

日本的ジョブ型雇用 (1)

2020年、コロナショックが社会全体に大混乱を巻き起こす中、急浮上したのが「ジョブ型雇用」だ。以前から雇用変革を進めていた日立製作所や資生堂、富士通などが導入し、耳目を集めている。

しかし、世間のジョブ型雇用の議論は大半が浅い内容で、誤解も多い。正確さを欠くなかでバズワード化したことで、経営者や人事部の間に「ジョブ型礼賛」者と「ジョブ型アレルギー」的に嫌悪する者の二極化を招き始めている。今こそ正確な理解が必要だ。

まず解くべき誤解は、テレワーク普及と短絡的に結びつけることだ。ジョブ型雇用が着目される素地は、中長期的な社会経済のトレンドとこれまでの日本型雇用とのアンマッチにこそ主因がある。

ここで言う日本型雇用の中心は1960年代から80年にかけて広がった「能力主義管理」だ。「職務遂行能力」で人を格付けする職能等級制度とそれに基づく職能給を軸にしつつ、職務が無限定な正社員を中心に組織を構成する。そうした人事制度を広いジョブローテーション、新卒一括採用、遅い昇進などの諸特徴が補完する。

こうした雇用のあり方が、近年の社会・経済環境の変化と主に「社会高齢化」「労働力不足」「グローバル競争市場」の3つで不適合を見せている。

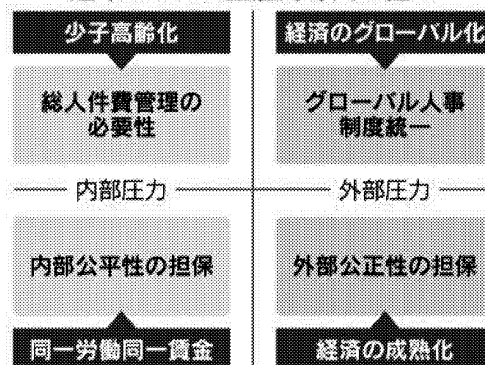
日本型雇用は総人件費の制御が困難で、組織高齢化に伴い賃金が上がりがやすい。職務が限定的でないため長時間労働を招きやすく、男性正社員中心の組織になり、ダイバーシティー（多様性）確保や労働力不足と相性が悪い。また、日本独特の制度であるために、グローバルな人材交流が難しい。伝統的な日本型雇用がこうした社会環境との不適合を起こすなか、「ジョブ型雇用」がその代替案として脚光を浴びている。

ジョブ型雇用の中心は、従業員への「職務内容・職責・その達成に必要な能力」を基準とするジョブグレード（職務等級）と職務記述書の整備にある。現在の正社員が持つ職務範囲の無限定性に歯止めをかける仕組みだ。

しかし、それだけで働き方が変わるわけではない。職場にはこれまでに蓄積した組織風土やマネジメント手法、キャリア意識など明文化されていない暗黙事項があるからだ。日本企業の雇用の変革は制度導入だけではなし得ない。「ジョブ型雇用」議論の軽薄さを脱し、どう運用し、どう適応していくかの議論を深めていきたい。

誤解が招く礼賛と嫌悪

近年のジョブ型雇用導入の狙い



こばやし・ゆうじ 上智大学大学院・社会学修士。主な研究領域は人的資源管理・雇用制度、働き方改革、中高年キャリア、テレワークなど。主な著作に「残業学」「ミドル・シニアの晩年功マネジメント」など。