

エンゲージメントなき時代の 処方箋としてのジョブ型

職務給や成果主義は、日本型雇用の年功賃金要素を削り取るものとして唱えられてきました。実際、ここ四〇年で日本型雇用の雇用保障部分の解体はあまりに成功し、日本企業はまともな成長戦略がなかりうが利益を増やし続けています。しかしその結果、デジタル化による世界の経済成長に遅れをとることになり、ようやく危機感を抱いた経営層はこれまでとは違う意味で「ジョブ型」を処方箋として見出すようになっていきます。

一方、若年労働者たちは会社人間となることを拒否し、転職の可能性を前提とした生き残り戦略が当たり前となり、ジョブ型志向が強まっています。果たして、この変化を前に労働運動は「ジョブ型」の議論にどう向き合うべきでしょうか。

遠藤公嗣



明治大学名誉教授



木下武男

労働社会学者（元昭和女子大学教授）



今野晴貴



NPO 法人 POSSE 代表

ジョブ型をめぐる経団連の迷走と新たな危機感

遠藤：経団連の二〇二一年と二〇二二年の方針（経団連「経営労働政策特別委員会報告」）を見ると、少しずつ、いわゆる「日本的雇用慣行」から離れる方向を出してきています。それはある意味では当たり前です。日本的雇用慣行は、企業が長期にわたって安定して成長していなければ成り立ちません。けれど、この三〇年間にわたってそのような企業はほとんどないのです。

当初は、「成果主義」と言っていたのですが、これはかなりプラン的にハズレの路線で、結局わけがわからなくなる。そうすると、外国にはよくある普通の職務基準としてのジョブ型という方向しかないだろう、ということは一貫している。しかし、そもそも、いわゆる「ジョブ型」とは何なのか、メリットはどこにあるのか、ということについては、大企業の人たちの議論のなかでも、いまいち明快ではありません。

経営者側でも、もちろん部分的には次のようなメリットがあるということは認識されています。たとえば、AIやIITに関する技術者は、日本企業は絶対的に不足しています。日

本型雇用システムでは募集したとしても優秀な技術者は集まりません。ましてや外国人は応募してきません。ジョブ型でなければ採用できない。もう一つは、どんなに業績の良い企業でも、競争が激しいため少し失敗するとすぐに経営不振になる。そうすると、事業の一部を別会社化せざるをえないのです。そのとき、一企業内での異動を前提としてきた日本型雇用システムではだめになりジョブ型が求められる、という背景かと思っています。

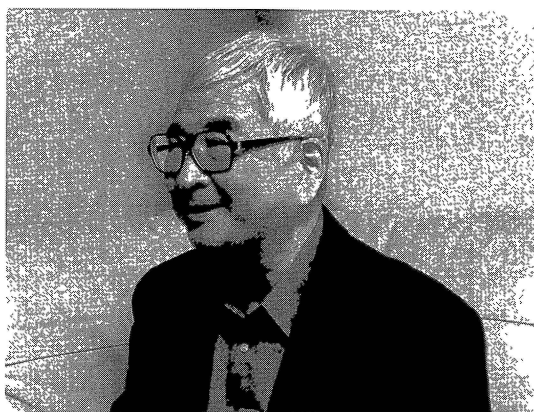
木下：歴史を振り返ると、一九九〇年代後半から「新しい人事制度」という言葉を企業や経営者団体が言い出しました。ですが、これはよく見ると、人事制度のなかの評価制度でしかなく、「成果主義」と言っていますが実態は目標管理制度でした。当時、グローバルゼーションへの対応という流れのなかで、実質的には年功制で上がっていくという日本の能力主義、職能資格制度が変わるかと思っていたのですが、実際はそうはならなかった。いちおう目標管理制度でやって、あまり評価を上げないというかたちをとったのです。

二〇〇〇年代になってから、人事制度が変わりだしまし

た。「腐朽する日本の人事制度と周辺の正社員」(本誌九号掲載)という論文を書いたときにユニクロの人事制度を調べたのですが、あれは年功制なしの役割等級制度だったのです。ですから、きちんと試験をして受からないと次の等級にいけずとどめ置かれてしまうのです。これは、人事制度のなかであるていど年功制を断ち切るようなものが出てきたと私は評価しています。その時に出てきたのはキャノンだったと思うのですが、降給、降格ありの人事制度を打ち出してきました。これは本物だと思いました。

それと同時に進んだのが大リストラです。二〇〇一年から電機を中心としてかなり大規模におこなわれたのですが、それは定年前のリストラではなく、四〇歳未満あたりからリストラが始まりました。今もその延長ではないのかなと思っています。

遠藤…日経連の調査部が、かつて数年おきに今後のあるべき賃金制度のプランを出していました。一九九八年に日本企業のいくつかを実際につぶれたことで、日経連は自信を喪失し、日経連『成果主義時代の賃金システムのあり方』(二〇〇二年、



遠藤公嗣

明治大学名誉教授

1950年、岡山県生まれ。専門は賃金論、労使関係。著書に『これからの賃金』(旬報社、2014年)、編著に『個人加盟ユニオンと労働NPO——排除された労働者の権利擁護』(ミネルヴァ書房、2012年)、『同一価値労働同一賃金をめざす職務評価——官製ワーキングプアの解消』(旬報社、2013年)、『仕事と暮らしを取りもどす——社会正義のアメリカ』(岩波書店、2012年)など。

日経連)では、成果主義と掲げながら、わりと職務給よりのプランを出しました。日経連が経団連と一緒になった後の経団連『役割・貢献度賃金』(二〇一〇年、日本経団連出版)も同じく、役割給を明示しますが、わりと職務給よりでした。ところが、経団連『本気の「脱年功」人事賃金制度』(二〇一七年、経団連出版)では、ちよつとした揺り戻しが来まして、職

務給でも良いし、役割給でも良いし、職能給でも良いと書いてありました。いわば何でも良いというわけで、これがプランといえるかどうか疑問でした。しかし、二〇二一年、二〇二二年のプランを見ると、やはり日本的なシステムだけではダメなのだということがかなり明確になっている。経営者側はふらつきながらも、徐々に、職務基準よりになっているといえます。

今野・ジョブ型の議論はたしかにステージが変わってきたと思います。議論がはじまった二〇〇〇年代半ばには、主として労働側による非正規雇用の評価の公正性をもとめる議論と、経営側が求める成果主義人事と雇用の流動化を狙った議論が絡み合っていました。その後、五年くらい前までは限定正社員として論じられてきました。そのときの議論は、労働側は非正規社員の無期社員化を促進することを求め、経営側は女性の活躍をはじめ、多様な属性を持つ労働者の活用を進めるといった文脈でした。

これに対し、経団連がジョブ型人事について言及している最近の「労働経営政策特別委員会報告」(二〇二〇～二〇二二年)

を読んでもみると、エンゲージメントという話を繰り返していることが目を引きます。文脈的には「処遇の公正性」の話なのですが、これまでとは焦点が異なります。昔の成果主義と絡んだ人事改革論の主要な目的は、明らかに賃下げでした。これに対し、今日の問題は終身雇用も年功賃金もその実質が解体される一方で、新たなる公正な処遇制度が見つからない



木下武男

労働社会学者（元昭和女子大学教授）

1944年、福岡県生まれ。専門は現代社会論、労働社会学、女性労働。著書に『労働組合とは何か』（岩波新書、2021年）、『若者の逆襲——ワーキングプアからユニオンへ』（旬報社、2012年）、『格差社会にいたるユニオン——21世紀労働運動原論』（花伝社、2007年）、共著に、『なぜ富と貧困は広がるのか——格差社会を変えるチカラをつけよう』（旬報社、2009年）など。

中で、モチベーションを喚起できなくなっているということにあります。実際、あれだけリストラをやっていたら、本当に将来的に報われるのか、信じていいのかとなるでしょう。

木下先生が以前注目されていた、溝上憲文さんの『非情の常時リストラ』（文春新書）という本があります。この中で実情を詳しく描いていますが、もはやリストラは常時行われており、かつてのようにニュースにさえなりません。常に成績下位者はリストラされ続けるシステムが形成されています。追い出し部屋が全面化して、会社に従っていれば必ず残れるという保証はもはやないのです。

そこで問題になるのが、自分たちが生き残っていくためのスキルとその評価です。労働者は会社に捨てられたときに自分に専門性がないと転職できないのではないかとという恐怖を抱いています。また、そもそも日本企業の国際競争力が低下する中で、一つの会社にしがみつくことで一生安泰だと思いうこともできなくなっています。ですから、ジョブ型評価は、労働者の生存本能に基づいて要求されているのです。

しかし、日本の企業では特定のスキルを評価し、育成することを保証するような人事制度にはなっていません。会社へ



今野晴貴

POSSE 代表

1983 年、宮城県生まれ。一橋大学大学院社会学研究科博士後期課程修了。博士（社会学）。専門は労働社会学、労使関係論。著書に『賃労働の系譜学——フォーディズムからデジタル封建制へ』（青土社、2021 年）、『ストライキ 2.0——ブラック企業と闘う武器』（集英社新書、2020 年）、『ブラック企業——日本を食いつぶす妖怪』（文春新書、2012 年）、共編著に『闘わなければ社会は壊れる——〈対決と創造〉の労働・福祉運動論』（岩波書店、2019 年）、共著に『未来の再建——暮らし・仕事・社会保障のグランドデザイン』（ちくま新書、2018 年）など。

の貢献が、自分の職務スキルの開発に直結せず、会社の都合に合わせて常に変更されるのが「日本型」だからです。以前のような長期雇用がある程度保障された社会であれば、「社内ジェネラリスト」としてキャリアを形成することは、労働者にとって誇りであり安心材料でした。ところが、常時リストラと経済環境の激変は、会社の都合に合わせて専門性を

磨くことができず、「社内のジェネラリストになる」という日本型キャリア形成に対する労働者のモチベーションを大きく減退させています。

経営側はこの状況に危機感を抱いているのだと思います。最新の「労働経営政策特別委員会報告」（二〇二二年）では、次のように指摘しています。

年功型賃金の下、年齢の若い社員ほど賃金水準が低い上、成果や業績が昇給・昇格等の処遇に反映されにくいことが、若年社員における早期離職の要因の一つとの指摘もある。

〇「J」中心の企業内人材育成では、自社以外の企業からも評価され、「雇用され得る能力（エンプロイアビリティ）」の高い人材が育成されにくい。加えて、企業主導の人事異動では単線型のキャリアパスとなり、企業の意向と働き手の希望の間にミスマッチが生じやすく、主体的なキャリア形成の阻害やエンゲージメントの低下を招いている可能性がある（三三頁）

そのうえで、ギャラップ社の衝撃的な調査結果を脚注に添付しています。これによると、「日本企業の社員でエンゲージ

メント（士気・熱意）がある者の割合は五%と、国際的に最低水準となっている（世界平均二〇%、米国/カナダ三四%、東ヨーロッパ二%、東アジア一四%、西ヨーロッパ一%、中国一七%、韓国二%）というのです。日本企業の最大の武器だった社員のモチベーションがここまで下がっているということは、経営側に大きなインパクトを与えているはずです。

ジョブ型の議論のステージを変えているそのほかの要因も指摘しておきますと、これは注目を集めている目立の人事改革の中で強調されていますが、グローバル化への対応とデジタル化です。デジタル人材を確保・育成するためには職務を特化したジョブ型処遇が必須になりますし、国内外のグローバル人材を活用するためにもジョブ型への改変が必要です。こうした社員のエンゲージメント、デジタル・グローバル人材の獲得という条件が経営側を改革に駆り立てているということが、今までの議論とは違うところです。

遠藤…全くその通りなのですが、恐らく経営者の中でそれはずっと幅がある。今のようによく考えている経営者というのはどんどん増えているのだけど、他方ではあまりそういう

ことがわからない経団連トップというのも、結構います。

今野..それは新自由主義改革が「うまくいった」結果だと思っています。賃下げがうまくできすぎて、その一瞬の利益に相当魅了されてしまったというか、経営者たちが依存してしまっただけということなのだろうと思います。

遠藤..一九九〇年代にバブル崩壊がはっきりした後、ずっとリストラを続けて、せこく利益を上げた。そして、それで外国証券投資を行い、それでこれまでは利益が上がったのです。もともと、これは成長戦略とは言えませんが。

にもかかわらず、少し失敗すると電機のように切り売りせざるを得ない。だから、リストラなどで利益を稼ぎ、外国証券投資で利益を稼ぐというのは、もうそろそろその手法自体もなかなか難しくなっているかもしれない。その影響で労働者は、自分が勤める企業の調子が今どれほど良くても、もし五年後悪くなったら、自分も将来はリストラ対象になるかもしれない、まずくなったら自分も転職をしなければいけないと思っています。一〇年ほど前から私の印象では、大学生は

良い就職先に内定をもらっても、ずっとそこに勤め続けているとは誰も考えていない。場合によっては転職があり得ると思っている。就職先がやばくなったら逃げるということを常に考えていなければならないというのは、若い労働者のモチベーションを著しく下げています。

木下..昔からスキル志向や手に職、資格とかというものはありましたが、今の若者は一層そうになっているのでしょうか。

今野..恐らくそうだと思います。それは今回の経団連のデータにも示されていました。あとは、以前から本田由紀さんたちが書いている本にあるように、若者の専門性志向がすごく高まっているということは二〇一〇年くらいからずっと言われていました。実際そのあたりの人事管理のあり方と、入社していく若者の意識の乖離は一〇年前からさらに広がっていて、今回の経団連のデータでもそこは指摘されています。だから、それがエンゲージメントの低下に繋がっているのだと思います。書いています。だから、ようやく「こんな日が来たんだ」

という感じですよ。

一方ですごく気にかかるのが、今回の経団連の言っているものも、結局は日本型の折衷なのです。それをわかりやすい言葉で書いているのが「自社型雇用システム」という言葉です。要するに、年功などの度合いをどのくらい残すかとかはいろいろとあつて良く、あくまで企業内人事システムの折衷型として進めましょうと。現実的ではあると思うのですが……。

木下…ジョブと年功はある程度折衷でも良いと思います。ただ、ミックスはできません。だからこそ、その二つをきちんと分けて、技能養成と資格制度については国が横断的に責任を持ち、そのうえで自社型のものをやれば良いのです。

今野…ですが、本当はもっと国家政策を要求するというように経団連が動かなければならぬはず。企業人事としてのジョブは、折衷でも変わっていったほうが良いというのは前提としても、もっとジョブとは社会的なものはずなのに、最近の議論では、それがすごく小さく、本当の趣旨が分

からなくなるくらいに切り縮められてしまっている気がします。企業内人事の話ではなく、本当は社会システムの話ですし、もっと言えば労働者の連帯の話とも言えるし、そのような社会性がジョブという問題を考えるときには極めて重要なカギになっているはずなのに、そこが抜けてしまっている。

労働側の対抗プランは？

遠藤…私が問題だと思うのは、一九九〇年代から現在までの三〇年間、これからの雇用システムを展望するプランが労働側にあつたのかということです。はつきり言つて何もありません。独自のプランがないことに加え、労働組合自体、特に民間の大企業の労働組合は、こう言つては悪いですが、この三〇年間で急速に経営者側と同体化が進んでしまい、経営者側に対抗する独自プランを出す必要性すらよくわからなくなりました。経営者側から何か言われると、「それはそうだが」以上のことは言えなくなっています。もっとも経営者側も、どうしたら良いか、ということ、自信を持つて打ち出せる企業ばかりではありません。だから、何であれ、出されたも

のを労働側は単に受け入れていくだけだったといってもよい。左派の組合は、それは嫌だ、と言います。しかし、これからの雇用システムで労働側にとって何が良いのか、左派は展望を持っていません。男性主流の左派は、旧来の年功給・年功制度が良いのだと密かにまだ思っているのかもしれませんが、しかし、これからの時代においてなぜ年功給・年功制度が良いのかということについて、理由をはっきりと答えられない状況だと思います。もともと、答えられないのは当然ですが……。

もちろん、私や木下さんのように、同一価値労働同一賃金で職務基準でなければならないという主張は、左派の中で一定の賛同者はいるわけです。ただし、男性主流の左派は、年功給万歳と言いつらいとはいえ、職務基準・職務給は嫌だとなお考え、そのため賛同者の増加は遅い状況です。

こういう状況で、去年の後半くらいから表に出てきているのが、賃金透明化という議論です。

賃金透明化とは、男女間、また職種間や、日本の企業では正規・非正規間などでどれくらい賃金の開きがあるかデータを各企業が何らかのかたちで公表することです。ヨーロッパ



では二〇〇〇年前後から、男女間賃金格差を公表すべきだとの賃金透明化の議論と立法が始まりました。二〇一四年にEUから賃金透明化の勧告が出されました。これらが日本に影響を及ぼしたのだと思います。そのきっかけは、二〇一五年制定の女性活躍推進法というばんやりとした名称の法律でし

た。この法律は、女性活躍推進のために経営者に情報公開を課す、という法律でした。しかし現状は、ものすごく些細なことしか公開の候補事項になっていませんし、事実上、その一つだけを公開すればよい規定です。

この公開条項に、企業の中の男女間賃金格差を含めるべきだという考え方が、女性活躍推進法を審議する二〇一五年の



内閣委員会の付帯決議に明記されました。これはヨーロッパにおける賃金透明化の議論と立法を反映したものと思われます。その後、男女間賃金格差を公表事項とすべきだとの主張は労働政策審議会であったのですが、強硬な反対意見があった、二〇二一年二月までは進展しませんでした。しかし、二〇二二年にはいって、男女間賃金格差を公表事項とする方向を、岸田首相が示しました。

ヨーロッパの賃金透明化論は、同一価値労働同一賃金を実現するための一手段との位置づけです。二〇一四年のEU勧告にも、二〇二二年発表のEU賃金透明性指令案にも、性中立的職務評価の導入とともに、それは明記されています。

しかし日本では、男女間賃金格差の公表を推進しようとする岸田首相はもちろん、同じく推進しようとする労働側もまた、同一価値労働同一賃金にも性中立的職務評価にも口を閉じたまま、しかし男女間賃金格差の公表を主張するという特徴があります。つまり賃金制度には触れないのです。賃金透明化は大変結構なことなので、それはやってほしいし推進すべきだと思います。しかし労働側は、相変わらず賃金制度のことは言いたくないのかなど。これからの

雇用システムを展望するプランに、賃金透明化をどのように組み込むのが、労働側に問われていると思います。

自身の考えでは、ジョブ型雇用というものが労働者にとってどのようなメリットがあるのか、ということをもっと打ち出すことをやったほうがいいし、それを打ち出せないと、なかなか対抗戦略プランにならないかなと思います。なぜメリットがあるかというと、日本型雇用の場合は継続勤務をしなければ、労働者にとっては得なところがないのです。しかし、子育てなどについては、これは男も女もそうなのですが、転勤や継続勤務ということは難しいところがあるので。途中で一年とか二年とか時短勤務をやる、あるいは休職する、ということでも労働者にとってマイナスが少なくするには、ジョブ型でなければ難しい。

また、日本型雇用のあり方として、末端の平社員まで経営者のような働き方がいいこととされてきて、実際にそういう働き方がみられたわけですが、「男性も女性もどちらも同じように育児を負擔しましょうね」「家事労働もしましょうね」といつてしまったら、それははじめから成り立たないのです。男はもっぱら会社でモチベーションを上げて働くだけ

で、女は家庭でそれを内助の功で支えるという仕組みだったから、それが成り立っていたわけです。

要するに、男女ともに働く前提で、転勤無しでも生活が成り立ち、家事育児も分担するという前提だと、日本型雇用ではなくジョブ型雇用でなければならぬという議論は、労働側からもっと出ていいかなと思います。

責任の範囲の明確化に関心がある労働者たち

今野…いまの若い世代を見てみると、労働者の関心の中心は案外賃金だけではなく、「責任の範囲」へと傾斜していると思います。

例えば、これは岩波の『世界』でも書いたことがあるのですが、若い人は「成果主義」に魅力を感じています。労働組合運動からすれば、成果で評価されれば労働者の競争が強まり、過重労働に陥るから危険だと思うのですが、若者は逆です。なぜかというと、彼らは成果主義によって「責任が狭まる」と理解したからです。当時、高プロや裁量労働制を拡大しようとした安倍政権は、これらの法律によって実現する成

果主義で「仕事が終わったら帰れるようになる」という趣旨の説明を繰り返しました。若者は当時の安倍首相が話した通りに、自分の職務範囲とノルマが限定されるのだと受けとめたわけです。もちろん、これらの法律で早く帰れるようになることはないのですが。

遠藤…たとえば、「この売り上げを一二〇パーセントにするだけでいいですよ」で仕事が終わると受けとめたということ？

今野…そういうことです。「それがまさに望んでいることだ」「やることを明確にしてくれ」と。この話から分かるように、労働側が言わなければならないことは、ジョブとメンバーシップといった話では伝わりません。労働組合が例えば、次のような改革をアビールできればどうでしょうか。本来、ノンエリート労働者は、仕事の範囲が限定型で自分のやることはつきりしていて、それ以上は引き受けない。責任を持つ範囲を明確にして、そこを頑張ればいいのだとこういう主張であれば、いまの若い人にとっても響くと思います。なんで

もかんでも会社に使ったりは嫌なのです。皮肉にも成果主義を支持するところに、そうした意識は明確に表れています。

そして先ほどのような要求は、労働運動と実際は非常に相性がいいと思います。会社内にせよ、産業・職業ごとにせよ、ルールを作るのが労働運動です。「ここまでにしてください」と話するのが労使交渉だということが馴染んでいくチャンスだと思います。

木下…それは職務評価とも馴染みます。このポジションはこの成果を上げてくださいと限定されるわけですからね。

今野…そうした労働運動の例として、労働社会学者の三家本里実さんが研究している情報労連の取り組みがあります（裁量労働制はなぜ危険か？）（岩波ブックレット）所収論文参照。ここでは、裁量労働の運用の部分でノルマが過剰になっている部分を労働組合が意見すると是正される、といったことが実際に行われているわけです。こうした取り組みが労働組合による労使交渉の「売り」になっていくと、若者もその活動に納得がいくし、労働組合の見え方は全然変わってくるのでは

ないでしょうか。

また、若者が職務や責任の範囲に関心をもっているという話をしましたが、そこにはキャリアパスも絡んでくると思います。結局、今の仕事で自分がどんな専門家になれるのかというところに、今の若い人たちはすごく関心を持っています。

遠藤..そこで、若い人たちが気にしている評価というものは、いま属している会社というか組織の中での評価ばかりではないと思います。その会社はいろいろな理由で将来辞めるかもしれないとなると、当然その会社以外の評価、世間の評価というか、社会の評価というものも、気にせざるを得ないような気がするのです。

今野..そうですね。それでますますジョブ志向が強まっていくだろうと思います。ところが、こうした彼らの潜在的な要求を、社会的に具現する言葉がない。運動と言葉がないからジョブ型だと言われても、それは人事制度の話だと捉えられてしまう。元々は木下先生も労働運動の言葉として広げたはずなのですが、気づいたら人事用語になってしまった。

木下..取られたのです。労働運動がジョブを捨てたから。

遠藤..取られたというのが当たっているのかもしれないね。そういうものについて自民党はなかなか能力のある組織で、本質的には敵対的なもので上手に取り込んで、自分の味方のようにしてしまうという。

今野..いま議論して思いましたが、この若者の潜在的要求に言葉を与えるような労働運動が答えになる気がします。成果主義でもジョブ型でもなく。「責任が明確な雇用」とかでしようか。

木下..今の日本の雇用のあり方とジョブの中間の働き方を表現する、若者に適するようなワードがないのですよね。やがてジョブにいくだろうけれど。

遠藤..運動では一言でまとまって、多数の心をつかむという言葉はものすごく大切で、これを見つけれられるかどうかは運

動の帰趣にかかわるかもしれません。「ブラック企業」という言葉がどれだけ力になったか、を見れば明らか。そういうものを考えつかなければなりません。

今野：「ブラック企業」を提起したときに「ホワイト企業」

が対置されてきましたが、私はホワイト企業などない、労使関係が無かつたらいつだって「ブラック」になるのだからと言ってきました。でもよく考えたら、「ホワイトの基準は責任が明確なものです」ともつとはつきり打ち出して、これをスローガンにすればよかったかもしれません。