

第14回 ジョブ型雇用

日本総合研究所 創発戦略センター
スペシャリスト 小島 明子

不確実な時代を生き抜くべく、何か専門知識が身に付く資格を取ろうと考えたことがありました。しかし、「興味がある資格」という視点だけだと、「その資格をどのように生かすか」を考えたとき、なかなか明確な答えを見つけられません。多くの企業がジョブ型雇用に移行する中で重要なのは、「世の中で求められる能力は何か」というゴールから「それを満たすために必要な知識・経験は何か」を考える視点であり、それは必ずしも資格ではないのかもしれませんが。(編集部・40代男性)

1. はじめに

第13回では、メンタルヘルスについて取り上げました。新型コロナウイルス感染症の広がりをきっかけに、テレワークへの移行をはじめとした物理的な働き方の変化や、将来のキャリアへの不安を抱えている人も多いのではないのでしょうか。想定外の環境の変化が発生した場合に柔軟にキャリアを選択できるよう、多くの職場で通用する専門的な知識やスキルを持ちながら働くことへの意識が必要だと感じます。第14回は、「ジョブ型雇用」について取り上げます。

2. ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の違い

テレワークを行う企業の増加とともに、ジョブ型雇用という言葉をよく聞くようになりました。厚生労働省の「平成26年版 労働経済の分析」によれば、ジョブ型雇用は、『「仕事」をきちんと決めておいてそれに「人」を当てはめる』雇用であり、一方、多くの日本企業で定着しているメンバーシップ型雇用は、『「人」を中心にして管理が行われ、「人」と「仕事」の結びつきはできるだけ自由に変えられるようにしておく』雇用であることが明記されています。

ジョブ型雇用は、特定の仕事に対して人を割り当てるため、テレワークが増えつつある現状

においては成果が測りやすい雇用形態であるといえます。働く側から見れば、自身の専門性を生かしながら働けるため、転職しやすいというメリットがありますが、企業側から見れば、欠員が出た場合、社内の人材からすぐに補充できるとは限らないといったデメリットがあります。

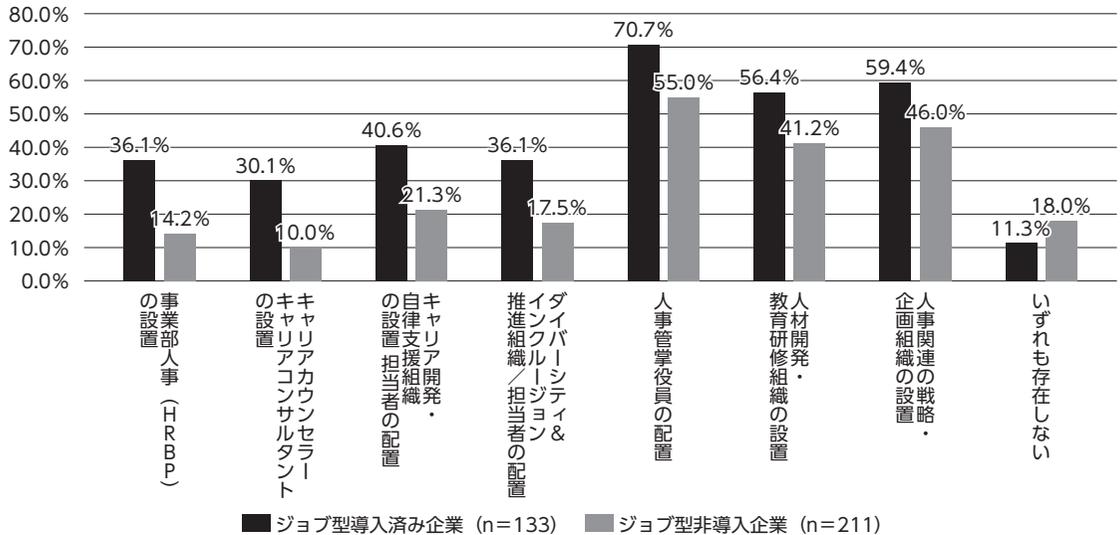
一方、メンバーシップ型雇用は、人をベースに仕事を割り当てるため、職種を限定せずに採用し、転勤や異動を通じたローテーションによって幅広いスキルや知識を持つ人材を育成できます。企業としては、ジョブ型雇用と比べて、欠員が生じた場合に人員の補充がしやすいというメリットもあります。ただし、ローテーションがあるが故に、高度なスキルを持った人材の育成が難しく、働く側から見れば専門性を身に付けづらいというデメリットもあります。

ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用は、それぞれメリット・デメリットがありますので、全ての企業がジョブ型雇用へ転換すればよいというわけではありません。しかし、業種や業界、会社規模によっては、ジョブ型雇用への転換の議論が必要になると考えます。

3. ジョブ型雇用に対する企業側の姿勢

パーソル総合研究所「ジョブ型人事制度に関する企業実態調査」によれば、全国の企業の人事・経営企画等担当者に自社のジョブ型雇用・

【図表1】ジョブ型導入・非導入企業の人事体制



出所：パーソル総合研究所「ジョブ型人事制度に関する企業実態調査」

人事制度の導入の見通しを尋ねたところ、57.6%が「導入検討」「導入済み」と回答しており、約6割の企業がジョブ型雇用に積極的であることが分かります。なお、「導入検討」「導入済み」と回答した企業のうち半数以上が、ジョブ型雇用の導入目的として、「成果に合わせて処遇に差をつけたい」「戦略的な人材採用の強化」「既存従業員のスキル・専門性強化」を挙げています。人材の採用、育成の強化につながるというメリットを考えて、企業がジョブ型雇を導入している（あるいは導入を検討している）ことが分かります。

さらに、同調査では、ジョブ型雇用・人事制度「導入済み」企業の人事体制が、非導入企業と比べて充実していることが明らかになっており、特に「事業部人事 (HRBP) の設置」「キャリアカウンセラー・キャリアコンサルタントの設置」「キャリア開発・自律支援組織の設置 担当者の配置」の項目で大きく差がついています【図表1】。これらの項目を見ると、「導入済み」企業では、非導入企業と比べて、従業員の自律的なキャリア開発を支援していることが分かります。

しかし、ジョブ型雇の場合、パフォーマンスが上がらない従業員には、業績改善プログラ

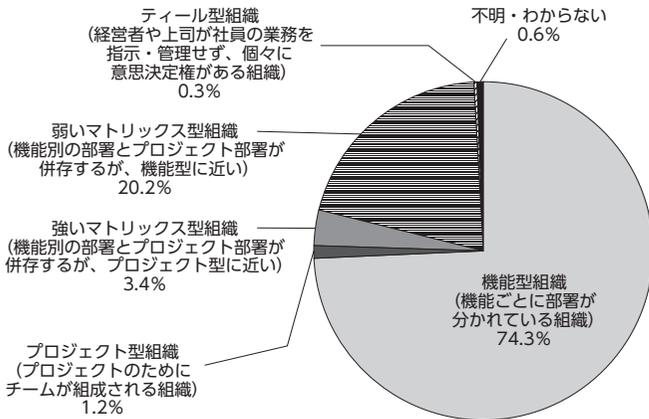
ム (PIP: Performance Improvement Program) を行い、それでも改善が見られない場合は解雇されるケースもあります。

テレワークの普及等に伴い、今後はメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への転換を行う日本企業が増えていくことが予想されます。ただし、そういった場合も、目先の生産性向上ばかりにとらわれず、企業の社会的責任として、従業員自身が社内外を問わず、今までよりもさらに力を発揮し、日本社会に貢献をするという視点を持つことが期待されます。

4. ジョブ型雇用がもたらす新たな働き方

厚生労働省の有識者懇談会が2016年に発表した報告書『「働き方の未来2035」～一人ひとりが輝くために～』では、正社員、非正社員の区分なく、ミッションや目的が明確なプロジェクトに参画し、その終了とともに解散するといった働き方（以下、「プロジェクト型の働き方」）などが増えていることが指摘されています。今後、ジョブ型雇用が増えれば、企業と個人、双方の意識も変わり、副業・兼業等を通じて、社内外のプロジェクトに柔軟に参画できるような働き方が増えるのではないかと考えます。

【図表2】自社の組織形態として最もよく当てはまる形態



出所：株式会社日本総合研究所「2019年度わが国企業のESG側面の取組み調査」

2018年に「International Journal of Project Management」誌に発表された論文では、プロジェクトに費やされた労働時間の割合に関して、国ごとの調査が行われています。ここでいう「プロジェクト」とは、「最低4週間以上の期間があり、少なくとも3人以上が従事する、明確に特定された目標を持つ非定型的な（ルーチンでない）タスク」と定義されており、必ずしも組織において「プロジェクト」と明記した仕事や業務かどうかは関係ありません。

前述した調査では、プロジェクトに費やされた労働時間の割合が、ドイツでは34.7%、ノルウェーでは32.6%、アイスランドでは27.7%と推計されています。

2013年度にドイツで実施された調査によると、全セクター平均で、マーケティングに関するプロジェクトが最も多く、その次に、IT、組織人事系のプロジェクトの実施率が高い状態であり、プロジェクト型の働き方がしやすい業務であることが想像できます。

また、この比率はいずれの国でも上昇傾向にあり、プロジェクト型の働き方がさまざまな業界に広がってきていることも指摘されています。

日本総合研究所が2019年に東証一部全上場企業に実施した調査によれば、自社の組織形態に最もよく当てはまるものとして、「機能型組織（機能ごとに部署が分かれている組織）」と回答した企業が74.3%に上り、「弱いマトリックス型組織（機能別の部署とプロジェクト部署が併存するが、機能型に近い）」が20.2%、「プロジェクト型組織（プロジェクトのためにチームが組成される組織）」は2%に満たない状況です【図表2】。

日本においては、プロジェクト型の働き方ができる企業はまだ少ないのが現状です。しかし、特定の仕事に対して人を割り当てるというジョブ型雇用への転換は、働き方、雇われ方の流れを大きく変えるきっかけになるのではないかと感じます。

5. 最後に

2017年、フランスでは、全ての被雇用者に対して勤務時間外の業務連絡の電話や電子メールからの解放を保障する「つながらない権利」を定めた法律が施行され、日本でも話題になりました。

今後、日本社会においてジョブ型雇用に伴う成果主義が進めば、中には勤務時間外でも業務連絡が気になり、ストレスが増える方も出てくると考えられます。

働き方改革を取り巻くさまざまな制度や取り組みが錯綜さくそうする中で、私たちはどのように働きたいのか、一人一人が考え、自分なりの軸を持って生きていくことが、今まで以上に必要な時代になっているのだと感じます。

こじま あきこ 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター スペシャリスト。CFP®認定者、1級ファイナンシャル・プランニング技能士。金融機関を経て、株式会社日本総合研究所に入社。環境・社会・ガバナンス（ESG）の観点からの企業評価業務に従事。その一環として、女性を含む多様な人材の活躍推進に関する調査研究、企業向けに女性活躍や働き方改革推進状況の診断を行っている。主な著書に『女性発の働き方改革で男性も変わる、企業も変わる』（経営書院）、『わたし』のための金融リテラシー』（共著・金融財政事情研究会）。