



青山学院大学  
国際マネジメント研究科  
教授  
須田 敏子

# ジョブ型人事のリアル

## 欧米諸国の実態は

長期雇用前提で  
転職は進まない

日本のメンバーシップ型人事と比較すると、ジョブ型・マーケット型人事は、ジョブ型・メンバーシップ型人事を推進する人

事である。まず今回は、日本でもっとも問題となっている「ジェンダーダイバーシティ」に焦点を当て、なぜ、メンバーシップ型人事では、ダイバーシティが阻害されるのかをデータを基

に解説したい。そして今回は、ジョブ型・マーケット型人事になるとダイバーシティが促進される理由を、具体例を基に論じていく。本連載の第2回において、メンバーシップ型人事が普及している日本では、賃金統計の多くが学歴別・年齢別・勤続年数別など属人的要素に基づいて収集・発表されていると紹介した。これは近年、変化はしてきているものの、現在でも年次管理に基づく年功制がある程度維持されていることの実態といえる。年功制であれば、職位や賃金など処遇レベルを上げていくためには長期間の勤務が必要となる。

そこに、前回紹介した遅い選抜」という日本型人事の特色が加わる。キャリアの前半では新卒同期入社の人材で大きな昇格格差を付けず、多くの社員が長期間にわたって出世競争を繰り広げていく遅い選抜は、日本型人事の強みといわれてきた。激しい競争に勝ち抜くための長時間労働が、

個人のパフォーマンスも、組織のパフォーマンスも高めていたためだ。遅い選抜は、年功制なしには実現できないため、年功制の別の言い方ともいえる。さらに、年功制はいくらまでもなく、長期雇用を前提としたものである。中高年になってから多くの社員が解雇される社会、雇用システムとなれば、多くの社員は転職の難しい中高年まで同じ組織で働き続けると思えない。

このように以前は、長期雇用、年功制、遅い選抜という補完性を有する3つの日本型人事の特色は有効に機能していた。多くの場合、激しい出世競争を通じて、キャリア開発を実現してきたのである。少なくとも、出世競争期間とキャリア

を個人の能力と自覚性に応じて各社員が適時遂行する、と主張している。これに、遅い選抜における出世競争とキャリア開発を重ねると、担当社員が特定されていないジョブ領域を埋めることを通じて出世競争とキャリア開発を実現していくことになる。

多くの労働者がキャリアの後半になるまで出世競争をし続ける、なおかつキャリア開発を行っていないという状況は、キャリア開発を阻害している。だが、日本では多くの場合、女性が家事・子育て

の多くの部分を担っているため、必然的に女性は出世競争とキャリア開発の重要な時期に、キャリアを中断したり、労働時間を減らさざるを得なくなる。キャリアの中断については、男女で育児休業の取得期間がどの程度違うのかをみてみよう。厚生労働省令和5年度雇用均等基本調査によると、女性の育児休業取得期間は、「6カ月以上」が合計で92・6%となっている。そのうち「12カ月」18カ月未満が32・7%、「10カ月」12カ月未満が30・9%、「8カ月」10カ月未満が11・4%、「6カ月」6カ月未満が11・4%、「4カ月」4カ月未満が11・4%、「2カ月」2カ月未満が11・4%、「1カ月」1カ月未満が11・4%、「0カ月」0カ月未満が11・4%となっている。

## 多様性確保で不利に

### 長時間労働前提の日本型

◇第8回◇

「18カ月」24カ月未満が9・3%、「24カ月」24カ月以上36カ月未満が3・0%、「36カ月」36カ月以上48カ月未満が0・6%であった。対して、男性の育児休業取得期間は、「2週間未満」が37・7%を占め、6カ月以上取得したケースは全体の1割にも満たない。前回調査（令和3年）と比べると、男性の育児休業取得期間は伸びているが、依然として男女間で大きな差があり、女性のキャリア中断期間は男性に比べてかなり長い。

### 女性管理職比率が諸外国に遅れ

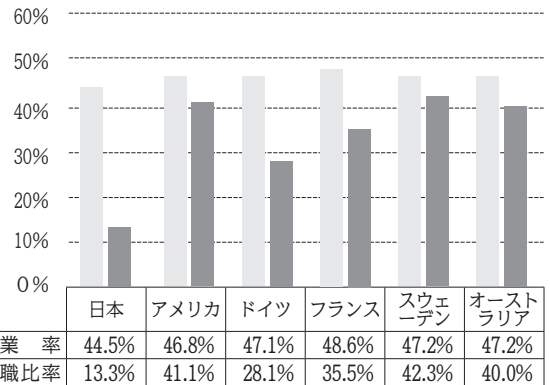
次に、男女別に有償労働時間と無償労働時間の差をみていく。有償労働は、仕事、通勤、求職活動などに費やす時間を指す。無償労働は、日常の家事、買い物、世帯員のケア、非世帯員のケア、家事関連活動のための移動などの時間をいう。内閣府の「男女共同参画白書」（2020年）をみると、女性の1週当たりの有償労働時間は27・2時間、無償労働時間は22・4時間だった。一方、男性は同じ順に45・2時間、4・1時間であり、男女間で無償労働時間は5・5倍の差が付いている。女性が家事や子育てなどのほとんどを担っていることが数字で表れている。その結果、出産・子育ての中心的世代である30歳代では、顕著に男女で正社員比率が異なる。雇用に占める週43時間以上働く正社員割合を男女で比較すると、男性が84・8%であるのに対して、女性の割合は58・5%であり、男女で25%以上の差がある（総務省「令和4年就業構造基本調査」）。

ア開発期間が重なることは事実である。

### キャリア中断の期間には男女差

激しい出世競争とキャリア開発について、経営学者の石田英夫氏の提唱を基に別の角度から論じてみたい。石田氏は個人のジョブ内容と人的要件（職務遂行能力）が不明確であるという日本のメンバーシップ型人事とジョブ型人事の比較を行った。メンバーシップ型人事では、個人の人ジョブ内容が不明確であると同時に、担当社員が特定されていないジョブ領域がある。そして、担当社員が特定されていないジョブ領域

図表 女性の就業率、管理職比率の国際比較（2020年時点）  
日本＝労働力調査、日本以外＝ILO Statistics



働は、日常の家事、買い物、世帯員のケア、非世帯員のケア、家事関連活動のための移動などの時間をいう。内閣府の「男女共同参画白書」（2020年）をみると、女性の1週当たりの有償労働時間は27・2時間、無償労働時間は22・4時間だった。一方、男性は同じ順に45・2時間、4・1時間であり、男女間で無償労働時間は5・5倍の差が付いている。女性が家事や子育てなどのほとんどを担っていることが数字で表れている。その結果、出産・子育ての中心的世代である30歳代では、顕著に男女で正社員比率が異なる。雇用に占める週43時間以上働く正社員割合を男女で比較すると、男性が84・8%であるのに対して、女性の割合は58・5%であり、男女で25%以上の差がある（総務省「令和4年就業構造基本調査」）。