

これからの  
働き方とキャリア形成

HR Practice Magazine  
産労総合研究所

# 人事実務

5 MAY 2020  
No.1208

特集

## DXと人事

解説1 HR デジタルトランスフォーメーション

解説2 HR テクノロジーの活用と留意点

事例 今野製作所／ワールド山内

産労総合研究所 調査

2020年3月卒業予定者の  
採用・就職に関するアンケート

特別レポート

タニタの個人事業主化

特別企画インタビュー

一度は働いてみたい会社

パタゴニアの「働き方改革」(下)

新連載 ダイバーシティ実現のための  
人事・賃金制度構築

好評連載中

【働き方改革】  
イルグルム



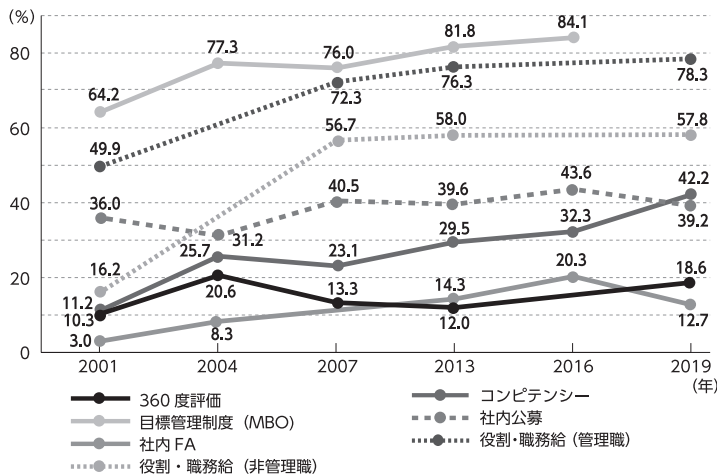
# データでみる人事のこれから

第2回

## ジョブ型雇用はイノベーション創出につながるか？

公益財団法人日本生産性本部 主席コンサルタント 東狐貴一

役職・職務給および関連諸制度導入率推移



注：日本生産性本部「日本的雇用・人事の変容に関する調査」より作成。

これまで日本企業では年功序列や終身雇用を前提に、新卒の大量一括採用を行い、OJTや社内研修などによる内部育成を通して、企業内特殊性の強い仕事や職務に必要な知識と経験を幅広く積ませていくという雇用システムが主流であった。こうした働き方を“メンバーシップ型雇用”と呼ぶが<sup>1</sup>、メンバーシップ型雇用では雇用が安定している反面、社員は職務や勤務地を限定しない無限定正社員となり、長時間労働の常態化等が起きやすい。そうした中、メンバーシップ型雇用から“ジョブ型雇用”へ移行の必要性が指摘されている<sup>2</sup>。ジョブ型雇用とは、欧米流の仕事に対する考え方で、担当する役割や職務を明確に定め、賃金は性別や年齢などに関係なく職務の価値や成果を評価して決める。高度

な能力やスキルを有している人材を採用する場合も、メンバーシップ型であれば年功制重視の処遇になるが、ジョブ型であれば市場価値に応じた賃金で処遇することができる。担当する職務や成果が明確であれば、裁量性のある働き方も可能となるなど、多様な働き方が可能となる。専門性を重視するジョブ型雇用は経済を活性化させる可能性が秘められているとの指摘もある。

日本生産性本部では1997年から「日本的雇用・人事の変容に関する調査」として上場企業対象に人事諸制度の導入状況を調査している。調査結果をみると、この20年間で役割や職務に基づく賃金制度の導入率が急速に進んでいる点が注目される。また、賃金に連動した評価等、諸制度、たとえば目標管理制度、社

内公募制、社内FA制といった制度の導入率も進んでいる。能力評価についても、従来の情意評価(協調性・積極性・規律性・責任性)等から成果に直結する行動、すなわち「コンピテンシー」をベースに設定している企業が増えている。調査結果をみるかぎり、日本企業はジョブ型に切り替わりつつあるといえる。問題は、はたしてジョブ型への転換が生産性向上やイノベーション創出につながっているのかということである。

目標管理制度は約8割強の企業が導入している制度である。毎年、多くの社員が何らかの目標を設定し、その達成度を評価され何らかの処遇に反映される。残念ながら、日本生産性本部の生産性国際比較調査をみるとこの20年間、日本の労働生産性は先進国の中でほぼ最下位となっている。個々の企業に属する社員の目標達成の積み上げがGDPであるとするれば、目標管理制度等ジョブ型の諸制度は生産性向上に寄与してこなかったことになる。その一方で、企業理念への共感や自発的な貢献意欲を示す指標である“エンゲージメント”をみると、日本は先進国の中でも下位に位置している<sup>3</sup>。なぜ、日本企業における一連の人事制度改革はジョブ型へ移行しているにもかかわらず、イノベーション創出に寄与できなかったののだろうか。そして、なぜ日本企業の社員のエンゲージメントは低いのだろうか。次回以降考えていきたい。

東狐貴一 (とうこ・きいち)

1987年入社。企業・大学・自治体への人事制度(賃金制度・評価制度・目標管理制度)の設計・導入・定着支援を中心にコンサルティングを行っている。主な論文・著書は「日本の人事制度の現状と課題」等。

(注) 1. 労働政策研究・研修機構の労働政策研究所長・濱口桂一郎氏が提唱した概念。  
2. たとえば日本経団連「2020年版経営労働政策特別委員会報告」等。  
3. 米国ギャラップ社の調査(2017年)によると調査対象139カ国中、日本は132位となっている。