

◇ 「ジョブ型雇用」について

■ 「ジョブ型雇用」とは何か。

「ジョブ型」雇用とは、企業が人材を採用する際に職務、勤務地、時間などの条件を明確に決めて雇用契約を結び、雇用された側はその契約の範囲内のみで働くという雇用形態のことである。そのため基本的には、別部署への異動や他拠点への移動、転勤はなく、昇進や降格もないとされている。

近年、日本では、「ジョブ型雇用」の議論が盛んにされているが、そのきっかけは、経団連が2020年1月に公表した「経営労働政策特別委員会（経労委）報告」の中で、企業にジョブ型雇用制度の導入を呼びかけたことである。実際に大手企業の一部が導入を表明した。

「ジョブ型雇用」は、職務記述書の明記が前提となる。企業側が求める「職務」を満たす技術・知識を労働者側が持っている必要が前提とされる。企業において必要な職務は決まっている。したがって、採用が発生するのは、職務に対して何らかの空きが発生した場合や新規事業等で新たな職務が発生したケースが一般的である。労働者へ支給する賃金についても職務記述書に記載されている内容に基づき実施される。職務内容が明確に決まっているため、仕事は専門性が高く、業務範囲は限定的である。人事評価（人事考課）は上級の職務以外では実施せず、昇格や昇級についても上位の職務に空きや公募が発生し、それに対して応募し、合格しなければ発生しない。つまり、「ジョブ型雇用」導入のためには、①職務記述書を明記すること ②職務記述書の内容に応じて採用し、雇用契約を結び、その内容にしたがって業務を遂行することである。したがって職務記述書が先に存在していなければ、「ジョブ型雇用」は実施できないということになる。

同様な意味で使われやすい「ジョブ型人事制度」がある。ジョブ型人事制度とは、職務価値に基づき等級格付けし、その等級ごとに相応しい評価・報酬を実施する仕組みを指す。そのため、職務記述書を持たなくとも、ジョブ型人事制度の構築・運営は可能である。しかし「雇用形態」と「人事制度」は別物であると考える。

■ 「ジョブ型雇用」が議論される背景

1990年代後半、日本企業の多くが成果主義の導入を画策した。これは、従来型の、年齢が上がるにつれ賃金も増えるという年功序列型の賃金体系（年功賃金）を見直し、成果に応じた適正な評価を行うことで人件費をコントロールしたいという狙いである。

しかしこの狙いは頓挫する。これは、日本の雇用形態が多くはメンバーシップ型だったからだと言われている。メンバーシップ型雇用は、採用は新卒者の一括採用を基本として、採用の段階では明確な職務を提示することなく、採用後の研修とジョブローテーションの中で、経験や技術を身に着けていくという制度である。仕事内容や勤務地などが限定されておらず、一人ひとりの仕事の範囲も明確に決められていない。本人の意思に関係なく上から命じられた業務も多く抱える中で、制度を吟味することなく、単純に成果によって賃金をコントロールするという発想自体が労働職場の混乱と反発を招き、2000年に入ったころには議論すらされなくなったのである。

ところが、「労働組合」の力が総体的に弱まる中で、「労働力流動化」の一環として終身雇用制、年功賃金を廃止し、成果主義を前提とした賃金テーブルに変えたいという企業側の思惑がある。「ジョブ型雇用」への動きが再度出てきた背景にはこうした事情がある。

■ 「ジョブ型雇用」と「成果主義」「同一労働・同一賃金」

ただしジョブ型雇用と成果主義は先に述べたように全く別物であると考える。これを意識的にか無意識にか混同して議論している向きもあるが、雇用形態と賃金管理は分けて考える必要がある。なぜならジョブ型雇用において求められるのは、あくまで「決められた範囲内の業務を滞りなくきちんと行うこと」であり、その契約時に一つひとつの「ジョブ」の値段（＝賃金額）が決められている。つまり仕事の成果をいちいち評価することではなく、高い成果が上がったからと言って、基本的にはそれ自体で賃金に反映されるわけではない。あくまでも「雇用契約」関係の一形態である。ちなみに日本政府の規制改革推進会議（2017年）では、ジョブ型正社員は次のように定義されている。①専門スキルを活かして働きたい人、②専門スキルを磨き続けたい人、③転勤をしたくない人、④子育てをしながら働きたい人。

また、2020年4月1日より「同一労働・同一賃金」に関する各法令が施行されたが、これに関連して次のような論議がある。「同一労働・同一賃金とは、正社員と非正社員の待遇格差を是正するための取り組みを指す。具体的には、経験・成果・能力などが同じであれば、正社員と非正社員には同一の賃金を支払わなくてはならない。例えば、『成果給』を導入している企業であれば、同じ成果を挙げた正社員・非正社員には、同一の報酬を支払う必要があるということである。ただ、メンバーシップ型雇用は年齢・社歴で賃金が変わるので、同一労働同一賃金にそぐわないとも言える。一方のジョブ型雇用であれば、職務内容に応じて報酬が決められるため、実質的には正社員・非正社員で格差は生まれにくい。そのため、同一労働・同一賃金がジョブ型雇用の導入促進につながる可能性もある」というものである。この主張の意図するところは、現状の「労働条件」を見直すことを前提とするものであり、労働条件改悪・低下への警戒が必要である。

■ そもそも「雇用」とは何か

①（民法第623条）雇用は被用者が使用者に対して労働に従事することを約し、使用者が被用者の労働に対して報酬を与えることを約することを内容とするもので、その法的性質は諾成・有償・双務契約である → 雇用契約は請負や委任と同様に他人の役務を利用する内容とする労務型契約（労務供給契約）の一種である。

②（労働法の修正）労働者が生産手段を有する資本家に対して自らの労働力を時間を決めて提供し賃金を得るという雇用の本質の関係上、実際には労働者は事業主に対して経済的・社会的に従属的地位に立たされることになる。そのため、労働法の分野では契約自由の原則に大きな修正が加えられる必要を生じ、国家は社会保障の観点から労働基準法などの各種労働法規を立法し労働者の保護を図っている。その結果、多くの労働契約には労働契約法・労働基準法・労働組合法など労働法の規定が適用されるため民法の規定が適用されることはほとんどない（労働法は特別法であるため、一般法より優位に立つが、民法の規定が基本となる）。なお、家事使用人は労働基準法が適用されない典型例であるが（労働基準法第116条第2項）、2008年施行の労働契約法は「事業」を労働契約の要件にしておらず労働契約法については家事使用人にも適用がある。

③ 民法上、雇用契約は諾成契約（註・当事者の合意のみで契約の効力が生じること）であり不要式契約（註・契約の成立に格別の形式は必要とされていない契約）である。ただし、労働基準法により、使用者は労働契約上の一定の項目につき書面による明示義務がある（いわゆる労働条件通知書。労働基準法第15条1項）。

④ 雇用の効力

- ・被用者の義務 → 労務給付義務・労働者は使用者の承諾を得なければ自己に代わって第三者を

労働に従事させることができない（第625条2項）。この規定に違反して第三者を労働に従事させたときは、使用者は契約の解除をすることができる（第625条3項）。

付随的義務・契約上、信義則上の秘密保持義務や競業禁止義務などを負う。

・使用者の義務 → 報酬支払義務・雇用契約では第623条により使用者は労働者に対して労働の報酬を与えることを約することを内容としているので報酬支払義務を負う。なお、2020年の改正法施行により、労働者は、次に掲げる場合には、既にした履行の割合に応じて報酬を請求することができる事が明示された（第624条の2）。使用者の責めに帰することができない事由によって労働に従事することができなくなったとき。雇用が履行の中途で終了したとき。

付随的義務・契約上、信義則上の安全配慮義務などを負う。

■ 「ジョブ型雇用」の問題点

ジョブ型雇用は雇用形態の一つである。雇用形態の一つである限り、それは雇用契約によって成立し、民法及び労働法によって制約される。それが大前提であるが、一般的には、次の点が指摘されている。

- ① 仕事が見つかりづらくなる（長期雇用の保証がない） → ジョブ型雇用は労働者自身の持つ専門的スキルやキャリアを活かせるポストが少ない場合、思うような仕事に就けない。また仕事ありきで採用を行うため、担える業務がなくなればその時点で契約終了となる可能性もある。（結果的に仕事にあぶれ失業状態になる）。当然精神面、経済面でも負担が大きくなる。
- ② 他の職種に変更しづらい → 従来のメンバーシップ型雇用では、職種の変更がともなう異動が行われる。また異動希望を出すこともできる。そのためメンバーシップ型雇用では同じ職場に所属しながら新しい職種へと挑戦することが基本的には可能である。これに比してジョブ型雇用では職種が固定される。そのため定められた以外の業務を経験しづらい。
- ③ 職場内・外教育が保障されない → ジョブ型雇用の場合は基本的には自己研鑽である。企業による職場内・外教育は保障されない。
- ④ 賃金が下がる可能性 → 新たに未経験の業種に就くには転職しなければならない。これまで培ったスキルや経験は継続されない。そのため転職前と比べて賃金が下がる可能性が高い。

■ 「ジョブ型雇用」の現段階

現在の日本において、ジョブ型雇用を直ちに本格的に導入するのは難しいというのが「専門家」の大半の見方となっている。ジョブ型雇用の導入には制度や体制の見直しが必要であるというが主な理由である。これは次のような認識を根拠としている。

「日本においてジョブ型雇用を本格的に導入するには、現在主流となっているメンバーシップ型雇用における新卒一括採用を廃止することが必要となる。しかし長年にわたり根付いたシステムを大幅に変更するのは現実的ではない。そのため、まずジョブ型雇用に適用できる制度や体制作りの推進に取り組むことが先決となる」。そのための検討課題として、「①ジョブ型雇用を導入する際には、職務記述書で各職種の仕事内容や目標、業務の開始から完了までのプロセス、各業務の割合などを明確に規定する必要がある。現場でどのような仕事が行われているのかを企業が把握できていない。②ジョブ型雇用においては、職務等級制度の様に労働の対価に対して報酬が支払われる仕組みが必要である。その際、職務を責任の重さや難易度ごとにランク付けしなければならない。職務内容ごとに透明性、客観性の高い評価基準を設けることが求められる。③新卒一括採用の方や採用人数の見直しが必要となる」等をあげている。

■ 経営側の認識と今後の方向

月刊「事マネジメント」(2020年9月号)の記事から

「大手企業を中心にジョブ型人事制度へと日本企業が大きくシフトしていることが分かった。コロナ禍の影響を受けて、ジョブ型人事制度の要請は増えていくだろう。コロナ禍によって日本経済は大きなダメージを受けている。この苦境を生き残っていくためには、人件費の適正化は避けて通れない。多くの企業に終身雇用や年功的賃金を維持する余裕はなくなる。職務価値の高低によって待遇を決めていくジョブ型人事制度は、人件費の適正化のための有力な選択肢といえる。また、リモートワークがニューノーマル(新常態)の働き方になることを想定すると、ジョブ型人事制度もリモートワークとの相性の観点からも有力な選択肢になりうる。リモートワークは個々人がある程度の責任をもって、仕事を完結することが求められる。ジョブ型人事制度は、職務と待遇が直結するため、職務に向き合わなければならない仕組みである。ジョブ型人事制度においては、職務内容や達成基準について上司・部下間での意思疎通は欠かせないものであり、リモートワークに適した人事制度といえる。ただし、ジョブ型人事制度といっても、欧米の仕組みをそのまま入れれば良いというわけではない。ジョブ型人事制度の趣旨を尊重したうえで、日本企業に合った形で導入する必要がある。」

■ 「ジョブ型雇用」をめぐる今後の展開として

上記の認識が、大方の企業側の今日的な認識であろう。ここには「雇用」を「人事制度」とすり替えて論議しようとする巧妙さがある。雇用の場合は、あくまでも「雇用契約」が前提であり、それは、民法、労働法によって制約される。ところが、「人事制度」という枠組みの場合では、人事権は基本的には経営側にあるのであるからその制約から外れることになる。おそらく経営側はそれを見越して巧妙なすり替えの議論を意識的にしているのであろう。

労働組合として押さえておくべき点をいくつか列記する

- ① 経営側が導入を画策しているのは、「雇用制度」ではなく、「人事制度」である。つまり労働者管理の枠組みを経営側がより都合の良いものに変えようとする目論見に他ならない。その本質をきちんと押さえておくことがまず前提である。
- ② 雇用はあくまでも労働者と使用者による「契約」関係であり、それは、民法、労働法によって制約される。
- ③ 賃金関係で、「定期昇給」という考えは、ジョブ型雇用にはない。賃金は、「雇用契約」時すでにポストにひも付いているのでポストの位置が変わらないかぎり変わらない。(賃金全体の底上げであるベアは別)。労働者の生活を保障しうる賃金をどう確保していくかという「仕組み」が必要である。
- ④ 「仕事をこなす能力の蓄積が完了している一定年齢以上の従業員(管理職層やシニア層など)にジョブ型の考え方を取り入れるのが現実的」というのが一般的である。「労働者性」から離れた層に対象を絞る動きである。その場合、「労働者概念の拡大」という方向を見据えつつ、労働者の分断につながる危険性をも考慮に入れながらの対応が求められる。

以上

※ 次回は、「使用者性について」をレポートします。