

雇用のゲームチェンジャー——【目次】

Game
Changer

はじめに…………… 3

第1章 あなたの知らないジョブ型の世界…………… 15

- 職務給は転職を容易にする…………… 16
- 米欧は階級社会、日本は共生社会…………… 18
- 職務給は解雇を可能にする…………… 19
- 一様にはいかない職務給移行…………… 22
- 変わり始めた企業…………… 24
- 100%米欧に倣う必要はない…………… 26

第2章 こんなに違う雇用実態……………31

1 職務等級制度の世界……………32

職務価値による等級制度……………32

JD（ジョブ・ディスクリプション）の役割……………33

転職があたり前……………36

異動には本人の同意が必要……………40

役所や銀行を見れば働き方がわかる……………42

2 アメリカの社員教育……………45

即戦力採用、社員教育なし……………45

終業後は自己啓発かワークライフバランスか……………47

過労死は存在しない……………49

3 欧州の社員教育……………51

企業に社員教育を強制するイギリス……………51

職業資格のドイツ……………52

職業高校とインターン制度のフランス……54
社員教育はスーパーエリートのみ……58

4 レイオフと解雇の違い……61

レイオフと解雇は違う……61
定年はなく、あるのは解雇のみ……63

5 日本は解雇が難しい国か……66

わかりにくい日本の解雇規制……66
解雇に必要な4要素……68
メンバースhip型は解雇が難しい……71
能力不足による「普通解雇」は難しい……73

★ジョブ型あるあるストーリー①

転職窓口

第3章 こんなにある賃金格差……………89

1 草食系の日本人と肉食系の米欧人……………90

日本人は（村落）共同体社会・ゲマインシャフト……………90

米欧人は利益社会・ゲゼルシャフト……………91

競争社会と共生社会……………92

「共生」は強みである……………95

2 賃金格差は歴然……………98

個人主義、階級意識は働き方に反映……………98

学歴と年収が比例……………102

初任給は職務で異なる……………102

日本の学歴別年収差は小さい……………104

30年働いても1・4倍……………106

上位職には多額のボーナス……………107

★ジョブ型あるあるストーリー②

英語で泣いたエリート課長

第4章 ジョブ型雇用と階層社会……………117

① 階層社会アメリカ……………118

厳密にはアメリカは上・中・下の3階層……………118

経営、企画、管理の職に就く上級職……………120

事務職、中級技術者の中級職……………122

ブルーカラー職（下級職）……………123

基本的に平等な日本……………124

階層で異なる仕事と生活……………125

「職業資格」で決まる仕事の範囲……………127

② 階層分化が明確ではない日本……………131

誰でも役員や社長になれると思わせる……………132

いろいろな仕事を経験させる……………133

米欧では専門家へ一直線……………135

日本中にあふれるゼネラリスト……………137

チーム制の日本企業……………138

3 職能等級制度の世界……………142

能力が上がれば給与が上がる……………143

部長や課長が複数いる……………144

職能主義は人にポストをくつつける……………147

総人件費が膨張する……………150

役割給の登場……………152

ジョブ型雇用の一部導入……………154

★ジョブ型あるあるストーリー③
スペシャリストで命拾い

第5章 入口から違うジョブ型雇用……………165

アメリカの就職活動は千差万別……………166

「新卒」「総合職」はない……………168

重要な大学名と最終学歴……………170

重視される成績や専攻学部、研究内容……………172

インターンシップは必須……………174

スカラシップ（奨学金）の取得は有利……………175

学歴以外で判断する日本企業……………176

★ジョブ型あるあるストーリー④

サラリーマン悲喜こもごも

……………179

おわりに グローバル経済で生き残るために……………187

アメリカと日本の経済戦争……………188

中国が世界の工場に……………190

グローバル・スタンダード……………193

米中のガチンコ対決……………195

日本の国力は衰退の一途……………197

日本企業も衰退の一途……………199

どうする、日本……………201

政府が労働市場改革と職務給への移行を促す……………202

ゲームチェンジャーがある……………205

人事政策が企業の命運を決める……………207

第1章

あなたの知らない

ジヨブ型の世界

数年前から、人事の世界やメディアでは、「ジョブ型」というワードが流行している。これは、政府や経団連が「ジョブ型への移行」を強く提唱しているからだ。何のために提唱しているかというと、世界経済における日本の地位向上のためである。筆者も、その方向性には賛成するが、その進め方には首をかしげざるを得ない。自身の長い国際ビジネス経験で学んだことは、雇用システムの違いは、働く人々の意識の違い、生き方の違いを生み出し、ひいては社会構造や文化にも影響を与えているということだ。しかし、昨今のジョブ型雇用の議論には、その観点が抜け落ちているようにみえる。

この第1章では、こういう現状に対し、この本でお伝えしたいことをダイジェスト的に述べたい。「ジョブ型の世界」とは、このような世界なのである。

（職務給は転職を容易にする）

職務給⇨ジョブ型雇用の米欧では、職務⇨ポストの数が決まっていて、その内容にマッチした人材が配置される。同じ職務に複数の同等級の社員は存在しない。あくま

でも職務が先にあつて、人材はそのあとにくつつくのだ。

該当職務の上司であるマネジャーが辞めないかぎり、部下は能力が上がっても、給料はそのまま昇進はなし。その職場で辛抱するか、転職して新天地でよりよい条件を獲得するかのどちらかの選択しかない。現に多くの人が後者の形でステップアップしている。

転職はサラリーマンにとって日常の出来事であり、活発である。新人の一括大量採用はなく、ある部署の職務に空きが出ると、職務記述書を公表し、その都度、募集する。通年採用で、新卒も既卒も経験者も1つの職務をめぐって同じ土俵で戦うのだ。

だから学生は在学中に必死で勉強し、目指したいキャリアの科目を専攻する。同時にインターンシップを利用して、少しでも実務経験を積もうとする。アルバイトをしている暇などでもない。

企業も一流大学の成績優秀な学生の価値を知っていて、彼らをより高い給与で採用し、エリートとして管理職の階段を上らせようとする。そういう意味で、米欧は典型的な学歴主義だ。日本のような東大、京大、早慶といった「大学名」主義ではない。

日本では大学名さえ一流であれば、中身が空っぽの学生でも、面接のエントリーは

優遇される実態がある。逆に無名大学の学生は最初のエントリー段階で頭からはねられることがある。某大企業の人事部長が「今年は東大を〇〇人採用できた」などと、自慢気に語っていたのを聞いた。

（米欧は階級社会、日本は共生社会）

米欧の社員は、入社時点から、社内で階層化されていて、学歴により、上層・下層（上級職・下級職、上級社員・下級社員）あるいは上層・中層・下層（上級職・中級職・下級職、上級社員・中級社員・下級社員）と分かれ、以後、何十年間も同じ層のまま働くことになる。上層のエリートは昇進・昇給の階段を上って行き、給与はほとんど上がるが、下層の社員は30年たっても4割ほどしか給与が上がらない低空飛行が続く（注…上級職・中級職・下級職、上級社員、中級社員・下級社員は、等級によって区分している。以下、上級、中級、下級と略記している場合がある。また、上層、中層、下層を上流、中流、下流と表記している場合がある）。

この階層の壁を超えるのはほぼ不可能である。しかし、だからといって、下層の社