

誤解だらけのジョブ型雇用 名付け親が語る本当の意味

聞き手・榊原謙

2020年11月21日 16時 00 分

「ジョブ型」と称した人事制度を採り入れる企業が増えています。日立製作所や資生堂などの大手も導入し、年功序列などの日本型雇用は、本格的に崩れるとの見方もあります。しかし、「ジョブ型」の名付け親として知られる労働政策研究・研修機構の濱口桂一郎所長を訪ねると開口一番、「ジョブ型は『成果主義』の代替用語ではない」。一体、どういうことなのでしょう。

拡大する



インタビューに応じる濱口桂一郎さん。「ジョブ型」という言葉が本来の意味から離れて使われ、労働問題の議論が混乱しかねないと心配する＝2020年10月29日、東京都内、榊原謙撮影

——「ジョブ型」の人事制度を打ち出す企業が相次いでいます。

「『ジョブ型雇用』は私が10年ほど前に言い出した言葉だが、今年に入って、字面は同じ『ジョブ型』でも、9割がた違う意味で使う企業が次々に出てきた。『人材を、労働時間ではなく成果で評価することがジョブ型』などというミスリーディングな言説もメディアをにぎわせている。議論の前提がグジャグジャになっており、さすがに捨ててはおけないという感じだ」

——ジョブ型とは本来、どのようなものなのですか。

「会社と、そこで働く人をつなげる方法は2種類ある。一つは、会社を『ジョブ（職務）の束』と考えて、ジョブごとに、それが出来る人を当てはめるやり方だ。それぞれのジョブには、職務内容や責任範

囲を明確にしたジョブ・ディスクリプション（JD・職務記述書）が定められ、必要なスキルも明らかになっている。これがジョブ型雇用で、欧米では主流の雇用システムだ」

「もう一つは、会社を『人の集まり』とみなし、ジョブとは関係なくまず人を雇って、その会社が行っているもろもろの仕事をやらせる『メンバーシップ型』の雇用だ。ジョブをこなすスキルではなく、潜在能力に期待してまっさらな若い人を新卒一括採用し、上司や先輩がビシバシ鍛える日本企業に典型的だ」

——ジョブ型もメンバーシップ型も、それぞれの社会に長く根付いた仕組みですね。

「そうだ。ジョブ型が本当の意味での『就職』だとすれば、メンバーシップ型は『就社』のイメージに近いだろう。雇用システムを、こうした概念で整理することは決して目新しいことではない」

リベンジで飛びついた企業

——今年に入って、「ジョブ型」を打ち出す企業が増えているのはなぜでしょうか。

「一部の企業を除き、多くは単に成果主義の賃金・人事制度を『ジョブ型』と称しているに過ぎない。20年前に失敗した成果主義導入のリベンジ（雪辱）を果たしたい企業が、看板を掛け替えたり新しいスローガンを掲げたりしようとする中で、欧米風で格好良く映る『ジョブ型』という言葉に飛びついたのだろう」

——「リベンジ」とは、どういうことですか。
拡大する



経団連の中西宏明会長。経団連は、新卒一括採用とは別に、「ジョブ型」を念頭においた採用のあり方も検討しようと企業に呼びかけている＝2020年6月、東京都内、高橋末菜撮影

「日本企業は2000年前後、年功序列型の賃金制度からの転換を狙い、従来のメンバーシップ型の雇用の仕組みにどっぷりつかったまま、成果主義型の評価制度を続々と導入した。だが、その内実は多くが理不尽なもので、過大な営業目標などを上から下ろし、『この目標を達成したのか、していないのか』と迫ることで社員を評価しようとした。こうした成果主義の多くは結局、うまくいかなかった」

「そのリベンジを狙う企業は、今度は、目標のかわりにJDを物差しにして社員を評価しようとしているのだろう。だが、そもそも誤解がある。ジョブ型は、一部の例外を除いて、労働者を評価なんてしない仕組みだからだ」

——え、そうなのですか。

「ジョブ型は『ジョブありき』なので、そのジョブができる人を、そこに当てはめる。だから、その人がその仕事をできるかどうかは、ジョブに当てはめる前に評価する。やらせると決めた後は評価しない。あとは、その人がJDに書かれたことをやればJDに書かれた給料が支払われ続け、できなければ能力不足で解雇になる可能性があるだけで、評価や査定という話にはならない」

「一方、メンバーシップ型は、管理職から平社員まで全員を評価するのが特徴だ。実態は、社員のスキルではなく、『やる気』や『姿勢』

などを評価しているに過ぎないのがほとんどだが。社員の評価を、するかしないか。それがジョブ型とメンバーシップ型の最大の違いと言える」

「成果で評価」は9割方誤り

——でも、「ジョブ型にして、社員を成果で評価する」といった説明も聞きます。

「非常にミスリーディングな言い方だ。確かにジョブ型でも、エグゼンプト（米国のマネジメント層や高度な専門職など）のような働き方をする人たちは、会社の目的や業績にどういう貢献をしたか、まさに成果で厳しく評価される。マネジメント職など、ポジションが上にいけばいくほど、JDも俯瞰（ふかん）的・包括的になってしまうからだ」

拡大する



「ジョブ型は硬直的なもの」と語る濱口桂一郎さん。「極めてフレキシブル」に社員を使う日本型の人事システムとは、大きく性格を異にするという＝2020年10月29日、東京都練馬区、榊原謙撮影

「だが、こうした人たちはジョブ型社会の『上澄み』で、全体から見れば一部であり、例外だ。この部分だけを取り出して『ジョブ型は成果で評価する』と言うのは、論理的には100%ウソだとは言えないが、ジョブ型雇用の構造を考えれば、8～9割方、誤っている。メンバーシップ型を前提にした単なる成果主義を、ジョブ型という言葉で代替しているに過ぎない」

「解雇しやすくなる」も誤解

——ジョブ型にすると「解雇しやすくなる」と言う人もいます。

「これも誤解がある。問題なくJDの内容をこなせており、そのジョブ自体がなくならなければ、簡単に解雇を言い渡されるようなことはない。ジョブ型＝解雇自由のようなイメージがあるが、それは経営者が労働者を自由に解雇できる米国の話。世界では、米国は例外的な存在だ」

——それでは、欧州などのジョブ型社会で、解雇が正当になるのはどのような場合ですか。

「典型例は、そのジョブ自体がなくなるケースだ。たとえば、会社がある部門の廃止を決めてジョブが失われれば、そのジョブに就いていた人は仕事なくなるので、整理解雇され得る。『ジョブありき』のジョブ型社会の論理的帰結だ。フランスやドイツなど欧州の多くの国では、社内の別のポジションに応募したり、再就職の支援を受けたりできるように労使協議することが義務づけられている」

拡大する



後に閉鎖された米ゼネラル・モーターズの工場。自動車生産に関わる「ジョブ」が失われたため、多くの従業員が解雇された＝2018年11月、米オハイオ州、金成隆一撮影

——欧米は、日本よりも労働者が会社を移りやすい社会と言われます。

「日本でも、例外的にジョブ型に近い医療分野を考えると分かりやすい。企業のように社内で数年ごとに仕事が変わるようなことはなく、同じ病院の中でも医師は医師、看護師は看護師、技師は技師として働き、それぞれの職種のまま別の病院に移っていく。これは、職

種が明確で、かつ職種ごとに病院を移れる社会的な枠組みがあるからだ」

「欧米では、これと同じことが産業ごとに実現している。職種と、それにひもづく賃金が企業を超えて明確になっている。企業の枠を超えたJDがあるということだ。仕事がなくなった時に、社内の別の仕事にジョブ・チェンジするよりも、今までと同じ仕事を他社で続けたいと考える人が欧米に多いのも、労働移動をしても同じジョブを継続できるだろうという安心感があるからだ」

配置転換など「許されなくなる」

——日本企業は、社命による人事異動や全国転勤、単身赴任などが当たり前ですが、本当のジョブ型ならそうしたことも難しくなるのですね。

拡大する



JR北海道が札幌-旭川間に走らせていた列車「モーニングエクスプレス」。月曜の早朝、任地に向かう単身赴任者が多く利用した。強い人事権を背景に会社が社員に転勤や単身赴任を求めるのは、日本型雇用の特徴の一つだ=1992年

「日本の雇用制度は硬直的で、ジョブ型はフレキシブルだと思われるが、大変な勘違いだ。実際は、メンバーシップ型ほど、会社が社員に何をやらせてもアウトにならない仕組みはない。ジョブ型にすれば、会社が人事権を使って社員をどんどん配置転換するなんてことは許されなくなる。経営者にとっては、恐ろしいほど硬直的な世界になる。どれだけの企業が、そこまで分かった上で、ジョブ型という言葉を使っているのだろうか」

——配達員が会社と雇用契約を結ばず、個人事業主としてネット経由で仕事を請け負う「ウーバーイーツ」などの飲食宅配の仕事は、もはや「ジョブ」ですらないという指摘もあります。

「会社はジョブの束だと言ったが、それぞれのジョブは、多くの『タスク』の束だ。会社としては、一つひとつのタスクまで働き手に手取り足取り指揮命令していたら大変なので、タスクをまとめたジョブを、きちんと雇った労働者に任せ、その様子を監督することで、取引コストを低減してきた」

ジョブどころか「タスク化」の時代に

「ところが、情報通信技術や人工知能（AI）の進展で、プログラムさえ組んでおけば、人間が指揮監督しなくても個々のタスクをコントロールするメカニズムが可能になった。その代表例が、個々の運搬作業だけを任されているウーバーイーツなどの宅配や運輸の分野だろう」
拡大する



料理の宅配サービス「ウーバーイーツ」の配達員。会社との雇用関係はなく、個人事業主として「料理を受け取り、指定された先に運ぶ」という「タスク」を単発で請け負う＝2020年4月、東京都内、吉田貴司撮影

「この仕組みが、宅配などの世界から、もっと高度な仕事にまで入ってきたらどうなるのか。ジョブ型どころか、仕事はタスクにばらけ、人々は単発のタスクを請け負う『デジタル日雇い』として働く世界が来るかもしれない。欧米では、『雇用の時代』が終わり『請負の時代』が始まるという議論も起きている」

——ジョブ型で騒いでいる日本は、周回遅れなのかもしれませんね。

「どんな雇用システムの国でも、社会保障の仕組みなどは、ある程度の期間は一つの仕事に就いて働くことを前提に作られている。『ジョブ』は社会の安定装置でもあり、その解体は、社会の成り立ちを根底から覆しかねない。仕事のタスク化は日本でも始まっており、決して人ごとではない深刻な問題だ」（聞き手・榊原謙）

拡大する



「ジョブ型」の名付け親の濱口桂一郎さん。旧労働省などで労働政策を長く担当し、欧州の労働関係法制にも詳しい＝2020年10月29日、東京都練馬区、榊原謙撮影

はまぐち・けいいちろう 東大法卒、1983年労働省（現厚生労働省）入省。95年から3年間、欧州連合日本政府代表部1等書記官として現地に勤務し、欧州の労働事情に通じる。2013年に厚労省を退職し、同省所管の独立行政法人の労働政策研究・研修機構で労使関係などを研究。17年から同機構労働政策研究所長。近著は海老原嗣生さんとの共著「働き方改革の世界史」（ちくま新書）。