

平成 29 年 3 月 28 日

規制改革推進会議・人材WG

「ジョブ型正社員の雇用ルールの確立」のために

日本大学准教授・安藤至大

1、ジョブ型正社員とは

まず正規雇用労働者 (= 正社員) とは何か。法律上の定義はないが、専門家の間では「無期雇用・直接雇用・フルタイム雇用」の三条件を満たす働き方であるとの共通理解がある(図1)。しかし、仕事の現場における呼称としての「正社員」には様々なものがある。例えば短時間正社員は、フルタイムではないため先ほどの定義においては「正社員」ではないが、当該企業の中では「正社員」と呼ばれている。

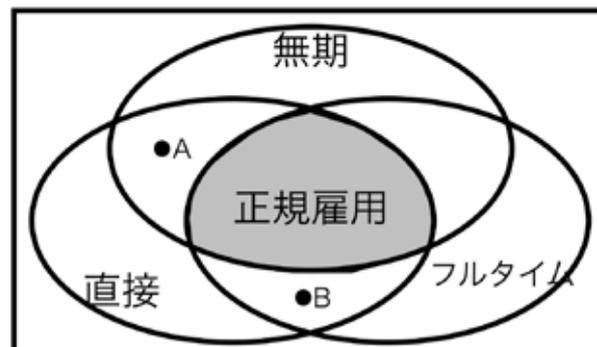


図1：正規雇用とは

次に正社員の中にも、多様な働き方があることに注目したい。日本の雇用慣行における就社型 (= メンバーシップ型) の正社員のうち、特に大企業のホワイトカラー労働者に多い雇用形態として無限定正社員がある(図2)。これは「仕事内容・勤務地・所定外労働」の決定を実質的に企業側の自由裁量に任せる形になっている雇用形態のことを意味する。つまり極端な言い方をすれば「何でもやります、どこへでも行きます、何時まででも働きます」という仕事ぶりが期待されている。

これに対して数年前から限定正社員の活用が議論されている。限定正社員とは、正社員の三条件である無期・直接・フルタイムは満たしつつ、仕事内容・勤務地・所定外労働の少なくとも一つを契約によって限定されている働き方のことを意味する。

ジョブ型正社員という概念も限定正社員と似ているが、この用語は使われ方が多様である点には留意したい。

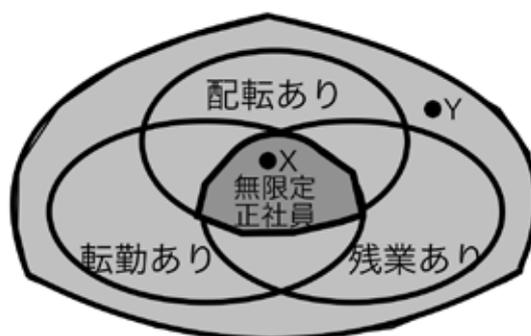


図2：無限定正社員と限定正社員

2、ジョブ型正社員、あるいは限定正社員とは新しい働き方か

ジョブ型正社員という議論をする際には、これを新しい働き方だとして、どのように活用すべきか等が議論されることもある。しかし働き方の一部が契約により、または実質的に限定されている仕事は、これまでも多く存在している。

例えば、大企業のホワイトカラー労働者として、総合職に対比される用語としての一般職が代表例である。また大学教員や新聞記者なども、職務内容を契約で特定（または限定）していることが多い。また中小企業などで事業所が一箇所の場合には、実質的に転勤は存在しない。

3、なぜ世界的にも珍しい無限定正社員という働き方が日本に存在するのか

高度経済成長期には大幅な人手不足であり、経験者採用だけでは働き手が足りなかった。そこで企業は学卒者を一括で採用し、企業内において教育訓練を行った。その際に複数の職務を経験させることにより適性のある仕事を探す取り組みが行われた（= 配置転換あり）。

また企業はせっかく育てた人材が離職してしまうと大きな損失になるため、離職をすると損になる仕組みとして年功賃金や勤続年数に応じて逡増する形の退職金制度などを活用した。これらは強制的な社内預金制度のようなものであり、自ら離職する場合には返してもらうことができない。このように労働者が同じ企業において長期間働けずと元が取れない仕組みが存在するために、日本型雇用慣行のもとにおいては労働者が働き続けることができる場合には定年までの雇用維持が期待されるようになった。

しかし景気変動や企業間競争などを通じて、仕事量には増減が存在する。仕事量が増えたときに新たに人を雇うと、減ったときに雇用調整が必要となる。これに対して仕事量が一時的に増えた場合には時間外労働で対応し、減ったときには時間外労働を減らす

という働き方は雇用保障とのマッチングが良かった（＝残業あり）

また特定地域の事業所が閉鎖される際に、別の地域で別の仕事があるなら、そこで働き続けることが期待されるようになった（＝転勤あり）

これらは企業側にとっても人材活用と離職防止のために必要な取り組みであったが、労働者にとっても損ではない取引であった。特に多くの人にはリスク回避的であり、安定的な収入を求め、仕事を失うことを恐れる。

4、雇用形態毎のメリットとデメリット

このように無限定正社員とは、労働者から見ると、未経験者でも教育訓練を受けられて長期的な雇用保障が得られる代わりに働き方や生活の自由度が低い働き方である。注意すべきは、どのような働き方にもメリットとデメリットが存在していて、良いところ取りはできないという点である。

これに対して限定正社員やジョブ型の場合には、労働者から見れば転勤がないであるとか残業がないといったメリットが存在する。それではどのようなデメリットによりバランスが取られるのか。

例えば、大企業のホワイトカラー労働者のうち、一般職や地域限定正社員などを考えると、無限定正社員と比較して多くの場合に賃金水準が低い、また昇進に上限があったりスピードが遅かったりなどのデメリットが存在することになる。

また事業所が一箇所しかない企業の場合には、転勤の必要はないものの、企業そのものの経営の安定性が劣り、雇用保障が実質的に弱いなどが考えられる。

ジョブ型正社員の活用を考える際には、社員のインセンティブ等を考慮しつつ、どのような形でメリットとデメリットの組み合わせを設定するのが、うまく機能するかどうかの鍵となる。

5、労働者が求める限定とはどのようなものか

それではどのような労働条件を契約で限定することが、労働者にとっての要望事項となりうるのか。

無限定正社員の三条件を考えると、正社員には2の三乗で8パターンあることになる。そのうち無限定正社員を除いた7パターンが理論的には想定できる。しかし現実的に要望される可能性があるものを挙げていくと、以下のように例示できるだろう（表1）。

	無限定	転勤なし	残業なし	転勤残業なし	職種固定	...
何でも					×	...
どこでも		×		×		...
いつまでも			×	×		...

表1：限定の組み合わせ

しかしこの表は労働者の要望を簡単にまとめ過ぎたものである。例えば残業についても、細かく言えば残業がないという形の限定もあれば、1日あたりの上限が2時間までといった限定の仕方もあるだろう。

そして様々なタイプの限定のされ方とそれに組み合わせられる労働者にとってのデメリットには、地域や業種、また年齢などによって望ましい姿に大きな違いがあることが考えられる。

したがって「このような形のジョブ型正社員を活用すべきだ」といったパターンを一律に示して推奨するのではなく、それぞれの企業内において労使が話し合いを持ち、自社に適したジョブ型の姿を模索することが必要となる。

6、ジョブ型正社員の普及のために必要なことは何か

しかしながら各企業の自助努力に任せればよいというだけでは不十分である。政策的にできることは何か。

まずは成功事例の蓄積と共有が必要だろう。それにより労使の協議が円滑になり、またどのようなトレードオフの設定が許容されるかの相場が形成される。

次に雇用形態の間での転換に関するルール作りが求められる。具体的には、無限定 無限定といったように働き方を変える際に、どの程度の不利益な扱いが許されるのか、また許されないのかについての最低基準は考えておく必要がある。

そして適切な名称が求められる。ジョブ型正社員や限定正社員という名称は、「正社員」よりも劣る存在のように認識されるのではないか。世界的にも標準なのは限定正社員であり、無限定は特殊ケースだという認識を皆が共有するためには適切な名称が必要だろう。

最後に最も大事なものは、教育訓練をどこで行うのかについての検討である。先述のように無限定正社員の場合には未経験者が企業内で教育訓練を受けることが期待された。しかしジョブ型の場合には、世界的に見ても経験者採用が原則である。あらかじめ特定された仕事に対して、それができる人材が採用されるというのが一般的である。そのた

め大学生がインターンシップ等を通じて職務経験を得ることなどが行なわれている。

それでは日本でジョブ型を普及させるとしたら、どのように職業に直結する教育訓練を行うのか。その支援には公的機関、民間の人材サービス、大学等の役割分担が求められる。また最も効果的なのは仕事の現場で学ぶことである。そのため未経験者を採用する企業に対しての補助なども検討される必要があるだろう。

7、ジョブ型正社員の活用の前にやるべきこと

まずは雇用形態に対する呼称の統一である。総務省の労働力調査などでは、勤務先の呼称によって労働者が分類されている。しかし働き方の実態と呼称に乖離があることが多く、したがって統計調査により実態がとらえにくくなっているという問題が存在する。

そこで求められるのが働き方に関する呼称の統一である。それにより実態把握が容易になるだろう。これはまた、労働者が異なる企業における求人等を比較検討する際に、それを容易にする効果も期待できる。

もう一点、求められる取組を挙げるなら、それは基礎的な労働法や契約についての知識普及である。例えば、非正規雇用労働者に対して正規雇用への登用が提案された際に、その提案を断った労働者に理由を聞いたところ「辞められなくなるから」といった回答が多く存在している。これは労働法に関する知識の欠如が理由であろう。最低限の知識があれば避けることができるトラブルに労働者が遭わないためのにも、知識の普及は欠かせない。

以上