

特集 2

労働組合は「ジョブ型雇用」にどう対応すべきか

いまの
今野こういちろう
浩一郎

●学習院大学名誉教授、学習院さくらアカデミー長

1. また現れた「ジョブ型雇用の亡霊」

いまジョブ型雇用がわが国の雇用システムの救世主として注目を集めているが、まず思うことは「ジョブ型雇用の亡霊がまた現れたか」である。それは、戦後の雇用システムをめぐる議論を思い返すと、わが国企業の競争力が問題になると必ずと言っていいほど「雇用システムをジョブ型に転換すべき」の議論が盛り上がり、やがて消えていったからである。だからといってジョブ型雇用について議論する意味がないということではない。大切なことは、過去の議論を超えて、ジョブ型雇用の今日的意義は何なのかを考えてみることである。

そのためには、いろいろな捉え方をされ、なかには怪しい議論も少なくないので、まずはジョブ型雇用とは何かを正しく理解しておく必要がある。最も基本となる部分に注目すると、ジョブ型雇用はメンバーシップ型雇用との対比でみて以下の2つの特徴をもつ雇用システムとして定義できる。

第一には、メンバーシップ型は人（つまり能力）に応じて職務を配分するが、ジョブ型雇用は職務

に合わせて人を配置する。賃金はこれに合わせて決定され、たとえばメンバーシップ型は職能給の形態を、ジョブ型は職務給の形態をとる。したがって第二には、メンバーシップ型は職務を決めないで雇用契約を結び、どの職務に就くかは企業が定めるが、ジョブ型は職務を決めて雇用契約を結び、企業には職務を変更する裁量がない。以上のことは、ここにきて新たに指摘されたことではなく、これまでも日本企業と欧米企業の雇用システムの違いとして強調されてきたことである。

2. ジョブ型雇用の見方と使い方

このようにメンバーシップ型とジョブ型をとらえたうえで、まずは日本企業、欧米企業の現状を正しく理解しておく必要がある。

たしかにわが国の雇用システムはメンバーシップ型的ではあるが、そのすべてがメンバーシップ型であるわけではない。たとえばパート等非正社員は何の職務をつくかを決めて採用することが多いので、また正社員についても、現場で働く社員は「工場生産技能者として働く」「店舗で販売職として働く」を決めて採用することが多いので

ジョブ型に近い形で雇用されている。

さらに総合職型の正社員もメンバーシップ型一色というわけではない。若い時代は養成期であるので、能力の向上に合わせて職務内容を決めるメンバーシップ型をとり、成果をあげることが求められる管理職レベルになると「仕事で成果をあげる」を重視するジョブ型をとる。わが国の雇用システムは長期的にみると、このメンバーシップ型とジョブ型を組み合わせた雇用システムへと移行しつつあり、そのことはジョブ型的性格を強めつつあることを示している。

欧米企業についてもジョブ型一色とはいえない状況にある。たとえばドイツでは、労働市場が公的資格で認定された能力をベースに企業横断的に形成され、企業はそれを前提に職務を設計するので、雇用システムは能力に合わせて職務を決めるメンバーシップ型の性格をもっている。アメリカでは、職務給が職務と賃金の対応関係を柔軟化し、同じ職務であっても能力等が向上すれば昇給する方向に変化しているが、これはジョブ型の賃金決定がメンバーシップ型的に変化していることを示している。また欧米では最近、社員の働く意欲を高め、組織パフォーマンスの向上をはかるには、社員が自分の担当職務を超えて同僚や職場に貢献する行動（「組織市民行動」と呼ばれる）をとることが大切であるとされているが、これも能力等に合わせて職務内容を拡大するという意味で、ジョブ型の仕事配分をメンバーシップ型的に変えていく動きといえる。

このようにみえてくると、日本には「純粹の」メンバーシップ型を、欧米には「純粹の」ジョブ型をとる企業はないということになり、メンバーシップ型、ジョブ型は現実の雇用システムの特徴を理解するための理念型を示していると考えられるべきである。したがって、「メンバーシップ型に代わってジョブ型をとるべき」、あるいは「メンバー

シップ型は死守すべき」という意味のない議論には付き合わないでほしいと思う。いま求められることは、わが国の雇用システムが抱える課題を明確にしたうえで、それに対応するには採用、育成、賃金等のそれぞれの分野で「何をどう変えるべきか」を、メンバーシップ型とジョブ型の視点を参考にして検討することである。

改めて強調したい。メンバーシップ型とジョブ型はどちらをとるべきかという意味での雇用システムの選択肢を示しているのではなく、現実を踏まえた対応を考えるさいに役立つ視点を示しているのである。

3. 労働組合に 求められる2つの対応

第一の対応

～若手労働者の社内育成体制強化の取組み

ここから先は個々の労使がそれぞれの課題に合わせて検討すべきであるが、わが国企業が共通してかかえる構造的な問題を取りあげて、今後どう対応すべきかを考えてみたい。そのさいには、「養成期にあたる若年層にはメンバーシップ型、成果を求められる管理職レベルにはジョブ型」というメンバーシップ型とジョブ型を組み合わせた形態が雇用システムの変化の方向であるという、前述したことを出発点としたい。

まず養成期が終わると「何の職務で、どのような成果をあげるか」によって評価され賃金が決定される、つまり高い能力があれば高度な仕事につき、高い賃金を得るとの傾向が強まるので、労働者にとっては、養成期において、どのような能力をどの程度身につけることのできたのかが重要になる。つまり雇用システムをジョブ型的にするほど、メンバーシップ型が適用される養成期での能力開発が重要になり、それが労働者の長期にわたるキ

キャリアと所得のあり方に大きな影響を及ぼすのである。

そこでは、どの位の期間を養成期とするのか、養成期に若者をどのような人材に育成するのか、そのためにはどのような育成方法によって、どのような知識やスキルを教育するのか等が問題になるが、それは「職務経験のない若者を採用し、社内で一人前の職業人に育成する」という日本型人事管理の根幹をなす人材育成システムをどう再編強化するのかという問題でもある。

企業にとっては、これからの人材育成策を考えるうえで重要な経営課題であるが、その取り組み如何によって労働者の長期にわたるキャリアと所得のあり方が影響されるので、労働組合にとっても関心を払うべき重要な課題になろう。これまでの活動実態をみると教育訓練は決して得意とする分野ではないように思うが、これからの労働組合は、人材育成に関わる専門性を高め、人材育成策の形成に関与する力を高めることが求められている。

第二の対応

～労働者の「賢い交渉人」化への支援

もう一つ気になることがある。それは一人前の職業人として専門性を高めつつキャリアの方向を決める、養成期後のキャリア段階についてである。

この「どの分野で専門性を高めるのか」「どの方向でキャリアを形成するのか」については、これまでは会社が決める、上司が決めるが基本であった。しかし、これからは労働者の求める働き方とキャリアが多様化するので、会社や上司が上から決めることが難しくなり、自らのキャリアは自ら決めることが必要になる。そうすると、経験する仕事の連鎖がキャリアを形成するので、労働者にとって「何の仕事につくのか」をどう決めるのが重要になる。

さらに養成期が終わると、労働者は一人前の職業人として成果をあげることが求められるが、雇用システムがジョブ型的に変化すると、評価と賃金は仕事ベースで決定される傾向が強まる。そうすると、ここでも労働者にとって「何の仕事につくのか」をどう決めるのがこれまで以上に重要になる。

このようにみえてくると、これからは、労働者にとって、豊かなキャリアを形成し、高い所得を得るには「何の仕事につくのか」を自ら考え決めることが重要になる。つまり、どのようなキャリアを形成したいのかを考え、そのうえで「何の仕事につくのか」について発言し、それを職場の事情や管理職の意向と擦り合わせて、仕事の内容を決めるという「交渉（あるいは相談）のプロセス」を踏むことが大切になる。さらに、それに合わせて管理者も労働者も、「交渉（相談）のプロセス」を踏んで仕事とキャリアを決めることができる「賢い交渉人」になることが必要になる。

しかし現状をみると、目標管理における上司と部下の面談や1 on 1 ミーティング等の仕組みが広がりつつあるものの、管理者が部下の事情等を配慮しながらも上から決めることに慣れてきたため、「交渉（相談）のプロセス」のための仕組みが十分に整備され、管理者と労働者が「交渉（相談）のプロセス」を踏んで仕事とキャリアを決める「賢い交渉人」としての力を十分に身につけていない状況にある。

そうすると企業にとっては、「交渉（相談）のプロセス」が適切に行われるための仕組みを整備すること、管理職と労働者が「賢い交渉人」になるための教育等の施策を強化することが重要な経営課題になるが、労働組合もそれらについて発言し関与することが求められる。この取組みは、労働者にとっての最大の関心事である「買手である企業の事情を考えつつ、労働サービスをどう賢く提

供するのか」を支援するための取組みであることを理解してほしい。

今回は人材育成とキャリア形成に関わる2つの課題をとりあげたが、雇用システムがジョブ型的に変化するなかで、採用はどうするのか、評価と賃金決定はどうするのかなど検討すべきことは多い。そこで労働組合には、ジョブ型雇用の議論が

盛り上がる社会的な雰囲気賢く利用して、しかし「ジョブ型雇用にすべきか否か」等という意味のない議論は避けつつ、メンバーシップ型とジョブ型の視点を持って、雇用システムを構成する全ての分野について課題を精査し、その解決策を探るという現実を踏まえた丁寧な取組みを期待したい。