



「ジョブ型」とはどういうことか

濱口桂一郎

(労働政策研究・研修機構労働政策研究所長)

1 はじめに

「ジョブ型」というのは奇妙な言葉である。「job」という英語が元になっているけれども、ジョブ型に当たる言葉 (job-type) は存在しない。日本ではジョブ型雇用とか、ジョブ型人事とか、ジョブ型賃金とか、ジョブ型を冠した言葉が氾濫しているけれども、job-type employment, job-type personnel management, job-type pay system などという言葉は (日本のジョブ型論を紹介する文脈以外では) ない。英語に限らず、他の外国語にもない。なぜか。雇用にしろ、人事にしろ、賃金にしろ、職務 (job) に基づいているのは大前提であり、職務に基づかない雇用も人事も賃金も想定しがたいからだ。それゆえ、「ジョブ型」という形容詞は労働に関わるいかなる言葉に冠しても冗長であり、無意味となる。

ではなぜ日本ではこの言葉が頻繁に用いられるのか？ 雇用も人事も賃金も職務に基づいていないからだ。あるいは少なくとも、職務以外のものに基づいていることが多いからだ。つまり、「ジョブ型」とは、日本で圧倒的に多くの場合にそう思われているようにそれが特殊なものとして名指されるべき概念ではない。全く逆であり、ジョブ型ではない日本の在り方こそが特殊なものとして名指されるべき概念なのである。そこで、日本以外ではあまりにも当たり前でわざわざ名前などついていない在り方と対比して、そうではない特殊な在り方の方を、筆者は「メンバーシップ型」と名付けた。そしてその対義語として、名前のない普通の在り方に対してわざわざ「ジョブ型」という言葉を案出したのである。

ところが、これが日本の文脈に投げ込まれてしまうと、この言葉の作成者の意図とは全く逆に受け取られることになる。日本でこの言葉を見る圧倒的に多くの人々は、特殊な在り方の世界にどっぷりと浸かり、そ

ちらこそが当たり前の在り方であると思いついでいる。それゆえ、筆者がその論考でいかに懸命に「メンバーシップ型」の特殊性を論じても、それは全て意識には残らず、その対比としての普通の「ジョブ型」の (自らの感覚に照らした) 特殊性ばかりが目につく。かくして、普通のジョブ型に対してメンバーシップ型の特殊性を論じたはずの拙論が、多くの読者には (普通の) メンバーシップ型に対してジョブ型の目新しさを論じたものと認識されてしまい、時には新商品として「ジョブ型」を売り込もうとするコンサルタントであるかの如く受け取られてしまう仕儀と相成るわけである。

本特集の対象者である初学者の皆さんは、「ジョブ型」をめぐるさまざまな文書——政策文書から人事コンサルタントの宣伝、学術論文まで——を読めば読むほど、頭が混乱してくるのではなかろうか。それは、あなたの頭が悪いせいではない。書いている人々が普通と特殊を取り違え、「ジョブ型」を特殊なものと思いつい込み、新商品として、新政策として「ジョブ型」を売り込もうとしているからなのだ。それは、この言葉の作成者の本意とは逆である。作った本人がそう言うのだから間違いない。

ちなみに、筆者が「ジョブ型」「メンバーシップ型」という言葉を思いついたきっかけは、2005年から2008年までの3年間、政策研究大学院大学というところで、外国人留学生を相手に労働政策 (Labor Policy) と人的資源管理 (Human Resources Management) という2つの講義を課せられたことであった。彼らは主としてアジア、アフリカ等の途上国の政府や企業から派遣され、1年間で修士号の取得を目指している。筆者は一生懸命日本の労働政策や人事労務管理の姿を伝えようと努力したが、講義をする側の英語力不足もあって、なかなか意図が通じないことが多かった。しかしやがてそれは語学力だけの問題ではないことが分

かってきた。筆者の説明自体が、彼らには理解しがたいことであるようであった。

日本のごく普通の教科書の内容を適宜英語化して喋ればいいと安易に思っていた筆者は、採用の項でも、配置の項でも、「その労働者のジョブディスクリプションはどう書かれているのか」「ジョブディスクリプションとの関係で問題はないのか」という予想外の質問を受けて戸惑い、まともに答えられなかった。ようやく「日本の職場には、ジョブディスクリプションなどというものはない」と答えると、「それでどうやって仕事ができるのか」と畳み掛けてくる。こちらが教える側なのに、「こいつはなんと常識のない奴だ」と言わんばかりであった。「どうも彼らアジア、アフリカからの留学生にとっての常識を、こちらが理解できていないのではないか」ということが、うすうす分かってきた。そして彼らの常識は欧米の常識でもあった。日本だけが特殊であるということを感じたのである。

以下は、その中で筆者が自分なりに、彼ら留学生に特殊な日本の在り方を説明するために作り上げた枠組みである。説明されるべきは特殊なメンバーシップ型であって、彼らにとって常識であるジョブ型ではない。

2 雇用システム論の基礎の基礎

一般的には日本型雇用システムの特徴は三種の神器であると言われている。三種の神器とは、終身雇用、年功序列、企業別組合であるが、これらはいずれも現象に過ぎない。終身雇用あるいは長期雇用といっても、アメリカは大変短期で転々とするが、ヨーロッパはそんなに流動的ではなく、ある程度長期雇用が一般的である。だから、日本とヨーロッパは同じで何も違わないと言う人もいるが、それも全く間違いである。日本とヨーロッパは本質的に異なる。しかしながら、その違いの本質は三種の神器などにはなく、職務と人間とのくっつけ方にある。そして、職務と人間のくっつけ方とは雇用契約の性質に関わる。

どういうことか。日本以外の社会では、労働者が遂行すべき職務（ジョブ）が雇用契約に明確に規定される。ところが、日本では、雇用契約に職務は明記されない。明記云々よりも、そもそも雇用契約上、職務が特定されていないのが普通である。どんな仕事をするか、職務に就くかというのは、使用者の命令によって定まる。ここに日本の雇用契約、日本の雇用システム

の最大の特徴がある。このように、日本の雇用契約はその都度遂行すべき特定の職務が書き込まれる空白の石板であり、日本における雇用の本質は職務（ジョブ）ではなく、会員／成員（メンバーシップ）である。ここから、近年大流行している「ジョブ型」「メンバーシップ型」なる言葉が生み出された。以下、両者の違いをやや箇条書き的に見ていく。

まずジョブ型社会では職務を特定して雇用するので、その職務に必要な人員のみを採用するし、その必要な人員が減少すれば雇用契約を解除する必要がある。契約で職務が特定されている以上、その特定された職務以外の労働を命じることができないからである。これに対してメンバーシップ型社会では職務が特定されていないので、ある職務に必要な人員が減少しても、他の職務に異動させて雇用契約を維持することができる。従って、他の職務への異動可能性がある限り解雇の正当性が低くなるので、長期雇用慣行が導き出される。

次にジョブ型社会では契約で定める職務によって賃金が決まる。ヒトに値札が付いているのではなく、ジョブに値札が付いているのである。同一労働同一賃金という言葉は、本来はこのジョブに値札が付いていることが大前提で、同じジョブなのに値段が違うのはおかしいという意味である。これに対してメンバーシップ型社会では契約で職務が特定されていないので、職務と切り離れたヒト基準で賃金を決めざるをえない。その際、労働者が納得するような客観的な基準として勤続年数や年齢が用いられることから、年功賃金制が導き出される。

最後にジョブ型社会では、この職種ごとの賃金を決めるために団体交渉や労働協約が行われる。従って、その主体である労働組合は、職業別あるいは産業別の労働組合でなければならない。これに対してメンバーシップ型社会では、そもそも賃金が職務では決まらない。では、団体交渉や労働協約は一体何を決めているのかというと、企業別に総額人件費の増分を交渉している。ベースアップ（略して「ベア」）という奇妙な和製英語があるが、これは企業別に総額人件費をどれだけ増やすかを決めているのである。従って、メンバーシップ型社会では労働組合は企業別に組織しないと回らない。

3 入口と出口とその間

(1) 欠員募集と新卒採用

ジョブ型社会では、企業がある仕事を遂行する労働者を必要とするときに、その都度採用するのが原則である。つまり募集とは基本的に全て欠員募集であり、応募とは全て具体的なポストに対する応募である。従って、その採用権限は、当然のことながら労働者を必要とする各職場の管理者にある。逆に言うと、部下を採用する権限を有する者が管理職（ボス）と呼ばれる。人事部に採用権限はない。

これに対してメンバーシップ型社会では、学校から学生や生徒が卒業する年度の変わり目に、一斉に労働者として採用する。いわゆる新規学卒者一括採用である。新卒一括採用が社会の主流であることを示す言葉が、中途採用という奇妙な言葉である。ジョブ型社会では、全て欠員募集による採用なのだから、どんな仕事をするのか決まっていない新卒一括採用などありえない。これは、ジョブ型社会では新卒者を採用しないという意味ではない。超エリート校の卒業生であれば、卒業証書が最強の職業資格なので、卒業と同時に採用することはありうる。しかし、それはあくまでも特定のジョブを遂行する高いスキルを持っているとみなされたがゆえに採用されているのである。

(2) 内定が既に雇用契約のメンバーシップ型

しかし、日本の新卒採用の奇妙さはその先にある。日本では非常に多くの場合、実際に仕事を開始する数カ月前から内定と称する雇用契約に入る。基本法であるはずの民法によれば、雇用契約とは労働に従事することと報酬の支払いの交換契約である。ところが、1979年7月20日の大日本印刷事件最高裁判所判決は、内定が雇用契約そのものだと判断した。内定学生は労働に従事もしないし、報酬も払われない。労働と報酬の交換のない雇用契約というのは民法の明文に反する。本来なら雇用契約ではなく、雇用契約の予約のほうである。しかし日本の判例法理によれば、これは予約ではなくて雇用契約そのものなのである。ここから、メンバーシップ型社会においては、具体的に労働に従事したり報酬が支払われたりすることよりも、会社の一員であるという地位ないし身分を設定することの方がはるかに重要であるということが理解できる。

メンバーシップ型社会では、採用権限を有するの

は、具体的な仕事をする労働者を必要とする現場の管理者ではなく、本社の人事部局である。その理由は、個々の職務の遂行などという枝葉末節よりも、長期的なメンバーシップを付与するか否かの判断が重大だからである。これが日本の採用法理の根源にある考え方である。また、ジョブ型社会では学歴詐称とは低学歴者が高学歴者を詐称することを意味し、それは卒業証書が高い職業能力の証明であると考えられているからであるが、日本の判例法理は高学歴者の低学歴詐称を懲戒解雇に値する非行とする一方で、低学歴者の高学歴詐称を業務に影響なしとして容認している。

(3) 整理解雇が最も制限されるメンバーシップ型

出口については、ジョブ型社会では職務がなくなるというのが最も正当な解雇理由である。アメリカは世界で唯一解雇が自由な国だが、ヨーロッパやアジアの諸国では解雇は自由ではなく、正当な理由が必要である。ただし、経営上の理由による整理解雇は最も正当な解雇理由であり、基本的には労使協議で解決するという考え方である。また、採用された当の職務を全く遂行できない者を解雇することも正当な理由となる。

これに対してメンバーシップ型社会では、職務の消滅を理由とする整理解雇が最も厳格に制限される。また特定の職務の能力不足を理由とする解雇も認められにくい。なぜなら、企業の中に配置転換できる職務がある限り、人事異動で解雇を避けることが義務づけられるからである。逆に、残業拒否や転勤拒否による懲戒解雇に対しては日本の判例法理は大変許容的なスタンスである。

(4) 定期人事異動がつきもののメンバーシップ型

この入口と出口の間で、ジョブ型社会ではそもそも他の職務に配置転換する権限が使用者にない以上、基本的には同一の職務の中で上に昇進していく。人事部主導の定期人事異動はない。もっとも、企業内外の空きポストに応募して、職務を変わっていくことはある。

これに対してメンバーシップ型社会では、定期的に職務を替わっていくのが大原則である（定期人事異動）。これにより、特定の職務の専門家になるのではなく、企業内のさまざまな職務を経験して我が社に熟達し、我が社の専門家になる。我が社の専門家になればなるほど、他の会社の同種の職務に転職（転社）することは難しくなる。これが定年までの雇用保障を強

化する1つの要因になる。

(5) 素人を鍛えて育てるメンバーシップ型

教育訓練の在り方も対照的である。ジョブ型社会では、はじめに明確な職務内容（ジョブディスクリプション）があり、それがちゃんと遂行できる人を採用する。その仕事ができる人かどうかを判断する基準として、その仕事に係る資格のある人や経験者を採用し、配置するのが原則である。それゆえ、労働者は基本的に（学校も含めて）企業外でその職務に向けた技能を身につけるための教育訓練を受けていなければならない。応募の際には、自分はこの教育訓練を受けて、この技能を身につけていると訴えることで、採用されることになる。卒業証書というのは入学段階の地頭の良さではなく、その学校で身につけた特定の職務の特定の技能を証明する書類である。

これに対してメンバーシップ型社会では、採用であろうが、異動であろうが、最初は全く未経験者をそのポストに就ける。従って、最初は必ず素人である。その素人を上司や先輩が鍛える。それも、実際に作業をさせながら技能を習得させていく。かくして、OJT（On the Job Training）が日本の教育訓練の中心になる。一方、素人を上司や先輩が鍛えなければ物事が回っていかないために、パワーハラスメント（パワハラ）と教育訓練とが区別しがたいという事態も生み出される。

4 賃金と「能力」

(1) 値札が人に貼られるメンバーシップ型

ジョブ型社会では職務に値札が付いている。賃金とは「この仕事はいくらか」を示す指標である。比喩的に言えば、あらかじめ椅子に値札が貼ってあって、その既に値段が決まっているポストにヒトが採用されて座るのである。

これに対してメンバーシップ型社会では職務に値札が付いていない。座る椅子とは関係なく、ヒトに値札が貼られる。賃金は「このヒトはいくらか」を示す指標である。とはいえ、社長がじっと睨んで「お前はいくらだ」というような恣意的なことはやれないので、労働者が納得するような勤続年数という客観的な基準が必要となる。ここから定期昇給制が導き出される。定期昇給制というのは、採用後一定期間ごとに、職務に関係なく賃金が上昇するという制度であるが、必ず

しも一律昇給ではない。

歴史的には、終戦直後の賃金制度は一律昇給に近かったが、現在の日本の定期昇給制は決して一律に昇給するわけではない。むしろ労働者一人ひとりを査定して、昇給幅が人によってばらつくのが普通である。むしろ、賃金分布が個別評価によって分散するという点こそが、現代日本の賃金制度の最大の特徴である。

(2) 末端まで人事査定があるメンバーシップ型

ジョブ型社会では、ごく一部の上澄みのエリート層の労働者を除けば、一般労働者に人事査定などない。別の言い方をすれば、査定は仕事に就く前の段階で行われている。はじめに明確な職務内容（ジョブディスクリプション）があり、そこに書かれている職務をちゃんとやれるかどうかということを判定して採用するのであり、そこで技能水準を判定している。逆にいうと、職務に就けた後は、よほどのことがない限りいちいち査定しない。ここは多くの日本人が全く正反対に勘違いしている点であろう。

これに対してメンバーシップ型社会では、末端労働者に至るまで人事査定がある。ジョブ型社会でも上澄み層には査定があるが、その査定、評価は当然のことながら業績査定であり、成果の評価である。ところが、日本では末端労働者まで査定するので、業績評価は容易でない。しかも、素人を上司や先輩が鍛えながらやっているのを評価するのであるから、個人レベルの業績評価などナンセンスに等しい。このように末端のヒラ社員まで全員評価するメンバーシップ型社会における評価のシステムは、業績評価よりも「能力」評価と情意評価が中心となる。

(3) 「能力」という不可視の概念

この「能力」評価の「能力」にかぎ括弧を付けているのは、これをそのままジョブ型社会に持っていくと全く意味が通じないからである。ジョブ型社会で能力という言葉は、特定職務の顕在能力、すなわち具体的なある職務を遂行する能力以外を意味することはない。ところが、日本企業では「職務遂行能力」という非常に紛らわしい言葉、そのまま訳すとあたかも特定の職務を遂行する能力であるかのように見える言葉が、全くそういう意味ではなくて、一般的な潜在能力を意味する言葉として使われている。しかしそれはやむをえない。末端のヒラ社員まで評価する以上、潜在

能力で評価する以外にやりようはない。

では、外に現れたものとしては何を評価するかというと、「情意」である。情意とは、一言でいうとやる気である。やる気とは、企業メンバーとしての忠誠心である。それが具体的に何に現われるかということ、一番分かりやすいのは長時間労働である。夜中まで残って一生懸命頑張っていると、少なくともやる気だけは認められる。

5 対照的な労使関係

(1) 職業の組合、社員の組合

ジョブ型社会における労働組合とは、基本的に同一職業、あるいは同一産業の労働者の利益代表組織である。従って、同一職業の労働者の利益を代表するものとして、「この仕事はいくらか」を決める。それもできるだけ高く決めるのが労働組合の任務である。これに対してメンバーシップ型社会では、労働組合は同一企業に属するメンバー（社員）の利益代表組織である。社員の社員による社員のための組織であるから、やる事が全く違ってくる。

ジョブ型社会、とりわけヨーロッパ諸国では、労働組合は産業レベルで団体交渉を行う。産業レベル、例えばドイツでいうと金属労組と金属産業の使用者団体との間で、鉄鋼であれ、電機であれ、自動車であれ、金属労働者を一貫して、この仕事はいくら、この技能レベルの仕事はいくらという値付けをするのが労働組合の任務である。

しかし、労働者の利害はそれだけではない。当然のことながら、企業レベル、あるいは事業場レベルで、いろいろ細々としたことを決めなければならない。日本の企業別組合の仕事の大部分は実はそういうことである。ヨーロッパでは、労働組合とは別の団体、すなわちドイツの事業所委員会やフランスの社会経済委員会などの従業員代表組織がそれを担当する。それに対してメンバーシップ型社会では、企業別に組織された労働組合という名の組織が、団体交渉をするとともに、労使協議も兼務している。

ジョブ型社会の団体交渉とは、企業を超えた職種あるいは技能水準ごとの労働力価格の設定であり、値付けである。これに対して、メンバーシップ型社会の団体交渉では、個々のヒトの値付けをしているわけではない。それは企業の人事査定に委ねられている。団体交渉で決めるのは、企業の賃金総額を従業員数で割っ

た平均賃金額の増加分（ベースアップ）である。メンバーシップ型社会の労働者にとっての最大の利益がそこにあるからである。どちらも、組合員にとっての最大の利益になることを一生懸命やるのが労働組合であるが、その最大の利益の存在する場所が全然違うのである。

(2) 利益の争議と家庭争議

争議行為の在り方も対照的である。ジョブ型社会の争議行為とは、ビジネスライクな行動である。企業を超えた職種や技能水準ごとの労働力の値段を上げるために、なかなか上げない使用者団体側に対して、集团的に労務供給を停止すると言って経済的な圧力をかけることがストライキであり、まさに経済的な行為である。争議というのは、感情的に行うものではなく、経済的に自らの利益を上げるためにやるものである。

これに対して、近年日本では争議行為はほとんど消滅してしまっただが、かつて盛んに行われていた争議行為は、基本的には同じ集団のメンバー間の近親憎悪的な喧嘩であり、これを家庭争議と呼ぶ人もいた。職場占拠、ビラ貼り、リボン闘争、あるいは有休取得闘争や残業拒否闘争、違法闘争など、経済的に説明のつかない闘争がかつては山のようにあった。同じ仲間であるがゆえに憎み合い、血で血を洗う世界である。しかも、やり過ぎると組合員の中の穏健派がずっと逃げていって、第二組合を作ってしまう。忠誠と反逆が表裏一体の世界であった。

6 おわりに

以上は、世界の常識であるジョブ型社会から見ると、日本のメンバーシップ型社会がいかに変わったものであるかをわかりやすく説明したものであり、それ以上のものではない。日本はジョブ型社会になるべきだと熱っぽく説いたわけでもないし、ましてや「こうすれば日本もジョブ型社会になれるぞ」と売り込んだわけでもない。ところが、なぜかこの言葉が人事労務界隈で奇妙に流行し、大きな書店の人事書籍の棚には、「ジョブ型」という棚差しプレートまで用意され、「ジョブ型」をタイトルに謳う実務書が所せましと並んでいる。

とりわけ、2020年には経団連が『2020年版経営労働政策特別委員会報告』で大々的にジョブ型を打ち出すとともに、日本経済新聞をはじめとするマスコミが

連日のようにジョブ型への転換を唱道する記事を量産し続けた。しかし、それら記事の大部分は「労働時間ではなく成果で評価するのがジョブ型だ」などといった一知半解の誤った知識をまき散らすものであった。筆者はやむなく、2021年に『ジョブ型雇用社会とは何か』（岩波新書）を刊行し、正しい理解の普及に努めたが、今日でもなお「ジョブ型」を冠する書物の大部分は、新商品としての「ジョブ型」を売り込むため

のコンサルタント本である。それらを読むことは、初学者の皆さんにはあまりお勧めしない。

はまぐち・けいいちろう 労働政策研究・研修機構労働政策研究所長。主著に『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、2021年）など。労働法政策専攻。