



技能形成・キャリア形成という視点から見た 「メンバーシップ型雇用」 VS 「ジョブ型雇用」

中 村 恵

概要 日本の雇用を「メンバーシップ型」ととらえ、欧米流の「ジョブ型」への移行を進めるべきとする議論が盛んである。しかし、職場における技能形成やキャリア形成という視点からのていねいな観察に基づけば、日本でも「仕事」に配慮を払った採用管理や技能の関連性を意識した人事異動、労使関係慣行が存在している。逆に欧米においても「仕事の範囲」は必ずしも明確ではなく、給与も絵で描いたような職務給ではなく、むしろ仕事の異動を前提としたグレード制を伴った範囲給であることが知られている。メンバーシップ型かジョブ型かといった単純な対比ではなく、職場における技能やキャリアの在り方をていねいに探ったうえで雇用の在り方を検討することが求められている。

Abstract There has been much discussion about the need to shift from a "membership" type of employment in Japan to a "job" type as in the West. However, according to excellent studies from the perspective of skill and career formation in the workplace, human resource management and labor-management relations practices with an awareness of job and skill formation have existed in Japan. Conversely, in the West, the "Job Description" is not so clear as commonly believed, and at least white collar's salary is not necessarily paid according to a job, but rather according to a salary grade system with a pay range. It is claimed that careful exploration of the nature of skills and careers in the workplace should be needed in order to examine the nature of employment and its future in both Japan and the West.

キーワード メンバーシップ型雇用, ジョブ型雇用, 技能形成, キャリア形成, 雇用慣行
原稿受理日 2023年7月9日

1. はじめに

いわゆる「メンバーシップ型雇用」から「ジョブ型雇用」への転換を求める議論が広くみられる。その端緒を作ったのは言うまでもなく、濱口（2009）であろう。しかし、「ジョブ型」の理解については、濱口自らも述べるように、必ずしも濱口の意図が正確には理解されていないケースも多い。濱口は改めてこのジョブ型雇用についての解説書を出している（濱口（2021））。その中で、こうした濱口の見解もふまえながら、メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への転換の議論を主導しながら、企業人向けのメッセージも含め、その考察を行ったのが鶴（2023）である。

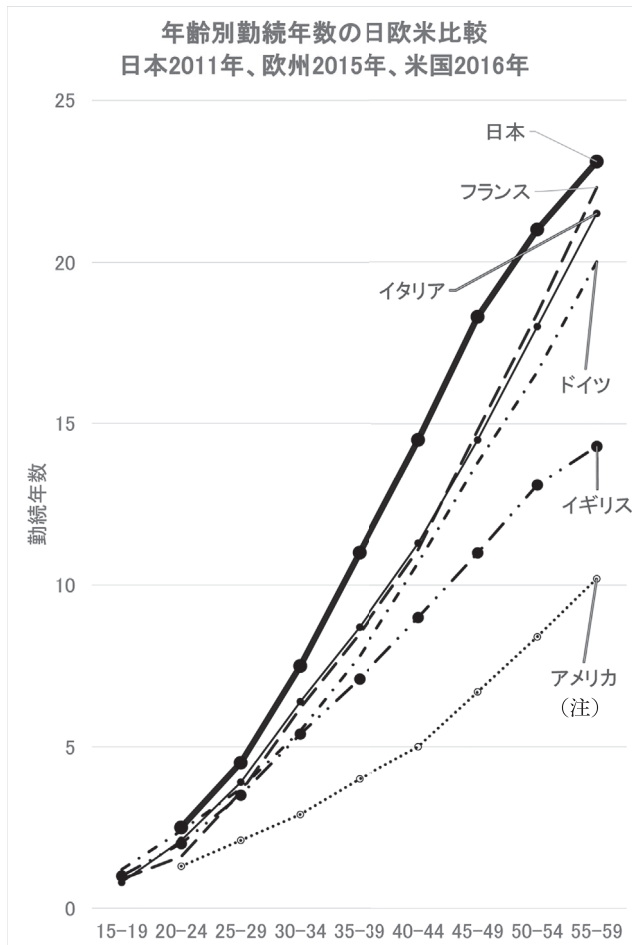
鶴によれば、メンバーシップ型雇用の特徴は、（イ）人事主導型異動、（ロ）無限定的異動、（ハ）長時間労働、（ニ）夫は正社員、妻は専業主婦という家庭内分業などを挙げているが、中でも基本となるのは（イ）人事主導型異動、（ロ）無限定的異動であろう。仕事範囲があいまいで、企業内で人事部主導でどの仕事にでも異動させられる可能性があり、献身的に仕事に没頭することが求められるところから、（ハ）長時間労働が余儀なくさせられ、（ニ）夫は正社員、妻は専業主婦という家庭内での分業が成立してきたと考えることもできよう。そして、これに付随して、企業への長期にわたる貢献に報いるための給与体系としていわゆる「年功賃金」が成立しているとする⁽¹⁾。

これに対して、ジョブ型雇用の本質とは、職務記述書により定義された仕事に就くことが基本となること、そうした定められた、あるいは厳格に限定された職務に対して賃金が支払われる給与体系となること、仕事の異動は、企業による公募に基づき労働者が自律的な判断で応募することを通して起こることなどが挙げられている。これらは、メンバーシップ型雇用では、あいまいな仕事定義で、主体的に異動を選択することができず、給与も必ずしも労働者が携わっている仕事そのものとは離れて支払われているという意味で、その限りにおいてジョブ型雇用とは大きく異なることがはっきりと見てとることができる⁽²⁾。

ただし、鶴は慎重に、日本のメンバーシップ型雇用における「長期雇用」、「年功賃金」が必ずしも日本限定的ではないことも指摘している。これは実際に以下のように確かめることができる。図1は男子労働者の年齢別平均勤続年数を国際比較したものである。これ

(1) 鶴（2023）

(2) 鶴（2023）



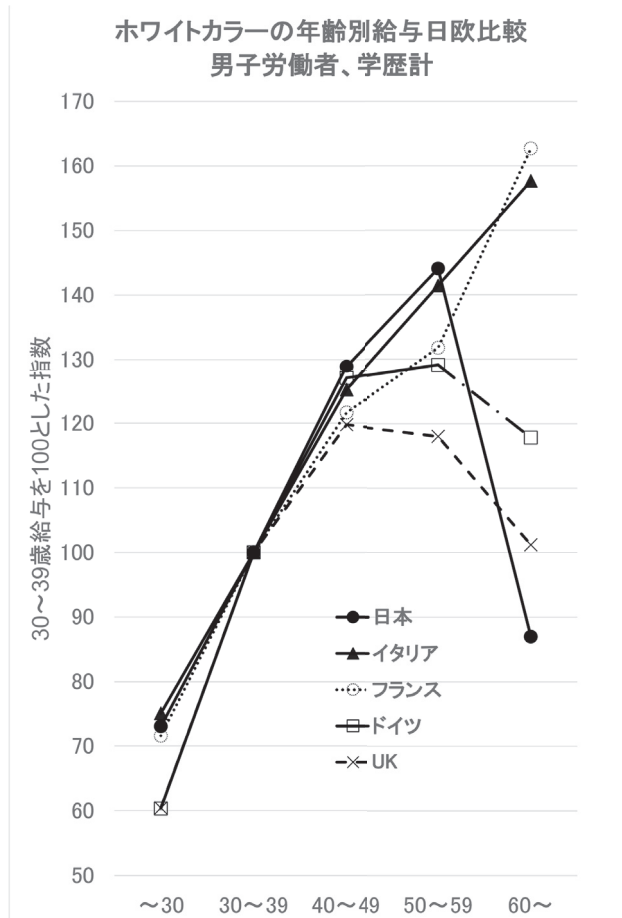
資料出所：OECD (2015) Employment by job tenure intervals - average tenure, Bureau of Labor Statistics (2016), Employee Tenure. 日本については厚生労働省 (2011)『賃金構造基本統計調査』

注：アメリカの年齢のきざみは20～24, 25～34, 35～44, 45～54, 55～64の10歳きざみだがその数値を用いて5歳きざみに近似した。

図1 年齢別勤続年数の日欧米比較 — 男子労働者

を見ると、日本がより長期雇用であることは事実であるが、日本だけが長期雇用なのではなく、その傾向は欧州各国にも存在すること、その中でアメリカはむしろ例外的に勤続年数が短いことがわかる。また図2, 図3はそれぞれ日本と欧州各国及び日本とアメリカの男子ホワイトカラー労働者の年齢別給与を比較したものであるが、「年齢上昇とともに給与が上昇する傾向」としての「年功賃金」は、欧米でも見られることがわかっている。

しかし、現代社会においては、不確実性が増大し、過去の前例にとらわれないリスクをとるイノベーションや、近年の少子高齢化の下、労働供給を増やすには女子並びに高齢



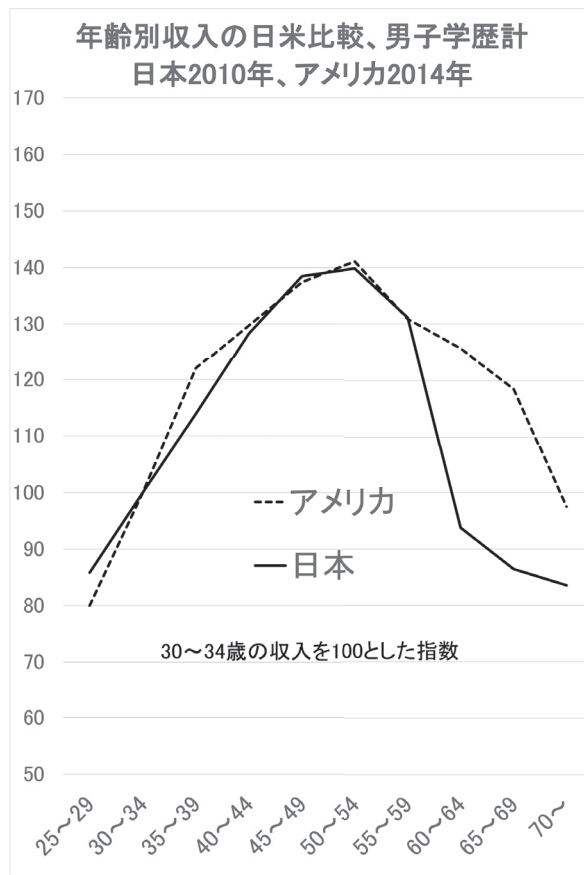
資料出所：欧州国は、Eurostat（2014）、*Structure of Earnings*、日本については、厚生労働省（2013）『賃金構造基本統計』から計算した。

図2 男子ホワイトカラーの年齢別給与—日欧比較

者、とりわけワーク・ライフ・バランスもきちんと取ったうえで女子の労働参加の上昇が必要となっており、旧来型の無限定正社員一本やりの雇用体系ではそうした変化を作り出していくことが困難であると鶴は述べる⁽³⁾。

また、このところのIT化、AIの発展、総じてデジタル化が急速に進んでいることにより、生産性の可視化がより進み、必ずしも出社を求めなくてもよいリモートワークの普及により、旧来のメンバーシップ型雇用の前提とされていた「時間・場所の同一性」が必ずしも必要ではなくなり、ジョブ型雇用の普及が視野に入ってくると論じる。

(3) 鶴（2023）



資料出所：アメリカはU.S. Bureau of Labor Statistics (2014) ” *Usual Weekly Earnings of Wage and Salary Workers* ”, 日本は厚生労働省 (2010) 『賃金構造基本統計調査』より, それぞれ筆者が計算。

図3 年齢別年収の日米比較—男子学歴計

しかし、思いのほか、ジョブ型雇用への転換は難しい。それは先ほど述べた日本の「長期雇用」とそれに基づいた職能給体系の「年功賃金」といった仕組みが、現在の日本企業の中にロジックとしても、雇用慣行としても深く根づいているからである。それを崩すために、まず高齢者雇用からジョブ型雇用を導入するという提案を鶴は行っている。先ほど見た環境条件の変化がメンバーシップ型雇用と折り合いがつかなくなっている以上、そこからジョブ型雇用の将来を展望しようという提案である。

しかし、こうした日本の雇用に関する理解と、ジョブ型への移行を軸とした提案に対してやや疑問を呈する声も存在する。例えば、今野 (2023) は、この「失われた30年」で導入されてきたいわゆる目標管理制度は、まさに個人の業務を特定し、その業務の目標達成

度、すなわち成果に対して給与を払おうとするものではなかったかとする。したがって、問われているのは「メンバーシップ型」から「ジョブ型」へ雇用を転換することではなく、「[メンバーシップ型]でも[ジョブ型]でもない新しいタイプの人事管理」なのではないかと主張する⁽⁴⁾。

また、八代（2023）も、「メンバーシップ型」はあくまで強固な内部労働市場下にある大企業中心にみられるのであって、もともと中途採用が多くを占める中小企業や外資系企業では「ジョブ型」に近い雇用慣行があるとし、「メンバーシップ型」の大企業が「ジョブ型」に転換できるかどうかは、メンバーシップ型を意識して形成されてきた現在の判例や労働契約法とは整合的ではなく、また異動や評価なども含む人事管理が「メンバーシップ型」における人事部主導型から、「ジョブ型」におけるライン主導型に本当に切り替わるのかどうか、必ずしもはっきりとはしていないとする⁽⁵⁾。

興味深いのは、「ジョブ型」への移行の是非そのものを論ずるのではなく、ジョブ型の典型であるイギリスとアメリカの労使関係と、メンバーシップ型とされる日本の労使関係の在りように関する比較という視点から考察した石田（2023）である⁽⁶⁾。

石田は労使関係のフレームワークとして、(イ) 仕事のガバナンス（仕事のルール）、(ロ) 労働アーキテクチャー、(ハ) 報酬のガバナンス（賃金のルール）、(ニ) 労使関係の4つの視点を提供し、イギリスがまさにジョブ型の典型として、PDCA サイクルを回すことが困難な中で、労使関係が「取引の過剰」に至っていると整理する一方、日本のメンバーシップ型を(イ) 仕事のガバナンス（仕事のルール）を「PDCA の階層浸透的運用」ととらえ、その結果として「人基準」の報酬ガバナンスとなる一方、労使関係が「取引なき取引」に陥ってしまっており、そこに「日本で正社員として働くことの困苦」の理由を求めているかのようである⁽⁷⁾。

実は、これまで日本においても、また海外においても、きわめていねいな労働調査が行われてきた。それはブルーカラーにも、またホワイトカラーに対しても積み重ねられてきた。上にあげた今野、八代、石田もそうした労働調査を行ってきた研究者である。その研究成果は、日本を「メンバーシップ型雇用」と単純に特徴づけることにも、また「メンバーシップ型からジョブ型へ」という単線的な提言にも、その研究視角には差があるものの、疑問を呈しているようにみえる。

(4) 今野（2023）

(5) 八代（2023）

(6) 石田（2023）

(7) 石田（2023）

技能形成・キャリア形成という視点から見た「メンバーシップ型雇用」VS「ジョブ型雇用」（中村）

筆者はこうした疑問につき、同じく同意するものであるが、さらに付け加え、吟味しておくべき点があるように考える。それは、鶴（2023）を含め、これらの議論の中で十分に検討あるいは観察されていない点があるからである。それは労働者の働き方、とくにその技能形成とキャリア形成の在り方の国際比較にかかわる。

本稿では、日本の労働調査の成果およびその一端を担った筆者の事例調査結果などに基づきながら、労働者の技能形成とキャリア形成の在り方に焦点をあてることによって、「メンバーシップ雇用」VS「ジョブ型雇用」という議論の立て方に対して疑問を呈し、真に追及されるべき論点を提示することを目的とする。

2. 日本は「メンバーシップ型雇用」か？

日本の労働者は仕事や職種で採用されるのではなく、会社の一員として採用され、入社後の仕事の割り当ては必ずしも明確に定まっていない。入社後も「仕事範囲」もはっきりと定まっているわけではなく、その後の企業内キャリアも「会社」の都合によって「人事主導型」で形成され、会社の中ではどの仕事にでも異動させられる可能性があり、労働者もそのような異動をしているといわれている。いわゆる「メンバーシップ型雇用」が意味するところである。そうした雇用が日本の特徴として喧伝されるが、じっくりと職場を観察した労働調査はそれを否定しているように思われる。

2-1 日本のブルーカラーでは

もともと日本の伝統的な労働調査は、まず大企業ブルーカラー職場について行われてきた。この研究業績は、戦後直後以降枚挙にいとまがないほど上げることができるが、そのもっとも古典的な業績は東京大学社会科学研究所の諸研究であろう。そこでは労使関係あるいは労働組合の規制の在り方に焦点が当てられていたが、その在り方を探る上においても、職場組織及び個々の労働者の仕事内容についてまで詳しく観察されていた⁽⁸⁾。

その業績からいくつかの重要な点をまとめると、まず労働者はスナップショットとしてみるならば、明らかに特定の仕事（ジョブ）にあたっていること、しかしやや時間を追って観察しているとその仕事を職場の中あるいは職場間で異動することがあること、ただし、その異動には労働者も好んで移る異動と、むしろ好まない異動があることが指摘され

(8) 代表的なものは、なんといっても大河内・氏原・藤田（1959）であろう。

てきた。後者の異動の場合には、それは「配置転換」と呼ばれ、明らかに労使関係の交渉事項として挙げられ、労働組合の規制の対象となっていた⁽⁹⁾。

こうした異動の在り方を「技能形成」あるいは「熟練形成」という観点から整理したのが小池（1977）である。小池は技能形成にとってプラスになるような異動を「近い異動」と呼び、マイナスになる、すなわちそれまで蓄積してきた技能との接続がしがたい仕事への異動を「遠い異動」と呼んだ。この「近い」「遠い」は、必ずしも職場自体の距離ではない。あくまでも技能形成の接続が可能かどうかという観点からの概念である⁽¹⁰⁾。

もちろん、一つの職場内での異動は最も近い異動として考えられたが、仮にすぐ隣の職場であったとしても、技能上の関連がない職場への異動は「遠い」異動としてとらえられ、それに対して場合によっては工場を超えた異動であっても、自らの保有している技能と関連がある職場への異動であれば、その異動への障壁は低いとされた。

一時期、あるいは今でも日本のブルーカラーは工場の中であればどの仕事にでも異動する準備があると理解されている場合があるが、上で述べたようにそれはほとんどない誤解であり、日本のブルーカラーの技能形成及び労使関係の実態を十分にふまえているとは言いがたい。あくまでも、労働者がこなしている仕事の性格、そしてそこで培われる技能のありようが強く意識されていたという意味では、日本のブルーカラー労働者が「あいまいな職務範囲」で「会社の一員」という意識のみで働いていたとみなすことは必ずしもできないと思われる。

2-2 日本のホワイトカラーでは

とはいえ、いわゆる「メンバーシップ型雇用」の議論で通常イメージされているのは、ブルーカラーではなく、ホワイトカラーであろう。近年はホワイトカラーの比重が高まっており、そこにこそ日本の雇用の特徴が表れているのではないかと考える向きも多数いよう。しかし、それも必ずしもていねいなホワイトカラーの職場の実態観察に基づいた議論とは言い難い。筆者は、今まで何回となくホワイトカラーの人事管理やキャリア形成について、国内外の民間企業を中心にヒアリングをしてきたが、そこで得られたファインディングスは「メンバーシップ型雇用」といった単純な概念では到底理解できないものである。

(9) 大河内他（1959）のほか、仁田（1988）も参照。

(10) 小池（1977）

採用

今までの筆者のヒアリング結果によれば、「メンバーシップ型雇用」が想定するのとは異なり、むしろ労働者本人の仕事、職能あるいは職務（総じてジョブと呼んでもよい）については、少なくとも企業側、人事担当者はかなり意識しているように思われる。筆者は企業内キャリア形成のヒアリングは、いつも採用から尋ねるようにしていた。そこを細かく聞いていくと、職能あるいは職務が無視されているどころか、大いに人事担当者は意識している。例えば、ある企業での採用プロセスは、人事部が各部門・部署に採用ニーズを尋ねることから始まる。どこの部門・部署も新人をくれという要望が上がってくる。それをすべて積み上げれば法外な採用人数になるので、その数は部署と交渉あるいは説得しながら絞られていく。とはいえ、もともとの出発点として各部署からの要望がベースとなっている。しばしば「就職」ではなく、「就社」であると揶揄されるが、実際には各部署すなわち、それぞれの職能ごとに何人新人が必要か、具体的には営業で何人、管理系とりわけ経理・財務で何人というようなことが、はっきりと考慮されている⁽¹¹⁾。

これは、近年よく聞かれる「職種別採用」の話ではない。そうした採用が話題に上る前から多くの企業ではこうした慣行があったように思われる。もちろん、営業をのぞくと、人事・労務、経理・財務、企画と細かく分けられていないケースもある。多くの企業では、先ず営業系か管理系かで大別していた。その管理系の中でも、人事に回るか、経理に回るかまではっきりと意識しているケースもあれば、管理系の中での区分については入社後というケースもあり、その業種によって異なっている場合もあった⁽¹²⁾。

職場での仕事分担

ひとたび職場に配属されると、その職場で仕事が配分される。これは何ら欧米の職場と異なるところはない。バブル期ごろに行った筆者の調査に基づけば、特定の職場において管理者はそのメンバー個人ごとに仕事を割り振る。その仕事範囲は別にあいまいなものではなく、個人にスペシファイできる形で割り振られていた。その限りにおいて、仕事のアサインとその業務範囲は明確であると思われた⁽¹³⁾。

むしろ、そうであったからこそ、その当時以下のような問題がその職場では発生していた。バブル期真ただ中できわめて業務が繁忙であったことから、職場のメンバーはここ

(11) 例えば、中村（1991b）をあげることができるが、その他の事例調査においても、採用については多く同様な聞き取り結果を得ている。

(12) 中村（1991b）

(13) 筆者がかかわったこの調査をまとめたものが、日本労働研究機構（1991）である。

にアサインされた業務に集中することが求められ、むしろメンバー間で仕事に関する情報が十分に流通しないことが案じられていた。

そこでとられた人事管理手法が意識的な情報の共有の促進であり、意図的な職場内での担当替えであった。しばしば、異なった業務でも同じ資料にあたる必要がある場合がある。他のメンバーがその資料を必要としているはずだということを察知できれば、より業務が効率的に進む可能性がある。そうした察知をよりできるようにするためには、折を見た仕事の担当替えによって、他のメンバーの業務がどのようなものかを経験することもよい⁽¹⁴⁾。

その当時においても、日本の仕事の進め方は集団主義的で自然に助け合いが行われているとよく言われていたが、実際は必ずしもそうではなく、まさに業務繁忙期に出る非効率を意識的に情報共有の推進や、担当替えの実施などによって実現しようとしていた。このことを見ても、日本の会社では労働者の仕事範囲が曖昧だということはなく、むしろ仕事範囲がはっきりとしているからこそ、情報共有や担当替えが求められたとみることができる。

キャリアの作り方

採用後の初任配属以降についても、その職能や職務の配慮は継続する。それは、営業系で採用したから、どこか営業系の部署でといった意味だけではなく、その職能での将来的なキャリア形成が意識されている場合が多い。業種を超えてそうした意識、配慮が見られるが、例えば製造業のうち、資本財メーカーの場合を例にとろう。

資本財メーカーの営業は対企業（メーカー）である場合が多く、その仕事に必要な知識は商品知識だけでなく、生産工程や生産方法などにも及ぶ場合が多い。それを営業現場のみで身につけることは難しい。そこで初任配属として工場に配属し、工場の設備や生産工程などに実際に触れる経験を積ませることで、商品ごとの材料や生産方法の違いや、それら商品がどの工場のどのラインで生産されているかなども学んでいく育成方法をとっているケースがあった。あるいは、初任配属では営業所からスタートするにしても、そのキャリアの途中で工場の生産管理等に回る場合もあった。職能から見れば、一見して営業と工場の生産管理とは全く違う職能のように見えるが、当該企業の中では資本財の営業には是非とも工程の知識、生産方法の理解などが必要と考えられていた⁽¹⁵⁾。

これに対して消費財を扱う営業の場合には、工場経験のもつウェイトが下がるように見

(14) 日本労働研究機構（1991）の製造業事務職場の事例を参照。

(15) 中村（1991b）でとりあげている鉄鋼メーカーの場合である。

技能形成・キャリア形成という視点から見た「メンバーシップ型雇用」VS「ジョブ型雇用」(中村) えたが、実際には別の視点から工場を意識したキャリアを積んでいる場合があった。一つの例としては、その消費財が国内だけでなく、海外現地法人でも生産されているケースであった。営業のキャリアの中で、その海外現地法人への海外派遣者を選抜する必要がある。そうしたケースでは、主に営業のキャリアの中で、その消費財の国内生産工場で生産管理等の仕事に就くようなキャリアが意識的に組まれていた⁽¹⁶⁾。

職能や職務の配慮は、技術系でより明確である。どの部門のどの仕事をしてもらうかによって採用人材のスペックが決まっている。機械か、物理か、化学かといった大学・大学院での専攻が重視されることは当然として、さらに将来的にどういった仕事を経験したほうがよいかといったキャリアの見通しも、事務・営業系よりもずっと鮮明な場合が多く、時にその例示は、この職場のこのグループの仕事はキャリア形成上有効だが、同じ職場でも違うグループの仕事の経験は意味がない等、非常に具体的であった⁽¹⁷⁾。

「専門の中で幅広く」～日本のホワイトカラーのキャリアの特徴

日本のホワイトカラーについては、長らく「ジェネラリスト」として表現されてきた。欧米派より仕事に専門性を有する「スペシャリスト」と表現されるのとは対して、そのように呼ばれてきた。しかし、ホワイトカラーのキャリアを丁寧に探った研究は、日本においても、また欧米においても、その表現に否定的である。小池(1991)、小池・猪木(2002)では、日本のホワイトカラーはむしろ営業、経理・財務、人事・労務といった特定の専門職能領域の中でキャリアを形成していることが発見されている⁽¹⁸⁾。また、Trevor(1986)も、複数の日本人ホワイトカラーのキャリアを描写しながら、それがどんな職能の経験も積んでいる「ジェネラリスト」ではないということを見出している⁽¹⁹⁾。

まとめれば、採用や初任配属だけではなく、その後の異動についても、職能や職務が意識されている。異動は人事部の専権で実施されているように言われることもあるが、多くの企業ではそうではない。異動の調整が人事と部門・部署で行われている場合も多い。部門・部署の「利益最大化」のためには、そこでの職能人材の能力を維持あるいは向上させる必要があるからだ。その点を無視して、「会社の都合のみで」「どんな仕事にでも」異動させるというのでは、よほどのスーパーマン、スーパーウーマンならともかく、大勢の社員のモチベーションや部門全体の技能水準の維持向上を図れるとは思えない。

(16) 中村(1989)。のちに中村(2007)として、小池監修(2007)にも収められている。

(17) 関西経営者協会(2008)及び中村(2015)。

(18) 小池(1991)、小池・猪木編著(2002)

(19) Trevor, M 他(1986)

このように、「メンバーシップ型」といわれる中であっても、採用、初任配属、異動に関して、むしろそのバックグラウンドではそれぞれの人材をどういった職能や職務で育成したいかという点が意識されている。あるいは意識せざるをえないと言い換えてもよい。その結果として、日本のホワイトカラーは専門職能領域の中で主にキャリアを形成している。

ただ、一つの専門領域の中では、それなりに広い経験を積んでいることももう一つの発見点であった。例えば、資本財の営業のケースでも、営業と工場生産管理だけでなく、同じ営業でも営業所、支店、本社と場所を変えた異動がある。場所が異なると、扱う顧客、商品群が異なるだけでなく、自社のマーケット・シェアの違いもあったりする。そうした異なった環境における営業スキルが蓄積されるように、明らかに意識して異動をさせていた⁽²⁰⁾。これを「グラウンド・ワーク」(下積みの仕事)として比較的長く経験する点は、のちにも見るように欧米のホワイトカラーとの大きな違いの一つにもなっている。

3. 欧米は「ジョブ型雇用」か？

3-1 典型的な「ジョブ型雇用」

職務記述書で職務の内容が定義され、その職務に応じて賃金が支払われる「ジョブ型雇用」は、確かに欧米で見られる雇用慣行であったことは間違いがない。これはすでに見た石田(2023)でも確認できる。

アメリカやイギリスなどの欧米ブルーカラーの職場をていねいに観察した業績がある。その代表として、アメリカについては小池(1977)、イギリスについては戸塚・兵藤・菊池・石田(1987, 1988)をあげることができよう。それらを読むと、明らかにその雇用は「ジョブ型雇用」と呼ぶことができよう。仕事ははっきりと定義され、その仕事ごとに賃率が決まり、仕事が変わらない限り賃率の上昇もない。欧米のブルーカラー職場では賃率の高い仕事への異動を「昇進」と呼んでいるのである⁽²¹⁾。

小池(1977)の日米比較によれば、仕事自体の構成に日米大きな違いはない。異なるのは確かに仕事ごとに賃率が定められる「職務給」となっている点である。しかし、その違いの中でも、職場の中での異動は「昇進」という形で起きている。小池は仕事の異動そのものについては、日米ともにまず職場内で起きているが、そのルールが異なるという。日

(20) 小池(1991)、小池・猪木編著(2002)、中村(1991a)、中村(1991b)

(21) 小池(1977)、戸塚他(1987, 1988)

技能形成・キャリア形成という視点から見た「メンバーシップ型雇用」VS「ジョブ型雇用」(中村) 本の場合は職長あるいは班長の裁量によって、あるいは職場内の完全な「ローテーション」によって起きているが、アメリカの場合は先任権に基づいた「昇進」を通して起きると観察する⁽²²⁾。

もうひとつ、欧米のブルーカラー職場に特徴的な慣行はいわゆる「ジョブ・デマケーション(仕事の縄張り)」と呼ばれるものの存在であろう。例えば、機械を操作しながら組み立てを行う組立工と、その機械のメンテナンスや修理を行う保全工との間にみられる。組立職場で機械に異常が発生したとしよう。その異常の原因を探り、必要とあれば修理・修繕を行うのは、欧米では基本的に保全工の役割である。組立工は一切異常をおこした機械に触ることができない。まさに強力なジョブ・デマケーションの典型であろう。

これに対して、日本の場合も仕事の分担それ自体としては原則は同じであるが、時に組立工が異常の原因を探り、場合によれば保全工を呼ばずに組立工自身が修理・修繕をおこなう場合がある。保全工の仕事領域に組立工が踏み込んでいるともいえる。小池・猪木(1987)及び小池・中馬・太田(2001)で「異常への対応」と呼ばれている作業である⁽²³⁾。

こうした現象を単純に観察して、日本のブルーカラーの仕事範囲は曖昧であるとするケースもあるが、あくまでも自分の職場の機械の異常への対応である点をはっきりと認識すべきであろう。それも、機械の操作を日常行っている経験があるからこそ可能な対応なのであり、ここでも日本のブルーカラーがそうした限定なしにどんな仕事にでもつくとも表現を広げてしまうのは誤りであると思われる。

欧米をはじめとした諸外国でみられるジョブ・デマケーションは、ある種長い職場慣行の伝統にも基づいているとみることができる。実際、オーストラリアでジョブ・デマケーションの実態を探ったある論文では、ある程度の経験を積んだ組立工は、機械に異常が起こった時、ある程度その原因を推定することが可能な場合もあり、実際に保全工の作業を観察している経験から、自分にもその修理・修繕ができると感じていても、慣行の力が強く、保全工に処理を任せざるをえないと観察している⁽²⁴⁾。

3-2 欧米ホワイトカラーは「ジョブ型雇用」か？

対して欧米企業がすべて「ジョブ型雇用」というと、大卒ホワイトカラーがつく仕事

(22) 小池(1977)

(23) 小池・猪木(1987)、小池・中馬・太田(2001)。なお、こうした方式は、少なくとも一部日本企業の海外現地法人の現地人工場労働者においても試みられている。その限りで、この方式は日本人にのみ通用し、海外の労働者には受け入れられないとする議論は誤りである。中村(2005a, 2005b)を参照。

(24) 中村(1987)

に関する限り、それは疑わしい。欧米企業をヒアリングする際にも意識的に尋ねたが、「ジョブ型雇用」に必須の「職務記述書」は存在するものの、その内容は思われているほど具体的ではなかった。かつ、給与も仕事ごとの「職務給」ではなく、営業職など職能に応じた等級別範囲給であり、そこだけを取り出せば日本の職能給と大きな違いを見つけることが難しい。

これらの点については、佐藤博樹ほかが執筆している未公開報告書⁽²⁵⁾でもふれられている。それによれば、職務記述書はあるものの、そのコンテンツはむしろ思われている以上に「一般的・概括的・抽象的」であり、「その職務内容が詳細に確定しているわけではない」とする。また、どうしても仕事範囲にその時点で書ききれないものもあり、それが判明した際にはそれにあたるようにとの指示もついているという。

給与体系も職務とリンクはしているものの、職務がおおぐり化された「ブロード・バンディング」のもと給与幅のある等級制が敷かれることにより、同一等級で同じ仕事をしていても給与が上昇する仕組みができているとする。全く同感である⁽²⁶⁾。

採用や異動に関しても、数は少ないが、アメリカのホワイトカラーの企業内育成の具体例を示す文献によれば、とくに将来の管理職育成を目的とした人材に関しては、特定の職務に限定した形では採用せず、採用後の数年間もむしろ幅広く部門間異動を行い、その実績によって選抜する仕組みが語られている⁽²⁷⁾。

企業の中でどれほどの職能を経験したかについても、筆者も参加したホワイトからの国際比較調査で行われたアンケート結果の分析によれば、アメリカは「ジョブ型」、「専門職型」といわれるほど狭いわけではない。対する日本も、ジェネラリストといわれるほど広いわけではなく、どちらも特定の職能とその周辺にキャリアが集中している点が共通している。むしろ、場合によれば欧米の管理職の方がキャリアの幅が広い場合すら認められるのだ。単純な「ジョブ型雇用」という幻想は捨てた方がよい。

日本と欧米の真の違い

もちろん、日本と欧米で異なるところがないわけではない。いくつかあるが、ホワイトカラーに限定して言えば、ひとつは、いわゆる「総合職」育成対象の範囲が日本では広

(25) 厚生労働省／三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング (2014)『諸外国の働き方に関する実態調査』平成26年度厚生労働省委託調査研究報告書がそれである。

(26) アメリカホワイトカラー給与のグレード制及び同一グレード、すなわち同一の仕事をしていても昇給がありうる「範囲給」であることを描いたアメリカ人自らの業績としては、Personic (1984) をあげるべきであろう。

(27) Shaeffer (1972) を参照。

技能形成・キャリア形成という視点から見た「メンバーシップ型雇用」VS「ジョブ型雇用」(中村)く、欧米では狭いのではないか。その分だけ、日本では異動対象と異動量がともに多くなっていると考えられる。それは、アメリカ大企業におけるホワイトカラーの昇進構造を分析し、その後のホワイトカラー研究に大きな影響を与えた Rosenbaum (1984) が言うように、欧米では数年の間にマネジャー職へと昇進する早い選抜組と、彼らとは別にゆっくりとしか昇進できない遅い選抜組とにホワイトカラー層が分かれているからであると推測される。ただし、ここは従来のホワイトカラー研究の蓄積の弱点であるが、欧米のホワイトカラーについては早い選抜組については詳しい研究があるが、遅い選抜組については十分な観察がなされていない⁽²⁸⁾。その限りにおいて、その推測がどれほど正しいかは、まだ厳密に実証されてはいない。

もう一つは、日本では異動が、上でみたように人事部と部門の取引で行われるが、欧米では、かなりトップ層対象の異動(しばしばサクセッション・プランニングと呼ばれる仕組みがある)をのぞき、それ以外とりわけ遅い選抜組の異動は公募制(Post-Bid方式)でしか行われない点ではないか。その意味で、日本では、確かに人事部主導で異動が行われるように見えるのは事実であるが、逆に欧米の場合は自らが応募しない限り、異動のチャンスが訪れないこととなり、とくに遅い選抜組のキャリアの幅は、日本の総合職と比較してかなり狭くなっているのではないかと推測される。

日本の方式と比較して、欧米では同じ大卒でも早い選抜組と遅い選抜組の異動の幅、すなわちキャリアの幅が異なっているということから惹起される問題にどのようなことがあるのか、双方の仕事モラルやモチベーション、総じて組織の生産性そのものにどのような影響を与えているのか、総合的に人材育成にどれほどの影響を及ぼしているかが、現在のところは不明である。これからの大きな研究課題になるであろう。

4. 重要な仕事の配分とキャリアの作り方

イギリス労働社会学において、労働社会の仕組みは(イ)どのような仕事から構成されているか、(ロ)それらの仕事を労働者にどのように配分するか、(ハ)それらの仕事あるいは労働者にどのようにいくら支払うか、で決定されると考えられてきた。小池(1977)は、その考えを踏襲し、焦点は(ロ)にあるとし、そこを深く観察することが重要であるとした⁽²⁹⁾。(イ)は、技術の波及性を前提とする限り、基本的には共通化が進むと考えられ

(28) Rosenbaum, J. E. (1984)

(29) 小池(1977)

るし、また（ハ）は、支払い方には様々な類型を生むものの、最終的には労働需給を巡っての経済原則によって支配されることは無視できないからだ。かくして、労働社会の差異は（ロ）仕事の配分の仕方の違いによるところが大であると考えられる。

すでにみたように、仕事の配分は、単に一時点のその配分にとどまるだけではなく、職業キャリアの中でどのように配分されるかにもよる。それは、企業内であれば、キャリアの幅でもあるし、また昇進をめぐる選抜の仕組みのあり方とも関係しよう。

例えば、職場に3つの仕事があり、（A）それらを全部経験するようにキャリアが組まれている場合と、（B）そのうちの一つは固定された労働者だけがいき、残り二つは二人の労働者が両方とも経験するキャリアを組んでいる場合を考えてみよう。その違いは案外に大きいかもしれない。前者（A）ではかなり平等的な仕事配分がなされていると同時に、仕事に対する姿勢や意識もお互いに共有できる可能性が高くなるのに対して、後者（B）の場合は、一つの固定された仕事に就く労働者と他の労働者との間である種の格差が発生する可能性が高くなり、職場の労務管理により努力を払う必要が生じる可能性が高くなる。

近年多く見られる職場労働者の心理分析⁽³⁰⁾も、職場のタイプがどちらかによってそれぞれの労働者の意識はずいぶん異なってくると考えられるかもしれない。つまり、職場（A）で引き出された心理分析結果は、必ずしも職場（B）に適応可能だとはいえないかもしれない。

確かに、現代社会において、労働環境は大きく変化しつつある。とくに、IT化、AI技術の普及が労働にどのような影響を及ぼすのか、そこをフルに職場において活用するためにどのような雇用のしくみを必要とするかは、今後もさらなる探求が必要である。しかし、その点を探求するためにも、これまでのところきわめて単純な労働内容の変化の推測しかされていないところに対して、そこで求められる技能やキャリアがどのように変化するかをも含めて、職場の労働実態に即して、丹念にそしていねいに探る必要がある。それは同時に、昨今の「限定」、「無限定」正社員の議論においても、同様のことが言えるように思われる。

参 考 文 献

- 濱口桂一郎（2023）「日本におけるジョブ型流行史」、『日本労働研究雑誌』No.755, 6月
濱口桂一郎（2009）『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』, 岩波書店
濱口桂一郎（2021）『ジョブ型雇用社会とは何か—正社員体制の矛盾と転機』, 岩波書店

(30) こうした研究の中でも、中原淳の業績は大いに注目される。例えば、中原淳（2010）を参照。

技能形成・キャリア形成という視点から見た「メンバーシップ型雇用」VS「ジョブ型雇用」（中村）

- 今野浩一郎（2023）「求められる「型」を超える視点」、『日本労働研究雑誌』No.755, 6月
- 石田光男（2023）「労使関係論とジョブ型調査体験論的考察」、『日本労働研究雑誌』No.755, 6月
- 関西経営者協会（2008）『ホワイトカラーに求められる技能とその継承のあり方』, 関西経営者協会
- 小池和男（1977）『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社
- 小池和男（1991）『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
- 小池和男・猪木武徳編著（2002）『ホワイトカラーの人材育成—日米英独の比較』東洋経済新報社
- 小池和男・中馬宏之・太田聰一（2001）『もの造りの技能』東洋経済新報社
- 小池和男編監修（2007）『国際化と人材開発』, ナカニシヤ出版
- 小池和男・猪木武徳（1987）『人材形成の国際比較—東南アジアと日本』東洋経済新報社
- 中原淳（2010）『職場学習論—仕事の学びを科学する』東京大学出版会
- 中村恵（1987）「オーストラリア・ブルーカラーの技能形成—内部労働市場成立・深化の諸条件—」, 『神戸学院経済学論集』Vol.19 (2/3), P.311-339
- 中村恵（1989）「海外派遣者の選抜と企業内キャリア形成—製造業事務系ホワイトカラーの事例」『日本労働協会雑誌』No.357
- 中村恵（1991a）「総合商社におけるキャリア形成」小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社, 所収
- 中村恵（1991b）「製造業事務系のキャリア形成」小池和男（1991）所収
- 中村恵（2005a）「タイ製造業における技能形成の実態—日系企業とタイ・ローカル企業の比較—」, 『神戸学院経済学論集』第36巻第3・4号, 神戸学院大学, 101-137頁
- 中村恵（2005b）「ベトナム日系企業における技能形成—東アジア比較の視点から」, 『KIIR 国際産研』第24号, 関西国際産業関係研究所
- 中村恵（2007）「海外派遣者の人材開発」小池和男編監修『国際化と人材開発』所収, ナカニシヤ出版
- 中村恵（2015）「ホワイトカラーの技能とその継承～キャリア形成の視点から～」『現代社会研究』創刊号：92-114
- 日本労働研究機構（1991）『事務、技術、営業・販売職の魅力ある働き方の研究』日本労働研究機構調査研究報告書No.14, 日本労働研究機構
- 日本労働研究機構（1998）『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日, 米, 独の大企業（2）アンケート調査編』, 調査研究報告書No.101, 日本労働研究機構
- 仁田道夫（1988）『日本の労働者参加』東京大学出版会
- 大河内一男・氏原正治郎・藤田若雄（1959）『労働組合の構造と機能』東京大学出版会
- Osterman, Paul (2008) *The Truth About Middle Managers: Who They Are, What They Do, What Has Changed*, Boston: Harvard Business Press
- Personic, Martin E. (1984) "White-Collar Pay Determination under Range-of Rate System." *Monthly Labor Review*, December
- Rosenbaum, J. E. (1984) *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*. Orlando: Academic Press
- Shaeffer, R. G. (1972) *Staffing Systems: Managerial and Professional Jobs*. New York: The Conference Board.
- 戸塚秀夫・兵藤釗・菊池光造・石田光男（1987）『現代イギリスの労使関係(上)』東京大学出版会
- 戸塚秀夫・兵藤釗・菊池光造・石田光男（1988）『現代イギリスの労使関係(下)』東京大学出版会
- Trevor, M., J. Shendel and B. Wilpent (1986) *The Japanese Management Development System—Generalists and Specialists in Japanese Companies Abroad*. London: Frances Pinter.
- 鶴光太郎（2023）『日本の会社のための人事の経済学』, 日本経済新聞社
- 八代充史（2023）「メンバーシップ型雇用管理とジョブ型雇用管理—ジョブ型雇用管理は日本に定着するか」, 『日本労働研究雑誌』No.755, 6月