

社会保険労務士が答える 企業の労務管理

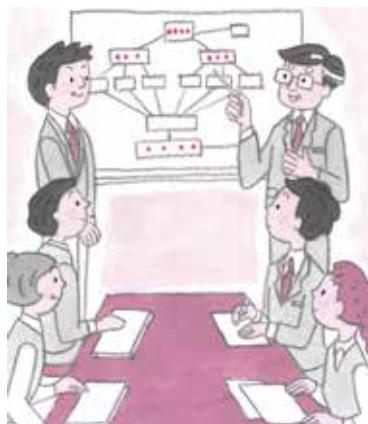
西原義人

ジョブ型雇用は導入すべき？



90

力」です。ビジネスは何らかの成果を生み出し、その成果を再投資することで拡大再生産し、経済を向上させます。その際、成果を生み出すために経営資源を投入しますが、経営資源のひとつである「人」と「成果」を結びつけるのが「仕事」です。



「人基準」—「役割基準」

メンバーシップ型雇用の最大の問題点は「年功序列」になりがちであることと、年功序列とテクノロジーの成長とのミスマッチが

人事制度は運用で失敗すると社員の信頼を失います。はやりの制度に飛びつかず、じっくり腰を据えて導入を検討すべきだと思います。

役割を明確にして評価、待遇を実施する。人基準と仕事基準の中間に位置する役割基準なら現行の労働環境インフラでも十分機能すると思います。

は変わりありません。すると、ジョブ型雇用を導入することで問題解決を図るのではなく、現行のメンバーシップ型雇用のデメリットを解消して問題解決を図つても同等ではないでしょうか。

だから客観的な勤続年数とか年齢に頼ってしまう。この問題を解消するために「役割責任」による評価、待遇が有効と考えられます。人は組織の中で、何らかの役割を担っています。その役割を人基準で言語化してみる。

次に仕事基準で期待される役割を言語化してみる。最終的にその人の遂行している役割、期待される役割を明確にして評価、待遇を実施する。人基準と仕事基準の中間に位置する役割基準なら現行の労働環境インフラでも十分機能すると思います。

ジョブ型雇用を導入する企業が大企業をはじめ相次いでいます。ジョブ型雇用はマネジメントとしての人事管理上、合理的だと思います。また、グローバル企業はジョブ型にせざるを得ない状況にあります。ただ、合理的であってもそれが個々の企業にふさわしい手法かどうかはよく吟味する必要があります。

「企業別労組による賃金交渉」などが特徴です。前者が欧米型で後者が日本型です。こうした特徴の差異は、その社会における労働環境インフラによって出来上がった仕組みであり、一朝一夕に変更できるものではありません。これまで日本企業は、メンバーシップに限界を感じており、そのデメリット解消のために

桂一郎氏によると「職務を特定して雇用」、「職務によって賃金を決定」、「職種別、産業別労組による賃金交渉」などが特徴です。その対極のメンバーシップ型雇用は「職務を特定せずに雇用」、

ジョブ型雇用を導入する企業が大企業をはじめ相次いでいます。ジョブ型雇用はマネジメントとしての人事管理上、合理的だと思います。また、グローバル企業はジョブ型にせざるを得ない状況にあります。ただ、合理的であってもそれが個々の企業にふさわしい手法かどうかはよく吟味する必

要があります。ジョブ型雇用は、濱口桂一郎氏によると「職務を特定して雇用」、「職務によって賃金を決定」、

「人」—「仕事」—
「成果」

ジョブ型雇用は、この「仕事」を基準として、その仕事のできる人を調達します。メンバーシップ型雇用は、「人」を基準として、その人のできる仕事を与えていきます。

人事制度は運用で失敗すると社員の信頼を失います。はやりの制度に飛びつかず、じっくり腰を据えて導入を検討すべきだと思います。

（西原経営事務所所長、特定社会保険労務士、中小企業診断士、ホワイト企業推進社会保険労務士、協議会会員）

イラスト・伊藤香澄