

# 「ジョブ型雇用」を巡る議論をどのように理解すべきか

## ——人事管理システム改革への示唆

佐藤 博樹

(中央大学大学院教授)

マスコミ等における「ジョブ型雇用」を巡る議論の多くは、日本の人事管理システムを「メンバーシップ型雇用」として特徴付け、それが抱える課題を「ジョブ型雇用」への転換により解消しようとするものでもある。さらに、「ジョブ型雇用」の議論では、欧米のホワイトカラーの人事管理システムを「ジョブ型」であることを前提としている場合が多い。そこで本稿では、濱口桂一郎氏の「メンバーシップ型雇用」と「ジョブ型雇用」の議論を整理し、「ジョブ型雇用」と「多様な正社員制度」などとの関係も検討する。その上で、企業ヒアリングなどを踏まえて、欧米のホワイトカラーの人事管理システムが「ジョブ型雇用」に該当するかどうかを吟味する。これらの検討を踏まえ、日本の人事管理システム改革の鍵として、企業が包括的な人事権を保有して配置・異動を行う「企業主導型キャリア管理」から、社内公募制や企業と従業員の調整・合意に基づいた配置・異動としての「企業・社員調整型キャリア管理」へと移行できるかどうかを課題となることを指摘する。企業の人事管理が「企業・社員調整型キャリア管理」へ移行する場合、社員の側には自身の将来のキャリアの自己選択が求められることになる。

### 目次

- I はじめに
- II 分析概念としての「ジョブ型雇用」と「メンバーシップ型雇用」
- III 「理念型」としての「メンバーシップ型雇用」と「ジョブ型雇用」——「人事権」の在り方が鍵
- IV 「ジョブ型雇用」と「多様な正社員制度」や「ジョブ型正社員」との関係
- V 欧米企業の人事管理システムは「ジョブ型雇用」か？
- VI 日本における人事管理システム改革への示唆

### I はじめに

日本の人事管理システムの特徴を「メンバーシップ型雇用」と特徴付け、それが抱える課題の解決策として、「ジョブ型雇用」への転換が主張

されている。マスコミやネットメディアでは、大手企業<sup>1)</sup>における人事管理システムの最近の改革を「ジョブ型雇用」への転換として紹介していることも多い。それに加えて「ジョブ型雇用」への転換が、日本の人事管理システムが抱える様々な課題（女性の活躍機会や円滑な転職、さらにキャリア自律の阻害や長時間労働など）の解決策となり、望ましい改革策（万能薬としてのジョブ型雇用）との論調もある。このように「ジョブ型雇用」が人事管理システムの望ましい改革の在り方として一般的に使われるようになった契機の一つは、日本経済団体連合会編（以下、経団連）（2020）が『2020版 経営労働政策特別委員会報告』で、日本型雇用システムを「メンバーシップ型」と捉えたうえで、その特徴と課題を整理し、さらに「メンバーシップ型のメリットを活かしながら、適切な形で

ジョブ型を組み合わせた『自社型』雇用システムを確立することが求められている」(17頁)と提起したことであろう。この主張は、経団連編(2021)にも引き継がれ、「メンバーシップ型雇用をメインに据えて運用する企業もあれば、ジョブ型雇用の導入・活用を大幅に拡充する方針を打ち出すケース、メンバーシップ型とジョブ型のハイブリッド版を段階的に作り上げていくなど、様々なアプローチがあり得よう」(36-37頁)と提案し、経団連編(2020)と同じく、「メンバーシップ型とジョブ型を最適に組み合わせた『自社型』雇用システムをつくり上げていくことが何よりも大切」(37頁)としていた。また、マスコミやネットメディアが、「ジョブ型雇用」への転換として紹介している企業の取り組みを実務専門雑誌(『労政時報』など)に掲載されている事例を精査した限りでは、「ジョブ型雇用」への転換ではなく、経団連の提案にあるような「ハイブリッド版」である『『自社型』雇用システムを確立することを目指す取り組みと判断できる。

ただし、マスコミやネットメディアが念頭においている「ジョブ型雇用」と、経団連編(2020)の提案の「ジョブ型雇用」や企業が取り組んでいる「ジョブ型雇用」が同じ内容なのか問われる。経団連編(2020)は、「ジョブ型雇用」に関して委員会報告の注で『『ジョブ型』は、当該業務等の遂行に必要な知識や能力を有する社員を配置・異動して活躍してもらう専門業務型・プロフェッショナル型に近い雇用区分をイメージしている。『欧米型』のように、特定の仕事・業務やポストが不要になった場合に雇用自体がなくなるものではない」(13頁)と説明している。「ジョブ型雇用」の議論では、欧米の雇用システムの仕組みを想定している場合が多いが、経団連編(2020)は、それとは異なると説明していることが注目される。

「ジョブ型雇用」の議論と関連して、厚労省(2011)の「多様な正社員制度」(無期労働契約社員で職務、勤務地、労働時間のいずれかに限定がある正社員<sup>2)</sup>)、さらに鶴(2019)の「ジョブ型正社員」など、日本の人事管理システムの改革に関する提案がある。マスコミやネットメディアの「ジ

ョブ型雇用」や経団連(2020,2021)の「ジョブ型雇用」の議論は、いわゆる正社員、とりわけ大卒以上のホワイトカラーを想定した人事管理システムの改革を念頭においた議論であるが、「多様な正社員制度」や「ジョブ型正社員」の議論は、いわゆる正社員の人事管理システムの改革だけでなく、これまで正社員として想定してきた固定的な社員像(フルタイム勤務で残業や転勤が可能な社員)を改革し、多様な人材が活躍できる人事管理システムへの転換や、正社員と有期労働契約の社員との雇用機会の安定度や処遇差の解消を目指したものである。

以上の「ジョブ型雇用」議論は、日本の人事管理システムを「メンバーシップ型雇用」として特徴付け、それが抱える課題を「ジョブ型雇用」への転換により解消しようとするものでもある。この点で、これらの議論は、濱口(2009,2011,2013,2014)の議論に触発されたものと想定できる。さらに、「ジョブ型雇用」の議論では、欧米のホワイトカラーの人事管理システムを「ジョブ型」であることを前提として議論している場合が多いと考えられる。そこで以下では、濱口桂一郎氏の「メンバーシップ型雇用」と「ジョブ型雇用」の議論を整理<sup>3)</sup>すると同時に、欧米のホワイトカラーの人事管理システムが「ジョブ型雇用」に該当するかどうかを検討する。

## II 分析概念としての「ジョブ型雇用」と「メンバーシップ型雇用」

「ジョブ型雇用」は、既に指摘したように「メンバーシップ型雇用」と合わせて、人事管理システムの分析概念として、濱口(2009:序章)が最初に提起したものである。この両概念の内容を整理する前に、その前提として留意すべき点を説明しておきたい。

第1に、「ジョブ型雇用」と「メンバーシップ型雇用」は、現実の人事管理システムを分析するための概念であり、それぞれが実態の人事管理システムを意味するものではないことである。例えば、特定の国のある企業の人事管理システムを対象として、この両者の概念に照らして、いずれの

概念がどの程度まで該当するかなどの分析に活用するものである。従って、日本企業の人事管理システムは「メンバーシップ型雇用」で、英国企業の人事管理システムは「ジョブ型雇用」であるといった説明は、両概念の誤用となる。もちろん、日英金融業の大卒ホワイトカラーを対象として、日本企業5社と英国企業5社の人事管理システムに関して比較すると、日本では「メンバーシップ型雇用」の概念に該当する企業が多く、他方、英国では「ジョブ型雇用」の概念に該当する企業が多くなったなどの説明は、両概念の利用方法として適切なものとなる。

第2に、第1の点にも係わるが「ジョブ型雇用」と「メンバーシップ型雇用」は、現実の人事管理システムを分析するための概念であるため、いずれの概念も望ましい人事管理システムであるという価値判断を含むものではない。

第3に、「ジョブ型雇用」と「メンバーシップ型雇用」の概念を企業の人事管理システムの分析に適用する際には、どの雇用区分<sup>4)</sup>(雇用管理や報酬管理を同じくする社員層)を対象としているかを明示する必要がある。人事管理システムの分析で大事な点は、通常、企業は、雇用する社員全員に対して同一の人事管理システムを適用しているわけではないことによる。日本の大企業を取り上げると、無期労働契約の社員と有期労働契約の社員では人事管理システムが異なることが一般的で、無期労働契約社員に関しても多様な正社員制度を導入することで、複数の人事管理システムを導入している事例も少なくない(いわゆる雇用区分の多元化)。一つの企業に複数の人事管理システムが存在するため、両概念を利用して企業の人事管理システムを分析する場合には、どの雇用区分の社員層を対象とした人事管理システムを取り上げるかを明確にする必要がある。日本の大企業の人事管理システムが「メンバーシップ型雇用」の概念の該当する場合であっても、当該企業が雇用する有期労働契約社員に適用されている人事管理システムは「ジョブ型雇用」であることも多い。さらに、日本の小規模企業を取り上げると、いわゆる正社員の雇用管理システムでも「ジョブ型雇用」が該当する事例も少なくない。

第4に、企業の人事管理システムは、通常、社員格付け制度<sup>5)</sup>を土台としてその上に「雇用管理」(仕事と社員の結びつけ方等)と「報酬管理」(賃金決定の仕組み等)が構築され両者が一体化したものである。そのため人事管理システムである「メンバーシップ型雇用」と「ジョブ型雇用」もそれぞれ異なりかつ独立したシステムであるため、例えば「メンバーシップ型雇用」における報酬管理を「ジョブ型雇用」の報酬管理に代替するなどの改革は、システムとして機能不全を起こすことになる。経団連編(2020, 2021)が提起するように異質なシステムをハイブリッドとして融合できるのか、この点も検討すべき論点となる

### Ⅲ 「理念型」としての「メンバーシップ型雇用」と「ジョブ型雇用」——「人事権」の在り方が鍵

これまで「ジョブ型雇用」と「メンバーシップ型雇用」の両概念の内容を十分に説明せずに利用してきた。ここでは濱口(2009, 2011, 2013, 2014)などの議論を踏まえて、両者を社会学者のマックス・ウェーバーの「理念型」として整理する。「理念型」の用語を使うのは、「ジョブ型雇用」と「メンバーシップ型雇用」の両者は、現実の理解に必要な要素を経験世界から取り出し、各要素が論理的に矛盾しないように合理的に再構成された概念と考えられることによる。「理念型」は「理想型」と訳されることもあるように、「理念型」は、そのままの形では現実世界に存在せず、現実を「理念型」と比較し、現実世界の特徴を理解するための分析概念といえる。以上を踏まえて、人事管理システムとして「ジョブ型雇用」と「メンバーシップ型雇用」を「理念型」として整理すると下記のようになる<sup>6)</sup>。人事管理システムは、社員格付け制度を土台としてその上に「雇用管理」と「報酬管理」が構築されると説明したが、社員格付け制度は「メンバーシップ型雇用」では人基準が、「ジョブ型雇用」では仕事基準が採用されている。

「メンバーシップ型雇用」に基づく人事管理シス

## テム

従業員の採用に際して担当職務や勤務場所を限定・特定せずに雇用し、会社が人事権に基づいて担当職務や職場（事業所）を必要に応じて決定する。配属された職場において従業員が担当する職務は、職務記述書などによって事前に限定・特定されておらず、会社の人事権を背景として、職場の上司が必要に応じて柔軟に割り当て、変更できる。担当職務を限定・特定せずに従業員を採用し、採用後に様々な職務を担当させながら育成するため、訓練可能性が高い新卒採用が主となる。担当する職務が限定・特定されていないため、賃金制度は、担当する職務ではなく、従業員が保有する職務遂行能力（スキル）に基づいた職能給となり、担当する職務の変更がなくとも職務遂行能力が向上すれば賃率が高くなる。担当する職務が限定されていないため、職務遂行能力を欠いた従業員を、企業はそのことのみを理由として解雇することができない。事業再編などで配属先の事業所や担当している職務が消滅しても、企業として直ちに解雇することはできず、他の事業所や他の職場への配置転換など雇用機会の確保の努力が企業に求められる。

## 「ジョブ型雇用」に基づく人事管理システム

配置する職務と職場（事業所）を限定・特定して従業員を募集し、企業は、応募者の中から採用する従業員を選定し、当該職場の当該職務に配置する。従業員が担当する職務は、職務記述書などで具体的に限定・特定されており、また会社や職場の上司は人事権に基づいて従業員が担当する職務や職場を変更することができず、担当する職務や職場の変更は、社内公募など本人の希望を前提に決定されることになる。勤務地は、当該職務がある職場（事業所）に限定されており、勤務地（事業所）の変更は、本人が希望する職務への異動が勤務地変更を伴う場合に限定されることになる。職務を限定・特定して従業員を雇用することから、当該職務を遂行できるスキルをすでに獲得している者を中途採用することが主となる。賃金制度は従事している職務に基づいた職務給や仕事給で、スキルが向上しても同じ職務を担当する限

り賃率に変更はない。事業再編などで担当職務がなくなった場合には、雇用関係の終了つまり解雇となる。担当する職務が限定されているため、従業員が担当職務に必要な職務遂行能力を欠いている場合には、企業は従業員を解雇することが可能となる。

上記の「理念型」としての概念整理を踏まえると、「メンバーシップ型雇用」と「ジョブ型雇用」の違いは、職務の従業員への割り当てや配置職場に関する企業の「人事権」の所在や在り方にあることがわかる。「メンバーシップ型雇用」では、企業は、誰を採用するかに関する人事権のみならず、採用後における職務や職場への配置、その後の職務の変更、さらには職場や事業所の異動に関する包括的な人事権を保有している。言い換えれば社員には、担当する業務や職場を選択する権利がない。他方、「ジョブ型雇用」では、企業は、配置する職場と職務を特定した上で、企業は応募者の中から誰を採用するかに関して人事権を保有しているが、採用後における職務や職場の変更に関しては人事権を持たず、社内公募などに応募した社員の中から企業が人事権を行使して選択することになる。この点で「メンバーシップ型雇用」に比較して「ジョブ型雇用」では、従業員の配置や異動に関する企業の人事権は限定されたものとなる。他方、「メンバーシップ型雇用」に比較して「ジョブ型雇用」の下で社員は、担当する仕事や配置職場に関して一定の選択権があることになる。「一定」とした理由は、企業の社員募集に応募したり、企業に雇用されたのちに社内公募に応募したりするかどうかは、社員自身が決めることになるが、その応募が必ず実現されるわけではなく、応募者の中から適材を選択する人事権を企業が保持していることによる。

## IV 「ジョブ型雇用」と「多様な正社員制度」や「ジョブ型正社員」との関係

「ジョブ型雇用」の議論に関係して、企業の人事管理システムの改革案として「多様な正社員制度」や「ジョブ型正社員」が提起されていること

を指摘した。そこでここでは、「ジョブ型雇用」と「多様な正社員制度」や「ジョブ型正社員」との関係を整理しておこう。

「多様な正社員制度」の一つである職務限定正社員を「ジョブ型雇用」と同義に解釈している論者も少なくない。しかしこれは誤りである。職務限定正社員制度は、「メンバーシップ型雇用」の下位類型として位置づけられ、当該職務以外への異動に関する人事権を企業は保持していないものの、当該職務であれば、他の職場や他の事業所への異動に関して人事権を有していることによる。この点に関して「ジョブ型雇用」と誤解されることが多い事例として、日本の総合病院に勤務している看護師をとりあげよう。病院には、外来勤務や病棟勤務があり、それぞれは内科、外科、小児科など診療科に分かれている。日本の総合病院に雇用される看護師は、外来勤務や病棟勤務、さらにはそれぞれにおける内科や外科などの診療科への配置に関して、病院を経営する医療法人が人事権を保有していることが一般的である。複数の病院を持つ医療法人では、看護師の勤務先の病院を変更することや、病院勤務の看護師を教育訓練部門へ異動させることもある。これに対して「ジョブ型雇用」の下では、看護師が病棟の内科に雇用されている場合、外科への異動に関して医療法人は人事権を保持してない。もちろん社内公募などで看護師が内科から外科への異動を希望した場合、医療法人は社内公募に応募した看護師の中から適材を異動させることができる。このように日本企業における職務限定正社員制度のほとんどは「ジョブ型雇用」ではなく、担当する職務が限定された「メンバーシップ型雇用」と言える。

以上のように「ジョブ型雇用」と「職務限定正社員制度」は異なり、「ジョブ型雇用」の下では、配置される職務が限定されているだけでなく、配置職場が限定されている。職場と職務の両者が限定されているのが「ジョブ型雇用」であり、海老原（2021）が提唱する「ポスト雇用」の呼称の方が「ジョブ型雇用」の内容を理解しやすいと言えよう。

ところで鶴（2019）が提起する「ジョブ型正社員」は、職務限定正社員制度だけでなく、職務、

勤務地、労働時間のいずれかが限定された正社員を含んでいる。つまり鶴の「ジョブ型正社員」は、厚生労働省の「多様な正社員」の3つの類型や「無限定正社員」に対比される「限定正社員」<sup>7)</sup>と同義といえる。

濱口（2013）も「メンバーシップ型雇用」の改革案として「ジョブ型正社員」を提示しているが、「ジョブ型正社員」に関して「雇用契約は職務、労働時間、就業場所を定めた期間の定めのない雇用契約」（261頁）とすべてが限定された雇用形態と説明している。つまり、濱口の「ジョブ型正社員」は、鶴の「ジョブ型正社員」や厚生労働省の「多様な正社員」と異なる概念である。

## V 欧米企業の人事管理システムは「ジョブ型雇用」か？

日本企業の人事管理システムの課題として議論されるのは、大卒ホワイトカラーを想定してものであることが多い。さらに、欧米のブルーカラーは、既存研究から、「ジョブ型雇用」や限定雇用に該当することが確認できている。ここでは大卒以上のホワイトカラーを対象として、欧米企業の人事管理システムが「ジョブ型雇用」の理念型に照らして、どこまでそれに該当するかを検討する<sup>8)</sup>。ここではアメリカ、オランダ、ドイツ、フランスの企業における大卒以上のホワイトカラーの人事管理システムの実態をヒアリング調査した研究を紹介する。4カ国の調査対象となった主に大企業の人事管理システムには、4カ国間や同一国内の企業間で相違が認められるが、ここでは4カ国の企業におおよそ共通して確認できる特徴に焦点を当てて概要を紹介する（佐藤2014）。

企業へのヒアリング調査の分析では、欧米4カ国の企業の人事管理システムは、全体として「ジョブ型雇用」に近い特徴が確認できた。しかし、4カ国の企業の人事管理システムのいずれも「ジョブ型雇用」の理念型に完全に該当するものではなかった。さらに、4カ国の人事管理システムの実態を詳細に見ると、「ジョブ型雇用」理念型に該当する特徴を弱めて、「メンバーシップ型雇用」の特徴を強める変化が一部で確認できた。例え

ば、固定的な職務内容を柔軟化して企業の事業環境変化への適応力を高め、また賃金制度に関しては、職務等級制度をブロードバンド化することで職務給の「職能給的運用」が行われていることなどである。以下では調査結果を詳しく紹介しよう。

欧米4カ国の企業の人事管理システムの実態を、理念型としての「ジョブ型雇用」の特徴と比較すると、採用後に担当する職務内容を明示した採用が行われており、採用後の異動も社内公募など従業員の選択によるものが主で<sup>9)</sup>、勤務地変更を必要とする異動も従業員が希望しない限り生じず、さらに賃金制度は担当する職務にリンクしており、これらの点は理念型の内容に該当する。

他方、採用や社内異動に際して担当する職務内容が提示されているものの、それは従業員が担当する職務の範囲を示すもので、担当する個別具体的な業務内容を示しているわけではない。職務記述書に記載された職務内容は、「一般的・概括的・抽象的」で、その結果、従業員が担当する職務は、担当職務範囲内であれば上司の指示によって柔軟に変更することが可能である。賃金制度として職務等級制度が適用されている場合であっても、職務の大括り化（ブロードバンディング）によって職務等級毎の賃率にかなりの幅があり、等級間で賃率に重なりが存在する。職務記述書を変更することなく、同じ職務範囲であれば責任などが高い業務を担当させることも可能となっている。また、従業員が担当する具体的な業務は、上司の裁量で柔軟に決められていることもあり、職務が消滅しても企業が従業員を即解雇できるわけではなく、解雇を回避する努力が経営に求められている。これらの点は、「ジョブ型雇用」の理念型と異なる。

## VI 日本における人事管理システム改革への示唆<sup>10)</sup>

以上の議論を踏まえると、日本の人事管理システム改革の鍵は、従業員が担当する職務内容について、職務記述書などにより「一般的・概括的・抽象的」に規定された職務限定正社員制度を導入

することに加えて、企業が包括的な人事権を保有して、配置・異動を行う「企業主導型キャリア管理」から、社内公募制や企業と従業員の調整・合意に基づいた配置・異動としての「企業・社員調整型キャリア管理」へと移行できるかどうかが課題となる。経団連編（2020, 2021）の「ジョブ型雇用」に関する提言や「ジョブ型雇用」への転換として紹介されている企業の人事管理システムへの改革例では、これまで日本企業が保持していた異動や配置に関する人事権のあり方を見直すとする事例は少ない。もちろん配置や異動に関して社内公募を導入する企業も多いが、配置や異動の一部を社内公募の対象とするものであり、社内公募に応募しない社員に関しても企業が人事権を行使でき、人事権に基づいて社員の配置や異動を行う企業が主となる。こうした点に関してジャーナリストの溝上（2021）は、「メディア等で『ジョブ型』と紹介されている大手企業は、新卒一括採用やジョブローテーションなどの内部育成も実施され、会社主導の人事異動や転動も行われており、純粋なジョブ型雇用でない」とするだけでなく、「ジョブ型と称することで制度変更に対する社員や外部への印象度を高める効果を狙ったのかもしれない。しかし、提唱するジョブ型の本質が日本版職務等級制度である以上、本当の目的は職能給制度から職務給制度への賃金制度の変革にある」と人事管理システムの改革を評価している。

企業の人事管理が「企業・社員調整型キャリア管理」へ移行する場合には、社員自身が自分の将来のキャリアを描けるかどうかが問われることにもなる。「企業主導型キャリア管理」の日本の大企業から、社内公募での異動を主とする「企業・社員調整型キャリア管理」の外資系企業に転職した社員へのヒアリングによると、希望するキャリアを実現するために、社内のキャリアに関する情報を常に収集し、空きポストを探すことに疲れるとの意見も少なくない。つまり、「メンバーシップ型雇用」から「ジョブ型雇用」の人事管理システムの転換は、社員に対して新しい課題をもたらすともいえる。

また、「メンバーシップ型」とは異なり「ジョブ型雇用」の人事管理システムの下では、社員に

よるキャリアの自己選択が可能になるとの議論がある。「ジョブ型雇用」の人事管理システムの下では、企業が人事権に基づいて、社員を希望しない職務や職場（事業所）への異動させることはない。しかし、社員が希望する職務や職場に異動するために社内公募に応募したとしても、必ずその希望が実現されるわけではない。社内公募に応募した社員の中から誰をその職務に配置するかは、企業あるいは当該職務に配置された社員の上司となる管理者の人事権による。言い換えれば、他の職務や職場への異動を希望しても、その希望が自動的に実現できるわけではない。こうした意味で、キャリアの自己選択でなく「企業・社員調整型キャリア管理」を用いたのである。また、社員が希望するキャリアを実現できない状態が長く続くと、その社員は、社内でのキャリア形成を諦めて、転職でのキャリア形成を選択することにもなる。

最後に、欧米企業の人事管理システムは、「ジョブ型雇用」で職務範囲が明確なため、仕事が終われば帰宅できるなど残業が少なく、また勤務地は雇用された職務が存在する事業所に限定されるため、転勤はないとの議論もある。しかし、残業が少なくまた転勤が少ないことが、職務内容が限定された「ジョブ型雇用」であることのみでは説明できない。例えば、欧米企業でも地域間異動が必要となる職務への異動でも、従業員が希望する場合には転勤が発生する。それにもかかわらず全体として転勤が少ない要因は、人事管理システムではなく、従業員自身が生活を重視し、生活に大きく影響する転勤を希望しないことによる可能性が高い。また、管理職による仕事の割り振りなどによって担当業務がかなり柔軟に決まるにもかかわらず、所定労働時間内で仕事を終えて帰宅する従業員が多いのは、仕事以外の生活を重視する価値観や他人の仕事には干渉しないとの考え方によるのかもしれない。欧米企業においても、仕事や昇進などを重視し、仕事中心の生活を望ましいとする従業員では、転勤を進んで受け入れることにもなる。例えば、フランスのカードル層がそうした従業員層に該当する。しかし、フランスでもそうした従業員層は、社会全体としてみると、日本

に比較して少数である。他方、日本では、仕事中心の価値観を持った従業員が多数を占めた時代があり、その時代に形成された人事管理システムが現在まで持続している結果、新しい価値観を持った従業員との間の軋轢が生じていると考えることができる。

\*本稿は、2021年度の労働政策研究会議に提出した原稿の一部の表現のみを修正したもので、内容に変更はない。本稿の執筆時点では濱口（2021）は未刊行であった。

- 1) マスコミ等が「ジョブ型雇用」への転換として取り上げることが多い企業として、KDDI、富士通、日立製作所、三菱ケミカル、日本電産などがある。
- 2) 厚生労働省「多様な人材活用で輝く企業応援サイト」など参照されたい。また多様な正社員制度の導入状況は、厚生労働省（2011）や労働政策研究・研修機構（2017, 2018）などで知ることができる。労働政策研究・研修機構（2018）には従業員調査も含まれている。それぞれの調査で多様な正社員（限定正社員の呼称での調査もある）の導入状況では、職務限定正社員の導入率が高い。職務限定正社員制度の導入率が高い要因として、就業規則や労働契約での限定だけでなく、運用による限定が含まれていることが想定できる。厚生労働省（2011）は、労働時間、勤務地、職種の3つに関して、就業規則や労働契約での限定か、運用としての限定かを調べているが、職種限定では、就業規則や労働契約で限定されているものと運用にする限定がそれぞれ半々になる。つまり、職種限定正社員制度の約半数は運用によるものである。労働政策研究・研修機構（2017, 2018）は、就業規則や労働契約による限定だけでなく、運用による限定を含めた設問となっている。さらに、職種限定正社員制度における職種限定の範囲に関して、「職務」なのか「職種」なのか、さらには「職能分野」なのかなど、限定の範囲は調査されていない。その結果、職務限定正社員制度では、大学院卒の社員を「技術系職能分野」に採用している事例などが含まれている可能性も高く、このことも職務限定正社員の導入率を高くしていると考えられる。
- 3) これまでも日本の人事管理システムの特徴を就「職」でなく、就「社」として特徴付ける議論が多くの論者によって行われている。例えば Abegglen (1958=2004) は、日本の雇用慣行の特徴を「終身の関係」(lifetime commitment) とし、「従業員は入社にあたって、引退までその会社ではたらきつづけるものだと考える。会社は、極端な状況にならないかぎり、一時的にですら、従業員を解雇することはない。従業員は他の企業に移るために退職しようとは考えない。アメリカでいえば家族の一員や、友愛会などの親密で個人的な集団の一員であるのと同じような意味で、従業員は会社の一員になるのである。(中略) 会社と従業員の関係が終身のものであることから、会社と従業員の義務と責務は、アメリカの人事慣行と雇用関係の基礎となっているものとは種類が違っている。」(Abegglen 1958=2004: 19, 下線は筆者) とし、例えば人材の採用では「この制度では、選考し採用した段階で、企業は事実上、その人の能力が不足していると判断する権利を放棄している。個々の従業員は、特定の職務のために雇ったのではなく、工場の操業のために役立つ技能を身につけているから雇ったわけではない。(中略) (Abegglen 1958=2004: 59, 下線は筆者) と説明している。会社の構成員になるというこの仕組みが、「メンバーシップ型雇用」の特徴と重なる。

- 4) 雇用区分の多元化に関しては、佐藤・佐野・原（2003）を参照されたい。
- 5) 社員格付け制度に関しては、今野・佐藤（2020）の第3章を参照されたい。
- 6) 下記の整理は佐藤（2014）による。
- 7) 「メンバーシップ型雇用」を無限定雇用（無限定正社員）とし、「ジョブ型雇用」を限定雇用（限定正社員）と呼称する場合も多い（佐藤 2012；鶴 2019）。「メンバーシップ型雇用」を無限定雇用とするのは、担当する職務や勤務する職場が限定されていない雇用であることによる。それに加え、「メンバーシップ型雇用」では明示的に説明されていないが、労働時間がフルタイム勤務であるだけでなく、残業できることを前提としているため労働時間も無限定であることを念頭においている。つまり、無限定雇用は、「メンバーシップ型雇用」を含むが、それよりも射程が広い。これに対して限定雇用は、無限定雇用のうちの担当職務、職場（事業所）、労働時間の3つの要素うち一つ以上が限定されているものである。つまり、限定雇用のうち職務と職場の両者が限定されているものが、「ジョブ型雇用」に該当する。
- 8) 小池・猪木編著（2002）も参照されたい。
- 9) 担当職種とは異なりいわゆる課長層以上の管理職層の配置や異動に関しては、職能分野ごとに設けられた人事委員会などによる「指名」（アポイント）によるが、社員はそれに応じない選択も可能である。ただしそうした状況が続くと、その後の「指名」がなくなり異動の機会がなくなるため、他社への転職などを志向する者が増えることになる。
- 10) ここでの議論は、佐藤（2017）による。

参考文献

今野浩一郎・佐藤博樹（2020）『人事管理入門（第3版）』日本経済新聞出版。

海老原嗣生（2021）『人事の組み立て——脱日本型雇用のトリセツ』日経BP。

厚生労働省（2011）『「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書』厚生労働省。

小池和男・猪木武徳編著（2002）『ホワイトカラーの人材形成——日米英独の比較』東洋経済新報社。

佐藤博樹（2012）「正社員の無限定化と非正社員の限定化——人事管理の新しい課題」『日本労務学会第42回全国大会研究報告論集』pp. 201-208。

——（2014）「総論：4カ国の雇用制度に関する比較調査から見てきたこと」「諸外国の働き方に関する実態調査」に関する検討会（座長・佐藤博樹）『諸外国の働き方に関する実態調査』（厚生労働省委託調査）三菱UFJリサーチ&コンサルテ

ィング, pp. 5-12。

——（2017）「企業主導型キャリア管理から企業・社員調整型キャリア管理への転換の可能性——ジョブ型雇用・限定雇用の議論を踏まえて」『DIO』連合総研レポート, No. 327, pp. 8-11。

佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ（2003）「雇用区分の多元化と人事管理の課題——雇用区分間の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』No. 518, pp. 31-46。

鶴光太郎（2019）「日本の雇用システムの再構築——総論」鶴光太郎編著（2019）『雇用システムの再構築に向けて——日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社, pp. 1-67。

日本経済団体連合会編（2020）『2020年版 経営労働政策特別委員会報告——Society 5.0時代を切り拓くエンゲージメントと価値創造力の向上』経団連出版。

——（2021）『2021年版 経営労働政策特別委員会報告——エンゲージメントを高めてウィズコロナ時代を乗り越え、Society 5.0の実現を目指す』経団連出版。

濱口桂一郎（2009）『新しい雇用社会——人事管理システムの再構築へ』岩波新書。

——（2011）『日本の雇用と労働法』日本経済新聞出版社。

——（2013）『若者と労働——「入社」の仕組みから解きほぐす』中央公論新社。

——（2014）『日本の雇用と中高年』ちくま新書。

——（2021）『ジョブ型雇用社会とは何か——正社員体制の矛盾と転機』岩波新書。

溝上憲文（2021）『「ジョブ型」雇用の本質は“日本版”職務等級制度』HR Watcher, No. 150, 3月12日, WEB 労政時報。 [https://www.rosei.jp/readers/article.php?entry\\_no=79790](https://www.rosei.jp/readers/article.php?entry_no=79790) (2021年9月5日アクセス)

労働政策研究・研修機構（2017）『「改正労働契約法とその特例への対応状況及び多様な正社員の活用状況に関する調査」結果』JILPT 調査シリーズ, No. 171, 労働政策研究・研修機構。

——（2018）『多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査（企業調査・労働者調査）』JILPT 調査シリーズ, No. 184, 労働政策研究・研修機構。

Abegglen, James C. (1958) *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*. The Free Press. (=2004, 山岡洋一訳『日本の経営(新訳版)』日本経済新聞社.)

さとう・ひろき 中央大学大学院戦略経営研究科教授。  
近著に『働き方改革の基本』（松浦民恵・高見具広との共著、中央経済社、2020年）など。人的資源管理論専攻。