

## ジョブをめぐる2つの論点

『日本労働研究雑誌』編集委員会

「ジョブ」に高い関心が寄せられている。昨今の「ジョブ」への関心を牽引する論点が、「ジョブ型」と呼ばれる雇用管理や賃金制度であることは間違いない。「ジョブ型」に関する議論は既に飽和状態にあるのかもしれない。しかしながら、「議論は既に充分になされている」という感覚には、未だわかったようでもわからないモヤモヤ感が伴う。そこで、改めて「ジョブ型」について取り上げることとした。その際、「ジョブ型」の是非を論じるというよりは、「ジョブ型」を論じる我々は、今どこにいて、「ジョブ型」にどのような活路を見出ししているのかという「現在地」を、歴史・国際比較・法律・人事管理等、複数の観点から確認する。複数の観点からの知見を重ねることで、モヤモヤ感を少しでも軽減することに挑戦する。

「ジョブ」をめぐるもう1つの論点は、個人にとっての「ジョブ」である。昨今、「この仕事の意味は?」「この仕事は自分のキャリアにどのようなプラスをもたらすのか?」といった個人の観点からも、「ジョブ」に対する関心が高まっている。「ジョブ」を論じるとき、雇用管理や賃金制度の切り口としての「ジョブ」だけにしか注目しないのは、不十分ではないだろうか。雇用管理の仕組みがいかにうまく構築されようとも、そもそもの仕事が魅力的でなければ、管理はうまくいかないだろう。そこで、後半では、個人の視点からみた「ジョブ」の現状を検討する。

まず、「ジョブ型」についてである。「ジョブ型」70年史とも言える濱口論文は、日本の雇用管理や賃金制度において、「ジョブ型」という考え方はいつから登場し、その時々でどのように扱われ、その都度どう変容したのか、その経緯と現状を整理する。「ジョブ型」の雇用管理や賃金制度の流行は昨今始まったものではなく、その源流は既に1950年代から1960年代にあること、その後も何度か「ジョブ型」を志向する流れが出てくるものの、その時々で理由は異なれども、労使双方のアンビバレントな態度の下、「ジョブ型」が

実現しなかったことが示される。現状についても、政府と経団連との間で目指す方向性にずれがあることを指摘し、昨今の「ジョブ型」を志向する流れが、これまでとは異なるものとなりうるか定かではないと主張する。

石田論文は、労使関係の立場から、労使関係の国ごとの固有性という視点の大切さを指摘する。具体的には、ジョブ中心志向の英国の労使関係の変遷を整理し、その特徴を「取引の過剰」とした上で、英国との対比を通じて、本来取引であるはずの労使関係が「取引なき取引」となっている日本の労使関係の特徴を浮かび上がらせる。「取引なき取引」は、正社員に「いつでも、どこでも、何でも、やり遂げる」といった無限定さを一律に求めるなど課題も多いことから、今後は「取引を通じた合意」の実現を目指すことが大事になると主張する。ただしその際、「取引なき取引」を可能にした日本企業の高い私的秩序形成能力という日本固有の資源を活かして、「取引を通じた合意」を実現していくことが大事だと主張する。

鈴木論文では、法律の立場から「職務を特定することで何が起きるのか」を論じる。従来日本の正社員雇用では、従事する具体的な職務内容を明記しない労働契約を締結し、概ねそれが労使双方にとって利益のある形となっていた。しかしながら、昨今、雇い入れに際して使用者が明示しなければならない労働条件に、仕事内容や勤務場所、およびその変更の範囲が追加されるようになってきている。論文では、職務特定の合意がある場合の配置転換・降格・解雇についての裁判例が紹介され、それを総括する形で、これまでの裁判例には、労使の間で職務特定の合意があろうとなかろうと、労働者の雇用を維持すべきという価値判断がなされる傾向があることを指摘する。一方で、今後雇用の流動性が高まるならば、裁判所の判断も変化する可能性がある」と主張する。

八代論文は、人的資源管理の立場から、日本におけ

るジョブ型雇用管理の広がりと今後の可能性に言及する。まず、日本の雇用管理と比較したジョブ型雇用管理の特徴として、職務記述書の存在、中途採用中心の採用、職務給、職務の喪失と雇用の喪失との連動、昇進＝職務価値の変更、という5つをあげる。次に、ジョブ型雇用管理が理想的には必ずしも日本の企業にとって未知の存在ではなく既に存在すること、これが「未知との遭遇」となるのは、あくまで新規学卒採用型の企業類型に当てはまる企業であることを示す。これらの議論をふまえ、今後ジョブ型雇用管理がより一層広がるか否かに影響を与える論点として、日本の労働法や判例法理の動向、人事部が持つ人事権の現場との分担のあり方、という2点を指摘する。

禰論文は、社会政策・労使関係論の立場から、ジェンダー不平等の解消に向け、「ジョブ型」の雇用管理に注目する。具体的には、「ジョブ型」の雇用管理を、職務等級に基づく人事システムの構築と定義した上で、例えば正社員・非正社員といった既存の雇用管理区分の違いを超えて、職務という統一的な基準で雇用システム全体のあり方についての議論を可能するものと位置づける。職務と賃金の対応関係が曖昧で、無限定に働く正社員を中核とする「メンバーシップ型」の雇用管理は、女性の活躍を困難なものとするジェンダー不平等を内包し、正社員・非正社員という雇用形態という制度の存在は、その不平等を見えにくくする。職務と賃金の対応関係の明確化を高める「ジョブ型」の雇用管理は、この不平等の是正の契機につながると、期待をこめて主張する。

「ジョブ」をめぐる2つ目の論点である、ジョブそのものの特徴に議論を移そう。経済学の立場から、PIAACとISSPという2つの国際比較調査を用いてジョブの特徴の分析を行った明日山論文は、他の高所得国と比較した日本のジョブの特徴として、①他者と一緒に働く機会が多いにもかかわらず、相互の学びが少なく、積極的な他者との関わりが希薄であり、職場の人間関係や自身の仕事の社会的意義に対する評価が低い、②実際の仕事を通じた学びや成長機会、スキルを有効活用する機会が少ない、③仕事内容は書類記入や報告書作成タスクの頻度が高いことを明らかにした。その上で、これらの特徴が、仕事の面白さ等の低

さにつながっている可能性を指摘する。また、男女でジョブの特徴に顕著な違いがあることも指摘する。仕事経験は個人のキャリア形成の源泉であり、仕事を通じた学習の重要性が指摘される中、「ジョブ」の中身をどう構築していくかが問われている。

高尾論文は、組織行動論の立場から、近年研究が急増するジョブ・クラフティングの研究動向を紹介する。ジョブ・クラフティングを平易に言うならば、個人が自らのジョブをより良いものへと変えることである。もちろん、ジョブには組織や上司が決める側面があるが、従業員は与えられた仕事を黙々とこなすだけの存在ではなく、例えば、仕事の進め方や段取りを変える等、自らいきいきと働ける仕事を作り上げることができる。論文では、ジョブ・クラフティングは、ネガティブな影響をもたらしうが、ワーク・エンゲイジメントの向上など多くのポジティブな効果をもたらすことが紹介される。その上で、従業員に自律性が期待されるようになる中で、ジョブ・クラフティングを促進することが必要だと主張する。

さまざまな学問分野から、ジョブについて論じてきた。7つの論文すべてを重ねた上で、「ジョブ」をめぐる議論に答えを出すことは難しいが、あえてトライするならば、「ジョブ型」の雇用管理や賃金制度は、これまでも繰り返し議論の俎上に上がってきており、日本の企業を見渡せば、既にこれに該当するシステムを導入している企業もある。その中で、昨今は正社員の無限定さに起因する問題が、「ジョブ型」の雇用管理の議論を牽引する。ただし、仮にこれを推進するにしても、日本固有の能力を生かす形で推進することが大事になる。同時に、仕事の面白さを低減しかねない現状にある日本のジョブの中身についての再改革も必要である。その主体は第一義的には企業にあるだろうが、自律性がより求められるようになった個人も、それに関与することができる。モヤモヤ感が拭えたとは言えないが、ジョブをめぐる論点の整理となれば幸いである。

責任編集 坂爪洋美・池田心豪・江夏幾多郎  
(解題執筆 坂爪洋美)