

平成 26 年度 厚生労働省委託「多角的で安心できる働き方」の導入促進事業

「諸外国の働き方に関する実態調査」 報告書

平成 2 6 年 3 月



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

目次

I 総論編

調査の概要

調査概要	1
1. 調査目的	1
2. 調査方法	2
(1) 「諸外国の働き方に関する実態調査」に関する検討会	2
(2) 現地調査（ヒアリング調査）	3
① 調査対象	3
② 調査方法	3

調査結果の概要

1. 【総論】4カ国の雇用制度に関する比較調査から見てきたこと（佐藤 博樹）	5
(1) 雇用制度に関する比較調査の視点	5
(2) 理念型としての「限定雇用」と「無限定雇用」	5
(3) 欧米4カ国の企業の雇用制度の実態：理念型としての「限定雇用」の特徴がどの程度該当するのか	6
(4) 日本の雇用制度改革への示唆	10
2. 現地調査結果の概要	13
(1) アメリカ	13
(2) オランダ	13
(3) ドイツ	14
(4) フランス	15

II 各国編

第1章 アメリカ合衆国	（富永 晃一）	1
1. 要約		1
2. 雇用の入口（採用）		1
(1) 労働契約はどのように成立するか（法制度）		1
① 労働契約の成立に係る規制		1
② 労働条件の決定		2
(2) 大卒ホワイトカラーの採用慣行		3
① 大卒ホワイトカラーとは		3
② 大卒ホワイトカラーの採用慣行（ヒアリング調査より）		4
(3) 採用の実態		6
3. 本採用後の働き方		9
(1) 働き方の実態（仕事の範囲の決め方と働き方の実態）		9
① 昇進：ポジション変更型と処遇向上・タスク拡大型		10
② 職務記述書による職務限定		11
(2) 異動		11
① より高い賃金を得られる仕事をするには		11
② ジョブをまたがる異動はあるか、一般的か		11

③ 勤務地の変更を伴う異動はあるか	12
4. 雇用の出口（退職管理）	12
(1) 解雇	12
① ジョブがなくなったら解雇できるのか	12
② 能力不足を理由に解雇できるのか	14
③ 年齢を理由に解雇できるのか	14
5. おわりに（日本との異同・日本への示唆等）	15
(1) 日本との異同	15
① 採用・昇進の違いと類似性	15
② 職務変更等の違いと類似性	15
③ 解雇の違いと類似性	16
(2) 日本への示唆	16
① 職務の変動性	16
② ポジションの安定性：ジョブ概念の維持	16

第2章 オランダ -----（本庄 淳志） 19

1. 要約	19
2. 雇用の入口（採用）	19
(1) 労働契約はどのように成立するか（法制度）	19
(2) 大卒ホワイトカラーの採用慣行	21
① 大卒ホワイトカラーとは	21
② 大卒ホワイトカラーの採用慣行（ヒアリング調査より）	22
(3) 採用の実際	23
3. 本採用後の働き方	25
(1) 働き方の実際（仕事の範囲の決め方と働き方の実態）	25
(2) 異動	26
① より高い賃金を得られる仕事をするには	26
② ジョブをまたがる異動はあるか、一般的か	28
③ 勤務地の変更を伴う異動はあるか	30
④ フルタイム・パートタイムの変更は可能か	31
4. 雇用の出口（退職管理）	32
(1) 解雇規制	32
(2) 解雇規制の実態	34
① ジョブがなくなったら解雇できるのか	34
② 能力不足を理由に解雇できるのか	35
③ 年齢を理由に解雇できるのか	35
5. おわりに（日本との異同・日本への示唆等）	36

第3章 ドイツ -----（島貫 智行） 38

1. 要約	38
2. 雇用の入口（採用）	39
(1) 労働契約はどのように成立するか（法制度）	39
(2) 大卒ホワイトカラーの採用慣行	40
① 大卒者の位置付け	40
② 大卒ホワイトカラーの採用慣行（ヒアリング調査より）	41

(3) 採用の実際 -----	42
3. 本採用後の働き方 -----	43
(1) 働き方の実際（仕事の範囲の決め方と働き方の実態） -----	43
① 仕事の範囲の決め方 -----	43
② 働き方の実態 -----	44
(2) 異動 -----	47
① より高い給与を得られる仕事をするには -----	47
② ジョブをまたがる異動や勤務地の変更を伴う異動はあるか -----	49
③ フルタイム・パートタイムの変更は可能か -----	51
4. 雇用の出口（退職管理） -----	52
(1) 解雇 -----	52
① 能力不足を理由に解雇できるのか -----	52
② ジョブがなくなったら解雇できるのか -----	52
③ 年齢を理由に解雇できるのか -----	52
④ その他：タリフ適用企業と非適用企業の違い -----	52
5. おわりに -----	53
(1) 事例調査企業における大卒ホワイトカラーの雇用管理 -----	53
(2) 理念型としての「限定雇用」「無限定雇用」との比較 -----	54
第4章 フランス -----	（佐野 嘉秀） 59
1. 要約 -----	59
2. 雇用の入口（採用） -----	60
(1) 労働契約はどのように成立するか（法制度） -----	60
(2) 大卒ホワイトカラーの採用慣行 -----	61
① 大卒ホワイトカラーとは -----	61
② 大卒ホワイトカラーの採用慣行（ヒアリング調査より） -----	62
(3) 採用の実際 -----	67
3. 本採用後の働き方 -----	73
(1) 働き方の実際（仕事の範囲の決め方と働き方の実態） -----	73
(2) 異動 -----	73
① 昇格の管理 -----	73
② 勤務地の変更を伴う異動 -----	75
③ より高い賃金を得られる仕事をするには -----	78
④ ジョブをまたがる異動はあるか、一般的か -----	78
⑤ 勤務地の変更を伴う異動はあるか -----	78
⑥ フルタイム・パートタイムの変更は可能か -----	78
4. 雇用の出口（退職管理） -----	78
(1) 解雇 -----	78
① ジョブがなくなったら解雇できるのか -----	78
② 能力不足を理由に解雇できるのか -----	79
③ 年齢を理由に解雇できるのか -----	79
5. その他：労働時間管理と女性登用 -----	80
6. おわりに -----	81

Ⅲ 資料編

(資料) ヒアリングシート

I 総論編

調査の概要

調査概要

1. 調査目的

「諸外国の働き方に関する実態調査」は、平成 26 年度 厚生労働省委託「「多元的で安心できる働き方」の導入促進事業」の一環として行う調査研究である。

我が国の雇用については、雇用が安定し処遇も高いが、働き方の拘束性が高く長時間労働等の課題がある正規雇用の労働者と、雇用が不安定で処遇が低く、能力開発の機会が少ないといった課題のある非正規雇用の労働者という働き方の二極化が、労働市場の課題として指摘されている。そして、正規・非正規の二極化を解消し、雇用形態にかかわらず、労働者が安心して生活できる多様な働き方が提供される環境を整備することが重要であり、平成 25 年 6 月 14 日に閣議決定された「日本再興戦略」においては、『「多元的で安心できる働き方」の導入促進』として、「職務等に着目した「多様な正社員」モデルの普及・促進を図るため、成功事例の収集、周知・啓発を行うとともに、有識者懇談会を今年度中に立ち上げ、労働条件の明示等、雇用管理上の留意点について来年度中のできるだけ早期に取りまとめ、速やかに周知を図る」こととされている。平成 25 年 9 月には厚生労働省に「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会が立ち上げられ、「多様な正社員」に関する雇用管理上の留意点についてとりまとめるべく議論が行われているところであり、また、別途「多様な正社員」に係る成功事例の収集が実施される予定である。

こうしたことから、これらに加え、「多元的な働き方」に関して海外調査等を行うとともに、これらの結果の速やかな周知・啓発を行い、もって「多様な正社員」モデルの普及・促進を図ることが、「「多元的で安心できる働き方」の導入促進事業」実施の趣旨である。

中でも「諸外国の働き方に関する実態調査」は、「多元的な働き方」について議論する際に引き合いに出される欧米各国の働き方、すなわち職務等が限定されたいわゆる「ジョブ型」の働き方について、現地調査により、欧米各国における働き方の実態と最新の動向を把握し、それを踏まえて、対極にあるとされる日本の正社員のいわゆる「メンバーシップ型」の働き方と比較・分析し、ひいては日本への示唆を得ることを目的に行うものである。

本報告書は、「諸外国の働き方に関する実態調査」の調査研究の成果についてとりまとめている。

2. 調査方法

本調査は、(1)「諸外国の働き方に関する実態調査」に関する検討会、(2)現地調査（ヒアリング調査）によって行った。

(1)「諸外国の働き方に関する実態調査」に関する検討会

調査対象国の労働政策や制度、働き方の実態等に精通した学識者5名からなる「諸外国の働き方に関する実態調査」に関する検討会（以下、検討会）を設置し、年度内に5回の検討会を開催し、現地調査で収集した情報等に基づく分析やディスカッションを行った。

また、検討会委員には、調査担当国を1カ国ずつ担当いただき、三菱UFJリサーチ&コンサルティングの研究者と協働して現地調査を行うとともに、報告書の各国調査部分を執筆いただいた。

<「諸外国の働き方に関する実態調査」に関する検討会>

(◎印座長 50音順・敬称略)

◎佐藤 博樹	中央大学	大学院戦略経営研究科	教授	
佐野 嘉秀	法政大学	経営学部	教授	(フランス担当)
島貫 智行	一橋大学	商学研究科	准教授	(ドイツ担当)
富永 晃一	上智大学	法学部	准教授	(米国担当)
本庄 淳志	静岡大学	人文社会学部法学科	准教授	(オランダ担当)

(事務局)

厚生労働省 職業安定局 派遣・有期労働対策部 企画課
 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 経済・社会政策部
 (平田 薫、小川美帆、田淵文美、大野泰資、横山重宏、豊島竹男、田口壮輔)

<検討会 (全5回) >

回数	開催日	議題
第1回	6月13日	・問題意識の共有 ・調査方法等の検討 ・国内プレヒアリング調査について
第2回	7月18日	・現地調査の訪問先について ・ヒアリング項目(案)について ・プレ文献調査について ・報告書の構成について
第3回	10月20日	・現地調査報告(アメリカ、フランス) ・意見交換(日本への示唆等)
第4回	1月28日	・現地調査報告(ドイツ、オランダ) ・意見交換(日本への示唆等) ・報告書の執筆について
第5回	3月11日	・最終報告(案)について ・意見交換(日本への示唆等)

(2) 現地調査（ヒアリング調査）

① 調査対象

- ： 調査対象国 ：アメリカ合衆国、オランダ、ドイツ、フランス
- ・ 調査対象とする働き方・労働者 ：
検討会における検討の結果、以下を現地調査の調査対象とした。

- ・ 大卒以上の学歴を持ち、（原則として技術者を除く）ホワイトカラーの職種で働いている、管理職手前までの者の働き方を調査対象とする。
- ・ 勤め先企業：日本と比較する観点から、あまり特殊ではない産業で、できれば調査対象国における代表的な産業・企業とする。
- ・ 職種：調査対象企業におけるコアジョブ（中核的な仕事）の中で、大卒の若者を多く採用しているホワイトカラーの職種（ただし、日本と比較する観点から、あまり特殊ではない職種）

② 調査方法

1) 国内プレ調査

調査対象国における「ホワイトカラー」「大卒」「正社員」の定義や、労働契約がどのように成立するのか（主に法制度）、代表的な産業・企業について知ることを目的に文献調査を行った。

また、調査対象国における企業の雇用慣行や働き方についての事前情報を得るとともに、日本の雇用慣行について知らない調査対象者に理解してもらえる質問の仕方等を検討するため、調査対象国で働いた経験をもつ個人等にプレヒアリングを行った。

（アメリカ人3名、ドイツ人1名、フランス人1名、アメリカの勤務経験のある人事担当者1名、オランダの勤務経験のある人事担当者1名、）

2) 海外現地調査

調査対象国において、ヒアリング調査を行った。

- ・ 実査期間：

2014/9/1	～	9/5	フランス
2014/9/8	～	9/12	アメリカ
2014/12/1	～	12/5	ドイツ
2014/12/8	～	12/12	オランダ

- ・ ヒアリング調査の対象者：
 - ・ 企業の人事担当者（上記の勤め先の条件にあてはまる企業）
 - ・ ホワイトカラー労働者（上記の条件に当てはまる者）
 - ・ 研究者や専門家等（対象国企業の採用管理・人事管理の実態に詳しい人）
- ・ 国別訪問先
（図表0-1のとおり）

図表 0-1 国別訪問先等一覧^{※)}

章・国名	記号	名称
第1章 アメリカ 合衆国	A~	企業
	AA	銀行業 AA 社
	AB	情報通信業 AB 社
	AC	複合企業 AC 社
		研究者・専門家等
	—	HR コンサルタント A1 氏
	—	HR コンサルタント A2 氏
	P~	取材先以外（本文で言及している企業等）
	AP	情報通信業 AP 社
	AQ	食料品製造業 AQ 社
	AR	無店舗小売業 AR 社
	AS	無店舗小売業 AS 社
	第2章 オランダ	A~
NA		銀行業 NA 社
NB		保険業 NB 社
NC		技術コンサル業 NC 社
ND		技術コンサル業 ND 社
NE		航空運輸業 NE 社
		研究者・専門家等
NF		弁護士事務所 NF 社
—		De Unie（オランダ一般独立労働組合） N1 氏、N2 氏など
P~		取材先以外（本文で言及している企業等）
NP		銀行業 NP 社
NQ		銀行業 NQ 社
NR		石油製造業 NR 社
第3章 ドイツ	A~	企業
	DA	建設機械製造業 DA 社
	DB	工作機械製造業 DB 社
	DC	輸送用機器製造業 DC 社
		研究者・専門家等
	—	IAB（労働市場・職業研究所） D1 氏など
	—	BDA（ドイツ経営者団体連盟）
第4章 フランス	A~	企業
	FA	保険業 FA 社
	FB	保険業 FB 社
	FC	工作機械製造業 FC 社
	FD	流通業 FD 社
		研究者・専門家等
	—	パリ第一大学 F1 名誉教授

(※) 本文で言及した企業等を含む（名称・記号は本文中の記載に対応している）

調査結果の概要

1. 【総論】4カ国の雇用制度に関する比較調査から見てきたこと

(佐藤 博樹)

(1) 雇用制度に関する比較調査の視点

欧米4カ国の雇用制度に関する実態調査の目的は、日本の雇用制度の今後のあり方を検討する際に示唆となる情報を得ることにある。海外との比較だけでなく、国内においても企業の雇用制度を比較する際には、分析の対象とする企業の業種や従業員規模、さらには雇用制度が対象とする従業員層を特定することが必要となる。例えば、日本国内においても大企業と中小企業、大卒事務技術職（ホワイトカラー）と高卒技能職（ブルーカラー）、さらには無期労働契約の社員（正社員）と有期労働契約の社員（非正社員）では、適用される雇用制度が異なる。そのため本研究では、業種を限定しなかったものの、大企業に無期労働契約で雇用された、学歴では大卒以上のホワイトカラー層を念頭において海外調査を行った。

海外調査の視点では、欧米の雇用制度の特徴を雇用する従業員が担当するジョブ（職務）が限定されている「限定雇用」（ジョブ型雇用）とし、他方、日本の雇用制度の特徴を従業員が担当するジョブが限定されていない「無限定雇用」（非ジョブ型雇用、メンバーシップ型雇用）として、両者の雇用制度とその運用の相違を説明する議論を踏まえた¹。ジョブが限定されている「限定雇用」では、勤務地は当該ジョブがある事業所に限定されるのに対して、「無限定雇用」では、ジョブが限定されていないため、勤務地も限定されないとされる。「限定雇用」は勤務地限定で、「無限定雇用」は勤務地無限定となる。こうした雇用制度の国際比較の際に念頭に置かれている従業員は、無期労働契約のフルタイム勤務の従業員で、日本では正社員に該当し、正社員が「無限定雇用」とされる。他方、日本においても非正社員は、パート社員や派遣社員を取り上げると、ジョブ型雇用としての性格が強く、勤務地も限定されており、「限定雇用」の特徴を持つ。

日本では、正社員に適用される雇用制度が「無限定雇用」であるため、長時間残業や頻繁な転勤など正社員のワーク・ライフ・バランス（WLB）を阻害する働き方となりやすく、また「限定雇用」としての非正社員から「無限定雇用」としての正社員へのキャリア転換が難しいなどの課題があるとする議論なども調査研究では視野に含めた²。こうした日本の雇用制度に関する課題認識から、最近では「無限定雇用」の正社員に関して、ジョブや勤務地などが限定された「限定雇用」としての新しいタイプの正社員を導入し、正社員の雇用区分を多元化することも提起されている³。

(2) 理念型としての「限定雇用」と「無限定雇用」

海外の雇用制度と日本の雇用制度を比較する視点として、「限定雇用」や「無限定雇用」の議論を踏まえたことを指摘した。そこで「限定雇用」と「無限定雇用」の特徴を、大企業に無期労働契約で雇用されている大卒以上のホワイトカラー層の正社員を念頭において説明しておこう。以下で従業員と記す者は、上記の大卒以上のホワイトカラー層の正社員に該当する。

¹ 濱口（2009）（2011）（2013）や海老原（2013）を参照。

² 今野（2012）や「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会（2014）を参照。

³ 同上参照。

「限定雇用」(ジョブ型雇用):採用時点から従業員が担当する職務が職務記述書などで具体的に限定・特定されており、また会社や職場の上司は人事権に基づいて従業員が担当する職務を変更することができず、職務の変更は、社内公募など本人の希望による。勤務地は、当該職務がある事業所に限定されており、勤務地変更は、本人が希望する職務への異動が勤務地変更を伴う場合に限定される。職務を限定・特定して雇用することから当該職務の経験者の中途採用が主となる。賃金制度は従事している職務に規定される職務給や仕事給で、同じ職務を担当する限り賃率に変更はない。事業再編などで担当職務がなくなった場合には、雇用関係が終了つまり解雇となる。担当する職務が限定されているため、従業員が担当職務に必要な職務遂行能力を欠いている場合には、企業は従業員の解雇が可能となる。

「無限定雇用」(非ジョブ型雇用、メンバーシップ型雇用):採用に際して担当職務や勤務地は限定・特定せずに従業員を雇用し、会社が人事権に基づいて担当職務や勤務地を必要に応じて決定できる。配属された職場において担当する職務は、職務記述書などによって限定・特定されておらず、会社の人事権を背景として、職場の上司が必要に応じて柔軟に変更できる。担当職務を限定・特定して従業員を採用しないため、様々な職務を担当するために必要な訓練可能性が高い新卒採用が主となる。担当する職務が限定・特定されていないため、賃金制度は、担当する職務でなく、従業員が保有する職務遂行能力に基づいた職能給となり、担当する職務の変更がなくとも職務遂行能力が向上すれば賃率が高くなる。事業再編などで配属先の事業所や担当している職務が消滅しても、企業として直ちに解雇することはできず、他の事業所や他の職務への配置転換の努力が求められる(整理解雇の4要素(要件)のうちの解雇回避努力義務の履行)。担当する職務が限定されていないため、職務遂行能力を欠いた従業員を、企業はそのことのみを理由として解雇することができない。

「限定雇用」が欧米企業の雇用制度に該当し、「無限定雇用」が日本企業の雇用制度に該当すると主張するなど、雇用制度の2つの類型を実態の雇用制度と同視する議論もある。しかし、ここではこの2つの類型を雇用制度に関する理念型あるいはモデルとして分析に利用する⁴。つまり、現実の雇用制度の特徴を2つの理念型との異同によって把握する。後述するように、日本の雇用制度だけでなく、今回調査した欧米4カ国の雇用制度も、この2つの理念型に完全に一致するものではなかった。

(3) 欧米4カ国の企業の雇用制度の実態：理念型としての「限定雇用」の特徴がどの程度該当するのか

結論を先に述べると、欧米4カ国の企業の雇用制度は、相対的に「限定雇用」に近く、それに比較すると日本の雇用制度は相対的に「無限定雇用」に近い。しかし、4カ国の企業の雇用制度のいずれも「限定雇用」の理念型に完全に該当するものではなかった。また、日本企業の雇用制度も、先行研究によれば、「無限定雇用」の理念型に該当するものばかりではないことが知られている。例えば、人事異動の一定割合を社内公募制に基づいて実施する企業や、勤務地限定制度を導入し、勤務地変更のない雇用区分を導入している企業などを例示すれば、そのことが理解できよう。さらに、4カ国の雇用制度の実態を詳細に見ると、「限定雇用」としての特徴を弱めて、「無限定雇用」の特徴への

⁴ 理念型は、現実の認識手段として論理整合性のある形で構築された概念である。ウェーバー(1998)を参照。

変化も確認できた。例えば、固定的な職務内容を柔軟化して事業環境の変化への適応力を高め、また賃金制度に関しては、職務等級制度のブロードバンド化によって職務給の職能給的な運用が行われていることなどである。

以下では、理念型としての「限定雇用」の特徴を幾つかを取り上げて、その特徴がどの程度まで、欧米4カ国の企業の雇用制度の実態に当てはまるか当てはまらないかを整理する。なお、欧米企業の雇用制度の実態と述べたが、当然のことながら、ヒアリングを実施した企業や専門家、さらには先行研究などから得られた情報による限定されたものであることに留意されたい。

また、4カ国の企業の雇用制度には、4カ国の間や、同一国内の企業間で相違が認められるが、ここでは主として4カ国の企業におおよそ共通して確認できる特徴に焦点を当てて紹介する。各国の企業の雇用制度の実態の詳細に関しては、各章の分析を参照されたい。

（経験者の中途採用が主流か）

経験者の中途採用が主で、新卒採用を行っている企業でも新卒採用者の比率は低い。欠員が生じた際に、職務内容を提示して当該職務の経験者を中途採用することが一般的である。新卒採用を行っている企業は、伝統的な大企業が多い。新卒採用の方法としては、卒業した学生をトレーニーとして期間を定めて採用し（トレーニング・プログラム）、その間に幾つかの部門や職務を経験させ、プログラムの終了時に、企業が採用を予定している職務と従業員が希望する職務が一致した場合に、本採用となることが一般的である。従って、新卒採用においても担当職務を限定した採用となる。プログラムの期間が終了しても本採用とならなかった者は、トレーニーとしての経験を活かして、他企業の経験者採用に応募するなど別の雇用機会を探すことになる。トレーニング・プログラムとは別に、在学中にインターシップを経験した学生を採用する企業もある。この場合も職務内容を限定した採用となる。従って、学生からすると、在学中にインターシップで経験する職務が、卒業後に就職に繋がる職務を決めることになる。

経験者の中途採用が主と述べたが、欠員が生じた場合には、まず企業内での人材確保策として社内公募や異動などが行われ、それによって欠員が補充できない場合に、外部からの中途採用が行われるのが通例である。この意味では、欧米企業においても内部労働市場を活用した人材確保が重視されている⁵。ただし、転職などによって欠員が多く発生するなどのため、企業内の異動で欠員を補充できない企業では、中途採用者の比重が高くなる。

（職務記述書などで職務が限定されているのか）

採用や社内公募の際に職務内容や勤務地などの明示が必要となるため職務記述書が存在する。ただし、職務記述書の内容は、一般的・概括的・抽象的であり、それに加えて「その他使用者の命じる事項」（米国）や「あらゆる種類の作業」（オランダ）、さらには「企業は契約書に記載した以外の課題を被雇用者（労働者）に指示することができる」（ドイツ）といった包括条項が記載されている場合などもあり、従業員が担当する業務が職務記述書によって限定化・固定化・特定化されているわけではない。そのため、職務記述書に記載されている一般的・概括的・抽象的な職務の範囲内で、従業員が担当する業務は、管理職による仕事の割り振りなどによって柔軟に変更される。オランダでは、職務記述書の内容と大きく異なる仕事を一時的に割り振る場合に、職務記述書を書

⁵ 小池・猪木編著(2002)など参照。

き換えずに簡易な書面で対応し、当該業務の遂行に関して手当を支給することで対応している。職務記述書の記載内容が、一般的・概括的・抽象的であるのは、仕事の割り振りの柔軟化のためだけでなく、技術革新などによって業務内容の変化が激しい業界などでは職務内容の定型化が難しいことや、管理職などの職務内容に関しては抽象的に記載せざるをえないことなども関係する。

職務記述書の内容は、一般的・概括的・抽象的であるが、採用や社内公募などにおける職務内容や勤務地などの明示に利用されていることからわかるように、経営側と社員側の間の職務内容に関する共有理解形成の基盤となっている。こうした共通理解の下で社内公募制などが機能している。

（昇進や異動などは労働者の同意によるのか）

採用後における昇進や異動は、企業の人事権によって一方的に行われるものではない。社内公募が典型的であるが、従業員が公募にエントリーしない限り、異動は行われない。会社側から異動を従業員に提示する場合であっても、その異動が実現するためには、従業員の同意が前提となる。また、転勤などの勤務地変更は、昇進や異動の結果であるため、勤務地の変更も従業員の同意による。オランダでは、転勤自体が少ないが、転勤を必要とする場合には、転勤の可能性や範囲に関して、労働契約で事前に明示、特定しておくことが重要とされている。ただし、こうしたした場合においても転勤は従業員の個別同意による。ドイツでも異動の柔軟性を確保するために、雇用契約書に予め「勤務地の変更や別部署への異動があり得る」ことを条項として記載しておくことが多い。しかし、人事異動は従業員本人と事業所委員会の双方の同意が必要となるため、異動は従業員の同意を前提としたものとなる。そのため、経営側は、従業員に人事異動に関して同意してもらえるように、能力開発につながるような異動案を提示したり、また海外に赴任する際には特別手当を提供したりするなど異動へのインセンティブを提供している。フランスでは、とりわけカードル層に関しては、職能・職種の変更や勤務地の変更を伴う配置転換が行われているため、労働契約書や職務記述書において詳細な職務記述を避け、また労働契約で勤務地の柔軟な変更を可能とするように地理的モビリティ条項を結ぶ例がある。同条項がない場合には、労働契約において勤務地を明記する必要がある、その変更には社員の同意が必要となる。そのため非カードル層では、勤務地の変更は少ないと考えられる。

このように企業内におけるキャリア形成は、企業が主導して実施するのではなく、従業員の選択によって行われる。社内公募で異動が行われている企業を取り上げると、職務等級（ジョブグレード）で上位に各付けられる職務の公募にエントリーしない限り、賃金には頭打ちが生じることになる。ブロードバンディングの結果、同一職務等級内の職務に留まる限り、昇給はあるものの当該等級の賃率の上限をこえることができないことによる。

また、企業による異動の提示を断ってもそれ自体による不利益は生じないが、次第に企業側からの異動の提示が少なくなり、結果として上位の職務等級の職務への異動の機会が減少する。

（賃金制度は職務給か）

ホワイトカラーの場合は、職務をスキルレベルなどに応じてランク付けし、それを幾つかの職務等級にまとめてランク化し、その職務等級に応じて賃率が決まる賃金制度が一般的である。同一の職務等級には、複数の異なる職務が含まれている。つまり、個々の職務毎に賃率が決まるわけではない。また、複数の職務が含まれているため、各職務

等級に適用される賃率は、単一賃率ではなく範囲のある範囲賃率となることが多い。さらに各職務等級の賃率は、上位の職務等級の賃率と重なる部分があることが通例である。

そのため、担当している職務が同じであっても、貢献度が高くなったり、職務遂行能力が向上したりする場合には、当該職務等級の賃率の上限までは賃率を上げることが可能なため、賃金水準を引き上げることができる。職務が同じで仕事上の責任が重くなった場合も、同様に賃金水準を引き上げることが可能である。

さらに、アメリカなどでは、ブロードバンディングとして、職務等級数を削減する社内格付け制度の改革が行われている。その結果、運用面でみると、賃金制度は日本の職能資格制度による職能給に近接してきている。ただし、職務等級の賃率の上限を超えるためには上位の職務等級の職務に異動することが必要であり、この限りでは、賃率が職務に規定されており、職能給とは異なる⁶。

（職務の消滅や職務遂行能力の不足を理由に解雇できるのか）

オランダでは、使用者による一方的な解雇には合理的理由が必要であり、これは事業再編に伴って従業員が従事する職務が失われる場合にも該当する。ただし、信義則に基づいて、従業員が従事する職務が消滅する場合であっても、使用者は解雇回避措置として、就労可能な他の職務を探すことが一般的である。従業員が従事可能な職務があれば当該職務への転換を打診し、合意が得られれば職務内容を変更して雇用関係が継続される。こうした職務が見つからない場合には、労働協約等に基づいて補償金が支払われる。また、従業員に求められる職務遂行上の能力を欠くことによって、解雇することが合理的であれば、使用者は当該従業員を解雇できる。ただしこうした場合でも、使用者は、信義則に基づいて、能力開発のために猶予期間を設けたり、教育訓練機会を提供したりするなど解雇回避措置を講じることが求められる。つまり、能力不足を理由とする解雇は、実際に能力が不足していた場合であっても直ちに正当化されるわけではない。ドイツでも同様に、事業所閉鎖により従業員の職務がなくなる場合には、経営側は当該従業員に他の職務を提供し雇用を継続するよう努力する義務がある。この職務は必ずしも閉鎖前の職務と同じである必要なく、異なる職務や勤務地でも構わないとされるが、こうした努力をしない解雇は認められない。フランスでも同様に、職務がなくなった場合においても、経済的・技術的な環境変化などの経営上の必要性があり、かつ当該従業員の再適応・再配置のための努力を行った上でなければ、職務がなくなったという理由で当該従業員を解雇することはできない。

他方、アメリカで、多くの従業員は随意雇用原則（employment-at-will）に服しており、原則として「期間の定めのある契約ではない被用者は、いかなる理由によっても、あるいは何らの理由なくして解雇されうる」。そのため、職務がなくなった場合や職務を遂行する能力がない場合、正当な理由がないと解雇できないというわけではなく、いくつかの制限に反しない限りは自由に解雇できることとなる。

以上のように、欧米4カ国の企業の雇用制度の実態を、理念型としての「限定雇用」の特徴と比較すると、職務内容を明記した採用によっており、採用後の異動も社内公募など従業員の自己選択によるものが主で、勤務地変更を必要とする異動も従業員が希望しない限り生じず、さらに賃金制度は職務にリンクしており、これらの点は理念型の内容に該当する。他方、採用や社内異動に際して職務内容は明示されているものの、それによって従業員が担当する具体的な業務が事前に確定しているわけではない。職務記述

⁶ 小池和男（2005）の第4章など参照。

書に記載された職務内容は、一般的・概括的・抽象的なもので、その結果、従業員が担当する職務は、上司の指示によって柔軟に変更可能である。賃金制度も職務の大括化による職務等級制度によって賃率に幅があり、職務記述書を変更することなく、責任などが高い業務を担当させることも可能となっている。また、従業員が担当する具体的な業務は、上司の裁量で柔軟に決められていることもあり、職務が消滅しても企業が従業員を即解雇できるわけではなく、解雇を回避する努力が経営に求められている。これらの点は、「限定雇用」の理念型とは異なる。

欧米企業の雇用制度は、「限定雇用」で職務範囲が明確なため、仕事が終われば帰宅できるなど残業が少なく、また勤務地は雇用された職務が存在する事業所に限定されるため、転勤はないと言われている。しかし、上記の分析によると、残業が少なく、また転勤が少ないことが、職務内容が限定された「限定雇用」であることのみからは説明できないことにもなる。例えば、欧米企業でも転勤を必要とする職務への異動を従業員が希望する場合には転勤が発生する。それにも係わらず全体として転勤が少ない要因は、雇用制度ではなく、従業員自身が生活を重視し、生活に大きく影響する転勤を希望しないことによる可能性が高い。また、担当する業務が管理職による仕事の割り振りなどによって柔軟に決まるにもかかわらず、所定労働時間内で仕事を終えて帰宅する従業員が多いのは、仕事以外の生活を重視する価値観や他人の仕事には干渉しないとの考え方によるのかもしれない。言い換えれば、欧米企業においても、仕事や昇進などを重視し、仕事中心の生活を望ましいとする従業員では、転勤を進んで受け入れることにもなる。例えば、フランスのカードル層がそうした従業員層に該当しよう。しかし、フランスでもそうした従業員層は、社会全体としてみると、日本に比較して少数である可能性が高い。他方、日本では、仕事中心の価値観を持った従業員が多数を占めた時代があり、その時代に形成された雇用制度が現在まで持続している結果、新しい価値観を持った従業員との間の軋轢が生じていると考えることもできよう。ただし、以上の議論は、今回の調査研究の範囲を超えており、今後の研究課題である。

(4) 日本の雇用制度改革への示唆

日本では、「無限定雇用」の正社員の働き方を改革し、WLBを実現することなどを目的として、雇用区分を多元化し、ジョブ限定や勤務地限定など正社員の「限定雇用」化を行うことが提起されている。しかし、欧米4カ国の企業における雇用制度の実態は、日本の雇用制度との比較では理念型としての「限定雇用」に近いと言えるが、「限定雇用」の理念型にすべてが該当するわけでない。とりわけ、職務記述書などで職務内容が詳細に規定され、従業員が担当する業務が事前に固定化されているわけではなく、必要に応じて柔軟に変更可能であった。この点は、日本の雇用制度における場合と同様と言える。また、職務記述書などで具体的に担当する業務を限定化・特定化することは、急激な企業環境の変化や技術革新などがある場合などでは難しく、日本において職務内容を限定化・特定化する場合でも、欧米企業と同様に、一般的・概念的・抽象的にならざるをえないであろう。なお、日本においては、職務記述書などにより従業員が担当する職務内容が限定化・特定化されているわけではないものの、実態としてのキャリア形成を調べると、経理畑・営業畑・人事畑などの表現が使われることから理解できるように、特定の職能領域に担当業務が限定されている場合が多い⁷。

一方、欧米4カ国の企業では、企業内の異動について、会社が包括的な人事権を持って実施するのでなく、社員の同意が必要なことも明らかになった。社内公募や会社提案

⁷ 小池・猪木編著(2002)を参照。

による異動のいずれにしても、企業内における従業員のキャリア形成は、社員の自己選択によっている。この点は、日本企業の雇用制度との大きな違いと言えよう。

以上を踏まえると、日本においても、従業員が担当する職務の範囲に関して職務記述書などで一般的・概括的・抽象的に規定することができれば、自己選択型のキャリア形成の仕組みを導入できる可能性がある。それが実現できれば、担当する職務だけでなく、勤務地も従業員の自己選択とすることできよう。さらに、職務記述書などによって従業員が担当する職務を一般的・概括的・抽象的に記述できれば、ブロードバンディング化した職務等級制度による賃金制度を前提にすると、日本の職能給制度をそうした職務等級制度へ転換することは、近年における職能給から役割給への移行などの動きも踏まえると、十分に検討に値すると考えられる。

他方で、欧米企業のように、職務内容を職務記述書などで一般的・概括的・抽象的に規定した内容を提示した採用や異動を日本企業で行おうとする場合には、新卒採用において大きなハードルが生じよう。日本企業は、担当する職務内容を明示せずに新卒を採用していることによる。この点に関して日本に企業における改革の選択肢は以下の2つであろう。1つは、欧米企業のような在学中のインターンシップと卒業後のトレーニング・プログラムを導入し、新卒採用者に関して職務内容を限定した採用に移行する方法である。もう1つは、現状の職務内容を限定しない新卒採用を継続し、採用後3年あるいは5年ほどの間は、会社が人事権をもち従業員に異なる部門や異なる職務を経験する機会を提供し、その後、企業と従業員で担当職務に関して調整・合意し、自己選択型異動へ移行する方法である。この2つの方法では、後者の仕組みの方が現状からの乖離が少ないと思われる。

以上を踏まえると、日本の雇用制度改革の鍵は、従業員が担当する職務内容（ジョブ）について、職務記述書などにより一般的・概括的・抽象的に規定された限定正社員を導入することに加えて、企業の包括的な人事権を基盤とした採用や異動から、企業と従業員との調整・合意に基づいた採用・異動へと変革できるかどうかにあるとも言えよう。

他方で、従業員が担当する職務内容について、職務記述書などで一般的・包括的・抽象的に記述され、かつ調整型異動あるいは自己選択型異動が導入された場合に、従業員が所定労働時間で仕事を終えて帰宅したり、転勤を必要とする異動を選択しなくなったりするかどうかは、従業員の価値観に依存する可能性が高い。この点は、今回の調査研究の範囲を超えており、今後の新しい研究課題と考える。

最後に、従業員の雇用保障については、会社の人事権による異動から、企業と社員との調整による調整型異動に移行しても、欧米4カ国の企業における雇用制度の運用実態を見る限り、日本の現状から大きく変わるものではないであろう。

<参考文献>

- 今野浩一郎 (2012) 『正社員消滅時代の人事改革』 日本経済新聞出版社
海老原嗣生 (2013) 『日本で働くのは本当に損なのか：日本型キャリア VS 欧米型キャリア』 PHP ビジネス新書
小池和男・猪木武徳編著 (2002) 『ホワイトカラーの人材形成：日米英独の比較』 東洋経済新報社
小池和男 (2005) 『仕事の経済学 (第3版)』 東洋経済新報社
「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会 (2014) 『「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会報告書』 厚生労働省、
濱口桂一郎 (2009) 『新しい雇用社会：雇用システムの再構築へ』 岩波新書
濱口桂一郎 (2011) 『日本の雇用と労働法』 日本経済新聞出版社

濱口桂一郎(2013)『若者と労働』、中央公論新社

M. ウェーバー(1998) 富永祐治・立野浩補訳『社会科学と社会政策にかかわる認識の「客観性」』岩波文庫

2. 現地調査結果の概要

現地調査の結果、4カ国におけるジョブ型の採用や働き方について分かった主な点は以下の通りである。(検討会委員による分析結果の要約を抜粋している。)

(1) アメリカ

(富永 晃一)

- アメリカ企業の雇用慣行として、今回の調査で得た情報の限りではあるが、採用については、理念型としての「ジョブ型」の雇用慣行に沿うものであるが、昇進・異動に関する雇用慣行中、ポジション変更・職務記述書の変更なく職務や処遇が変更されることがありうる点は、理念型としての「ジョブ型」の採用慣行とは異なる。なお、アメリカにおける、解雇についての随意雇用原則の貫徹は、やや比較法的にみて特殊なものである(「ジョブ型」「メンバーシップ型」の理念型のいずれとも異なるが、職務遂行能力がなければ解雇可能である(解雇が容易である)という意味では「ジョブ型」に近い)。
- 労働者の採用は、今回の調査対象企業等では中途採用によることが多く、新卒採用は少ない(調査対象者の印象では1割以下)。
- 職務記述書により職務等を明示して募集・採用がなされているが、今回の調査で接した限りでは、ホワイトカラー労働者の職務記述書は、ある程度、概括的・抽象的に書かれている。
- 昇進・異動は労働者との合意によりなされており、拒否しても特段の不利益な取扱いを受けないとの回答がほとんどであった。
- ポジションを変更するタイプの昇進・異動は、社内公募等で労働者との合意によりなされ、職務記述書等の変更を伴うが、労働契約の再締結はなされない(トレイニーが本採用される場合等)。
- 同一ポジションでの処遇の向上やタスクの拡大としての昇進(昇格)については、労働者とのアセスメント等により、労働者との合意によりなされ、職務記述書の変更はなされていない。職務記述書はある程度、概括的・抽象的に書かれているため、同一ポジション内での使用者による具体的な業務の変更は可能であるとの回答があった。
- 変動の激しい業界では、アセスメントでの雇用管理がメインとなっており、ジョブによる雇用管理は(採用時等を除き)なされていないことが多い模様である。
- 解雇については、随意雇用原則に服するか否かという点が重要であり、随意雇用なら、能力不足等の正当事由の有無を問わず、いつでも、どんな理由でも解雇可能である(職務記述書はあまり大きな意味を持たない)。
- 有期契約の場合や無期契約であっても黙示の合意が認められる場合等、労働契約の解釈として正当な事由がなければ解雇できないと解釈されたり、差別禁止違反やパブリック・ポリシー違反のように不当な解雇の効力が否定される場合がありうる。定年制も年齢差別に該当する。日本と異なり、能力があれば年齢にかかわらず就労を継続できるとされている。ただし、実際には、リタイア願望が強いなどで早期に退職する人が多いとのことであり、少なくとも今回の調査対象企業等では高齢者の継続雇用は特に問題にはなっていない。

(2) オランダ

(本庄 淳志)

- オランダでは、比較的厳格な解雇規制のもとで、解雇による労働力の需給調整が原則的に制限されている。こうしたなかで、今回の調査対象では、大卒ホワイトカラー

労働者の採用時には、インターンシップやトレーニー制度のもと労働者の適性を事前に把握するとともに、有期雇用が積極的に活用されている。また、本採用に際しては、法定の労働契約書の他に、職務記述書が交付されることが一般的である。

- もっとも、理念型としての「限定雇用」とは異なり、職務記述書の内容は概括的なものにとどまっており、属人的にその都度変更されるわけではないし、職務の見直しに伴い頻繁に改訂されているわけでもない。職務記述書の内容と大きく異なる業務に一時的に従事する場合などでは、より簡易なアサインメント・レターで対応することが一般化している。少なくとも、こうした職務記述書等の形式面で職務内容が厳密に特定されているわけではない。
- 他方で、今回の調査対象においては、使用者と労働者の双方の認識として、職業キャリアの形成については労働者個人の選択に委ねるべきとの考え方がみられ、採用後の具体的な職務の内容や遂行方法、あるいはその後の人事異動に際して、労働者との個別の面談を通して徹底的な合意形成が図られている点で共通する。また、採用人事については原則として各部門で実施されていることもあり、部門の枠を超えた異動というのは例外的である。労働者が具体的に従事するタスクの内容は、労働契約の展開過程のなか職務記述書とは異なるロジックによって明確となっており、その意味では限定（特定）されている。
- また、今回の調査対象においては、人事異動のなかでも勤務地の変更を伴う転勤については、労働者との合意形成が特に重視されているし、そもそも転勤自体が極めて稀な状況にある。採用時に勤務地が特定されているという意味で、理念型としての「限定雇用」と評価できる。しかし同時に、この事前の特定自体に大きな意味があるというよりは、前述のような部門別での採用慣行、あるいは異動に際して合意を重視する人事管理の延長という側面も無視できない。
- なお、解雇との関係では、理念型としての「無限定雇用」と程度の差はあるにしても、ポストの消滅に伴う整理解雇、あるいは労働者の能力不足を理由とする解雇のいずれでも、一定の回避努力が必要と解されている点で共通している。職務が限定されていることがただちに解雇を正当化するわけではない点で、理念型としての「限定雇用」とも異なった実態がみられる。

(3) ドイツ

(島貫 智行)

- 事例調査企業における大卒ホワイトカラーの雇用管理は、無期雇用契約を結んだうえで雇用契約書に職務や勤務地を定めたり、職務給を基本給とした給与制度を設計したりするなど、理念型としての「限定雇用」の特徴を持っていた。しかし、従業員と事業所委員会の双方の事前同意を得ることを要件として職務や勤務地の変更が行なわれていることや、事業所閉鎖等により職務が消滅した場合には企業側に当該従業員の解雇を回避する努力が必要とされること、新規学卒者の採用を重視していることなど「無限定雇用」に近い特徴もあり、理念型としての「限定雇用」に完全に一致するものではなかった。具体的には以下のとおりである。
- 事例企業の大卒ホワイトカラーは無期雇用契約を結んで雇用されていた。ドイツでは有期雇用契約を締結するための要件や期間が制限されていることと、企業側としても教育水準の高い大卒者の中から優秀な人材を採用するには好条件を提示する必要があることなどから、採用時点で無期雇用契約を結ぶことが望ましいとされていた。
- 事例企業において大卒ホワイトカラーの採用は、経験者の中途採用もあるものの新規学卒者の採用が重視されていた。ただし、日本のような新卒一括採用慣行は行なわれ

ていなかった。採用活動は、企業側の需要がある場合に職務や勤務地を特定して募集を行なうことが一般的であり、求人広告を自社のホームページや新聞、就職サイトなどに掲載することが多い。企業によってはこれに加えてインターンシップや大学のジョブマーケットを活用したり、大学教授や人材仲介会社に紹介を依頼したりしていた。

- 事例企業では、大卒ホワイトカラーの採用が決まると無期雇用契約を結んで、最初の6ヶ月間を試用期間としていた。6ヶ月から最長2年程度のトレーニー・プログラムを用意する大企業もあるとされるが、事例企業は6ヶ月程度の試用期間中に幾つかの部署を経験させて大卒ホワイトカラーの適性を見極めたうえで本採用し配属していた。試用期間中の解雇は可能である。
- 雇用契約書には、職務や給与、勤務地、労働時間、休暇などの基本的な労働条件が記載されている。事例企業の雇用契約書には、職務はジョブタイトルや職種、職位、部署などとして記載されていた。雇用契約書に加えて職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）を設けて具体的な職務内容を明記する企業もあったが、いずれの企業も従業員に対するジョブ・アサインメントの柔軟性を確保するために、職務内容を明確にしつつもその範囲が狭くならないようにバランスに留意するとともに、法的な問題が生じないように過去の労働裁判所の判例や産業別労働組合の協約（タリフ）の雛形を参考にしていた。
- 事例企業における大卒ホワイトカラーのキャリア開発は、組織階層の上位のポジションに昇進していく管理者（マネジメント）のキャリアが中心である。ただ、近年では管理者のキャリアだけでなく、管理者には就かず特定の機能（ファンクション）や分野における専門性を蓄積し発揮する専門家（エキスパート）のキャリアも増えてきている。
- 事例企業は大卒ホワイトカラーのキャリア開発を行なううえで、教育訓練に加えて人事異動を積極的に活用していた。人事異動には、上位のポジションに昇進する場合だけでなく、他の職種・部署に変更となる場合や他の勤務地に転勤となる場合などさまざまなケースがあるが、いずれの場合も企業側は従業員と事業所委員会の事前同意を得る必要がある。事例企業は人事異動を柔軟に行うために、他の部署や勤務地に異動する可能性があることを雇用契約書に予め明記することに加えて、能力開発につながる魅力的な異動を提示したり人事異動に際して特別手当を支給したりするなどして、従業員に同意してもらえようとするための取り組みを行っていた。
- ドイツでは職種別の労働市場が整備されていることを背景に、事例企業の大卒ホワイトカラーの給与は職種ごとの職務給を基本給とし、これに上司の評価に基づいた基本給の2～3割を上限とする評価加給を加えて構成されていた。給与を上昇させるには、能力や技能を向上し給与等級の高い職務に従事する必要がある。
- ドイツでは無期雇用契約は公的年金の受給開始年齢到達時に終了することが一般的であり、事例企業を含めてドイツ企業はこれを予め雇用契約書に明記している。無期雇用契約終了後にも有期雇用契約を結んで雇用を継続することも可能だが、事例企業では行なわれていなかった。
- 事業所閉鎖により従業員の職務がなくなる場合には、企業側は当該従業員に他の職務を提供し雇用を継続するよう努力する義務がある。労働判例によれば、新たに提供する職務は必ずしも事業所閉鎖前の職務と同じである必要はなく他の職種や勤務地に変更してもよいが、こうした雇用維持の努力をしない解雇は認められないとされる。

(4) フランス

(佐野 嘉秀)

- カードルと非カードルの階層があり、それぞれ複数の等級から構成される。学歴により、採用時の格付けが異なる点も、事例に共通である。とりわけグランゼコール

等を卒業した、バカロレア取得後に高等教育5年相当の学歴をもつかどうかは、採用時の格付けがカードルであるかどうかに影響を与えている。

- 中途採用者の初任格付けにおいては、採用後に担当する職務だけでなく、学歴や経験・技能など、本人の属性も考慮のうえ、初任格付けは行われている。
- 労働契約書において、仕事内容については、採用後の柔軟な変更を予定して、職務名称や肩書程度の一般的内容にとどめる事例がみられる。本人の同意を条件として職能や職種の変更を伴う配置転換も実施されている。
- 勤務地については、労働契約で指定している事例のほか、企業として転勤を伴う異動を柔軟に行ううえで、地理的モビリティ条項を入れている事例がみられる。同条項がない限り、企業の転勤への人事権は制限されるとの認識が読みとれる。実際に、勤務地の変更を伴う配置転換が一般に行われている。地理的モビリティ条項を結ばない社員についても、本人の同意を条件に転勤が行われる事例がある。他方で、地理的モビリティ条項を結ぶ場合でも、企業側が一方的に転勤を命じるのではなく、本人の意思確認を行ったうえで要請を行うかたちで転勤が実施されている。
- 仕事内容の変更の都度、書き換えること避けるうえで、詳細な職務記述書を用意しない事例がみられた。ただし、社内公募制を運用するうえで、異動先の職務を明示する必要等から、詳細な職務記述を用意する事例もみられる。
- カードル内での昇格、非カードル内での昇格、非カードルからカードルへの昇格が、事例に共通して実施されている。カードルか非カードルを問わず、昇格の決定に際しては、人事評価結果等を踏まえた選抜が行われている。昇格をめぐる社員間の競争が存在しており、昇格は社員のインセンティブの一つを構成していると考えられる。
- 企業からの配置転換の要請に柔軟に対応する社員が、昇格を通じた企業内でのキャリア形成上、有利に評価されるとする事例がみられる。そうした企業では、家庭責任を持つ女性など、転勤への対応が困難な社員の昇格の機会は制約されることになる。
- ただし、仕事内容や勤務地の変更を伴う配置転換が求められるのは、カードル層が中心となっている。そのため、カードルに限定して地理的モビリティ条項を入れる事例もある。また、カードル層に対しては、キャリア形成の一環として、仕事内容の変更や転勤を伴う配置転換を社員に企業が提案する事例もみられた。
- これに対し、非カードルとして入社した社員のカードルへの昇格の機会は必ずしも大きくなく、高学歴者と比べて、昇格のスピードや昇格できる格付けの条件にも制約がある。そのため、非カードル層の社員にとり、昇格に向けて柔軟に配置転換の要請に従うインセンティブは、カードル層と比べて低い場合が多いと考えられる。
- フランスでは、カードルについては日数管理のみで、時間管理は行われていない。他方、非カードルについては時間管理が行われ、残業に対して割増賃金が支払われる。非カードルにおいて短時間勤務が行われる事例も確認できた。事例により、カードルの労働時間は長い傾向にある。また、時間的制約のある社員が、非カードルからカードルに昇格するのは困難とする事例もみられた。
- 事例によっては、長時間労働が、昇格において評価される要素の一つともなっている。こうした事例では、家庭責任等のため長時間労働が困難な社員の昇格において不利に働いている可能性がある。この点に関して、管理者層において女性の割合が低いことを指摘する事例もある。他方で、長時間労働と昇格における評価を切り離しており、カードルは必ずしも長時間労働ではないとする事例もみられる。

Ⅱ 各国編

第1章 アメリカ合衆国

(富永 晃一)

1. 要約

- アメリカ企業の雇用慣行として、今回の調査で得た情報の限りではあるが、採用については、理念型としての「ジョブ型」の雇用慣行に沿うものであるが、昇進・異動に関する雇用慣行中、ポジション変更・職務記述書の変更なく職務や処遇が変更されることがありうる点は、理念型としての「ジョブ型」の採用慣行とは異なる。なお、アメリカにおける、解雇についての随意雇用原則の貫徹は、やや比較法的にみて特殊なものである（「ジョブ型」「メンバーシップ型」の理念型のいずれとも異なるが、職務遂行能力がなければ解雇可能である（解雇が容易である）という意味では「ジョブ型」に近い）。
- 労働者の採用は、今回の調査対象企業等では中途採用によることが多く、新卒採用は少ない（調査対象者の印象では1割以下）。
- 職務記述書により職務等を明示して募集・採用がなされているが、今回の調査で接した限りでは、ホワイトカラー労働者の職務記述書は、ある程度、概括的・抽象的に書かれている。
- 昇進・異動は労働者との合意によりなされており、拒否しても特段の不利益な取扱いを受けないとの回答がほとんどであった。
- ポジションを変更するタイプの昇進・異動は、社内公募等で労働者との合意によりなされ、職務記述書等の変更を伴うが、労働契約の再締結はなされない（トレイニーが本採用される場合等）。
- 同一ポジションでの処遇の向上やタスクの拡大としての昇進（昇格）については、労働者とのアセスメント等により、労働者との合意によりなされ、職務記述書の変更はなされていない。職務記述書はある程度、概括的・抽象的に書かれているため、同一ポジション内での使用者による具体的な業務の変更は可能であるとの回答があった。
- 変動の激しい業界では、アセスメントでの雇用管理がメインとなっており、ジョブによる雇用管理は（採用時等を除き）なされていないことが多い模様である。
- 解雇については、随意雇用原則に服するか否かという点が重要であり、随意雇用なら、能力不足等の正当事由の有無を問わず、いつでも、どんな理由でも解雇可能である（職務記述書はあまり大きな意味を持たない）。
- 有期契約の場合や無期契約であっても黙示の合意が認められる場合等、労働契約の解釈として正当な事由がなければ解雇できないと解釈されたり、差別禁止違反やパブリックポリシー違反のように不当な解雇の効力が否定される場合がありうる。定年制も年齢差別に該当する。日本と異なり、能力があれば年齢にかかわらず就労を継続できるとされている。ただし、実際には、リタイア願望が強いなどで早期に退職する人が多いとのことであり、少なくとも今回の調査対象企業等では高齢者の継続雇用は特に問題にはなっていなかった。

2. 雇用の入口（採用）

(1) 労働契約はどのように成立するか（法制度）

① 労働契約の成立に係る規制

労働契約は使用者の雇用申込みに対し、労働者が承諾し、そして当該申込み・承諾の

中に約因¹（一定の労務提供の約束（提供）又は対価としての報酬の支払い）が含まれていることにより雇用契約が成立すると解されている²。

アメリカの雇用法制は他の先進国と比べて自由放任的であり、日本と異なり、少なくとも労働保護法で労働契約締結の手續や開示事項等について詳細に規制しているわけではなく、採用手續自体に関する規制は（一部の州法等を除き³）存しないと言われている⁴。労働契約の締結の際に、雇用契約を書面化する必要性もない（実務では文書化されないことが多い）⁵。

他方、差別禁止等による規制が日本よりも厳格であり、種々の差別禁止事由による差別が制定法上禁止されている。採用差別もその一環として禁止されている（この点は、日本では性差別、年齢差別、障害者差別を除き採用差別を規制していないのと対照的である）。

連邦の制定法上、禁止されている代表的な差別としては、人種、皮膚の色、宗教、性又は出身国による差別（公民権法第七編⁶）、性による賃金差別（公正労働基準法⁷）、年齢差別（年齢差別禁止法⁸）、障害差別（障害を持つアメリカ人法⁹）、遺伝子情報差別（遺伝子情報差別禁止法¹⁰）、労働組合員であること（全国労働関係法¹¹）等がある。採用手續上は、障害の有無、労働組合への所属等についての調査も禁止される。また、州法ではこれに加えて独自の差別禁止規制を置いていることがある（容貌や肥満についての差別禁止等）。

②労働条件の決定

アメリカにおいては、排他的交渉代表となる労働組合が存する場合と存しない場合とで労働条件の決定方式が異なる。

排他的交渉代表が存する場合には、使用者は、当該排他的交渉代表が存する交渉単位については労働者と個別交渉することができず、労働協約により労働条件が決定されることになる（当該交渉単位については、非組合員の労働条件も当該労働協約により決定される）。ただしアメリカでは労働組合の組織率は低い（2012年時点で、約11.3%¹²、協

¹ 日本など大陸法系に属する法制では、合意（のみ）によって契約が成立するが、英米法系の法制では、約因（consideration）の存在が、契約の要素とされている。

² 荒木尚志編『諸外国の労働契約法制』（2005）262頁。また、雇用契約の成立に関する規制について、中窪裕也『アメリカ労働法 第二版』（2010）299頁以下。

³ 詐欺防止法等の関係で、契約期間の定めを主張する場合には契約の書面化が必要とされる（荒木編・前掲注（2）264頁）。

⁴ 荒木編・前掲注（2）295頁。

⁵ 荒木編・前掲注（2）62頁、264頁、270頁、Barbara J. Flick et al, “Guide to Workplace Law”, p.93, Random House, 2006. ただし専門的又は高給の労働者の雇用契約締結の場合には、契約書は作成されるとされるし（前掲・荒木編270頁）、今回ヒアリング対象とされた企業の多くでも、エントリーレベルから契約書が作られている例がみられる（銀行業AA社など）。

⁶ Pub. L. No. 95-555, 92 Stat. 2077 (1978) (codified as amended at 42 U.S.C. §2000e-(k)).

⁷ Fair Labor Standards Act of 1938, Pub. L. 88-38, 77 stat. 56(1963) (codified as amended 29 U.S.C §206(d)).

⁸ Age Discrimination in Employment Act of 1967, Pub. L. 90-202, 81 Stat. 602 (1967) (codified at 29 U.S.C. § §621-634).

⁹ Americans with Disabilities Act of 1990, Pub. L. 101-336, 104 Stat 327 (1990) (codified at 42 U.S.C. §12101 et seq).

¹⁰ Genetic Information Nondiscrimination Act of 2008, Pub. L. 110-233, 122 Stat. 881 (2008).

¹¹ National Labor Relations Act, 29 U.S.C. §§ 151-169.

¹² 独立行政法人労働政策研究・研修機構編『データブック国際労働比較2014』（独立行政法人労働政策研究・研修機構、2014）217頁。

約のカバー率は、10～15%程度と思われる¹³⁾。

排他的交渉代表が存しない場合は、労働条件は使用者と個別の労働者の個別交渉により労働条件が決定されるが、随意雇用 (employment-at-will) の原則により、使用者は、差別禁止等の制定法上の解雇規制に該当しない場合には、いつでも、いかなる理由でも解雇しうることとされ、労働者側も離職の自由があるため、個別の交渉は、結局のところ外部労働市場の相場を反映したものとなると指摘されている¹⁴⁾。

(2) 大卒ホワイトカラーの採用慣行

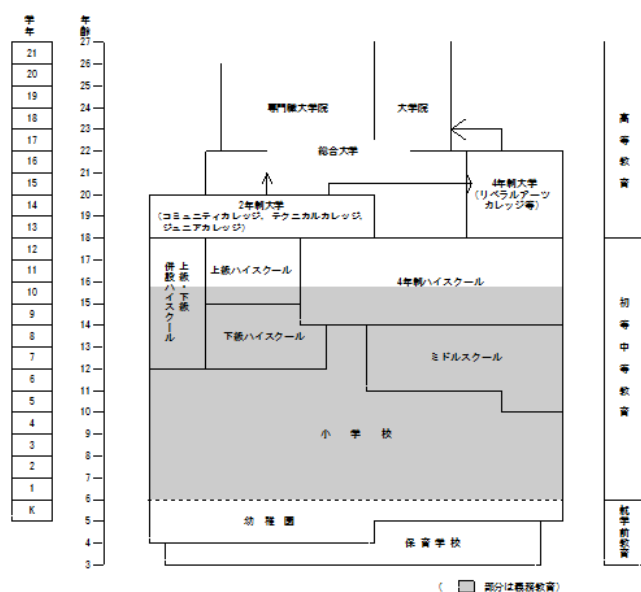
① 大卒ホワイトカラーとは

大卒 (以上の) ホワイトカラーの正社員を、本稿での検討対象としている。これらの概要について、簡単に次に述べる。

a. 大学

アメリカでの高等教育機関としては、①総合大学、②総合大学以外の4年制大学、③2年制大学 (ジュニアカレッジ、コミュニティカレッジ、テクニカルカレッジなど。日本の短期大学に相当) に大別され、②の総合大学は、教養学部、専門職大学院、大学院で構成されている¹⁵⁾。高等教育期間への進学率は、概ね60%弱 (パートタイムを含むと、約75%) と推測される¹⁶⁾。

図表 1-1 学校系統図



(出所) 文部科学省「諸外国の教育統計」平成26 (2014) 年版

¹³⁾ “OECD, Economic Policy Reforms 2012 - Going for Growth
-“(http://www.oecd-ilibrary.org/economics/economic-policy-reforms-2012/coverage-rates-of-collective-bargaining-agreements-and-trade-union-density-rates_growth-2012-graph64-en) によると、2005年段階での協約のカバー率は13.7%とされている。

¹⁴⁾ 荒木編・前掲注 (2) 8頁。

¹⁵⁾ 文部科学省「諸外国の教育統計」平成26 (2014) 年版

(http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/data/syogaikoku/index.htm) を参照。

¹⁶⁾ 文部科学省「教育指標の国際比較」平成25 (2013) 年版12頁

(http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/data/kokusai/) 。

b. ホワイトカラー

「ホワイトカラー」については、いわゆるホワイトカラー・エグゼンプションの対象外とされるブルーカラー労働者（FLSA13条（a）（1））以外の者を指すものとする。

c. 正社員

アメリカでは他の法制と異なり、正社員・非正社員の概念区分は（一応存するものの）薄い。他の法制では、非正社員として代表的なのは、有期契約労働者、パートタイム労働者、派遣労働者であり、特に雇用保障の弱い有期契約労働者が非正社員の中核である。これに対し、アメリカでは、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）は随意雇用の原則により、いつでも、どのような理由によっても解約が可能なのが原則であり、逆に期間の定めのある労働契約（有期労働契約）は期間の満了まで雇用が保障されることと解されている（つまりアメリカの労働者の多くは雇用保障が薄く、他国法制での非正社員に近い）。そして柔軟な外部労働市場の存在のため、正社員・非正社員の格差は日本・欧州におけるほどには問題視されていない（立法・判例での是正もなされていない）。

なお、アメリカでも非典型的な、長期の勤続を予定せず臨時的な就労をする者を指す、“contingent worker”と呼ばれる概念が存する。これは現在の雇用について、黙示または明示の契約を有さない者であり（退職や学校教育への復帰等の個人的な理由により就労を継続しないと見込まれる者は、その個人的理由がなければ就労を継続できる者を除く）、典型的には“Independent Contractors”（個人請負業者/契約労働者）、“On-call Workers”（オンコールワーカー／呼出し労働者）、“Temporary Help Agency Workers”（人材派遣業者の労働者/派遣労働者）、“Workers Provided by Contract Companies”（請負会社の労働者/社外労働者）で構成され、2005年段階で570万人（労働者の約4%）と推計されている¹⁷。典型的なパートタイム労働者・有期契約労働者はcontingent workerとは考えられていない。

②大卒ホワイトカラーの採用慣行（ヒアリング調査より）

a. 新卒採用と中途採用

今回の調査対象のアメリカ企業では、経験者採用が人員調達の主要な手段であり、新卒採用は非常に少数である（これは、アメリカ企業の多くでもおそらく同様ではないかと推測される）。企業規模、産業種別等の影響があり、たとえばITエンジニア等、「売手市場」の業界・業種については、大学・大学院からの新卒採用が広くみられるが、事務系の業界・業種については、経験者採用が多い。今回の調査対象のアメリカ企業では、おおむね9割程度が経験者の中途採用であると推測される¹⁸。大企業では新卒採用が（数としては少数でも）行われているが、中小企業では非常に少ないと思われる¹⁹。

¹⁷ Bureau of Labor Statistics, Contingent and Alternative Employment Arrangements, February 2005 (<http://www.bls.gov/news.release/conemp.nr0.htm>).

¹⁸ 新卒を積極的に採用する会社は大企業が中心である。今回のヒアリングでは、大卒の若者はほとんど採用しておらず、圧倒的多数は“off-the-street”と呼ばれる中途経験者採用であるとの言及（銀行業AA社）や、新卒はほとんど採用しておらず、100人に5人程度である（情報通信業AB社）等の言及があり、新卒採用は10%に満たない程度と思われる。一般的にアメリカ企業で中途採用が多いことについて、石田光男＝樋口純平『人事制度の日米比較』（ミネルヴァ書房、2013）110頁等。ただし、アメリカ企業といっても多様であり、2割程度を新卒採用している企業や、中途採用でなく、新卒採用メインで人材を確保している一流企業もあるようである。

¹⁹ 以前は中小企業でも新卒採用が行われていたが、現在では稀なようである（HRコンサルタントA1氏）。

今回の調査対象のアメリカ企業では、中途採用が中心であるといっても、新卒採用がなされていないわけでもない。アメリカ企業でも新卒採用の効用は認識されており、特に伝統的な大企業等では自前で企業の遺伝子を残すため、部門を定めず新卒採用を行い、養成していくという雇用慣行もみられるようである（特に、多岐にわたる経営資源を知悉し、それを組み合わせて価値を生み出す必要のある総合的な製造業等ではこのような傾向が強い²⁰）。

ただし、新規一括採用して、いわば手塩にかけて社員を養成することの効用は認識されているが、転職が一般的なアメリカでは他社に転職してしまうことも多いことから、経営資源上の考慮から、一定数以上には拡大できないというのが実態のようである²¹。

b. 新卒採用の実態

新卒採用の実態は多様であるが、今回の調査対象のアメリカ企業では、エントリーレベルのトレイニーとして採用し、一定の養成プログラムを経験させるという雇用慣行がみられた（なお窓口職員等については、各支店レベルでの（養成プログラム等を前提としない）採用もみられる）。このようなトレイニーとしての新卒採用を行うのは、大企業が中心の模様である²²。募集は、キャンパスリクルーティング・ジョブフェア等でのポスティング等の手段によりなされる²³。売り手市場のIT技術者等についてはさらに多様な手段で人材獲得を図っているようである²⁴。

今回の調査対象のアメリカ企業では、トレイニーとして採用された者を、ジョブローテーションにより、異なるジョブにわたる複数のポジション²⁵を経験させるという雇用慣行がみられた（戦略的に成長分野にまとめて投入するということもあるが、基本的には特定部門でのジョブローテーションである）²⁶。この種のトレイニーは、本社の人事部で採用を決定されるが、本採用後は部門内での異動となる。このような新卒採用について、今回の調査対象のアメリカ企業での感覚としては「中間層の人材プールの拡充」「多様な人材確保の一手段」という見解が多くみられ²⁷、結果として管理職層に昇進することが多いとはいえ、「将来を約束されたエリート」という意識ではなさそうである²⁸。

²⁰ 今回のヒアリングでも、複数のインタビューから、新卒採用からの社員の養成プログラムが充実している例として、複合企業 AC 社の事例が挙げられた。

²¹ 銀行業 AA 社ヒアリングでは、新規一括採用のプログラムでトレイニーとして採用された者の 5 年～7 年後の定着率は 50% 程度ではないかと述べられている。また、HR 関係者の多くは、ジェネラリスト養成の効用を認めた上で、そのような雇用慣行は現在では維持しがたくなっていると述べている（HR コンサルタント A1 氏等）。

²² HR コンサルタント A1 氏。

²³ 銀行業 AA 社。

²⁴ 情報通信業 AB 社。

²⁵ 「ジョブ」(job)、「ポジション」(position、職位)については互換的に用いられることも多いが、区別するとすれば、「ジョブ」は共通する課業(task)、任務(duty)、職責(responsibility)のグループであり、「ポジション」は1人の人の行う「ジョブ」のことであると説明される(Robert L Mathis & John H. Jackson, Human Resource Management, 8th edition, West, 1997)。

²⁶ 銀行業 AA 社。「①ジョブローテーション経験後、本人の希望と、メンターをした manager の評価を聞いて決定する場合と、②戦略的に重要なところ(成長分野等)に何十人かまとめて投入する場合とがある。」とされる。

²⁷ 銀行業 AA 社、複合企業 AC 社。

²⁸ トレイニーを終了した者については通常、引き続きの就労の申入れ(Job offer)がなされるが、他社からの引き抜きがあるため、全員定着するわけではない(銀行業 AA 社)。なお、やや古い文献をみると、将来の早期の昇進が予定された「特急組」というものがあつたとされるが(33頁)、今回のヒアリングでは、そのような存在は必ずしも一般的ではないという印象を受けた。

また、在学中からのインターンを経由しての採用というのもみられるところであり、新卒者が経験を得て就職する有力な経路の一つとなっているようである²⁹。

(3) 採用の実態

a. 職務記述書による限定？

新卒採用にせよ中途採用にせよ、今回の調査対象のアメリカ企業では、一応はジョブ（担当業務（職務）、職責、勤務地等）を明示して募集・採用することとなる。

今回の調査対象のアメリカ企業では、基本的に職務記述書（job description）をポストティングして求職者に示すことにより、どのような職務を行うポストに求人しているかということを示す。職務記述書には、通常、タイトル、職場、仕事の目的、業務、学歴や技能等が記述される³⁰。経験者を中途採用することがメインとなるため、このような職務記述書の必要性は高いが、中途採用のみならず、新卒者の採用についても、職務記述書が作られるのが一般的な模様である³¹。ただし、後述するように、これを以てジョブが「定まる」「固定される」とは必ずしも評価できない。

図表 1-2 職務記述書の記述事項の例

- ・ポジション名： 人事アシスタント
- ・部局： 人事課
- ・責任者： 人事課長

- ・概要：
- ・本質的な職務機能：
- ・知識、技術、能力：
- ・教育と経験
- ・身体的要件
- ・身体面：

(資料) Robert L Mathis & John H. Jackson, Human Resource Management, 8th edition, West, 1997, 209 頁を参考に著者作成

職務記述書は、採用時・昇進時の当該採用先ポスト・昇進先ポストでの職務の特定・明示としては意義を有する。すなわち、先に触れたとおり、今回の調査対象のアメリカ企業では（そしておそらくは一般的なアメリカ企業でも）、基本的に欠員補充として、必要なスキルを具えた経験者の中途採用が中心であり、どのような職務に従事するのか、そのためにどのような能力を有する者が必要なかということを示して求人し³²、求職者もこれを基に応募することになるためである。中小企業などにおいては職務記述書を有しないこともあるが、そのような場合は求人募集（ポストティング）が困難となる³³（なおごく一部であるが、法令により職務記述書の作成が義務付けられていることがあるようである³⁴）。また後述するように、あるポジションへの人の配置は、基本的には一方的な配転命令でなく、社内公募や中途採用の形で行われるため、昇進（配転）にもこのよ

²⁹ HR コンサルタント A1 氏、A2 氏。

³⁰ JETRO「米国における人材採用、人事管理ガイドブック」（2006）参照。また、ヒアリング資料も参照。

³¹ 銀行業 AA 社、情報通信業 AB 社。

³² 中途採用ではその者の有するスキルに注目して採用するのが通常である（例えば、情報通信業 AB 社）。

³³ HR コンサルタント A1 氏。

³⁴ HR コンサルタント A1 氏。

うな職務記述書が必要となる。また、労働者の健康への配慮のためにも必要である（例えば重量物の取扱いがあることを示し、そのような業務に耐え得ない労働者に対する情報提供を行う）。その意味で、募集・採用、昇進（配転）における職務等の明示における職務記述書の役割は大きい。

他方で、少なくとも今回の調査対象となったアメリカ企業では、この職務の明示により、職務が限定・固定されているという評価はできない。確かに職務記述書により、職務や勤務地等の明示がなされるので、従業員が、担当範囲外と考えた職務について拒否をする根拠をとって援用することもあるようであるが、実際には職務記述書はある程度抽象的かつ広汎に書かれていることが多く³⁵、また後述するように、使用者の側で変更可能である（この点については、次の「b. 職務記述書の抽象性、変更可能性」で補足する）。

なお、労働契約締結については契約書を作らないことが多い³⁶。契約書自体による職務の限定等がなされることはありうるが、あまり一般的ではないと思われる（例えば、トレイニー等を採用して労働契約書を作成し、労働契約書を作成したとしても、その後の職務の変更があっても、特段に労働契約を締結し直すことはしていないようである³⁷。仮に雇用契約書で職務を限定していれば、このような柔軟な処理はできないであろう）。

b. 職務記述書の抽象性、変更可能性

上にのべたとおり、少なくとも今回の調査対象となったアメリカ企業では、職務記述書は、ジョブの特定・明示という意義は有するものの、当該ジョブの職務等の安定・固定については、それほど強い意義を有するものではない。職務記述書は職務、責任、タスク等を示し、明確化するものであり、労働者が記述された以外の職務を拒否する機縁とされることもあるので³⁸、その意味で職務・勤務地等の条件の安定に全く無意味というわけではない。しかし職務記述書を示されて採用された場合も、その者の職務が、以後、当該職務記述書に記述された職務に限定され、安定的であるというわけではない。

本調査のヒアリング上は、職務記述書の記述は抽象的に書かれていることや³⁹、「その他使用者の命じる事項」（“Any business which are assigned”）のような包括条項を記載することも多いという指摘があった⁴⁰。特に伝統的なビジネスを行う大企業では職務記述書を整備しているが、あまりに複雑・多様な職務記述書を整理するという動きがみられる⁴¹（賃金制度が、かつての比較的厳格な職務給制度が変容し、コンピテンシー等の職能的な要素をとりこんでブロードバンド化してきているという動き⁴²に対応するも

³⁵ 銀行業 AA 社、情報通信業 AB 社。

³⁶ 前掲注(5)。

³⁷ 銀行業 AA 社。“Analyst Program”（トレイニーとしての全社レベルの新卒採用プログラム）を経て本採用される者については、プログラムの開始時に労働契約を結んでおり、新たに結び直すことはしないが、JD は新たなものを提示するとされる。

³⁸ 外資系企業では自分の職務以外のタスクに手を出すこと（出されること）を忌避する傾向にある。「外資系から見た日本企業の不可解さ」（<http://toyokeizai.net/articles/-/57521>、<http://blogos.com/article/105202/>）等

³⁹ 銀行業 AA 社、情報通信業 AB 社。

⁴⁰ HR コンサルタント A1 氏。

⁴¹ 銀行業 AA 社。多数に上る職務記述書があまりに個別的で、透明性が薄いため、1/3 以下に整理することを試みている。

⁴² 伊藤健市＝田中和雄＝中川誠士『現代アメリカ企業の人的資源管理』（税務経理協会、2006）90-91 頁（田中和雄）。ただし、賃金制度の基本的な設計自体は維持されていると指摘するものとして、片岡 洋子「アメリカにおける人的資源管理の変容」社会政策学会誌 14 号 89-101 頁（2005）。

のと思われる)。また、技術革新とそれに伴う職務の変更が激しい業界・企業にあっては、職務記述書は、存在したとしてもかなり抽象的なものであり、個別のプロジェクトやタスクの変更に合わせた変更はせず、専ら目標管理等のアセスメントによる人事管理が行われている⁴³（すなわち低スキルの定型的職務ではジョブ概念や詳細な職務記述書による雇用管理は比較的親和的であるが、高スキルの発展性の高い職務では、このようなジョブ概念はなじまないようである⁴⁴）。さらに、比較的低位の職層に比べ、（高度な非定型的業務を担当することになる）管理職の職務記述書は広汎で抽象的である⁴⁵。

また欧米企業では合意での職務配分が原則であるという観察もあるが⁴⁶、他方で使用者が一方的に職務記述書を変更することは可能な模様である⁴⁷（もっとも、大きく変更することについては自主規制がかけられている事例もある⁴⁸）。ただし、使用者と労働者双方の合意という形で昇進、ポジションの変更（配転）、勤務地変更が行われるとしても、それらは必ずしも強制的ではなく、断ったからといって特段の不利益取扱いはないもようである⁴⁹。

以上要するに、少なくとも少なくとも今回の調査対象となったアメリカ企業（また、おそらくは典型的なアメリカ企業）においては、職務記述書が大きな意味を有しているとしても、それは募集・採用時の労使双方への情報提供という意味が大きく、職務や勤務地の限定の**安定**という文脈においては重要な意味を有していない（企業も、職務記述書を必ずしも重視しているわけではないともいわれる⁵⁰）。思うに、アメリカ企業には、他人の職務を尊重する（職務の遂行権限を尊重して口を出さない、あるいはその他人の雇用を尊重して仕事を奪わない）という、日本とは異なる仕事の分業についての思想があることが、職務の分担・明確化（限定）の背景となっているものと考えられる。

c. 採用単位による限定？

日本企業での従業員の採用が、通常、強い権限を有する人事部により一元的に行われるのに対して、アメリカ企業では、人事部局は必ずしも強い権限を有するとはいえず、採用は主として各部局の責任者により行われていると指摘されている⁵¹。

日本企業でも、例えばパートタイマー等の低い職責の者については支店や店舗ごとに採用が決定されることがあろうが、いわゆる正社員の新卒採用については人事部で一元的に選考・採用決定がなされ、人事管理が行われる。他方、今回の調査対象となったアメリカ企業では、ある程度高級な職層を除くと、職務経験が問われる中途採用者については現場部局が採用を決定し、エントリーレベルの新卒者の採用については、全社で（中

⁴³ 情報通信業 AB 社。

⁴⁴ HR コンサルタント A2 氏。また、Mathis & Jackson, 前掲注(25)189 頁は、未熟練のタスクベースの職務については職務記述書等による特定・管理になじむが、ハイテク産業等の発展の激しい企業では、もはや時代遅れであると指摘する。同様の指摘として、伊藤＝田中＝中川・前掲注(42)90-91 頁(注3)(田中和雄)。

⁴⁵ 上位層に行くほど、仕事の内容は広範になる。

⁴⁶ 鈴木雅一『アメリカ企業には就業規則がない グローバル人事「違い」のマネジメント』24 頁(ピー・エム・ピー、2013)

⁴⁷ HR コンサルタント A1 氏。

⁴⁸ 複合企業 AC 社。

⁴⁹ 異動は命令ではなく申出ないし推奨で行われており、本人が断ることは可能であり、(拒否しても) 辞職する必要はないとされる(情報通信業 AB 社)。

⁵⁰ HR コンサルタント A1 氏。

⁵¹ サンフォード・M・ジャコービ著(鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳)『日本の人事部・アメリカの人事部』(東洋経済新報社、2005)15 頁、230 頁、小池和男＝猪木武徳編『ホワイトカラーの人材形成』(東洋経済新報社、2002)202 頁、217 頁(加藤隆夫)、石田＝樋口・前掲注(18)110 頁。

央の人事部局で)採用を決定する事例がみられる⁵²。また調査対象企業では、窓口職員等の従業員については全社(中央)レベルでなく、各支店単位で採用が決定されていた⁵³。すなわち、日本企業と比べて、アメリカ企業(少なくとも今回の調査対象となったアメリカ企業)では、各部局・部門(各担当者)に人事管理の権限が委譲されており、採用においても強い権限を有している⁵⁴。

これらの部局が採用等の人事に関して有する決定権の強さが、採用された労働者の職務(職種)のある程度の限定の背景となっているようである。採用(解雇)の決定権が各部局にあることから視えるように、そもそも相当に異なるポジションに異動するための社内公募等(後述の「ポジション変更型」)の一部と、処遇や責任の拡大等の昇進・異動(後述の「処遇向上・タスク拡大型」)は各部局内レベルで、上司等の関与を受けて決定されており、それらの場合は当該部局内での昇進(異動)が主となるためと思われる。

d. 賃金制度による限定?

いわゆる「ジョブ型」の雇用慣行では、賃金を職務について支払うという職務給の論理が賃金決定のベースとなるとされる⁵⁵。これはかつてのアメリカの伝統的企業ではある程度実像を具えたものであったと思われる⁵⁶。しかし現在では、一定の職務について、幅を持たせて賃金を決定し、労働者のコンピテンシー等に応じて賃金決定に幅を持たせることで柔軟性を持たせる企業が多いと指摘されている(その意味で、職能資格給制度的な論理を一部取り入れている⁵⁷)。その意味で、職務限定の背景となる職務給制度は、アメリカ企業においても既に相対化されてきており、厳密な職務限定は維持されなくなっているものと思われる。

3. 本採用後の働き方

(1) 働き方の実態(仕事の範囲の決め方と働き方の実態)

先に触れたとおり、アメリカ企業(少なくとも今回の調査対象となったアメリカ企業)は、基本的にはジョブを明示して従業員を採用している(そのため、職務記述書は属人的な「role(役割)」というより「job(職務)」として作成されるのが通常である)。その内容は相当に抽象的であり、採用時に作成した職務記述書が頻繁に変更されることは予定されていない。

伝統的な職務給からブロードバンド化への動向に合わせて、職務記述書は抽象化・整理統合化される傾向にあると考えられる。特に技術革新の激しいIT業界では採用以後は、職務記述書ではなく、機動的な目標管理等のアセスメントによる人事管理が行われている⁵⁸。

採用後の職務記述書の変更は、部署変更を伴うようなポジションの大きな変更時や、役割の大きな拡張の時になされる。それ以外に、職務が基本的には変わらず経験が蓄積

⁵² 銀行業 AA 社。

⁵³ 銀行業 AA 社。

⁵⁴ 例えば、銀行業 AA 社では、ヴァイス・プレジデント以下の者の昇進については、部局長が決定でき、人事部の手続を要するがその承認を要しないとされている。

⁵⁵ 濱口桂一郎『若者と労働』(中央公論新社、2013) 32 頁、84-85 頁。

⁵⁶ 産別労働組合と企業との労働協約では、厳密に職務を定義して賃率を決定していたようである。伊藤=田中=中川・前掲注(42) 103 頁、105 頁(注 12)(田中和雄)。

⁵⁷ この点について、小池=猪木・前掲注(51) 166 頁(電気通信会社の例)。

⁵⁸ 情報通信業 AB 社。

したり、役割が重要化したといった理由で処遇が向上したとしても（日本的に言えば、職能資格の上昇としての昇格に相当）、職務記述書は変更されないのが通常である（→以下①）。また、具体的な業務レベルの変更等はよくあることであり、職務記述書の変更なく命じられることが多い（→以下②）。

①昇進：ポジション変更型と処遇向上・タスク拡大型

アメリカ企業（少なくとも今回の調査対象となったアメリカ企業）では欠員補充としての中途採用が採用のメインであり、多くの場合、欠員について社内公募等による補充、中途採用の順に試みられることとなる。そのため、昇進についても、欠員となった上位ポストへの下位ポストからの（社内公募等による）補充等が典型的な昇進パターンの一つとなっている。

このような上位ポストの欠員発生に伴う下位ポストから上位ポストへの異動（社内公募）による昇進（これを仮に「ポジション変更型」と呼ぶ）が今回の調査対象となったアメリカ企業での昇進の典型例であるが、これ以外に、ポストの変更を伴わない、職務内容や能力の高度化に伴う処遇の向上やタスク拡大としての昇進（「処遇向上・タスク拡大型」と呼ぶ）の昇進があることが指摘されている⁵⁹。

－ポジション変更型の昇進（異動）

前者のポジション変更型の昇進（異動）は、採用と類似している。コンプライアンス等の観点から、多くは社内公募での異動となるが、多くは職務記述書で職務等を明示して公募がなされ、それに対する応募・承諾でなされるというのが典型例と思われる。また、全社採用でのトレイニーの本採用の場合もこの類型に近いものであり、トレイニーとしての教育訓練生としてのポストから実際の担当者としてのポストへと、職務が変わるので職務記述書の書き換えがなされている⁶⁰（ただし非公式ヒアリング等では、勤務地変更の場合は、労働契約の締結がなされる場合もみられた）。これは上司等の奨励による場合もあれば、労働者側からの発意による場合もありうるが、技術系の職種では（プロジェクトで業務を進めるので）上司の関与が大きく、他の職種では、社内公募が多いといった傾向がある⁶¹。

先に触れたとおり、日本と比較して雇用管理に関する配属先部局の権限が強い（反面として、人事部門の権限が相対的に小さい）ので、ポジション変更型の昇進（異動）であっても、部局・部門をまたがる異動は非常に稀な模様である⁶²。ただし、そのような複数部門への経験は貴重であり、高く評価されているようである⁶³。

－処遇向上・タスク拡大型の昇進（異動）

これに対し、後者の処遇向上型の昇進は、日本企業でいえば、「職能資格の向上」としての昇格に近い性格を有している（実際「再格付け」による場合も、賃率の向上による場合もあるとされる⁶⁴）。ヒアリング調査でも、担当職種（職務、ポスト・タイトル、仕事の範囲）が同じままで、賃金が上がることもありうるという回答がみられる⁶⁵。こ

⁵⁹ 石田＝樋口・前掲注（18）112頁。

⁶⁰ 銀行業 AA 社。

⁶¹ HR コンサルタント A2 氏。

⁶² 銀行業 AA 社、情報通信業 AB 社、HR コンサルタント A2 氏。

⁶³ 銀行業 AA 社、HR コンサルタント A2 氏。

⁶⁴ 石田＝樋口・前掲注（18）112頁。

⁶⁵ 銀行業 AA 社。

これは、厳密な意味での職務給制度でなく、賃金体系をブロードバンド化し、職務能力の向上や職務責任の拡大等を読み込めるようにすることで、アメリカ企業においても職務給制度の職能資格給制度への事実上の接近がなされているためであると推測される⁶⁶。この処遇向上・タスク拡大型の移動の場合は、職務記述書を変更するといったことはなされていないのではないかと推測される。

両タイプとも、労働契約の再締結などは行われぬのが通常と思われる⁶⁷。

②職務記述書による職務限定

日本企業では労働者に特定の職務がなく、使用者の人事権により柔軟に職務や勤務地が変更され、また具体的な業務の遂行にあたっては協力して（自他の業務の区別なく）就労するのに対し、アメリカ企業では職務記述書に記載された業務のみを行い、他の人の仕事を手伝うこともない、というイメージが持たれている。

しかし現実には、おそらくは職務記述書の抽象性・包括性から、職務記述書上の職務が他の労働者と同一であったり、職務が重なったりしていることはありうることであり、少なくとも今回の調査対象となったアメリカ企業では、そのような場合、上司の指示（アレインジメント）により、当該他の労働者が担当していたタスクを命じられることがあるし（例えば同一部署の他の人の業務の補助や分担を命じられたりすることもありうる）、そのような場合には、職務記述書の変更を要しないとされているものと推測される⁶⁸。職務記述書での職務の範囲内で、具体的な業務をどのように振り分けるか、ということだからと解される。

(2)異動

先に3①で触れたとおり、ジョブ概念はあるが、必ずしもそれは固定的・安定的なものではなく、昇進・異動を通じて変更される場合もある。これらについて、再度述べておくこととする。

①より高い賃金を得られる仕事をするには

純粋な職務給においては、職務ごとに賃金が決まっているので、賃金を上げるためには異なる職務への異動が必要となる。しかし、現在ではそのような純粋な職務給システムは採られておらず、大企業等では職務の熟練やコンピテンシー等により幅を持たせることができるようになっている（ブロードバンド）。そのため、高い賃金を得られる仕事をするには、①高い賃金を得られる（より高い）ポジションへの異動（転職ないし、先述の「ポジション変更型」の異動に対応する）以外に、②同一ポジションにおいての処遇の向上としての昇進（昇格）があるということになる（後者は、再格付けという形を採ることも、賃率の見直しという形をとることもありうる⁶⁹）。

②ジョブをまたがる異動はあるか、一般的か

a. ジョブが変更される異動（「ポジション変更型」の異動）

ジョブが変更される異動は、多くの場合社内公募によることとなる。このようなジョブの変更（勤務地の変更も含む）を伴う異動は、上司の推奨がある場合も本人の申込み

⁶⁶ 石田＝樋口・前掲注（18）113頁。

⁶⁷ 銀行業 AA 社。

⁶⁸ 銀行業 AA 社。

⁶⁹ 石田＝樋口・前掲注（18）112頁。

による場合もあるが、本人の同意を得てなされるものであり、拒否しても特段の不利益はない⁷⁰。ただし、労働者にとっては昇進の契機でもあることから、推奨に応じる場合も多いようである。

同一事業部門内の異動は比較的多いと思われるが、事業部門をまたがる異動は稀である⁷¹。経営職層を志す者等にとっては特に、貴重な経験であると評価され⁷²、このような異なる事業部門間のクロストレーニングを管理職層への昇進上、重視している企業も存する⁷³。会社の経営は会社の多様なリソースを結びつける必要があり、異なる事業部門を知ることは、その能力の進展に資すると考えられるためであろう⁷⁴。

b. ジョブが変更されない昇進（「処遇向上型」の昇進）

このタイプは、正確には異動とも呼び難いが、職務の高度化や熟練度の向上により高い質の成果を達成したとみられる者について格付けの変更や賃率の上昇がなされるというものである。例えば、IT企業等では、非常に職務内容の変更等が頻繁なので、職務記述書は一般的なものとしておき、評価や処遇はアセスメントで行うこととしている事例がみられる（このような場合、職務記述書の記載の変更はなされない）。つまり、職務の幅を広く採り、その中で職務の高度化や熟練度の向上等にあわせて価値に応じた給与を支払っているということになる⁷⁵。

このタイプの昇進についても、上司の推奨による場合、本人の申し入れによる場合があるようである⁷⁶。

③勤務地の変更を伴う異動はあるか

アメリカ企業でも、勤務地変更を伴う異動はありうるようである。上記の「ポジション変更型」の異動の一部ということになる。この種の異動については、断ることも可能であり、特段の不利益もないとされる⁷⁷（ただし、ポジションの変更は多くの場合、昇進と結びついているので、昇進の機会を失うという点での不利益は当然ながら存する）。

4. 雇用の出口（退職管理）

(1) 解雇

①ジョブがなくなったら解雇できるのか

日本と異なり、アメリカでは多くの労働者は随意雇用原則（employment-at-will）に服している。すなわち、原則として「期間の定めのある契約ではない被用者は、いかなる理由によっても、あるいは何らの理由なくして解雇されうる」⁷⁸というのがその内容である。そのため、いかなる理由によっても使用者は労働者を解雇できるので、例えば

⁷⁰ 情報通信業 AB 社。

⁷¹ 銀行業 AA 社、情報通信業 AB 社、HR コンサルタント A2 氏。

⁷² 銀行業 AA 社、HR コンサルタント A2 氏。

⁷³ 複合企業 AC 社は、このようなクロストレーニングで有名な模様である。

⁷⁴ HR コンサルタント A2 氏。

⁷⁵ 情報通信業 AB 社。「スキルが上がったり、高いパフォーマンスを示せば、それを評価して賃金を上げる」とされる。

⁷⁶ 情報通信業 AB 社。「上司がプロモーションをリコメンドすることもあれば、本人が capability をプロモーションすることもある。」とされる。

⁷⁷ 情報通信業 AB 社。異動は命令ではなくオファー、リコメンドで行われ、本人が断ることも可能であり、それで辞める必要はないとされる。

⁷⁸ 荒木編・前掲注 (2) 263 頁。

ジョブがもはや存しない場合、ジョブを遂行する能力がない場合のように正当な理由がないと解雇できないというわけではなく、ジョブがあろうがなかろうが、ジョブを遂行する能力があろうがなかろうが、後述するいくつかの制限に反しない限りは自由に解雇できることとなる。解雇予告も原則としては不要である（ただし、大量レイオフ・事業所閉鎖については、一定の要件下で60日前の予告義務が課される⁷⁹⁾。

これに対し、随意雇用原則が適用されない場合がある。これらのうち、主なものについて次に概観する⁸⁰⁾。

a. 随意雇用原則が適用されない類型の者⁸¹⁾

i) 有期契約労働者

契約期間を定め、当該期間は特定の場合を除き解雇されない旨の労働契約を締結している者については、随意雇用の原則は及ばない。このような者は上級の管理職や専門職の者であり、少数である。

ii) 労働協約の適用ある者

労働協約が適用される者について、当該労働協約上、正当な理由がない限り解雇されない等の条項を有する場合は、随意雇用原則は及ばない。また多くの場合、労働協約上は不服申し立て（grievance）の手続きが定められており、解雇に対する制限となっている。

iii) 公務員等

公務員についても、通常は公務員法制上、正当な理由がない限りは解雇されないとされ、また不服申し立て手続等が整備されている。

b. 制定法による規制等⁸²⁾

i) モンタナ不公正解雇法

モンタナ州は、解雇について正当な理由を必要とする州法を有している⁸³⁾（他の週にはこのような制定法は存しない）。

ii) 差別禁止法、報復禁止規定等

先に触れたとおり、人種、皮膚の色、宗教、性又は出身国、年齢、障害、遺伝子情報、労働組合員等についての差別が連邦法上禁止されており、これに加えて、肥満や要望、性的指向等による差別を禁止している地方自治体も存する。

また、正当な権利行使に対する不公正な不利益取扱いや⁸⁴⁾、公益通報等を理由とする不利益取扱いを禁止する制定法等が存する。

⁷⁹⁾ Worker Adjustment and Retraining Notification Act of 1988, Pub. L. 113-296, 102 Stat. 890 (codified as 29 U.S.C. 2101 et seq). 詳細については、中窪・前掲注(2) 313頁以下。

⁸⁰⁾ 以下の記述について、Flick et al, 前掲注(5) 158頁以下を参照したが、一部を省略した。

⁸¹⁾ Flick et al, 前掲注(5) 158頁。

⁸²⁾ Flick et al, 前掲注(5) 159頁以下。

⁸³⁾ Wrongful Discharge from Employment Act (WDEA)。条文については、http://leg.mt.gov/bills/mca_toc/39_2_9.htm を参照)。

⁸⁴⁾ Employee Retirement Income Security Act (ERISA) は、年金等の蓄積を妨害する目的での解雇の禁止を制限している。

c. コモンロー上の制限⁸⁵

i) パブリックポリシー

30 以上の州の裁判所において、州のパブリックポリシーに反する不公正又は報復的な解雇については、訴訟で争うことが出来るとされている。パブリックポリシーは、多くの場合、州憲法、州法、州の規則等により認められる。

ii) 黙示の契約

多くの州裁判所では、使用者が労働者に解雇できる場合を限定する約束をした場合、それを黙示の契約として効力を認めている。このような約束は、例えばマニュアルや従業員の義務や福利厚生を書いたハンドブック、使用者が労働者に直接述べた言葉等から認定される。ただし、使用者は明確に労働者に対し、ハンドブック等の記載が労働契約の内容になるものでない等の記載を載せることでこれを防ぐことができ、またハンドブック等の記載は多くの州では自由に変更できることとされている。

②能力不足を理由に解雇できるのか

先に触れたとおり、随意雇用原則のもとでは能力不足であろうがなかろうが解雇されることになるが、それ以外の場合（正当事由がないと解雇できない場合）もありうる。能力不足は、一般的には正当事由による解雇と解釈される⁸⁶。

また随意雇用原則下では自由に解雇できるといっても、実態としてはアメリカ企業が恣意的な解雇を乱発しているというわけではなく、能力がある限りは雇用する（逆にいえば、能力がなければ解雇する）という企業が多いのではないかと（少なくとも今回の調査対象の企業からのヒアリング等からは）推測される⁸⁷。

③年齢を理由に解雇できるのか

アメリカでは年齢差別禁止法（ADEA）により、年齢を理由とする差別が禁止されており、定年制もこれにより禁止される⁸⁸。ただし、年齢が真正の職務要件（Bona Fide Occupational Qualification (BFOQ)）である場合、年齢以外の合理的要素に基づく場合（Reasonable Factors Other than Age (RFOA)）、真正な先任権制度等、正当事由に基づく解雇・懲戒処分の場合は年齢差別とならないほか、警察官・消防士、上級管理職等の一定の職の者については明文で定年制が認められている⁸⁹。

今回の調査対象企業等でも、定年制を設けているところはなく、年齢を理由に解雇することは年齢差別に該当するとのことであった（解雇できない）。また、高齢になった従業員はいつまで働き続けることができるのかという点については、能力があれば年齢にかかわらず、同じ条件で就労を継続できるとの回答があった⁹⁰。ただし、実際には、リタイア願望が強い等により、高齢になっても働き続けている人は少ないようである。調査対象企業においては、高齢者の継続雇用は特に問題にはなっていなかった。

⁸⁵ Flick et al, 前掲注 (5) 164 頁以下。

⁸⁶ 例えば、櫻庭涼子『年齢差別禁止の法理』（有斐閣、2008）116 頁。

⁸⁷ 情報通信業 AB 社。

⁸⁸ 詳細について、櫻庭・前掲注 (86) 59 頁、100 頁以下。

⁸⁹ 櫻庭・前掲注 (86) 115 頁以下。

⁹⁰ 情報通信業 AB 社。

5. おわりに（日本との異同・日本への示唆等）

最後に、本調査で明らかとなった日本との異同とその示唆について述べる。

(1) 日本との異同

アメリカ企業でのホワイトカラー正社員の雇用はジョブ型であり、頻繁な職務変更・勤務地変更は予定されておらず、職務給制度で処遇されるが、日本企業でのホワイトカラー正社員の雇用はメンバーシップ型であり、頻繁な職務変更・勤務地変更があり、また職能資格給で処遇される、という対比が指摘されている。しかしこの対比は「理念型」であり、今回の調査対象のアメリカ企業の雇用慣行をみる限りでは、両国は意外に類似する点もみられる。

以下、ジョブ型・メンバーシップ型の対比という視点から、①採用・昇進、②職務変更、③解雇法制のそれぞれの段階を簡単にふりかえることとしたい。

①採用・昇進の違いと類似性

アメリカ企業では中途採用がメインであり、新卒採用は数的にはごく少数である。また、中途採用は欠員補充として行われることが多いことから、職務・勤務地等を職務記述書等である程度明確に示して募集・採用することとなる。この点は、新規採用がメインであり、特段の職務記述書を設けない日本と異なっている。

他方で、両国の差異は相対的である。今回、調査対象としたアメリカ企業でも、大卒者の新卒採用は行われており、その内容はジョブローテーションを含んでいる。またこうした新卒採用は、ミドルレンジ職層の人材調達の一手段であり、必ずしも特権階級的なものではない。また、かつてと異なり、一般的な企業では職務記述書は概括的・抽象的なものとなりつつあり、特に環境変化の激しい業界（IT等）では採用時に抽象的なものを作成するだけで、頻繁なアップデートは予定されず、頻繁な職務変更もある。少なくとも日々のタスクのレベルでは、アメリカ企業でも管理職が部下に具体的な業務を割り振っているのであり、その際に職務記述書を変更しない企業も多いようである。具体的な職務は固定的ではなく、変更がありうるという点では、理念型としてのジョブ型とは異なるアメリカ企業の存在も確認され、またそれらの企業は必ずしも特異なものではない模様である。

②職務変更等の違いと類似性

今回調査対象となったアメリカ企業では、職務変更・勤務地変更・昇進は、基本的には企業と労働者の合意により行われていた。また、キャリア展開の決定は労働者に委ねられており、そうした異動の勧奨を断ったとしても、（昇進の機会が失われることをさて措くと、現状維持にとどまるという限りでは）特段の不利益はない。これは、企業が人事権に基づき一方的に労働者の職務や勤務地の変更を行い、それに応じないと解雇を含む不利益が予定される日本とは大きく異なる点である。

他方で、今回調査対象となったアメリカ企業にあっても、ポジションの変化を伴わない職務変更等も行われており、また職務記述書も抽象的で広汎に職務を定義するにすぎず、また使用者により一方的に変更可能であって、労働者の職務の長期的な安定を保障するものではない。今回調査対象となったアメリカ企業についていえば、「ジョブ型の雇用慣行にあっては、職務が職務記述書により明示・特定され、労働者は頻繁な一方的職務変更や勤務地変更から保護されている」ということはいえないようである。

③解雇の違いと類似性

解雇については両国に大きな違いがある。多言を要しないが、アメリカでは、随意雇用原則を前提とし、いつでもどんな理由でも解雇が可能というルールがデフォルトであるのに対し、日本では合理的な理由に基づく、社会通念上相当な解雇しか効力を認められない（労働契約法16条）。

(2) 日本への示唆

大きく分けて、今回の調査で印象的なのは、次の2つの点である。

①職務の変動性

今回調査対象となったアメリカ企業は、大別すれば「ジョブ型」の雇用慣行を採っているが、理念型としてのジョブ型ではなく、意外に柔軟に「メンバーシップ型」的な要素を有していた。

このような傾向は、かつてはブルーカラー主体で、職務給に基づき排他的代表（労働組合）との労働協約で賃率を労働協約で決めていたため、比較的厳格にジョブが維持されていたが、労働組合の勢力が弱体化し、また産業構造の変化や急激な技術革新によりジョブによる業務把握が困難になってきたため、ジョブ概念は相対化され、職能資格的な要素を取り込んで進化した（いわゆるブロードバンド化）という大きな流れの一環とみることができる。そして、（今回のヒアリングからの印象では）より発展性の高い業界（IT業界等）ほど、古典的なジョブ概念から脱却する動きを見せており、古典的な細分化されたジョブに基づく雇用管理は退潮傾向にあるようである。つまり、典型的な「ジョブ型」の働き方は、アメリカにおいても、少なくともそのような発展性の高い業界においては、時代遅れとなりつつあるようである。

②ポジションの安定性：ジョブ概念の維持

他方、今回調査対象となったアメリカ企業では、ポジション変更を伴う異動・昇進については、基本的に企業・労働者の合意に基づき行うこととなっている。すなわち、具体的な業務レベルでは業務の変更・割当て変更はかなり柔軟になされるようであるが、ポジション（大きな職務・勤務地の変更を伴う）は少なくとも労働者の合意が必要であり、かつ拒否しても不利益な処遇を受けないという形で安定性が確保されている。

これらは、①伝統的には定型的で厳格なジョブ概念が、より抽象化し、変容してきていること、②それにもかかわらずポジションの変更についてはなおジョブが維持されていること、が読み取れる。

①からは、今回の調査対象となったアメリカ企業では、ジョブ型での雇用管理が実態に合わず、修正を余儀なくされつつあることが読み取れる。「ジョブ」は、定型的な職務については適格的であるが、必ずしも変動の激しい業界や、管理職等の雇用管理になじむものではない（それらについては、職務記述書等が作られても広汎・抽象的である）。ワーク・ライフ・バランスの観点からは、ジョブ型の効用が注目されるが、それが果たして管理職や柔軟に変化に対応しなければならない産業部門等の働き方に適合したものとイえるかどうかはなお疑問の余地が残る。

②からは、今回の調査対象となったアメリカ企業では、大きなポジション変更についてはなおジョブ型の思考法を採っていることが見て取れる。日本企業においては、企業の人事権は極めて強く解されており、配転命令の拒否は懲戒解雇を正当化するものと考えられており、また幹部候補生としての正社員を極めて多量に雇用している。しかし

頻繁な転勤はワーク・ライフ・バランスや家庭責任の平等な分担という見地からは問題もあり、また幹部とならなかつた正社員の処遇問題を生じさせる。具体的な職務変更は柔軟に行うことを許容しつつ、大きな変動については労働者の合意を前提とする、その意味で労働者のキャリア設計を労働者の手に取り戻すという方向性は、日本の直面する問題の解決策の一つとして、考慮・検討の余地がある働き方ではないかと思われる。

<参考文献>

- 小池和男『アメリカのホワイトカラー』東洋経済新報社、1993
Robert L Mathis & John H. Jackson, Human Resource Management, 8th edition, West, 1997
小池和男＝猪木武徳編『ホワイトカラーの人材形成』、東洋経済新報社、2002
荒木尚志編、『諸外国の労働契約法制』、2005
片岡 洋子「アメリカにおける人的資源管理の変容」社会政策学会誌 14 号、2005
サンフォード・M・ジャコービ著（鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳）『日本の人事部・アメリカの人事部』、東洋経済新報社、2005
Barbara J. Flick et al, “Guide to Workplace Law”, Random House, 2006
伊藤健市＝田中和雄＝中川誠士『現代アメリカ企業の人的資源管理』、税務経理協会、2006
・櫻庭涼子『年齢差別禁止の法理』、有斐閣、2008
OECD, Economic Policy Reforms 2012 – Going for Growth
(<http://www.oecd-ilibrary.org/economics/economic-policy-reforms-2012/coverage-rates-of-collective-bargaining-agreements-and-trade-union-density-rates-growth-2012-graph64-en>)
文部科学省「教育指標の国際比較」平成 25 (2013) 年版
(http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/data/kokusai/)
濱口桂一郎『若者と労働』、中央公論新社、2013
文部科学省「諸外国の教育統計」平成 26 (2014) 年版
(http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/data/syogaikoku/index.htm)
石田光男＝樋口純平、『人事制度の日米比較』、ミネルヴァ書房、2013
鈴木雅一『アメリカ企業には就業規則がない グローバル人事「違い」のマネジメント』、ピー・エム・ピー、2013
東洋経済ONLINE、2015 年 1 月 10 日付記事、「外資系から見た日本企業の不可解さー日本人は“不平等な”ワークシェアがお好き？」、
(<http://toyokeizai.net/articles/-/57521>)

ー法令、判例

- Pub. L. No. 95-555, 92 Stat. 2077 (1978) (codified as amended at 42 U.S.C. §2000e-(k)).
Fair Labor Standards Act of 1938, Pub. L. 88-38, 77 stat. 56(1963) (codified as amended 29 U.S.C §206(d)).
Age Discrimination in Employment Act of 1967, Pub. L. 90-202, 81 Stat. 602 (1967) (codified at 29 U.S.C. §§621-634).
Americans with Disabilities Act of 1990, Pub. L. 101-336, 104 Stat 327 (1990) (codified at 42 U.S.C. §12101 et seq).
Genetic Information Nondiscrimination Act of 2008, Pub. L. 110-233, 122 Stat. 881 (2008).

National Labor Relations Act, Pub. L. 74-198, 49 Stat. 449 (codified as 29 U.S.C. §§ 151-169).

Wrongful Discharge from Employment Act (WDEA)

(http://leg.mt.gov/bills/mca_toc/39_2_9.htm)

Employee Retirement Income Security Act, Pub.L. 93-406, 88 Stat. 829 (codified as amended at 29 U.S.C. 1001 et seq) (ERISA)

Worker Adjustment and Retraining Notification Act of 1988, Pub. L. 113-296, 102 Stat. 890 (codified as 29 U.S.C. 2101 et seq)

第2章 オランダ

(本庄 淳志)

1. 要約

- オランダでは、比較的厳格な解雇規制のもとで、解雇による労働力の需給調整が原則的に制限されている。こうしたなかで、今回の調査対象では、大卒ホワイトカラー労働者の採用時には、インターンシップやトレーニー制度のもと労働者の適性を事前に把握するとともに、有期雇用が積極的に活用されている。また、本採用に際しては、法定の労働契約書の他に、職務記述書が交付されることが一般的である。
- もっとも、理念型としての「限定雇用」とは異なり、職務記述書の内容は概括的なものにとどまっており、属人的にその都度変更されるわけではないし、職務の見直しに伴い頻繁に改訂されているわけでもない。職務記述書の内容と大きく異なる業務に一時的に従事する場合などでは、より簡易なアサインメント・レターで対応することが一般化している。少なくとも、こうした職務記述書等の形式面で職務内容が厳密に特定されているわけではない。
- 他方で、今回の調査対象においては、使用者と労働者の双方の認識として、職業キャリアの形成については労働者個人の選択に委ねるべきとの考え方がみられ、採用後の具体的な職務の内容や遂行方法、あるいはその後の人事異動に際して、労働者との個別の面談を通して徹底的な合意形成が図られている点で共通する。また、採用人事については原則として各部門で実施されていることもあり、部門の枠を超えた異動というのは例外的である。労働者が具体的に従事するタスクの内容は、労働契約の展開過程のなか職務記述書とは異なるロジックによって明確となっており、その意味では限定（特定）されている。
- また、今回の調査対象においては、人事異動のなかでも勤務地の変更を伴う転勤については、労働者との合意形成が特に重視されているし、そもそも転勤自体が極めて稀な状況にある。採用時に勤務地が特定されているという意味で、理念型としての「限定雇用」と評価できる。しかし同時に、この事前の特定自体に大きな意味があるというよりは、前述のような部門別での採用慣行、あるいは異動に際して合意を重視する人事管理の延長という側面も無視できない。
- なお、解雇との関係では、理念型としての「無限定雇用」と程度の差はあるにしても、ポストの消滅に伴う整理解雇、あるいは労働者の能力不足を理由とする解雇のいずれでも、一定の回避努力が必要と解されている点で共通している。職務が限定されていることがただちに解雇を正当化するわけではない点で、理念型としての「限定雇用」とも異なった実態がみられる。

2. 雇用の入口（採用）

以下では、オランダにおける採用から退職に至るプロセスで、労働契約の内容がどのように限定され、それが労働者の処遇にどのような影響を及ぼし得るのかという点について、まずは採用から概観する。

(1) 労働契約はどのように成立するか（法制度）

オランダ労働法のうち制定法による規制としては、民法典(第7巻10編「労働契約」)を中心としながら、個別の立法によって、労働時間、最低賃金、安全衛生、集団的解雇、差別禁止に関する規制等が展開されている。また、日本と同様に、オランダでも労働組合の組織率は2割程度と高くはない。ただし、社会労働大臣による労働協約の拡張適用の手続きによって、全労働者の8割以上が団体交渉を通じた労働条件設定に服する状況にある。

このようなオランダ労働法制の第1の特徴は、解雇規制によって、解雇という手段を通じた労働力の需給調整について比較的厳格な規制を課している点にある。すなわち、各種の差別禁止規制のほか、解雇一般について正当性を要求したうえで、使用者から労働契約を一方的に解消する手段として、裁判所ルート（判決による契約の解消手続き）と行政ルート（解雇に対する行政の事前許可を得た上での解雇）という2種類の手段が予定されている。伝統的に、この2つのルートのいずれを用いるかは使用者の判断に委ねられていたが、2014年の法改正により、2015年7月からは、個別的な契約解消については裁判所ルートを用いて、他方で、経済的理由によるいわゆる整理解雇および長期休職者に対する解雇については、行政ルートを用いることで整理される予定である。そのほか、剰員整理手当についても、従来、裁判所ルートにおいてインフォーマルなものとして定着していたものが制度化されている。

また、オランダ労働法の第2の特徴として、疾病労働者に対して比較的に手厚い保護が与えられている点を指摘できる。すなわち、無期雇用の労働者については、業務上あるいは私傷病といった傷病の発生原因を問うことなしに、当該疾病により労働者が休職している場合には、休職期間が2年を経過するまでは使用者の解雇を制限すると同時に（民法典670条）、その間の一定の賃金保障まで使用者に義務づけている。

無期雇用の労働者に対しては上のような手厚い保護がある一方で、オランダ労働法の第3の特徴として、有期雇用や労働者派遣をはじめ、雇用形態の多様化を積極的に促進してきた点を指摘できる。たとえば有期雇用や労働者派遣についても、こうした働き方自体を原則的に否定するのではなく、それが反復継続するなどして一定の濫用的な利用と評価できる場合を念頭に、他の労働法規制とのバランスをふまえた規制が展開されている。2014年の法改正で、これら柔軟な雇用形態に対する規制はやや強化されているが、制度の根幹的な部分での変化はない。

こうしたなか、労働契約の成立に関連する法制度として、オランダでは、募集・採用を含めて各種の差別禁止規制が及ぶほかは、基本的に法的な規制はなく、契約について要式性も求められていない。労働契約は諾成契約である。ただし、労働契約の締結時、および個別の契約内容の変更時には、使用者は労働者に対して書面を交付することを義務づけられている（民法典654条）。とりわけ、次の各事項については、労働契約の開始から1ヵ月以内に書面または電子データで明示しなければならない（民法典655条）。

具体的に明示すべき事項は、

- (a) 両当事者の名称および住所、
- (b) 就業の場所（就業場所が複数に及ぶ場合にはその旨も含む）、
- (c) 労働者の職務内容および労働の種類、
- (d) 労働契約の開始日、
- (e) 労働契約に期間の定めがある場合には当該の契約期間、
- (f) 年次有給休暇の日数およびその算定方法、
- (g) 両当事者が遵守すべき解約告知期間およびその算定方法、
- (h) 賃金の算定方法およびその支払いの時期、
- (i) 1日または1週間の所定労働時間、
- (j) 労働者の年金加入資格の有無、
- (k) 労働者が1ヵ月以上にわたりオランダ国外で労働する場合に、その労働条件、
- (l) 労働協約が適用される場合には当該協約、
- (m) 当該労働契約が派遣労働契約（第690条）であるか否か

である。

なお、このうち、(f)～(i)号については、当該労働関係に適用される労働協約がある場合には、それを参照することで代替できる（同条2項）。

次に、採用に関連する法制度として、労働契約に試用期間を設定する場合には、民法典 652 条に基づいて比較的厳格な規制がある。すなわち、試用期間の長さは両当事者の解約告知について同期間である必要があるほか、無期雇用の場合であっても、試用期間の長さは最長 2 ヶ月を超えてはならない。他方、有期雇用については契約期間によって試用期間のあり方も異なっており、まず、契約期間が 2 年以上の有期雇用であれば無期雇用と同様に最長 2 ヶ月までの試用期間を設定できるものの、契約期間が 2 年に満たない場合には、試用期間の上限は 1 ヶ月となる。さらに、同条の改正により、2015 年 1 月からは、有期雇用のうち 6 ヶ月未満のものについては、試用期間を定めることが禁止されている。なお、手続き面では、試用期間は書面で合意していなければ無効となる。

同様に、個別的な労働条件の変更に関しても、使用者が将来一方的に変更するためには、(変更の必要性等についてその都度の法的な審査が及ぶほか) その旨を事前に書面で合意しておく必要がある(民法典 613 条)。なお、オランダでも、実質的には労働者と類似した働き方をしている小規模の独立自営業者(ZZP)が増加している。そこで、いわゆる労働者性が問題となるようなケースを念頭に、労働契約に関する推定規定等が設けられているため(民法典 610a 条)、契約内容がはっきりしない場合にはこうした規制も問題となる。

(2) 大卒ホワイトカラーの採用慣行

① 大卒ホワイトカラーとは

オランダでは、4 歳～12 歳までの児童を対象とする 8 年間の初等教育のあと、中等教育のプログラムとして、①大学進学を目指す 6 年制の大学進学コース(VWO)、②5 年制の一般コース(HAVO)、③4 年制の職業準備コース(VMBO)のいずれかを選択する¹。この点、3 種類のコースでそれぞれ学校が分離独立しているというより、中等学校の多くでは複数のコースが提供されている。

その後、それぞれ転向の可能性はあるものの、高等教育プログラムとしては、①の修了者は 4 年制の修士レベルの大学(WO)へ、②の修了者は同じく 4 年制の学士レベルの高等職業専門大学校(HBO)に進学し、③の修了者は中等職業訓練校(MBO)に進学することが一般的である。2012 年の調査では(初等教育の修了者の追跡調査)、23%がMBOを、25%が高等職業専門大学校(HBO)を、そして 12%は大学(WO)を卒業している(以上に加えて、WOで 4%、HBOで 16%、MBOで 10%が中退しているほか、中等教育段階での就職、中退者が一定数存在する)²。

学位に着目すると、オランダでは、以前には高等職業専門大学校(HBO)を修了した学生について、技師(Ir)や学士(B)の学位を名乗ることができ、他方、大学(WO)では卒業学科によって技師(Ir)や法学士(Mr)、その他の学科の卒業生は博士候補者(Drs)といった学位を名乗っていた。現在、このうち大学(WO)の修了者については、こうした従来の学位に代えて、修士(M)を名乗ることもできる。つまり、大学(WO)課程の修了は基本的には修士に相当する。大学(WO)では 3 年間で学士(BA)を取得することができ、その後、学科により 1 年から 2 年をかけて(医学は 3 年)修士課程となる。他方、高等職業専門大学校(HBO)でも学士(BA)を取得することができるが、この場合には 4 年の就学期間が必要である³。このように、学士の学位取得について、大学(WO)

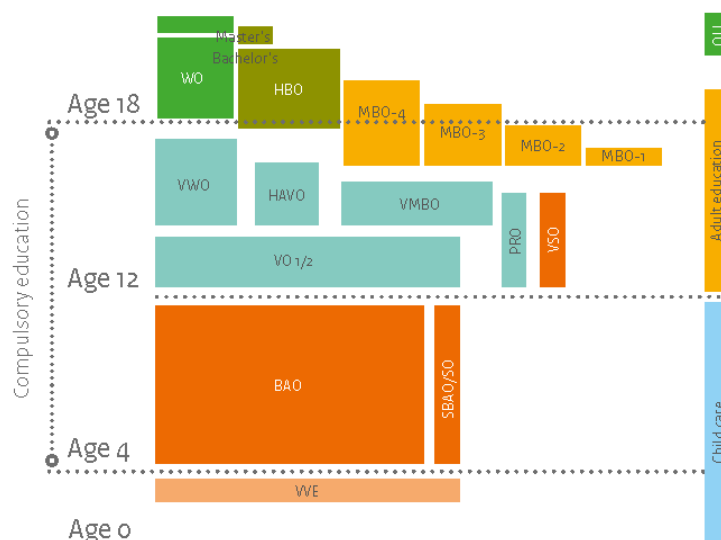
¹ 下図も含め、教育・文化・科学省による報告書(12-8-2014)、“Key Figures 2009-2013 Ministry of Education, Culture and Science”より抜粋。

² CBS Webmagazine(27-6-2011)、“Steeds meer jongeren volgen hoger onderwijs”。なお、厚生労働省「平成 24 年版 労働経済の分析 一分厚い中間層の復活に向けた課題」277 頁も参照。

³ オランダ大使館 Web サイト <http://japan-jp.nlembassy.org/>

だけでなく高等職業専門大学校（HBO）も含まれていることから、本報告書でも、大卒ホワイトカラーとしては、原則として両者の卒業生を区別せず紹介する。

図表 2-1 オランダの学校教育制度



(出所) 教育・文化・科学省, 12-8-2014, “Key Figures 2009-2013 Ministry of Education, Culture and Science”

②大卒ホワイトカラーの採用慣行（ヒアリング調査より）

オランダでは、日本と異なり、そもそも大学の卒業時期が学生個人によって大きく異なることもあり、大卒ホワイトカラーについて定期・一括で採用するという慣行はない。

こうしたなか、大卒ホワイトカラーの入職経路も非常に多様であり、たとえば、①企業自らインターネットを活用して、自社のWebサイトで空席ポストを公開し学生がそれに応募する方法、同様に、新聞広告等による募集に対して学生が応募する方法、②このような直接募集による方法ではなく、仲介会社やヘッドハンターを介しての就職のほか、③学生時代から企業と大学との間でマッチングが図られている場合などがある。後者の例として、たとえば、企業が大学からのインターンシップを受け入れる場合のほか、大学での講義の一環として企業での職業活動に従事する例や、企業がプロジェクト単位で学生を募集し、それに応じて学生が実習生として参加する例などがある。また、職場紹介のため定期的にインハウス・デーを設定して職場を開放し、そこで学生とコンタクトをとることが上の採用プロセスの一環となる場合もある。

採用以前の学生と企業とのマッチングに関連して、大学や職業専門学校のレベル、あるいは募集対象となる業務によって、イニシアティブの取り方はさまざまである。たとえば、教員と企業とで対象者（学生）を絞り込んで機械的に受け入れる場合もあれば、企業が本人との個別の面接を通して受け入れを決定する場合もある（航空運輸業NE社）。

代表的な入職経路のひとつであるインターンシップについてみると、受入予定の期間について、募集段階で予め明示されているケースであっても、応募時に学生と企業とで交渉をして当該期間が変更された例があるなど、柔軟性が認められる。また、インターンシップ先にそのまま就職する例もあるが、仮に企業側から採用の申込みがあっても同業他社に就職することも稀ではなく、労使双方の認識としてインターンシップと採用とが直結しているわけではない。

たとえば、銀行業 NA 社でヒアリングした若手社員は、学生（大学院）時代に銀行業 NP 社でのインターンシップに参加し、その後に修士論文を完成させ修了時には複数のヘッドハンターから打診を受けるなかで、銀行業 NQ 社でのジュニア・アカウントマネージャーの求人に関心をもち、同社で職業キャリアを本格的にスタートさせている。同氏の場合、大学入学時には進路が明確でなく、ファイナンスと IT とで迷っていたが、大学卒業時には企業の M&A に関心を持つようになり、大学院では M&A について専門的に学ぶなかで、同分野で国内大手の銀行業 NP 社でのインターンシップに参加した。ただ、こうした過程で、M&A に関わる部門では顧客と接するまでに 5 年～6 年程度の期間が必要とわかり、別分野に進むことを決意して上のような就職をしている。同氏の場合、学生時代に学生団体の会長を務めており、課外活動として大学生とビジネス界とのマッチングを図る仕組み作りに取り組んでいたことが、ヘッドハンターおよび採用担当者の目に止まったとのことである。

この点、企業は、募集対象となるポストに近い専門性をもつ大学や大学教員による紹介のほか、学生リクルーターをアルバイトとして雇い、当該大学の有力な学生に関する情報収集を行うこともある。その際、企業が求める人材像をアルバイト学生に示すこと自体も、ひとつのシグナルとなっているようである。採用経路の多様性と並んで、在学中から、企業が多様なチャンネルを通じて学生の情報収集をしている様子が見えてくる。

また、こうしたインターンシップの受け入れと並んで、トレーニー制度を導入している企業も少なくない。両者の使い分けは必ずしも明確でないが、今回の調査対象では、インターンシップについては、採用とはひとまず切り離して、比較的短期間（数ヵ月程度）で多くの学生を受け入れるのに対して、トレーニー制度では、主として卒業後に、採用を前提として、長期間にわたり（長い場合には 3 年程度）対象者を厳選して実施しているようである。たとえば、航空運輸業 NE 社では、インターンシップとして、初等職業訓練校（LBO）や中等職業訓練校（MBO）に在学中の学生を年間で 60 名～70 名程度受け入れている。このうち採用に繋がるのは半数程度であるという。他方で、トレーニーについては、2 年から最長 3 年程度の期間をかけて、年間で 1 名～2 名受け入れている。トレーニーについて必ずしも本採用するわけではない。しかし、長期間にわたり教育コストをかけていることもあって、マネジメントやスタッフとして採用できるポストがある場合には、空席に応じて採用を打診し、結果的にもトレーニーから本採用されるケースがほとんどということであった。

(3) 採用の実際

採用をめぐる企業内部の状況に着目すると、大卒ホワイトカラーの採用に関して、今回の事例調査では、募集・採用については部門単位で、各部門の発意および主導で行われることが一般的であり、人事部門の役割はこうした部門主導での採用活動を支援することにとどまっていた。このことは、本採用以前のインターンシップの受け入れなどについても同様である。日本では人事部が主導となり、企業レベルでの募集・採用、あるいはインターンシップの受け入れが行われていることとは対照的といえる。

もっとも、オランダでも、一部の大企業では、部門単位で 4 ヶ月程度にわたりトレーニーとして受け入れた後、さらに全社的なアセスメントセンターでの評価を実施し、それから採用するという例もある（石油製造業 NR 社）。同様に、たとえばトレーニーの募集に関して、必ずしも空席のあるポストだけでトレーニーを募集するのではなく、現時点で空席がない場合にも募集を行い、一定数の採用候補者をプールしている例もある。こうした企業では、新卒採用後に労働者を自社の教育プログラムのもとで育成することが念頭に置かれており、採用候補者の潜在的能力が重視されている。たとえば先ほどの企

業の場合、常に新しい人材を採用する必要があるとの考え方のもとで、①インテリジェンス、分析力、「ヘリコプター能力（全体像をとらえられる能力）」といった要素、②個人としてのモチベーションや、困難な状況に立ち向かう姿勢、③コミュニケーション能力や周囲への影響力といった要素に着目して新卒の採用を実施し、こうした能力を備えた労働者であれば、あとは自社で育成できると考えている。

このように労働者の潜在的な能力を重視して採用する場合にも、採用時に候補者の配属希望をふまえて採用するケースと、反対に、配属先については事前に確定していないケースとがある。こうした大企業の採用時には、相対的にみれば応募者の専門性や大学での専攻内容は重視されていないが、採用活動が部門主導で進められる点では他と大きく異なる。その結果、潜在的な能力を重視するといっても、実際には、教育上のキャリアが採用ポストと関連しているケースが多いようである。いずれにしても、上の特徴は相対的にわずかな違いにとどまり、潜在的な能力に着目するとしても、日本のように職務内容を無限定にして採用しているわけではないと考えられる。

次に、採用時の雇用形態に着目すると、インターンシップ、あるいはより長期間のトレーニーという採用過程を通じて企業は採用候補者の適性を確認しているが、さらにその後の本採用時にも、まずは有期雇用として採用することが一般化している。さらに、こうした有期雇用も含め、労働契約の初期段階には試用期間が設定されている。前述のように、オランダでは、法律上、試用期間について上限期間が定められているが、その期間が短いことをふまえた実務対応であると考えられる。もっとも、前述のように、試用期間のあり方をめぐる民法典の規制については、現在、法改正が進められている。

また、有期雇用について、従来は、民法典 668a 条のもとで、更新 3 回以内、最長 3 年でその間に 3 ヶ月以上のクーリング期間がない場合には無期雇用へと転換するという規制（3×3×3 ルール）によって、雇用保障に関して、無期雇用に対する解雇規制とのバランスが図られてきた。この規制に則して、新卒者の入職時にも最長 3 年の有期雇用で採用する実務が定着しているが、同条についても、2015 年 7 月 1 日からは、更新回数の上限について変更はないものの、最長期間が 2 年に短縮されるとともに、その間のクーリング期間についても 6 ヶ月に延長される。こうした法改正をふまえれば、採用に関わる試用期間や有期雇用の利用について、今後は実務対応が微妙に変化することが予想される。とはいえ、入職段階で有期雇用であることは、オランダでは必ずしも例外的なものではなく、たとえばヘッドハンティングによる転職時にも基本的には妥当する。もっとも、入職時に労働契約に期間の定めを設けるかどうかは、労働市場の動向や企業の見通し、当該人材に対する評価に依存するところも大きいようであり、たとえば好況時に人材確保が困難である場合には当初から無期雇用として採用する例もある。

本採用後の配置についてみると、企業は、本採用以前のインターンシップの受け入れや、より長期間のトレーニーとしての時期に、労働者の適性をある程度は把握している。たとえば航空運輸業 NE 社では、トレーニーの段階では、2 年～3 年程度をかけて、さまざまなプロジェクトにトレーニーを参加させ、現場作業も含めてローテーションで仕事を体験させるなかで、適性を見極めた上で具体的な採用ポストを検討している。同様に、保険業 NB 社では、2 年間のトレーニー期間のなかで、6 ヶ月ごとに配属を変更しており、一部のプロジェクトでは海外での就労も経験するという。そして、多くの場合には、こうした過程で各部門の上司によって採用のオファーを受けるといった具合である。これらの企業では、少なくともトレーニーの段階では、特定の業務での職務遂行能力ではなく、広く適性をみる時期として位置づけられているといえよう。

これに対して、その後の採否の決定についてはポストの空席状況によって左右され、職務の内容についても、本採用時に提示される職務記述書に則して確定される。とはいえ、後述のように、今回の調査対象では、職務記述書の内容は概括的なものにとどまっ

ていることが一般的であり、具体的な配置やタスクの内容については、本人との対話を通じて確定されるなど、こちらにも一定の柔軟性がある。このように対話を通してタスクの内容を確定する背景には、新入社員の意欲を高め、同時に目標を明示し企業と共有するという意味も含まれている。

3. 本採用後の働き方

(1) 働き方の実際（仕事の範囲の決め方と働き方の実態）

前述のように、オランダでは、労働契約は諾成契約として口頭の合意でも成立するものの、使用者には、一定の労働条件については書面で明示することが義務づけられている。また、こうした法定の労働契約書とは別に、個々の労働者の職務内容や福利厚生に関わる事項等について、職務記述書を公布し、それを労働契約書において参照することが一般化している。職務記述書については、職務内容を明確にするという意味もあるが、これは採用後に限ったことでもなく、たとえば中途採用者を募集する際に、候補者に職務記述書を提示するケースなど、採用活動やポスティングの際のツールとして用いられることもある。

職務内容の特定に関連して、本採用以前のインターンシップやトレーニーの段階でも、職務記述書が明示されている場合もあるが、こうした場合の職務記述書の内容は、たとえば注意事項を明示するといった、きわめて概括的・一般的なものとどまっている。また、職務記述書なしで、さまざまな仕事を経験させるケースもある（航空運輸業 NE 社）。

これに対して、本採用後の労働者については、職務記述書が配布され、また、内容面でも相対的にみると具体的なものとなる。もっとも、職務記述書の位置づけは、企業の規模や業種、労働者が実際に従事する職務に応じてさまざまである。たとえば、IT 企業など変化が激しく業務内容の定型化も難しい業界では、職務記述書の記載内容が概括的なものとどまっていたり、従事すべき業務として「あらゆる種類の作業」といった包括条項が設けられている。さらに、零細企業となると、そもそも職務記述書がない場合もある。ただし、ヒアリングによると、こうした零細企業においても、法的な紛争を予防するという意味で、職務記述書を作成しておくことが望ましいと認識されている（弁護士事務所 NF 社）。

このような例を別にしても、今回の調査からは、一般論として、オランダにおいて、大卒ホワイトカラーの職務記述書の内容は、抽象的・概括的な記載にとどまっていることが推察される。そして、職務記述書の内容と異なる業務、たとえば一時的に高度な内容の業務を使用者が指示する場合には、職務記述書を書き換えるのではなくて、アサインメント・レターと呼ばれる簡易な書面で対応することが一般的なようである。また、こうした業務に従事する期間が短期間にとどまる場合には、当該労働者に対して特別手当を支払うことで個別に対応する例もある。

このように、職務記述書は総じて概括的な内容にとどまり、たとえば属人的に変更をされるようなものではないし、職務内容自体の変更に応じて頻繁に見直し（改訂）されているわけでもなく、典型的な業務を中心に定型化された内容となっている。たとえば銀行業 NA 社では、従業員 130 名程度に対して職務記述書の数は 50~60 種類程度であり、仕事の種類としては、ファイナンス、フロントオフィス、バックオフィスなど 8~10 で区分されている。このうち、たとえば、コーポレート・ファイナンスの部門であれば、従業員 30 名に対して職務記述書の種類は 12 である。また、アシスタント・マネージャーが 3 人いる場合にも、職務記述書については同一であるとのことであった。また、同社の若手社員へのヒアリングによると、同氏の前職である銀行業 NQ 社の例として、2 年

間の勤続を通して職務記述書は同一であったとのことである。さらに、弁護士事務所 NF 社の人事管理部門の担当者によると、同部門の職務では賃金レンジは広範であるものの、職務記述書については、これまでに1度変更されただけであり、その後10年間は同じものであるという。

もっとも、たとえば昇進によって職務上の責任に大幅な変更を伴う場合には、職務記述書も変更されることが今回の調査から示唆されている。この点、前述のように、一般には職務等級にはレンジが設定されており、昇給のたびに職務記述書が変更されるわけではないが、たとえば同一の人事管理部門でも、ジュニア・レベルとシニア・レベルでは職務記述書が変更される。もっとも、この場合においても、既存の新たな別の職務記述書へと変更されるだけであって、個別の事情にあわせて職務記述書を作り直すわけではないし、ましてや労働契約をわざわざ再締結するわけではない。

これに対して、上のような縦方向での人事異動ではなく、日常の職務内容を変更する場合について、あわせて職務記述書を変更するかどうかは、現在従事している職務との関連性の度合い、あるいは、新旧の職務内容にそれぞれ固有の職務記述書が準備されているかどうかに依存する面が大きいようである。前述のように、オランダでは職務記述書の内容自体が概して一般的・包括的な内容にとどまっているために、わざわざ職務記述書を変更する必要もなく、具体的な職務内容については、個別のアサインメント・レターによって変更する例が一般的であるように見受けられる。

こうした運用のなかで、法的にみても、職務記述書の形式的な記載内容ではなく、実際に従事する職務内容の方が重視される。たとえば企業業績の悪化に伴いポストが廃止され、それにより労働者が整理解雇されるというケースでは、当該ポストと労働者が従事した業務との対応関係が問題となる。この場合、当該労働者の職務内容は、あくまで労働者が従事している職務の実態に基づいて判断され、職務記述書の形式的な記載内容によって左右されるわけではない。

以上要するに、今回の調査対象では、大卒ホワイトカラー労働者の採用時には、法定の労働契約書とは別に職務記述書が公布されることが一般的である。ただし、零細企業などでは職務記述書がないケースもある。また、一般的に、職務記述書は、労働者毎に作成・変更されたり、あるいは職務内容にあわせて頻繁に改訂されるようなものではない。職務記述書の内容は、抽象的・一般的なものにとどまっていることが通常であり、個々人が従事する職務内容に変更等がある場合には、その都度、簡易なアサインメント・レターによる対応等が図られている。職務記述書は、職務の内容や当該職務の遂行に際し求められる責任の程度について目安(準則)のような位置づけにあると評価でき、少なくとも、職務記述書によって職務をはじめ仕事の範囲が厳密に特定(限定)されているわけではない。また、法的にみると、労働契約書については、契約として一方的な変更が認められないなど、ある程度厳格に位置づけられているのに対して、職務記述書やアサインメント・レターを介した運用については相当に柔軟性がみられる。そして、このような職務記述書は、後日の紛争予防や転職時の情報開示としての機能も担っている一面がある。

(2) 異動

①より高い賃金を得られる仕事をするには

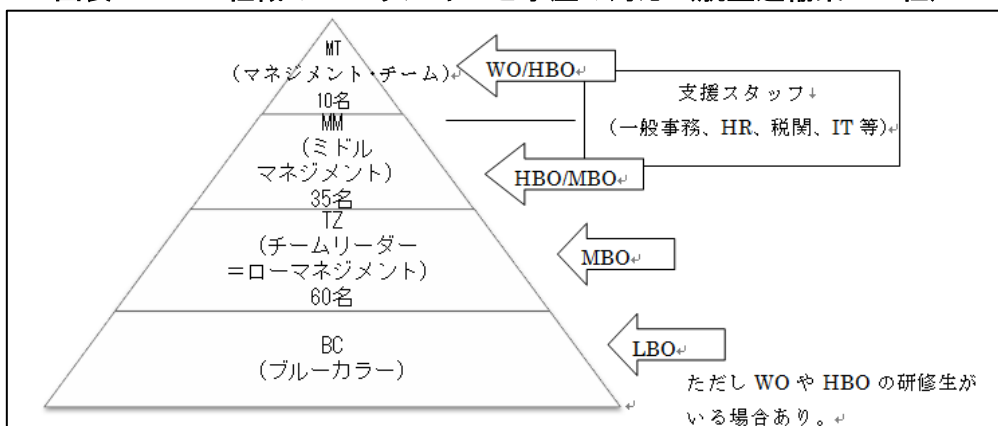
賃金制度に関して、オランダでは、産業別の労働協約により、職務給制度が採用されていることが一般的である。理論的にみると、職務給制度のもとでは職務内容と賃金水準とが対応関係にあり、より高い賃金を得るためには、基本的には職務内容を変更する必要があると考えられる。他方で、職務給制度のもとでも、現実には、大卒ホワイトカ

ラーの職務については職務内容や賃金額がレンジで定められていることが一般的であり、こうした場合には、現に従事する職務の変更を伴わずに昇給することも珍しいものではない。

もっとも、同一の職務でレンジの上限を超えて賃金を支払うことは制度上予定されておらず、労働者がさらなる昇給を望む場合には、職務内容を変更する必要がある。典型的には管理職への登用である。この場合、管理職に誰を登用するかという点で、使用者側のイニシアティブのもと特定の労働者に登用を打診する場合もあれば、反対に、本人からの申し出や公募による場合もある。比較的に多い例としては、年次の人事考課に係る面談時などに、いずれか一方から昇進の打診があるといったケースである。もっとも、こうしたケースでも、面談以前に労使のどちらか一方から意向が示されている場合もあり、昇進時のイニシアティブがどちらにあるかは明確でないことが少なくないと推察される。日本の状況と比較すれば、職位の上昇についても基本的に合意に基づいて実施されている点が特徴的である。こうした慣行と関連して、今回の調査先のなかには、上位のポジションへの登用に際して特別な教育訓練が必要な場合に、それに要する費用負担のあり方についても、上のような面談時の話し合いを通じて個別で柔軟に決めている例があった（保険業 NB 社、銀行業 NA 社）。

なお、職務内容と学歴との関係でみると、当該企業の業種や労働者が従事する職種によるところが大きいものの、総じて、上級管理職については学歴との連関が強いことが示唆されている。また、ある職務での新規採用や労働者の昇進時に学歴を問わないケースでも、採用時のグレードの割当て、あるいは昇進スピードの点では学歴で違いがあることはある（保険業 NB 社）。たとえば、技術コンサル業の NC 社では、大学の新卒者は通常はレベル 1 のグレード 8 に位置づけられるが、それ以上の学歴であるマスターやドクター保有者を採用する場合にはグレード 9 に位置づけるといった具合である。これに対して、下級の管理職においては、たとえば、一般的に低学歴のブルーカラー労働者と混在して労務提供を行うような場合であれば、労働力の多数を占める層と円滑なコミュニケーションを図るといった観点からも、下級管理職への登用に際して学歴を問わない例もあった（航空運輸業 NE 社）。同社では、管理職層として約 100 名のホワイトカラーがいるところ、比較的に低位の管理職層（60 名）では中等職業訓練校（MBO）の出身者が中心を占めるが、その上の中位の管理職層（35 名）になると、中等職業訓練校（MBO）とともに高等職業専門大学校（HBO）の卒業生が混在する。さらにその上の経営に近い管理職層（10 名）については、高等職業専門大学校（HBO）または大学（WO）の卒業生のみとなっている。

図表 2-2 組織のヒエラルキーと学歴の対応（航空運輸業 NE 社）



(資料) 航空運輸業 NE 社のヒアリングに基づき MURC 作成

②ジョブをまたがる異動はあるか、一般的か

前述のように、今回の調査によると、オランダでは、職務記述書の内容は概括的なものにとどまり、具体的なタスクの決定はアサインメント・レターで対応している例が少なくないことが推察される。したがって、理論的には、概括的な職務記述書の範囲内で、個別のタスクの変更については柔軟に行う余地もある。実際、今回の調査対象のなかでも、大卒ホワイトカラーについて、職業キャリアの初期段階であれば、職務の内容を柔軟に変更するなかで労働者の適性を明確にしていく例がみられた。

また、企業の規模や業種、職種毎の事情にもよるが、たとえばヒアリング先の銀行業NA社では、2015年より、部門の枠を超えて、1ヵ月～3ヵ月程度の期間をかけて現在の職務以外でのクロス・トレーニング制度を導入するとのことである。そこでは、職業キャリアの初期段階で労働者の適性をみつけるといった意義と同時に、異なる部門間で協働体制を構築することや、社内コミュニケーションの向上を図るといった目的が指摘されていた。

このように、就職後の数年程度であれば、部門内で（例外的に、場合によっては部門の枠を超えて）のさまざまな仕事の経験を通して労働者の適性を模索し、それが判明すれば、以後は、こうした適性をふまえて、それぞれの専門に特化したキャリア形成へと移行する。その背景には、従来、中等職業訓練校（MBO）や初等職業訓練校（LBO）の卒業生が担ってきた職務については、機械化やグローバル化によって代替されていくとの問題認識がある。こうしたなか、上のようにクロス・トレーニングを実施する例もあるものの、今回の調査からは、職務区分をまたがるような異動、特に、部門の枠を超えて労働者が頻繁に異動するという例は、オランダでは一般的なキャリア・ローテーションの一環としては実施されていない状況がうかがえる。

もっとも、個別でみると、こうした異動が皆無というわけでもなく、主として労働者本人の希望にもとづき、部門の枠を超えて異動が行われることもある。たとえば、ヒアリング対象者のなかには（銀行業NA社）、当初は秘書から職業キャリアをスタートさせ、その後、銀行の窓口業務に異動して業務に従事するなかでITに強いことが分かったために、今度はIT部門に異動してシステム管理の業務に携わり、そこで事務の管理や給与計算の業務に触れるなかで人事管理の業務に関心を持ち、現在は人事管理部門で就労している例があった。彼女の場合、人事管理部門に異動するために、銀行側の費用負担のもと高等職業専門大学（HBO）に通い、そこでの教育訓練を通して人事管理の能力を身につけた後に人事管理部門へと異動している。この例のように異動に際し教育訓練が必要な場合にも、企業規模や業種等によって、訓練システムの内製化の程度や費用負担のあり方はさまざまであるが、たとえば、金融業などでは教育訓練プログラムの受講が積極的に進められている。概して、企業規模が大きいほど、このような教育訓練の企業内部でのシステム化が進んでいるようであり⁴、このことは日本の状況とも大きく異ならないであろう。

部門の枠を超える異動のプロセスはさまざまであるが、その主な方法は、ある部門で欠員者が生じた場合に、当該情報を社内報やイントラネットなどを用いて社内でも共有し、こうした社内公募に対して別部門の労働者が応募するというものである。一般論としては、ミドル・クラスまでの職位での募集では、まずは社内で人材を公募し、その後、適任者がみつからない場合に一般公募へと移行する例が多いとのことである。なお、こうした異動をはじめ、中長期的な職業キャリア形成に係る労働者の希望については、年次目標の設定や人事考課に係る面談時など、上司との定期的な面談を通して共有されてい

⁴ CBS Webmagazine(12-12-2011), “Ruim een op de drie werknemers volgt bedrijfsopleiding”.

ることが多い。そのため、異動元の部門から突然に人材が流出して対応に困るようなことはないとのことであった。

また、人事異動に関連して、今回のヒアリング先のなかには、個別の部門や職務ではなく、仕事の内容を「ジョブ・ファミリー」と称する概念で大括りしたうえで、個々のファミリー内での異動に柔軟性を持たせた人事制度を導入する例があった（技術コンサル業 NC 社）。この企業では、採用面では新卒採用が中心となっており、プロジェクト単位で大学とコンタクトをとり、あるいは大学の講義の一環として学生を受け入れたのちに募集・選考を進め、採用後にも、職務内容や職務記述書についてフレキシブルにしておくことで、キャリアの初期段階での職務内容の柔軟性が特に重視されている。また、人事異動に際して、昇進（縦方向での異動）だけでなく職務内容の変更（横方向での異動）の場合にも、職務記述書の変更はなく、もっぱら、簡易なアサインメント・レターで対応するなど相当に柔軟性を持たせている。もっとも、この企業でも、具体的なタスクが決まると、パフォーマンス・ディベロップメントと呼ばれる明確な目標管理が行われている。そこでは、期首に上司との面談を通して、具体的な作業内容、取り組み姿勢、将来に向けた取り組みやその計画について明確化した上で目標の共有がなされている。その後、実際の業務に従事するなかで、中間評価や期末の評価を経て、昇進や職務内容の変更を含め当該労働者のキャリア形成支援が考えられている。

図表 2-3 キャリア GPS（技術コンサル業 NC 社）

Level	Grade	Job Families Business Lines						Secretarial and Project Support	Job Families Corporate Groups					
		Technician /Engineering	Expertise /Specialism	Consultancy	Project Management	Business Development	Line Management		Administration	Operational Services	Expertise /Specialism	Advice	Project Management	Management
V	24													
	23													
	22													
IV	21													
	20													
	19													
III	18													
	17													
	16													
II	15													
	14													
	13													
I	12													
	11													
	10													
	9													
	8													

（出所）技術コンサル業 NC 社提供資料

こうしてみると、職務区分をまたがる異動について、オランダでは、企業規模や業務内容等にもよるが、一般には、職業キャリアの初期段階を別にすれば、労使双方の認識として、配転によってさまざまな仕事を経験することよりも、専門に特化してキャリア形成をすることを優先する傾向にあることを指摘できる（このことは、ホワイトカラー系の労働組合である De Unie でのヒアリングの際にも繰り返し指摘されていた）。特に、部門の枠を超えての配転となると例外的であるが、このことは、部門主導で募集・採用をするという点とも整合的といえるだろう。ただ、部門を超えての異動も皆無というわけではなく、主として社内公募によって実施されている。このような部門の枠を超える異動の際にも、わざわざ労働契約の変更をすることはなく、個々のアサインメント・レターで対応することが一般的なようである。また、異動に関する希望や、異動に伴って必要となる職業訓練やその費用負担のあり方については、年次の評価時などに個別の面談を通して希望のすり合わせが図られている。そして、異動に伴って教育訓練等に係る費用が発生する場合にも、その負担のあり方について制度化はされておらず、それぞれ

個別・柔軟に対応されるケースが多いといえそうである。

いずれにしても、オランダでは、職業キャリアの形成は基本的に労働者個人の問題として位置づけられており、大卒ホワイトカラーで比較的に職業キャリアの早い段階では（ただしトレーニー期間を除く）、異動の範囲や頻度についても、個々の労働者のキャリア意識に依存する部分が多い可能性が高い。このような状況は、主として人事部が主導して、部門の枠を超えた異動も当然にあり得る日本の状況とは大きく異なるものと評価できよう。

③勤務地の変更を伴う異動はあるか

勤務地の変更を伴う異動、いわゆる転勤についても、基本的には上で述べたことが当てはまる。オランダでも転勤は皆無ではないが、将来の転勤の可能性や範囲については契約書（労働契約）等で事前に明示・特定しておくことが重要と考えられている。また、法律による制約ではないが、労働協約等による制約もあって、基本的に、使用者が一方的に権限を行使して転勤を命じることはない。

前述の通り、そもそもオランダでは、労働者の職業キャリアの形成については、労使双方の認識として、——さまざまな部門への目配りが求められるトップ・レベルの管理職層を別にすれば——、企業内での配転を通して多様な仕事を経験するよりも、専門に特化する方が効率的であるとの見方が強い。たとえば、航空運輸業 NE 社では、アムステルダム空港とロッテルダム空港近くの 2 箇所に主たる事業所があり、両者では業務内容に重複する部分も相当あるが、たとえば管制塔に関わる仕事などそれぞれ勤務地に特有のスキルを高めることが効率的であるとの考え方から、通常、企業主導での転勤は実施しないとのことである。

このような認識のもとで、実際の配転時にも、今回の事例調査では、労働者との個別の話し合いが重視されており、特に会社側の都合で転勤が必要となる場合には、現に就労している事業所の閉鎖や業務の集約等といった、転勤を基礎づける高度の合理的な理由が必要なものと認識されていた。また、このような典型的に予測される事情については、労働協約で、オランダ国内での転勤にかぎり、一定の距離的な制約を設けつつ容認されている例もある。この場合にも個別の説明や同意が重視されているようであり、いずれにしても、オランダでは転勤についてはそもそも稀で、例外的に必要な場合にも、一方的に命じるのではなく個別の同意にもとづいて実施することが今回の調査で共通している。

もっとも、今回のヒアリング先のなかには、海外での技術コンサルを業務の中核とする企業があった。このように、転勤が不可避であることが業務上当然に予想される場合などでは事情は異なってくる。この場合にも、基本的には、労働者の個別の同意に基づいて転勤が行われているが、労働者がこうした打診を断り続けると、結局は従事できる業務がなくなってしまうために、最終的に解雇される余地はあるとのことである（技術コンサル業 NC 社）

以上のような会社側の事情とは反対に、労働者の側に労働契約の締結時とは異なる事情が生じた場合はどうであろうか。たとえば、当初は転勤可能であると考えていたが、労働者が結婚し、あるいは本人または配偶者が妊娠・出産した結果、転勤により支障が生ずるような場合である。こうしたケースについて、たとえば、弁護士事務所 NF 社では、オランダ国内に 4 箇所の事業所があり、労働契約の締結段階で事業所間での転勤に同意することが合意されている。それでもなお、同社では事業所間での転勤が必要となる場合には、先ほどの場合と同様に、労働者とその都度、個別の話し合いを通じて対応するという（ただし、そもそも転勤が必要な事例がないとのことであった）。つまり、当初に同意していたというだけで、事後的な労働者側の事情変更を無視してまで転勤を強行す

ることではないとのことである。なお、オランダでは、夫婦で同一の使用者のもとで就労したる労働者の割合が約4%（29.6万人）である⁵。

要するに、オランダでは、勤務地の変更を伴う異動（転勤）はそもそも稀であり、例外的に転勤が行われる場合であっても、基本的には合意を重視していること、その際、それぞれの状況に応じて対応のバリエーションは多様であることが推察される。そして、こうした実態は、法律上の強い要請に基づいているというよりは、むしろ、当事者の認識をはじめ事実上の慣行として定着していると評価できよう。

④フルタイム・パートタイムの変更は可能か

次に、職務の内容や勤務地ではなく、労働時間の限定性について確認しておこう。前述のように、民法典655条では、1日または1週間の所定労働時間について、使用者が労働者に書面で明示することが義務づけられている。また、他のEU加盟国と同様に、EU指令のもとで、いわゆる勤務間インターバル規制が労働時間規制の中核となっており、日本のように時間外を含め長時間労働が恒常化することに対しては法制度上も制約があり、その意味で労働時間は限定的である。

さらに、オランダの雇用慣行の特徴として、パートタイム労働が広く浸透している点あげられる。この点、パートタイム労働についての法律上の明確な定義規定はないが、中央統計局（CBS）の定義では、1週の労働時間が35時間未満の者がパートタイム労働者とされている。そしてオランダでは、1982年のワセナール合意以来、失業対策、あるいはワークライフバランスという観点から、パートタイム労働を含めた労働時間の柔軟化について、政策的に推進されてきた歴史がある。実際、パートタイム労働の普及率は諸外国のなかでも特に高く、2012年の調査では、パートタイム労働者の割合は、全労働者の約37.8%（女性では約60.7%）に達している⁶。また、このうち全労働者の11%に相当する労働者は、週の労働時間が12時間未満である。特に、職業訓練の一環という目的もあって、15歳～24歳までの若年者については、ホテルやレストラン等のサービス業を中心に、週12時間未満の短時間労働に従事する割合が急速に高まっている⁷。また、労働者全体でみた場合の労働時間数もEU加盟国のなかで最も短いほか（年間1334時間）、労働時間の決定そのものが労働者に委ねられる部分が大きい⁸。

労働時間の長短に関連して、現在では、EU指令をふまえて労働時間の長さによる差別が禁止されるだけでなく（民法典648条）、労働者の権利として、労働時間を調整することまでも法律で認められている。オランダでは、パートタイマーを中心に契約当初から労働時間が限定されている面とともに、使用者ではなく、むしろ労働者のイニシアティブのもとで、労働時間の長さを変更する柔軟性が認められている点にも特徴がある。具体的には、2000年に制定された労働時間調整法（Wet Aanpassing Arbeidsduur:WAA⁹）により、同一企業で1年以上継続的に就労した労働者は、使用者に対して、労働時間数の変更（延長または短縮）を申し出ることができる¹⁰。労働者による申請は、変更希望

⁵ CBS Webmagazine(11-2-2014), “Bijna 150 duizend stellen op de werkvloer”.

⁶ 労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較2014』。

⁷ CBS Webmagazine(23-9-2014), “Een op negen werkenden heeft baan voor minder dan twaalf uur per week”.

⁸ Eurofound(2007), Fourth European Working Conditions Survey.

⁹ Stb. 2000, 114.

¹⁰ 同法を紹介する日本語文献として、大和田敢太「労働者の請求により労働時間を変更する権利—オランダ『労働時間調整法』(WAA)の意義」彦根論叢353号(2005年)65頁、同「平等原則と差別禁止原則の交錯—オランダ平等法の示唆」彦根論叢369号(2007年)47頁がある。

日の4ヵ月前までに書面で行う必要があり、また、この申請は2年に1度に制限される(2条3項)。他方で、労働者が労働時間の変更を希望する理由は、いかなるものであっても良い。そして、労働者からの申請があれば、使用者は、合理的な理由(geldige reden)がない限り、これに応じなければならない¹¹。

使用者が労働時間の変更請求を拒絶しうる「合理的理由」については、法律に定めがある。たとえば、使用者が労働時間の短縮を拒否しうるケースとしては、①代替要員の確保がきわめて困難な場合、②業務上の安全性が著しく損なわれる場合、③工場のライン作業などでスケジュールを組むことがきわめて困難な場合がある。一方、使用者が労働時間の延長を拒否するケースとしては、④企業の深刻な経済的理由による場合、⑤労働時間の延長に対応する業務が存在せず、労働時間を延長すれば深刻な問題が生じる場合などである(労働時間調整法2条8項、同9項)。これらは例示列举であって、合理的理由の内容は多様であるが、その特徴は、いずれも企業経営に深刻な問題(ernstige problemen)が生じる場合に限定される点にある。

そして、こうした法律上の権利に基づいた、あるいは個別の交渉を通じて労働時間の変更が認められる場合には、労働契約そのものの書き換えや更新は行われえないものの、追加文書によって、新たな所定労働時間が明示されることが一般的である(弁護士事務所NF社)。

4. 雇用の出口(退職管理)

(1) 解雇規制

オランダでは、1945年に労働関係特別命令(BBA¹²)が公布されて以来、現在もなお同命令が解雇規制の中核を担っている。それによると、使用者が労働者を解雇する場合には、原則として行政機関の事前の許可が必要とされるなど、比較的に厳格な解雇規制が展開されてきた。使用者は、試用期間中の労働者を解雇する場合など例外的なケースを別にすれば、労働者を解雇することについて合理的理由を求められるのであり、このことは、いわゆる整理解雇の場合にも異ならない。

手続的にみると、使用者は、労働者を解雇する理由が合理的であることを示して、UWV(被用者給付実施機構)という行政機関から事前に許可を得たうえで、予告期間(あるいは解雇予告手当の支払)を遵守してはじめて労働者を解雇することができる。さらに、事前に許可を得た解雇であっても当然に有効なわけではなく、後の解雇訴訟において、その効力は別途審査されることになる。なお、無許可での解雇は直ちに無効となるが、許可を得た解雇が違法となる場合については、その後の処理について、解雇を無効として原職復帰とするかどうか、およびバック・ペイや損害賠償額の減額の要否に関して、裁判官に比較的に広い裁量が与えられている。

このほか、厳密には使用者による一方的な意思表示(形成権の行使)としての「解雇」とは異なるものの、使用者は、裁判所に対して労働契約の解消を求めることもできる。しかし、この「解消」の場合であっても、やはり、労働契約の解消が許容されるだけの合理的理由が必要となる点で、「解雇」の場合と異ならない。

雇用関係の終了をとりまくこれまでの法実務として、裁判所での解消手続のなかで金

¹¹ なお、労働時間の調整に関する規定は、労働者数10人未満の零細事業所には適用されない。その理由は、こうした零細事業所では、他の事業所と比較して労働時間の調整に要する負担があまりに大きく、一律の適用をした場合には事業運営上の深刻な問題を引き起こす、と考えられたためである。このような理由から、労働者数10人未満の零細事業所では、労働時間の調整に関して、より柔軟な制度——たとえば、労働時間調整に関する協議の仕組み——を設けることが求められるにとどまる(2条12項)。

¹² Buitengewoon Besluit Arbeidsverhoudingen(1945)。

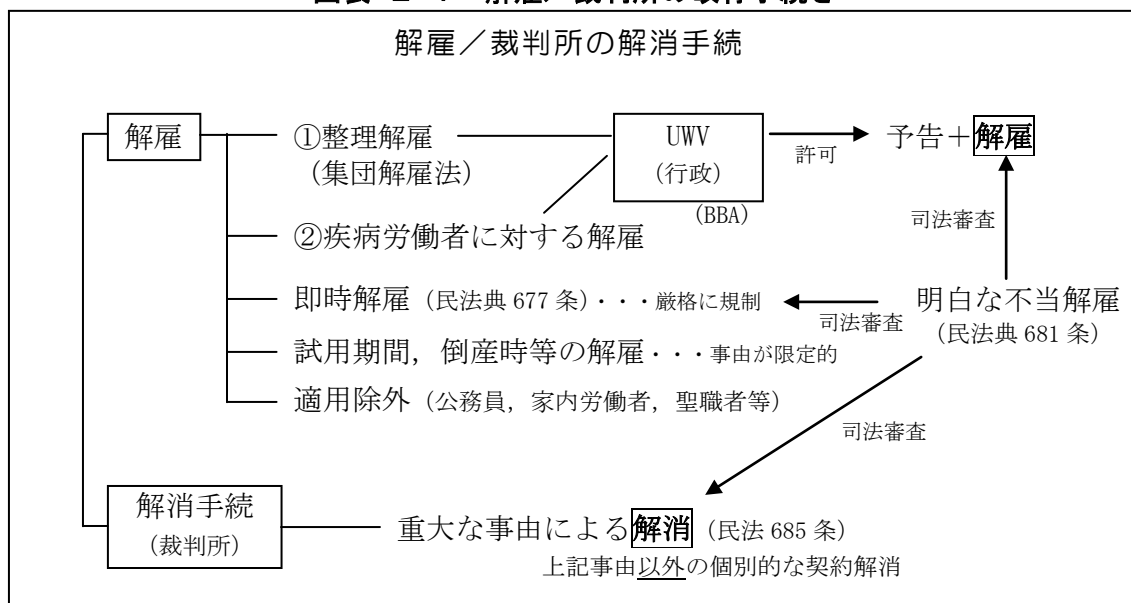
金銭解決が図られるケースも少なくはないものの、法制度上は、原職復帰と金銭的解決とのいずれが選択されるのかは、裁判官の裁量に委ねられる部分が大きく原職復帰の余地も否定されない。実際には、裁判所での「解消」手続きをめぐる紛争だけでなく、事前許可を得た上での「解雇」紛争の多くでも、その後に裁判所で解雇の有効性を争うなかで金銭解決が図られているし、また、行政機関であるUWV（被用者給付実施機構）も、相当高い割合で使用者の解雇に対する事前の許可を与えている状況がみられる¹³。すなわち、統計年度によって異なるものの、UWVは、解雇許可の申立てに対して、概ね7割～8割程度の割合で許可を与えている。そして、UWVによる解雇事例のうち47%で、許可された解雇の効力を事後的に裁判手続で争うなかで、最終的には解雇の金銭解決が図られている。また、当初から裁判所ルートが利用されるケースでは、金銭解決の割合は89%に達しているなど、実務上は、多くの解雇紛争で最終的には金銭的な解決が図られているといつてよい。

このようなオランダの解雇規制について、比較法的にみて実質的にどの程度厳格なものであるのかについては、評価が難しい面があることは否定できない。とはいえ、少なくとも法制度としてみると、オランダ法の特徴は、労働契約を解消する際に原則として行政機関または裁判所の手続を要する点にあり、これは、たとえば日本で、労働者が提訴して初めて解雇の合理性が問題となることとは大きく事情が異なるといえよう。

前述のように、オランダでは、使用者が労働契約を一方的に解消する方法として、裁判所による手続と行政による手続という2つのルートが予定されている。このうちいずれを用いるかは、伝統的には使用者の選択に委ねられてきた。しかし、この点に関しては、2014年の法改正により解雇規制が大きく変更され再整理されている（2015年7月施行）。改正法では、利用可能なルートが解雇事由によって区別されており、具体的には、経済的理由による整理解雇および長期疾病労働者に対する解雇については行政ルートを、それ以外の理由による解雇（たとえば労働者の能力不足など個別的解雇のケース）は裁判所ルートのみが利用できることとなった。その上で、行政ルートに関しては、労働協約の適用がある場合にはUWV（被用者給付実施機構）への申立てに代えて労働協約上の手続を優先するものとされている。

¹³ 具体的数値については、やや古いものであるが、SZW: Ontslagstatistiek Jaarrapportage 2008 (Mefi 2009)を参照。

図表 2-4 解雇／裁判所の改称手続き



(出所) 各種資料を元に著者作成

また、この改正にあわせて、従来、実務的に広く浸透していた解雇時の補償金の支払いについて制度化も図られている。その概要は、使用者が勤続2年以上の労働者を解雇する場合には（正確には、使用者の解雇だけでなく有期雇用の期間満了の場合も含めて）、労働者に重過失がある場合を除き、勤続年数に応じて月額賃金の1/3の補償金を支払うことが義務づけられている。さらに、労働者の勤続年数が10年以上の場合には補償金額の加算があり、勤続1年につき月額賃金の1/2に相当する補償金の支払いを義務づけられている¹⁴。なお、補償金には最高で75,000ユーロ、または労働者の年収がそれを上回る場合には当該賃金の1年相当分という上限額が設けられている。こうした補償金は、労働者の再就職支援に要する訓練費用としての性格も有しており、たとえば、使用者がアウトプレースメントや再就職に必要な職業訓練に費用を費やした場合には、補償金額から当該費用を控除することが認められている。

さらに、解雇予告との関係でも法改正が図られており、従来からの予告期間の定めのほか、書面で14日前に予告がなければ解雇の効力自体が無効となり、さらには、合意解約の場合であっても、上の期間内に労働者が異議を申し立てれば解約の効力は認められないこととなった。他方で労働者の申立期間も制限され、雇用関係を解消する前述の2つのルートの内いずれでも、申立期間は4週間以内となっている。

(2) 解雇規制の実態

① ジョブがなくなったら解雇できるのか

こうした解雇規制のもとで、使用者による一方的な解雇には合理的理由が必要であり、これは、たとえば事業再編等に伴って、労働者が従事する職務区分が失われる場合であっても異なる。さらに、いわゆる信義則（民法典611条）に基づいて、実務的には、

¹⁴ 経過措置として、25人以上の事業所において、2020年1月までは、勤続10年以上で解雇時に50歳以上の労働者については50歳以上の勤続1年について月額賃金の1ヵ月分。また、25人未満の小規模事業所について、経済的理由による解雇については2020年1月までは経過措置として軽減。具体的には、補償金額の算定について2013年3月からの雇用関係の長さで算定するとともに、上の50歳以上の労働者に対する加算は適用除外。

労働者が従事する職務が消滅する場合であっても、使用者は解雇回避措置として、労働者が就労可能な他の職務を探すことが一般的である。このことは、ある仕事の喪失を事前に予想することができる場合には、より一層妥当する（技術コンサル業 NC 社）。そして、労働者が従事可能な職務があれば当該職務への転換を打診し、合意が得られれば職務内容を変更しつつ雇用関係は継続する。他方で、こうした職務がみつからなければ、いわゆるソーシャルプランとして労働協約等に基づいて補償金が支払われる。

たとえば、保険業 NB 社では、現在大幅なリストラを進めており、今後 4 年間で 2000 名程度の人員削減を見込むなかで、社内で勤務できる業務を探すとともに、モビリティ・センターと呼ばれる部門で 9 ヶ月にわたって職業訓練を実施する。それでも新たに就労可能な業務が見つからなければ金銭補償とともに解雇するとのことであった。その際、使用者側にとって重要な人材については、特に注意して社内で従事可能な業務を見つけ出してくるようである。なお、こうした解雇回避努力の範囲は、必ずしも同一企業内にとどまらず、同社の場合にはグループ内の他企業も含めて検討するとのことである。

もっとも、使用者が解雇回避努力の一環として従来とは異なる職務での雇用継続を打診したとしても、労働者側の希望として、職務を変更して当該企業やグループ内にとどまるよりも、むしろ退職を選択する（社外で同職務での再就職を目指す）ケースも少なくない。このことは、ホワイトカラー系の労働組合である De Unie でのヒアリングの際にも繰り返し指摘されており、労働組合としても、企業内での職業能力の開発機会を求めるよりも、いかにして次の職場へとスムーズに移籍しやすくするかという点に、交渉の重点が変化しているとのことである。

なお、このタイプの解雇をめぐることは、当該労働者が担当していた職務について、真に喪失したといえるかどうか紛争となる余地がある。失われるポストに労働者が従事していたかどうかは、前述のように、職務記述書の記載内容等の形式面ではなく、労働者が行っている職務内容に着目して実質的に判断される。とはいえ、オランダではこうした紛争は稀とのことであった（De Unie、保険業 NB 社など）。

②能力不足を理由に解雇できるのか

労働者に求められる職務遂行上の能力に関して、これを欠くために解雇することが合理的と評価できれば、使用者が当該労働者を解雇する余地はある。ただ、上で述べたのと同様に、使用者はこうした場合にも、信義則に基づいて、たとえば能力開発のために適切な猶予期間を設けたり、より積極的に教育訓練の機会を提供するといった解雇回避の措置を講じることが求められる。能力不足を理由とする解雇は、現実には能力不足が疑われる場合であっても直ちに正当化されるわけではない。

この点、先ほどのように企業再編等に伴ってジョブそのものが失われる場合とは異なり、能力不足を理由とする解雇の場合には、当該職務自体は残っているために、一般的には、労働者自身も当該職務での雇用継続を希望することが多いという。同様に、こうした状況下では、使用者としても、講じうる解雇回避措置の選択肢が多いことをふまえて、解雇に際してはより慎重な対応（猶予期間の設置や教育訓練の実施等）が必要と考えられている。たとえば、銀行業 NA 社では、こうした労働者については 6 ヶ月間にわたって担当者を決めて継続的な訓練を実施し、それでも改善が見られない場合にはじめて解雇に踏み切るとのことである。

③年齢を理由に解雇できるのか

オランダでは、雇用における年齢差別の禁止法のもとで、年齢を理由とする直接差別、および間接差別が禁止されている。こうしたなかで、年齢を理由とする解雇は、他に正当化できる理由がある場合を除き禁止されている。同様に、一般的な退職年齢（定年制

度)を定めることも原則として禁止されるが、例外的に、年金の受給開始年齢を超えている場合には正当化の余地がある。実際には、労働者が60歳～65歳(公的年金の受給開始年齢)にかけて自然退職することが多いが、近年では退職年齢が上昇する傾向にあり、65歳以上でも就労を継続する労働者が4割に達している¹⁵。

5. おわりに(日本との異同・日本への示唆等)

以上、オランダにおける採用から退職に至るプロセスで、労働契約の内容がどのように限定されているのか、それが及ぼし得る影響について概観した。オランダでは、大卒ホワイトカラーについて、たとえば職務記述書等の形式的な面で職務内容が厳密に限定されている例は確認できなかった。他方で、職業キャリアの各段階でのアセスメントを通して、採用後の具体的な職務の内容や遂行方法、その後の人事異動を含めて、労働者と使用者の間で十分な情報共有が図られている点では共通する。

こうしたなかで、労働者が具体的に従事するタスクの内容は、労働契約の締結時という一時点での事前の限定でなく、また、職務記述書とも異なるロジックによって、労働契約の展開過程のなかでその都度明確となっており、その意味では限定(特定)されている。また、今回の事例調査からは、採用人事について原則として各部門で実施されていることもあり、部門の枠を超えた異動というのは例外的であることが推察される。同様に、勤務地の変更を伴う転勤について、労働契約等で転勤が義務づけられている場合ですら、転勤時点での合意が重視されるほか、実際には、そもそも転勤の打診自体がきわめて稀であることが示唆されている。一方、労働時間についてみると、EU指令をふまえた種々の労働時間規制、さらにはパートタイム労働が浸透する雇用慣行のもとで限定的な一面と、(使用者でなく)労働者のイニシアティブによって労働時間を柔軟に変更できるという柔軟な一面とがある。日本の状況と比べて、少なくとも労働時間については、法規制の根幹部分で考え方に大きな違いがあるところ、その背景事情や適否について述べることは、ヒアリングを中核とする本調査報告の域を超えるであろう。

これに対して、職務内容の限定性について日本の状況と比較するならば、両国の法制度において顕著な違いは見出しがたいなかで、雇用慣行には大きな違いが生じている。

①まず、一般的な大卒ホワイトカラーについては、原則として、採用をはじめ人事全般について部門主導で行われている点に違いがある。その背景事情は、今回のヒアリングからは必ずしも明らかでない。ただ、少なくとも、現在のオランダにおける労使双方の問題認識として、職業キャリアの初期段階を別にすれば、また、ごく一部の幹部候補者を別にすれば、一定の時点で専門に特化することが合理的であるとの見方がうかがえる。そして、こうした認識と部門主導での人事管理とは親和的である、ということは言えそうである。このことは転勤についても妥当する。

もっとも、職務内容や勤務地を限定した上で専門性を高めることに関して、日本の「正社員・総合職」のように、ローテーションを通してさまざまな仕事を経験するのではなく、比較的早い段階で専門性に特化していくためには、前提として、労働者の適性を労使双方が正しく把握することが重要となる。こうした観点からは、今回の調査のうち新卒採用を実施しているケースでは、採用プロセスに関連して、学生時代から比較的長期間のインターンシップを用いたり、その後にトレーニーとして職務に従事させ、さらには有期雇用を活用して採用することにより、労使双方にとって適性を把握するための十分な機会がある点も日本と大きく異なるといえよう。

日本でも、一部では目標管理制度のもとで労働者とのアセスメントが重視されている

¹⁵ CBS Webmagazine(5-2-2015), “Meer dan de helft van de werknemers bij pensionering 65 jaar of ouder”.

など、職務内容の「特定」の度合いについては、各企業での人事管理に対する考え方に応じて柔軟に対応する余地がある。つまり、前記①については、企業あるいは労働者の職業キャリアに対する考え方に依存する面が大きいと考えられる。同様に、転勤についての差異も人事管理の考え方の違いによるところが大きいと推察されるが、日本の状況が、人事管理上はたしてどの程度合理的といえるか、再検討の時期に来ているかもしれない。

これに対して、後者の適性の把握という点では（前記②）、日本とオランダの学校教育および職業教育に関係する制度の違いや、採用（内定）や試用をめぐる法制度上の違い、および、たとえば神戸弘陵学園事件・最高裁判決¹⁶のような判例の存在は無視できない。仮に法政策として、大卒ホワイトカラーについても労働契約の内容を「限定」することを目指していくのならば、このうち、少なくとも職務内容の限定性に関しては、適性を把握するための仕組みもあわせて検討することが必要だと考えられる。

これに関連して、適性を欠く労働者については、採用段階で慎重に確認することとあわせて（入口管理）、本採用後の解雇を比較的広く認めることで対応することもあり得よう（出口管理）。ただし、前述のように、オランダでは職務内容等について日本と比べれば格段に明確になっているものの、それでもなお、労働者の適性や能力不足を理由とする解雇、あるいは職務の喪失に伴う整理解雇についても、一定の解雇回避努力が必要と考えられているなど、必ずしも解雇が容易なわけではない。それは、職務の内容やそこで求められる適格性を明確にするといっても、その程度には自ずと限度があることと関係していると考えられる。産業構造や企業をとりまく状況が大きく変化するなかで、大卒ホワイトカラーが従事する職務内容もある程度は流動的とならざるを得ず、そこで必要となる適性、あるいは従事する職務区分についても、明確な基準を設けることに馴染まないケースが増えている可能性が高い。オランダで、たとえば職務記述書が一般的には概括的な内容となっているのも、こうしたことに対応する一つの仕組みと評価できる。

このような事情をふまえれば、解雇という出口の段階でも、一定の回避努力を求めることも十分に理由がある。たしかに、オランダでの解雇回避努力義務の範囲は、日本と比べれば狭いと考えられる。しかし、それは相対的な違いにとどまるし、その差は、①一方では、専門性に基本軸を置きつつも、個々の職務内容を柔軟化していくことへの要請（オランダ）、②他方で、目標管理の浸透や労働者のキャリア意識の高まりのなかで、労働契約の内容が自ずと明確となっていくにつれて（日本）、今後は縮小していく可能性が高い。こうした点をふまえれば、仮に法政策として、大卒ホワイトカラーについても労働契約の内容を「限定」することを目指す場合であっても、少なくとも、職務の限定性について解雇の側面（のみ）を強調することは適切でないといえよう。

<参考文献>

Bakels/Vonk/Bouwens, Schets van het Nederlandse arbeidsrecht (22e druk), Kluwer, 2013.

太田和敬=見原礼子『オランダ 寛容の国の改革と模索』（子どもの未来社、2006年）

オランダ大使館 Web サイト <http://japan-jp.nlembassy.org/>

¹⁶ 最三小判平成2年6月5日民集44巻4号668頁。

第3章 ドイツ

(島貫 智行)

1. 要約

- 事例調査企業における大卒ホワイトカラーの雇用管理は、無期雇用契約を結んだうえで雇用契約書に職務や勤務地を定めたり、職務給を基本給とした給与制度を設計したりするなど、理念型としての「限定雇用」の特徴を持っていた。しかし、従業員と事業所委員会の双方の事前同意を得ることを要件として職務や勤務地の変更が行なわれていることや、事業所閉鎖等により職務が消滅した場合には企業側に当該従業員の解雇を回避する努力が必要とされること、新規学卒者の採用を重視していることなど「無限定雇用」に近い特徴もあり、理念型としての「限定雇用」に完全に一致するものではなかった。具体的には以下のとおりである。
- 事例企業の大卒ホワイトカラーは無期雇用契約を結んで雇用されていた。ドイツでは有期雇用契約を締結するための要件や期間が制限されていることと、企業側としても教育水準の高い大卒者の中から優秀な人材を採用するには好条件を提示する必要があることなどから、採用時点で無期雇用契約を結ぶことが望ましいとされていた。
- 事例企業において大卒ホワイトカラーの採用は、経験者の中途採用もあるものの新規学卒者の採用が重視されていた。ただし、日本のような新卒一括採用慣行は行なわれていなかった。採用活動は、企業側の需要がある場合に職務や勤務地を特定して募集を行なうことが一般的であり、求人広告を自社のホームページや新聞、就職サイトなどに掲載することが多い。企業によってはこれに加えてインターンシップや大学のジョブマーケットを活用したり、大学教授や人材仲介会社に紹介を依頼したりしていた。
- 事例企業では、大卒ホワイトカラーの採用が決まると無期雇用契約を結んで、最初の6ヶ月間を試用期間としていた。6ヶ月から最長2年程度のトレーニー・プログラムを用意する大企業もあるとされるが、事例企業は6ヶ月程度の試用期間中に幾つかの部署を経験させて大卒ホワイトカラーの適性を見極めたうえで本採用し配属していた。試用期間中の解雇は可能である。
- 雇用契約書には、職務や給与¹、勤務地、労働時間、休暇などの基本的な労働条件が記載されている。事例企業の雇用契約書には、職務はジョブタイトルや職種、職位、部署などとして記載されていた。雇用契約書に加えて職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）を設けて具体的な職務内容を明記する企業もあったが、いずれの企業も従業員に対するジョブ・アサインメントの柔軟性を確保するために、職務内容を明確にしつつもその範囲が狭くならないようにバランスに留意するとともに、法的な問題が生じないように過去の労働裁判所の判例や産業別労働組合の協約（タリフ）の雛形を参考にしていた。
- 事例企業における大卒ホワイトカラーのキャリア開発は、組織階層の上位のポジションに昇進していく管理者（マネジメント）のキャリアが中心である。ただ、近年では管理者のキャリアだけでなく、管理者には就かず特定の機能（ファンクション）や

¹ドイツの賃金形態は、伝統的にホワイトカラーは給与（月給や年給）、ブルーカラーは賃金（時間賃金や能率賃金）に分かれているため（日本労働研究機構、1998）、本章では「給与」を用いることにする。

分野における専門性を蓄積し発揮する専門家（エキスパート）のキャリアも増えてきている。

- 事例企業は大卒ホワイトカラーのキャリア開発を行なううえで、教育訓練に加えて人事異動を積極的に活用していた。人事異動には、上位のポジションに昇進する場合だけでなく、他の職種・部署に変更となる場合や他の勤務地に転勤となる場合などさまざまなケースがあるが、いずれの場合も企業側は従業員と事業所委員会の事前同意を得る必要がある。事例企業は人事異動を柔軟に行うために、他の部署や勤務地に異動する可能性があることを雇用契約書に予め明記することに加えて、能力開発につながる魅力的な異動を提示したり人事異動に際して特別手当を支給したりするなどして、従業員に同意してもらえるようにするための取り組みを行っていた。
- ドイツでは職種別の労働市場が整備されていることを背景に、事例企業の大卒ホワイトカラーの給与は職種ごとの職務給を基本給とし、これに上司の評価に基づいた基本給の2～3割を上限とする評価加給²を加えて構成されていた。給与を上昇させるには、能力や技能を向上し給与等級の高い職務に従事する必要がある。
- ドイツでは無期雇用契約は公的年金の受給開始年齢到達時に終了することが一般的であり、事例企業を含めてドイツ企業はこれを予め雇用契約書に明記している。無期雇用契約終了後にも有期雇用契約を結んで雇用を継続することも可能だが、事例企業では行われていなかった。
- 事業所閉鎖により従業員の職務がなくなる場合には、企業側は当該従業員に他の職務を提供し雇用を継続するよう努力する義務がある。労働判例によれば、新たに提供する職務は必ずしも事業所閉鎖前の職務と同じである必要はなく他の職種や勤務地に変更してもよいが、こうした雇用維持の努力をしない解雇は無効とされる。

2. 雇用の入口（採用）

(1) 労働契約はどのように成立するか（法制度）

ドイツにおいては労働法という1つの体系だった法律はなく、労働契約は民法が根拠法となり雇用主と労働者との間で書面による契約が締結される。労働契約に関わる労働時間、休暇、解雇、パートタイム労働・有期雇用などについてはその内容に応じて労働時間法、連邦休暇法、解雇保護法、母性保護法、職場保護法、パート労働・有期労働契約法など多くの関連法規が存在している。また、後述する産業別に組織される労働組合と当該産業の雇用者団体間で締結される労働協約は、連邦労働省が一般的拘束を命じた場合、組合員だけでなくその産業及び適用地域すべての被雇用者に適用される。

ドイツの大卒ホワイトカラーの雇用管理を理解するうえで、こうした労働法規を含めたドイツの雇用慣行における基本的な特徴を確認しておく³。

第1に、ドイツでは無期雇用が一般的である。法的に有期雇用は正当な理由（経営上の労働需要が一時的に存在する場合、他の労働者の代理で雇用する場合、試用期間を設定す

²ヒアリング調査において事例企業は「能力給」という表現を用いていたが、その内容からこれは職能給とは異なり、上司が部下社員の能力の保有・発揮度を評価して基本給に加算するものであると考えられるため、本章では「評価加給」を用いる。日本労働研究機構（1998）に「成績加給」とされているものと同義である。

³ドイツの労働法制の概要は荒木・山川（2006）、野川（2005）、苧谷（2001）などを参照されたい。

る場合など)に限り最大2年間とされ、更新は認められていない。雇用期間が2年以上となる場合には自動的に無期限の契約と見なされる⁴。

第2に、ドイツでは職種別の労働市場が整備されている。職種に基づく採用、職種ごとに定義された資格・技能要件とそれを習得するための教育訓練、職種ごとに設定された給与等級などである。中でもデュアルシステムと呼ばれる職業教育は、ドイツの職種別労働市場を特徴付けるものである。これは基幹学校や実科学校等の中等教育を修了した学生が公認された職業資格の中から1つを選び、その職種について企業と訓練生契約を結び、通常は3年間の職業教育学校での学習と企業内の職業訓練を通じてその職種に必要な知識と技能を身に付ける。最後に修了試験を受けて合格すると当該職種に関する職業資格を得られる⁵。

第3に、ドイツでは事業所ごとに従業員から選出された事業所委員会が設置され、当該事業所の雇用管理に関与する権利を有する。ドイツでは伝統的に使用者と従業員代表による共同決定が行なわれており、事業所委員会は経営政策に関する情報提供を受ける権利や協議を行う権利、人事の採用・異動などに関する同意拒否権などを有する。事業所委員会は当該事業所の使用者との間に任意に事業所協定を結ぶことが可能である⁶。

第4に、ドイツの労働組合の多くは産業別に組織されている。産業別労働組合と雇用者もしくは雇用者団体との労働協約(タリフ)のもとで個々の労働条件や給与などの雇用契約が締結されることが多い。またタリフは組合員の労働者だけでなく、非組合員にも適用される場合が多い。事業所委員会とは異なり労働組合への加入は任意となるが、実際には事業所委員会委員の多くが何らかの労働組合の組合員となっている。代表的な産業別労働組合が金属労連(IGメタル)である⁷。

第5に、ドイツの解雇規制は厳しい。解雇予告期間を遵守し解雇理由を明示するとともに、事業所委員会に事前に通知する必要がある。解雇事由は、従業員個人の適性・能力不足や行動・態度上の問題がある場合や緊急の経営上の必要性がある場合に限定され、社会的に不当な解雇は無効とされる⁸。

(2) 大卒ホワイトカラーの採用慣行

① 大卒者の位置付け

ドイツの教育制度には、大学進学を想定した中等教育として8年間のギムナジウムがある。このギムナジウムに進学した生徒が卒業資格試験に合格することにより、大学入学資格を得て大学に進学する。中等教育としてギムナジウムではなく基幹学校や実科学校を修了した学生は、前述のデュアルシステムからなる職業教育を受けることになる(図3-1参照)。

ただし、大学入学資格を持つギムナジウム卒業者にとって職業教育は全く無関係という

4 有期雇用についてはパートタイム・有期労働契約法に定めがある。詳しくは本庄(2011)などを参照されたい。

5 ドイツの職種別労働市場の特徴については久本(2008)を、ドイツ企業の人材育成と賃金については日本労働研究研修機構(1998)などを参照されたい。

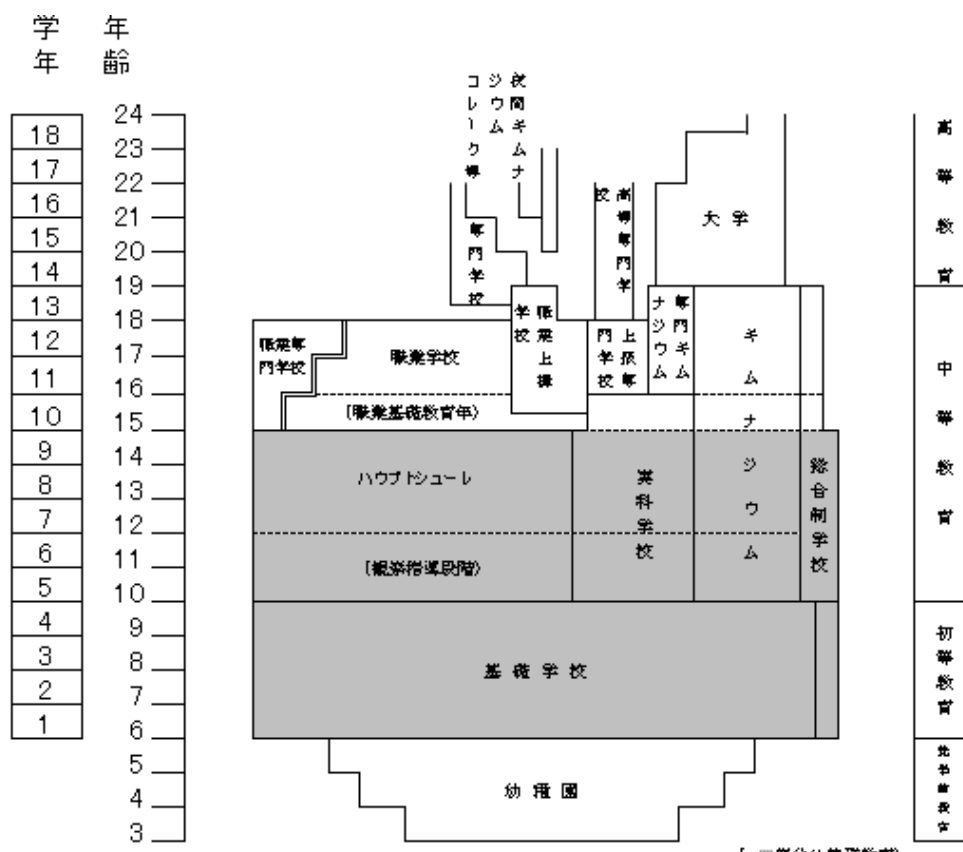
6 ドイツの事業所委員会については藤内(2009)やヴァース(2006、2013)などを参照されたい。

7 ドイツの産業別労働組合と労働協約の概要については山本・細川(2013)、岩佐(2015)などを参照されたい。

8 解雇については解雇保護法などに定めがある。解雇規制や雇用調整の実際については藤内(2009)などを参照されたい。

ことではない。やや古い統計ではあるが 2005 年時点で大学への進学資格を持つギムナジウム卒業生の 24%が職業教育に進んでいる⁹。また、大学に進学した学生の中でも優秀な学生は、大学に3カ月通い、次の3カ月は企業で職業訓練を受けるという「デュアル・スタディ」を経験し、大学教育と職業教育を同時並行で受けることにより通算の教育期間を短縮して職業能力を身に付けている。

図表 3-1 ドイツの学校系統図



(出所) 文部科学省, 「ドイツの学校系統図」

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shougai/015/siryo/08102203/001/016/004.htm

②大卒ホワイトカラーの採用慣行 (ヒアリング調査より)

今回のヒアリング調査の対象企業は、建設機械メーカーDA社 (ニュルンベルグ)、工作機械メーカーDB社 (シュトゥットガルト)、ブレーキ機器メーカーDC社 (ミュンヘン) の3社である。これら3社はいずれもドイツ南部に位置する製造業であり、GmbH (有限会社) という中堅規模の優良企業である。ただし、各社の組織体制上の位置付けは異なる。DA社は海外法人のドイツ事業所であり、ドイツ国内の事業所は1つしかない。DB社はグローバル展開しているドイツ企業の本社であり、ドイツ国内に約10の事業所を構える。DC社は同じくグローバル展開するドイツ企業であるが、持ち株会社傘下の事業会社としてドイツ

9 IAB (労働市場・職業研究所) の Bellmann 教授の説明に基づく。

国内に2つの事業所を構える。また、各社の産業別労働組合との関連も異なる。DA社はタリフ適用企業であるのに対して、DB社とDC社はタリフ非適用企業である。以下ではこれら3社の事例調査に基づいてドイツの大卒ホワイトカラーの雇用管理を記述する。

まず大卒ホワイトカラーの採用慣行である。事例企業においては、経験者の中途採用もあるものの新規学卒者の採用が重視されていた。ただし、ドイツの大学の卒業時期は年間2回あり大卒者それぞれの就職活動の開始時期が異なるため、日本のような新卒一括採用の慣行は行なわれていなかった。採用活動は、企業側の人材需要がある場合に職務や勤務地を特定して募集を行なうのが一般的であり、求人広告を自社のホームページや新聞、就職サイトなどに掲載することが多い。これに加えてインターンシップを活用したり、大学のジョブマーケットに参加したりすることもある。在学中にインターンシップに参加した学生や職業教育と大学教育の双方を経験した学生は、企業にとっては能力や適性を把握できており当該企業の職場にも慣れているため、採用につながる可能性が高いという。

例えば、DA社では新規学卒者の採用を人材需要がある時に都度行っており、新卒一括採用は行っていない。採用方法は通常の募集広告が中心であるが、人材仲介会社を活用したり大学教授から紹介してもらったりする場合もある。

また、DC社では工場のインターンシップに参加している学生の中から採用することが多い。インターンシップ以外にも大学のジョブマーケットへの参加や工場のツアーガイド、就職プラットフォームへの募集広告などを行っている。いずれの企業も現時点ではソーシャルメディアを活用した採用活動は行っていない。

(3) 採用の実際

事例企業では大卒ホワイトカラーの採用が決まると無期雇用契約を結んで、最初の6ヶ月間を試用期間としていた。試用期間中の解雇は可能である。大卒者の中でも商業系を専攻した大卒者には、通常は試用期間中にトレーニー・プログラムを用意して、さまざまな部署に配置して経験を積ませて適性を見極めようとして本採用に至る（工学系を専攻した大卒者は、研究所の中で本人の専攻に近い部署に配置することが多い）。大企業の場合にはトレーニー・プログラムを2年間程度設けるところもある。こうしたトレーニー期間が長期に及ぶ場合には、トレーニー・プログラムを継続しながら試用期間の6ヶ月を経過した時点で本採用となる。トレーニー期間中の給料は通常の従業員の給料よりもやや低い水準に設定されることが多い。トレーニー・プログラムを用意できない中小企業は、大卒者を経営層のアシスタントとして配置して適性を見極めることが多い。大卒者の適性を見極めようとして、法的にはトレーニー期間について有期雇用契約を結ぶことも可能だが、実際にはそうしたことはほとんどない。事例企業では、採用活動を通じて優秀な大卒者を選び、また近年の人手不足のなかで無期雇用契約を提示しないと優秀な大卒者は他社を選んでしまうことから、採用時から無期雇用契約を結ぶことが望ましいと考えられていた。

試用期間を終えて本採用になると正式配属となる。初期配属のジョブ・アサインメントに従業員が同意しないことは稀である。同意しないことがあるとすれば、南部のミュンヘンへの配属を希望していたのに北部のハンブルグに配属されるというように、配属先の勤務地が本人の希望と異なる場合である。多国籍企業に入社すると初期配属が海外になることもあるが、事情によっては会社と交渉してドイツ国内に変更してもらうこともある。た

だし、通常はキャリアアップにつながるような海外派遣の機会を断る従業員は少ない。また、初期配属に伴い通常の従業員の給与体系に変わり、企業によっては雇用契約書に職務記述書が加わることもある。後述のとおり雇用契約書と職務記述書のいずれにも職務内容が詳細に記載されていないが、従業員はトレーニー期間中に色々な部署の職務を経験してきているため、ジョブタイトルを見ればその職務内容をおおよそ理解できるという。

例えば DA 社は、最初から職務やポジションを特定して募集を行うため採用後の職種や部署は決まっている。6ヶ月間の試用期間中にその職種の範囲内で大卒者の能力や適性を見極めたいうで正式配属となる。試用期間を終えて能力や適性がないと判断された場合には上司が他部署への配属をオファーすることになるが、従業員が同意しない場合には解雇となる。また DC 社の場合、大卒者の主な配属先は企業開発部門 (Corporate Development) や人事部門、財務部門といった管理部門となるが、採用形態は財務部門など具体的な配属先を特定し募集・採用して能力・適性を見極める場合と、世界の拠点をまわるトレーニー・プログラムを通じて能力・適性を見極めたいうで配属先を決定する場合の2つがあり、それらの割合はほぼ半々であるという。

なお、大卒ホワイトカラーと有期雇用契約を結ぶケースは稀である。これは、ドイツでは有期雇用契約を締結するための要件が経営上の労働需要が一時的に存在する場合や、育児休暇等により不在となる労働者の代理として雇用する場合などに限定されていることや、雇用期間が最大で2年間でありそれを延長することが不可とされていることによる。

3. 本採用後の働き方

(1) 働き方の実際 (仕事の範囲の決め方と働き方の実態)

① 仕事の範囲の決め方

事例企業を含めてドイツ企業の大卒ホワイトカラーの仕事の範囲は、雇用契約書に職務を明記することにより定められる。雇用契約書には、職務 (ジョブタイトル、職種、職位、部署など)、勤務地、給与、労働時間、休暇、賞与、フリンジベネフィット、社会保険などを記載している。また、試用期間を設けることや公的年金の受給開始年齢到達時に雇用契約が終了となること、企業によっては特許など従業員の発明に関する優先買取り権や守秘義務についての条項を記載することもある。雇用契約書に全ての労働条件を記載することはできないため、タリフ適用企業の場合には「その他の詳細についてはタリフの取り決めに従う」といった文言を入れることもある (雇用契約書のモデルは図3-2参照のこと)。

企業側としてジョブ・アサインメントの柔軟性を確保するうで、事例企業は雇用契約書における職務内容としてジョブタイトルや職種、職位、部署名などを記載していた。雇用契約書に加えて職務記述書を設けて具体的な職務内容を明記する企業もあったが、いずれの企業も職務内容を明確にしつつもその範囲が狭くならないようにバランスに留意するとともに、法的な問題が生じないように過去の労働判例やタリフのハンドブックに掲載された雛形を参考にしていた。

例えば、DA 社は雇用契約書における職務としてジョブタイトルを記載しており、これに A4 サイズで1枚程度の「雇用契約付属文書」(いわゆる職務記述書に相当)を設けていた。雇用契約書のジョブタイトルが「購買担当」の場合、職務記述書には「サプライヤーとの

価格交渉」「システムを活用した価格比較」「社内の規定に従った統計分析」のように記載しており、職務内容を詳細に記載するわけではない。また、実際の従業員の職務内容は、上司との話し合いによって職務記述書よりも多くの業務を担当したり職務記述書に記載されていない業務を担当したりしながら決まってくるという。職務記述書は固定的なものではなく、業務があれば追加されたり業務がなくなれば削除されたりする。なお、タリフ適用企業の DA 社だけでなくタリフ非適用企業の DB 社・DC 社においても、雇用契約書や職務記述書の作成に際してタリフの雛形や表記例を参考にしている。

事例企業ではジョブ・アサインメントの柔軟性を確保するもう一つの方法として、雇用契約書に従業員の職務内容を限定しない条項を記載していた。例えば、DB 社は「雇用主は契約書に記載した以外の課題を被雇用者（労働者）に指示することができる」という一文を加えている。こうした条項を設けることは、後述する人事異動の柔軟性を確保することにもつながる。

②働き方の実態

雇用契約書や職務記述書を通じて職務内容が明確化されることは、従業員が自分の職務だけを行なうようになることを意味しない。事例企業によれば、休暇や病欠などでチームメンバーが欠けた場合にはチーム内で仕事の再配分をしてカバーすることが一般的であるとされた。こうした柔軟な仕事の割り振りは雇用契約書に明記されているわけではなく慣行として行なわれている。

例えば DA 社は、雇用契約書上のジョブタイトルが同じであればその中のランクが違っていても、病欠や欠勤が出た場合にはチーム内でカバーしあうという。他者の仕事をカバーし合うことは雇用契約付属文書（職務記述書）に明記されているわけではないが普通に行なわれている。特に長期休暇者がわかっている場合には上司が事前にその期間中の業務分担を決めて対応するし、急な病欠者が出た場合には上司が必要に応じて業務の再配分を行っている。

図表 3-2 ドイツの雇用契約書の例

労働契約書

当社 (雇用主)
と、
Mr/Ms _____、住所 _____、生年月日 _____ (労働者) は、以下の契約を締結した。

1. 職務
労働者は、 _____ から _____ まで _____ の職務を行う。職務を遂行した際には _____。

2. 労働時間
a) 通常の休憩を勘案しない労働時間は週あたり _____ 時間とする。
b) 勤務日は月曜日から金曜日までとする。勤務場所は、配属される部署により異なる。雇用主は、自ら合理的と判断した連続性のない人員配置、または合理的でなくとも連続性のある人員配置を決定する権利を有する。
c) 労働者は、時間外労働が必要な場合に契約締結者の指示によりこれを行うことに同意する。時間外労働には報酬が支払われるが、これにより難しい場合は代休を取得する。
d) 労働者と契約締結者は、適切な経営上の要請による夜間労働、シフト労働、土曜日または日曜日あるいは祝日の労働が必要な場合、これを実施、または待機することに同意する。

3. 試用期間
最初の _____ 週/月は試用期間とする。

4. 雇用契約の解約/終了
a) 試用期間中における雇用関係は、2 週間の予告期間をもって双方いずれかの申し出により終了することができる。
b) 試用期間終了後における双方の雇用関係は、労働者が解約告知を明示した際に終了する。
c) 雇用契約の終了にあたって雇用主が労働者に解約告知を全部または一部した場合、当該労働の補償金が支払われる。
d) 特別解雇（予告期間を置かない、重大な理由に基づく解雇）は無効とする。特別解雇は雇用契約期間内にその正当性について法的な通知がなされた場合に適用され得る。
e) 雇用契約は、労働者の年齢が国の年金受給資格に到達した月の月末をもって、通知によらず終了する。

5. 労働者の義務
a) 労働者と契約締結者は、労働者が適切な業務を与えられる限り、業務上必要な場合は他の職務、または他の部署、あるいは雇用主が設置した組織において丁寧に遂行することに合意する。この場合、給与減額の対象とはならない。
b) 労働者は、雇用主に対して書面で届出のうえ合意した場合、副業することができる。
c) 労働者は、職務及び運営事項に関する秘密を保持する。
d) 雇用契約には、労働者が関わる会社の運営上の諸規則を含むものとする。
e) 労働者が住所を変更した場合は、会社に遅滞なく報告することが要求される。

6. 報酬
a) 契約時のグロス月額報酬は _____ ユーロとする。
b) 当月末までの報酬は翌月末に、労働者の銀行口座（銀行名 _____、口座番号 _____、銀行コード _____）に対して振り込まれる。
c) 労働者及び契約締結者は、支払超過分を雇用主に払い戻すことに合意する。
d) 労働者の報酬は、雇用主が第三者に支払を合意または保証することを法により義務付けられない限りにおいて、契約上の金額が支払われる。かかる合意は合理的な理由でない限り拒絶できる。
民法 399 条（債権譲渡禁止特約）の規定に反する合意は無効とする。なお当規定は、民事訴訟法 851 条 2 項（債権譲渡特約付債権の差押）、社会法典第 10 編第 115 条（雇用主に対する報酬支払要求）の定めを妨げない。
債権差押通告にかかる費用の控除は支払 1 件あたり 5 ユーロとし、これを超える部分は会社が負担する。

7. 賞与

- a) 業績または会社に対するロイヤルティーに応じた賞与は、繰り返し支払われていても会社が任意で支払うものであって、当然に支払われるものではない。したがって労働者は、現在から将来に至るまで、賞与の金額に対する苦情、賞与の支払の要求を行うことができない。
- b) 仕事量（ノルマ）に応じて支払われる種類の賞与等の支払は、取消しの対象となる。労働者に販売ノルマが課せられているとき、年間販売額が _____ パーセントを下回った場合は労働者の年収に影響する。

8. 有給休暇

有給休暇は法律の規定に基づき、年間 24 日間（20 営業日）とする。プロラタ方式の場合は1か月に及ぶ。有給休暇の取得時期については、業務上の都合と個人の都合の双方が勘案される。

9. 病欠、欠勤

- a) 労働者が病欠する場合は、病欠が必要な日数が書かれた医師の診断書を職場復帰後3日以内に提出する。病気による欠勤が診断書の記載日数を超えた場合は、労働者／契約締結者は新たに診断書を取得することに合意する。
- b) 労働者が欠勤する場合は、速やかに、できれば欠勤初日に理由を連絡のうえ雇用主の了解を取る。

10. 懲戒

会社と労働契約関係にある労働者に対して会社が適切な警告を適時に実施したにも関わらず労働者がこれに従わずに損害が発生した場合は、会社は当月中に事業所組合に通知のうえ、労働契約の解除までの期間に労働者に支払う給与から確定した損害額を控除する。

11. 苦情

- a) 当労働契約の何れかの当事者が苦情を申し立てる場合、6か月以内に書面で相手方に通知しなければならない。但し意図的な契約違反行為に対してはこの限りでない。この通知期間は問題が発生して後に申立人がそれを知ったときから開始される。
- b) 苦情が申し立てられてから2週間経過しても返答がなく、解雇または契約終了の場合は解雇日または契約終了日から起算して3か月以内であれば、裁判所に訴えを提起することができる。
- c) この苦情申し立てに関する通知期間の制限は、労働契約の期間が1年を超える場合に適用される。但し意図的な契約違反行為に対してはこの限りでない。

12. 契約変更

労働契約の変更は書面による。本契約書に記載された事項は変更後の契約を拘束しない。

13. その他

本契約書に記載された内容に則り、当事者双方が署名する。

日付

雇用主の署名 _____ 労働者の署名 _____

(出所) 内閣府, 2014, 「労働契約の特徴とそれを取り巻く社会保障など諸基盤に関する国際比較についての調査報告書」

(2)異動

①より高い給与を得られる仕事をするには

● 大卒ホワイトカラーの給与の仕組み

ドイツでは職種別の労働市場が整備されていることを背景に、事例企業の大卒ホワイトカラーの給与は職種ごとの職務給を基本給としたうえで、これに上司の評価に基づいた基本給の2～3割を上限とする評価加給を加えて構成されていた。

例えば、タリフ適用企業であるDA社の給与は基本給と評価加給により構成されている。このうち基本給はタリフに示された職種ごとの給与等級に基づいて設定されている。また、評価加給は基本給の28%を上限として上司の評価によって決定されるが、この評価加給の仕組みもタリフの適用を受けている。同社の職階は4段階あるが、基本給の給与等級は職務の内容に応じてこれよりも細かな区分に設定されている。

また、タリフ非適用企業であるDC社の給与も同様に、基本給と評価加給により構成されている。ただし、評価加給はタリフの適用を受けない同社独自の評価制度のもと、年1回の上司の評価により基本給の7～20%の範囲内で決定される。

なお、給与等級については、タリフ非適用企業もタリフを参考にして設定している。例えばDB社は、IGメタルのタリフに示された17ランクの給与等級のうち5ランクから16ランクまでを自社の給与等級に適用し、その上に同社独自の等級を1つ設けている。大卒ホワイトカラーが管理者のキャリアを目指す場合、職階は7段階あるため給与等級は11ランクからスタートし、上位のポジションに昇進するに伴い等級が高くなる。他方、専門家のキャリアを目指す場合には職階は初級、中級、上級の3段階あるため、給与等級はそれぞれ11ランク、13ランク、15ランクに設定されている。

こうした職務給を基礎とした給与を前提にすると、事例企業の大卒ホワイトカラーがより高い給与を得られるようにするには、後述するようにキャリアを通じて能力や技能を向上させながら組織階層の上位のポジションに昇進したり、より専門性を求められる職務に従事したりするなどして給与等級の高い職務に従事していくことが必要となる¹⁰。

● 大卒ホワイトカラーのキャリア

事例企業における大卒ホワイトカラーのキャリア開発は、通常は組織階層を昇進していく、すなわち一般社員として採用した後、課長、部長といったより上位のポジションに昇進していく管理者（マネジメント）のキャリアである¹¹。ただし最近では、組織階層のポジションには就かずには部下管理の責任や負担の少ないプロジェクト型の職務に従事して、特定分野や機能の専門性を蓄積しそれを発揮していく専門家（エキスパート）のキャリアが増えつつある。その背景として一つには、大卒ホワイトカラーの中には管理者の能力や適性がない従業員もいるので、企業側としてはそうした従業員に専門家のキャリアを目指してもらおうのが望ましいことがある。もう一つには、労働者の高齢化が進むなか従業員全員が管理者のキャリアを目指してしまうと、中高年従業員が組織階層の上位層を占めてし

10基本給は職務給ではあるものの、企業によっては基本給に習熟昇給を設けることがあるため、同じ職務に従事しても数年間に限り基本給が上昇することがある。日本労働研究機構（1998）などを参照されたい。

11ドイツ企業の部課長のキャリアについては、佐藤（2002）を参照されたい。

まい優秀な若手・中堅従業員の昇進機会が制限されることになるため、中高年従業員に管理者のキャリアから専門家のキャリアに移行してもらうことが組織運営上も望ましいことによる。

DA 社の大卒ホワイトカラーのキャリア開発には以下の 2 つがある。一つは組織階層を昇進する管理者としてのキャリアである。DA 社の管理者階層は上からボード、ランク 3（ジェネラルマネジャー）、ランク 2（マネジャー）、ランク 1（役職なし）という 4 段階あるが、部下社員がいるという意味での管理者はランク 2 以上が該当する。大卒ホワイトカラーの典型的なキャリアパターンは、ランク 1（役職なし）を早くて 4～5 年、遅くて 8～10 年程度経験した後にランク 2（マネジャー）に昇進する。次のランク 3（ジェネラルマネジャー）はポストも少ないためその昇進競争は厳しい。企業としては、ランク 3 より上位の階層は内部昇進者だけで占めることのないようにしているため、昇進できない従業員は他社に転職してしまうことも多いという。また、もう一つは、管理者の志向や適性のない大卒者のための「エキスパートキャリア」である。自分の専門性を高めてその分野で活躍してもらうことを意図した専門家としてのキャリアである。エキスパートキャリアの場合、専門性の高さはランク 2（マネジャー）・3（ジェネラルマネジャー）と同じレベルを求めるものの、管理者としての資質は問わない。この「エキスパートキャリア」は最近設けたばかりなので該当者はまだ 1 人しかいないが、同社では将来的には管理者のキャリアと同様に 4 段階のランクを作りたいと考えている。

なお、管理者の登用は社内の従業員を昇進させる場合と外部から採用する場合の両方があるが、社内の従業員の昇進を優先して検討することが一般的である。社内に候補者がいない場合には社外からの採用を検討する。しかしながら、管理者の中でも上位のポジションになるほど社内に要件を満たす人材が少なく適任者を見つけられないことが多くなるため、上位の階層ほど社外からの中途採用となることが多くなる傾向にある¹²。

● 企業内の教育訓練

ドイツの大卒ホワイトカラーが能力や技能を向上させていくうえで、企業による教育訓練が重要な役割を果たしている。近年のドイツ企業は人事異動や教育訓練を含む人材育成に熱心に取り組んでいるとされる。BDA（ドイツ経営者連盟）の統計によれば、ドイツ企業は年間 200 億ユーロを社員教育に投資している。企業の中には個人ごとに年間の能力開発目標を設定している企業もある。従業員も教育訓練に参加する意欲も高く、会社も教育訓練を奨励している。

従業員の能力開発のための教育訓練費用は会社側の負担とすることが多い。企業として従業員にある資格が必要と考える場合、業務命令で社外の教育訓練に派遣して企業の費用負担として受講させるが、この場合には併せて「受講後一定期間は会社を辞めてはならない」という条項を付けることがある。

DC 社はドイツ国内の従業員を対象とした社内トレーニングプログラムを提供している。上司から従業員に特定のトレーニングコースを受けるように指示することもあるし、逆に従業員から受講希望が出され上司が承認することもある。いずれの場合も費用は会社負担

12 小売業における大卒ホワイトカラーのキャリアパターンについては、猪木（2002）を参照されたい。

となる。また、社内だけでなく社外のトレーニングコースを受講させることもある。例えば、従業員から修士号を取得したいという希望があり業務上の必要性があると判断される場合には、会社は費用を負担する。ただし、「修士号取得後に一定期間（2～3年程度）勤務することを条件とし、もしその期間中に辞める場合は従業員が応分の費用負担をする」といった取り決めを交わしている。

一方、DA社は、教育訓練の費用は会社負担と本人負担の両方の場合がある。上司の推薦により会社が特定の教育訓練を従業員にオファーする場合の費用は会社負担になる。逆に、現在の職務と直接関係のない能力開発は従業員の自己負担としている。

②ジョブをまたがる異動や勤務地の変更を伴う異動はあるか

● 人事異動の主体

事例企業は大卒ホワイトカラーのキャリア開発において、前述の教育訓練に加えて人事異動を積極的に活用している。ドイツにおいては直属上司が部下となる従業員の採用や能力開発に責任を持ち、当該従業員の配属や異動についてもイニシアチブをとり人事部門に相談して決定する。人事部は法的な観点など人事異動に際して必要な手続きを提供する。これはすべての階層に同じように見られる。ドイツにおける人事部は、現場の上司に対して人事関連のサービスを提供する部署という位置づけである。

人事異動の範囲は企業の業種や規模、事業所の数などにより異なるが、ドイツでは職種別の労働市場が整備されているため、事例企業において人事異動の多くは同じ職種の範囲内で行なわれる。企業の中には他の職種や部署の職務を経験させたり他の勤務地に異動させたりするところもある。例えば、DB社は従業員の能力開発やキャリア開発において人事異動を通じてさまざまな機能や分野を経験させている。人事機能に従事する従業員の中には、財務部門から人事部門に異動した例や生産部門や品質管理部門を経験して人事部長となりその後関連会社の社長になった例がある。同社ではこうした機能間の人事異動だけでなく、海外を含めた拠点間異動なども積極的に行なっている。

● 異動に際しての雇用契約書の扱い

事例企業では、異動に際してジョブタイトルやポジション、勤務地などが変更となる場合、それまでの雇用契約を解約し新たな雇用契約を結び直すことは稀である。これは雇用契約を解約すると当該従業員の勤続年数が途切れてしまい、企業年金や退職金の算定に影響するためである。このため、事例企業では、それまでの雇用契約を維持したまま変更契約や追加契約という方法で契約内容の一部を変更したり追加したりしている¹³。

また、異動の柔軟性を確保するうえで、雇用契約書に部署や勤務地の変更を伴う異動があることを条項として記載しておくことが多い。例えば、DB社は雇用契約書に「会社の事情により他の機能に従事させることもできる」という一文を明記している。また、DC社は「会社は従業員を他の職種やポジションに異動させる権利を留保する」という一文を雇用

13人事異動に関するドイツの労働法制の特徴として、解雇制限法に定められた「変更解約告知」がよく知られる。これは、企業側が職種や勤務地などの労働条件の変更の申し入れと解雇を同時に通告するもので、従業員は新たな条件による雇用の継続か、これを拒否して退職するかを選択することになる（野川、2005など）。ヒアリングにて事例企業に変更解約告知の実施をたずねたが、いずれも実施していないとのことであった。

契約書に記載したうえで、他部署に異動となる場合には雇用契約書を結び直すことはせずに「〇月〇日から（異動先の部署名）で（新しいジョブタイトル）を行う」という記述を追加して対応している。

● 人事異動の実際

ドイツの人事異動における特徴は、従業員本人と事業所委員会双方の事前同意が必要となることである。従業員と事業所委員会的一方が同意しないことがあれば異動を行なうことはできない。企業側としては、従業員の同意を得るための取り組みを行なっている。例えばDB社は、能力開発に関心を持っている従業員も多いため能力開発につながるような魅力的な人事異動案を提示したり、海外に赴任する際には特別手当を提供したりしている。またDC社は、転勤に際しての引越費用を負担したり、家族と離れて生活することに対する特別手当を支給したりするなどのインセンティブを提供している。

事例企業によれば、上位のポジションへの昇進などキャリアアップと見なされる異動は従業員の同意を得やすい。また、現在の従業員の雇用維持を図るという点からも、従業員の内部昇進のほうが社外からの中途採用よりも事業所委員会の同意を得やすい。

ただ、なかには上位のポジションにランクアップする異動であっても従業員の同意を得られないこともある。DC社によれば、従業員が異動を拒否したからといって給与に影響を与えることはないが、上位のポジションに行くほど異動に対する柔軟性が求められるため、正当な理由がなく異動を拒否したと判断される場合には当該従業員に対してその後の上位のポジションへの異動のオファーをしにくくなるという。

一方、降格など従業員をより低いランクの職務に異動させることは、給与等級の低下を伴うことが多いため従業員と事業所委員会の同意を得にくい。労働判例によると、企業は当該従業員の受けた教育を考慮し同等レベルの業務に従事させる必要があるとされており、仮に給与等級が変わらないとしてもより低いランクの業務に従事させることは、「労働者に対する適切さを超えた不利益」に相当し問題になることもあるという。

しかしながら、降格を伴う異動ができないかといえばそうではない。管理者の適性があると見込んで上位のポジションに昇進させても結果的にうまくいかない場合もある。この場合には、降格について企業側がその理由を説明して従業員の同意を得る必要があるが、多くの場合、当該従業員は会社を辞めてしまうという。会社との話し合いにより和解した上で退職することもあれば、従業員が降格に納得いかず会社と対立して裁判所に不服を申し立てることもある。

前述のように、人事異動には従業員と事業所委員会の双方の同意が必要であるため、従業員が異動に同意しても事業所委員会が同意しない場合には異動させることはできない。従業員が異動に同意しているにもかかわらず事業所委員会が反対する事例は、数としては多くないものの珍しいことではない。例えば、事業所移転に伴う異動が行なわれる場合には会社の経営方針と事業所委員会の方針が反することがあり、従業員が異動に同意していても事業所委員会としては反対の姿勢を示すことによって、それ以降は会社と同じような事業所移転を行わせないようにすることがある。

なお、人事異動は会社ニーズにより行われるのが一般的ではあるが、これ以外にも人事異動の仕組みとして社内公募を行う企業もある。事例企業の中ではDA社で社内公募が行わ

れていた。同社では公募期間を2週間としてまず社内の人材を探し、見つからなければ社外を探す。人事部が応募者の公募情報を守秘事項扱いとし、募集した部署に対しても応募者の情報を開示しないように伝えている。公募による異動が実現すれば、応募者の元の部署の空いたポジションに対して同じように社内公募を繰り返すこともある。

③フルタイム・パートタイムの変更は可能か

ドイツの労働時間法は1日の労働時間を8時間(週48時間)と規定しているが、実際にはそれよりも短いことが多い。タリフ適用企業であればタリフに週の労働時間が設定されている。例えば、IGメタルのタリフは週の労働時間を35時間と定めているが、DC社はタリフの制約を受けないため週42時間としている。

大卒ホワイトカラーに限らず労働時間の柔軟化を図る制度としてドイツ全土で行なわれているのが、労働時間貯蓄制度である。労働時間貯蓄制度は、従業員個々人の労働時間口座に労働時間を貯めることができる制度である。例えばDB社の場合には、管理者が従業員の週の所定労働時間を+5.5時間から-18時間の間で変えることができる。これにより、週40時間の労働時間を生産量に応じて45時間に増やしたり、あるいは逆に減らしたりすることができる。各従業員の労働時間口座には-200時間から+350時間までの枠がある。同社では、平均して従業員一人あたり250時間くらい労働時間が貯まっている状態になるように運用している。この労働時間の貯蓄があることによって、業務量が少なく労働力を必要としない場合でも、労働時間口座から労働時間を引き落とすことにより所定の労働時間分を働いたものとみなして従業員の所得を一定に保障している。この貯蓄制度は企業にはバランスシート上の引当金を積む必要があるが、DB社ではこの制度を利用して景気後退期においてもレイオフせずに済んだという。

DB社では労働時間貯蓄制度のほかにも、フレックスタイム制度やライフステージ労働時間制度を設けている。フレックスタイム制度とは、週の所定労働時間を勤務することを前提として、例えば通院などの私用により休みたいという場合に、ある日の超過労働時間分を別の日の労働時間の短縮分に充てられる制度である。従業員は上司と相談の上でこの制度を活用することができる。また、ライフステージ労働時間制度は、子育てや介護など一生のうちの特定の時期に労働時間を減らしたい場合、週15~40時間の範囲で会社の承認を得て自分の週の労働時間を決めることができる。所定労働時間が短くなることに伴い給与は減額されるが、ライフステージに合わせた労働が可能となる。一定の期間に限って2年ごとに見直しを行い、それが終了すればもとの労働時間に戻るようになる。この制度は4年前から導入しているが、従業員からの希望はほとんど承認している。労働時間貯蓄制度が会社のニーズに応じて労働時間の柔軟化を図る制度であるのに対して、フレックスタイム制度とライフステージ労働時間制度は従業員のニーズに基づいたものである。DB社ではそれぞれの制度を独立して運用している。¹⁴

14ドイツ企業における労働時間の柔軟化についての取り組みは、田中(2012)などを参照されたい。

4. 雇用の出口（退職管理）

(1) 解雇

①能力不足を理由に解雇できるのか

過去の労働判例によれば、ドイツにおいて従業員の能力不足を理由とした解雇は難しいとされる。BDAによれば、法的には労働者は平均的な成果を発揮すれば良いとされており、高いレベルの成果は求められていない。労働者が求められる成果を発揮できない場合には企業としてその原因を分析する必要がある。その結果、従業員本人の能力とアサインした職務との間にミスマッチがあるとなれば、当該従業員に教育訓練を行ったり他の職務や部署に異動させたりするなどの対応策をとらなければならない。ブルーカラーの場合には不良品率などの指標に基づいて従業員の平均的な成果を判断できるが、ホワイトカラーの場合には平均的な成果の判断基準が難しいため能力不足を理由とする解雇は難しく、多くの場合は教育訓練や人事異動などによって対応することになる。

②ジョブがなくなったら解雇できるのか

能力不足を理由とする解雇と同様に、従業員が従事していた職務がなくなった場合の解雇も難しい。例えば、事業所閉鎖により従業員が担当職務を失う場合に当該従業員をただちに解雇することはできない。企業は事業所閉鎖によって職務を失った従業員に対して社内の他の職務を提供して雇用を継続する努力を行なう義務を負っている。この場合の職務は事業所閉鎖前と同じである必要はなく、他の職種や勤務地の職務であってもよい。また、職務を失った従業員が複数いる場合には、勤続年数や家族構成などを考慮して社会的に最も弱者となる従業員に優先的に次の職務を提供することが求められる。過去の労働判例によれば、企業がこうした努力を怠った場合にはその解雇は無効とされる。

③年齢を理由に解雇できるのか

ドイツでは公的年金の受給資格年齢の到達年をもって無期雇用契約を終了するのが一般的である。このため事例企業を含めてドイツ企業の雇用契約書には、公的年金の受給資格到達時をもって当該無期雇用契約が終了となることが通常明記されている。これが明記されていないと、当該従業員の雇用契約は従業員から退職の申し出がない限り一生継続することになる。

無期雇用契約終了後も当該従業員と有期雇用契約を結んで雇用を継続することがある。ドイツでは有期雇用契約を結ぶための要件が制限されているが、年金受給資格を有する高齢者については特段の理由なく有期雇用契約を結び繰り返し更新することが可能となった。ただ、事例企業ではこうした高齢者の有期雇用契約による再雇用は行なわれていなかった。

④その他：タリフ適用企業と非適用企業の違い

ドイツ企業の多くが産業別労働協約（タリフ）の適用を受けているが、タリフ適用企業と非適用企業にはそれぞれメリットとデメリットがあり、各社はそれを比較考慮したうえで選択している。

タリフ適用企業のDA社は、タリフ適用企業であることのメリットを強調していた。DA社によれば、非適用企業と比較してタリフ適用企業は職種や技能要件、給与等級などが明確

になっており、給与や付加給付の水準も相対的に高く、労働時間や休暇などの労働条件も良い。こうした点は企業側にとっては経済的負担となるためデメリットと見ることもできるものの、DA社としては、タリフ適用企業であることに魅力を感じて優秀な労働者が応募してくる可能性が高いことから長期的に見ればメリットのほうが大きいと考えている¹⁵。

他方、タリフ非適用企業の DC 社は、タリフ非適用企業であることのメリットを強調していた。同社はかつてタリフの適用を受けていたが、経営上の制約が多いことからタリフ非適用企業となることを目指した。タリフの適用を受けないことにより産業全体で決められた給与や労働条件の制約を受けない雇用管理を行なうことができる。例えば、労働時間については、IG メタルのタリフでは週の所定労働時間が 35 時間とされているが、DC 社は 42 時間に設定している。また、労働者のストライキについても、タリフ適用企業の場合には同じ産業のタリフ適用企業がストライキを起こすと自社でもストライキが起きてしまうが、DC 社はタリフ非適用企業なので、そうした産業全体の影響を受けずに済む。ただし、DC 社によれば、タリフの適用を受けないことによって自社の雇用管理が法的に問題ないか否かを確認する労力が必要となる点がデメリットであるという。このため、DC 社はタリフ非適用企業ではあるものの、雇用契約書の作成など必要に応じてタリフを参考にして雇用管理を行なっている。

5. おわりに

(1) 事例調査企業における大卒ホワイトカラーの雇用管理

事例調査の結果に基づいて、ドイツの大卒ホワイトカラーの雇用管理の特徴をまとめると以下ようになる。

第1に、事例企業の大卒ホワイトカラーは無期雇用契約を結んで雇用されていた。ドイツでは有期雇用契約を締結するための要件や期間が制限されていることと、企業側としても教育水準の高い大卒者の中から優秀な人材を採用するには好条件を提示する必要があることなどから、採用時点で無期雇用契約を結ぶことが望ましいとされていた。

第2に、事例企業において大卒ホワイトカラーの採用は、経験者の中途採用もあるものの新規学卒者の採用が重視されていた。ただし、日本のような新卒一括採用慣行は行なわれていなかった。採用活動は、企業側の需要がある場合に職務や勤務地を特定して募集を行なうことが一般的であり、求人広告を自社のホームページや新聞、就職サイトなどに掲載することが多い。企業によってはこれに加えてインターンシップや大学のジョブマーケットを活用したり、大学教授や人材仲介会社に紹介を依頼したりしていた。

第3に、事例企業では、大卒ホワイトカラーの採用が決まると無期雇用契約を結んで、最初の6ヶ月間を試用期間としていた。6ヶ月から最長2年程度のトレーニー・プログラムを用意する大企業もあるとされるが、事例企業は6ヶ月程度の試用期間中に幾つかの部署を経験させて大卒ホワイトカラーの適性を見極めたうえで本採用し配属していた。試用期間中の解雇は可能である。

第4に、雇用契約書には、職務や給与、勤務地、労働時間、休暇などの基本的な労働条

¹⁵労働者にとっての労働協約の意義については岩佐（2015）などを参照されたい。

件が記載されている。事例企業の雇用契約書には、職務はジョブタイトルや職種、職位、部署などとして記載されていた。雇用契約書に加えて職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）を設けて具体的な職務内容を明記する企業もあったが、いずれの企業も従業員に対するジョブ・アサインメントの柔軟性を確保するために、職務内容を明確にしつつもその範囲が狭くならないようにバランスに留意するとともに、法的な問題が生じないように過去の労働裁判所の判例や産業別労働組合の協約（タリフ）の雛形を参考にしていた。

第5に、事例企業における大卒ホワイトカラーのキャリア開発は、組織階層の上位のポジションに昇進していく管理者のキャリアが中心である。ただ、近年では管理者のキャリアだけでなく、管理者には就かず特定の機能や分野における専門性を蓄積し発揮する専門家のキャリアも増えてきている。

第6に、事例企業は大卒ホワイトカラーのキャリア開発を行なううえで、教育訓練に加えて人事異動を積極的に活用していた。人事異動には、上位のポジションに昇進する場合だけでなく、他の職種・部署に変更となる場合や他の勤務地に転勤となる場合などさまざまなケースがあるが、いずれの場合も企業側は従業員と事業所委員会の事前同意を得る必要がある。事例企業は人事異動を柔軟に行うために、他の部署や勤務地に異動する可能性のあることを雇用契約書に予め明記することに加えて、能力開発につながる魅力的な異動を提示したり人事異動に際して特別手当を支給したりするなどして、従業員に同意してもらえるようにするための取り組みを行っていた。

第7に、ドイツでは職種別の労働市場が整備されていることを背景に、事例企業の大卒ホワイトカラーの給与は職種ごとの職務給を基本給とし、これに上司の評価に基づいた基本給の2～3割を上限とする評価加給を加えて構成されていた。給与を上昇させるには、能力や技能を向上し給与等級の高い職務に従事する必要がある。

第8に、ドイツでは無期雇用契約は公的年金の受給開始年齢到達時に終了することが一般的であり、事例企業を含めてドイツ企業はこれを予め雇用契約書に明記している。無期雇用契約終了後にも有期雇用契約を結んで雇用を継続することも可能だが、事例企業では行なわれていなかった。

第9に、事業所閉鎖により従業員の職務がなくなる場合には、企業側は当該従業員に他の職務を提供し雇用を継続するよう努力する義務がある。労働判例によれば、新たに提供する職務は必ずしも事業所閉鎖前の職務と同じである必要はなく他の職種や勤務地に変更してもよいが、こうした雇用維持の努力をしない解雇は無効とされる。

(2) 理念型としての「限定雇用」「無限定雇用」との比較

最後に、事例調査に基づくドイツの大卒ホワイトカラーの雇用管理の特徴について、理念型としての「限定雇用」と「無限定雇用」と比較しよう。理念型としての「限定雇用」「無限定雇用」は以下の特徴を持つとされる¹⁶。

- 「限定雇用」（ジョブ型雇用）：

採用時点から従業員が担当する職務が職務記述書などで具体的に限定・特定されており、

16 理念型の考え方については「I 総論編」の佐藤による説明を参照されたい。

また会社や職場の上司は人事権に基づいて従業員が担当する職務を変更することができず、職務の変更は、社内公募など本人の希望による。勤務地は、当該職務がある事業所に限定されており、勤務地変更は、本人が希望する職務への異動が勤務地変更を伴う場合に限定される。職務を限定・特定して雇用することから当該職務の経験者の中途採用が主となる。賃金制度は従事している職務に規定される職務給や仕事給で、同じ職務を担当する限り賃率に変更はない。事業再編などで担当職務がなくなった場合には、雇用関係が終了つまり解雇となる。担当する職務が限定されているため、従業員が担当職務に必要な職務遂行能力を欠いている場合には、企業は従業員の解雇が可能となる。

● 「無限定雇用」(非ジョブ型雇用、メンバーシップ型雇用)：

採用に際して担当職務や勤務地は限定・特定せずに従業員を雇用し、会社が人事権に基づいて担当職務や勤務地を必要に応じて決定できる。配属された職場において担当する職務は、職務記述書などによって限定・特定されておらず、会社の人事権を背景として、職場の上司が必要に応じて柔軟に変更できる。担当職務を限定・特定して従業員を採用しないため、様々な職務を担当するために必要な訓練可能性が高い新卒採用が主となる。担当する職務が限定・特定されていないため、賃金制度は、担当する職務でなく、従業員が保有する職務遂行能力に基づいた職能給となり、担当する職務の変更がなくとも職務遂行能力が向上すれば賃率が高くなる。事業再編などで配属先の事業所や担当している職務が消滅しても、企業として直ちに解雇することはできず、他の事業所や他の職務への配置転換の努力が求められる(整理解雇の4要素(要件)のうち解雇回避努力義務の履行)。担当する職務が限定されていないため、職務遂行能力を欠いた従業員を、企業はそのことのみを理由として解雇することができない。

ドイツの事例企業における大卒ホワイトカラーの雇用管理は、こうした理念型としての「限定雇用」と「無限定雇用」の特徴にどの程度あてはまるだろうか。「限定雇用」が欧米諸国の企業の雇用制度に該当し、「無限定雇用」が日本企業の雇用制度に該当すると主張されることも多いが、事例調査に基づくドイツの大卒ホワイトカラーの雇用管理は、雇用契約書に職務や勤務地が限定されているという点で「限定雇用」の特徴を持つものの、人事異動や解雇の可能性、採用などにおいて「無限定雇用」に近い特徴もあり、理念型としての「限定雇用」に完全に一致するものではなかった。具体的には以下のとおりである(図3-3参照)。

図表 3-3 ドイツの大卒ホワイトカラーの雇用管理と
理念型としての「限定雇用」「無限定雇用」との比較

	ドイツの 大卒ホワイトカラー	無限定雇用 (メンバーシップ型)	限定雇用 (ジョブ型)
(1)雇用期間の定めの有無	雇用期間の定めなし (公的年金受給年齢到達時に契約終了)	雇用期間の定めなし	雇用期間の定めなし
(2)雇用契約における職務の定めの有無	職務の定めあり	職務の定めなし	職務の定めあり
(3)採用	新卒採用を重視(新卒一括採用の慣行はない) 職務を特定して採用	新卒採用が主 職務を特定せずに採用	経験者の中途採用が主 職務を特定せずに採用
(4)会社の人事権による職務や勤務地の変更(人事異動の可否)	変更可(従業員と事業所委員会の事前同意を得る必要あり)	変更可	変更不可
(5)給与制度	職務給を基本給とする (能力評価に基づく加給あり)	職能給	職務給
(6)職務消滅を理由とする解雇	解雇回避努力が必要	解雇回避努力が必要	解雇回避努力は必要とされない

(出所) ドイツの大卒ホワイトカラーの特徴は事例調査の結果に、理念型としての「限定雇用」「無限定雇用」の特徴は「I 総論編」の佐藤の整理に基づく。

第1に、雇用契約における雇用期間の定めについては、事例企業の大卒ホワイトカラーは理念型としての「限定雇用」と「無限定雇用」と同様に、期間の定めのない無期の雇用契約を結んで雇用されていた。ただし、ドイツでは公的年金の受給開始年齢到達時に無期雇用契約が終了することが一般的であり、これを雇用契約書に明記している。

第2に、雇用契約における職務の定めについては、事例企業の大卒ホワイトカラーは雇用契約書に職務が定められていた。ただし、職務の定め方はジョブタイトルや職種、部署などを記載する程度であり、職務内容が詳細に規定されてはいない。また、雇用契約書に「企業は契約書に記載した以外の課題を被雇用者に指示することができる」といった条項を記載していたり、雇用契約書に記載された職務の範囲内で上司が従業員の職務を柔軟に変更したりしていた。雇用契約書に職務が定められており理念型としての「限定雇用」の特徴を持っているものの、実際の職務内容が雇用契約書によって限定されたり固定されたりしていないという点で「限定雇用」に一致するものではなかった。

第3に、採用については、事例企業における大卒ホワイトカラーは経験者の中途採用もあるものの新規学卒者の採用が重視されており、「無限定雇用」に近い特徴を持っていた。ただし、採用活動は職務や勤務地を特定した募集を行っており「限定雇用」の特徴も含んでいる。なお、ドイツには大学の卒業時期が年間2回あり、大卒者によって就職活動の

開始時期が異なることなどから、日本のような新卒一括採用の慣行は行なわれていなかった。

第4に、会社の人事権による職務や勤務地の変更（人事異動の可否）については、事例企業は大卒ホワイトカラーを採用時には職務や勤務地を定めて雇用するものの、採用後は管理者や専門家としてのキャリア開発を行なうために職務や勤務地の変更を伴う人事異動を活用しており、「無限定雇用」に近い特徴を持っていた。ただし、ドイツではこうした職務や勤務地の変更を伴う人事異動に際して、企業側は従業員本人と事業所委員会の双方の事前同意を得る必要があり、日本のように企業側の広範な人事権を持つわけではない。

第5に、給与制度については、事例企業の大卒ホワイトカラーの給与は職種ごとの職務給を基本給としており、理念型としての「限定雇用」の特徴を持っていた。ただし、事例企業の給与には職務給としての基本給に加えて上司の能力評価に基づく評価加給が含まれており、職務給だけで構成されているわけではなかった。

第6に、職務の消滅を理由とする解雇の可能性については、事業所閉鎖などによってその職務や勤務地が消滅した場合に企業側がただちに当該従業員を解雇することはできない。社内の他の職務を提供するなどして当該従業員の解雇を回避し、雇用を維持する努力が必要とされる点は「無限定雇用」に近い特徴といえる。

上記を整理すると、事例企業における大卒ホワイトカラーの雇用管理は、無期雇用契約を結んだうえで雇用契約書に職務や勤務地を定めていたり、職務給を基本給とした給与制度を設計したりするなど、理念型としての「限定雇用」の特徴を持っていた。しかし、従業員と事業所委員会の双方の事前同意を得ることを要件として職務や勤務地の変更を伴う人事異動が行なわれていることや、事業所閉鎖等により職務が消滅した場合には企業側に当該従業員の解雇を回避する努力が必要とされること、さらに新規学卒者の採用を重視していることなど「無限定雇用」に近い特徴もあり、理念型としての「限定雇用」に完全に一致するものではなかった。

なお、今回の事例調査の対象はいずれも南ドイツに拠点を置く中堅規模の製造業企業であることから、大企業や中小企業など企業規模の異なる企業や、金融業・サービス業といった他業種企業の大卒ホワイトカラーの雇用管理にも同様の特徴が見られるかについては今後の課題である。また、こうした事例企業の大卒ホワイトカラーの雇用管理が成立・機能する背景要因については、ドイツの法制度や労働市場の構造、教育制度、雇用・労働に関する社会規範、仕事や働き方に対する労働者の価値観など他の要因との関連を踏まえた検討が必要である。

<参考文献>

- 荒木尚志・山川隆一編著（2006）『諸外国の労働法制』労働政策研究・研修機構。
猪木武徳（2002）「ドイツの大規模小売店」小池和男・猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材形成——日米英独の比較』東洋経済新報社、223-246頁。
岩佐卓也（2015）『現代ドイツの労働協約』法律文化社。
苧谷秀信（2001）『ドイツの労働』日本労働研究機構。
佐藤博樹（2002）「キャリア形成と能力開発の日独米比較」小池和男・猪木武徳編著『ホワ

- イトカラーの人材形成——日米英独の比較』東洋経済新報社、249-267 頁.
- 田中洋子 (2012) 「ドイツにおける時間政策の展開」『日本労働研究雑誌』 612 号、102-112 頁.
- 日本労働研究機構 (1998) 『ドイツ企業の賃金と人材育成』 日本労働研究機構.
- 野川忍 (2005) 「ドイツの社会労働事情」『欧米の社会労働事情——欧米人の仕事と暮らし——』 (財) 日本 ILO 協会、113-159 頁.
- 久本憲夫 (2008) 「ドイツにおける職業別労働市場への参入」『日本労働研究雑誌』 577 号、40-52 頁.
- 藤内和公 (2013) 『ドイツの雇用調整』 法律文化社.
- 藤内和公 (2009) 『ドイツの従業員代表制と法』 法律文化社.
- ベルント・ヴァース (2013) 「ドイツにおける企業レベルの従業員代表制度」『日本労働研究雑誌』 630 号、13-25 頁.
- ベルント・ヴァース (2006) 「ドイツにおける労使関係の分権化と労働組合および従業員代表の役割」『日本労働研究雑誌』 555 号、11-25 頁.
- 本庄淳志 (2011) 「短期雇用法制の国際比較—有期雇用と労働者派遣法制をめぐる、アメリカ法、ドイツ法、オランダ法の状況」『日本労働研究雑誌』 610 号、76-88 頁.
- 山本陽大・細川良 (2013) 「現代先進諸国の労働協約システム——ドイツ・フランスの産業別協約」労働政策研究報告書 No. 157.

第4章 フランス

(佐野 嘉秀)

1. 要約

- カードルと非カードルの階層があり、それぞれ複数の等級から構成される。学歴により、採用時の格付けが異なる点も、事例に共通である。とりわけグランゼコール等を卒業した、バカロレア取得後に高等教育5年相当の学歴をもつかどうかは、採用時の格付けがカードルであるかどうかに影響を与えている。
- 中途採用者の初任格付けにおいては、採用後に担当する職務だけでなく、学歴や経験・技能など、本人の属性も考慮のうえ、初任格付けは行われている。
- 労働契約書において、仕事内容については、採用後の柔軟な変更を予定して、職務名称や肩書程度の一般的内容にとどめる事例がみられる。本人の同意を条件として職能や職種の変更を伴う配置転換も実施されている。
- 勤務地については、労働契約で指定している事例のほか、企業として転勤を伴う異動を柔軟に行ううえで、地理的モビリティ条項を入れている事例がみられる。同条項がない限り、企業の転勤への人事権は制限されるとの認識が読みとれる。実際に、勤務地の変更を伴う配置転換が一般に行われている。地理的モビリティ条項を結ばない社員についても、本人の同意を条件に転勤が行われる事例がある。他方で、地理的モビリティ条項を結ぶ場合でも、企業側が一方的に転勤を命じるのではなく、本人の意思確認を行ったうえで要請を行うかたちで転勤が実施されている。
- 仕事内容の変更の都度、書き換えること避けるうえで、詳細な職務記述書を用意しない事例がみられた。ただし、社内公募制を運用するうえで、異動先の職務を明示する必要等から、詳細な職務記述を用意する事例もみられる。
- カードル内での昇格、非カードル内での昇格、非カードルからカードルへの昇格が、事例に共通して実施されている。カードルか非カードルを問わず、昇格の決定に際しては、人事評価結果等を踏まえた選抜が行われている。昇格をめぐる社員間の競争が存在しており、昇格は社員のインセンティブの一つを構成していると考えられる。
- 企業からの配置転換の要請に柔軟に対応する社員が、昇格を通じた企業内でのキャリア形成上、有利に評価されるとする事例がみられる。そうした企業では、家庭責任を持つ女性など、転勤への対応が困難な社員の昇格の機会は制約されることになる。
- ただし、仕事内容や勤務地の変更を伴う配置転換が求められるのは、カードル層が中心となっている。そのため、カードルに限定して地理的モビリティ条項を入れる事例もある。また、カードル層に対しては、キャリア形成の一環として、仕事内容の変更や転勤を伴う配置転換を社員に企業が提案する事例もみられた。
- これに対し、非カードルとして入社した社員のカードルへの昇格の機会は必ずしも大きくなく、高学歴者と比べて、昇格のスピードや昇格できる格付けの条件にも制約がある。そのため、非カードル層の社員にとり、昇格に向けて柔軟に配置転換の要請に従うインセンティブは、カードル層と比べて低い場合が多いと考えられる。
- フランスでは、カードルについては日数管理のみで、時間管理は行われていない。他方、非カードルについては時間管理が行われ、残業に対して割増賃金が支払われる。非カードルにおいて短時間勤務が行われる事例も確認できた。事例により、カードルの労働時間は長い傾向にある。また、時間的制約のある社員が、非カードルからカードルに昇格するのは困難とする事例もみられた。
- 事例によっては、長時間労働が、昇格において評価される要素の一つともなっている。

る。こうした事例では、家庭責任等のため長時間労働が困難な社員の昇格において不利に働いている可能性がある。この点に関して、管理者層において女性の割合が低いことを指摘する事例もある。他方で、長時間労働と昇格における評価を切り離しており、カードルは必ずしも長時間労働ではないとする事例もみられる。

2. 雇用の入口（採用）

(1) 労働契約はどのように成立するか（法制度）

－フランス労働法における労働契約

フランスにおいて、労働契約は法律上定義されていないが、判例により「ある者が他の者のために、その指示にしたがって報酬を受け取って業務に従事した瞬間から労働契約が存在する¹⁾」とされている。

労働契約の形式は原則として自由であり、期間の定めのある労働契約、派遣労働契約、パートタイム労働契約を除き、書面による契約書を交付するという法令上の義務はない²⁾。ただし、雇用主は従業員に対し、労働関係の主たる要素について雇用の開始日から2ヶ月以内に書面にて知らせなければならない³⁾。

労働契約においては文言の自由が広く認められており、当事者は、公秩序に反する場合（差別禁止の原則に反する、法定最低賃金を下回る報酬を定めている、など）を除き、労働契約において合意した一切の条項を記載することができる⁴⁾。

－労働協約と労働契約

労働協約とは、「使用者あるいは使用者団体と1または複数の労働者を代表する労働組合組織との間で締結される協定であって、集団的に雇用条件および労働条件、ならびに福利厚生について一般的に決定するもの」である。

労働協約の適用を受ける場合、労働契約の当事者には、協約の規定を最低基準とする契約内容が義務付けられ、労働協約に反する労働契約の条項は、自動的に協約の条項に置き換えられる（労働法典L.132-13条）。また、労働協約が定める事項について、個別の労働契約では定めていない場合にも、協約の規定に置き換えられる⁵⁾。労働協約の遵守義務は労働法典において定められており（L.2262-2条、L.2262-4条）、労働協約は個別の労働契約の内容を規律する規範としての機能を果たしている。

労働協約には主に、①全国または地域レベルで締結される産業部門別労働協約と、②各企業または事業所単位で締結される労働協約とがあるが、このうち①の産業部門別労働協約は、ほぼすべての産業部門をカバーしており、また、労働協約を締結した使用者団体に所属する使用者に雇用されるすべての労働者に適用される。また、産業部門別労働協約の多くが政令により拡張適用されており、その場合は当該産業部門で労働する

¹⁾ フランス労働・雇用・社会対話省ウェブサイトの記載に基づく

<http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/les-fiches-pratiques-du-droit-du,91/contrats,109/les-principales-caracteristiques,976.html>

²⁾ 労働協約により、書面による労働契約の締結が要求される場合はある。

³⁾ 仏投資庁セミナー「フランスの労働契約－基本原則、内容及び最新情報－」（2011年12月13日）

<http://www.invest-in-france.org/Medias/Publications/1570/%E3%83%95%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%82%B9%E3%81%AE%E5%8A%B4%E5%83%8D%E6%B3%95.pdf>

⁴⁾ 投資庁セミナー（2011年）

⁵⁾ 労働政策研究・研修機構「現代先進諸国の労働協約システムードイツ・フランスの産業別協約ー」（2013年）p.48

すべての労働者に適用されるため、労働協約の適用率は約 97%⁶と、労働者のほぼすべてに及んでいる。

産業別労働協約では、主として次のような事項について定めている⁷。

- 最低賃金
- 格付
- 男女間の平等
- 職業教育
- 社会保険基金
- 労働者のキャリア形成
- 組合活動の権利

(2) 大卒ホワイトカラーの採用慣行

① 大卒ホワイトカラーとは

フランスでは、労働者について、次のような区分がなされる。

- 工員 (ouvrier) : 生産に直接係る技能労働に従事する労働者。
- 職員 (employé) : 企業管理に係る職務、または公衆との関係に直接係る職務を行う労働者。一般事務職、技術職、職長を含む概念で、これらの頭文字をとって「ETAM」と呼ばれることもある。
- エンジニア (ingénieur) : 技術系の専門職職員。
- カードル (cadre) : 幹部職員。直接使用者の委任を受けて、他の労働者に対して権限を行使することができる。将来的な管理職候補として非定型的な業務に従事する非役付者をカードルに含めることもある。

本調査において対象とする高等教育修了者は、通常、「職員」、「エンジニア」「管理職」として採用される。

なお、フランスの学位水準は、次のように区分される（図表 4-1）。

図表 4-1 フランスの学位水準区分

区分	主な資格・学位	対応する教育レベル
V	CAP（職業適性証） BEP（職業教育免状） MC（補充資格、一部職種のみ）	後期中等教育 2 年修了
IV	普通バカロレア 技術バカロレア 職業バカロレア BP（職業免状） MC（補充資格） BMA BTM	後期中等教育修了
III	BTS（上級技術者免状）	高等教育 2 年修了

⁶ 労働政策研究・研修機構（2013 年）「現代先進諸国の労働協約システム—ドイツ・フランスの産業別協約—」 p.242。

⁷ このうち、賃金、男女間の平等、職業教育、労働条件および雇用能力予測管理、格付については、労働法典により産業部門協約を締結する組織に対する交渉義務が定められている（労働法典 L.2241-1 条～L.2241-7 条）。

	DUT（技術短期大学修了証）	
Ⅱ	学士（リサンス） 職業学士	高等教育3年修了
Ⅰ	修士 博士 技師免状 グランゼコール免状 ほか	高等教育5年以上修了

（資料）文部科学省「諸外国における後期中等教育後の教育機関における職業教育の現状に関する調査研究」報告書（2012年3月）に基づき作成

上記のうち、区分Ⅱが、就学年数を踏まえると、およそ日本の4年生大学卒業に相当すると見なすことができる。

ただし、日本のホワイトカラーの人事管理について、フランスでの人事管理の実態から示唆を得るうえでは、フランスにおける上記の区分Ⅱのみでなく、区分Ⅰの人材に対する人事管理まで広く分析の対象とする必要があると考える。というのも、以下で具体的に示すように、第1に、区分Ⅱの学歴の人材の企業内キャリアと区分Ⅰの学歴の人材のキャリアとは、企業内で到達できる格付けの面で重なる部分がある。第2に、区分Ⅱの学歴の人材の初任格付けと昇格（昇格の機会や上限）は、区分Ⅰの学歴の人材とは異なる取り扱いがなされており、区分Ⅰの人材の人事管理にも視野を広げることで、企業の人事管理全体の中に、区分Ⅱの学歴の人材の人事管理を位置付けることができる。第3に、日本とフランスでは学校教育制度に違いもあり、フランスでは、区分Ⅰのグランゼコール等での高等職業教育が発達している。それゆえ、日本の大卒者に相当する人材の人事管理の比較対象として、就学年数のみから単純に区分Ⅱの学歴の人材のみを比較の対象とするのが適切とも限らない。第4に、日本で「大卒ホワイトカラー」というとき、必ずしもその対象として大学院修了者を排除していないことが多いと考えられる。以上の理由から、以下では、区分Ⅰの学歴者の人事管理も含めて、フランス企業での事例を分析することとする。

②大卒ホワイトカラーの採用慣行（ヒアリング調査より）

一本章で扱う事例について

本章では、以下の4社の事例をもとに報告を行う。事例の概要を示すと、FA社は、日本に本社のある機械メーカーフランスでの子会社であり、機械製品の製造と販売をフランス国内で行っている。日系の多国籍企業の現地法人であるが、人事管理は、フランスの慣行に基づいているとされる。

FB社は、ハイパーマーケット、スーパーマーケット、ディスカウントストア等をフランス及び海外で展開する、大手流通グループである。従業員は約7万人、店舗数約1万である。フランスにおける社員のパートタイムとフルタイムの割合は29:71であり、無期雇用者と有期雇用者の比率は、93:7である。また、フランスにおける女性社員の割合は60%で、女性の管理職割合は39%である。（2013 Annual report）。

FC社は、相互保険、銀行、その他金融サービスを扱う金融総合グループである。欧州、アジア、アフリカ等11カ国に事業を展開している。ただし、保険料純利益の8割はフランスである。社員数は、約35,000人であり、うちフランス国外に約8,000人が勤務する。

FD社は、金融サービスを多国籍企業である。創業国であるフランスにおける規模が最大で社員数は約20,000人となっている。

図表 4-2 調査対象の概要

分類	企業・団体名	先方担当者名	実査日時
企業	FA 社	ヒューマンリソースディレクター	2014年9月3日
企業	FB 社	グループヒューマンリソース開発部長	2014年9月3日
企業	FC 社	グループヒューマンリソース最高責任者	2014年9月4日
企業	FD 社	グループ EWC (European Works Council) 事務局長	2014年9月5日

FA 社、FB 社、FC 社については、人事担当者、FD 社については、FD 社グループ・ヨーロッパワークカウンシルの事務局長を対象にインタビューを実施した。いずれもフランス国内の人事管理について聞き取りを行った。

一新卒採用の有無

フランスでは、新卒者の定期採用は一般的でなく、補充採用が基本である。ただし大企業などでは、毎年一定数の新規学卒者を採用しているという事例もある(山崎 1996)。

2005 年に仏雇用省が民間企業 4,050 社を対象に実施した調査によれば、期間に定めのない雇用の場合、求人理由としてもっとも多いのは離職による空席で約 60%、次いで従業員を増員で約 33%であった⁸。

主な採用経路は図表 4-3 のとおりである。管理職以外の一般職員の場合、求職者の自発的応募がもっとも多く、次いで、職業安定所を通じた採用が多くなっている。

図表 4-2 主な採用経路(無期雇用の場合)

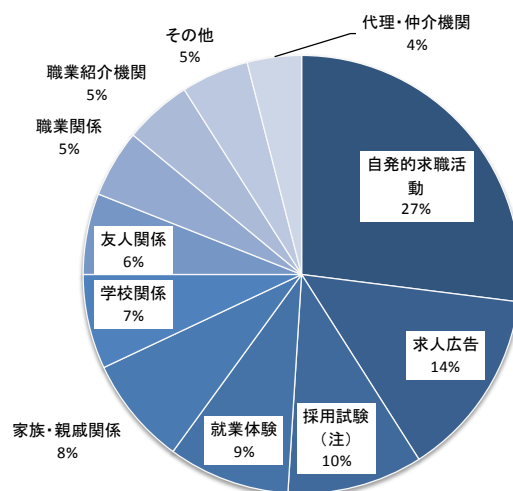
	採用経路	応募数に占める割合 (複数回答)	採用率
管理職 (カードル)	自発的応募	56%	8%
	インターネットを通じた求人	56%	17%
	仕事関係を通じて	45%	12%
	APEC(注)を通じて	44%	17%
	インターネット上の人材コンサルティング	31%	2%
	職業安定所を通じて	30%	5%
一般職員 (非カードル)	自発的応募	60%	21%
	職業安定所	47%	19%
	仕事関係を通じて	37%	13%

(注) APEC (Association pour l'emploi des cadres、管理職雇用協会) は、主要な労働組合および経営者団体により創設された団体であり、事業の一つとして、管理職を対象とする人材紹介・斡旋サービスを提供している。

(資料) DARES, Les procédures de recrutement: canaux et modes de sélection, Novembre 2006

⁸ DARES, Les procédures de recrutement: canaux et modes de sélection, Novembre 2006 - No 48.1.

図表 4-3 学生の就職活動方法（高等教育）



(注)「採用試験」には主に公務員試験、特に教員資格取得試験が該当する。
 (資料) 厚生労働省「世界の厚生労働 2006」

新卒者の場合も、自発的な応募や求人広告等により就職活動を行う。しかし、フランスの企業は採用にあたって経験を重視するため、新卒者は就職することが難しい。

この点に関し、上記の仏雇用省の調査においても、採用にあたって取得学位よりも経験を重視するという企業が8割に達し、また6割の企業が、学位を持っていたとしても経験がなければ採用しないと回答している。そのため新卒者は、在学中に行った企業でのインターンシップの経験を活かして就職するケースも少なくない（図表4-4）。

特に、高等教育機関の中でも短期職業教育機関であるSTS（上級技術者免状準備過程）や技術短期大学（IUT）の学生⁹は、職業紹介機関や就業体験を介して採用される場合が多いとの報告がある¹⁰。

一採用と学歴の関係

フランスの企業において、ホワイトカラーの社員は、大きくは、カードルと非カードルに分類される。カードルには、グランドセコール卒業者等、バカロレア取得後5年相当の高等教育を修めた人材が採用されるのが一般的である。以下に見るように、各社とも、採用時の格付けと学歴の間には、対応関係がみられる。

調査対象とした各社は、それぞれ社員格付け制度を持つ。格付け制度は、大きく、カードルと非カードルの2階層から構成されており、それぞれについて複数の等級を設けている。各社の概要を示すと下記の通りになる。

FA社の社員等級は、金属業界労働協約に沿ってFA社が独自に作ったもので、カードルは12等級、非カードルは20～25等級、合計で30以上の等級を設けている。同社でのカードルの定義は、労働契約ではバカロレア取得後高等教育4年相当以上の学歴者が従事する等級に該当する。グランゼコール等、同じ学歴でも出身校の銘柄により、初任格付けは異なる。

⁹ STSやIUTでは、専攻分野に応じた企業でのインターンシップがカリキュラムに組み込まれている（STSでは8～16週間、IUTでは10～12週間程度）。

¹⁰ 文部科学省「諸外国における後期中等教育後の教育機関における職業教育の現状に関する調査研究」報告書（2012年3月）p.132。

役職との対応関係としては、部下の人事考課を行う最下層のマネジャーは、職長 (agent de maîtrise) に相当し、非カードルの階層に位置づけられている。職長は、平均 10 名ほどの部下を統率することが多い。ただし、部下のいない職長も存在する。職長の等級は、バカロレア取得後高等教育 2 年相当の位置付けである。

ただし、FA 社では、対応する学歴を持たない場合も、社内での経験を重視して、非カードルからカードルの等級へと昇格を行うことがある。例えば、以前、非カードルに対して 35 時間以内の労働時間規制ができた時に、職長であった社員 2 名が、非カードルからカードルに移行した例がある。その際、学歴に関わらず、経験が重視されたとされる。

昇格に関しては、労働協約にも規定がある。例えば、初級カードルに配属された新卒者として 23 歳で入社の場合、2 年の経験で 1 等級昇格し、その後 3 年ごとに見直すこととされている。

次に、FB 社において、社員等級の格付け基準としては、外資系大手コンサルティングが作成したものを利用している。各等級は、職務と責任の重さにより定義されている。FB 社の社員格付けもカードルと非カードルの 2 層から構成され、カードルの等級として 4 等級、非カードルの等級として 6 等級が用意されている。

グランゼコール、ビジネススクールの新卒者といった、バカロレア取得後高等教育 4 年相当以上の学歴者は、7 級 (カードル) として入社し、10 級までは 4~5 年程度で昇格することが多いとされる。小売業の職業資格保有者は、入社時は 6 級 (非カードル) に位置づけられ、2 年程度で 7 級に昇格するのが一般的とされる。FB 社においても、学歴だけではなく、企業内での経験を通じて、非カードルからカードルへと昇格する機会が開かれている。

図表 4-4 FB 社の社員格付け制度

		等級	役職 (店舗について)	資格等
マネジャー	カードル	10	(経営陣)	
		9	地域ディレクター	
		8	大型店舗のディレクター等	
		7	店舗ディレクター等	グランゼコールや ビジネススクールの新卒者
	非カードル	6	店舗セクションマネジャー、 agent de maîtrise (職長)	職業資格 (小売) 保有者 < バカロレア取得+高等教育 2 ~3 年相当 >
		5	同上	同上
		4	販売員	
		3	販売員	資格なし
		2		
		1		

(出所) 聞き取りに基づく。

社員等級は、店舗での役職と対応関係がある。役職上のマネジャーの最下層は、店舗内の部門を統括するセクションマネジャーである。職長 (agent de maîtrise) に相当し、非カードル (6 級) に位置づけられる。店舗のディレクターより上位の職位がカードルの社員等級に位置づけられる。ただし、同じく店舗ディレクターでも、店舗の規模

が大きいと 8 級である場合もある（図表 4-5 参照）。

平均的なハイパーマーケット店の社員数は 200 人くらい、平均的なディスカウントストアの社員数は 100 人くらいである。都心で小さい店舗が多い。通常店舗には、店舗ディレクター、サブディレクターがおり、その下の少人数のストアセクションマネージャー（フルーツ担当、野菜担当、魚担当等）がいて、一般の販売員を管理する。

FC 社における社員格付け制度は、10 等級からなり、このうちカードルの等級が 6 等級、非カードルの等級が 4 等級ある。経営陣と位置付けられる人材の等級は経営カードルであり、Ⅰ～Ⅲの 3 等級から構成する。カードルの等級としては、このほか 7（上級カードル）、5～6（中間カードル）の 3 等級がある（図表 4-6 参照）。

各等級と、学歴の間には対応関係があり、バカロレア取得後高等教育 4 年相当以上の学歴者は、6 級以上に位置づけられる。この学歴に相当するグランゼコールの新卒者は、採用時、6 級に位置づけられる。総合大学の新卒者は 4 級、もしくは大学の銘柄によっては 5 級に位置づけられる。いずれも、勤続を通じた昇格の機会がある。

図表 4-5 FC 社の社員格付け制度

	等級		(総計 35,000 名)	学歴との関係
経営カードル ：経営陣	Ⅲ	経営者	30 名	8-9 割がグランゼコール出身
	Ⅱ	経営陣参画者	100 名	
	Ⅰ	マネジャー	220 名	5 割がグランゼコール出身
上級カードル	7			グランゼコール出身は 2%
中間カードル	6			グランゼコール新卒者採用時
	5			大学新卒者採用時
非カードル (エンプロワイエ)	4			大学によってはカードル層採用あり
	3			
	2			
	1			

(出所) 聞き取りに基づく。

FD 社の社員格付け制度上、社員の等級は計 7 等級あり、そのうちカードルの等級は 3 等級、非カードルの等級は 4 階級からなる（図表 4-7 参照）。これらの等級の上位に、枠外としてディレクター等の経営管理層が位置付けられている。大学卒（バカロレア取得後高等教育 3 年相当）は 5 級に入社し（カードル）、バカロレア取得後高等教育 5 年相当は、テクニシャン、法律家専門家を含めて 5 級から 7 級で入社する。トップクラスにはグランゼコール卒業者が多いが、ディレクターとして入社するため 7 級より上の枠外の採用である。ただし、現在は、グランゼコールでも、その銘柄に応じて、5 級、6 級で入社する人もいる。

等級と仕事内容との関係はゆるやかである。仕事の内容について、5 級と 6 級では仕事の違いはほとんどないとされる。7 級は絶対数が少ないが、エキスパート・専門家が多い。マネジャーとして監督している人もいる。

図表 4-6 FD 社の社員格付け制度

	等級		学歴と採用時の等級の関係
枠外		ディレクター等	グランゼコール卒業生
カードル	7	テクニシャン、法律専門家 等	大学院卒者(バカロレア取得+高等教育5年相当)、グランゼコール卒業生
	6		
	5		
非カードル	4		
	3		
	2		
	1	ほとんどいない	

(出所) 聞き取りに基づく。

部下の人事評価を担当する役職と社員等級の対応関係は厳格ではない。非カードルが人事評価を担当する場合もあれば、7級のカードルでも部下がいない場合はある。5～7級には契約書作成をしている人が多く、専門性が高く、部下はいない。

また、大きな部や課を任されている場合でも、非カードルのこともある。例えば、4級の班長で、人数の多いグループリーダーとしてコールセンター業務を任されている場合などがそれにあたる。

以上のように、各事例とも、カードルと非カードルの階層があり、それぞれ複数の等級から構成される。学歴により、採用時の格付けが異なる点は、事例に共通である。また、いずれの事例も、企業内での経験を通じて、上位の格付けに昇格する慣行があり、昇格に伴い、非カードルからカードルへの格付けの変更が行われる場合もある。こうした点は、先行研究の事実発見とも対応している(葉山：2008)。

このように、フランスでは、ホワイトカラーについて、勤続を通じた昇格が見られる。ただし、学歴、とりわけグランゼコール等を卒業した、バカロレア取得後に高等教育5年相当の就学者かどうかは、採用時の格付けがカードルであるかどうかに影響を与えている。FA社、FC社、FD社の事例で指摘があったように、グランゼコールや大学の銘柄(名門かどうか)も、初任格付けを決めるうえで考慮される。学歴は、こうした初任の格付けだけでなく、その後の昇格のスピードや実質的に昇格できる格付けの上限にも影響を与えている。

(3) 採用の実際

事例各社とも、グランゼコールや大学の新卒者だけでなく、中途採用によって人材の確保を行っている。中途採用者の選抜および初任格付けにあたっては、学歴のほか、これまでの経験も考慮される。この点に関する各社の状況は以下の通りである。

FA社において、新卒者をカードルに初任格付けすることはある。開発、生産技術、ソフトの領域でバカロレア取得後高等教育4～5年相当で、工科大学卒業生等の技術者の場合などである。工科大学では、4～5年の在学期間中に企業研修・インターンシップへ参加することが義務とされていることが大多数であり、一定の実務経験があると見なせるとされる。企業研修・インターンシップでは、2社をそれぞれ4カ月経験したり、1年間の海外企業での研修を経験したりしており、その間は、就業経験を積んでいるとされる。

採用基準について、必ずしも明確なものがあるわけではなく、学歴、経験、専門分野

などのプロフィールを見て、人事部と雇用受入れ部門と一緒に検討する。人材紹介会社を使うことも多い。

初任格付けは、個別に決めている。例えば、油圧関係の労働市場は小さく、油圧エンジニアの採用に苦労している。紹介会社から人材の情報提供を受けると、カードルかどうか、報酬はどれくらいかを人事と部門とで検討する。

初任の賃金水準は、出身校の銘柄によっても異なる。例えば、パリ中央工科大学と、リオン ISNA では、前者の初任給が 4 万€（年）に対して、後者は 3 万 5 千€からのスタートになるのが相場である。ただし、等級ごとに賃金水準の上限と下限は決まっており、その範囲から外れて賃金水準を設定することはない。

FB 社では、マネジャー以外を採用する場合、各地の人事部が、公共職業安定所等を利用して人材を募集し、面接選抜を行う。店長が人選を行うこともある（インターンシップ参加者の中から採用を行う場合等）。マネジャーの採用の場合、本社の人事部が人材紹介会社等を活用して採用する。

FC 社では、カードルへの採用者の多くは、グランゼコールの新卒者ではなく、他者で一定の経験を積んだグランゼコール卒業者であるとのことである。

FD 社について、2013 年のフランスの採用状況は下の図表 4-8 のとおりであった。採用した総計 793 名のうち、26 歳未満は 220 名で 28%と少ない。

図表 4-7 FD 社の採用者の年齢構成（2013 年）

年令	カードル (単位：名)	非カードル (単位：名)	合計 (単位：名)	構成比 (単位：%)
26 歳未満	124	96	220	28
26-35 歳未満	312	92	404	51
36-45 歳未満	115	24	139	18
46-54 歳未満	21	6	27	3
55 歳以上	3	0	3	0
合計	575	218	793	100

(出所) 調査時に得た社内資料に基づく。

FD 社のインフォーマントによれば、フランスでは大学卒の資格があっても就職できないことが多いとされる。大卒者は、インターンシップや政府のプログラム等を利用した、就業経験を積んでいく必要があるとされる。昨年の採用人数 314 人のうち、バカロレア取得後高等教育 2 年相当が約 2 割、バカロレア取得後高等教育 3 年相当が約 1 割を占める。ただし、コンサルティング子会社の例では、バカロレア取得後高等教育 5 年相当が 7 割を占めており、採用者に占めるバカロレア取得後高等教育 4~5 年相当の割合が高い。そのため、社員等級 4 級以下の非カードルの採用は、現在、実施していないとのことであった。

FD 社では、保険業界の労働協約をベースにして、FD 社での合意条件を加味した最低報酬額を社員等級ごとに設定している。

以上のように、事例各社とも、中途採用で人材を確保している。中途採用者の初任格付けにおいても、学歴は重視される。ただし、初任格付けは、学歴だけでなく、実務で

の経験や専門性等を踏まえて決定される。このように、採用後に担当する職務だけでなく、学歴や経験・技能など、本人の属性も考慮のうえ、初任格付けは行われている。

－ホワイトカラー労働者の労働条件の規定について

フランスにおいて、原則的には、労働者は採用時に、使用者との交渉により、労働条件を個別적으로取り決めることになる。一般に、採用するポストが重要なものである場合には労働契約書の内容は個別詳細になる傾向があるものの、そうでない場合には、労働協約や企業の就業規則に沿った、比較的定型的なものとなっていることが多いようである¹¹。

労働契約書において規定される内容のうち、重要事項としては次のようなものがある。

- ポストの定義
 - 職階
 - 試用期間
 - 賃金
 - 解雇条件
 - 転勤条件
- など

このうち、勤務地に関する条項は契約の主要な要素であるとみなされており、労働契約書において明記されることが通常である¹²。勤務地の変更、単発的・中長期的な出張に関する条項や、その際の費用についての規定が置かれる。

労働協約において、勤務地の変更について規定されている場合もある。例えばフランス銀行業労働協約¹³では、勤務地の異動について、業務上の重大な必要性があれば命じることができるように定めている¹⁴。労働協約の規定事項は労働者にとって最低限の労働条件となるため、銀行業においては、企業側が労働者に対して自由に転勤を命じることができるような内容の労働契約を結ぶことはできない。

フランス銀行業労働協約 第 37 条：異動

転居を前提とする配置転換は、業務上の重大な必要性の枠内においてしか命じられることはないものとする。

とりわけ、再配置を前提とする拠点の再編成または閉鎖に伴う制約は、業務上の重大な必要性を構成しうるものとする。

転居を前提とする使用者の発意に基づくいかなる配置転換の場合においても、当該転居の結果生じる転居および住居の復帰の費用は、各企業レベルで定められた様式に従い、その限度において、使用者により負担されるものとする。(以下略)

¹¹ 山崎 文夫「フランスのホワイトカラーの賃金と法的諸問題」『比較法制研究』第 19 号（1996） 國士館大學比較法制研究所 p.178。

¹² 仏投資庁セミナー（2011 年）

¹³ フランス銀行業労働協約は、ホワイトカラーの労働協約としてもっとも典型的なものであるとされており、一般職員、下級管理職と管理職とを対象にしている。

なお、同労働協約は政令による拡張適用の対象となり、フランス国内のすべての銀行に適用される。

¹⁴ 労働政策研究・研修機構（2013 年）p.116。

労働契約書には、配置転換に関する条項（地理的モビリティ条項）を含めることが可能である。ただし、配置転換条項は、従業員の仕事および要求される労働を考慮して、目的に対して均衡がとれており、かつ遂行すべき任務により正当化されるものでなければならぬとされる¹⁵。

なお、2013年6月に成立した「雇用安全化法」により、企業は労働組合代表との交渉により、より柔軟に配置転換を実施することができるようになった。当該交渉による合意に同意した従業員には、合意の規定が適用され、これに反する雇用契約書の条項の効力は停止する¹⁶。

一労働契約書

事例に共通して、採用時には、労働契約書が取り交わされる。労働契約書に書かれた事項については、採用後に変更がある場合、通常、企業側と労働者側の合意に基づいて改定を行うことが必要となる。したがって、労働契約書に諸条件が詳細に記載されているほど、労働者の就業条件について、企業が柔軟に変更することは困難になると考えられる。それでは、とくに仕事内容や就業場所について、労働契約書ではどのように規定されているか。各社の状況を見ると以下ようになる。

FA社において、採用時に取り交わす労働契約書は、3～5ページ程度のものである。必ず明記するものとして、雇用契約の期間、有期雇用か無期雇用か、勤務場所、職務・ファンクション、報酬、クラス・等級が挙げられる。これらは、労使の合意に基づき明記が求められている事項である。加えて、社内規定により、ボーナス（1カ月など）、競合禁止条項、就業時間、地理的異動の可能性についても明記する。

労働契約の内容は、「十分に詳しく、しかし必要最低限の内容を記載する」ようにする。というのも、各人の担当する仕事内容は、勤続のなかで変化していくのが通常であり、あまり細かく規定すると、職務等の変更のたびに労働契約書の内容も変更しなくてはいけなくなる。企業としては、できるだけそれを避けようとしているとのことであった。

それゆえ、職務・ファンクションについての記載として、例えば、経理担当者の時には、「上司の指導のもとで、会社の経理の〇〇を担当する」として、これに1ページ程度の職務記述書を添付するに留めている。

地理的異動に関し、FA社では、現在、非カードルについても地理的モビリティ条項（地理的異動の可能性があると規定）を入れている。企業側からの異動の提示を社員が拒否した場合は、基本的に個人的理由として解雇できると人事担当のインフォーマントは認識していた。ただし、これまでそのような事例はないとされる。

なお、クラス・等級の変更には合意が必要であり、降格する際にも本人の合意を得ることが企業側に求められることになる。

FB社の場合、労働契約書は1ページ程度である。内容としては、全員共通で勤務地、肩書き、給与、労働時間等を明記している。カードルについては、地理的モビリティ条項、非競合条項を記載する。ただし、チームマネージャー（6級以下）については、モビリティ条項は入っていない。

転勤を伴わない範囲で店舗を変更する際には、労働契約書を変更することなく、変更通知書を追加することで対応している。ただし、ただしグループ内で、企業間の移動を行うことになる場合は、元の企業を一度退職し、新規に採用しなおす形式をとる。

¹⁵ 対仏投資庁セミナー（2011）。

¹⁶ 村田 弘美他「フランスの労働政策と人材ビジネス 2014」リクルートワークス研究所（2014年）p.27。

FC社の労働契約書の内容は、保険業界の労働協約に沿った内容になっている。労働契約書には、勤務場所を記載する。あるいは、地理的モビリティ条項を入れている。この場合、採用後に勤務地の変更を伴う異動を行っても、契約書の勤務先を変更する必要はない。なお、地理的モビリティ条項がたとえ契約書にないとしても、労働法上、勤務地と同じ雇用圏内（半径40キロメートル）であれば、異動を要請はできる。他方で、地理的モビリティ条項があっても、異動先が200～250キロメートルともなると、一方的な要請はできないとの認識をインフォーマントの人事担当者は持っていた。

FD社では、地理的モビリティ条項を労働契約書に入れていないため、企業側が転勤を強要することはできない。雇用契約で勤務地が規定されている。そのため、勤務地が変わるような異動は強要できない。そのような場合にはあくまでも提案というかたちになる。例えば、一時期、FD社では、地方への事業展開を積極的に図った時期があった。その際、パリから南仏への転勤等については異動に同意する社員が確保できたが、北部への転勤について社員の同意を得ることは（勤務地として希望する人が少なく）難しかったとされる。

なお、職務や勤務場所が変わる場合には、契約書を新たに取り交わすのではなく、これまでと変わった点についての変更書を追加的に取り交わす形式をとる。

以上のように、労働契約書において、職務や肩書が記載される場合も、その内容は一般的なものとどめる事例がみられる。仕事内容について、採用後の柔軟な変更の権限を企業側が確保するための対応と考えられる。

勤務地については、労働契約で指定する場合と、勤務地を問わずに異動することを確認する地理的モビリティ条項を労働契約に取り入れる場合がある。前者の場合、転居を伴う勤務地の変更については、企業側は、労働者の同意を取り付ける必要がある。後者の地理的モビリティ条項を入れている場合は、基本的にその必要がなく、社員は転勤の命令に従う必要があるとされる。企業として転勤を伴う異動を柔軟に行ううえで、地理的モビリティ条項を入れているものと考えられる。しかし、FC社のように、地理的モビリティ条項を取り交わしていても、とくに遠距離の異動については、本人の同意を取り付けたうえで異動を要請する例もみられる。また、地理的モビリティ条項を結んでいない場合は、企業の社員に対する転勤の要請の権限は制約されるものという認識が社会に共有されていることが読みとれる。

一 職務記述書の詳しさ

労働契約書以外にも、職務記述書を用意して、社員の職務の範囲を明示し、限定することは可能である。職務記述書での記載が詳細なものであれば、職務の変更が発生した場合に、その都度、職務記述書の内容を変更する必要が生じる。こうした手続きの存在は、企業の指示による、柔軟な職務の変更を抑制する側面があると考えられる。そこで、職務記述書の詳しさについて各社の状況を見ると、以下のようなことになる。

FA社の場合、労働契約書における職務記述は、2～3行程度の一般的な説明にとどめている。これを補完するかたちで、1ページ程度の職務記述書を添付していることは既に述べた。

FB社では、職務についてはあまり定義していないとのことであった。

FC社の場合、カードルでは、職務記述書の中身は細かいものではなく、職務についての詳しい定義はないとのことである。また、新しい仕事については、職務記述書自体を無くす方針を採っている。

その理由として、インフォーマントの人事担当者によれば、「上層部になるほど記述書を書くのは難しい。特に経営カードルは、一般的なことしか書けない」。また、「管理職は自主的に仕事をし、その方法は自分で決めるべきである。フランスでは伝統的には

職務記述書を書いてきたが、だんだんと書かなくなっている。細かく記述すると、書いてあること以外はやらないということや、時とともにやるべきことが変化するのに、最初の記述書の内容をやり続ける人もいる。そこで、現在は、職務記述書は無くそうとしており、新しい仕事には職務記述書を無くしている」とのことである。

カードルについては、詳しい職務定義はなくても、目標管理上、年度の目標が課されており、職務記述によらずとも、各人が担当すべき役割は明確にされている。職務記述はあっても一般的な規定に留まるため、職務が変更になっても、職務記述書を書き換える必要はないことが多いとされる。

これに対し、非カードルの職務記述書はまだあることが多いとのことである。インフォーマントによれば、「文書で職務を記述しないと、社員も安心しないことが多い」との理由が挙げられた。

FD 社の場合、ある程度の詳しい職務記述書を用意しているとのことである。同社では、社内公募制度を運用しており、社内公募を行う際、社内の専用サイト上に、人材を募集するポジションの職務内容と等級を掲載して応募を募る。

以上のように、FB 社、FC 社（カードル）では、必ずしも詳細な職務記述を用意していない。FC 社のように、カードルについて、職務記述自体を無くす方針を採る企業も見られた。配置転換や昇格、仕事の割り振りの変更等に伴い、勤続の中で社員の担当する仕事内容は変化することが一般的であり、企業として、その都度、職務記述を書き換えることを避ける狙いがあると考えられる。フランスにおいて、詳細な職務記述を用意することは、必ずしも全ての企業で当然に行われる慣行とはなっていないものと考えられる。ただし、FD 社のように、社内公募制を運用するうえで、異動先の職務を明示する必要等から、詳細な職務記述を用意する事例もみられる。

3. 本採用後の働き方

(1) 働き方の実際（仕事の範囲の決め方と働き方の実態）

図表 4-8 5年前からの就業状況の変化（1998年／2003年）

	同一の職種	異なる職種		同一の雇用主	
		同一分野	異なる分野	昇進以外の機能またはポストの変更	昇進あり
全体	71%	8%	21%	13%	8%
経営管理					
秘書	65%	13%	22%	12%	7%
会計職員	75%	13%	12%	9%	8%
経営管理職員	44%	14%	42%	17%	10%
役員秘書	55%	24%	21%	19%	9%
経営管理・経理・財務担当技術職	42%	20%	38%	10%	3%
経営管理・経理・財務担当管理職	67%	8%	25%	16%	14%
役員	57%	6%	37%	11%	9%
銀行・保険					
銀行業における職員および技術職	72%	11%	17%	34%	33%
保険業における職員および技術職	75%	9%	16%	13%	15%
銀行業・保険業の管理職	77%	6%	17%	20%	15%

(注) 代表的なホワイトカラー職種として、経営管理に係る職種および銀行・保険業の職種の集計値を抜粋している。数字は、2003年の時点での有職者数に対する割合

(資料) DARES, La mobilité entre métiers: 30% des personnes en emploi en 1998 avaient changé de métier en 2003

仏雇用省による1998年～2003年の追跡調査¹⁷では、2003年時点での有職者の7割が、5年前と同一の職種に就いていると回答している（図表4-8）。

ホワイトカラー職種では他の職種と比較すると、異なる職種に変更している割合が高い傾向がある。特に、経営管理職員、役員秘書、経営管理・経理・財務担当技術職といった職種では、半数以上が5年前とは異なる職種に従事している。ただし、同調査からは、こうした職種の変化が、企業内での職種転換によるものか、転職に伴うものかを区別することはできない。

同じ図表から、同一の雇用主のもとでの5年前からの機能（大括りの職務）やポストの変更は、昇進およびそれ以外を含めると、全体で約2割を占めている。銀行業・保険業では、その割合は高い。

(2) 異動

① 昇格の管理

事例各社において、社員に対しては社員格付け制度が用意されており、昇格を通じて上位の等級に昇格するルートが用意されていることは既に確認した。各社の昇格の管理はどのようなものか、概要を示すと以下ようになる。

FA社において、非カードル（職長）については、10名くらいのグループを統率・指導し、新しい計画や、部下を引っ張る能力などをみて昇格の対象としている。カードルについては、例えば、営業部門で、フランスの4分の1のゾーンを見ていた人について、経験と提案力を評価して、フランスの2分の1のゾーンの部門の責任者に昇進させた。なお、管理職でも、採用時の試用期間と同じように、昇進先の仕事を担当させてみて、

¹⁷ DARES, La mobilité entre métiers: 30% des personnes en emploi en 1998 avaient changé de métier en 2003, Janvier 2009 –No.05.3.

期待どおりなら正式に昇進させ、期待はずれなら元に戻すこともある。非カードルからカードルへの昇格は、直近3年で2名いる。

社内での昇格を通じた人材確保を外務採用より優先させるかどうかは、状況によることである。社内の内情を熟知していないといけないポジションは社内昇進を優先させるが、自社にはない技能が必要となる場合には、外部採用を検討している。最近、社内での昇進を通じて人材を確保することが多いとされる。

FB社において、2-(2)節でも示したように、バカロレア取得後高等教育4年相当以上の学歴の採用者は、7級(カードル)として入社し、10級までは4~5年程度で昇格することが多いとされる。また、小売業の職業資格保有者は、入社時は6級(非カードル)に位置づけられ、2年程度で7級に昇格するのが一般的とされる。

非カードルとしての入社者が、6級から7級昇格に昇格しカードルとなる際に、筆記試験等は課していない。通常は、役職上の昇進に伴い、カードルへと昇格する。カードルに新たに配置する人のうち、社内からの昇格による割合が約6割、社外からの採用による割合が約4割である。7級(カードル)への昇格のための評価は、年に1回実施している。なお、新人や若いマネジャーには、管理が相対的に容易な、小さい店舗を担当させる傾向にある。

人事評価は、上司が、アセスメントセンターと協力して行う。評価結果は、本社人事部に一元化されており、本社人事部もチェックしている。例えば、1つの店舗の全ての人の評価が低い場合には、本社人事部が評価結果の調整を行うこともある。

FC社の場合、昇格の早い人は、グランゼコール出身者では、3~4年で経営カードルに行くこともある。ただし、その背景として、FC社の場合、経験者採用が多く新卒者採用が少ないこともある。グランゼコール出身者は、経営カードル1級まで目指す。とはいえ、全員がそこまで昇進できるわけではない。25歳で、5級で入社した場合、上級カードル7級になるには10年(約35歳)くらいかかり、その後経営カードルに昇格するのは、43~45歳くらいである。総合大学出身者の場合、新卒時は4級からスタートし、それなりの時間をかけて6級くらいまで行くこともある。

経験則としてグランゼコール出身者は、総合大学出身者に比べて、能力がより高いと社会的に認識されているとされる。しかし、あくまでも等級は、学歴ではなくファンクションで決まっており、学歴により決まるわけではない。グランゼコール出身者でもチームワークが出来ない人で、5級までしか昇格できない人もいる。

FD社において、昇給は等級によって異なる。非カードルは一律昇給の割合が大きい。これに対し、カードルでは、個人の業績に応じた昇給の割合が高い。FD社の昇給合意書は3年間有効である。不況時でも、社員はある程度安心して仕事に専念できるとされる。インフレが大きい場合には、各等級の賃金水準について、毎年見直しが行われている。

以上および2-(2)節での社員格付け制度に関する事例の概要を踏まえると、カードル内での昇格、非カードル内での昇格、非カードルからカードルへの昇格が、事例に共通して実施されている。FB社のように、カードル層の人材を外部からの採用よりも、非カードルからの昇格を通じてより多く確保している事例もみられる。他方で、FC社のように、非カードルとして入社した社員が、カードルへと昇格するうえでは、長期の勤続を要するとの指摘もみられる。各社とも、カードル、非カードルを問わず、昇格の決定に際しては、人事評価結果等を踏まえた選抜が行われている。昇格をめぐる社員間の競争が存在しており、昇格は社員のインセンティブの一つを構成していると考えられる。

②勤務地の変更を伴う異動

既に示したように、入社後の仕事内容や勤務地の変化を予定して、入社時に地理的モビリティ条項を取り交わしたり、労働契約書や職務記述書により仕事内容を詳細に特定すること避けたりする事例があることが確認できた。その背景の一つとしては、入社後の異動を通じて、仕事内容や勤務地が変更になることが一般的であることが考えられる。

ところで、上記①で見たように、昇格は、社員にとり、仕事へのインセンティブの一つとなっていると考えられる。このような昇格の機会、職種や勤務地の変更に関する企業側からの要請に対する社員の柔軟な対応と、どのような関係にあるのか。配置転換が一般的に行われているとすれば、社員の配置転換の要請に対する柔軟な対応が、昇格において評価される可能性もある。以下、事例における配置転換の実態および、配置転換への柔軟な対応と昇格機会との関係について、確認したい。

FA社において、仕事内容の変更を伴う配置転換は一般に行われている。配置転換や役職上の昇進、あるいは職務の継続的な変化に伴い仕事内容が変わり、かつ変更の状態が長期にわたると見なされる場合は、2～3行程度の追加条項を取り交わし、昇格や昇給を行うことで対応する。ただし、仕事の変更や追加が一時的である場合は、本人の同意を得て、昇格や昇給ではなく賞与で補償するだけにとどめることもある。降格については本人の同意が必要とされるため、とくに昇格の決定は慎重に行う傾向にあるとされる。なお、仕事内容の変更に伴い昇給を行う場合で、新たな仕事のために研修を行うときには、研修期間が終わってから昇給を実施している。

同じ事務所内で、職種転換を伴う配転刊を行うこともある。例えば、過去には、同じ工場で、製造から開発部門への異動、人事（給与担当）から物流担当への異動（人不足のため）、部品管理から供給品アフターサービスへの異動、製造から営業管理への異動があった。これら職種転換を伴う異動については、本人の合意が必要となる。ただし、インフォーマントの人事担当者は、給与と勤務場所、等級が変わらない限りは、会社は配置転換を強制することはできると認識していた。

カードルか非カードルかを問わず、会社の都合の配置転換に柔軟に従う社員は、昇格しやすいとされる。

FB社の場合、本社人事部としてキャリア管理のため「注視」しているのは、小売の職業資格保有者や7級のカードルとして採用する新卒者が中心となる。「能力を有している」ので、会社として注視しているとする。ただしその人数は、500人程度である。本社人事部では、アセスメントセンターと相談しながら、必要に応じて社員にトレーニングセンターでの研修を受けさせるなどしている。その際の人材評価では、これらの人材が昇格に値する能力を保有しつつけているかを確認している。「当初はポテンシャルを有している人材でも、無くなる可能性もある」とされる。

カードルとしての採用者も、店舗の全てのセクション（レジ、カスタマーサービス等）について、少なくとも1カ月間は経験させるようにしている。

年1回ディレクターが集まって会議を開催し、自社の人材プールについて、各人の業績とビヘイビア等について話し合い、昇格等の承認を行う。評価方法としては、顕著な業績、スキル、人事評価結果等をもとに総合的に判断している。小売の職業資格保有者で、店舗から、本社の人事やバイヤーになっている人もおり、店舗からキャリアを始めて、本部に行くキャリア形成の機会も開かれている。ただし、このようなキャリアパスはまだ新しいコンセプトとされる。そして、大半の社員は、本部への職種転換よりも店舗での継続的な勤務を希望する傾向にあるとインフォーマントの人事担当者は認識している。

店舗の多い小売業の特徴を背景に、一定期間（2年ごとくらい）に店舗間の異動を行うことが一般的となっている。これは、特にルールとなっているわけではない。しかし、

およそ2年でひとまとまりの仕事が完結すると考えられるため、実態として2年が異動を検討する目安となっている。しかし、最近の若い人にはそうした異動を望まない傾向にあるとされる。また、とくに夫婦共働きの社員の場合、夫婦そろって同じ地域に転勤するような調整は難しく、結果として、同じ雇用圏内で店舗間の異動を行うことが多い。

転居を伴わない配置転換のほうが行いやすい。地理的モビリティ条項を入れていない非カードルの場合、転居を伴う異動の場合は、労働契約書に従業員が合意のサインをしないといけない。

配置転換の頻度は、等級が上になるほど高い傾向にある。また、5級、6級の社員には、異動することを奨励している。しかし、異動を望まない社員も多いとのことである。とはいえ、昇格のためには、異動を受け入れる必要があるとされる。企業からの配置転換の要請に柔軟に対応できる人が、昇格しやすい傾向にある。非カードルの社員が、グループ会社の中でいろいろ経験することは、カードルへの昇進にとり有利となる。ただし、以前は、グループ会社間の配置転換は一般的ではなく、例えばハイパーマーケットにいる人は、ハイパーマーケットに長くいる傾向にあった。

FC社において、経営カードルについては、人事部統括責任者が人事評価を行う。7級については、担当部門や子会社人事担当と本社人事担当が相談しながら行っている。本社人事担当者は、それらを監視する。6級以下については、部門や子会社の人事担当が評価を担当し、本社に勤務している1,000名程度（非カードルを含む）は、本社人事担当が担当する。なお、本社の非カードルとは、秘書、ロジスティック（文書配達等）、文書管理等の一般管理者であり、本社の勤務者のうち2割程度と少ない。本社以外では、この比率は逆転している。

なお、5級、6級の社員についても、方針やルール等の枠組みを決めること等には本社人事担当が関わっている。

カードルの場合、勤続の過程で職能を変えることはある。労働協定でもこれは可能とされている。ただし、職能の変更には、本人の同意が必要とされる。

転勤を伴う配置転換は、経営陣は進めたいと思っても、実際には難しいことも多いとされる。パリ周辺での勤務は社員も同意しやすいが、地方への転勤要請には同意が得られないことも多い。ただし、インフォーマントの人事担当者によれば、地理的な異動を受け入れる社員のほうが昇進は速く、キャリアに大きく影響するのは確かで、多くの人が成功している。また、海外関連部署では、海外勤務を受け入れることもキャリア上の効果は大きく、国外で仕事ができることを示すチャンスとなる。

FC社でも、大卒の職長クラスからカードルになる人はいる。本社レベルではそうした事例はないものの、子会社や部門では事例がある。非カードルの場合、異動を受け入れるかどうかで、このようなキャリア形成の機会に対して、影響がないとは言えない。しかし、そもそも職長クラスに地理的異動は少なく、異動を要請したとしても家族と一緒に住み続けたいなどの理由から受け入れることは少ないと、人事担当者は認識している。

女性では、地理的異動を受け入れる割合は低い。特に企業側としては、働き盛りの30～40代の女性に、異動を提示するが、この世代は小さい子がいたり、教育の問題があったり、伴侶の仕事があったりして、受入率が低い傾向にある。ただし、経営カードルの女性（42歳、子供4人）で、地理的な異動をして、主人が仕事を辞めてついでといった例もある。

カードルでも非カードルかに関わらず、転勤を断っても解雇になることはない。実際にも転勤を断る人は多く、懲戒等も行っていない。ただし、企業として、このような異動を提示するときには、受け入れれば昇格が速くなることを示唆するので、社員が企業からの異動の提案を断った場合には、その社員の将来における昇進・昇格の可能性は低

くなると考えられる。異動の頻度は、等級によるが、経営カードルや上位3級は、4～5年と比較的長いスパンで異動がある。これに対し、6級や7級では、地理的異動はほとんどない。

FC社では、人事担当が、社員のキャリアへの支援をしている。優秀な人に対して、長期的に成長を促すような場合などがそれにあたる。これと関連し、部門（ライン、子会社）の管理者だけでなく、本部人事部の担当者も社員に対して人事面接を実施している。本社の場合、少なくとも年に1回は、本社の人事担当者（5名）が、社員に対して面接を行い、社員が期待していること（勤務地、研修等）を把握するようにしている。本社人事部の担当者は、非カードルを含む社員から話を聞くとともに、部門長の話も聞く。部門長は、部下のキャリアについて、年に少なくとも1回の面接を実施する。部門長は、仕事の中身を重視した面接を行い、人事担当者は社員のキャリアパスや、将来（4年くらいのスパン）についての話を中心に面接を行う。面接時に、キャリア形成上の配慮から職務変更の提案をすることもある。カードル、非カードルともにありうるが、カードルのほうがテーマとして提案しやすい。

上級カードルのキャリアについては、本社人事部が直接管理を行い、異動や昇格は本社人事部の承認が必要となる。これまでは、部門長（ディレクター）が、上級カードルの任命を行ってきたが、これを改めた。

FD社の場合、社内公募による異動の仕組みのほかに、社内公募以外の社内異動もある。業務量に応じて配置転換を通じて、社内で要員調整を行う。またグループ内の企業間で異動を行うこともある。例として、10人くらいの国際プロジェクト担当チームをフランスから英国に移したことがあった。異動の提示に対して、それを簡単に受け入れる人もいたが、そうでない人もいた。ただし、社内公募による配置転換と、会社主導で配置転換する場合のどちらが多いかというデータはないとされる。

社内公募と外部からの採用との関係については、社内公募を先行させて実施している。すなわち、手順としては、まず、①社内公募で自発的な応募を待ち、次に、②グループ内企業への公募を行い、それでも応募者や適任者を得られない場合には、③外部公募を行う。なお、保険業界はエキスパートや専門性が高い職種も多く（船荷証券、宇宙保険等）、勤続年数は長い傾向にあるとされる。

FD社において、幅広く異動をした人のほうが、昇格が速いことは確かとされる。ただし、コールセンター子会社では、ノウハウの蓄積をしたいという事情から、異動はあまり多くない。

以上のように、事例各社では、採用後に社内での配置転換が一般的に行われており、FA社、FB社、FC社で確認できたように、職能や職種の転換を伴う異動も行われている。ただし、FA社やFC社の事例で示されるように、職種や職能の変更については、本人の同意が条件とされている。

勤務地の変更を伴う配置転換も事例に共通して実施されている。ただし、地理的モビリティ条項を結んでいない社員については、本人の同意が必要となる。また、FB社やFC社では、地理的モビリティ条項を結ぶ場合でも、企業側が一方向的に転勤を命じるのではなく、本人の意思確認を行ったうえで要請しているものと考えられる。そのため、地理的モビリティ条項を結んでいても、社員を必ずしも柔軟に配置転換を行えないとの指摘があった。

このように配置転換に関する人事権に一定の制約があるなかで、FA社、FB社、FC社のように、企業からの異動の要請に柔軟に対応する社員が、昇格を通じた企業内でのキャリア形成上、有利に評価される傾向を指摘する事例がみられる。昇格との関係で、異動への要請への柔軟な対応に対するインセンティブが与えられているものと解釈でき

る。このような企業の対応は、他方で、家庭責任を持つ女性など、転勤への対応が困難な社員の昇格の機会を相対的に低くすることにもつながる可能性がある。

ただし、FB社やFC社については、仕事内容や勤務地の変更を伴う配置転換が求められるのは、主としてカードル層であることが確認できた。FB社のように、カードルに限定して地理的モビリティ条項を入れる事例があるのも、こうした状況を背景にしたものと考えられる。FB社とFC社において、本社人事部が、昇格を通じたキャリアに向けた管理や支援の対象とするのも主としてカードル層であり、キャリア形成の一環として、仕事内容の変更や転勤を伴う配置転換も社員に対して提案されている。

これに対し、非カードルとして入社した社員のカードルへの昇格の機会は必ずしも大きくなく、高学歴者と比べて、昇格のスピードや昇格できる格付けの条件にも制約があると考えられる。そうしたなか、非カードル層の社員にとり、昇格に向けて柔軟に配置転換の要請に従うインセンティブは、カードル層と比べて低い可能性がある。また、上記のように、FB社やFC社にとって、昇格を通じたキャリアへの支援の対象は主としてカードル層であり、非カードル層に対しては、配置転換を通じた人材育成があまり期待されていないものと考えられる。

③より高い賃金を得られる仕事をするには

上述の通り、フランスでは、職務の変更が、社員格付け上の昇格に値すると企業内で判断される場合は、昇格に伴い昇給が行われる。また、昇格に至らない場合にも、職務の変更のほか、人事評価の結果等を踏まえ、通常は各等級に対応するレンジの範囲で、昇給が行われることがある。

④ジョブをまたがる異動はあるか、一般的か

事例からは、ジョブをまたがる配置転換が、一般に行われていることが確認できた。ただし、事例を踏まえると、その頻度はカードルで多く、非カードルでは、大幅な職務の変更は少ない傾向にあると考えられる。

⑤勤務地の変更を伴う異動はあるか

すでに見たように、勤務地の変更は行われている。

⑥フルタイム・パートタイムの変更は可能か

労働時間管理の対象となる非カードルにおいて、フルタイムとパートタイムのあいだの労働時間の変更は可能である。

4. 雇用の出口（退職管理）

(1) 解雇

①ジョブがなくなったら解雇できるのか

フランスにおいて、解雇を実施するには「現実かつ重大な事由」が存在しなければならない（労働法典L.122-14-3条）。どのような場合に「現実かつ重大な事由」が存在すると判断されるかは、①労働者の人的理由による解雇の場合と、②経済的理由による解雇の場合とで異なる。

ここで、「仕事がなくなったために解雇する」という想定は、②経済的理由による解雇に該当すると考えられるため、以下では経済的理由による解雇を正当化するための要件について述べる。

- 経済的解雇において「現実かつ重大な事由」の存在が肯定されるためには、以下の要件をすべて満たす必要がある（労働法典 L. 321-1 条）。
- 当該解雇が、雇用の廃止・転換、または労働契約の変更に対する労働者の拒否を原因とすること
- 解雇の原因となった雇用の廃止・転換または労働契約の変更が特に経済的困難または技術的変化のために行われたこと
- 当該労働者の教育訓練および再適応のためのすべての努力が行われたが、当該労働者を、当該企業または当該企業の所属する企業グループ内で、当該労働者の従事していた雇用と同じもしくは同等のカテゴリーでの雇用、またはこれがない場合は低いカテゴリーでの雇用（ただしこの場合は、労働者の明示の同意が必要）に再配置することができなかったこと

このように、経済的・技術的な環境変化などの経営上の必要性があり、当該労働者の再適応・再配置のための努力を行った上でなければ、仕事がなくなったという理由により当該労働者を解雇することはできない。

対応する実態に関して、FB 社の事例では、店舗を閉店した場合には、従業員には近隣店舗（ハイパーマーケットが閉店した場合には、近くの形態の違う店舗など）への異動を行っていた。法律的な義務に対応してとのことである。なお、6 級より下の社員については、モビリティ規定を契約書に書いていないため、エリアが変更となる場合には契約変更補則を追加して対応する。

②能力不足を理由に解雇できるのか

上述のような解雇に関する法的規制から、能力不足のみを理由として企業が労働者を解雇することは、原則としてできないものと考えられる。

③年齢を理由に解雇できるのか

定年制の有無に関して、フランスでは、①従業員の年齢が 65 歳以上であり、②老齢年金の満額支給を受ける資格を持っていれば、当該従業員を合法的に定年退職させることができる。

ただし、65 歳以上 70 歳までの従業員を定年退職させる場合、雇用主は以下の手続きをとる必要がある。

- 定年退職の決定権は従業員にあり、雇用主は定年退職を提案することしかできない。
- 雇用主は年に 1 度、条件に該当する従業員に定年退職の意思を確認することができる。この確認のタイミング以外に、定年退職させることはできない。
- 従業員が定年退職に同意した場合、予告期間を設ける。勤続年数が 6 ヶ月以上 2 年未満の場合、予告期間は 1 ヶ月、2 年以上の場合は 2 ヶ月となる。勤続年数が 6 ヶ月未満の場合、また労働協約で定年退職の予告期間が別途定められている場合には、協約の規定に従う。

5. その他 : 労働時間管理と女性登用

残業を伴う勤務にどれくらい柔軟に対応するかも、昇格において評価される可能性がある。この点について、各社の状況を確認すると、以下のものであった。

FA社において、カードルは日数管理のみ行い、各日の労働時間の管理は行っていない。昇格の評価において、その人が、朝から夕方までいつでも対応できるかどうかなどは、重視される要素となっている。「緊急時はこの人に頼めば安心」という評価は昇格に対して有利に働くとされる。

これに対し、非カードルは、労働時間管理の対象であり、制限時間以上は難しいが、緊急時は対応してくれている。ただし、非カードルでも一部（アフターサービス部門）は日数管理の人もいる。

長時間労働を厭わずに勤務する人の中には、単に仕事の効率が低いだけの人もいる。しかし、そうした人を除くと、長い勤務時間就業する社員の人事評価は高い傾向にあるとのことである。労働時間の長さは、企業への忠誠心や、仕事への取り組み姿勢を示すものとして、人事部が考慮する材料になるとされる。

女性で、短時間労働が必要な場合もある。しかし、昇格には不利に働くとされる。

FB社でも、長く働く人のほうが一般に評価は高い傾向にある。ただし、マネジャーの考え方にもよるとされる。

非カードルにおいて、短時間労働者は、学生、レジ担当、女性に多い。ただし週20時間以下になるのは学生に限られる。子育て中の女性社員が、フルタイム勤務できるかどうかは、店舗ディレクターの判断による。毎週の出勤プランを立てる際に、子育て中の人は日中を割り当てようとするなどの対応が考えられる。しかし、そうした調整が難しいことも多い。

育児等のために労働時間に制約のある人は、カードルへの昇格が難しいことは確かとされる。例えば、ハイパーマーケット約100店舗のうち女性の店舗ディレクターは4%（4人）にとどまる。またスーパーマーケットでは女性の店舗ディレクターは16~20%である。なお、採用時点での女性比率は4級が6割、5級と6級が4割、7級では3.5割となっている。

FC社において、人事評価は、1) 能力、2) 実績、3) ビヘイビアを基準としており、長時間労働は評価項目にない。昇格を目指してカードルが長時間の勤務を行うという状況はなく、カードルもそれほど労働時間は長くないとのことである。

同社の女性比率は、6割を占める。しかし、経営カードルにおける女性割合は25%であり、上層になるほど女性の比率が低い傾向にある。ただし、女性を優遇しているわけではないにもかかわらず、現在、昇格者に占める割合は、女性のほうが少しだけ高くなっている。給与の高い上層になるほど女性割合が低いため、男女の平均給与には格差がある。この差を少なくするようしている。インフォーマントの人事担当者としては、経営カードルについても、全体の男女比にあわせて6対4であるべきと考えており、段階的にはこの方向に向かっている。

FD社では、労働時間については、非カードルは、タイムカード管理で、一定時間以上は残業手当がでる。一方、日数管理を行うカードルの場合、1年の労働日数は207日と決まっているほかは、1日あたりの労働時間について規定はない。カードルは一般に長時間労働であるとされる。

非カードルの13%が短時間労働者である。短時間労働者は、女性がほとんどで、子育て中の女性などが多い。子育て期に短時間勤務をしても、フルタイムに戻ることは可能である。また、会社からの異動の提案について、短時間勤務者が断ることも原則と

して可能である。ただし、その部門で、短時間勤務を受け入れることが難しい場合には、短時間勤務の希望が通らないこともあり得るとされる。

カードルでも効率よく仕事をしているため、実際の勤務時間が短めの人もある。しかし、通常は難しいとされる。勤務時間を短くして、期待される仕事の遂行が滞るようでは、昇格に支障がでてしまう。年々、カードルの仕事量は増える傾向にあり、また、部署の中で1人だけ早く帰るのは難しい雰囲気もあるとされる。

以上のように、カードルについては、基本的に勤務日数に基づく管理が行われている。他方、非カードルについては、通常の労働時間管理が行われ、残業に対して割増賃金が支払われる。FB社とFD社で確認できたように、非カードルでは短時間(パートタイム)勤務も行われている。

FA社、FB社、FD社では、カードルの労働時間はフルタイムの非カードルと比べても、長い傾向にあるとされる。FB社のように、時間的制約が非カードルの社員が、カードルに昇格するのは困難との指摘もあった。これらの事例では、長時間労働が、成果に結びついている限りは、昇格において評価される要素の一つともなっている。他方、FC社では、長時間労働と昇格における評価を切り離しており、カードルは必ずしも長時間労働ではないとのことであった。このように、企業によりちがいがあがるものの、フランスにおいて、長時間労働が昇格において評価される場合があることが確認できる。こうした傾向は、家庭責任等のため長時間労働が困難な社員の昇格において不利に働いている可能性がある。この点に関して、FB社では、店長クラスにおいて女性の割合が低いとの指摘もあった。

6. おわりに

ー日本との異同・日本への示唆等

以上のように、フランスにおいては、採用後の昇格の慣行が存在しており、日本の大学卒者に相当すると考えられるバカロレア取得後5年未満の高等教育修了者についても、企業内での勤続を積むなかで、昇格を通じ、カードル層への昇格が可能となっている。カードル層になると、中堅以上のマネジャーないし、それに相当する職位にあるものとして、非カードルとは異なる企業内での高い地位と報酬が与えられる。フランス企業においては、非カードルからカードルへの昇格、非カードルとカードルそれぞれのなかでの昇格が、社員のインセンティブを構成していると考えられる。

ただし、フランスでは、新卒採用と中途採用も含め、採用時の初任格付けにおいて、学歴が重視される点にもう一つの特徴がある。グランゼコール等を修了したバカロレア取得後5年相当の学歴がある場合には、新卒者でもカードルの社員等級に格付けがなされることがある。この点は、大学院卒者でも一般社員からキャリアを開始し、マネジャー層になるのに一定の勤続を必要することが通常と考えられる日本の雇用管理とは異なる面がある。

こうしたフランスの雇用慣行のもとでは、女性であっても高学歴であれば(とくに卒業した高等教育機関が名門のグランゼコールであるなどの場合)、キャリアの初期に中堅マネジャー等に昇進することが可能である。管理職昇進に至るまでの過程で、育児休業や短時間勤務、離職等で、管理職層への昇格機会が制約されることがあるとされる日本企業と比べ、女性の管理職層への昇格にとって有利となる面がある。

しかし、フランスにおいて、カードル層は労働時間管理の対象とされず、フルタイム勤務相当以上の労働時間が期待されている。また、昇格においては、長時間勤務をいとわず働くことが評価されるとする事例もみられた。そうしたなかでは、高学歴者であっても、時間的制約のある社員が、カードルのなかで上位の格付けへの昇格を果たすこと

は、困難な場合もあると考えられる。結果として、カードルのなかでも上位の格付けほど、女性比率が低い事例もある。また、非カードルからカードルへと昇格するには、一定の勤続が必要であり、その間、時間的制約があることがカードルへの昇格において不利となるとする事例もみられた。

フランスにおいても、職能・職種の変更や、勤務地の変更を伴う配置転換が一般に行われている。とりわけ、カードル層については、企業内でのキャリア管理の一環として、そうした配置転換が企業側から提案されることもある。これに対応して、労働契約書や職務記述書において、詳細な職務の記述を避ける事例もある。また、とくにカードルに対しては、労働契約において、勤務地の柔軟な変更を可能とする地理的モビリティ条項を結ぶ例がみられた。

ただし、同条項がない場合には、労働契約において勤務地を明記する必要がある。その変更には社員の同意が必要となる。また、同条項を結んでいても、とくに遠距離への転勤については、社員の意向を確かめたうえで転勤を要請する事例もある。フランスの企業において、転勤については、社員の意向が配慮される傾向にあると考えられる。

こうしたなか、昇格においては、配置転換に柔軟に対応することが有利であるとする事例がみられた。フランスにおいても、企業からの配置転換への要請に柔軟に従うことが、昇格を伴うキャリア形成の重要な条件となっている場合がある。このような企業では、社員にとり、昇格の機会を広げることが、企業からの配置転換への要請に柔軟に従うインセンティブとなっていると考えられる。他方で、家庭責任等から転勤が困難な社員にとっては、昇格機会が制約されている可能性がある。また、昇格を重視しない社員や、非カードル層などで昇格の機会がそもそも大きくない場合などでは、社員にとって企業からの配置転換の要請に従うインセンティブは小さい可能性がある。非カードルについては、配置転換をあまり実施していないとする事例もみられた。

以上を踏まえると、フランスにおいては、ホワイトカラーの中でも、カードルを中心に、昇格を目指してある程度、柔軟に配置転換への要請に従い、長時間労働に従事する層と、非カードルを中心に、職種や勤務地の変更がないまま就業し、長時間労働を避けたり、短時間勤務を選択したりする層が存在する傾向にあると考えられる。前者では、企業内での昇格の機会は大きいものの、仕事内容や勤務地、労働時間に関する企業からの拘束の程度は大きいことになる。これに対し、後者では、仕事内容や勤務地、労働時間について、企業からの拘束は小さい反面、企業内での昇格の機会が限定されることになる。

カードルへの初任格付けや昇格の機会は、学歴により規定される面も大きい。ただし、学歴を踏まえて非カードルとして入社した社員であっても、勤続を通じてカードルに昇格するルートがある。また、カードルとして入社者も、その後の昇格には選抜を通じた相違が生じていると考えられる。そうしたなか、カードルにおいても、職種や勤務地の変更については、労働契約等における規定に関わらず、本人の意向を重視する事例がみられる。そして、カードルか非カードルかに関わらず、昇格との関係を踏まえて配置転換の企業からの要請に従うかどうかについては、本人の選択に任される程度も大きいと考えられる。

ーその他

本章における事例分析に基づく事実発見について整理すると以下の1)～11)のようになる。

1) 事例に共通して、カードルと非カードルの階層があり、それぞれ複数の等級から構成される。学歴により、採用時の格付けが異なる点も、事例に共通である。とりわけグランゼコール等を卒業した、バカロレア取得後に高等教育5年相当の学歴を持つかど

うかは、採用時の格付けがカードルであるかどうかに影響を与えている。グランゼコールや大学の銘柄（名門かどうか）も、初任格付けを決めるうえで考慮されている。

2) いずれの事例も、企業内での経験を通じて、上位の格付けに昇格する慣行がある。昇格に伴い、非カードルからカードルへの格付けの変更も行われている。ホワイトカラーにおいて、勤続を通じた昇格が行われていると言える。ただし、学歴は、上記の初任の格付けだけでなく、その後の昇格のスピードや実質的に昇格できる格付けの上限にも影響を与えている。

3) 事例各社とも、中途採用で人材を確保している。中途採用者の初任格付けにおいても、学歴は重視される。ただし、初任格付けは、学歴だけでなく、実務での経験や専門性等を踏まえて決定される。このように、採用後に担当する職務だけでなく、学歴や経験・技能など、本人の属性も考慮のうえ、初任格付けは行われている。

4) 労働契約書において、職務や肩書が記載される場合も、その内容は一般的なものとどめる事例がみられる。仕事内容について、採用後の柔軟な変更の権限を企業側が確保するための対応と考えられる。勤務地については、労働契約で指定している事例と、勤務地を問わずに異動することを確認する地理的モビリティ条項を労働契約に取り入れる事例がある。前者の場合、転居を伴う勤務地の変更については、企業側は、労働者の同意を取り付ける必要がある。後者の地理的モビリティ条項を入れている場合は、基本的にその必要がなく、社員は転勤の命令に従う必要があるとされる。企業として転勤を伴う異動を柔軟に行ううえで、地理的モビリティ条項を入れているものと考えられる。このような地理的モビリティ条項の存在からは、企業の社員に対する転勤の要請の権限は基本的に制約されており、企業側が社員に転勤を要請するうえでは、特別に制約地理的モビリティ条項を結ぶ必要があるという認識が社会に共有されていることが読みとれる。

5) 職務記述に関して、詳細な職務記述を用意していない事例のほか、カードルについて、職務記述自体を無くす方針を採る事例もあった。詳細な職務記述書を用意しないこと背景としては、配置転換や昇格、仕事の割り振りの変更等に伴い、勤続の中で社員の担当する仕事内容は変化することが一般的であり、企業として、その都度、職務記述を書き換えることを避ける狙いがあると考えられる。フランスにおいて、詳細な職務記述を用意することは、必ずしも全ての企業で当然に行われる慣行とはなっていない。ただし、社内公募制を運用するうえで、異動先の職務を明示する必要等から、詳細な職務記述を用意する事例もみられる。

6) カードル内での昇格、非カードル内での昇格、非カードルからカードルへの昇格が、事例に共通して実施されている。カードル層の人材を外部からの採用よりも、非カードルからの昇格を通じてより多く確保している事例もみられる。他方で、非カードルとして入社した社員が、カードルへと昇格するうえでは、長期の勤続を要する事例もある。各社とも、カードル、非カードルを問わず、昇格の決定に際しては、人事評価結果等を踏まえた選抜が行われている。昇格をめぐる社員間の競争が存在しており、昇格は社員のインセンティブの一つを構成していると考えられる。

7) 事例各社では、採用後に社内での配置転換が一般的に行われており、職能や職種の転換を伴う配置転換も行われている。ただし、職種や職能の変更については、本人の同意が条件とされている。勤務地の変更を伴う配置転換も事例に共通して実施されている。ただし、地理的モビリティ条項を結んでいない社員については、本人の同意が必要となる。また、地理的モビリティ条項を結ぶ場合でも、企業側が一方的に転勤を命じるのではなく、本人の意思確認を行ったうえで要請している事例も見られた。

8) このように配置転換に関する人事権に一定の制約があるなかで、企業からの異動の要請に柔軟に対応する社員が、昇格を通じた企業内でのキャリア形成上、有利に評価

される傾向を指摘する事例がみられる。昇格との関係で、異動への要請への柔軟な対応に対するインセンティブが与えられているものと解釈できる。こうした企業の対応は、他方で、家庭責任を持つ女性など、転勤への対応が困難な社員の昇格の機会を相対的に低くすることにもつながる可能性がある。

9) ただし、仕事内容や勤務地の変更を伴う配置転換が求められるのは、カードル層が中心となっている。カードルに限定して地理的モビリティ条項を入れる事例があるのも、こうした状況を背景にしたものと考えられる。本社人事部が、主としてカードル層について、昇格を通じたキャリアに向けた管理や支援の対象とする事例も見られた。こうした事例では、キャリア形成の一環として、仕事内容の変更や転勤を伴う配置転換も社員に対して提案されている。

10) これに対し、非カードルとして入社した社員のカードルへの昇格の機会は必ずしも大きくなく、高学歴者と比べて、昇格のスピードや昇格できる格付けの条件にも制約があると考えられる。そうしたなか、非カードル層の社員にとり、昇格に向けて柔軟に配置転換の要請に従うインセンティブは、カードル層と比べて低い可能性がある。また、非カードル層に対しては、配置転換を通じた人材育成が企業からあまり期待されていないものと考えられる。

11) フランスでは、カードルについては日数管理のみで時間管理は行われていない。他方、非カードルについては時間管理が行われ、残業に対して割増賃金が支払われる。非カードルにおいて短時間（パートタイム）勤務が行われる事例も確認できた。事例により、カードルの労働時間はフルタイムの非カードルと比べても、長い傾向にあるとの指摘がみられた。そうしたなか、時間的制約のある非カードルの社員が、カードルに昇格するのは困難とする事例もある。これらの事例では、長時間労働が、成果に結びついていない限りは、昇格において評価される要素の一つともなっている。他方で、長時間労働と昇格における評価を切り離しており、カードルは必ずしも長時間労働ではないとする事例もある。このように企業によりちがいがあがるものの、フランスにおいて、長時間労働が昇格において評価される場合があることが確認できる。こうした傾向は、家庭責任等のため長時間労働が困難な社員の昇格において不利に働いている可能性がある。この点に関して、管理者層において女性の割合が低いことを指摘する事例もみられた。

<引用文献>

DARES, Les procédures de recrutement: canaux et modes de sélection, Novembre 2006
DARES, La mobilité entre métiers: 30% des personnes en emploi en 1998 avaient changé de métier en 2003

厚生労働省「世界の厚生労働 2006」

葉山滉, 2008年, 『フランスの経済エリート: カードルの雇用システム』日本評論社

村田弘美他, 2014年「フランスの労働政策と人材ビジネス 2014」リクルートワークス研究所

文部科学省, 2013年, 「諸外国における後期中等教育後の教育機関における職業教育の現状に関する調査研究」報告書(2012年3月)

山崎文夫, 1996年, 「フランスのホワイトカラーの賃金と法的諸問題」『比較法制研究』第19号 国士舘大学比較法制研究所

労働政策研究・研修機構, 2013年, 「現代先進諸国の労働協約システム—ドイツ・フランスの産業別協約—」

フランス労働・雇用・社会対話省ウェブサイト

(<http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/les-fiches-pratiques-du-droit-du,91/contrats,109/les-principales-caracteristiques,976.html>)

仏投資庁セミナー「フランスの労働契約 ―基本原則、内容及び最新情報―」（2011年12月13）

(<http://www.invest-in-france.org/Medias/Publications/1570/%E3%83%95%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%82%B9%E3%81%AE%E5%8A%B4%E5%83%8D%E6%B3%95.pdf>)

Ⅲ 資料編

現地調査ヒアリング項目

【調査対象者】

本調査は以下の要件を満たす労働者の働き方を考察の対象とする。

- ・ 調査対象国の代表的な産業の企業
- ・ その企業における中核的な仕事のうち、大卒の若者を多く採用しているホワイトカラーの職種
- ・ その仕事についている大卒以上の学歴を持つ社員
- ・ 管理職（課長）の一步手前にある者（現在それより高い職位にある人には、管理職一步手前までの経験を尋ねる）

- ・ 企業の人事担当者：調査対象企業（調査対象国の代表的な産業の企業）の人事担当者
に、「大卒ホワイトカラー正社員」の人事管理の実態について尋ねる。
- ・ 専門家・研究者：調査対象国の企業の雇用管理に詳しい専門家・研究者に、調査対象国の代表的な産業の企業における「大卒ホワイトカラー正社員」の人事管理の実態について尋ねる。
- ・ 個人調査：調査対象国で就職しキャリアを積んできた人（課長より下のポストで就職し、キャリアアップしてきた人）に、自身の採用・異動・利点職についての経験を尋ねる

【質問項目】

※実際の調査では、各国の状況に応じアレンジしたヒアリング項目を用いている。

■前提となる言葉の定義、制度等

Q 1. 課長の線引きはどこか（会社主導の人事管理になる手前の層はどこまでか）

<質問の仕方>

- ・ 貴社の人事制度では、どのポストが「マネジャー職（日本でいう課長職）」に相当するか
- ・ 部下の人事考課を行うのはどの層からか
- ・ 会社からのアポイントにより人事異動するのはどの層からか
- ・ サクセッションプログラム（後継者確保・育成計画）の対象となるのはどの層からか
- ・ その層は、社内でキャリアアップしてポストに就く人が多いのか。経験者採用で外から入ってくる人が多いのか。

■雇用の入り口（採用管理） …ジョブ型の採用とは？

Q 2. 仕事未経験者の採用方法

<質問の仕方>

- ・ 貴社で、大卒以上の学歴を持つ若者を多数採用している職種（技術者以外）は何か
- ・ その職種において、仕事未経験者（大学新卒者等、主に若者）は主にどのような方法で採用するのか（トレーニーか）

S q 2-1. トレーニー制について（トレーニー制による採用・入職を主とする場合）

<質問の仕方>

- ・ トレーニー経由で採用する割合は？
- ・ トレーニーのうち、本採用する割合は？
- ・ トレーニーは、どのように募集するのか
- ・ トレーニーの契約はどのように成立するのか
（トレーニーとしての労働契約にサインするのか。書面による労働条件や担当職種（仕事）の明示（労働条件明示書、職務記述書）はあったか。労働契約書にはどのような書類が付随していたか）
- ・ トレーニーは、担当職種（職務、仕事の範囲）を決めての採用か
- ・ （決めている場合）どのように担当職種（職務、仕事の範囲）を規定しているのか。
（職務記述書など書面で取り決めか？）
- ・ トレーニーから、どのようにして本採用するのか。
- ・ 本採用の担当職種（職務、仕事の範囲）は、どのように決めるのか

Q 3. 本採用について

<質問の仕方>

- ・ 仕事未経験者の主な採用方法は？
（大学等へのリクルートはあるか、人材紹介会社か、自社 HP で公募か、求人広告か、社員からの紹介か、等）
- ・ 労働契約はどのように成立するのか
（労働契約書にサインするのか。書面による労働条件や担当職種（仕事）の明示（労働条件明示書、職務記述書）はあったか。労働契約書にはどのような書類が付随していたか）
- ・ 担当職種（職務、仕事の範囲）を決めての採用か

Q 4. 課長より下のポストについての経験者採用の方法

<質問の仕方>

- ・ 課長より下のポストで、経験者採用をしているか。

S q 4 - 1. 経験者採用について（経験者採用ありの場合）

<質問の仕方>

- ・ 課長より下のポストについての経験者採用の主な方法は？
（人材紹介会社か、自社 HP で公募か、求人広告か、社員からの紹介か、等）
- ・ 労働契約の成立は、上記（最初の本採用）と同じか

■本採用後の人事管理 …ジョブ型の働き方、異動の仕方

Q 5. 仕事の範囲

<質問の仕方>

- ・ 本採用後の担当職種（職務、仕事の範囲）は、どのように決めているのか
- ・ どのように担当職種（職務、仕事の範囲）を定めているか（職務記述書など書面で取り決めか？）
- ・ 担当職種は、他の人が代行できるものか。仕事が忙しいとき、病気で休んだ日、長期休暇のときは、誰が仕事をカバーするのか（同僚か、派遣社員などの臨時雇いか）
- ・ 担当職種（職務、仕事の範囲）が変わるのは、どのようなときか。どのように変えるのか（新しい職務基準書が示され、労働契約を結び直すのか）

Q 6. 異動

<質問の仕方>

- ・ 担当職種が同じままで、賃金が上がることはあるのか。それはどのようなケース（理由）か。
- ・ 社内での同一賃金グレード内での担当職種の変更はあるか。変更する場合の方法は？（自分で希望し、社内公募に応募するのか、上司からのオファーか。上司からのオファーの場合は断れるのか。）
- ・ 社内での上位の賃金グレードの職種への異動の方法は？（自分で希望し、社内公募に応募するのか、上司からのオファーか。上司からのオファーの場合は断れるのか。）
- ・ 異動後の職種（仕事）は、自分にとっては初めて経験するもののはずだが、その職種（仕事）に必要な知識やスキル、経験はどのように獲得するのか。自分で自己投資か、会社が研修等の機会を与えてくれるのか。
- ・ 異動前に獲得するのか、異動後に働きながら身につけるのか。

- ・ 知識やスキルを獲得するのにかかるコストは誰が負担するのか。
- ・ 課長より下のポストの社員を、課長相当まで人材育成する責任は、誰にあるのか。本人か、上司（課長以上の管理職）か。

■雇用の出口（退職管理） …ジョブと解雇

Q7. 解雇

<質問の仕方>

- ・ 自分の担当職種が、業務の外部化などで社内から無くなった場合、雇用機会はどのように確保されるのか。
 - ・ 自分で、社内公募で他の職種（仕事）を探すのか。
 - ・ 会社側から、他の職種（仕事）が提示されるのか。
 - ・ 解雇され、自分で新しい仕事を探さないといけないのか。
- ・ 力不足（成果が上がらない）を理由に解雇されることはあるのか。
- ・ 年齢を理由に解雇されることはあるのか。
 - ・ 高齢になったとき、本人が希望すれば、いつまでもその会社で勤め続けることはできるか。
 - ・ 高齢になったときの雇用機会はどのように確保されるのか。

