

# ジョブ型雇用社会とは何か

はまぐち  
濱口けいいちろう  
桂一郎

●独立行政法人労働政策研究・研修機構 研究所長

## 1. はじめに

私が昨年9月に『ジョブ型雇用社会とは何か』（岩波新書）を出版したのは、現在世間で流行しているジョブ型論にはあまりにも多くの誤解や間違いが氾濫しているからです。先ず認識してほしいのは、ジョブ型という概念は決して新しいものではなく、むしろ古くさいということです。こういうことを聞くと、「何を言っているのか。古くさく、硬直的で、生産性の低い日本の雇用システムであるメンバーシップ型をやめて、柔軟で生産性の高い、新しいジョブ型に移行すべきである」という説が流行っているのではないかと思われるかもしれません。確かに今、ジョブ型という言葉を使っている人たちの多くはその手の主張を展開していますが、それは間違いで、ジョブ型の方がメンバーシップ型よりも古いのです。

ジョブ型やメンバーシップ型という言葉を作った雇用システムの在り方を分析し始めたのは私自身ですが、これらの概念自体は新しく作った訳でもなく、以前は就職型、就社型などと称されいろいろな形で議論されてきたものに、ジョブ型、メ

ンバーシップ型という新しいラベルを貼り付けたに過ぎません。ジョブ型がどのくらい古いかというと、少なくとも100年、200年ぐらいの歴史があります。18～19世紀に近代産業社会がイギリスを起点に始まり、その後ヨーロッパ諸国、アメリカ、日本そしてアジア諸国へと徐々に広がって行ったわけですが、この近代社会における企業組織の基本構造がジョブ型なのです。

## 2. ジョブ型とメンバーシップ型の概念

先ず初めにジョブ（仕事）があり、そこに人をはめ込むのがジョブ型です。実は日本でも高度経済成長期までの労働政策はジョブ型を指向しており、その典型が1960年の国民所得倍増計画でした。国民所得の倍増を目指すと共に、日本の在り方、社会の在り方、雇用の在り方をより欧米流の近代的な形に移行することが謳われていました。それが大きく方向転換したのが1970年代以降であり、とりわけ80年代は日本型雇用の礼賛期でした。

現在私が所属している労働政策研究・研修機構の前身である雇用職業総合研究所が1985年に主催したMEと労働の国際シンポジウムにおいて、当

時の氏原正治郎所長は、「一般に技術と人間労働の組み合わせについては、大別して二つの考え方がある。一つは職務をリジッドに細分化し、それぞれの専門の労働者を割り当てる考え方である。いま一つは幅広い教育訓練、配置転換、応援などのOJTによって、できる限り多くの職務を遂行し得る労働者を養成し、実際の職務範囲を拡大していく考え方である」と述べていました。前者がジョブ型、後者がメンバーシップ型を指しており、これは今でも一字一句そのまま使えるジョブ型、メンバーシップ型の定義です。ただしその価値判断は現在と180度異なるものでした。80年代半ばにおいては、世間一般にアメリカ産業（＝ジョブ型）はもうダメであり、日本（＝メンバーシップ型）は素晴らしいという風潮が大半を占めていたのです。メンバーシップ型を60年代には貶し、80年代には褒めて、現在の21世紀にはまた貶しているのです。

ジョブ型、メンバーシップ型というものは、雇用システムの類型論であり、どちらが良い、どちらが悪いなどという議論ではありません。過去の歴史を振り返ると、単にその時に調子の良い国のシステムを賞賛し、調子の悪い国のシステムを貶しているだけであり、そのような議論には何ら意味がないというべきです。

### 3. 日本型雇用システム

日本型雇用システムの本質は、雇用契約の性質にあります。日本以外の国における雇用契約では、会社と労働者の間で、「あなたはこの仕事を遂行してください。その対価として会社はこの額の給料を支払います」という趣旨の契約を交わします。一方で、日本においては、「この仕事をして下さい」という内容の雇用契約にはなっておらず、具

体的な仕事内容は、その都度使用者の命令（辞令）によって決まります。

ジョブ型の場合、職務を特定して雇用するため、その職務に必要な人員のみを採用し、その仕事が無くなったり、必要人員が減少した場合には雇用契約を解除することになります。ところが、メンバーシップ型では、採用時に職務が特定されていないため、ある職務に充てる人員が減少したり、不要になったりした場合でも他の職務に異動させて雇用契約を維持できます。賃金については、ジョブ型では基本的に雇用契約に定める職務によって賃金が決まります。いわば、座る椅子に最初から値札が付いているのです。一方、雇用契約に職務が規定されていない日本のメンバーシップ型では、椅子ではなく人の背中に値札を貼り付けます。このように職務ではなく人が基準となると、給与を決める客観的な基準は勤続年数や年齢にならざるを得なくなり、年功賃金制となります。労働組合の在り方についても、ジョブ型社会では、職種毎の賃金設定を集団的に行うのが労働組合の役目となるので、労働組合は職業別、産業別に組成されています。一方、メンバーシップ型の日本では、そもそも職種で賃金が決まらないので、労働組合の主な仕事といえば自社の総人件費の配分交渉となり、おのずと労働組合は企業毎に組織されることになるのです。

### 4. 雇用の入口

ジョブ型社会においては、現場の責任者が「この仕事をしてもらいたい人員が必要だ」と考え、募集し、応募者の中から人選をして採用します。従って、採用権限は当該労働者を必要とする各職場の責任者にあります。一方、メンバーシップ型の日本では、ある仕事をもらうために、その都度

採用する仕組みがない訳ではありませんが、それは中途採用と呼ばれて、ある種の異常事態への対応として活用されており、異常ではない本来の採用の姿は、人事部による新卒一括採用になります。

ジョブ型社会においては、ジョブを勝ち取るために、専門的な資格・技能、経験や学校の卒業証書が非常に重要な武器になります。一方、メンバーシップ型の日本では、新卒入社配属であり、その後の異動であり、当該職務の未経験者をそのポストに就けるのが一般的です。そして職場の上司や先輩によるOJTを通して仕事を覚えていきます。そのような社会では、会社の外で教育訓練を受講したり、専門的な資格を取得しても会社では評価されにくく、かえってマイナス評価になったりします。

メンバーシップ型社会では、素人を採用して定期人事異動とOJTで職場の上司、先輩が教育を施すことが義務となっているため、とりわけ大学で勉強して身に着けた教養の殆どは就職後の仕事に関係なく役に立ちません。とは言え、日本の就職において学歴は大変重要な意味があります。大学で何を勉強したか、その中身が問われるのではなく、企業で一から厳しく訓練するに耐えられるだけのいい素材であるかを判断するための指標として、ある大学のある学部に入れるだけの努力、それだけ一生懸命勉強したかどうかを企業側は見ているのです。そうすると大学側としても、専門性を高める教育よりも、就職後に何でもできる可能性のある人材を企業に売り込むことに注力するようになり、いわば日本の大学はiPS細胞の養成所と化しています。優秀な学生ほど何でもできる可能性のある一般教育へと向かい、スキル志向の教育を受ける学生は相対的にレベルが低いとみなされることになるのです。

## 5. 雇用の出口

法律上の解雇規制の有無で世界中の国を大別すると、アメリカ合衆国とそれ以外に分けられます。アメリカには解雇規制がなく、いかなる理由であれ、あるいは理由がなくても解雇が可能です。一方、アメリカ以外の国においては、解雇するには正当な理由が求められます。この点ではヨーロッパ諸国と日本は同じ側に属するのですが、実態としては解雇理由に対する考え方が全く正反対です。

それが最も顕著に表れるのが整理解雇です。整理解雇とは、この職務（ジョブ）がなくなるので、あなたを解雇します、というものであり、ジョブ型社会においては最も正当な解雇です。ところが、日本においては、リストラと呼ばれ、一番極悪非道な解雇と捉えられています。

次に、能力に起因する解雇ですが、これもジョブ型社会であれば極めて明快で、この仕事が出来ると言って採用されたのに実はできなかったという場合のスキル不足解雇がそれに相当します。しかし前述の通り、素人を採用してOJTで鍛える日本のメンバーシップ型社会においては、若手社員を能力不足で解雇する例は殆ど見られず、むしろ長年勤めあげた中高年社員が「使えない」というその標的になることが多いのです。

懲戒解雇についてもヨーロッパ諸国と日本とではその解釈において非常に対照的である。残業拒否、配置転換拒否、異動拒否といった類の会社に対する忠誠心を疑わせるような行為に対する懲戒解雇が最高裁のお墨付きを持って認められる日本の慣習についてヨーロッパ人が聞くと、日本で解雇は自由なんですね、と驚くが、一方で整理解雇は原則許されないと聞くと彼らは2度驚くことに

なります。

## 6. 賃金制度

前述の通り、ジョブ型においては仕事毎に賃金が決まっており、いわば座る椅子に値札が付いています。予め値札が貼っている椅子に座るとその金額が賃金として支払われるのですから、ジョブ型社会とはいわばジョブの定価制です。かたや日本においては、値札は椅子ではなく人の背中に貼られており、人に対して値段が付けられています。ここで重要な点は、過去数十年間に渡って、人に値札を付ける付け方に大きな変化が起きていることです。ここ2年間、ジョブ型イコール成果主義という論調が多く聞かれますが、それは大きな間違いです。何故そのような間違った理解がなされるのかを歴史的経緯から見ていきましょう。

戦前の日本社会における賃金の原理はむしろジョブ型に近いものでした。それに対して異議が唱えられたのは、今から約100年前の1921年、第一次世界大戦後、ロシア革命が起こり日本の世情が騒然としていた時期です。職務給では扶養家族の多い中高年世代の生活が困窮し、このままでは暴動が起きるとの問題提起がなされ、これが日本の生活給の発想の出発点となりました。この主張が現実のものとなったのは第二次世界大戦の戦時体制下でした。国家総動員法に基づき、賃金統制令が制定され、年齢や勤続年数や扶養家族数などを加味した賃金制度が、国家による統制という形で施行されました。日本の敗戦によりアメリカのGHQによってこれらの制度は全廃されましたが、当時の労働組合は戦時賃金統制とほぼ同一のものを断固として守り抜いたのです（電産型賃金体系など）。

その後、1940年代末から1950年代、そして1960

年代まで、政府側、企業側は同一労働同一賃金による職務給への転換を主張し続けてきました。それが1969年に、日経連の『能力主義管理』によって転換しました。年齢を重ねると共に上昇する「見えざる能力」を評価する年功的昇給は良しとしつつ、一方で会社の業績に貢献しない者の査定は低く抑えることで労使の利害が一致したのです。しかし、これがその後様々な問題を生じさせることとなります。問題は、この「見えざる能力」は年齢を重ねる毎に上がることはあっても、下がることはなく、上がる一方になってしまうという点です。どんなに優秀なベテラン社員であっても、年を重ねる毎に給料と貢献に乖離が生じてくることになり、その乖離をどうにかしたい会社側によって導入されたものが、成果主義による賃金評価への転換です。しかし、それを流行のジョブ型への転換と称している企業や、それをビジネスチャンスと捉えて鼻息の荒い経営コンサルタントのあまりの多さを見るにつけ、困ったものだと感じます。

## 7. 定年退職制の矛盾

日本国政府のホームページでは、日本の主だった法律について英語版でも掲載していますが、ここでは定年という言葉をMandatory Retirement Ageと表記しており、直訳すると強制退職年齢です。しかしながら、60歳で強制退職させることは現行法上禁止されており、65歳までの雇用継続が義務付けられています。にもかかわらず、現在でも60歳が定年であり、その後は嘱託と称した再雇用で65歳まで雇用を続けています。これは年功序列賃金制度により高くなり過ぎた高齢者賃金を本来あるべき水準に引き下げするための措置です。更にこの賃金下落差を補填する目的で作られた雇用

保険を原資とする高齢者雇用継続給付についても、当初は努力目標であった65歳雇用を促進させるために作られた制度であるにもかかわらず、廃止した場合の反発を恐れて現在でも継続されています。

## 8. ジョブ型社会のその先は？

このように、ジョブ型は新商品などではなくて古くさいものです。しかしながら古びた新商品のメンバーシップ型は矛盾の塊です。ではどうすればいいのでしょうか？あるいは、日本の雇用社会はどうなるのでしょうか？おそらくいま読者の頭の中にはそういう疑問が湧いてきているのではないのでしょうか？

ジョブ型とメンバーシップ型という対立軸で言えば、若年期においては入口のメンバーシップ型採用に大して変化のないまま、「働かないおじさん」に対する圧力が高まっていき、「労働時間ではなく成果で評価する」と謳う擬似的なジョブ型化が進行していくことになるのでしょう。

しかしそれと並行して、もっと大きな人類史的变化が押し寄せてきつつあるように思われます。それは、過去100年以上にわたって欧米労働社会

の基本構成要素であったジョブがタスクに分解していく流れです。これまでは、やるべきタスクをジョブ・ディスクリプションという形で明確にすることが一番効率的だったのですが、ジョブを構成する個々のタスクを全部AIが差配するようになると、古くさくても維持されてきたジョブ型が崩壊していくかも知れないのです。現在世界的に広がりつつあるプラットフォーム労働はその先端的な現れですが、これが一般の企業労働の世界に入りこんでくると、これまでジョブ型社会における社会安定装置であった「ジョブ」が分解希薄化し、人々はマイクロやマクロのタスクをその都度引き受けて働く自営業者という名のデジタル日雇労働者化していく可能性があります。

これからはジョブ型もメンバーシップ型も両方まとめて、時代の渦の中で廃れていくという陰鬱な未来図ですが、ここしばらくは日本的なメンバーシップ型のほうが保つかもかもしれません。というのは、メンバーシップ型だと、ジョブに束ねる必要がないので、残っているタスクを適当に社員に振り分けていけばしばらくは保つからです。とはいえ、どこかでそれが支えきれなくなると、ポコッとなくなる可能性が高く、その先はデジタル日雇の世界が待っているのかもかもしれません。