

## 欧米のジョブ型の道程と日本の行方

[ 特別対談 ] 楠田 祐 × 大滝 令嗣



### 【対談者プロフィール】

#### 楠田 祐 氏

HR エグゼクティブコンソーシアム 代表



NEC などエレクトロニクス関連企業 3 社を経験した後、ベンチャー企業を 10 年間社長として経営。中央大学大学院戦略経営研究科（ビジネススクール）客員教授を 7 年経験した後、2017 年 4 月より現職。2009 年より年間数百社の人事部門を毎年訪問。人事部門の役割と人事のキャリアについて研究している。2016 年より、毎週、Podcast『楠田祐の人事放送局～有名企業の人事部長にズバリ聞く！』（ProFuture）のパーソナリティを務める。主な著書：『破壊と創造の人事』（Discover 21）、『内定力 2017～就活生が知っておきたい企業の「採用基準」』（マイナビ）。

#### 大滝 令嗣 氏

早稲田大学ビジネススクール 教授



東北大学工学部応用物理学学科卒、カリフォルニア大学サンディエゴ校電子工学科博士課程修了。工学博士。

株式会社東芝を経て、マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティングに入社。同社の代表取締役社長、代表取締役会長、及びアジア代表などを務める。更にはハイ・コンサルティング・グループ（株）の代表取締役、および同社のアジア代表を務めたのち、エーオンヒューイットジャパンの社長、会長を歴任。シンガポール経済開発庁（EDB）元ボードメンバー。

早稲田大学ビジネススクールでの研究テーマは、「グローバルビジネスリーダー育成と活用」、「日本企業のグローバル化」である。早稲田大学とシンガポール南洋工科大学が共同運営するダブル MBA ディグリープログラムのプログラムディレクターも務める。

### 今回で 3 回目となる 日本のジョブ型ブーム

**楠田** 日本の大企業がジョブ型雇用制度を導入する、あるいは検討や準備を進めるという動きは、2019 年ごろから目立ってきましたが、パンデミックの状況下でさらに加速しているようです。ただ、このブームとなっているジョブ型導入の動きの中で、私はいくつかの疑問を感じています。例えば、日本企業のジョブ型は、同じジョブでも、そのジョブの値段が企業によって違って、様々なのが現状のようです。アメリカでも、実は 1960 年代ごろには企業によってジョブの値段が違って、その後、統一されていった歴史がありますが、日本も今はかつてのアメリカと同じ状況で、やがては統一されていくものなのか、大滝先生のご意見を伺いたいと思っています。

また、ジョブ型といっても、大卒の新卒採用の場合、大学の授業のやり方を変えないと、相変わらず 1、2 年が一般教養で、3 年からマーケティングを履修したような学生が、ジョブ型でマーケティングの仕事をしたと企業に入っても、本当にできるものでしょうか。ですから、大卒の新卒はメンバーシップ型でいいという企業もありますが、そういう一国二制度で果たしてどうなのだろうかという考え方もあります。確かに、コース別採用を行うことで優秀な人材がエントリーしてくるでしょうが、入社して 3 年ぐらい経ったときに棚卸しをしてジョブを変えるようなケースもあるようで、そうなると、アメリカのように半年なり数年なりインターンシップをするのではなく、日本は正社員で 3 年ぐらいインターンシップをしているようなものではないかとも思います。

今日は、こうしたジョブ型の問題や歴史的経緯について大滝先生とお話したいと思っていますが、まず、今、日本の大企業がジョブ型に変えようとする動きが出ているのは何が要因なのか、お考えをお聞かせいただけますか。

**大滝** やはり、人員構成がかなりトップヘビーになってきてしまったことが大きいでしょう。それでも、職能資格制度、年功的運用に近いとはいえ、これまではコンピテンシーグレードで何とか持ちこたえてきましたが、おそらく今回のコロナで完全にとどめを刺されつつあるのだらうと思います。

振り返ってみると、日本企業のジョブ型導入がブームになるのはこの 40 年間に今回が 3 回目で、最初のブームは 1980 年代の半ばです。当時、私がヘイ・コンサルティング・グループのコンサルタントになって最初に手がけた大きな案件が、ある大手都市銀行のジョブ型導入プロジェクトでした。その銀行の幹部、特に海外経験組の人たちは、自分たちの職能資格制度がいずれ立ち行かなくなることをよくわかっていたので、早いうちに職務給に変え、職務評価（Job Evaluation）を本格的に行って、給料を決める際の指標にしようということをはじめたのです。それに続いて、いくつもの大企業や銀行が同様の制度を導入しましたが、当時、好業績の中で先を見過ぎた制度改革を成功させるのは難しかったです。「みんなハッピーなのに、なぜそんな痛みを伴う改革をやらなければならないんだ」という社内の不満が大きくて、失敗したわけです。

2 回目のブームが来たのはバブル崩壊後で、このときはかなり幅広い業界の大手企業がジョブ型導入へと動きました。職務評価を何とか導入して、職能資格制度と合わせた形にしていこうと、あるいは、コンピテンシーというものができて、そういう潜在能力ではなく、客観的に測定できる能力の評価と合わせた形でやっていくべきだというようなトライアルがいくつかありました。しかし、それでも、あれだけ経済が落ち込んで財務的に苦しい時代だったにもかかわらず、こういう制度はやはり我々にはなじまないという社内の反対意見が強かったんですね。

## 各社ごとの職務評価が統一されていった 欧米のジョブ型の歴史

**楠田**：当時の動きとしては、1993 年に富士通が成果主義を導入して、成果主義の導入が大きなトレンドになりました。

**大滝**：成果主義とジョブ型は少し違うとはいうものの、やはり成果に合わせてかなりの振れ幅の業績給が提言された。しかし、そういうやり方は日頃の自分たちの働き方と違うとか、仕事中心で考えると人の配置をフレキシブルにできないとか、横の人が忙しいのになかなか手伝わぬ風土になってしまうとか、相当叩かれて、成果主義は日本では難しいということになったわけですね。ですから、今回は 3 回目のブームです。日本を代表する経営者が集まる「早稲田会議」という CEO ラウンドテーブルで、経営者の方々とお話ししましたが、皆さん、もうジョブ型だ、今回は本気度が全く違うということをおっしゃっていました。ですから、今回、かなりの企業がジョブ型を導入していくと思いますが、他社と同じではなく、独自色を出したいと考えている企業が多いようです。マーサーのコンサルタントたちに聞くと、ジョブ型導入にあたって企業のカラーを出したい、わが社ならではの職務評価を開発したいというリクエストが非常に多いのだそうです。まさに、楠田さんがおっしゃったように、アメリカの 1960 年代、70 年代の様子と非常によく似ています。

**楠田**：当時のアメリカはどういう状況だったのですか。

**大滝**：公民権運動があったことに加えて、雇用機会均等法、EEO（Equal Employment Opportunity）というものが制定されて、これを背景に、もう属人的な要素、客観的に測れない能力で給料を決めるわけにはいかなかったのです。客観的に測れるもので給料を決めないと法律が守れないという中で、多くの企業が職務評価を独自にやり始めました。一方、当時、ヨーロッパでは、スウェーデンの企業が開発した「バイパス」という職務評価の方法が、ドイツやスウェーデンの、特に製造業の間でこれはいいいいということで使われ始めましたが、ドイツ大手のシーメンスなどは独自色を出したいと、現場のタスクを全部洗い出し、一つひとつにポイントを付けて加算していく方式を取りました。アメリカでもヨーロッパでも、当初、大手企業は、自分たちと他社とは社内プロセスもカルチャーも違うのだとそれぞれのやり方にこだわりましたが、その後、急速に統一されていきました。アメリカの場合は、ヘイのガイドチャート法です。ヨーロッパの場合は、CRG というコンサルティング会社が

バイパスを改良してつくった IPE (International Position Evaluation) がスタンダードになりましたが、その会社をマーサーが 30 年ほど前に買収し、IPE がマーサーのグローバルな手法になったわけです。

**楠田**：統一されていた理由は何だったのでしょうか。

**大滝**：ジョブの値段がマーケットプライスと直結し始めたからです。欧米は雇用の流動性がありますね。そうすると、「私は A 社でこれまでハイポイントの 800 点の仕事をして、これだけの給料をもらっていたけれど、今度新しい会社で同じ 800 ポイントの仕事をしているのに、これだけしかもらっていない」というようなことを社員が気にし始めます。また、職務評価というのは、社内のエバリュエーションコミティという組織が、ツールを使ってベンチマークのポジションを議論しながら評価していくのですが、独自の手法だと声の大きいインマネジメントとやりあっていくのは大変なんです。そんな時、外部のコンサルティング会社の手法があって、他社も使っているのだと言えば、社内の説得がしやすいことも理由です。それからもう一つ、「このメカニクの仕事は A 社でも B 社でも同じようなマシンを使ってやっていて、仕事のやり方もスタンダードだし、あえて違う方法で測る必要はないだろう」というように、会社を超えた仕事のスタンダード化が進んでいったことも背景にあったと思います。

## 大卒新入社員のジョブ型雇用を どう考えるべきか

**楠田**：一方、日本は長年メンバーシップ型でやってきて、今後、ジョブ型に移行する企業とメンバーシップ型を続ける企業に分かれそうですが、大滝さんからご覧になって、メンバーシップ型の良さとは何でしょうか。

**大滝**：楠田さんがおっしゃったように、大学の教育の問題もあって、新卒は、仕事の仕方も知らないし、職業人としての意識がまだ十分備わっていない状態で企業に入っていますから、まさに彼らは社内インターンシップをやっているようなものです。その部分は非常に意味があって、新卒

の人材を育成するのは、確かにメンバーシップ型の方がやりやすいと思います。ただ、問題は、コロナでとどめを刺されている企業も多いということです。最近、兼業や副業を普通に許すようになっていますが、そのメッセージは「皆さん、それで稼いでください。会社にあまり頼らないで自立してください」ということでしょう。要するに、「一生面倒を見ることはもうできないから、自分で考えてください」と。年齢をある程度重ねて、本来ならプロとして意識を持って、どこに行っても仕事ができないといけない人たちもメンバーシップ型で雇用し続けることは、もう無理なんだと思います。

また、それに加えて、アメリカで起きたのと同じように、仕事のスタンダード化が起きつつあることも大きいです。クラウドベースの SaaS や ERP を使って仕事をしているような人のスキルは、A 社でも B 社でも大きな違いはないですね。さらにもう一つ言うと、今、早稲田も学生の約 30% が留学生です。彼ら彼女らは日本に興味があるから早稲田のビジネススクールに来て勉強しているわけですが、これから少子化で特に若い人材が足りなくなってくると、特にグローバル経営をしている企業はそういう留学生を使っていかなるを得ないでしょう。そうすると、海外の若い人たちは年功など全く信じていなくて、「なぜ自分たちより仕事ができない 60 歳の人の給料が高いのかわからない」という意識ですから、ジョブ型の方がフィットするんです。そういう 3 つぐらいの背景から、今回ばかりはジョブ型が本格的に浸透していくと思います。

**楠田**：私は、30 代以上や管理職をジョブ型に変えていくことには賛成ですが、22 歳で大卒新入社員を最初からジョブ型で雇用するのはどうかと思っています。そこはいかがですか。

**大滝**：まさにそれは学校教育との間のインターフェイスが整わないと難しいでしょうね。とはいえ、最近では世界的に MBA の若年化が起きていて、新卒で就労経験なしで入って 25、26 歳で MBA を取る人たちがいます。早稲田にもいますが、そういう人たちは相当意識が高くて、ジョブ型でも全く問題ないですよ。ですから、年齢ではなく、アセスメントの結果や意識の持ち方などで分けるということで

しょう。

**楠田**：なるほど、そうですね。それから、ジョブ型の導入については、やや、だましだましの制度になっているように感じてしまう部分があります。ジョブ型に変えて、かつ役職定年を残すという企業が少なくないようなのですが、ジョブ型なのに役職定年があるというのはいかがなものでしょうか。

例えば、ジョブ型で、60歳で役職定年、65歳定年という企業も出てきそうです。下がつかえてしまうという考え方もあるのですが、それは年功序列の根源ではないかとも思えてなりません。

**大滝**：確かに自己矛盾しています。ただ、これまでの制度の中で上に上がっていった人たちが、ジョブ型の制度を新たに入れましたといっても、いきなりジョブ型のマインドセットに変わるわけがないでしょう。ですから、この人たちを暫定的に処遇する移行期であると考えれば、60歳で役職定年、65歳定年といった制度をしばらく続けるというのは、わからなくはないですね。

## 生産性を下げた仕事の無駄に、ジョブ型がメスを入れる

**楠田**：ジョブ型について、生産性向上という観点からも少し議論したいと思います。日本はGDPが世界第3位であるにもかかわらず、先進諸国の中で生産性がきわめて低いことがさまざまな調査で明らかになっています。ジョブ型を導入することによって、生産性は上がるでしょうか。

大滝先生はどうお考えですか。

**大滝**：おそらく上がると思います。今の日本の企業では、会議を筆頭として、生産性に結び付かない無駄なことに膨大な時間が割かれています。ジョブ型を入れると、皆、自分のジョブディスクリプションに自分の期待される成果が書かれているわけです。「この会議は自分に期待される成果とは関係がないな」とか、「自分にはこの成果への責任があって、このKPIを達成しないと評価されないんだ」ということを考え始めたときに、「やっぱり無駄なことに関わっている暇はない」という意識になると思います。

**楠田**：たくさん設定されてくる会議だとか、今まで無駄にやってきた仕事の選択と集中を、それぞれの社員が考え始めるということですね。そうすると、これまでの働き方改革は、早く帰りなさいとか、有給休暇を消化しなさいとか、労働時間の削減にばかりフォーカスしてきましたが、初めて仕事の部分にメスが入りそうです。

**大滝**：おっしゃる通りです。ようやく仕事の話をし始める契機となるのが、このジョブ型だということです。

**楠田**：時間はかかるかもしれませんが、意識が変わることで、生産性が上がっていく可能性はあります。仕事改革ということですね。

## 今後、日本のジョブ型は欧米のパターンをたどるのか

**楠田**：日本では企業ごとに違うやり方でジョブ型が導入されつつありますが、今後、このまま行くのか、どこかで欧米のように統一されていくのか、どちらでしょうか。

**大滝**：欧米のパターンをたどると思います。独自の職務評価の方法を確立して、それを運用していくというのは相当大変ですし、社内の人たちがなかなか納得しませんから。コストを考えても、社外のコンサルティング会社を使った方がいいに決まっています。

**楠田**：アメリカには、今、自分がやっている仕事の内容を入力すると、自分の仕事の値段がどれぐらいなのか検索できるサイトが、私が知っているだけでも3つあります。それを見て、「なんだ、うちの会社は他社に比べて低いな」と思うと転職していくでしょうし、「まあ他社以上の水準かな」と思えばそのまま残ると。そういうサイトを使うことが日本でも始まっていくのかもしれない。

**大滝**：そうですね。それから、今後どうなるかということでは、統一されていくといっても、全部一緒になるわけではないんです。例えば、非常に業績の良いA社が同じ業界の競合

の B 社より高く支払うというポリシーを設定することはよくあります。海外の企業も、ヘイのガイドチャート法を使っているところもあれば、マーサーの IPE を使っているところもあって、ハイポイントのこの点数は IPE のこのぐらいのポジションレベルだというコンバージョンテーブルが、人事の間で普通に使われています。

**楠田**：アメリカではヘイのガイドチャート法、ヨーロッパでは IPE が多く使われているということでしたが、アジアではどうなのですか。例えば中国は。

**大滝**：中国では IPE が普及していますね。各都市でマーサーの IPE を使って、この仕事の報酬の相場はいくらぐらいなのかということが、すぐに見られます。

**楠田**：そもそも、日本以外のアジアで、ジョブ型導入の状況はどうなっているのですか。大滝先生はヘイでもマーサーでもアジア代表を経験されているので、各国の事情にお詳しいでしょう。

**大滝**：アジア各国も日本と同じように、かつては属人的な要素で処遇が決まっていた。しかし、1997 年の通貨危機以降、経済が落ち込んで経営が厳しくなったので、各国の企業は軒並みコンサルタントを雇って、思い切りジョブ型に振っているんです。日本はその振り子が戻ってきてしまっていますが、中国をはじめ、シンガポール、インド、フィリピンなどはジョブ型が完全に定着しています。一部揺り戻しで戻ってきているのはインドネシア、タイですね。ちなみに韓国は非常にジョブ型と親和性が高く、年功制度はかなり払拭されています。

**楠田**：あの儒教の国の韓国もですか。日本も早く変わる必要があると思います。

## 一國二制度を会社の中で 続けていくことは難しい

**楠田**：これからもジョブ型に移行せずにメンバーシップ型の

ままでやっていく企業は、今後、どうなっていくと思われますか。もちろん、それでビジネスが勝てれば問題はないのですが。

**大滝**：もしも仮に、日本固有の産業で日本らしさが売り物だという企業であれば、無理にジョブ型などと言わなくてもいいとは思いますが。しかし、グローバル化をしていく企業だと、ダブルスタンダードになります。海外の人たちを日本の組織に呼ぶこともできず、日本の人事は日本のメンバーシップ型の運用で手一杯で、海外の人事のことを何も知らず、何もできないというようなダブルスタンダードでオペレーションしないといけません。そういうハンディキャップを背負ったままグローバル化していくのは厳しいのではないのでしょうか。日本を一步出れば、ジョブ型が当たり前の世界ですから。

**楠田**：海外の企業がコンペティターになって、グローバルで競争していくのであれば、ジョブ型に変えないと勝てなくなるのではないかと私は危惧しています。

**大滝**：香港のような一国二制度を、会社の中で続けられるのかということですね。私は、これから 5 年ぐらいの間にジョブ型を採用する企業がかなり増えて、かつ、独自色を出すというのは大変だからやめよう、普及している手法を採用しようという流れになっていくだろうと思っています。

**楠田**：なるほど。そうすると、私は、新しい人事制度をパッチワーク的に導入してもうまくいかないということを常々申し上げていますが、企業は 5 年ぐらいの間に人事制度をフルモデルチェンジすることを検討された方がいいでしょうね。今日お話しして、ジョブ型に移行していくことで、2025 年以降、日本企業が力をつけて、生産性も上がって、再びグローバルの舞台で存在感を発揮していく道筋が見えたように思います。大滝先生、ありがとうございました。

2020 年 11 月 27 日  
オンラインにて対談

【お問い合わせ】 ProFuture スクール事務局  
school@profuture.co.jp