

## 日本的ジョブ型雇用 (8)

最近「ジョブ型導入」で話題となっている日本企業の多くが採用している方式は、管理職からのジョブ型＝職務等級の導入だ。新卒一括採用は大きく変えず、若手から管理職手前までは、これまでの職能等級制度を維持し続ける。入社後10年前後はジョブローテーションをし、能力の蓄積を軸に育成され、その後、職務別の等級制度に移行し、職務限定的な働き方をたどることになるやり方だ。

そもそも、日本企業において、パート・アルバイトや期間工などの定型業務はジョブ型だ。正社員の若年層や中堅層には現在の職能主義的な働き方を残し、上層部に職務等級を導入するというのは、企業全体における「ジョブ型雇用のサンドイッチ」といえる。

一方、欧米では近年、定型業務から企画業務まで広い範囲でジョブ型の雇用に原則としつつ、上層部の幹部候補に対してはジョブローテーションや長期能力開発などを適応し、職能的な働き方に近づけてきた。日本の「ジョブ型雇用のサンドイッチ」は、こうした欧米の動きとは大きく異なる。「ジョブ型」という雇用に輸入しよう

# 進む「管理職から導入」

としても、やはり日本独自の形になることが興味深い。

管理職からのジョブ型導入の理由はいくつか指摘できる。まずは労使交渉の容易さだ。管理職は一般的に組合員ではないため、一般社員ほどの組合との協議や調整は必要ない。また、日本の高等教育の現状とジョブ型雇用の相性が悪いこともある。新卒採用におけるインターンシップ（就業体験）が実態として実務経験にならないことや、大学で実学的な素養を身につけることは少なく、理工学系の職種以外では、職務限定的な採用がなじまない。

そして、最も大きいのが人事戦略的な理由だ。それは、若年時に培われる社内人脈の広さ、それに基づいた部門横断的なコミュニケーション、現場における協働体制といった日本企業の「現場」に蓄積されている利点を失いたくない、ということである。

日本の大手企業の多くは、トップダウンの計画的な戦略実行よりも、ボトム層・ミドル層発のプロセスイノベーション（革新）を得意としてきた。日本企業にとっては、そうした企業ごとに特殊な若年層の知識や人脈はいまだに競争力のベースである。

むろん、専門人材の多いIT（情報技術）業界や、事業が比較的単純で職種数が少ない企業などでは、従業員全体に職務等級・職務給を導入している例も見られる。実務上は手探りで様々な取り組みがなされているが、大手企業では「管理職からのジョブ型雇用」が基本的なパターンになりつつあるように見える。しばらくあとに出てくるその効果や是非を待たずともなく、「ジョブ型移行」の一つの形として参照に値する。

管理職以上を対象とした  
ジョブ型雇用の導入例

	対象範囲
日立製作所	管理職以上
カゴメ	課長以上
日本板硝子	マネジメント層以上
すかいらーく	生産系マネジャー以上・本部系リーダー以上