

2022  
北陸経済研究所  
新春講演会

# ジョブ型雇用の誤解と メンバーシップ型雇用の矛盾



講演資料は  
こちらから

独立行政法人労働政策研究・研修機構  
労働政策研究所長

濱口 桂一郎 氏

2022年2月18日  
オークスカナルパークホテル富山

講師はオンライン登壇  
聴講は会場とオンラインのハイブリッド方式

## 【講師プロフィール】

1958年、大阪府生まれ。  
東京大学法学部卒業  
労働省、欧州連合日本政府代表部一等書記官、  
衆議院調査局厚生労働調査室次席調査員、  
東京大学客員教授、政策研究大学院大学教授を経て、  
現在に至る。  
日本型雇用システムの問題点を中心に、労働問題につ  
いて幅広く論じている。

## 著書

「新しい労働社会－雇用システムの再構築へ」  
(岩波書店)  
「若者と労働－「入社」の仕組みから解きほぐす」  
(中公新書クラレ)  
「日本の雇用と中高年」(ちくま新書)  
「働く女子の運命」(文春新書)  
「ジョブ型雇用社会とは何か」(岩波新書)  
ほか多数。



## I 「ジョブ型」は古くさい

### 1. 「ジョブ型」は新商品に非ず

コロナ禍の2年間と重なる形で「ジョブ型」という言葉が流行っています。

新聞、雑誌、ネット上などでいろいろと紹介されていますが、どうも誤解があります。私は、その誤解を払拭するために講演や書物で解説しており、昨年9月には『ジョブ型雇用社会とは何か』を刊行しました。

本の「帯」に「一刀両断！」と書かれていますが、これはまさに今流行っているジョブ型という言葉の使われ方が間違っているのです、そう表現しました。「何が間違っているか？」というと、世の中で流行っている主張の9割以上は、「これまでのメンバーシップ型ではもうダメで、これからはジョブ型にしなければならない」というものです。まるで「ジョブ型が新しいものである」かのように紹介されていますが、それは「ウソ」である、ということをもっと言いたいのです。

#### (1) 日本以外はすべて「ジョブ型」

ジョブ型という言葉は、日本以外では通用しません。なぜかという、日本以外では「ジョブ型“しか”ない」からです。

イギリスで産業革命が始まって以来、企業組織の

基本構造はジョブ型であり、それ以外は無、といっても過言ではありません。海外では「ジョブ型という言葉すら無い」のです。ネット上では「世界中が今やジョブ型に向かっている」といった論調もありますが、そんな馬鹿なことはありません。最近になってジョブ型が流行り出した、ということではないのです。

## (2) 日本でもジョブ型のほうが古い

世の中では「政府が日本型雇用システムを守ってきた」というように思われているかもしれませんが、実は半世紀以上前はそうではありませんでした。とりわけ、1950～60年代の高度成長期における労働政策はジョブ型を指向していました。一番良い例が1960年の池田内閣で閣議決定された『国民所得倍増計画』です。『国民所得倍増計画』は学校で必ず学ぶ言葉だと思いますが、計画の内容そのものをしっかりと読んでことのある人はほとんどいないのではないかと思います。実は、計画の中で日本的な終身雇用・年功序列を批判しているのです。

### 『国民所得倍増計画』から抜粋

“労務管理体制の変化は、賃金、雇用の企業別封鎖性を超えて、同一労働同一賃金原則の浸透、労働移動の円滑化をもたらし、労働組合の組織も産業別あるいは地域別ものとなる。”

それから25年後の1985年、労働政策研究・研修機構の前身である雇用職業総合研究所が「ME（マイクロ・エレクトロニクス）と労働の国際シンポジウム」を開催しました。そこでの基調講演で当時所長であった氏原正治郎氏は次のように述べています。実は、この第1文は、今日の発言と言われても全く違和感のないものですが、第2文は全く逆です。

“一般に技術と人間労働の組み合わせについては大別して2つの考え方があり、一つは職務をリジッドに細分化し、それぞれの専門の労働者を割り当てる考え方であり、今一つは幅広い教育訓練、配置転換、応援などのOJTによって、できる限り多くの職務を遂行する労働者を養成し、実際の職務範囲を拡大していく考え方である。ME化の下では後者の選択の方が必要であると同時に望ましい。”

最近のマスメディアの報道とは全く逆になります。1970～90年代にかけては（当時は「メンバーシップ型」「ジョブ型」という言葉はありませんが）、“新商品としてのメンバーシップ型である日本型雇用こそが素晴らしい”と礼賛されています。一

方、欧米のジョブ型は、硬直的な職務で生産性が低く経済が発展していない、という評価でした。

なお、時代背景として、技術革新の中身に違いがあります。1980年代は「欧米が全然だめで、日本が素晴らしい」と言われました。「ジャパン・アズ・ナンバーワン」という言葉が流行った時期でもあります。

つまり、情報通信技術をME（マイクロ・エレクトロニクス）と表現していた時代には、日本のメンバーシップ型が素晴らしい、と言っていたのです。ところが、21世紀に入るとMEという言葉は廃れ、ITとなり、最近ではAIとなっています。21世紀になって「日本型雇用だからIT、AIについていけない」という人がいますが、「何を言っているのか！」と言いたくなります。

誤解しないでいただきたいのですが、ジョブ型とメンバーシップ型のどちらが正しいとか間違っていると、ということ言っているのではありません。そんな議論をすること自体、あまり意味のないことなのです。この種の議論は、「その時に勢いのある国、勢いのある社会、勢いのある会社が採用している制度が良い」と言っているだけの話です。所詮、その程度のことなのです。そもそも、これからのAIの時代には、ジョブ型・メンバーシップ型の仕組みそのものが崩れていくかもしれないのです。

私は、日本型雇用システムというものが、まさに「若者」「中高年」「女性」といった観点において大きな課題や矛盾をはらんでいる、という話をしています。メンバーシップ型が社会学的にみて問題をはらんでいるという点でもはや持続可能ではない、と思っていますが、「メンバーシップ型が社会学的にみて持続可能ではない！」ということと「ジョブ型のほうがメンバーシップ型よりも生産性が高い！」という話は、何の関係もないのです。

## 2. 日本の法律は「ジョブ型」

実は日本でも、民法、商法、終戦直後につくられた基本的な労働法制（労働3法）はすべてジョブ型です。ただ、戦後の判例法理はメンバーシップ型です。この点が日本の労働法制の奇奇怪怪なところでもあります。

日本の基本的法制である民法では、雇用契約を労働従事と報酬支払を対価とする債権契約と定義しています。労働者は企業の取引相手であって、メン

バーではない。つまり、法律上、日本はメンバーシップ型ではないのです。

では、法律上、メンバーと呼べるのは何か、というと、法学部出身者は大学で叩き込まれたと思いますが、出資者のみ（有限責任社員、無限責任社員）、株式会社の場合は株主のみです。つまり、働いている人を「社員」とは言わないのです。

このように、現実の日本社会（日本型雇用システム）と労働法制には大きな乖離が生じており、そのすき間を埋めてきたのが裁判官です。現実社会に照らし合わせ、民法第一条第二項や第三項にある「信義則」「権利濫用法理」といった法律の一般原則を駆使することによって“ジョブ型の法体系をメンバーシップ型社会の現実に適応させてきた”というのが実態なのです。日本では、労働法を勉強しようとすると、六法全書を読んだだけでは何もわかりません。膨大な判例（判例法理）が重視されるため、判例を読まないとう理解できないのです。私は、これを「司法による事実上の立法」と呼んでいます。

## II 雇用システム論の基礎の基礎

### ジョブ契約とメンバーシップ契約

日本以外の国では、労働者が遂行すべき職務（= job）は雇用契約に明確に規定されます。つまり、「この仕事をしてください！」として人を雇い入れます。

一方、日本では、主に正社員の場合は雇用契約に職務は明記されず、何の仕事をするかは使用者の命令によって決まります。日本の雇用契約は、その都度遂行すべき特定の職務が書き込まれる、といったいわば「空白の石版」なのです。

日本における雇用とは「職務（=job）」ではなく「成員（=membership）」です。この観点から、私はジョブ型・メンバーシップ型という言葉を生み出しました。



以下で、雇用契約、賃金、労使関係について、ジョブ型とメンバーシップ型の比較をしてみます。

### (1) 雇用契約について

#### ジョブ型

職務を特定して雇用するので、その職務に必要な人員のみを採用し、必要な人員が減少すれば雇用契約を解除する必要があります。

「なぜ解除するのか?」。日本人の感覚からすると不思議かもしれませんが、そもそも「この仕事をしてください」として雇用しているので、その仕事が無くなれば解除する、という考えです。なお、契約で特定された職務以外の労働を命じることはできません。

#### メンバーシップ型

職務が特定されていないので、ある職務に必要な人員が減少しても他の職務に異動させて雇用契約を維持できます。これが日本の雇用慣行の制度的な根幹です。

### (2) 賃金について

#### ジョブ型

契約で定める職務によって賃金が決まります。つまり、あらかじめ賃金が決まっている椅子に人を座らせる（=仕事をさせる）のです。これが同一労働同一賃金の本質です。

#### メンバーシップ型

契約で職務が特定されていないので、職務に基づいて賃金を決めることは困難です。厳密にいうと、同一労働同一賃金はありません。ありえないことをやろうとするので、矛盾が生じます。その結果、職務と切り離れた“人基準”で賃金を決めざるを得ないのです。ただし、恣意的な判断基準では納得されないため、何らかの“客観的な基準”が必要となります。

ジョブとしての客観的な基準がない以上、“人”としての客観的な基準として勤続年数や年齢が採用されており、これが年功賃金制となっています。

### (3) 労使関係について

#### ジョブ型

労働組合は、同じ職種の人が集まってできています。団体交渉・労働協約では、職種ごとの賃金を決めます。つまり、職業別・産業別労働組合ということになります。

## メンバーシップ型

賃金は職務では決まらないため、職種ごとに集まっても意味がありません。社員にとって最も重要なことは、自社の利益のうち、どれくらいの割合を社員の給与にもって与えることができるか、ということですから、つまり、企業別労働組合ということになります。

## III 就職と採用

### 1. 採用差別禁止が理解できないわけ

ジョブ型を理解するうえで最も重要な点は「入口」です。ここ2年ほどのジョブ型に関する議論のなかで、入口について話をしている人はほとんどいないとみえています。

彼らの主たる論点は人事管理、賃金管理です。それらに関心が高いということは理解しますが、一番違う点は入口なのです。入口の話をしないうでジョブ型を論じている人は、本来の意味でのジョブ型とは違う話を“ジョブ型と称して話している”と言えます。

ジョブ型における募集はすべて、欠員となっている具体的なポストに対して誰を充てるか、といった“欠員募集”です。これについて問題となる点を学問の観点から説明してみます。

「経済学」の観点では、情報の非対称性（募集に対して応募してきた人が、本当に会社側が求めるスキルを有しているかどうか分からない、という点）が問題となり、対応策として学歴、職歴、資格などを確認することになります。

「法律」の観点では「採用差別の禁止」が最大の問題となります。実は、この「採用差別の禁止」という概念が日本では最も理解されない点となっています。

そもそも、「採用の自由」というのは、市場社会の基本原則のはずです。つまり、「採用差別の禁止」はジョブ型社会の基本原則からくるものです。ジョブ型社会における採用とは、特定のジョブに対して資格・経験から判断して最適な労働者を当てはめることであり、それが最も合理的であり正しいことです。逆に、当該ジョブに最も高いスキルを有する労働者がいるにもかかわらず、人種・性別等の属性への差別感情から採用を拒否し、明らかにスキルが劣る人を採用することは「不合理」とみなされます。

実は日本では、ジョブ型社会における基本的、か

つ、あるべき姿ともいえるこの考え（＝特定のジョブに対して資格・経験から判断して最適な労働者を当てはめること）がスッポリと抜けています。特定のジョブに対する応募者から最適者を選択するというシチュエーションがほとんどない日本では、一番理解されない点です。

日本で「差別禁止」というと、「かわいそう」「差別は、してはいけないことだ」といった情緒的な話しか出てきません。「なぜ差別がだめなのか？」ということについて、「それは不合理だからである」と考える日本人はほとんどいないと思います。入口が違う、というのはこういうことなのです。

日本の採用法理をみると、ジョブ型社会でみられる「採用差別の禁止」が明確になっていません。むしろ、市場社会の大原則である“採用の自由”が残っているようにさえ見えます。しかし、それも間違いであり、市場原理が残っているから採用の自由がある、ということではないのです。

日本における“採用の自由”について、1973年の三菱樹脂事件最高裁判決があります。これは、労働法の本に必ず出てくる非常に有名な判決です。

#### 三菱樹脂事件最高裁判決（1973年）抜粋

“企業における雇傭関係が、単なる物理的労働力の提供の関係を越えて、一種の継続的な人間関係として相互信頼を要請するところが少なくなく、わが国におけるようないわゆる終身雇傭制が行われている社会では一層そうであることにかんがみるときは、企業活動としての合理性を欠くものということとはできない。”

社員は、会社の一員とするのだから「相性」を重視して採用しても良い、となっています。つまり、「当該ジョブに最もふさわしいスキルを有しているか？」ということよりも大事なことは「会社との相性である」、ということを経験が認めているのです。

ジョブ型とメンバーシップ型の一番の違いはここにあり、この点を抜きにしたジョブ型の議論というのは、かなり薄っぺらな議論であると思っています。

### 2. 「試用期間」は何のためにある？

上述の三菱樹脂事件は、実は「採用」ではなく試用期間満了時の本採用拒否という事案でした。ほとんどの会社に「試用期間」があると思いますが、そもそも「試用期間」って何でしょうか？

表向きは「うっかり採用してしまった不適格者を排除するため」と考えられます。では、その「うっかり採用してしまった不適格者」とは何でしょうか？

この問いに対して、ジョブ型社会では極めて明快に回答できます。つまり、「私はその仕事、できます！」と言ったから採用したのに、実際にやらせてみたら全くそのジョブを遂行できない人であった、という“食わせもの”を排除するためです。

ところが、日本では、そもそも入社時点ではほとんどの人が“素人”です。できなくて当たり前であり、それをできるように鍛えるのが上司の任務となっています。仕事ができないということは排除理由にはなりません、「やる気がない」人は排除されることとなります。「仕事ができないのは仕方がないが、やる気がないのは許されない」というメンバーシップ型社会独特の規律規範意識が日本には残存しています。

### 3. 学歴とは何か（学歴詐称から考える）

学歴詐称は世界中どこにでもありますが、日本と日本以外では中身が全く違います。

ジョブ型社会における学歴詐称は「低学歴者による高学歴詐称」であり、それ以外はありません。なぜならば、学歴は職業能力を公示するものだからです。

#### <ジョブ型社会における学歴とは>

欠員募集では次のような場面が想定されます。

企業：「この仕事(▲▲分野)をできる人、いますか？」  
求職者：「はい、私、できます！」  
企業：「できる、という証拠は何ですか？」  
求職者：「私は●●大学で▲▲分野を勉強し、卒業証書(ディプロマ)をもらっています」

この卒業証書こそが、職業能力の証明書となります。これがジョブ型社会の常識です。

一方、日本における学歴詐称について検索すると、「高学歴者が低学歴を詐称して懲戒解雇」という最高裁判例がヒットします。しかも、誰もそれをおかしいと思わないのが日本社会なのです。

また、ジョブ型社会ではもっとも正当な解雇となる「低学歴者による高学歴詐称」という事案が日本で実在するのかについて調べてみたところ、次のような判例がありました。

税理士資格や大学商学部卒を詐称した者の雇止めは、「担当していた事務遂行に重大な障害を与えたことを認めるに足る疎明資料がない」という理由で「雇止めは無効」である。

これは、「高学歴者による低学歴詐称は懲戒解雇に値するが、低学歴者による高学歴詐称は雇止めに

も値しない」といった日本のメンバーシップ型社会を如実にあらわしています。まさに、日本における「学歴」とは何か、ということが非常によくわかる事案です。

こうした事案・判例に対して、日本人は何の疑問も抱かないのです。かわいそうと思う人はいるかもしれませんが、何が悪いのかを説明できる人は一人もいないのではないかと思います。これは、ジョブ型社会ではありえない“驚愕の世界”なのです。

## IV 教育と職業の密接な無関係

### 職業的レリバンスの欠如

日本以外では、入社前の「教育」と入社後の「職業」は一致しており、密接な関係があります。

ところが、日本のメンバーシップ型（特に正社員の場合）はこれが当てはまりません。

日本では、ほとんどの場合、会社で担う仕事内容に関しては“素人”を採用し、人事異動・OJTなどを通じて鍛えていきます。では、大学で学んだ教育内容は何なのでしょう？

東京大学の本田教授が「職業的レリバンス（関連性・意義）の欠如」として説いていますが、要するに、大学で何を学ぼうが関係ないのです。極論すると、大学で学んだことは全部忘れて、入社してから一から勉強しろ!と言っているようなものです。

とはいえ、教育と職業はまったく無関係、というわけでもありません。企業の採用担当者は「勉強した中身はどうでもいい」と言っている一方で、「大学名・学部名など」に対しては非常にセンシティブです。まさに、大学で勉強した中身そのものが重要ではなく、大学に“入る段階での学業成績”が重要なのです。言い換えると、「その大学に在籍して



いるということ」「その大学に入学できたということ」が大事なのです。

つまり、“素人”として入社し、人事異動・OJTを通して上司に鍛えられていくという過程で、どんどん知識を習得して応用を利かせて成長していくことができる“素材”であるかどうか、ということが極めて重要なのです。この点を称して、私は「**教育と職業の密接な無関係**」と呼んでいます。

企業側がそういう採用方針を採っているとすれば、大学側が「わが校の卒業生はこの仕事ができる」と主張しても企業側からは見向きもしてもらえません。その結果、大学側は「今、この仕事ができる人」ではなく、「今は素人だが入社後には何でもできる可能性がある人を輩出している」として企業側に売り込む方向に進んでいきます。私は、こうした実態を「**日本の大学はiPS細胞養成所である**」と呼んでいます。

こうした状況では、優秀な学生ほど何でもできる可能性のある一般教育志向となり、スキル志向の教育はレベルの低い学生しか集まらなくなる恐れがあり、昨今、こうした事態によってさまざまな矛盾が生じてきているといえます。

## V 解雇

### 1. ジョブ型では整理解雇が最も正当

これまで「入口が一番重要である」として解説してきましたが、入口があれば出口もあります。

出口には「レギュラー」と「イレギュラー」があり、イレギュラーな出口とは「解雇」のことです。

ジョブ型に移行すれば解雇が自由にできる、という理解のもとで、「だからジョブ型にすべきだ!」という意見と「だからジョブ型はけしからん!」という意見があります。しかし、こうした意見の8~9割は間違いです。

確かに、アメリカには「Employment at Will」（随意雇用）という考え方があり、解雇に際して「正当な理由」は必要ありません。極端に言うと「お前のが気に入らない!」という理由でも解雇は可能です。

一方、アメリカ以外のジョブ型の国では、解雇に際しては「正当な理由」が必要です。つまり解雇規制があります。

実は、日本でも労働契約法では「客観的で正当な理由がなければ解雇できない」となっています。日本の法律の条文には細かいことが書かれていません。条文だけで比較すると、日本とヨーロッパの解雇規制は同じ程度です。むしろヨーロッパのほうが、条文で解雇規制についてこと細かく「これはダメ!」「あれもダメ!」とたくさん書かれています。

つまり、条文だけみるとヨーロッパのほうが解雇規制は厳しいように見え、日本ではあまり細かく書かれていないので緩いように見えます。しかし、現実には、ヨーロッパでは当たり前に行われる解雇が、日本では難しいのです。

それは、解雇規制の有無が理由ではありません。どちらも「正当な理由」がなければ解雇してはいけません。逆に言うと「正当な理由」があれば解雇してもよいのです。では何が違うのでしょうか?

ジョブ型社会では、既述のとおり、最初にジョブがあり、そのジョブに対して人を採用します。ジョブが無くなれば「整理解雇」となり、ありとあらゆる解雇のなかで最も正当な解雇なのです。

一方、日本ではまったく逆です。日本ではありとあらゆる解雇のなかで「整理解雇/リストラと称される本人の都合ではなく会社の都合による解雇」が最も許しがたいとされるのです。

「正当な理由」がなければ解雇できない、という同じ法律であっても、

- ・整理解雇が最も正当であるヨーロッパ
- ・整理解雇が最も許しがたいとされる日本

これは何が違うのかというと、まさしくジョブ型とメンバーシップ型の違いなのです。

この点は、メンバーシップ型である日本社会にどっぷりと浸かっているとワケがわからなくなってしまいますので、借家契約の話で例えてみます。

大家から「借家を取り壊し、再開発してマンションを建てる」と言われれば、入居者は退去するしかありません（ヨーロッパにおける整理解雇に相当）。

日本では「大家といえば親も同然、店子といえば子も同然」という言い方がありますが、ジョブ型の考えでは「大家が借家を壊した場合には、ほかの場所で借家を用意しなければならない」ということにはなりません。例えるならば「富山市の借家を取り壊すので、金沢市の借家に移ってください」ということにはならないのです。

しかし、日本の雇用契約では「会社といえば親も同然、社員といえば子も同然」として、移るのが当

たり前です。民法上、雇用契約と借家契約は似ていますが、現実社会では全く違うものになっています。

## 2. 解雇でも「能力」と「スキル」は別物

解雇のなかには、「能力不足による解雇」というものがあります。一見するとほかの解雇と同じようにみえますが、中身はまったく違います。

そもそも、日本語の「能力」を「skill」と英訳しがちですが、「能力」と「スキル」はまったく違う概念であるということを理解する必要があります。

### ジョブ型社会におけるスキル不足

ジョブ型社会において、そのジョブを遂行するスキルがない、と判断された場合に行われる解雇（スキル不足解雇）は、正当な理由です。

往々にして勘違いされますが、長年その仕事に従事させておいて、20年も経ってから「あなたはその仕事ができない／スキルがない」として解雇することはできるはずはありません。

ヨーロッパにおけるスキル不足解雇とは、「その仕事ができる！」と言って採用されたのにできない人を解雇することなのです。

### メンバーシップ型社会におけるスキル不足

一方、日本では「スキル不足」という理由で解雇することはできません。なぜならば、日本ではスキルのない“素人”を採用し、人事異動・OJTを通して鍛えていくからです。実際に、日本ではスキルの少ない若者に対してスキル不足を理由として解雇するという事例はほとんどないはずですが。

日本でよく言われる「能力不足解雇」の事例のほとんどは、ご存じのとおり、いわゆる中高年に対するものです。会社側は、長年、その人の働きぶり・労務を“受領”してきており、その対価として定期昇給やベースアップも含めて長期間にわたって給与を支払ってきています。その人に対して「能力不足」として追い出そうとしているのです。

さて、この「能力」とは何なのでしょう？

これはスキルではありません。日本独特の概念です。後述する「賃金制度」と密接な関係がありますが、日本では「職能給」として「能力」に応じた賃金を払っている、という“建前”になっています。

日本語の「能力」とは、具体的なジョブのスキルではありません。「では何なのか？」と問われても、まともに答えることができない得体のしれないものなのです。あえて言うと、その社員に支払っている給与が基づいている“何か”です。その“何か”に



基づいて支払っているのが「職能給」なのです。

毎年の人事査定で、「最上位のAランク」「二番目のBランク」…といったものを「能力と称しているだけ」なのです。「実際に具体的なジョブをどの程度こなすことができるか？」といったこととはかけ離れたものとなっています。

## 3. 日本では忠誠心不足が正当な解雇

悪いことをした人を解雇するのが懲戒解雇ですが、これは世界共通です。ところで、日本の懲戒解雇理由のなかには、ジョブ型社会では考えられないものがあります。具体的には、次のような判例があります。

- A. 残業命令を拒否し、始末書の提出を拒む者は懲戒解雇してよい。
- B. 高齢の母と保育士の妻と2歳児を抱えた男性が遠距離配転を拒否した場合は懲戒解雇してよい。
- C. 共働きで3歳児を保育所に送り迎えしている女性が遠距離異動を拒否した場合は懲戒解雇してよい。

まさに、会社に対する忠誠心が足りないとみなされる人に対する懲戒解雇は可としているのです。

## VI ヒトの値段、ジョブの値段

### 「能力給」の矛盾のなれの果て

#### (1) 職務評価の誤解

ここからは賃金のお話をします。日本の賃金制度は「能力給」です。「人に賃金を張りつける」ということですが、日本ではこれがあまりにも当たり前であると思われています。ジョブ型の議論をする際にもこれを前提として考えてしまう傾向にあり、それが

誤解の元となっています。

ジョブ型では、人に賃金は張りついていません。  
「この仕事はいくら！」として、椅子に値段が貼ってあります。その値段がついた椅子に対して、「この仕事をできる人がいますか？」として欠員募集をし、「できます！」として採用された人をその椅子に座らせるのです。

では、その椅子に貼る値段をどうやって決めるのか、というのが「職務評価」です。この職務評価という言葉について、残念ながら日本では次のように誤解されています。

「職務評価はどうやってやるのですか？  
この人はA評価ですか？ B評価ですか？」

**何を馬鹿なことを言っているのですか！**

**職務評価とは、人の評価ではないのです！！**

職務評価とは、「誰がその椅子に座ろうが、その椅子に座る人（＝その仕事をする人）にはこの賃金を支払う、といった賃金水準を決める」ことなのです。

## (2) ジョブ型社会の常識とは

「ジョブ型＝成果主義」という議論が、一昨年来、出ていますが、それは99%間違いです。

ジョブ型での賃金は、上位職など一部の例外を除くと、原則として職務評価による固定価格制です。固定価格制の適用者に対しては、JD（ジョブディスクリプション／職務記述書）を明確に示すことができます。

一方、当たり前のお話ですが、上位職・管理職になればなるほど、仕事内容をJDで細かく記載することができません。賃金も固定価格ではなく変動価格となり、いわゆる「成果給」という概念が出てきます。これがジョブ型社会の常識です。この常識がすっぱりと抜け、頭の中がメンバーシップ型にどっぷり浸かった状態でジョブ型を語ると、「ジョブ型＝成果主義」といったわけのわからない話になってしまいます。

## (3) 日本の賃金体系の歴史から紐解く

こういう事態になる背景として、日本の賃金体系の歴史が関係しています。元々、日本の賃金制度は、能力給ですらなく「生活給」だったのです。「戦時賃金統制」を経て、終戦直後には電力会社系の労働組合が主導した「電産型賃金体系」が確立されまし

た。その仕組みは「年齢と扶養家族数によって自動的に賃金が決定する」というものでした。

その後、経営側と政府は、同一労働同一賃金による「職務給」を主張します。既述の『国民所得倍増計画』がまさにそうでした。

ところが、日経連が1969年の『能力主義管理』という報告書で職務給を放棄し、「能力」査定による「職能給」になりました。これは、ある意味、労使による妥協の産物ともいえます。職能給では、年功とともに毎年昇給していくものの、それは生活給ではなく「能力が上がっているから」という“建前”です。一方、会社に貢献しない従業員に対しては「低査定で競争に駆り立てる」ということで、労使の利害が一致しました。

ここで問題が生じます。「能力」とは下がることなく毎年積み上がるため、中高年は人件費と貢献が乖離してしまうことになりました。

本質的には、この状況は今も昔も変わっていません。かつて、高度成長期には「窓際族」という言葉があったことから理解できると思います。では今と昔で何が変わったのかというと、人口構成が変わりました。昔の人口構成はピラミッド型です。若い人を中心に、安い給料で無限定にさまざまな仕事をどんどんやる人が大勢いました。今、人口構成は逆ピラミッド型となっています。若者の能力は昔と比べると上がっているかもしれませんが、「安い給料で無限定にさまざまな仕事をする若い人」は激減しました。逆に、かつて「窓際族」と呼ばれた人たちが現在のボリュームゾーンとなっています。彼らには「能力」があるからという“建前”で高給を支払っていますが、実際は、若い人と比べると、同一労働同一賃金どころか「レスワーク・モアペイ」となっています。

だからこそ、経営側としては「こうした中高年をなんとかしたい」のかもしれませんが、現実問題としてそれは無理なのです。なぜならば、企業自身が「職能給」を支払っているからです。どういうことかという、「中高年は能力が高い」ということを企業側が認めており、認めているからこそ高い給料（職能給）を支払っている、ということです。

この点をなんとかしようとして、1990年代に「能力」による基本給の上昇を抑制するために、“小手先の手段”として「成果主義」を導入しました。これは、能力主義を維持したままで、「あなたは、能力は高いが成果は上がっていないので賃金を下げる」



というものです。本来、ジョブが不明確なままで成果を測定することは困難なはずですが、“目標管理”と称してノルマを押しつけ、目標未達の場合には難癖を付けて給与を引き下げる、というものです。そのような仕打ちを受けた人からすると「ふざけるな！」となり、従業員のモラル低下につながったとも言われています。

ほどなく、この成果主義はいったん失敗に終わりましたが、経営側がもう一度リベンジしたくて持ち出してきたのが、昨年来の“奇怪な”ジョブ型ではないかと思っています。

## VII 定年退職は引退に非ず

さきほど「解雇はイレギュラー」、「定年はレギュラー」といった話をしました。では、定年とは何でしょうか？退職年齢のことと思われるかもしれませんが、では定年退職とは何でしょうか？

日本政府公定訳では、定年は「mandatory retirement age」（強制退職年齢）となっています。しかし、これはウソではないでしょうか。現行法では、60歳定年で“強制的に”退職させることは違法です。65歳までの継続雇用が義務づけられているからです。

では、65歳までの継続雇用を義務づけしておきながら、なぜ強制退職年齢が60歳なのでしょう？会社員の方はみなさんお解かりだと思いますが、「60歳定年、おめでとうございます。では、明日から再雇用で、ガクンと下がった給料で働いてもらいます」ということです。

では、なぜガクンと給料を下げるのでしょうか？ジョブ型社会ではありえないことです。もちろん、「高齢の影響で生産性が下がったから」という理由はありえるかもしれませんが、ほとんどはそうではありません。60歳になった時点での賃金が年功で高くなりすぎており、賃金水準と貢献度が釣り合わなくなっているため、それを“精算”し、「引き続き雇用しても良いとする水準」まで落としているのです。労働条件の不利益変更にならないように60歳でいったん“退職”してもらって、直ちに再雇用する、というものです。

## VIII 外国人材

外国人労働者問題は、いわゆる「日系人」や「技能実習生」など、もっぱらローエンド人材をめぐる論じられてきましたが、「特定技能」という在留資格の創設で一応決着したとみられています。

一方で、専門的・技術的な人材としてのハイエンド人材には問題があります。

外国人留学生は、大学卒業後に日本企業に就職した場合、「技人国（技術・人文知識・国際業務）」と呼ばれる在留資格になります。これは、まさしく世界共通のジョブ型の仕組みです。大学の専攻と従事業務が一致していることが必要であり、単純労働は不可。当たり前の話です。

こうした、ジョブ型社会であれば当たり前のことが、日本のメンバーシップ型社会では当たり前ではありません。「なぜ、留学生に対してそんな硬直的なことを言うんだ！日本の大卒は大学の専攻とは無関係に“雑巾がけ”から始めるのに…」といった具合です。

日本の経済界は、口先では「メンバーシップ型からジョブ型に移行しなければならない」と言っていますが、こうした一番肝心な、根幹にかかわることについては、実はメンバーシップ型にどっぷり浸かっているのです。

経済界からの要求で、2019年5月からは接客業務も製造業務も何でもOKになりました。つまり、週28時間アルバイトをしてきた留学生を、「技人国」と称して引き続き単純労働につけることも可能となったのです。“高度人材”とはほど遠い実態です。

日本は、ジョブ型を唱えているものの、根っこの部分（パソコンに例えるとオペレーティングシステム）はジョブ型に変える気はないのでは、と思えるくらいです。あくまでも、オペレーティングシステムはメンバーシップ型を維持したいようです。

中高年に対して“能力”に対する高給を払い続けていくことができなくなったので、対策として「ジョブ型っぽい“アプリ”」をジョブ型と“称して”導入しようとしているのが昨今の状況であると考えています。

ご清聴ありがとうございました。

講演後の質疑応答でも貴重な示唆をいただいております、以下で2点紹介します。



## 質疑応答 1

**Q1**：日本でのジョブ型普及における中高年の雇用についてお尋ねします。具体的には、「役職定年」から「退職」の年齢層の人の雇用についてです。それに関連して、定年制度の将来・方向性についてもお尋ねします。

**A1**：まず、ジョブ型社会において、「役職定年」という概念は、どんなに説明を尽くしたとしても理解されない制度です。

解説しましたとおり、ジョブ型ではジョブに対して人が就きます。「勤続〇〇年のベテランなので役職に就けた」という人はいるかもしれませんが、その人に対して「実は、あなたはその役職に相応しい人ではなかったので、役職から降りてください」という話は、まったく理解されません。

そもそも、「役職定年」という言葉を使った段階でジョブ型とは何も関係ないということを理解すべきです。

人には年を重ねるにつれて衰える部分があるので、「定年」という概念そのものはあると思います。しかし、ジョブ型社会にいる人のうち日本のメンバーシップ型制度をよほど理解している人でない限りは、「役職定年」は理解されない概念です。逆にいうと、「役職定年」という概念自体が、日本のメンバーシップ型をよく表している言葉であるといえます。

とは言いながら、ジョブ型ではない今の日本社会においては、好意的に解釈すると、役職定年といった「おかしな概念」を使わなくても済むような形で人事制度・雇用制度をつくるにはどうすればよいか、ということでジョブ型という概念が議論されているのではないかと、思います。

新卒入社後、若いうちは“素人”をビシビシと鍛える形でよいと思います。しかし、中高年層についてはあまりにも矛盾が大きいため、スキルに応じた仕事をしてもらい、それに応じた報酬を支払う、といった、いわば「社内ジョブ型」という形で実施していくことを念頭にジョブ型を論じていくことには意味があると思っています。

この「社内ジョブ型」という概念が本当に機能するのであれば、役職定年というおかしな制度を採る必要はないと思います。なお、今すでに役職に就

ている人をどう処遇するかという問題は残ります。



## 質疑応答 2

**Q2**：海外における「ジョブ型社会での昇進」について、日本との違いを教えてください。

**A2**：そもそも、昇進という概念は、世界共通であると思わないほうが良いです。

ジョブ型には「年を重ねたのでいつの間にか昇進していた」という概念はありません。

もう少し細かく言うと、若いうちは経験を重ねるに伴ってスキルが上がるため、似たような概念が無いわけではありませんが、昇進ではなく、昇格・昇給という概念になると思います（日本では「昇進」「昇格」「昇給」が同じような意味合いで使われる場合があるので注意が必要です）。

ジョブ型社会では、ポストとは、基本的には自分から「獲りにいくもの」です。ポストに対する公募に応募し、採用されて始めて“昇進”ということになります。言うなれば、これまでのジョブを「超えた」ことに対して“昇進”という言葉を使います。

同じジョブ内での「昇格」「昇給」と違って、「昇進」は「いつの間にか気づかないうちになっている」というものではありません。

昇進を目指す人は一生懸命努力しますが、目指さない人は特段努力をすることはありません。「昇進したくない」と思う人は一生同じ仕事内容で、同じジョブのベテランになるだけです。

そもそも「管理職」という概念が日本とは違います。日本では（勤続年数が長くなったことにより）「気がついたら管理職になっていた」という場合がありますが、ジョブ型ではそんなことはありません。「管理職」もジョブの一つなのです。

ジョブ型社会における管理職には2種類あります。ひとつは、最初（入社時点）から「管理職」の人。彼らはビジネススクール卒、グランゼコールなどのエリート層です。もうひとつは「ヒラ」として入社し、努力して応募したうえで管理職を目指す人です。つまり「獲りにいく昇進」ということです。

繰り返しますが、ジョブ型社会には「入社後〇〇年経っているから、そろそろ管理職」ということではないのです。

こういったことを理解したうえでジョブ型を論じるのであればよいのですが、実際にはそうでない場合が多いと思っています。

（文責：北陸経済研究所）