

明治大学労働講座2021
労働社会の改革(1)
日本の労働社会の成り立ち

労働政策研究・研修機構

研究所長

濱口桂一郎

1

濱口桂一郎 Keiichiro Hamaguchi

ジョブ型雇用社会とは何か

——正社員体制の矛盾と転機

間違いだらけのジョブ型論を
一刀両断!

返す刀で日本型労働社会の“不都合な真実”に切り込む——

岩波新書

濱口桂一郎 Keiichiro Hamaguchi

新しい労働社会

雇用システムの再構築へ

問われているのは
民主主義の本分だ

派遣切り、雇い止め、均等待遇
混迷する論議に一石を投じる

定価(本体700円+税) 岩波新書最新刊

NIKKEI **NB** 日経文庫

日本の雇用と労働法

濱口桂一郎

働く現実と
法の関係を
トータルに**理解**する

雇用管理、人事・賃金制度、労使関係など
日本の特質と問題点を丁寧に解説した画期的入門書。
日本経済新聞出版社・定価(本体1000円+税)

465 濱口桂一郎 Hamaguchi Keiichiro

「入社」の仕組みから解きほぐす
若者と労働

中公新書ラクレ

**ブラック企業、就活、
限定正社員……**

もつれた議論を一刀両断!
若者雇用を論じるなら、これを読め

中公新書ラクレ 465 定価(本体880円+税)

濱口桂一郎

**日本の雇用と
中高年**

CHIKUMA SHINSHO

——本書は、日本型雇用システムが不可避にもたらすこの問題を中心に据えて、それが最も象徴的に現れる「中高年雇用」という局面に着目しながら、戦後日本の雇用システムと雇用政策の流変を概観しています。そこには、多くの人々にとって意外な情景が浮かび上がっているはずです。——

再就職難、高人材費、成果主義、不毛な世代間対立……
雇用や働き方をめぐる問題の数々

**日本型システムからの
脱却が迫られている!**

筑摩書房 定価(本体価格780円+税) ちくま新書

文春新書 1092

働く女子の運命

濱口桂一郎

ジェンダーギャップ指数2015 日本
アイスランド1位
アメリカ28位
中国91位

101位
145カ国中

上野千鶴子氏絶賛!

「そうか、やっぱり、
そうだったんだ。
ニッポンの企業が
女を使わない/使えない理由
が腑に落ちた。」

濱口桂一郎/海老原嗣生

**働き方改革の
世界史**

CHIKUMA SHINSHO

——海老原 効率性の部分があるでしょうが、それは別に、村や里がもつて担った共同体の役割を、企業に重ねるような発想が、欧米人の中にもあるのでは?と濱口 そういう部分はあるかもしれませんが、ただ一つ言えるのは、こうした仕組みが、社会に浸透し、しかも継続しているのは日本だけのことですね。——

働き方改革の根源を、世界史から問い詰める!

**日本の繁栄も沈滞も、
労使関係に
原因があった?**

筑摩書房 定価(本体価格840円+税) ちくま新書

I 誤解だらけの「ジョブ型」論

1 「ジョブ型」論が 氾濫しているが...

- 2020年1月の『経労委報告』と、コロナ禍でのテレワーク急増で、マスコミやネット上は「ジョブ型」という言葉が氾濫
- しかし、そのほとんどは、一知半解で「ジョブ型」という言葉を振り回しているだけ
- 一知半解どころか、「ジョブ型」のイロハのイをわきまえていない知ったかぶりの議論が横行
- その典型例を、ひどいものからみていこう

2 「ジョブ型」は ヒト基準なのか？

- 6月26日付「ビジネスインサイダー」記事「日立、富士通、資生堂...大企業ジョブ型導入で崩壊する新卒一括採用」に曰く：
- “日立は、2021年3月までにほぼ全社員の職務経歴書を作成し、2024年度中には完全なジョブ型への移行を目指している。背景にあるのが、ビジネスモデルの転換だ。”云々
- ???
- もちろん、日立が作成しようとしているのは、ヒト基準の「全社員の職務経歴書」ではなく、ジョブ基準の「全職種ジョブディスクリプション（職務記述書）」
- かくの如く、まったく正反対に誤解していながら、そのことを理解してすらいない

3 世界中が「ジョブ型」に変わるのか？

- 8月19日付日経XTECH記事「世界30万人をジョブ型に転換、日立が壮大な人事改革に挑む本当の理由」に曰く：
- “国内で働く16万人を含め世界中の従業員30万人をジョブ型の人事制度へ——。日立製作所が壮大な社内改革に乗り出した。”
- ???
- 国内16万人は確かにメンバーシップ型から「ジョブ型」に転換するのだろうが、世界30万人が「ジョブ型」に「転換」するとなると、残りの14万人はいま現在何型なのか？
- 「ジョブ型」なるものは、欧米諸国でもこれから目指すべき理想像だと思っているのか？

4 誤解だらけの ジョブ型論が氾濫

- 「ジョブ型」「メンバーシップ型」とは、現実に存在する雇用システムを分類するための学術的概念であり、本来価値判断とは独立
- その時代の国や企業のパフォーマンスで毀誉褒貶はあるが、認識論的基礎は不変
- 一方、商売目的の経営コンサルやそのおこぼれを狙う各種メディアは、もっぱら新商品として「これからのあるべき姿」を売り込むネタとのみ心得ている
- そのため、認識論的基礎がいかげんなまま、価値判断ばかりを振り回したがる

5 「ジョブ型」は 職務遂行能力で査定？

- この価値判断過剰傾向は近年「ジョブ型」を唱道している日経新聞の記事にも横溢
- 一見、認識論的基礎はきちんと踏まえているように見えるが、その先で足を踏み外す
- 6月8日付日経記事の解説に曰く：“ジョブ型 職務内容を明確にした上で最適な人材を宛てる欧米型の雇用形態。終身雇用を前提に社員が様々なポストに就く日本のメンバーシップ型と異なり、ポストに必要な能力を記載した「職務定義書」（ジョブディスクリプション）を示し、労働時間ではなく成果で評価する。職務遂行能力が足りないと判断されれば欧米では解雇もあり得る。”
- 前半は一応理解しているように見えるが、後半で馬脚を現している

6 こんな「ジョブ型」論は 全部ゴミ箱へ

- 「職務遂行能力」がメンバーシップ型人事管理のキモであることは、人事部一年生の常識だが、日経記者はそれに無知
- よく見ると、「職務記述書」に「ポストに必要な能力を記載」などと、全く逆に理解していることを露呈
- 「労働時間ではなく成果で評価する」のは、ジョブ型でもごく一部のハイエンドジョブ。大部分のジョブ型は査定なし。すぐに人事評価の話に持って行きたがるのが無知の証拠
- このような、一知半解どころか、「ジョブ型」のイロハのイをわきまえていない知ったかぶりの議論が横行

7 「ジョブ型」は 新しくない、古くさい

- 新商品売り込みネタとしての「ジョブ型」はほとんどウソ
- 産業革命以来の近代社会の企業組織の基本構造は「ジョブ型」であり、日本以外では今日までずっとそう
- 日本も民法や基本労働法制は全部ジョブ型。戦後の判例法理とごく一部の実定法がメンバーシップ型
- 日本でも高度成長期の労働政策はジョブ型を志向（『国民所得倍増計画』等々）
- 1970年代半ば～1990年代半ばの20年間には、「新商品」としてメンバーシップ型礼賛論が溢れる（←日本の経済パフォーマンスゆえ）

8 毀譽褒貶も 認識論的基礎は変わらず

- 1985年（日本型雇用礼賛期）のMEシンポジウムで氏原正治郎（職研所長）曰く：“一般に技術と人間労働の組み合わせについては大別して2つの考え方があり、一つは職務をリジッドに細分化し、それぞれの専門の労働者を割り当てる考え方であり、今一つは幅広い教育訓練、配置転換、応援などのOJTによって、できる限り多くの職務を遂行しうる労働者を養成し、実際の職務範囲を拡大していく考え方である。ME化の下では、後者の選択の方が必要であると同時に望ましい。”
- 認識論的基礎はまったく同じ。ただ価値判断“だけ”が180度転換
- 1980年代には日本型こそがMEに適合といい、21世紀には日本型こそがITに不適合という無節操

II 雇用システム論の基礎の基礎

1 ジョブ契約と メンバーシップ契約

- 日本型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職(job)は雇用契約に明確に規定される
- しかし日本では、雇用契約に職務は明記されず、使用者の命令によって定まる
- 日本の雇用契約はその都度遂行すべき特定の職務が書き込まれる「空白の石版」である
- いわば、日本における雇用とは「職務」(job)ではなく「成員」(membership)である

- ジョブ型：職務を特定して雇用するので、その職務に必要な人員のみを採用し、必要な人員が減少すれば雇用契約を解除する必要←契約で特定された職務以外の労働を命じられない
- メンバーシップ型：職務が特定されていていいので、ある職務に必要な人員が減少しても他の職務に異動させて雇用契約を維持できる→異動可能性があるかぎり解雇の正当性が低くなる→長期雇用慣行
- ジョブ型：契約で定める職務によって賃金が決まる→同一労働同一賃金原則の本質
- メンバーシップ型：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→高賃金職種から低賃金職種への異動も困難→職務と切り離れた人基準で決めざるを得ない→客観的な基準は勤続年数や年齢→年功賃金制
- ジョブ型：団体交渉・労働協約は職種ごとの賃金を決める→職業別・産業別労働組合
- メンバーシップ型：賃金が職務で決まらないので、団体交渉・労働協約は企業別に総人件費の増分の配分を交渉する→企業別労働組合

2 雇用管理システム — 入口と出口とその間

- ジョブ型：企業が労働者を必要とするときにその都度採用するのが原則
- 採用権限は労働者を必要とする各職場の管理者にある
- メンバーシップ型：学校から学生・生徒が卒業する年度の変わり目に一斉に労働者として採用する
- 数ヶ月前に「内定」と称する（労務と報酬の交換のない）雇用契約に入る
- 採用権限は現場管理者ではなく本社の人事部局にある←個々の職務ではなく、長期的なメンバーシップの付与の判断だから

- ジョブ型：職務の消滅はもっとも正当な解雇理由←→アメリカの解雇自由原則に対して、ヨーロッパ諸国は解雇権を制限しているが、整理解雇は労使協議で解決
- メンバーシップ型：労働者個人の能力や行為を理由とする普通解雇よりも、職務消滅を理由とする整理解雇の方を厳しく制限（いわゆる整理解雇4要件）←残業削減や人事異動で解雇を避ける義務
- ジョブ型：同一職務で昇進していくのが原則。定期人事異動はなく、企業内外の空きポストに応募して「転職」
- メンバーシップ型：定期的に職務を変わっていくのが原則（定期人事異動制度）→特定の職務の専門家になるのではなく、企業内のさまざまな職務を経験し熟達する→他企業への転職（厳密には他社の同種職務への「転社」）可能性が縮小→定年までの雇用保障が強化
- ジョブ型：資格者、経験者を採用、配置するのが普通→労働者は企業外(学校を含む)で教育訓練を受け技能を身につける必要
- メンバーシップ型：採用でも異動でも、当該職務には未経験者をポストに就けるのが普通→企業内教育訓練が重要、とりわけ実際に作業をさせながら技能を習得するOJTが中心

3 報酬管理システム

一賃金制度

- ジョブ型：職務に“基づく”賃金制度
- メンバーシップ型：職務に“基づかない”賃金制度→定期昇給制（採用後一定期間ごとに、職務に関係なく賃金が上昇するが、一律ではない）
- ジョブ型：一般労働者には人事査定がなく、職務と技能水準のみで賃金が決まるのが普通
- メンバーシップ型：末端労働者に至るまで人事査定がある
- 業績評価だけではなく、「能力」評価、情意評価が重要←企業メンバーとしての忠誠心を評価

4 労使関係システム

- ジョブ型：「労働組合」とは、同一職業や産業の労働者の利益代表組織
- メンバーシップ型：同一企業に属するメンバーの利益代表組織
- ジョブ型（ヨーロッパ諸国）：産業レベルで団体交渉を行う労働組合とは別に、企業レベルで労使協議を行う従業員代表機関を設置
- メンバーシップ型：企業別「労働組合」が団体交渉と労使協議を兼務

- ジョブ型：団体交渉とは、企業を超えた職種・技能水準ごとの労働力価格の設定
- メンバーシップ型：団体交渉とは、企業の賃金総額を従業員数で割った平均賃金額の増加分（ベースアップ）の決定
- それゆえ、企業の支払能力によって制約されがち←特定企業のみ賃金を上げると、同業他社との競争条件が悪化し、市場を失う恐れ→産業レベルで同時に「春闘」
- ジョブ型：争議行為とは、労働条件引上げのため、集团的労務供給停止により企業に経済圧力を掛ける(ストライキ)
- メンバーシップ型：争議行為とは、同じ集団のメンバー間の近親憎悪的な喧嘩：職場占拠、ビラ貼り、リボン闘争、有休取得闘争、残業拒否闘争、「遵法闘争」←「忠誠」と「反逆」は表裏一体

5 低位ジョブ型としての 非正規労働者

- 非正規労働者には企業への「メンバーシップ」がない
- それゆえ、必要に応じ職務単位で採用（本来の就「職」だが、そう呼ばれない）
- それゆえ、職務がなくなれば容易に雇止め
- それゆえ、職務給であり、定昇はない
- それゆえ、企業別組合に入れてくれない
- しかし、主婦パートと学生アルバイトが主だったので、誰も問題視しなかった

6 日本の法律は ジョブ型である

- 日本国の基本的法制（民法）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、労働者は企業の取引相手であって、メンバーではあり得ない
- 法律上「社員」と呼べるのは、出資者のみ（有限責任社員、無限責任社員）、株式会社の社員は株主のみ
- 労働組合法、労働基準法等の古典的労働法は、企業と労働者の取引関係という枠組みを前提に、①雇用契約の内容に最低限の公的規制を加え、②労働者にカルテルを認めたもの
- そもそも労働組合とは企業と取引関係にある労働力販売業者のカルテルであり、独占禁止法の例外

7 法的構成の判例による修正

- 日本型雇用システムと日本の労働法制の間のすき間を埋めてきたのが判例法理
- 信義則や権利濫用法理といった法の一般原則を駆使することで、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「司法による事実上の立法」
- 判例法理が積み重なり、日本の労働社会を規律する原則は六法全書の条文ではなく、判決文に現れた現実社会の規範に
- その判例法理が今度は労働契約法という形で実定法化
- また、行政府主導の政策立法（雇用調整助成金等）も企業行動をメンバーシップ型に誘導

Ⅲ 就職と採用

1 ジョブ型社会の 採用差別禁止

- ジョブ型社会では、募集はすべて具体的なポストの欠員募集
- 経済学の問題：情報の非対称性
- 法律学の問題：採用差別の禁止←市場社会の基本原理「採用の自由」への原理的修正、なぜ？
- 採用とは、特定のジョブに資格・経験から最適の労働者を当てはめること
- 当該ジョブに最も高いスキルを有する労働者を、人種・性別等の属性への差別感情から採用拒否することが「非合理」ゆえ
- 特定のジョブへの応募者から最適者を選択するというシチュエーションがほとんどない日本では、一番理解されない

2 採用の自由は市場社会の大原則？

- 日本型採用法理は、決して市場社会の大原則そのままではない
- ジョブ型社会ではすでに大修正されている原理が、一見維持されているかのように見えるが、実はメンバーシップ型社会特有の採用の在り方がもたらしている
- 三菱樹脂事件最高裁判決（1973年）：「企業者において、その雇傭する労働者が当該企業の中でその円滑な運営の妨げとなるような行動、態度に出るおそれのある者でないかどうかに関心を抱き、思想等の調査を行うことは、企業における雇傭関係が、単なる物理的労働力の提供の関係を越えて、一種の継続的な人間関係として相互信頼を要請するところが少なくなく、わが国におけるようないわゆる終身雇傭制が行われている社会では一層そうであることにかんがみるときは、企業活動としての合理性を欠くものということできない。」
- 流行のジョブ型論者が絶対に理解していないこと：採用判断の是非はそのジョブにふさわしいスキルの有無で説明しなければならない、「相性」だの「官能性」では通用しない

3 試用期間は何のため？

- 三菱樹脂事件は実は採用ではなく試用期間満了時の本採用拒否だから裁判に持ち出せた
- 「試用期間」ってなあに？どの会社にもあるけれど
- うっかり採用してしまった不適合者を排除するため・・・だが
- ジョブ型社会では、できませんと言ったのにやらしてみたら全然そのジョブを遂行できない・・・奴を排除するため
- ところが日本では、そもそもみんな初めは素人、できないのは当たり前、それを鍛えるのが上司の任務
- 仕事ができないというのは理由にならないが、やる気がない奴は排除するぞと脅すために使える

4 学歴詐称の意味

- 学歴詐称は洋の東西を問わないが…
- ジョブ型社会の学歴詐称は、低学歴者による高学歴詐称（学歴は職業能力を公示するもの）
- 日本では高学歴者（学生運動で大学中退）が低学歴（高卒）を詐称して懲戒解雇（1991年炭研精工事件最高裁判決）
- 一方、税理士資格や中央大学商学部卒を詐称した者の雇止めは「担当していた債務者の事務遂行に重大な障害を与えたことを認めるに足る疎明資料がない」（1993年中部共石油事件名古屋地判）
- 高学歴者の低学歴詐称は懲戒解雇に値するが、低学歴者の高学歴詐称は雇止めにも値しないメンバーシップ型社会←ジョブ型社会からみれば驚愕の世界

5 年齢差別禁止は究極のザル法

- 2007年労働施策総合推進法（旧雇用対策法）9条は、労働者の募集・採用について「その年齢に関わりなく均等な機会を与えなければならない」
- 実際は、求人広告に年齢を書かないようにしただけ
- 入口から出口まで年齢に基づいている日本企業の人事労務管理には何の変化もない
- 勤続年数にリンクした年功賃金制も、新卒一括採用ではほぼ年齢と一致
- 年長の新人に入ってこられては困る
- 紙の上でだけ年齢差別を禁止したふりの究極のザル法

6 周縁地帯の中途採用

- 日本の基本労働法はジョブ型
- 職業安定法も「職業」の紹介であって、「雇用」の紹介ではない
- 終戦直後から職務分析、職業情報の提供をしてきたが
- 2010年民主党政権の事業仕分けで、キャリアマトリックスが廃止（2020年日本版OneNetとして再開）
- 上級国民はハローワークなど使わないので意味が分からない
- 2020年労働施策総合推進法は、中途採用の情報公表を義務づけ
- 大部分の中小企業では中途採用が当たり前

IV 解雇をめぐる誤解

1 ジョブ型では 整理解雇が一番正当な解雇

- アメリカ以外のすべてのジョブ型社会に解雇規制あり。解雇には正当な理由が必要
- ジョブがなくなるからという整理解雇が一番正当な解雇
- 「リストラ」が一番極悪非道な日本
- 借家契約と雇用契約で考えれば
- 欧州ではリストラの場合労使協議が義務づけ、できるだけ同じジョブで再就職できる
よう、または新たなジョブに就くために教育訓練
- リーマンショックやコロナ禍のような外的ショックの場合には雇用維持助成金

2 解雇でも 「能力」とスキルは別物

- ジョブ型社会の正当なスキル不足解雇とは、「できる」と言って採用されたのにできない者を解雇すること
- 素人を採用してOJTで鍛える日本ではそもそもありえない
- 逆に日本では、永年勤続してきた中高年を「能力」不足と称して追い出したがる
- この「能力」とは一体何か？
- 「能力」に応じた賃金と称する「職能給」が高すぎて、本人の貢献と見合わない中高年のインバランスが問題
- 若い素人は上司が鍛えられるが、年かきの素人は始末に負えない、というのが本音

3 日本では 忠誠心不足が正当な解雇

- ジョブ型社会では考えられない懲戒解雇が日本ではOK
- 残業命令を拒否し、始末書の提出を拒む者は懲戒解雇してよい（1991年日立製作所武蔵工場事件）
- 高齢の母と保育士の妻と2歳児を抱えた男性が神戸から名古屋への遠距離配転を拒否したら懲戒解雇してよい（1986年東亜ペイント事件）
- 共働きで3歳児を保育所に送り迎えしている女性が目黒から八王子への異動を拒否したら懲戒解雇してよい（2000年ケンウッド事件）

4 中小企業は 貴様あ解雇で一杯

- 以上は出るところへ出たときのルール
- 現実の労働社会では判例法理とかけ離れた解雇が自由奔放に
- 法律学者も経済学者も目を背けたがる
- 濱口著『日本の雇用終了』で労働局あっせん事案を分析
- 多くの場合、態度の悪さが解雇の最大の理由
- 金銭解決も平均10万円台
- 金銭解決もできない泣き寝入り労働者が多数派



5 解雇の金銭解決が実現しない理由

- 2003年以来、解雇の金銭解決は何回も議論されたが実現に至らず
- 解雇は現実社会では金銭解決しているのに（あるいはそれすらしていないのに）なぜ立法化できないのか
- 権利濫用法理という本来例外的状況用の道具を常に使ってきてしまったから
- 法律上は金銭解決制度がなく、解雇無効による地位確認請求しかないのに、原職復帰の権利はなく、賃金を受け取るしかない（事実上の金銭解決）
- ←会社の社員という地位のみを確認するので、職場に入る権利はなくても文句が言えない
- ジョブ型社会なら、解雇無効というなら当然原職復帰だし、それが困難なら金銭解決するだけ
- 解雇の金銭解決がかくも複雑怪奇になるのもメンバーシップ型ゆえ

6 移る権利、移らない権利

- EU諸国では、事業の移転とともにその仕事をしてきた人も移転するのがルール
- 日本でも2000年商法改正に伴い、会社分割時における労働契約承継制度が作られたが…
- 連合シンポジウムでふと上を見たら、「気がつけば別会社に」
- 気がつけば、いや気がつかなくても別会社に移転させろというのがEUのルール
- 日本の感覚は正反対
- 2010年日本IBM事件最高裁判決で、労働組合側は「気がつけば別会社に」追いやられていたことに異議

V 定年退職は引退に非ず

1 定年で強制退職は禁止

- 定年とは何か？
- 日本政府公定訳では「mandatory retirement age」（強制退職年齢）
- しかし現行法上、60歳定年で強制退職は禁止。65歳までの継続雇用が義務づけられている
- では65歳継続雇用義務の下での60歳「定年」とは何か？
- その正体は処遇の精算年齢。年功で高くなりすぎた中高年の賃金を本来あるべき水準に引き戻して、なお引き続き雇い続けるためのつなぎ目
- その賃金下落の一部を補填するのが高年齢者雇用継続給付（65歳継続雇用促進のために創設されたが、義務化されてもなお存続している奇怪）

2 根っこにある中高年問題

- 本音では、中高年社員の賃金はその貢献に見合わない高給（「働かないおじさん」）
- しかし職能給の建前では、見えざる「能力」に対する正当な報酬
- そこで、職能給の正社員から外して、有期契約の非正規労働者にしてしまうことで比較の余地をなくした…つもり
- ところが、労働契約法による無期契約と有期契約の不合理的な労働条件の禁止が飛び込んできた
- 2018年長澤運輸事件最高裁判決は定年後再雇用であることを「その他の事情」として考慮してくれたが
- 同一労働同一賃金が叫ばれる中、わざと低賃金に見合った低レベルの仕事をあてがうと、これまた問題に

3 矛盾だらけの70歳就業

- 2020年高齢法改正で70歳就業確保措置が努力義務になったが
- 定年・継続雇用という内部労働市場政策の枠組に、再就職、フリーランス、ボランティアまで詰め込んだ意味不明の代物に
- 65歳までの純粹他社への再就職支援努力義務（第15条）は外部市場政策なのに、65歳を超えると70歳まで純粹他社での雇用を保障すべき内部市場政策に
- フリーランスも70歳まで仕事を保障する建付けで、労働者性が高いし
- ボランティアに至っては事実上企業のプロボノに限定
- シルバー人材センターはどこに行った？

VI ヒトの値段、ジョブの値段

1 生活給を 「能力」で説明した矛盾

- 年功制の始まりは生活給。戦時賃金統制から終戦直後の電産型賃金体系は、年齢と扶養家族数で賃金を決定
- 経営側と政府は、同一労働同一賃金による職務給を主張（『国民所得倍増計画』等）
- 日経連は1969年の『能力主義管理』で職務給を放棄、「能力」査定による職能給に
- 年齢とともに上がる不可視の「能力」で年功昇給は維持する一方、会社に貢献しない者は低査定で競争に駆り立てる、労使の利害が一致
- ところが、「能力」は下がらないので、中高年は人件費と貢献が乖離

2 ご都合主義の成果主義

- 「能力」による基本給の上昇を抑制するために、小手先の手段として「成果主義」を導入
- 本来、ジョブが不明確なままで成果を測定することは困難なはずだが、
- 目標管理と称して押しつけて、達成していないと難癖付けて引き下げる理屈に
- いったん失敗に終わった成果主義を、もう一度リベンジしたくて持ち出してきたのが、冒頭に紹介した奇怪な「ジョブ型」
- 本体はメンバーシップ型のまま、成果を評価するためにジョブ・ディスクリプションとやらをでっち上げるコンサルたち

3 日本版同一労働同一賃金 という虚構

- 同一労働同一賃金は本来ジョブ型の原理
- ところが2016年1月、安倍前首相は「同一労働同一賃金に踏み込む」と発言
- 水町勇一郎（労働法）曰く、「欧州でも労働の質、勤続年数、キャリアコースによって例外があるから、日本でも同一労働同一賃金は可能」
- 賃金決定の基本原則（ヒトの値段かジョブの値段か）とその修正付加がごっちゃに
- 水町は秘かに職能給への統一を構想？

- 2016年12月のガイドライン案は、正規非正規が年功、能力、成果など同じ賃金制度下にあることを前提にこれはOK、これはダメと記述。しかしそれは現実にはすべて空振り。正規と非正規は賃金制度が異なるから
- 「注」として「無期雇用フルタイム労働者と有期雇用労働者又はパートタイム労働者の賃金の決定基準・ルールの違いがあるとき」には、「将来の役割期待が異なるため…という主観的・抽象的説明では足りず」、「賃金の決定基準・ルールの違いについて、職務内容、職務内容・配置の変更範囲、その他の事情の客観的・具体的な実態に照らして不合理なものであってはならない」。圧倒的多数の企業はこちら
- かくして水町構想は挫折し、踏み込む前も踏み込む後もほとんど変わらない「同一労働同一賃金」と相成った
- その証拠に、2012年改正労働契約法第20条の訴訟の判決を、みんなそろって「同一労働同一賃金」と呼んでいる（大阪医科薬科大学、メトロコマース、日本郵便の2020年判決）
- いやそれ、同一労働同一賃金に「踏み込む」ずっと前の事件やろ

4 生活給の精髓としての 家族手当

- 戦時体制で家族手当が発達
- 終戦後は労働運動によりさらに拡大
- 1970年によく（みみっちい）児童手当ができたが・・・
- 企業が家族手当を出すのだから、国が児童手当を出す必要はないと1979年財政制度審議会
- 民主党政権の子ども手当はバラマキと批判
- 2006年男女雇用均等法の間接差別として議論されたが、労働側の腰が引けていつのまにか消滅
- 2016年配偶者手当の見直しが議論されたが、「見直しが望まれる」でお茶濁し

VII 女性活躍というけれど

- 伝統的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、場合によっては「花嫁候補」
- 男は「サラリーマン」、女は「OL」と身分が違った
- 男女均等法で、男は「総合職」、女は「一般職」と張り替え、ごく少数の女性総合職が誕生。女性総合職の本格的採用は1990年代末から
- 日本の男女平等はジョブの平等ではなく、コースの平等。男と同じコースに載せる＝男と同じ無限定正社員に
- ワークライフバランスなき総合職からマミートラックへ

VIII 障害者という別枠

- そもそも障害者とは、ある機能は障害があるが、他の機能は十分果たせる。がゆえに、その果たせるジョブのスキルに着目して採用し、障害のある部分は配慮する、というのがジョブ型社会
- ところが、メンバーシップ型社会では全人格的無限定的「能力」を要求、これに障害者をはめこむのは至難の業
- それゆえ、日本企業で障害者は別枠扱いとなり、特例子会社で対処しがち
- とりわけ、コミュニケーション能力がすべての前提となるため、発達障害者はメンバーシップ型社会になじめない

IX 外国人材

- 外国人労働者問題はもっぱらローエンド人材をめぐって論じられてきたが、特定技能で一応決着。ハイエンド人材にも問題あり
- 普通のホワイトカラーに相当する在留資格「技人国（技術・人文知識・国際業務）」は、ジョブ型の仕組みであり、大学の専攻と従事業務の一致が必要、単純労働は不可
- ところが、日本の大卒は大学の専攻と無関係に「雑巾がけ」から始まる。これはジョブ型入管法とは相容れない
- 経済界の要求で、これをメンバーシップ型に変形し、接客業務も製造業務も何でもOKに
- 週28時間アルバイトの留学生を「技人国」と称して引き続き単純労働につけることも可能、高度人材とはほど遠い