

【パネルディスカッション・討議概要】

1 はじめに

本年度の労働政策研究会議は、「ジョブ型雇用は日本の雇用・労使関係と親和的か？」を総括テーマとして報告・討議が行われた。司会は八代充史氏（慶應義塾大学）、パネリストは佐藤博樹氏（中央大学）、馬場俊太郎氏（日本NCR(株)）、松尾剛志氏（富士通労働組合）、竹内（奥野）寿氏（早稲田大学）が務めた。各パネリストからの報告が行われた後に、パネルディスカッションがフロアも交えて行われた。

2 佐藤報告

佐藤氏は、さまざまな媒体で語られているメンバーシップ型雇用（以下「メンバーシップ型」）とジョブ型雇用（以下「ジョブ型」）の議論を整理し、日本がジョブ型へと転換する上でのポイントを示した。

日本型の人事管理制度が抱えるさまざまな課題の解決策として、2020年頃からジョブ型がマスコミなどで取り上げられるようになった。その背景には、これからはメンバーシップ型とされる日本の雇用システムのメリットを生かしながら、適切な形でジョブ型を組み合わせた自社型雇用システムの確立が大事だという、日本経済団体連合会『2020年版 経営労働政策特別委員会報告』の指摘がある。しかし、マスコミで言われるジョブ型と経団連のそれが同じものを指すのかは議論の余地がある。また類似の概念である、厚生労働省の「多様な正社員制度」や鶴光太郎氏（慶應義塾大学）が提案した「ジョブ型正社員」も含めて、議論を整理しなければならない。

メンバーシップ型やジョブ型の議論は、濱口桂一郎氏（労働政策研究・研修機構）によって提案されたものである。まず重要なのは、濱口氏が定義するメンバーシップ型やジョブ型は、人事システムの実態を反映したものではなく理念型だという点である。つまり、現実の人事管理システムを分析するための概念ツールであり、どちらのシステムが望ましいかという価値判断を含むものではない。また、この概念をシステムの分析に適用する際、想定する雇用区分や社員層を明確にすることが重要である。例えば、日本全体ではなく、日本の大企業のホワイトカラーの雇用システムがメンバーシップ型にあてはまるのか、あるいはイギリスの銀行のホワイトカラーの雇用システムはジョブ型なのかといった点を見る時の物差しとなる概念と理解

すべきである。

ジョブ型とメンバーシップ型の大きな違いは職務記述書があるかどうかという議論があるが、むしろポイントは、仕事の割り当てや配置に関する企業の人事権のあり方である。日本の企業は包括的な人事権を持っているが、ジョブ型の下で企業がそのような権利を行使することはできない。ただし、ジョブ型であれば社員は仕事を自ら選べるというのは誤解であり、社内公募で手を挙げ続けても、その希望が叶うとは限らない。

次に、ジョブ型と多様な正社員制度、中でも職務限定正社員の関係について述べると、職務限定正社員は、メンバーシップ型の下位類型として捉えられる。例えば、日本の病院の看護師は、ジョブ型の典型として紹介されることもあるが、配置の権限は病院側が持っていて、異動もあれば転勤もある。他方、ジョブ型が適用されている海外の病院では、病院の権限で勤務する科が変わることはない。また、鶴氏が提示しているジョブ型正社員は、職務だけでなく勤務地や労働時間のいずれかが限定された正社員、つまり多様な正社員制度を指している。

佐藤氏自身が実施した調査から、欧米のホワイトカラーは、概ねジョブ型にあてはまるが、理念型としてのジョブ型に完全にあてはまるわけではない。特徴的なのは、職務記述書が柔軟な点である。採用段階で仕事範囲の提示はあるが、採用後の具体的な仕事（タスク）は決まっておらず、上司が柔軟に決めることができる。賃金も、賃率に幅があり、職務給的な要素が入っている。他方、ヨーロッパでは仕事が無くなったからといって簡単に解雇できるわけではない。その点では、ジョブ型の理念型がそのままあてはまるわけではない。

以上を踏まえると、日本がジョブ型に転換するかどうかのポイントは、担当する職務範囲をある程度、一般的・概括的・抽象的な形で決められるか、そして日本の人事が持っている包括的な人事権を手放すかの2点である。現在のところ、ジョブ型への改革を主張する企業において、この人事権を手放す動きはほとんど見られない。本当の目的は、ジョブ型と称することで、制度変更に対する社内外の印象を高めるとともに、職能給から職務給制度へ変更することだと考えられる。

3 馬場報告

馬場氏は、日本NCR株式会社の評価・昇格制度や採用、雇用調整等を紹介した上で、現場から見たメリットと課題をまとめた。

日本NCRは1884年にアメリカで創業され1920年に日本に進出した、情報処理システムの製造販売等を行っている企業である。一般的に目にする製品には、スーパーマーケットのセルフレジがあり、機材からシステムまでを製作している。2005年にアメリカ本社に合わせてジョブ型に基づく制度を導入し、社員は原則年俸制でジョブに基づく職務等級により処遇が決定される。

評価は、他の日本企業と同様に、年初に目標を設定し、半期ごとに上司と社員で達成度をすり合わせ、翌年に格付けに基づいて決定する。他方異なる点として、部門判断が非常に尊重され、最終的な決定は各本部の部門長が判断する。人事は評価に関するガイドを出すのが、ガイドから外れた部門の判断を強制的に修正する権限はない。昇給・昇格に関しても、会社全体よりはビジネスラインごとに予算が割り振られており、営業、サービス、管理といったグローバルの部門単位で厳格な縦串の予算管理が行われている。ローテーションも、人ではなくジョブありきで人員プランが作られるので、近接する部門間の異動は想定されても、部門を大きく超えた異動は生じにくい。

採用は、新卒も中途も部門別に行い、配属部門を特定しない総合職の新卒採用は通常行わない。部門のビジネスプランに基づいて採用人数を確定し、採用条件や年俸も部門の裁量が大幅に認められている。採用承認のプロセスで用いられる職務記述書は、全てのジョブの雛形があり、それに日本の状況を加味したものになっている。記載内容は全ての業務を網羅しているわけではなく、職責、カバー範囲、対応する業務の複雑性等にとどまる。社内公募については、空きポジションを埋めることが目的であり、社内の異動と社外からの中途採用に本質的な違いはない。ただし、実際には社内が流動化しているわけではなく、社内公募はそれほど活用されていない。

ジョブ型は雇用調整が容易だという議論も一部あるが、当然ながら、係争になればジョブ型かどうかに関係なく、日本の法律に照らし合わせた判断が下される。しかし、本社からはジョブ型を前提とした雇用調

整の指示が出されることもあり、外資企業特有の悩みとなっている。その場合、通常は日本で実施可能なアプローチ（異動、職務変更、降格等）が取られるが、ジョブに対する契約のため、本人からの明示的な合意がない限り、強制的に転出させることはできない。そこで特別転進プログラムによって本人の同意を促している。

イベントや研修については、部門単位で予算が管理されているため、通常は部門ごとに細分化された研修が行われている。部門をまたいだ全社イベントや研修は制約事項が多いため、あまり行われていない。

現場から見たジョブ型のメリットは、上司のマネジメント能力や自立遂行能力、部門管理意識、コスト管理意識が育成される点、並びに部門が主体的に資源獲得に動くのでビジネス主導の機敏な部門運用ができる点が挙げられる。リモートワークにも適している。他方課題は、ほぼ全ての人事的な意思決定をマネジャーが決めるため、マネジャーの成熟度に左右されやすい点や、会社全体よりも部分最適志向になりやすく、現状維持や前例踏襲といった安全策が志向されやすい点が挙げられる。

人事組織は、オーナーシップが各部門に移譲されている状態のため、各部門の課題の助言者という位置づけである。そのため、メンバーシップ型のように、中央集権的な人事権限を発揮することはない。

社内の報酬差異に関して、所属部門や職務による年齢、年次の逆転が生じるのは避けられない。報酬決定の重要な指標は、職種や等級ごとの市場値である。賃金調査を総合的に検討して、ジョブごとに適正値を確定することで、役割等級の市場値に応じた年俸水準が目指される。そのため、個別社員ごとの処遇決定という側面が強い。

最後に、ジョブ型は、実務の視点から見てもメリットとデメリットの双方がある。重要なのは、根本の組織文化がそもそもジョブ型にフィットするのかを十分に議論することである。各部門に権限を委譲するので、必ず最初に未熟な判断が発生し得るが、それを許容できる経営側の強いサポートとリーダーシップが必要になってくる。また、人事はこれまで保有してきた権限の多くを各部門に委譲する形になるので、そこで部門のサポートが十分にできるかを議論しておく必要がある。

4 松尾報告

松尾氏は、富士通の成果重視型人事制度の導入における労働組合の関わり方と、将来的に組合員へのジョブ型の適用が提案された場合の対応について説明した。

富士通の成果重視型人事・処遇制度は、成長スピードの減速、グローバル化、労務構成の高齢化、情報社会の進展による付加価値構造の変化などを背景に、1990年初頭にスタートした。当時課題視されたのは、学歴や性別などの属性評価と長時間労働である。最初は、労使のトップ対談で、労働の量よりも質を重視する制度への改革を組合側から問題提起し、貢献度に応じた評価・報酬や労働時間の意識改革を目的に、1994年3月に目標管理評価制度とSPIRIT勤務制度（裁量労働）を導入した。

その後、1998年に制度を大きく見直し、Function区分／等級による人事制度を導入した。それまでの事務技術職系統・技能職系統の区分や、学歴・年次による管理を廃止し、職責に基づく等級制度への改変や、際立った成果を達成した従業員の早期昇給、昇進を図った。賃金も本給プラス職種・職能給から、本給・職責給に変更したが、属人的要素の排除や賃金決定の合理性、公平性の観点から、組合も改革を推奨した。本給は年功色が残っていたが、職責給を採用することで成果主義的な面を明確にした。

2010年には、それまでの等級制度からコンピテンシーグレードによる人事制度への見直しを行った。クラウド時代の到来により、システムインテグレーションを中心とするビジネスからの変革が迫られていたため、従業員一人一人が顧客の変化に対応できる専門性に磨きをかけ、提供できる価値を高めることが必要視されていた。同時に、1998年の制度改革以降、成果に対するモチベーションは上がったものの、課題も見えてきていた。当時は6級層（専門職）が全組合員の3分の2と圧倒的多数を占めていたが、幹部社員に昇格できる人は、ごく一部に限られていた。そのため、モチベーションの維持・向上が難しかった。また、成果を強く意識した結果、やや個人の成果に走りがちになり、中長期的な視野に立った育成の欠如、あるいはチームワークの軽視といった傾向が見られた。

そこで、コンピテンシーをベースにした制度に変え、6級層の上に1つ等級を設けるとともに、昇格で

きなくとも継続的に貢献している従業員には一時金で報いる仕組みを導入した。この変革の狙いはスキルの形骸化を防ぐことであり、時代の変化に応じて継続的にコンピテンシーを高めて発揮しなければ等級が下がる可能性が出てきた。労働組合としては自動的に等級が下がることは容認できなかったため、上司と面談の上でリファインプランを作成し、1年間そのプランに沿ってコンピテンシーを発揮できれば元のポジションに戻れる制度に変更した。その後も、評価シートや評価回数、リファインプログラムの運用を見直すことで、制度運用の改善を図っている。

現在の制度は、デジタルテクノロジーの進展や働き方改革に対応し、またコンピテンシーの発揮度を十分に反映させるために、2017年に作られたものである。組合側からは、一人ひとりの成長やコンピテンシーの発揮度を反映した報酬、上司と部下のコミュニケーションの充実、評価制度への納得性の向上を強く主張し、会社側と協議を重ねながら、制度を変革している。

ここまで組合員対象の制度について述べてきたが、幹部社員以上には2021年4月からジョブ型の人事制度（Connect）を導入している。これは、グローバル共通の基準で、人ではなく職責をベースに格付けして報酬を決定する仕組みである。従来は、全体計画に基づいた統制的な配分・管理を全社で行っていたが、権限を現場に大きく委譲し、本部単位で事業計画と連動した人員計画を策定する点が大きな特徴である。仮にこの制度を組合員にも導入したいという提案が会社側からあれば、組合としては、導入理由、現行制度の課題、新制度導入後の評価、組合員の納得性を高める運用施策等について確認しながら、労使協議に臨むだろう。

最後に、ジョブ型については、メンバーシップ型との二項対立ではなく、まずは会社側、労働者側からみたメリット、デメリットを改めて整理し、正しく理解する必要がある。制度を活かすも殺すも運用次第であり、ジョブ型を追求するあまりに日本の労使関係の良さを損なうのは、本末転倒である。したがって、新卒採用で専門性の高い学生を雇った場合も、一定期間の教育はやはり必要である。また、評価者がきちんと基準に沿って評価することがポイントになるため、制度への理解向上を図る評価者訓練も重要だと考える。

5 竹内（奥野）報告

竹内（奥野）氏は、労働法の観点からジョブ型の意味を立法政策上の議論も含めて説明した上で、その導入が労働法に与える影響を検討した。

ジョブ型は、法的に定義されている概念ではないが、基本的には職務や勤務地が限定され、その限界を超えた一方的な命令権が使用者にない雇用だと理解される。労使合意の上で、これらが限定された労働契約を締結することは、法的に禁止されていない。

ジョブ型の導入によって、労働法はどのような影響を受けるだろうか。濱口桂一郎氏は、日本型雇用システム下の雇用を、職務の定めのない雇用契約の下での雇用とし、これと対比する形でジョブ型を論じている。そこから推論すると、ジョブ型は労働契約上、労働義務が当該職務の範囲に限定されている雇用だと理解できる。また海老原嗣生氏は、ジョブ型は労働者が就くポストを一方的に変更する人事権が使用者にないという意味で、ポスト限定雇用だと指摘している。

立法政策上は、職務等が限定されている無期雇用の労働者（ジョブ型正社員）の導入促進にあたって、労働条件の明確化や明示、（無限定）正社員との均衡処遇、相互転換制度、職務や勤務地が消滅した際の雇用終了のあり方が議論されている。ただし均衡処遇については、ジョブ型の文脈で議論すべき問題かは判然としない。

まず、ジョブ型における雇用終了が、整理解雇法理や能力不足を理由とする解雇に関する法理の点からどのように判断されるかを、仮想的に考察したい。ポストが消滅した場合に雇用が終了する条項を労働契約の中に盛り込んでも、解雇権濫用法理を回避する法的な効力は認め難い。ジョブ型だからという理由で整理解雇法理の適用外とするのは、適当ではないためである。問題となり得るのは、配転の検討など解雇回避努力義務を尽くしたかどうかである。職務や勤務地の限定は、使用者が一方的に配転を行えないことに留まっており、整理解雇の場面で配転等の提案ができないことを意味するわけではない。ただし、解雇回避努力が尽くされたかどうかの評価については、労使双方の期待可能性の観点から、職務等が限定されているが故の限界はあり得る。よって現実的には、限定された職務に比較的近いポストへの配転の提案等ができるかが基本軸になり、空きポストの欠如や異動に必要な職務遂

行能力の不足という状況になれば、配転に関する解雇回避努力義務は尽くされたと判断されるだろう。

また、能力不足を理由とする解雇について、職務等の限定がない労働者の裁判例では、使用者が改善に向けた教育機会等を提供し、それでも改善が見込めないのであれば解雇に至れると判断されている。一方、限定正社員の場合、当該職種に求められる能力や適格性を欠いている場合は、配転等の検討なく解雇有効との判断に至ることもある。ジョブ型も、職務を限定し、その職務遂行能力を持つことを念頭に雇用されている点では共通し得るため、同様に判断してよいだろう。ただし、これまでの裁判例は高度専門職を対象としているため、専門性が必ずしも高くない職務の場合にも同様の扱いになると言えるかは、より慎重に判断する必要がある。

ジョブ型が日本の労働法にもたらすより基本的な影響は、就業規則で広範な権限を設定し、それに基づいて実施してきた労働条件の決定や変更を、個別労働契約上の合意によって実施する重要性が高まる点が挙げられる。例えば、特定の社員区分について職務等を限定した場合でも、就業規則を変更して、使用者が配転命令権を一方的に獲得することはできず、あくまで個別の合意で行わなければならない。メンバーシップ型の下では、就業規則を通じた一方的な労働条件の決定変更が典型だったため、労働契約法1条が定める労働関係の成立・変更上の合意原則の重要性はあまり認識されてこなかった。しかしジョブ型の拡大や議論は、その重要性を改めて確認すると同時に、労働契約内容の理解促進にかかる同法4条を踏まえた労働条件の決定等がさらに重要となることを意味している。就業規則の不利益変更に対する労働者の個別合意については、最高裁は慎重に判断する旨の枠組みを既に示しており（山梨県民信用組合事件）、その後の下級審裁判例も、この枠組みを個別の労働契約による労働条件変更等に広く拡張して当てはめる傾向がある。

ジョブ型と日本の雇用・労使関係との親和性の観点からまとめよう。労働法はジョブ型を否定しているわけではない。またジョブ型も解雇規制の枠組み自体に違いをもたらすものではなく、個別合意の重要性の高まりという形で影響を与え得るだろう。ジョブ型定着の鍵となるのは、佐藤氏、馬場氏が指摘したように、企業が包括的な人事権を手放すことを許容するかであり、法自体はその判断を静かに待っていると見える。

6 パネルディスカッション

休憩を挟み、八代氏の司会の下、パネルディスカッションが行われた。

まず、パネリストの佐藤氏から竹内（奥野）氏に、整理解雇回避努力義務に関する次の質問が行われた。例えば、ある小売業で店舗を閉鎖することになった時、全国転勤可能な従業員には経営側は配転を提案するが、勤務地限定の従業員には転勤の機会を提供しなくてもよいというように、ジョブ型正社員の限定の程度によって経営側に求められる解雇回避努力義務の内容が違ってくるのではないか。この点について、竹内（奥野）氏は、一律的な回答は難しいが、当事者の労働契約関係の解釈としてどのような合意があったかを踏まえて、具体的な当てはめを判断すべきというのが基本的な考えであると述べた。ただし現在の整理解雇法理を念頭に置くと、解雇回避努力義務は一定のものが一律に求められるわけではなく、配転の話を当該社員に少なくとも持ちかけてみるべきなど、個別ケースによって異なる」と説明した。

次に佐藤氏から馬場氏に、外資系企業のジョブ型は、事業部制の影響を大きく受けているのではないかという指摘があった。これに対して、馬場氏は、現場から見るとジョブ型と事業部制は非常に緊密に結びついていると回答した。

馬場氏には、竹内（奥野）氏から、理念型的なジョブ型であれば、見込みがなさそうな場合はもっと見込みがある別の仕事を探してもおかしくないが、実際は現職での雇用継続を希望する人が多いのはなぜかという疑問も提示された。これについて、馬場氏は、雇用調整に関して、2つのケースがあり得ると述べた。1つは市場価値が高い人材が外部と自社のポジションを比較して転出するケースであり、これには人事はほぼ関与しない。他方、社歴の長い社員やスキルと条件のミスマッチがある社員は、現職に留まることを希望するケースが多い。この場合、人事は深く関与し、長い時間をかけて社員本人の努力も待ちながら解決策を講じていくと説明した。

次に八代氏からパネリスト全員に対して、企業がジョブ型を導入するインセンティブは何かという質問がなされた。これに対して、まず佐藤氏は、マスコミの報道内容と実際に企業がやっている人事制度改革に大きな乖離があることを指摘した。職能給の年功的運用

や即戦力採用時の処遇のあり方といった課題を挙げる企業は多いが、その変革のために、例えばある程度職務給の制度を強めることはあっても、ジョブ型に変えようと思っている企業はほとんどないのではないかと述べた

馬場氏は、ジョブ型は「パスワード」の要素もあるが、特に若年層や女性に対して、良い人材を魅きつけ確保するという点では大きな意味を持っていると述べた。また、ジョブ型は新卒採用後の訓練コストを節約できるという視点もあり得るが、中途採用の場合はエージェント会社に支払う紹介費用も含めたコストが発生するため、訓練コストは企業にとってあまり大きなメリットにはならないと言及した。

松尾氏は、ジョブ型という言葉だけが独り歩きしていて、内実は明確ではないと指摘した。また、このような制度改革に対して、若手は比較的受け入れるが、50代前後の社員はやや及び腰になる傾向があり、組合としては、まず定義づけをきちんと行った上で、組合員の納得が得られる制度になるよう、会社と協議を進めたいと発言した。

竹内（奥野）氏は、ジョブ型がメンバーシップ型と比べて解雇しやすくなったり、ルールが別になることはあり得ないため、その意味では企業に導入のインセンティブはないと述べた。また、ジョブ型を全般的に見ても、企業にとって分かりやすいメリットがあって導入する訳ではなく、強いて言えば、馬場氏が指摘するように、人手不足が確実な日本の労働市場の中で、魅力的な人材を獲得することにメリットを見出すかもしれないと述べた。

次に、フロアを交えた質疑応答が行われた。まず篠原健一氏（京都産業大学）から佐藤氏に、問いかけがなされた。日本ではジョブ型の良い面が強調され過ぎているが、典型的なジョブ型のアメリカの自動車工場では、細分化された担当職務以外を行わないため、いたずらに時間だけが過ぎていくような実態がある。そのため、アメリカも徐々にメンバーシップ型に近づいている。どちらかが理想的なものではなく、両者ともにプラス面もマイナス面もあると理解しておくのが良いのではないかと述べた。これについて、佐藤氏は、アメリカの自動車産業のブルーカラーは指摘通りだが、今回の議論の対象は、日本と海外の大卒以上のホワイトカラーであり、アメリカでもIT分野のSEなどはブルーカラーのジョブ型とは違いがあると返答し

た。

次に、池添弘邦氏（労働政策研究・研修機構）から竹内（奥野）氏に、個別合意は法律的に重要な話だが、日本の労使関係法、労働組合法では、協約の有利原則は認めていないと解釈されている。では、政策論的にはどのように考えられるかという質問がなされた。この質問に対する竹内（奥野）氏の回答は次の通りである。現在でも基本的に有利原則は否定されている。しかし、例えば当該職務について、企業内であれ外であれ、労働協約などで集团的に設定するとすれば、第一に最低報酬水準を定めた上で、個別合意で上乘せをすることは妨げられない。つまり、有利原則を認めていくことにつながるだろう。このように、解釈で有利原則を認めるような実務を広げるやり方が十分あると思われる。そのため、現段階では、積極的に立法政策として有利原則を一律に定める必要はない。

また、池添氏は松尾氏に、ジョブ型の従業員に対して協約で定める合意を、組合として実務的に許容する可能性があるのかという質問もしている。これに対して、松尾氏は、ジョブ型を組合員に導入するとすると、例えば原則年1回の実施としている現行の賃金改定も見直す可能性はあるが、まず労働協約の変更が必要な制度かどうかを含めて検討する必要があると説明した。そして、職務と評価、賃金の関係における整合性や、ホワイトカラーの職務の格付点検といった点が重要であり、組合員の意欲を下げないように、対応したいと述べた。

次に、長谷川真一氏（日本ILO協議会）から全員に、学生や若者は入社後の具体的なジョブを明確にしてほしいという意識が強くなっているのかという質問が投げかけられた。まず佐藤氏は、技術系は以前から技術領域で採用していたが、文系でも初任配属先の職能分野をある程度保証する動きは出てきており、学生にも人気がある。ただし、初任配属先以降の異動は従来のメンバーシップ型に基づいて行われるので、ジョブ型とは全く関係ないと回答した。竹内（奥野）氏は、質問への直接的な回答ではないが、濱口氏が指摘しているように、学校の職業教育を充実させなければ、

社会全体でジョブ型は拡大しないだろうと述べた。馬場氏は、職種別採用を行っているが、応募してくる学生はジョブを明確に意識していると現状を説明した。そして、そのような学生は3年後や5年後のキャリア展望も明確に回答し、賃金に関しては、モデル賃金があれば、例外的にそれをどこまで超えることが認められているかを確認する学生もいる。そのような質問には、ジョブ型を導入している企業のほうが明確に示しやすいと述べた。松尾氏は、採用には直接関わっていないので学生の考えは分からないが、入社後の傾向として、ジョブを明確にしてほしいというはっきりとした声は聞いていないと回答した。

この質問に関連して、藤村博之氏（法政大学）は次のようにコメントした。学生はジョブ型をかなり勘違いしていると感じる。最初からやりたい仕事に配属されることは稀で、できることを増やしていかなければならない。そのためには、会社にある誰かがやらなければいけない仕事で実務経験を積む必要がある。そうすると、自ずとやりたい仕事につながっていく。また、何に向いているかは簡単には分からないはずなのに、一定の学生は、特定の仕事に向いていると思込んでいる。マスコミの情報によって、このような偏った認識が植えつけられているのではないだろうか。

このコメントを受けて、佐藤氏は、日本には在学中の長期インターンシップがなく、1日のインターンシップや職場見学が主流である点を指摘した。そして、海外のように、長期インターンシップの中で幾つかの部署を経験し、やりたい仕事を見出し、採用側も一番下のポストが空いていれば採るといような変化がない限り、入口でジョブを決めるのはなかなか難しいのではないかと述べた。

最後に司会の八代氏から、ジョブ型、メンバーシップ型の問題が雇用制度のさまざまな側面に関係するからこそ、労使関係や労働法、実務（人事、労働組合）の視点から議論を展開することができ、非常に有意義だったという総括がなされ、パネルディスカッションは終了した。

（森山智彦 労働政策研究・研修機構研究員）