

労働組合のための  
調査情報誌

# 労働調査

【New Wave】

もうひとつの日本代表

日本基幹産業労働組合連合会 事務局次長 伊藤 彰英

【かがい発】

フランス語の *metier* をどう訳す：職業あるいはジョブ？

早稲田大学名誉教授、IDHE-ENS-Paris-Saclay 客員研究員 鈴木 宏昌

## 特集 ジョブ型を考える

① ジョブ型雇用社会とは何か 4

独立行政法人労働政策研究・研修機構 研究所長 濱口 桂一郎

② 労働組合は「ジョブ型雇用」にどう対応すべきか 9

学習院大学名誉教授、学習院さくらアカデミー長 今野 浩一郎

③ 多様な働き方を可能にするジョブ・ベースのマネジメント 13

甲南大学経営学部 教授 奥野 明子

〈インタビュー〉

④ 日立製作所におけるジョブ型人材マネジメント 20

日立製作所労働組合 書記長 橋本 修平

〈インタビュー〉

⑤ KDDIにおける新人事制度 27

KDDI労働組合中央本部 副中央執行委員長 長谷川 強

KDDI労働組合中央本部 政策局長 永淵 達也

【Research Box】

落ち込んでいるOFF-JT、計画的OJTの実施率

自己啓発を行う上での問題点は「仕事が忙しくて余裕がない」 33

—厚生労働省 令和3年度「能力開発基本調査」（2022年6月公表）より—

【連載】

次世代ユニオンリーダーに聞く（国際研究編）(12) 42

早稲田大学 社会科学総合学術院・教授 篠田 徹

ワンポイント・ブックレビュー

佐藤明彦著『非正規教員の研究—「使い捨てられる教師たち」の知られざる実態』

時事通信社(2022年)

## もうひとつの日本代表

いとう あきひで  
伊藤 彰英

●日本基幹産業労働組合連合会 事務局次長

第24回夏季デフリンピックが、2022年5月1日、ブラジル最南端のカシアス・ド・スルという都市で、半年遅れで開幕した。デフリンピックとは、聴覚障がい者自身が運営する、聴覚障がい者のためのオリンピックであり、パラリンピックよりも歴史ははるかに長い。しかし、日本ではその知名度は圧倒的に低く、2021年調査ではパラリンピックの認知度が100%近いのに対し、デフリンピックは16%であるという。

このデフリンピックに、デフサッカー女子日本代表が2大会・9年ぶりの出場を果たした。私の娘はトレーナーとして帯同し、選手のコンディション面や手話によるコミュニケーションで寄り添った。実は、デフサッカー女子日本代表の派遣が決まったのは、今年の3月のことである。デフリンピック組織はパラリンピックと違って資金難であり、選手は渡航費用の一部として1人60万円程度を自ら負担する必要がある。もちろんトレーナーとて同様である。また、選手たちは大会出場のため2週間以上仕事を休むことになり、その間の給与が出ないケースもある。親に頼る選手もいれば、お金の工面に友人のもとへと走り回る選手もいる。同じ日の丸をつける日本代表選手なのに、オリ・パラの代表とこれほど格差がある現状を見て心が痛む。娘に頼まれて、選手の遠征費の足しにと協会へ幾許かの寄付をしたが、焼け石に水である。負担金を準備できずに、渡航を断念せざるを得ない選手もいた。

これが昨年パラリンピックを開催した国における、障がい者スポーツをめぐる現実である。胸に日の丸をつけて地球の裏側のブラジルで戦う15歳の高校1年生をはじめ、10代~20代の若

者にとって、60万円という大金の負担がどれほどの重みがあるのか、容易に想像がつく。

肝心の試合はと言えば、勝ったり負けたりであったが、断トツの優勝候補であるアメリカをあわやのところまで追い込むなど、日本代表は過去最高のパフォーマンスを見せた。オリンピックと違ってテレビ放送はないが、中1日の過酷な日程で行われる試合を、私は眠い目をこすりながらYouTubeライブで観戦した。

そして、デフリンピックの日程も終盤に差し掛かり、いよいよ開催国ブラジルとの銅メダルマッチを目前にした5月11日、日本および他国から多数の新型コロナウイルス感染者が発生し、日本選手団は以降のすべての競技の出場辞退を発表した。多くの選手は、デフリンピックをそれまでお世話になった人に自分のパフォーマンスを示す場所、恩返し of 場所と考えている。選手たちの感情に思いを馳せると、私は居ても立っても居られず、ブラジルに遠征中の娘に「無念」とだけメールを送った。すると娘からは「そんなことは誰よりもわかってる。でも私たちがどれだけの覚悟をもって決断したのかを想像してほしい」とたしなめられてしまった。命の安全を最優先に考え、断腸の思いで出場辞退を決断したのである。

メディアにはほとんど出ないが、現在、デフリンピック2025の日本での初開催に向けた招致活動が行われている。願わくは、出場断念で悔しい思いをした選手、資金的な面から参加が叶わなかった選手達にパフォーマンスの機会を与えてあげてほしい。彼等もまた、同じ「私たちの日本代表」のはずである。



# フランス語の *metier* をどう訳す： 職業あるいはジョブ？

すずき  
鈴木

ひろまさ  
宏昌

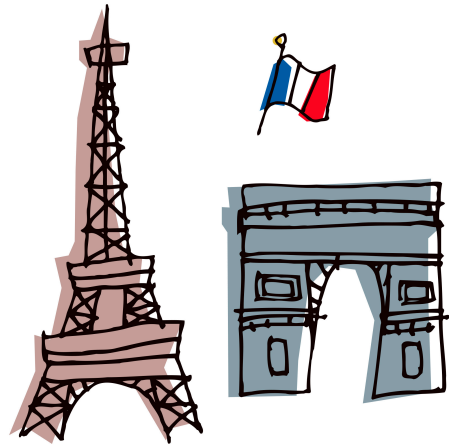
●早稲田大学名誉教授、IDHE-ENS-Paris-Saclay 客員研究員

長い間、労働問題の日仏比較を行ってきたが、いつも当惑するのは、フランスのメチエという表現の訳である。辞書を引けば、職業と訳が出てくるが、どうもすっきりしない。日本であなたの職業は何ですかと問われれば、何々企業に勤める会社員ですとか、学校の先生ですという答えが返ってくる。同じ質問をフランス人にすると、多分、経理担当とか工業デザイナーなどの固有の職業名が返ってくることが多い。ある企業の会社員ですというのは、その人が持っている職業能力ではなく、現在働いている物理的な空間である会社の名前である。大企業になれば、何千という専門があり、工場の組立工から電気自動車の開発に従事するエンジニアなど様々な職種の合体となる。それでも、日本人の間では、会社名を出せば、一般的なイメージが伝わり、社会的な信用につながる。よく考えてみると、わが国で誰にもわかるような職業はそう多くない。すぐに思いつくのは、国家資格の必要な医師、看護師とか伝統的な職業である大工や料理人などの職人だが、そこから先は私の頭に浮かばない。日本の企業は、新卒者を一括採用しているので、理系、文系という大まかな枠はあっても、専門的な職業能力というより、就職希望者の個性や動機などを重視する。一括採用が長く続いているのは、みんなが認める職業能力とか職業資格が社会的に認知されていないことの反映だろう。

フランスでは、企業の採用は原則的に本人の持

つメチエ（職業または職業能力）である。このメチエには、労働者が手に持っている職業能力という響きがあり、主に工場などの現場で働く技能労働者を指すことが多い（高等教育を受け、専門職・管理職につく人には *Profession* という表現が用いられることが多い）。フランス企業には、大卒・高卒者の一括採用はなく、各専門部門が必要とするポストごとに適時採用するのが普通である。それぞれのポストは、その仕事に必要な職業的なノウハウが求められる。すなわち、必要とされる教育、職業資格そして経験となる。従って、求人広告は、単にメンテナンスの労働者を求めるのではなく、どういう専門技能を持つ労働者が求められるのかを明示している。これがいわゆるメチエである。例えば、わが国のハローワークに相当するフランス雇用センターのサイトで、看護師の求人欄をのぞいてみると、看護師はその専門ごとに分類され、それに公共セクターあるいは民間の独立した看護師などと細かく分かれている。つまり、それが求職者に求められる職業資格そのものとなる。

もう一つ具体的な例を挙げてみたい。しばらく前に、フランスの保険会社で雇用関係のヒヤリングをする機会があった。その会社は、合併に次ぐ合併で業界トップに立った歴史を持ち、この会社の近未来の市場予測から、数年先の雇用に関して、組合と人事部は協議中であった。その議論のために、会社はコンサル会社を使い、数年後に必要と



されるポスト、リストラ対象とされるポストを列記したメチエの一覧表を作成した。その上、このようなビジネスの展開が被雇用者に与える影響と職場転換の可能性を図表化した。これを土台として、労使は、雇用削減の範囲や今後の職場教育・訓練のあり方を議論しているとの話だった。そこで印象付けられたのは、やはりメチエという言葉だった。保険業界と一口に言っても、様々な業界があり、金融関係の子会社があるので、様々なメチエがあり、どこまでか、会社の中心的なメチエになるのかは会社にとって、企業内の労使にとって大きな課題という説明だった。

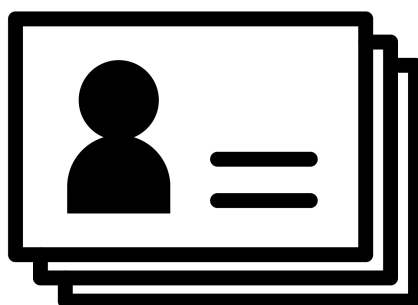
以上、企業にとって、労働者にとってメチエが重要であることを見たが、私は最近フランスの社会制度とメチエが密接に関係しているのに少し驚いている。よく言えば、社会制度の安定に寄与し、悪く言えば硬直化につながっている。ここでもいくつかの例を挙げてみたい。

まず何と言っても労使関係の伝統的柱である産業別協約がある。労働協約は、アングロサクソン系の協約とは異なり、その産業の労働・雇用の条件を律する一種の法律で、使用者団体や組合に加入してない場合でもその条項に縛られる（産別協約はほとんど全部労働省令で拡張適用される）。これらの協約は数百あり、金属や化学などの大産業と数千人の労働者に適用される小産業が共存している（労働省は小産業の統合を図っているが、なかなか進まない）。多くの協約の核心は、その

産業の範囲を確定し、その内部での競争・労働条件を定めることにある。採用基準（職業資格）や賃金、手当などが盛り込まれる。つまり、産業の標準的なメチエを基軸として労働条件が決められる。もちろん、大企業では、この条件を超えて労働者を処遇する自由があるが、協約の条項を下回することはできない。

労働協約以外でも、業者団体の縛りは多くの部門にある。フランスで医師として活動を認められるためには、医師協会に属することが条件となる。そこを除名されれば、医師としての資格を失う。同様に、新聞記者として活動するためには、新聞記者協会の認証がその条件となる。こうしてみると、多くのフランスの社会制度は、制度の加入者の範囲を定めた上で、独自のメチエ（職業資格）を前提としてできているように思われる。多分、だからこそここ30年間に職業バツカロレアが爆発的に増大し、今では、このバツカロレア取得イコール職業資格となっている。肉屋のバツカロレア（さらに、豚専門、鳥専門、牛専門などに分かれる）や農業バツカロレアなどと多彩で、教育制度とメチエが一体化してきている。

それに対し、日本ではどの企業でも通じる職業能力は稀なので、職業資格の社会的認知度が低い。私がメチエという表現を単に職業あるいは職業資格と訳すのに躊躇するのは、フランス社会と日本社会における職業あるいは職業資格の意味の違いにある。



特 集

## ジョブ型を考える

日本ではこれまで正社員の人材配置について人主体、すなわちメンバーシップ型を基本とする企業が多数を占めてきました。しかし、デジタル化の進展、海外事業の拡大など事業をめぐる環境が変化するなかで、労使交渉において「ジョブ型」の導入が論点となるところも増加しつつあります。

「ジョブ型」は仕事主体の人材配置を基本とするものであり、高度化する専門性を担う人材の育成をねらったものともいえます。そして、高度化とは専門性が不変なものではなく、変化することも意味しています。

それゆえ、現在、労使で議論されている「ジョブ型」は、変化への対応能力の高い人材づくり、組織づくりも志向したものと いえます。

「ジョブ型」の導入は処遇制度の見直しをとまなうこともありうるため

労使には多面的な観点からの検討が求められます。

本号では、「ジョブ型」をめぐる労使が検討すべき課題、

労働組合の果たすべき役割について検討していきます。

# 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が、確かに今、ジョブ型という言葉を弄んで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」といって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のようなのでしょうか？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。

## 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決めるが、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と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るとはいえない状況にある。

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。

## 特集 3

# 多様な働き方を可能にする ジョブ・ベースのマネジメント

おくの  
奥野

あきこ  
明子

●甲南大学経営学部 教授

## 1. はじめに

ジョブ型の人事管理に関する議論が注目されている。学問的にはその定義が定まったとはいえないが、本稿ではそれを、職務（ジョブ）をベースとした雇用や管理と捉える。従来の日本企業では、長期的な雇用関係によって、企業が必要とする職務遂行能力（職能）の育成と、その発揮を目的とし人事管理がなされてきた。これがいわゆるメンバーシップ型の人事管理である。一方ジョブ型では、明確に区切られた特定の職務の遂行を目的として雇用や管理がなされる。本稿では、このうちの管理の側面に注目し、それをジョブ・ベースのマネジメントとして論じる。

筆者はこれまで産休・育休からの復職者のマネジメントを研究してきた<sup>1</sup>。スムーズな復職とその後の能力発揮を阻む大きな要因は、仕事配分と人事評価である。さらに、その根底には、職務区分の不明瞭さがある。復職者をはじめとする多様な働き方を可能にするためには、管理職がジョ

ブ・ベースのマネジメントを身につけることが非常に有効である。本稿では、管理職が身につけるべきジョブ・ベースのマネジメントについて論じる。

## 2. 現状から理想へ

女性活躍推進法が制定された2015年以降、多くの企業が女性の活躍推進に取り組んできた。目覚ましい成果を上げた企業もあるが、ほとんどがそうではない。その理由は、多くの管理職が、長時間労働をする男性をモデルとしたマネジメントを行なっているからである（図1左）。

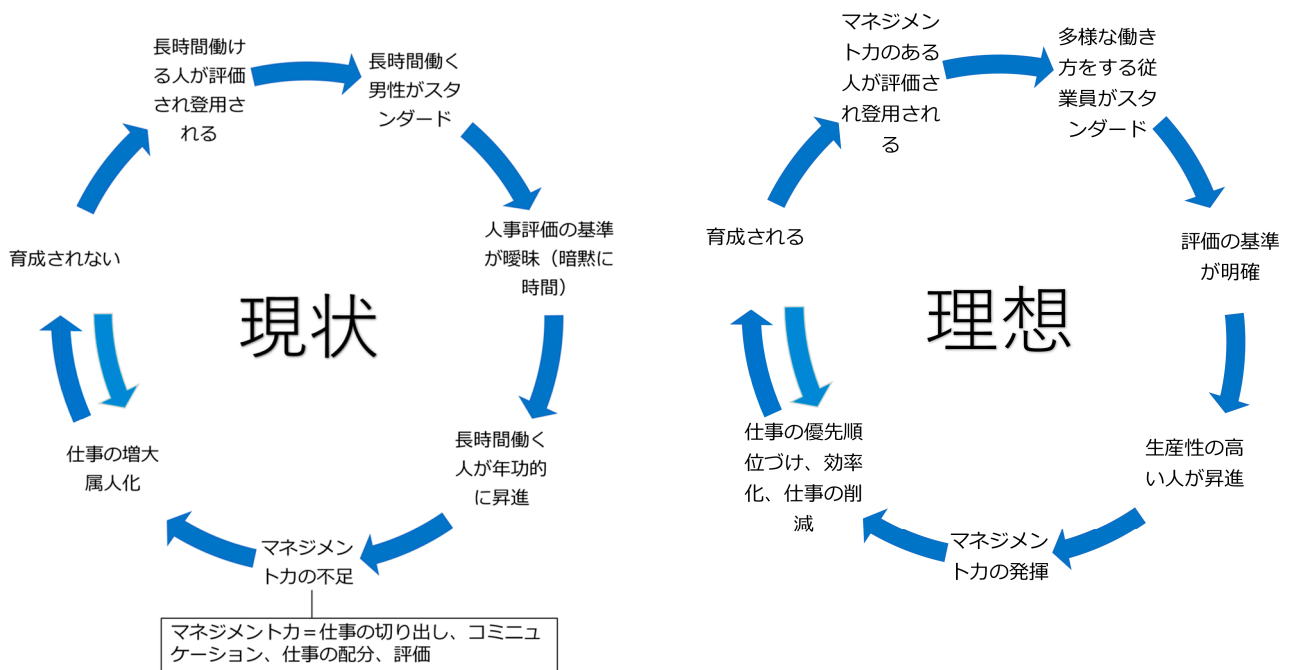
従来の長時間働く男性モデルがスタンダードの場合、人事評価の基準は曖昧か、あるいは暗黙のうちに労働時間となっている。そのため、長時間働く人が年功的に昇進する。そのように昇進した管理職は、マネジメント能力が十分ではなく、自分と同じように長時間働く部下や、能力の高い部下に優先的に仕事を配分する。一部のメンバーに仕事が集中すると、その者は過重労働となる。一

1. 詳細は、奥野(2019)、奥野・大内(2019)等を参照されたい。

方で、十分に仕事が配分されないメンバーは能力伸長の機会を逃し、職場全体のモチベーションや生産性が低くなる。するとさらに仕事の負荷が重くなり、仕事の集中と長時間労働の悪循環が繰り返される。そのような中で、評価され昇進するの

は長時間働く男性モデルの従業員となり、現状サイクルが維持される。日常のマネジメントの中で、長時間働く男性モデルのマネジメントが定着してしまっているため、両立支援や女性活躍推進の取り組みが一過性のものとなる。

図1 多様な働き方を可能にする「現状」と「理想」



では、理想はどのようなサイクルだろうか。時間や場所を問わない多様な働き方をする従業員をスタンダードとしてマネジメントを行う（図1右）。人事評価では、労働時間が基準とならない場合や、目の前で働いていない人を評価する場合には、予め上司と部下で合意した明確な基準が必要となる。目標管理を導入していれば、そこで定める定性・定量の目標が1つの目安となるだろう<sup>2</sup>。評価基準を明確に定めるためには、明確な職務配分が必要である。「どの仕事を、どれだけ、いつ

までに」についての合意が必要となるからである。そのような状況で評価され、昇進するのは、マネジメント力のある管理職である。ここでいうマネジメントとは、職場の仕事の切り出し、仕事配分、コミュニケーション、人事評価のことである（これらについては、後に詳述する）。職場の仕事の把握とメンバーのニーズとのマッチングを適切に行うことによって、職場全体の生産性が上がる。仕事能力に余裕のある職場では、仕事の見直し、効率化、削減が進み、さらに余裕が生まれるとい

2. ただし、これからの働き方を考える場合、目標管理は最適とはいえない。目標管理は、成果が予測できる職務には適するが、結果が未知の職務について基準となる目標を定めることはできない。反対に、予測が厳密に定まっている生産部門のような職務にも適していない。部下のセルフ・マネジメントの側面が削がれるからである。このように考えると、評価基準を明確にするという目的で導入するには問題が多い。むしろ、目標設定面談や目標評価面談という評価プロセスにおける上司・部下の面談機能(1 on 1)に重点をおくべきだろう。



う好循環につながる。この好循環を推進できるマネジメント力のある従業員が管理職として登用されることにより、理想のサイクルが循環する。理想のサイクルの要は、多様な職場メンバーのその時々能力とニーズにあった職務を配分することである。この適切な職務配分を可能にするのが、ジョブ・ベースのマネジメントである。

### 3. 復職者と仕事配分の問題

先述のように、筆者はこれまで産休・育休からの復職者のマネジメントの研究を進めてきた。その結果、復職者のマネジメントの問題として、2つのことが明らかになった。それは、仕事の配分問題と、二重の減額問題である<sup>3</sup>。ここでは、ジョブ・ベースのマネジメントと関連の深い仕事の配分問題をみていこう。

復職者の仕事の配分問題とは、復職後、配分される仕事の量や質が低くなることである<sup>4</sup>。これは、「子供がまだ小さいのだから早く帰り」、「家では大変だから仕事はほどほどに」といった「過剰な配慮」の表れである。このような仕事配分によって、復職者は高い評価を得る機会、昇格・昇進する機会、仕事能力を伸ばす機会を失う。

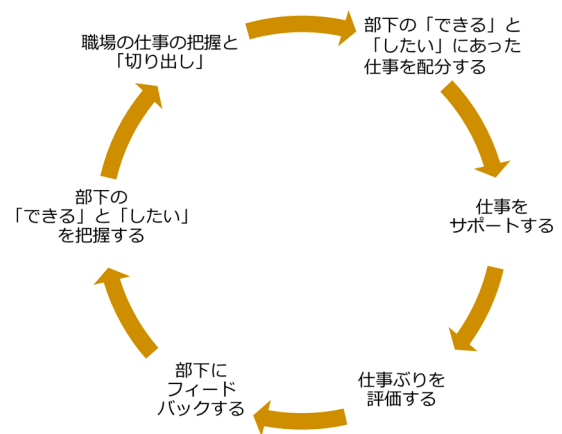
難しいことに、復職者にも多様性がある。配偶者の仕事環境、それぞれの両親のサポート状況、家事・育児のアウトソースの可能性、育児する子供の状況等様々な要因が復職者の働き方に影響を与える。簡易な仕事、短時間勤務を希望する者もいれば、それらに不服を持つ者もいる。両立環境に慣れるにつれてより困難な仕事を引き受けたく

なったというように、同じ復職者でも変化する。ジョブ・ベースのマネジメントとは、このような多様な復職者の「できる」と「したい」に耳を傾ける細やかなコミュニケーションと、それに合った仕事を配分することである。

### 4. ジョブ・ベースのマネジメント

前項では、産休・育休からの復職者をマネジメントするには、丁寧なコミュニケーションと仕事配分が必要だと述べた。これは、復職者に限らずどのような部下にも当てはまる。画一的な長時間労働が可能な男性モデルが崩壊した今、それぞれの部下の「できる」と「したい」に合った仕事を配分しつつ、職場の生産性を上げなければならない。そのためにはジョブ・ベースのマネジメントが有効である。ジョブ・ベースのマネジメントは、図2のように表すことができる。

図2 ジョブ・ベースのマネジメント・サイクル



3. 産休・育休からの復職後、短時間勤務制度を利用して1日の勤務時間を短縮した場合、短縮した時間に応じて基本給が減額される。それに加えて、短時間勤務をすることが低い人事評価に繋がり、人事評価が反映する給与部分にも減額が生じることがある。これが二重の減額問題である。

4. 例えば、松原(2012)、武石(2013)、奥野・大内(2019)等を参照されたい。

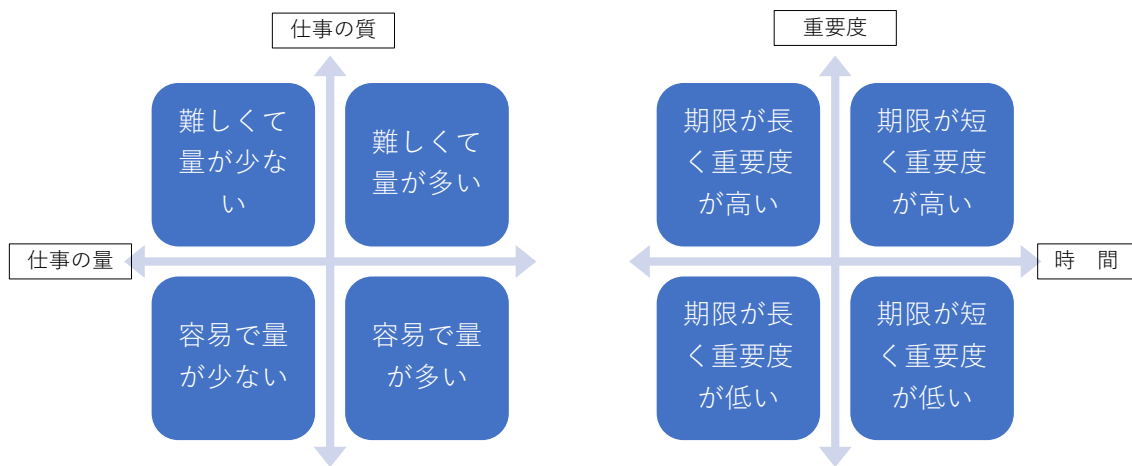
このサイクルでは、部下の「できる」と「したい」を把握し、次に職場の仕事の把握と切り出しを行う。ここで切り出された仕事がジョブである。そのジョブを、部下の「できる」と「したい」に合わせて配分する。ジョブを配分した後は、その進み具合を観察し、必要であればサポートをする。期末には、予め決めた明確な基準で評価し、部下にフィードバックする。それに基づいて、部下の次期の「できる」と「したい」を把握する。このようなサイクルをまわすのが、ジョブ・ベースのマネジメントである。

### (1) 職場の仕事の把握と切り出し

職場の仕事の把握と切り出しを説明しよう。職場の仕事の把握とは、職場の仕事を洗い出し、そ

れぞれについて「何を、いつまでに、どのような状態にするのか、そのために必要な仕事能力とそのレベルはどの程度か」を把握することである。新しい仕事が生じたらその都度、その仕事についても上記の項目を把握する。そのためには、ある仕事を他の仕事から分離しなくてはならない。このことを、本稿では仕事を「切り出す」と表現し、切り出された個々の仕事をジョブと捉える。簡潔に言えば、境界が曖昧になっている仕事の区分を明確にし、その一つひとつをジョブとする。このジョブをベースに仕事の配分や人事評価を行うことが、本稿が唱えるジョブ・ベースのマネジメントである。仕事の切り出しのイメージは図3である。

図3 仕事の切り出しのイメージ



仕事の切り出しは、仕事の質と量、仕事の重要度と時間等を軸として行う。例えば、仕事の質と量の4次元に区分された仕事は、「容易で、量が少ない」、「容易で量が多い」、「難しくて量が少ない」、「難しくて量が多い」となる(図3左)。最もレベルが低いのは「容易で、量が少ない」仕事

で、反対に最もレベルが高いのは「難しくて量が多い」仕事となる。初心者や制限された時間で働く者が希望する場合には、レベルの低い仕事を配分する。仕事能力を育成したり、本人の希望があれば徐々に配分する仕事のレベルを上げていく<sup>5</sup>。重要度と時間の軸で仕事を切り出すこともできる

5. 南雲・小沼・梅崎(2014)は、これと同様に仕事を分類し、メンタルヘルス不調者の復職を促すための適正な仕事配分を分析した。

(図3右)。先ほどと同じく、「期限が長く重要度が低い」仕事から「期限が短く重要度が高い」仕事へとレベルが上がる。

これらの軸を、3次元や4次元で区分することも可能であろう。職場の仕事を明確に区分しジョブにする。それぞれのジョブについて「いつまでに、どのような状態にするのか、そのために必要な仕事能力とそのレベルはどの程度か」を把握する。これが、職場の仕事の把握と切り出しである。

## (2) ジョブの配分

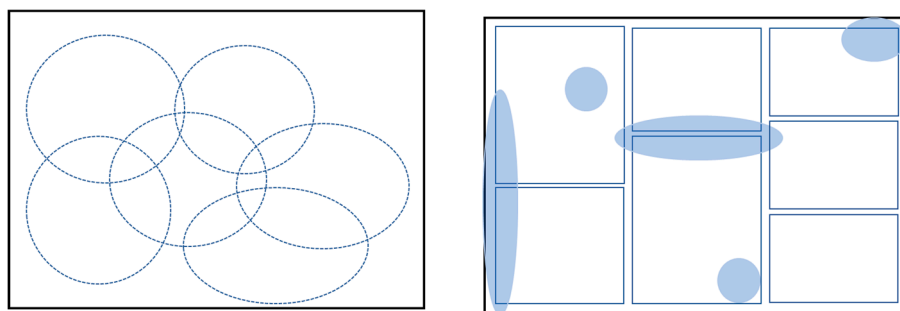
日本企業の仕事の特徴は、職務区分が不明瞭なことである。一人ひとりが担当する職務は大まかには決まっているが、最終的には職場メンバー間の協力のもとで仕事が遂行される。そのためイレギュラーな仕事に柔軟に対応できることが日本企業の強みとされてきた(図4左)。

しかし、その一方で、曖昧な職務区分は、休職

者や短時間勤務者の代替要員の補充を難しくする。また曖昧な職務区分は、人事評価の基準と結果を不明瞭にする。誰がどのような仕事をどれだけ行なったのか明確でなければ、人事評価はできない。結果として、短時間労働や在宅勤務などの多様な働き方をする者の人事評価に歪みが生じる。仕事の区分を明確にし切り出されたジョブをベースとするジョブ・ベースのマネジメントは、このような問題を緩和する(図4右)。

しかし、全ての仕事を完全に切り分けることは不可能である。ジョブとジョブの間に隙間や穴が生じるだろう。「名もなき家事」と同様に、職場にも「名もなき仕事」がある。イレギュラーな仕事の発生も不可避である。名もなき仕事に名前を付けて配分することや、できる限りイレギュラーな仕事を減らそうとすることは、ジョブ・ベースのマネジメントの一環である。

図4 ジョブの配分



- ・「隙間や穴」への対応(=「名もなき仕事」の削減)
- ・イレギュラーワークを減らすことはマネジメント

## (3) 属人化された仕事の解体

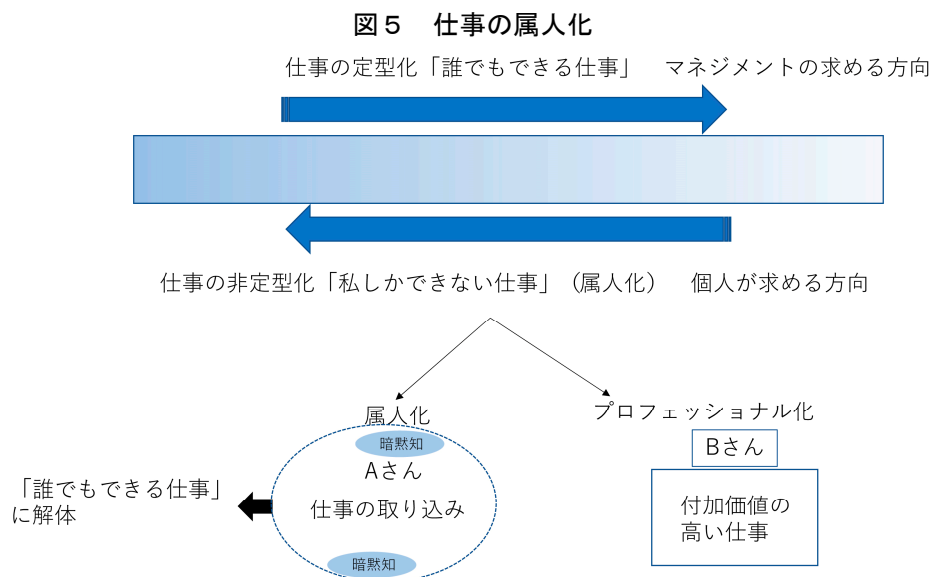
育児休業を取得した男性156人に行った調査で、取得時の不安として最も多かったのは「仕事の引き継ぎ」だった<sup>6</sup>。仕事の引き継ぎが困難なのは、これまで述べてきたように職務の区分けが不明瞭

なことに合わせて、仕事が属人化されているからである。上司が職場の仕事を把握しマネジメントしないと、仕事の属人化は進む。仕事が属人化すると、「自分しかできない仕事」になる。それは、あたかも自分の仕事が専門化され高付加価値にな

6. 「男性育休『昇進が不安』」日本経済新聞2022年4月18日朝刊。

ったような錯覚を生む。また、自分に代わる人がいないという安心感が生じる。個人は仕事を取り込み、属人化を求める。しかし属人化と専門化は異なる。属人化では、仕事とそれを担当する個人が不可分である。また、高度な専門知識に基づく

仕事というよりも、長く担当することによって生じた暗黙知が含まれる。一方、専門家とは、仕事とそれを遂行する個人は区別可能で、必要ならば他の人に渡すことができる。また、高度な技能や知識に基づく。



マネジメントが求めるのは、属人化と正反対である。マネジメントとは、仕事をできるだけ標準化し「誰でもできる仕事」に代えることである。それによって、代替要員の確保が容易になり、ロボット化やアウトソースが可能になる。属人化された仕事を解体し「誰でもできる仕事」、明確に区分されたジョブへと代えるマネジメントが必要である。

## 5. まとめ

本稿では、明確に区切られた特定の職務を基準としてマネジメントを行うことを、ジョブ・ベースのマネジメントとして論じた。職務区分が不明瞭なままマネジメントが行われてきた結果、仕事の配分や人事評価に問題が生じている。このこと

は、非定型的な働き方をする人たちに、特に当てはまる。多様なニーズを持つその者たちを上手く管理するためには、個々の「できる」と「したい」を丁寧に把握し、それぞれの能力を活かすジョブの配分が必要である。そのためには、コミュニケーション力と同時に、職場の仕事を把握し、ジョブとして切り出すマネジメント力が管理職には不可欠である。仕事の把握や切り出しを行うと、属人化の解消、定型化、効率化、アウトソース、無駄な仕事の削減につながる。そのことにより、職場全体の余力が生まれ、更なる育成と生産性向上の好サイクルの展開につながる。全ての仕事について職務記述書を作成する等の大掛かりなしくみは必要ない。個々の管理職が、職務区分を明確にしたジョブをベースに日々のマネジメントを行うことが重要である。

参考文献

- 奥野明子(2019)「産休・育休からの復職者の人事評価の問題点」、『労働調査』、591号、pp. 8-13。  
 奥野明子・大内章子(2019)「産休・育休からの復職者の仕事配分と人事評価」、『甲南経営研究』、甲南大学、第60巻1・2号、pp. 87-115。  
 武石恵美子(2013)「短時間勤務制度の現状と課題」、『生涯学習とキャリアデザイン』、法政大学キャリアデザイン学会、Vol. 10、pp. 67-84。  
 南雲 智映、小沼 三智子、梅崎 修(2014)「メンタル不調からの復職者への適正な仕事配分：ある製菓企業研究開発部門の事例分析」、『社会政策』、第6巻1号 pp. 94-106。  
 松原光代(2012)「短時間正社員制度の長期利用がキャリアに及ぼす影響」、『日本労働研究雑誌』、労働政策研究・研修機構Vol. 54-10、pp. 22-33。

労働組合のための調査情報誌

**月刊 『労働調査』**

年間購読料12,000円(送料、消費税込み)

最近号の特集一覧

2020年4月号	デジタル技術革新の衝撃と労働の未来	2021年5月号	非正規雇用をめぐる課題
5月号	定年延長実現への道のりとこれからの課題	6月号	パワーハラスメントをなくすために
6月号	転勤制度の現状と課題	7月号	男性の家事・育児への参加促進における課題と取り組み
7月号	新型コロナウイルス感染症と諸外国の労働・生活	8月号	コロナ禍の外国人労働者と労働組合の支援活動
8月号	セーフティネットの現状と課題	9月号	最低賃金の意義を考える
9月号	男女平等からジェンダー平等へ	10月号	労働相談活動の現状と課題
10月号	テレワーク～ポストコロナ社会の働き方を考える	11月・12月号	I. 労働組合のIT活用 II. 労調協の仕事、この1年
11月・12月号	I. 新型コロナ禍における労働安全衛生の取り組み課題 II. 労調協の仕事、この1	2022年1月号	労働組合はジェンダー平等を実現できるか
2021年1月号	コロナ禍の組合活動	2月号	勤労者の生活の現状と今後の課題
2月号	コロナ禍の春闘に求められるもの	3月号	停滞する日本の賃金水準と労働組合
3月号	ITエンジニアの労働と課題	4月号	純粋持株会社における労使関係
4月号	コロナ禍における情宣活動	5月号	観光産業の現状と労働組合の取り組み
		6月号	労働教育の取り組み

# 日立製作所における ジョブ型人財マネジメント

はしもと  
橋本

しゅうへい  
修平

●日立製作所労働組合 書記長

インタビュアー：労働調査協議会 湯浅 論、小熊 信  
（文責：労働調査協議会 小熊 信）

## 1. 制度の目的や導入の経緯

——ジョブ型の制度が今年7月から全社員に導入されるということですが。

今年というか、導入をどう捉えるかですね。ジョブディスクリプション（以下、JDと表記）は昨年（2021年）から標準JDを取り入れています。これまでの春闘のなかでは、準備期間であるとか、これからより浸透させていく期間であるといった説明をしています。7月からは個別JDの導入に向けた準備がはじまります。

——日立製作所でのジョブ型とはどのようなものですか？

組合として気をつけているのは、「ジョブ型雇用」という表現はまったく使っていないということです。あくまでもジョブ型の人財マネジメントであることを会社と論議をしています。労使では最初に「これはジョブ型雇用ではありませんよね」というところは明確にしています。

——会社も雇用に手をつけるつもりはない、ということですか？

2017年の最初の（労使交渉の）議事録でも「中長期的な雇用が基本」、「あわせて人財育成が行われること」について、これまでもそうだし今後も必要であることを確認しています。メンバーシップ型とはいいませんが、いままでどおりの長期的な視点に立って雇用し育成していく。一方で、グローバルで成長していくために多様性を活かせる組織になる必要がある。これがジョブ型に転換する1つの背景だと考えています。外国籍の方、経験者の方など、労務構成自体が変わっています。企業として多様化を受け容れられるようになるために、ジョブ型の人財マネジメントが進められることになりました。

**——制度の対象は？**

ジョブ型人財マネジメントの対象となるのは、全社員です。現在導入しているジョブディスクリプションに関しては、個別JDの作成対象としているのは原則全てのポジションです。製造現場の直接員の方については、多能工として組織をまたいで製造工程に携わるなど、ポジションを定義することがなじまないケースもあり、これから実際にトライアルを行って対象ポジションを特定していきます。

**——制度導入のねらいについてもう少し詳しく教えてもらえますか？**

「制度」とひと括りにすると誤解が生じると思います。労使で議論しているのは先に述べた通り、「ジョブ型人財マネジメント」で、その中にはJD、タレントレビュー<sup>1</sup>、パフォーマンスマネジメントなど様々な取り組みが含まれています。ジョブ型人財マネジメントに関する会社側の考えは、「年齢など属性によらない適所適財の実現」によって、「パフォーマンスを最大化する」、「エンゲージメントを向上する」というものでした。JD、タレントレビューの導入は、職務と人財の見える化のためのツールとして位置づけています。これらを活用して、職務と人財のマッチングを進めていくこと等をジョブ型人財マネジメントと呼んでいます。

これまで会社のなかで人財の活性化が至上命題となってきました。また、日立はグローバルに成長をめざしていますが、グローバルで成長するためには、世界中にいる日立グループの人財が適所適財で活躍することが必須となります。そのために、グローバル共通の仕組みとしてタレントレビューやパフォーマンスマネジメントなどに取り組んでいます。

活性化させるにはどのような取り組みをする必要があるのか。検討を進めるなかで、個々人の役割をジョブとして明確化し、そこに人を当てていくことや、明確化されたジョブに対して“手上げ”した人から、適財を業務にアサインしていく。そのようなあり方をめざしていくのが会社側の考えでした。

**——組合としてどのように捉えましたか？**

人財の活性化は組合としても必要なことだと思っています。いわゆる欧米型のジョブ型雇用とは異なるもので、雇用の考え方を变えるものではなく、いろいろな仕組みをつくって、その仕組みを使うことによって、人財が育成され、エンゲージメントが高まるのであれば、それはぜひ進めるべき、というのが第一のスタートでした。

**——導入までの議論の経過について教えてもらえますか？**

ジョブ型が始まる前から会社としては様々な人事施策をやってきました。2012年度には当時25万人いる人財すべてをデータベース化するグローバル人財データベースが導入されています。2013年度には管理職層を対象に日立グローバル・グレード（HGG）が導入されています。これは管理職層のポジションをすべて定義し、グレーディングするものです。給料もポジションのグレードに応じて決まっています。さらに

1. 複数の上長が部下の強み・弱み、キャリア志向を踏まえた育成や職務のアサインを検討して、「人財に見える化」するプロセス。

2014年度にはグローバル・パフォーマンス・マネージメント（GPM）が導入され、目標を定義し、その達成に取り組み、結果を評価するというプロセスが日立グループ・グローバル共通となりました。

2017年くらいからジョブ型についての論議を労使で始めていて、そこからJDの議論が始まりました。唐突に出てきたわけではありません。

会議体としては労使委員会と春季交渉のなかで、オープンな場で話を進めてきました。2017年から2019年度までは考え方についての論議を重ね、ようやく2019年度の下期ぐらいに具体的な取り組み内容が見えてきました。重点取り組み事項を決めて、取り組んだのが昨年（2021年）の時点になります。具体的な取り組み自体が明確になったのは2019年ですので、今年（2022年）から始めたというわけでは決してありません。

#### ——新型コロナウイルスの感染拡大は議論に影響したでしょうか？

ジョブ型の議論についてはほとんど影響ありませんでした。むしろ、リモートワークでの働き方はジョブ型でジョブを明確にするという点と親和性が高いというのが会社の見解でした。

#### ——労使での意見対立はなく議論は進んだのでしょうか？

もともとのスタート時点についてはそうだと思います。しかし、具体的な案を検討していくなかで、こういう状態で職場に導入しても“受け容れがたい”、“うまく浸透しない”、それなら“浸透させるためにはどうするのか”といった議論をずっと続けてきました。

ジョブ型はシンプルが故に、“何のために導入するのか”、“何の役に立つのか”、“どれくらいの工数がかかるのか”、そういったところを詰めておかないと、導入したとしても余分な手間が増えるだけになってしまう。それは避けなくてはならない。運用面の話だとか、職場への展開の仕方の話とか、そういうところを少しずつ詰めていきました。

#### ——職場への浸透の難しさというのはどのようなところにあるのでしょうか？

組合員にとって例えばJDというのがそもそも何か良くわからない。そこをしっかりと説明して、“なぜ作らなければいけないのか”というところを腹落ちしたうえで進めなくてはならないと考えていました。

まずは2021年7月の標準JDからスタートし、今年7月から個別JD、つまり一人一人の役割を定義したJDを作成していくのですが、標準JDを理解して、さらに個別JDとは何かというところを理解し、それぞれの段階で腹落ちしていくためにはどういう説明をしなければならないのか、検討を重ねてきました。

## 2. 標準JDと個別JD

#### ——標準JD、個別JDという話が出てきました。それぞれどんなものなのでしょうか？

JDはそれぞれのジョブごとの業務、責任、スキルを明確にするものです。例えば、品質保証の仕事に従事している社員であれば、標準的に品質保証に求められるスキルが一般的に定義される必要があり、それは標準JDになります。日立製作所全体で約450の標準JDが設定されています。

一方で、それぞれの社員は、いろいろな業務、いろいろなミッションのなかで仕事をしています。同じ



品質保証でも、このポジションにはどういったミッションを求められていて、どういうスキルが必要なのか、といったことについて、個々のポジションに落とし込んだものが個別JDになります。

——個別JDはどのように作られていくのでしょうか？

組合員層の個別JDは2022年7月から作成開始されるので、今から作ろうとしている段階です。マネージャ（管理職層）が作りますが、部下とミーティング、1 on 1 をやることで、いまの業務内容を十分に把握した上で作らなくてはなりません。組合としては、部下が多いマネージャは、把握のための時間をつくることができるのか、という懸念はしています。

——個別JDは毎年つくりかえていくようなものなのでしょうか？

個別JDは目標管理のように毎年のKPIを記載するものではありませんので、必ず毎年作り変えるというものではありません。一方で、組織の再編などで役割が大きく変わる場合は、同じ年度内でもタイムリーに変更することになると思います。

——ただ、個々人の仕事は成長とともに変わっていきます。

個別JDは毎年の具体的なKPIを記載しているわけでありませんので、例えば営業で今年は3件の顧客を担当していて、来年は業務効率が上がったから4件の顧客を担当するとしてもそれで個別JDが変わるわけではありません。営業としてどういう役割を果たすべきか、どういうスキルが求められるのかというあるべき姿が記載された個別JDの内容を見て、成長に向かって努力していくといった使い方をするものと認識しています。

——スキルの見える化ですね。ただ、難易度の高い仕事を任せにくくなるんじゃないでしょうか？

ここのミッションをクリアできなかったら降格という性質のものではありません。あくまでもめざすべきところを明確にしたものがJDです。いま自分ができること、いまやらなければいけないことだけでなく、将来的にこういうところも求められるというところを考えてリスクを実行していくことをねらっています。リスクについては実際として個々人が取り組むものではありませんが、会社もバックアップし、教育のシステムも変えていくことになっています。

——決められた仕事だけでなく、気付いたことを変えていく。そのようなことも必要ではないでしょうか？

JDは成果を評価するシステムではなく、ポジションの役割と、それを果たすために必要な内容を定めたものです。ただ、業務を進めていくために必要な能力はそのほかにも多くあります。業務を進めていく能力、進め方を含め、それは評価システムで評価していきます。JDの目的は成果を評価することではなく、ポジションを見える化して、各人が自分がめざすポジションを考え、そこに至るために自分をどうリスクしていくか、を考えることに活用できるものです。

### 3. ジョブと賃金・処遇

——ジョブと賃金・処遇はまったくリンクしないのでしょうか？

現在の処遇制度は職能等級制度であり、職務の大きさを評価して賃金を決めているわけではありませんが、能力が伸びることで従事する仕事も変わりますし、一時金も業務目標の達成度を評価しますので、業務内容と賃金・処遇が全く無関係というわけではありません。ただ、めざしたいジョブがどのように処遇されるのか。ある程度は見えないと、そのジョブをめざすモチベーションが生まれにくい可能性はあります。ポジションごとの処遇が明確になり、このポジションの人は高く評価される、高く処遇されるということが、ある程度はわかったほうが、若年層にとっての意識付けになるので、そういったことは必要です。しかし、ある程度の経験を積んでいて、十分にスキルをもった人を極端に上げ下げすることがあってはいけません。また、組合として気にしていることは、下支えという言葉が悪いんですけど、地味だけど、会社にはなくてはならない業務というのは必ずあって、“手上げ”でのアサインばかりが進み、下支えをしてくれる人がいなくなってしまうことがあってはならないと考えています。

“処遇制度とどのようにリンクさせていくか”というのは、ものすごく難しい問題だと思っており、労使での研究をスタートさせた段階です。

### 4. リスキルの環境整備

——個々人の成長という点では、リスキルを可能にするための環境整備が重要な要素になります。

従業員が無料で受講できる研修・教材等の学習コンテンツを充実させていくことになっています。

——社内の研修なのにこれまで無料ではなかったんですか？

社内研修は本人が費用を払うわけではないですが、受講にあたっては上長の許可や下命が必要になります。一方で、それだけだと業務と関係の強い研修しか受けられないことになってしまいますので、今回は、上長の許可や下命によつての学習だけでなく、本人の意思によつて社内を用意されたコンテンツを自由に使うことも可能となる方向で検討を進めています。

——この研修はオンラインですか？

コンテンツはオンラインのものが中心であり、モバイルでも使えます。いろいろなコンテンツを共有します。これまで実施してきた集合研修に加え、Eラーニングも普及しており、有効に活用できるのではないかと話してきました。

——マネージャの許可もいらない？

マネージャからの指示がある場合もありますが、基本的には本人の自由意思で受講可能と聞いています。一方で、就業時間内に受講するののかしないのか、という問題もあります。いまの業務に関連していれば、マネージャの許可を得ることで就業時間内に受講することができ、本人が将来的にめざしたいことに関するも

のならば、隙間時間や自分の時間を使って受講することになるのではと思っています。

——マネージャによって勤務時間内での受講可否の判断がわかる可能性がありますか？

その点も含め、マネージャの能力・スキル向上が必要になってきます。マネージャによって判断に差が出ないよう、どこまで平準化できるか。マネージャの教育に、相当、力をいれないといけないと思います。

## 5. 長期勤続とジョブ型人財マネジメント

——会社側は「年齢など属性によらない適所適財をめざす」としています。ただ、年齢が意味をなさなくなってくると、標準者の年齢ポイント賃金というのが成り立たなくなってしまうか？

電機連合でも、賃金から年齢要素を無くし、レベル別に能力を定義する方式に変えてきています。ただ、年齢そのものではなく、ステップアップをしながら、自分の道を切り開いていくという道は、必要です。手上げによってよりマッチした場所で働いてもらう方が、会社のためにも、本人のためにもなります。ただ、ステップアップしないまでも、地味でも重要な仕事、着実にずっとこなしていく仕事、こういったものもしっかりと処遇していかななくてはいけない。両方のバランスを取っていかないと会社にとって良くないと考えています。手を上げて“行きたいです”という人ばかりでは、会社としての機能をまわすことができなくなります。

——ただ、長期のキャリアのなかで個人差が出てくるように思います。

会社側は“ジョブ型人財マネジメントを突き進めると、年齢要素がなくなってくる”という考えをもっています。つまり定年の考え方がなくなってくる。定年を中心に考える退職金、年金はどうあるべきか、という話に当然なってくると思います。

実は、いま、高齢者雇用に関して会社と組合の考え方が異なっています。組合として60歳以降、65歳までを再雇用にすると、モチベーションを落としてしまう方がいる、選択制の定年延長があってしかるべき、と主張しています。しかし、会社のほうはジョブ型人財マネジメントを進めるなかで、リスクを続けた人は、60歳を超えても自身の能力によってポジションをとっていくことができる、そういった人には定年が存在しなくなる、という考えをもっています。しかし、“そういった人だけではないですよ”というのが組合側の意見です。

——ジョブ型の話も年齢層で受けとめに差がありますか？

あります。若年層の人は自分の成長機会が増えると前向きにとらえる意見が多いです。高年層の人からは“よくわからないね”という受けとめを耳にします。個別JDを今年の7月から作り始めて、9月に作り終わるくらいのスケジュールで進めていますので、現時点ではそれらに対する意見が聞けていないというのが正直なところです。

## 6. これからの課題

——今後、制度の運用が進むなかでも、1 on 1の実施状況についてのチェックや、組合員への浸透度を確認していかななくてはならない。大変なのはこれからですね。

大変なのはこれからです。他社もそうだと思いますが、浸透させるために労使でどれくらい本気で取り組んだか。それがないと絶対うまくいかないと思います。中途半端に導入してみようという気でやると、絶対、失敗すると思います。

ジョブと賃金との関係も時間をかけて論議しないといけない問題です。50歳になったときに、その後のキャリアを考えるライフプラン選択制度というのがあるんですが、そこで提供される情報は、これまでは定年後の年金などお金の話が中心になっていました。これを40代くらいに前倒しをしてスタートして、40代以降のキャリアをどうしていくのか、そのためにどのようにリスクを行うのかを考える制度に変えていくことも検討しています。

次号の特集は

『第5回次代のユニオンリーダー調査』調査報告（仮題）」の予定です。

## 特集 5

インタビュー

## KDD I における新人事制度

はせがわ つよし  
長谷川 強

●KDD I 労働組合中央本部 副中央執行委員長

ながふち たつや  
永渕 達也

●KDD I 労働組合中央本部 政策局長

(インタビュー・文責：労働調査協議会 小熊 信)

## 1. 制度の目的や導入の経緯

—ジョブ型人事制度とはどういったものでしょうか？

2020年7月に会社がKDD I 版ジョブ型人事制度の導入を公表したことで、米国等のジョブ型のように職務で賃金が決まっているようにみられますが、決してそのような制度ではありません。労働組合は“いわゆるジョブ型という表現では、制度内容とは合致しない”、“あくまでもメンバーシップ型のなかで専門性を追究する制度である”と捉えて労使協議を重ねてきました。

人事異動も本人のキャリア志向などは考慮されるものの希望とは違う部署への配転通知もあるのでメンバーシップ型です。ただ、これまでと比較して本人の持つスキルやキャリア志向と、会社が定める専門領域（いわゆるジョブ）とのマッチング要素を強めた制度であり、上司との面談を通じて、本人が進みたい専門領域を決めていくようにしています。自分が進みたい専門領域をみたうえでキャリア目標をたてていく。こういったところは会社がいうところのジョブ型の要素になっています。

—制度の対象は？

KDD I 株式会社のなかのすべての事業で、職種は総合職が対象です。転居のない勤務地限定の地域限定総合職については対象外にしていたのですが、適用に向けた話をはじめているところです。地域と職務を限定した営業職や事務職は現時点では対象外となっています。

—制度導入が検討された背景について教えてください。

導入検討のはじめの労使間論点では、会社を取り巻く事業環境や社内風土、社員・組合員の仕事に対する意識等々に関する課題を共有し、一つ一つ解明してきました。通信事業を中核に据えつつも、金融や電力、エンターテインメントなどの専門性の高い事業領域の拡大も進み、加えて事業活動を通じたSDGsの達成など、社会課題の解決に向けた取り組みも急速に進んでいます。そのため新たな分野に対応するために社員は専門性を高め、スキルアップを図りながら従事しています。そしてその一方で、会社は専門分野に長けた人

財確保の必要性も考え、外部人財の確保に対応する人事制度としても導入を検討しました。その結果、今回の新たな制度導入後の2年間で中途採用、つまり、会社が新たに展開する事業に長けている人財、即戦力となる人の採用はかなり増えてきました。それまでの人財人事制度では、採用競争力に課題があったのだと思います。

また、中途採用では退職金制度にも課題があったものと思います。これまで確定給付年金を導入していました。しかし、確定拠出年金のほうも一般的になり、採用している会社も多くなっていくなかで、中途採用において人財長期雇用を前提とした退職金制度の見直しも必要になってきました。

くわえて、若手社員の離職数が増加傾向にありました。退職理由ははっきりしないのですが、賃金だけではなく、自分の能力や成果をダイレクトに評価してくれる会社に転職していると思われるケースが見えはじめています。あとは、社内でのエンゲージメントサーベイの結果で、他社に比べて挑戦する文化が劣後していることも見えてきました。特に、入社7、8年目の30歳くらいから挑戦する気持ちが薄れている傾向がありました。もし、仕事の失敗に対して許されない企業風土になっていたり、挑戦することで導き出した成果を賞賛しない企業風土になっているのだとしたら、この先、企業文化としては危ないこととなります。人事制度、評価制度を変えていながら、みんなが挑戦したものに対して処遇として反映される、誰もが頑張ろうと思うきっかけづくりになるような人事制度、社員教育の仕組みが必要という会社側の考えは組合としても同意できるものでした。

また、これから新しい技術の導入によって業務領域が代替され、労働力の移行が起こってくるのだとしたら、社員がいまの立ち位置やめざしていくところを考えていく必要があります。遅かれ、早かれ、こういった制度は必要だったと思います。

#### ——導入はどのように進められましたか？

段階を踏んで進めてきています。新しい制度がはじめて導入されたのは2020年8月以降に入社する中途社員からでした。そしてその次は、2021年4月の新卒採用の社員を対象に進めてきています。

#### ——新卒採用については一律の初任給廃止ということですが。

新規採用の一律での初任給はなくなりました。これまでのように学士卒は〇〇円、修士卒は〇〇円という決めはなくなりました。個々人の能力、学生生活のなかでの経験、研究や就学などでの差があるのだと思います。新制度ではボリュームゾーンでみると、これまでの初任給と比べて相当上がることとなりました。

#### ——中途採用、新卒採用以外の社員への導入は？

段階的に導入し、2022年4月からは従前より入社している総合職にも適用を開始しました。この制度の検討当初は、すべての総合職に適用することは考えていませんでした。実際、労働組合では2020年7月の議決機関（定期大会）で新人事制度の導入を決議し、そのときは希望者のみを適用対象とする制度としてスタートすることとしました。しかしながら、この制度の社内展開が進むにつれて、新しい制度は先進的な制度、これまでの制度は時代遅れの制度という見方が広がることへの懸念が強まってきたことも実際あり、また一方では、制度を全面的に移行することは、退職金制度も含めた大幅な変更も伴うことから、職場に混乱が生

じることも危惧しました。そのため、まずは、賃金等の処遇以外の評価制度やそれに伴う上司との面談等について、先行的に従来制度から新制度へ移行し、最終的には月例賃金や退職金制度を含めたすべての人事制度を適用することとなりました。

#### ——新人事制度の導入に対する組合員の受けとめはどのようなものでしたか？

個人的な感触になりますが、20代、30代の組合員は新しい制度への積極的な意見が多かったと思います。頑張ったことに適切な評価が下され、それなりに賃金が上がっていく、逆に能力や成果が期待に達していないことがあれば下げられる、というあり方がストレートに受け容れられていると捉えています。ただ、40代、50代の組合員は、これまでの制度の方が肯定的な感覚であったと感じています。特に、退職金の確定拠出年金への移行に対する不安の声が多かったです。

#### ——退職金以外には組合員から否定的な意見はありましたか？

評価に連動した処遇体系は、従来制度においても一定組み込まれていますので、声としては退職金のところが多かったと思います。

## 2. 新人事制度の特徴点

#### ——新人事制度というのは具体的にどのようなものでしょうか？

まず、転居を伴う配置転換や異動については、あくまでも社命に依るということは、これまでと変わりません。ただ、自分のキャリアを選ぶという要素は、相当強化しており、例えば“上司との面談において、進みたいキャリアを明確に伝え、そのためにはどのようなスキルを身につけるべきか”、“進みたいところを掲げて、目標をたてる”といったことが求められ、自身の能力を高めてそれを発揮する職務や分野を自ら選択するようになりました。この部分については、ジョブ型という要素なのかもしれません。

また、いわゆるジョブ型という職務で賃金が決まっているように言われますが、そうではありません。非管理職層については職能給のような制度で、客観的事実をもって能力を評価して賃金が決まります。決め方は評価をもとに、前年の賃金に対してプラス何%、マイナス何%という付け方をしています。新人事制度ではこの評価制度に変更が入りました。これまでは相対評価だったものに、絶対評価の要素が加わりました。

#### ——評価制度はどのように変わったのでしょうか？

まず、これまで非管理職層のグレードは3段階に分かれていました。新しい制度は大きく2段階になり、社会人経験のない新卒入社社員を対象とするグレードとそれ以外の上位グレードのみとすることにしました。上位グレードは、例えば入社2～3年目から、20年超のベテラン社員が同じ枠組みの中に位置づけられることになりました。この上位グレードは幅が広いのですが、このグレードのなかで人財レビューのもと、管理職を任用する仕組みになっています。これまで管理職を擁立する際は、実績や評価はもとより登用試験を用いて、あくまでも「登用」する形態でしたが、新人事制度では、ミッションを担えるかどうかを総合的に判断して任用する制度に変わりました。そのため管理職はミッションに応じて任用され、また、ミッションが

なくなったり、ミッションを担うことができなくなったら再び非管理職になります。

一方、これまでの制度では、役職のない「社員」、次に「主任」、「課長補佐」といった職制があり、年次評価の積み重ねの中で昇格が行われ、管理職へは「課長補佐」から登用されていました。そのため、新たな制度では、上位グレードのすべての社員は、管理職への任用機会があり、若手社員においても自身の能力発揮を通じて、処遇反映や管理職への任用が在籍年数にかかわらず行われることとなります。

#### ——人財レビューとはどのようなものでしょうか？

評価制度について、成果・挑戦への評価を縦軸に、能力への評価を横軸にとり、これをかけ合わせたものが人財レビューです。このうち、成果・挑戦評価は、賞与評価の位置づけであり、業務に対する成果をどれだけ出したかを評価するもので、相対評価によるものです。能力評価は、360度評価にもとづくコアスキルと上司評価にもとづくテクニカルスキルの2面で評価するもので、絶対評価によるものです。

成果・挑戦、能力とも5段階で評価され、全25マスのなかでプロットされます。マスのどこにプロットされるかで、管理職への任用や、賃金の改定（上げ下げ）が決まっていきます。管理職への任用や賃金に反映されるものなので、労使論議の大半が、これらの評価制度にかなり時間を要しました。

なお、評価結果に伴う賃金の改定（上げ下げ）率については、一律ではなく、賃金レンジの違いによって、改定率を変えています。賃金レンジが低い層では、昇給をしやすく、下給し難い改定率としており、挑戦意欲を持って自らの能力発揮し通じて、成果を導き出せるようにしています。しかしながら、賃金レンジが高くなると、より高い成果を求められることから、下給する際の改定率が大きい仕組みになっています。あえて例えて言うならば、全学年の小学生に共通テストをしたとすると、高学年は高得点が取れて当たり前だから、低い点数の場合は下げ率が高い。逆に低学年の高得点は難易度が高いから、高得点者は上げ率を高くするといったイメージです。全体的にみると、資格等級制度ではないため、年齢にかかわらず能力発揮によって昇給への反映が全体的には早くなる仕組みになっています。

#### ——専門領域というのも設定されました。

専門領域としては30の領域が設定されました。これは2年くらいかけて作りました。現在の領域で完璧なものかは、会社の事業領域が拡大している中では、正直わかりません。ただ、当初案では領域はもっと少なかったです。領域が十分でない、あてはまる領域がはっきりしないために、めざすべきキャリアをつくれない社員が出てくるという課題意識がありました。労働組合からも不足部分や設定すべき領域を提案し、すべての業務にあてはまるように、細かくリサーチして作っていきました。

#### ——新型コロナウイルスの感染拡大は議論に影響したのでしょうか？

オンラインでのコミュニケーションは、新型コロナウイルスの感染拡大の前から実施していたため、議論の内容によって、オンラインと対面を使い分けていました。よって、制度導入自体に関する労使議論については、影響がなかったように思います。

また、社員に対する制度説明も対面の説明会ではなく、オンライン開催を中心に行ったため、広く参加者を募ったこと、説明会の事前事後で質問を受け付けるなど、制度説明の質と量を増やすことが出来ました。



### 3. キャリア形成の仕組み

——個々人のキャリア形成の仕組みはどのようになりましたか？

社員のキャリア形成プロセスを上司と部下とで一緒に考えていくことになっています。上司、部下での1 on 1を実施しながら、年に1回、キャリアプランを申告することになっています。人財レビューでの成果・挑戦評価、能力評価も参照しながら、日頃の1 on 1のなかで進んでいきたいキャリアについて上司と擦り合わせをしていきます。会社内ではさまざまな研修、自己啓発の材料も用意されています。

また、アクティブな社員は社内で他部署の仕事に従事する社内“副業”をしたり、今後、チャレンジしたい部署への異動を申請できるようになりました。社内での人財データベースも整備されました。データベースには、個々人のキャリアプラン、希望部署、これまでの業務経験、技能、スキルといったものが履歴書のようにまとめられています。各事業部の人事部門ではこの人財データベースをみて、“〇〇さんにうちの部署で活躍してもらおうかな”と検討できるようになりました。会社内にはいろいろな事業があるので、自分の能力、スキルを他の部門にも売り込む、逆に、自分の部門にはこういう能力の人がいないけれど、会社内に実は長けている人がいるなら助けてもらいたい、このようなマッチングをやっているようになります。こういったところはジョブ型といえなくもありません。

ですから、積極的な方は新しい制度をポジティブに捉えていると思います。しかし、キャリアを描けていない人、会社の指示や命令のみに従って仕事をしてきた人、それは悪いということではないのですが、そのような人たちにとっては、“急に会社が方向転換した”、“世間が変わってしまった”とネガティブな捉え方をされてしまう可能性もあります。

また、自分のやりたいことは大事ですが、同時に、会社内には基礎となる目立たないけれども重要な仕事もあります。会社内ではどうしても新しいことばかりが脚光を浴びます。このような目立たない仕事も評価されるべきだと考えています。組合としては、“新人事制度のなかで目立たなかったとしても、それは評価されるべき人たちであることを忘れるな”ということを行っていますし、会社も十分に認識しています。

### 4. これからの課題

——今後、組合として、新人事制度について対応していくべきことはありますか？

評価制度が変わったので、制度設計どおりに運用されているか、というのがポイントだと思います。また、特に性別など、属性による評価の偏りが無いことについて、確認していく必要があります。

一方、管理職が完全にポスト数となったことから、これまでの非ラインの管理職は不在となり、管理職の全体数は少なくなっています。そして、管理職として求められている責任、ミッションも大きくなっています。人事制度の面でいえば、従来、管理職は、期首、期中、期末の3回の面談を部下それぞれと行えばよかったのですが、新しい制度では1 on 1が求められています。日常的にコミュニケーションをとらなければならず、2週間に1回、30分くらいの1 on 1の実施が推奨されています。しかも、上司主体ではなく、部下主体の面談が求められています。労働組合だけでなく、人事もしっかり現状把握をしていかないと、部下にとっては上司ガチャになる危険性があります。会社側は管理職層をサポートしていますが、その量と質がマ

ツチしているのか、確認していく必要があります。

また、どうしても乗り遅れる、ついて行けない人は、どの年齢、性別でもいるはずです。会社はこの制度の全体像を語るさいに、一番はじめに“自律的なキャリア形成”という話をしています。この“自律的な”はすごく重い言葉です。今まで会社に言われたことを着々とやってきた人たちにとって、いきなり自律的と言われても、方向転換できない人が出てきます。型にはめられた仕事を得意としてきた人たち、会社が育ててきたそういう社員に、“会社をとりまく環境がかわったのだから自律的に頑張れ”と言っても、それは厳しいことです。その人たちをサポートする研修制度、育成計画、そういったものは、会社として準備しなくてはいけない。その人たちが乗り遅れないように、組合がやるべきこと、会社がやるべきこと、そういったことをしっかり重視していこうということは、労使でかなり話をしてきました。

とにかく、現状では実態がよくわかっていません。良い評価をとれていない人についても、本人に課題があるのか、上司との面談に課題があるのか、制度の仕組みに課題があるのか、実態を把握しなくてはいけないと考えています。

## 落ち込んでいるOFF-JT、計画的OJTの実施率 自己啓発を行う上での問題点は「仕事が忙しくて余裕がない」

—厚生労働省 令和3年度「能力開発基本調査」(2022年6月公表)より—

本稿では厚生労働省が実施した令和3年度「能力開発基本調査」で取り上げられている教育訓練の実施状況、そして、教育訓練に対するニーズと課題について紹介する。同調査は「企業、事業所及び労働者の能力開発の実態を正社員・正社員以外別に明らかにし、職業能力開発行政に資する」ことを目的とするもので、2001年度から毎年実施されている。企業調査、事業所調査、個人調査で構成されており、このうち個人調査は調査対象事業所で働く労働者を対象に実施されている。それぞれの調査の調査事項、対象数と有効回答率は表のとおりである<sup>1</sup>。

以下では、事業所調査と個人調査の結果を取り上げるが、このうち個人調査については正社員に限定した集計を分析の対象としている。

表 調査事項

企業調査	企業の概要、企業の教育訓練費用、従業員に対する能力開発の方針 等
事業所調査	事業所の概要、教育訓練の実施状況、人材育成、キャリア形成のための支援、職業能力評価の実施状況、技能継承 等
個人調査	OFF-JTの受講状況、自己啓発の実施状況、これからの職業生活設計 等

(厚生労働省ホームページ「能力開発基本調査：調査の概要」より作成)

表 調査の対象数と有効回答率

	対象数	有効回答数 (%)
企業調査	7,322	51.7
事業所調査	7,064	52.6
個人調査	19,728	39.8

(厚生労働省ホームページ「令和3年度「能力開発基本調査」の結果を公表します」より作成)

1. 対象企業、事業所の詳細、また、「調査結果の概要」等については厚生労働省によるホームページ ([https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/newpage\\_00105.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/newpage_00105.html)) を参照されたい。

## 1. 正社員を対象とした教育訓練の実施状況

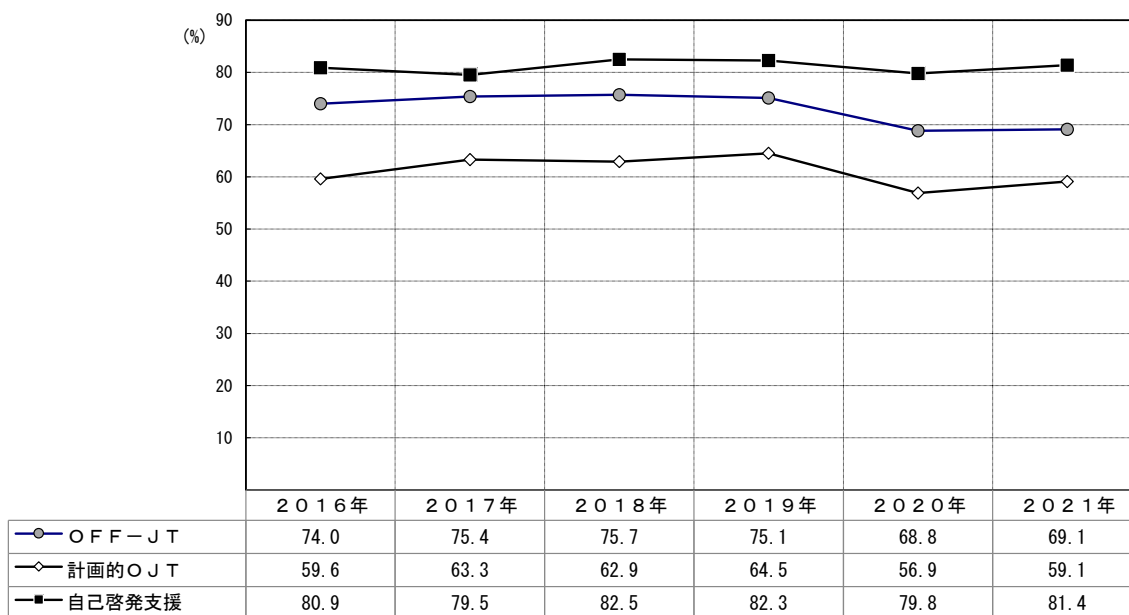
### (1) OFF-JT、計画的OJT、自己啓発への支援

－OFF-JT、計画的OJTともコロナ禍のなかで低調に－

【事業所調査】の結果から正社員を対象とした教育訓練の実施状況をみると、OFF-JTが69.1%、計画的OJTが59.1%である。また、企業主体の教育訓練のほかに、労働者による自己啓発への支援をしている事業所が81.4%である（第1図）。

これまでの推移をみると、OFF-JT、計画的OJTともに2020年に実施事業所が減少し、2021年も2019年以前の実施率には戻っていない。2020年以降の変動要因の1つとしては新型コロナウイルスの感染拡大への対策として取り組まれてきた移動や接触の回避があると考えられる。コロナ禍はオンラインによる教育が普及・拡大する契機となっているものの、企業による教育訓練はコロナ禍のなかで全体的にみると低調となっている。

第1図 正社員を対象とした教育訓練の実施状況（実施ありの比率）【事業所調査】



出典：厚生労働省 令和3年度「能力開発基本調査」より作成（以下の図表も同様）

## (2) OFF-JT、計画的OJTの実施の偏り

### －小規模企業、上位職層ほど低い教育訓練の実施率－

実施率には関しては、企業規模や職層による偏りが大きい。

企業規模別にみると、OFF-JT、計画的OJT、自己啓発支援はともに小規模企業ほど実施率が低い。教育訓練による人材育成は企業経営の行方を左右するものであるが、人材投資における規模間格差はかなり大きい（第1表）。

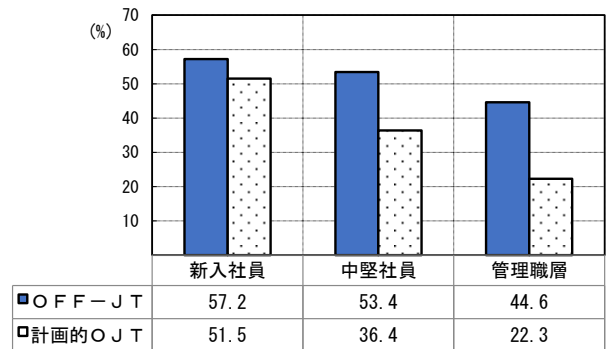
また、正社員について教育訓練の対象をみると、新入社員、中堅社員、管理職層の順に、OFF-JT、計画的OJTとも実施率は低くなっていく。企業による70歳までの就業機会確保が努力義務になるなど、職業生活をおくる期間は長期化していくことが見込まれる。しかし、現在の教育訓練は若年層を対象としたものに重心がおかれている（第2図）。

第1表 企業規模別にみた正社員を対象とした教育訓練  
(実施ありの比率)【事業所調査】

	OFF-JT	計画的OJT	自己啓発支援	
事業所計	69.1	59.1	81.4	
企業規模別	30～49人	51.0	36.9	71.7
	50～99人	63.9	52.8	82.9
	100～299人	68.9	57.9	78.5
	300～999人	78.3	69.6	85.2
	1,000人以上	87.2	82.4	90.0

※下線数字は「事業所計」より5ポイント以上少ないことを示す  
※薄い網かけ数字は「事業所計」より5ポイント以上多いことを示す  
※濃い網かけ数字は「事業所計」より15ポイント以上多いことを示す

第2図 正社員の職層別にみた教育訓練  
(実施ありの比率)【事業所調査】



## (3) 個人調査にみるOFF-JT、自己啓発の実施率

### －OFF-JT、自己啓発とも正社員の実施率は4割－

【個人調査】では前年1年の間でのOFF-JT、自己啓発の実施状況を調査している。

正社員の実施状況をみると、OFF-JT (38.2%)、自己啓発 (44.6%) とともに4割である（第2表）。

実施状況には【事業所調査】と同様の偏りがみられる。企業規模別では小規模企業に働く正社員ほど実施率が低い。また、年齢別にみると、実施率がもっとも高いのは、OFF-JT、自己啓発とも20代の5割であり、それに対し、50代になると実施率はOFF-JTが3割、自己啓発が4割となっている。

第2表 教育訓練等の実施状況（正社員）【個人調査】

	OFF-JT	自己啓発	
正社員計	38.2	44.6	
企業規模別	30～49人	25.3	34.4
	50～99人	29.2	34.4
	100～299人	33.6	39.0
	300～999人	41.2	42.9
	1,000人以上	44.9	53.4
年齢別	20歳未満	36.5	29.7
	20～29歳	49.5	48.7
	30～39歳	39.6	48.5
	40～49歳	37.0	42.9
	50～59歳	30.1	40.9
	60歳以上	21.4	32.0

※下線数字は「正社員計」より5ポイント以上少ないことを示す  
※薄い網かけ数字は「正社員計」より5ポイント以上多いことを示す

## 2. 教育訓練の内容

### (1) OFF-JTの内容

—実施内容の中心は「新規採用者」、「ビジネスの基礎知識」、

1割を下回る「ITリテラシー」、「デジタル技術を活用」—

【事業所調査】ではOFF-JTを実施している事業所を対象に、OFF-JTの内容を複数選択で調査している。もっとも多いものは「新規採用者など初任層を対象とする研修」(76.1%)で、「ビジネスマネー等のビジネスの基礎知識」(47.2%)が続いている。新入社員を対象としたOFF-JTの実施率は高いものの、この実施率は採用初期における基礎的スキルを習得するための教育訓練を反映したものである。

他方、社会、経済活動のデジタル化が進むなかで、ITの利活用のためのスキルやリテラシーは、企業内の“IT部門”のみならず、労働者に幅広く求められる基礎力となってきた。しかも、このスキル、リテラシーは、技術の発展にあわせたアップデートが求められ続ける。しかし、OFF-JTの内容をみると、「業務を遂行するうえで有益なITリテラシー」(8.7%)、「デジタル技術を活用して技術革新や生産性向上の提案が出来る能力」(5.3%)、「プログラム、システムを自ら開発または運用できるスキル」(4.9%)はいずれも1割を下回っており、実施事業所は少ない。

第3表 実施したOFF-JTの内容 (OFF-JTを実施した事業所、複数選択)【事業所調査】

	研修 新規採用者など初任層を対象とする	新たに中堅社員となった者を対象とする	新たに管理職となった者を対象とする	知識 ビジネスマネー等のビジネスの基礎	める内容など	マネジメント(管理・監督能力を高める)	コミュニケーション能力	キャリア形成に関する研修	法務・コンプライアンス	財務会計	品質管理	プレゼンテーション・ディベート	語学・国際化対応能力	OA・事務機器操作(オフイスソフトウエア操作)	業務を遂行するうえで有益なITリテラシー	デジタル技術を活用して技術革新や生産性向上の提案が出来る能力	プログラム、システムを自ら開発または運用できるスキル	工作機械・輸送用機器等の操作	技能の習得	その他	不明
OFF-JT実施事業所計	76.1 ①	45.6 ③	42.7	47.2 ②	44.0	34.4	26.0	36.4	12.1	22.6	7.8	5.6	10.7	8.7	5.3	4.9	9.8	33.1	9.3	0.3	
企業規模別																					
30～49人	62.5 ①	30.9 ③	20.6	36.2 ③	25.8	25.0	16.3	23.4	9.3	17.2	3.2	1.5	10.7	6.0	5.5	5.8	11.8	37.6 ②	10.9	0.4	
50～99人	68.4 ①	34.2	25.4	34.4 ③	29.1	27.7	18.3	25.0	9.8	19.0	5.2	2.4	10.3	5.6	3.9	4.4	12.9	37.9 ②	13.0	0.9	
100～299人	75.6 ①	34.6	32.0	47.2 ②	38.4 ③	24.0	15.4	28.6	11.2	20.2	5.5	4.1	10.3	9.3	2.0	5.0	13.6	35.1	10.1	-	
300～999人	84.6 ①	47.1	54.0 ②	50.1 ③	48.5	31.1	29.3	42.2	15.2	21.6	8.9	6.6	7.6	8.8	3.9	3.9	7.3	26.7	8.5	-	
1,000人以上	85.2 ①	66.2 ③	66.9 ②	59.8 ②	64.6	51.1	40.7	52.4	14.2	29.8	12.8	10.2	12.6	11.7	8.5	4.9	5.6	29.3	6.1	0.2	

※下線数字は「OFF-JT実施事業所計」より5ポイント以上少ないことを示す  
 ※薄い網かけ数字は「OFF-JT実施事業所計」より5ポイント以上多いことを示す  
 ※濃い網かけ数字は「OFF-JT実施事業所計」より15ポイント以上多いことを示す  
 ※丸数字は比率の順位(第3位まで表示)

(2) 自己啓発での支援内容

－「金銭的援助」が支援の中心、情報収集や時間確保は労働者任せ－

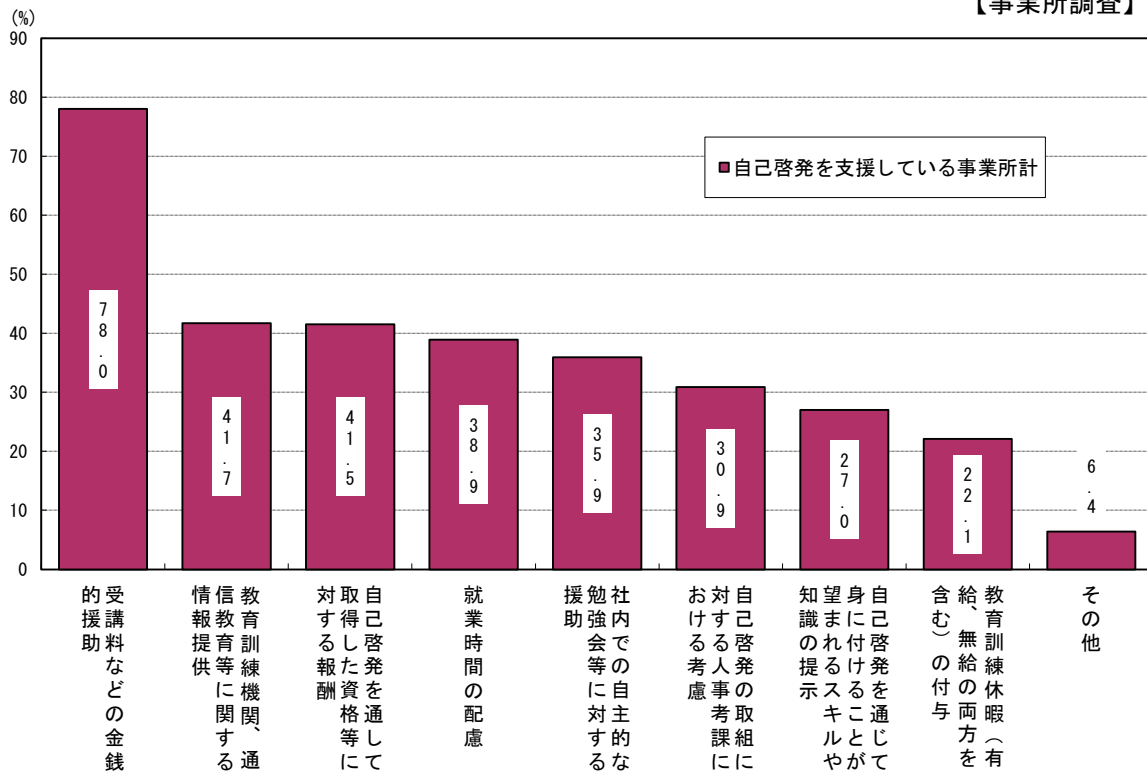
【事業所調査】によれば8割の事業所が自己啓発を支援している。実施事業所における支援内容（複数選択）をみると、「受講料などの金銭的援助」（78.0%）が中心となっている。他の支援内容はいずれも半数を下回り「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」（41.7%）、「自己啓発を通して取得した資格等に対する報酬」（41.5%）、「就業時間の配慮」（38.9%）はいずれも4割である（第3図）。

多くの事業所の支援は「金銭的な援助」にとどまっている。習得するスキルについての情報収集であったり、自己啓発を実施するための時間の確保については、労働者任せとしている事業所のほうが多い。

第3図 自己啓発を支援している事業所での支援内容

（自己啓発を支援している事業所が回答した正社員への支援内容、複数選択）

【事業所調査】



### 3. 教育訓練についての考え

#### (1) 自信のある能力・スキルと向上させたい能力・スキル

－向上させたい能力・スキルは「マネジメント」、「課題解決」、「IT」－

【事業所調査】によればOFF-JTは「新規採用者」や「ビジネスの基礎知識」に重心をおいた内容となっている。労働者のほうは、どのような能力・スキルの取得が必要と考えているのだろうか。【労働者調査】では、能力・スキルについて、[自身のあるもの]、[向上させたいもの]をそれぞれ3つ以内選択で調査している。

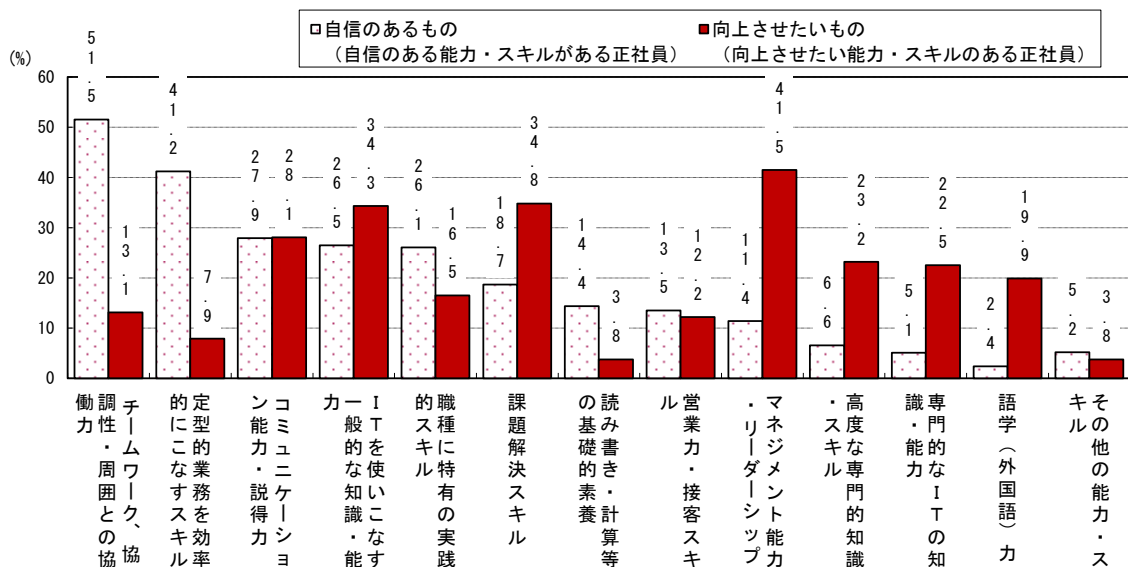
【個人調査】の結果から正社員について[自信のあるもの]をみると（「自信のある能力・スキルがある」を回答している87.6%の回答者を100とした比率）、もっとも多いのは「チームワーク、協調性・周囲との協働力」（51.5%）で、これに「定型的業務を効率的にこなすスキル」（41.2%）が続いている。決められた業務を周囲と協力しながら遂行することに自信をもつ人がもっとも多い（第4図）。

他方、正社員について[向上させたいもの]をみると（「向上させたい能力・スキルがある」を選択している96.1%の回答者を100とした比率）、「マネジメント能力・リーダーシップ」（41.5%）、「課題解決スキル」（34.8%）、「ITを使いこなす一般的な知識・能力」（34.3%）が4割前後で上位に並んでいる。

全体的にみると、チームワークにはほどほどの自信があるものの、リーダーシップを発揮するための能力不足が懸念されている。また、定型的業務を効率的にこなす能力よりも、仕事のなかで新しく直面する解題を解決してけるような変化への対応能力が求められている。

また、【事業所調査】によればOFF-JTにITスキル習得のための教育を取り入れている事業所は一部にとどまっていたが、【個人調査】をみると正社員側の関心は小さくない。

第4図 自信のある能力・スキルと向上させたい能力・スキル（正社員、それぞれ3つ以内選択）  
【個人調査】



※[自信のあるもの]は「自信のある能力・スキルがある」を選択している87.6%を100、[向上させたいもの]は「向上させたい能力・スキルがある」を選択している96.1%を100とした比率



ところでOFF-JT、自己啓発の実施率については年齢差がみられた。しかし、[向上させたいもの]をみると、能力・スキルを取得したいという思いは幅広い年齢層にみられる。正社員を対象に「向上させたい能力・スキルがある」をみると、20歳未満から50代までで9割が「向上させたい能力・スキルがある」と回答している。さらに定年後の勤務延長、再雇用として働くケースが多い60歳以上をみても8割が「向上させたい能力・スキルがある」としている（第4表）。

「向上させたいもの」としてあげられている能力・スキルをみると（「向上させたい能力・スキルがある」を選択している回答者を100とした比率）、「ITを使いこなす一般的な知識・能力」、「課題解決スキル」、「マネジメント能力・リーダーシップ」が重視されていることは年齢を超えて概ね共通している。そのなかで「ITを使いこなす一般的な知識・能力」への関心は50代、60歳以上でとりわけ高くなっている。

第4表 向上させたい能力・スキル（正社員、[向上させたい能力・スキル]は3つ以内選択）  
【個人調査】

	向上させたい能力・スキル （「向上させたい能力・スキルがある」を100とした比率、3つ以内選択）																	
	力・向上 スキル が あ い る 能 力	働 働 性 ・ 周 圍 と の 協 調	調 子 に よ り 変 化 し 易 い タ イ ム の 適 用	的 に 業 務 に 関 与 し 易 い タ イ ム の 適 用	定 型 的 な 業 務 に 関 与 し 易 い タ イ ム の 適 用	コ ミ ュ ニ ケ シ ョ ン 力	カ ー ド の 使 い こ な す 能 力	I T の 使 い こ な す 能 力	的 種 々 の 職 種 に 関 与 し 易 い タ イ ム の 適 用	課 題 解 決 ス キ ル	の 読 み 書 き ・ 計 算 等	ル 営 業 力 ・ 接 客 ス キ ル	プ ラ マ ・ ネ ジ メ ン ト シ ス テ ム	識 高 度 の 専 門 的 知 識	識 専 門 的 な I T の 知 識	語 学 （ 外 国 語 ） の 力	キ ソ ク の 他 の 能 力 ・ ス キ ル	
正社員計	93.2	13.2	9.6	28.5	36.6	17.8	32.1	4.1	13.6	33.5	20.1	20.1	19.8	4.5				
20歳未満	97.6	<b>21.1</b>	5.7	<u>21.2</u>	33.6	17.4	33.9	2.0	12.2	32.8	<b>12.0</b>	<b>30.9</b>	21.0	...				
20～29歳	96.7	15.7	12.4	<b>33.7</b>	<u>30.9</u>	19.2	35.8	4.9	17.8	31.5	21.4	23.3	18.9	2.4				
30～39歳	94.3	13.6	8.5	28.6	32.2	16.1	34.2	3.8	14.8	<b>41.7</b>	24.1	23.8	23.5	1.9				
40～49歳	95.3	12.3	8.8	28.9	36.5	17.8	33.6	4.1	13.6	37.0	18.0	19.4	17.9	5.7				
50～59歳	92.1	13.2	8.4	25.0	<b>43.7</b>	16.9	27.7	3.3	9.9	29.9	19.1	16.3	18.8	5.1				
60歳以上	<b>80.5</b>	9.7	12.4	24.9	<b>43.1</b>	21.1	<u>22.9</u>	4.7	10.9	<u>13.4</u>	17.7	<u>13.7</u>	21.4	<b>10.7</b>				

※下線数字は「正社員計」より5ポイント以上少ないことを示す

※薄い網かけ数字は「正社員計」より5ポイント以上多いことを示す

※丸数字は比率の順位（第3位まで表示）

#### 4. 人材育成に関する問題点

教育訓練の現状やニーズについて取り上げてきた。ここでは、人材育成について、事業所、正社員の双方からみた問題点についてみていきたい。

##### (1) 事業所からみた問題点

－最大の問題は「人材」の不足、

それ以外の問題点では「金銭的余裕」よりも「時間」の不足が課題－

【事業所調査】をみると人材育成について「問題がある」(76.4%)と多数の事業所が回答している。企業規模別にみても「問題がある」はいずれも7～8割を占めている(第5表)。

具体的な問題の内容としては(「問題がある」と回答している事業所を100とした比率、複数選択)、「指導する人材が不足している」(60.5%)が6割ともっとも多く、これに、「人材育成を行う時間がない」(48.2%)、「人材を育成しても辞めてしまう」(44.0%)が続いている。他方、「育成を行うための金銭的余裕がない」(17.4%)は2割である。

人材育成を進めていくうえでの最大の問題点は「人材」の不足であり、それ以外の問題点については、「金銭」と「時間」とを比べると、「時間」の不足を問題点とする事業所のほうが多い。

第5表 人材育成に関する問題点(問題点は複数選択)【事業所調査】

		(「問題がある」を100とした比率、複数選択)											
問題がある		め て し を ま 育 成 し て も 辞 ま う	が 鍛 え ま ら な い あ る 人 材	し 指 導 す る 人 材 が 不 足	銭 育 成 を 行 う た め の 金	が 人 材 育 成 を 行 う 時 間	か 人 材 な い 育 成 の 方 法 が わ	が 適 切 な 教 育 訓 練 機 関	育 成 が 無 駄 な に な る 人 材	技 術 革 新 や 業 務 変 更	そ の 他	特 に 問 題 は な い	不 明
事業所計		76.4	44.0 ③	23.6	60.5 ①	17.4	48.2 ②	7.9	9.5	2.6	11.5	23.4	0.2
企業 規 模 別	30～49人	74.7	<u>34.8</u> ③	<b>32.2</b>	<u>55.3</u> ①	21.6	46.0 ②	9.8	11.3	2.8	11.6	25.0	0.3
	50～99人	79.2	44.5 ③	26.1	59.8 ①	19.0	46.7 ②	8.7	7.6	2.3	11.6	20.4	0.4
	100～299人	<b>82.5</b>	43.3 ③	24.4	61.5 ①	16.9	50.0 ②	7.3	8.0	0.9	9.7	<u>17.5</u>	...
	300～999人	80.2	46.8 ③	20.8	<b>65.9</b> ①	<u>11.2</u>	48.7 ②	12.7	10.3	3.2	8.1	19.8	-
	1,000人以上	<u>69.8</u>	<b>52.4</b> ②	<u>12.9</u>	63.0 ①	15.3	50.1 ③	<u>2.8</u>	10.1	3.5	14.6	<b>29.9</b>	0.3

※下線数字は「事業所計」より5ポイント以上少ないことを示す  
 ※薄い網かけ数字は「事業所計」より5ポイント以上多いことを示す  
 ※丸数字は比率の順位(第3位まで表示)

(2) 正社員からみた自己啓発を実施する上での問題点

－自己啓発に「問題を感じる」が8割

「仕事が忙しい」、「家事・育児が忙しい」など時間の不足が最大の課題－

自己啓発をしている正社員は4割であるが、【個人調査】では自己啓発の実施の有無に関わらず、実施をする上での問題点を調査している。これによると「問題を感じる」(81.7%)は8割であり、多数の正社員が自己啓発の実施に問題を感じている(第6表)。

「問題を感じる」人があげる具体的な問題点としては、「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」(57.8%)がもっとも多く、「費用がかかりすぎる」(27.1%)が続いている。【事業所調査】と同様、費用よりも時間の不足がネックとなっている。

「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」は年齢、性別に関わりなく、問題点としてあげる人がもっとも多い。また、同様に時間の不足を問題点とする「家事・育児が忙しくて自己啓発の余裕がない」は年齢別では30代、40代、性別では女性で3～4割と多い。

職業生活が長期化するとともに、人材育成や能力開発の重要性は高まっていく。しかし、現状ではO F F－J Tの実施は若年層に重心がおかれ、中堅層、高年層を対象とした能力開発の活性化はこれからの課題である。また、自己啓発をめぐるのは、企業による支援は金銭にウェイトが置かれているが、正社員側からみた問題点は時間の不足である。30～40代、女性の間では家事・育児による時間の不足も重なっている。今後、企業による自己啓発支援の実効性を高めていくためには、時間確保への支援の充実が検討すべき課題となっている。

第6表 自己啓発を行う上での問題点(正社員、問題点は複数選択)【個人調査】

問題を感じる	問題点(「問題を感じる」を100とした比率、複数選択)														特に問題はない	不明
	余 裕 が 忙 し く て 自 己 啓 発 の	費 用 が か か り す ぎ る	家 事 ・ 育 児 が 忙 し く て 自 己	目 指 す キ ャ リ ア に 適 切 な の	ど の キ ャ リ ア に 適 切 な の	自 分 の 目 指 す キ ャ リ ア	自 己 啓 発 の 結 果 が 社 内 で 評	適 当 な 教 育 訓 練 機 関 が 見 つ	コ ー ス 等 の 情 報 が 得 に く い	果 が 定 か で な い	コ ー ス 受 講 や 資 格 取 得 の 効	会 社 の 短 期 勤 務 で 選 択 し 難 い 等 が	休 暇 取 得 時 間 の 選 択 が	そ の 他		
正社員計	81.7	57.8 ①	27.1 ②	24.7 ③	23.2	20.3	18.3	15.0	12.1	11.1	10.4	5.5	17.5	0.8		
20歳未満	75.5	50.5 ①	25.0 ③	...	39.5 ②	24.4	6.6	1.5	6.1	...	17.3	...	24.5	...		
20～29歳	78.8	56.5 ①	24.4	14.2	30.2 ③	34.1 ②	13.2	15.9	11.3	11.3	9.0	5.5	20.8	0.4		
30～39歳	83.8	59.2 ①	25.7 ③	34.2 ②	25.3	21.8	21.7	12.3	12.2	10.9	9.8	5.3	15.0	1.1		
40～49歳	84.1	58.9 ①	28.4 ③	29.7 ②	20.5	15.7	20.6	14.0	11.4	11.3	11.6	5.1	15.4	0.5		
50～59歳	80.0	56.7 ①	29.9 ②	17.7 ③	17.2	11.8	16.4	18.4 ③	12.9	11.3	10.8	6.5	18.8	1.2		
60歳以上	71.5	52.3 ①	23.3 ③	4.5	17.3	14.1	17.9	25.4 ②	16.5	10.8	9.3	9.8	27.4	1.1		
男性	79.7	61.9 ①	26.8 ②	17.9 ③	20.8	18.8	20.2	15.6	11.9	12.4	12.1	5.7	19.6	0.7		
女性	85.6	50.3 ①	27.6 ③	36.9 ②	27.3	22.9	15.0	13.9	12.3	8.8	7.2	5.4	13.3	1.1		

※下線数字は「正社員計」より5ポイント以上少ないことを示す  
 ※薄い網かけ数字は「正社員計」より5ポイント以上多いことを示す  
 ※濃い網かけ数字は「正社員計」より15ポイント以上多いことを示す  
 ※丸数字は比率の順位(第3位まで表示)

## 次世代ユニオンリーダーに聞く(国際研究編)(12)

早稲田大学 社会科学総合学院・教授 しのだ 篠田 とおる 徹

### はじめに

これまで Gill Kirton, Geraldine Healy が編集した *Gender and Leadership in Unions* を通して、英米の労組における男女平等参画に関する実態とそれをめぐる議論に多く学んできた。今回はこの学びに基づいて、日本の労組における男女平等参画のこれまでとこれからについて、一つの見取り図を示したい。

### 英国型と米国型

まず、この間英米比較において学んだことのなかに、英国におけるフェミニスト労働運動の存在と米国における不在という顕著な対照がある。

より正確に言えば、それは相対的なものであり、完全な有無かどうかは定かではないが、いずれも特徴的であることは間違いない。

もっともこの問題は、フェミニスト労働運動そのものだけを見ても、議論は十分ではない。

それがどこから来ているか。別の言い方をすれば、なぜ英国はフェミニスト労働運動の存在感が顕著で、米国はそうではないのかという理由を考えねばならない。

英国の場合、Kirton と Healy が編んだ本に、その由来に直接言及した箇所はなかったが、関連した複数の文章からうかがえるのは、やはり社会主義の影響であろう。

ここでいう社会主義は、英国が少なくともその形成発展に二世紀はかけたこの国独特のものだが、少なくとも社会主義的なイデオロギーが英国の労働運動にいまなお影響力を保持していることは確かであろう。

したがって英国のフェミニスト労働運動は、左派的あるいは階級的な要素を強く含んでいると考えられる。

これに対して、米国の場合、フェミニスト労働運動の影が薄い、或は影響が見られないというのは、それすなわち米国労働運動における女性の存在感や役割が小さいことを意味しない。

実際、一九世紀の産業革命期以来の繊維産業や今日のサービス産業での女性組合員の活躍をはじめ、米国労働運動史への女性の貢献を除いた場合、米国労働運動史を綴ることは不可能である。

ただ彼女たちの運動には、英国におけるように、男女平等参画を、政治経済体制あるいは社会文化レジームの変革の文脈でとらえる傾向は明らかに少ない。

もちろんそうした主張が個別にない訳ではないと思うが、それが例えばジェンダー平等の問題として集

団として語られることはあまり見られないことは、Kirton と Healy が編んだ本のなかで何度も言及されてきたことである。

つまり、英国では労働組合における男女平等参画の問題が、女性という集団の政治経済的、社会文化的な権力の問題として捉えられ、この権力関係の変更を求める傾向が強い。

これに対して、米国では、労働組合における男女平等参画の問題は、これをあくまで個人の尊厳の問題として捉え、人権の立場から個別にその侵害や抑制に抗う、あるいはこの立場から女性の活躍の場の伸長や環境の改善を求める傾向が強いと理解してよかろう。

とはいえ、英米における女性たちの組合における実際の要求や成果を見比べた場合、成果や結果においては上述した対照性はあまり意味を持たない場合も多々あることも予想される。

とはいえ、こうした違いが、労働組合における男女平等参画推進のアプローチに反映されるであろうこともまた予期されることである。

## 日本版英国型としての戦後婦人労働運動

では、この労働組合における男女平等参画推進に関する英米型の二類型を日本にあてはめてみた場合、どのようなことが考えられるだろうか。

以下はあくまで試論に過ぎないし、そもそも先の英米型の枠組み自体、なお議論の余地があることはいうまでもない。ただこうしたいわば参照点を設定し、そこから示唆される日本の経験に対する含意を検討することは、日本の労働組合における男女平等参画の推進にとって必ずしも無意味なことではないだろう。

この点について、筆者はすでに漠然とはあるが、ひとつの見取り図的なイメージをもっている。それは、戦後日本の労働組合における男女平等参画の歴史は、あくまで日本の文脈ではあるが米国よりは英国的な特徴を反映したものではなかったかと考えており、またポスト戦後とここではあえて表現するが、一九九〇年前後以降の日本の労働組合における男女平等参画推進は、これもまた日本の文脈においてではあるがより米国的な特徴を帯びてきているのではないかという仮の見通しを持っている。

繰り返すが、これらの見取り図や見通しはあくまで仮であって、直感に近いが、その根拠を強いてあげれば、これまで長年多分に冗長にはあるが、貯めてきた日本の労働組合、労働運動の経験知であり、その意味では、筆者なりに日本の労働運動史の理解に基づくものではある。

これらの経験知から、先の見通しを今後確かめる意味で、その重要性を疑問の形で示しておく、例えば、戦後日本のフェミニスト労働運動の理論的支柱の一人であった竹中恵美子氏は、なぜ、またどのようにマルクス主義的議論を展開することになったのか。

なぜ戦後日本の労働組合における男女平等参画推進の中心となった婦人運動は電信電話、教員など官公労、運輸、金融でより存在感を示したのか。この点は、今あげた産業同様、女性の割合が相対的に高かった繊維産業の婦人部活動と比較した場合、先の英国型の観点からより特徴的な点が指摘できるだろうか。もしそうであるならば、それは繊維産業の労組に比べて前述の官公労においてより顕著であった社会主義や体制転換といったイデオロギー的な影響が作用しているのであろうか。

さらにいえば、労働運動と労働行政が両輪となって、日本における男女平等参画推進を牽引することとなった占領軍の女性政策とはいかなる思想的、人的系譜を持つものであったのか。

この点、例えば、占領軍官僚のニューディーラーたちに関していわれる、米国での不十分な改革を日本でもより積極的に展開する意図を持っていたかどうか、また戦争中米国で進んだ男女平等参画が戦後逆転する

経緯とそれはいかなる関係にあったのかに関心がわく。これは、英国型の男女平等参画が米国型を媒介して日本で展開されるという興味深いプロセスの有無と合わせて、大いに調べてみたいところである。

もちろん、これらの疑問やその答えは、専門家の間ではすでに周知の事実であるかもしれないので、その人びとからは笑止千万な話かもしれないが、この連載で前から何度も言及しているように、そろそろ戦後日本の労働運動における男女平等参画推進の歴史の包括的なふりかえりが必要な時期が来たと考えるので、その際に色々と教示を得たいところである。

## 日本版米国型としてのポスト戦後婦人労働運動

他方、一九九〇年代前後以降、今日に至るまで、そしておそらく今後もしばらく続くであろう日本労働組合における男女平等参画の推進の形は、前述の類型ではより米国型に近いものではないのかという見通しであるが、これには、歴史的な経緯とそれに影響された現状の理解が背景にある。

まず一九九〇年代以降、日本の労働組合における男女平等参画を推進することになったのは民間セクターの企業別組合である。それは、基本的には人権問題として制定されることになった一九八〇年代後半以降の男女雇用機会均等法を基本とする女性の選択的かつ個別的な職場進出が、やがて女性組合員と組合役員の増加をもたらしたことと、脱イデオロギーの傾向が強い企業別組合における女性組合員の自然増と、それともなう企業ガバナンスの観点からどちらかといえば女性役員の量的拡大が求められた経緯から、そのプロセスやアプローチは、より米国型の特徴を有すると考えられる。

また前世代との違いとして、これ以降の世代、とりわけ近年の若年層は、男女という枠組みにこだわらずより個性重視の多様性感覚を兼ね備え、職場でも組合でも、集団としての女性の権力拡大という発想は一般的ではないし、またそもそも権力関係から男女平等参画を考えることも少ない。そしてこうした傾向に今後大きな変化が見られる兆しはなお存在していない。

では、もし日本の労働組合における男女平等参画が、米国型のフェミニズムではなくヒューマン・ライツに基づくアプローチの方向で今後も進むとすれば、その促進にあたって今後いかなることが求められるであろうか。

それは、ジェンダー、性別のみならず、人種、民族、セクシュアリティ、年齢など、あらゆる社会的範疇にこだわらず、すべての人が自らの意思でもって持てる力を発揮できる働き方や生き方ができる職場や社会を実現する目標を共有するユニバーサリズムへと、現在の男女平等参画の推進を発展させることであろう。

そして労働組合の女性組合員や女性役員は、こうした発展を促進する中心的役割を果たす集団として、自己認識を新たに、同じ目標を共有する他の社会的範疇の集団との連携活動を強めていくべきであろう。

佐藤明彦 著『非正規教員の研究—「使い捨てられる教師たち」の知られざる実態』  
時事通信社（2022年）

近年、学校現場における働き方改革への取り組みが進みつつあるものの、教員を目指す人に教職の魅力を知ってもらうことなどを目的として文部科学省が昨年行った「#教師のバトン」プロジェクトでは、その意図とは反対に、現役の教員によって過酷な教育現場の実態が数多く発信されることとなり、世間の注目を集めた。

著者は教育分野のジャーナリストである。今では全国で10万人以上、全体の2割に迫るといふ非正規教員は過去15年で急激に増加したもので、それが昨今問題となっている教員不足の最大の要因になっていると指摘する。そして、自治体にはそうせざるをえなかった財政的・構造的事情があり、この問題の改善には国レベルで教員の雇用システムそのものを変えていく必要があるという。以下、各章について簡単に紹介する。

第1章では、非正規で働いている（いた）教員への取材をもとに非正規教員の働き方を紹介している。非正規教員のうち多数を占める臨時的任用教職員の場合、学校が多忙な時期に正規採用の1次試験がある、1年ごとに異動となる、サポート体制が不十分であることなどが問題であると指摘している。

第2章では、非正規教員の制度的な枠組みの解説をしたうえで、非正規教員の増加についてデータ等から検証を行っている。臨時的任用教職員数は高止まり状態にあり、産休・育休代替教職員を含まない政策的非正規率は2007年7.3%→2020年13.4%、全体の非正規率も同じく9.4%→17.0%と増加が続いていることが示されている。

第3章では、教員不足の問題点として、一人当たりの負担が増えれば無理がたたって倒れる教員が出てきかねず、そうなれば周囲の教員はさらに忙しくなるという負の連鎖が続くことであると述べている。また、統計調査や推計値を用いたシミュレーションを行い、臨時的任用教職員や産休・育休代替教職員の離職者が大量に出ていることと、それを埋め合わせるだけの人員が講師バンクにいないことが、教員不足の要因となっていると分析している。

第4章では、教職員定数に非正規を含めてよいことになった「定数崩し」、各都道府県が教員給与の総額を活用して自由に学級編成ができる「総額裁量制」、「義務教育国庫負担金の引き下げ」によって、自治体が臨時的任用教職員を大量に採用するようになったが、非正規教員の離職率の高さや正規採用される者が出てくることで次第に穴が埋まらなくなったことが、教員不足の真相であると指摘している。

第5章では、非正規教員の増加とそれによって生じる問題、非正規化が進む構造的な問題の解決・改善に向けての提言として、①義務教育国庫負担金の引き上げ、②学校に配置する教員数の厳格化、③非正規教員からの最低採用率の設定、④非正規教員1年目の初任者研修の実施、⑤採用試験の見直し、⑥教員以外の専門職の正規化の6つを挙げている。

この数年で教育現場における労働環境の過酷さが取り上げられるようになってきたが、そのなかで非正規で働く教員について触れられることは多くはないのではないだろうか。全体の2割近くにいる非正規教員が不安定に安く使われている現状についても、改善を進めていかなければならない。（浅香 徹）

# 最近の主な 調査報告書

労働調査協議会（略称：労調協）は労働組合のための調査研究センターで、労働組合と力を合わせて労働問題を調査・研究し、組合活動に役立てていくことを目的とする団体です。

労調協では労働組合員の状態をつかみ、明日の組合活動の参考とするのに適切な調査活動を行っています。近年、労働調査協議会が共同調査として実施した調査の報告書は下記の通りです。

なお、労調協が実施あるいは協力した主な調査については「労働調査」の11・12月合併号で紹介しています。

「共同調査・第2回次代のユニオンリーダー調査」(2003年)

「共同調査・新しいライフスタイルを求めて（本報告）」(2006年)

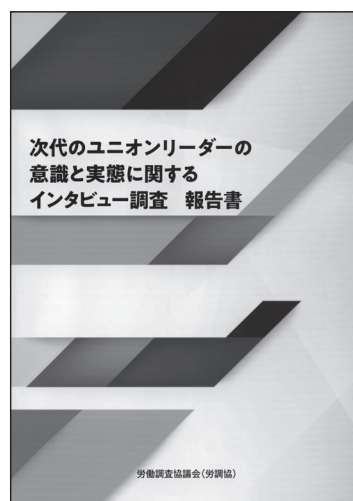
「共同調査・第3回次代のユニオンリーダー調査」(2008年)

「共同調査・定年後の雇用者の仕事と生活における諸問題と今後の取り組み課題」(2010年)

「共同調査・人と人のつながりに関するアンケート調査」(2012年)

「共同調査・第4回次代のユニオンリーダー調査」(2015年)

「次代のユニオンリーダーの意識と実態に関するインタビュー調査報告書」(2019年)



# 労調協

労働調査協議会 (LABOUR RESEARCH COUNCIL)

〒108-8326 東京都港区三田1-10-3 電機連合会館2F

TEL. 03-3453-8071 FAX. 03-3453-8072 <https://www.rochokyo.gr.jp/>