

日本的ジョブ型雇用 (7)

日本企業のジョブ型への移行が加速し始めているが、この人事管理制度も実は国際的には変化の途上にある。とりわけ、ジョブ型の典型とみなされている米国の人事管理の流れは押さえておきたい。米国こそ、ジョブ型雇用内に在るデメリットを、日本型雇用を学ぶことによって修正してきた典型だからだ。

米国の人事管理で「職務＝ジョブ」という概念が重要になったのは前世紀、フォード式の大量生産システムと米経営学者フレデリック・テイラーの科学的管理法の普及で工場生産の自動化・分業化が一気に進んだ1910年代ごろからだ。分業による生産性向上のために従業員の職務は高度に細分化され、限定化され、ベルトコンベアシステムに組み込まれていった。

この「ジョブ」の概念は、経営の企図だけで広がったわけではない。世界恐慌からの復興を目指したニューディール政策の中で交渉力を増した労働組合も職務の限定性を交渉手段として用い始めた。「ジョブ・コントロール・ユニオニズム」と呼ぶ組合運動だ。契約に無い仕事をすることを拒否したり、就業年数に応じて同一職務の

雇用を保護する「先任権」など、職務をベースにした労使関係を構築していった。

その後、米国発のフォードイズム（フォード型の大量生産主義）が世界各国に広がる中で、職務記述書や職務等級制度などの人事制度が整備されていく。

だが、一世を風靡したフォードイズムも70年代には陰りが見えてくる。職務限定的で細切れになった労働環境が、あまりに非人間的で従業員の能率を下げる要因とされ、世界中で「労働の人間化」が叫ばれた。代わって米国の競争力が衰えていくなかで着目されたのが、日本の人事管理手法だ。

80年代には、高い生産性と品質を世界に誇示していた日本の自動車業の競争力の源泉が、多能工的な従業員の能力開発、そして組織全体の業績向上にコミット（関与）する従業員の経営参加にあると考えられた。こうした日本流の企業内育成のあり方や能力蓄積を重視する「人的資源管理」の考え方が米国で広まった。

具体的には、硬直的で厳格な職務等級の適応はやめ、グレードのくくりを緩くして階級数を減らす「ブロードバンディング化」や、成果だけでなく従業員の職務能力を「コンピテンシー（行動特性）」として評価に含ませることも普及した。近年でも特にIT（情報技術）企業で職務記述書の抽象度が上がっているようだ。

こうした意味では、日本的雇用と米国の人的資源管理は近づきつつあることがわかるだろう。米国でのジョブ型雇用が独特の文脈の中で現れてきたように、日本における「ジョブ型導入」もまた、独自のものを見つけ出していかなくてはならない。

米国は日本の制度を参考

1910～30年代、米国で 労使双方の事情でジョブ型が普及	
経営側の理由	分業による大量生産システムが台頭、従業員の職務を高度に細分化・限定化した
労働組合側の理由	各職務をベースに経営と交渉し、権利を獲得していった