

ジョブ型雇用とテレワークの関係性を探る

テレワーク導入をきっかけに、今後は人に対して仕事を割り当てるメンバーシップ型から、職務を明確にしたうえで最適な人材を配置する「ジョブ型」へ雇用形態も変化する可能性があります。ジョブ型雇用の概要と、ジョブ型とテレワークの関連を解説します。

株式会社 日本総合研究所 林 浩二

テレワークの普及をきっかけに「ジョブ型」への関心が高まっています。

オフィスワークと異なり、テレワークの場合には、上司が部下1人ひとりの仕事を把握することが困難になるため、働いた時間ではなく、仕事の成果に基づく処遇への転換が求められます。

そのためには、職務内容を曖昧にしたメンバーシップ型の人事管

理から社員1人ひとりの職務・職責を明確にしたジョブ型の人事管理に転換する必要があります。

これが、ジョブ型とテレワークをめぐる議論の概要です。

結論を先取りすると、この論旨は部分的に正しいですが、必ずしも妥当でない部分を含んでいるように思われます。

本稿では、この問題について検討していきます。

図表1 ジョブ型とメンバーシップ型

	ジョブ型	メンバーシップ型
採用	担当職務（ジョブ）を明確にして採用	職務を明確にせず、組織の一員（メンバー）として採用
異動	少ない	多い
育成	スペシャリスト育成	ゼネラリスト育成
報酬	職務（ジョブ）に応じて決定（職能給）	能力（スキル）に応じて決定（職能給）
制度	職務等級制度（仕事基準の制度）	職能資格制度（人基準の制度）
特徴	グローバル標準	日本型

ジョブ型雇用とは

(1) ジョブ型とメンバーシップ型

まず、「ジョブ型」と、その対立概念として語られる「メンバーシップ型」について簡単に整理します（図表1）。

ジョブ型とは、担当職務を明確に定めたうえで採用し、スペシャリストとしての活躍を促す人事管理のことを指します。

この場合、一般に処遇の仕組みは、それぞれの職務（ジョブ）の

市場賃金に連動した職務給（職務等級制度）になります。給料は職務ごとに決まるので、たとえば、経理担当者と営業担当者の賃金は異なり、部署間の異動があれば賃金も変更されます。職務内容によって処遇が決まる仕事基準の人事制度です。

一方、メンバーシップ型とは、担当職務を限定せず、組織の一員（メンバー）として採用し、ジョブローテーションを繰り返しながらゼネラリストとしての活躍を促す人事管理のことをいいます。

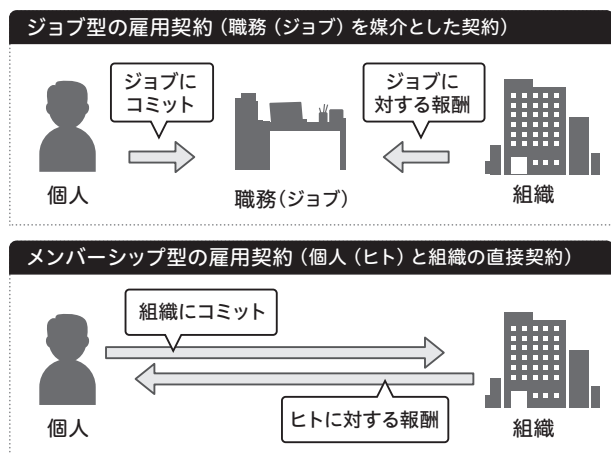
この場合、一般に処遇の仕組みは、社員の職務遂行能力（スキル）に基づく職能給（職能資格制度）となります。職務内容にかかわらず給料が決まるので、人事異動があっても社員の賃金は変わりません。属人的に処遇が決まる人基準の人事制度です。

(2) 雇用契約の違い

ジョブ型とメンバーシップ型の差異を雇用契約の違いから読み解いてみます（図表2）。

ジョブ型の雇用契約は、職務を媒介とした個人と組織の契約です。この場合、個人は組織ではなく、ジョブにコミットします。し

図表2 雇用契約の相違



同一労働同一賃金を実現する観点からは、ジョブ型

意味合いで用いられてきた。日本では、専ら正規・非正規の待遇格差は正の観点から議論されますが、諸外国では、主として人種・性別等の従業員属性による企業内の賃金差別を禁止する意味合いで用いられてきた。

一労働同一賃金」に注目が集まっています。近年、日本でも「公正と考えられているためです。近年、日本でも「一労働同一賃金」に注目が集まっています。

欧米諸国を始めたグローバル企業では、ジョブ型が標準になっています。それが公正と考えられているためです。近年、日本でも「一労働同一賃金」に注目が集まっています。

たがって、職務内容を明確にした職種別の採用となり、異なる職種への配置転換を行なう場合には、契約の変更が必要になります。

また、事業再編等により担当職務がなくなれば、雇用契約も終了します。一方、会社でも、ヒト（個人）そのものに対してではなく、職務（の遂行）への対価として報酬を支払います。このため、報酬制度は従業員属性に基づくのではなく、ジョブに連動した「職務給」になります。

これに対し、メンバーシップ型の雇用契約の場合、あいだに職務

(3) グローバル標準はジョブ型

を挟まない個人と組織との直接的な契約となります。

個人は組織そのものにコミットするため、一般に会社への依存度が高まり、会社の配転命令に即して柔軟に人事異動を行なうことが求められます。

建前としては従業員の職務遂行能力に応じて報酬が支払われますが、実際には学歴・年齢・勤続などの従業員属性を能力の代理指標とした人事管理に陥りがちです。

図表3 目標設定をめぐる課題

多くの企業でみられる課題	
目標の内容	<ul style="list-style-type: none"> ●大雑把で抽象的な場合が多い ●目標管理シートに毎年同じ目標をコピー＆ペーストする部下とそれを容認する上司
目標の難度	<ul style="list-style-type: none"> ●本人の資格等級に応じた適正な難度の目標が設定されない ●達成可能な目標ばかりが設定され、ストレッチ目標が設定されにくい

に軍配が上がります。

職務ではなくヒトを基準とした属人的な雇用管理の仕組みは、人種や性別に基づく差別的温床になりかねず、人事管理上のリスクが高いのです。

テレワークはジョブ型を加速させるか

企業活動のボーダーレス化やグローバル・レベルでの人材獲得競争の激化に伴い、人事管理制度は、社員の属性ではなく職務に即した仕組みに変容していかざるを得ません。このため、日本企業の人事管理のあり方は、メンバーシップ型からグローバル標準のジョブ型に徐々に転換していく見込み

です。

(1) 職務の明確化との関係

テレワークが常態化したニューノーマルの時代には、「真面目に取り組んでいたか」「ガッツがあったか」という仕事の過程（プロセス）ではなく、結果（アウトカム）中心のマネジメントにシフトしていきます。リモート環境下では、上司が部下の仕事のプロセスを子細に把握することが困難になるためです。

プロセスではなくアウトカムを重視した評価を行なう前提として、社員に求める「アウトカム」の中身をこれまで以上に明確にする必要があります。

しかし、日本企業では、目標管理において設定される目標が曖昧で抽象的な場合が多く、資格等級が異なっているにも関わらず、同じような目標が設定されるケース（本来なら上位等級ほど達成困難な目標が設定されるべき）も散見されるなど、アウトカムを中心に据えたパフォーマンス管理を行なうための基盤が十分整っていません（図表3）。

その原因の1つとして、「メンバーシップ型」の発想に基づき、

図表4 職務記述書の例

基本事項	
コード番号:****	役職名:教育研究マネジャー
職務等級:グレード15	組織:人事部
報酬区分:年俸制	上位役職者:人事部長
職務内容	
<ul style="list-style-type: none"> ●従業員の成長を支援し、動機付けを行ない、定着促進を図るための教育研修に関する計画策定および実施統括を行なう ●アジア太平洋地域における教育研修効果の測定と評価を行なう 	
職責	
<ul style="list-style-type: none"> ●アジア太平洋地域において、20～30名程度の教育担当スタッフを統括し、その採用、育成および人事評価を行なう ●全部署のマネジャーと協議し、人材育成ニーズを把握し、課題解決に向けた教育訓練計画を作成する ●能力開発計画の策定と実行を統括し、社外の教育ベンダーが提供する教育研修プログラムの分析・評価ならびに教育研修効果の測定を行なう ●管理職育成プランの策定と実行を統括し、上級幹部候補者の定着を促進するとともに、リーダーシップの発揮を支援する 	
必要な能力と経験	
教育 <ul style="list-style-type: none"> ●学士号（必須）、修士号（望ましい） 経験 <ul style="list-style-type: none"> ●人事実務（8年以上） <ul style="list-style-type: none"> ・教育訓練ニーズの評価と計画の策定・実行 ・教育訓練の効果測定 ・組織開発に関する実務経験があることが望ましい ITスキル <ul style="list-style-type: none"> ●エクセル、パワーポイント、ワード（すべて中級レベル以上） 	コンピテンシー <ul style="list-style-type: none"> ●周囲への共感能力、簡潔で的確を射たコミュニケーションスキル ●タイムマネジメントとリスクマネジメントの能力 ●人的ネットワークの構築能力 その他 <ul style="list-style-type: none"> ●海外出張あり ●勤務時間がシフトする場合あり

これまで個々の社員のジョブを曖昧にしてきたことが挙げられます。部長、課長など組織管理職の場合には責任範囲がある程度明らかですが、非管理職や専門職の場合、それぞれの社員が組織のなかで果たすべき役割や責任が曖昧になりがちです。これでは組織方針に即した適正な目標設定が難しくなり、アウトカムを中心に据えたパフォーマンス管理はおぼつかないでしょう。

この問題の解決策として、欧米諸国などジョブ型を採用する企業

で作成される職務記述書が参考になります。職務記述書とは、仕事の洗い出しを行ない、職務内容、職責、必要とされる能力・経験等を整理したものです（図表4）。職務記述書を整備することで、各従業員の職責を踏まえた適正な目標設定を促すことができます。実際、ニューノーマルに対応して、自社の職務記述書の作成に着手する企業も現われています。

(2) ジョブ型の処遇制度との関係

前述のとおり、テレワーク時代

めな進捗管理とフィードバックを行ないながら目標達成に導くマネジメントです。そのためには、社員の職務内容や職責を明確化するための取組みを先行させることが重要です。職務給（職務等級制度）の導入など処遇制度面での「ジョブ型」の導入については、雇用慣行や労働市場等の変容状況を踏まえて実施する、という漸進的な対応で差し支えないでしょう。

結局のところ、ジョブ型が日本

でなかなか普及しないのは、ジョブ型を支える職務ベースの雇用契約（前図表2上段）が一般的ではなく、したがって職種別の労働市場も未発達であるためです。ジョブ型に倣って形だけ職務給を導入しても、そもそも職務ベースの雇用契約になっておらず、かつ、報酬の根拠となる職種別の市場賃金も十分形成されていない状況では、早晚制度の運用に行き詰ってしまうでしょう。

には、これまで多くの企業で曖昧にしてきたジョブの明確化が求められます。しかし、「テレワークを機能させるためには職務給への切り替えが不可欠」というのは少々論理が飛躍しています。

テレワーク時代には、ジョブの明確化が求められます。しかし、必ずしもテレワークそのものがジョブ型の雇用契約や、職務給などジョブ型の人事管理への転換を促すわけではありません。これが本稿の冒頭で「ジョブ型とテレワークをめぐる議論は部分的に正しいが、必ずしも妥当でない部分を含んでいる」と述べた理由です。



はやし こうじ 厚生労働省を経て2001年より日本総合研究所。人事労務管理を専門フィールドとし、国内系から外資系まで幅広い企業において人事制度改革を支援。コンサルティング実績は、製造業、建設業、商社、銀行、IT産業、小売業、サービス業、広告業、メディア業界など多数。