

## 「融合型人事・雇用制度」導入の提案 — メンバーシップ型とジョブ型の最適な組合せ

### メンバーシップ型が主流の日本企業にジョブ型を適応させる融合型人事・雇用制度の導入

高活協通信(2021年12月号)では「ジョブ型再雇用の勧め」について提案させていただきました。メンバーシップ型が根づいてきたわが国で、いきなり全社的にジョブ型を導入するのは影響が大きすぎるため、まずは定年後の継続雇用期間にジョブ型を取り入れる提案です。その効用は継続雇用の期間だけではありません。継続雇用の期間が終わり、高齢者が退職後に地域などで就労する場合でも、自分の保有するスキルや取り組む仕事の役割・責任をより明確に自覚するようになり、70歳を超えても働き続けるための意識改革にもなると考えられるからです。

そこで今回は、ジョブ型を定年前の現役世代にまで導入していく場合を考えてみたいと思います。結論を急ぐと、メンバーシップ型かジョブ型かの二者択一ではなく、それぞれの良い部分を活かしながら融合させ、日本の社会にも適合した形の「融合型人事・雇用制度」を導入していくのが多くの企業にとって現実的な方法ではないかと考えています。

例えば新卒一括採用から始まり30歳代くらいまで職業人としての経験を積ませる日本的やり方は、職業教育を十分行う大学が少ないわが国では若者の失業率を下げる効果もあり、これからも一般的であり続けるでしょう。また、コミュニケーションを密にチームワークで仕事をする企業文化などはメンバーシップ型の良い面とも考えられます。これらメンバーシップ型の良い面を活かしつつ、ジョブ型を日本に合った形で取り入れていくのが融合型ということになります。

そして融合型を導入する場合のキーワードは柔軟性です。ジョブ型でも柔軟な運用が必要です。職務記述書に書いてあることしかやらないようにするとか、一度決めた職務記述書を変えないとか、そんな硬直的なやり方ではうまくいかないと思います。職務にもある程度幅を持たせ柔軟に運用することが必要でしょう。雇用については、外部労働市場が十分に発達していないわが国では内部労働市場がその代わりをしています。その意味では社内での人事異動も必要になることがあるでしょう。賃金についても同様です。年功的な部分がある程度残しつつも職務に対応した賃金体系を柔軟に考えていくべきだと思います。

### 職業寿命を伸ばす融合型人事・雇用制度の概要

次に示す表は、「融合型人事・雇用制度」のポイントを、「人材」、「職務」、「賃金」という3つの視点から、それぞれメンバーシップ型およびジョブ型と対比する形でまとめたものです。今後ジョブ型導入を考える際の参考にしていただければ幸いです。

(表) 職業寿命を伸ばす「融合型人事・雇用制度」の概要

		メンバーシップ型	融合型	ジョブ型
人材	採用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新卒一括採用が中心</li> <li>・ポストの空きは人事異動で埋める</li> <li>・中途採用は少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新卒一括採用を残しつつ</li> <li>・ジョブ型との適切な組合せ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務ごとに採用</li> <li>・ポストが空けば中途採用</li> </ul>
	雇用保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期(終身)雇用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・解雇自由ではないが</li> <li>・雇用の流動性を高めるインセンティブが必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・解雇自由</li> </ul>
	スキルアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・OJTで多様な職務に対応可能な訓練を行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・30歳代まではOJTを残しつつ、30歳代以降は職務をより明確に意識し、リスクリングに重点を</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スキル保有が前提</li> </ul>
職務	職務の割当	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事異動あり</li> <li>・(必ずしもスキル保有でない)人に職務を割当てる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スキルと本人の希望を考慮</li> <li>・キャリアデザインの観点にも配慮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事異動なし</li> <li>・職務に(スキル保有の)人を割当てる</li> </ul>
	職務の幅	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務の幅は広いが</li> <li>・職務の定義は曖昧</li> <li>・OJTで多様な職務に対応するには限界</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務内容と役割・責任、求められるスキルをより明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務の幅は狭い</li> <li>・職務の定義は職務記述書などに明示</li> </ul>
	職務間の協力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンバー間で協力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報共有とチームワークのインセンティブは必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の職務だけに注力</li> </ul>
賃金	職務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務による差は小さい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務の難易度などを考慮した新たな賃金体系</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務別</li> <li>・職務による差は大きい</li> </ul>
	年齢	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年功を考慮した後払い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・30歳代から年功より生産性を重視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年功は小さく後払いはない</li> </ul>
	成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・誰の成果なのか不明確</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務ごとに成果を適正に評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成果による差はほとんどない</li> </ul>