

トップ

週刊東洋経済

最新記事

無料記事

注目の特集



スペシャルレポート

「日本流」ジョブ型雇用 何が問題か

日本企業に広がる「欧米流動き方」

アフロ

2022年1月15日号

日本企業に広がる「欧米流動き方」

「日本流」ジョブ型雇用 何が問題か

奥田 貴：東洋経済 記者

2022.01.07

シェア

ツイート

一覧

0

特集INDEX

日本企業に広がる「欧米流動き方」
「日本流」ジョブ型雇用 何が問題か

ジョブ型雇用 私はこう考える／東レ 社長 日覺昭廣
「終身雇用のほうが会社は強くなる」

ジョブ型雇用 私はこう考える／経営共創基盤 会長 富山和彦
「“日本型”は機能せず 高等教育の大変革を」

日本企業に「ジョブ型雇用」を志向する動きが強まっている。

フジテレビジョンと博報堂、三菱ケミカル、それに味の素――。

大手企業にここ2年の間、共通する動きがあった。それは50歳以上を対象とする希望退職者を募ったことだ。日本では今、こうした人員整理が目立っている。

欧米で採用されている「ジョブ型」と呼ばれる職務に基づく雇用形態の下では、このような形での退職者募集は通常考えられない。大した仕事ができないまま歳を重ねても、日本のように年齢に基づき退職を請われることはない。

雇用体系を整理し、欧米型の雇用を「ジョブ型」、日本型雇用を「メンバーシップ型」などと名付けたのは、労働政策研究・研修機構 労働政策研究所の所長、濱口桂一郎氏だ。濱口氏は、「日本のメンバーシップ型雇用がジョブ型雇用と比べて甘いと思うのはとんでもない。働かない50代が許されないという厳しさがある」と話す。

「年功序列」「終身雇用」といった特徴を持つメンバーシップ型雇用は「職能等級制度」とも呼ばれ、年齢や勤続年数に応じて段階的に処遇（給与やポスト）も向上する。裏を返せば、それだけの結果を求められている。

一方、欧米のジョブ型雇用は、「職務等級制度」と呼ばれるものだ。企業を人の集まりではなく、ジョブの集まりと見立て、ジョブの価値に値段をつける。ジョブディスクリプション（職務記述書）を作り、職務内容や責任範囲、勤務

地、必要なスキルをあらかじめ明確に示す。そして、その職務のいすに座るのにふさわしい人を採用する。

ジョブ型雇用では年齢や勤続年数を重ねても、昇進や昇給をすることはない（ただし若年期のみ、最初の数年は一括で昇給することがある）。そればかりか、成果や能力、意欲もいっさい考慮しない。なぜならばジョブ型雇用ではごく一部の幹部層を除き、社員一人ひとりの仕事内容や能力を評価しないからだ。働きぶりに関係なく、あらかじめ職務につけられた価値分の賃金のみが支払われる。

そのため、あるジョブに20代で就き、そのまま同じ職務で働き続けられれば、50代になっても昇進することはない。ベースアップといった全社的な賃金水準の引き上げを除けば、給与が上がることもない。その代わりに、日本のように「働きぶりが高い賃金に見合わない」などと中高年社員が冷たい目で見られることはない。

かつての日本では「働きぶりは微妙だが、中高年なので高給取り」の社員を抱えている余裕があった。年功序列の下では、中高年社員の給与は高い一方、若手社員の給与は低く抑えられる。だが、「人口構成が変わり、多くの有名企業では40代や50代がいちばん大きなブロック（人数）になった。大した仕事はしないが給与は高いという人をたくさん抱えることは、企業にとって非常に大きなマイナスになってきている」（濱口氏）。

この深刻な問題は、昨日今日の話ではない。1990年代後半以降、この日本型雇用の矛盾を是正しようと、成果主義を導入する企業が相次いだ。だが、その多くは失敗に終わっている。

欧米と違い、日本では長年、「働きぶり」という主観的、抽象的な物差しで社員を評価してきた。社員が「何でもやる」前提のため、本人が希望しなくても社命で異動や転勤を命じることができる。メンバーシップ型雇用のままで成果主義を拡大すると、多くの社員が評価や処遇に不満を持って退社したり、意欲を失ったりするという結果に終わった。

その代わりに注目されているのがジョブ型雇用というわけだが、濱口氏は、「成果主義のリベンジとしてジョブ型雇用を導入しようとしているのだろうが、どうも根本的な勘違いがあるようだ」と懸念する。というのも、欧米のジョブ型雇用は既述のとおり幹部を除く社員の成果や能力を評価せず、成果主義とは対極にあるからだ。

■ 日本で広がる「ジョブ型」は本来の欧米流とは異なる

名称	職能等級制度 (メンバーシップ型)	職務等級制度 (ジョブ型)	役割等級制度 (日本でジョブ型と 称されるものの大半)
特色	日本の 旧来の雇用形態 。年齢や勤続年数も加味されたうえで、職務遂行能力や勤務意欲を測る人事考課により「積み重ね」で昇級する。 終身雇用が前提の年功序列 になっている	欧米で一般的な本来のジョブ型。 職務記述書で職務内容や責任範囲を明確化 している。職務の価値に値段がつき、ふさわしい人が採用される。あらかじめ決められた給与が払われる	職務自体の 責任の重さ と、 役割への実際の貢献度 合いで処遇が決まる。同じ職務でも扱いに差がつく。年功序列は排除されており、若手でも大きく昇級する可能性がある
成果評価	ある	ない	ある
社命での異動	ある	ない	原則的にはない
昇給	ある	ない	ある
降給	ない	(上の職務に応募しなければ変わらない)	
志向	ゼネラリスト型	スペシャリスト型	スペシャリスト型

(注)いずれもオーソドックスなモデルの場合。職務等級制度は一部のハイエンド層(幹部職)には成果評価がある。昇給や降給はベースアップやベースダウンなど一律のものは除く。表中の「異動」は会社都合によるものを指す

(出所)取材を基に東洋経済作成

日本企業が「ジョブ型」と呼ぶ雇用形態は大抵の場合、職務等級制度ではなく、役割等級制度だ。役割等級制度では社員が担当する職務を固定化し、責任範囲もある程度示したうえで、責任や役割をどれだけ果たしたかで評価する。社員の能力や成果も見る点が、ジョブ型雇用とは大きく異なる。

メンバーシップ型と比べ、役割等級制度は求める役割と成果が明確かつ具体的なため、評価される社員の納得度は高い。年功序列のメンバーシップ型雇用制度を維持するには限界があるが、単に成果主義を拡大するだけでは失敗する。その反省を踏まえ、「日本流ジョブ型雇用」として役割等級制度が広がっているとみられる。

ジョブ型は完璧ではない

欧米のジョブ型雇用も完璧ではない。

欧米では働きぶりや能力評価ではなく、公的な資格がモノをいう。会社で昇進するには、自分の実力を客観的に証明する資格を取り、それを武器に、より上の職務の公募に手を挙げるやり方が一般的だ。だが、資格があるからといって必ずしも実務で「使えるヤツ」なのかといえば、そうとも限らない。逆もまたしかりだ。

濱口氏は、「どの雇用制度が正解だと言うつもりはない。日本企業がこれまでの賃金処遇制度に問題意識を持ち、新たな人事制度を取り入れようとしていること自体は理解できる。ただ、制度の違いや中身を本質的によく理解したうえで考えるべきだ」と話す。

ジョブ型雇用は職務が固定化され専門性が高まる一方、「潰し」が利かなくなる一面を持つ。AI(人工知能)に取って代われ、仕事が消えてなくなる可能

性も否定できない。雇用の大転換期にある今、働く側が身の振り方を主体的に考えることが重要になる。

→ [この号の目次ページを見る](#)

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](#)

[次の記事](#)

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.

Authorized Books of Japan
ABJ
12121002