

外資ジョブ型企業人事から見たジョブ型雇用の運用

馬場俊太郎

(日本NCR株式会社人事総務本部)

この論考は、ジョブ型雇用の運用について、筆者が現在あるいは過去に勤務したジョブ型雇用企業での慣行や、その他情報交換などで知り得た他社での実施内容について、ある程度一般的だと思われるものについて概説している。評価、昇格、ローテーションの運用では、年次評価サイクルについてメンバーシップ型雇用企業との共通点、相違点について述べられる。相違点については、特に各部門の主体性、判断の尊重度合いについて記載される。新卒採用・中途採用の運用では、採用の枠組み、ジョブ・ディスクリプション、社内公募としての異動プロセスについて述べられる。ジョブ・ディスクリプションという全ての業務を網羅した詳細な記載が想像されるが、実際はその職務の責任範囲、カバー範囲、対応する業務の複雑性、スキル要件といった記載にとどまる場合が多いことが述べられる。雇用調整の運用では、ジョブ型雇用での雇用調整の実情について述べられる。ジョブ型雇用であればメンバーシップ型雇用と異なり雇用調整が容易であるという議論が一部に見られる。しかし、当然ながらジョブ型雇用かメンバーシップ型雇用かといったことで、企業の法的制約が異なるわけではない。日本企業において思い切った雇用に関するアクションが出来ないという点が共通していることが述べられる。全社研修、全社イベントの運用では、コスト管理の考えから国内でまとまって何かしらのイベントや研修を実施することについて制約があることが述べられる。一見瑣末な事例だが、ジョブ型雇用特有の制約が色濃く見られると筆者は考えている。現場から見た課題感では、ジョブ型のメリットについて記載されたのち、課題について、マネジャーの成熟度に左右されやすい、部分最適志向になりやすい、人事組織の位置づけの観点から述べられる。補足として社内の報酬差異についても述べられる。まとめとして、ジョブ型は実務の視点からはメリットは確かにあるが、デメリットもあるように映っており、特にジョブ型への移行に当たっては根本にある組織文化がそもそもジョブ型にフィットするかどうかを十分に議論しておくこと、経営側の強いサポート、リーダーシップが必要であることが指摘される。

目次

- I はじめに
- II 評価、昇格、ローテーションの運用
- III 新卒採用・中途採用の運用
- IV 雇用調整の運用
- V 全社研修、全社イベントの運用
- VI 現場から見たジョブ型雇用——メリットと課題
- VII まとめ——ジョブ型雇用が根づくには

I はじめに

この論考は、ジョブ型雇用の運用について、筆者が現在あるいは過去に勤務したジョブ型雇用企業での慣行や、その他情報交換などで知り得た他社での実施内容について、ある程度一般的だと思われるものについて概説したものである。その意味で、統合的な何らかの理論をベースに制度を概

説するといった内容には至っておらず、限りなく実務の一断面の素描にとどまる。ジョブ型雇用は、メンバーシップ型雇用と対比されて位置づけられるが、根本には共通する人事的諸課題について、二つの異なるアングルから接近・解決を試みたものと考えられる。そのアングルの違いにより、組織の制度がどのように結実し実務に至ったのかの一端を示すことで何らかの示唆を与えられるのであれば筆者望外の喜びである。

なお、本稿においての意見は筆者の個人的な見解であって、現職、あるいは過去に在籍したいずれの会社の見解をも代表したものではないことは予め申し添えておきたい。本稿の作成に際しては、事業創造大学院大学の一守靖教授に多大なる助言を頂いた。謹んで感謝の意を申し上げます。

II 評価、昇格、ローテーションの運用

1 年次評価サイクル

まずは評価、昇格、そして社内ローテーションの運用について見ていきたい。メンバーシップ型雇用の企業において評価、昇格とは、本社人事部が主導して全社的な指針を作成した上で年次プロセスを回し、かつ戦略的な配置転換により人材育成と社内資源の最適化を図るプロセスであるが、ジョブ型雇用での実情はどのようなものであろうか。

評価サイクル自体については、多くのメンバーシップ型雇用企業と同様、年次評価サイクルが存在し、それを繰り返す仕組みのため、他のメンバーシップ型雇用企業と比較して目新しい制度上の特色は特になく思われる。毎年年初に各社員が目標を設定し、半期ごとに上司と社員で達成度をすり合わせ、翌年年初に数段階の Rating にて年次評価を確定する。

もし異なる点があるとすると、それは部門側の判断の尊重度合いだと思われる。人事部門はガイドラインとして評価分布を出すものの、それは飽くまでガイドであり最終的な決定は各部門（通常各本部単位）の責任者が決定権を持つ構造になっている。そのためガイドから外れた評価、昇給が

発生したとしても、よほどの外れ値でない限りは部門判断が尊重される。修正する場合も人事側で一方的に実施することはなく、部門側に再提出を促した上で調整に入る形で実施される。一般的なメンバーシップ型企業での人事部門の役割とは異なり、人事の役回りは補佐役であり、社内警察のような取り締まりやガイドに外れたものを強制的に修正するような強大な権限は与えられていない。

そのため、結果として組織 A と組織 B で最終的な評価分布が異なる状況が一般的に起こる。例えば、評価分布の指針（例えば良い方から順に 20% : 70% : 10%）があったとしても、組織 A ではトップフォーマーが多く（30% : 60% : 10%）、組織 B ではローフォーマーが多い（10% : 70% : 20%）といった分布の差異が発生するし、それが各部門の縦ラインでの承認を経て最終評価として確定する。なお、公平性を担保する役割を果たすものとして、日本国内の経営陣により多面評価という形での全体確認が実施される場合もあり、各部門判断の暴走に一定の歯止めの役割を果たす。ただ、ここでも指揮命令システムの制約上から一方的なトップダウンの指示はなく、助言にとどまるのが通例である。

2 昇給・昇格

評価に続き、昇給・昇格についても年 1 回の評価サイクルの中で実施するのが一般的な流れである。昇給予算は会社全体ではなく、各ビジネスラインごとに設定される。評価分布とも関連してくるが、グローバルで本社から各国に予算が割り振られるため、営業部門、サービス部門、管理部門といったグローバルでの部門単位で、厳格な縦串での予算管理が行われる。そのため「日本」というまとまりの自律性や一貫性が問われるよりも、各部門単位での一貫性の方が重視される傾向にある。

マネジャーは、配分された予算の範囲内で、裁量を持って昇給・昇格予算を配分可能であり、人事部門は評価同様にガイドは出し、ガイドから外れたものの確認を求めるが、最終的には各部門判断が尊重される。そのため結果の公平性については

マネジャーの評価における習熟度合いが非常に重要となり、近臣優遇回避のための良識ある判断が求められる。一方、部門をまたぐ全社としての公平性とといったものは、議論はされてもガイド、助言といった立てつけにとどまることが多い。結果的に平均昇給率は全体目安ではあるが分散が大きく、全社一律の対応を要求する労働組合との交渉に際して、意見の隔たりを解消するのに時間を要することとなる。

3 ローテーション、サクセション

人事ローテーションについては、多くのメンバーシップ型企業において、定期人事異動という形で年の特定のタイミングで社内資源の大幅な配置転換が発生するが、ジョブ型は構造上、まず人ではなくジョブありきのため、社内ローテーションや人事異動は仕組み上生じにくい。ジョブを満たす人間が現在そのジョブを担当している以上、上下の異動や近接する業種間での異動はあっても、営業から財務、財務から開発といった部門を大きく超えた異動は想定が難しいように思われる。社員側も傾向として（特に部門横断的な）ローテーションが、自身に起こることはほぼ想定しないし、仮に強行すれば退職リスクを伴うため、組織としての粘着性は非常に強い。

また、ローテーションや人事異動は、本人のジョブの変更になるため、社員本人が（通常社内公募という形で）希望するのでなければ、本人の意向を事前に確認し、異動先のジョブを説明した上での異動が一般的である。歴史の長い大手のメンバーシップ型雇用の企業で聞かれる発令直前に自身の異動を知り本人が驚く、というのは想定しにくい。

勢い、組織の硬直化は避けられない課題であり、回避策として会社のキーとなる社員を特定するサクセション・プランの試みがなされることが多い。主要ポジションの後継候補、次期昇格候補を特定し、早めにトレーニングや中長期の業務アサインについて議論する。ここでも、後継候補、昇格候補の決定は当然各部門主導であり、人事部門の関与は全体調整にとどまる。次期昇格候補と目した人間が退職してしまうといった事態を完全

に回避することは難しいが、ある程度の中長期の人材育成はジョブ型でも行われる。だが、後継候補の決定、対応は各部門主導のため、部門間の温度差があることは否めない事実である。

Ⅲ 新卒採用・中途採用の運用

1 新卒採用・中途採用

次に採用について見ていこう。新卒採用は各部門での採用である。そのため、会社全体での採用目標人数というものはなく、各部門採用目標人数の積み上げ数が全体の採用目標人数となる。並行して中途採用も実施するため新卒採用の人数は多くない。新卒時点では各部門採用が原則で、配属部門を特定しない新卒採用は本社主導での幹部候補人材のような限定的な事例にとどまる。

原則論としては学卒初任給もあわせる必要はないが、実際は採用部門間での取り決めで水準を合わせる運用がほとんどである。これは会社単位での新卒募集が一般的な日本企業の慣行に合わせたものである。なお、職種別採用のため、採用人数は少なく職務自体も割合明確なため、中途採用と同様に採用エージェントを使用した採用を実施するが多い。

中途採用は各部門単位で実施する。採用理由は欠員補充か業務拡大のいずれかだが、その年のビジネスプランと結びつくため各部門ごとにコスト承認プロセスで採用数を申請する。採用面接は各採用部門のマネジャーが実施し、採用成否を決める、人事は面接に同席する場合も多いが助言にとどまり決定権は部門側にあるのは評価と同様である。採用条件（年俸、職務等級）については、大幅に採用部門での裁量が認められているため、マネジャーの方でどの等級、いくらの年俸かを判断する。人事からの関与は例外条件の検証等にとどまる。

2 ジョブ・ディスクリプション

ジョブ型の特徴ともなっているジョブ・ディスクリプション（JD）について見ていく。全社的にグローバルで Job Description Library（名称は会

社によって異なる) というものがあり、各職種ごとにすべてのジョブについてのひな形 JD が存在する。そして、各職種、職務等級ごとのひな形 JD を基に、各国の事情を追記して最終的な JD となり、採用承認、採用・公募プロセスの中で用いられる。

ただ、JD がすべての職務で存在するといっても言われているようにすべての業務を網羅した詳細の記載があるという訳ではなく、その職務の責任範囲、カバー範囲、対応する業務の複雑性、スキル要件といったものの記載にとどまる場合が多い。JD の更新責任は人事部門ではなく、各採用部門にある。そのため、採用を計画するマネージャーが、まず行わなければならない業務は JD の編集である。人事部門は、内容そのものには踏み込まず、フォーマットの統一などの体裁部分についてのサポートを行う場合が多い。

募集職種の想定オファー年俵については、ジョブごとに行われる報酬市場調査で上がってきた市場値に基づき、マーケットに対抗できる水準での金額が前提となる。採用市場での資源獲得のため、基本は内部公平性よりも外部競争力が重視される。ただ、チームでの活動がメインな部署などでは内部公平性も重視される部分があり、中途入社者とプロパー社員との給与差異が存在しないようにすることも、水準決定の重要な要素となる。

3 社内公募による社内異動

社内の異動であっても、採用ポジション自体がなければ異動が出来ないことから、異動と採用の違いは本質的には存在しない。応募者が社外から来た場合は中途採用となり、社内から来た場合は社内公募による異動となる。空きポジションは通常全社員に公開され、一定の条件を満たした社員は誰でも興味があれば応募することができる。社内公募に通った場合は、現マネージャーは異動を拒否できない。だが、引継ぎ期間について異動元、異動先で調整する場合が通例のため、異動決定後一定の引継ぎを期間を持ってからの異動となる。

とはいえ、社内公募はそれほど活用されているわけではないのが現状である。これは、ジョブ型組織の硬直性や、社員自身のジョブ追求志向が遠

因かとも思われる。また、現実問題として異動候補者の現在の処遇と、募集先ポジションの予算がフィットするケースが多くないということもある。

IV 雇用調整の運用

1 法的制約による選択肢の少なさ

ジョブ型雇用であればメンバーシップ型雇用と異なり雇用調整が容易であるという議論が一部に見られる。しかし、当然ながらジョブ型雇用かメンバーシップ型雇用かといったことで、企業の法的制約が異なる訳ではない。係争になれば解雇の四要件、退職強要の有無、労働契約法、不利益変更の禁止等に即した法的判断が当局との間で議論されることになる。

一方、本社からはジョブ型雇用を前提にした雇用調整の指示が来ることがある。この際の制約事項について丁寧に説明し本社の理解を求められるかが、おそらくジョブ型の外資系企業人事部門特有の悩みであろう。雇用調整をそのまま実行可能な法的環境がない日本においては、妥協的なアプローチが模索されるのが通常であり、退職に至らない形式の調整(異動、職務変更、降格等)が選ばれる場合も一般的である。

2 加算金運用、勸奨ベースでの調整

雇用調整を実施せざるを得ない場合も、法制度が異なっているため、日本では本人からの明示的な合意がない限り、社外への転出は極めて不可能に近い。ジョブ型企業で働く人々とメンバーシップ型企業で働く人々は雇用に対する心理的契約の感じ方が異なることから、ジョブがなくなれば職場に居続けられないといった共通認識のようなものが、実態として雇用調整を容易にする面はあり得る。けれども、社外で即戦力として通用する様なスキルが伴う人材を除けば、やはり現職での雇用継続を強く希望する傾向が高いため、結果的に多くのメンバーシップ型雇用の日本企業でも実施されている特別転進プログラムのような制度を実施し、本人の同意を促す格好となる。追加コストの負担先は本人の所属先である場合が多く、潤沢

な加算金を支給するにはハードルが高い。
また、具体的なアクション自体は上司が実施するため、不慣れな上司への十分な事前トレーニングが必須であり、上司・部門の巻き込みをきちんと事前に行っておかなければ、なかなか納得感のある実施に至らない。このように、本人にはお勧めまでしか出来ないことと、そもそも不慣れな上司からのアクション実施という二重の制約事項に基づくと、ジョブ型雇用かどうかにかかわらず、日本企業において思い切った雇用に関するアクションが出来ないという点は、例外的な事例を除けば共通しているように思われる¹⁾。

V 全社研修、全社イベントの運用

1 予算管理の考え方——ビジネス単位

さて少し視点を変えて、研修・社内イベントなどの日本国内の全社的な取り組みについて見ていきたい。こういった全社イベントの運用の中で、ジョブ型雇用特有の制約が色濃く見られると筆者は考えるためである。昇給、昇格、入社、退職で見てきたように、人件費は各ビジネス部門単位で予算管理をされる。人件費はその部門を構成するジョブ費用の総和であり、その中には研修費用も含まれる。

各部門はグローバルに縦串で予算管理の定期報告を行っており、そこでは各国（アジア太平洋地域であったり、米国・欧州以外地域だったり括りはさまざま）ごとに横並びでのコスト進捗率が比較される。これを基に複数カ国を管掌する地域統括、あるいはビジネス統括が意思決定を下す構造となる。そのため、地域を束ねる彼／彼女の意向によって、有無を言わさない形でのコスト削減や採用凍結といった事例が日常的に発生しうる。勢い、日本側は本社の動向、特に意思決定の鍵を握る数名の動向を常に注視せざるを得ない。

2 全社イベントのコスト捻出

このように各部門がグローバルで予算管理をされる中、日本国内で部門をまたいだ全社研修や全社イベントを実施したい場合、なかなか制約事項

が多い。最善な方法としては、前年度の予算策定の段階で各部門予算に予め該当項目を計上することであるが、全社イベントの性格上、臨時に開催される催しや突発的に開催される催しもあり、その際に予算がないので実施が難しい事態となる。

採用や昇給、退職などのように社員に直接大きく影響がある項目については、地域統括への説明がそれなりに容易である一方、ここで言及される全社イベントとは、納会、新年会、キックオフ等を含むようなもので、多くの企業では通常、役員室主催で開催されるものも含まれる。これらの内容を説明した上でコストの承認を各部門で得るという作業がなされることになるが、承認がされない場合、残りの部門で追加コストを負担するのか、参加者を限定するのか、翌年以降に負担を増やすのかといった非常に細部まで話を詰めた上でなければ、実施そのものが困難な事態となる。勢い、あまり全社的な会合、イベントは行われず各部署ごとでの実施になる傾向にある。なお、現在はリモート開催による全社イベントの実施がメインになってきていることから、上記の制約は少なくなっている面はある。

3 全社研修、部門ごとの研修、自学自習

全社研修とは、例えば管理職研修、職域年次研修、新入社員研修といった通常人事部門主管で全社的に実施する様な研修であるが、こちらについても費用の配賦用途を定めた上で予算策定プロセスで項目を計上しないと実施が難しい場合が多い。また、仮に予算が計上されていたとしても、その年の業績によってコスト削減の動きがあれば人件費項目の中で給与などと比べて比較的調整が容易である研修費用は、真っ先に削減の対象となる。費用がなければ参加が出来ないため、全社研修を実施しても部門によって研修参加率が異なる事態が実際に起こってくる。

研修については、上記のような事情もあるため、通常は各部門単位で実施されることが多い。その場合はサクセッションと連動させて参加人数を絞り、幹部候補、昇格候補人材に優先的に参加をさせる形を取る。一方、全社員向けには、Eラーニングの仕組みが提供され、自身でスキルアップ

のために学びたいときはいつでも自学自習出来る環境が用意される。ジョブ型雇用であるため、自身のスキルは常に自身で磨くことが求められる。研修を含む自己のキャリア開発の計画について、社員は上司との面談で話し合う事を求められることも多い。

VI 現場から見たジョブ型雇用

——メリットと課題

1 ジョブ型雇用のメリット

以上、ジョブ型雇用の運用について素描してきた。ジョブ型は上司や部門側が自身で多くの人事的決定を行う必要があるため、上司のマネジメント能力、自立遂行能力が鍛えられる点でメリットがあると感じる。部門管理意識、コスト管理意識についても、身につけざるを得ない環境に置かれることで磨かれる。また、部門側が自らがジョブを定義し、主体的に資源獲得に動くことで機動的な部門運用が可能であり、昇給配分にも深く関与することでコスト感覚も磨かれる側面はあるように感じる。またジョブがある程度定義されている中で業務をしているので、管理職、社員ともにリモート環境に適用しやすい面はあるように思われる。

一方、現場から見た筆者が考える課題についても以下述べておきたい。

2 現場から見たジョブ型雇用の課題

(1) マネジャーの成熟度に左右されやすい

第一の課題は、人事的意思決定の確度がマネジャーの成熟度に左右されやすい点だ。ほとんどすべての人事的意思決定は、各部門、各上司が主体的に決めなければいけない。採用、評価、昇進、研修、退職等全般の人事施策の中での各部門、各上司の関与度は大きい。それは単純に今ある規程やルールをデジタルに当てはめて運用するというレベル感より一歩進んで、本当にこの人間を採用するのか、昇格させるのか、あるいは幹部候補として投資するのか、といったやや踏み込んだ判断を求められる判断である。金額や等級の規模感も

決めなければいけない。もちろん上司の側のレベル感や習熟度が均一であれば問題はないが、上司によって差がありばけるといのが現実であろう。優れた人事的判断を下す上司がいる一方、若干疑問符がつく判断を目の当たりにすることもある。この判断の散らばり具合に対し、会社としてあるいは経営として部門が異なるから良しとする寛容な姿勢を保てるか、また、筋を通すべき一線をきちんと守り抜けるか、というのは中々難しく、つい人事部門を管理役として置いてしまう。結果的に人事が管理指針を策定しているのと同じことになるが、ジョブはそれを担当する部門こそが最も熟知し、かつその資源配分を決定するという思想背景からすれば乖離が生じてしまう。

また、他の日系企業（メンバーシップ型雇用を前提）から来た管理職からは、前職であれば人事が行っている業務を肩代わりして自分たちがやっている、自分たちは本来業務を行う時間を人事業務の時間に取られてしまっている、人事部門は責任を部門に転嫁している、という認識が持たれやすく、特にシニア層がこの認識を持ち、人事判断の散らばり具合に非寛容であれば、結果的に人事部門が全体を統括して規則を管理運用をする事になりがちである。ただ、日本一国だけ特例を適用するわけにもいかないためこの進め方は本社側と矛盾を生じ、齟齬をきたす結果となってしまふ。双方の誤解解消に時間を要する上、場合によっては目詰まりとなっている人材の入れ替えを検討実施しなければならない。

上司のレベルが均一でないのであれば、全体を底上げするため管理職研修を実施することになるが、研修についても前述の通りまずは各部門別に予算を押さえなければ実施が難しい。また、研修予算を確保できている部門には、そもそも研修の必要性がない場合もあり、研修予算を確保できない部門にこそ、こういった研修が必要な場合もある。コストがない中でのアプローチの多様性を模索する必要がある。

(2) 部分最適志向になりやすい

第二の課題は、人事的意思決定が部分最適志向になりやすい、ということである。マネジャー自

身的意思決定の範囲が広く、各部門縦串で予実管理をするため、各部門の上司は部門管理・費用管理意識が非常に高い。一方、傾向として安全策としての現状維持、前例踏襲、部分最適が志向されやすい。ジョブ型であれば異動は起こりにくいと述べたが、それは裏を返せば今そのジョブを担当している優秀な人材を長く囲い込んでおけば、自分の部門、チームは長期に安泰であるという解釈も成り立つ。そのため、どうしても会社全体よりも「自分の」チームにとっての最適な判断を下しがちになる。また、人事部門を意思決定の基準で頼れないからには、過去自分たちが行った判断を基準に意思決定せざるを得ない。以前同様の事態で同様の判断を下したか、過去の決定と整合性が取れるか、といった判断が入りやすく、上司の「突き抜けた」判断が行われる余地が狭まっていく²⁾。

囲い込みが起こってしまう場合は、人材育成のために幅広い経験を持たせるといったサクセッション・プランに絡んでの働きかけや、本社や役職上位者のトップダウンの意思決定を持っての解決以外に、是正は困難である。緩和策としては、きちんと早い内から後継候補を特定し、研修などで投資をする姿勢が必要となるが、ここでもそれは人事部門の役割である、という部門側の声とのせめぎあいの中で、部門側が主体性を持って進めていけるよう、人事部門がサポートする必要がある。

さらに、全社横断的に労働組合が存在する場合、労働組合は全社員の価値を代弁する傾向にあるため、上記の部分最適志向や各部によって対応が異なるといった会社の姿勢について批判的なスタンスを示す。結果労組からは、全社一律での対応を要求され、公平性についての指摘が出されることになるが、一方で人事組織の位置づけは助言的立場にとどまるため強力な是正権を持ちえない。このため団体交渉は長期化する傾向にある。

(3) 人事組織の位置づけ

第三の課題は、人事組織の位置づけについてである。通常のメンバーシップ型日本企業における中央集権的な人事組織とは異なり、採用、異動、退職、評価、昇給についてのオーナーシップが各

部門に委譲されているため、人事組織は各部門の人事課題の助言者（パートナー）としての役割が求められる。そのため、明らかな不公正、不公平でなければ、各部の裁量の範囲内という事で許容する。全社横串での公平性、同一性といったものは人事部門のみでは貫徹できない。

通常多くの企業における人事部門というのは中央集権的な役割の中で経営と一体になった人事的意思決定の補佐役（あるいは時に人事的意思決定の主体）となり、社員の処遇に関する全般的な権限を有している。メンバーシップ型雇用であれば、所属先は特定せずに会社に属しているのだから、所属先を決められる人事部門の役割、権限が高まるという論理から、全社的な社内の人的資源の配分に対して大きな関与を持つのが通例であろう。

ジョブ型雇用においては、所属先のジョブが先んじ、さらにジョブを有する部門の判断、直接の上司の判断が先んじるため、この中央集権的な人事部門の権限はほとんど発揮することはできない。つまり、ジョブ型雇用に移行するということは、メンバーシップ型雇用の人事部門からすると、自分たちが今現在保有している人事権を各部門に委譲することになる。これを真の意味で許容できるメンバーシップ型雇用企業の人事部門というのは少ないのではないと思われる³⁾。

3 社内の報酬差異について

補足として報酬差異について触れる。ジョブ型組織においては、報酬水準に関して所属部門や職務によって、年齢、年次の逆転現象が生じることは避けられない。年齢別モデル賃金、全社平均昇給率、といった指標が、それほど意味を持たない現状がある。たとえば、社内の正社員 35 歳間、45 歳間での年俸乖離幅は非常に大きく、代表性を持つ統計値とは言えない。社内年次も、中途採用で外部から人員補充を行っていることから、報酬と大きくはリンクしない。

かわりに、各職種、等級ごとの市場値が重要な指標となる。市場値については、毎年複数ベンダによる賃金調査を総合検討、ジョブごとに適正値を確定している。役割等級の市場値に応じた年俸水準が目指されることから、職務等級が上がらな

いと報酬が付いてこないこともあるが、逆に上位の役割等級をこなせる社員であれば、年次と年俵が逆転するケースもある。この点、平均より個別事例、社員ごとの処遇決定の面が濃いと言える。

VII まとめ——ジョブ型雇用が根づくには

以上ジョブ型雇用の概要を見たが、実務の視点からはメリットは確かにあるが、デメリットもあるように映っており、特にジョブ型への移行に当たっては根本にある組織文化がそもそもジョブ型にフィットするかどうかを十分に議論しておくことが重要であると思われる。各部門の上司に権限を委譲するため、彼らのマネジメント能力の底上げは必須だが、それでも少々の認識違いや未熟な判断が特に移行初期は発生する。それを許容できる経営側の強いサポート、リーダーシップが必要である。

また、人事部門は、自分たちがこれまで保有してきた権限の多くを部門側に委譲することになる。委譲したとしても現状より優れた判断がすぐに実現するわけではなく、一定の移行期間を経る。本当に自分達がそれを許容できるのか、権限がない中で部門側のパートナーとして、きちんと

部門をサポートできるのか、移行の前にはしっかり議論しておくことが重要であろう。

- 1) 例外的ないくつかの事例を挙げてジョブ型雇用であれば雇用調整がしやすい旨の議論もあるが、実務的には雇用調整に大きな労苦を伴う点は、ジョブ型、メンバーシップ型にかかわらずというのが実感である。
- 2) 「多くの組織には、古い価値観や長い歴史に基づく業務や習慣、革新では無く前例踏襲を重んじる体質が残っている」ため「これらを抜本的に改革すべき」（日本経済団体連合会 2018:28）とする経団連の Society 5.0 提言は、ジョブ型雇用のみに頼るのではなく多面的施策を打ち出し実行する必要性を説いた内容と筆者は認識している。
- 3) メンバーシップ型からジョブ型に移行する場合、暫定的にせよ人事が何らか強権的に待ったをかけられる仕組みや機関を維持し、制度的な安全弁を設けておいた方が、スムーズな移行が出来るように思う。

参考文献

- 石黒太郎 (2021) 「丁寧」に考察するジョブ型雇用の人材マネジメント」『労政時報』第 4009 号-第 4013 号, 労務行政。
- 大路和亮 (2021) 「“ジョブ型雇用”を正しく理解し、戦略的に導入する」『労政時報』第 4007 号, 労務行政。
- 日本経済団体連合会 (2018) 「Society 5.0——Co-Creating The Future とともに創造する未来」。
- 労務行政研究所編 (2020) 「企業競争力を高めるこれからの人事の方向性」労務行政。

ばば・しゅんたろう 日本 NCR 株式会社人事総務本部
HR マネジャー。