

日本企業における人間関係

——メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の視点から——

佐藤 健 司

はじめに

- I 人間関係論の本質的な考え方と日本企業において従業員が人間関係にもっている意識
- II 「強制」と「自発」
- III 日本企業における職場の人間関係に起因する問題
- IV 日本企業の働き方に関わる問題に対する考え方
むすびにかえて

はじめに

これまで日本企業の職場において協調的とみられていた人間関係は、とりわけ1980年代において日本企業の国際競争力が高まった要因の1つとして考えられていた¹。ところが実際の日本企業の職場には、純粋に協調的な人間関係ではなく、「強制」と「自発」という考え方が従業員の仕事への取り組み方に浸透していると考えられている側面がある。

そこで、本稿では、こうした日本企業での働き方に焦点をあて、人間関係と関連させながら分析を行うことにしたい。職場の人間関係やストレスについての調査によれば、現在の日本の職場における人間関係についての従業員の満足度は他国に比べて極めて低く、しかも、職場で感じるストレスの上位を占めている項目は人間関係に関わる項目が多いことが明らかにされている。

したがって、日本企業の職場における人間関係に関する従業員の満足度やストレスの状況について確認したうえで、これまでの日本企業における働き方がどのような考えや慣行のもとで構築されていたのかということについて分析する。その際、メンバーシップ型雇用と関連させながら分析を行う。そしてそうした分析に基づいて、今日の日本企業において生じている働き方や人間関係の問題を解決するためには、どのような点に留意すべきなのかということについて、ジョブ型雇用の考え方と関連させながら考察を行う。

1 この点に関して、例えば、ビアー (Beer, M.) とスペクター (Spector, B) は、この時期の日本企業は、独自の社会や文化の文脈で、経営者と労働者間および労働組合と経営者間の協調的な関係を発展させていった結果、生産性と品質を改善していたのであると指摘している (Beer and Spector ed. [1] p.1.)。

I 人間関係論の本質的な考え方と日本企業において 従業員が人間関係にもっている意識

1. 人間関係論の本質的な考え方

佐藤²によれば、職場の人間関係の理論的基盤となる人間関係論は、産業の人間関係に焦点を当て、組織もしくは集団において構築される人間関係が、モチベーションひいては生産性に重大な影響を与えることを科学的に明らかにした考え方である。これは、産学共同で大規模に実施されたホーソン実験を契機に発展し、初期アメリカ産業社会学の理論的基盤を形成したものと考えられている。このような理論構築に多大な貢献を果たしたのが、メイヨー (Mayo, G. E.) やレスリスバーガー (Roethlisberger, F. J.) らを擁するハーバード・グループであった。彼らはホーソン実験への参加を通じて、構成員の個人的な状況から生ずる感情的な問題や、構成員間で自然的に発生するインフォーマルな組織の存在が構成員のモラルに重大な影響を与えていることを明らかにしたうえで、協力的な人間関係が構築される過程を科学的に分析した人間関係的アプローチを提唱した。このアプローチは、構成員がカウンセラーへの相談を通じて不満や悩みを解消する「カウンセリング制度」や、管理・監督者に協力的な人間関係を構築する技能を身につけさせる目的で実施された「管理・監督者訓練」といった管理技法として具現化された。なお、これらの管理技法はニューディール期以降、敵対的な労使関係を構築しようとしたアメリカの企業などに積極的に受け容れられ、その後日本を含む諸外国に広く普及することになった。

このように、職場の人間関係の考え方と管理技法は、既述の経緯で普及していった。少なくとも理論上の職場の人間関係は、労使関係の安定化を目的としていたのと同時に、人々のモチベーションを高める考え方であった。だが、次にみるような現代の日本企業における従業員がもっている人間関係についてのイメージは決して良いものではなく、しかも職場におけるストレスの要因として人間関係に関わる複数の項目が上位に挙げられている。そこで、次節では、これらの点に関してみていくことにする。

2. 日本企業において従業員が人間関係にもっている意識

第1表は、2019年に、パーソル総合研究所が、APACの14の国・地域を対象に行った調査(パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査」)パーソル総合研究所ホームページ、https://rc.persol-group.co.jp/research/activity/data/apac_2019.html [2020/10/

2 佐藤 [14] 1070 ページ。

第1表 「職場の人間関係」と「直属上司」についての満足度

（％）

「職場の人間関係」		「直属上司」	
インドネシア	91.7	インド	91.7
インド	91.3	ベトナム	87.8
フィリピン	91.2	インドネシア	86.4
ベトナム	91	フィリピン	85.9
タイ	86	タイ	81.3
中国	85.3	中国	80.5
マレーシア	82	マレーシア	77.8
オーストラリア	80.4	オーストラリア	75.9
ニュージーランド	80	ニュージーランド	75.2
シンガポール	72.3	香港	67.8
台湾	69.9	シンガポール	66.9
香港	69.2	台湾	58.3
韓国	64.5	韓国	57.5
日本	55.7	日本	50.4

出所：パーソル総合研究所「APAC 就業実態・成長意識調査」, 2019年に基づいて作成。

3
1]) の一環で実施された「仕事における満足度」の調査の一部である「職場の人間関係」と「直属上司」についての満足度を質問した結果である。⁴

これによれば、第1表に掲げられている APAC の 14 の国・地域の中で、日本の満足度は、「職場の人間関係」では 55.7%、「直属の上司」では 50.4% と低い数値を示しており、いずれも調査対象国・地域の中で最下位の結果となっている。しかも、それぞれの項目で 13 番目の結果となった韓国とも大きな差を拡げている。

次に、日本企業において従業員がストレスを感じる要因についてみてみよう。第2表は、勤務先において最もストレスを感じる要因について、2017年から2020年にかけての4年間にわたる調査結果に基づいて経年比較を行ったものである（チューリッヒ生命「2020年ビジネスパーソンが抱えるストレスに関する調査」チューリッヒ生命ホームページ、<https://www.zurichlife.co.jp/aboutus/pressrelease/2020/20200423> [2020/09/12])。こ

3 この調査の目的は、アジア太平洋地域（APAC）14の国・地域の主要都市の人々の働く実態や意識、仕事に対する意識、転職状況、働くことを通じた成長などを明らかにすることである。対象条件は、各国・地域に、3年以上在住し、就業している（休職者を除く）20～69歳男女に設定している。なお、「職場の人間関係」と「直属上司」についての満足度は、7段階尺度で、回答をするものであるが、スコアは、「非常に満足」「満足」「やや満足」の合算値である。

4 この調査における満足度は、具体的には、「会社全体」、「職場の人間関係」、「直属の上司」、「プライベート」、「仕事内容」の5種類の満足度について調査している。ここでは、人間関係に関する「職場の人間関係」と「直属の上司」の満足度を示している。

第2表 あなたが勤務先においてストレスを感じる1番の要因は何ですか

	全体 (2020年) n=1,000	全体 (2019年) n=919	全体 (2018年) n=898	全体 (2017年) n=896
1位	収入 (経済面) 22.4%	仕事の内容 34.6%	上司との人間関係 38.9%	上司との人間関係 39.7%
2位	仕事の内容 21.40%	給与や福利厚生などの 待遇面 31.80%	同僚との人間関係 29.00%	仕事の量が多い 28.8% 給与や福利厚生などの 待遇 28.8%
3位	上司との人間関係 14.6%	同僚との人間関係 27.3%	仕事の内容 27.2%	—
4位	上司・部下以外の 社内の人間関係 14.4%	上司との人間関係 26.9%	仕事の量が多い 26.8%	同僚との人間関係 25.6%
5位	仕事環境 10.7%	仕事の量が多い 24.7%	給与や福利厚生などの 待遇面 25.6%	お客様や取引先との 人間関係 17.5%

出所：チューリッヒ生命「ビジネスパーソンが抱えるストレスに関する調査」, 2020年に基づいて作成。

れによれば、「上司との人間関係」が、4年間のいずれも上位に入っている（2020年3位：14.6%、2019年4位：26.9%、2018年1位：38.9%、2017年1位：39.7%）。また、同僚との人間関係も、2020年を除いて、上位に入っている（2019年3位：27.3%、2018年2位：29.00%、2017年4位：25.6%）。

このように、APACの14の国・地域の中で、「職場の人間関係」と「直属上司」についての満足度がいずれも調査対象国・地域の中で最も低いことが明らかにされていることに加えて、日本企業において従業員がストレスを感じる要因として人間関係に関する項目が上位に挙げられている事例をみると、現代の日本企業において、人間関係に関する問題は看過できない問題になっていると考えられる。

II 「強制」と「自発」

これまでみてきたように、現代の日本企業においては、人間関係に関する問題が深刻化していると考えられる。そこで、本章では、その背景として、どのようなことが考えられるのかということについて、「強制」と「自発」の側面からみていきたい。

1. 「強制」の側面

ここで「強制」というのは、鈴木によれば、日本の企業労働の現状（残業、休日出勤、過重な責任とノルマ、厳しい納期、過少な人員、高密度高速作業、配転、単身赴

任、等々）に立ち向かうことをやむをえないことと労働者に覚悟させる作用を意味する。その際、日本企業に見られるのは、各作業者の相対的に柔軟かつ広い職務スパンを基礎として、各人の職務範囲が曖昧なかたちで相互に重なり合い、作業者集団と管理者が一体として職場の課題遂行に責任を負うというシステムである。各人の職務内容は職場全体の課題遂行の必要に応じて臨機応変に変わり、各人の責任も曖昧であり、全員が職場課題に対して責任を負う関係に立つ⁵。

濱口は、このような雇用システムの法的性格は、メンバーシップ契約と考えることができる⁶と指摘している。すなわち、メンバーシップ契約では、雇用契約それ自体の中には具体的な職務は定められておらず、いわばそのつど職務が書き込まれるべき空白の石版であるという点が、日本型雇用システムの最も重要な本質であると主張している⁶。

ところで、日本企業の管理において、日本的な集団的職場編成やそこから生れる労働者間の社会性を通ずる管理は、強い影響力をもっていると思われる。集団的職場編成における労働強制は、労働者にとって、一見したところ職場社会から受ける強制力と映るが、結局、きつい労働水準を現実化する管理的要請が転化した形態にほかならないのである。余裕のない高密度労働が与えられたとき、その管理的要請のきつさが直接にタテの管理的圧力として労働者に意識されず、職場仲間に迷惑はかけられないというかたちのヨコの社会的労働強制に転形して作用するのである。このような職場社会性が労働強制の働きをするのは、余裕のない労働条件を許す一定の労使関係の反映である。ヨコの「強制」は一定の労使関係の下で初めて可能になる管理手法である。集団的職場編成の「強制」も、それへと転形する管理的要請（余裕なき、要員配分・作業配分・日程計画）それ自体を規制できない労使関係のうでこそ機能するものである⁷。

2. 「自発」の側面

ここで取り上げる「自発」とは、ヨコの「強制」による労働でありながらむしろそれに主体的にかかわろうとする意志を形成する作用を意味している。管理的に利用される職場社会の社会性やそれを仕事の編成方式から客観的に支える集団的職場編成は、一方ではヨコの「強制」でありながら、同時に他方では、意識を転換して（つまり強制されているという意識を吹っ切って）前向きに苛酷な労働過程のなかに飛び込むならば、「みんなと一緒にがんばって、互いに仕事のうでで信頼しあう喜び、仕事を通じて認めあう喜び」とでもいうべき、職場社会性を意識した仕事への肯定的意識を刺激する側面を併せもつのである。また、日本企業は、職場社会が経営目的に独自の論理で対抗する

5 鈴木 [16] 231, 254 ページ。

6 濱口 [27] 3-4 ページ。

7 鈴木 [16] 253, 256 ページ。

心配のない労使関係と管理の下で、この仲間社会を育成するのである。このような日本企業の労使関係と管理の現実においては、社会性が経営権と対抗する可能性は極めて弱い。そこでは、職場社会性という労働者論理は、仕事遂行と矛盾しない範囲に見事に統制されることで、破壊されるどころか逆に積極的に企業管理のなかに取り込まれてきたのである。⁸

Ⅲ 日本企業における職場の人間関係に起因する問題

ここでは、先に見た「強制」と「自発」に基づく日本企業の職場における働き方が、どのような問題を惹起しているのかということについてみていきたい。

第1に長時間労働の問題を取り上げる。これまで日本企業の強みであると考えられてきた組織全体の密接な連携には、一人ひとりの受けもつ責任が、全体で共有されていることが欠かせない。それが長時間労働の大きな要因でもあり⁹と考えられる。

例えば、なにかトラブルが発生したときのことを考えてみよう。その場合、担当者だけでなく、関連するすべての従業員がいっしょに解決にあたる。実際にはなにもすることがなくても、一人だけ先に帰ることを許さない雰囲気¹⁰が、職場にはある。実際のところ、これも、日本企業が「強み」としてきた、組織の密接な連携の一端だ¹¹。

第3表は、内閣府男女共同参画局仕事と生活の調和推進室が、1日の労働時間別の「同僚が抱えている残業をしている人のイメージ」の調査結果である¹²。これによると、例えば、1日の労働時間が10時間未満の場合は、「頑張っている人」というイメージをもつ同僚が36.8%であるのに対して、1日の労働時間が12時間以上の場合には、「頑張っている人」というイメージをもつ同僚が51.4%と、10時間未満の場合と比べて14.6%も増えている。また、1日の労働時間が10時間未満の場合には、「仕事が遅い人」というイメージをもつ同僚が36.7%であるのに対して、1日の労働時間が12時間以上の場合には、「仕事が遅い人」というイメージをもつ同僚が29.3%と、10時間未満の場合と比べて7.4%も減っている。このように、1日の労働時間が長いほど、同僚による評価が、

8 鈴木 [16] 231, 257-259 ページ。

9 山崎 [34] 172 ページ。例えば、このような働きすぎの事例として、本田は、若者の状況について次のように説明している。「・・・日本の若者のあいだでは、自分の生きる意味を他者からの承認によって見いだそうとするためか、『人の役に立つこと』を求める意識がきわめて強い（本田 [32] 104 ページ）・・・。」と指摘したうえで、このような「・・・素地につけいるかたちで、『<やりがい>の搾取』が巧妙に成立し、巻き込む対象の範囲を拡大しつつあるのが現状だと考えられるのである（本田 [32] 104 ページ）」と主張している。

10 この点に関して、太田は次のように指摘している。「部下からすると、何が評価に響くかわからないのでとりあえず遅くまで残っておいたほうがよい。早く帰りたくても帰れないのだ（太田 [5] 46 ページ）」。

11 山崎 [34] 172-173 ページ。

12 内閣府男女共同参画局仕事と生活の調和推進室 [19] 10 ページ。

第3表 1日の労働時間別「同僚が抱えている残業をしている人のイメージ」
（複数回答・正社員）

	頑張っている人	責任感が強い人	仕事ができる人	評価される人	期待されている人	仕事が遅い人	残業代を稼ぎたい人	仕事以外にやることのない人
10時間未満 (n=1631)	36.8	24.8	6.9	5.3	5.9	36.7	27.5	11.3
12時間未満 (n=630)	45.4	27.6	10.3	5.1	7.5	34.1	22.5	10.8
12時間以上 (n=276)	51.4	35.5	13.4	8.0	9.8	29.3	19.2	11.6

出所：内閣府男女共同参画局仕事と生活の調和推進室「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査報告書」, 2014年, 10ページ。

ポジティブなイメージを示す項目（頑張っている人、責任感が強い人、仕事ができる人、評価される人、期待されている人）で全ての項目の数字が上昇しているのに対して、ネガティブなイメージを示す一部の項目（仕事が遅い人、残業代を稼ぎたい人）で数字が減少している。¹³

このように、長時間働けば働くほど、その人に対する同僚のもつイメージが高まるのは、まさに、人々が、周りの人たちに迷惑をかけたくないというヨコの「強制」によって働く側面と、「職場社会性を意識した仕事への肯定的意識」に基づきながら「自発」的に働いていることを反映しているのではないかと考えられる。

その一方で、こうした残業を行う理由に関して、労働政策研究・研修機構によって行われた「働き方の現状と意識に関するアンケート調査結果」によれば、「上司や仲間が残業しているので、先に帰りづらいから」が合計で10.3%として理由に上がっている。この点に関して興味深いのは、男性・女性ともに、20歳代が、それぞれ20.0%・22.9%と最も多く、年齢が上がるにつれて、男性の場合は、30歳代で11.0%、40歳代は7.4%、そして50歳代は3.4%と低下傾向にあり、女性の場合で、30歳代は11.7%、40歳代は11.8%とはほぼ横ばいであるが、50歳代になると5.6%に下がっていることである。¹⁴ こうしてみると、「上司や仲間が残業しているので、先に帰りづらいから」と感じる従

13 同じく内閣府男女共同参画局仕事と生活の調和推進室が、上司を対象に、1日の労働時間別の「上司が抱えている残業をしている人のイメージ」の調査も行っている。これによると、例えば、1日の労働時間が10時間未満の場合は、「頑張っている人」というイメージをもつ上司が38.4%であるのに対して、1日の労働時間が12時間以上の場合は、「頑張っている人」というイメージをもつ上司が52.5%と、14.1%も増えている。また、1日の労働時間が10時間未満の場合は、「仕事が遅い人」というイメージをもつ上司が37.1%であるのに対して、1日の労働時間が12時間以上の場合は、「仕事が遅い人」というイメージをもつ上司が26.1%と、11.0%も減っている。このように、1日の労働時間が長いほど、上司による評価が、ポジティブなイメージを示す項目（頑張っている人、責任感が強い人、仕事ができる人、評価される人、期待されている人）で全ての項目の数字が上昇しているのに対して、ネガティブなイメージを示す一部の項目（仕事が遅い人、残業代を稼ぎたい人）で数字が減少している。すなわち、労働時間が長ければ長いほど、従業員は上司から概ね高い評価を得るという結果になっている。

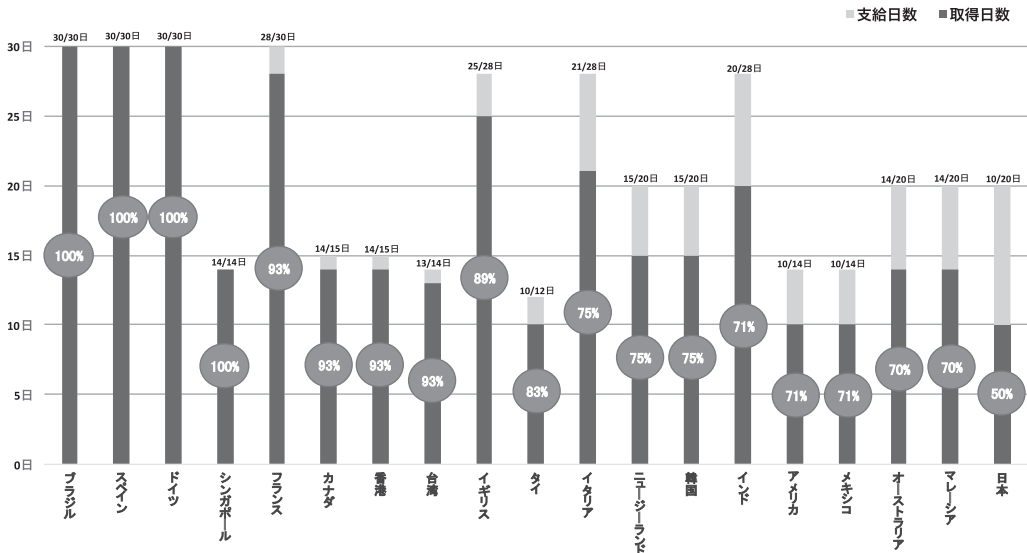
14 労働政策研究・研修機構 [36] 25ページ。

業員の年齢層をみても若い層ほど高いのは、必ずしも全従業員に当てはまることではないと考えられるが、年齢上の経験や能力といった面から、そのように感じる人が多いのではないかと考えられる。いずれにしても、このようなことも長時間労働の背景になっていると考えられよう。

このような長時間労働は、社員の身体的及び精神的健康を危険にさらすことに加えて、疲労によりモチベーションが崩壊する可能性を持っている。これに長い通勤時間が組み合わされ、睡眠不足がパフォーマンスの低下に結びつく結果となっている。ある時点を過ぎると、いくら仕事に時間を費やしてもその見返りが半減し、また創造性にも悪影響が出ることになる。¹⁵

第2は、有給休暇の取得率の低さである。第1図は、オンライン旅行サイトを運営しているエクスペディアが2019年に世界各国（19カ国）の有休休暇取得状況を調査した結果である（エクスペディア「世界各国の有休休暇取得状況」エクスペディアホームページ、<https://wlove.expedia.co.jp/press/50236/> [2020/7/26]¹⁶）。それによると、世界で、有給休暇を100%取得している国は、ブラジル（30日/30日）、スペイン（30日/30日）、

第1図 世界各国の有給休暇取得状況

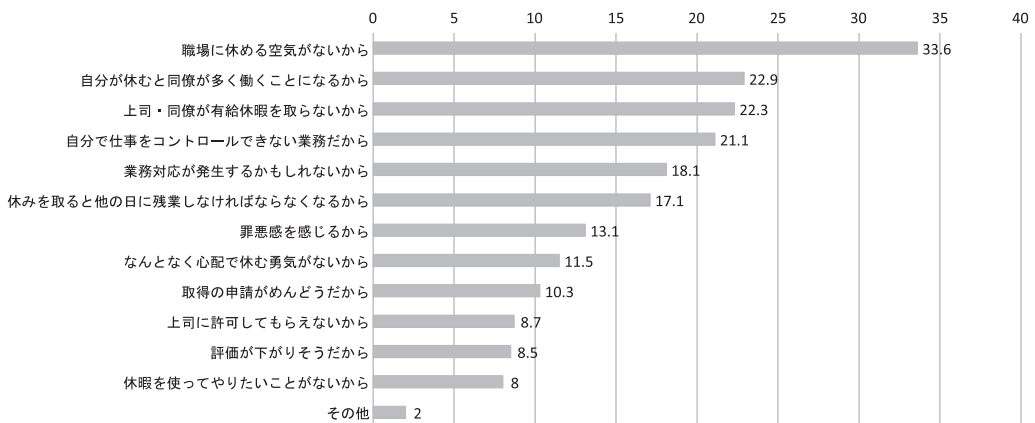


出所：エクスペディア「世界各国の有休休暇取得状況」, 2019年。

15 カップ [37] 58 ページ。この点に関して、例えば、「働き方改革」も時短の推進を強調しているが、実際には、時短が進んでいるわけではない。この点について、竹信は、次のように指摘している（竹信 [17] 18 ページ）。「働き方改革関連法」では、残業の上限規制は、年間では720時間まで、休日労働を入れると960時間まで、繁忙期には1カ月100時間未満、2~6カ月の平均で月80時間までとされている。一方、厚生省の過労死認定基準では、死亡（発症）前の1カ月でおおむね100時間、2~6カ月間の平均が月当たり80時間を超えていたら過労死と認定される。このため、今回の「上限規制」は、過労死基準レベルの残業を容認するものとして、過労死した働き手の遺族がつくる「全国過労死を考える家族の会」（過労死家族の会）などの強い懸念と反発を招いた。

16 エクスペディア [3]

第2図 あなたが有給休暇を取得できない（しない・しづらい）理由は何ですか？（複数回答）（n=497）



出所：BIGLOBE「有給休暇に関する意識調査」, 2017年。

ドイツ（30日/30日）であり、19カ国の中で18カ国の有休取得率が、70%を超えているのに対して、日本のみが50%の低取得率を示している。

ネットワークを利用した情報サービスの提供等をおこなっているビッグロブ（BIGLOBE「有給休暇に関する意識調査」ビッグロブホームページ、<https://www.biglobe.co.jp/pressroom/info/2017/07/170731-1> [2020/8/30]¹⁷）は、2017年に有給休暇を取得できない（しない・しづらい）理由を調査している（第2図）。これによれば、「職場に休める空気がないから」が33.6%と最も高い数値を示しており、「自分が休むと同僚が多く働くことになるから（22.9%）」、「上司・同僚が有給休暇を取らないから（22.3%）」、「なんとなく心配で休む勇気がないから（11.5%）」、「上司に許可してもらえないから（8.7%）」、「評価が下がりそうだから（8.5%）」といった同僚や上司を含む人間関係に関りがあると思われる理由が示されている。このように、人間関係に関わる理由は、全回答12種類（「その他」を除く）のうち、実に半数の6種類を示している。

このように、仕事が忙しいとか、業務に支障がでるからといった理由は別にして、多くの人が同僚などへの気遣い、言い換えるなら消極的な形で「周りから認められるために」残業したり、休暇を取らなかつたりしているのが実態なのである。¹⁹

第3は、パワハラの問題である。現在の日本の職場では、身体的な危害や面と向かった言葉の暴力だけでなく、精神的な嫌がらせや加害者の姿が見えにくい攻撃が増え、力

17 BIGLOBE [30]

18 BIGLOBE [30]

19 太田 [6] 110-111 ページ。この点に関して、大野は、「欧米よりも集団志向性の強い日本の企業では、働く者にとって大切なのは、金銭的報酬よりも仲間・同僚による評価だといえる。仕事をうまくやり遂げるために、お互いが依存しあっているのだから、ある一人の人がサボったり仕事をやってこなかったりすると、ほかの人たちに負担をかけることになってしまう。このような・・・プレッシャーのもとでは、有給休暇をとる労働者がきわめて少ないのも驚くにあたらぬ（大野 [8] 50-51 ページ）」と指摘している。

の強い者から弱い者へだけでなく、同僚どうしや部下から上司へなどあらゆる方向から「ハラスメント」が生じている。²⁰

この点に関して、たとえば、チーム単位のノルマがある場合には、自分の割当て分が達成できないとチーム全体の成績が悪くなって、チーム単位の成績に連動するボーナスが悪くなるということもある。そこで、上司は「愛の鞭」とか「躰」とかうそぶいて、あえてハラスメントを辞さず、そのハラスメントに同僚たちを協力させるのである。²¹

このようなハラスメントにもとづくいじめには、罵詈雑言、陽のあたらない仕事または困難な仕事への差別的な配置、仕事をさせない隔離といった多様なかたちがとられる。²²

仕事の中身や範囲が曖昧だと、上司や先輩からの指示も得てして不明瞭となる。責任の所在への共通理解も難しい。そのため、仕事が首尾よく運ばなかった場合、想定外の叱責や非難も受けやすい。それが理不尽と解され、パワハラを発生させるのだらう。²³

このような仕事の中身や範囲の曖昧性は、メンバーシップ型雇用に起因する部分が大きいと考えられる。現在において、とりわけ日本企業の正社員はメンバーシップ型雇用の対象として考えられているのであるが、この部分の働き方の変更を考えていかない限り、日本社会全体としてのパワハラ改善も見込まれないであろう。そこで、次章では、メンバーシップ型雇用の限界も視野に入れながら新しい働き方について検討していきたい。

IV 日本企業の働き方に関わる問題に対する考え方

既述したように、日本企業には、長時間労働やパワハラといった、日本企業の働き方ともなうと考えられる問題が存在する。このような問題を解決するための考え方としては、雇用を維持しながら、日本企業に適合するジョブ型雇用を模索する必要があると考える。そこで、ジョブ型雇用の特徴と関連させながら論考を進めたい。

1. ジョブ型雇用の特徴

ジョブ型雇用とは、雇用契約で職務（ジョブ）の内容を明確に定めて、その範囲内の労働についてのみ労働者が義務を負う雇用のことをいう。²⁴ジョブ型雇用には、職務が限定されているだけでなく、事業所限定（職場限定、勤務地限定）や労働時間限定などが

20 伊原 [2] 45 ページ。

21 熊沢 [9] 146 ページ。

22 熊沢 [10] 316 ページ。

23 玄田 [11] 260 ページ。

24 濱口 [27] 2 ページ。

含まれる²⁵。

それでは、ジョブ型雇用の特徴についてみてみよう。ジョブ型雇用²⁶では、まず、企業が職務を設定する。これを「職務設計」という。「職務設計」では、その職務につく労働者が遂行しなければならないいくつかの課業や、それらの課業の遂行のために労働者に求められる学歴や資格や経験年数などを設定する。企業は、こうして設定した基準で、その職務につく労働者を募集する。応募者のうち、基準に合致して職務遂行できると判断した最良の応募者を、その職務に採用する。ジョブ型雇用では、現職の労働者に配置転換や転勤を企業が打診することは、現職者にたいする新しい職務のオファーの意味である。したがって、採用と基本的に同じ考え方であって、それが労働者の応募でなく、企業側の打診でおこなわれるという、違いがあるにすぎない。また、ジョブ型雇用では、企業が職務を設定するとき、その職務の賃金額も設定する。賃金も職務基準なので、その職務に雇用された労働者が、その賃金を受け取る²⁷。

次に剰員（整理）解雇²⁸についてみていきたい。欧米諸国では、剰員解雇が可能なことを前提にしつつ、現在では、それに多様な規制や施策が加えられている。剰員解雇に法律上の手続きが必要なほか、労働者の雇用をなるべく継続させること、労働者にとって不公正な解雇にさせないこと、あるいは、別企業にすみやかに新採用させること、これらがめざされる。たとえば、ヨーロッパの多くの国では、剰員解雇に法律上の手続きが必要だ。その手続きの厳しさによって安易な剰員解雇を防いでいる²⁹。

先述したように、多くの国で行われるのは、剰員解雇の対象者に、企業側が企業内の別職務をオファーすることである。対象者がこれを受け入れると、その雇用は継続することになる。たとえば、ドイツでは、従事していた職務がなくなった場合も、社内の他の職務を提供して雇用を継続する努力義務を負っている。なぜなら、ドイツの解雇法制は有名であるが、判例によれば労働者は平均的な成果を発揮すればよいとされており、能力不足を理由とした解雇は難しいという背景があるからと考えられる³⁰。

例えば、統合基幹業務システムなどを開発・販売する IT 企業の SAP ジャパン（本社：ドイツ）は、世界に 180 カ国・地域に拠点を持つ企業である。SAP ジャパンでは、

25 今野・佐藤 [13] 343 ページ。

26 ここでの論調は、遠藤 [4] に依拠しているが、「ジョブ型雇用」という言葉を論文全体として用いているので、統一性を維持するために、遠藤氏が用いている「職務基準雇用慣行」は、「ジョブ型雇用」と記載させていただいている。

27 遠藤 [4] 139-141 ページ。

28 遠藤は、この用語に関して「剰員解雇と訳されるが、日本語では整理解雇がほぼこれにあたる。」と指摘している（遠藤 [4] 141 ページ）。

29 遠藤 [4] 141-142 ページ。フランスやドイツなどのヨーロッパ諸国では、解雇に制限を加える法規制が発展してきている。例えば、フランスでは解雇に「現実かつ重大な理由」、ドイツでは「社会的に正当な理由」があることが求められている（水町 [33] 60 ページ）。

30 濱口 [29] 5 ページ。

果たすべき役割が細かく示されており、約1500人の社員全員がジョブ型である。全世界で約1100のジョブディスクリプション（職務定義書）があり、社員はいずれかに基づき働く。ジョブ型には失職懸念が付きまとうが、ドイツは労使協調が基本にあり、ドライに社員を解雇しない。だからこそ会社は社員の能力を最大限に引き出す努力が欠かせないのである。³¹

このように、ジョブ型においても可能な限り雇用を維持していく姿勢は、メンバーシップ型雇用からジョブ型に働き方を転換する場合に、非常に重要な点である。そこで、その点も踏まえながらジョブ型雇用への移行について検討していきたい。

2. ジョブ型雇用への移行に関する検討の必要性

本稿で、論考を進めてきたメンバーシップ型に関りが深いと考えられる日本企業における働き方は、「強制」と「自発」が相まった働き方であることは既に述べたところである。そして、とりわけ、日本企業における正社員は、メンバーシップ型雇用が採用されているケースが多く、その労働内容は曖昧である。その結果、長時間労働やパワハラが起りやすい状況にあるということもこれまでにみてきた。

そこで、このような状況を踏まえたくて、将来的に、メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用に移行することを今後の日本企業の雇用において検討する必要があると思われる。

ジョブ型雇用にみられるように、職務の範囲が明確であれば、上司といえども部下の仕事の進め方に深く干渉することはできない。そのため上司が職務に必要な範囲を超えて部下に影響力を及ぼす余地がなくなるわけである。また、パワハラに関しても玄田の調査（2019）によれば、自分の仕事の中身や範囲がはっきりと決まっているのに比べ、だいたい決まっている、もしくは決まっていないと、パワハラを受けたとする確率が高くなる。³²

このように、ジョブ型雇用に移行することによって、働き方が改善される可能性があることが予想される一方で、ジョブ型雇用に関して、日本の経済界の考え方と一定のズレがあると思われるので、その点についてみてきたい。

日本経済団体連合会は、2020年の初めに『2020年版 経営労働政策委員会報告』を公表している。その中で、メンバーシップ型とジョブ型の関連性について、次の内容が指摘されている。

31 『日本経済新聞』[24]

32 太田 [7] 65 ページ。

33 玄田 [11] 260 ページ。

わが国は、外部労働市場が十分に発達しておらず、労働法をはじめとする様々な制度や慣習もジョブ型を前提としていない。また、メンバーシップ型は・・・メリットがあり、現在も多くの企業で採用されていることから、ただちに自社の制度全般や全社員を対象としてジョブ型への移行を検討することは現実的ではない。³⁴

こうしたことを踏まえ、日本経済団体連合会は、「・・・各企業が自社の置かれている現状と見通しに基づき、まずは、『メンバーシップ型社員』を中心に据えながら、『ジョブ型社員』が一層活躍できるような複線型の制度を構築・拡充していくことが、今後の方向性となろう³⁵」と主張している。

この点に関連して、中込は、「2020年版経営労働政策特別委員会報告」が、1995年に当時の日経連が発表した報告書「新時代の『日本的経営』～挑戦すべき方向とその具体策」の内容に極めて類似している点が多いと指摘している。中込によれば、「新時代の日本的経営」で言う雇用の3類型のうち「長期蓄積能力型グループ」は「メンバーシップ型社員」に、「高度専門能力活用型グループ」は「ジョブ型社員」に、そして「雇用柔軟型社員」は派遣社員等の非正規労働者に置き換えられる。そして、日経連の「新時代の日本的経営」の提言内容はどのようになったのか。今日において、同様のことを日本経済団体連合会が提唱していることからわかるように、雇用システムの改革論議は大半進展していないのである。「新時代の日本的経営」に比べて変化したことは、賃金コストの変動費化と非正規労働者の増加による人件費削減だけである。成果主義の職務給は多くの会社が導入を検討したものの、その運用がうまくいかなかったことから職能資格制度の賃金体系を残すこととなり、今に継続している。³⁶

ここで、問題となるのは、「成果主義の職務給」という考え方である。この点について、濱口は、「ジョブ型を成果主義と結び付ける誤解が多く、おかしな議論が横行している³⁷」と警鐘を鳴らしている。濱口は、「そもそもジョブ型では一部の上層を除けば、中から下の人についてはいちいち成果を査定しない。なぜかといえば、そのジョブに就

34 日本経済団体連合会編 [25] 14-15 ページ。日本経済団体連合会は、日本型雇用システムをメンバーシップ型ととらえ、その特徴が新卒一括採用、長期・終身雇用、年功型賃金にあると指摘している。メリットとして、各特徴についてそれぞれ指摘されている。新卒一括採用については、①企業は計画的な採用が行いやすい、②企業が毎年、新たな就職機会を提供することが、国際的にみて日本の若者の失業率が低い大きな要因となっていると指摘されている。長期・終身雇用については、①異動等により様々な仕事を体験させ、中長期的な視点で自社に適した人材へと育成できる、②社員は人生設計を描きやすく、雇用と経済面での安心感ももてると指摘されている。年功型賃金については、①年齢や勤続年数の上昇に伴い昇給することは、雇用と経済面での安心感となり、社員の定着に寄与する、②多くの企業が導入している職務給は職務変更や異動の度に賃金額の改定が不要であることが指摘されている（日本経済団体連合会編 [25] 11, 14 ページ）。

35 日本経済団体連合会編 [25] 15 ページ。

36 中込 [20] 166-167 ページ。

37 『産経新聞』 [15]

ける人間かという評価はすでに採用時に済んでいるから。あとはジョブディスクリプション（職務記述書）に書かれた内容をちゃんとやっているかだけ」³⁸と指摘している。

たしかに、ジョブ型では、職務記述書で挙げられた職務内容を行うというのが、基本姿勢ではあるが、その点については採用の時点で、厳しく確認されているので、後は、採用された本人が、職務記述書の内容に沿った仕事を行っているかを確認するに過ぎない。この点に関しては、既述したように、例えばドイツの判例によれば、労働者は平均的な成果を発揮すればよいとされており、能力不足を理由とした解雇は難しいという背景があるからと考えられる。ここでの「成果」というのは、あくまでも職務記述書に書かれた内容に沿った結果としての成果であって、それ以上のものを求められていないということが重要である。

しかし、実際には、「成果主義の職務給」という考え方にもとづいて、一部の日本企業がジョブ型雇用制度の導入に相次ぎ動き始めている。³⁹ジョブ型雇用は職務を明確に規定し成果を評価しやすくする制度で、時間ベースの管理がしにくい在宅勤務とも相性がいいとされている。⁴⁰ところが、このような動向においては、「職務遂行の能力が足りないと判断されれば欧米では解雇もあり得る。」⁴¹とされている考え方が先行している可能性がある。

この点に関して、例えば、イギリスでは、ある程度の規模がある企業であり、配転できる職が企業内にある場合に、配転の可能性を考慮せずに行った剰員（整理）解雇は、雇用審判において、不公正解雇とされうる。⁴²また、ドイツでは、緊急の経営上の必要性に基づく解雇の事案においては、最も社会的に保護の必要性が乏しい労働者から解雇されるべきとする、いわゆる「社会的選択」の法理が妥当する。2004年の解雇制限法によって、使用者は、勤続年数・年齢・扶養義務・障害の4つの基準（社会的観点）を考慮する必要があるとされている。これによって、ドイツにおいては、勤続年数が長く、高齢の労働者ほど、社会的な保護の必要性が高く、解雇対象から除外されるべきこととなっている。⁴³したがって、とりわけ、ヨーロッパの国々では、ジョブ型雇用であっても解雇は容易に行えないしくみになっている。

いずれにしても、日本の労働市場をいっきにジョブ型雇用に移行することは非現実的であるにしても、ジョブ＝職務という原理を、労働市場において可能な範囲から導入し、⁴⁴中長期的に拡大してゆくことが不可欠であると考えられる。

38 『産経新聞』[15]

39 『日本経済新聞』[23] 2020年7月22日。

40 『日本経済新聞』[22] 2020年7月8日。

41 『日本経済新聞』[21] 2020年6月8日。

42 国際研究部 [12] 70ページ。

43 山本 [35] 94ページ。

44 本田 [31] 47-48ページ。本田は、その際に、働く側もジョブ＝職務に関する能力を鍛える必要があ

しかし、ジョブ型雇用にも大きな問題があると言わざるをえない。それは、若年層の失業問題である。濱口によれば、実際、石油危機の後の1970年代後半以降において、欧米諸国ではドイツを除いて、おおむね若者（25歳未満）の失業率が成人（25歳以上）の失業率よりも遥かに高い水準で推移してきた。欧米諸国のようなジョブ型の社会というのは、スキルのない若者が労働市場で一番不利益を被る社会でもある⁴⁵。

その一方で、もし、基本的な働き方が変わらないとすれば、すなわち、既述したように日本経済団体連合会が提案している「まずは、『メンバーシップ型社員』を中心に据えながら、『ジョブ型社員』が一層活躍できるような複線型の制度を構築・拡充していくことが、今後の方向性となる」という考え方は、既述したような人間関係にともなう問題が解決されないままになる可能性が高いと考えられる。なぜなら、日本のような濃密な人間関係に基づく働き方は、メンバーシップ型雇用という働き方をベースにしている部分が大きいと考えられるからである。

したがって、ジョブ型雇用への移行を検討するにあたって、今後、意識しておくべきことは、とりわけ3点あると考えられる。

第1は、日本経済団体連合会が提案しているようなメンバーシップ型社員とジョブ型社員がそれぞれ活躍できるような複線型の制度を構築・拡充するという考え方は、歴史的に見ても、中込が指摘しているように結局何も変わらないのではないかという可能性がある。というのも、これまでみてきたように、「強制」と「自発」に基づいた働き方やメンバーシップ型雇用によって、長時間労働やパワハラなどを惹起する側面が一部あるのではないかと考えるからである。もし、そうであれば、メンバーシップ型雇用を維持したままであるとするならば、結局は、長時間労働やパワハラといった問題が解決されないままになる可能性がある。したがって、もちろん、段階的な移行は必要であると考えられるが、将来的に企業全体で、メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用に移行する方向性を検討してはどうかと考える。

第2は、既述したように、最近の日本企業の動向としてジョブ型雇用に移行している企業の方向性とは一線を画しながらこの問題を考察していきたいということである。なぜなら、そうした企業の一部は、成果主義とジョブ型雇用を一体と考えている可能性があるからである。先述したように、成果主義とジョブ型雇用は、分けて理解されなければならない問題であるとする。当然、成果について考慮することも経営組織である以上は不可欠であるといえるが、先ほど取り上げた濱口の主張のように、あくまでも職務記述書に則って働いているかどうかを確認することが重要であって、職務記述書によつ

、り、「教育の職業的意義」の向上という主題が密接に関わっていると主張している（本田 [31] 48 ページ）。

45 濱口 [28] 168, 240 ページ。

て書かれたことを超えた課業の成果を求められることではない。ともすれば、職務記述書の範囲を超えた成果を上げなければ、場合によっては解雇をしても良いという考えがあれば、それは本来のルールには沿っていない行動であるといえる。

第3は、雇用の安定性である。最近、内外から批判の対象となっている新卒一括採用であるが、毎年、定期的に終身雇用を前提として採用するという方法は、若年層の失業率の低さを維持している要因の1つとなっている。したがって、ジョブ型雇用を採用した際の雇用の安定性を今後どのように捉えていくのかという問題も重要である。

今後、これらの課題を中心とした議論を積み上げていくことが、今後の働き方を考える上でも枢要ではないだろうか。

むすびにかえて

本稿では、日本企業における人間関係の状況や問題を確認したうえで、その解決策を考察してきた。その骨子は、将来的なジョブ型雇用への移行である。ただし、ジョブ型雇用に移行するからといって、例えば、アメリカのように、従業員の契約を解除するのが容易であるという状況は避けなければならない。あくまでも、従業員の雇用を守りながら、ジョブ型雇用へ段階的に移行していくというのがポイントである。

これまでの日本企業における働き方は、メンバーシップ契約にもとづいた柔軟な働き方であった。これについては、従業員に明確な職務が割り当てられていないために、様々な環境変化に対して柔軟に対応することが可能であった。ところが、そうした職務の曖昧性や責任の所在が不明瞭なために、長時間労働やパワハラといった問題が浮上るようになったと考えられるのである。

そこで、日本企業においてもジョブ型雇用を取り入れる必要があると考える。ジョブ型雇用は、職務が職務明細書によって職務が明確に定義づけられているために、曖昧性がない。ジョブ型雇用の導入にともなって、長時間労働が改善し、曖昧な性質があるために生じていたパワハラの問題も緩和される可能性があると考えられる。ただし、ジョブ型雇用への移行に際しては、先に確認したように成果主義とジョブ型雇用を同一のものとして捉えないことや雇用の安定性をしっかり保障していくということを考慮する必要がある。

環境の変化が著しい今こそ、日本企業にとって、大きな変革が迫られているといえよう。

参考文献

- [1] Beer, W. and B. Spector ed., (1985) *Readings in Human Resource Management*, The Free Press.

- [2] 伊原亮司『私たちはどのように働かされるのか』こぶし書房, 2015年。
- [3] エクスぺディア「世界各国の有休休暇取得状況」2019年。
- [4] 遠藤公嗣『これからの賃金』旬報社, 2014年。
- [5] 太田肇『日本人ビジネスマン「見せかけの勤勉」の正体－なぜ成果主義は失敗したか』PHP 研究所, 2010年。
- [6] 太田肇『「承認欲求」の呪縛』新潮社, 2019年。
- [7] 太田肇『「超」働き方改革－四次元の「分ける」戦略』筑摩書房, 2020年。
- [8] 大野正和『まなごしに管理される職場』青弓社, 2005年。
- [9] 熊沢誠『格差社会ニッポンで働くということ－雇用と労働のゆくえをみつめて』岩波書店, 2007年。
- [10] 熊沢誠『働きすぎに斃れて－過労死・過労自殺の語る労働史』岩波書店, 2010年。
- [11] 玄田有史「職場の危機としてのパワハラ－なぜ「いじめ」は起きるのか」東大社研・玄田有史・飯田高編『危機対応の社会科学 上 想定外を超えて』東京大学出版会, 2019年。
- [12] 国際研究部「解雇ルールと紛争解決－イギリス－」菅野和夫・荒木尚志編『解雇ルールと紛争解決－10カ国の国際比較』労働政策研究・研修機構, 2017年。
- [13] 今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門（第3版）』日経 BP マーケティング, 2020年。
- [14] 佐藤健司「ヒューマン・リレーションズ」（見田宗介顧問 大澤真幸・吉見俊哉・鷺田清一編『現代社会学事典』弘文堂, 2012年）。
- [15] 『産経新聞』2020年10月26日。
- [16] 鈴木良始『日本の生産システムと企業社会』北海道大学出版会, 1994年。
- [17] 竹信三恵子『企業ファースト化する日本－虚妄の「働き方改革」を問う』岩波書店, 2019年。
- [18] チューリッヒ生命「ビジネスパーソンが抱えるストレスに関する調査」, 2020年。
- [19] 内閣府男女共同参画局仕事と生活の調和推進室「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査報告書」, 内閣府男女共同参画局仕事と生活の調和推進室, 2014年。
- [20] 中込賢次『「日本型経営」の雇用システムから日本が見える』日本生産性本部生産性労働情報センター, 2020年。
- [21] 『日本経済新聞』2020年6月8日。
- [22] 『日本経済新聞』2020年7月8日。
- [23] 『日本経済新聞』2020年7月22日。
- [24] 『日本経済新聞』2020年8月4日。
- [25] 日本経済団体連合会編『2020年版 経営労働政策特別委員会報告』経団連出版, 2020年。
- [26] パーソル総合研究所「APAC 就業実態・成長意識調査」パーソル総合研究所, 2019年。
- [27] 濱口桂一郎『新しい労働社会－雇用システムの再構築へ』岩波書店, 2009年。
- [28] 濱口桂一郎『若者と労働－「入社」の仕組みから解きほぐす』中央公論新社, 2013年。
- [29] 濱口桂一郎「横断的論考」『日本労働研究雑誌』No.693, 2018年。
- [30] BIGLOBE「有給休暇に関する意識調査」BIGLOBE, 2017年。
- [31] 本田由紀『教育の職業的意義－若者, 学校, 社会をつなぐ』筑摩書房, 2009年。
- [32] 本田由紀『軋む社会 教育・仕事・若者の現在』河出書房新社, 2011年。
- [33] 水町勇一郎『労働法入門 新版』岩波書店, 2019年。
- [34] 山崎憲『「働くこと」を問い直す』岩波書店, 2014年。
- [35] 山本陽大「解雇ルールと紛争解決－ドイツ－」菅野和夫・荒木尚志編『解雇ルールと紛争解決－10カ国の国際比較』労働政策研究・研修機構, 2017年。
- [36] 労働政策研究・研修機構「働き方の現状と意識に関するアンケート調査結果」JILPT 調査シリーズ No.20, 労働政策研究・研修機構, 2006年。
- [37] ロッセル・カップ『日本企業の社員は、なぜこんなにもモチベーションが低いのか?』クロスメディア・パブリッシング, 2015年。