

日本的ジョブ型雇用 (3)

今、日立製作所をはじめ、複数の大手企業の「ジョブ型導入」が連日報じられている。報道だけを見れば、このまま一気にジョブ型雇用が広がるのではないかと思わせる。しかし、「ジョブ型」は日本でもここ数年ででてきた新しいコンセプトではない。ジョブ型雇用のような「職務」を基軸に従業員を処遇しようとする人事制度は、戦後しばらくの間、普及を目指していた過去もある。

当時の職務主義的な人事管理は組合の反対や導入の実務上の負荷によって頓挫したが、それが今、「ジョブ型」という新たな装いで注目を浴びている。だが、冷静に市場をデータで見ると、実際にバブル崩壊後の日本企業で伸びてきたのは、仕事の内容に応じた「職務型」と、能力に応じた「職能型」の折衷とも言える「役割主義（役割型）」の人事管理だ。

役割型の人事管理は、「役割等級」と「役割給」という日本企業特有の制度を用いる。いわゆるジョブ型は「職務」に基づき価値を序列づけするが、「役割給」は「職務」をより抽象化した「役割」に基づいて等級を序列づけし、従業員を格付けする。「役割等級」は、60年代から日本企業の

主流であった「職能等級」よりも具体的だが、「職務等級」より抽象化された、両者を掛け合わせたような制度だ。

つまり、役割型は職務範囲の曖昧さという職能的なあり方と、年功的な賃金運用の余地を残すことになる。だがそれゆえに職能型からの移行のハードルが低く、職務異動の柔軟性も持つことになる。

近年ではキヤノンなどが有名な事例だが、労務行政研究所の調査によれば、2007年の15%から、30.9%まで上昇している。職能型、職務型が横ばいであるのと比べれば、最も普及しつつある。

このように役割主義の管理を検討することは、実務上は極めて重要だが、世間ではほとんど理解されていないようだ。その原因は、役割型とジョブ型の違いが外部からは見えにくい、不明瞭な違いでしかないからだ。

役割型とジョブ型の違いは、市場の賃金相場をどれくらい参照しているかや、職務記述書の具体性やその整備の範囲などによって判断することができ、「ジョブ型」寄りの役割主義もあれば、「職能型」寄りの役割主義もある。そして、そこまでの情報を外部に開示する日本企業はほとんど無い。

それ故か、この役割主義は、有識者のなかでも評価が大きく分かれており、論者によっては「ジョブ型」に含めてしまう。

こうした役割主義管理のような中間的な制度を見ても、「ジョブ型か、伝統的な日本型雇用か」の二元論は役に立たない。今、人事制度に大きな変化が必要とする企業は多いものの、変革の具体的な内容はこうしたハイブリッドな制度を含め、柔軟に検討していくことが望まれる。

折衷制度の「役割型」普及

| 日本企業が採用する人事管理制度 | | | |
|-----------------|-------|------|------|
| | 2007年 | 13年 | 18年 |
| 複線型 | 43.7% | 42.1 | 45.5 |
| 職能資格 | 46.3 | 54.7 | 50.0 |
| 職務等級 | 19.7 | 12.6 | 24.1 |
| 役割等級 | 15.3 | 27.6 | 30.9 |

(出所) 労政時報