

# 「ジョブ型雇用」と新卒一括採用

太田 聰一

(慶應義塾大学経済学部 教授)

## 1. 「新卒」と「一括」の合成

新卒一括採用の今後について、いわゆる「ジョブ型雇用」と関連付けて論じてみたい。本論に入る前に、「新卒一括採用」の二面性を指摘しておきたい。「新卒一括採用」は、「新卒採用」と「一括採用」の合成語であると筆者は理解している。前者は採用対象、後者は採用方法を指す。学校卒業直後のいわゆる「新卒者」を、4月1日の入社日に「一括」で採用するのが、大方が認識する「新卒一括採用」と見て良いだろう。

このように分けて考えると、「一括」部分については変化の兆しがあることが明らかだ。従来、学生が学校を卒業するタイミングは最終学年の3月末に集中していたので、4月1日の入社が合理的な側面はあったが、留学をする学生や外国人留学生が増えるにつれて、一律の卒業タイミングの想定そのものに無理が生じてきている。そのため、優秀な人材の確保のために、入社時期をフレキシブルに選択可能な「通年入社」(日立製作所)や、通年でいつでも誰でも応募できる「通年採用」(ソフトバンクなど)を実施する企業が登場している。今後もグローバル化への対応を目指す企業が、徐々に「一括」という部分からの離脱を試みても不思議ではない。

では、もう一方の「新卒採用」の今後はどうなるであろうか？ この点については、「一括」の問題よりも難しい問いであるように感じている。後で詳しく見るように、新卒採用は長期雇用と企業内訓練の重視という、日本の大企業に典型的に見られる雇用シス

テムと密接に関連している。そのため、新卒採用の将来は、そうした雇用のあり方への今後の展望と切り離して論じるわけにはいかない。かりに、長期雇用のもとでの企業内人材育成の雇用システムを「メンバーシップ型」と呼ぶならば、その対抗軸として注目を集めている「ジョブ型雇用」とも関連してくる。よって、以下では「新卒一括採用」のうちの「新卒採用」に特に注目したい。また、主に大卒者の就職を念頭に置いて論じたい。

## 2. 新卒採用を行う理由

なぜ、企業が新卒採用を行うのかという点については、すでに多くの調査や分析がある。筆者自身も、太田(2010)<sup>1</sup>等において詳細に論じてきたところだ。ここでは後の論述に必要な論点に限り振り返っておきたい。新卒者は、すでに他企業で実践的なスキルを身に付けた人々に比べて、即戦力とはなりにくい。むしろ、ほとんどスキルを持たないままに企業に入社することが多い。それでも新卒者を採用するのは、企業が社内の教育・訓練で一人前に育成することが前提とされているからだ。急いで付け加えなければならないのは、新卒者の就職先が少ない不況期に、離職することを承知で、使い捨て的な形で新卒採用を行う企業も存在したので、常に新卒採用が社内での人材育成と結びついているわけではない。しかし、そうした企業は通常の景気の状態に戻れば新卒者を確保することは困難となる。新卒者の育成は一朝一夕に実現できるものではな

く、また訓練コストの回収という視点を考慮すれば、必然的に企業はある程度の雇用の継続を前提に新卒採用を行うこととなる。すなわち、企業にとって新卒採用は当初はコストをかけて後で利益を回収する「投資」に他ならない。

「投資」という視点に立てば、企業が新卒者に求める能力は、投資効率の高さになる。教えられたことをどれだけスムーズに吸収できるかは、受験で測定される学力の高さと相関する可能性が高い。新卒就職市場において銘柄大学の学生が有利になるのは、そうした事情による。ときに企業同士が新卒者の「青田買い」競争をするのも、他企業よりも先んじれば、より訓練受容性の高い新卒者を囲い込むことができると考えるからだ。だからこそ、紳士協定にすぎない就職協定が形骸化していったのである。日本企業が新卒者を好む事情として、他企業の経験がなく「無垢」であることが重要であると指摘する論者もいる。他企業での仕事経験は、自社独自の仕事のやり方を虚心坦懐に学ぶためには好ましくない、という考え方である。さらには、「企業文化」継承の担い手として新卒者を重視する企業もある。

この点に関連して重要なポイントは、いったん新卒採用システムが確立すると、それを持続させようとするメカニズムが作用するという点だ。まず、新卒採用が企業による人材育成、ひいては長期雇用とリンクしているということは、賃金の伸びの大きい、条件の良い就職先が新卒市場に集中しやすいことを意味する。訓練受容性の高い人材は、比較的早い段階でそうした企業からの内定を得てしまうので、同程度の人材を求める企業は、その競争に参加せざるを得ない。これは先ほど述べた「青田買い」のメカニズムだが、同時に中途採用市場における就職機会の減少要因となる。その結果として、新卒者は、できるだけ新卒市場で条件の良い企業に就職しようと躍起にならざるを得ない。それがさらに、新卒就職市場を分厚いものにする。もちろん、新卒者の採用については、多くの大企業で大学等での説明会の実施、エントリーシートのチェック、適性検査や面接の実施といった一連の流れが確立

しており、そこから逸脱するコストも大きいという点も、制度を持続しやすくする要因となる。

### 3. 「メンバーシップ型」と「ジョブ型」について

このように、新卒者の多くは入社後に必要となるスキルを事前に身に付けておくことは期待されていない。この点は、とくに文科系の学部出身者で顕著に見られる傾向だ。さらに、入社前に特定の仕事につく形の契約を結ぶことも、それほど多くはない。非常に大雑把に総合職や一般職、技能系や事務系といった限定がつくことはあるが、さらに細かい職務を明示した採用の仕方はまだ一般的であるとは言えない。むしろ、企業に入社した労働者は、その後、いくつかの部署を経験しながら、内部昇進していく。担当する仕事によって賃金は違いうるが、職能資格給のもとで属人的な給与の部分が大きいというのが、これまでの日本企業の賃金制度の特徴であった。そして、そうした仕組みは人事異動に伴う賃金のアップダウンを抑制することから、企業内での人材育成にとって適合性の高い賃金制度と見なされてきた。社員の能力の高まりとともに定期的に昇給するという仕組みも整えられた。もちろん、企業は不況などのショックに直面することもあるが、その場合でも雇用ができる限り維持されるような取り組みがなされる。例えば、不況時には労働時間を短縮する余地があるように、平常時に長めの労働時間を労働者に求める傾向があるとされる。さらに、配置転換によって雇用維持が図られやすいよう、企業は業務命令として配置転換を実施する権限を与えられている。これはあたかも、入社後の労働者は、その企業のメンバーとして遇されているような感があることから「メンバーシップ型」の雇用と呼ばれる。

以上は、非常にステレオタイプの見方であり、現実の企業はバラエティーに富んでいる。あえて「メンバーシップ型」の特徴をピックアップするならば、(1) 入職時に仕事を限定しない、(2) 実際に行っている仕事と賃金とのリンクはそれほど強くない、(3) 現在行っている仕事がなくなっても雇用は維

持される、という3つが重要である。入社後の働き方も、職務・労働時間・勤務地などについて企業の裁量性が高い働き方となる。

それに対して、今話題になることの多い「ジョブ型」の純粋な概念は、これらの反対のものである。すなわち、(1) 入職時には特定の職務につく契約を結ぶ（そこから大きくは逸脱しない）、(2) 賃金水準の大部分は実際に行っている仕事によって決まる（ジョブ固有の賃金）、(3) 何らかの事情で当該の仕事がなくなれば、雇用も失われる、の3つである。これを見れば直ちに想像がつくように、この純粋な「ジョブ型」と最も類似度が高いのは、非正規雇用の働き方である。非正規雇用者は通常、特定の業務を行う契約のもとに入社する。賃金水準は、職務に付随した部分が大きい。さらに、有期雇用の割合が高く、雇い止めによる雇用調整が無期雇用よりも認められやすい。そうした、非正規雇用者の割合は現在では36.7%に達している<sup>2</sup>。もとより、「メンバーシップ型」に対する「ジョブ型」の名称は、いわゆる正規雇用についてのものだが、非正規雇用の特徴と類似しているのは確かであろう。

#### 4. 「ジョブ型雇用」とは何か

では、実際にどのような「ジョブ型」の正規雇用が日本で観察されるのであろうか？この場合、雇用期間の定めのない採用が前提となることから、前節に示した純粋な「ジョブ型」の3つの要素のうち「当該業務がなくなれば雇用契約は解消」という部分は適用できなくなる。具体的な雇用形態としては、限定正社員が挙げられることが多い。限定正社員とは、職務・職種、労働時間、あるいは勤務地について、通常の正規雇用者に対して何らかの限定があるタイプの雇用形態である。おおまかに言って、就業規則や労働契約に明示された形で、あるいは、明示されていなくとも実際の運用上で仕事の範囲を限定するケースを職務・職種限定、所定労働時間が通常の正社員よりも短い、あるいは就業規則や労働契約で所定外労働を行うことがあると定められていないケースを労働時間限定、そして勤務地を「転居を伴わない地域への異動」に限定している、あ

るいは就業規則や労働契約で、勤務地を「採用時の勤務地のみ」に限定しているケースを勤務地限定と見なす。2019年の「雇用均等基本調査」（厚生労働省）によれば、それぞれの制度がある事業所の割合は、11.1%、16.7%、17.8%、常用労働者の利用者割合はそれぞれ、9.3%、2.2%、9.6%となっていた。このように、限定正社員制度はある程度の普及を見せている。

ただし、限定正社員制度は、「多様な正社員」への流れとともに導入されてきたことに注意を要する。すなわち、正規雇用にしばしば見られる職務・労働時間・勤務場所の「無限定性」が柔軟な働き方を阻害しており、とりわけ女性正社員にとっての働きにくさを生み出しているという事実<sup>3</sup>に立脚し、働き方の多様化を目指す方策と捉えられてきた。また、パートタイマー等からの有期雇用が無期雇用に転換した場合の制度上の受け皿を作る必要性に迫られたという側面もあったと思われる。

問題は、限定正社員で代表される「多様な正社員」の考え方と、現在注目を集めている「ジョブ型雇用」との考え方には温度差があるという点だ。例を挙げた方がわかりやすいであろう<sup>3</sup>。「ジョブ型雇用」への移行を目指す日立製作所では、グローバルでの統一された人事制度への移行の集大成として「ジョブ型人財マネジメント」という雇用スタイルを目指そうとしている。そこにある問題意識は、従来の「メンバーシップ型」は従業員のこれまでの経験値を生かすことに優れた側面を持つものの、それが真に有効だったのは高度成長期であり、昨今のように環境変化の激しい時代には、経験値の過度の重視が中高年層のペイ・フォー・パフォーマンスを悪化させているというものだ。そこで、各ポストに求められる役割をクリアにし、その役割を果たせる人材に年齢等に関わりなくそのポストについてもらい、そのポストに規定される報酬を支払う「ジョブ型」に移行するのが同社の狙いである。採用についても、従来に比べて新卒者の採用比率を低下させるとともに、新設された「デジタル人材採用コース」では内定と同時に職務を、一部の事務系職種では職種を確約するとし

ている。日立製作所の場合は、全社的な取り組みとして「ジョブ型」が展開されており、それに応じて採用戦略もよりジョブを意識したものに変わってきていることが特徴だと言える。

## 5. 「新卒一括採用」の今後

日立製作所に限らず、デジタル人材の獲得については各社が力を入れており、「クリエイティブ系コース」(パナソニック)、「デジタルICT戦略コース」(キリンホールディングス)などの名称で特別なコースを設けて新卒者を採用しようとしている。こうした状況を見れば、早晚「ジョブ型」が広く浸透し、その結果、ジョブに合った人材を各社が主に中途採用市場から調達するようになるために、新卒採用はその重要性を失っていくと予想してもおかしくはない。かりにそうなれば、不況期に卒業したことで就職のチャンスが少なかった世代も、再チャレンジのチャンスが巡ってきやすくなることから、「就職氷河期世代」の問題が生じにくくなるかもしれない。その一方で、スキルを身に付けていない新卒者の就職難が発生し、新卒無業者が増大するのではないかと懸念もありうるだろう。

しかし筆者は、主に2つの理由から、「ジョブ型」が広まることで新卒者の就職難が生じるとは思っていない。第1に、全社的に「ジョブ型」を展開する企業が急速に増えるとは考えにくい。「ジョブ型」は個々のジョブの区分が明確であり、生産性に応じた報酬を払いやすい一方で、業務に関する従業員同士の意思疎通が停滞するリスクをはらむ。そして、各ジョブを統括する職務の重要性が増し、トップダウン的なマネジメントが求められるようになる。そのためには、人材育成のシステムにも大きな変更が必要となるので、移行のコストは相当程度大きくなると考えられる。もっとも、デジタル人材のように需要が急拡大している職種については「ジョブ型」を適用する企業は増えるであろう。

第2に、第2節で述べたように、各世代の優秀な人材を企業が獲得するためには新卒段階が望ましいという点は、かりに「ジョブ

型」が広まったとしても大きくは変わらないからである。とりわけ、日本では就業者に占める若年層の割合は今後も低下し、若年層の労働力としての希少価値は長期的に高まると考えられる。採用者に占める新卒採用の割合は、労働力の年齢構成の変化とともに今後も低下すると予想されるが、企業の新卒者への需要自体が大きく減るとは考えにくい。

「ジョブ型」が日本企業にどれほど広がっていくかは予想しがたいが、そうした概念が広がることで、学生の「就社意識」が変わっていくことはあるかもしれない。例えば、有名企業に入社したとしても、ジョブによって賃金が決まっており、それをめぐって厳しい競争が行われるというイメージが根付けば、在学中に自分の能力を磨くことにより積極的になる可能性が高い。そればかりではなく、「どの会社に入るか」というよりも、「どのような仕事でキャリアを伸ばしていくか」という視点が強まることが予想される。そうなれば、これまでのように学生がネームバリューで就職先を選ぶのではなく、自分に合った企業、自分の能力を伸ばしてくれる企業を慎重に選ぶようになる公算が大きい。教育機関側は、そうした学生のニーズに対応するため、今後カリキュラムやキャリア教育の一層の充実が求められるだろう。

- 
- 1 太田聰一「若年者就業の経済学」(日本経済新聞出版社、2010年)
  - 2 総務省「労働力調査詳細集計」による2021年1～3月平均の値。
  - 3 「Hitachi Executive Foresight Online対談『ジョブ型雇用』とこれからの人財マネジメント その1『ジョブ型雇用』の定義」  
[https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/\\_ct/17419376](https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/_ct/17419376)  
および「News Releaseジョブ型人財マネジメントの実現に向けた2021年度採用計画について」(日立製作所、2020年3月30日)に基づく。