

トップ

週刊東洋経済

最新記事

無料記事

注目の特集



連載INDEX

日本企業でブーム、「欧米流働き方」の光と影
日本の「ジョブ型雇用」はここが間違っている

経営共創基盤・富山和彦氏が語る日本型雇用の課題
「ジョブ型雇用」大学教育で圧倒的に足りないもの

東レ・日覺昭廣社長が語る終身雇用の可能性
日本型の「終身雇用」のほうが会社は強くなる

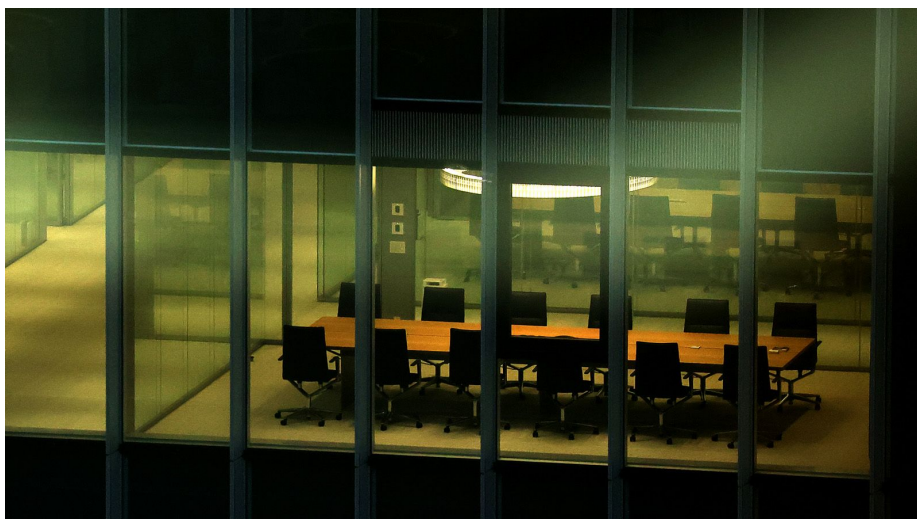
労働研究の第一人者・濱口桂一郎氏に聞いた
ジョブ型の名付け親に聞く「欧米流雇用」の真実

労働研究の第一人者・濱口桂一郎氏に聞いた ジョブ型の名付け親に聞く「欧米流雇用」の真実

奥田 貴：東洋経済 記者
2021.12.23

シェア ツイート 一覧 0

現在、日本企業の間で導入の動きがあるジョブ型雇用は欧米の仕組みとは大きく異なる。ジョブ型雇用の名付け親である労働政策研究・研修機構の濱口桂一郎氏にその背景などを聞いた。



欧米のジョブ型雇用は合理的だが、大きな欠陥もあるという（撮影：今井康一）

「ジョブ型雇用」と「メンバーシップ型雇用」の名付け親である労働研究者で労働政策研究・研修機構労働政策研究所長の濱口桂一郎氏は、欧米のジョブ型雇用は合理的だが大きな欠陥もあると話す。ジョブ型雇用の実態について、濱口氏に聞いた。

欧米では初めに「ジョブ」がある

——日本でもジョブ型雇用を導入したという企業が増えてきました。

十数年前に私が使い始めたジョブ型という言葉、日本企業では実際は違う意味で使っている。（ネーミングの）知的財産権を主張するような話ではないが、何とも微妙な気持ちだ。

私分類したのは雇用システムの話であって、（評価等を含む）人事制度の話ではなく、まして賃金制度の話でもない。けれども今、日本企業の多くがやろうとしているのは人事制度の話だ。場合によっては人事制度の全体像すら変えないまま、単に賃金制度だけを変えようとし、そこにジョブ型という名前を使っているだけに見える。

中身は欧米などで一般的なジョブ型とは違うので、その言葉を使うのならせめて「日本流」とか、「日本的」という冠をかぶせてもらわないと誤解を招く。

——欧米のジョブ型と、大半の日本企業がジョブ型と称している仕組みの違いを教えてください。

私が欧米で一般的な雇用制度をジョブ型と名付けたのは、初めにジョブ（職務）があるからだ。欧米では、企業は人の集まりではなく、ジョブの集まりであるとする。さまざまなジョブの椅子が並んでいるのが企業で、その椅子に座るのにふさわしい人をそこにあてはめるのが採用だ。これがジョブ型のイロハのイだ。

これに対し、日本では人の集まりが企業という考えだ。日本型の新卒一括採用を見ても、初めから仕事内容を細かく決めて固定することはほとんどなく、いろいろなことをやらせる前提で採用している。



はまぐち・けいいちろう／1958年生まれ。東京大学法学部卒業。厚生労働省、東京大学客員教授、政策研究大学院大学教授を経て、2017年4月から現職（撮影：梅谷秀司）

一部の日本企業がやろうとしている仕組みの善しあしを言うつもりはない。現状の賃金処遇制度に問題意識を持ち、年功序列をやめてジョブ型に近い仕組みに変えたいというのもよくわかる。

ただ、日本企業の大半は、メンバーシップ型の雇用システムの中にジョブ型っぽい仕組みを接合して導入しようとしているだけ。本当のジョブ型との違いは認識しておく必要がある。

成果主義の失敗が遠因に

——**日本企業はなぜ、ジョブ型っぽい制度を採り入れようとしているのでしょうか。**

多くの日本企業がかつてチャレンジして失敗した、成果主義のリベンジだろう。日本企業が言うジョブ型では多くの場合、成果評価のためにジョブ（の範囲や責任）を明確化するようにし、そのことを指してジョブ型に変えたと言っているようだ。だが、そこに根本的な勘違いがある。

欧米のジョブ型は、成果主義ではまったくない。欧米のジョブ型は人の評価をしない。すべてがそうではないが、ノンエリート層（一般社員）ではそうになっている。欧米ではまず職務評価があって職務そのものに値段がつく。そして、その職務の椅子に座った人には、値札どおりの賃金が払われる。

人の評価はしないと言ったが、正確に言えば椅子に座る前の段階で、ふさわしい人かどうかを判断する。値札のついた椅子に座っているながら、座る人の評価で賃金を変動させることは極めて例外的。ここが日本でもっとも理解されていないところだ。

——**欧米のジョブ型では人の評価はせず、任されたジョブを最低限遂行できるかどうかの判断をしているだけということですか。**

普通の労働者、ノンエリート層に関してはそうだ。上澄み層（幹部クラス）になると、ジョブディスクリプション（職務記述書）自体が包括的、抽象的になってくるので、成果によって人の評価もする。

では、なぜ上澄み層だけ、人の評価をするのか。それは、人をまともに評価するのにコストがかかるからだ。上澄み層のポストは重要で給与も高いので、1人ひとり进行评估するが、ノンエリート層についてはいちいち人を見ない。

ただ、実は最近、欧米でも（達成度合いに連動する）「パフォーマンスペイ」というものが広がっている。本当の上澄みだけではなくて、もう少し下のほう（幹部とノンエリート層の間ぐらいの層）まで成果評価をし始めている。つまり、欧米のジョブ型でも人を評価する度合いが高まっている。

——**日本のように平社員の評価はしないわけですね。**

そうだ。そして、欧米では新卒として末端（職能等級で最下層の扱い）で入って、ある段階まで同期が同じように昇進していくというようなことがない。

これは処遇というよりも人事制度の話で、欧米のジョブ型ではすべてのランクに入口と出口がある。単純化して言えば、何もしなければ下っ端は下っ端で入って、下っ端のまま終わる。上は上で入って上のままで終わる。そういう意味では完全な階級社会だ。

ただ、人はなんとか上に行きたいと思うところがあるので、例えば上の管理職ポストが空いた時に平社員が社内公募に手を挙げてそこに就くということは結構ある。しかし、それを日本の昇進と同じように考えてはいけない。日本の昇進はいちばん下から段階的に上がっていくことが前提。欧米では自分から手を挙げてアプライ（志願）しない人間は上がらない。



濱口桂一郎氏は「欧米では、日本のような上司からの客観性に欠ける評価は、（特定の人への）えこひいきととられがち」と指摘する（撮影：梅谷秀司）

ジョブ型の最大の欠陥とは

——ジョブ型において成果評価がない中で、上のポストに上がれるかどうかを決めるものは何ですか。

下にいて一生懸命に仕事をしました、成果を出しましたというようなことではない。その間に、一生懸命に勉強してこういう公的な資格を取りました、ということが大事になる。

——欧米のジョブ型はメンバーシップ型と比べると相当合理的、客観的なのですね。

だが、ジョブ型が極楽浄土のような完璧な制度かといえば違う。ジョブ型の最大の欠陥は、1人ひとりの本当の能力を把握するのが難しいことだ。下のほう（ノンエリート層）をいちいち評価しないばかりに、公的な資格はないが本当は仕事ができる人が埋もれたままになってしまいうことが起きる。

逆に、勉強をして何らかの資格を持っていても、実務につけてみたらろくでもないなかったといこともあるだろう。前者を上ポストにつけたほうが良いが、ジョブ型ではそうはならない。

だから、日本のように人を細かく評価して、資格はないけれども一生懸命仕事する人を評価するのは、逆にジョブ型社会から見ればある意味、メリットのあつやり方だ。

欧米のジョブ型は合理的、客観的であるがゆえに、公的な資格などでは測れない指標がすべて抜け落ちてしまう。そこで、それ以外も評価しないといけないよねという意識が徐々に出てきている。例えば、最近では、公的な資格にはならないが、現場のOJTで身に着けたスキルも何らかの形で評価しようという動きがある。

——ジョブ型とメンバーシップ型、どちらが本当は公平なのか、評価は難しいですね。

それは一義的には言えない。人口ピラミッドの変化など社会環境、外在的な要因によって、それぞれの雇用システムのプラスやマイナスの大きさは変わるだろう。仕組みとしてどちらが正しいかという議論自体に意味がない。

歴史的な観点からすれば、ジョブ型はイギリスに始まって広がった近代産業社会に適合した仕組みだが、その歴史はそんなに長いわけでもない。それ以前は農村で働く人は農村の中で、都会で働く人はギルドの中で生きていた。

それが現代になり、いわば客観的にジョブを組み立てて企業が成り立つというフィクションをつくり、それで物事を動かすようになった。

今では、AI（人工知能）によって仕事が取って代わられるとか、まったく新しい仕事生まれるというようなことが起きてきている。日本以外のジョブ型社会が続いていくのかわからないし、雇用のあり方はもっと大きく変わるかもしれない。それぐらいの転換期のさなかにある。

前の記事

プラス会員（有料）にお申し込みいただくと
下記のサービスがご利用いただけます。

月額 **1,600** 円 (税込)

『週刊東洋経済』の最新号を先読みできる

1000冊以上の豊富なアーカイブを読める

雑誌誌面のイメージでも記事を読める

限定セミナーにご招待

[プラス会員について詳しく見る](#)

関連記事

東レ・日覺昭廣社長が語る終身雇用の可能性
日本型の「終身雇用」のほうが会社は強くなる

経営共創基盤・富山和彦氏が語る日本型雇用の課題
「ジョブ型雇用」大学教育で圧倒的に足りないもの

日本企業でブーム、「欧米流働き方」の光と影

日本の「ジョブ型雇用」はここが間違っている

ジョブ型雇用も見据え社員の希望をくむ制度が必要

「マッチング理論」の応用で人事異動の満足度が向上

東洋経済
ONLINE

四季報
ONLINE

東洋経済 STORE

[週刊東洋経済プラスについて](#) | [プライバシーポリシー](#) | [特定商取引法に基づく表示](#) | [利用規約](#) | [よくある質問](#) | [お問い合わせ](#)

東洋経済新報社

Copyright © Toyo Keizai Inc. All Rights Reserved.

