INTERVIEW

ジョブ型の狙いは中高年

人事制度を「ジョブ型」に移行させる企業が相次ぐが、「メンバーシップ型」の要素を残している企業も多い。「メンバーシップ型」と「ジョブ型」の2つの言葉の生みの親である濱口桂一郎氏は、現状をどう見ているのか。

――2年前の著書では、ジョブ型をめぐる誤解を指摘しました。

一部のメディアがメンバーシップ型、ジョブ型を正しく理解せず、「日本はこれからジョブ型で行くしかない」という論調だったことへの憤りもあり、本を書いた。極端な論調はだいぶ落ち着いてきた。

――ジョブ型を導入する企業はだいぶ増えました。

各社の実態は、会社を動かすOS（オペレーティングシステム）はメンバーシップ型のままで、人事や賃金の領域にジョブ型的なアプリを入れ込む形だ。完全なジョブ型ではない。「○○式ジョブ型」と自社の制度を呼ぶ企業が多いのもそういうことだろう。

賃金制度の年功的な要素を改めようと、皆、真剣に取り組んでいる。ジョブ型の給料は労働市場で職務に値段がつく世界であり、ITやAIの技術者では実現しやすいが、定期昇給が主流だった普通の会社員にはなじみにくいだろう。雇用システムは複雑に絡み合っているため、企業がOSを変えずジョブ型をアプリ的に導入するのは当然ともいえる。ただ、「いいとこ取り」は決して容易ではない。各社の工夫が求められている。

――本来のジョブ型では行われない「評価」を、日本のジョブ型導入企業では行うところも多いです。

メンバーシップ型の特徴は社員を末端まで評価するところにあり、日本企業がそれを捨てる気はおそらくないだろう。ジョブ型ではジョブサイズ（職務の価値）に応じて報酬が決まるが、日本企業では管理職の職位は身分付与の側面もあり、職位とジョブサイズが必ずしも連動しないことが起こりうる。例えば有能な課長が本来部長のやるべき仕事をしているようなケース。そうした「できる人にやらせておけばうまくいく」というのがメンバーシップ型のよさで、そうした考えは維持するだろう。

成果主義とは別物

――メンバーシップ型は柔軟性があり、決められた仕事のみをするジョブ型は硬直的ともいわれます。

そのとおり。人材配置が自在なメンバーシップ型は高度経済成長期には機能した。一方、今は報酬と働きぶりが連動していない中高年社員の増加が企業の人事担当者の最大の問題意識となっている。人件費が重いだけでなく、年齢とともに能力が上がり、結果として昇給するという前提自体が揺らいでいる。ジョブ型導入をめぐる議論の大部分は中高年の問題だ。

――中高年の処遇をどうするかという問題意識は、以前からあったと思います。

問題意識は1990年代からあり成果主義を導入した企業もあったが、元の職能資格制度を維持したままだったので失敗に終わった。だから今度は、成果を測る物差しとしてジョブを明確化することを前面に掲げるジョブ型で、中高年の不当な高給を是正しようというわけだ。ただ、ジョブ型自体は成果主義とはまったくの別物。そのことは強調しておく。

（聞き手　木皮透庸）

撮影：梅谷秀司

労働政策研究・研修機構
労働政策研究所長
濱口桂一郎

はまぐち・けいいちろう　1958年生まれ。83年東京大学法学部卒業後、労働省（現厚生労働省）に入省。政策研究大学院大学教授などを経て、2017年4月から現職。専門は労働法、社会政策。『新しい労働社会』『ジョブ型雇用社会とは何か』など著書多数。