

==  
==



# == 全中連NET通信

==

∞∞∞ 2025.11.25 ∞∞

==

全国中小企業団体連合会（全中連）

〒105-0004

==

東京都港区新橋 4-14-1 新橋 AUN ビル 4 階

==

TEL : 080-6582-2001

==

e-mail : [info@zenchuren.gr.jp](mailto:info@zenchuren.gr.jp)

==

=====

## 《目 次》

第 39 回中研集会の開催される	.....	2
第 39 回中研集会の講演より		
「ジョブ型雇用とは何か」		
独立行政法人労働政策研究・研修機構研究所長 濱口桂一郎	.....	2
訃 報 長谷川勝保氏逝去	.....	6
最近の主な動き	.....	6
今後の主な日程	.....	6

# 第39回中研集会開催される

第39回中小企業問題研究集会は11月6日（木）と7日（金）の両日、東京都千代田区の「ちよだプラットフォームスクウェア」にて開催されました。

## 〔研修内容〕

### 11月6日（木）

「中小企業のAI・DX活用戦略」

（株）ヴァンガードネットワークス ICTサービス部門 AI担当主任 高橋克行

「中小企業の事業承継とM&Aの現状と課題」

中小企業庁事業環境部財務課総括補佐 西本裕志

「外国人人材・労働力の受入れに関する現状と課題」

厚生労働省人材開発統括官付海外人材育成担当参事官室 室長補佐 上野格嗣

### 11月7日（金）

「ジョブ型雇用とは何か」

独立行政法人労働政策研究・研修機構研究所長 濱口桂一郎

「改正下請法のポイントと中小企業の価格転嫁の課題」

公正取引委員会 事務総局企業取引課 石井 悟

中小企業庁 事業環境部取引課 千葉将太郎

## 第39回中研集会の講演より

第39回中研集会の内容についてご紹介いたします。

今回は11月7日（金）の講演から、独立行政法人労働政策研究・研修機構研究所長 濱口桂一郎氏の「ジョブ型雇用とは何か」の概要をお伝えします。濱口桂一郎氏に講演いただくのは2017年、19年、21年に続き4度目となります。

### 濱口桂一郎氏略歴

1981 東京大学教養学部卒業

1983 東京学部法学部卒業、労働省入省

1995 欧州連合日本政府代表部一等書記官

2003 東京大学大学院法学政治学研究科附属比較法政国際センター客員教授

2005 政策研究大学院大学教授

2008 労働政策研究・研修機構労使関係・労使コミュニケーション部門統括研究員

2013 厚生労働省大臣官房付、同省退職労働政策研究・研修機構労使関係部門統括研究員

2017 労働政策研究・研修機構労働政策研究所長

# ジョブ型雇用とは何か



独立行政法人労働政策研究・研修機構研究所長 濱口桂一郎

## ジョブ型雇用とは

ジョブ型という言葉がマスコミなどで頻繁に使われたのはここ数年の事なのだが、岸田元首相が施政方針演説などで、従来の年功序列賃金から、スキルが適正に評価され賃上げに反映される職務給に移行すること企業の成長のためにも急務だとして、その後の政策策定の方針の中などで、職務給の導入を志向してきた。

かつて池田勇人内閣の経済審議会で、職務給のもとで職務間の賃金の差を定めることで、個々の職務における同一労働同一賃金の原則が貫かれることで、同一職務における身分差が解消するであろうとした。

1950年代から60年代にかけて日経連は職務給に関して繰り返し唱道してきたが、1969年になると能力に基づく年功制を肯定し職務給の考え方を放棄した。その後、年功制を基本とした日本型雇用システムは、欧米のジョブ型雇用システムの硬直性に対してその柔軟性が注目され、『ジャパン・アズ・ナンバーワン』などに見られるように、日本の競争力の根源として礼賛された時代もあった。

こうした時代のなか、1985年のMEシンポジウムでは、技術と労働の組み合わせについての2つの考え方があるとして、一つは職務を細分化しそれぞれの専門家を割り当てる考え方で、もう一つは幅広い教育訓練、配置転換などによって、できる限り多くの職務を遂行しうる労働者を育成しつつ、実際の職務範囲を拡大していく考え方であり、ME化（コンピュータやニューメディアを中心として多量の情報が複雑に行き交うようになること）のもとでは後者の方が望ましいとした。

当時は、欧米はジョブ型にこだわるから生産性が低いとか、日本型にすれば全てうまくいくという論調もあり、近年ではその逆に、日本はメンバーシップ型なので生産性が低いだという議論が流行っているのだが、どちらが優れている、劣っている、といった議論はその時代の空気に乗っているだけのことである。私は往々にしてジョブ型を主唱していると誤解されているが、どちらが経済学的に優れたものであるかなどは、わかるわけはないことだ。メンバーシップ型の真の問題点は、非正規労働や、女性の働き方との矛盾であり、社会学的に持続可能性が乏しいことである。

近年、ジョブ型はさまざま点から硬直的になっているとして、より柔軟な「タスク型」への移行

が唱道されてきている。ジョブ型の欠点は、労働者の能力を職務と結びつけて判断し、そのジョブに必要な資格があるかどうかでしか判断できず、個々のタスクを遂行するのに相応しい人材を見つけ出しにくいことである。そのためタスク型ではジョブを構成する個々のタスクを多様な就労形態で遂行しようとする仕組みになっている。

## 日本の雇用システム

日本の法律上の雇用システムは実はジョブ型であり、民法では雇用契約を労働従事と報酬支払を対価とする債権契約と定義している。そのため日本の労働者は企業の取引相手でありメンバーではない。法律上「社員」と呼べるのは出資者のみである。つまり株式会社の社員は株主のみなのである。日本型雇用システムと日本の労働法制の隙間を埋めてきたのが判例法理で、この積み重ねで日本の労働社会を規律する原則は法律の条文でなく判決文に現れた判例法理で、これによりジョブ型法体系をメンバーシップ型社会の現実に適応させてきた。その判例法理が今世紀に労働契約法という形で実法定化された。

日本型の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ジョブは雇用契約書に明確に規定されているが、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決まるのであり、あらゆる仕事に就く可能性がある。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で、職務と切り離した基準で賃金を決めざるを得ないのである。賃金が職務で決まらないので、団体交渉・労働協約は職種別ではなく、企業別に総人件費の増加の配分を交渉することになる。

## 採用をめぐる問題

ジョブ型の採用では、就職前に当該職務について一定の教育訓練を受けていることが前提であるが、メンバーシップ型では特定の職務のスキルをもたない素人を採用し、定期人事異動と職場で実務をさせることによる教育訓練で鍛えていくのである。これは、「今このジョブができる人」ではなく「今は何もできないが何でもできる可能性がある人」を採用するということである。そのため大学に入る段階での学業成績は、企業で一から厳しく訓練するのに耐えられる素材かどうか、という点からも極めて重要である。日本では優秀な人材ほど、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（職業学科など）はレベルが低いものとみなされている。

例外的に、教育と職業が密接な関係にあるのが医療の世界で、医学部を卒業しなければ医師になれず、看護学校を出なければ看護師になれないという、日本では珍しいジョブ型の世界になっているのだが、そのようには、認識されていないようである。

学歴の詐称については、学歴は職業能力を公示するものであるから、ジョブ型社会では低学歴者による高学歴詐称するものだが、日本では高学歴者（大学中退）が低学歴（高卒）を詐称して懲戒解雇になった例がある一方、税理士資格や大学卒を詐称した者の雇い止めを無効とする判例もあり、ジョブ型社会からみればありえないことである。

## 賃上げと労使関係めぐる諸問題

そもそも労働者は、労働と報酬の交換契約による、企業の取引相手であり、日本の民法でもそのよ

うに規定している。強大な企業と取引する弱小な労働販売が団結して、一定価格未満では労働を販売しないというカルテルが労働組合の出発点である。それゆえ市場を歪める悪として、団結が禁止・規制されてきた。アメリカでは 1890 年のシャーマン反トラスト法（独占禁止法）で、労働組合の団体交渉要求を、取引を抑制する共謀として摘発され、その後も労働運動の抑圧が続き、1932 年になりやっと労働者が独占禁止法の適用除外となった。

賃金とは労働という商品の価格、団体交渉とは労働の価格の集合的取引、労働組合とはそのためのカルテル、労働協約とは種類別の労働の価格一覧表、労働争議とは取引相手への正当業務行為としての強要・恐喝なのだといえる。

ジョブ型社会では、募集とはすべて具体的ポストの欠員募集であり、採用とはそのポストへのはめ込みであり、賃金とは人が座る椅子に貼り付けられた価格であり、従ってポストが変わらない限り、自動的にその価格が上昇することはありえない。それゆえポストに貼り付けられた価格をみんなで交渉して一斉に引き上げる必要が出てくる。これがジョブ型社会の団体交渉であり、数年に一回大規模に労働価格表の書き換えが行われる。

日本の労使関係では、ヒラの労働者から管理職、経営者に至るまで、オペレーションとマネージメントの割合が連続的に変化する連続体をなし、前者から後者へ昇進していくことが社会的規範となっている。そのため、残業代や組合員資格などにおいて、管理職と非管理職の線引きが問題となる。そもそも雇用契約で職種が限定されていないので、企業の命令で様々な職務に従事していくので、賃金を職務に紐付けることが困難である。それゆえ年齢・勤続年数をベースにした年功序列制にもとづき賃金を決定せざるを得ないのである。

日本の賃上げには、定期昇給とベースアップの 2 種類あり、定期昇給とは毎年個人の賃金が上昇していくことであるが、定期昇給では最も高給の年長者が定年退職していなくなり、最も低給の新規採用者が入社してくるので、企業にとっての賃金コストは増加しない。ベースアップというのは、企業の売上の中からどれくらいを社員への分け前として配分するかというものであり、定期昇給による年齢別賃金表の全体を上方に書き換えるもので、終戦直後から、企業別労働組合は毎年ベースアップを要求して労働争議を繰り返してきた。

戦後日本中の企業で次々と労働組合が結成してきたが、その主流は一企業一組合原則に基づく工場委員会型の企業別組合であり、その最大の特徴は、ブルーカラーとホワイトカラーの双方を組織する工職混合組合であることだった。企業別組合が自社だけで賃上げを要求しても、同業他社で賃上げしなければ業種内で競争条件を悪化させてるので、産別レベルで闘争スケジュールを統一して行うようになった。1960 年代から 70 年代前半期には、毎年 10% 以上の賃上げがおこなわれた。その後企業別組合は稳健化し、労働争議は絶滅し、企業の生産性向上の労働者への配分を担当する機関として存続し、21 世紀に入ると、ベースアップの要求をしなくなり、定期昇給の維持を要求する機関となっていました。

## 解雇をめぐる問題など

ジョブ型社会でよくある解雇理由はスキル不足解雇で、これは「できる」と言うので採用したのにやらせてみるとできない者を解雇することである。一方メンバーシップ型社会では、素人を採用して「できる」よう育てていくのが上司の任務であるため、スキル不足による解雇は認められにくい。一

方ジョブ型社会では考えられないような懲戒解雇が日本では認められている。日本では忠誠心不足が正当な解雇理由になりうる。

解雇の金銭解決は何回も議論されてきたが立法化は実現に至っていない。法律上は金銭解決制度がないため、解雇無効による地位確認請求しかないので、現状復帰の権利もなく、職場に入る権利もないため文句を言えない。ジョブ型社会であれば、解雇無効ならば原職復帰だし、それが困難ならば金銭解決するだけである。

## 女性の雇用

伝統的な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であった。1970年代半ばから1990年代の20年間の日本型雇用が絶賛された時代に、ジョブ型社会から男女平等の波がやってきたが、経営者側からは日本の雇用に悪影響を及ぼすとして反対の声が多かった。そこで女性にも男性と同じ昇進昇格の機会を与えるものとして、男と同じコースに載せるという道ができる、ごく少数の女性管理職が誕生した。しかし、現実にはワークバランスなき総合職という現実から、産休や育休から復帰した際に、担当業務や部署を変更されるなどにより、その後のキャリア形成が阻害されるというマミートラックの現実がある。

2022年になって男女賃金格差などに対するジョブの平等化が急遽課題化されてきている。

(文責・全中連)

## 訃報

長谷川 勝保氏（全中連前副会長） 全中連の理事長、副会長、全中連関東ブロック協議会会長などを務められ、長年にわたり全中連活動に貢献され、中小企業と全中連の発展のため尽力されてきましたが、11月16日（日）肺炎のためご逝去されました。葬儀は親族のみで執り行われました。享年84歳。謹んでご冥福をお祈りいたします。

## ◎最近の主な動き

11月 6,7日 第39回中研集会〔東京〕

11月 7日 臨時ブロック代表者会議〔東京〕

## ◎今後の主な日程

12月 8日 道商工連交流晚会〔札幌〕