

〔研究ノート〕

ジョブ型雇用に関する文献レビュー

—大学のキャリア教育科目への示唆—

安藤りか

名古屋学院大学現代社会学部

要 旨

近年、企業が職務や勤務地を特定して採用や配置をするジョブ型雇用に社会の注目が集まっているが、今のところキャリア教育科目の領域における議論は低調である。そこで、本論では、ジョブ型をテーマとする書籍10冊において示されている専門家のジョブ型に関する捉え方および新卒採用についての捉え方を整理し検討することを目的としたレビューを実施した。結果として、徐々にではあるが産業界が全体にジョブ型への移行を進めていく傾向は確かにあること、しかし専門家間にも誤解があること、コンサルティング業界に牽引された主張が多いこと、ジョブ型に移行するにしても新卒一括採用は維持されると予想されること等を今後のキャリア教育科目への示唆として示した。

キーワード：ジョブ型雇用，メンバーシップ型雇用，キャリア教育科目，新卒一括採用

A review on “Job-Focused Employment”

—Implication for career education classes of universities—

Rika ANDO

Faculty of Contemporary Social Studies
Nagoya Gakuin University

目次

1. 問題
ジョブ型雇用への関心の高まり／嚆矢としての濱口によるジョブ型・メンバーシップ型概念の提唱／ジョブ型を巡る論議の拡大と混乱／キャリア教育科目におけるジョブ型理解の必要性
2. 目的
3. 方法
書籍を対象にする理由／書籍の選定／整理の方法
4. 結果
書籍毎の整理の結果（10冊分）
5. 考察
「目次」に関する考察／「著者の現職」に関する考察／「ジョブ型・メンバーシップ型の定義」に関する考察／「ジョブ型の捉え方」に関する考察／「新卒採用」に関する考察／キャリア教育科目への示唆

1. 問題

1.1 ジョブ型雇用への関心の高まり

2000年代始め以降、全国の大学でキャリア教育科目¹⁾が開講されるようになっておおよそ20年が経つ。その間、「教育から職業への移行」(School to Work)は、キャリア教育科目が念頭に置くべき課題であり続けてきた。その最新のトピックとして、企業が職務や勤務地を特定して採用や配置をするジョブ型雇用（以下、ジョブ型）への注目をあげることができる。すなわち、従来、日本企業では、新卒一括採用をした後で職務や勤務地を割り当てるメンバーシップ型雇用(以下、メンバーシップ型)が支配的であったところ、2020年の年初に経団連が「2020年版 経営労働政策特別委員会報告」でジョブ型を大きく取り上げたことを契機の一つとして、大手の電機メーカーや化粧品メーカーなどが新卒採用や既存社員の人事制度におけるジョブ型への移行を相次いで表明するようになったのである。これに、コロナ禍によって普及したテレワークにおける職務可視化へのニーズが拍車をかけた。そして、現在では一説に“ジョブ型ブーム”と呼ばれるほど、マスコミやネットメディアなども巻き込んだ活発な論議がなされている。

1.2 嚆矢としての濱口（2009）によるジョブ型・メンバーシップ型概念の提唱

ところで、現在普及しているジョブ型・メンバーシップ型という区分は、労働法の研究者である濱口桂一郎（2009）によって提唱された。

すなわち、ジョブ型とは、労働者が遂行すべき職務（ジョブ）を雇用契約で特定している雇用システムのこと、同書によればこれは「世界的に通常考え方」(p.2)である。また、ジョブ型にお

1) 本論では、「キャリア教育科目」を、2000年代初頭から、全国の大学で全学または学部の共通（教養）科目として新たに開講されるようになったキャリア教育に特化した正課科目に限定する。

る採用は、原則として欠員募集であり、職務に必要な人員のみを採用し、もしその職務で人員が不要となった場合は雇用契約を解除する（辞めてもらう）のが原則である。そして採用権限は、実際に労働者を必要とする各職場の管理者が持つ。

それに対して、メンバーシップ型とは、雇用契約で具体的な職務を特定せず、その代わりに“その会社のメンバーである”という地位設定契約をする雇用システムのことで、同書はそのような雇用契約のあり方を「日本型雇用システムの本質」だとしている。また、メンバーシップ型における採用は、年度ごとに行う新卒一括採用が主流で、仮にある職務で人員が不要になっても、その人員を他の職務に異動させて雇用契約を維持しようとする（メンバーシップが維持しようとする）のが原則である。そして、採用権限は社内の人事部局が中央集権的に持ち、各職場の管理者にはない。

なお、後述する濱口（2021）によると、このジョブ型・メンバーシップ型の両概念は、どちらが良い、悪いというような先験的な価値判断からは独立した学術的概念として提唱された。

1.3 ジョブ型を巡る論議の拡大と混乱

しかしながら、最近のジョブ型ブームにおいては、日本企業は、古くて不合理なメンバーシップ型（日本型雇用システム）から脱却し、新しく合理的なジョブ型（欧米型雇用システム）への転換を図るべきだとする価値判断込みの論調が目立つようになってきている。また、佐藤（2021）が指摘するように、現在は個別の企業、経団連、省庁などがそれぞれに独自のジョブ型を提出したり、さらにそこにマスメディアの報道やインターネット上での主張が加わったりという形で論議が拡大しているが、その中にはジョブ型に関する誤解²⁾に基づく主張も少なくない。従って、社会全般にジョブ型への期待が高まってはいるとは言っても、堀（2021）が言うように「今のところ『ジョブ型』は定義が明確ではないまま、それぞれの期待が投影されているにすぎない」というのが現状と見て差し支えないだろう。

1.4 キャリア教育科目におけるジョブ型の理解の必要性

しかし、上記のように実際にジョブ型へ移行を表明している企業も続々と現れている。今後、産業界が徐々にでもその動きを加速させるのであれば、それに伴って大学生の就職活動やその後のキャリアデザインの見通しは大きく変化していくだろう。学生のキャリア発達支援をミッションとするキャリア教育科目においては、その流れを的確に捉え、授業内での取り組みに反映していく必要がある。ただし、少なくとも現時点では、キャリア教育科目の領域におけるジョブ型に関する研究的議論は極めて低調であるように見える。そのことは、学術情報データベース CiNii で「ジョブ型 キャリア教育」

2) この誤解の一例として、佐藤（2021）は、ジョブ型で採用されているように見える看護師の雇用について解説している。すなわち、日本の総合病院では、法人の人事権によって看護師を内科病棟から外科病棟に異動させるといったことがあるが、そのように組織の人事部門が異動の権限を持つ場合は、「職務限定的なメンバーシップ型雇用」とみなすべきで、これがジョブ型の下であれば、内科病棟で雇用されている看護師を法人の人事権によって外科病棟に異動させることはできない、としている。このような雇用制度の厳密な峻別は、雇用問題のエキスパートでもない限り、なかなか難しいのではないだろうか。

をタイトルに含む論文検索を行ってもヒットが「0件」(2023/01/01時点)であることから窺えよう。

上記のように、ジョブ型を巡っては、どうやら雇用問題の専門家の間ですら見解の一致を見ていないのが現状である。しかし、それを前提としてもなお、ジョブ型に関して専門家からどのような見解が提出されているのか、また、それらの中でもとくに「教育から職業への移行」の入口となる「新卒採用」がどのように捉えられているのかを概観することは、今後のキャリア教育科目のあり方を検討する上で大きな意義を持つと考えられる。

2. 目的

そこで、本論では、ジョブ型をテーマとする書籍10冊において示されているジョブ型に関する専門家の見解および新卒採用についての捉え方を整理し検討することを通して、今後のキャリア教育科目に資する示唆を得ることを目的とする。

以下では、「3. 方法」で書籍の選定方法について述べ、「4. 結果」で対象10冊を個別に整理した結果を示す。最後の「5. 考察」で10冊分の結果を集約した上で考察を述べる。

なお、本論で「学生」と言う場合は、人文・社会科学系学部に所属する、いわゆる文系の学生に絞って論じることとする。

3. 方法

3.1 書籍を対象にする理由

本論では次のような理由から、学術論文ではなく書籍を対象とする。CiNiiを用いた検索によると「ジョブ型」をタイトルに含む論文は246件提出されているが(2023/01/01時点)、その大多数は業界別などの人事・処遇制度の設計、労働組合の課題、および、それらの法的解釈などをテーマとしている。本論の関心は、具体的な専門的知識・解釈の是非を検討することではなく、ジョブ型に対する専門家の見解を概観することである。その点、書籍はより広い読者層に向けて書かれているため、全般的動向の把握を目指す本論にはより適切であると考えられる。

3.2 書籍の選定

書籍の選定にあたっては、まずCiNiiを用いて、書名に「ジョブ型」と付く書籍全23冊(2023/01/01時点)³⁾を検討対象とした。その中から、著者が重複するもの、制度設計や法務等の詳細を主に講じているもの(本論の趣意には合致しないと思われた)、タイトルには「ジョブ型」と付いていても内容はジョブ型に関する言及が少ないものなどを除外し、残った10冊を対象とした。ただし、本論1.2

3) タイトルに「ジョブ型」と付く書籍がたった23冊(その一冊目は2021年発行)しかないことから、ジョブ型がいかに新規なトピックであるかが分かる。比較のために、同様の方法でタイトルに「キャリア教育」と付く書籍を検索したところ、439冊がヒットした。

で取り上げた濱口桂一郎のみ、下記3.5の濱口（2021）、および、3.10の慶應義塾大学産業研究所HRM研究会（2022）の共著者の一人として重複している。

3.3 整理の方法

整理は筆者一人で行った。10冊を精読した上で、冊ごとに、①目次、②著者の現職、③ジョブ型・メンバーシップ型の定義、④ジョブ型の捉え方、⑤新卒採用の捉え方、の順で整理した。この内、①②③は、書籍の記載をもとに転記した。④⑤については、その書籍の主張の力点と思われる箇所に注目して要約を試みた。

4. 結果

本章では、対象10冊を個別に整理した結果を、出版年月日の早い順に3.1～3.10に示す。

4.1 西尾 太（2021）超ジョブ型人事革命——自分のジョブディスクリプションを自分で書けない社員は知らない

著者の現職

人事コンサルタント。フォー・ノーツ（株）代表取締役社長。「人事の学校」主宰。

章構成

第1章「第4次人事革命」がはじまっている／第2章 対応すべき課題／第3章 超ジョブ型プロフェッショナルの育成と受け入れ／第4章 ビジネスモデル革新とHR戦略／人事部トランスフォーメーション／第6章「やり方」ではなく「考え方」から始める

ジョブ型・メンバーシップ型の定義

- ・ジョブ型：「ジョブ型雇用」では、仕事をジョブディスクリプション（職務記述書）により定義します。ジョブディスクリプションには、該当するポジションの職務の目的・職務内容・責任範囲・必要なスキルや経験を細かく具体的に記述します。そこにいる「人」に「何をしてもらうか」を考えるのではなく、「仕事ありき」で、「その仕事を誰にしてもらうか」を考えます（p.39）。
- ・メンバーシップ型：ジョブ型雇用の対極にあるとされているのが「メンバーシップ型雇用」です。メンバーシップ型は、日本型雇用の典型です。「新卒一括採用」をして同じ研修を行い、ジョブローテーションにより様々な職場を経験させ、視座と視野の形成をさせて育てていく、というものです（p.41）。

ジョブ型の捉え方

この本は、現在の日本企業におけるジョブ型への流れは企業のHR（人的資源管理：Human Resource Management）の「第4次人事革命」の一環であるとしている。そして、そこに至るまで企業のHRは、第1次人事革命（1973年のオイルショック後に日本の高度成長が終焉した頃の職能資格

制度の導入)、第2次人事革命(1990年代のバブル崩壊以後の成果主義・年俸制・職務主義の導入)、第3次人事革命(行きすぎた成果主義からの反省として、成果を出す“行動”を重視する行動主義の導入)という、導入しては頓挫するという失敗を繰り返してきたとしている。そして、その轍を踏まないためには、経営者やHR担当者が、ジョブ型、成果主義などの「やり方」に惑わされることなく、「なぜそれをするのか」「それをしたらどうなるか」という確固たる「考え方」を持つことが重要であると述べている。

また、同書がタイトルに掲げている「超ジョブ型プロフェッショナル」とは、与えられたジョブをこなすだけでなく、ミッションと目標をしっかりと認識して、自分のジョブを自分で決めて自ら成長していく人のことを指している。従って同書は、そのような、どこの会社でも働くことができる人が、理念に共感してウチの会社にいるという状態を作り出すことがHRの究極的な目標だとしている。

新卒採用の捉え方

同書は、新卒採用には、HR部門の自己満足(たとえば、学生と話すのが楽しいから)や慣習で実施しているに過ぎない場合もあるとして、実施の再考を求めている。しかし、会社のコア人材確保のために新卒が必要な場合は、目的を明らかにした上で長期的な育成プランを作成し、目の前の仕事のみで埋没させて成長が停滞することがないようにHR部門が主導して3年程度ごとに異動させるなどの対応が必要としている。

4.2 松本順市(2021) 1300社が導入した日本型ジョブディスクリプション——この人事制度が日本企業を強くする

目次

第1章 ジョブ型雇用の限界/第2章 日本型雇用の問題の本質/第3章 日本型ジョブディスクリプションのすすめ/第4章 既存の人事制度をパワーアップする/第5章 不毛な人事制度論争との決別

著者の現職

ENTOENTO代表。

ジョブ型・メンバーシップ型の定義

- ・ジョブ型:ジョブディスクリプション(職務記述書)を作成し、その職務に基づいて必要な人をその内容に見合った金額で採用する手法のこと(p.18)。
- ・メンバーシップ型:メンバーシップ型雇用は、まず初めに人の採用を考えます。メンバーシップ型雇用の特徴として「新卒一括採用」が挙げられますが、そうして一度に採用した社員を異動や転勤、ジョブローテーションを繰り返しながら、企業に貢献する人材に育成していきます。他にも「年功序列型賃金」「終身雇用」などもメンバーシップ型の特徴です。日本の雇用システムに後から名前を付けたようなものなので、詳しく説明せずとも日本の最も主流となっている雇用システム、と言えばイメージできるでしょう(p.20)。

ジョブ型の捉え方

この本は、日本の企業文化である社員育成を要とする日本独自のジョブ型雇用のあり方を重視している。そして、雇用はメンバーシップ型の、また、仕事内容の可視化はジョブ型の“いいとこ取り”を実現するため、日本型ジョブディスクリプションである「成長シート」を提唱している。それは、自社内の優秀な社員の行動から「成果をあげている（期待成果）」「成果を上げるための重要業務をやっている（重要業務）」「重要業務を遂行するための知識・技術を習得している（知識・技術）」「勤務態度を守っている（勤務態度）」の4種の成長要素を抽出した上で、各々を5段階程度の「成長基準」として序列化し、さらに取り組みべき順位でウェイト付けしたものを1枚のシートにまとめたもので、その点数によって社員の成長を可視化する。同書は、この「成長シート」により、メンバーシップ型の弱点とされる評価と賃金の不一致が解消され、社員が安心して成長を目指すことができるとしている。

新卒採用の捉え方

同書の主張する「社員の成長」は、あくまでも入社後の取り組みとして述べられている。そのため、新卒採用に関する言及はとくにない。

4.3 白井正人（2021）経営者が知っておくべきジョブ型雇用のすべて

目次

第1章 日本経済と雇用システム／第2章 メンバーシップ型雇用／第3章 ジョブ型雇用／第4章 日本企業における人材マネジメントの行方／第5章 ジョブ型雇用に必要な人事機能変革／第6章 ジョブ型雇用の施策コンセプト／第7章 ジョブ型雇用への移行

著者の現職

マーサー・ジャパン取締役執行役員・組織人事変革事業責任者。早稲田大学ビジネススクール非常勤講師。

ジョブ型・メンバーシップ型の定義

- ・ジョブ型：「職務内容（ジョブ）に基づいて、適切な能力や知識を持った人材」を雇用する制度。ジョブを介した会社と個人の労働力の市場取引（p.18）。
- ・メンバーシップ型：会社が雇用を保障する代わりに、社員は会社の業務指示に従って、原則、どのような業務にも従事する労働取引（p.38）。

ジョブ型の捉え方

この本は、「全体としては『メンバーシップ型雇用は現在の経済環境に不適な面が目立ち、ジョブ型雇用を適用すべきケースが増えている』『ジョブ型雇用環境の鍵は市場原理の導入とキャリア自律の促進である』という主旨」を述べており、「これは煎じ詰めると『個人も会社ももっとオープンに競争したほうがよい』ということ」であるとしている。

すなわち、同書では、バブル経済崩壊後の日本の経済規模が海外先進国に比して停滞・低下してい

ることの要因を、近年のデジタル化やグローバル化の加速度的進展に適應していないメンバーシップ型に求めている。そして、メンバーシップ型には①高度専門人材を確保・有効活用できない、②新卒の優秀層を採用できない、③中高年のぶら下がり人材が恒常的に発生する、④女性社員・外国人社員・シニア社員の活用ができない、という4つの綻びがあるとしている。そこで、同書は、メンバーシップ型を維持しながらも中途採用で入社した専門人材や既存社員からの選抜メンバーのみをジョブ型にする「一国二制度」や、社内公募による本人同意の異動を行うことでキャリア自律の概念を社内に浸透させた後に職種別の報酬体系や採用を整備するジョブ型への「段階的移行」を提唱している。

新卒採用の捉え方

上記のように、同書は、メンバーシップ型では新卒の優秀層を採用できないとして問題視している。同書によると、「基礎能力とキャリア意識の高いトップ層の学生」は、ジョブ型のほうがコストパフォーマンスが良いと捉えている。また、トップ層の学生に絞れば、ジョブ型で懸念される退職勧奨等に遭うリスクが実際はかなり低い。さらに、メンバーシップ型では昔に生まれた人ほど生涯年収が高く、若い世代がそのあおりを引き受ける傾向があるが、ジョブ型にはそのような傾向はない。加えて、ジョブ型であれば、メンバーシップ型のように上位ポストやチャレンジングな業務に従事する可能性が阻まれることはない。そこで同書は、将来のキャリアプランが明確ではない学生は新卒一括方式、将来のプランが具体的な学生や相対的に高い報酬を得たい学生は職種別採用の会社を選ぶほうが適切、としている。

なお、同書は、敷衍して大学教育についても次のような主旨のことを述べている。

すなわち、新卒一括採用では、「地頭の良い伸びしろのある学生」（論理的思考力、コミュニケーション力、積極性などで）が採用される傾向がある。そうすると、採用の基準が本人の資質や努力に傾き、その分、大学教育を受ける意味がなくなってしまう。今後、ジョブ型雇用が進み、学生が「社会に出るための戦力」という観点から大学を選ぶようになれば、大学も競争にさらされて変化していくのではないかと、としている。

4.4 加藤守和（2021）「日本版ジョブ型」時代のキャリア戦略——38歳までに身につけたい働き方のかたち

目次

第1章 会社任せのキャリア形成はリスクが高すぎる／第2章 「ジョブ型」時代の到来とその背景／第3章 これからのキャリアの捉え方／第4章 押さえておきたい5つの行動原理／第5章 「ジョブ型」時代のキャリアデザイン

著者の現職

コーン・フェリー組織・人事コンサルティング部門シニアプリンシパル。

ジョブ型・メンバーシップ型の定義

・ジョブ型：職務を合意した雇用（p.48）。

- ・メンバーシップ型：職務の合意なき雇用 (p.48)。

ジョブ型の捉え方

この本は、日本企業で働く20～30代の人に向け、ジョブ型時代の到来に向けた主体的なキャリアデザインの重要性を全般にわたり提言している。同書によると、今後、日本企業の多くは「日本版ジョブ型」を採用するようになるが、それは、大半の職種においては職務を限定しないメンバーシップ型雇用を維持しつつ、入社後は一定階層まではゼネラリスト育成を行い、一定階層以上では職務価値に合ったジョブ型人材マネジメントによるスペシャリスト育成を行う、というものである。そして、一部の高度専門人材は当初からジョブ型雇用とジョブ型人材マネジメントを適用するとしている。

また同書は、この「日本版ジョブ型」においては、一定階層以上になるとスペシャリストとしての職務が固定化するために、(メンバーシップ型のように)異動や配置替えをきっかけとする偶発的なキャリア開発の機会を得られにくくなるとしている。そして、結果(メンバーシップ型のように)誰もが同じようなキャリアの階段(例：係長級・課長級)を上ることができなくなり、上れる人と上れない人に二分化していくとしている。そこで、その一定階層以上になる前の若い頃から、自らのキャリアについて主体的・能動的に考え行動するキャリアオーナーシップ⁴⁾を持つことを提唱している。

新卒採用の捉え方

同書は、新卒一括採用について、「実に効率的な採用方法」としており、今後とも存続すると予測している。その理由は、企業にとって新卒一括採用が毎年のイベントであるために計画的な投資対効果に優れていること、および、医療、福祉や技術系など一部の分野を除き、大学教育が基礎教養的な位置づけになっているため採用時に専攻課程が重視されないためだとしている。そして、「企業側にとっても就労側にとっても、職務の合意なき『メンバーシップ型雇用』は都合がいいのです」としている。

4.5 濱口桂一郎(2021) ジョブ型雇用社会とは何か——正社員体制の矛盾と転機

目次

序章：間違いだらけのジョブ型論／第1章 ジョブ型とメンバーシップ型の基礎の基礎／第2章 入口と出口／第3章 賃金——ヒトの値段、ジョブの値段／第4章 労働時間——残業代と心身の健康のはざま／第5章 メンバーシップの周縁地帯／第6章 社員組合のパラドックス

著者の現職

労働政策研究・研修機構労働政策研究所長。

4) これはジョブ型ブームと連動して見聞きするようになった用語だが、「キャリアオーナーシップと働く未来コンソーシアム」(運営はパーソル総合研究所)のサイトにて、解説している伊藤は「キャリアオーナーシップとは、個人が自分の『キャリア』に対して主体性を持って取り組む意識と行動(＝オーナーシップ)のことをいいます。『キャリアオーナーシップ』という言葉は日本で生まれた比較的新しい造語で、明確な定義はありません」としている。

ジョブ型・メンバーシップ型の定義

※とくに端的な定義は示されていない。主要点は本論1.2とほぼ同じ。

ジョブ型の捉え方

この本は、ジョブ型・メンバーシップ型を提唱した濱口（2009）のいわば後続書にあたる。とくに序章では、以下のような節タイトルで、現在広がる「おかしなジョブ型論」の誤りを正している。

・「職務遂行能力はジョブ型ではない」

ジョブ型で求められる職務記述書（ジョブディスクリプション）は、その職務（ジョブ）がどのような課業（タスク）から成り立っているかを記述するものである。メンバーシップ型での評価に用いる職務遂行能力（「社内で『あいつはできる』というときの『できる』であり、潜在能力や人間力等を意味する）を記述するものではない。メンバーシップ型でいう「能力不足」とは、特定のジョブのスキルが足りないという意味ではなく、上司や先輩が鍛えても「能力」が上がらない、やる気がないといった、特殊日本的意味での「能力」が足りていないという意味である。

・「ジョブ型は成果主義ではない」

ジョブ型では、一部の上澄み労働者（エリート）を除けば、仕事ぶりは評価されない。評価は労働者に職務を当てはめる事前に行う。後は職務記述書に書かれた任務の遂行ができていくかどうかのみを確認し、できていれば契約の賃金を支払う。

・「ヒラ社員まで査定する日本」

対して、メンバーシップ型（日本）では、経営者に近い管理者から末端のヒラ社員まで仕事ぶりを事細かに評価される。その際は、上記したような特殊日本的意味における職務遂行能力が評価されるが、それが能力考課や情意考課となる。

・「ジョブ型は解雇しやすいわけでもない」

ジョブ型の国（日本以外のすべての国）の中で理由を問わず解雇自由なのはアメリカ合衆国のみである。他の国では、正当な理由のない解雇は規制されている。

・「ジョブ型はほんとは古くさい」

産業革命以来、先進産業社会における企業組織の基本構造は一貫してジョブ型だった。戦後に日本で拡大したメンバーシップ型のほうがむしろ新しい。

また、同書は、メンバーシップ型は日本企業の中でも大企業において発達した、（とくに若い）男性が一番得をする雇用システムであったとしている。一方で、非正規労働者は「低位のジョブ型」、女性は「短期メンバーシップ」、零細企業の労働者はジョブ型でもメンバーシップ型でもない「事実上のジョブ型」、障害者は「別枠」（たとえば、特殊子会社として別立ての人事労務管理をする）、外国人は「サイドドア」（“労働目的で在留する外国人ではない”という扱いでの留学生や技能実習生）としてメンバーシップ型の枠の外もしくは周縁に置かれてしまい、そのことが今日に至るまで様々な差別や不合理を生む要因になっていることにも言及している。

新卒採用の捉え方

同書は、新卒一括採用は日本（メンバーシップ型）の際だった特徴であり、それに対してジョブ型では「どんな仕事をするかがさっぱり分からない新卒採用」は一部の超エリート校の卒業生を除いてはありえないとしている。また、日本では、採用の際に企業が求めるのはその企業で使える技能を大学で取得してきたかどうかではなく、「その企業で一から厳しく訓練するのに耐えられる素材かどうか（官能性）」であるとしており、そのような状況を「教育と職業の密接な無関係」と命名している。そして「大学で勉強してきたことは全部忘れてもよいが、それまで鍛えられた『能力』は重要であるという企業側の人事政策が、その中身自体は何ら評価されていないにもかかわらず、大学アカデミズムがあたかも企業によって高く評価されているかのような（大学人たちの）幻想を維持していた」とし、現行の大学教育のあり方について批判している。

4.6 湯元健治・パーソル総合研究所（編著）（2021）日本的ジョブ型雇用

目次

【I部 ジョブ型雇用の本質と誤解】第1章 今、なぜジョブ型雇用か／第2章 日本の「ジョブ型」を解剖する／第3章 「ジョブ型」を科学する／第4章 ジョブ型人材マネジメントの構築／第5章 ジョブ型人材マネジメントの課題／第6章 人材マネジメント改革における経営と人事の役割／第7章「ジョブ型雇用」時代に個人はどう動くか【第II部 ジョブ型雇用の論点】第1章 日本企業における日本的ジョブ型雇用転換の目的と課題とは？（鶴光太郎）／第2章 日本的ジョブ型雇用における人事機能の課題（鶴光太郎・水町勇一郎）／第3章 国内外共通のジョブ型人事制度導入のポイントとは？（有沢正人）／第4章 ジョブ型雇用への転換で教育・育成はどう変化するべきか？（中原淳・山田久）／第5章 日本的ジョブ型雇用で労使関係はどう変わるか？（浅井隆）／第6章 日本企業が目指すべき人材マネジメントのあり方（守島基博・有沢正人）【第III部 ジョブ型企業導入例】第1章 富士通／第2章 KDDI／第3章 J.フロントリテイリング／第4章 ジョブ型導入企業事例から共通に見いだされる成功要因

著者の現職

- ・湯元健治／（株）パーソル総合研究所「日本的ジョブ型雇用転換への道」プロジェクト座長。（担当：第I部第1・7章）
- ・佐々木聡／（株）パーソル総合研究所シンクタンク本部上席主任研究員。立教大学大学院経営学研究科客員教授。（担当：第I部第4・5・6章、第III部第1・2・3・4章）
- ・小林祐児／（株）パーソル総合研究所シンクタンク本部上席主任研究員（担当：第I部第2章）
- ・後藤裕子／（株）パーソル総合研究所コンサルティング事業本部サラリーリサーチラボ部長。（担当：第I部第6章）
- ・岩本（大久保）慧悟／（株）パーソル総合研究所シンクタンク本部研究員（執筆当時）。（担当：第I部第3章）

ジョブ型・メンバーシップ型の定義

【ジョブ型】／ジョブ型雇用とは、組織に必要な職務を明確化し、個々の職務に対してヒトを採用・配置していく人事管理の手法で、ヒト基準のメンバーシップ型の対極を成す仕事基準の雇用システムである (p.23)。

【メンバーシップ型】／※端的な定義は示されていない。

ジョブ型の捉え方

この本は、第Ⅰ部のジョブ型に関する理論編(2/3程度を占める)、第Ⅱ部の研究者や経営者などとのディスカッション編、第Ⅲ部の企業事例編の3部から成る。まず、同書は、現在の日本でのジョブ型を巡る解釈や議論が混乱していることを問題視し、「個別企業施策では変え難い側面を持つ『ジョブ型雇用』という雇用システム全体の話」(例：入職、解雇規制、教育、賃金、労働組合、就労意識などの慣行や理念など)と、「個々の企業の裁量で行える人事管理の手法である『ジョブ型人材マネジメント』」(例：職務分析・職務評価、職務記述書、職務等級など)に区分して議論することが必要だとしている。その上で、同書のタイトルにもなっている「日本的ジョブ型雇用」を模索することを提唱しているが、それは、全体としては、①「若手人材の育成・教育・訓練」(OJTや部署異動などにより専門人材として育てる)、②「将来の経営幹部となりうる有能人材育成の仕組み」(内部昇進で経営トップになる日本企業の典型的なハイエンド人材育成システムを継承)、③「公平で納得感のある評価の仕組み」(メンバーシップ型の職能等級制度からジョブ型の職務等級制度にできるだけ近づけていく)、④「『ジョブ型解雇』の場合の解雇=契約終了をどう変えるか」(本人の能力不足や技術の陳腐化を防ぐため職種転換や再教育の余地を確保したり、円滑な契約終了のために再就職支援や退職パッケージ⁵⁾を準備したりする)という内容のものである。

また、Ⅰ部で示される、パーソル総合研究所が企業の人事・経営担当者(従業員300名以上の日本企業。n=740)を対象に実施した調査結果(2021)によると、既にジョブ型を導入している企業は18.0%、導入を検討・予定している企業は39.6%、導入しないとする企業は28.5%であった(図1)。また、同著は、ジョブ型の導入を検討・予定している企業と導入を志向していない企業の特徴を比較し(図2)、前者はグローバル展開やデジタル化・IT化を重視しており、後者は研究開発に従事する社員が多く、中途入社も定着していることから、成果と処遇の連動や社員のキャリア情報の一元管理が実現できていると推測している。

5) 退職パッケージとは、主に外資系企業で実施されている「解雇される従業員に対し、雇用主が特別退職金などの金銭的補償やその他の優遇措置を提案するもの」(Indeed キャリアガイド編集部, 2022)である。

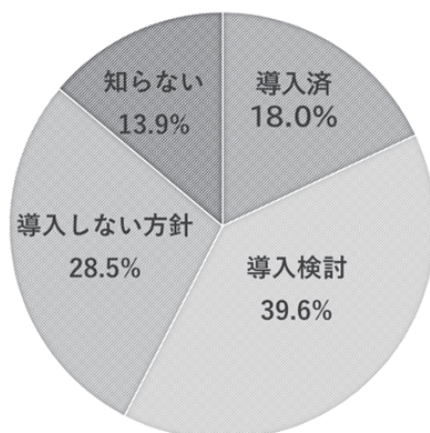


図1 ジョブ型導入の意向 (%)

引用：パーソル総合研究所（2021）ジョブ型人事制度に関する企業実態調査からデータを引用し作成。

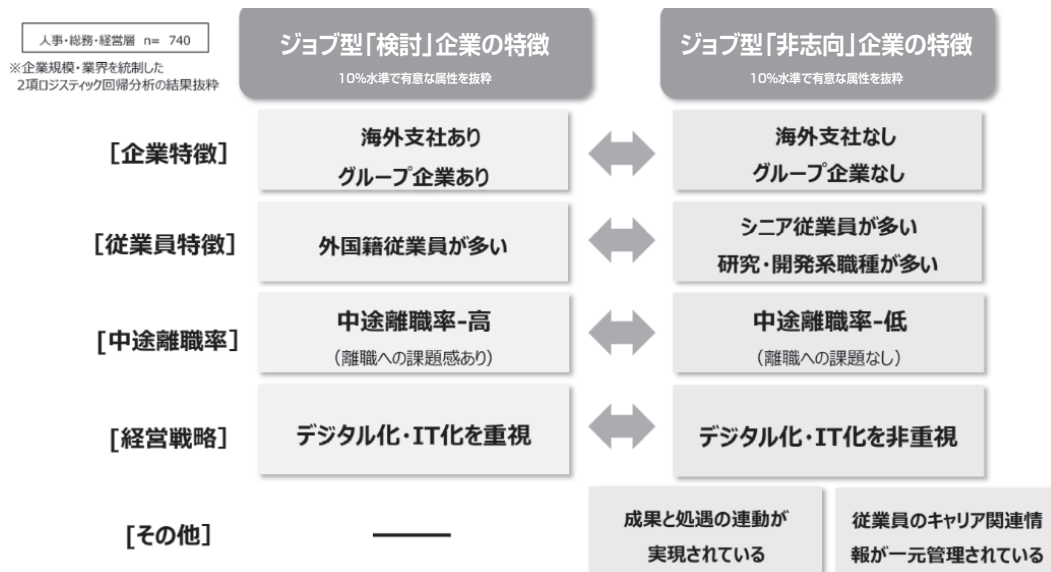


図2 ジョブ型「検討」企業と「非志向」企業の特徴

引用：パーソル総合研究所（2021）ジョブ型人事制度に関する企業実態調査

新卒採用の捉え方

同書は、第1部7章『『ジョブ型雇用』時代に個人はどう働くか』中の「2『ジョブ型』時代の教育と人材育成のあり方」にて、日本では社会システムとしての教育・人材育成機能が不十分であるとし、「大学は、特定分野の専門家を育成することを目的とした職業教育の充実を目指すべきで、それには従来のカリキュラムを抜本的に見直す必要がある」と述べている。そして、大学と企業の協力・連携が極めて重要とし、大学と企業が協働カリキュラムを開発する、企業が現役実務家を大学に講師として派遣する、企業側が6ヶ月以上の長期インターンシップを導入し大学は単位を付与する、企業の現場に入り込んで実践的な職業教育に結びつく、PBL（Project Based Learning）を取り入れる、などの大学教育の転換とともに、企業も大学のカリキュラム変更に合わせて職種別のジョブ型採用枠を設けるべきだと主張している。

また、第II部のインタビュー編においては、中原淳（立教大学経営学部教授）が、教育機関の職業的レリバンス（学修と職業の関連性）を深めるために、研究中心の教員だけではなく多様な教員を集めたり、学生を長期のインターンシップに参加させたりすることで、従来の研究中心的な大学教育を変えていく必要があるという主旨のことを述べている。また同じインタビューでは、山田久（(株)日本総合研究所副理事長）も大学教育に実践的な要素を入れる重要性を述べ、一部の優秀な学生のジョブ型採用と、従来の就社型の採用を複線的に組み合わせた採用ルートを提言している。

4.7 中川 浩（監修・著）佐久間大介・小林明子・萩原夏花・藤田智子（著）（2021）ジョブ型時代を勝ち抜くキャリア戦略

目次

第1章 ジョブ型雇用とはなにか／第2章 ジョブ型雇用評価基準－会社の意図と対処法／第3章 ジョブ型雇用を考える－これからの働き方とそのポイント／第4章 求められる社員の姿勢－戦略的なキャリアの作り方

著者の現職（※各著者の担当章は明示されていない。）

- ・中川 浩／東海大学国際教育センター講師。教育学博士（Ed.D.）。キャリアコンサルタント。
- ・佐久間大介／大手電機メーカー勤務。国際政治経済学（修士）。
- ・小林明子／派遣会社勤務。キャリアコンサルタント。
- ・萩原夏花／自動車メーカー勤務。社会学（修士）。
- ・藤田智子／桃山学院大学教授・経営学部長。学術博士（応用統計学）。教育学博士（英語教育学）。

ジョブ型・メンバーシップ型の定義

- ・ジョブ型：ジョブ型雇用とは仕事を前もって厳格に決めておきそれに合致する人を選定するという雇用システムです（p.172）。
- ・メンバーシップ型：メンバーシップ型雇用とは職務内容や勤務地を限定せず、まず人物評価など、会社に合う人材を重視して雇用するシステムです（p.172）。

ジョブ型の捉え方

この本には、イラストやメモ欄、コラム（例：著者の経験談など）が多く挿入され、後半部には自己分析のためのキャリア理論（例：キャリアアンカー、計画的偶発性理論）の解説やワークシートの掲載もあることから、大学生から若手社会人を対象にしたガイドブックとして著されたと思われる。その分、若手者社会人の“心構え”的な要素に関する言及が多く見られる。

すなわち、同書では、ジョブ型となっても「企業文化や会社の雰囲気」は重視すべきとし、ジョブ型では「帰属意識」が組織都合から個人都合（自分が活躍できるフィールドで仕事を通して組織に貢献する）に置き換わるとしている。また、エッセンシャルワーカーがスペシャリストであるにもかかわらずメンバーシップ型の評価制度から抜け出せていない現状や、ジョブ型では人材の流動性のみならずノウハウや情報の流動性も高まるため情報管理を個人が担う範囲が拡大しコンプライアンスやリスクマネジメントを念頭に置くことなど、若手社会人が身近に感じている現代的なトピックスにも言及している。

新卒採用の捉え方

同書は、現時点でジョブ型を推進している企業は経団連所属の日本を代表するグローバルカンパニーであることや、学生の側にも自己成長の期待や希望する勤務地で働くことへの希望が高まっていることをあげ、今後、ジョブ型がよりいっそう社会に受け入れられていく働き方になるとしている。しかし一方で、日本の学校教育が「専門職育成を目指した職業能力開発型」ではなく、「基礎教養を身につけるためのカリキュラム」であるために、新卒一括採用が完全になくなるとは考えにくいとし、引き続き長期的な人材育成を前提としたメンバーシップ型を主流としつつ、ジョブ型雇用の採用枠を拡大していく「ハイブリッド型」の採用活動が取り入れられていくとしている。

4.8 内藤琢磨（編著）（2022）ジョブ型人事で人を育てる——人的資本経営の実践書

目次

第1章 ジョブ型人事制度への関心の高まり／第2章 ジョブ型人事運用に苦勞する日本企業／第3章 欧米企業から学ぶ人財投資の在り方／第4章 ジョブ型人事で人を育てる／第5章 経営層と人事部門がコミットすべきこと

著者の現職（※各著者の担当章は明示されていない。）

- ・内藤琢磨／（株）野村総合研究所 経営DXコンサルティング部人事戦略・チェンジマネジメントグループ グループマネージャー 上席コンサルタント
- ・立山宗徑／（株）野村総合研究所 経営DXコンサルティング部人事戦略・チェンジマネジメントグループ 副主任コンサルタント
- ・櫻井彬裕／（株）野村総合研究所 経営DXコンサルティング部人事戦略・チェンジマネジメントグループ コンサルタント

ジョブ型・メンバーシップ型の定義

この本では「人事制度」に限定して、「ジョブ型」と「職能型人事制度（純日本型人事制度）」の定義を示している。

- ・ジョブ型：一人ひとりの給与は会社（人事部門ではなく現場の上司）と合意した職務内容に基づいて決定するというもの（p.14）。
- ・職能型人事制度（純日本型人事制度）：一人ひとりの給与は人の保有または発揮する職務遂行能力の大きさに基づいて決定するというもので、多くの国内企業で適用してきた人事制度（p.13）。

ジョブ型の捉え方

この本は、日本企業の経営者と人事担当者を対象としている。

第1章では、ジョブ型への移行人事制度が注目されている背景と、従来の職能型人事制度との違い、ジョブ型の類型（ジョブ型有期雇用、ジョブ型無期雇用、雇用ハイブリッド、等級・報酬ハイブリッド）が解説されている。この内、雇用ハイブリッドは社内のポジションに応じて雇用自体を有期・無期で分けることで、等級・報酬ハイブリッドとは、一人の社員に対して役割・職務に応じて報酬を払うジョブ型と、職能資格に応じて報酬を払う職能型を併存させることとしている。

第2章では、日本企業でのジョブ型定着を妨げている外部要因（労働市場の流動性、グローバルでの人財獲得競争、労働法など）と内部要因（組織風土）について整理が行われ、人財配置の最適化（上位のポストが空かない限り昇進できず、社内外のポスト競争を通じて必要なスキルを持つ人財が自然と集まってくる）、年功に左右されない報酬の設定、多様な人財獲得、専門人財確保などのジョブ型導入の目的を明確化することが提言される。

第3章では、「人財に投資する欧米企業とコストとみる日本企業」という観点から欧米企業の先端的事例としてシーメンスとAT&Tの事例が示されるが、そこでは現職からのステップアップや業務効率改善を目的とする「リスキリング」（職務上今後必要となるスキル・技術を再教育で身につけさせる／獲得させること；表1）や、「ジョブエンリッチメント」（担当業務の裁量範囲を広げることによってモチベーションや業務改善意欲の向上を図ることを目的としたOJT）などの施策が重視されて

表1 教育学習の分類

分類	教育学習の目的	
	企業	従業員
アップスキリング (Upskilling)	・全社的な労働力の底上げ	・現職での昇進・昇格や業務効率の改善等
リスキリング (Reskilling)	・自社事業にとって重要度の高い職種における労働力の強化 ・余剰人員の企業内配置	・現職と異なる職種へのジョブチェンジ
アウトスキリング (Outskilling)	・余剰人員の円滑なレイオフ	・高待遇での転職

引用：内藤（編著）（2022）より、野村総合研究所作成の図表を再引用し、一部改変。

いることが解説されている。

第4章では、日本企業での人財育成・キャリア形成について、今後は「競争環境を通じて人を鍛えていく」ジョブ型人事の人財育成を充実させることの重要性が示され、組織を束ねるマネージャーにも自身を含めた自組織のリスクリングを促進する役割が求められるとしている。

第5章では、ジョブ型人事で人を育てる上で、経営層には経営理念・ビジョンの再定義と発信や経営候補者の育成が、人事部門には人財獲得（新卒一括採用の見直し、社内公募制度の整備など）、人財保持(将来の経営候補者の計画的育成など)、人財開発(将来必要になる人財スキルの質と量の計画、リスクリングに向けた教育体系の整備と効果検証など)が求められるとしている。

新卒採用の捉え方

上記のとおり同書の第5章では、マネージャーの役割として、新卒一括採用の見直しが示されている。その一環としてインターンシップによるジョブ体験機会拡大への取り組みをあげているが、その際は自社に過剰な負担がかかることを回避するため、自社単独で行うのではなく、同業種内でコンソーシアムをつくり、当該業種・事業に関するプログラムを共同で運営することが提言している。

また、「あとがき」にて、昔の若者はまずは大企業に就職してそこで出世するまでは意に沿わない異動であってもじっと我慢をして受け入れてきたが、現代の若者のキャリア観は「直線的」で、仮に大企業に就職しても自分のキャリア観を明確に持ち、会社においても自分のやりたいこと・やりたくないことを憚ることなく主張するようになったとしている。そして、「こうした環境変化に素早く対応しなければならず、スペックにあった人財確保を急ぎたい企業サイドのニーズと、若者を中心としたキャリア観の変化が、今日、あらゆる日本企業が『ジョブ型人事』にどう向き合うかを迫る理由」としている。

4.9 石黒太郎・小川昌俊・三城圭太（2022）ジョブ型雇用入門

目次

【第1部：基礎編】第1章 ジョブ型雇用の特徴と日本型雇用との違い／第2章 日本企業がジョブ型雇用を求める背景／第3章 ジョブ型雇用への移行の方向性／第4章 ジョブ型雇用に関する代表的な疑念・懸念 【第2部：導入編①基幹人事制度の設計・導入】第5章 職務評価／第6章 ジョブディスクリプション／第7章 等級制度／第8章 人事評価制度／第9章 報酬制度 【第3部：導入編②人材マネジメントの運用】第10章 人材確保／第11章 人材育成／第12章 エンゲージメント／第13章 組織開発／第14章 人材マネジメントを支える組織・インフラ 【第4部：事例編】第15章 職務等級人事制度の導入と関連施策のジョブ型移行：A社／第16章 メンバースhip型にジョブ型要素を盛り込んだ人材マネジメント：B社／第17章 職務等級人事制度の部分導入：C社

著者の現職

- ・石黒太郎／三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）勤務。（担当：第1・2・3・4・13章）
- ・小川昌俊／三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）勤務。（担当：第10・11・12・14・15・16

章担当)

- ・三城圭太／三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)勤務。修士(学術)。(担当:第5・6・7・8・9・17章)

ジョブ型・メンバーシップ型の定義

※ジョブ型・メンバーシップ型とも端的な定義は示されていない。なお、同書ではメンバーシップ型ではなく、「日本型雇用」という言葉が使われている。

ジョブ型の捉え方

この本は、日本企業の人材マネジメントに関わっている管理職と実務家を対象にしたジョブ型の入門書である。第1部では、ジョブ型雇用の特徴や、それが求められるようになった背景(経済成長鈍化、少子化、超スマート社会への移行など)に加え、ジョブ型人材マネジメントを推進する上での要点が日本型人材マネジメントとの比較を用いながら述べている。とくに、「ジョブ型」は雇用システム全体(採用から退社までのすべて)を含むものであって、基幹人事制度や採用だけをジョブ型と称してみても有益なジョブ型雇用は実現できないとしている(図3)。

第2部では、ジョブ型雇用の基幹人事制度をどのように自社のマネジメントに取り入れていくのかという、その設計・導入のポイント(職務評価、ジョブリスクリプション、等級制度など)が具体的に解説されている。たとえば、一般に日本企業では人事部門が社員の報酬決定をしているのが現状であるが、ジョブ型ではその権限を「現場」に委譲するのが原則となる。その際は現状に鑑みて、可能な範囲で「現場の意向を反映する」という導入しやすい段階から開始することを提案している。

第3部では、人材マネジメントの運用面として、人材確保、人材確保、エンゲージメントのマネジメント、組織開発について解説されている。ここではエンゲージメントは「従業員が会社や仕事、自社のブランドに対して持っている愛着や誇り、関係の深さ」と定義され、これのマネジメント方法として、WEBを用いたエンゲージメントサーベイなどが提示され、そこで出てきた意見の当事者から状況を聴取するなどの素早い対応が求められるとしている。

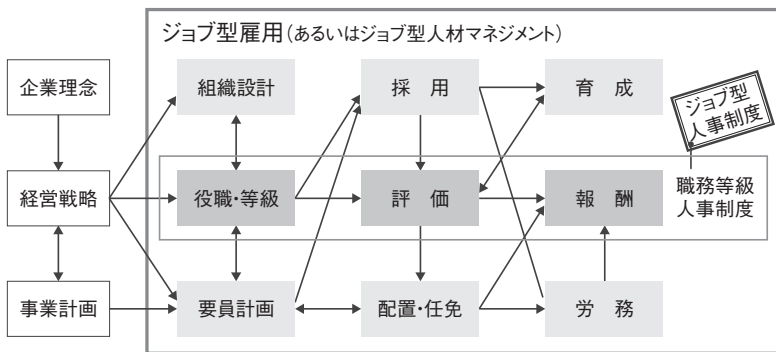


図3 ジョブ型雇用と職務等級人事制度(ジョブ型人事制度)の関係

引用:三菱UFJリサーチ&コンサルティングの図を石黒・小川・三城(2022)から再引用

第4部では、ジョブ型人材マネジメントへの展開を図った日本企業3社（匿名）の事例を紹介している。

⑤新卒採用について

同書は、採用合否の基準が「メタ的能力」（基礎学力、コミュニケーション力、論理的思考力など）に偏っており、しかもそれらが面接官（多くの場合、面接官トレーニングを受けていない）からサークル・アルバイト経験や（職務とは関係のない）研究内容等について30分程度話を聞かれるだけで判断されてしまい、かつ、入社後は会社から一方的に配属・職務が申し渡されるという日本型の新卒採用のあり方は、キャリア形成意欲の高い学生からは「忌避」され始めていると述べている。

一方で、ジョブ型では、新卒採用といえどもポジションごとの適性を問われるため、その分、大学での専攻によって就職の有利不利や報酬額が大きく異なってくるとしている。そして、結果として、労働市場の人材需給状況が大学の専攻の人気の連動することになり、「社会と乖離した象牙の塔と化した大学」は学生からの人気を集めることができなくなるともしている。

また、新入社員の就労意識調査結果などから仕事での成長実感を求める若者が増えていることを指摘し、『一つの企業に定年退職まで勤務し、いろいろな部署でゼネラリストとして活躍したい』といった、日本企業にとって好都合な価値観を有する優秀学生は、今や絶滅危惧種になりつつあります（p.47-48）としている。

4.10 慶應義塾大学産業研究所 HRM研究会（編）（2022）ジョブ型vsメンバーシップ型——日本の雇用を展望する

目次

序章：本書の企画趣旨／第1章 ジョブ型雇用の経済分析／第2章 ジョブ型vsメンバーシップ型と労働法／第3章 日本的ジョブ型雇用——人材基点の日本企業が選んだカタチ／第4章 国家公務員制度とジョブ型vsメンバーシップ型／第5章 コンサルタントが現場目線でみたジョブ型vsメンバーシップ型／終章：本書のまとめ／補論：慶應義塾大学産業研究所とHRM研究会

著者の現職

- ・清家篤／日本私立大学振興・共済事業団理事長。慶應義塾学事顧問。博士（商学）。（担当：第1章）
- ・濱口桂一郎／労働政策研究・研修機構研究所長。（担当：第2章）
- ・中村天江／連合総合生活開発研究所主幹研究員。博士（商学）。（担当：第3章）
- ・植村隆生／人事院事務総局企画法制課長。（担当：第4章）
- ・山本紳也／（株）HR フェーブラ代表取締役。上智大学非常勤教授。早稲田大学非常勤講師。筑波大学大学院客員教授。（担当：第5章）
- ・八代充史／慶應義塾大学商学部教授。博士（商学）。（担当：序章・終章・補論）

ジョブ型・メンバーシップ型の定義

同書では、以下で端的な定義の明示があったが、基本的に各章では定義を示していない。

【ジョブ型】

- ・仕事内容は職務記述書によって規定され、その職務内容に応じて賃金を支払われ、転勤や業務評価などのない雇用形態（第1章：清家，p.30）。
- ・「仕事（職務）」が中心の人事管理の仕組み（第4章：植村，p.162）。

【メンバーシップ型】

- ・「人」が中心の人事管理の仕組み（第4章：植村，p.161）

ジョブ型の捉え方

この本は、慶應義塾大学産業研究所HRM（Human Resources Management，人的資本管理）研究会が2021年9月に開催したオンラインシンポジウムでの報告に、加筆・修正を施したものである。

第1章では、経済学の枠組みを援用しながら、日本的雇用制度が、人的資本の可変性（例：転勤・配置転換）や能力向上可能性（例：企業内教育訓練）、精神性（例：やる気、企業帰属意識）から見て優れていること、他方でジョブ型も女性や高齢者の就労促進には利点が多いことを指摘し、その適否はあくまでも相対的なものであると論じている。

第2章では、メンバーシップ型は、若い男性が最も得をする制度であることや、メンバーシップ型とジョブ型では採用差別の意味が異なることが多くのジョブ型論者から無視されていることを指摘した上で、ジョブ型における解雇や賃金に関する誤解を正し、公務員、障害者、外国人人材の雇用で生じている矛盾について論じている。

第3章では、日本企業がジョブ型の人事制度を実現していく道筋として、①ジョブ型雇用、（欧米のジョブ型と同様の仕組みを導入）②ジョブ型採用（局所的にジョブ型を導入）、③ジョブ型雇用とタレントマネジメント（ジョブ型雇用の導入とともに高付加価値の社員対象の人事制度を実施）、④ロール型雇用（職能と職務の間にある『役割』を重視）を提言し、抜本的改革というよりは実際に機能する改革にしていく重要性を論じている。

第4章では、1947年に、GHQの影響下で制定された国家公務員法はジョブ型の職階を前提としたものであったが、戦前からの人事風土と適合しなかったことから失敗に終わったことや、2007年の国家公務員法の改正により職階制が廃止された後からは、終身雇用を基本としながらも徐々にジョブ型的な雇用も導入されているなどの現状を論じている。

第5章では、「会社のビジョンに沿って目標や戦略が決まると、ビジネスモデルが確立されて、組織内個々のジョブが明確になり、そのジョブを埋める形で人をはめることで組織の成立するのがジョブ型」とし、雇用や人事制度の各要素は経路依存性や相互作用性をもって成り立つものであるため、簡単ないいとこ取りはできないと論じている。

新卒採用の捉え方

「終章」では、同著のベースになったシンポジウムでの議論の一部として、以下のような主旨のことが八代（2022）によって報告されている。

すなわち、企業側から「大学が役割を変えるべきだ」という主張がされることがあるが、その背景には、大学は社会の即戦力を育成するための職業人教育に資源を配分するべきだというイデオロギー

がある。こうしたイデオロギーは文系でも大学の専攻が入社後の配置と連動するという「文系の理系化」によって、職種別労働市場が形成されるべきだという労働市場感にもつながる。シンポジウムでは、こうした見方について、「まず企業が変わることが必要であり、大学にだけ変化を期待するのは誤りである」（山本紳也）「大学の役割は専門学校の様に、企業のニーズに直接応えることにあるのではない。むしろ『ものの見方』を教えることにこそ大学の存在意義があるのではないか」（清家篤）などの批判的意見が多く提出されたと、八代（2022）は報告している。

5. 考察

ここまで本論では、今後のキャリア教育科目に資する示唆を得ることを目的とし、書名に「ジョブ型」と付く10冊の「目次・著者の現職・ジョブ型・メンバーシップ型の定義・ジョブ型の捉え方・新卒採用の捉え方」の各項目について整理してきた。本章では、それら10冊分の整理の集約を試みた上で、キャリア教育科目との関連を踏まえた筆者の考察を述べる。

5.1 「目次」に関する考察

整理の集約

目次の示す意味に注目すると、主に、①現状のメンバーシップ型の不備や課題を主張するもの（例：第4次人事革命がはじまっている、会社任せのキャリア形成はリスクが高すぎる、求められる社員の姿勢——戦略的なキャリアの作り方、など）、②ジョブ型導入の現状やジョブ型に関する知識不足を問題視するもの（例：ジョブ型雇用の限界、ジョブ型人事運用に苦勞する日本企業、間違いだらけのジョブ型論、など）、③ニュートラルな分析・解説（例：ジョブ型導入企業事例から共通に見いだされる成功要因、人材マネジメントを支える組織・インフラ、ジョブ型雇用の経済分析、など）の種類があった。

筆者による考察

当該10冊の目次に限って言えば、全体的には、現行のメンバーシップ制に不備を指摘しジョブ型への移行を推奨するような内容が多いと言える。また、強引にジョブ型を推奨するというよりは、ジョブ型に対する過剰な期待を指摘したり、裏付けとなるデータや事例等も交えたりして、努めて客観的な提言に収束させようとする意図が窺えると言える。当該10冊は、たとえばキャリア教育科目の授業の参考資料とする場合にも、とりえず一定に信頼できる情報源になるのではないだろうか。ただし、章目次からは直ちに判断できないものの、内容を精読してみると、いくらか偏向的な要素もみられるが、これについては、以下で詳述していく。

5.2 「著者の現職」に関する集約

著者の現職に注目してみると、当該10冊中、①組織・人事コンサルタントによる単著または共著：7冊、②研究者と実務家の共著：2冊、③研究者による単著：1冊であることが分かった。

筆者による考察

当該10冊中7冊がコンサルティング業界に属する著者によるものであることから、少なくとも現時点では、ジョブ型に関する一般社会への知識・情報発信は、コンサルティング業界⁶⁾によって主導されていることが窺える。従って、これらの書籍をキャリア教育科目での参照資料とする場合には、一定の留保が必要だろう。なぜなら、“新しい”ジョブ型への転換は、当該業界にとってコンサルティングへの需要増が期待できる“商機”であり、著者達にとってはジョブ型の長所を強調する（その分、メンバーシップ型の短所を強調する）ことにメリットがあると考えられるからである。

また、著者達が所属するコンサルティング業界独特の組織形態の影響も視野に入れるべきだろう。人材紹介会社ムービン・ストラテジック・キャリアのWEBサイト（2023/01/01情報確認）によると、コンサルティング会社では、プロジェクト毎に部門横断的なチームが編成され、プロジェクトが終了すればチームは解散し、毎回一緒に働く同僚や上司が変わっていく⁷⁾。また、同WEBサイトは「ここ数年でコンサルティング市場も飛躍的に拡大し、コンサルティングプロジェクトの数も多くなり各社人手不足の状態が続いております。そのため積極的に中途採用を展開し、未経験者コンサルタントを採用する人数も増えているのが現状です」とも述べている。つまり、コンサルティング会社所属の著者達は、そもそも自らがメンバーシップ型の要素が薄い、いわば集合離散を繰り返すような環境で働いている場合が多いと思われる。おそらく、自身または周囲の同僚がより良い雇用条件を求めての転職経験者であることも多いだろう。自らがそのような環境にいると、ジョブ型に関しても本人も意識しない認知バイアス——たとえば、フォールス・コンセンサス（false consensus; 偽の合意）効果（自分の考えや行動が多数派で適切であるとみなす一方で、それとは異なる考えや意見は逸脱的で不適切なものともみなす傾向）など——が働き、ジョブ型を現実以上に高く評価してしまう傾向を生じがちなのではないだろうか。

これらを勘案すると、当該書籍には、信頼できる情報も多い一方で、それを解釈する際には、著者達の立場・環境を考慮した上での調整的理解が必要だと言えるだろう。

5.3 「ジョブ型・メンバーシップ型の定義」に関する集約

各書の定義を表2にまとめた。ジョブ型の定義については、端的な定義を示していない2件（濱口，2021；石黒ら，2022）を除くと、すべての書籍で「職務（または仕事）」に基づくという旨の記述が見

6) ムービン・ストラテジック・キャリアのWEBサイトによると、コンサルティングファームは得意分野や出身母体によっていくつかの種類に分類される。対象書籍の著者の所属先は、白井（2021）のマーサージャパン、加藤（2021）のコーン・フェリー、湯元ら（2021）のパーソル総合研究所が「組織・人事系」、内藤ら（2022）の野村総合研究所、石黒ら（2022）の三菱UFJリサーチ&コンサルティングが「シンクタンク系」と区別されるようである。その分類にはなかったが、松本（2021）のENTOENTOは同社HPによると、独立系の人事コンサルティング会社のようなものである。西尾（2021）のフォー・ノーツは人事専門の比較的小規模の企業のようなものであるが、同社HP等からの情報を得られなかった（2023/01/01時点）

7) 同サイトによると、コンサルティング会社がコンサルティングファーム（farm；農場、農園、家畜の飼育場）と呼ばれることが多いのはこのような特徴のためである。

ジョブ型雇用に関する文献レビュー

表2 各書籍におけるジョブ型・メンバーシップ型の定義

章番号	著者	ジョブ型の定義	メンバーシップ型の定義
4.1	西尾 (2021)	「ジョブ型雇用」では、仕事をジョブディスクリプション(職務記述書)により定義します。ジョブディスクリプションには、該当するポジションの職務の目的・職務内容・責任範囲・必要なスキルや経験を細かく具体的に記述します。そこにいる「人」に「何をしてもらうか」を考えるのではなく、「仕事ありき」で、「その仕事を誰にってもらうか」を考えます(p.39)。	ジョブ型雇用の対極にあるとされているのが「メンバーシップ型雇用」です。メンバーシップ型は、日本型雇用の典型です。「新卒一括採用」をして同じ研修を行い、ジョブローテーションにより様々な職場を経験させ、視座と視野の形成をさせて育てていく、というものです(p.41)。
4.2	松本 (2021)	ジョブディスクリプション(職務記述書)を作成し、その職務に基づいて必要な人をその内容に見合った金額で採用する手法のこと(p.18)。	メンバーシップ型雇用は、まず初めに人の採用を考えます。メンバーシップ型雇用の特徴として「新卒一括採用」が挙げられますが、そうして一度に採用した社員を異動や転勤、ジョブローテーションを繰り返しながら、企業に貢献する人材に育成していきます。他にも「年功序列型賃金」「終身雇用」などもメンバーシップ型の特徴です。日本の雇用システムに後から名前を付けたようなものなので、詳しく説明せずとも日本の最も主流となっている雇用システム、と言えばイメージできるでしょう(p.20)。
4.3	白井 (2021)	「職務内容(ジョブ)に基づいて、適切な能力や知識を持った人材」を雇用する制度。ジョブを介した会社と個人の労働力の市場取引(p.18)。	会社が雇用を保障する代わりに、社員は会社の業務指示に従って、原則、どのような業務にも従事する労働取引(p.38)。
4.4	加藤 (2021)	職務を合意した雇用(p.48)。	職務の合意なき雇用(p.48)。
4.5	濱口 (2021)	※端的な定義はなし。	※端的な定義はなし。
4.6	湯元ら (2021)	ジョブ型雇用とは、組織に必要な職務を明確化し、個々の職務に対してヒトを採用・配置していく人事管理の手法で、ヒト基準のメンバーシップ型の対極を成す仕事基準の雇用システムである(p.23)。	※端的な定義はなし。
4.7	中川ら (2021)	ジョブ型雇用とは仕事を前もって厳格にきめておきそれに合致する人を選定するという雇用システムです(p.172)。	メンバーシップ型雇用とは職務内容や勤務地を限定せず、まず人物評価など、会社に合う人材を重視して雇用するシステムです(p.172)。
4.8	内藤ら (2022)	一人ひとりの給与は会社(人事部)ではなく現場の上司)と合意した職務内容に基づいて決定するというもの(p.14)。	一人ひとりの給与は人の保有または発揮する職務遂行能力の大きさに基づいて決定するというもので、多くの国内企業で適用してきた人事制度(p.13)。※同書は「メンバーシップ型」ではなく、「職能型人事制度(純日本型人事制度)」という言葉を用いている。
4.9	石黒ら (2022)	※端的な定義はなし。	※端的な定義はなし。
4.10	慶應・学産業研究所 HRM研究会 (2022)	・仕事内容は職務記述書によって規定され、その職務内容に応じて賃金を・払われ、転勤や業務評価などのない雇用形態(第1章;清家, p.30)。 ・「仕事(職務)」が中心の人事管理の仕組み(第4章;植村, p.162)。	・「人」が中心の人事管理の仕組み(第4章;植村, p.161)

筆者作成

られた。また「職務記述書」(石黒, 2021; 松本, 2021; 清家, 2022) 3件, 「合意」(加藤, 2021; 内藤, 2022) という用語も使われていた。

メンバーシップ型の定義に関しては、すべての書籍に共通している用語はなかった。しかし、「日本(または国内)」(西尾, 2021; 松本, 2021; 内藤, 2022) 「新卒一括採用」 「ジョブローテーション」(西尾, 2021; 松本, 2021) などが使われていた。また、「視野と視座の形成」(西尾, 2021), 「企業に貢献できる人材に育成」(松本, 2021), 「会社に合う人材を重視」(中川ら, 2021), 「人の保有または発揮する職務遂行能力の大きさ」(内藤ら, 2022), 「『人』が中心」(植村, 2022) という「ヒト」の能力や精神性に関する言葉が使われていた。

筆者による考察

ジョブ型については、どの書籍でも共通に「職務」を軸とする定義づけがされており、その意味では定義間の方向性は一致していたと言える。一方、メンバーシップ型については、「新卒一括採用」と「ジョブローテーション」を軸とし、それに人(社員)の成長性や会社への貢献性の要素が各々に付加された定義づけがされていたと言える。従って、全体的に、ほとんどの定義において矛盾点はなく、著者達の間で概ね共通認識が確立されていると見ていいだろう。

ただし、白井(2021)および清家(2022)の定義はいくらか異なるニュアンスで示されている。すなわち、白井(2021)は、ジョブ型の定義に「市場取引」、メンバーシップ型の定義には「労働取引」と、取引という用語を含めている。辞書(大辞林第四版)によると、取引には、「①商人どうし、また、商人と客との間でなされる商業行為。売買の行為」 「②互いの利益のために双方の主張を取り入れ合って妥協すること」という意味がある。いずれも明確な(場合によっては競争的な)意志に基づく行為だが、そのような能動性を強調した定義だと言える。

また、清家(2022)は、ジョブ型の定義にのみ「業務評価などのない」という文言を入れている。翻せば、他の著者達の定義には「業務評価などのない」という文言が入っていないが、そのことには注目すべきである。本論3.5で取り上げた濱口(2021)が指摘していたように、ジョブ型においては、評価は職務を当てはめる前に行われ、就業後の仕事ぶりは評価されない。清家(2022)の定義はそのようなジョブ型の基本を汲んだものと言えるが、逆に、他の著者達(とくにコンサルティング業界所属の)がそこに触れていないのはなぜだろうか。筆者の憶測では、他の著者達はむしろ、日本企業への導入にあたっては、本来はジョブ型では行われぬはずの入社後の業績評価を採り入れることを是としているのではないだろうか。この点については、次の5.4でも言及する。

5.4 「ジョブ型の捉え方」に関する集約

10冊の「ジョブ型の捉え方」から、各書による論点や表現の違い、記述の過不足、あるいは、いくらかの矛盾があることを前提としながらも、できるだけ共通点に注目して、あえて一本のストーリーに集約するならば、以下のようになるだろう(斜体で示す)。

日本企業は、現代の著しい環境変化に適応しきれていない。その大きな要因の一つはメンバー

シップ型雇用にある。このままでは優秀な人材を確保できず企業の発展は望めない。そこでジョブ型の導入が必要である。ただし、その際には1990から2000年代にかけての成果主義の失敗などの轍を踏まないようにしなければならない。そのためには、経営層やHR部門はジョブ型を表層的・局所的な変更のみですすめず、雇用システム全体の課題として捉え、自社に適応的なあり方を探るべきである。また、社員（個人）にもキャリア自律を促すとともに、企業としてもそのような自律的にキャリア形成を図る社員（個人）を増やすべくリスキルなどの機会を積極的に設けるべきである。

筆者の考察

本論1.3で触れたように、現在のジョブ型ブームの中では、古くて不合理なメンバーシップ型から新しく合理的なジョブ型へと転換するべきとする価値判断を含む言説が拡大しているが、この集約ストーリーは概ねその言説にフィットするものであると言える。それは、本論4.2で言及したように、ジョブ型を巡る言説を主導しているのが、コンサルティング業界であることと大いに関係するだろう。

しかし、この集約的ストーリーにおいても、ジョブ型への移行が日本企業にかなりの抜本的变化を迫るものであることは含意されている。すなわち、1990年代から2000年代にかけての成果主義の失敗の轍を踏まないようにする必要については、ほとんどの著者達が強調していた。

ただ、本論4.5で取り上げた濱口（2021, p.155）は、現在のジョブ型ブームの真の目的は「一世を風靡したものの見事な失敗に終わった成果主義」に「今度は成果を測定する物差しとしてのジョブを明確化することによって再チャレンジ」し、それによって（かつての成果主義時代と同様に）「中高年の不当な高給の是正」を正当化することにあるのではないか、と指摘している。この指摘の妥当性は前項で述べた、コンサルティング業界の著者達がジョブ型の定義に「業績評価などのない」ことを含めていなかった（つまり、業績評価をすることによって『中高年の不当な高給』を削減すること期待しているのだろう）ことから間接的に裏付けられるのではないだろうか。

なお、ジョブ型において個人によるキャリア自律が促進されるという点は、幸いと言うべきだろうか、キャリア教育科目の教育目標とも調和的である。否むしろ、そのキャリア自律を促すために設置された科目がキャリア教育科目なのである。日本のキャリア教育がもともとアメリカ（つまり、ジョブ型の国）の理論やプログラムを参考にして導入された経緯に鑑みれば、それは当然の結果だろう。ただし、そうであるにしても、キャリア教育科目としては、コンサルティング業界の主導によるストーリーとは一定の距離を置いて、学生（個人）のキャリア形成にとってのジョブ型の意味や価値について問題意識を持って検討し続ける必要があると思われる。

5.5 「新卒採用の捉え方」に関する集約

当該10冊の「新卒採用の捉え方」を集約したストーリーは以下のとおりである（斜体で示す）。

新卒一括採用は、要員計画が確実に実行できる費用対効果に優れた制度である。しかし、最近
は出世するまでは意に沿わない異動も我慢して受け入れるというメンバーシップ型にとって好都

合な価値観を持つ学生は少なくなった。とくに、成長意欲の高い優秀層の学生は、雇用リスクは多少高くなっても、上位ポストやチャレンジングな業務に若い頃から従事できるジョブ型のほうを魅力を感じる傾向が強い。従って、ジョブ型は、優秀な人材の確保を急ぎたい企業と、自分の適性を生かして働きたい意欲の高い学生のニーズに合致している。

ただし、現在の大学教育がジョブ型導入の妨げの一つになっている。大学の教育内容が基礎的教養や研究のみに偏っていて、職務のスキルに直結するような教育を行っていないので、企業も「地頭の良い伸びしろのある学生」を採用するという慣行を続けるしかない。従って、日本の大学は従来のカリキュラムを抜本的に見直し、研究中心的な大学教育を、欧米の例にみられるような大学の専攻と就職後の職務が結びつくような職業教育中心の内容に変えていく必要がある。また今後は、大学と企業の連携が極めて重要であり、長期インターンシップや企業の現場に入り込んで実践的に学ぶPBL等を導入するべきだ。

著者の考察

上記のように、コンサルティング業界に属する著者達は一様にジョブ型移行に積極的であったが、意外にも、新卒採用においては、そのどの著者もメンバーシップ型の慣行である新規一括採用の維持を支持（または予想）していた。その理由は、要因計画上の効率の良さ、既存の人事制度との整合性、後述するような現行の大学教育との兼ね合いのためである。ただし、成長意欲の高い優秀層の学生の獲得においては、ジョブ型の雇用が適切としていた。

この優秀層の学生については、当該書籍には「トップ学生」「優秀人材」「上位学生」などの表現が散見したが、具体的にどのような学生がそれに該当するのかという言及は見られなかった。換言するならば、優秀層の学生とは、“（何が優秀なのかはわからないが）とにかく優秀な学生を採用さえすれば、企業が上手く回るだろう”という一種の理念型であって、あまり現実的に検討されたわけではない学生イメージなのだろう。

また、コンサルティング業界に属する著者達だけではなく研究者の濱口（2021）も含め、多くの著者達が、新卒採用の関連で大学教育の不備を指摘していた。曰く、日本の大学の教育内容が教養や研究だけに偏っており、職業に役立つようなスキルを習得させる教育を怠っている、と。そして、そのために、新卒採用の基準が、職務とは直接関係のない「地頭の良さ」「伸びしろ」などになっていることも問題視されていた。さらに、いくつかの書籍では欧米先進国の教育制度を引き合いに出し、それらの国では学部での専攻と就職後の職務が関連づけられているという主張が見られた。

そのような「欧米では……」という言説は、今までにも学術的または日常的な機会に、筆者もしばしば見聞きしているが、それがどこまでかの国々の「教育から職業へ」の実態を反映したものなのかについては掴みかねている。もちろん、法学部から法曹界へ、経済学部から金融業界へというような明確な関連づけが可能な領域も一部にはあるだろう。また、上位大学を卒業した一握りのエリートが最初から専門性の高い職務に就いたり、国によっては中等教育段階から特定の技能職を目指すコースが準備されていたりすることは理解できる。しかし、それ以外の、エリートというわけでもなく、早期から技能職を希望しているわけでもない（おそらく大多数を占める）学生が、たとえば商社の営業

職に就く場合はどのような学部学科がそれに対応しているのだろうか。改めて言うまでもなく、アメリカはジョブ型の代表的な国であるが、バージニア州立ジョージ・メイソン大学教授のCaplan, B. (2018)は、アメリカの大学の学部カリキュラムは職業的スキルとは乖離しているため、もっと職業教育(vocational education)が必要だと主張している⁸⁾。アメリカでもそれが実態だとしたら、日本の大学教育がジョブ型導入の妨げになっているとする主張はいくらかの外れのように思われる。キャリア教育科目としては、大学教育の課題と企業のジョブ型移行の課題を安易に直結させるのではなく、いったん切り離して教育内容や授業実践に反映させたほうがいいのではないだろうか。

新卒採用の手法に限定していえば、何も時間のかかる大学教育の変化を要求せずとも、応募要件を狭めたり(例:学部学科を限定する, 職務に関連する科目の成績要件や取得しておくべき資格を明示する), 雑談のような面接(たまたま面接官も同じスポーツをやっていて, その話をしていたら内定をもらえたという経験談を例年のように筆者は聞いているが……)を排除してその職務に適任かどうかを見極める質問だけに集中したりする, など個々の企業ですぐにでもできることがいくらでもあるのではないだろうか。むしろ「大学の勉強なんて関係ない」と大学教育の意義を減じてきたのは雇う側ではなかったのか。

当該書籍では、慶應大学HRM研究会のシンポジウムのまとめとして八代(2022)が「ジョブ型雇用への転換が行われない理由を大学に求めるのは本末転倒である」という意見を報告しているが、筆者も概ねそれに同意する。ただし、大学教育が大きな転換期にあるのも事実であり、そこでキャリア教育科目として果たすべき役割もあるだろう。これについてはまたいずれ別稿で論じたい。

5.6 キャリア教育科目への示唆

上記を総合的に検討した結果から得られる教育科目への示唆は以下のとおりである。

- ①徐々にではあるが、産業界が全体にジョブ型への移行を進めていく傾向は確かあると考えられるため、引き続きジョブ型の行方を注視する必要がある。
- ②ただし、ジョブ型に関しては専門家間にも誤った解釈があるようなので、信頼できるリソースをあたるようにする。
- ③現在のジョブ型ブームはコンサルティング業界に牽引されている部分も多い。著者(発言者)自身の立場や環境、利害関係も汲んだ調整的理解が必要である。
- ④新卒一括採用は、少なくとも当面は継続すると予想される。採用基準も「伸びしろのある学生」などの現状維持になるのではないか。
- ⑤ジョブ型への移行は、大学教育の変革と密接に関わりがあるとみなされている。キャリア教育科目の領域においても、「学校から職業への移行」に関する議論や研究が今まで以上に必要になるだろう。

8) 経済学の研究者であるCaplanは、経済学のシグナリングモデルを基に、現行の大学教育の内容自体にはあまり意味はないが、大学を卒業したという学歴が“知性・誠実さ・従順さのある人物である”とするシグナルとして社会で通用していることを重視している。そして、アメリカ政府は公立大学に対する高額の教育投資を削減し、私立大学による実務重視の学科創設などに投資するべきだと主張している。

- ⑥企業との連携によるPBL等を実施するニーズが高まっている。キャリア教育科目では、既に導入例も多いと思われるが、いっそうの質的向上が望まれる。
- ⑦ジョブ型で必要になるとされるキャリア自律については、もともとキャリア教育科目の本質的要素であるので、今までどおり教育目標とすればよい。

なお、本論の限界として、対象が書籍10冊と少なく、図らずもその内7冊がコンサルタント業所属の著者達によるものであったというデータの偏向性があげられる。そのため、学術的な知見の検討が今後の課題として残された。また、筆者は、心理学を学術的背景とする教員であり、具体的な人事制度の理解不足による検討の限界もあったと思われる。本論のレビュー作業を通して得た知見と示唆をベースに、次の研究と授業実践につなげたい。

引用文献

〈日本語文献〉

- 伊藤 剛「キャリアオーナーシップとは」 キャリアオーナーシップと働く未来コンソーシアム
<https://co-consortium.persol-career.co.jp/> (2023/01/01情報確認)
- 石黒太郎・小川昌俊・三城圭太(2022) ジョブ型雇用入門 労務行政
- Indeed キャリアガイド編集部(2022) 退職パッケージ(退職優遇制度)の交渉を有利に進める方法
Indeedweb サイト <https://jp.indeed.com/career-advice/starting-new-job/negotiate-severance-package>
(2023/01/01情報確認)
- 植村隆生(2022)第4章:国家公務員とジョブ型vsメンバーシップ型 慶應義塾大学産業研究所HRM研究会編「ジョブ型vsメンバーシップ型——日本の雇用を展望する」 中央経済社
- 加藤守和(2021)「日本版ジョブ型」時代のキャリア戦略——38歳までに身につけたい働き方のかたち ダイアモンド社
- 慶應義塾大学産業研究所 HRM研究会(編)(2022) ジョブ型vsメンバーシップ型——日本の雇用を展望する 中央経済社
- 佐藤博樹(2021)「ジョブ型雇用」を巡る議論をどのように理解すべきか——人事管理システム改革への示唆 日本労働研究雑誌 739, 10-17.
- 白井正人(2021) 経営者が知っておくべきジョブ型雇用のすべて ダイアモンド社
- 清家 篤(2022)第1章:ジョブ型雇用の経済分析 慶應義塾大学産業研究所HRM研究会編「ジョブ型vsメンバーシップ型——日本の雇用を展望する」 中央経済社
- 内藤琢磨(編著)(2022) ジョブ型人事で人を育てる——人的資本経営の実践書 中央経済社
- 中川 浩(監修・著)佐久間大介・小林明子・萩原夏花・藤田智子(著)(2021) ジョブ型時代を勝ち抜くキャリア戦略 秀和システム
- 西尾 太(2021) 超ジョブ型人事革命——自分のディスクリプションを自分で書けない社員はいらない 日経BP
- 濱口桂一郎(2009) 新しい労働社会——雇用システムの再構築へ 岩波書店
- 濱口桂一郎(2021) ジョブ型雇用社会とは何か——正社員体制の矛盾と転機 岩波書店
- パーソル総合研究所(2021) ジョブ型人事制度に関する企業実態調査 調査結果
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/employment.pdf> (2023/01/01情報確認)

ジョブ型雇用に関する文献レビュー

堀有喜衣 (2021) 「ジョブ型」採用の可能性 新規大卒採用に対する影響 日本私立大学協会私学高等教育研究所
アルカディア学報696. <https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/696.html>

松本順市 (2021) 1300社が導入した日本型ジョブディスクリプション——この人事制度が日本企業を強くする
日経BP

ムービン・ストラテジック・キャリア 「コンサルティングファームとは」 (2023/01/01情報確認)

<https://www.movin.co.jp/consul/consultingfirm.html>

八代充史 (2022) 終章：本書のまとめ 慶應義塾大学産業研究所HRM研究会編「ジョブ型vsメンバーシップ型
——日本の雇用を展望する」 中央経済社

湯元健治・パーソル総合研究所 (編著) (2021) 日本のジョブ型雇用 日経BP, 日本経済新聞出版

〈英語文献〉

Caplan, Bryan (2018) *The case against education—Why the education system is a waste time and money*, Princeton
University Press; New Jersey.