

## 働き手に選ばれる企業人事 (19)

昨今、「ジョブ型」の4文字を各種メディアで見聞きすることが多い。ただし、同じジョブ型でも、「ジョブ型雇用」と「ジョブ型人事制度」「ジョブ型採用」では、意味する内容が大きく異なることに注意が必要だ。

ジョブ型という言葉の生みの親である労働政策研究・研修機構労働政策研究所長の浜口桂一郎氏は、数々の著作の中でジョブ型を雇用または労働社会の修飾表現として用いている。

つまり、ジョブ型は雇用システム全体の特徴を示した言葉であり、この雇用システムという表現を企業目線で解釈すると、そこには社員の採用から退社に至るまでのすべての人材マネジメントが含まれる。そのため企業にとっての「ジョブ型雇用」とは、当該企業における人材マネジメント全体がジョブ型であって初めて成立するものといえる。

一方、等級・評価・報酬など、狭義の基幹人事制度は人材マネジメントを構成する要素の一部にすぎない。基幹人事制度だけを「ジョブ型」にしてもジョブ型雇用を実現したとはいえないのである。

世間で言われる「ジョブ型人事制度」は、昔からある職務等級人事制度の呼び名を変えただけにすぎない場合がほとんどだ。ジョブ型という新たなラベルを貼ってもその本質は変わらない。それどころか、ジョブ型というラベルがあたかも最新の人事制度であるかのような誤解すら与えてしまう。「ジョブ型採用」も同様であ

る。多くの場合、新たに入社する社員が最初に配属される職種または部署を特定するだけの施策にすぎないからだ。そういった施策をもってジョブ型と称することはやめておいた方がよい。

本来のジョブ型雇用を矮小(わいしょう)化して検討を進めた場合、その先に待ち受けているのは2000年前後の成果主義ブームと同じような結果だろう。働き手に選ばれる企業になるための人材マネジメント変革や多様な働き方の実現を本気で目指すのであれば、単に職務等級人事制度を導入するだけではなく、人材マネジメントの土台からジョブ型雇用の考え方を取り入れることを想定し、検討を進めていくことが必要だ。

ただし、すべての日本企業に対してジョブ型雇用への移行を勧めている訳ではない。ジョブ型雇用は最新・最善の手法では全くなく、むしろ数多くのデメリットがある古臭い仕組みであり、移行に当たっては大きな副作用を伴い得るからだ。

例えば、ジョブ型雇用では組織編成および人材確保の柔軟性が日本的な人材マネジメントに比べ大きく損なわれることになる。また、人事部門がこれまで握っていた多くの人事権が各職場へと委譲されるため、職場管理職のマネジメントレベルが一定水準以上でなければ、うまく機能しないことは確実である。

B to B (法人向け) 企業における製品やサービスの擦り合わせ型企画・設計や、日本企業の強みである高品質・高効率なモノづくりなど、自社の強みを維持するには、ジョブ型雇用よりも以前からの雇用の方が適した仕事

が日本企業には数多く存在する。自社の現状と課題を棚卸した上で、経営方針・事業戦略等に基づき、ジョブ型雇用の考え方を適切な形で組み入れた「自社型」人材マネジメントを確立したい。

# 同じ「ジョブ型」でも大違い

ジョブ型雇用とジョブ型人事制度の関係

