

# 政府税制調査会 ジョブ型雇用社会とは何か

1

労働政策研究・研修機構

研究所長

濱口桂一郎

濱口桂一郎 Keishiro Hamaguchi  
**ジョブ型雇用社会とは何か**  
 — 正社員体制の矛盾と転機

間違いだらけのジョブ型論を  
**一刀両断!**  
 返す刀で日本型労働社会の“不都合な真実”に切り込む——

岩波新書

濱口桂一郎 Keishiro Hamaguchi  
**新しい労働社会**  
 — 雇用システムの再構築へ

問われているのは  
**民主主義の本分だ**  
 派遣切り、雇止め、均等待遇  
 混迷する論議に一石を投じる

定価(本体700円+税) 岩波新書最新刊

Nikkei NB 日経文庫  
**日本の雇用と労働法**  
 濱口桂一郎

働く現実と  
**法の関係**を  
**トータルに理解**する

雇用管理、人事・賃金制度、労働関係など  
 日本の特質と相違点を丁寧に解説した最新入門書。  
 日本経済新聞社+定価(本体1000円+税)

465  
 濱口桂一郎 Keishiro Hamaguchi  
**若者と労働**  
 「入社」の仕組みから解きほぐす

中公新書ラクレ

ブラック企業、就活、  
**限定正社員……**  
 もつれた議論を一刀両断!  
 若者雇用を論じるなら、これを読め

中公新書ラクレ 465 定価(本体400円+税)

濱口桂一郎 Keishiro Hamaguchi  
**日本の雇用と中高年**

CHIKUMA SHINSHO

本書は、日本型雇用システムが不可避にもたらすこの問題を中心に据えて、それが最も深刻的に現れる「中高年雇用」という局面に着目しながら、戦後日本の雇用システムと雇用政策の成否を整理しています。そこには、多くの人がおぼえていない事実が浮かび上がっているはずです。

再就職難、高人材費、成果主義、平毛女世代間対立……  
 雇用や働き方をめぐる問題の数々

日本型システムからの  
**脱却が迫られている!**

ちくま新書  
 ちくま新書房 定価(本体価格720円+税)

文春新書 1092  
**働く女子の運命**  
 濱口桂一郎

ジェンダーギャップ指数2015 日本  
 アイスランド 1位  
 アメリカ 28位  
 中国 91位  
**101位**  
 145カ国中

上野千鶴子氏絶賛!

「そうか、やっぱり、  
 そうだったんだ。  
 ニッポンの企業が  
 女を使わない/使えない理由  
 が腑に落ちた。」

濱口桂一郎/海老原嗣生  
**働き方改革の世界史**

CHIKUMA SHINSHO

——海老原 効率性の部分があるでしょうが、それとは別に、村や里が持つ担った共同体の役割を、企業に重ねるような取組が、欧米人の中にもあるのではありませんか。濱口 সেই部分はあるかもしれませんが、ただ一つ言えるのは、こうした仕組みが、社会に浸透し、しかも継承しているのは日本だけだということです。——

働き方改革の根拠を、世界史から問い詰める!

日本の繁栄も沈滞も、  
**労使関係に原因があった?**

ちくま新書  
 ちくま新書房 定価(本体価格840円+税)

# I ジョブ型は古くさいぞ

# 1 ジョブ型は新商品に非ず

- ▶ 2020年1月の『経労委報告』以来、マスコミやネット上は「ジョブ型」という言葉が氾濫したが、その多くは一知半解
- ▶ 「ジョブ型」「メンバーシップ型」とは、現実に存在する雇用システムを分類するための学術的概念であり、本来価値判断とは独立
- ▶ 一方、商売目的の経営コンサルやそのおこぼれを狙う各種メディアにとっては、もっぱら新商品として「これからはジョブ型だ！乗り遅れるな」と売り歩くネタ
- ▶ 産業革命以来の近代社会の企業組織の基本構造は「ジョブ型」であり、日本以外では今日までずっとそう
- ▶ 日本でも民法や基本労働法制は全部ジョブ型。戦後の判例法理がメンバーシップ型
- ▶ 日本でも高度成長期の労働政策はジョブ型を志向（『国民所得倍増計画』等々）
- ▶ 1970年代半ば～1990年代半ばの20年間には、「新商品」としてメンバーシップ型礼賛論が溢れた（“Japan as No.1”）…が、すぐに古びた



## 2 ジョブ型とメンバーシップ型の毀誉褒貶

- ▶ 1960年（近代的労働市場礼賛期）の国民所得倍増計画：“労務管理体制の変化は、賃金、雇用の企業別封鎖性を超えて、同一労働同一賃金原則の浸透、労働移動の円滑化をもたらし、労働組合の組織も産業別あるいは地域別のものとなる”
- ▶ 1985年（日本型雇用礼賛期）のMEシンポジウムで氏原正治郎（職研所長）曰く：“一般に技術と人間労働の組み合わせについては大別して2つの考え方があり、一つは職務をリジッドに細分化し、それぞれの専門の労働者を割り当てる考え方であり、今一つは幅広い教育訓練、配置転換、応援などのOJTによって、できる限り多くの職務を遂行しうる労働者を養成し、実際の職務範囲を拡大していく考え方である。ME化の下では、後者の選択の方が必要であると同時に望ましい。”
- ▶ 近年は、メンバーシップ型故に生産性が低いとか、ジョブ型にすれば全てうまくいくといわんばかりの議論が流行
- ▶ ジョブ型／メンバーシップ型が本質的に優れている／劣っているというたぐいの議論は全て時代の空気に乗っているだけの空疎な議論
- ▶ メンバーシップ型の真の問題点は、陰面としての非正規労働や女性の働き方との矛盾（『若者と労働』『日本の雇用と中高年』『働く女子の運命』）、その意味では社会学的に持続可能性が乏しい、だからこそその「働き方改革」だが、これは（古びた「新商品」の）日本的柔軟性を否定して硬直性を求める復古的改革であって、ジョブ型が前途洋々というわけではない
- ▶ 情報通信技術の進展により、タスクをジョブにまとめて継続的な雇用契約を結ぶ必要性が薄れ、（ミクロorマクロな）タスクをその都度委託する契約（自営業化）が広がる可能性も？→ギルド的メンバーシップの復活？

## Ⅱ 雇用システム論の基礎の基礎

# 1 ジョブ契約とメンバーシップ契約

- ▶ 日本型雇用システムの本質は雇用契約の性質にある
- ▶ 日本以外の社会では、労働者が遂行すべき職(job)は雇用契約に明確に規定される
- ▶ しかし日本では、雇用契約に職務は明記されず、使用者の命令によって定まる
- ▶ 日本の雇用契約はその都度遂行すべき特定の職務が書き込まれる「空白の石版」である
- ▶ いわば、日本における雇用とは「職務」(job)ではなく「成員」(membership)である
- ▶ ジョブ型：職務を特定して雇用するので、その職務に必要な人員のみを採用し、必要な人員が減少すれば雇用契約を解除する必要←契約で特定された職務以外の労働を命じられない
- ▶ メンバーシップ型：職務が特定されていないので、ある職務に必要な人員が減少しても他の職務に異動させて雇用契約を維持できる→異動可能性があるかぎり解雇の正当性が低くなる→長期雇用慣行
- ▶ ジョブ型：契約で定める職務によって賃金が決まる→同一労働同一賃金原則の本質
- ▶ メンバーシップ型：契約で職務が特定されていないので、職務に基づいて賃金を決めることは困難→高賃金職種から低賃金職種への異動も困難→職務と切り離れた人基準で決めざるを得ない→客観的な基準は勤続年数や年齢→年功賃金制
- ▶ ジョブ型：団体交渉・労働協約は職種ごとの賃金を決める→職業別・産業別労働組合
- ▶ メンバーシップ型：賃金が職務で決まらないので、団体交渉・労働協約は企業別に総人件費の増分の配分を交渉する→企業別労働組合

## 2 入口と出口とその間

- ▶ ジョブ型：企業が労働者を必要とするときにその都度採用するのが原則
- ▶ 採用権限は労働者を必要とする各職場の管理者にある
- ▶ メンバーシップ型：学校から学生・生徒が卒業する年度の変わり目に一斉に労働者として採用する
- ▶ 数ヶ月前に「内定」と称する（労務と報酬の交換のない）雇用契約に入る
- ▶ 採用権限は現場管理者ではなく本社の人事部局にある←個々の職務ではなく、長期的なメンバーシップの付与の判断だから
- ▶ ジョブ型：職務の消滅はもっとも正当な解雇理由←→アメリカの解雇自由原則に対して、ヨーロッパ諸国は解雇権を制限しているが、整理解雇は労使協議で解決
- ▶ メンバーシップ型：労働者個人の能力や行為を理由とする普通解雇よりも、職務消滅を理由とする整理解雇の方を厳しく制限（いわゆる整理解雇4要件）←残業削減や人事異動で解雇を避ける義務
- ▶ ジョブ型：同一職務で昇進していくのが原則。定期人事異動はなく、企業内外の空きポストに応募して「転職」
- ▶ メンバーシップ型：定期的に職務を変わっていくのが原則（定期人事異動制度）→特定の職務の専門家になるのではなく、企業内のさまざまな職務を経験し熟達する→他企業への転職（厳密には他社の同種職務への「転社」）可能性が縮小→定年までの雇用保障が強化
- ▶ ジョブ型：資格者、経験者を採用、配置するのが普通→労働者は企業外(学校を含む)で教育訓練を受け技能を身につける必要
- ▶ メンバーシップ型：採用でも異動でも、当該職務には未経験者をポストに就けるのが普通→企業内教育訓練が重要、とりわけ実際に作業をさせながら技能を習得するOJTが中心



## Ⅲ 就職と採用

# 1 採用差別禁止が理解できないわけ

- ▶ ジョブ型社会では、募集はすべて具体的なポストの欠員募集
- ▶ 経済学では情報の非対称性（“レモン”をつかむな）が問題となるが、法律学では採用差別の禁止が最大の問題←市場社会の基本原則「採用の自由」への原理的修正、なぜ？
- ▶ 採用とは特定のジョブに資格・経験から最適の労働者を当てはめることであり、当該ジョブに最も高いスキルを有する労働者を、人種・性別等の属性への差別感情から採用拒否することが「非合理」ゆえ
- ▶ 特定のジョブへの応募者から最適者を選択するというシチュエーションがほとんどない日本では、一番理解されない点
- ▶ 日本型採用法理は、決して市場社会の大原則そのままではない。ジョブ型社会ではすでに大修正されている原理が、一見維持されているかのように見えるが、実はメンバーシップ型社会特有の採用の在り方がもたらしている
- ▶ 三菱樹脂事件最高裁判決（1973年）：「企業者において、その雇傭する労働者が当該企業の中でその円滑な運営の妨げとなるような行動、態度に出るおそれのある者でないかどうかに関心を抱き、思想等の調査を行うことは、企業における雇傭関係が、単なる物理的労働力の提供の関係を越えて、一種の継続的な人間関係として相互信頼を要請するところが少なくなく、わが国におけるようないわゆる終身雇傭制が行われている社会では一層そうであることにかんがみるときは、企業活動としての合理性を欠くものということとはできない。」
- ▶ 流行のジョブ型論者が絶対に理解していないこと：本当にジョブ型になったら、採用判断の是非はそのジョブにふさわしいスキルの有無で説明しなければならない、「相性」だの「官能性」では通用しない

## 2 学歴詐称の意味

- ▶ 学歴詐称は洋の東西を問わないが…
- ▶ ジョブ型社会の学歴詐称は、低学歴者による高学歴詐称（学歴は職業能力を公示するもの）
- ▶ 日本では高学歴者（学生運動で大学中退）が低学歴（高卒）を詐称して懲戒解雇（1991年炭研精工事件最高裁判決）
- ▶ 一方、税理士資格や中央大学商学部卒を詐称した者の雇止めは「担当していた債務者の事務遂行に重大な障害を与えたことを認めるに足りる疎明資料がない」（1993年中部共石油事件名古屋地判）
- ▶ 高学歴者の低学歴詐称は懲戒解雇に値するが、低学歴者の高学歴詐称は雇止めにも値しないメンバーシップ型社会←ジョブ型社会からみれば驚愕の世界
- ▶ 属性による差別に厳格なジョブ型社会で唯一正統な選抜基準である学歴が、それら差別に寛容な日本ではなぜか「学歴差別」と指弾される奇怪

### 3 教育と職業の密接な無関係

- ▶ 雇用契約のジョブ型、メンバーシップ型は、教育訓練システムの企業外、企業内に対応
- ▶ ジョブ型：就職前に当該職務について（公私の教育訓練機関で）一定の教育訓練を受けていることが前提
- ▶ メンバーシップ型：素人を採用し、定期人事異動とジョブローテーションで上司や先輩がOJTで鍛えていく（権利であり義務）
- ▶ 大学で学んだ教育内容が就職後の職業生活に殆ど意義を持たない仕組み（本田由紀のいう「職業的レリバンスの欠如」）
- ▶ とはいえ、大学に入る段階での学業成績（＝企業で一から厳しく訓練するのに堪えられる「素材」であるかどうか）はきわめて重要（教育と職業の密接な無関係）
- ▶ 大学側も、「今このジョブができる人」ではなく、「（今は何もできないけれど）何でもできる可能性のある人」を売り込むiPS細胞養成所に特化
- ▶ 大学と企業は鶏と卵。優秀な人間ほど何でもできる可能性のある一般教育に向かい、スキル志向の教育コースはレベルの低い人間とみなされる



## IV 解雇

- ▶ アメリカ以外のすべてのジョブ型社会に解雇規制あり。解雇には正当な理由が必要
- ▶ ジョブ型社会では、ジョブがなくなるからという整理解雇が一番正当な解雇理由↔「リストラ」が一番極悪非道な日本
- ▶ 借家契約と雇用契約で考えれば・・・
- ▶ ジョブ型社会の正当なスキル不足解雇とは、「できる」と言って採用されたのにできない者を解雇すること
- ▶ 素人を採用してOJTで鍛える日本ではそもそもありえない。「できる」ように育てるのが上司の任務（これがパワハラの本質）
- ▶ 逆に日本では、永年勤続してきた中高年を「能力」不足と称して追い出したがる
- ▶ この「能力」とは一体何か？
- ▶ 「能力」に応じた賃金と称する「職能給」が高すぎて、本人の貢献と見合わない中高年のインバランスが問題

## V 移る権利、移らない権利

- ▶ EU諸国では、事業の移転とともにその仕事をしてきた人も移転するのがルール（ジョブは不変：家主が変わっても同じ家に住む権利）
- ▶ 日本でも2000年商法改正に伴い、会社分割時における労働契約承継制度が作られたが…
- ▶ 連合シンポジウムでふと上を見たら、「気がつけば別会社に」
- ▶ 気がつけば、いや気がつかなくても別会社に移転させろというのがEUのルール
- ▶ 日本の感覚は正反対
- ▶ 2010年日本IBM事件最高裁判決で、労働組合側は「気がつけば別会社に」追いやられていたことに異議。外資系企業といえども心はどっぴり日本型

## VI ヒトの値段、ジョブの値段

- 職務評価による固定価格制がジョブ型賃金。椅子に値段が張ってある
- 年功制の始まりは生活給。戦時賃金統制から終戦直後の電産型賃金体系は、年齢と扶養家族数で賃金を決定
- 経営側と政府は、同一労働同一賃金による職務給を主張（『国民所得倍増計画』等）
- 日経連は1969年の『能力主義管理』で職務給を放棄、「能力」査定による職能給に
- 年齢とともに上がる不可視の「能力」で年功昇給は維持する一方、会社に貢献しない者は低査定で競争に駆り立てる、労使の利害が一致
- ところが、「能力」は下がらないので、中高年は人件費と貢献が乖離。「能力」による基本給の上昇を抑制するために、小手先の手段として「成果主義」を導入
- 本来、ジョブが不明確なままで成果を測定することは困難なはずだが、目標管理と称して押しつけて、達成していないと難癖付けて引き下げる
- いったん失敗に終わった成果主義を、もう一度リベンジしたくて持ち出してきたのが、一昨年来の奇怪な「ジョブ型」
- 日経新聞曰く：“ジョブ型 ポストに必要な能力を記載したジョブディスクリプションを示し、労働時間ではなく成果で評価する”（←真っ赤なウソ）
- 本体はメンバーシップ型のまま、成果を評価するための根拠としてジョブディスクリプションとやらをでっち上げるコンサルたち

## VII 定年退職は引退に非ず

- ▶ 「定年」とは何か？
- ▶ 日本政府公定訳では「mandatory retirement age」（強制退職年齢）
- ▶ しかし現行法上、60歳定年で強制退職は禁止。65歳までの継続雇用が義務づけられている
- ▶ では65歳継続雇用義務の下での60歳「定年」とは何か？
- ▶ その正体は処遇の精算年齢。年功で高くなりすぎた中高年の賃金を本来あるべき水準に引き戻して、なお引き続き雇い続けるためのつなぎ目
- ▶ その賃金下落の一部を補填するのが高年齢者雇用継続給付（65歳継続雇用促進のために創設されたが、義務化されてもなお存続している奇怪）
- ▶ 本来60歳という年齢に基づく労働条件の不利益変更を、60歳後は「嘱託」という非正規労働者とすることで、ありうべき異議申立てを封じようとしたが・・・
- ▶ 完全には封じられない（2018年長澤運輸事件）ので、わざと低レベルの仕事をあてがおうとすると、これも問題化（2016年トヨタ自動車事件）



## VIII 女性活躍というけれど

- ▶ 伝統的日本型雇用システムでは、女子は新卒採用から結婚退職までの短期メンバーシップ、場合によっては「花嫁候補」
- ▶ 男は「サラリーマン」、女は「OL」と身分が違った
- ▶ 男女均等法で、男は「総合職」、女は「一般職」と張り替え、ごく少数の女性総合職が誕生。女性総合職の本格的採用は1990年代末から
- ▶ 日本の男女平等はジョブの平等ではなく、コースの平等。男と同じコースに載せる = 男と同じ無限定正社員に
- ▶ ワークライフバランスなき総合職からマミートラックへ

## Ⅸ 障害者という別枠

- そもそも障害者とは、ある機能は障害があるが、他の機能は十分果たせる。がゆえに、その果たせるジョブのスキルに着目して採用し、障害のある部分は配慮する、というのがジョブ型社会
- ところが、メンバーシップ型社会では全人格的無限定的「能力」を要求、これに障害者をはめこむのは至難の業
- それゆえ、日本企業で障害者は別枠扱いとなり、特例子会社で対処しがち
- とりわけ、コミュニケーション能力がすべての前提となるため、発達障害者はメンバーシップ型社会になじめない