

日本的ジョブ型雇用の行方

寺井基博[†]

要約：長時間労働の軽減や非典型労働者の処遇改善，生産性の向上や開発力の強化など，労使双方の課題への取り組みとして，多くの企業がメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への移行を進めている。しかし，欧米諸国のジョブ型雇用は査定制度が機能しないという特徴をもつことから，企業は日本の雇用実態に適した独自のジョブ型雇道を模索している。本稿では，これを「日本的ジョブ型雇用」と呼んで，その特徴と方向性について検討した。

まず，ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用とを区別する分類軸として，「賃金や職務の事前特定の有無」，「賃金支払い-《人》か《仕事》か」，「組織構成-《人》と《ジョブ》か」という3つの要素があることを明らかにした。これら3つの要素を分類軸として雇用形態を類型化し，「日本的ジョブ型雇用」の方向性を検討した。

日本企業では，目標必達の組織規範によって「やり遂げる」ことがすべての正社員に求められている。労働契約，ときには法規制を超えて組織規範のエンフォースメントが作用する。これが日本の労働問題の核心である。職務や勤務地を特定するだけでは，労働者が追加業務を受け入れなければならない状況は変わらないので，「やり遂げる」のエンフォースメントを抑制することはできない。それよりも，「やり遂げる」ことに時間制限を設けた方が実効的である。したがって，職務や勤務地よりも労働時間を限定することが，「日本的ジョブ型雇用」の進むべき道となる。

キーワード：ジョブ型雇用，メンバーシップ型雇用，組織規範

目次

1. メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用
 - 1-1. 分析概念としてのメンバーシップ型雇用とジョブ型雇用
 - 1-2. 「日本的ジョブ型雇用」とは
2. 雇用システム改革の日本的課題
 - 2-1. 「目標必達」の組織規範-「いつでも，どこでも，何でも，やり遂げる」
 - 2-2. 「目標必達」の組織規範の抑制-「取引なき取引」から「取引の明確化」へ
3. 日本的ジョブ型雇用の類型
 - 3-1. 雇用形態の分類軸
 - 3-2. 分類軸①と分類軸②による類型
 - 3-3. 分類軸①と分類軸③による類型

[†]同志社大学社会学部准教授

*2022年7月7日受付，2022年7月8日掲載決定

4. むすび

1. メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用

1-1. 分析概念としてのメンバーシップ型雇用とジョブ型雇用

わが国には、長時間労働の軽減やパート有期雇用労働者の処遇をどのように改善するかという課題がある。また、企業経営をめぐることは、事業運営の効率化、生産性の向上、開発力の強化などの課題に直面している。これら労使双方にとっての課題について、日本をメンバーシップ型雇用と捉えて、ジョブ型雇用に移行させようという取り組みおよびそれに関連した情報発信が活発におこなわれている。2022年1月18日に、日本経済団体連合会（以下、日本経団連）が「2022年版経営労働政策特別委員会報告」で、「ジョブ型雇用は、主体的なキャリア形成と専門性の高い働き方を望む働き手にとって（中略）成果に応じた処遇が得られる点で魅力的な制度となり得る」（35頁）と評価して、各企業が自社の事業戦略や企業風土に照らし、「ジョブ型雇用の導入・活用を検討する必要がある」（35頁）としたことで、こうした動向がいつそう加速されたように思われる。これに足並みを揃える形で、多くの企業でジョブ型雇用への移行が模索されつつあり、いくつかの企業ではすでにジョブ型雇用が導入されているという。

このように労使間でメンバーシップ型雇用、ジョブ型雇用という概念が広まるなかで、とくに気になることが2つある。1つは、メンバーシップ型、ジョブ型が分析概念というよりも雇用システムとして認識されている点である。日本と諸外国との雇用関係について、メンバーシップ型雇用、ジョブ型雇用という概念で両者の違いを整理するのは非常にわかりやすくかつ有益な分析手法である。しかし、これらは労働契約における約定内容の違い（職務を決めて雇用されるか否か）に着目した分析視点であり、ジョブ型雇用システムという定型的な雇用システムが存在するわけではなく、各国で独自の雇用システムが構築されている。また、同じ国であってもブルーカラーとホワイトカラーでは異なる雇用システムが成立しているとみられる。また、メンバーシップ型雇用、ジョブ型雇用という分析概念は「日本的雇用慣行」等と同じく雇用関係の特徴的な一側面を切り出したものであり、この二つの概念だけで日本と諸外国の労使関係の相違をすべて明らかにできるものではない。先に見た長時間労働やパート有期雇用労働者の処遇問題は日本独自の労働問題であり、日本の労使関係の特異性を明らかにした上で対策を講じなければ、これらの問題を解決することはできない。そのことを念頭に置いて、メンバーシップ型雇用、ジョブ型雇用という分析概念を用いなければならない。

メンバーシップ型、ジョブ型という雇用形態をベースにして、実際には各国においてさまざまな雇用制度が構築されることになる。自国の雇用形態を所与の事実として法制

度が整備され、その法制度の下で雇用システムが安定的に運用されている。その意味で、法制度と雇用システムは補完的な関係となる。例えば、日本では長期雇用および職種を特定しない雇用形態を前提として法制度が整備されている。日本をメンバーシップ型雇用と捉えた場合、メンバーシップ型雇用がもたらす問題（企業による雇用保障の硬直性、教育課程と職業課程の分断、正社員とパート有期雇用の二極化など）について外部環境としての法制度を如何に見直すかが政策的には大きな取組み課題となる。

他方、企業組織内には独自の私的秩序が形成される。賃金や仕事に関するルールなどがその主なものとなる。詳しくは2-1で述べることになるが、日本企業には「やり遂げる」という目標必達の組織規範が形成されており、それが労働契約を超えてエンフォースメントを働かせていることが大きな特徴である。こうした組織規範は、いわゆるメンバーシップ型雇用から生じた諸要素によって醸成されたものである。

日本の労働問題を解決へ導いていくには、これら外部環境としての法制度と組織内の私的秩序の双方の観点から課題に取り組まなければならない。とくに、労働契約を超えて作用する組織規範をどのように抑制するかが、労働問題解決に向けた取り組みの核心となる。これについては、「2 人事管理システム改革の日本的課題」で筆者の見解を述べたい。

1-2. 「日本のジョブ型雇用」とは

もう1つ気になることは、「ジョブ型雇用」の認識が人によって違うという点である。ジョブ型雇用とは職務の内容を定めて労働契約を結ぶことであるという認識は共有されているが、そこから展開される雇用関係の理解に違いが生じていると考えられる。巷間盛んに用いられている「ジョブ型雇用」のなかには、ポストに必要な能力が「職務記述書」に記載されて、職務能力の評価によって賃金が決まるという見解、労働者を解雇しやすいといった見解も少なくない。これらの言説がジョブ型（そのモデルとされる諸外国のジョブ型）とは異なるものであることは、これを提唱した濱口桂一郎氏がその著書『ジョブ型雇用社会とは何か』（岩波書店、2022）が指摘するところである。では、現在用いられている「ジョブ型雇用」とは、いったいどのような内容を指すのか。ジョブ型雇用に似た概念として「多様な正社員」や「限定正社員」が労働政策に関する研究会報告書等で提唱されているので、これらについてもあわせて確認しておきたい。

厚生労働省（2012）「望ましい働き方ビジョン」で「多様な正社員」という雇用形態が生じていることが示された。同報告書は、職種、勤務地、労働時間等が限定的でない正社員を「典型的な正規雇用」とし、限定的な正社員を「多様な正社員」とする。そして、「正規雇用化を進めるに当たっては、不合理な格差の固定化や実質的な男女差別を招かないなど、雇用の安定と『典型的な正規雇用』の労働者との処遇の均等・均衡が確

保され、一人ひとりの労働者の希望に照らし納得できる形態であることを前提条件として、『多様な正社員』の活用も考慮に値する」(5頁)としている。このことから、同報告書では、非正規労働者の正社員化への道筋の一つとして「多様な正社員」が想定されているとみられる。

厚生労働省(2014)「『多様な正社員』の普及・拡大のための有識者懇談会報告書」は「(正社員と非正社員の)働き方の二極化を緩和し、労働者一人ひとりのワーク・ライフ・バランスと、企業による優秀な人材の確保や定着を同時に可能とするような、労使双方にとって望ましい多面的な働き方の実現が求められている。そして、そうした働き方や雇用の在り方の一つとして、職務、勤務地、労働時間を限定した「多様な正社員」の普及を図ることが重要となっている」(4頁、()内は筆者が補足)とする。先行研究でも、非正規雇用の下にある者の働き方が、より望ましいものとなるように正社員の働き方の見直しも必要とするものがある⁽¹⁾。

厚生労働省(2022)「多様化する労働契約のルールに関する検討会報告書」は、「『多様な正社員』は、『いわゆる正社員』と『非正規雇用の労働者』の働き方の二極化を緩和し、労働者一人ひとりのワーク・ライフ・バランスの実現や自律的なキャリアの形成、企業による優秀な人材の確保や定着の実現の点で、労使双方にとって有益であり、多様な労働力の参加を促す観点からも、労使双方にとって望ましい形で、多様な正社員の更なる普及・促進を推進していくことが適当である」とする(26-27頁)。

他方、規制改革会議では、「無限定正社員かジョブ型正社員か」(2013年12月5日規制改革会議の概要)、「多様な正社員(ジョブ型正社員)」(規制改革会議雇用ワーキング・グループ提供資料(2014年4月25日))として、「ジョブ型正社員」という表記を多様な正社員と同じ意味合いで用いている。また、ジョブ型正社員の更なる普及・促進に向け、雇用ルールの明確化や支援に取り組むことを確認した「経済財政運営と改革の基本方針2021」(令和3年6月18日閣議決定)では、ジョブ型の雇用形態とは、職務や勤務場所、勤務時間が限定された働き方等を選択できる雇用形態であるとする。

以上を簡単に整理すると、「多様な正社員」は、あくまでも日本的雇用の下での正社員の就業形態の多様化を意味するものであり、必ずしも諸外国の就業形態を想定したものではない。これに対して、「ジョブ型雇用」は、日本的雇用の見直しを前提として、諸外国の就業形態を捉える概念として用いられている。また、政策目的によって「ジョブ型雇用」と「多様な正社員」が使い分けられているとみられる。たとえば、日本労働研究・研修機構(2013)「『多様な正社員』の人事管理に関する研究」によれば、「現存する限定正社員区分は(中略)(ア)非正社員の登用が期待される「限定正社員区分①」と(イ)多様な働き方の実現が期待される「限定正社員区分②」の2つに分かれて存在している可能性が高い」と指摘する。この分類によれば、(ア)を対象とする政策つい

では「多様な正社員」,(イ)を対象とする政策については「ジョブ型雇用」が用いられているといえるだろう。

しかし、ここで最も重要なことは、いずれの報告書においても、ジョブ型雇用の定義とそれに関する法制度や労働市場の様相など外部環境の記述はあるものの、そこから展開される労使関係や私的秩序(雇用ルール)の具体的記述がほとんどないという点である。「多様な正社員」は日本型雇用ルールの中で理解することができるけれど、「ジョブ型雇用」は多くの労使当事者にとって馴染みのない諸外国の雇用形態であり、情報が少ないことも相まって肝心の雇用ルールを理解することができていない(だからこそ、未知の「ジョブ型雇用」への期待も高まることになるのであるが・・・)。査定や育成人事、成果主義という日本型雇用ルールでは当たり前の制度がジョブ型雇用では機能しない。そのことを、「ジョブ型雇用は職務内容を限定して雇用契約を締結する」という一般的な説明から理解することは容易なことではない。結局、ジョブ型雇用における「仕事と賃金の決まり方」ほか雇用ルールの違いを多くの人々が正確に理解することができないまま、抽象的概念としての「ジョブ型雇用」が形成されてきたのではないだろうか。「ジョブ型雇用」という表現を用いながら、各自がもつ日本型雇用ルールの常識の中でさまざまなイメージが形成されることで、人による認識の違いが生じてくる。さらに、多様な正社員とジョブ型雇用の区別が明確にされていないことがいっそうの混乱を招いているのではないだろうか。

上記の混乱の中で、最近になってようやくジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の相違に関する情報が提供されるようになり、ジョブ型雇用を日本企業にそのまま適用することは必ずしも適切でないという認識が広まってきている。

日本経団連(2022)報告書が、「日本型雇用システムを持つメリットを活かしながら、多様な人材の活躍推進といった観点から見直しを行い、各社にとって最適な『自社型雇用システム』の確立を目指す」(35頁)としていることから、多くの企業で模索されているのは、日本型雇用システムとのハイブリッド型ともいべき「日本的ジョブ型雇用」だと思われる。では、「ジョブ型雇用」と「日本的ジョブ型雇用」とでは何が異なるのか。日本的ジョブ型雇用によって、雇用領域における諸課題がどのように変化すると期待されるのか。これほど露出の高いキーワードであるにもかかわらず、そのことについて詰めた議論はほとんど行われていない。そこで「3 日本的ジョブ型雇用の類型」で日本的ジョブ型雇用と呼ばれるものの方向性を探ってみたい。

2. 雇用システム改革の日本的課題

2-1. 「目標必達」の組織規範―「いつでも、どこでも、何でも、やり遂げる」

日本と諸外国の労使関係の違いについては、諸外国をジョブ型雇用、日本をメンバーシップ型雇用と見立てて整理すると概ねつぎのとおりになる⁽²⁾。

- (1) 労働契約の締結・更新時に仕事と賃金を決めるジョブ型雇用では、労使間の契約による取引関係が明確であるのに対し、社員として雇用された後で仕事と賃金が年度ごとに使用者からの発令によって決定されるメンバーシップ型雇用では、労使間の取引関係の曖昧さや契約意識の稀薄性―取引なき取引―が特徴となる。
- (2) 契約締結時に職務記述書で職務とタスクが決まり、その職務に賃金が張り付くジョブ型雇用では、一般労働者については査定が機能し得ないのに対し、雇入れ後に仕事と賃金が決まるメンバーシップ型雇用では、労働者ごとの仕事およびその成果（目標達成の水準）が異なり、企業がそれら仕事の成果等を評価して賃金額を決める権限をもつことから査定が機能する。
- (3) 日本企業は労働力の個別化を選択して、査定によって個々の労働支出を促してきたが、欧米諸国の企業は、個々の労働者の能力や労働力を引き出すことの不確実性を排除することを科学的および合理的と考えて、労働力の標準化に注力してきた。
- (4) ジョブ型雇用では組織がジョブで構成されているのに対して、メンバーシップ型雇用では組織は人で構成されている。この組織構成の背景には、労働力の個別化あるいは標準化というマネジメントの志向が大きく影響している。労働力の標準化を基本とするジョブ型雇用では、労働力の交換が容易になるため労働市場から労働力を調達することになり、結果として労働市場は流動的なものとなる。個別化を基本とするメンバーシップ型雇用では、労働者の育成により労働力を内部調達することになるが、労働者の役割が個別化することが労働市場の流動化の制約要因になっている。
- (5) 労働者による労働支出を促す方法としてインセンティブが指摘されるが、インセンティブに限界があることは周知のとおりである。実際、長時間労働をめぐっては、「お金（インセンティブ）」でも「健康」でもなく、多くの労働者が「仕事」を取っているという事実がある。つまり、日本の職場には、労働支出を促すためのエンフォースメントとして、インセンティブ以外の何らかの力が作用していると考えられる。その何らかの力の源泉は、褒める・叱るという日常的な言動ともいえるサンクションである。

(6) サンクションは、それじたいによって労働支出の促進をエンフォースするというよりも、企業内に組織規範を醸成することによってその力を作用させている（図表1）。すなわち、日本企業では「職務やタスクを事前に特定しない」ことから、①企業は包括的な人事権⁽³⁾をもつことから仕事（達成目標）と賃金はすべて発令によって確定されることになり〔他者決定性〕、②各労働者の役割が個別化されることで労働市場の流動化が抑制されて、転職が容易でない状況の中で〔組織への定着性〕、③スケジュールの見直しや追加業務の引き受けを前提とした目標達成第一の業績管理が行われ、その達成水準をもとに査定が行われる。労働条件や仕事の評価方法に不満があれば転職（離脱）すればよいのだけれど、転職がそう簡単ではない現実がある。また、賃金表や査定結果の反映などのルールは集团的に決まっているが、実際の仕事や賃金は上司との面談で個別に決まることになる（発言の機会が少ない）。組織にとどまるのであれば、目標達成という価値観を受け入れなければならない（忠誠）。これらの要素がインセンティブとサンクションを媒介して、「目標必達」の組織規範（職場風土／職場の空気）を形成している。これに対して、仕事と賃金が事前に決定され、使用者の権限が一定の制約を受けるいわゆるジョブ型雇用では、契約遵守や労働者間の平等取り扱いなどが組織規範となると考えられる（図表2）。

以上（1）～（6）から、日本と諸外国の雇用関係を峻別するものは、職務やタスク、賃金を事前に特定するか否か－企業がもつ人事権限を限定するか否か－であるといえる。諸外国では、労働力と賃金の取引関係は労使間の交渉を経て契約によって確定されることになるが、日本では、契約ではなく使用者の発令によって仕事と賃金が決まる。この雇用形態の違い－仕事と賃金の決まり方の違い－は、企業組織の内外に2つの大きな違いをもたらすことになる。

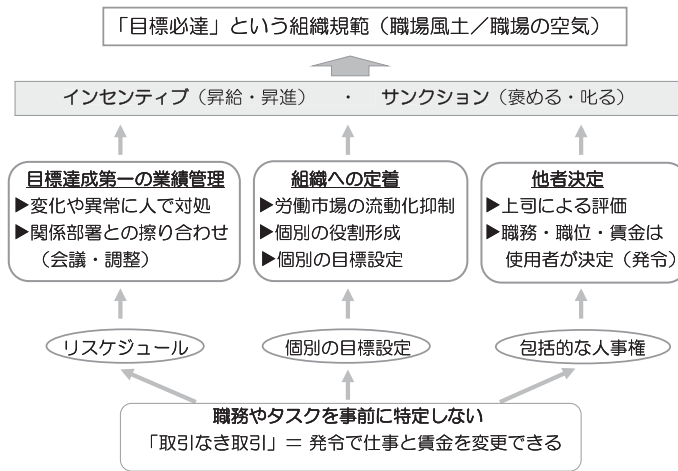
1つは、そこから展開される法制度の違いである。例えば、配置転換や整理解雇のルールに日本と諸外国とでは大きな違いが生じることになる。職務が特定されていれば、企業には特定された以外の職務への従事を労働者に命じる権限はなく、また特定された職務がなくなれば、労働者が雇用を保障される根拠もなくなることになる。これに対して、職務が特定されていない日本では、企業は労働者の適性に依じて適所に配置する権限をもつ半面、従業員としての雇用保障が強く求められることになる。これらは雇用関係の外部環境に関するものであり、メンバーシップ型からジョブ型への移行が困難な環境条件として認識されることになるだろう。

もう1つは、組織内のガバナンス－私的秩序形成（private ordering）－の違いである。組織内ガバナンスについてはこれまであまり着目されることがなかった。たとえば、日

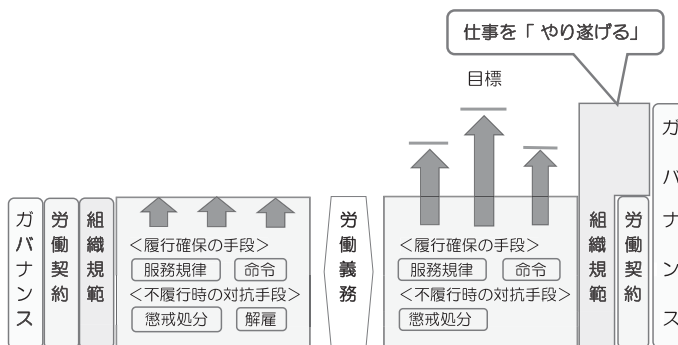
本企業で査定制度なぜ機能するかと言えば、それが安定的に運用されるに組織内のルール（私的秩序）が形成されているからである。査定を制度として導入したからといって、どこの国や地域の組織でも当たり前運用できるものではない。査定制度に対する労使間の信頼関係が不可欠である。また、目標を達する能力はOJTによって養成され、この目標達成の能力（職務遂行能力）は管理職となったときに、部下の資質や育成方針に合わせた目標を設定して、仕事の成果を評価して、その評価を納得させるという一連の査定を安定的に実施できる能力となっている。

日本企業では、労働契約に基づいて「いつでも」「どこでも」「何でもやる」ことに加えて、目標必達の組織規範によって「やり遂げる」ことがすべての正社員に求められる。法解釈では、使用者が目標の達成を指揮命令した場合、労働者は目標が達成されるように業務に従事する義務を負うが、目標達成（やり遂げる）じたいは労働義務とはならない。なぜなら、「仕事の完成」に報酬が支払われる請負契約とは異なり、労働契約では「仕事の完成」が求められることはないからである。しかし日本企業では、労働契約を

図表1 組織規範の形成とその要因



図表2 労働契約と組織規範の関係



(出所) 筆者作成

超えて組織規範のエンフォースメントが効いている。メンバーシップ型雇用であるからといって、自ずとそのような組織規範が醸成されるというわけではない。図表1で示したように、個別の目標設定やタスクの追加・変更が可能であるという条件の下で、包括的な人事権限と労使間の信頼関係に基づいて構築されてきた目標必達の業績管理が組織の価値規範になったと考えられる。つまり、目標必達の組織規範は、メンバーシップ型雇用の特徴というよりも日本企業の特徴であるといえる。「いつでも、どこでも、何でも、やり遂げる」という働き方をすべての正社員に求めること、さらには一部のパート有期雇用労働者にも求めてきたことが、日本企業が直面している課題の淵源である⁽⁴⁾。

2-2. 「目標必達」の組織規範の抑制—「取引なき取引」から「取引の明確化」へ

「目標必達」の組織規範は、契約はもちろんのこと、ときには法律の規制を超えて労働者に仕事をやり遂げることをエンフォースする。したがって、この組織規範をどのように抑制するかが、日本における労働問題の最重要課題となる。組織規範は「職場風土」や「職場の空気」と一般に認識されることから、その解消方法として意識改革やコミュニケーションの活性化が選択されることになるだろう。しかし、目標必達の組織規範は仕事や賃金を事前に労働契約で特定しないこと（取引なき取引）から生じているので、この組織規範を抑制するためには労働契約での特定（取引の明確化）が必要となる。労働契約による特定には2つの方法が考えられる。

1つは、諸外国と同様に職務やタスク・賃金を事前に特定することである。しかし、タスクと賃金の事前特定は職務給の導入にほかならず、同時に査定と育成人事を放棄することになる。また、職務やタスクを特定したとしても、タスクの総量が特定されないため、労働者は目標を達成させるためにスケジュールの見直しや追加業務を受け入れることになり、長時間労働が生じる本質的理由は解消されない。さらに、目標管理制度が引き続き実施されれば労働者の役割の個別化は維持されることになる。役割の個別化が労働市場の流動性を抑制する要因になっているとみられるので、職務を特定するだけでは労働市場の流動化はそれほど進まないと考えられる。

もう1つは、職務やタスク・賃金は特定せずに労働時間を限定することである。これは、組織規範じたいを抑制するのではなく、組織規範のエンフォースメントが「無限定におよぶ労働者」と「時間限定でおよぶ労働者」に分ける方法である。この方法によれば、査定と育成人事を維持することができる。また、すべての労働者の時間を限定するのではなく、「無限定正社員」、「時間限定正社員」という社員区分を設けて、労働者が自らの意思でどちらかを選択することになる。時間限定正社員は、従前どおり目標必達に向けて職務に従事して、その達成水準に応じて査定が行われるという点では無限定正社員と何ら変わらないが、あくまでも職務への従事は特定された時間内にかぎられる。

原則として、時間外労働のない働き方になる。

時間限定正社員の導入によって、企業には増員や方針管理の見直しの必要性が生じることから、要員増のコストや目標管理の不徹底というデメリットが強く意識されるかもしれない。しかし、共働き世帯が片働き世帯を上回る今日、労働者の家事や育児、介護の負担という課題に、企業は正面から向き合わなければならなくなっている。生活スタイルや価値観が多様化するなかで、管理職を目指さない者や家庭生活と無理なく両立させる働き方をしたいと考える者も増えてきており、すべての労働者が「いつでも、どこでも、何でも、やり遂げる」という働き方を受け入れられるわけではなっていない。人事の役割は事業計画を達成させるための人員体制の整備であり、とくに育成人事を基本とする日本企業では、教育訓練投資の回収という意味でも、すべての労働者が事業運営に貢献できる環境が整えられなければならない。また、労働者自身で「時間限定の働き方」を選択できるようにすることは、メンタルヘルスなど安全衛生上の適切なマネジメントにもつながる。

他方、時間限定正社員を選択した労働者は、労働時間との引き換えに賃金水準の低下を受け入れなければならないだろう。近年では、プライベートの時間確保を求める声が強くなってきていることから、時間と引き換えに賃金の減額に応じる労働者も少なからず存在すると推測される。この賃金減額の水準および時間限定正社員の定員枠等に関して労使間で協議・交渉することこそがダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の本質であり、企業にとっての中長期的な実務課題となる。

3. 日本的ジョブ型雇用の類型

3-1. 雇用形態の分類軸

つぎに、日本的ジョブ型雇用、ジョブ型雇用、メンバーシップ型雇用が、それぞれどのように分類されるかを考えてみたい。まず、分類軸となる基準を明らかにしなければならない。ここでは、2-1で整理した(1)～(6)をもとに3つの分類軸を考えてみた。

第1の分類軸は、職務やタスクを労働契約で事前に特定するか否かー企業の人事権を限定するか否かーである [分類軸①]。これは労働力取引の目的物である仕事（労働支出）の配分方法に着目した分類軸である。ジョブ型雇用では事前にタスクの総量が確定されて、それを職務ごとに均等に配分することになるが、メンバーシップ型雇用では、事前にタスクの総量が確定されることはない。とくに日本企業の場合、労働者ごとに事業計画とリンクした目標が設定され、その目標から演繹的に各労働者がタスクを展開することになる。したがって、年度末になってようやくタスクの総量が確定されことにな

る。このことによって査定制度が機能し、各職場での変化や異常に対して臨機応変な対応が制度上可能になる。また、⑥で述べたとおり、契約で職務やタスクを事前に特定しないことによって、企業は包括的な人事権をもつことになり、結果として「目標必達」の組織規範を醸成されることになっている。この組織規範こそが日本の労使関係の特徴であるから、「職務やタスクを労働契約で事前に特定するか否か」がジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用とを峻別する決定的な違いであり、第一の分類軸となる。

第2の分類軸は、賃金支払いの基準である [分類軸②]。すなわち、《人》が遂行する《ジョブ》に対して賃金が支払われるのか（《ジョブ》基準）、それとも《ジョブ》を遂行する人に対して賃金が支払われるのか（《人》基準）ということである⁽⁵⁾。《ジョブ》基準は、ジョブを担当できる人を外部から雇入れて配当することから、「ジョブ」と「賃金」の結びつきが直接的であるのに対し、《人》基準は、人の属性（年齢、学歴、勤続年数、能力など）に応じて業務が割り当てられて、人の属性に応じて賃金が配分されることになるので、業務と賃金の結びつきは人を中心に置くことになり、その結びつきは間接的で柔軟なものとなる。年齢給→年功給→職能資格給→役割給という日本のこれまでの賃金制度の変化についても、《人》基準から《仕事》基準へ推移してきたといえる。

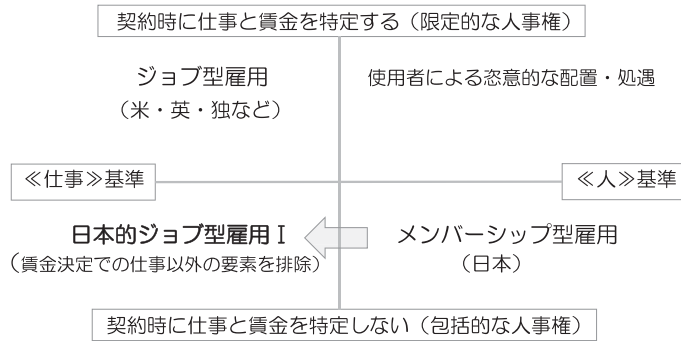
第3の分類軸は、組織構成の基準である [分類軸③]。これは、《ジョブ》で組織を構成するのか、それとも《人》で組織を構成するのかという基準である。ジョブ型雇用では、企業や組織はまず仕事の固まりと捉えられて、それを細分化して標準的な《ジョブ》に区分けし、そのジョブに人を配当する。したがって、企業や組織はジョブで構成されることになる。他方、メンバーシップ型雇用では、企業や組織は《人》の集まりであると捉えられて、《人》の能力やそれに基づく育成方針に合わせてさまざまな業務が配当されることになる。一般に、組織構成と賃金制度は一体的に認識されることが多いが（《ジョブ》で構成された組織では《仕事》基準の賃金、《人》で構成された組織では《人》基準の賃金）、日本企業では、《人》で構成された組織で、《仕事》基準の賃金が追求されてきた経緯に鑑みると、第2の賃金支払いの基準とは別立ての基準として組織構成の基準が考えられうる。

以上に挙げた3つの分類軸はいずれもが並列関係にあるというわけではなく、分類軸①と分類軸②・③を比べると、前者の方がより決定的な基準であると考えられる。そこで、以下では、分類軸①と分類軸②、分類軸①と分類軸③の2とおりの分類方法で日本的ジョブ型雇用の方向性を確認したい。

3-2. 分類軸①と分類軸②による類型化

分類軸①を縦軸、分類軸②を横軸として得られたものが図表3である。ジョブ型雇用

図表3 賃金支払の基準と契約の事前特定の有無による雇用形態の分類



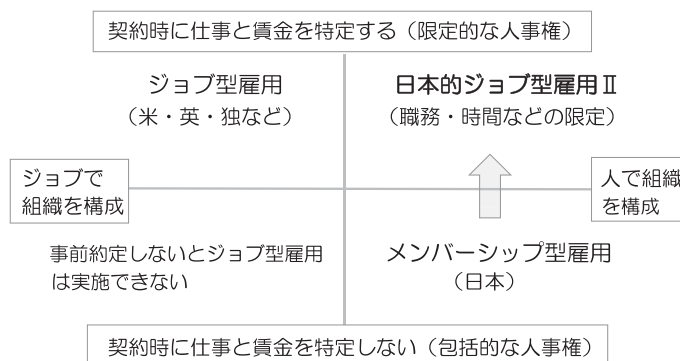
(出所) 筆者作成

は「契約時に仕事と賃金を特定する」と「《仕事》基準の賃金」から第2象限に位置づけられる。これに対して、メンバーシップ型雇用は「契約時に仕事と賃金を特定しない」と「《人》基準の賃金」から第4象限に位置づけられることになる。この図の第1象限は「《人》基準の賃金」で「契約時に仕事と賃金を特定する」ことになるので、人の働きぶりによる査定によって仕事や賃金が決まるのではなく、使用者の恣意的な配置・処遇になると考えられる。この雇用形態では労働者の納得性が得られる可能性が低いので、現実的に広く採用される可能性は低いだろう。「契約時に仕事と賃金を特定しない」で「《仕事》基準の賃金」を追求する第3象限は、成果主義的賃金を追求してきた日本企業の賃金制度改革の方向性と軌を一にするものといえるので、ひとまずこれを日本的ジョブ型雇用 I としておこう。

では、日本的ジョブ型雇用 I とはどのような雇用形態になるだろうか。「契約時に仕事と賃金を特定しない」ということは、「目標必達」の組織規範が作用する中で企業が包括的な人事権をもって「いつでも、どこでも、何でも、やる遂げる」働き方を労働者に求めつつ、仕事と賃金の関係性をより直截的なものに変えることになるだろう。すなわち、人の属性（年齢、学歴、勤続年数、能力など）を賃金決定の要素からできるかぎり排除して、「仕事に見合った賃金」に組み替えていくことになる。当然のことながら、「仕事に見合った賃金」の適正水準をめぐる労使で交渉が行われることになるが、「取引なき取引」が維持される中でその議論が企業内で納得性を得るには厳しい現実が横たわっているように思われる。

また、いま日本でジョブ型雇用が志向される理由は労使双方に存在しうが、とりわけ企業がジョブ型雇用を求める理由として、イノベーションが求められる経営環境のなかで「最新の知識や技術、独創的な発想をもつ労働者を外部から雇入れ、その労働者がその能力を如何なく発揮できる仕組み」の構築にあると思われる。しかし、「契約時に仕事と賃金を特定しない」という選択では外部労働力のスムーズな活用につながる

図表4 組織構成と契約による事前特定の有無による雇用形態の分類



(出所) 筆者作成

い。

3-3. 分類軸①と分類軸③による類型化

分類軸①を縦軸，分類軸③を横軸として得られたものが図表4である。ジョブ型雇用は「契約時に仕事と賃金を特定する」と「《ジョブ》で組織を構成」することから第2象限に位置づけられる。これに対して，メンバーシップ型雇用は「契約時に仕事と賃金を特定しない」と「《人》で組織を構成」することから第4象限に位置づけられることになる。この図の第3象限は「契約時に仕事と賃金を特定しない」で「《ジョブ》で組織を構成」することになるが，《ジョブ》で組織が構成されるためには，そのジョブを担当できる《人》を配当しなければならないが，そのためには仕事と賃金を事前に約定しなければならない。したがって，第3象限に位置する雇用形態は客観的にみて実施不可能であると考えられる。「契約時に仕事と賃金を特定」しながらも「《人》で組織を構成」することを追求する第1象限は，「人事権を限定する」という点に着目すれば，職務限定正社員，勤務地限定正社員といった多様な正社員の取り組みと同じ方向性を確認することができる。そこで，これを日本的ジョブ型雇用IIと呼ぶことにしよう。日本的ジョブ型雇用IIは，2-2で触れた組織規範の抑制と大枠では方向性を共有している。職務勤務地を限定した働き方というメニューを提供するという点からみれば，日本的ジョブ型IIは，今後日本が選択する一つの方向性であるといえる。

しかし，日本の働きづらさの淵源は「目標必達」の組織規範が効いていること—すなわち「いつでも，どこでも，何でも，やり遂げる」ことをすべての正社員に一律に求めること⁽⁶⁾—であり，職種や勤務地を確定しても「やり遂げる」という組織規範のエンフォースメントを抑制できないことはすでに述べたとおりである。職務を特定しても，目標管理制度の運用が維持されるかぎり労働者の役割は個別化されるので，労働市場の流動化が進むわけではないことも然りである。さらに，日本的ジョブ型雇用IIでは「職務

記述書でタスクを特定する」とされるが、職務記述書でタスクを定めたとしても、タスクの総量が定められなければ、上記組織規範と査定制度の下で労働者は追加業務を受け入れることになるので、現状と変わらない状態が維持されることになる。そもそも、諸外国の職務記述書は、「決めた仕事を遂行すること」、「決めた仕事以外の仕事はさせないこと」を労使が合意したものに他ならない。つまり、職務記述書は追加業務をさせないことの合意文書であり、追加業務を行うことについては別途交渉が必要になる。諸外国において長時間労働という問題が生じない要因は正しくこの合意にあり、その根底には「労働力の標準化」という理念がある。職務記述書は労働支出を抑制する機能を持ち、それが業績管理に硬直性をもたらすことになるので、日本の労使関係にとって決して適切なものとはいえない。だからこそ日本的なアレンジが必要になる。しかし、そのアレンジには「労働力の個別化」と「労働力の標準化」という対立する理念の統合という無理が強いられている。従前の人事制度下でも、事業運営に必要な労働者を内部調達するという観点から、労働者の能力や適性に応じて配置転換を行うなど計画的な育成が行われてきた。営業畑や人事畑という表現にみられるように、労働者の担当職務が特定されていくことが多い。並々ならぬ労使の取り組み努力にもかかわらず、現下の「日本的ジョブ型雇用」は、これまで企業が運用でやってきたことにジョブ型雇用の装いを纏わせたものになってしまっている。

4. むすび

ディーセントワークは「働きがいのある人間らしい仕事」が定訳となっているが、この言葉がもつ意味は日本と諸外国とでは異なるように思われる。労働力の標準化を基本とする諸外国では、職務記述書によってタスクが特定され、そこに賃金が張り付いているため、一般労働者には所定の作業が淡々とこなされることだけが求められて、個々の労働者の仕事の成果への期待は何もない。機械を導入するよりも人間が作業する方がコスト安となる作業を淡々とこなしている事実がある。そこには、人間らしい扱いを求める労働者の思いを見ることができる。他方、日本では、現場や最前線で従事する労働者に、所定の業務を淡々とこなすだけでなく、人間のもつ適応力によって変化と異常への対処が常に求められる。そこには人間のもつ自律性や適応能力への最大限への期待が存在するが、そのために家庭生活やプライベートの時間はかなり制約を受けることになる。そこには人間の自律性や適応能力への過剰な期待があり、もう少しゆとりのある働き方が求められている。

多様化と包摂（D&I）を実現するには、日本的ジョブ型Ⅱのなかでさらに2つの取り組みが必要となる。1つは労働時間の限定である。仕事を「やり遂げる」ことは日本企

業の長所であるが、それは長時間労働や家庭事情に合わせた働き方の選択を狭めるといった働きづらさの根源ともなっている。査定制度は維持しつつ、従来型の無限定正社員の働き方とは別に時間限定正社員という社員区分を常態化させることが重要である。現状でも、育児休業から復帰した労働者への対応として短時間勤務が制度化されているが、多くの企業で「フルタイムへの早期復帰」が求められていることから見ても、こうした短時間勤務が一時的・例外的措置であることは明らかである。その短時間勤務を社員区分として明確化して常態化させるというイメージである。

2つは、労働時間の限定が遵守されているかのモニタリング機能の確保である。「やり遂げる」という組織規範のエンフォースメントが労働契約を超えて職場の労働者に効いている現状で「労働時間の限定」を契約で約定しても、それが遵守されないことが日本の労使関係の実態であり、日本の労働問題の本質である。労働組合が本来的にその機能としてもつ交渉力と行動力こそがD&Iの実現に不可欠な力となる。

なお、こうした制度の実施には要員の見直しおよび賃金減額水準の協議が不可避の課題となる。労使にとって極めて難しい協議になることは想像に難くない。現状では、家事・育児負担を抱える労働者は正社員かパート有期雇用かの極端に二者択一を迫られている。正社員を選択した者には一時的・例外的に短時間勤務が「恩恵的に」与えられているに過ぎない。時間の確保と引き換えに一定の賃金減額を受け入れる労働者がどれくらい存在するか分からないが、労働者の意向を聞き取って取りまとめることが労働組合の役割であろう。他方、使用者は人材の活用を通して事業計画を完遂と事業活動の更なる躍進を本旨として、労働者の属性の多様化だけでなく、多様な能力や価値観を持つ労働者を包摂することの意義を明確にして取り組むことが必要となる。

注

- (1) 例えば、川田知子（2013）「非正規雇用の立法政策の理論的基礎」は、今後の雇用政策においては、「安定した雇用」と「公正な処遇」が保障された「多様な働き方」を労働者が自律的に選択できるよう、正規雇用の下での、多様化及び柔軟化の推進（「多様な正社員」の導入）を図ることが労働法の任務であるとする。
- (2) 詳細は、寺井基博（2022）「雇用におけるダイバーシティ&インクルージョンの意義」『評論・社会科学』140号、79-107頁を参照。
- (3) 「包括的な人事権」は、決して強権的な人事という意味ではない。企業が労働者の適性に応じて配置・育成し、その仕事を評価して賃金に反映させるという意味での包括的な人事権であると筆者は理解している。仮に使用者の恣意的な発令によって仕事や賃金額が決定されていたのであれば、労働者側からの反発によりこうした仕組みそのものは形成されてこなかっただろう。査定結果を賃金額に反映させること（頑張りに報いる賃金制度）に労働者が公平性を見出したことや（石田光男（1990）『賃金の社会科学』（中央経済社）59-61頁）、工職身分格差を撤廃してきたわが国の労使関係の歴史的経緯を踏まえれば、労使間に一定の信頼関係が形成されてきたことにより契約による取引が後退したと考えられる。しかし、労働者のライフスタイルや価値観の多様化と包括的な人事権に基づく画一的な働き方との間に均衡が保てなくなってきた。そのために、長時間労働問題やパート有期雇用労働者の処遇問

題などの労働問題が顕在化して、包括的な人事権の限定が企業の取り組み課題として浮上してきたと考えられる。

- (4) 時間外労働の限度時間の法定化、企業による厳格な時間管理体制の実施によって統計上の労働時間が短縮される傾向にあるが、「やり遂げる」という組織規範によって持ち帰りの残業がなくなれば、実質的な労働時間の削減は達成されない。パート有期雇用労働者に正社員と同じ「目標必達」の組織規範が作用して、厳格な進捗管理を受けることになれば、当然に労働条件をめぐる不満、不公平感が生じる。「いつでも、どこでも、何でも、やり遂げる」という働き方がすべての正社員にとって当たり前の働き方であるとするれば、育児や家事の負担が大きい労働者が正社員として働き続けることは極めて困難となる。
- (5) 上田眞士（2011）「賃金制度は企業社会を観察する《鏡》」同志社大学産業関係学科編『「働くを学ぼう」』（人文書院）113～115頁。
- (6) 目標必達の組織規範は正社員のみならず、一部のパート有期雇用労働者にも効いていることが、正社員とパート・パート有期雇用労働者の処遇格差をめぐる問題の本質をなすと筆者は考えている。

Future Trends for “Japanese-style job-based employment”

Motohiro Terai

Many major corporations promote “job-based employment” (specified employment) shifting from “membership-type employment” (general employment) in order to resolve the issues between labour and management such as improvement of working conditions for irregular employment, reduction of long working hours, improvement of productivity and enforcement of product and technological development. However, Japanese corporations seek their own “job-based employment” systems appropriate for the actual conditions of the employment, in stead of applying the specified employment system in western countries which may not function with the Japanese assessment system. This thesis examines these “Japanese versions of job-based employment” systems and analyzes their peculiarities and future trends.

Firstly, as classification axes to distinguish the job-focused employment from the membership-type employment, the following three questions are analyzed:

1. Are the salary and the job determined prior to the employment?
2. Which one is the deterrent for the salary, the job or the individual employee?
3. What are the components of organization structure, individuals or jobs?

It classifies employment status to analyze these questions and predicts the future trends of “Japanese versions of job-based employment.”

Japanese corporations expect all the regular employees to achieve an objective by the organizational norms. The organizational norms have more influence on employees than labour contracts, even legal regulations in some cases. That is the true problem of Japanese labour systems. Specification of the job and the workplace are not enough to change the situation because employees are expected to accept additional tasks and spend extra working hours to achieve the objective. It is more practical to impose time restrictions on “achieving an objective.” Therefore, rather than specification of the job and the workplace, time restriction is the key to the “Japanese version of job-based employment.”

Key words: Job-type employment, Membership-type employment, Norms at workplace

