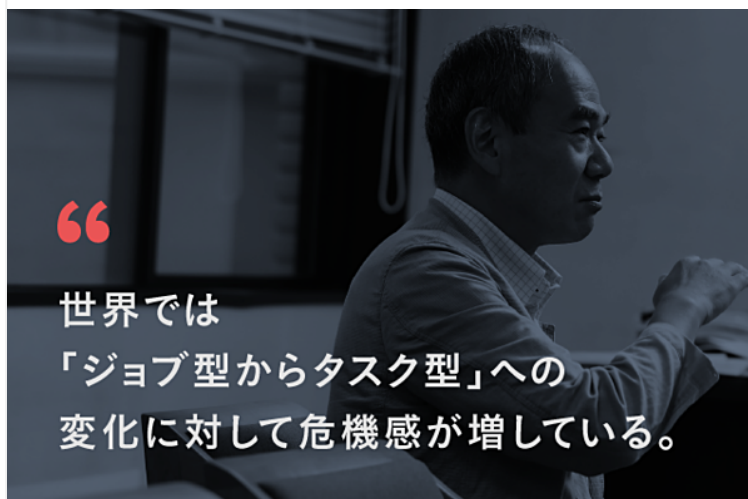
しかし、2010年代に入ってから、世界のジョブ型で働く人々が「大変なことになりそうだ！」と騒ぎ始めています。

——ジョブ型にどのような課題が発生したのですか？

専門職の人は、ジョブディスクリプションに載っている仕事さえやっていれば安定した生活ができると思って、働いてきたのが、その安定が崩れるかもしれないという危機が訪れ、実際に、その片りんが見えてきたということです。

その片りんとは、「ジョブ型からタスク型へ」という変化です。

まだ、鬼が笑う話だということは念押ししておきますが、危機感を募らせている人が結構いるのは確かです。



“

世界では
「ジョブ型からタスク型」への
変化に対して危機感が増している。

——タスク型とは、どのような雇用形態のことでしょうか。

プラットフォーム・エコノミーやAI、ICT（情報通信技術）が発達し、ジョブ型雇用でなくともスポット的に人を使えばビジネスが回るという声が欧米で急浮上しています。

それを「ジョブからタスクへ」と呼んでいます。

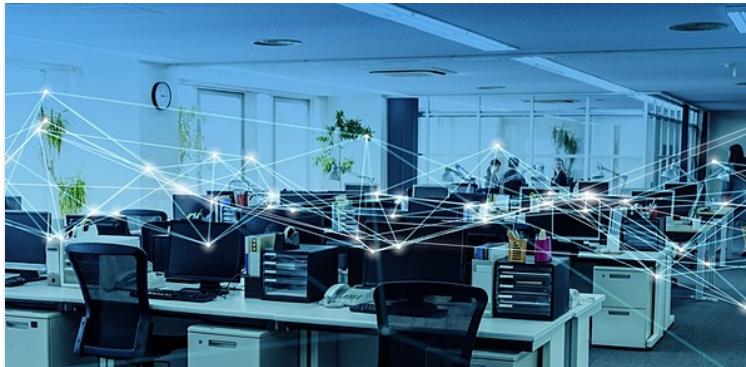
そもそもなぜジョブディスクリプションを作って毎日、同じ作業をするようになったかという、会社が人を管理するコストを減らすためでした。

「あなたの仕事はこうです」と決めないと、その仕事を遂行させるのに、手間がかかりすぎますから。

ところが、AIが発達してきたことでアルゴリズムが全てを管理することも可能になってきました。例えば、Uberでは、運転手や配達人の管理を全て、人ではなく、アルゴリズムがやっています。

あるいは今まで会社の中で人がやっていたジョブをクラウドワーク化する。すると、もはや社内にもジョブがなくても仕事が回ってしまいます。それがジョブ型の次に来るタスク型社会です。

まだジョブ型雇用が消えた事例はありませんが、10年前まではAIやICTで社内からジョブがなくなるとは誰も想定できなかったことです。



ジョブ型の次の想定はタスク型雇用社会。Photo: getty images / metamorworks

——正社員がギグワーカーに取って代わられるという話ですね。

今、言われているのは配達などローエンドの話が中心ですが、ハイエンド（高度プロフェッショナル）のジョブも雇用契約でつなぎとめておく理由が本当にあるのかは疑問です。

——やがて高度な仕事もプロジェクト型になると？

組織のプロジェクトを完全に個人契約のプロジェクトに変えてしまうことも、可能になるかもし

れません。

そのために必要なのは、雇用契約をやめ、個人請負の契約に変えるだけです。ただし、個人による自営が中心になると、問題になるのは社会保険と税制です。

厚生年金は実質無くなりますし、健康保険の保険料も自己負担になります。そのほか税制上も不利になる可能性があります。ヨーロッパでも個人事業主化の最大のネックは社会保険となっています。

いろいろな国がさまざまな形でこのギグワーカーの社会保険問題に取り組もうとしています、まだどうなるか見えない状況です。

今後本当にジョブ型がタスク型になるかどうか。それはまだまだわかりませんが、日本でも欧米同様、次に来るというタスク型社会への対応をそろそろ真剣に議論すべきなのではないかと思っています。



2020.10.22
START

**ジョブ型雇用時代の仕事選びを応援する
NewsPicks発のキャリアメディアが
10月22日(木曜日)に立ち上がります。**

こちらもお楽しみに！

取材：佐藤留美、栗原昇、平岡乾
執筆：栗原昇
編集：佐藤留美
デザイン：國弘朋佳
撮影：遠藤素子

「ジョブ型」時代の働き方

- 01 【完全図解】 「ジョブ型」雇用
で、仕事、給料、昇進はこう変わる
- 02 【実例解説】 日本流「ジョブ型」
を実現する、5つのポイント
- 03 【直言】 ジョブ型で実現する、
「プロなら安心社会」
- 04 【独占】 リクルート、60年秘伝の
「ロール型」組織を初公開
- 05 【カゴメ】 伝説の人事部長が語
る、日本雇用の未来