

企業主導型キャリア管理から企業・社員 調整型キャリア管理への転換の可能性

～ジョブ型雇用・限定雇用の議論を踏まえて

佐藤 博樹

(中央大学大学院戦略経営研究科教授)

1. はじめに：ジョブ型雇用・メンバーシップ型雇用から限定雇用・無限定雇用へ

従来、日本の雇用システムの特徴として終身雇用（定年までの長期継続雇用）や年功賃金（年齢・勤続にリンクする給与部分が多い）が指摘されてきた。しかし最近では、欧米の雇用システムの特徴を「ジョブ型雇用」として、日本の雇用システムの特徴を「メンバーシップ型雇用」として、それぞれを類型化して議論する論者が多い。両者を分けるメルクマールは、採用時点で採用後に担当する業務が限定されているか、限定されていないかにある。つまり、ジョブ型雇用は業務を限定した雇用で、他方、メンバーシップ型雇用は業務を限定しない雇用となる。業務限定の有無に対応する形で、それぞれの類型に対応した雇用管理や報酬管理の雇用システムが構築されることになる。この点は後述する。

上記を踏まえると、ジョブ型雇用は業務限定雇用、メンバーシップ型雇用は業務非限定雇用になるが、この類型を提唱している濱口（2009；2011；2013）が、メンバーシップ型雇用を非ジョブ型雇用と呼ばないのは、おそらくメンバーシップ型雇用には非ジョブ型雇用に還元できない特徴を込めている可能性が高いが、その点は明確ではない¹。

本稿では、業務限定雇用と業務非限定雇用ではなく、限定雇用と無限定雇用の用語を使うことにしたい。それは次のような理由による。業務非限定雇用は、担当業務だけでなく、勤務する事業所や職場が限定されておらず、労働時間も残業前提のフルタイム勤務であることから、その特徴に適合的な用語として、無限定雇用（無限定社員）を利用する。さらに、業務限定雇用は、業務が限定されているだけでなく、事業所限定（職場限定、勤務地限定）や労働時間限定などが含まれることから、限定雇用（限定社員）の用語を当てはめ

ることにする。なお、事業所限定や労働時間限定で、業務が限定されていない場合がありうるが、ここではそれらも限定雇用に含まれることにする。つまり、限定雇用は、業務、事業所（職場、勤務地）、労働時間のいずれかが限定されているものとなる。他方、無限定雇用下にある無限定社員が、例えば育児介護休業法による短時間勤務を選択した場合は、ここでは限定社員ではなく、無限定社員に含まれる。以上のように整理すると、有期労働契約の社員が、労働契約法の無期転換ルールで、労働契約のみが有期から無期に変更されただけの場合、その多くは限定社員への転換となろう。有期労働契約の社員は、業務、事業所（職場、勤務地）、労働時間のいずれかが限定されていることが多いことによる。

ところで、日本の雇用システムは、すべての企業で一様でなく、企業規模や雇用形態で異なることが、従来から指摘されている。この点は、後述する。

2. 無限定雇用と限定雇用に基づいた雇用システムの理念型

「無限定雇用」と「限定雇用」に基づいた雇用システムの特徴を理念型²として整理すると以下のようなだろう。

「限定雇用」に基づく雇用システム

採用時点から従業員が担当する職務が職務記述書などで具体的に限定・特定されており、また会社や職場の上司は人事権に基づいて従業員が担当する職務を変更することができず、職務の変更は、社内公募など本人の希望による。勤務地は、当該職務がある事業所に限定されており、勤務地変更は、本人が希望する職務への異動が勤務地変更を伴う場合に限定される。職務を限定・特定して雇用することから当該職務の経験者の中途採用が主とな

る。賃金制度は従事している職務に規定される職務給や仕事給で、同じ職務を担当する限り賃率に変更はない。事業再編などで担当職務がなくなった場合には、雇用関係が終了つまり解雇となる。担当する職務が限定されているため、従業員が担当職務に必要な職務遂行能力を欠いている場合には、企業は従業員の解雇が可能となる。

「無限定雇用」に基づく雇用システム

採用に際して担当職務や勤務場所は限定・特定せずに従業員を雇用し、会社が人事権に基づいて担当職務や勤務場所を必要に応じて決定する。配属された職場において担当する職務は、職務記述書などによって限定・特定されておらず、会社の人事権を背景として、職場の上司が必要に応じて柔軟に変更できる。担当職務を限定・特定して従業員を採用しないため、様々な職務を担当するために訓練可能性が高い新卒採用が主となる。担当する職務が限定・特定されていないため、賃金制度は、担当する職務ではなく、従業員が保有する職務遂行能力に基づいた職能給となり、担当する職務の変更がなくとも職務遂行能力が向上すれば賃率が高くなる。事業再編などで配属先の事業所や担当している職務が消滅しても、企業として直ちに解雇することはできず、他の事業所や他の職務への配置転換の努力が求められる(整理解雇の4要素(要件)のうち解雇回避努力義務の履行)。担当する職務が限定されていないため、職務遂行能力を欠いた従業員を、企業はそのことのみを理由として解雇することができない。

限定雇用が欧米企業の雇用システムに該当し、無限定雇用は日本企業の雇用システムに該当すると主張するなど、理念型を現実の雇用システムと同視する議論もある。しかし、2つの類型は、雇用システムの理念型であり、現実の雇用システムの特徴を理念型との異同によって把握するための分析概念である。理念型に照らして、日本の雇用システムの実態を分析すると、無限定雇用としての特徴は、大企業の無期労働契約の大卒以上のホワイトカラー層に典型的にみられる。他方、中小企業には、限定雇用に近い雇用システムが存在し、大企業でも有期労働契約の社員は、限定雇用の性格が強い。小売業の店舗に雇用される有期労働契約の短時間勤務の社員は、勤務場所と担当職務が限定され、処遇も職務給に近い。他方で、大企業の大卒以上のホワイトカラー層でも、限定雇用を採用している企業がある。勤務地限定制度や業務限定雇用などである。つまり、無限定雇用と限定雇用の理念型と、日本の企業の雇用システムの現実を比較する

と、日本の雇用システムも多様であることがわかる。

ところで、前述したジョブ型雇用の議論には、日本の雇用システムの特徴をメンバーシップ型雇用と捉えた上で、それを欧米のジョブ型雇用に転換することで、日本の雇用システムに起因する課題、例えば長時間労働、女性の活躍の阻害、同一労働同一賃金の実現できないことなどが解消できるとの主張がある。まさにジョブ型雇用を、雇用システムに起因する課題解決のための「万能薬」として提示する議論である。

この主張の有効性を議論する際には、第1に、長時間労働などの課題が無限定雇用(メンバーシップ型雇用)という雇用システムに起因するものなのか、第2に、欧米の雇用システム³が限定雇用(ジョブ型雇用)に該当するののか、第3に、雇用システムの構成要素が、相互依存の関係にあるため、無限定雇用から限定雇用への転換をどのように行うのか、などが論点である。

ここでは、第2の点を取り上げることにしたい。欧米企業の現実の雇用システムが、限定雇用に該当するかどうかを検討する。その際には、日本の大卒以上のホワイトカラーの雇用システムが、無限定雇用に該当することから、欧米の大卒以上のホワイトカラーの雇用システムが限定雇用に該当するかが問われることになる。欧米のブルーカラーに関する既存研究をみると、限定雇用に該当することが確認できる。しかし、大卒以上のホワイトカラー層に関しては、研究蓄積が少ないため、その点が明確ではない。

そこで、アメリカ、オランダ、ドイツ、フランスの企業における大卒以上のホワイトカラーの雇用システムの実態を調査した研究を紹介したい。4カ国の調査対象となった主に大企業の雇用システムには、4カ国間や同一国内の企業間で相違が認められるが、ここでは4カ国の企業におおよそ共通して確認できる特徴に焦点を当てて紹介する⁴。

3. 欧米4カ国の企業の雇用システムの実態:

理念型としての限定雇用の特徴が該当するか?

結論を先に述べると、欧米4カ国の企業の雇用システムは、全体として限定雇用に近い特徴が確認できた。しかし、4カ国の企業の雇用システムのいずれも限定雇用の理念型に完全に該当するものではなかった。さらに、4カ国の雇用システムの実態を詳細に見ると、限定雇用としての特徴を弱めて、無限定雇用の特徴への変化も確認できた。例えば、固定的な職務内容を柔軟化して企業の事業環境変化への適応力を高め、また賃金制度に関して

は、職務等級制度のブロードバンド化によって職務給の「職能給的な運用」が行われていることなどである。以下では、紙幅の制約があるが、もう少し詳しく説明しよう。

欧米4カ国の企業の雇用システムの実態を、理念型としての限定雇用の特徴と比較すると、職務内容を明記した採用によっており、採用後の異動も社内公募など従業員の自己選択によるものが主で、勤務地変更を必要とする異動も従業員が希望しない限り生じず、さらに賃金制度は職務にリンクしており、これらの点は理念型の内容に該当する。他方、採用や社内異動に際して職務内容は明示されているものの、それによって従業員が担当する具体的な業務が事前に確定しているわけではない。職務記述書に記載された職務内容は、「一般的・概括的・抽象的」なもので、その結果、従業員が担当する職務は、上司の指示によって柔軟に変更可能である。賃金制度も職務の大括化によって職務等級制度でも等級には賃率に幅があり等級間の賃率の重なる部分がある。職務記述書を変更することなく責任などが高い業務を担当させることも可能となっている。また、従業員が担当する具体的な業務は、上司の裁量で柔軟に決められていることもあり、職務が消滅しても企業が従業員を即解雇できるわけではなく、解雇を回避する努力が経営に求められている。これらの点は、限定雇用の理念型と異なる。

欧米企業の雇用システムは、限定雇用で職務範囲が明確なため、仕事が終われば帰宅できるなど残業が少なく、また勤務地は雇用された職務が存在する事業所に限定されるため、転勤はないと言われている。しかし、残業が少なくまた転勤が少ないことが、職務内容が限定された限定雇用であることのみでは説明できない部分が多い。例えば、欧米企業でも地域間異動が必要となる職務への異動でも、従業員が希望する場合には転勤が発生する。それにもかかわらず全体として転勤が少ない要因は、雇用システムではなく、従業員自身が生活を重視し、生活に大きく影響する転勤を希望しないことによる可能性が高い。また、担当する業務が管理職による仕事の割り振りなどによって柔軟に決まるにもかかわらず、所定労働時間内で仕事を終えて帰宅する従業員が多いのは、仕事以外の生活を重視する価値観や他人の仕事には干渉しないとの考え方によるのかもしれない。言い換えれば、欧米企業においても、仕事や昇進などを重視し、仕事中心の生活を望ましいとする従業員では、転勤を進んで受け入れることにもなる。例えば、フランスのカードル層がそうした従業員層に該当する。しかし、フランスでもそうし

た従業員層は、社会全体としてみると、日本に比較して少数である。他方、日本では、仕事中心の価値観を持った従業員が多数を占めた時代があり、その時代に形成された雇用システムが現在まで持続している結果、新しい価値観を持った従業員との間の軋轢が生じていると考えることができよう。

4. 日本の雇用システム改革への示唆

日本では、ダイバーシティ経営やワーク・ライフ・バランスを実現することなどを目的として、雇用区分を多元化することでジョブ限定や勤務地限定など無限雇用の「限定雇用」化が提起されている(今野2012:「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会2014)。しかし、欧米4カ国の企業における雇用システムの実態は、日本との比較では、理念型としての限定雇用に近いと言えるが、理念型にすべてが該当するわけでない。とりわけ、職務記述書などで職務内容が詳細に規定され、従業員が担当する業務が事前に固定化されているわけではなく、必要に応じて柔軟に変更可能であった。この点は、日本の雇用システムにおける場合と同様と言える。また、職務記述書などで具体的に担当する業務を限定化・特定化することは、急激な企業環境の変化や技術革新などがある場合には難しい。そのため、日本で限定雇用を導入するために職務内容を限定化・特定化する場合でも、欧米企業と同様に、一般的・概念的・抽象的にならざるをえないであろう。日本においては、職務記述書などにより従業員が担当する職務内容が限定化・特定化されているわけではないものの、キャリア形成の実態を調べると、経理畑・営業畑・人事畑などの表現が使われることから理解できるように、特定の職能領域に担当業務が限定されている場合が多い⁵。つまり、職能分野の限定化は、日本でも実態としては存在する。

一方、欧米4カ国の企業では、企業内の異動について、会社が包括的な人事権を持って実施するのではなく、社員の同意が必要なことも明らかになった。社内公募や会社提案による異動のいずれにしても、企業内における従業員のキャリア形成は、社員の自己選択によっている。この点は、欧米と日本の雇用システムとの大きな違いと言える。言い換えれば、無限定雇用と限定雇用の違いは、企業の人事権のあり方による部分が多いのである。

以上を踏まえると、日本においても、従業員が担当する職務の範囲に関して職務記述書などで一般的・概括的・抽象的に規定することができれば、限定雇用のような自己選択型のキャリア形成の仕組みを導入できる可能性

がある。それが実現できれば、担当する職務だけでなく、勤務地も従業員の自己選択とすることができよう。さらに、職務記述書などによって従業員が担当する職務を一般的・概括的・抽象的に記述できれば、ブロードバンディング化した職務等級制度による賃金制度を前提にすると、日本の職能給制度をそうした職務等級制度へ転換することは、近年における職能給から役割給への移行などの動きも踏まえると、十分に検討に値すると考えられる。問題が、日本企業の人事が、従来の人事権を手放すかその点に大きな課題がある。

他方で、欧米企業のように、職務内容を職務記述書などで一般的・概括的・抽象的に規定した内容を提示した採用や異動を日本企業で行おうとする場合には、新卒採用において大きなハードルが生じよう。日本企業は、担当する職務内容を明示せずに新卒を採用していることによる。この点に関して日本の企業における改革の選択肢は以下の2つであろう。1つは、欧米企業のような在学中のインターシップと卒業後のトレーニング・プログラムを導入し、新卒採用者に関して職務内容を限定した採用に移行する方法である。もう1つは、現状の職務内容を限定しない新卒採用を継続し、採用後3年あるいは5年ほどの間は、会社が人事権をもち従業員に異なる部門や異なる職務を経験する機会を提供し、その後、企業と従業員で担当職務に関して調整・合意し、企業・社員調整型異動へ移行する方法である。この2つの方法では、後者の仕組みの方が現状からの乖離が少ないと思われる(海老原2013; 2016も参照されたい)。

以上を踏まえると、日本の雇用システム改革の鍵は、従業員が担当する職務内容(ジョブ)について、職務記述書などにより一般的・概括的・抽象的に規定された限定正社員を導入することに加えて、企業の包括的な人事権を基盤とした採用や異動(企業主導型キャリア管理)から、企業と従業員間の調整・合意に基づいた採用・異動(企業・社員調整型キャリア管理)へと変革できるかどうか課題となる。その際には、調整型キャリア管理の前提として、社員自身が自分の将来のキャリアを描けるかどうか問われることになる。企業主導型キャリア管理が確立している日本の大企業から、社内公募での異動を主とするなど企業・社員調整型キャリア管理を採用している外資系企業に転職した社員へのヒアリングによると、希望するキャリアを実現するために、社内でのキャリアに関する情報を収集し、常に空きポストを探すことに疲れるとの意見も少なくない。これは、雇用システム変革の過渡期の課題と言えるかもしれないが、無限定

雇用から限定雇用への雇用システムの転換は、社員に新しい課題をもたらすことにもなる。

他方で、従業員が担当する職務内容について、職務記述書などで一般的・包括的・抽象的に記述され、かつ調整型キャリア管理へ転換した場合に、従業員が所定労働時間で仕事を終えて帰宅したり、転勤を必要とする異動を選択しなくなったりするかどうかは、従業員の価値観に依存する可能性が高い。この点は、さらなる検討が必要となる。

【参考文献】

- 今野浩一郎(2012)『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社。
- 海老原嗣生(2013)『日本で働くのは本当に損なのか：日本型キャリアVS欧米型キャリア』PHPビジネス新書。
- 海老原嗣生(2016)『お祈りメール来た、日本死ぬ：「日本型新卒一括採用」を考える』文藝春秋。
- 小池和男・猪木武徳編著(2002)『ホワイトカラーの人材形成：日米英独の比較』東洋経済新報社。
- 「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会(2014)『「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会報告書』厚生労働省。
- 濱口桂一郎(2009)『新しい雇用社会：雇用システムの再構築へ』岩波新書。
- 濱口桂一郎(2011)『日本の雇用と労働法』日本経済新聞出版社。
- 濱口桂一郎(2013)『若者と労働』、中央公論新社。
- 「諸外国の働き方に関する実態調査」に関する検討会(座長佐藤博樹)(2014)『諸外国の働き方に関する実態調査』(厚生労働省委託調査)三菱UFJリサーチ&コンサルティング。
- M.ウェーバー(訳書1998)富永祐治・立野浩補訳『社会科学と社会政策にかかわる認識の「客観性」』岩波文庫。
- James Christian Abegglen(1958) The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization, The Free Press, 占部都美 監訳『日本の経営』ダイヤモンド社、1958(新訳版、日本経済新聞社、2004年)。

- 1 アベグレン(1958)は、日本の雇用慣行の特徴を終身的関係(lifetime commitment)とし、「労働者は入社にさいして、彼が働ける残りの生涯を会社に委託する。会社は、最悪の窮地においこまれた場合を除いて、一時的にせよ、彼を解雇することをしない。彼はどこか他の会社に職を求めてその会社を離れることはしない。彼は、人々が家族、友愛組織、その他のアメリカにおける親睦団体の構成員である場合に似た仕方で、会社の一構成員となるのである。(中略)従業員の会社との終身的関係は、アメリカにおける人事管理や労使関係の基礎となっているものとは異なった種類の義務と責任を、工場と従業員の双方に課している」(下線は筆者)と説明している。会社の構成員になるというこの仕組みが、メンバーシップ型雇用で強調したい特徴と重なる可能性が高い。
- 2 理念型は、現実の認識手段として論理整合性のある形で構築された概念である。ウェーバー(1998)を参照。
- 3 欧米に該当する国々の雇用システムは多様であるが、ここでは日本と日本以外の先進国の比較という意味である。
- 4 詳しくは、「諸外国の働き方に関する実態調査」に関する検討会(座長佐藤博樹)(2014)を参照されたい。本稿は、筆者が担当した同報告書の総論を利用している。
- 5 小池・猪木編著(2002)を参照されたい。