

# ジョブ型雇用概念の再定位

福井直人

## 1. 問題意識

本論文は、昨今かまびすしく労働社会を賑わせているジョブ型雇用概念<sup>1)</sup>について批判的に検討し、人的資源管理（Human Resource Management：HRM）諸制度による体系を分類する概念としてジョブ型雇用およびメンバーシップ型雇用の二分法が妥当かを問い直すことを目的とする。そして、当該概念にかかる問題点を見出し、HRMを分類するための新たな概念軸を導き出そうとするものである。そのうえで、その問題点を解決できるような新たなHRMの類型を提案する。

日本的HRMの変革が叫ばれて久しい。1960年代には能力主義管理の提唱、1990年代には雇用ポートフォリオや成果主義賃金の導入など、いわゆる終身雇用や年功序列型賃金の変革が盛んに議論されてきた（佐々木，2011）。そこでの議論との連続性および断絶性については慎重でなければならないが、2010年代後半からはメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への移行がしばしば議論の中心となってきた。

詳細は後に本論で議論するが、一般的な見解としてのジョブ型雇用とは、雇用契約で職務内容を明確に定めて、その範囲内の労働についてのみ従業員が義務を負う雇用のことをいう。ジョブ型雇用への移行は、職務記述書などで具体的に限定・特定された職務を基軸として雇用を見直す動きであり、HRM諸制度を職務関連的に再設計しようとする試みであると解される。論者によってはジョブ型人事や、あるいは単にジョブ型と表記することもあるが、ここではひとまずジョブ型雇用に統一して議論を続ける。その対概念であるメンバーシップ型雇用についても同様に扱う。

2017年に政府による規制改革推進会議で「ジョブ型正社員の雇用ルールの確立」と題する公開討論が行われ、さらに2020年には日本経済団体連合会（以下「経団連」と略）（2020）で「Society 5.0」を実現に移すために「日本型雇用システム」の見直しが提言されたところである。「Society 5.0」の実現のためには、いわゆる「終身雇用」および「年功型賃金」が桎梏になるとし、その代替として「ジョブ型雇用」の導入を検討すべきとする。この延

長線上に、職種を定めない新規学卒一括採用を改め、通年型の「ジョブ型」採用を行うべきだと主張している(経団連, 2020, 14~15頁)。経団連のいう「ジョブ型」とは「当該業務等に必要な知識や能力を有する社員を配置・移動して活躍してもらう専門業務型・プロフェッショナル型に近い雇用区分をイメージ」(経団連, 2020, 13頁)するものである。

「ジョブ型」とは「メンバーシップ型」の対概念として使われているが、いずれも経団連によるオリジナルの概念ではない。労働政策研究・研修機構の研究者であった濱口桂一郎氏(現在は研究所長)が濱口(2008)のなかで、日本企業における正社員に対する雇用契約を「メンバーシップ契約」、欧米企業におけるそれを「ジョブに基づく契約」と概念区分したのが初出である。この区分が研究者に知られるようになった契機は岩波新書である濱口(2009)の公刊であったと考えられる。ただし、この時点ではまだ「ジョブ型雇用」という概念は用いられていなかった。

濱口(2009)に加え、濱口(2013)、濱口(2014)、濱口(2021)の論考も踏まえながら同氏の見解を端的に整理しておこう。まず、「ジョブ型雇用」の対概念である「メンバーシップ型雇用」について確認する。同氏によれば、「メンバーシップ」概念は次のようにまとめられる。日本では、会社に定年まで雇用されること、会社としては余程のことがない限り従業員を解雇しないことを想定した雇用システムが社会的に広がっていった。そのなかで、日本の労働関係は単なる労働と賃金とを交換する契約としてではなく、従業員(とくに正社員)とその家族を人間として会社の組織の中に抱え込む。その結果として、企業共同体への人的な帰属関係としての性格を強く持つようになったとし、その特徴を「メンバーシップ」と名付けた。そして、メンバーシップに特徴づけられる雇用システムを指して、「メンバーシップ型雇用」という語を用いるようになったのである。

「メンバーシップ型雇用」では、雇用契約それ自体の中には具体的な職務は定められておらず、いわばそのつど職務が書き込まれる<sup>2)</sup>。その無限定な職務を遂行することが従業員にとっての義務となる。無限定の職務に従事することの見返りとして、従業員は企業におけるメンバーシップ性を確保され、雇用保障がなされる。会社法上「社員」とは出資者のことであり、従業員は「社員」ではないが、日本では慣例上従業員を社員と呼ぶことが多い。従業員も所属している企業を「うちの会社」と呼び、メンバーシップの意識を有していることから「メンバーシップ型雇用」と名付けたようである。

これに対して「ジョブ型雇用」とは、端的に表現するならば、職務に対応して従業員を採用し、職務がなくなれば解雇する雇用システムをいう。もとより当初から「ジョブ型雇用」という概念が用いられていたわけではない。当該議論の黎明期において濱口(2009)は、職務記述書により職務内容が明確に定められた「ジョブ」に基づく雇用契約を「ジョ

「ジョブに基づく契約」と表した。また、この論考に影響を受けたと思われる木下（2009）は、「ジョブに基づく契約」を締結する正社員を「ジョブ型正社員」、また木下（2010）は賃金形態のうち職務を時間あたり賃率の決定基準とするものを「ジョブ型賃金」とするなど、次々と派生概念が生み出された。そして、濱口（2013）が「ジョブ型雇用契約」という語を用いはじめ（濱口，2013，69頁）、本田（2014）が「ジョブ型雇用」という表現を最初に用いたのである。なお、単に「ジョブ型」と表記する際は、企業への「メンバーシップ」のない従業員ないし雇用契約を指すことが多いが、各国の雇用社会の態様を指す場合もある。さらに、濱口（2018）は日本以外の社会、つまり欧米だけでなくアジア諸国も含めた社会を「ジョブ型社会」と呼ぶなど、分析のレベルが企業における HRM 制度を明らかに超えた議論が展開されている。

このようなジョブ型雇用であるが、これが意味する内容が論者によってまちまちであり、ともすれば縦横無尽に解釈される無規定概念と化している。その結果、昨今のジョブ型雇用をめぐる議論は錯綜状態に陥っている。今一度、ジョブ型雇用とは何かを問い直すとともに、果たしてこの概念が学術的に意義のあるものかを再検討<sup>4)</sup>しなければならない。そこで、本論文は「数ある HRM 諸制度による全体システムをジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用のいずれかに当てはめることはできるのか、もしできないとすればいかなる概念軸を用いた HRM 類型が代替案として考えられるのか」という問いを立て、その解答を導出することに注力する。

本論文の構成は以下のとおりである。第2節では、従来の日本的 HRM の特徴を詳らかに整理し検討する。第3節では、ジョブ型雇用が日本的 HRM すなわちメンバーシップ型雇用とどのような違いを持つのかについて、通説的理解を確認する。第4節では、ジョブ型雇用概念に対する批判を行い、ジョブ型雇用とメンバーシップ雇用という二分法をとることが議論の混乱を招く原因であると主張する。第5節では、通説的な二分法を超克しうる新たな HRM 類型を提示する。本論文独自の概念軸を使用した HRM 分類を提示し、これまでの錯綜した議論を整理する。第6節では、各類型における HRM 制度の内容がいかなるものかについて論じる。

## 2. 日本的 HRM（メンバーシップ型雇用）の特徴および問題点

ジョブ型雇用概念が提唱された背景には、従来の日本的 HRM に対する批判の高まりがある。日本的 HRM の特質を抽象化し、メンバーシップ性という観点から捉えなおした概念がメンバーシップ型雇用であり、その対概念がジョブ型雇用なのである。したがって、メンバーシップ型雇用およびジョブ型雇用を理解するには、議論の出発点である日本的

HRM についての理解が必要である。まず、本節では日本的 HRM の特徴について、下崎 (1996) および下崎 (2000) を中心に他文献も参照しながら整理し、その問題点を洗い出していく。

いわゆる日本的 HRM は、終身雇用、年功制、企業別組合で代表される。終身雇用とは、定年までは特別の理由がない限り企業を退職させられないことである。具体的には、雇用契約に際して雇用契約期間を明示しないことを指している。この終身雇用制を維持するために、あるいは企業が従業員を長期間抱えていく必要から、日本固有の HRM 制度が派生的に設計されてきた。その代表が年功制である。

年功制は年功賃金と年功昇進とを総称する制度である。まず、採用は新卒採用が中心で、4 月には学校を卒業した新入社員が一斉に入社する。人事評価も、それほど明確な格差をつけられることはなく、人事評価よりも年功での評価が優先される。入社した従業員を評価する場合、職務遂行能力を評価要素とする人事評価は存在するものの、年功という要素が最も重視される。年功に基づいて昇給や昇進が決められていく。年功とは学歴別の勤続年数を意味している。終身雇用と年功制とが補完的に機能することにより、特定の組織内に長期間とどまるための安定したルールが出来上がる。従業員は、自分の将来について雇用の安定を確保するとともに、一定の昇進の期待を抱くことができる。

このようなシステムが出来上がると、中途退職は自分のキャリアにとって大きなマイナスになる。なぜなら、転職した場合の年功は、賃金にせよ職位にせよゼロからとなるからである。また、このシステムを不安定にする中途採用もあまりなされない。そのことから外部労働市場が確立しにくく、それがさらに終身雇用を強化するという機能を果たす。こうして特定の企業に長期にわたって勤務するという雇用形態が出来上がると、労働条件等は、各企業で異なってくることになり、欧米的な企業横断的な産業別あるいは職種別労働組合が力を持ちにくく、企業別組合が組合活動の中心となってくる。このように、従来の日本的 HRM は終身雇用制をベースとし、それを維持するための種々の HRM 制度がシス  
5)

5) 日本的 HRM は日本企業における職務設計原理とも補完的である。終身雇用のもとで企業が長期にわたって同じ従業員を雇い続けることになると、環境変化に対して必要な従業員を確保できずに、企業は環境適応能力を欠いてしまう。そこで分業においては、日本企業は従業員の担当職務を特定せず、従業員がどの職務を担うかについては、企業経営上の必要によって決定するという権限を人事部が持つのである。特定の職務を担当したとしても、明確にどこからどこまでという職務記述書があるわけではない。日本企業では従業員が担当する職務が明確ではなく、分業の原理が貫徹されない点に特徴がある。  
6)

は職務境界が曖昧である点は石田（英）（1985）、熊沢（1997）、森（2003）らによって指摘され、それが日本企業における職務設計原理の特徴として理解されてきた。さらに、従業員がどの部門に配属されるかも不明瞭であり、異動の柔軟性が確保されてきたことは熊沢（1997）や久本（1998）によって指摘されてきたことである。

仕事量に対する柔軟性も日本企業では高い。仕事量が増えると、まずは残業で対応し、所与の従業員数でまかなえないほどまで増えると他部署からの人事異動により対応する。逆に不要になった部署があると、その従業員は他の部署に異動となる。企業の必要から人事異動は発生し、終身雇用では従業員はそれに従わざるを得ない。転勤やそれに伴う単身赴任は、従業員の個人的事情を配慮しない異動の結果として発生する。事情によっては、まったく経験したことのない職種を担当しなければならないこともある。系列企業に出向させられるのも、終身雇用を維持するひとつの方策なのである。こうした職務の柔軟性および人事異動の柔軟性が、環境変化の下でも、終身雇用を維持する役割を果たしてきた。終身雇用と日本的職務設計原理は補完的な関係にある。

組織設計のもうひとつの重要な次元である調整にかんしては、日本企業では集団主義的な特徴がみられる。具体的には、組織内での意思決定の在り方、権限と責任との関係、従業員と組織との関係などにその特徴が見い出される。意思決定は、いわゆる根回しや稟議制といわれるように、<sup>7)</sup>従業員個人が単独で意思決定を下さないことが一般的である。意思決定に際しては、関係者に決定事項についての根回しがなされ、とくに誰も異論がないとなれば、稟議書が回覧されて全員の印鑑が押される。根回しはインフォーマルな意見調整、稟議制はフォーマルな集団的意思決定制度である。集団的意思決定では、誰が決定したかが明確でないため、責任の所在が不明瞭となる。各職務が不明確であるということも、各従業員の権限と責任の範囲の曖昧性を生じさせている。こうした集団的意思決定や職務の不明確さは、責任の不明瞭性と表裏一体の関係をなしており、これらすべてを集団主義的な調整方式と特徴づけることが可能である。

以上、下崎（1996）および下崎（2000）、さらに他文献に拠りながら、従来の日本的 HRM の特徴を整理した。ここで今一度、本論文の分析視角からこの特徴を捉えなおしてみたい。従来の日本的 HRM は、雇用保障、職務の曖昧さ、集団主義というメンバーシップ性の高さという点で、昨今議論されているメンバーシップ型雇用と共通しており、両者はほぼ同義であると考えてよい。しかし、メンバーシップ型雇用には、いくつもの問題点が指摘されてきた。ジョブ型雇用への移行の重要な契機をもたらした経団連（2020）に依拠しながら、従来の日本的 HRM のどこに問題があるのかを整理しておく。

現状と課題として、日本型雇用システム（本論文でいう日本的 HRM と同義）には、人



材育成が図りやすいというメリットもあるが、新卒一括採用を重視することが、「就職氷河期時代」の再チャレンジを困難にしている。また、これらが、労働市場の流動化を阻害し、外部労働市場が十分に発達しないことが、「ジョブ型雇用」が広がらない一因だとした。また、職能給制度は、実質年功的な運用となり、社外からの人材の採用を検証するにあたり処遇が適正なのか判断しにくく、「ジョブ型」の活用と人材の流動化を妨げている(経団連, 2020, 14~15頁)。以上が従来の日本型雇用システムが抱える問題である。以上を本論文の概念を用いて再度整理するならば、日本的 HRM の問題点には過度のメンバーシップ性があり、それに基づく雇用契約および HRM 制度設計を見直す必要があるというものである。ただし、メンバーシップ性をすべて破壊せよというわけではなく、経団連は下記のような方向性を示している。

今後の方向性として、各企業が自社の置かれている現状と見通しに基づき、まずは「メンバーシップ型社員」を中心に据えながら、「ジョブ型社員」が一層活躍できるような複線型の制度を構築・拡充していくことを提案する。採用面では、最先端のデジタル技術などの分野で優れた能力・スキルを有する人材を「ジョブ型採用」する。雇用面では、長期・終身雇用を維持しつつも、企業と従業員双方のニーズを踏まえ、雇用の柔軟化・多様化を図っていく。人材育成面では、従業員のキャリア形成・能力開発を、「企業主導型」から「社員自律型」へ移行していくことが望まれる。処遇面においては、「ジョブ型社員」には職務給や仕事給、役割給の適用を検討する。「メンバーシップ型社員」の多くに導入されている職能給では、従業員のスキルや職能を適正に評価し運用する。昇給については、年齢・勤続年数に応じた自動昇給から、評価で変動する査定昇給や、昇進・昇格による昇給のウェイトを高めた賃金改定を行うことが望ましいとした(経団連, 2020, 15~16頁)。

以上のような事情から、働き方改革のさらなる進化に向けて以下のような提言がなされた。第1に、「エンゲージメントを高めるための施策として、人事・賃金制度の再構築」である。公正で納得性の高い評価制度の整備と「ジョブ型の人事・賃金制度」を活用することを勧める(経団連, 2020, 7頁)。第2に、「Society 5.0時代にふさわしい労働時間制度」として裁量労働制がふさわしいとし、とりわけこの制度が労働時間制度のなかでも「ジョブ型雇用システム」とも相性がよいと評価した。そして、企画業務型裁量労働制の対象業務を拡大する法改正を早期に実現するよう政府に求めるとした(経団連, 2020, 9頁)。

とはいえ、経団連は「ジョブ型」への移行に手放しで賛同しているわけでもない。経団連(2020)は、外部労働市場が十分に発達していない日本においては法制度や慣習が「ジョブ型雇用」を前提としていないことから、制度全般や全従業員を対象として「ジョブ型雇用」への移行を検討することは現実的ではないと警鐘を鳴らしている(経団連, 2020, 14

～15頁)。さらに、『『欧米型』のように特定の仕事・業務やポストが不要になった場合に雇用自体がなくなるものではない』(経団連, 2020, 13頁)と注記している。

移行させるうえでの慎重さはあるものの、経団連による「ジョブ型雇用」の普及推進は現在もお継続中である。経団連(2021)は、「ジョブ型雇用」の導入に際しては職務分析を行うことが必要であると強調する。また、ジョブ型雇用の適用範囲のパターンをいくつか示し、「メンバーシップ型雇用」と「ジョブ型雇用」とを共存させる複線型の制度を提案している。しかし、経団連(2022)になると、前々年および前年での見解を繰り返すにとどまり、記述内容にみるべきものはなくなってしまった。

以上、なぜジョブ型雇用の導入が求められるかについて、財界の見解を中心に整理した。一方、ジョブ型雇用を導入する経営上の理由を研究者の立場から整理したのが中村(2022)である。同研究はその理由として、HRM制度のグローバル化、高度専門職に適したHRM制度の構築、有能な人材の獲得やリテンションに適するHRM制度の設計、テレワークを機能させるHRM制度の設計、年功制の打破と成果主義の強化などを挙げている。いずれも財界の見解と概ね共通するものであり、従来の日本的HRMに変革を迫る内容となっている。その他、同一労働同一賃金の実現に向けてジョブ型雇用が貢献しうるとする見解(木下, 2010; 遠藤・木下・今野, 2022)や、「全社員統一型65歳定年制」の実現のためにはジョブ型雇用が必要であるとする見解(笹島, 2021)もある。

一方、ジョブ型雇用を導入することにより発生する経営上の問題もある。たとえば、企業主導の異動が従来のようには行えなくなること(佐藤, 2022)、雇用保障を前提としなくなるため人的資本投資が縮小すること(清家, 2022)などが挙げられる。その他、昇給や昇進の頭打ちが生じやすくなることによる従業員のモチベーション低下、分業の厳格化に伴うチームワーク阻害、職務分析や職務記述書作成に必要な労力が大きいことなども発生しうる問題点である。これらは見過ごすことはできない論点であるが、本論文はジョブ型雇用の是非を問うことを目的としないので、ジョブ型雇用を導入すべきか否かの議論は行わない。

なお、以上のようなジョブ型雇用導入の議論は近年始まったものであるが、これと類似する議論はかなり以前から見られたものである。雇用形態ないし雇用区分についての議論は、経団連の前身である日本経営者団体連盟(以下日経連と略)(1995)における見解を踏襲したものである。日経連(1995)は雇用区分を「長期蓄積能力活用型グループ」「高度専門能力活用型グループ」「雇用柔軟型グループ」の3つに分割し、雇用区分に応じたHRM制度を設計すべきと強調した。雇用ポートフォリオには、これまで長期雇用にあずかってきた正社員の数を縮小させつつ、雇用が保証されない非正社員を増加させようとする

る意図がある。正社員といえども今後の雇用保障は従来よりも手薄になる(谷内, 2007; 佐々木, 2011)。

これを経団連(2020)の見解と対比してみると、「長期蓄積能力活用型グループ」が「メンバーシップ型雇用」に、「高度専門能力活用型グループ」「雇用柔軟型グループ」が「ジョブ型雇用」に相当するとみてよい。もちろん同じジョブ型雇用に属する「高度専門能力活用型グループ」と「雇用柔軟型グループ」とでは、前者に対してのみ雇用保障がなされるという違いがあることは確かであるが、おおむね近似している。いずれにせよ、雇用保障がなされる正社員を「長期蓄積能力活用型グループ」あるいは「メンバーシップ型雇用」というカテゴリに入れながら、その対象となる層を縮小させようとしてきたのである。外部労働市場の未発達との関連で「ジョブ型雇用」が議論されるということは、「高度専門能力活用型グループ」はこれまで以上に雇用が保証されなくなり、「雇用柔軟型グループ」はより一層使い捨ての従業員層に変化していくと考えられる。

そもそもジョブに基づくHRMへの移行の試みは、かなり以前から存在してきた。戦後、GHQの指導により日本企業への職務給導入が模索されてきた(寺畑, 2016)。日経連は、年功賃金に伴う人件費高騰を抑えるため、1950年代から職務給導入を推進してきた。しかしながら、日本企業では職務が明確に規定されないため、職務給が普及することはなかった(石田(光), 1990; 熊沢, 1997)。そこで1960年代からその代替として提言されたのが、職務遂行能力概念を基軸としたHRMである、能力主義管理であった(杉原, 2000; 佐々木, 2003)。その普及推進へ向けた議論が結実した文献が、日本経営者団体連盟能力主義管理研究会報告(1969)であった。そこで提唱されたのは、能力主義管理の思想に則しつつ、年功賃金から職務給への過渡的な賃金形態として開発された職能給であった(熊沢, 1997)。職能給は、職務給のように職務価値に対して賃金を支払うのではなく、従業員の職務遂行能力(職能)に対して賃金を支払う形態である。職能給は大企業を中心に広く普及した(杉原, 1994)。

職能給の設計の前提として、従業員の職能を評価するための人事評価が必要であり、また職能に基づき従業員を序列づけるための職能資格制度も必要となる。これらにより資格要件が明確になるはずであったが、実際に昇格は年功的に運用されることが多く、職能給は年功賃金に近似してしまった(谷内, 2008; 寺畑, 2016)。それを超克するために職能給の強化や業績給の導入を訴えたのが、先述の日経連(1995)であった。日経連(1995)は人事等級制度や賃金制度のみならず、雇用管理にまでメスを入れ、雇用ポートフォリオという新たな雇用区分を提示したのである。

そして、日経連(1995)の内容を焼き直し、「ジョブ型雇用」という概念に新たに装い



を変えた報告書が経団連（2020）であった。とりわけリーマンショック以降に盛んに用いられるようになった、日本的 HRM のオルタナティブが「ジョブ型雇用」であった。思えば、日経連とその後継団体である経団連は、およそ25年周期で類似の主張を繰り返してきただけのようにも思われる。

以上のように導入が推進されているジョブ型雇用とは具体的にいかなる内容と特徴とを有するのか、改めて次節において通説的な議論を整理したい。

### 3. ジョブ型雇用概念についての通説的理解

ジョブ型雇用概念についての通説的理解を確認するためには、先行研究の精査が必要である。CiNii 検索によると、現時点（2022年10月1日時点）で「ジョブ型」という語をタイトル（サブタイトルも含む）に含む図書は日本国内で22冊公刊されているが、そのうち「ジョブ型雇用」と表記するのが6件、「ジョブ型人事」と表記するのが8件、「ジョブ型賃金」と表記するのが1件（これはサブタイトルに含まれる）、「ジョブ型時代」と表記するのが1件、残りは6件すべて「ジョブ型」とだけ表記している。「ジョブ型」とだけ表記される6件には「日本版ジョブ型」と冠する図書が2件含まれる。刊行年別に分けると、2022年刊が7件、2021年刊が15件で、それ以前には存在しない。濱口（2008）が「ジョブ型」を最初に用いてから13年間、また本田（2014）が「ジョブ型雇用」を最初に用いてから8年間、これをタイトルに含む図書が公刊されなかったにもかかわらず、ここ1年半の期間でそれをタイトルに含める図書が急増したことが確認できる。おそらく、先の経団連（2020）による提言が大きな影響力を発揮し、「ジョブ型」という語が広く人口に膾炙した結果と考えられる<sup>8)</sup>。

これらを研究書と実務書に分けるならば、純粋な研究書と呼べるものは皆無である。ただし、本の一部であれ研究者によって執筆された、学術的な議論が含まれる図書として、鶴（2016）、今野（2020）、笹島（2021）、湯元・パーソル研究所編（2021）<sup>9)</sup>、そして慶應義塾大学産業研究所 HRM 研究会編（2022）を挙げることができる。これら以外にも濱口氏によって著された一連の著作がある。同氏は厚生労働省の元職員であり、労働法にかかる実務にバックグラウンドが存在するため実務寄りであるものの、現時点で大学教員としての在籍が確認されるため、同氏による著書は学術的価値があると判断した。

なお、ジョブ型雇用概念についての研究論文についても、精査に値する論考は限られている。第1節でジョブ型雇用の成り立ちについて議論した際に挙げた文献のいずれもが、純粋な研究論文とは呼べない。最近では日本労働研究雑誌において「ジョブ型雇用は日本の雇用・労使関係と親和的か？」という論題でのパネルディスカッションが生まれ、そこ

での成果として佐藤 (2022), 馬場 (2022), 松尾 (2022) が公刊されたところである。その他, 管理者行動の日米中比較を通じてジョブ型雇用に求められる管理者行動のあり方を問う久米・中村 (2020), ジョブ型雇用を人間関係論の観点から分析しようとする佐藤 (健) (2021), 米国におけるホワイトカラー・エグゼンプション制度と家内労働とに対する規制に注目しながらジョブ型雇用を批判する山崎 (2021), ダイバーシティ&インクルージョンの実現策としてのジョブ型雇用導入に慎重論を唱える寺井 (2022a) は注目に値する。しかし, これらはいずれも本論文の問題意識からは少し外れるので文献の紹介のみにとどめておく。研究書および研究論文以外についていえば, 本論文では実務書や実務記事, および事例紹介を参照しないわけではないが, 議論の中心は研究書および研究論文から得られた知見をもとにする。

先にも述べたように, 「ジョブ型雇用」は「メンバーシップ型雇用」と併せて, HRM 制度の分析概念として濱口氏によって提起された概念である。ただし, ジョブ型雇用概念について理解する際, 佐藤 (2022) による整理のほうが的確であるので, ここではひとまず参照しておきたい。なお, ジョブ型雇用の提唱者である濱口氏自身による整理によるべきとの異論があろうが, 濱口氏自身がジョブ型雇用についての明確な概念規定を行っておらず, 学術的議論の中心に据えるべきではないと本論文は判断している。本論文では濱口氏をあくまでも概念の創出者としてのみ位置づけている。佐藤 (2022) による見解と, 濱口氏による見解との間には相違点があるが, 前者のほうが明らかにクリアな概念規定ができていいる。学術的な議論をする際には佐藤 (2022) をたたき台とするのがよい。

佐藤 (2022) によれば,<sup>10)</sup> 「ジョブ型雇用」と「メンバーシップ型雇用」は, 現実の HRM 制度を分析するための概念であり, それぞれが実態の HRM 制度を意味するものではない。たとえば, 特定の国のある企業の HRM 制度を対象として, この両者の概念に照らして, いずれの概念がどの程度まで該当するかなどの分析に活用するものである。また, 「ジョブ型雇用」および「メンバーシップ型雇用」は現実の HRM 制度を分析するための概念であるため, いずれの概念も望ましい HRM 制度であるという価値判断を含むものではないとする。さらに, 「ジョブ型雇用」と「メンバーシップ型雇用」の概念を企業の HRM 制度の分析に適用する際には, どの雇用区分を対象としているかを明示する必要があると論じている。<sup>11)</sup>

そのうえで佐藤 (2022) は「ジョブ型雇用」および「メンバーシップ型雇用」それぞれに基づく HRM 制度について以下のように整理している。少し長文の引用になることをあらかじめ断っておきたい。パラフレーズしての間接引用が望ましいという考えもあろうが, 概念の正確な把握のためには直接引用が不可欠と考えている。また, 論文が論争的な意味

合いをもつ内容の場合には、引用元に対する読者の誤解や曲解を招かないよう、意図的に長文を直接引用する研究も存在する<sup>12)</sup>。まずは「メンバーシップ雇用」に基づく HRM 制度についての佐藤（2022）による整理を引用する。

従業員の採用に際して担当職務や勤務場所を限定・特定せずに雇用し、会社が人事権に基づいて担当職務や職場（事業所）を必要に応じて決定する。配属された職場において従業員が担当する職務は、職務記述書などによって事前に限定・特定されておらず、会社の人事権を背景として、職場の上司が必要に応じて柔軟に割り当て、変更できる。担当職務を限定・特定せずに従業員を採用し、採用後に様々な職務を担当させながら育成するため、訓練可能性が高い新卒採用が主となる。

担当する職務が限定・特定されていないため、賃金制度は、担当する職務ではなく、従業員が保有する職務遂行能力（スキル）に基づいた職能給となり、担当する職務の変更がなくとも職務遂行能力が向上すれば賃率が高くなる。担当する職務が限定されていないため、職務遂行能力を欠いた従業員を、企業はそのことのみを理由として解雇することができない。事業再編などで配属先の事業所や担当している職務が消滅しても、企業として直ちに解雇することはできず、他の事業所や他の職務への配置転換など雇用機会の確保の努力が企業に求められる（佐藤，2022，13頁）。

一方の「ジョブ型雇用」に基づく HRM 制度については、佐藤（2022）は以下のように整理する。

配置する職務と職場（事業所）を限定・特定して従業員を募集し、企業は、応募者の中から採用する従業員を選定し、当該職場の当該職務に配置する。従業員が担当する職務は、職務記述書などで具体的に限定・特定されており、また会社や職場の上司は人事権に基づいて従業員が担当する職務や職場を変更することができず、担当する職務や職場の変更は、社内公募など本人の希望を前提に決定されることになる。勤務地は、当該職務がある職場（事業所）に限定されており、勤務地（事業所）の変更は、本人が希望する職務への異動が勤務地変更を伴う場合に限定されることになる。職務を限定・特定して従業員を雇用することから、当該職務を遂行できるスキルをすでに獲得している者を中途採用することが主となる。賃金制度は従事している職務に基づいた職務給や仕事給で、スキルが向上しても同じ職務を担当する限り賃率に変更はない。事業再編などで担当職務がなくなった場合には、雇用関係の終了つまり解雇となる。担当する職務が限定されているため、従業員が担当職務に必要な職務遂行能力を欠いている場合には、企業は従業員を解雇することが可能となる（佐藤，2022，13頁）。

以上が佐藤（2022）による概念整理であるが、これと類似の整理を行なった論考として中村（2022）がある。中村（2022）は、2つの雇用類型を理念型ではなく「対極のシステム」と表すことにより、「ジョブ型雇用」と「メンバーシップ型雇用」との相違を対比的

に図表として整理した。図表として可視化した貢献は高く評価されるが、佐藤 (2022) で検討されていた人事権および労働組合形態についての議論を行わない。そこで中村 (2022) が作成した図表をもとに、濱口 (2021) および佐藤 (2022) の知見を加え、再度図表として整理したものが図表 1 である。

図表 1 ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の特徴

	ジョブ型雇用	メンバーシップ型雇用
人事制度の起点	職務	人材
仕事の内容	職務境界が明確	属人的で曖昧
賃金	職務重視	職能重視
評価基準	職務内容・職務成果	職能資格・能力発揮
従業員のキャリア形成	主体的/スペシャリスト	受動的/ジェネラリスト
企業主導の人事異動	難しい	しやすい
外部労働市場での移動	しやすい	難しい
人事権	現場管理職に委譲	人事部に集中
労働組合の形態	職種別組合または産業別組合	企業別組合

出所：中村 (2022), 117頁, 図表 3-2 をもとに, 濱口 (2021) および佐藤 (2022) の知見を加え筆者が作成。

#### 4. ジョブ型雇用概念に対する批判

佐藤 (2022) および中村 (2022) による整理はともに的確であり、とくに異論の余地がない。ゆえに、本論文もこれらの見解を、ジョブ型雇用の代表的な捉え方として議論の前提とする。とはいえ、本論文は「ジョブ型雇用」および「メンバーシップ型雇用」という概念を使用すること自体に懐疑的な立場をとる。その理由は以下である。

第 1 に、些末な点に思えるかもしれないが、「ジョブ型雇用」というラベリングに問題があるためである。「雇用」という語を使用することによって、当該概念が HRM 制度のうち雇用管理にのみ焦点を当てたものと誤解されかねない。雇用形態や雇用区分とも混同される可能性もある。佐藤 (2022) の整理からも明らかのように、「ジョブ型雇用」には雇用管理のほかにも賃金制度、人事評価制度、人材育成制度、職務設計、組織設計などが含まれ、HRM 諸制度すべてにかかわる概念であることを鑑みるならば、雇用管理のみを想起させる「ジョブ型雇用」という表現は明らかに不適である。そうであれば、「ジョブ型 HRM」とラベリングすることが適切である。ただし、表記上の混乱を招きかねないことから、不適切さを自覚しながらも本論文では「ジョブ型雇用」という語を引き続き用いる。

なお、濱口氏は別の個所で「ジョブ型雇用契約」あるいは「ジョブ型契約」といった雇

用契約の特質を規定する概念を設けたり、「ジョブ型労働社会」「ジョブ型雇用社会」「ジョブ型社会」といった社会構造を表す概念を設けたり、単に「ジョブ型」とだけ表記することで分析レベルをぼかす手法を用いたりもしている。それぞれの分析レベルが異なるので、このような使い分けをすることは一定の意味はあるだろうが、どのような場合にどの語を用いるかには注意しなくてはならない。本論文は労働法や労働社会を分析対象としないので、以下では引用箇所を除きこれらの語は用いない。少なくとも、ジョブ型雇用と上記の諸概念は別であることを強調しておきたい。本論文の焦点はあくまでも HRM の制度設計原理にある。というのは、雇用契約の特質や、労働社会のあり方は、HRM 諸制度がいかなる HRM ポリシーのもとに設計されているかによって規定されるからである。

なお、濱口氏の分析視角は本論文よりも明らかに広範に渡っており、労働社会全体の構図を描こうとするものである。そのためか同氏は、雇用契約、HRM、労働社会の整合性を表す意味で「ジョブ型」という手短かな表現を意図的に用いているのかもしれない<sup>14)</sup>。同氏の意図としては、おそらく「ジョブ型」が HRM 諸制度のみならず雇用契約や労働社会のあり方をも包含する概念であることから、あえて「ジョブ型」とだけ短い表現にとどめている可能性もある。しかし、その意図があるのであればなおさら、「ジョブ型社会システム<sup>15)</sup>」といった包括的な概念を設けるほうが適切である。

第2に、「ジョブ型雇用」および「メンバーシップ型雇用」の二分法が適切でないと考えためである。より具体的に言えば、両概念はどのような概念軸をもって二分されるかが不明確であるためである。ジョブ型雇用を特徴づける点のうち最も重要な点は、従業員が担当する職務が職務記述書などで具体的に限定される点である。換言すれば、職務境界が明確になるということである。それでは、職務が具体的に限定されない場合、そこでの HRM をメンバーシップ型雇用といえるだろうか。一部はそうかもしれないが、そうでない場合もあり得る。職務は無制限・無限定であるにもかかわらず、異動による雇用保障の努力もまったくなされない事例が多数存在する。たとえば、今野 (2016)、伊藤 (2017)、熊沢 (2018) によって糾弾されるブラック企業による不当労働行為などはこれに該当する。むしろ、従来から日本的 HRM の負の側面として、批判経営学や労使関係論において繰り返し批判されてきた点であり、このケースは例外では決していないのである。

これと同様のことがジョブ型雇用についてもいえる。職務が限定され、その境界が明確に設定されているときでさえ、担当職務に必要な職務遂行能力を欠いていたり、担当職務自体がなくなったりした場合であっても、企業が従業員を解雇しないという意思決定も可能である。実際に濱口 (2021) も、「ジョブ型雇用」への移行は、解雇を促進したり、雇用の流動化を図ったりすることが目的ではないと力説している。ということは、ジョブ型



雇用には、職務の改廃により従業員の担当する職務がなくなってしまうたり、あるいは担当職務に必要な職務遂行能力が不十分になってしまうりした場合でも、雇用を保証する場合があることを意味している。職務記述書が発達している米国企業においてさえ、IBM等を例とする一部の大企業が1980年代半ばまでは雇用保障を実現していた（伊藤・田中・中川編，2006）。この事実は、佐藤（2022）による二分法から乖離する事例が存在することを意味している。

いわゆる「雇用保障型ジョブ型雇用」というものがあるとすれば、それは上記二分法の中間に位置づけられるものなのだろうか。何らかの論理をもって中間に位置づけることは可能かもしれないが、それはあらぬ曲解をもたらすことになりかねない。ここは、二分法の限界を認めたくて、何らかの代替案を提示することが期待される。

第3に、二分法をとることの帰結として生じることでもあるが、ジョブ型雇用が包含するカテゴリーがあまりにも広く、その中に多様なサブカテゴリーを内包してしまっているためである。たとえば、職務内容および職務境界を必ずしも明確にしないジョブ型雇用という、自家撞着としか言えないような解釈が生み出されている。中村（2022）はジョブ型雇用の日本企業への導入方法として「ロール型雇用」「ジョブ型雇用」「ジョブ型採用」<sup>16)</sup>「ジョブ型雇用とタレント・マネジメントの併用」の4つがあるとするなど、「日本型ジョブ型雇用」といっても多様であってよいと主張する（図表2）。多様であってもよいのだが、「日本型ジョブ型雇用」があまりに多様かつ広範なカテゴリーを包摂するがゆえに、<sup>17)</sup>その最も重要な本質は何かが見えにくくなる難点がある。

以上3点以外にも批判すべき点はある。そもそもこの二分法はAoki（1988）が示した双対性原理、およびそれに依拠しHRMの進化的型について議論した平野（2006）の分析枠組のうち、情報処理システムすなわちコーディネーションの部分のみをオミットしたものであるかという批判である。「メンバーシップ型雇用」はJ型組織モード、「ジョブ型雇用」はA型組織モードに対応するといってもよく、平野（2006）における図表3の情報システムの行を除けばまったく同じとさえいっても過言ではなからう。濱口氏によって創出された概念は、Aoki（1988）および平野（2006）が用いた概念の呼称を変えただけであり、エピゴーネンに過ぎない<sup>18)</sup>のではないかという反論を提起したい。

あるいは、Marsden（1999）による4つの取引ルールとも内容が重複している可能性がある。Marsden（1999）は使用者による機会主義的行動を抑制するためのHRM制度としてランク・ヒエラルキーが存在するとし、その制度設計原理は履行可能性および効率性それぞれによる制約の違いによって規定されるとした。それを図表化したものが図表4である。「ジョブ型雇用」とは職務境界を明確にするという点において、Marsden（1999）の

図表2 人事制度改革の選択肢

	メンバーシップ型雇用	ロール型雇用	ジョブ型雇用	ジョブ型採用	タレント・マネジメント
人事制度の起点	人材	人材	職務	職務	人材
仕事の内容	属人的で境界が曖昧	役割が明確	職務が明確	職務が明確	期待が明確
賃金	職能重視	役割重視	職務重視	職務重視	—
評価基準	職能資格・能力発揮	役割等級・役割成果	職務等級・職務成果	職務等級・職務成果	期待達成度・今後の可能性
従業員のキャリア形成	ジェネラリスト	プロフェッショナル	スペシャリスト	スペシャリスト	プロフェッショナル
企業主導の人事異動	しやすい	しやすい	難しい	難しい	戦略的に行う
外部労働市場での移動	難しい	しやすい	しやすい	しやすい	しやすい

出所：中村（2022），123頁，図表3-4を筆者が一部修正。

図表3 J型組織モードとA型組織モード

	A型（CI-DP）	J型（DI-CP）
コーディネーション	垂直的コーディネーション	水平的コーディネーション
人材の技能タイプ	機能的エキスパート技能	企業特殊的総合技能
キャリア開発	ファンクショナル	クロス・ファンクショナル
インセンティブ・システム	職務主義	能力主義
人材の調達	外部労働市場から	内部労働市場から
人事権の所在	ライン分権	人事部集中

出所：平野（2006），62頁，表2-7を引用。

いう「業務優先アプローチ」をとる HRM 制度を指すことは間違いなく、職務ルールおよび職域・職種ルールがそれに相当すると考えられる。「メンバーシップ型雇用」は職能ルールに相当するが、メンバーシップ性を従業員に与えるわけではない資格ルールとは対応しない。濱口氏によって創出された概念は、Marsden（1999）の4つの取引ルールの一部を捉え損ねてしまうという限界を有している。

さらに言えば、Dore（1973）による組織原理の「組織志向型」と「市場志向型」という分類や、Hall & Soskice（2001）による資本主義体制の「コーディネートされた市場経済」と「自由な市場経済」という分類とも類似している。これらと濱口氏による二分法の共通点および差異点はどこにあるのが疑問である。<sup>19)</sup> そもそも、かつてから HRM 論でしばしば議論されてきた、人基準および職務基準の二分法とさほど変わりはないとも考えられる。<sup>20)</sup>

図表4 契約上の制約と雇用ルール

履行可能性の制約	効率性の制約	
	生産アプローチ	訓練アプローチ
業務優先アプローチ	職務ルール	職域・職種ルール
機能・手続き優先アプローチ	職能ルール	資格ルール

出所：Marsden (1999), 邦訳46頁, 表2-1をもとに筆者作成。

とはいえ、本論文においては濱口氏の概念を批判的に捉えつつも発展させたいと考えているので、これ以上の議論はここでは控えたい。

## 5. HRM 類型の代替案

ジョブ型雇用およびメンバーシップ型雇用の概念整理を行うことにより見えてくるものは、両概念を区分する軸である。ジョブ型雇用の概念を中心に考えてみると、ひとつの軸は従業員の担当する職務が限定されるか否かという概念軸であり、換言すれば職務境界が明確か曖昧かという概念軸となる。しかし、ジョブ型雇用でないことがメンバーシップ型雇用になるとは限らないことは前節で指摘したとおりである。ジョブ型雇用の対概念は、職務が明確に限定されない非ジョブ型雇用とでもいうべき概念なのである。

メンバーシップ型雇用の概念を中心に考えてみると、職務の改廃により従業員の担当する職務がなくなってしまうたり、あるいは担当職務に必要な職務遂行能力が不十分になってしまった場合でも、異動により雇用保障を行うか否かが軸となる。それを行うのがメンバーシップ型雇用であるが、それを行わない雇用は通説的なジョブ型雇用のみではない。職務が明確でなくとも、雇用保障をしない雇用が存在しうことは前節でも指摘したとおりである。メンバーシップ型雇用の対概念は、いかなる場合においても雇用保障がなされることのない非メンバーシップ型雇用とでもいうべき概念である。

以上のように考えてみると、職務境界が明確か曖昧か、そして異動によって雇用保障を行うか行わないか、これらの2つの軸によって概念を整理できることがわかる。2つの軸を組み合わせると図表にしたものが図表5である。図表5によって、先行研究における議論も整理することが可能である。なお、図表における○のなかの数字は、2軸による象限に対応させている。

ここで急いで断っておきたい点は、各象限は特定の雇用形態や雇用区分を指すものではないことである。各象限にいかなる雇用形態の従業員が該当するかは、企業のHRMポリシーによって変化するので、研究の上で一概に決めつけるのは建設的な議論ではない。たとえば、パートやアルバイトといった雇用形態のもと、定型的な職務を担う従業員について

では、理念型のジョブ型雇用を意味する②に属する人が、現実には多いと考えられる。とはいえ、パートやアルバイトの質的基幹化は可能であり、③や④に入れることもあろう。繰り返すがどの象限に属させるかは企業の HRM ポリシーによって規定されるのである。同じ雇用形態であっても、人によって異なる象限に入れることも可能である。限定・制約正社員について検討する際も同様である。

図表5 2つの概念軸を用いた HRM 類型の整理

		職務境界	
		明確	曖昧
異動による雇用保障	無	②職務限定・取引的 HRM 例：理念型としてのジョブ型雇用，通説的に捉えられてきた米国的雇用慣行・HRM，非正社員を対象とする HRM	①従業員使い捨て型 HRM 例：ブラック企業における HRM
	有	③職務限定・雇用保障型 HRM 例：いわゆる日本のジョブ型雇用，先行研究でいうところのジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の折衷もしくは止揚	④職務無限定・雇用保障型 HRM 例：理念型としてのメンバーシップ型雇用，通説的に捉えられてきた日本的 HRM

出所：筆者独自に作成。

図表5の②，職務境界が明確でかつ異動による雇用保障がなされない HRM は、佐藤(2022)による通説的理解にみられるような、理念型としての狭義のジョブ型雇用である。この象限は職務限定・取引的 HRM とラベリングすることが妥当と考えられる。専門性を職務に活かす高度なプロフェッショナルは汎用的・専門的技能をもち、それが企業に貢献しうる限りにおいて雇用が保証される。笹島(2021)が提案するように、職務を明確にしつつ年ごとの適格更新を行う65歳から70歳までの高齢嘱託従業員もこの類型に含まれるであろう。あるいは、パートやアルバイトといった非正社員のように低水準の汎用的技能しか要さない従業員に対してもこの類型が適用される。

④は職務境界が曖昧でかつ異動による雇用保障がなされる HRM であり、これは通説的な意味でのメンバーシップ型雇用である。この象限は職務無限定・雇用保障型 HRM とラベリングすることが妥当と考えられる。日本的 HRM は④に該当すると考えられる。しかし、④を普遍性のある概念で表現するとき、「日本的」という語を付すと普遍性が失われるので、付さないほうがよい。

ただし、職務境界が明確であっても雇用保障がなされる（メンバーシップ性を確保される）HRM も設計できる。これが③に該当する。異動による雇用保障がなされるという点では、これもメンバーシップ型雇用に含まれる。実際に、濱口(2021)も「ジョブ型雇用」は雇用保障を放棄するものではなく、雇用保障をなしたままの「ジョブ型雇用」も可能

といている。あるいは、「ジョブ型」に基づく契約で雇用されながらも、職務がなくなっても雇用保障がなされる「ジョブ型正社員」が存在することは、濱口 (2013)、鶴 (2016) で議論されていることである。

こうした議論がなされてきたとはいえ、③が概念的に存在し得ないという反論はもちろん考えられる。というのは、職務が明確であれば、職務遂行に必要な能力は企業特長的でなくなる、つまり専門的かつ汎用的になると理解されるからである。しかし、内部労働市場論にあるように、容易な職務から難度の高い職務をこなす過程は、企業によってその内容が異なるのであり、難度の高い職務であれば一定の企業特殊技能が必要になる。もちろん、清家 (2022) が懸念するように、企業特長的技能の開発に資する人的資本投資は少なくなると考えられるし、投資の対象となる従業員の範囲もすべての正社員ではなくなるであろう。とはいえ、難度の高い職務をこなし企業特長的技能を有する従業員が不要になるわけではないので、そうした一部の正社員に対してはどうしても雇用保障を確保する必要が出てくる。③は論理的に成立しうる象限なのである。なお、湯元・パーソル研究所編 (2021) や中村 (2022) がいう「日本的ジョブ型雇用」はこの類型に該当すると考えられる。濱口氏のいう「ジョブ型雇用」は通説よりも広く、図表5の概念軸を用いてその見解を捉えると②と③とを合わせたものになる。しかし、概念のうえでクリアに整理し、議論上での不要な混乱を回避するためには、②と③とを概念上区別したほうがよい。②は職務限定・取引型 HRM、③は職務限定・雇用保障型 HRM などと表記して分類すると、ラベリングとしては適切になる。

改めて図表5を俯瞰的に眺めると、先行研究では職務境界の明確さと雇用保障の強さは負の相関関係にあると理解されてきたため、どうしても議論が②か④かという是非論に陥りがちであったことが再確認できる。それ以外の種類の HRM が存在したとしても②および④のいずれかに無理やり押し込めるか、②と④との折衷型であるといった無難な結論に終始することが多かった。中村 (2022) は「ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の止揚」が必要としつつも、職能と職務の中間としての「役割」概念を提唱してしまったことは、この二分法にこだわるがゆえにもたらされた弊害であるとしか言えない。しかし、図表5を用いることにより、より本質的な概念軸を用いて対比的な議論が可能になるのである。

最後に残ったのは①である。先述のように、職務境界の明確さと雇用保障の強さは負の相関関係にあるという前提のもと、①の類型は等閑視されてきたところである。しかし、前節の例示からも理解できるように、職務境界が曖昧でありながらも雇用保障がなされない、いわゆる使い捨て型の雇用が存在することは見逃せない。職務無限定かつ雇用保障放棄型という特徴を踏まえれば、従業員使い捨て型 HRM とラベリングできるであろう。い



いわゆるブラック企業における HRM がこれに該当する。あるいはそこまで行かなくとも、日本企業は往々にしてブラック性を幾分か帯びている「ブラック・アンド・ホワイト企業」なのである（野村，2018）。従業員が到底受容し得ないような異動先、しかもそれはしばしば転勤を伴う異動先をいくつか示しながら、それに従えない従業員を解雇の対象にすることもあり得る（辻，2010）。また、しぶしぶ異動に従ったとしても、次に解雇の対象にならないとは限らない。さらには、あっても無くてもよいような職務しか与えず、外部との情報のやり取りを遮断する「追い出し部屋」<sup>21)</sup>に従業員を押し込め、退職に追い込む手法も①に該当するかもしれない。というのは、職務内容が書き込まれることのない「空白の石板」を渡しながらも、雇用保障を事実上放棄しているからである。

大企業ではない中小企業や零細企業においては、職務が大企業よりも無限定であるにもかかわらず、雇用保障がなされないことは往々にしてある。濱口（2021）も中小企業における「メンバーシップ型」は、通常のそれとは異なると指摘している。解雇は避けられたとしても、異動に伴う慣れない職務への配属、ならびに当該職務における長時間労働を強制させられたのち、不幸にも過労死ないし過労自殺に至る従業員は存在する。正社員に比して職務境界が明確であるとされる非正社員においてさえ、無限定の職務を遂行させながらも即時解雇に踏み切る企業が存在している。今野（2016）が糾弾するようなブラックバイトを対象とする HRM がこれに該当すると考えられる。そこまで従業員を使い捨てにする企業事例はあまりにも特殊に感じられるかもしれないが、熊沢（2018）によると「それらは日本の企業社会に広範にみられる特徴」なのである。①は論理的にも現実的にも確かに存在しうる象限なのである。<sup>22)</sup>濱口氏のいう「メンバーシップ型雇用」は④に該当するが、同氏は①の存在を見落としている。本論文で示す分類を用いれば、この相違をクリアに区分できる。

なお、職務を限定しないという共通点において、①と④とを合わせて「非ジョブ型雇用」と表すことができる。ただし、「非ジョブ型雇用」がいわゆる人基準の HRM と同一か否かについては議論の余地がある。従業員個人に割り当てられる職務が明確でなくとも、チームに割り当てられるタスクが明確である場合、タスクを基準とする HRM を設計することが可能かもしれないからである。<sup>23)</sup>もちろん、チーム作業組織においては人基準の HRM が適格的なのかもしれないが、今後の検討課題としたい。

同じく、雇用保障を行わないという共通点をもつがゆえに、②と③とを合わせて「非メンバーシップ型雇用」と表せる。先行研究ではジョブ型雇用の対概念をメンバーシップ型雇用としてのみ捉えてきたがゆえに、③を議論の射程外においてしまったのである。その結果、「雇用保障があるジョブ型雇用」などという概念を無理やり創出することで、かえっ

てジョブ型雇用についての議論を錯綜させてしまったのである。繰り返すが、図表5を用いれば議論上の混乱や錯綜を避けることが可能となるのである。

最後に付言しておく、各企業がひとつの象限しか選択し得ないのではなく、ある企業のなかに複数の象限をとる企業があってもおかしくはないということである。たとえば、正社員総合職には④、パートやアルバイト等の定型業務を担う非正社員には①を、正社員専門職や契約社員には③をといた使い分けも可能である。もちろん先にも述べたとおり、図表5の各象限は雇用形態あるいは雇用区分を表すのではないので、各象限内に複数の雇用形態や雇用区分を設けることは十分に可能である。

## 6. 各 HRM 類型における HRM 諸制度の内容

それでは、HRM 類型における HRM 諸制度の内容はどのようなものになるか。これを図表にしたのが次頁の図表6である。<sup>24)</sup>雇用保障を除けば、①と④は通説的な意味でのメンバーシップ型雇用、②と③は通説的な意味でのジョブ型雇用と概ね同じである。ただし、人事権と労働組合については、若干の相違点がある点には注意しなければならない。人事権についていえば、異動を行わない②では分権的になる。④は雇用保障のためだけでなく、少なくとも様々な目的のもとで異動がなされるので、集権的でなくてはならない。③は職務を変えれば賃金低下の可能性があるので、異動の頻度はかなり低い。職務についての情報は現場がよく把握しているので、採用管理は各部門で行われる必要がある。この点で人事権は分権化が妥当である。ただし、ある範囲の従業員(コア人材・次世代経営幹部)については職務が明確な中で積極的に異動を繰り返す必要があるため、一部の人事権は人事部に残さねばならない。また、整理解雇回避のための異動が行われる可能性はあるので、②ほど分権的でないほうがよい。最後に①は雇用保障とは関係なく、企業の都合に応じて柔軟な異動がなされるパターンである。異動の目的も多様で、頻度も高いことから、人事権は集権的でなくてはならない。人事部は異動や解雇を強制する「全能の神」としてふるまわなければならない。

労働組合については、職務が明確化される②は産業別・職種別組合が、<sup>25)</sup>メンバーシップ性が保持される④は企業別組合となろう。③では雇用保障を失わないようにするため、企業別組合で構わない。①はブラック企業であるため当初から無組合企業が多いと推察されるが、新たに企業別組合を立ち上げるか、企業内では組合を結成せず、個人加盟ユニオンや労働NPOによるエンパワーメントを受けながら個別従業員が団体交渉を進めていくかである。①における労働組合の形態は多様であるか、あるいは無組合になるか、判断が難しい。そこで、労働組合による運動以外の労働運動への期待も込める意味で、図表6の一

図表6 各HRM類型におけるHRM諸制度の内容

	①	②	③	④
人事制度の起点	人材	職務	職務	人材
仕事の内容	属人的で曖昧	職務境界が明確	職務境界が明確	属人的で曖昧
異動による雇用保障	なし	なし	あり	あり
賃金	職能重視	職務重視	職務重視	職能重視
評価基準	職能資格・能力発揮	職務内容・職務成果	職務内容・職務成果	職能資格・能力発揮
従業員のキャリア形成	受動的/ジェネラリスト	主体的/スペシャリスト	主体的/スペシャリスト	受動的/ジェネラリスト
企業主導の人事異動	しやすい	難しい	難しい	しやすい
外部労働市場での移動	難しい	しやすい	しやすい	難しい
人事権	人事部に集中	現場管理職に委譲	現場管理職にや や委譲	人事部に集中
労働運動の主体と方法	個人加盟ユニオンや労働NPOを通じた個別従業員へのエンパワーメント、社会運動を通じた糾弾	職種別組合または産業別組合による団体交渉	職種別組合または産業別組合による団体交渉	企業別組合による団体交渉（春闘中心）

出所：筆者独自に作成。

番下の行を「労働組合の形態」ではなく「労働運動の主体と方法」に変え、各象限における労働運動のあり方を整理した。

## 7. 本論文の要約および含意

本論文の目的は、昨今かまびすしく日本社会を賑わせているジョブ型雇用概念について批判的に検討し、当該概念にかかる問題点を見出すことであり、ジョブ型雇用という概念の問題点を解決できるようなHRM類型を提案することであった。まず、従来の日本的HRMの特徴を詳らかに整理し検討した。そのうえで、ジョブ型雇用がそれとどのような違いを持つのかを検証した。検証の結果として、「ジョブ型雇用」および「メンバーシップ型雇用」という二分法そのものが誤解を招く要因なのであり、学術的な議論を展開するためには新たな概念軸が求められることを指摘した。そこで、本論文独自の概念軸を使用したHRM類型を提示し、これまでの錯綜した議論を整理した。最後に、各類型におけるHRM制度の内容がいかなるものかを提示した。

本論文の理論的含意は以下の2つである。第1に、従来の「メンバーシップ型雇用」および「ジョブ型雇用」という二分法的な理念型を超越するための、新たなHRM類型を提示した。第2に、先行研究で用いられてきたHRM類型と、本研究で提示したHRM類型

を対比的に検討し、それぞれの関係性を整理した。HRM 類型を示した研究は、もちろん本論文が最初ではない。既存の研究で提示されてきた種々の HRM 類型と対比することで、本論文で提示した HRM 類型の優位性がさらに浮き彫りとなった。

本論文の実践的含意は次のとおりである。何よりも、「ジョブ型雇用」と「メンバーシップ型雇用」という二分法にとらわれることなく、自社の戦略に合致した HRM 諸制度を慎重に設計すべきであることを提言したい。その際、HRM 制度間の内的整合性にも配慮するとともに、各社独自の雇用ポートフォリオを構築することが不可欠である。もちろん、本論文は実証分析を伴わないため、制度設計のための詳細な指針を提示できるわけではない。しかし、図表5を参照しながら、自社はどの象限を選択するのか、各象限に属する従業員比率をどれくらいとし、彼（女）らをどのような雇用区分ないし雇用形態にするのか、各象限に合わせた HRM 諸制度をどのように設計するかなどを考えることは困難ではない。

本論文に残された課題は以下の2つである。<sup>26)</sup>第1に、本論文は1次資料を用いた実証研究には至らなかった。HRM 類型における各象限の事例を、日本企業にかかわらず他国企業の実例も含めて収集、分析、比較することを通じて、本論文で提示した HRM 類型の妥当性を探ることが求められる。第2に、HRM 類型と雇用ポートフォリオとの関係が未解明である。どのような雇用区分・雇用形態がどの象限に該当するのか、1つの象限に複数のそれらを入れることは可能なのか、また1つの企業においてどの象限にどれくらいの人数を入れることが必要なのか、また雇用区分・雇用形態が変わることによる象限間の移動は存在しうるかなど、さらに理論的な検証が必要となってくる。この点が解明されることなくして、説得力のある実践的含意を導出することは難しい。

#### 注

- 1) 本論文では、諸概念を一般的な意味で用いる際には鍵括弧を付さず、特定の研究者が固有の意味で当該概念を用いていることを示す場合に限り鍵括弧を付す。
- 2) 同氏はこれを「空白の石版」(濱口, 2009, 3頁)に喩えている。
- 3) これを踏まえて本論文では、企業で働く労働者を「従業員」と一貫して表記している。ただし、労働法との関連で議論する箇所や、先行研究からの引用箇所においてはあえて「労働者」と表記している箇所がある。同じく引用箇所において「人材」と表記している箇所もある。
- 4) なお、本論文で参照する文献は基本的には学術的な図書もしくは論文である。実務書や実務雑誌記事も参照したが、ジョブ型雇用についての理解が正確になされておらず、論者によってその捉え方に大きな違いがある。自社のコンサルティングサービスを普及させようとする目的で、この概念に飛びついたような図書や記事も散見される。本論文ではあくまでも学術的な議論にこだわりたい。
- 5) 昨今の戦略的人的資源管理論 (Strategic Human Resource Management : SHRM) の議論に

- 従えば、ベストフィット (best fit) アプローチにおける内的整合性 (internal fit) という概念が、ここでいう HRM 制度の体系的な連関に相当する概念である。当該概念にかかる研究蓄積については Boxall & Purcell (2016) を参照されたい。
- 6) もちろん職務境界がまったくないわけではなく、従業員が遂行する職務が無限に拡大されるというわけでもない。個々の従業員がカバーすべき最低限の職務範囲は定められながらも、個々の職務間には誰が担当するとは決められていない仕事がある。これを「仕事のスキマ」と表現した大藪 (2009) は言い得て妙である。「仕事のスキマ」を基軸とする組織構造は長期雇用と整合するとしている。
  - 7) 稟議制による意思決定の特徴、およびその機能については高宮 (1980) が詳しい。
  - 8) ここで示される傾向は CiNii の論文検索でも同様に示される。「ジョブ型」でタイトル検索 (2022年10月1日時点) すると、ヒットした231件のうち183件が2020年以降に公開された論文である (件数には研究論文でない実務記事や事例も含む)。図書と同様、研究論文が僅少である。なお、ヒットしたなかで最も以前に公開された論文は木下 (2010) であるが、これが「ジョブ型」の初出でないことは先述のとおりである。同じく「ジョブ型雇用」でタイトル検索した場合、ヒットした105件のうち97件が2020年以降に公開された論文である。ヒットしたなかで最も以前に公開された論文は本田 (2014) である。同論文は研究者によって書かれたものであるものの、研究論文とは到底いえない。
  - 9) ただし、湯元・パーソル研究所編 (2021) の大半は実務家によって執筆されており、研究者はインタビューイとして自身の見解を語るにとどまっている。したがって、同書を研究書と位置づけることはできない。
  - 10) 佐藤 (2022) は、HRM 諸制度による体系を表す概念として「人事管理システム」と一貫して表記するが、ここでは本論文の表記に合わせて「HRM 制度」と置き換えて表記する。両概念の意味するところは同じと考えてよい。
  - 11) したがって、「ジョブ型雇用」と「メンバーシップ型雇用」それぞれが特定の雇用形態や雇用区分を指すものではないことを意味する。しかし、鶴 (2016) のように「ジョブ型雇用」を「限定正社員」と読み替える論者もいるので、当該概念が何を意味するかを明示しなければ議論がかみ合わなくなる。
  - 12) たとえば、野村 (2003) や野村 (2004) がこれに該当する。
  - 13) 実務書においても「ジョブ型人事」という語が用いられることがあるが、HRM 諸制度からなる体系を示す概念としては、むしろそちらのほうが適切な表現である。ただし、「ジョブ型」から派生する語が粗製乱造されていることは憂慮すべきことである。たとえば、「ジョブ型雇用」のサブシステムとして「ジョブ型採用」という概念も用いられ始めているが、これは濱口 (2013) が初出であり、ジョブ型雇用の設計原理を適用する採用管理をいう。その他、「ジョブ型賃金」、「ジョブ型 IT 人材」、「ジョブ型教育」などの造語も現れており、研究者か実務家にかかわらず百家争鳴の感がある。
  - 14) 先の注記を繰り返すが、「ジョブ型」と「メンバーシップ型」は雇用形態や雇用区分を指す概念ではない点に注意したい。濱口 (2013) が正社員のなかに「ジョブ型正社員」と「メンバーシップ型正社員」が存在しうるとしていることから、この点が確認できる。なお、「ジョブ



型正社員」は木下(2009)が初出であり、「ジョブ型」の契約で雇用される正社員のことである。「無限定正社員」との対比において措定される「ジョブ型正社員」概念の特質については濱口(2013)や鶴(2016)における議論が詳しい。

- 15) そもそも「ジョブ型」や「メンバーシップ型」はHRMに関連する概念であり、これを安易に社会レベルの分析にまで拡張することは過度な一般化を招くため不適切ではないかと考えられる。
- 16) 「ジョブ型採用」について重要な指摘をひとつだけ示しておく。太田(2021)は、新規学卒者に対する採用管理として、「ジョブ型採用」が増えても「新卒一括採用」がなくなる見込みはなく、新卒者の就職難が生じるとは思わないと述べている。その論拠として、「ジョブ型」が日本企業で急速に増えるとは考えにくいこと、「ジョブ型」が広まったとしても優秀な人材獲得のためには新卒段階での採用が望ましいことを挙げている。
- 17) なお、中村(2022)は図表2のとおり、「メンバーシップ型雇用」については「ジョブ型雇用」のように多様な類型を提示していない。おそらく「メンバーシップ型雇用」は日本的HRMと同一であると捉えたためと推察される。
- 18) この件について濱口氏自身は自覚的である。というのは、濱口(2013)において、自身の用いる「メンバーシップ」概念の創出にあたってはGordon(1988=2012)および菅山(2011)から影響を受けたと述べているからである。
- 19) この点についても濱口氏は明らかに自覚している。なぜなら、濱口(2018)がDore(1973), Marsden(1999), Hall & Soskice(2001)に言及したうえで「一本の軸だけで諸社会を分類しようとするからではないか、と考えると、せめて二次元で四象限に分けるような分類が欲しくなる」(3頁)と論じるからである。この主張は一方で、自らの提唱した二分法の否定をも意味する。しかしながら、この二分法を超越するHRM分類を濱口(2018)は一切示していない。
- 20) HRM研究者ではなく労使関係論研究者であるが、人事評価や賃金の国際比較を行う際、人基準と職務基準との相違に注目した最初の論者は遠藤公嗣名誉教授(明治大学)であった。遠藤(1999)は、日本企業における人事査定(人事考課や人事評価と同義)の評価要素は「属人的」であり、米国企業におけるそれは「職務関連的」であることを強調した。また、遠藤(2005)は賃金形態論において、「属性基準賃金」と「職務基準賃金」という区分を用いて種々の賃金形態の整理を試みた。濱口氏による二分法は、こうした既存の見解を、自覚的にせよ無自覚にせよ焼き直しただけと評さざるを得ない。
- 21) 「追い出し部屋」の実態については伊藤(2017)に詳しい。
- 22) ①に該当する企業が増加することは、雇用不安が個人の年齢にかかわらず広がること、またワーキング・プアを多く発生させ、社会的に見過ごすことのできない貧困問題を生じさせることにつながる。生涯発達と貧困問題との連関については的場(2012)の指摘が参考になる。
- 23) チームではなく従業員個人を単位とする仕事についての議論となるが、関口(2012)および関口(2016)による発見事実に注目したい。同氏によれば、1930年代以降米国のホワイトカラー労働者の「仕事=サラリー等級制」は「仕事ベース」の評価=報酬制度だが、必ずしも狭義の「職務(job)」に基づく制度ではない(32頁)。この点はまさにここでの議論と関連する。職務記述や職務定義が適用されるような「職務」ではない仕事こそがタスクであると解釈できる可

- 能性がある。タスクを基軸とする HRM はいわゆる人基準 HRM や通説的メンバーシップ型雇用でもない。これを④に位置づけるかについては今後の研究課題としたい。
- 24) SHRM における研究蓄積を考慮した場合、先の注にも示した HRM 制度間の内的整合性 (best fit アプローチにおける internal fit) についての議論と、本論文の見解との関係について検討が必要である。たとえば、①と③はおそらく HRM 内的整合性が確保されているが、②と④は不整合ではないかという反論があるかもしれない。すなわち、②と④は概念上の産物であり、実現可能なのは①と③のいずれかではないかというものである。何をもって整合性があると言えるのか、今後の研究課題である。
- 25) ただし、日本では企業別組合が主流であることを前提としながら、理念型のジョブ型雇用のもとでの労働組合運動のあり方を追究した遠藤・木下・今野 (2022) の対談がある。同論文は研究論文ではないが、企業別組合が同一価値労働同一賃金を目指して賃金透明化を求めていくべきとするなど、示唆に富む対談が展開されている。
- 26) 本論文の脱稿は2022年10月14日 (金) であったが、寺井 (2022b) が公開されていたことを2022年11月7日 (月) に CiNi 検索を通じて知った。寺井 (2022b) の公開は2022年9月30日 (金) であったため、本論文を執筆する際にまったく参照できなかった。同論文は貴重な論考であるけれども、本論文の内容にまったく反映できなかったことを断っておきたい。同論文においても新たな概念軸が提示されているが、本論文において提示した概念軸との比較検討については別稿に譲りたい。

#### 参 考 文 献

- Aoki, M. (1988) *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.
- Boxall, P & Purcell, J. (2016) *Strategy and Human Resource Management 4<sup>th</sup> ed.*, Palgrave Macmillan.
- Dore, R. P. (1973) *British Factory-Japanese Factory*, University of California Press (山之内靖・永易浩一訳 (1987) 『イギリスの工場・日本の工場：労使関係の比較社会学』筑摩書房).
- Gordon, A. (1988) *The Evolution of Labor Relations in Japan: Heavy Industry 1853-1955*, Harvard University Press (二村一夫訳 (2012) 『日本労使関係史 1853~2010』岩波書店).
- Hall, P. A. & Soskice, D. (2001) *Varieties of Capitalism*, Oxford University Press (遠山弘徳・安孫子誠夫・山田鋭夫・宇仁宏幸・藤田菜々子訳 (2007) 『資本主義の多様性：比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版).
- Marsden, D. (1999) *A Theory of Employment Systems: Micro-Foundations of Societal Diversity*, Oxford University Press (宮本光晴・久保克行訳 (2007) 『雇用システムの理論：社会的多様性の比較制度分析』NTT 出版).
- 石田英夫 (1985) 『日本企業の国際人事管理』日本労働協会。
- 石田光男 (1990) 『賃金の社会科学：日本とイギリス』中央経済社。
- 伊藤健市 (2017) 『「やりがいのある仕事」と「働きがいのある職場」：ブラック企業を反面教師に』晃洋書房。

- 伊藤健市・田中和雄・中川誠士編 (2006)『現代アメリカ企業の人的資源管理』税務経理協会。
- 今野浩一郎 (2020)『同一労働同一賃金を活かす人事管理』日本経済新聞社。
- 遠藤公嗣 (1999)『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。
- 遠藤公嗣 (2005)『賃金の決め方：賃金形態と労働研究』ミネルヴァ書房。
- 遠藤公嗣・木下武男・今野晴貴 (2022)「エンゲージメントなき時代の処方箋としてのジョブ型」『POSSE』第51号, 26~39頁。
- 太田聰一 (2021)『「ジョブ型雇用」と新卒一括採用』『DIO: data information opinion: 連合総研レポート: 資料・情報・意見』第34巻第7・8号, 14~17頁。
- 大藪 毅 (2009)『長期雇用制組織の研究：日本の人材マネジメントの構造』中央経済社。
- 木下武男 (2009)「雇用をめぐる規制と規制緩和の対抗軸」『季刊経済理論』第46巻第2号, 40~50頁。
- 木下武男 (2010)「「年功賃金」は持続不可能「ジョブ型賃金+福祉国家」で」『エコノミスト』第89巻第9号, 88~89頁。
- 熊沢 誠 (1997)『能力主義と企業社会』岩波新書。
- 熊沢 誠 (2018)『過労死・過労自殺の現代史：働きすぎに斃れる人たち』岩波現代文庫。
- 久米功一・中村天江 (2020)「日・米・中の管理職の働き方：ジョブ型雇用を目指す日本企業への示唆」『日本労働研究雑誌』第725号, 19~30頁
- 今野晴貴 (2016)『ブラックバイト：学生が危ない』岩波新書。
- 佐々木武夫 (2003)『脱工業化社会と職業意識』恒星社厚生閣
- 佐々木武夫 (2011)『変わる働き方と日本的経営』梓書房。
- 笹島芳雄 (2021)『70歳就業時代の雇用・賃金改革：高齢者を活かす定年制とジョブ型賃金』労働法令。
- 佐藤健司 (2021)「日本企業における人間関係：メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の視点から」『同志社商学』第72巻第5号, 733~749頁。
- 佐藤博樹 (2022)「「ジョブ型雇用」を巡る議論をどのように理解すべきか：人事管理システム改革への示唆」『日本労働研究雑誌』739特別号, 10~17頁。
- 下崎千代子 (1996)「日本の経営論」西門正巳・岡本英嗣・本多毅・下崎千代子・高橋のり子『新しい企業の経営課題：経営学からのアプローチ』白桃書房, 第8章所収。
- 下崎千代子 (2000)「21世紀の日本の人事システムに向けて」南龍久・亀田速穂編『21世紀型企業の経営・組織・人間』文眞堂, 第8章所収。
- 菅山真次 (2011)『就社社会の誕生：ホワイトカラーからブルーカラーへ』名古屋大学出版会。
- 杉原英夫 (1994)「人事管理の現代的課題」井沢良智・増田卓司・大場敏男・杉原英夫・守田峰子・白川美知子『現代企業と経営：混迷の時代の企業像を求めて』創成社, 第10章所収。
- 杉原英夫 (2000)「新日本の経営と能力主義」井沢良智・杉原英夫編『転換期の日本企業：その適応の戦略と管理』税務経理協会, 第7章所収。
- 清家 篤 (2022)「ジョブ型雇用の経済分析」清家篤・濱口桂一郎・中村天江・植村隆生・山本紳也・八代充史著, 慶應義塾大学産業研究所 HRM 研究会編『ジョブ型 VS メンバーシップ型：日本の雇用を展望する』中央経済社, 第1章所収。

- 清家篤・濱口桂一郎・中村天江・植村隆生・山本紳也・八代充史著，慶應義塾大学産業研究所 HRM 研究会編（2022）『ジョブ型 VS メンバーシップ型：日本の雇用を展望する』中央経済社。
- 関口定一（2012）「欧米の雇用はどこまで「ジョブ型」なのか：日本の雇用改革の見通しにかかわって」『世界の労働』2012年第3号，2～6頁。
- 関口定一（2016）「アメリカ企業におけるホワイトカラーのサラリー制度」『大原社会問題研究所雑誌』第689号，22～34頁。
- 高宮 晋（1980）『現代経営とは何か：理論と実践』マネジメント社。
- 辻 隆久（2010）『雇用調整のマネジメント：納得性を追求したリストラクチャリング』創成社。
- 鶴 光太郎（2016）『人材覚醒経済』日本経済新聞社。
- 寺井基博（2022a）「雇用におけるダイバーシティ&インクルージョンの意義：女性活躍推進を分析の起点として」『評論・社会科学』第140号，79～107頁。
- 寺井基博（2022b）「日本的ジョブ型雇用の行方」『評論・社会科学』第142号，21～37頁。
- 寺畑正英（2016）「新しい人事制度の普及と変容」東洋大学経営学部経営学科編『現代経営学研究の潮流』中央経済社，第2章所収。
- 中村天江（2022）「日本的ジョブ型雇用」清家篤・濱口桂一郎・中村天江・植村隆生・山本紳也・八代充史著，慶應義塾大学産業研究所 HRM 研究会編『ジョブ型 VS メンバーシップ型：日本の雇用を展望する』中央経済社，第2章所収。
- 日経連能力主義管理研究会報告（1969）『能力主義管理：その理論と実践』日本経営者団体連盟弘報部。
- 日本経営者団体連盟（1995）『新時代の「日本的経営」：挑戦すべき方向とその具体策』日本経営者団体連盟。
- 日本経済団体連合会（2020）『2020年版経営労働政策委員会報告：Society 5.0 時代を切り拓くエンゲージメントと価値創造力の向上』一般社団法人日本経済団体連合会。
- 日本経済団体連合会（2021）『2021年版経営労働政策特別委員会報告：エンゲージメントを高めてウィズコロナ時代を乗り越え，Society 5.0 の実現を目指す』一般社団法人日本経済団体連合会。
- 日本経済団体連合会（2022）『2022年版経営労働政策特別委員会報告：ポストコロナに向けて，労使協働で持続的成長に結びつく Society 5.0 の実現』一般社団法人日本経済団体連合会。
- 野村正實（2003）『知的熟練論批判：小池和男における理論と実証』ミネルヴァ書房。
- 野村正實（2004）『日本の労働研究：その負の遺産』ミネルヴァ書房。
- 野村正實（2018）『「優良企業」でなぜ過労死・過労自殺が？：「ブラック・アンド・ホワイト企業」としての日本企業』ミネルヴァ書房。
- 馬場俊太郎（2022）「外資ジョブ型企業人事から見たジョブ型雇用の運用」『日本労働研究雑誌』739特別号，18～25頁。
- 濱口桂一郎（2008）「三種の神器を統べるもの」『Works』リクルートワークス研究所，第84号，32～34頁。
- 濱口桂一郎（2009）『新しい労働社会：雇用システムの再構築へ』岩波新書。
- 濱口桂一郎（2013）『若者と労働：「入社」の仕組みから解きほぐす』中公新書ラクレ。

- 濱口桂一郎 (2014) 『日本の雇用と中高年』 ちくま新書。
- 濱口桂一郎 (2018) 「横断的論考」 『日本労働研究雑誌』 第693号, 2~10頁。
- 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』 岩波新書。
- 久本憲夫 (1998) 『企業内労使関係と人材形成』 有斐閣。
- 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理: 進化型の発生プロセスと機能性』 中央経済社。
- 本田由紀 (2014) 「教育 ジョブ型雇用の活用で若者の暮らしを安定させる」 『第三文明』 第650号, 35~37頁。
- 松尾剛志 (2022) 「ジョブ型雇用は日本の雇用・労使関係と親和的か?」 『日本労働研究雑誌』 739 特別号, 26~31頁。
- 的場由美 (2012) 「成人期および老年期の貧困者支援: 国内文献レビュー」 『発達心理学研究』 第23巻第4号, 450~459頁。
- 森 雄繁 (2003) 『組織のなかのキャリアづくり』 東方出版。
- 谷内篤博 (2007) 『働く意味とキャリア形成』 勁草書房。
- 谷内篤博 (2008) 『日本の雇用システムの特徴と変容』 泉文堂。
- 山崎 憲 (2021) 「ホワイトカラー・エグゼンプション制度とジョブ型雇用」 『商学論纂』 第62巻 第5・6号, 345~357頁。