



## ジョブ型雇用は 導入すべき？

90

ジョブ型雇用を導入する企業が大企業をはじめ相次いでいます。ジョブ型雇用はマネジメントとしての人事管理上、合理的だと思います。また、グローバル企業はジョブ型にせざるを得ない状況にあります。ただ、合理的であつてもそれが個々の企業にふさわしい手法かどうかはよく吟味する必要があります。

ジョブ型雇用は、濱口桂一郎氏によると「職務を特定して雇用」、「職務によって賃金を決定」、「職種別、産業別労組による賃金交渉」などが特徴です。その対極のメンバーシップ型雇用は「職務を特定せずに雇用」、「属人的に賃金を決定」、

「企業別労組による賃金交渉」などが特徴です。前者が欧米型で後者が日本型です。こうした特徴の差異は、その社会における労働環境インフラによって出来上がった仕組みであり、一朝一夕に変更できるものではありません。これまで日本企業は、メンバーシップ型に限界を感じており、そのデメリット解消のために欧米型の制度に飛びついた経緯があります。しかし、労働環境インフラが変化しないまま制度を導入し失敗しています。

「人」―「仕事」―「成果」  
ジョブ型雇用であつても重要なのは「人の能力」

「人」―「仕事」―「役割基準」―「仕事基準」  
メンバーシップ型雇用の最大の課題点は「年功序列」になりがちであることと、年功序列とテクノロジーの成長とのミスマッチが企業の人件費負担に大きく影響します。また、属人的な仕事により効率性が損なわれていることも大きな問題です。その他、ハラスメント、過重労働など年功序列に端を発する問題は少なくないと思えます。年功序列になりがちな原因は、曖昧な役割分担、評価基準が考えられます。曖昧



「人」―「仕事」―「役割基準」―「仕事基準」  
メンバーシップ型雇用の最大の課題点は「年功序列」になりがちであることと、年功序列とテクノロジーの成長とのミスマッチが企業の人件費負担に大きく影響します。また、属人的な仕事により効率性が損なわれていることも大きな問題です。その他、ハラスメント、過重労働など年功序列に端を発する問題は少なくないと思えます。年功序列になりがちな原因は、曖昧な役割分担、評価基準が考えられます。曖昧