

ジョブ型雇用を恐れるな ADB駐日代表・児玉治美 ダイバーシティ進化論

2021/11/6 5:00 | 日本経済新聞 電子版

新卒一括採用や年功序列、終身雇用が特徴の「メンバーシップ型雇用」から、職務内容をベースとする「ジョブ型雇用」への転換に注目が集まっている。勤続年数や年齢に関係なく、スキルに応じて採用され給与が決まるジョブ型は、海外では古くから一般的だ。

日本では浸透しておらず、コロナ禍で大企業が導入を始めるなど議論はごく最近始まったばかりだ。ダイバーシティやイノベーションの観点からも、日本は一刻も早くジョブ型を基本とする社会に変わるべきだ。



しかし、何十年も続く日本型雇用からの脱却に抵抗があるのか、ジョブ型の問題点が強調されがちだ。確かに、ジョブ型では会社の都合だけで社員の職務や配属を決められず、社員は自発的なキャリア形成を求められ、成果が出なければ職を失う可能性すらある。

だが、諸外国を見ればメリットの方がはるかに大きい。私が長年勤めてきた国際機関の世界でも、ジョブ型の歴史は長い。すべてのポストの業務内容が職務記述書に明記され、採用時には開示して公募を行う。新卒ではなく中途採用で業務に即した経験やスキルを持つ人材が世界中から応募する。よって、育児や介護で仕事を中断した女性でも復職・転職して活躍しやすい。実際、私も双子の息子たちが生後半年の時にニューヨークの国連からマニラのアジア開発銀行に、公募による選考を経て転職した。

国際機関では年功序列の文化もない。同じポストに30代も50代も対等に挑戦でき、若くても能力があれば抜てきされる。中高年の経験も尊重され、役職定年制もなければ窓際に追いやられることも少ない。異動や転勤は組織内の流動性や職員のキャリア形成のために推奨はされるが強制ではなく、個人の希望で決まる。

無駄な残業もなく、テレワークや時間差勤務もしやすいので仕事と家庭の両立も十分可能だ。人事評価制度や育休、休職制度も確立されており、スキルアップやリーダー育成のための研修も充実している。常に成果は求められるものの、長期雇用が主流なので、仕事の安定は担保されている。

ジョブ型は多様性を高め、働く人たちを組織から解放する。適材適所で組織の生産性やイノベーションを高め、日本の国際競争力も強まるだろう。ジョブ型を恐れるのではなく、導入に向けて思い切って舵（かじ）を切る覚悟が必要だ。

【関連記事】

- [国の不妊予防のパッケージ ヘルスケア支援ではダメ？](#)
- [セクハラの経済的コスト 東大教授・山口慎太郎](#)
- [多様性への想像力養おう ADB駐日代表・児玉治美](#)

本サービスに関する知的財産権その他一切の権利は、日本経済新聞社またはその情報提供者に帰属します。また、本サービスに掲載の記事・写真等の無断複製・転載を禁じます。

Nikkei Inc. No reproduction without permission.