

# メンバーシップ型雇用管理と ジョブ型雇用管理

## ——ジョブ型雇用管理は日本に定着するか？

八代 充史

(慶應義塾大学教授)

本稿では、下記の4点からジョブ型雇用管理について検討する。第1は、従来の日本的雇用制度と比較において、ジョブ型雇用管理とは何か？ という点を論じることである。一般に組織体が人を雇用するのは組織目的を達成すべく何らかの役割を担わせる為である。こうした役割の最小単位が職務であり、職務に対して支払われるのが職務給である。しかしジョブ型雇用管理は、賃金が職務で決まるということに留まらず、従来のメンバーシップ型の雇用制度とは根本的に異なるものである。本稿では、まずこの点について論じることにはしたい。上記のことを前提に、本稿の後半ではジョブ型雇用管理が既に日本企業に存在するか？ ジョブ型雇用管理を導入するモチベーションは何か？ ジョブ型雇用管理は日本で普及するか？ という点を取り上げる。従来の議論は、暗黙裡に日本企業はメンバーシップ型であることを前提に、日本企業はメンバーシップ型からジョブ型に転換すべきだと断じている。日本企業にジョブ型は果たして存在しないのか。メンバーシップ型からジョブ型に転換するのは人的資源管理論の観点から見て望ましいか、ジョブ型、メンバーシップ型という概念はジョブ型からメンバーシップ型への転換という人事制度変革を前提としたものなのか。こうした点を企業事例も踏まえて検討したい。

### 目次

- I はじめに
- II メンバーシップ型雇用管理とジョブ型雇用管理
- III ジョブ型雇用管理は日本に存在するか？
- IV ジョブ型雇用管理の事例
- V ジョブ型雇用管理は日本に普及するか？

### I はじめに

本稿の目的は、下記の4点からジョブ型雇用管理について論じることである。

第1は、従来の日本的雇用制度と比較において、ジョブ型雇用管理とは何か？ という点を論じたい。「ジョブ型は評価基準を明確にする」とか「ジョブ型は従業員の専門性を向上させる」、

あげくは「専門性がない新規学卒者を雇うことはやめて、職務要件を満たした者を雇うべきだ」といった言説が巷に溢れている。一般に組織体が人を雇用するのは、組織目的を達成すべく何らかの役割を担わせる為である。こうした役割の最小単位が職務であり、職務に支払われる給与を職務給と言う。日本生産性本部（2019）によれば管理職層では78.5%、また非管理職層でも57.8%の企業が役割・職務給を導入している。

それでは、「ジョブ型＝職務給」であるかと言えば、必ずしもそうではない。ジョブ型雇用管理とは単に賃金が職務で決まるということに留まらず、従来の雇用制度（これを、濱口（2009）に倣って、メンバーシップ型と呼ぶとすれば）とは、根本的に異なるものである。本稿の前半はまずこの点

について論じることにしたい。

上記を前提に、第2点、第3点、第4点としてジョブ型雇用管理が既に日本企業に存在するか？ジョブ型雇用管理を導入するモチベーションは何か？ジョブ型雇用管理は日本で普及するか？という点を取り上げる。従来のジョブ型雇用管理についての議論は、暗黙裡に日本企業はメンバーシップ型であることを前提に、日本企業はメンバーシップ型からジョブ型に転換すべきだと断じている。それでは日本企業にジョブ型は果たして存在しないのか。メンバーシップ型からジョブ型に転換することは人的資源管理論の観点から見て望ましいか、ジョブ型、メンバーシップ型という概念はジョブ型からメンバーシップ型への転換という人事制度変革を前提としたものなのか<sup>1)</sup>。本稿の後半では、こうした点を企業事例も踏まえて検討したい。

## II メンバーシップ型雇用管理とジョブ型雇用管理<sup>2)</sup>

### 1 メンバーシップ型雇用管理とは何か？

「ジョブ型雇用」の嚆矢をなすのは濱口(2009)であり、日本的雇用の本質は職務を特定しないメンバーシップ型であると規定し、メンバーシップ型とジョブ型の違いが、賃金のもとより採用、人事異動、解雇、労使関係の分野に及ぶことを指摘している。そこで以下では、まず筆者の理解する限りにおいて濱口がメンバーシップ型と定義するところの日本的雇用制度<sup>3)</sup>について、その概要を述べることにしたい。

まず、メンバーシップ型の入口(即ちメンバーシップを与えること)では、新規学卒採用が重視されている。日本の企業では、採用は職務に対してなされるのではなく企業内訓練によく堪え得る可塑性が重視されるので、他社経験のない新規学卒者が求められる。同時にメンバーシップ型では企業は利益の増大を求める機能集団であると同時にかつての日本的経営論が論じた「家」であり、従業員は「家の構成員」として「家風」に合うことが期待される。従って、新規学卒者の選考では

個々の応募者が家風に適合するかどうかを確認する為面接はもちろん、リクレーターやインターンシップ等さまざまな手法が駆使される。

次に配置と昇進について、メンバーシップ型ではメンバーシップの維持を最優先として社内異動で労働力需給の調整が行われる。例えば社内で発生した空席の充当は、新規学卒採用を前提とした年次管理と企業内昇進によって充当され(八代1995, 2017, 2019)、余剰人員への対応は配置転換によって行われる。実際、日産自動車の村山工場が閉鎖された際には、労働組合と人事部門の協議によって一部例外を除き雇用は維持された(八代ほか編 2021)。メンバーシップ型では賃金は仕事に対応する職務給よりも仕事から切り離された職能給が一般的だが、このことは賃金を職務から切り離すことで労働力の需給調整を解雇(外部労働市場)ではなく、配置転換(企業内労働市場)で行うことを可能にしている。こうした企業内労働力の需給調整を担うのが、人事部門である。

最後にメンバーシップ型の出口だが、従業員にいったん与えたメンバーシップは容易に解消しな(できな)い。従ってメンバーからの「卒業」の手段として重視されるのが(出向・転籍や早期退職優遇制度はもちろんのこと)定年制である。即ち定年制は、定年年齢で従業員を企業から強制的に退職させるという、雇用調整機能を有するのである。

### 2 ジョブ型雇用管理の5つの側面

それではメンバーシップ型に対するジョブ型の特徴としては、どの様な点が挙げられるだろうか。以下では、これまでの議論を参考にしつつ、ジョブ型雇用管理の諸側面を検討しよう(慶應義塾大学産業研究所 HRM 研究会編 2022: 序章)。

まず第1点、ジョブというものが雇用管理の中心であれば、各々の職務の内容やそれを遂行する要件を明示することが不可欠である。これが、ジョブ型の根幹である職務要件、及びそれを可視化した職務記述書である。もちろん職務記述書とは言え、その内容はさまざまである。一般に組織階層の下位の職務程、職務記述書の内容は詳細かつ具体的であり、逆に上位職務(例えば部長職)になる程、その内容は包括的にならざるを得ない

だろう。上位の職務程，職務遂行に伴う不確実性を記載するのは不可能であり，担当者の裁量性が大きくなるからである。それはともかく，職務と職務要件がジョブ型雇用管理の根幹であれば，それは当然雇用管理の他の要素と密接に関連する。

ジョブ型雇用管理の第2の側面は採用であり，職務要件が明示されればそれを充足するのが採用要件とならざるを得ない。従って，採用方法は新規学卒採用よりは中途採用が中心になるだろう。

第3点は，賃金である。既にジョブ型では賃金はジョブ（職務）に支払われる職務給だと述べたが，これは別の言い方をすれば「賃金は職務に対して支払われる＝同じ（価値）の職務に配置されていれば同じ賃金である」ということである。これが同一労働同一賃金である。2020年に施行された働き方改革関連法によって，企業は同一労働に従事している限り正規，非正規という雇用形態の如何を問わず同一賃金を支払わなければならないようになった。

またジョブ型のアメリカではテラーリズムによって従業員の仕事は職務という形で狭く限定し，労働組合の側もジョブ・コントロール・ユニオニズムという形で仕事の縄張りを受け入れてきたが，これは賃金が職務給だからである。他方，日本の企業別労働組合は，仕事が変わらなければ賃金が上がらない職務給よりも，査定を受け入れても定期昇給が可能とする職能給の受け入れを選択している（熊沢1997）。

第4点，日産自動車の村山工場が閉鎖された際は，労働組合と人事部門の協議によって一部の例外を除いて雇用は維持されたと述べた。しかしジョブ型では雇用は職務に対して行われるので，村山工場閉鎖の様に配置転換で雇用を保障するのは先任権が工場を超えて広がらない限り不可能である。即ちジョブ型では，職務の喪失＝雇用の喪失なのである。

ジョブ型雇用に関わる第5の側面は，昇進＝職務価値（職務等級）の変更である。職能資格制度を前提にすると昇格≠昇進であり，（例えば）係長⇒課長といった役職昇進とは別に，主事⇒参事という資格昇格が従業員に対するインセンティブとなり得る（八代1995, 2017, 2019）。この場合，

賃金は役職（職務給）ではなく，資格で決まる（職能給）ので，昇進しなくとも昇格すれば昇給が可能である。事程左様に日本企業では，職能資格制度の存在は，昇進競争を必要以上に加熱させない役割を果たしているのである。

他方ジョブ型雇用管理の下では，昇進とは現在よりも上位の職務等級（即ち価値の高い職務）への異動なので，上位等級の職務に空席が存在することが昇進の必要条件となる。サロー（Thurow, Lester C.）（1984）が命名した様に，労働市場の競争は賃金競争ではなくジョブ・コンペティション（Job Competition），職務に対する競争である。従って，企業に雇われ訓練機会を得るためには空席の存在が不可欠である。

さらに職務給を前提にすると，昇進＝昇給だから，昇進しなければ昇給もままならない。しかも各々の職務は社外の職種別労働市場と連動しているので「人事部長のポストに空きがないから，取り敢えず企画部長にして，いずれ人事部長に戻す」といった人事異動はあり得ない。特定の職務と労働市場を共有しているのは，メンバーシップ型では企業内労働市場であるのに対して，ジョブ型では外部労働市場であり（八代2017），当該企業において昇進機会が閉ざされると即転職につながる。これがアップ・オア・アウト（昇進か転職か）である。

しかし，アップ・オア・アウトの問題点は有為なタレントが社外に流失することである。その為社外にキー・ポジションの候補を蓄積して順位づけを行うタレント・マネジメントの観点からは，独国製造業A社の様に人事制度をポジショングレードとパーソナル・グレードに分け，両者の間に一定の対応関係を設定し，後者を役職の人材プールとして，タレント・マネジメントによって決定することが合理的である。

欧州製薬会社のポルトガル現地法人B社の事例を見ると，人事制度は職務価値に基づくグローバル共通のグレードがあり，社員が現職より高いバンドのポジションに昇進するとバンドに紐づいた賃金が適用される。人事部門としては，グレードを如何に賃金に紐づけるかが重要である。B社では昇給はポジションの変更と同義であり，個人の

パフォーマンスが高くて、同一ポジションに就いている限り昇給は行われぬ。ただしパフォーマンスが高ければ、同一バンド内で昇給は可能である。

B社では、上位グレードへの昇進が行われるのは、まずは上位ポジションに空席が生じること、それから国内で新しい上位ポジションが創出されること、或いは他国の上位ポジションが社内応募でオープンになること、以上の何れかの場合である。その上で現職のパフォーマンスが高く、ポテンシャルが認められ（タレントとして会社側に認識され）、そのポジションにアサインされる、或は社内公募に合格することが実際に昇進する為に必要である<sup>4)</sup>。

### Ⅲ ジョブ型雇用管理は日本に存在するか？

#### 1 限定正社員制度

以上、メンバーシップ型雇用管理とジョブ型雇用管理の理念型について概観した。次に検討すべきは日本企業がそもそもメンバーシップ型なのか、それとも既にジョブ型雇用管理やそれを導入する試みは存在する（した）のかということである。現在ジョブ型雇用に関する議論は「メンバーシップ型をジョブ型に転換すべき」ということが前提になっている。しかし、既にジョブ型雇用管理の世界が存在する、或いは過去にジョブ型雇用管理を導入する試みがなされていたのであれば、話は別である。果たして現実はどうだろうか。

まず第1に、過去20年間、メンバーシップ型企業の中でジョブ型雇用管理を指向した試みとして職種別採用や多様な正社員という厚生労働省の政策に基づいて導入された限定正社員が挙げられる<sup>5)</sup>。

しかし、それでは職種別採用や勤務地限定正社員が現在企業の人事制度の中心的な位置を占めているかと言えば、必ずしもそうではない。まず、職種別採用は、従業員を職種毎に育成して彼らの専門性を高めることが期待されていたが、現実には職種別労働市場が形成されている訳ではない。

その為、採用の対象となるのは専ら新規学卒者であり、適性発見の為に入社後数年経過した段階で「他職種への異動」が留保されているのが一般的である。つまり人事権の所在は、職種ではなく本社人事部に帰属している。とすれば、職種別採用は、新規学卒採用における応募者への配属ガチャ<sup>6)</sup>対策というのが実情ではないだろうか。

また限定正社員は、勤務地限定制度、即ち転勤を免除する代わりに昇進の上限が存在する制度と同じではない。限定正社員は、採用自体が特定の事業所や職務を対象に行われる為、当該事業所が閉鎖された場合解雇できることが想定されていた。しかし、実際には事業所が閉鎖されても、整理解雇が直ちに有効になる訳ではなかった。整理解雇の判例法理は、事業所限定正社員にも適用される。企業は配置転換等通常と同じ解雇回避努力をしなければ、整理解雇は有効とみなされない。

ここから類推されるのは、以下の点である。即ち、現在議論されているジョブ型も、整理解雇に関する判例法理が存在する日本では、雇用の対象を限定する過去の試みが直面したのと同じ問題に直面するのではないか、(しかも「ジョブ(職務)」は「職種」や「勤務地」に比べて一層対象が限定されるので、なおさら困難に直面するのではないか)ということである。

#### 2 採用と転職による企業類型

次に、日本の企業に既にジョブ型雇用管理は存在するかという点を話を進めよう。

先に、メンバーシップ型雇用管理の入口は新規学卒採用であると述べた。しかしこのことは、日本企業がすべてメンバーシップ型であることを意味しない。厚生労働省『雇用動向調査』から明らか様に、入職者に占める新規学卒者の比率は3分の1程度、逆に言えば入職者の3分の2は、何らかの形で転職を経験して途中で採用されている。要するに、新規学卒採用はあくまでも「理念型」であり、日本企業は、①労働力の給源が新規学卒採用か中途採用か、②転職が多いか少ないか、によって下記類型に分類できる(八代2022)。

第1は、新規学卒採用型である。このタイプの企業は労働力の給源を基本的に新規学卒者に求め、

企業内育成を基本方針としている。こうした新規学卒採用型もさらに3つの下位類型に分けられる。第1は従業員が新規学卒採用から定年まで勤続する企業である。これが終身雇用型である。第2の類型は、従業員が新規学卒採用から定年まで勤続する前に出向・転籍によって半ば人事権で他の企業に移動する準企業内労働市場活用型である。さらに、第3の類型として新規学卒労働市場で大量離職を前提に大量採用を行う、何らかの理由で特定企業が他企業の労働力の給源になるといった、人材輩出型も存在する。

他方第2のタイプは、労働力の給源を中途採用に依存する中途採用型である。この類型は即戦力を確保すべく新規学卒採用よりも中途採用を優先する、或は離職者が多く中途採用を行わざるを得ない人材還流型、当該企業の労働市場への浸透度が低い為に、専ら中途採用を給源とせざるを得ないスタートアップ型の2つの下位類型に分かれるだろう。

これまで述べた採用と退職から企業の雇用管理の類型化の中で、前節で述べたメンバーシップ型に該当するのは終身雇用型、準企業内労働市場活用型、人材輩出型を包含する新規学卒採用型である。先の『雇用動向調査』や上記企業類型を見る限り、メンバーシップ型は新規学卒採用型という日本企業の一部に過ぎない。従って「メンバーシップ型からジョブ型への転換」は、(暗黙裡に)新規学卒採用型に該当する大企業を念頭に置いたものであると言えるだろう。

### 3 ジョブ型雇用管理を導入するモチベーション

それでは、ジョブ型が必ずしも日本で未知のものではないとして、日本経団連が傘下の企業(その多くは新規学卒採用型の企業であろう)にジョブ型の導入を促し(日本経団連 2021)、雇用制度自体を新規学卒採用型からジョブ型に転換させるモチベーションは一体どこにあるのだろうか。

この点については①働き方改革に対応して同一労働同一賃金を実現する為、②新規学卒採用に比べて訓練費用を節約する為、③個人の役割期待を明確化することによって、成果主義を促進する為、などの理由が考えられる。さらに、企業の本

音に近いものとして、「1国2制度」の為にジョブ型を導入することが挙げられる<sup>7)</sup>。

例えば東京の日系投資銀行では、総合職の正社員の外側に特別社員やプロ職と言われる中途中心の職種が存在する。その目的は、職能資格制度の枠外で総合職全体の給与水準を押し上げずに、専門技能を有する従業員を獲得する為の仕組みであると言えるだろう。

投資銀行C社では、専門性を有する人材については既存の等級制度で対応できない場合は特別専門社員、嘱託社員として契約することがある。ただし同一年次の従業員の賞与格差はかつて5倍程度だったが、現在は最大60倍に拡大した。従って、現状ではこの制度に大きく依存しているわけではない。

投資銀行D社にも年俸数千万円のプロ職が120名程存在しているが、雇用の更新は当然のことながら実績ベースである。日系投資銀行では、正規雇用の雇用保障については従来のメンバーシップ型を踏襲して、その外側に専門性の高い従業員をジョブ型として配置することで、バランス(処遇格差は雇用形態の違いから起因するというので納得させる)が取られている(八代 2017)。

こうした「1国2制度」は、一部のメンバーシップ型日系企業が外資系企業から労働力を引き抜く際にも行われている。日系企業は役職間の賃金格差が小さいので、同じ人事部長でも外資系に比べて報酬金額に見劣りがする。従って、外資系人材をグローバル化で必要とするなら、かつ転職に際して外資の賃金水準を維持することが必要なら、先に述べた日系投資銀行と同様対象となる仕事を有期雇用にして賃金を引き上げるのである。日系企業と外資系企業との労働移動は、かつては外資系から日系への移動はほとんどなかったが、昨今はこうした移動も限定的ながら存在するのである(八代 2022)。

## IV ジョブ型雇用管理の事例<sup>8)</sup>

### 1 タテの異動とヨコの異動

これまでジョブ型雇用管理に関して、「理念型」

を中心に論じてきた。本節ではこうした考察を踏まえて、日本におけるジョブ型雇用管理の具体的な事例を検討したい（八代 2022）。

本節で検討するのは、先に述べた採用と転職に関する企業類型で人材還流型に該当する米系大手多国籍企業の日本法人 E 社 HR（人事）部門の事

例であり（HR 部門の労働力の給源は、新規学卒採用ではなく、外部労働市場からの採用か、幹部候補を育成するリーダーシップ・プログラムか、何れかである）2020 年 12 月～2021 年 3 月に E 社 HR 部門の勤務経験者 19 名にオンラインでインタビューを実施した<sup>9) 10)</sup>（表 1 参照）。

表 1 調査対象者の属性

仮名	最終学歴	卒業年	E 社勤務	在籍期間	担当職務数	最終職位
A	大学院卒	2003 年	初職	3 年 3 カ月 2003-2006	3	金融スタッフینگマネジャー ビジネスパートナー経験
B	大学卒	1989 年	2 職目	5 年 5 カ月 1999-2005	3	ヘルスケア部門マネジャー ビジネスパートナー経験
C	大学卒 (1991 年大学院卒)	1981 年	2 職目	5 年 4 カ月 2000-2005	3	金融部門関連企業執行役員 人事シニアバイスプレジデント
D	大学卒	1988 年	3 職目	9 年 2002-2011	2	日系との合弁企業人事部長 ビジネスパートナー経験
E	短大卒 (5 年, 2 年, 2 年)	1982 年	3 職目	15 年 1996-2011	4	金融部門の HR リーダー ビジネスパートナー経験
F	大学卒	2003 年	2 職目	6 年 2006-2012	4	コーポレート採用の責任者 リーダーシップ・プログラム ビジネスパートナー経験
G	大学院卒	1998 年	2 職目	6 年 2002-2008	3	金融部門モーゲージ組織開発部長 リーダーシップ・プログラム ビジネスパートナー経験
H	大学院卒 (1 年 3 カ月, 3 年 9 カ月)	1990 年	5 職目	15 年 6 カ月 1999-2015	4	ヘルスケア部門取締役人事本部長
I	大学卒 (7 年)	1989 年	2 職目	14 年 2000-2014	4	日立、東芝との合弁企業の人事部長 ビジネスパートナー経験
J	大学卒 (2 年 2 カ月)	1996 年	2 職目	15 年 2 カ月 2001-2018 (途中休職)	7	金融部門の HR リーダー プロダクトカンパニーのアジア太平洋部門の 組織開発部門責任者 リーダーシップ・プログラム ビジネスパートナー経験
K	大学卒 (3 年 1 カ月, 5 年 6 カ月, 5 年 1 カ月)	1987 年	2 職目	15 年 3 カ月 1987-2002	6	メディカル部門人事取締役 リーダーシップ・プログラム ビジネスパートナー経験
L	大学卒 (1 年 10 カ月, 1 年 8 カ月)	1995 年	2 職目	10 年 7 カ月 2007-2017	5	ヘルスケアアジア・パシフィック人事部長 ビジネスパートナー経験
M	修士卒	1995 年	4 職目	3 年 1998-2001	1	被買収企業の PMI 担当
N	大学卒	1987 年	2 職目	4 年 7 カ月 2001-2006	1	本社部門の人事部で買収案件を担当
O	大学卒	1988 年	2 職目	2 年 10 カ月 2006-2008	1	消費者ファイナンス人事部長 ビジネスパートナー経験
P	大学卒	1998 年	4 職目	6 年 10 カ月 2012-2018	2	本社機構人事部 COE 担当
Q	大学院卒	2003 年	3 職目	2 年 9 カ月 2007-2009	2	金融部門傘下企業 HR クライアントマネジャー
R	大学卒	1991 年	2 職目	7 年 2 カ月 2001-2008	2	ヘルスケア シックスシグマリーダー
S	大学卒	1990 年	2 職目	6 年 2003-2009	3	金融部門傘下企業執行役員人事部長

注：仮名アンダーラインは E 社退職後日系企業に再入職した者。なお G 氏は E 社以前日系勤務経験はなし。E 氏、H 氏、I 氏、J 氏、K 氏、L 氏の下段は、E 社退職後勤務先の勤続年数。アンダーラインは 2021 年 1 月現在勤務中。R 氏が担当したシックスシグマとは、E 社の本社によって推進された品質管理の技法である。

出所：八代（2022）。

まず企業内キャリアについて検討しよう。HR部門でのキャリア・パスはリーダーシップ・プログラムを別とすればビジネスパートナーから始まることが多い。今回調査対象者19名のうち11名がこの職務を経験している。ビジネスパートナーとは日本企業の個別人事部門とは異なり、事業部門（の人事部長）を顧客にして、彼らの人事上の問題に伝えていくのが仕事である。その後はPMI（Post-Merger Integration）、研修、採用、と異動先はさまざまである。

日本企業では同一職能を基本に、必要に応じて他職能に異動することが一般的だが（八代2019）、E社ではHRから他職能への異動はHR部門の幹部候補生を育成する為のリーダーシップ・プログラム以外は皆無である。

企業内の昇進ルートについて見ると、メディカル、キャピタルなど主要なビジネス傘下の被買収企業の人事部長、コーポレート部門の人事部長やキャピタル部門全体の人事部長に昇進するのが、これまでのキャリアパターンである。

キャリアの企業内でのタテとヨコの広がりについて、K氏は、「幅広い経験やポジションを与えるのは、そうしないと退職されてしまうから。企業側からすると、リーダー職（例えば、金融部門を買収した企業の人事部長レベル以上）はE社の仕事のやり方を体得している者を内部から登用するのが望ましい」としている。

企業内異動が多い今一つの理由は、恒久的に人員削減が行われることである。ポジションがなくなれば選択肢は異動か退職のどちらかで、社内で異動先が見つければ退職には至らない。こうしたポジションの削減には、E社が事業買収と売却を繰り返す結果、売却先への転籍を余儀なくされることも含まれる。

## 2 異動のプロセス

次は、こうした企業内キャリアが誰のイニシアティブで行われているかである。この点、日本企業では、人事異動は定期異動という形で行われ、人事部門と管理職、個々の従業員が「異動の力学」（八代1995）という形で関与している。他方E社は、人事部門による定期異動は存在しない。

異動のプロセスは事業部門のビジネスリーダーや人事部門から「相対」で話が来る場合が多いが、自分の上司から「見合い」を打診されることもある。表1に記載の調査対象者のE社在籍期間と担当職務数とを割り算した平均配属年数を見ると、5年を超える者は皆無（最長はN氏の4年7カ月）である。

## 3 転職と企業内キャリア

次に昇進について検討しよう。先述した様に、調査対象者のE社在籍期間は10年以上が6名おり、全員金融、メディカルといったビジネスユニット、ないしは被買収企業の人事部長以上に昇進している。こうした勤続年数と役職昇進との関係は、新規学卒採用型の年次昇進を彷彿させるが、対象者の平均勤続年数は8.1年、勤続5年未満で退職する者も5名いる。長期勤続は予定調和でなく、あくまで役職昇進の結果生じるものであると言えるだろう。

こうしたアップ・オア・アウトは、上記の如く企業が求めるものであるが、同時に個人が行使するものでもある。E社は、K氏が述べる様に、ハイポテンシャルなタレントを昇進か異動によって抱え込む。さもなければ、タレントを失うからである。従って、昇進や異動のスピードは、その人材がどれほど企業に必要とされているかの指標である。「本当に転職されては困る人には会社が特別なオファーを出す、でなければ特段オファーは出さない」（K氏）。同時に、彼らはより上位の役職のタレント・プールとなる。

他方個人の側も「上位の役職程数が少なくなるのが組織の常であり、各人は昇進可能性を考えて転職の可能性を探る」、「E社の勤務経験は転職に有利である」（K氏）。即ち、彼らは社内の昇進可能性や異動の機会と転職可能性を天秤に掛けながら仕事をしているのである。

なおE社に10年以上勤務した人は、概してその後の転職先で勤続年数が短い。これはE社で人事部長等の高いレベルの職位まで昇進している為、転職先では少なくとも同等かさらに高い職位で執行役員や取締役クラスに就任することが多く、それ以上昇進が見込めなければ転職せざるを

得ないからではないだろうか。

#### 4 事例のまとめ

以上、E社の事例をまとめよう。まず新規学卒採用は実施していないが外部労働市場からの採用と並行して、若手を育成する為のリーダーシップ・プログラムを実施している。また、企業内異動や企業内昇進、さらには勤続年数と昇進との関係は人材還流型<sup>10)</sup>のE社でも存在する。ただし、新規学卒採用型（メンバーシップ型）の典型的な日本企業は、前者が「定期異動」、後者は「年次昇進」であるのに対して、（八代 1995, 2019）、ジョブ型のE社では、人事部門主導によるこうした人事異動は存在しないのが顕著な相違点である。

さらに、勤続年数と昇進の関係は、トーナメント異動<sup>11)</sup>を前提にしたアップ・オア・アウトの存在を示唆している。ジョブ型を前提にすると、同一職務に長期間配属されるのは望ましくない。職務給では昇進は昇給の前提であるが、長期配属はその真逆だからである。

#### V ジョブ型雇用管理は日本に普及するか？

これまで、ジョブ型雇用管理の理念型や具体的な企業事例を検討した。ここから明らかな様に、ジョブ型雇用管理が「未知との遭遇」であるのは、あくまでも新規学卒採用型という企業類型に属する企業であり、E社の事例から明らかな様に外資系ではジョブ型が一般的である。またこうした新規学卒採用型の企業でも、その一部ではメンバーシップ型の外側にジョブ型を配置するという「1国2制度」が存在していた。こうした点を踏まえて、最後に新規学卒採用型を念頭に置いて、「ジョブ型雇用管理は日本に普及するか」を考えることにしたい（慶應義塾大学産業研究所 HRM 研究会編 2022）。職務記述書等、仕事内容の透明化は、新規学卒採用型が中途採用型に置き換えられれば、自ずと実現されるだろう。

第1に、ジョブ型雇用管理を普及させる動きは「無限定性」から「限定性」を求める過去の人事制度改革の延長線上にあるが、整理解雇を制約す

る判例法理や労働契約法とは必ずしも整合的でない。日本の職種別採用では、職種における職務の喪失は雇用の喪失に繋がらないので、あくまでもメンバーシップ型の枠内に留まるものである。日本におけるジョブ型の雇用管理の普及は、日本の労働法や判例法理が今後どうなるかという点に大きく依存するだろう。

第2点、ジョブ型雇用管理の普及は、同一労働同一賃金に留まらず、日本の労働市場に定着している新規学卒採用に影響を与えざるを得ない。ジョブ型雇用では、採用の対象は当該職務に対する要件を充足するというエンプロイアビリティ（雇用可能性）の有無だが、このことは新規学卒採用やその後の配置・異動管理と整合的たり得ないのではないだろうか。

メンバーシップ型では、人事部門が果たす役割としては転勤や配置転換、評価や年次管理の調整等があるが、これらは何れも新規学卒採用を前提としたものである。評価の調整がなされるのは（丁度、クラス指定の授業では教員間で評価調整が行われる様に）勤務の経験がない新規学卒採用故であり、年次管理も勤務経験のない新規学卒者を一定期間同一グループとして扱う必要があるからに他ならない。配置転換の少なからずは、新規学卒採用に伴って旧人を異動させることである。しかしジョブ型雇用管理が文字通りの意味で導入されると、それは日本的雇用制度のこうしたさまざまな側面や、人事部門の役割を抜本的に変えてしまうだろう。

そこで重要であるのは「ジョブ型になると人事権が人事部からライン管理職に移譲されるが、人事権者はそれを許容するのか」<sup>12)</sup>という素朴な疑問にどう答えるかである。

先述した様に、メンバーシップ型では、人事部門が従業員の個別人事に関して重要な役割を果たしている。それが、メンバーシップ型が新規学卒採用を労働力の主要な給源としているからであるのはもちろん、メンバーシップを維持するという需給調整や、自社の家風（経済学的に言えば企業特殊的能力）に適した人材を自前で育成してポジションにあてがう、さらには従業員のモチベーションを長期にわたって維持することが必要だか

らである。

他方ジョブ型雇用管理では、雇用の対象となるのは、第一義的には職務である。その結果、採用や評価や昇進の人事権を有するのは、(新規学卒採用も需給調整も年次バランスも不要である為)人事部門ではなく当該職務の上席者であるライン管理職になるだろう。

それでは雇用管理の「ジョブ型化」がもたらすのは、人事部門が人事権を自らの意思で移譲することなのだろうか。人事部門にとって人事権は求心力の源泉であり、人事部門が自らの求心力を低めることを自分から行うモチベーションは皆無である。とすれば、人事権はライン管理職によって「篡奪」されるのだろうか。しかし、人事権の分権化は、説明責任というお荷物をしょい込むことに他ならない。とすれば、管理職は責任だけを押し付けられるのを回避する為却って分権化を回避するかもしれない。この点は、ジョブ型雇用管理の運用に関する重要な課題であろう<sup>13)</sup>。

付記 本稿の記述の一部は、大幅に加筆・修正を施した上で、慶應義塾大学産業研究所 HRM 研究会編 (2022) の筆者の論稿 (序章, 終章), 及び八代 (2022), に依拠している。

- 1) 佐藤 (2022) は、「ジョブ型」「メンバーシップ型」というのは、あくまでも分析概念であり、価値判断を含むものではないとしている。
- 2) 本節の記述で用いる「ジョブ型」雇用管理、「メンバーシップ型」雇用管理という用語は、佐藤 (2022) の言う「理念型」、即ち現実の雇用管理を分析する為の概念である。従って、それ自体が実態としての雇用管理を意味するものではないことを明記しておきたい。
- 3) 日本の雇用制度については、Olcott (2010), 山内 (2013), 八代 (1995, 2017, 2019), 八代ほか編 (2021), などを参照されたい。
- 4) 2022年9月~10月にA社, B社の人事担当者にオンラインで行ったインタビューに基づいている。
- 5) 限定正社員については厚生労働省 (2014), 職種別採用については浅野・石川・粥川 (2003) を参照されたい。職種別採用は、2000年前後は自己責任原則の対として自分で仕事を採用することを可能にするべく導入された。しかし近年は、初任配属において個人の希望を反映させて、早期離職を避けることに主眼が置かれている (『配属ガチャ』を避けたい……職種別採用の攻略法』『日本経済新聞』(2023年3月7日))。
- 6) 「配属ガチャ」とは、自分で配属先を選択できないことを言う。この点、(株)マイナビが2022年に実施した調査結果によれば、「入社後の配属先は勤務地、職種ともに自分で適性を判断して、選びたい」と答えた学生が54.9%、で最も多く、「勤務地は自分で選びたい」が30.8%、「職種は自分で選びたい」が7%、「どちらも、適性を見て会社に判断してほしい」は7.3%だった (2022年9月15日日テレNEWS)。

- 7) 慶應義塾大学産業研究所 HRM 研究会編 (2022: 終章), を参照されたい。
- 8) ジョブ型雇用管理の企業事例としては、外資系企業については馬場 (2022) を参照されたい。
- 9) 調査対象者は、スノーボーリング (母集団から無作為に選ばれた回答者が次の回答者を指名することでサンプル数を増やしていく調査手法) サンプリングで抽出した。19名全員が、HR部門の勤務経験者である。対象者がE社に入社した時期や勤続年数はさまざまであるが、同社のビジネスが拡張期を迎えた2000年前後が比較的多くなっている。平均勤続年数は8.1年、6年前後が多いが、10年以上在籍者も6名いる。他方、勤続5年未満で辞める者も5名いる。リーダーシップ・プログラムの入社組は、19名中4名、調査対象者19名の在籍時点の最高職位はメディカル部門のAPA (アジア・パシフィック) 人事部長L氏である。
- 10) E社はワールドワイドにビジネス展開する大手多国籍企業であり、電気事業をルーツとしている。現在は、家電から金融、エネルギー、医療機器等の買収・合併によるコングロマリットを形成している。従業員数はワールドワイドで約30万人、国内はピーク時が1万3000人程度だったが、現在事業売却と人員削減の結果約3000人である。
- 11) トーナメント異動とは、ローゼンバウム (Rosenbaum, James E.) (1984) が提唱した概念であり、競争の勝者のみ次の競争に参加できるという昇進選抜である。こうした選抜によって選抜が行われるたびに追加的な訓練投資が節約され、なおかつ競争の勝者には均等な機会が与えられるため、競争移動 (Contest Mobility) と庇護移動 (Sponsored Mobility) の長所を兼ね備えるという特徴がある。アップ・オア・アウトは正にトーナメント異動を具現したものであると言えるだろう。
- 12) この点は、慶應義塾大学産業研究所 HRM 研究会編 (2022: 終章), を参照されたい。
- 13) ジョブ型雇用管理に関するその他の問題として、ジョブ型=職務給を前提とすれば、定期昇給のあり方も変わらざるを得ないこと、ジョブ型になると「高年齢者が若年層の椅子を占拠する」という形で高年齢者雇用にも影響するであろうことなどが挙げられる。

#### 参考文献

- 浅野純子・石川香織・粥川希望 (2003) 「職種別採用の可能性——初任配属選択のための職種別採用」『三田商学研究学生論文集』2002年度。
- 熊沢誠 (1997) 『能力主義と企業社会』岩波新書。
- 慶應義塾大学産業研究所 HRM 研究会編 (2022) 『ジョブ型 vs メンバーシップ型——日本の雇用を展望する』中央経済社。
- 厚生労働省 (2014) 『「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会 報告書』。
- 佐藤博樹 (2022) 『「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』『日本労働研究雑誌』No. 739, pp. 10-17。
- 日本経済団体連合会 (2021) 『2021年版経営労働政策特別委員会報告』経団連出版。
- 日本生産性本部 (2019) 『第16回日本的雇用・人事の変容に関する調査』。
- 馬場俊太郎 (2022) 「外資ジョブ型企業人事から見たジョブ型雇用の運用」『日本労働研究雑誌』No. 739, pp. 18-25。
- 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。
- 八代充史 (1995) 『大企業ホワイトカラーのキャリア——異動と昇進の実証分析』日本労働研究機構。
- (2017) 『日本的雇用制度はどこへ向かうのか——金融・

- 自動車業界の資本国籍を越えた人材獲得競争』中央経済社。  
—— (2019)『人的資源管理論——理論と制度 (第3版)』中央経済社。  
—— (2022)「転職と雇用制度——米系大手多国籍企業日本人勤務経験者のインタビューを通じて」『異文化経営研究』19号。  
八代充史・井原久光・牛島利明・梅崎修・島西智輝・南雲智映・山下充編 (2021)『日産・ルノーアライアンス オーラルヒストリー——グローバル提携時代の雇用・労使関係』慶應義塾大学出版会。  
山内麻理 (2013)『雇用制度の多様化と国際的収斂——グローバル化への変容プロセス』慶應義塾大学出版会。  
Olcott, G. (2009) *Conflict and Change: Foreign Ownership and the Japanese Firm*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. (=2010, 平尾光司・宮本光晴・山内麻理訳『外資が変える日本の経営——ハイブリッド経営の組織論』日本経済新聞出版社)  
Rosenbaum, James E. (1984) *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, Orlando, FLA., Academic Press.  
Thurow, Lester C. (1975) *Generating Inequality: Mechanism of Distribution in the U.S. Economy*, New York: Basic Books. (=1984, 小池和男・脇坂明訳『不平等を生み出すもの』同文館)
- やしろ・あつし 慶應義塾大学商学部教授。著者に『日本の雇用制度はどこへ向かうのか——金融・自動車業界の資本国籍を越えた人材獲得競争』(中央経済社, 2017年)。人的資源管理論, 労働経済学専攻。