

ジョブ型正社員の雇用ルール確立について ～ 実現へのハードルをどう乗り越えるか～

2016年12月20日

山田 久

(日本総合研究所調査部)

1. ジョブ型正社員とは何か

ジョブ型正社員とは、職務システムを前提にした正規(regular)の無期雇用契約労働者のこと。職能システムを前提にしたメンバーシップ型の日本型正社員と対比。

職務システムと職能システムの違いは、職務の選択権とそれに伴う雇用保障に対する企業責任に焦点が当てられがちだが、より重要なのは背景にある、能力育成・ジョブマッチングの仕組みの総体からなるキャリア開発の在り方。労使ともにメリットのあるキャリア開発の仕組みがなければ、雇用システムとしては機能しない。

欧米では、企業横断的なキャリア開発の仕組み(後述)が整備されるもとの、剩員整理のルールが整備されており、これが職務システムが機能する大前提。

これまでの議論では、2タイプのジョブ型正社員が必ずしも峻別されずに議論。2タイプとは、企業の雇用保障が強い日本型ジョブ型正社員(多様な正社員)と、雇用保障が限定される欧米型ジョブ型正社員(細かく言えば米国型と欧州型でタイプが異なる)。これらを峻別して議論すべき。

(図表1-1)職能システムと職務システムの比較

	職務システム	職能システム
基本原理	仕事に人をつける(take)	人に仕事をつける(make)
採用	欠員補充中心	定期採用中心
配置	働き手主導	企業主導
賃金	昇進・移動で変化	年功的に上昇
育成	外部育成部分多い	内部育成が中心
雇用保障	弱い	強い
強化される能力	職業特殊能力	企業特殊能力

(図表1-2)正社員の多様なタイプ

	日本型正社員	日本型限定正社員	欧州型正社員 (職種限定型 熟練労働者)	米国型正社員 (プロフェッショナル 正社員)
職務	無限定	限定(職務,勤務地)	限定(職種)	限定(職務)
賃金	(基準)	1~2割低い (正社員比)	正社員と同等	高報酬
解雇	整理解雇法理	事業所廃止等に直面した場合、配置転換を可能な範囲で行うとともに、それが難しい場合には代替的な方を講じる必要。 能力不足解雇はハードルが高い。	経営上の理由による人員削減は可能。ただし、人選や条件面で労働組合との協議あり。	随意雇用原則 (職務がなくなった場合や能力不足の場合は解雇可能)

(資料)「多様な正社員の普及・拡大のための有識者懇談会報告書」他

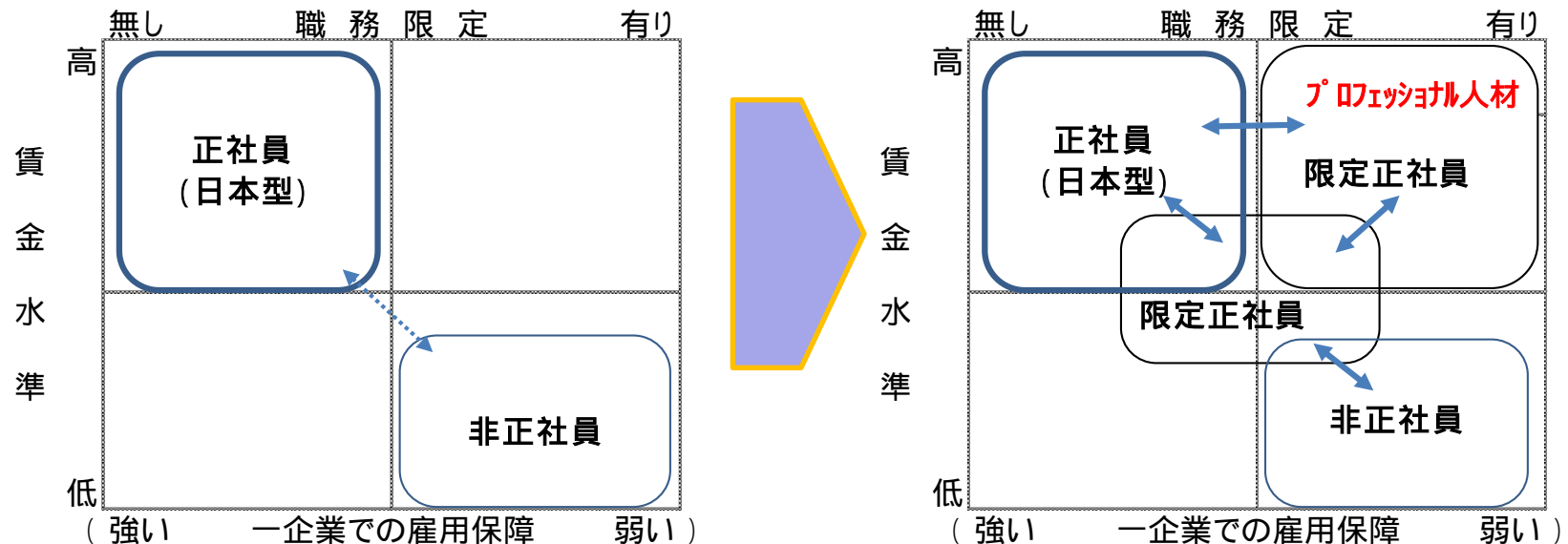
正社員タイプを議論するとき、人材アーキテクチャ論に基づく「人材タイプ・マトリックス」のフレームワークが有用。

- ・日本型正社員は「賃金水準が高く職務無限定タイプ」
- ・欧米型正社員は「賃金水準が高く職務限定タイプ」（限定正社員）
- ・多様な正社員は非正社員（賃金水準が低く職務限定）と日本型正社員の中間タイプ（限定正社員）

欧米型正社員を導入するメリットは、企業・働き手双方にとって「働かせ方」「働き方」の選択肢が広がり、企業の生産性向上と働き手のライフスタイルの選択肢が広がること

- ・企業は不採算事業の整理がしやすくなり、収益性が向上
- ・働き手は職業意識が高まり、キャリア自立が促進される

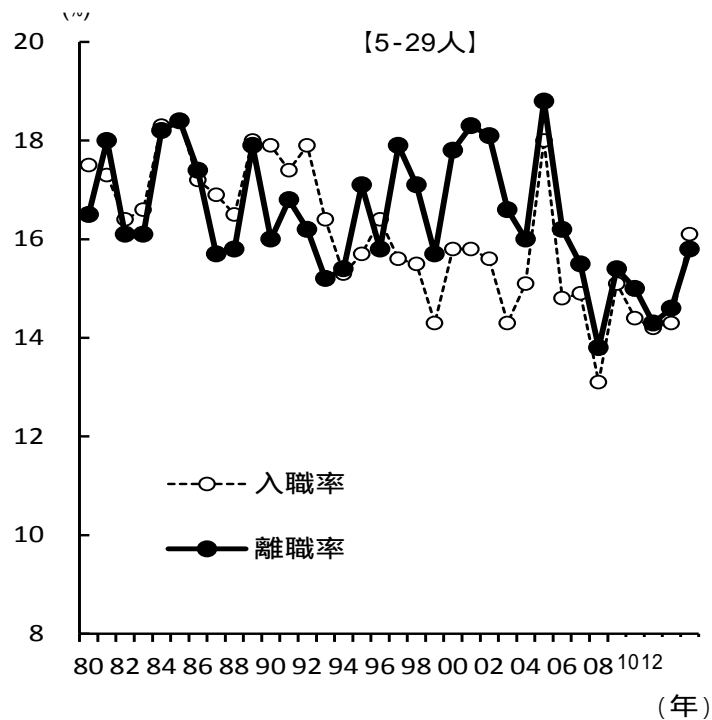
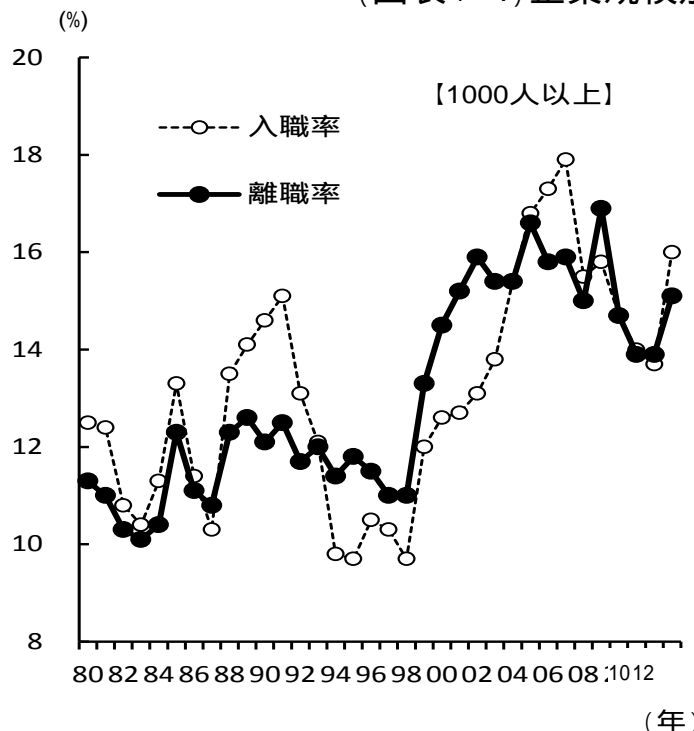
(図表1-3)「人材タイプ・マトリックス」のフレームワーク



欧米型正社員の導入は、とりわけ中小企業労働者にとってメリット。

- ・「日本型正社員」が典型的なのは大手企業と一部の中小企業であり、多くの中小・零細企業の労働者は「無限定社員にもかかわらず雇用保障も弱い」。このことが、**中小企業労働者の技能形成を阻害**し、低生産性の原因にも。
- ・したがって、企業横断的なキャリア開発の仕組みを整備したうえで、剩員整理のルールを整備することで、中小企業労働者に対する「人材育成機能」「雇用保障」が向上。
- ・中小企業労働者の技能形成が進めば、中小企業の生産性向上に寄与（その結果中小企業の賃金が上昇すれば、大手から中小への労働移動のハードルも低下）

(図表1-4) 企業規模別の入職率・離職率の推移

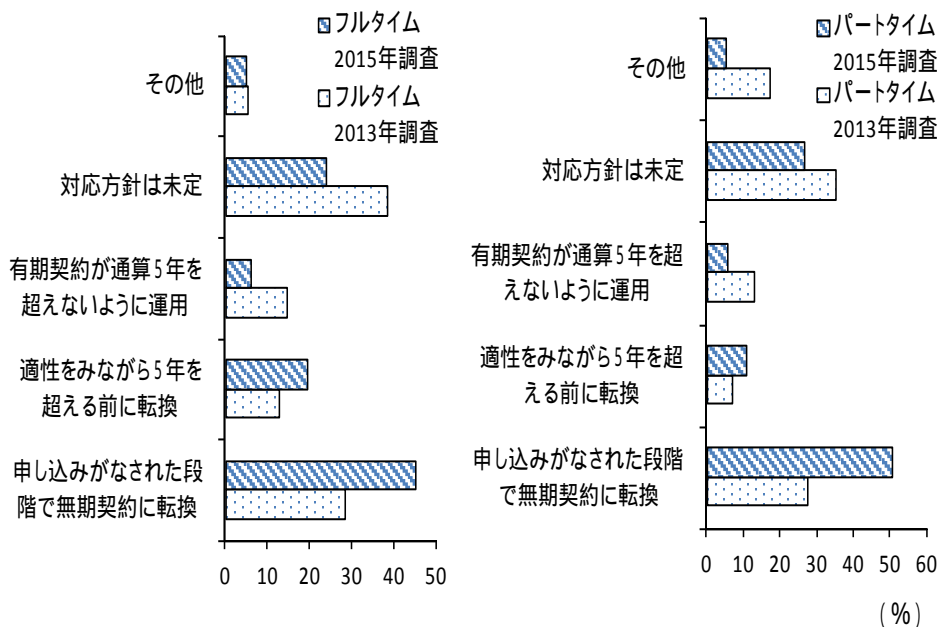


(資料) 厚生労働省「雇用動向調査」

日本型ジョブ型正社員（多様な正社員）のみでは、いわば「二級正社員」を生み出しかねず、**不採算事業の温存で低成長を一層構造化する恐れ**。

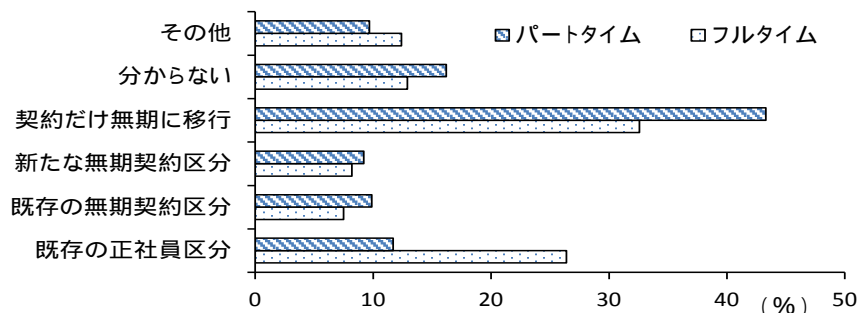
- ・無期転換ルールへの移行から5年目を迎える2018年に向けて、人手不足が続くなか、今後、現在の有期雇用労働者の相当量がジョブ型正社員に移行する見通し。
- ・しかし、賃金が低く業務範囲に限られる「二級正社員」を増やす可能性があり、剰員整理が引き続き難しいため、生産性にマイナスに作用する恐れ。

(図表1-5) 無期契約転換ルールへの対応

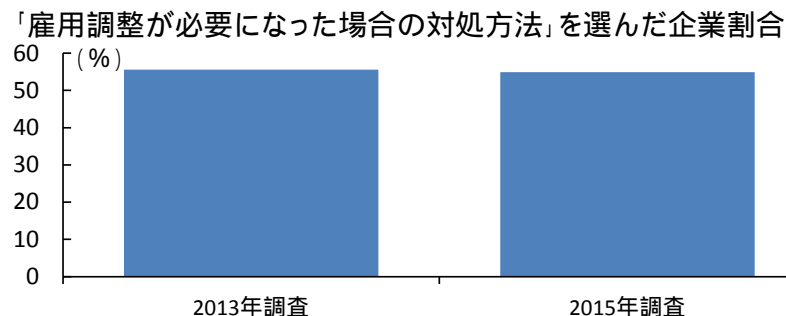


(資料) JILPT「改正労働契約法とその特例への対応状況及び多様な正社員の活用状況に関する調査」結果、2015年12月

(図表1-6) どのような形態で無期契約にするか



(図表1-7) 無期契約に転換するうえでの課題として、



(資料) JILPT「改正労働契約法とその特例への対応状況及び多様な正社員の活用状況に関する調査」結果、2015年12月

2. 欧米型ジョブ型正社員普及の必要条件 ~ 企業横断的なキャリア開発の仕組み

欧米型ジョブ型正社員(「職種限定・高賃金タイプ」の人材)を普及させるにあたって重要なのは、単に雇用契約を変えるという話では終わらないこと。雇用契約を変えるだけでは、労使関係の悪化でむしろ逆効果。「欧米タイプの職務限定正社員」が機能する前提となる人材育成機能と雇用保障機能をどう整備するかという問題が重要。より具体的には、「**企業横断的なキャリア開発の仕組み(所属企業が変わってもキャリアを継続していけるような社会的な仕組み)**」を様々に整備することがまずもって必要であり、そうした仕組みが整備されたのちに雇用契約の見直しが可能になる。

「**企業横断的なキャリア開発の仕組み**」とは？

【**同一職種内での水平移動(企業間移動)の円滑化**】

... すでに身に着けたスキルや経験をもとに同じ職業・職種での転職がしやすい環境を整備。

米国の場合、**専門職能別の協会組織(専門団体)**が様々に存在し、専門家としてのキャリアを形成するにあたって専門団体に所属し、継続的に自己啓発を行っている。加えて、古くから転職紹介会社が様々なサービスを提供しており、その仲介を背景としたプロフェッショナル労働市場が発達している。

欧州では労働者の多くは職業別や産業別の労働組合に属し、**職種別労働市場**が形成されている。スウェーデンでは、**非営利財団による「失業なき労働移動促進」の仕組み**も。

【**職種間・就業形態間の垂直移動(スキルアップ)の円滑化の仕組み**】

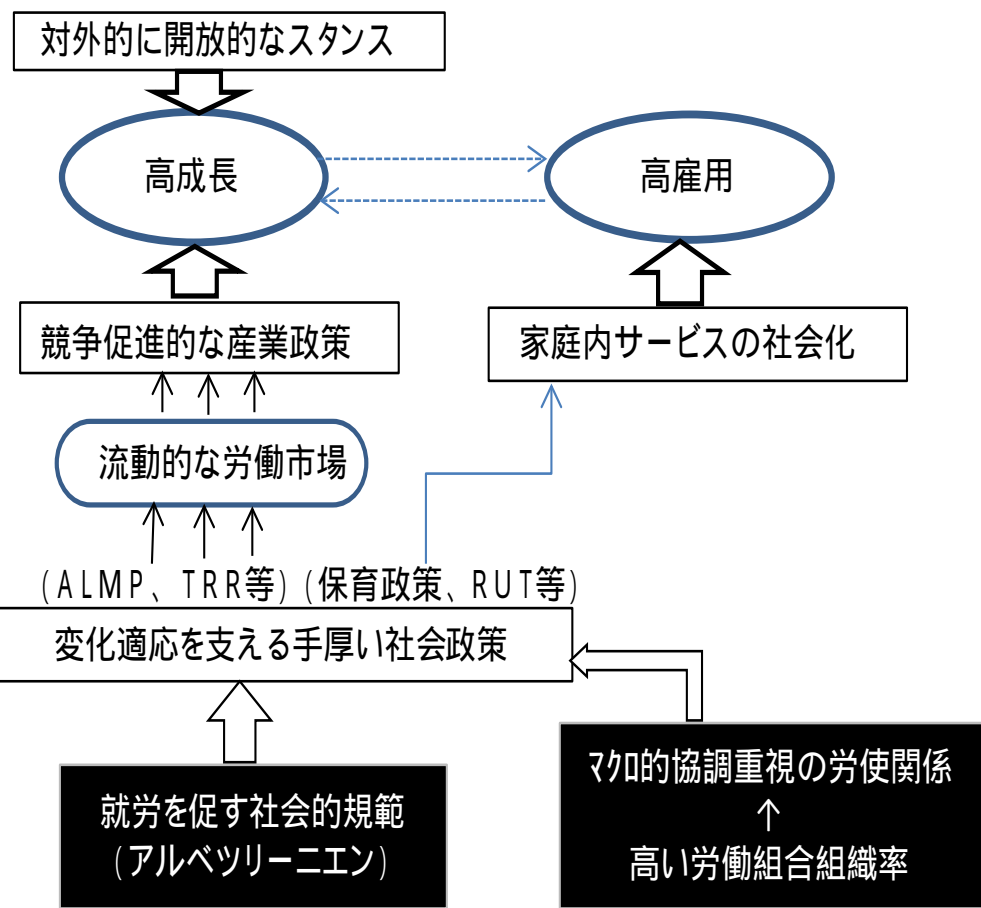
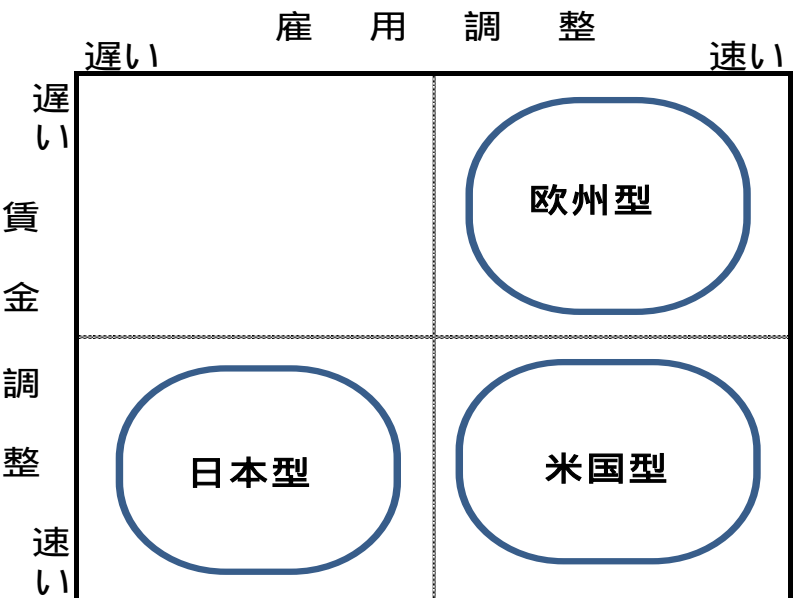
... 未経験者や他からの参入者が新たなスキルを獲得し、新規にキャリアを始める、あるいはキャリアを転換することをサポートする仕組み。

米国では、専門職業を育成する大学院である「**プロフェッショナルスクール**」を修了することが、高給のホワイトカラー専門職に従事するためのパスポート的な役割を果たす。また、**コミュニティー・カレッジ**という4年制大学への編入前教育や職業教育を提供する2年制の高等教育機関があり、「若年層を学校から労働市場へ効率的に橋渡しする役割から、社会人を再訓練して労働市場へ戻すまでの役割を担う、まさに地域の起業や産業の人材育成の中継点(ハブ)」の役割を果たす。

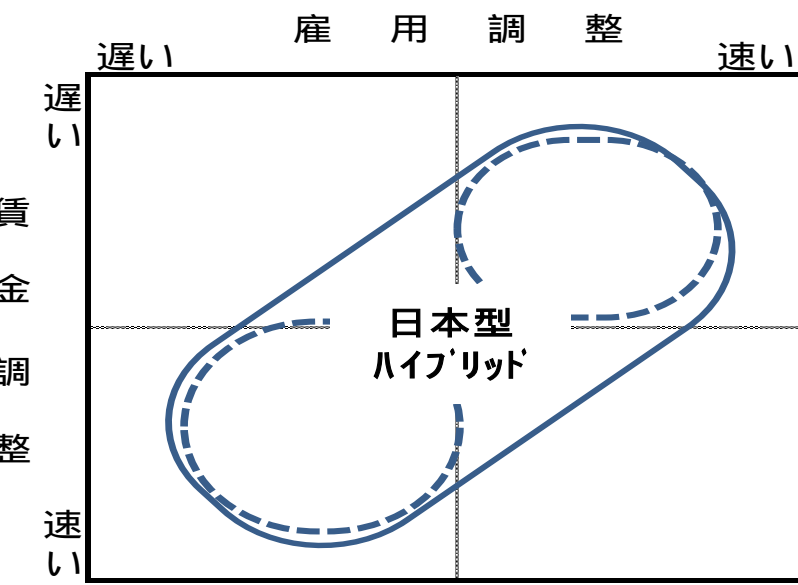
欧州では、ドイツやスウェーデンに**職業大学制度**が存在。

(図表2-1)賃金・雇用調整マトリックス・モデル

(図表2-2)スウェーデンにおける高成長・高雇用のメカニズム



(資料)筆者作成。



「企業横断的なキャリア開発の仕組み」形成の具体策

一企業を超えた**業界別・職種別の人的交流機会・就職斡旋の仕組み**の創設

地銀人材バンクが先行事例。政策としては、業界団体へのノウハウ提供・助成金支給。

節目における「**キャリアの棚卸**」と転職も含めたキャリア選択機会の設定

政策支援としては、人材ビジネスへのアウトソースに対し、要件を満たしたサービスへの助成金支給。

「**キャリア段位制度**」の拡充による業界横断の実践的職業能力認定制度の普及

(図表2-3) 地方銀行業界の取り組み

全国地方銀行協会全 64行の地銀が連携し、2015年4月に「地銀人材バンク」を創設。

その仕組みは、ある地銀で退職者が出たとき、その退職者が属する銀行から転居先の銀行に受け入れ可能かを打診し、可能であれば紹介元銀行が紹介シートや履歴書を紹介先銀行に送付して、採用の可否が決定される、というもの。

基本的には女性行員を想定しているが、男性でも利用でき、今後は親の介護のために転居を余儀なくされるケースも展望。

「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」を通じて経営トップが関与する形でスタートしたもので、各行で活躍している女性の様々なタイプのロールモデルブック作りにも行っている。

(日本の人事部ホームページ となりの人事部インタビュー 第68回輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会

(<https://jinjibu.jp/article/detail/tonari/1354/1/> による)

(図表2-4) キャリア段位制度の概要

成長分野の人材育成を進めることで労働移動を促すため、実践的な職業能力に重点を置き、「わかる(知識)」と「できる(実践的スキル)」の両面を評価し、7段階のレベルの認定を行うもの。

トレーナーがマンツーマンで就いて実務を教えながら習得度合いを確認していく実践的な能力認定制度。

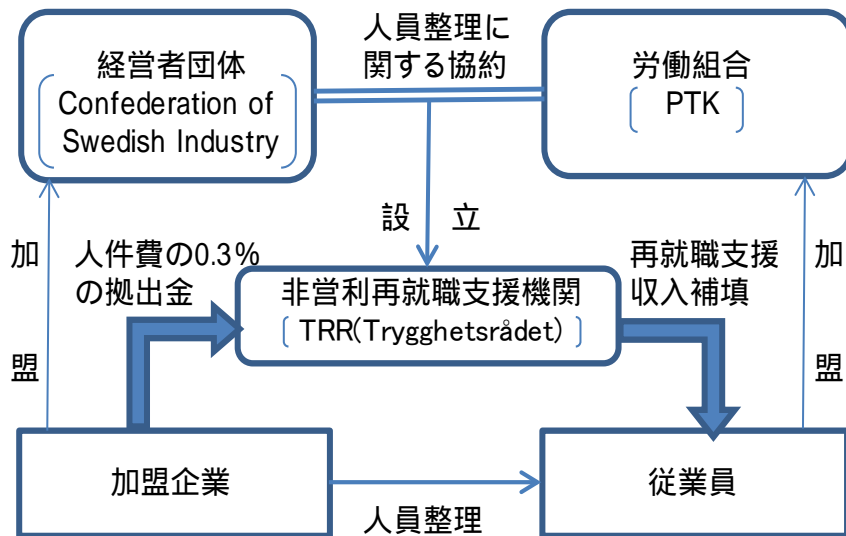
2012年に「介護プロフェッショナル」「カーボンマネージャー」「6次産業化プロデューサー」の3分野でスタート。
(「実践キャリアアップ戦略リーフレット」、
<http://www5.cao.go.jp/keizai1/jissen-cu/jissen-cu.html> による)

「企業横断的なキャリア開発の仕組み」形成の具体策(続き)

業界横断・地域横断の「適材適所」実現支援組織の創設

産業界の積極的な関与による実践的な職業大学制度の創設

(図表2-6) スウェーデンの非営利再就職支援機関 (Trygghetsrådet) の仕組み



(出所) TRRホームページなどをもとに筆者作成。

(図表2-7) スウェーデンの高度職業教育制度 (Yrkeshögskolan) の概要

企業に対して即戦力となる有能な人材を提供する制度として構想。職業安定庁および労使の委員が加わる決定機関が、労働市場の分析に基づいて教育訓練の量と内容を決定。

具体的な教育サービスを提供できるのは、大学や自治体のほか民間の教育サービス事業者など、広く参入を促す。

提出した教育訓練計画が認められれば、担当行政機関のもとでプログラムを提供。プログラムの内容としては、**実地教育が重視され、約25%の時間を占める**。実地教育を受け入れる企業との密接な連携が求められ、受講生の声を反映させる仕組みも整備。

本制度も含め、スウェーデンでは高等教育の授業料が基本的に無償であり、職業人生のやり直しのために、大学に入り直す人も多い。希望者には生活費ローンも支給してくれるため、「**人生転換が国に支援されている**」形。

(参考資料) 両角道代(2012)「スウェーデンにおける若年者雇用と職業能力開発」『日本労働研究雑誌』、遠山哲央(2008)『北欧教育の秘密 スウェーデンの保育園から就職まで』柘植書房新社

【わが国への適用のポイント】

雇用保険2事業により財源を確保(使用者負担)。アウトプレースメント業務は人材ビジネスに委託するが、労働組合関与の監視機関が事業契約と実績をチェックし、良質なサービスを担保。先進的な労使が、「攻めのリストラ」のための剰員整理をする際に活用することを奨励し、成功事例を積み上げる。

【わが国への適用のポイント】

中教審16.5.30答申、新たな高等教育機関の発展的拡充により実現する
産業界の積極的な関与が全体条件。
プログラム策定
第一線の教師の派遣
企業での実地訓練
有能なプログラムコーディネーターが成功の鍵。

3. 欧米型ジョブ型正社員普及の必要条件 ~ハイブリッド・システム

ジョブ型正社員普及には、日本型の良さを失わせるという根強い反対論も。

そもそもわが国雇用システムの在り方を巡っては、2つの異なる見方が存在。

一つは、**職能型の長期継続雇用を基本とする従来の日本型システムを善しとし、その対象者を極力増やすのが良いとする立場。**もう一つは、**従来型システムには様々にほころびが生じており、職務型を基本としたグローバルに通用するものに変えていこうという立場。**こうした対立の構造のもとで個別政策が調整され、アドホックな施策が講じられ、**全体的な整合性に欠く、どっちつかずの複雑な制度が作られるという構図。**

いずれの見方にも一長一短。**職能型システムは日本独自のものであり、日本企業の強さの源泉**であってそれを放棄すべきものではない。反面、右肩上がりの経済成長、人口増の時代、夫片働きの家族モデルなど、前提とする経済社会環境が変化。一方、**職務型のシステムは、変化の激しい経済、人口減少、家族モデルの多様化といった環境下で、雇用の流動化、多様化を受け入れるのに適した仕組み。**だが、それが機能するには職種別労働組合や専門職団体など、いわば「特定職業内での長期継続就労」が可能になる社会的な仕組みが前提になるが、それがわが国では成熟していない。

結局、これらのディレンマをブレイクスルーするような、**職能と職務のハイブリッドなシステム**を作り上げるしか進むべき道はない。

その大きな方向性は、**職能型システムの根幹を残しながら、職務型システムの成立基盤である企業横断的なキャリア開発の仕組みを創出し、両者のシステム間の接続をつけること。**

こうした「ハイブリッド・システム」を実現することで、環境変化に対応しつつ、競争力の源泉である「日本的なもの」を堅持する、というビジョンを共有し、対立を超えることが必要。

「ハイブリッド人事制度」の構築

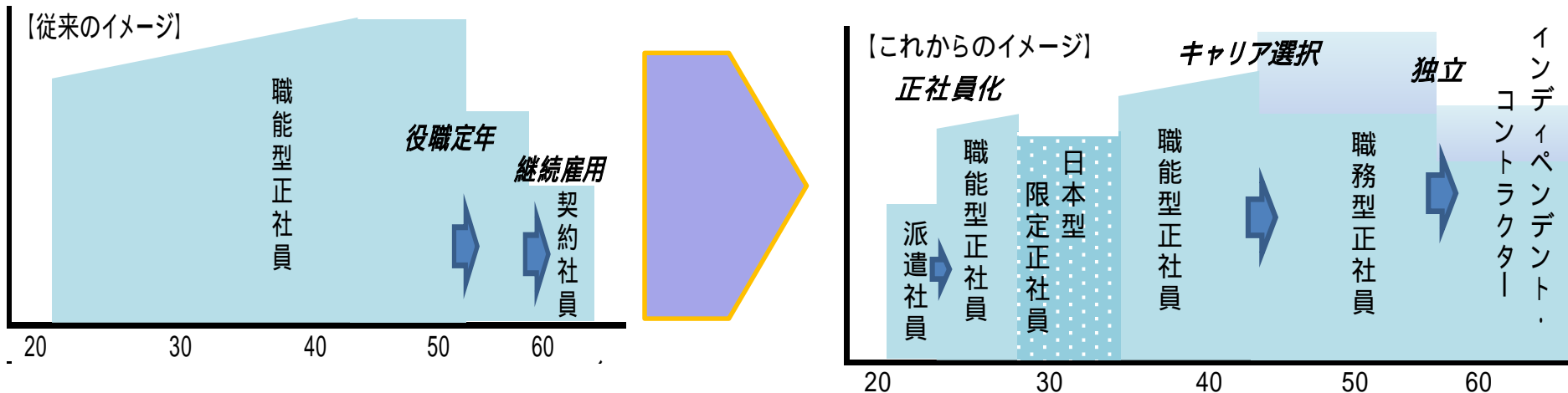
30歳代までは能力主義で運用し、日本的利点を教育。40歳代以降は役割主義で運用し、「プロフェッショナル・コース」を創設。

「プロフェッショナル・コース」の雇用契約は欧米タイプ(「職種限定・高賃金タイプ」とし、あくまで本人の自主的選択による。

「働き方ポートフォリオ」の実現

働き手サイドからみれば、今後増えていく「制約のある人材」が能力発揮するには、働き手が働き方をライフステージに応じて最適に選択できるようになることが重要。

(図表3-1) 働き方ポートフォリオ】



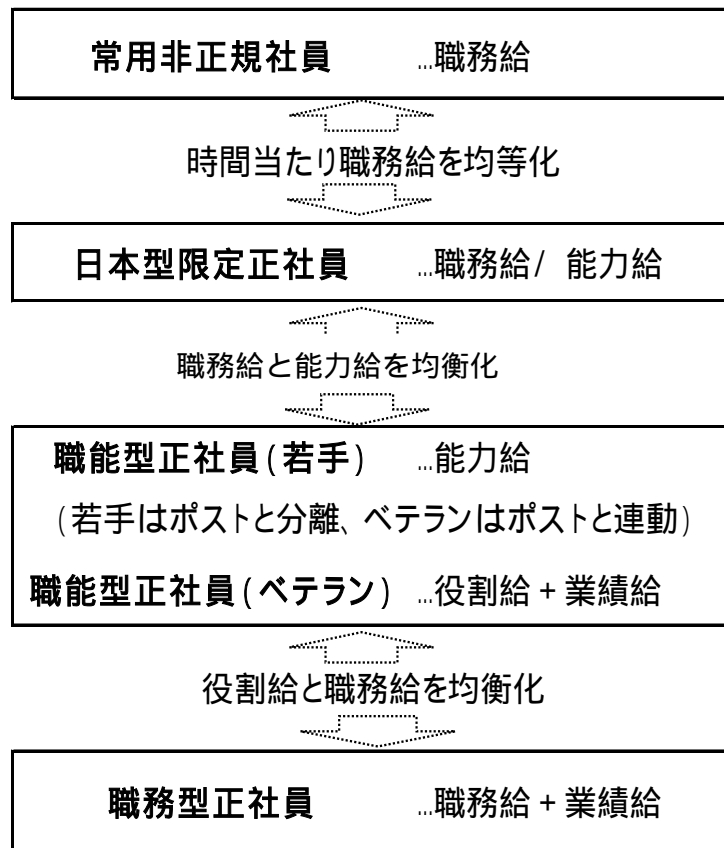
働き手が働き方ポートフォリオを自由に組めるには、異なる雇用形態間の行き来が円滑に行われる必要があり、その意味で同一労働同一賃金が重要。

この結果、職場ではダイバーシティー・マネジメントが重要になり、マネージャーの機能の転換（「羊飼い」から「猛獣使い」へ）が求められることに。

需要サイド

短期	業績給	役割給
	職務給	能力給

供給サイド



4. 欧米型ジョブ型正社員の導入にあたって

実例が少ないなかで、いきなり労働法制として欧米型ジョブ型正社員の雇用保障の限定性を規定することは困難。「企業横断的なキャリア開発の仕組み」整備について、政府の働きかけのもとで業界主導で推進していくことを先行。それを前提に、あくまで個別労使の選択肢という位置づけで、欧米型ジョブ型正社員の普及促進を「政労使合意」という形で示すのが第一歩。その際、以下の「企業の責任」および「手続き面での留意点」を盛り込む必要。

企業の責任

企業の従業に対する責任は、雇用保障責任は軽くなるにしても、キャリア形成に対する支援責任は重くなることが認識される必要。

業界横断的な人材育成・交流の仕組みを整備することで、転職・再就職がしやすい体制づくりも重要（地銀64行では配偶者転勤時に転居先での地銀に紹介する仕組みづくり）。

賃金などの処遇が従来型正社員対比劣ったものであってもならない。働き手にメリットあるものにするために、既存型正社員との相互転換を容易にすることも必要。

手続き面での留意点

手続き面で銘記すべきは、こうした職務型正社員を制度として導入するかどうかは労使が十分に話し合っただけで決める筋合いのものであり、最終的に個別の労働者がこの働き方を選ぶかどうかは、あくまで自主的な判断に委ねられるべきこと。

加えて、社会的な環境整備には時間がかかるわけであり、導入を決める場合も当面は、いざ雇用契約が解除される際には再就職支援や割増退職金を企業に義務付けるなど、社会の実情を踏まえた上での、労働者の不利を補う措置が前提に。

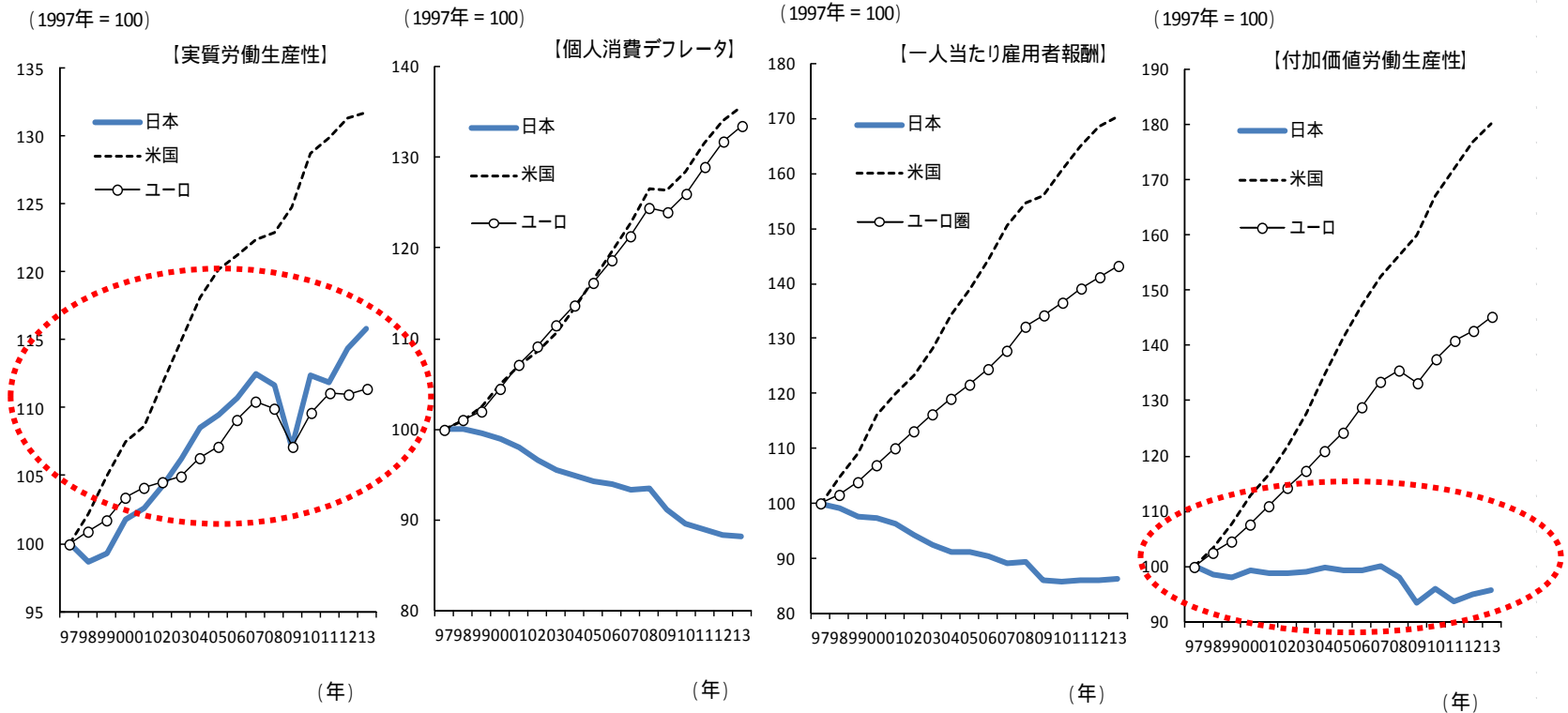
【参考】わが国の課題 = 付加価値生産性の低迷

物的生産性は高いが、付加価値生産性は低い

わが国のビジネスの特徴 = 「いいものを安く」「サービスはタダ」

「低付加価値生産性→賃金下落→物価下落→低付加価値生産性→…」の悪循環に。

生産性、賃金、物価の日米欧比較



(資料) OECD "Employment Outlook" (Volume 2013 Issue 2)

(注) 付加価値労働生産性は、実質労働生産性にGDPデフレーターを乗じた。

働き手サイドからも「就社型」の働き方を見直す要請

- ・若年層・男性壮年層が減少に向かうなか、**女性・高齢者をはじめとした「制約のある人材」の活躍**が不可欠に。加えて、女性活躍に必要な家事分担、親の介護の必要性等から、**従来は無限定で働けた男性現役社員の中にも制約のあるケースが増加する見通し**。
- ・**無制限な働き方ではなく、限られた時間でもしっかり貢献できる働き方が必要に。**

就業者の属性別推移

