

認証種別 (AuthId)

サマリ (Description)

「若いほうが仕事のチャンスがある」「学歴と仕事ができるは別もの」「就活で出身学部は問われにくい」は本当か？

公開開始日時 (PublishFrom)

2020/12/04

記事グレード (KijiGrade)

0:高い

著者名 (AuthorId)

拡張タグ (ExtensionTag)

B0050特集

非表示キーワード (Hidden)

ネイティブ型タイアップ (NativeTieup)

0:未設定

代表画像小 (TypicalImageS)



代表画像中 (TypicalImageM)



ジョブ型雇用になると、新・学歴社会がやってくる？

「若いほうが仕事のチャンスがある」「学歴と仕事ができるは別もの」「就活で出身学部は問われにくい」は本当か？

2020.12.04

子育て・教育

シェア

シェア

送る

送る

クリップ

コロナ下で働き方や暮らし方が大きく変わりました。それだけでなく、DX、多様

化、グローバル化もますます進んでいくでしょう。子どもたちが社会に出る十数年後に、親世代の常識はどこまで通用するのでしょうか。親はこうした変化にどう対応すればいいのでしょうか。この特集では「働き方」「キャリア教育」「ジェンダーバイアス」の3つの変化に注目し、「子育ての新常識」を探りました。

子育ての“常識の壁”を突き抜けろ！

- 1 **ジョブ型雇用になると、新・学歴社会がやってくる？ 今はココ**
- 2 **ミレニアル&Z世代の価値観に見る 子育てで大切な視点**
- 3 次々と海外有名大学へ進学 生徒を変えたキャリア教育
- 4 投資家が語る 子の時代に選ぶべき企業の基準とは？
- 5 子の勘違い力を磨け！ 就きたい仕事につくメンタル
- 6 親のジェンダーバイアスで子の可能性を狭めていないか

ジョブ型になると、ここまで変わる日本の働き方

「ジョブ型」雇用を一部で導入していた日立製作所が本格採用に広げ、富士通やKDDIはジョブ型人事制度の導入を発表するなど、ジョブ型に取り組む企業が相次いでいます。リモートワークで働き方が変わり、「メンバーシップ型」では社員を評価するのが難しくなってきたことも背景にあるようです。

「今、世間で言われているジョブ型は成果主義の言い換えで、欧米のジョブ型とは異なります。もし欧米で行われているようなジョブ型になれば、**教育のあり方、企業への就職、社内の人材育成の方法**といった『親時代の当たり前』は変わってきます」

そう話すのは、ジョブ型の名付け親で日本型雇用研究の第一人者の濱口桂一郎さんです。

「これまで日本の学生が行ってきた就活は、実質的には『就職』ではなく『入社』を目指すものでした。会社に入れば自動的に仕事が割り振られてきましたが、ジョブ型ではそうはいきません。ジョブを得るには、『この仕事ができる人いますか？』という求人に、『はい、私ができます』と自分で手を挙げて応募しなければなりません。ですから、未経験の新卒者よりも、専門スキルを持ったスペシャリスト（専門家）が求められるのです。では、新卒者の売りとは何か。経験に代わる専門性や、どの大学の何学部でどういう専門的な勉強をしてきたかが意味を持つようになります。**これまでの日本の学歴社会とはまったく違った、欧米式の学歴社会がやってくるのです**」

濱口さんは、ジョブ型になると、それ以外にも「若い人のほうが仕事のチャンスがたくさんある」「やりたいことが分からなくても就職はできる」といった、これまでの「当たり前」も変わってくるだろうと言います。次のページから詳しく話を聞きました。

The image contains three comparison cards. Each card has a header for 'Membership-type employment' and a body for 'Job-type employment'.
Card 1: Header: 「メンバーシップ型雇用」時代の常識. Body: 若いほうが仕事のチャンスがたくさんある.
Card 2: Header: 「メンバーシップ型雇用」時代の常識. Body: 学歴が影響するのは入社時のみ。入社後は誰もが下積みからスタート.
Card 3: Header: 「メンバーシップ型雇用」時代の常識. Body: 就活で出身学部が問われにくい.

<!--PageBreak-->

なぜ、メンバーシップ型は維持できないのか？

日経DUAL編集部（以下、—） ジョブ型雇用になると、これまでとは違った人材が求められることになりそうです。日本でも欧米式のジョブ型になっていくのでしょうか？

濱口桂一郎さん（以後、濱口） 成果主義的なジョブ型には矛盾点も多く、続けていくのは難しいでしょう。今後は中期的に、日本社会は欧米のようなジョブ型に移行していくことになるはずです。

メンバーシップ型には、会社に最適化された人材を育成することで、欠員が出ても、転勤や人事異動で柔軟に対応できるというメリットがありました。しかし、グローバル化が進展すると、メンバーシップ型ではなかなか優秀な人材を獲得できなくなってしまいます。数年ごとに人を配置転換させるために一つの分野のプロフェッショナルが育たず、国際競争力が減退するからです。

―― 変わらざるを得ない状況にあるわけですね。ジョブ型になると、日本人の働き方は具体的に、今とはどう変わるのですか？

濱口 大きく変わるのは、業務内容が同じである限り、勤続年数や年齢、成果などによって、給料やポストが上がらないことでしょう。よりよい待遇を求めるなら、条件のいいジョブに手を挙げるしか方法はありません。

―― 成果が上がっても、ですか？ ジョブ型になると、拘束時間ではなく成果で評価されるようになると思っていました。

濱口 「ジョブ型＝成果主義」というのは違います。確かにジョブ型でも、マネジメントクラスになれば業務が多岐にわたるので、成果主義を取り入れているところがあります。しかし、そうした人はほんの一握りです。それ以外のジョブに就く人は、もともと「このジョブができる！」とって手を挙げたわけですから、基本的には「できて当たり前」として見なされます。

社会人経験がなくても、「何ができるのか？」が問われる

―― ジョブ型になると、新卒一括採用はどうなるのですか？

濱口 新卒一括採用のままでは、ジョブ型への移行は難しいでしょうね。そういう意味では、日本のメンバーシップ型はなかなか崩れにくいと言えると思います。

―― もしも、ジョブ型になる過程で新卒一括採用が廃止されることになれば、社会人経験のない子どもたちも、ベテランとジョブを奪い合うことになりますよね。



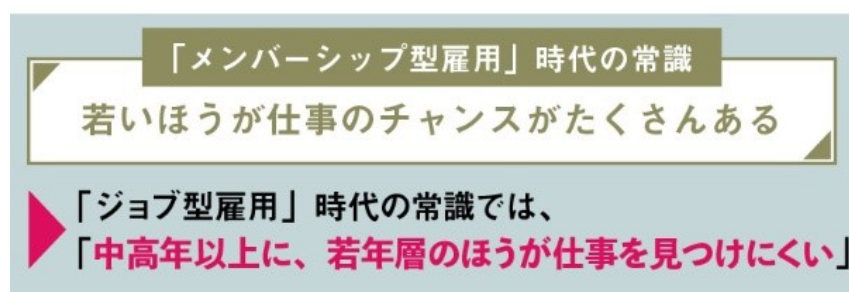
ジョブ型になると、これまでのような、手厚い新人研修などは行われなくなる？（写真はイメージ）

<!--PageBreak-->

濱口 その通りです。ジョブ型になると、若いからという理由でジョブを得ることはできません。ですから、ジョブ型の欧米では、失業者はむしろ若い人に多いのです。メンバーシップ型の日本では、職業経験のない就活生に「君は何ができるんだ？」などと聞く面接官はいません。「やる気があるか？」と聞いて、「はい！もちろんです。なんでもやります」と答えられるかが重要だからです。日本の多くの企業では、入社後にどこに配属されるのかが決まりますから、どんな部署に配属されても、一生懸命に働く若い人のほうが、頭の固い中高年よりも都合がよかったわけです。

―― だから、日本の雇用はこれまで若者に有利だったのですね。

濱口 ジョブ型になると、初めからその分野における専門的知見のある専門家を採用します。年齢が上がればそれだけ多様なスキルが身に付いているでしょうから、若者にとってはハードルが高くなるでしょう。



日本ほど学歴が度外視される国はない

―― 欧米では、新卒でも条件のいいジョブを得られている人もいます。それはどういう人たちですか？

濱口 ハーバードやケンブリッジのような大学に在籍する学生は、在学中から引く手あまたです。

―― 出身大学によって、その後のジョブが大きく変わってくるのですか？ ただ、高学歴であっても、仕事ができるとは限らないのではないのでしょうか。

濱口 日本で、「高学歴」といえば偏差値の高さを表しますが、欧米で「高学歴」というと、他の人にはない能力があり、高度な専門教育を受けてきたという証明になります。雇用する側としては、リスクを冒してまでそうではない人材を採用する理由がありません。

多くの人は、日本は学歴社会だと思っていますが、世界的に見ると、日本は出身大学と実力を分けて考え、学歴を度外視していると言えます。社会に出て会社に入る際には、この大学出身であるかが意味をなします。しかし、一度入社してしまえば、大卒者はみんな一律の給料です。たとえ東京大学や慶応大学出身であっても、最初は誰しも下働きから

のスタートです。つまり、社員になった途端に学歴が消えるのです。これは、日本企業が優秀な外国人学生を採用できない最大の理由です。高度な専門教育を受けてきた外国人からすると、「何も知らない素人」と一緒にされて「バカにするな」と思いますから。

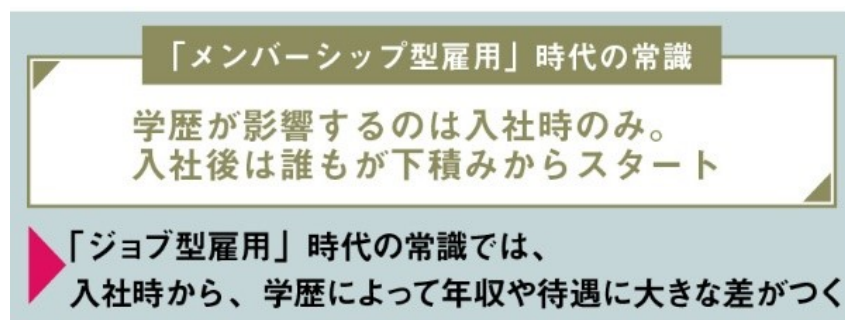
<!--PageBreak-->

濱口 ですから、親世代も頭を切り替えないといけません。日本でもっともジョブ型に近いのは「医療の世界」です。医師も看護師も学生時代から専門職としての訓練を受け、入職しています。しかし、もしも医療界がメンバーシップ型であれば、**医師免許のある人が、専門外の部署を渡り歩いて経験を積み、成果を上げたら最後に医師になれる、なんてことになってしまいます。**

―― たしかに、そんなことになると大変です。ただ、今後は、あらゆる企業の人事評価が変わってきそうですね。

濱口 日本のメンバーシップ型でいう「評価されている」とはどういうものでしょう？ スキルのない人間を採用して一から教え込み、一生懸命にがんばって仕事ができるようになると評価される。ですが、そこで評価されているのは、実際には「態度」です。上司が、その人の真面目さや人間性などを評価してきたにすぎません。

「学歴」でジョブが決まるということは、入試で合否を判定するのと同じだと考えればいいのです。「この子は頑張ったから」という理由で合格させることはありません。



「学部の選択」が大きなカギを握るように

―― ジョブ型になると、子どもたちは、早い段階から自分の専門分野を決めなければならないのでしょうか。

濱口 そうですね。今は、どの学部を出たのかが、就職活動においてそこまで重視されてはいません。そもそも即戦力として採用していないからです。しかし、今後は違います。「学部の選択」が大きなカギを握るようになります。

ジェンダーの話为例にとるのがいいのかどうかは分かりませんが、少し前に、医学部の

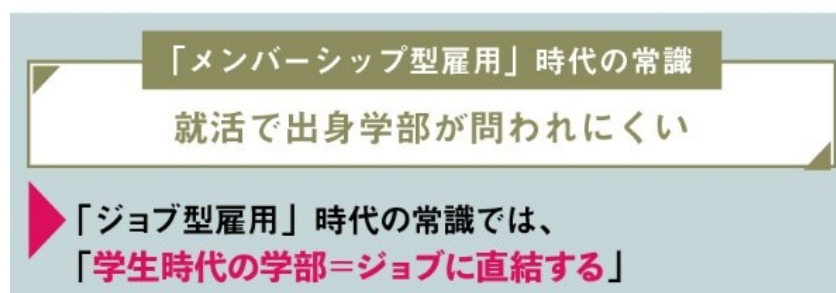
入試で女子学生にマイナス査定をしたことが問題になりました。しかし、こうしたことは、法学部や経済学部では起こっていません。なぜだと思いますか？

―― そもそも、女子の志願者が少ないからでしょうか？

濱口 そうではありません。法学部や経済学部が、職業と直結していないからです。ヨーロッパでは、法学部出身の学生は多くが弁護士になります。しかし、日本で法学部を出たからといって、弁護士になる人は一握り。また、欧米ではビジネススクールを出てMBAをとれば管理職として採用されますが、日本では、新卒者であれば、収入や待遇に差はつきません。マイナス査定をする意味がそこまでないのです。

―― そうすると、ジョブ型になれば、在学中から各分野の訓練が必要になりますね。

濱口 まさにその通りです。ドイツはジョブ型ですが、例外的に若者の失業率が低い国です。なぜかという、一部のアカデミックな学校を除いた高校や大学では、講義による職業教育を受けながら、実際に企業でパートタイムとして働き、それが単位になるデュアルシステムがあるからです。講義と実習は半々くらいです。導入するにはかなり大規模な改革が必要ですが、こうしたシステムがあれば、日本でもスムーズにジョブ型への移行が進むのではないのでしょうか。



取材・文／武末明子（日経DUAL編集部） イメージ画像／PIXTA

濱口桂一郎

1958年大阪府生まれ。東京大学法学部卒業。労働省、欧州連合日本政府代表部一等書記官、衆議院調査局厚生労働調査室次席調査員、東京大学客員教授、政策研究大学院大学教授を経て、現在、労働政策研究・研修機構の主席統括研究員。日本型雇用システムの問題点を中心に、労働問題について幅広く論じている。著書に、『働く女子の運命』（文春新書）、『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）、共著に、『働き方改革の世界史』（ちくま新書）などがある。