

日本的ジョブ型雇用 (2)

「ジョブ型雇用」としばしば対比されるのが、「メンバーシップ型雇用」だ。その名付け親である労働政策研究・研修機構労働政策研究所長の濱口桂一郎氏も、この対比によって日本独特の雇用の特徴をクリアに説明した。これらはともに「理念型」（理想的モデル）であり、現実はより複雑であるが、理念型であるからこそ全体理解には役に立つし、世間に広く広まった。

「ジョブ型」と「メンバーシップ型」の2つの違いを対照させれば、前者は「仕事に人をつける」発想、後者は「人に仕事をつける」発想の人事管理といえる。制度上は、前者のジョブ型が業績・成果による「職務等級制度（ジョブグレード）」と「職務給」の組み合わせ、後者のメンバーシップ型が職務遂行能力に応じた「職能資格制度」と「職能給」の組み合わせになる。

この二元論において誤解を招きやすいのが、「海外ではジョブ型」「日本はメンバーシップ型」という議論だ。先進各国の多くが

実は多様な制度、地域差も

職務を人事管理の中心原理にしていることは確かだが、この単純な二元論は、例えば日本のパート・アルバイトはジョブ型雇用に極めて近く、欧米でも上級ホワイトカラーはメンバーシップ型に近い働き方をしていることなどが見逃される。日本の非正規雇用率が4割に迫ろうとしている中で、「日本はメンバーシップ型」は、それこそ日本の「正社員中心主義」が色濃く反映された見方だ。

また、同じ「ジョブ型雇用」と言っても、欧州流と米国流ではかなり違う。欧州で広く見られるような「職業」を軸にしながら企業横断的な調整を重視する方向と、大量生産システムを採用する経営側と労働組合が相対峙するなかで「職務」を明確化してきた米国流は、現状も歴史的経緯も大きく異なる。また、ジョブ型の原則を貫きつつ日本並みに長期雇用になっている国もあるし、年功的な賃金カーブもジョブローテーションも、程度の差はあれど世界各国で広く見られる現象だ。

こうしたことがほとんど考慮されない現在のジョブ型議論の多くは、比較対象としての「米国偏重」と「正社員のみ雇用改革」へと矮小(わいしょう)化される。「ジョブ型かメンバーシップ型か」の二元論の拡大解釈によって、「ジョブ型雇用では解雇が増える」や「皆がフリーランスになる」といった、ジョブ型雇用内部の多様性を無視する乱暴な議論を生む。

この状態でジョブ型の是非を正確に語ることは難しい。原理論を振りかざす前に、まずは「ジョブ型」の中の多様性を認識し、自社において取り入れたい要素、変わるべき要素とはなにか、判断するところから始めたい。

先進各国と日本の雇用形態の違い

