

「年齢上がれば能力も向上」は建前 ジョブ型専門家が企業の本音分析

有料会員記事

聞き手・伊沢健司、鈴木康朗 2022年3月31日 11時53分



濱口桂一郎・労働政策研究・研修機構労働政策研究所長



「ジョブ型雇用」が国内の大企業を中心に広まっている。年功序列型賃金といったこれまでの雇用慣行を見直そうとするものだ。ジョブ型雇用という言葉の生みの親とされる 労働政策研究・研修機構 の濱口桂一郎所長に、企業側のねらいや労働者への影響などについて聞いた。

——多くの企業がジョブ型雇用注目しています。

「いま導入されようとしているのは『ジョブ型っぽいもの』だ。海外で一般的な本来のジョブ型は、まずジョブ（職務）があり、そこに遂行できるスキル（技能）をもったヒトをはめ込む。賃金はジョブに基づいて決める。例えるなら、あらかじめ椅子に値札が貼ってあって、そこにヒトが採用されて座る。採用は基本的に椅子が

空く時の欠員募集で、椅子そのものがなくなればやめてもらうことになる」

「これに対し、日本特有のメンバーシップ型雇用は、採用時にジョブが特定されていない。会員・成員（メンバーシップ）は何にでもなれるiPS細胞のようなもので、会社の命令によってジョブがその都度決まる。賃金はジョブと切り離れた『ヒト基準』で、勤続年数や年齢、能力によって評価される。ここで言う能力とは、会社の命令に従って柔軟に対応できる力だ。あるジョブがなくなったとしても異動させて雇用が維持される」

——導入されようとしているのはジョブ型ではないのですか。

「新卒一括採用という入り口は変えず、ジョブ型っぽい 人事制度 のレールを敷く。いわば社内ジョブ型で、『この人はずっとこの仕事をする』と決めて給料も固定する。日本のジョブ型の8～9割はこのかたちではないか。残り1～2割はIT人材の採用が主眼だ。新卒一括採用では即戦力がとれないので高度人材向けの入り口もつくる。いずれにしても、企業全体をジョブ型雇用に変えるものではない」

——大半の企業のねらいは何ですか。

「賃金の高い中高年にかかるコストを抑えることだ。年齢が上がれば能力も上がるというのは建前であって実際はむしろ逆。中高年になれば会社の命令に柔軟に従う力は下がっていく。これは誰が悪いということではなくシステムの問題だ。社員が若者中心であれば問題は起きず、企業も安いコストで労働力を何にでも使える大きなメリットがあった。中高年が労働力の主体となると、そうはいかない。これが日本のメンバーシップ型雇用の最大の矛盾だ」

「この問題意識は1990年代ごろにはあった。当時の 処方箋（せん）が 成果主義 だった。上司との面談で『おまえの目標はこうだ』と無理やりつくり、達成できなければ給料を下げる。成果主義は評判が悪くて消えたように見られるが、むしろ定着したのだと思う」

——なぜいまジョブ型なのですか。

「成果主義で微調整するだけでは、もうもたないと企業のトップが考えるようになったのだろう。一歩進めて、ベースの能力に基づく賃金制度を変えようとしたとき、ジョブ型という言葉がはまったのでは。この能力という概念に中高年問題が集約される。低いスキルの人の給料を下げればいいという声もあるが、日本の仕組みでは能力があるとも言える。スキルではなく『あいつはできる』という積み重ねが能力であるとして、運用してきたからだ。企業がいま、その自縄自縛を取り払おうとしている」

——ジョブ型の導入で解雇されやすくなるのでしょうか。

「日本人はジョブ型と聞くと不安定になったり解雇されやすくなったりという考えをもつが、そうではない。ジョブ型社会ではジョブは安定装置だ。ある程度、永続的な仕事がジョブであり、給料が続いて 人生設計 が立つ。仮にそのジョブが会社からなくなっても他の会社に再就職して同じジョブができる」

「日本の場合は採用という入り口を変えずにジョブ型っぽくする。入り口を変えなければ解雇しやすくなる。特効薬はなく、企業がいろいろ工夫している段階であり、良い悪いは言えない。要は制度について労使が合意できればいい」

——テレワークが進んだことで職務を特定するジョブ型が話題になった面もあります。

「ジョブ型の議論が出てきたのは自然だ。日本では社員個人のレベルでジョブが分かれていない。『あいつはできる』『がんばっている』といった能力の評価は、同じ空間にいるからできた。このような評価方法からは徐々に脱却すべきだ。人数の少ない若者が何でもやらされ、がんばることを評価する仕組みになっている。ジョブ型の話を超えた働き方の問題だ」

◇（聞き手・伊沢健司、鈴木康朗）

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）に入る。95年から3年間、欧州連合 日本政府代表部に勤務。2008年から労働政策研究・研修機構で労使関係などを研究する。17年から現職。

