

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
みんなが笑顔で幸せに暮らせる社会をつくろう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉)「ジョブ型雇用」について考える

- ①「ジョブ型雇用」の背景と特徴
- ②「ジョブ型」では異動・配転などできなくなる
- ③日本型職務記述書(ジョブディスクリプション)を作成する

2021年6月号(第208号)

「ジョブ型雇用」「ジョブ型人事」が、注目されています。

すでに、「管理職に導入済み、一般社員にも2024年度までに制度定着を目指す」(日立製作所)、「管理職に導入済み、一般社員への導入に向けて労働組合と検討中」(富士通)、「管理職は導入済み、2021年1月から一般社員の一部に導入予定」(資生堂)などとなっています。大企業は、こぞって「ジョブ型雇用」の導入に動いています。

一方で、バブル崩壊後の景気後退の中で導入された「成果主義の二の舞」を危惧する見方もでてきます。成果主義は、経営環境の悪化による人件費削減を正当化するため「成果に応じて賃金を決める正しい賃金制度」として使われました。すなわち「高い成果の社員には高い賃金を出す。しかし、成果が低ければ今の賃金は出せない」と。これで社員は頑張ると考えたわけです。しかし、会社全体の業績は向上しないばかりか、個人主義が横行し、企業風土自体が悪くなりました。

では「ジョブ型雇用」は、本当に社員の成長を促し、会社全体の生産性や業績向上に貢献できるのか、考察したいと思います。

「ジョブ型雇用」について考える

■「ジョブ型雇用」の背景と特徴■

ジョブ型雇用とは、「社員に対して職務記述書(ジョブディスクリプション)などで、職務内容を明確に定義し、労働時間ではなく成果で評価する制度」と言われています。欧米諸国では広く普及しています。

これに対して、日本で一般的なのが「メンバーシップ型雇用」です。総合職として雇用され、転勤や異動、ジョブローテーションを繰り返しながら、会社を支える人材として長期的に育成していくものです。新卒一括採用の日本型雇用ともいわれます。

【ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の特徴】

この2つの雇用の特徴をまとめると以下のようになります。

	ジョブ型雇用	メンバーシップ型雇用
仕事内容	専門性があり、限定的	明確な業務内容や範囲が定められていない
キャリア	基本、転勤や異動がない	転勤や異動を伴うことが多い
給与	業務の成果に応じる	役職や勤続年数で総合的に決まることが多い
教育	自主的なスキルアップを求められる	社内で教育
人材の流動性	高い(転職・解雇が普通)	低い(長期的な勤続を想定)

【ジョブ型雇用が意図するもの】

メンバーシップ型雇用は、様々な問題をもたらしたと言われています。例えば、「年功賃金による高齢社員の賃金の肥大化」「優秀な若手の賃金が低い」「社員の成長意欲が低い」「優秀なグローバル人材や高度なITやAI人材を採用できない」「専門性の高い人材が育ちにくい」「日本企業の国際競争力が低い」などが、挙げられています。

これらを解決する切り札として考えられているのが「ジョブ型雇用」なのです。

■「ジョブ型」では異動・配転などできなくなる■

『人事の組み立て～脱日本型雇用のトリセツ』の中で海老原嗣生氏は、安易な「ジョブ型雇用」導入に警鐘を鳴らしています。「戦後 75 年の間に、脱日本型雇用の話は何度も花盛りとなりました。そして今回と同様、いつも『生半可な知識』でいい加減な話が繰り広げられ、結実せずに終わっています」

【ジョブ型には企業に異動や配転の人事権がない】

欧米では従業員の意に反した異動は行われません。異動を実施する場合は事前に本人の同意を得るか、社内公募にして応募者を選考するという形にします。つまり企業に一方的な人事権はない。これが欧米と日本の大きな違いです。

例えばカーディーラーで、東京都勤務のまま、職種も変わらず営業のまま。しかし大衆車担当から高級車担当に部署替えを行う、これは日本では人事権の範囲で行えますが、欧米では本人の同意なしには行うことができません。それゆえ海老原氏は疑問を投げかけます。「昨今、ジョブ型を希求する日本の企業は、果たして人事権を手放す腹決めはできているのでしょうか」

【ジョブ型では社員の育成は困難】

もう一つの問題が、ジョブ型では社員の育成は極めて困難になることです。日本では未経験者を一人前にしてきました。それができるのも職務がはっきりしていないから、簡単なものから経験させ、慣れたら難しいものに入れ替えていく、人事権を企業が持っているから、成長に合わせてポストを異動させることができたからです。

しかし、欧米ではキャリアアップを考える人たちは、自らの努力で腕を磨く、「自律的なキャリア形成」を行っているのです。

■日本型職務記述書（ジョブディスクリプション）を作成する■

『1300 社が導入した日本型ジョブディスクリプション』の中で、松本順市氏も、「ジョブ型雇用の限界」を指摘しています。主要には、次の 2 点です。

- ①生産性や業績向上に寄与した多能工化やマルチタスク化が図れなくなる。
- ②日本企業の強みであった「教え合っ」て全員で成長し貢献しようとする企業風土が作れなくなる。

【多能工・マルチタスクが生産性向上に寄与してきた】

生産性の高い企業は、基本的に多能工化、マルチタスク化を進めています。

前回この通信で取り上げた「日本レーザー」しかりです。同社は営業、技術、事務のすべての職種でマルチタスクを行っています。また静岡県内有数の優良企業となっている「お仏壇のやまき」も、製造部門の多能工化だけではなく、設計の担当が来客に応じたり、営業の担当がレジ入力に入ったりと、多能職が標準となっています。

ジョブ型雇用は、この多能工やマルチタスクを阻害すると考えられます。人件費を削減するためなどの「安易な理由で導入すれば、かえって競争力を落としかねない」(松本氏)のです。

【日本企業に合う職務記述書＝成長シートをつくる】

そこで、松本氏は日本企業に合う職務記述書を提案しています。一言でいえば、社員の成長にフォーカスした職務記述書です。日本企業の持ち味であった教え合って成長し貢献できる職務記述書です。

すべての業務を書き出す必要はありません。成果を上げる重要な業務に絞って書き出します。そうすることによって、社員全員の能力と競争力を共に高めることができるのです。

松本氏は、メンバーシップ型雇用およびジョブ型雇用の問題点を踏まえ、日本型職務記述書＝成長シートによる成長支援制度とそれに基づく賃金制度を提唱しています。また「雇用はメンバーシップ型としつつ、仕事内容を可視化するというジョブ型のエッセンスを組み込む。両者のいいとこ取りをすれば、評価と賃金の不一致は解決しますし、社員は安心して成長を目指せます」と強調しています。