

日本的ジョブ型雇用 (5)

自社がジョブ型雇用へ転換した場合、自分はどうなるのだろうか。世間では「解雇されやすくなる」「賃金がカットされる」など不安の声が上がるが、そうした事態が広く起こるかという点、筆者は懐疑的だ。多くの企業は賃金の急落を防ぐための調整給を用意するし、労働法制上でも解雇規制がすぐに緩められるわけでもない。別の経営上の理由がない場合には短期的な激変は起こりにくい。むしろここで論じたいのは、個人のキャリア全体に及ぼす効果だ。

ジョブ型雇用によって職務と処遇をひも付けるということは、個人にとっては、職務の変更に伴いグレードが上がらなると給与が上がりにくくなることを意味する。

1970年代以降の日本企業に広く普及した職能資格制度は、従業員に「職位」と「職階」という2つの階段を用意する。部長や課長といった「職位」のポジションが職場に空いていなくても、「職階」を上げることによって賃金上昇が可能で、モチベーションを維持する仕組みだ。また、従業員格付けにおいても職能という「能力」を基軸とするために、経験的な「蓄

積」が評価されやすい。

一方、ジョブ型雇用では、年齢と生活水準に合わせて給与所得を上げていこうとすれば、キャリアに対してより主体的・自律的な構築が求められるようになる。

日本の固有問題は、こうした「キャリア自律」が個人の自助努力に強く依存する点にある。

欧米との大きな違いは、欧米には伝統的に職業を横断する様々な「横のつながり」があることだ。横断的な職業資格、労働組合、専門的な生涯学習機関、協約賃金による賃金調整機能などが欧米にはある。欧米の従業員は決してキャリア自律を「個人」で成し遂げているわけではなく、こうした職業的つながりや市場相場などの「横のつながり」や「参照すべき相場観」を立脚点としている。

日本は、企業横断的な職能資格・職能団体も、労働組合も貧弱で、さらにはセーフティネットとなる非営利セクター（団体）も弱い。こうして、日本において「キャリア自律せよ」のスローガンは、自己責任論的な「自己啓発」にとどまりがちだ。

だからこそ、企業は従業員への自律支援を怠ってはならない。横断的なつながりもサポートもないまま、ただ「自律せよ」と投げかけるようでは、多くの従業員はついていけない。また、社内公募や社内留職などで職務の主体的な選択機会を確保することも必須だ。

ジョブ型導入で職務にひも付けて従業員を管理するということはこれまでの異動やフレキシビリティを損ない、硬直性を招きやすい。意欲を持つ人材がたどれるキャリアパスを明確化し、社内の人材流動性を確保するには、様々な運営上の工夫が求められていく。

欧米と違う「自律」の意味

日本の「ジョブ型雇用」に欠けている社会的機能

企業A	企業B	企業C
企業横断的な「賃金相場」		
企業横断的な「労働組合」		
企業横断的な「職業資格」		
企業横断的な「教育制度」		