

日本の人材マネジメント

—過去と未来

宮本 光晴

(専修大学名誉教授)

ジョブ型雇用という降ってわいた事態に日本の人材マネジメントはどのように対処するのかが問われている。いや経団連を先頭にしてジョブ型雇用への転換が強力に推進されようとしている。しかしそれは大きな誤解に基づいているかもしれない。問題は果たしてジョブ型雇用が企業の競争力を高めるのかにある。産業や企業ごとにその結論が違うことは当然としても、欧米においてもジョブ型という雇用制度自体が「脱ジョブ化」される傾向にあることを知る必要がある。日本においてはすでに1960年代半ばに職能型という「脱ジョブ化」の人材マネジメントが選択された。それから約半世紀のち、情報技術革新とともにジョブ型雇用が再度登場するかのように語られている。しかし、それと同時に知るべきは、ジョブ型に對置されるメンバーシップ型という働き方が知識労働や専門労働とともにその重要性を高めているということであり、この意味でもまたメンバーシップ型からジョブ型へ人材マネジメントの転換を図ることに根拠はない。ジョブ型かメンバーシップ型かの二分法ではなく、2つの「両利きの人材マネジメント」が必要とされている。

目次

- I はじめに
- II 年功給から職能給へ
- III 職能給から成果給への移行
- IV 雇用ポートフォリオ
- V なぜジョブ型か
- VI デジタル時代の人材マネジメント
- VII おわりに

I はじめに

日本の人材マネジメントをめぐって久方ぶりにビッグテーマが登場した。その前は成果主義であった。今回はジョブ型雇用である。もしこの方向に進むならば、日本の人材マネジメントはもとより雇用システム全体が大転換を遂げることになる。それはしかし誤解と短絡に基づいてのことか

もしれない。

その前段には「働き方」改革があった。まず日本経済の低迷の原因は日本企業の「働き方」にあるとされた。人的資源の活用が企業業績の決め手である以上、働き方が重要であることは間違いない。しかし、ただ残業をなくせといったほかに、企業の競争力を高める働き方が何かを容易に示せるわけではなかった。次に、これまで見過ごされていたワークライフバランスやダイバーシティなど「働き方」の問題が急浮上した。こちらの改革は明確である。しかし大小の変化はあったとしても、掛け声のほどには進むわけではなかった。

ここに突如、ジョブ型雇用が登場した(濱口2009)。これまでの働き方をメンバーシップ型と呼び、人材活用の面でもワークライフバランスの面でもジョブ型という新たな働き方に転換する必

要がある、現にジョブ型雇用は欧米という見本がある、というのであった。これは確かにわかりやすい。いや提唱者の本来の意図を超えて、競争力のための働き方改革の面々からは、ジョブ型雇用では解雇規制もなくせるなどと受け止められた。

さらに経団連も登場した。飛び交う言葉はDX（デジタルトランスフォーメーション）であり、デジタル技術の浸透によって経済社会は根本的にトランスフォームすることが自明のごとく述べられる。すると人材マネジメントもまた根本的にトランスフォームする。すなわちメンバーシップ型からジョブ型への転換である。これもまたわかりやすい。こうしてジョブ型雇用は経団連の公式の見解となり¹⁾、マスメディアを賑わすことになった。

はたしてそうか。経団連の提言において、メンバーシップ型として述べられるのは何のことはない、終身雇用（長期雇用）と年功賃金（年功序列）である。自分たちの責任である経営の問題はさておき、終身雇用と年功賃金の制約のために日本企業は業績低迷に落ち込んでいる、といった言い分を聞くかのようなのである。しかしこれまでの人材マネジメントの課題の中心は年功賃金に代わる賃金制度の改革であった。終身雇用に関してもそれを維持するために流動型の雇用の導入がさまざまに図られてきた。こうしてみると、梅崎・藤本・西村（2021）が述べるように、「制度改革の検証の前に、過去の改革に対する「忘却」があり、その結果として同じような議論が少しだけ言葉を変えて何度も繰り返されてきた」、というのが正鵠を射た指摘と思われる。「忘却」の帰結がジョブ型雇用であると、それはあまりの短絡というものである。

以上の観点から、まずⅡで年功給から職能給への移行、Ⅲで職能給から成果給への移行を述べる。次にⅣで流動型雇用の日米のエコシステム（生態系）の違いを述べ、Ⅴでジョブ型雇用とその「脱ジョブ化」を述べる。そしてⅥでDX時代の人材マネジメントの課題を述べ、Ⅶを結論とする。

Ⅱ 年功給から職能給へ

ジョブ型雇用によって年功賃金を克服する——このような記述を見ると改めて職能給について言及せざるをえない。日本企業にとって確かに年功賃金の克服が課題であった。それは1960年代のことであり、高度成長とともに労働市場は逼迫し、賃金上昇の圧力は高まった。加えて海外企業との競争圧力も高まり、先進技術の導入による生産性の向上が喫緊の課題であった。「少数精鋭主義」が当時のそして今に続く日本企業の基本的なスタンスであり、少数精鋭の人材をいかに活用するかが人材マネジメントの課題であった。

そこで日経連の内部で2年間（1966-68年）にわたる賃金制度の研究会が立ち上がった²⁾。まず持ち出されたのは職務給であり、確かに職務給を制度化すれば年功賃金は否定できる。事実、鉄鋼や製紙など当時の先進企業は米国の科学的管理をモデルとし、職務給の導入を図ろうとしていた。この意味でジョブ型雇用と結びつく職務給の導入は、当時において最も有力な案であった。

しかし当の鉄鋼業においても職務給の導入は困難に直面していた。業務の急速な拡大と技術革新に基づく職務編成の変更の中で、ジョブを固定し人を貼り付ける職務給の制度が不適切であることは明白であった。そこで持ち出されたのが「能力主義管理」であり、職能給の制度であった。以降、1990年代半ばの成果主義の導入まで、職能給の時代が続くことになる。

職能資格制度と職能給に関してはすでに多くのことが述べられている。ここでは職能給の普及に当たって中心的な役割を果たした楠田において、職能資格制度は職務制度を前提として設計されたことを述べておこう（楠田 2004）。それは「職務研究」から始まる。その作業として、まずラインの管理者を中心に職種あるいは職能ごとにタスクが取り出される。次にそれぞれのタスクが難易度に応じて大きく3段階に区分され、さらにそれぞれのタスクの集合が3段階に区分される。こうしてタスクの集合は難易度あるいは技能度に応じて9段階に区別される。もちろん9段階に限定する

必要はないのであるが、このようなタスクの難易度の集合を職務等級とし、それぞれに賃金を設定し、人を貼り付けるならば、職務給の制度となる。

これに対して楠田は、9段階のタスクの集合を職能資格とし、それぞれに賃金を設定し、人を貼り付ける。これによって、たとえばグレード5の職能資格の者は、グレード5のタスクだけではなく、下位のグレード4のタスクの一部、そして上位のグレード6タスクの一部を行うことが可能となる。もちろんこれはグレード5に応じた職能給が保証されることに基づいている。こうして個々人の職務の幅は広くなり、下位のタスクも引き受けることは職務編成を柔軟とし、上位のタスクを受け持つことは仕事を通じた技能形成の機会となる。より難易度の高いタスクを行うことによって技能形成を図る点にOJTの利点があることはつとに小池(1981)によって指摘された。また、いくつのタスクをこなせるかという形で技能度を測るなら、それは同じく小池の「仕事表」に対応する。

このように職能資格と職能給は、タスクの集合としての職務等級に基礎づけられている。この意味で、職能給の日本企業にはジョブの概念がないという指摘は当たらない。なるほど技術職や中途採用を除けば、採用時に職務は確定しない。しかし実際の仕事の場でタスクやその集合としてのジョブが不明であるわけではない。その範囲が上記のように相対的に広いというだけのことであり、タスクやジョブが不明で仕事ができるわけではない。あるいは新たにタスクが加えられるということがある。しかしその範囲は「無限定」に広いわけではない。隣接するタスクに広がるというだけのことであり、関連のないタスクを割り当てられても仕事ができるわけではない³⁾。他方、契約時にタスクを確定しそれを固守するのがジョブ型雇用であるとすると、それは環境の変化に対応できないというだけのことである。

思うに、職能資格制度の意義は、職務制度という出来合いの制度を日本企業の必要に応じて改変したという点にある。日経連の能力主義管理の研究會からもわかるのは、各企業の人事担当者が2

年間にわたって日本企業にふさわしい賃金制度は何かを真剣かつ懸命に議論したということであり、これによって職能資格制度と職能給は日本の制度になりえたといえる。事実、職務の柔軟性と能力形成の制度として、職能資格と職能給は70年代80年代の日本企業の競争力の基盤となった⁴⁾。しかし90年代半ばになると職能資格制度の難点があらわとなり、成果給への転換が図られることになる。

Ⅲ 職能給から成果給への移行

バブル経済崩壊後の1990年代、日本企業の業績は急速に悪化し、企業収益は危機的状況に陥った。ゆえに業績回復が喫緊の課題とされ、それはしかし、新たな経営戦略の構想よりも、コスト削減と経営の強化の方向に向かった。今はやりの「両利きの経営」(O'Reilly and Tushman 2016)の観点からいえば、新事業の「探索」ではなく、既存事業の「深化」に日本企業は傾注した。そしてコスト削減のターゲットとなったのが職能資格と職能給の制度であり、職能給に組み込まれた毎年の定期昇給と職能資格の昇格を通じた昇給であった。2つは経験(年齢)に連動するという意味で年功給であるかのような印象を強めた。これに加えて、年功的な昇給の結果、労働意欲は沈滞するといった印象もまた強まった。よって職能給に替えて個々人の業績に連動した成果給を導入すれば、昇給コストは抑制でき、労働意欲は活性化し、企業業績も回復する、といった見解が瞬く間に広がった。

ただし毎年の昇給は、それが能力評価に基づく限り、能力形成のためのインセンティブとして不可欠である。問題は管理職レベルの職能資格にあった。職能資格の本質は資格と実際の仕事を切り離す点にあるとしても、資格そのものは職務(タスク)の遂行に基づいていた。しかし管理職レベルの職能資格は、(課長や部長など)管理職の数は限られているという単純な理由で、管理職としてのタスクには結びつかない。この結果が「部下なし管理職」であった。その賃金はしかし管理職としての資格のレベルに設定されている以上、実際

の仕事と賃金の乖離は大きくなる⁵⁾。その乖離は年齢とともに拡大し、これが年功賃金とみなされた。

では管理職の賃金は職務給に戻すべきか。しかし管理職の職務の範囲は広い。これに職務給を適用するためには、管理職の職務を分解し等級化する必要がある。これは困難であるだけでなく、職務の遂行においても利点はない。そこで管理職のタスクを職責と読み替え、その高低を役割や職責として等級化した。石田(2006)の解釈を参考にすれば、これによって管理職のタスクは難易度や技能度ではなく、企業目標に対する貢献度や重要度として等級化され、これに応じて役割給や職責給が制度化された。そして個々の役割や職責ごとに個人目標が設定され、その達成度が成果給とされた。他方、非管理職に関しては、仕事を通じた能力形成に職能給が有効である限り、一般に職能等級が維持された。

このように、職能資格に付着した年功的要素を除去し、業績回復を喫緊の課題とした日本企業が行きつきたのが、個々人の業績達成を基準とした成果主義の人材マネジメントであった。ただし、高い目標を設定して業績連動の賃金を大きくすれば仕事の意欲は高まり、個人の成果は増大して企業業績も回復する、といった単純な話ではないこともまた明らかとなる。すでに多くの議論があるように、目標設定の在り方、評価と報酬の在り方をめぐって試行錯誤が続くことになる。いや、事業環境の不確実性が増大すればするほど、目標を設定し達成度を測るといった方式の難点もまた明白となる。

ここでは成果主義とともに目標管理が一般化したことの意味を述べておこう。つまり、日本企業では職務記述書がないために職務は曖昧で不明確であるといった指摘が多い。しかし職務として何を行うのかは目標管理によって明確となる。現にリモートワークが可能であるのは、職務記述書があるからではなく、個人ごとの目標が明示されているからである。そして目標が明示され合意されるためには上司と部下の意思疎通が必要となる。さらに合意は職務の範囲や内容にも当然及ぶ。合意された職務から離れた目標を設定したとしても

実行できるわけではなく、もし現在と異なる目標の達成を求めるのであれば、職務の変更が必要というだけのことである。

より一般化していえば、仕事として何を行うのかは、職務記述書に書かれた項目によって決まるわけではない。米国の職務記述書そのものが、ありとあらゆる項目を網羅するか(かつ「その他」の但し書きが加えられる)、大まかな項目に簡略化するかのいずれかであり、網羅された項目のすべてが実行できるわけではなく、簡略化された項目がそのまま実行できるわけではない。たとえ職務記述書を前提とするにしても、職務として何を行うのかは上司と部下の相互の意思疎通の中で決まるのであって、この意思疎通に問題があるとすればそれこそが人材マネジメントの課題である⁶⁾。

IV 雇用ポートフォリオ

日本企業の人材マネジメントの変化を、1960年代半ばから90年代半ばまでの職能給の時代、それ以降の成果給の時代に区分して概観したのであるが、では雇用に関してはどうか。

改めて指摘するまでもなく、終身雇用や長期雇用が日本企業の代名詞であった。従業員に対する雇用保障が企業の社会的責任であると言われ、このことにさしたる疑問が向けられることもなかった。しかし90年代に入るや、日本経済の低迷とともに、雇用の維持は困難となる。経営の側からこのことを始めて述べたのが、日経連の「新時代の日本的経営」(1995)であった⁷⁾。つまり、長期(無期)雇用は1つの選択肢であり、もう1つ、いや2つの短期(有期)雇用の選択肢があることが示された。ただし長期雇用が主役でなくなることが述べられたわけでない。基本となるのは職能給に基づく「長期蓄積能力活用型」の雇用であり、それを維持するためには別種の雇用、すなわち成果給(業績給)に基づく「高度専門能力活用型」と職務給に基づく「雇用流動型」を導入する必要があるというのであった。このような雇用の区分を「雇用ポートフォリオ」とし、その構成比はそれぞれ80%、10%、10%程度と考えられた。

ちなみに、「長期蓄積能力活用型」を正規雇用とすると、その比率は1995年で79.1%（産業・規模・男女合計、『労働力調査』）であり、上記の想定はある意味で常識的なものであった。そのうえで有期の契約型の雇用として「高度専門能力活用型」を10%程度と見積もる点に、日経連の提言の斬新さがあった。

ただし、その後の経緯は想定と大きく異なっていた。増大するのは「雇流動型」の非正規雇用であり、減少するのは「長期能力活用型」の正規雇用である。直近の2020年では非正規雇用の比率は全国平均で38%に達する。日経連の「高度専門能力活用型」もまた契約型の有期雇用という意味で非正規雇用に含まれるのであるが、派遣と契約社員が占める比率は2020年でそれぞれ2.5、4.9%に過ぎない。同じく日経連の会員企業を対象としたフォローアップ調査でも、「高度専門能力活用型」の比率は1996年で7.1%、翌年97年では5.9%に過ぎない。ではなぜ「高度専門能力活用型」の広がりはなかったのか。

1つは、それが想定するプロジェクト型の雇用がなじみのないものであったということがある。直面する課題解決をプロジェクトとして立ち上げ、外部から高度専門人材を契約によって求めることは、「自前主義」の日本企業にとっては異質な方式であった。

そしてもう1つは、そのように外部人材を求めるとしても、その供給がないということがある。高度専門人材を外部に求めるとなると、中途採用か、派遣あるいは契約社員か、あるいは引き抜きとなる。しかし、プロジェクトごとの短期の雇用を中途採用に求めることは困難であり、派遣や契約によって高度専門人材を見つけることも難しい。すると引き抜きであるが、これを公然と行うことは日本企業の行動ルールに反する。

要するに、必要とする人材、とりわけ高度専門人材を必要に応じて獲得するためには、それを可能とする外部の流動的市場が不可欠となる。90年代の米国、とりわけシリコンバレーはこの条件を自ら生み出した。80年代以降の米国企業を襲うのは株主利益の追求の圧力であり、かつての雇用保障の観念は否定され、解雇自由の原則が前面に押

し立てられた。これに応じて登場するのはIBMやボストン近郊のIT企業をリストラされたエンジニアであり、彼らにはもはや雇用保障の観念はない。彼/彼女らはリストラを前提として、いやその前に転職を前提として行動する。つまり、個人にとっての関心は、解雇されても次の職が獲得できる能力、より良い条件で転職できる能力であり、この意味でのエンプロイアビリティを維持し高めることができる仕事と訓練投資の機会を求めて企業間を移動する。他方、企業の側は、エンプロイアビリティを高めることを条件として高度人材を獲得する。

このようなシリコンバレーを典型とした雇用システムが、雇用保障のOld DealからエンプロイアビリティのNew Dealへの転換や（Cappelli 1999）、企業の境界で区切られたboundary careerから境界を越えたboundaryless careerへの転換（Arthur and Rousseau 1996）と呼ばれることになる。なるほど、雇用の流動性を前提とし、転職を通じたキャリア形成が理想として語られる場合は多い。しかしそのためには、上記のような雇用の生態系（エコシステム）が存在することを知る必要がある。そこには流動化した個人をつなぎ、新たなプロジェクトや人材の情報伝達のための人的ネットワークも自然発生的に生み出される（Saxenian 1994）。つまり、流動的市場は知識や情報を共有した人材のプールとして形成される。そしてこのような生態系が、必要に応じた人材の獲得を可能とする。このような生態系は日本には存在しない⁸⁾。おそらく米国以外には存在しないことを認識する以外にない。

しかし次のこともまた知る必要がある。転職が常態化した世界では獲得した人材の定着は期待できない。昇進が定着のインセンティブであるとしても、up or out どころか、アップがなければ自ら出ていくというのがNew Dealの世界である。そして、退出には別の企業からの引き抜きで対応するとしても、引き抜きは引き抜き合戦となり、人事の計画もおぼつかなくなる。何よりも給与の高騰であり、よって引き抜きを相互に抑制する「紳士協定」を結ぼうとする。これを行ったアップルは、ITエンジニアからカルテル違反で集団訴訟の

標的となるというのがNew Dealの世界でもある⁹⁾。

要するに、New Dealが理想とする必要に応じた人材調達は限界に直面せざるをえない。退出を前提としたシステムが持続するためには外部からの不断の流入を必要とする。それが海外からの流入であったとしても、持続可能であるわけではない。

それだけではない。たとえ外部の人材プールから高度人材を獲得するとしても、それは企業間で共通の人材である以上、このような人材をいくら集めても企業に独自の競争力が生まれるわけではない。企業の競争力は、それが企業独自の経営戦略に基づき、他企業を上回る戦略の遂行に基づく限り、企業独自の人材が不可欠となる。このような人材は企業内部で育成し、活用し、処遇する以外にない。これが資源ベースの人材マネジメントと呼ばれてきた。この代表者であるフェファアは、戦略ではなく人材が競争力の基盤であることを力説する(Pfeffer 1998)。

このような状況を背景として、New Dealの提唱者であったキャベリもまた、人材の内部形成の重要性を指摘するに至る(Cappelli 2008)。つまり、これまでの外部調達(Buy)一辺倒ではなく、内部形成(Make)との両立を提唱する。他方、これまでの日本企業はMake一辺倒の人材プールの形成であったといえる。しかし事業環境と技術環境の変化に応じてBuyの人材調達の必要性が急速に高まっている。ある意味で日米の企業は反対方向の作用を強めるのであるが、いずれもMakeとBuyの「両利きの人材マネジメント」が課題となる。それはまた、事業戦略のための人材マネジメントから、人材マネジメントそれ自体の戦略に見方が変わることを意味している。

V なぜジョブ型か

これまでの行論で述べたように、日本にはジョブの概念がないとか職務が不明確だといった批判にさしたる根拠はないにもかかわらず、なぜジョブ型という言葉が人口に膾炙するのか。1つの理由は、欧米はジョブ型であるのに対して日本では

そうではない、といった単純明快な主張によってであったと思われる。幾度となく繰り返される日本特殊性論であるが、特殊性論の不毛さは、違いを際立たせる事例はあるとしても、違いを説明する理論的な枠組みがない点にある。

雇用理論の観点からいえば、不確実な環境の下で職務を事前の契約で確定する場合には、短期あるいは請負契約となる。これに対して期間を定めない雇用契約は、将来の不確実性に対処するために不完備となる。ゆえに職務は事後的に決まるというだけのことである。問題は、職務の範囲が狭いか広いか、職務の変更が容易かどうかであり、なぜ一方では狭いシステムが生まれ、なぜ他方では広いシステムが生まれるのか、あるいはなぜそのように分岐するのかを、ある統一的な枠組みから説明するのが雇用理論というものである(Marsden 1999)。

このように言ったとしても日本特殊性論から逃れることは難しい。では欧米のジョブ型とは何であるのか。その典型としてたしかに米国のジョブ型雇用がある。つまり職務を確定して人を採用し、職務の遂行に対してその価値を職務給として支払う。しかし、すでに日経連の能力主義管理が見抜いたように、その職務の硬直化は事業環境や技術環境の急速な変化に対応できない。とりわけ米国工場労働者のジョブ型雇用は、先任権の制度によって職務の範囲を狭く限定し、職務の変更も否定する(Jacoby 1985)。この結果は米国製造業の競争力の低下であり、70年代の日本とドイツの台頭とともに、ジョブ型雇用に内在する問題があらわとなった。

そこで80年代に取られた方策は、1つは、米国に進出した日本企業に倣って職務の範囲を広くし、OJTによる技能形成の促進を図り、職務編成を柔軟とする、いわゆる高業績職場の方向であった(Kochan 1985)。そしてもう1つは、そのような転換のない製造拠点の途上国への移転であり、あるいはアウトソーシングであった。高業績職場は要するに「脱ジョブ化」(石田・樋口 2009)を図るということであり、途上国への移転とアウトソーシングはそもそもジョブがなくなるということであった。あるとすれば請負契約の意味でのジ

ジョブ型であり、これがフリーランスの急増となり、あるいはネットでつながれたギグワーカーの急増となる。

同じくホワイトカラーにおいても、職務の柔軟性を高めるために、職務の範囲を大括りとするブロードバンディングによって「脱ジョブ化」が浸透した。他方、先に見たように、90年代以降の米国のホワイトカラーとりわけ高度専門職の雇用は、転職と引き抜きのNew Dealに取って代わられる。転職市場で流通するのは個々のジョブタイトルであることから、ジョブ型雇用と同一視されるかもしれない。しかし、高度専門職の価値は不確実性への対処にある以上、その職務内容が契約で確定できるわけではなく、ましてやその価値が職務の分析によって確定できるわけではない。この意味で高度専門職もまた「脱ジョブ化」される。

要するに米国のジョブ型雇用は、「脱ジョブ化」が消滅かのいずれかであり、これらの方向をブリッジスは、既存の意味でのジョブはなくなったという意味で「ジョブシフト」と呼ぶのであった(Bridges 1994)。少なくともこのような経緯を見れば、なぜ日本においてジョブ型雇用が提唱されるのか、理解困難といわざるをえない。

もう1つ、ジョブ型雇用が人口に膾炙した理由は、正規と非正規の間の賃金格差や長時間労働や単身赴任など日本企業の「働き方」が抱える問題に対して、その解決は職務を確定したジョブ型雇用であるという、これまた単純明快な主張によってであったと思われる。しかし、正規と非正規の間の賃金格差を同一労働同一賃金の職務給で解決するためには、正規の職務を分解し、ジョブ型の非正規の職務に見合う形で等級化する必要がある。これはまったく不合理という以外にない。非正規労働の処遇を改善するためには、最低賃金の引上げか、より高い職務等級のジョブに移行するか、正規雇用への転換を促進することが必要であり、それは正規雇用の「ジョブ化」とは関係がない。あるいは長時間労働や単身赴任の問題に対しても、時間限定や勤務地限定の雇用契約で解決することがジョブ型雇用というわけではない。時間限定や勤務地限定のいわゆる限定正社員がジョブ

型雇用というわけではない。

もう1つ、ジョブ型が「世界共通」であることの証拠として欧米の古典的文献が紹介される(濱口・海老原 2020)。興味深いことにこれらはいわゆる労使関係論(IR)の分野に属するものである。反対に言えば、ジョブ型雇用は、人の採用、育成、処遇に関わる人材マネジメント(HRM)の対象外となる。あるとすれば人が忠実に職務記述に従って働いているかを監視することだけとなる。ただし労使関係の視点が重要でないというわけではない。資本の側が要求する働き方に対して労働の側の働き方を守る。これが労使関係の課題であるとする、人材マネジメントに労使関係の視点を組み込むことが必要とされている。ジョブ型雇用の提唱者の本来の意図はこの点にあったと思われる(濱口 2009)。これを認めるにやぶさかではない。

ではメンバーシップ型とは何であるのか。職務無限定の働き方といったあまりに短絡した仮説を持ち出すのではなく、その言葉通り、特定の集団のメンバーシップであることの意識に基づく働き方であるとする、米国の工場労働者のジョブ型は、めいめいのジョブをコントロールする組合のメンバーシップであることの意識を強くする。同じくドイツの技能資格に基づく働き方は、資格が与える職業を共有したという意味でメンバーシップの意識を強くする。これに対して日本企業の働き方は、会社のメンバーシップの意識を強くする。これが「会社人間」と呼ばれ、米国のホワイトカラーは「組織人間」と呼ばれてきた。

ではなぜ日本企業では会社のメンバーシップという意識が生まれるのか。周知のように、会社法の世界では会社の社員(メンバーシップ)は出資者すなわち株主であり、経営者は株主の利益のために働く使用人、そしてその手段が従業員だと想定される。ただし米国においても会社法に則した株主支配の企業が成立したわけではない。1930年代のバーリ・ミーンズの指摘から70年代半ばまで経営者支配型の企業が成立し、これが雇用のOld Dealを生み出した。そして80年代以降株主支配型に転換し、これが雇用のNew Dealとなった。

これに対して日本では従業員を社員とする意識は強い。いや自明視されているといってよい。この点を青木は、米国企業は株主と経営者が認知を共有することから成り立っているのに対して、日本企業は経営者と従業員の間の認知の共有、そして従業員相互の認知の共有から成り立っていると概念化する (Aoki 2010)。前者を支えるのが経営者の内部昇進と労使協議制を通じた情報共有であり、後者を支えるのが幅広い職務構造となる。このような日本企業の構造が、まさしくメンバーシップ型として、「共同体企業」(community firm)と概念化された (Dore 2000; Inagami and Whittaker 2005)。共同体企業はまた「利益共同体」の意識を強める。ここから協調的労使関係が生まれ、これを支えるのが長期雇用と個別企業ごとの賃金決定の方式となる。

ここでの要点は、メンバーシップ型であれコミュニティ型であれ、それは何か特殊なものではなく、企業の認識構造が生み出す1つのパターンとして理解できるという点にある。

そして青木は、米国においても知識労働の重要性が増大するとともに、経営者とそのようなコア労働者の間の認知の共有が進むことを指摘する。知識労働者や専門人材が自立した職業意識を強める存在であるとする、それゆえに経営者との企業目標や経営目的の共有が重要になるといってもよい。同じく日本においても、経営者との認知の共有はコア労働者に限定されることが想定できる。この意味でメンバーシップの領域は限定される。米国ではメンバーシップの意識を生み出すことが課題であるのに対して、日本ではメンバーシップの意識を削り落とすかのようである。この結果は、心理的契約の観点からして不安定な労使関係となるかもしれない¹⁰⁾。

VI デジタル時代の人材マネジメント

日本の人材マネジメントの過去から現在までを概観した。では現在から未来は何であるのか。それがDX時代の人材マネジメントであるとしても、Xはまだ不明という以外にない。ただし、ジョブ型雇用そのものが「脱ジョブ化」かあるいは

消滅というのがデジタル先進国の状況であるにもかかわらず、経団連のDXはジョブ型雇用への転換である。なぜこのような結論となるのか。

1つの理由は、いつものことであるが、1周遅れの認識、ということかもしれない。あるいはもう1つの理由として、ジョブ型という形式を借りてその内実は既存のメンバーシップ型と接続できるように作り変える、ということが考えられる。新旧の制度をすり合わせて新たなハイブリッド型の制度をつくるというのが、日本企業の得意技であった。

現に経団連の報告書は、各社ごとに最適な「自社型雇用システム」を選択すべきであるとし、その1つとして、一般職はメンバーシップ型、管理職はジョブ型とするハイブリッド型を提示する。おそらくこれが、少なくとも当面は妥当な形態であると思われる。つまり、能力形成の段階にある一般職は職能資格に基づくメンバーシップ型、それ以降の管理職は役割や職責に基づくジョブ型とする。実はこれが成果主義の導入に伴う役割等級制の人材マネジメントであった。

ただし、管理職の職務はジョブ型で想定されるように事細かに記述できるものではない。すると管理職をジョブ型とするわけは、役割等級においても残った年功序列を克服するためであるかもしれない。つまり、職務に人をつける、職務から人を剥がすのがジョブ型であるとすることによって、年功序列を排した管理職ポストへの抜擢人事、そして管理職ポストからの降格さらには排出をより強く制度化することが意図されていると想定できる¹¹⁾。

他方、ジョブ型という形式自体は容易に見て取れる。1つは、人材の外部調達のためには職務内容を明示する必要があるということであり、現にデジタル人材は争奪戦の様相を呈している。転職情報のウェブサイトを覗いてみても、デジタル人材やIT人材の中途採用に関しては実に詳細であることがわかる。

第2に、同じくデジタル人材やIT人材は、特定領域のエキスパートであることによってその職務は自己完結的な性格を強める。つまり個々の職務は他と切り離してそれ自体として確定できる。

これがデジタル技術の浸透によるモジュラー型の組織アーキテクチャだとすると、職務の範囲は明確に区切られるという意味でのジョブ型雇用を見ることがになる。

ではここからジョブを単位とした流動的市場が形成されるのか。DXに邁進するある大手企業の人材マネジメントの説明を見ると、そうではない(館田 2018)。追求されるのは内部人材の活用であり、そのために一方では全世界に広がる人材の情報を揃え、他方では同じく全世界に広がる職務の情報を揃え、2つの間の最適マッチングを図るかのようである。ビッグデータとAIの得意領域が最適マッチングである以上、DX企業にとっての腕の見せ所であり、そのために全世界に広がるポストと報酬もグローバルに統一される。なにやらAIによって適材適所が集権的に決まるかのようであるが、そうではなく、あくまでも社内公募に基づき、これによって個人の自律したつまりは自己責任のキャリア意識を高めることが、DX時代の人材マネジメントであることが述べられる。そのために人材育成をより強化すること、個々のポストに必要とされる知識レベルを明示し、内部訓練だけでなく自己研修を促し支援することが、DX時代の人材マネジメントであることもまた述べられる。

このようにポストと知識に関して人材の個別化と専門化が進む。それと同時に人材マネジメントの目的は、内部人材の育成と活性化であり、そのために社内人材のプールを作るというものである。この意味でより一層強くなるのは内部労働市場の作用であるといえる。80年代の米国は企業自らが内部労働市場を破壊したのに対して、日本ではデジタル技術を掲げる企業においても少なくともコア労働者に関しては内部労働市場が維持されている。もちろん外部人材の比重は大きくなる。この意味でBuyとMakeの双方から内部労働市場が作られる。

では、BuyとMakeの人材マネジメントはどのように展開されるのか。ここに登場する人材にはもちろんデジタル人材やIT人材だけではない。一般に高度専門人材とすると、事業環境や技術環境の急速な変化に伴いその重要性が広く指摘され

ている。そのためには大学院レベルの学習が必要であるにもかかわらず、日本は低調であり、この意味での人材のレベルの低さが日本企業の業績低迷の1つの原因である、といった指摘も多い。この種の議論を否定するわけではないとしても、高度専門人材がある特定領域のエキスパートとして活用される人材だけであるならば、それは企業の競争力に結びつくわけではない。

この点に関して亀島(2016)は、企業内の知財管理部門における専門人材をエキスパートとプロフェッショナルに区別し、特許出願や交渉や訴訟業務に精通したエキスパートに対して、不確実な環境の下で出願のコストや潜在的なリスクを勘案し、そのために知財の市場規模や動向を判断し、開発や営業の部門と調整し、最終的に企業収益につながる知財管理を行うことのできる人材がプロフェッショナルであるとする。そしてエキスパートからプロフェッショナルへとキャリアを構築するためには、当該企業の事業や経営に関する知識や関心が必要であることを指摘する。

デジタル人材やIT人材に関しても同様の指摘を見ることが多い。たとえば社内の業務改善の情報システムの構築にあたって、データ分析やプログラミングの専門人材が不可欠であるとしても、その前に事業の課題が何であり、その解決のために何が必要であるのかを知る必要がある。そのためには専門知識だけでなく、個々の事業や経営に関する知識が必要となる。

要するに、たとえDXを駆使するとしても、そのXが何であるのかを探求する必要がある。目的が確定しているのであれば、その実現のためにITやデジタル技術の専門人材を活用すればよい。これに対して、新規事業や新製品の開発においては、その目的を問うことから始まる。つまり事業コンセプトや製品コンセプトの確立であり、そのためには関連する事業分野との密接な調整を必要とし、そのうえで新規事業や新製品の開発の道筋を立てる必要がある。

このような役割を担う人材を、酒井(2015)はタレントと呼び、その代表例がトヨタの主査制度であるという。つまり新車の開発にあたり、顧客層を想定し、満たすべき機能とそれを実現する技

術を調べ、さらに収益とコストを見積もり、1つの新車の設計に落とし込む。そのために営業、製造、技術、財務の各部門から人材を集め、それを主査が統合する。そしてこのような開発プロジェクトに関わるなかから次世代の主査が育成される。

エキスパート、プロフェッショナル、タレントといった呼び名は便宜上のものであり、すべての人材を知識や能力の観点からタレントと捉えてもよい¹²⁾。そのうえで一般化すれば、人はまずある特定の分野に精通することによってエキスパートあるいはスペシャリストとなる。これは専門職に限定することなく当てはまる。特定分野の仕事に精通するのであれば何も始まらない。

次に、このスペシャリスト人材がその特定領域だけでなく、関連する知識を身につけ、不確実性に対処することによって企業内のプロフェッショナル人材となる。そこに必要とされるのは、多様な領域や変化する場面に対応できる能力であり、ある意味で幅広いスペシャリストと呼ぶことができる。このような人材の形成を幅広い職務と柔軟な職務編成を通じて行ってきたのが日本の人材マネジメントであった。これは専門職においても変わることはない。知財の部門であれ、デジタルの分野であれ、営業の部門であれ、それぞれは幅広いスペシャリストあるいはプロフェッショナル人材を必要とする。

さらに、これらの各部門のプロフェッショナル人材を統合し、新事業や新製品の開発に向けて新たな知識を生み出す人材がタレント人材となる。そこに必要とされるのは、未知の事象に対する探究や洞察であり、そのためには関連する分野の知識を自ら身につけるといっても、それぞれを関連付けて統合する知識であるといえる。

このように理解すると、DXによって人材マネジメントはジョブ型にトランスフォームするといった経団連の見解には何の根拠もないことがわかる。それはせいぜいエキスパート人材に当てはまる。デジタル技術の高度化によって高度なエキスパート人材やスペシャリスト人材がますます必要となるにしても、企業独自の事業の構築と遂行のためにはプロフェッショナル人材、そしてタレント

人材が必要とされる。

これらの人材に関して、エキスパート人材は外部調達が進むことが予想できる。2000年以降の各社のリストラはいつの間にか巨大な人材プールを形成しているということもできる。ただし高度なエキスパート人材がこのプールから調達できるとは限らない。Buyが制約されるなら、Makeを選択する以外にない。

他方、不確実な環境や新たな事態に対処し、企業に固有の競争力の基盤となるプロフェッショナル人材やタレント人材は、資源ベースの人材マネジメントに従って内部育成によって生み出されるであろう。それは知識の習得であると同時に、関連する部門を経験するというキャリアの形成と一体となる。そしてこのようにプロフェッショナル人材やタレント人材の内部育成を図るためには、その前段となるコアのエキスパート人材やスペシャリスト人材もまた内部育成されることが想定できる¹³⁾。

米国において内部育成の人材マネジメントが廃れた理由の1つは、従業員の激しい転職行動であった。これに対して日本では、大卒の3割は3年以内に離職するとしても、30~40歳代の勤続5年以上の従業員の定着は今もお高いことが指摘されている(神林 2017)。この意味で、上記の日本を代表するグローバル企業が内部人材の巨大なプールを作ろうとすることも不思議ではない。ただしジョブ型雇用を振りかざし、とりわけ中高年層のポストを奪い、降給を強いるといったことが公然と行われると、その前段の30~40歳代の従業員の定着は危うくなり、その結果は内部育成自体の衰退となるかもしれない。これがNew Dealの米国企業であったとすれば、その轍は避けるべきであることは明白と思われる。

VII おわりに

本稿ではにわかには浮上したジョブ型雇用の提唱を批判的に検証するために、それがこれまでの人材マネジメントとどのような関係にあるのかを検討した。経団連のDXとしてのジョブ型雇用が象徴するように、既存の人材マネジメントは根本的

に転換するといった印象を強くするのであるが、現実はそのようではなく、既存の人材マネジメントの延長にあるということが、少なくとも今の時点の結論となる。それは当然のことであり、既存の人材マネジメント自体がさまざまな変化や改革を積み重ねてきたのであり、それを受けて次の変化がある、あるいは積み残された課題が次の変化となる、このように理解することが可能である。

積み残された課題の1つはやはり年功賃金であり、成果主義によっても付着する年功的要素をジョブ型雇用の職務給によって除去することが意図されている、と理解することは可能である。しかし、たとえ年功的要素が中高年層で顕著であるとしても、それを除去するために職務給に転換することは、正規と非正規の間の格差の解消のために正規雇用を職務給に転換することに等しい。これが不合理である以上、むしろ認識すべきは、賃金には年功的要素は不可欠であるということかもしれない。もちろん年功賃金を主張するわけではない。ただ、組織や社会の安定のためには何ほどかの年功的要素は必要ということであり、反対に、中高年層において顕著になるという年功的要素を何が何でも破棄するのであれば、中高年の雇用自体を破棄することになりかねない。これでは経済社会は成り立たない。

そうではなく、現実になされているのは成果主義で導入された役割や職責の概念を一層個別化することであり、そして個別化を専門化につなげる、あるいは専門化を個別化につなげることによって、もう1つの課題であるキャリアとしての専門職の確立を図ろうとしている、と理解することが可能である。ラインとしての管理職はますます限定される以上、非管理職を専門職として確立することは積み残された最大の課題であった。そして個別化あるいは専門化はデジタル化の方向とも一致する。日経連の「高度専門能力活用型」は、内部の専門人材の不在のゆえに、契約型の外部人材として想定したということが出来る。これに対してデジタル時代の人材マネジメントは内部人材の個別化と専門化を強力に進めるものとなる。

もしこのように言えるとする、日本の人材マネジメントにおいて遠心化の作用が強まることが

予想できる。しかしたとえ専門人材であったとしても、エキスパートからタレント人材に向かうにつれて、組織目標との統合や共有が重要となる。よって人材マネジメントの課題としても、企業目標への貢献やエンゲージメントの意識を高めることが重要となる。それはしかし、ジョブ型雇用が想定する契約に基づく手段的關係からは生れない。生まれるとすれば、経営者と従業員の間、そして従業員の相互の間の共働の意識からであり、それがメンバーシップの意識であるならば、この意味でもまたメンバーシップ型からジョブ型へ人材マネジメントの転換を図ることに根拠はない。仮に個別化をジョブ型と表現すれば、ジョブ型とメンバーシップ型の「両利きの人材マネジメント」が必要とされている。ただしBuyとMakeの「両利きの人材マネジメント」を含めて、より踏み込んだ議論はできなかった。これは他日を期したい。

- 1) 経団連 (2021)。ただし経営者団体の公式の見解と個別企業の方針が一致するわけではない。ドイツの共同決定に関して、それに反対する経営者団体と支持する個別企業の違いがPaster (2012) によって興味深く説明されている。
- 2) 研究会のオーラルヒストリーが八代ほか (2010) によってまとめられている。
- 3) これらは宮本 (2018) で述べた。労働法の論者では、契約に明示されていなければ、法的に「無限定」となるようである。しかし法を意識して働くわけではない。
- 4) これと対になるものとして、企業統治に関するメインバンクシステムがある。それは融資先企業に対するモニタリングの相互委託のシステムとして実に巧妙に制度化された (寺西 1993)。
- 5) 周知のようにこの乖離は、個人を単位とする限り、雇用期間の全体を通じてバランスしていれば問題はない。しかし年齢構成の上昇とともにバランスは崩れることになる (今野 1998)。
- 6) これらは宮本 (2016) で述べた。
- 7) 研究会のオーラルヒストリーが八代ほか (2015) によってまとめられている。
- 8) 日本においてもネット系の新興企業が集積するいわゆる渋谷ビットバレーや、外資の投資銀行を軸とした証券業界などで流動的市場の生態系が観察できるかもしれない。これらの生態系を分析することは大きなテーマとなる。
- 9) 企業間で共通の一般技能の訓練投資を企業が行うためには引き抜きを抑制する必要がある。ドイツのデュアルシステムはこれを経営者団体の協定とした。
- 10) Inagami and Whittaker (2005) は少なくとも現在のところ日本のコミュニティ企業は維持されていることを結論とする。
- 11) この延長上に、ジョブがなくなれば雇用もなくなるというロジックも当然出てくるかもしれない。これについては別途論じたい。
- 12) タレントマネジメントについては梅崎・藤本・西村 (2021)

を参考にした。

- 13) タレント人材もまた外部調達する場合もある。この場合はいわゆる「出島方式」として、エキスパートからタレントまでの人材を1つのチームとし、本体の人材マネジメントから切り離すことが考えられる。

参考文献

石田光男 (2006) 「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』 No. 554, pp. 47-60.

石田光男・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較——成果主義とアメリカの現実』 ミネルヴァ書房.

今野浩一郎 (1998) 『勝ちぬく賃金改革——日本型仕事給のすずめ』 日本経済新聞社.

梅崎修・藤本真・西村純 (2021) 「日本企業における人事制度改革の30年史」 JILPT Discussion Paper 21-10.

亀島哲 (2016) 「企業内プロフェッショナルのキャリア形成」 JILPT 資料シリーズ, No. 178.

神林龍 (2017) 『正規の世界・非正規の世界——現代日本労働経済学の基礎問題』 慶應義塾大学出版会.

楠田丘 (2004) 『賃金とは何か——戦後日本の人事・賃金制度史』 中央経済社.

経団連 (2021) 『2021年版 経営労働政策特別委員会報告』 日本経済団体連合会.

小池和男 (1981) 『日本の熟練——すぐれた人材形成システム』 有斐閣.

酒井崇男 (2015) 『「タレント」の時代——世界で勝ち続ける企業の人材戦略論』 講談社現代新書.

館田清志 (2018) 「日立のグローバル人材戦略の取り組み」『日立評論』 Vol. 100, No. 4, pp. 34-38.

寺西重郎 (1993) 「メインバンク・システム」岡崎哲二・奥野正寛編『現代日本経済システムの源流』 日本経済新聞社, pp. 61-95.

濱口桂一郎 (2009) 『新しい労働社会——雇用システムの再構築へ』 岩波新書.

濱口桂一郎・海老原嗣生 (2020) 『働き方改革の世界史』 ちくま新書.

宮本光晴 (2016) 「なぜ日本の雇用システムは強靱か——制度比較の観点から」『組織科学』第50巻, 2号, pp. 31-42.

—— (2018) 「内部労働市場におけるキャリアとしての職業」『日本労働研究雑誌』 No. 697, pp. 39-49.

八代充史・牛島利明・南雲智映・梅崎修・島西智輝編 (2015) 『新時代の「日本的経営」オーラルヒストリー——雇用多様化論の起源』 慶應義塾大学出版会.

八代充史・梅崎修・島西智輝・南雲智映・牛島利明編 (2010) 『能力主義管理研究会オーラルヒストリー——日本の人事管理の基盤形成』 慶應義塾大学出版会.

Aoki, M. (2010) *Corporations in Evolving Diversity*, Oxford University Press. (=2011, 谷口和弘訳『コーポレーションの進化多様性——集合認知・ガバナンス・制度』 NTT 出版.)

Arthur, M. and Rousseau, D. (1996) *The Boundaryless Career*,

Oxford University Press.

Bridges, W. (1994) *Job Shift: How to Prosper in a Workplace without Jobs*, Addison-Wesley Publishing Company. (=1995, 岡本豊訳『ジョブシフト——正社員はもういらぬ』 徳間書店.)

Capelli, P. (1999) *The New Deal at Work*, Harvard Business School Press. (=2001, 若山由美訳『雇用の未来』 日本経済新聞社.)

—— (2008) *Talent on Demand*, Harvard Business School Press. (=2010, 若山由美訳『ジャスト・イン・タイムの人材戦略——不確実な時代にどう採用し、育てるか』 日本経済新聞社.)

Dore, R. (2000) *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism*, Oxford University Press. (=2001, 藤井真人訳『日本型資本主義と市場主義の衝突——日・独対アングロサクソン』 東洋経済新報社.)

Inagami, T. and Whittaker, H. (2005) *The New Community Firm: Employment, Governance and Management Reform in Japan*, Cambridge University Press.

Jacoby, S. M. (1985) *Employing Bureaucracy*, Columbia University Press. (=2005, 荒又重雄・木下順・平尾武久・森杲訳『雇用官僚制——アメリカの内部労働市場と“良い仕事”の生成史』 北海道大学図書刊行会.)

Kochan, T. (1985) *Challenges and Choices Facing American Labor*, MIT Press.

Marsden, D. (1999) *A Theory of Employment Systems*, Oxford University Press. (=2007, 宮本光晴・久保克行訳『雇用システムの理論——社会的多様性の比較制度分析』 NTT 出版.)

O'Reilly, C. and Tushman, M. (2016) *Lead and Disrupt*, Stanford Business Books. (=2019, 入山章栄監訳・富山和彦解説・渡部典子訳『両利きの経営——「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』 東洋経済新報社.)

Paster, T. (2012) “Do German Employers Support Board-level Codetermination? The Paradox of Individual Support and Collective Opposition,” *Socio-Economic Review*, Vol. 10, Issue. 3, pp. 471-495.

Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation*, Harvard Business School Press. (=1998, 佐藤洋一訳『人材を生かす企業——経営者はなぜ社員を大事にしないのか?』 トッパン.)

Saxenian, A. (1994) *Regional Advantage*, Harvard University Press. (=2009, 山形浩生・柏木亮二訳『現代の二都物語——なぜシリコンバレーは復活し、ボストン・ルート128は沈んだか』 日経PB社.)

みやもと・みつはる 専修大学名誉教授。主著に『日本の企業統治と雇用制度のゆくえ——ハイブリッド組織の可能性』(ナカニシヤ出版, 2014年)。雇用と企業統治システムの比較研究専攻。