



[発行元]株式会社ノイエ・ファーネ

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866 <http://www.n-fahne.jp>

# ジョブ型雇用の恣意的な “つまみ食い”が招く隘路

— ジョブ型雇用への転換により浮き彫りになる解雇規制問題 —



株式会社ノイエ・ファーネ

代表取締役 本間 次郎 (ほんま じろう)

1954年生まれ。大学在学中より出版・編集業務に携わり、卒業と同時に出版・編集業界にて、主に労働経済関係をフィールドとし取材・執筆、編集業務に携わる。中小企業経営者向け経営専門誌の編集、人材教育・研修ツール等の作成および人事・組織コンサルティング業務を経て(株)ノイエ・ファーネを設立。

## ジョブ型雇用論議の喧騒

コロナ禍を契機とするかのように日本の雇用制度に対して「メンバーシップ型雇用からジョブ型への移行」論が喧しく論じられている。この流れは特に経団連が2020年1月に『2020年版経営労働政策特別委員会報告』で「ジョブ型」を前面に打ち出したことにもよる。なお、この報告に先立って先ごろ鬼籍に入った中西会長は2019年5月7日の定例記者会見において、日本の雇用制度の転換を以下のように鮮明に打ち出していたことも大きな要因になっている。

曰く、「働き手の就労期間の延長が見込まれる中で、終身雇用を前提に企業運営、事業活動を考えることには限界がきている。外部環境の変化に伴い、就職した時点と同じ事業がずっと継続するとは考えにくい。働き手がこれまで従事していた仕事がなくなるという現実に直面している。そこで、経営層も従業員も、職種転換に取り組み、社内外での活躍の場を模索して就労の継続に努めている。利益が上がらない事業で無理に雇用維持することは、従業員にとっても不幸であり、早く見切りをつけて、今とは違うビジネスに挑戦することが重要である」と。

故中西会長の「終身雇用を前提に企業運営、事業活動を考えることには限界がきている」との吐露は、今更ながらの感もあるが正鵠を得ていることは確かだ。

同時にこの発言から俄かに「メンバーシップ型」から「ジョブ型」へと移行することで、戦後日本の雇用制度が抱えてきた宿痾を解決できるかのような単純な言説が流布している。現にこれに付随する商品・サービスがヒューマンリソース業界でも花盛りになっているのも確かだ。そして今では「ジョブ型」という言葉はパスワードと化している。

こうした状況に業を煮やしたのか「日本の雇用制度＝メンバーシップ型」の名付け親でもある濱口桂一郎（労働政策研究・研修機構/労働政策研究所長）は、『誤解だらけの「ジョブ型」論』の中で以下のように辛辣とも思える苦言を呈している。多少長いが引用する。

言うまでもなく、「ジョブ型」「メンバーシップ型」とは、世界の諸社会に現実に存在するさまざまな雇用システムを分類するための学術的概念であり、どっちが良いとか悪いとか、正しいとか間違っているといった価値判断とは独立の概念です。もちろん、その時代時代の国や企業のパフォーマンスによって、「メンバーシップ型が最高だ！」と

か「ジョブ型に勝るものはない！」といった毀誉褒貶はつきまといますが、それぞれがいかなるシステムなのかというその認識論的基礎に変わりはあるわけではありません。

ところが、商売目的の経営コンサルタントやそのおこぼれを狙う各種メディアは、もっぱら新規売り出し中の新商品として「これからのあるべき姿」を世間に売り込むネタとしか心得ていないようです。そのため、そもそも「ジョブ型」とはいかなるものなのか、どういふ点で「メンバーシップ型」と異なるのか、という認識論的イロハのイが完全に欠落した状態のまま、ひたすら「この商品は良いでせ！売れてまっせ！」という価値判断ばかりが独走した意味不明の言説が氾濫するでしょう。

## メンバーシップ型 雇用システムの概観

メンバーシップ型雇用では、これまでの新卒採用方式は毎年4月に職種（仕事）を決めずに「外部労働市場」から新卒採用という形で一括採用し、“人に仕事を紐づける”ことを前提に社内育成を行ってきた。また、年次に従ってローテーション（異動）を適宜繰り返して様々な職種を体験させ長期間をかけてきた。このプロセスの中で「経年によって職務能力が上昇する」

ことを前提にした「職能給制度」が形成されてきた。同時に年次と職能等級により社内でのポストも上昇して最後は定年を迎えるという雇用システムである。

このシステムの下では一旦採用された人は定年まで最初に入社した会社に留まることになる。何故ならば、途中で転職した場合には最初に入社した会社で蓄積されたはずの「職務能力」を転職先で最初から始めなければならないからである。同時に給与体系も会社ごとに設計されているため、年功による恩恵がなくなり不利だからである。従って、仮にその人に見合ったポストが社内に存在しない場合にも社内に滞留して「内部労働市場」が形成されることになる。因みにリクルートワークス研究所の調査によると、日本国内には会社に勤務しているにもかかわらず、実質的に仕事がないという、いわゆる社内失業者が400万人も存在しているという。これは日本の全正規雇用者の1割に相当する規模である。

一方でジョブ型雇用では“仕事に人を紐づける”ことを前提にして採用を行うことが基本となる。この雇用システムにおいては、“ジョブ”とは「ポスト」と同意義になり、「ポスト」に見合った人を採用するというのである。つまり、「ポスト」に見合った人を「外部労働市場」から調達することになる。当然ながら「ポスト」がなければ採用されない。また、仮に就いていた「ポスト」が無くなれば、人も不要になるということである。

ただし、メンバーシップ型雇用は大企業組織で成立してきたことであり、日本のすべての企業組織に当てはまるわけではない。主として中途採用で組織を回してきた中小企業では実質的にジョブ型雇用であったと解釈することもできる。

### 「ジョブ型」は雇用調整の隠れ蓑か

経団連の『2020年版経営労働政策特別委員会報告』が発表されて以降、堰を切ったように大手企業を中心に多くの企業が相次いで「ジョブ型」人事制度の導入を発表している。ところで本来ジョブ型雇用では各ポストの職務価

値の大きさに応じたグレードが存在するが、そもそも職能資格など存在しないはずである。にもかかわらずジョブ型人事制度の導入と銘打ちながら、職能資格が上がることを意味する「昇格」なる言葉を平気で使用している企業もある。そして「ジョブ型」を冠に配した各種の評価制度や人事制度の関連商品が宣伝されている。

この中には一般的な「人材育成」の要素に過ぎない事柄を無媒介に「ジョブ型」の文脈に当てはめた羊頭狗肉的な代物や「新時代の雇用制度の理想はジョブ型とメンバーシップ型のハイブリッドだ」「日本のジョブ型雇用だ」「日本型ジョブディスクリプションが必要だ」などという言説も存在している。蛇足ながらグローバル化を謳いながら何事についても「日本型」ないし「日本的」という表現を用いることで、ある種の特殊性を誇示したがるメンタリティには閉口する。ついでに言えば「グローバル化」という言葉さえもはやバズワード化している。いずれにしても正に濱口氏の危惧した通りといっても過言ではない。

主に大企業が「ジョブ型雇用」への転換を図る狙いと本意はどこにあるのか。それは、故中西発言の「利益が上がらない事業で無理に雇用維持することは、従業員にとっても不幸であり、早く見切りをつけて、今とは違うビジネスに挑戦することが重要である」という点に凝縮されることになる。

つまり、一応はオブラートに包まれているが「必要に応じた雇用調整を実施する」ということの強調である。ただし、人事マネジメントにおいては、入口としての中途・新卒を含む採用がある以上は、出口としての雇用調整が存在するのは当然のことである。もちろん企業にとって「必要な人材」への引き留め方策を展開することは当然である。しかし、これは決して「辞めにくい関係」を作ることを意味するものではない。端的に言えば企業規模に関わらず企業と従業員の関係においては、「従業員にとって辞めやすい関係」、「企業にとって辞めてもらいやすい関係」を鮮明にすることである。

企業が「内心では辞めてもらいたい」と思う従業員を“辞めさせにくい”という理由で留め置くことは、従業員の

人生にとっても不幸なことである。さらにいえば人事マネジメントの放棄でもある。何故なら当該する企業で戦力になれない従業員が全ての企業組織で通用しないわけではない。企業が適切な役割やポジションを提供することなく無理な雇用維持の継続は、従業員の他の企業組織で活躍する可能性や機会を奪うことにもなる。

もちろん、双務契約である雇用関係が無視し組織にぶら下がっている従業員は、年齢や役職に関わらず放置してはならない。直截に言えば企業と従業員との関係において「辞めやすい関係」と「辞めさせやすい関係」を作ることとは否定されるべきものではない。

戦後日本の経済成長過程の一時期を通して大企業を中心に上手く機能してきたように見える日本の雇用制度＝メンバーシップ型雇用だが、1990年代後半以降から各種の弊害が表面化しはじめてから20数年が経過した。この弊害は企業と従業員の双方に澱のようにまわりついている。こうした雇用制度の問題は、「ジョブ型」の要素を“つまみ食い”して付け焼刃的に「転換だ」と称したところで解決されるわけではない。

にもかかわらず、ことさら「ジョブ型雇用」への転換が強調されはじめるのは、雇用調整を実施する上での素地づくりの方便や隠れ蓑として用いられていると見ることもできる。とりわけ、大手企業が内部労働市場に滞留する人材を雇用調整するにあたり、「ジョブ型雇用への転換」という遠回り手法をとらざるを得ないのには理由がある。それは、労働法制上での「解雇規制」という現状があるからだ。また、企業の人事マネジメント上での諸行動とコンプライアンス概念との整合性が問われるからである。

### 企業にとって「解雇権濫用法理」問題とジョブ型雇用の関係

大手企業によるジョブ型雇用への転換は、自社の余剰人員の雇用調整問題（解雇問題）と雇用制度問題を短絡的に直結させて思考する流れを加速させた感もある。巷に溢れている「ジョブ型雇用になれば解雇しやすくなるので

はないか…」というある種の風評はその証左でもある。ジョブ型雇用と解雇問題を短絡的に結び付けたいくなる思考の心底には、日本の現行の労働法制や各種の最高裁判例により「従業員の解雇が非常に難しい」という現実がある。

とりわけ労働契約法第16条の「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする。」と謳われている「解雇権濫用法理」の存在が大きい。

「ジョブ型」という冠をつけた新規商品にビジネスチャンスを見出したヒューマンリソース会社やマスコミもこぞって、ジョブ型雇用への移行が従来の雇用制度転換のトレンドとして煽ってきた。これはコロナ禍での強制的テレワーク展開も追い風として機能した。

ところが、「利益が上らない事業で無理に雇用維持することは、従業員にとって不幸であり、早く見切りをつけて、今とは違うビジネスに挑戦することが重要である」（中西会見）という真つな認識と「解雇権濫用法理」には乖離がある。企業にとって「解雇しにくい」状況に変わりはない。仮に訴訟にでもなれば、企業の側は「解雇権濫用法理」によりほぼ敗訴することになるのが現状である。

このため、「ジョブ型雇用になれば、一人ひとりの仕事が明確になり、個別の労働時間を管理する必要もなく、ミスマッチが発生したら、企業側は解雇して別の従業員を採用し、従業員側も退職して別の企業を探す。結果的に仕事をしない従業員の解雇もしやすくなるのではないか」という企業にとっての期待と従業員にとっての不安が錯綜する状況が生まれてきた。

経団連は2021年1月の『2021年版経営労働政策特別委員会報告』では、「日本型雇用システムの良さを活かしながら、自社に適したあり方を追究していくことが望ましい」として、「各企業による検討の結果、引き続きメンバーシップ型雇用をメインに据えて運用する企業もあれば、ジョブ型雇用の導入・活用を大幅に拡充する方針を打ち出すケース、メンバーシップ型とジョブ型のハイブリッド版を段階的に作り上げていくなど、様々なアプローチがあり得よう」と、直線的なジョブ型移

行論にブレーキをかけるかのような論調となった。

そして「ジョブ型雇用の導入・活用に向けた論点」として、①職務調査・分析②適用範囲③処遇制度④採用・人材育成⑤キャリアパスの5点をあげて「『自社型』雇用システム」の構築が重要であると説くことで、短兵急な「ジョブ型雇用」への転換には慎重になりはじめているようにも伺える。

これは「メンバーシップ型雇用」から「ジョブ型雇用」への転換が「解雇自由」な制度と直線的に受け取られることへの配慮と見ることもできる。

しかし、あくまでも「ジョブ型雇用」がわが国企業に浸透・展開していくことで、中期的には、各企業において自社の経営戦略に適した人材の確保・定着がより容易となり、社会全体では成長分野への労働移動の円滑化や外部労働市場の進展が期待される」という基本姿勢は堅持している。

**正規・非正規という雇用形態の実相から見たジョブ型雇用**

そもそも日本の雇用システムはメンバーシップ型といわれるが、このメンバーになれるのはいわゆる無期雇用（正規雇用社員）の形態で無限定に働く者を対象にしたものだ。しかし、企業組織には無期雇用（正規雇用社員）だけではなく、有期雇用（非正規雇用社員）の形態で働く者を含めて構成されている。しかも今日では非正規雇用者は全就労者の4割弱である。つまり、正規社員を対象としたメンバーシップ型雇用とは、日本の雇用労働者全体を包含しているわけではない。約4割の非正規雇用者は最初から企業のメンバーとしてカウントされているわけではない。

そして、非正規雇用者こそ正にジョブディスクリプションでやるべき事柄が明確に規定され、正規社員と異なり無限定的な働きが要求されないという意味で「ジョブ型」雇用に他ならない。つまり、日本の企業には「メンバーシップ型」として無限定的な働きを要求される者とやるべき事柄が規定され限定的な業務に就く「ジョブ型」の者がそもそも存在しているのである。

ジョブ型雇用への転換の意味するところを単純に表現するならば、これまでメンバーシップ型で無限定的に働いていた正規社員に対して、やるべき事柄を精緻して詳細に明確に規定されたジョブ型に移行させるということである。

よりストレートに表現すれば、メンバーシップ型で働いていたものを限りなく、今日の非正規雇用者の働きに近づけるということである。従って、「メンバーシップ型」から「ジョブ型」への転換とは、従来「メンバーシップ型」で働いていた者の雇用形態を実質的な転換を意味することである。しかも、やるべき事柄が明確規定されている業務は、「同一労働同一賃金」や「テレワーク」と非常に相性が良いのも自明のことである。

**雇用システムの転換には社会システム全体の再設計が不可避**

企業は組織体として環境対応していく生きものである。企業組織に属している個人も当然生身の生活者である。組織の環境対応に適応しない（できない）従業員を組織に引き留めることは、ある意味で強制労働に等しい。

「メンバーシップ型」と「ジョブ型」の相違を論じる以前に従業員が「この組織では自分の力を発揮できない」「自分の生活と合わない」と判断すれば、他の組織に移るなり独立するなどしても不利益を被ることのない雇用制度を思考することが先決である。

同時に企業の側が「十全のパフォーマンスを発揮できない」と判断する従業員に対して「退場を求める」ことができる雇用制度が必要ということだ。ただし、これはあくまでも各種の社会保障制度と密接にリンクした雇用制度全体を包摂した問題として制度設計されなければならない。決して個別の企業だけで解決できる問題ではなく、社会システム上の問題として解決していかなければ意味がない。