

ジョブ型雇用の普及可能性を探る

～カギを握る「相互納得性」と「自律型キャリア」～

はじめに

『労働条件通知書』への業務内容・勤務地の明示義務化」。厚生労働省の有識者検討会が本年3月30日にまとめた報告書に盛り込まれた項目は、日本的雇用慣行が大きく変容を遂げる出発点になるかもしれない。

カギを握るのは「ジョブ型雇用」。ジョブ型雇用を自社へ導入すべきか。このように考えている事業者も増えてきていることだろう。本稿では、企業側の人材確保等のメリットのみならず、労働者側のウェルビーイング^{*1}にも資する可能性を秘めるジョブ型雇用について、そのポイントを整理するとともに、地域事業者への普及可能性を探る。

※1 肉体的にも、精神的にも、そして社会的にもすべてが満たされた状態（世界保健機関（WHO）より）。

1 ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用

- ジョブ型雇用は、企業側・労働者側それぞれでメリット・デメリットがある。
- 自社に適した「日本版ジョブ型雇用」の導入を模索していくことが課題。

(1) ジョブ型雇用とは

専門人材の確保・育成、生産性の向上、労働者の価値観の変化など、様々な背景により導入の気運が高まっているジョブ型雇用（以下「ジョブ型」という）。欧米で主に普及しているジョブ型は、職務範囲が明確であり、賃金はその職務内容によって決定する（図表1）。一方で、日本の正規労働者に主に適用されているメンバーシップ型雇用（以下「メンバーシップ型」という）は、人材起点の制度であり、賃金の決定要因としては職能が重視されている。ただし、欧米でも一部のエリート層は、日本のメンバーシップ型に近い働き方をしており、どちらかという、欧米のジョブ型はノンエリート層を中心に普及している面が強い。

図表1 ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の特徴

	ジョブ型雇用	メンバーシップ型雇用
人事制度の起点	職務	人材
仕事の内容	職務範囲が明確	属人的で曖昧
賃金	職務重視	職能重視
評価基準	職務内容・職務成果	職能資格・能力発揮
個人のキャリア形成	主体的／スペシャリスト	受動的／ジェネラリスト
企業主導の人事異動	難しい	しやすい
外部労働市場での移動	しやすい	難しい

資料：慶應義塾大学産業研究所HRM研究会編『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，2022年，p.117.

ジョブ型の導入には、職務内容が明記された「職務記述書 (job description 以下「JD」という)」(図表2)が必要となるが、鶴(2021)^[1]は、「(前略) 公募だから職務記述書があるわけで、その(JDの) 有無が本質的な差異ではない」と述べている。よって、ポストの新設や空きが生じた場合には、本来のジョブ型であれば「公募」により埋めることとなる。

また、JDは組織体制の変更などに伴い「都度」行う更新と、環境・技術の変化に伴い、全社的な整合性を取る目的で「定期的」に行う更新が必要になる。さらに、JDの更新は、膨大な作業を伴うとともに、本来(欧米流)のジョブ型では「労働契約の変更」にあたり労働者の同意も必要になる。その他、ジョブ型と成果主義は別物であり、「ジョブ型は解雇されやすい」わけではないことにも留意する必要がある。

図表2 職務記述書の記載項目例

1. 職種・職務・職務等級
2. 職務概要・具体的な職務内容・各職務のウェイト
3. 期待されるミッションと目標
4. 組織との関わり方
5. 直属の上司・部下、責任・権限の範囲
6. 雇用形態、勤務地、勤務時間など
7. 必要とされる知識・スキル・資格
8. 待遇・福利厚生

資料：パーソルグループHP

(2)ジョブ型とメンバーシップ型のメリット・デメリット

ジョブ型とメンバーシップ型の違いの起点は「雇用契約の性質」にある。主として欧米では、雇用契約に職務(ジョブ)が明確に規定されるが、日本では通常職務は特定されない。日本における雇用の本質は職務ではなく、会員/成員(メンバーシップ)であるとされている(濱口(2021))^[2]。職務に値札をつけるジョブ型と、ヒトに値札をつけるメンバーシップ型。それらの主なメリット・デメリットを、採用・配置、評価・処遇のアプローチでまとめた(図表3)。本来のジョブ型を、文化や法制度も異なる日本へ導入することは困難なため、国内企業においては、自社に適した「日本版ジョブ型雇用」の導入を模索していくことが課題といえる。

図表3 ジョブ型とメンバーシップ型の比較

	企業側				労働者側			
	メリット		デメリット		メリット		デメリット	
	ジョブ型	メンバーシップ型	ジョブ型	メンバーシップ型	ジョブ型	メンバーシップ型	ジョブ型	メンバーシップ型
採用・配置	<ul style="list-style-type: none"> 専門人材、多様な人材の確保。 採用、異動のミスマッチを抑制。 	<ul style="list-style-type: none"> 採用計画が立てやすく、人の配置も容易。 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒者の専門人材採用が困難。 異動は本人の同意が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> 育成に係るコスト負担が大きい。 	<ul style="list-style-type: none"> 専門性を高めやすい。 本人が希望しない限り、転勤や職務変更はない。 	<ul style="list-style-type: none"> 社会全体として失業率は低い。 社内研修、OJTが手厚い。 	<ul style="list-style-type: none"> 社会全体として、失業率が高くなる可能性。 スキルアップは自己責任。 	<ul style="list-style-type: none"> 希望する職務以外の仕事も担う。 意に反した転勤や異動あり。
評価・処遇	<ul style="list-style-type: none"> 適正処遇に寄与。 	<ul style="list-style-type: none"> 労働者の能力や適性を、時間をかけて見極めることができる。 	<ul style="list-style-type: none"> スキル不足による解雇は試用期間のみ。 	<ul style="list-style-type: none"> 評価に大きな差が出にくく、一部の優秀な労働者の不満につながり、離職に発展する場合もある。 	<ul style="list-style-type: none"> 転職しても、同様の職務であれば、転職前と同水準の報酬が確保できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 雇用が安定しており、人生設計を立てやすい。 降格、減給は減多にない。 	<ul style="list-style-type: none"> 現状より低位の職務にしか就けない場合は、結果として減給。 昇格、昇給はポストの空き次第。 	<ul style="list-style-type: none"> 若年層は働きぶり・実績に比べて報酬が低くなりがち(賃金カーブの問題)。

資料：(一財)北陸経済研究所「地方におけるジョブ型雇用の可能性(第1回)」,2020年12月、他各種資料より当研究所作成

2 日本版ジョブ型雇用の導入事例

- 日本版ジョブ型は、役割の明確化や専門人材の確保・育成目的の色合いが強い。
- 国内大企業の導入事例では成果が出始めているが、一部に課題も残す。
- ジョブ型は「企業の競争力強化」と「労働者のウェルビーイング」の両立に寄与。

(1) 導入目的

2022年4月までに見られた、主な大企業のジョブ型導入事例を下表にまとめた(図表4)。管理職に対しては、期待される役割やミッションを明確にし、評価・処遇に適切に反映させる意向を持っている企業が多い。また、採用の面では「専門人材の確保・育成」という目的が大きい。これらの点で、日本版ジョブ型は、欧米流とはその背景や目的が異なることが分かる。

(2) 企業側の視点

ジョブ型導入後の効果としては「成果を追い求めるマインドセットが変わった」、「評価面においても適正な差をつけやすくなった」、「グローバル基準の評価や育成に寄与」、「自律的な働き方の推進」などの声が見られ、企業の競争力強化につながっていると思われる。ただし、導入までは、膨大なJD作成作業、労働組合との度重なる協議、従業員への理解浸透などに苦勞した事例が多いようだ。導入後も、中高年層のマインドセットや行動の変容、JDの更新負担や公平性・透明性の確保など、一定の課題は残るようである。

(3) 労働者側の視点

富士通(株)の事例では、従業員エンゲージメントも向上している。エンゲージメントは、ポジティブ心理学における「ウェルビーイング理論」の構成要素の一つとなっている。ちなみに、鶴光太郎・慶應義塾大学教授らの研究によると、一部ジョブ型の性質を有する「限定正社員^{*2}」には無限定正社員よりも高い満足度が見られている(鶴ほか(2016))^[3]。これら企業事例や研究結果から、ジョブ型は企業側への恩恵のみならず、労働者のウェルビーイングにも寄与する可能性があるかと推察できる。

※2 職種限定、労働時間短縮、残業なし、勤務地限定のうち、いずれかに該当する正社員^[3]

図表4 ジョブ型雇用の大企業での導入事例

	社名	導入内容
製造	(株)日立製作所	2021年3月から全管理職に導入。2022年7月に全社員に拡充予定。約10年を費やし職種別や階層別で450種類のJDを作成し、今後社内外に公開予定。
	富士通(株)	2020年4月に国内約1万5,000人の管理職を対象に導入。2022年4月に、一部を除く国内外のグループ企業の11万人(全体の約9割)に導入。従業員エンゲージメントも向上。
通信	KDDI(株)	2021年春から管理職ら約3,000人にジョブ型配置を広げた。30の職種ごとの職務内容や必要スキルを明示。採用では、データサイエンスや法務、会計など12の職種で学生を個別採用している。
保険	損害保険ジャパン(株)	2022年度から既存社員と同社への転職希望者にジョブ型を導入。デジタル技術やマーケティングなどの専門職新設。2023年度からは新卒者も対象。
商社	双日(株)	2021年3月、同社社員が転籍できる新会社「双日プロフェッショナルシェア」を設立。就業時間・場所の制限無し、副業・起業可能。

資料：日本経済新聞記事、その他資料より当研究所作成(順不同)

3 ジョブ型雇用に対する地方の声

- 地方でも、職種別採用などでジョブ型の要素を求める事業者が存在する。
- 「相互納得性」と「自律型キャリア」が地方へのジョブ型普及のカギ。

(1) 南九州での動き

地方での雇用形態の変化、ジョブ型の普及状況および今後の普及可能性について調査を行うべく、人材紹介等の実績が豊富なパーソルキャリア株式会社取材を行った。同社九州オフィス（福岡市）で南九州（熊本・鹿児島・宮崎・沖縄）の法人を担当しているエリアマネージャーに回答いただいた。尚、以下の質問・回答は南九州を前提としている。

【会社概要】

【社名】	パーソルキャリア株式会社 (旧インテリジェンス)
【本社】	東京都千代田区丸の内2-4-1
【事業内容】	人材紹介サービス、求人メディアの運営、転職・就職支援、採用・経営支援サービスの提供
【従業員数】	4,538名 (2022年3月時点)

1. ジョブ型雇用について

- ・南九州でもジョブ型の話は聞くようになったが、多くはないと感じる。
- ・職種別採用については、中途採用であれば「IT系」「エンジニア」「研究開発職」などが募集増の印象。
- ・年功的な人事制度の変更を試みる際に、ミドル・シニア層の納得を得ることに課題があるようだ。

2. 副業・兼業について

- ・副業を制度として認めた事業者は微増。
- ・実際に副業をしている人数としては発展途上にあるが、副業はジョブ型に比べ普及しやすいのではないかと。

3. 転職希望者のニーズや価値観の変化

- ・ワークライフバランスを重視する転職希望者が増加している。
- ・「転職なし」を求める転職希望者も増えており、企業が「転職なし」で募集をかけるとエントリー数が増える傾向にある。

4. 地方における今後のジョブ型雇用の普及可能性と課題

- ・現状では（急速な）普及は難しいが、今後メンバーシップ型を経験した割合が少なくなれば、可能性は出てくる。それでも、まずは大企業からの導入となるだろう。
- ・「ジョブ型は安定性が低い」という、特にミドル・シニア層から誤解されているイメージの払拭が課題。

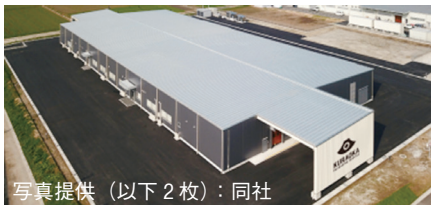
ポイント（取材を終えて）

- ・職種別採用やその他人事制度で、ジョブ型の要素を求める事業者が存在する。ただし一部の労働者層の理解・納得を得ることに課題あり。
- ・ジョブ型を更に細分化した性格を持つ副業の普及や、転職希望者の価値観の変化など、ジョブ型の普及につながる社会面の変化は見て取れる。

(2) 県内事業者の声

地域事業者の採用・育成形態、およびジョブ型への考えを明らかにすべく、嘉島町で紙製パッケージ（紙器）を製造している株式会社倉岡紙工の代表取締役CEO倉岡和徳氏へ取材を行った。

本社工場



写真提供（以下2枚）：同社

代表取締役
倉岡 和徳 氏



【会社概要】

【社名】	株式会社倉岡紙工
【本社】	熊本県上益城郡嘉島町下仲間80-1
【創業】	1965年（昭和40年）4月
【事業内容】	紙製パッケージ（紙器）の企画・デザイン・製造
【従業員数】	30名（2022年4月時点）
2021年12月に FSC [®] 認証 ^{※3} を取得。	
資料：FSCジャパン	



※3 責任ある管理をされた森林と、限りある森林資源を将来にわたって使い続けられるよう適切に調達された林産物に対する国際森林認証制度。

1. 採用・育成の形態

- 原則、採用時の職種（製造職・営業職・デザイナー職）のキャリアを歩む。育成体系も職種別に組んでおり、結果的に同じ職種を歩んでいる社員がほとんど。専門性は身につけている。

2. インターンシップの活用

- 専門学校からインターン生を5名受入れ、実際に発注があったクライアントのパッケージデザインを制作・提案し、最も秀逸なデザインを作った学生を採用した。

3. 人事関連の課題

- 過去、新入社員が短期間で退職した事例があった。双方のミスマッチが原因であったため、インターンの重要性を痛感した。また、企業側（経営側）と労働者側が「双方に納得する」仕組みづくりも課題。

4. 学生等のニーズや価値観の変化

- 「ワークライフバランスを重視したい」、という学生はよく見かけるようになった。一方で、収入面を重視する学生も見かけるので、価値観が「多様化」していると感じる。
- 最近ではコロナ禍が影響しているためか、性別問わず「地元就職志向」が強まっていると感じる。
- ジョブ型は、このような価値観の多様化にもマッチする雇用形態ではないだろうか。

5. 地方における今後のジョブ型雇用の普及可能性と課題

- 日本の雇用慣行が国全体で変わり、雇用の流動性が高まらない限りは普及しないのではないかと。特に新卒一括採用は、雇用のミスマッチに大きく影響していると思われる。
- ただし、労働者側も自分のキャリアに責任を持って絶えず自助努力に励むような意識（自律型キャリア）が形成できれば、限定的・段階的なジョブ型の導入は現実味を帯びてくるかもしれない。

ポイント（取材を終えて）

- 職種別採用やインターン採用により、「本人の希望」と「専門性」が紐付いている。そこには、自らのキャリアイメージを持った労働者側と、スキルを見極めて採用する企業側の「相互納得性」が介在し、雇用のミスマッチを抑えることにも効果的である。
- ワークライフバランスや勤務地に対する価値観の多様化は、職務・勤務地等を明記するジョブ型と相性が良いと思われる。
- 労働者側の自分のキャリアに責任を持つ「自律型キャリア」の形成により、ジョブ型の導入可能性が高まると考えられる。

おわりに

- ジョブ型導入後の社員間の相互理解による制度定着と改善が必要。
- ジョブ型とメンバーシップ型との自社内の最適なバランスの模索が「企業の競争力強化」と「労働者のウェルビーイング」の両立への第一歩。

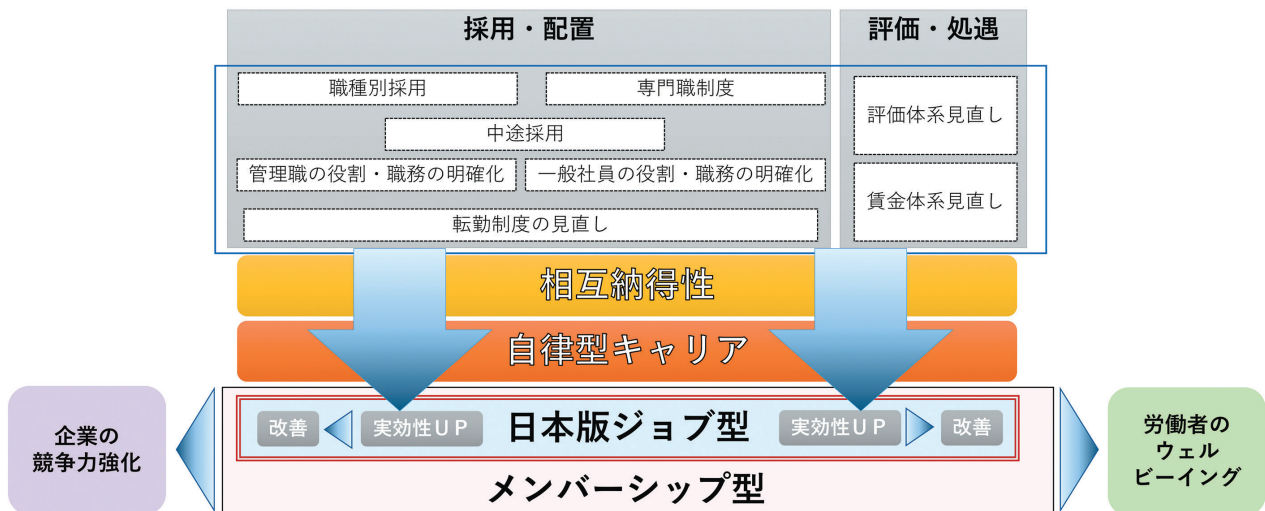
ジョブ型を導入するねらいは、大きく「適正処遇の実現」、「専門人材の採用・育成」、「適所適材^{※4}の実現」にあるが、運用方法に正解があるわけではなく、企業ごとに多種多様になると思われる。そして、前述した「相互納得性」と「自律型キャリア」がジョブ型の実効性をより高めていく要素になると思われる（図表5）。

特に導入後は、ジョブ型とメンバーシップ型の社員間の働き方に対する相互理解と融和、協力により、定着に向けて制度の改善活動を継続することが必要だと考える。VUCAといわれる激変する外部環境に対応するため、企業は社員の多様性を高め、組織能力向上へ取り組むことが不可欠となっている。

以上のように、ジョブ型導入後もトライ&エラーの実践により、メンバーシップ型との自社内の最適なバランスを模索することが「企業の競争力強化」と「労働者のウェルビーイング」の両立に向けた第一歩となるのではないだろうか。

※4 「適材適所」を反対にした造語であり、職務に合わせて最適な人材を配置する考え方^[4]

図表5 日本版ジョブ型雇用導入へのイメージ



資料：当研究所作成

参考文献

- [1] 鶴光太郎『「ジョブ型」の誤解を正す』, 日本経済新聞, 2021-05-07, 朝刊, p. 25.
- [2] 濱口桂一郎『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
- [3] 鶴光太郎ほか『多様な正社員の働き方の実態』, 経済産業研究所, 2016年
- [4] 柴田彰ほか『ジョブ型人事制度の教科書』, 日本能率協会マネジメントセンター, 2021年
- ・慶應義塾大学産業研究所HRM研究会編『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, 2022年
- ・濱口桂一郎『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』, 岩波新書, 2009年