

## 職務基準（ジョブ型）雇用の現在と将来

明治大学名誉教授

遠藤 公嗣

えんどう こうし

私に与えられた語は「ジョブ型雇用」であったが、ほぼ同じ意味で、この小論では「職務基準雇用」の語を使いたい。この語は、職務を基準とした雇用という意味を明示するからである。また、私は2005年から「職務基準」の語を使用しており、それは「ジョブ型」の語が普及する2009年より前だったからでもある。

職務基準雇用の意味がよくわかるのは、その賃金の決め方である。米国の例で説明する。まず使用者が、職務（通俗表現では仕事）を特定する。職務とは、労働者一人に担当させたい課業を集めたもので、それを職務記述書に列記する。列記された課業が、担当する労働者の責任範囲である。つぎに使用者は、その職務に対応する賃金額を決める。賃金額に幅があるのが多数例で、単一額は少数例である。単一額のみとの思い込みは誤りである。さて使用者は、職務記述書に照らして適任と判断する労働者を、外部採用であれ内部昇進であれ、候補者の中から決定する。賃金額に幅があるが、労働組合員でない外部採用ホワイトカラーの初任給では、幅内で、当事者間の個別交渉により額が決まる。現職者の幅内での昇給は、使用者が人事査定で決める。欧州諸国でも、これと大同小異であるが、米国との重要な違いは、雇用をとりまく社会環境であって、労働者の生活保障制度が手厚いことである。職務基準雇用は、現在の欧米諸国で普通の多数例である。

これからの日本には、欧州型の職務基準雇用が望ましい、と私は考えている。その理由は、日本の労使双方にとって、それは現在すでに長所があり、将来は長所がますます多く

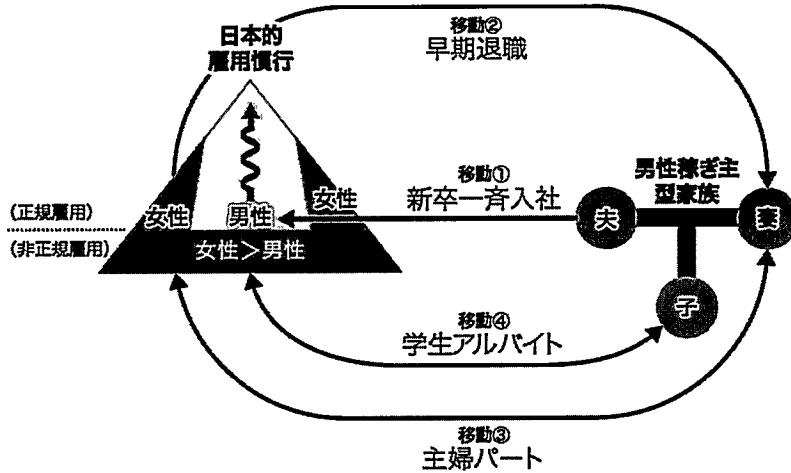
なるだろうからである。これを別言すれば、現在の日本の正社員の多数は日本的雇用慣行のもとにあるが、これは現在すでに長所よりも短所が多い上に、将来は短所がますます多くなるであろうからである。この小論では、労働者側にとっての長所を中心に、自説を述べたい。

日本的雇用慣行の長所は言い尽くされてきた。正社員にとっては、たとえば賃金水準も雇用保障度も高い、企業経営にとっては、年功給・職能給のため配置転換が容易になり、正社員の能力開発ができるので、それは賃金のコスト負担を上回る、等々である。日本的雇用慣行の長所は、バブル経済期までは、国外からも賞賛されてきた。

しかし、賞賛されていた時期でさえ、視野を広げて、正社員の日本的雇用慣行が機能する必要条件を考慮に入れると、短所も存在していたことがわかる。正社員の日本的雇用慣行が機能する重要な必要条件は、それが男性稼ぎ主型家族と支え合うことである。その支え合いのシステムを「1960年代型日本システム」（次頁図）と私は呼ぶ。

まず家族構造をみよう。夫が正社員であって、その妻は専業主婦である。専業主婦の「内助」があるので、夫は企業のために「24時間戦う」ことができる。夫の転勤も躊躇なく可能になる。また、夫は年功的に昇給する高賃金なので、専業主婦と子供を扶養することができる。つぎに企業経営をみよう。男性正社員が長期勤続でき昇進できるのは、社員構造からみれば、女性正社員が早期退職し男性正社員と結婚して専業主婦となるからである。男性正社員の雇用が安定的なのは、同じ家族

図 1960年代型日本システムのモデル



出所：遠藤公嗣『これからの賃金』[2014: 105]

から供給される主婦パートと学生アルバイトが非正社員として雇用量調節を引き受けるからである。両者とも家計補助のための就労なので、雇用不安定でも低賃金でもかまわない。このシステムがあってはじめて、男性正社員の日本的雇用慣行は機能する。

しかし、このシステムには、労働者側に次の短所がある。女性とくに既婚女性は、雇用労働で活躍することができない。賃金などの処遇で、非正社員は正社員よりも著しく劣る。男性正社員は家族との時間が持てず、長時間労働や過労死に陥りやすい。これらは、このシステムの本質的な短所だと私は考える。けれども、日本的雇用慣行が賞賛された時期には、あるいは賞賛する人々には、短所は見過ごされた。

ところが1990年代以降、雇用される既婚女性の増加によって、その活躍を妨げる障害がひろく認識された。バブル経済崩壊後の企業の多くは、低賃金の非正社員を増やしてコスト削減をはかり利益を確保したため、非正社員だけが家計を主に支える男女が非常に増えた。他方、男性正社員の長時間労働や過労死が社会的に批判されるようになった。これらについては、現在すでに問題視されて対策がとられるようになったが、解決は遠い。

なぜ解決が遠いのか。対策が対症療法であ

って、「1960年代型日本システム」自体の変革を目標としないから、というのが私の答えである。雇用労働で妻が夫と同等に活躍するためには、家事育児の夫婦間分担が必要だが、そのためには夫婦ともに、企業のために「24時間戦う」のでなく余暇時間・休業期間のある働き方にする必要がある。また非正社員の処遇の根本的改善には、正社員と非正社員の処遇区別そのものを廃棄し、全員を同一価値労働同一賃金原則で処遇する必要がある。これらは「1960年代型日本システム」自体の変革を求めている。

さらに、変革を促進する3つの必要を、私は指摘したい。第1に、企業経営にとっても、日本的雇用慣行の変革が必要なことである。経営モデルと経営環境の変化スピードが加速し、その変化に対応するために、男性正社員の長期雇用ができなくなった。ITやAIの人材は長期雇用で能力開発されず、年功給・職能給は障害となった。これらと重なるが、女性と外国人という新材は企業経営の革新に必要となった。

第2に、人口の減少と海外流出を防ぐ対策が必要なことである。少子化の重要な一因は、非正社員の低賃金によって若年男女が結婚と出産をあきらめることであり、男性稼ぎ主型家族での育児と教育の物理的・金銭的負担を夫

婦が過大と感じることである。また、新人材の必要を前記したが、実は、人材の海外流出を防ぐ必要こそが重要になりつつある。従来から、若者が海外転職し、在外日本人の子が現地就職することがあった。2022年に急激な円安で海外の高賃金をめざす転職が注目されたが、この状況の継続可能性は大きい。彼ら彼女らは「1960年代型日本システム」を嫌ったのである。

第3に、諸問題の集積として、バブル経済崩壊後の日本経済の「失われた30年」があり、そこからの回復が必要なことである。金融政策や補助金によって、また日本の生産システムの更なる洗練によって、あるいは従来型「がんばり」によって、「失われた30年」から回復できるとは、私は考えられない。回復には「1960年代型日本システム」の変革が必須だ、と私は思う。

変革の中核は、職務基準雇用への変容である。この雇用では、男女とも職務記述書が職務内容を限定し、さらに、それが評価基準となるので、結果として、男女とも残業・長時間労働が抑制され、男女とも余暇時間・休業期間のある働き方が容易になる。すなわち、夫婦共働きが容易になる。いかえると、職務基準雇用は家族構造を選ばない。男性稼ぎ主型家族である必要が無く、どの家族構造でもよい。

非正社員は現在でも職務基準雇用だが、正社員も職務基準雇用に変容すると、両者すなわち社員全員の賃金決定に同一価値労働同一賃金原則を適用できる条件が整う。この原則（ILO100号条約、1951年）は、職務のみに対応して賃金額を決めることと、対応させる手法として職務評価を推薦することを明確化したため、性に限らず、年齢や国籍や雇用形態など、職務以外のあらゆる要素による賃金差を基本的に否定する公正原則となった。この原則を適用した賃金は、まさに職務基準賃金であって職務給である。担当する職務の内容に比して賃金水準が低すぎるのが非正社員だから、この原則によれば、非正社員の賃金水準は上がる。というより、正社員非正社員の区別そのものを廃棄する。

賃金水準と雇用保障度は、職務基準雇用になると、現在の正社員では減少するだろう。しかし、現在の非正社員では増加するから、全社員で均等になる。そもそも職務基準雇用では、有利な転職の可能性が広がり、また夫婦共働きが標準となる。これに加えて、欧州諸国の経験では、社会的な生活保障制度と雇用差別禁止法が全社員を均等にカバーする。

企業経営にとっても、職務基準雇用は長所がある。ITやAIの人材は、その能力を企業外部で一般的技能として形成するのが普通で、職務基準賃金でこそ採用しやすい。同じことだが、技能を持つ外国人を採用しやすい。女性の活躍も加わり、新人材は経営モデルの革新を誘引する。

これらの集積が「1960年代型日本システム」の消滅であり、結果としての日本経済の「失われた30年」からの回復となる。

しかし現在、「1960年代型日本システム」は弛緩し消滅に向かいながらも、なお存続している。存続の制度的理由は、このシステムが支え合う構造で堅固だからである。だが、より重要な理由と私が思うのは、システムを構成する人々の意識が、男性稼ぎ主型家族と日本の雇用慣行を支持することにある。いかえると、専業主婦と男性正社員を望ましいとする価値観である。それらが存在できなくなっているのは明白だが、それを人々は無視している、あるいは理解しないようにしている、というべきか。これはまさに価値観である。そのため、「1960年代型日本システム」が弛緩をはじめてから長い期間がすでに経過したが、なお消滅していない。その消滅の前に、大地震や富士山噴火などの大災害が日本を襲い、このシステムの存続できる「余裕」が無くなって、一挙に消滅する、これがあり得ると私は思うようになった。すなわち「型の崩壊」である。もっとも、その時であっても、このシステムや職務基準雇用についての認識がどれほど深まっているかが、日本の将来を決めると思う。