

令和5年度

大分大学経済学部総合型選抜試験問題

[小論文]

次の設問に答えなさい。

問1 資料1から3を読んで、雇用に関するジョブ型とメンバーシップ型の特徴を300字以内（句読点を含む）でまとめなさい。

問2 資料1から3を参考にして、あなたが考える、これからの日本に適した雇用制度や働き方について500字以内（句読点を含む）で述べなさい。

資料1 コロナで変わる働き方 ～ジョブ型雇用とは？

「コロナで変わる働き方～ジョブ型雇用とは？」と題してお伝えします。

日本の大手企業が、このところ相次いで、ジョブ型雇用と呼ばれる欧米流の雇用制度の導入に動いています。背中を押しているのは、新型コロナウイルスの影響で在宅勤務が急激に増えていることです。しかし、ジョブ型は、日本の従来の雇用慣行とは、いわば対極に位置するものです。うまくいくんでしょうか。そして、働く人のモチベーションアップにつながるのか。肝心なのはこの点です。

何が焦点か？

そこで、三つのキーワード。曲がり角の日本型雇用、評価の透明性、雇用格差は是正されるか。この3点について考えていきます。

ジョブ型とメンバーシップ型

まず、日本と欧米では雇用システムが大きく異なります。その特徴から、日本型の雇用を「メンバーシップ型」、欧米型を「ジョブ型」という呼び方があります。最大の違いは、働く人の仕事が、限定されているかどうかです。

たとえば、日本では、多くの場合、社員が何の仕事をするかは、実は、決まっています。これを、仕事が無限定、といいます。会社の都合によって配置転換や転勤を命じられ、その都度、営業とか、企画とか、いろんな仕事をまかされます。あくまで会社という共同体の一員であることが目的なので、「メンバーシップ型」と呼ばれるわけです。

一方、欧米では、採用の時から、どこで何の仕事をするのかが、契約で決まっています。仕事が限定されているわけです。なので、配置転換や転勤も、原則としてありません。まず、先に仕事があって、後からヒトをはりつける、というイメージなので、「ジョブ型」と呼ばれるわけです。

大手企業の導入

そのジョブ型を、日本の大手企業が相次いで導入しています。KDDIは、先月末（7月31日）正社員1万3000人を対象に、来年4月以降、順次、ジョブ型雇用を導入していくと発表しました。高橋誠社長は「時間や場所にとらわれず、成果を出せる働き方を実現する」とその狙いを強調しました。また、富士通は、ジョブ型雇用を今年度、課長級以上の約1万5千人を対象に導入し、その後、一般社員にも広げていく計画です。

さらに、この他にも日立製作所、三菱ケミカル、資生堂、などといった、日本の主要な企業が相次いで、ジョブ型の導入を表明しています。

広がるテレワーク

こうした動きの背景になっているのは、新型コロナウイルスの影響で在宅勤務やテレワーク

が広がり、従来の方法では対応しにくくなったことがあります。

なぜかという、こういうことです。さきほど、日本型のメンバーシップでは仕事が明確に決まっていない、という説明をしました。それは、職場での仕事の進め方にも反映されます。

日本の職場では、通常、一人ひとりの仕事の内容や範囲が、明確には区切られていません。その時々状況に応じて、上司の指示を受けながら、職場全体で協力しあって業務を進める、というのが一般的です。大部屋で、お互いに顔を見ながら仕事をする、というイメージです。こうした集団的な働き方は、在宅勤務やテレワークには不向きです。

一方、ジョブ型は、もともと仕事の内容や範囲が、限定されていますので、職場の机も、隣の人との間にはパーティション（間仕切り）がおかれて、明確に線をひくのが普通です。仕事と責任が個人単位で明確になっていけば、在宅でもテレワークでも、仕事が進めやすくなるわけです。

曲がり角の日本型雇用

さらに、ここで、踏まえておく必要があるのは、ジョブ型の導入には、実は、もっと大きな背景がある、ということです。というのも、経済界では、もう何年も前からこの議論がおこなわれていて、今年の春闘（注1）では、経団連が、ジョブ型雇用の導入を主要テーマとして取り上げて、大きなニュースにもなりました。

なぜ、ジョブ型の導入が必要なのか。それは日本型雇用が曲がり角にきているためです。特に、焦点があたっているのが、年功序列型賃金、年功賃金の問題です。年功賃金は、大企業を中心とする日本型雇用の中核をなします。会社は職業スキルも、経験もない学生を一括採用し、配置転換や転勤や、残業を命じて様々な仕事をさせ、長く勤めるほど有利になる年功賃金と退職金とで人材を囲い込みます。

一方、社員は、がんばっていれば給料が上がっていくという期待感で会社に尽くし、これが、戦後の高度経済成長の大きな原動力となったわけです。

しかし時代は変わりました。一律に階段があがっていく年功賃金は右肩上がりの経済が前提です。今のような低成長の下では、たとえば、賃金カーブ（注2）の高い山を維持することは難しくなっています。さらに、そこに、人生100年、企業は、希望する社員が70歳まで働けるよう支援することを求められるようになりました。今よりも長い間、賃金や報酬を払う必要があるため、なおさら、この賃金カーブの見直し、フラット化が課題となっているわけです。そのため、賃金を一律にあげていく年功賃金よりも、仕事に応じて個別に賃金を決めていくジョブ型賃金の方が見直しがしやすい。会社側は、そう考えているのではないかと、みられているわけです。

注1) 春季闘争の略。毎年春に、賃上げ要求を中心として労働組合が全国的規模で一斉に行う日本独特の共同闘争。 <出典：『広辞苑（第七版）』岩波書店>

注2) 年齢や勤続年数を横軸に、支給される賃金を縦軸にとったグラフを賃金カーブといい、おおむね右肩上がりの曲線を描く。 <出典：『情報・知識 imidas』集英社>

ジョブ型の課題

では、それでうまくいくのでしょうか。

年功賃金でもジョブ型でも、要は、働く人のモチベーションが維持できるかどうかです。そのために重要になるのが、人事評価です。しかし、これが難しくなります。年功賃金なら、年数に応じて基本給の階段をあげていけばいいわけですが、ジョブ型はその人のジョブ、ポストに合わせて個別に評価をすることが必要です。

そして、その判断の根拠を説明できることが大切です。つまり、日本型よりも、評価の透明性や説明責任が、もっと重要になってくるわけです。

こうした対応ができなければ、社員の納得は得られず、仕事へのモチベーションは下がり、会社にとってマイナスとなるおそれがあります。かつて、バブルの崩壊後、多くの企業が、成果主義の導入に走ったことがありますが、結局、透明性や説明責任をめぐって、社員の納得を得ることが難しく多くの企業が、計画を見直さざるを得ませんでした。気を付けないとこの繰り返しになるおそれがあります。

雇用格差は是正されるか

そしてもう一つ、重要な視点があります。実は、ここまでの話は基本的に正社員を対象にした話です。では、非社員の立場からみると、どうなのでしょう。焦点となるのは雇用格差の問題です。

今年春から法律で、同一労働・同一賃金の施行が始まりました。これは、平たくいえば、正規だろうが非正規だろうが、同じ仕事なら同じ賃金を払う。違いがあるなら、その違いに応じて払うべきだ、というものです。

しかし、すでに説明しましたように、多くの場合、正社員はメンバーシップ型で、仕事の内容や範囲は、無限定です。

一方、非社員は、契約で仕事が無限定されています。無限定と限定では、待遇の格差があっても、それが不合理かどうか、現場では比較がしにくい、というのは、よく指摘される所です。

しかし、もし、正社員がジョブ型に移行して仕事が無限定されるなら、両方とも、限定、ということになって比較しやすくなる可能性があります。そうすれば、格差是正が進むかもしれません。

つまり、この意味からも、ジョブ型雇用の導入では透明性と説明責任がより重要になってくるわけです。ジョブ型雇用の導入は何のためなのか。誰のためなのか。そして働く人のモチベーションアップに本当につながるのか、そこが問われているのだと思います。

出典：竹田忠「コロナで変わる働き方 ～ジョブ型雇用とは？」NHK解説委員室、2020年8月12日より抜粋、一部改変。<https://www.nhk.or.jp/kaisetsu-blog/100/434228.html>

資料2 「日本」ってどんな国？

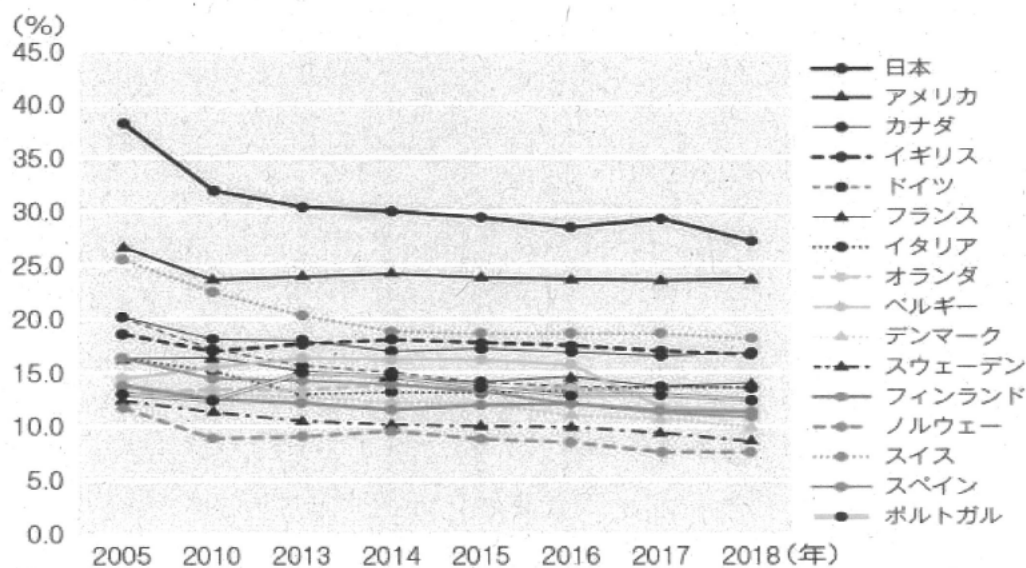
いろいろおかしな日本の働き方・働かせ方

日本の働き方は、衰退以前からあった独特さに、衰退がもたらした諸問題が加わることによって、「世界標準」からみれば異様ともいえるような側面が多々見いだされるようになっていきます。

たとえばその1つが、長時間労働です。【図1】は、各国の男性の全就業者の中で、週あたり49時間以上働いている人の比率の推移を示しています。日本はやや減ってきているとはいえ、図にある国々の中では飛びぬけて高い比率が続いています。対象国をより広げれば、メキシコ、韓国、インドネシアなど、その比率が日本より高い国もあります。ただ、これらは経済発展が始まるのが遅かったり、今なお発展がうまくいっていません。いわゆる後進国です。日本は先進諸国の一員であるかのようにふるまっていますが、労働時間の長さに関しては、後進国的な特徴を引きずり続けていると言えます。

他の特徴として指摘できるのは、先ほども触れたように、正社員（フルタイム雇用）と比べたときの非正社員（パートタイム雇用）の賃金水準の低さです。2014年時点で、フルタイム雇用の時間あたり賃金を100としたときのパートタイム雇用の賃金は、日本では56.6ですが、イギリス、ドイツ、オランダでは70強、フランス、デンマーク、スウェーデンでは80前後かそれ以上であり、日本では正社員と非正社員間の賃金格差が著しいのです。

【図1】長時間労働者の割合（男性就業者）



注：週49時間以上働いている者を「長時間労働」とする。

他にも、勤続年数が長くなるほど賃金が上がっていく度合いの大きさ（ただし近年では日本でもこの度合いがやや弱まっていますが）、転職の少なさ、企業規模間の賃金格差の大きさ、そして教育機関を卒業する以前に就職先が決まっている割合—これはいわゆる「新卒一括採用」の普及

度を意味します—の大きさ、職場でスキルを活かしている度合の低さ、正社員の中での男女間賃金格差の大きさ、管理職の女性比率の低さなどなど、日本の働き方・働かせ方の特徴は枚挙にいとまがありません。これらはいずれも根拠となる国際比較データがありますが、すべてをこの本に収録するには紙幅が足りませんので、どうかみなさんご自身でインターネットを検索してみてください。

このような日本の特徴をひとことに集約した言葉として、最近、「メンバーシップ型雇用」という表現が頻繁に使われるようになってきました。これは、労働法学者の濱口佳一郎さんが提唱し始めた言葉で、日本企業の正社員は職務や労働時間や勤務場所が雇用契約で明確に限定されておらず、企業の命令により無限定に変更されてしまうという、世界の中でも特異な働き方をしているということを意味しています。つまり、日本で正社員になるということは、企業という共同体の「メンバー」に入れてもらって、溶け込むように働くことを意味するのです。

これと対比される「世界標準」的な働き方が「ジョブ型雇用」です。これは、職務内容や勤務条件が具体的に雇用契約の中に含まれており、それに即して仕事をするのがかなりはっきり決まっています、会社の都合によってころころ変えられることが少ない働き方です。もちろん、企業の中で社員が昇進したり、自分の希望により部署や仕事を変えたりすることはありますが、その場合には改めて企業と契約を結び直すのです。「ジョブ型」の場合には、企業という共同体に属していても、溶けて混じりあってしまうのではなく、個々の社員の職務の輪郭が明瞭なのです。

日本企業で「メンバー」であることは、その共同体の中で長く過ごし続けること、そして雇う側からの無限定な指示を受け入れることが前提ですから、その期待に^{こた}えて無限定に会社に貢献した者、貢献できる者ほど、賃金や昇進などで優遇されます。でもその期待を満たしにくい、満たす必要がないと企業からみなされる者に対しては、活躍のチャンスも賃金も雇用の安定性も与えない、容赦のない処遇をするのです。たとえば典型的には、出産や育児の時期には仕事だけに力を注ぐことができないだろうとみなされている女性や、そもそも一時的に働かせるために雇用している非正規労働者などが、そのターゲットになりがちです。このように、先に述べた長時間労働などの日本の働き方の諸特徴は、「メンバーシップ型」の正社員というキーワードによって、確かにほとんど説明できてしまうのです。

日本ではこのような「メンバーシップ型」の正社員が普及したことには、政府も加担していました。世帯の主な働き手(多くの場合は夫であり父である男性)を企業組織に抱え込んでもらい、賃金などを長期間にわたって保障してもらえれば、政府が本来責任を担うべき福祉などへの支出を節約できたからです。実際に、企業から放り出されて失業した人を助けるための「消極的労働市場政策」にも、また仕事を失った人が次の仕事を見つけられるように支援する職業紹介や職業訓練などの「積極的労働市場政策」にも、日本政府は他の先進国と比べて非常にわずかな支出しかしていません。

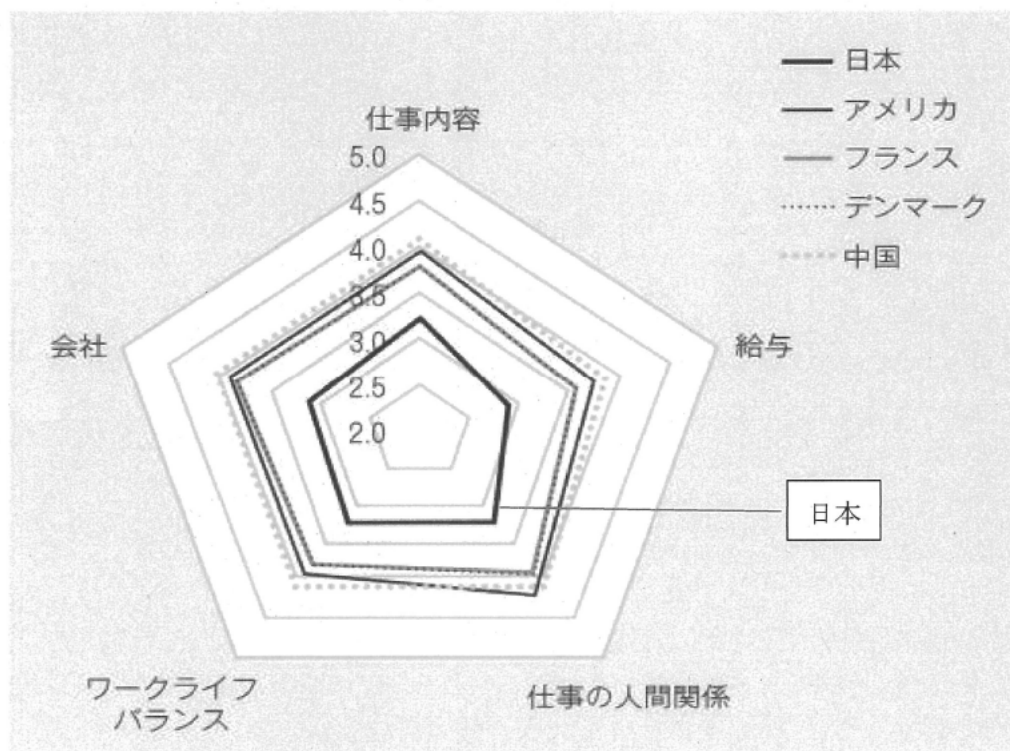
その結果、日本の人々は、企業の「メンバー」に何とか入り込んでしがみつこうとするか、あるいは非正規雇用という不安定でも仕事時間が短くて済む働き方を、時には仕方なく、時には進んで、受け入れるか、という選択を強いられてきたのです。

働くことへの考え方に見られる特徴

このような独特な働き方を長く続けてきた結果、「働くこと」に対する日本人たちの考え方や感じ方も、他国と比べて特徴的なものになっています。それらの特徴は総じて、強い懸念を感じさせる内容です。

たとえば、リクルートワークス研究所が、民間企業で働いている30～49歳の大卒以上の男女を対象として5カ国で実施した「5カ国リレーション調査」によれば、仕事の5つの要素への満足度は、他の4カ国と比べて日本においてとても低くなっています（【図2】参照）。なお、仕事や会社に対する積極性や熱意（「エンゲージメント」という言葉で呼ばれます）が、日本でとても低いこと、その裏返しとして仕事で感じるストレスの度合いが日本では高いことは、他の国際比較調査からも繰り返し確認されています。

【図2】現在の働き方への満足度



ではなぜ日本ではこのように仕事への満足度が低いのでしょうか。仕事満足度を左右する要因についての研究は国内外に多数あり、労働時間や賃金などの具体的・客観的な処遇や、仕事内容そのものへの興味関心や職場の雰囲気など、より質的な要素が影響していることが知られています。ただ、注目すべきは、そもそも、仕事に関するそうした個別の要素や、自分自身の職業人生（キャリア）を、自分でどれほど自律的にコントロールできているかが重要であることが明らかになっているということです。（中略）

【表1】入社時に交渉したこと

	日本	アメリカ	フランス	デンマーク	中国
特にない	48%	17%	11%	14%	2%
賃金	32%	68%	80%	73%	88%
仕事内容	22%	18%	19%	14%	35%
オフィスの環境	7%	17%	20%	12%	23%
チームのメンバー	5%	13%	17%	12%	24%
働く場所（勤務地や在宅勤務）	7%	19%	23%	22%	30%
勤務時間	12%	29%	22%	33%	38%
休暇の取得	6%	26%	21%	18%	33%
妊娠・出産への配慮や福利厚生	1%	7%	13%	12%	13%
子育てへの配慮や福利厚生	3%	8%	8%	13%	9%
介護への配慮や福利厚生	1%	3%	5%	6%	4%
健康への補助（医療保険など）	1%	11%	5%	5%	13%
教育研修	2%	11%	11%	14%	17%
役職	2%	27%	21%	24%	28%
入社後のキャリアパス	2%	14%	19%	16%	22%
雇用保障	2%	17%	17%	16%	40%
ストック・オプションや株式	1%	10%	10%	8%	12%
年金や退職金	2%	11%	6%	16%	17%
住居や車	2%	3%	3%	3%	5%
その他	0%	1%	0%	0%	0%

注：網掛けは10%以上の項目、太字は各国で最も高い項目。勤務企業数2社以上に限定した集計結果。

そして日本人の働く人たちは、企業に対して自分の仕事上の様々な希望が実現されるよう交渉することはありません。これは【表1】に明らかです。入社時に交渉したものが「特にない」比率は日本では半数近くに及んでいますが、他国では10%台かそれ以下と少なく、代わりに賃金や勤務時間、働く場所、オフィス環境など、様々な事柄に対して会社と交渉しています。このように個人が交渉権をもち、企業側とすりあわせて納得がいった場合にそこで働くということが「世界標準」なのです。日本でも、賃金については32%、仕事内容については22%と、一部の人は企業と交渉していますが、他の4カ国では7~8割が賃金交渉をしているのに比べると、いかにも低い値です。「メンバー」に入れてもらったあとは組織に身を委ねる、という働き方の日本では、自分の意思や希望を通すために会社と対峙する姿勢が弱いのです。

【表2】仕事をするうえで大切だと思うもの（最大3つまで選択可）

	高い賃金・充実した福利厚生	雇用の安定性	仕事内容	自分の希望する休日	適切な勤務時間	良好な職場の人間関係	明確なキャリアパス	勤務地	自分の希望する会社のステイタス	教育研修の機会	正当な評価
中国	79.0	31.3	31.9	30.3	29.9	50.4	18.3	12.7	10.6	5.6	
韓国	75.1	46.1	41.3	50.2	30.6	11.6	18.0	7.1	6.8	13.3	
インド	58.8	37.9	29.6	23.6	26.3	31.5	20.3	30.0	19.7	22.4	
タイ	72.5	47.3	35.5	27.5	26.3	21.6	21.4	20.0	11.4	16.6	
マレーシア	78.8	37.4	34.2	25.7	25.3	28.7	18.9	13.4	21.7	16.1	
インドネシア	83.1	23.3	33.4	23.1	36.5	38.8	14.0	16.1	19.0	12.8	
ベトナム	78.5	37.5	35.5	19.7	18.4	30.2	12.9	6.4	44.4	16.4	
アメリカ	56.9	48.4	52.8	24.8	25.8	19.8	33.1	9.9	16.3	12.3	
日本	39.0	36.3	51.3	49.0	56.0	10.5	20.7	4.8	7.0	25.3	

■ 各国1位の選択率 ■ 各国2位の選択率

また、日本ではもともと、仕事に関して何を重視するのかということ自体が、他国とはやや異なっていることが、【表2】からうかがえます。これは、リクルートワークス研究所が2012年に、アジア諸国にアメリカを加えた9カ国で、都市圏で働く大卒以上の20～39歳の男女を対象として実施した「Global Career Survey」で「仕事をするうえで大切だと思うもの」を、最大3つまで選んでもらった結果です。日本だけが、もっとも多くの人に選ばれている項目が異なることがわかりますね。他の8カ国では、「高い賃金・充実した福利厚生」という、仕事からの実質的な見返りをもっとも多くの方が重視しているのに対して、日本は「良好な職場の人間関係」が選択比率1位になっています。この項目は、他国での選択比率は20～30%であるのに対して、日本ではほぼ倍の56%の方が選択しています。これもやはり、職場の「メンバー」に溶け込んで仕事をするのが日本ではふつうであるからこそ、「メンバー」間の関係性が死活問題になりやすいことを表しています。

以上を要するに、少なくとも近年の日本では、労働条件や職場環境に不満であるにもかかわらず、それらの決定を企業に委ねてしまいがちで、職場の「メンバー」と仲良くやれるかどうかに関心事になっている。そうしてこうした自律性・自由のなさが、満足度を一層下げる、という悪循環が生じているのです。90年代以降、働き手に対する企業の扱い方が過酷になっているにもかかわらず、企業に入り込めないと生きてゆけないために、雇ってくれる企業にお任せの態度が働く側の中にも広がりしみ込んでしまっていることは、とても残念です。

出典：本田由紀『「日本」ってどんな国？国際比較データで社会がみえてくる』（筑摩書房、2021年）から抜粋、一部改変。

資料3 男女の賃金格差、海外と大きな差 すでに「平等」掲げる企業も

日本の男女間の賃金格差は、海外に比べて大きい。その解消に向け、政府は今夏から企業に賃金格差の開示を義務づける方針だ。いまは格差を開示している企業は少ないが、すでに賃金の「男女平等」を実現しているという企業もある。

厚生労働省が昨年行った賃金構造基本統計調査によると、女性の平均賃金は月25万3600円。男性の賃金の75.2%だった。

経済協力開発機構（OECD）の調べでは、日本の女性の賃金は中央値でみて男性の77.5%で、韓国とイスラエルに次いで格差が大きかった。調査した43カ国・地域の平均は88.4%だった。

日本の格差が大きい背景には、女性は低賃金の非正規雇用が多い、賃金が高い管理職に占める比率が低い、出産などでいったん退職した人は勤続年数が短く賃金が上がりづらい、といったことがあるとされる。

格差の解消に向け、政府は今夏から常時雇用する労働者が301人以上の企業に、男女間の賃金格差の開示を求める。上場企業には早ければ2023年に有価証券報告書への記載も義務づける予定だ。

賃金格差の開示について、中央大の阿部正浩教授（労働経済学）は「投資家や就職を控える学生は、企業の人材活用のあり方を注視している」と話し、企業に格差の改善を促す効果はあるとみる。その上で、「企業は男女それぞれの平均賃金だけでなく、勤続年数や役職などに応じた賃金格差も開示することが望ましい」と注文する。

すでに賃金が男女平等だと掲げる企業もある。たばこ大手のフィリップ・モリス・ジャパンでは、男女間の賃金格差は平均で1%だけという。

同社では従業員の国籍が31カ国にまたがり、「ダイバーシティー&インクルージョン（多様性と社会的包摂）」が重要。従業員に色んな違いがあったほうが組織のパフォーマンスを発揮できる。男女の平等はその第一歩」と伊藤雅之・人事部マネジャーは話す。

男女平等を実現できている一因が、「ジョブ型」の雇用制度だ。社員は契約時に職務（ジョブ）の内容と賃金水準が決まっており、賃金は1年を通じた評価に応じて一定の範囲内で差がつく。男女で雇用形態や任される仕事が違うということはなく、結果的に女性の管理職も多いという。

それでもわずかに女性の賃金の方が低いのは、育児などで休職した期間が、仕事の評価対象に含まれないことが影響しているという。男女が同じように育児休暇を取るようになれば、賃金格差の解消にもつながる。同社は男性にも育休取得を促しており、今後は支援制度を拡充していくという。

出典：橋本拓樹「男女の賃金格差、海外と大きな差 すでに「平等」掲げる企業も」『朝日新聞』、2022年05月30日（朝刊）電子版より抜粋、一部改変。