



# 経営インサイト

管理部門担当者様にとって注目のテーマに気づきをお届けする

## ジョブ型雇用 導入のすすめと 注意点



2021年6月

### 管理部門注目のイベント

- 1日 HACCAPに沿った衛生管理の義務化 厚生労働省  
気象記念日 気象庁
- 3日 測量の日 国土交通省
- 5日 環境の日 環境省
- 6日 危険物安全週間(～12日) 消防庁
- 23日 男女共同参画週間(～29日)  
内閣府男女共同参画局

コロナ禍での在宅勤務、テレワークなどによるニューノーマルの広がりに加えて、「ジョブ型雇用」の導入を検討する中堅・中小企業が増えています。今までの日本企業の新卒一括採用、終身雇用制度「メンバーシップ型雇用」とは一線を画する、新しい人事採用方針です。欧米では古くから一般的であったこのジョブ型雇用について、導入に向けての注意点などを假谷美香特定社会保険労務士に解説していただきます。

### 「ジョブ型雇用」とは

最近、注目されている「ジョブ型雇用」とは、どのようなものでしょうか。

端的に説明をすると「職務の内容に合わせて人材を雇用するシステム」です。

イメージとして近いものは、現代の日本における中途採用の形態です。中途採用の場合は、求人票に「営業」「製造」「事務」というように、職種の内容を明確にします。

また、「ジョブ型雇用」に對比する雇用システムとして「メンバーシップ型雇用」といわれているものがあります。これは昔から日本で行われていた雇用形態を指し、「総合職」「事務職」といった広い職種において新卒社員を一括採用するシステムです。

ご理解をいただくために、端的にイメー

ジとしての「ジョブ型雇用」について説明をしましたが、ここから「ジョブ型雇用」と「メンバーシップ型雇用」について、少し深く説明をします。実は、「ジョブ型雇用」に関する明確な法律上の定義はありません。似た言葉として「ジョブ型正社員」という言葉があり、こちらは厚生労働省が定義づけています。すなわち、

「ジョブ型正社員」とは「(1) 職務が限定されている、(2) 勤務地が限定されている、(3) 労働時間が限定されている(フルタイムではあるが時間外労働なし、フルタイムではなく短時間)、いずれかの要素(あるいは複数の要素)を持つ正社員」をいい、従来型の日本の正社員を無限定正社員(メンバーシップ型社員、就社社員)といいます。

〔規制改革会議\*〕 雇用ワーキング・グループ報告書「別紙1:ジョブ型正社員に関する補足」より

特定社会保険労務士  
人事コンサルタント

假谷 美香 氏

“日本企業にやりがいと生きがいをもったビジネスパーソンを増やす”をミッションに、日夜、管理職研修、教育制度の策定などを通してハラ・スメントの撲滅に努めている。



また、一般社団法人日本経済団体連合会（以下「経団連」といいます）は、「2020年版 経営労働政策特別委員会報告（経労委報告）」において、以下のように記載をしています。

「ジョブ型雇用」を「特定の仕事・職務、役割・ポストに対して人材を割り当てる雇用システム」としており、「メンバーシップ型雇用」を「新卒一括採用、長期雇用、年功型賃金等の特徴とする日本型雇用システム」としています。

よって、昨今「ジョブ型雇用」と呼ばれているものは、多少の差はあるものの厚生労働省の定義する「ジョブ型正社員」とほぼ同義であると考えられます。

ここで、ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の特徴を一覧にしました。図表1をご覧ください。

「ジョブ型雇用」の※2「欧米型の雇用システム」について、補足をします。

欧米では、採用時に職務記述書（Job description）が明示され、それに基づき、雇用契約が締結され賃金が決定されます。つまり、職務限定型の雇用システムである「ジョブ型雇用」が標準です。

## 「ジョブ型雇用」が注目される背景

「ジョブ型雇用」の導入を検討している会社も多いでしょう。

図表1

ジョブ型雇用	メンバーシップ型雇用
欧米型雇用システム※2	今までの日本型雇用システム
職務(仕事)基準(職務型)	人基準(職能型)
外国人採用に向いている	外国人採用に向かない
スペシャリスト(専門性の高い)人材向け	ゼネラリスト、あるいは社内スペシャリスト人材向け
人材が流動しやすい	人材が流動しにくい

2020年12月3日に発表された株式会社リクルートキャリアによる『ジョブ型雇用』に関する人事担当者対象調査2020』によると、導入企業は全体（1224人回答）の12・3%となっています。

「ジョブ型雇用」が昨今注目をされている理由はさまざまありますが、大きなものとして3点あります。

第1に、経済環境の変化による従来型のメンバーシップ型雇用の限界を多くの企業が感じているという点です。2019年

に経団連の中西宏明会長（当時）が記者会見にて、雇用について以下のように言及しています。

雇用のあり方をめぐっては、就労期間の延長が見込まれるなか、終身雇用を前提に事業活動を考えることには限界があると指摘。外部環境の変化によりこれまで従事していた仕事がなくならないという現実に直面し、経営層も従業員も社内外で活躍の場を模索して就労継続に努めていることに言及した。利益が上がらない事業で無理に雇用維持することは従業員にとっても不幸であり、新たなビジネスに挑戦することが重要との認識を示した。

（Action（活動）週刊経団連タイムス 2019年5月16日 No.3407より）

第2に、世界を市場として経済活動を行っている企業が増えているという点です。欧米型の雇用システムのスタンダードが「ジョブ型雇用」である以上、国際競争力を向上させる、あるいは、グローバル人材の雇用を行う場合、職務記述書を明確にした「ジョブ型雇用」にシフトせざるを得ないという背景があります。

第3に、政策的な理由があります。2013年度より、規制改革会議において、厚生労働省が担当し「ジョブ型正社員」の雇

用ルールの整備」に関する検討がされています。現在も規制改革推進会議で施策検討が進行中です。その流れを汲み、2020年4月1日（中小企業は2021年4月1日）より同一労働・同一賃金が義務化されました。同一労働・同一賃金とは、同じ仕事をしているなら、同じ処遇にするという考え方です。つまり、職務（仕事）基準で処遇を決定しなければならないという制度です。

このように、経済の環境の変化と、政策などが相まって、今、「ジョブ型雇用」が大きくクローズアップされているのです。

## 「ジョブ型雇用」を導入する際の注意点

「ジョブ型雇用」を導入する際の一例を紹介します。新しい人事システムを改定したり、新しく導入したりする際は、その会社の状況や文化に合わせて柔軟に対応します。よって、ここではあくまでもサンプルとしての紹介となります。以下の順番で検討をすると比較的スムーズに導入ができます。

1. 職務調査・分析
2. 職務記述書作成
3. 処遇制度の変更  
（グレード、評価、賃金へ反映）
4. 職務記述書に基づいた採用・人材教育

右記1から4について、注意点を述べま



す。

### 1. 職務調査・分析

「ジョブ型雇用」は職務（仕事）が基準となり、分析のうえ、「ジョブ型雇用」に適した職務の洗い出しを行います。

そのうえで、どの職務に「ジョブ型雇用」を適用させるかを検討します。

もちろん、すべての職種に適用させるといふ選択肢もありますし、一部の職務に限るといふ選択肢もあります。

### 2. 職務記述書作成

最低限、以下の内容を明確にした職務記述書を作成します。

ポジション名、職務の目的、職務の責任、職務内容・範囲、求められるスキル・技能・資格など

「ジョブ型雇用」については、職務記述書の作成が必要となります。

### 3. 処遇制度の変更

（グレード、評価、賃金へ反映）

グレード・ジョブ型雇用においては、

職務等級を採用することが重要です。

職務等級とは、職務価値をベースに格付けするというものです（なお、メンバーシップ型雇用では、職能（職務遂行上で求められる能力）がグレードの基準となります）。

評価・成果や業績を適切に評価できるよう評価制度へ反映させます。

賃金・等級に応じた賃金制度を決定します。

### 4. 職務記述書に基づいた採用・人材教育

中途採用のみならず、新卒採用についても、対象とするか検討します。

ジョブ型人材への育成にかかる教育制度を作成します。

## 将来を見据えた雇用システムは

そろそろ人事制度を変えたい、あるいは雇用形態を見直したいと考えているので、せっかくなら今注目の「ジョブ型雇用」も視野に入りたいと思われる企業も多いと考えられます。一方で、自社に合うのは「ジョブ型雇用」か「メンバーシップ型雇用」か、決めかねているという会社もあるかもしれません。

いずれにしても、重要なことは、いったん職務調査と職務分析をしてみることで、現状を文字化することで明確になるこ

ともたくさんあります。

2020年には複数の民間の会社によって「ジョブ型雇用」に関するアンケートが行われました。それらを見ると、「ジョブ型雇用」に合う職種は専門性を必要とする職種であると判断されます。その観点から考えると、一気に「ジョブ型雇用」にシフトするのはなく専門性を必要とする業種から「ジョブ型雇用」にシフトする、あるいは、一定の等級までは「メンバーシップ型雇用」とし、管理職から「ジョブ型雇用」を併用するなど、会社の状況や文化に合わせた柔軟な制度の導入をおすすめします。

単純に欧米型の「ジョブ型雇用」を導入するのではなく、「ジョブ型雇用」の良いところ、そして従来型の「メンバーシップ型雇用」の良い点を融合させて、「ハイブリッド型」を考えることも必要となります。実際のところ、今欧米ではAIなどの進出に伴い「ジョブ型雇用」に危機感を持っている労働者も増えています。「ジョブ型雇用」の脆弱な点は、職務（仕事）基準の雇用システムである点です。すなわち、その職務（仕事）がなくなってしまうたら、職を失うというシステムであるわけです。人類の歴史を見てもわかるように、100年もたてば、ほとんどの仕事は入れ替わります。かつて、江戸時代には太鼓橋の裾に控えていて荷車を押すという仕事もあつたそうです。現代では荷車で太鼓橋を渡る商人がいないので、この仕事は成り立ちません。また、かつて、一つの街に数軒あつた畳屋さんもだいたい数が減りました。そういう意味では、今もてはやされているIT系のプログラマーという職業も、高度なAIの登場によりなくなっていく職業なのかもしれません。100年後の未来はだれにもわかりません。

18世紀の産業革命から今日まで、人事の雇用形態、評価の手段については、生産性を上げるにはどうしたらよいか、あるいは労働者がモチベーションを高く保ち、主体的に働くためにどうすればよいかという方法を模索し続けた歴史の積み重ねでした。

今日、欧米型の「ジョブ型雇用」がクローズアップされていますが、この方法も、もしかするとかつての「成果主義」のように賛否両論議論が交わされ、消えていく運命にあるのかもしれない。

重要なことは、自社が存続し、社会にとって高い価値を提供する。そのために、自社の従業員がよりモチベーションを高く保ち、生きがいとやりがいをもって働ける方法を見出すことであるということ。最後に述べさせていただきます。

※1 規制改革会議とは、内閣府の規制改革推進会議の前身の会議です。なお、規制改革推進会議とは、内閣府設置法第37条第2項に基づき設置された審議会です。「内閣総理大臣の諮問に応じ、経済社会の構造改革を進める上で必要な規制の在り方の改革に関する基本的事項を総合的に調査審議すること」（内閣府本府組織令第32条）を主要な任務としています。



# 「ジョブ型雇用」 成功事例



引用：『提言 経営者が日本の働き方を変える』—メンバーシップ型雇用から日本式ジョブ型雇用へ—  
(2018年2月 「新しい働き方経営者会議」政策シンクタンクPHP総研)

現在のメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への移行はハードルの高いものと思われるが、すでにジョブ型雇用の原則が実現されている業界・業種も存在する。

たとえば、「新しい働き方経営者会議<sup>\*</sup>」のメンバーである西村が社長を務める旅館「西村屋」では、客室係は引退するまで客室係であり、北野が社長を務めるヘアカット専門店「QBハウス」では、スタイリストは引退するまでスタイリストである。座長の富山が取締役を務めるバス会社みちのりホールディングスの運転手も同様だ。

客室係であれば、「アンケートによる宿泊客からの評価が高い」「外国語で接客ができる」「一人で担当できる部屋数が多い」といった接客スキルが評価され、評価の高い人材は高い給与をもらう、あるいはより客単価が高く、給与も高い旅館の担当へと移る。そうした現場で接客を担当する客室係というジョブの中で、接客の専門性やスキルを高め、キャリアを築いていくことになる。

一方で旅館業界では、経営戦略を構想し、実行する経営人材が圧倒的に不

足している。現場の人材不足も深刻だが、混乱した現場のタスクを整理して組み合わせ、適切な人材に割り振り、適正な報酬を設定するといった経営人材が業界に増えることで、現場の状況も大きく改善することが期待される。そのためには、現業職と経営幹部職のキャリアや評価を明確に分け、経営というジョブのスペシャリストを業界に呼び込んでいく必要がある。

QBハウスでは、革新的なビジネスモデルの導入によってスタイリストの生涯現役を可能にしている。理美容業界では、低い給与水準や体力的なハードさに加え、指名による歩合制の給与形態が一般的であり、独立してオーナーにならない限り、40歳を過ぎてほとんど指名がとれなくなると、業界から退出して転職せざるをえない。手に職をつけて一生働けるつもりで理美容師の国家資格を取っても、スタイリストとしての仕事に経営の役割を上乗せしなければ、40歳で引退となり、業界を去ることになる。

そうした業界でQBハウスがスタイリストの生涯現役を可能にできたのは、施術メニューをカットに絞り込むとい

う戦略を立てた上で、スタイリストというジョブを明確に定義し、スタイリストが接客とカットに専念できる環境をつくったからである。出店の戦略立案など経営に関わるものは本部の仕事であり、各店舗で働くスタイリストたちは、スタイリストとしての現場業務にのみ専念することができる。

評価制度も明確で、カット技術の維持・向上のため毎年技術試験を行うとともに、最大評価を得るのは「カットを人に教えられること」であると定義されている。指名制のないQBハウスでは、どのスタイリストにあたっても均一なサービスを受けられる状態を目指しているため、評価制度もそれを反映した設計とされているのである。

こうした戦略で店舗数、来客数ともに拡大を続け、「心と身体が健康な限り引退なし」の目標通り、79歳のスタイリストが現役で活躍しているQBハウスは、ジョブ型雇用で成長している好例だ。

※新しい働き方経営者会議  
<https://thinktank.php.co.jp/policy/4495/>

本紙に掲載の記事は2021年4月30日時点での情報を基に作成しております。

発行：株式会社 星和ビジネスリンク

本社：〒108-0014 東京都港区芝 4-1-23 三田NNビル4階  
TEL:(03) 5439-2370(代表) FAX:(03) 5439-2371

※本誌からの無断転載、コピーを禁止します。(非売品)

●お届けいたしましたのは



NISSAY

(生 21 - 2057, 法人開拓戦略室)