

1. はじめに

最近、ジョブ型雇用に関心が高まっている。ジョブ型雇用とは、一言でいえば企業が職務を特定したうえで従業員を採用するシステムをいい、部内育成を基本とするメンバーシップ型雇用と対比される。この問題に関心が寄せられる契機となったのは2020年の経団連「経営労働政策特別委員会報告」においてジョブ型雇用の導入について言及されたこととされており¹⁾、報道においても企業においてジョブ型雇用が普及しつつある旨、伝えられている²⁾。

ところで、この問題について公務部門はどのような状況にあるのだろうか。そこで、本稿において公務部門における雇用システムの現況と今後の展望を探ってみたい。まず、ジョブ型雇用、メンバーシップ雇用の定義や特徴等を整理した上で、この問題に関係する国家公務員の人事管理の制度や運用について確認することとする。次いで、諸外国の公務部門の状況も紹介した上で、今後の我が国の公務部門における雇用システムの見通しを展望することとしたい。

2. ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用

2-1 定義

ジョブ型雇用とは、「職務内容を明確に定めて雇用契約を締結し、その範囲内の労働についてのみ労働者は義務を有し、使用者は権利を持つシステム」と定義される³⁾。これは、この問題の先駆者である濱口桂一郎氏の定義を踏まえたものであり、まず、具体的な仕事があって、それに対応して必要な人を雇うシステムといえよう。

これに対して、メンバーシップ型雇用とは、「職務を特定せずに雇用し、あるときなどの職務に従事するかは基本的に使用者の命令によって決まるシステム」とされる⁴⁾。人に仕事をつけるシステムであり、企業内で様々な業務を体験しながら、昇進していくこととなる。日本型の伝統的な人事システムといってよいであろう。

なお、ジョブ型雇用を導入した旨の報道がなされている企業の中には、上記の定義に沿ったジョブ型雇用ではなく、職能等級から役割等級への転換、職務給の導入、成果主義の強化など、採用後の人事制度における職務重視や成果重視を図るものとして、ジョブ型を捉えているケースも見受けられる。これらはメンバーシップ型雇用の下でも可能な仕組みであり、むしろジョブ型の処遇システムというべきものであろう。もちろん、このような取組も有意義であるが、これらは、上記の定義によるジョブ型雇用とは区別して考えることとし、以下の記述においては、ジョブ型雇用システムを厳格な定義でとらえることとする。

2-2 ジョブ型雇用システム、メンバーシップ型雇用システムの特徴

ジョブ型雇用システム、メンバー型雇用システムの特徴は、次のとおりである。な

お、ジョブ型、メンバーシップ型とも雇用期間の定めのない正社員を前提としている。

(1) ジョブ型雇用システム

- ・職務(勤務場所を含む。)を特定して従業員を採用するシステムであり、従業員の担当職務は、契約書や職務記述書などに明記されている。
- ・企業側は、従業員の職務や勤務場所を変更する権限を持たない。
- ・必要な知識や技術、経験を有する者を中途採用することが基本となる。
- ・賃金は、従事している職務に基づいた職務給が基本となる。
- ・担当職務が消滅した場合は、基本的に雇用関係は終了する。

(2) メンバーシップ型雇用システム

- ・職務や勤務場所を特定せずに採用し、採用後にポストを割り振るシステムである。担当職務の具体的内容は、職場において弾力的に付与される。
- ・採用後、配置転換を通じて様々な業務を体験し、その企業のメンバーとして必要な知識、技術や文化を習得する。
- ・企業にマッチした人材を部内で育てるため、色のついていない新規学卒採用が基本となる。
- ・担当する職務が固定されていないため、賃金は、職務遂行能力に着目した職能給となる。
- ・企業の解雇権は厳格に制約されている。担当している職務が消滅した場合、企業には他の職務への配置転換など、雇用確保の努力が求められる。

2-3 ジョブ型雇用、メンバーシップ型雇用のメリット・デメリット

ジョブ型雇用、メンバーシップ型雇用ともメリット・デメリットを有しており、かつ、雇う側、雇われる側の立場によって、メリット・デメリットが異なってくる。以下は、その概要である。

(1) ジョブ型雇用システム

ア 雇う側(企業側)にとってのメリット・デメリット

ジョブ型雇用のメリットとして、企業は、取り巻く環境やテクノロジーが変化する中で必要とするノウハウを備えた即戦力を確保することが可能となり、そのような戦力の投入により、製品やサービスの質の向上を図ることができる。また、ジョブ型雇用を通じて、企業に必要な職務が確認されるため、無駄な業務の排除を通じて組織の効率性が高まるという効果も生じる。さらに、職務に応じて給与を支給することにより、メンバーシップ型雇用にみられる年功に配慮した処遇を排し、人件費の合理化に資することとなる。また、今後厳しくなることが予想されるグローバルな人材獲得競争にも対処できる。

他方、ジョブ型雇用は、企業側にとってデメリットも有している。まず、ジョブ型雇用の場合、企業の都合による配置転換や勤務地変更が基本的にできないこととなり、人事権が制約される。次に、従業員の職務が厳格に定まっているため、職場における柔軟性が失われ、日本の職場風土の特徴ともいえる現場における助け合い、グループとしてのパフォーマンスといった伝統が失われることとなる。また、予期せぬ事態が発生した場合の体制に不備が生じる恐れもある。さらに、社内ゼネラリスト、社内幹部要員の育成に支障が生じる。他社との人材獲得競争に後れを取った場合、必要な人材を確保できなかったり、さらには人材が流出したりする可能性もある。

イ 雇われる側（従業員側）にとってのメリット・デメリット

ジョブ型雇用の従業員にとってのメリットは、まず、自己の専門性に基づいて労働市場において1本立ちできるということである。専門性を磨くことにより転職も容易となる。さらに専門性は、仕事を通じて磨けるので、仕事自体が自己の市場価値を高める手段となる。また、企業の人事権に基づく配置転換や勤務場所変更を受けることがないので、自分の職業生活を自律的に構築できることになる。

他方、デメリットもある。まず、職務がなくなると雇用は終了するなど、雇用が不安定であるということである。その際、転職先を見つけるのに苦勞することも考えられる。また、自己の専門性が時代遅れとなると、労働市場での価値が低下する。そのため、自ら能力アップを図る必要がある。また、専門的な技術を積み上げる機会を欠く新規学卒職員にとっては、仕事を見つけるのが容易でないといえる。

(2) メンバーシップ型雇用システム

ア 雇う側（企業側）にとってのメリット・デメリット

まず、企業にとってのメンバーシップ型雇用のメリットとして、自社の人事構想を踏まえた計画的な採用や配置が可能となることがあげられる。次いで、新規学卒者を中心として採用することにより、自社に適した社員、自社で必要とする知識、技能を備えた職員を育成することができる。そのことにより、グループとしての職務能力を高めることができる。また、長期雇用を前提として、社員の忠誠心を育むことができるほか、幹部要員を企業主導で育成できることもメリットといえよう。

次は、デメリットである。まず、賃金コストがかさむという点である。メンバーシップ型の場合、長期雇用の下で程度の差はあっても年功的色彩を帯びた賃金体系が残ることにより、割高の賃金を払うケースが否定できないことである。また、人員整理も容易でなく、余剰の人員を抱えた場合に何らかの仕事割り振ることにより、組織としての効率性が阻害されることもある。さらに、このようなシステムの下では、時代が必要とする最先端の技術、ノウハウは内部では育ちがたい。

イ 雇われる側（従業員）にとってのメリット・デメリット

従業員側にとってのメンバーシップ型雇用のメリットは、何といても雇用の安定である。真面目に勤務すれば、身分は基本的に保障され、人生設計も描きやすくなる。勤続の積重ねにより昇給や昇進を通じて給与が上昇する点も人生設計に資することとなる。

では、デメリットはどうだろうか。まず、社内で必要とされるノウハウや社内事情には通ずるとしても、外で通用する専門性は身に着けられないことが多く、仮に転職したいと思ってもままならないこととなる。また、人事権が会社にあることから意に沿わない配置転換も受け入れざるを得ない。転勤の場合など、ワークライフバランスに支障が生じることがある。さらに、会社が決めた初任の配属で、社内での進路が決まってしまう場合もある。このようにキャリア形成が会社任せになってしまうこともデメリットといえるであろう。

3. 国家公務員制度における雇用の仕組み

次に、この問題に関して国家公務員の雇用について見ておきたい。

3-1 国家公務員法における雇用の基本的理念

国家公務員制度に関する基本法である国家公務員法（昭和 22 年法律第 120 号）は、実はもともとジョブ型雇用に想定していた。そのことは、同法が任用の理念として「欠員補充」を掲げていることにかがえる。「欠員補充」、すなわち空席補充という概念は、新規学卒者の一括採用は念頭に置いておらず、基本的にジョブ型雇用に志向していたといえよう。

国家公務員法第 35 条（欠員補充の方法） 官職に欠員が生じた場合においては、その任命権者は、法律又は人事院規則に別段の定めのある場合を除いては、採用、昇任、降任又は転任のいずれか一の方法により、職員を任命することができる。（以下略）

ところで、国家公務員法が制定されたのは、第 2 次世界大戦後の 1947 年である。なぜ、今から 75 年以上も前に制定された法律に既にジョブ型雇用の理念が組み込まれていたのだろうか。その答は、国家公務員法がアメリカの影響の下に制定されたことにある。すなわち、第 2 次世界大戦の終戦まで、我が国は、天皇主権の下にあり、行政は「天皇の官吏」が担っていた。官吏は天皇との距離に応じて勅任官（天皇が任命）、奏任官（内閣が任命）、判任官（各省大臣が任命）に分類されており、各人はまず、官に任官され、官吏たる身分を付与された後、具体的な職務を付与されるという構成をとっていた。いわゆる任官補職であり、メンバーシップ型雇用の典型といいう

るであろう。

第2次世界大戦の終戦後、日本はマッカーサー元帥の率いるGHQ（連合軍最高司令官総司令部）の統治の下に置かれるが、GHQは、日本の民主化のためには官吏制度の抜本的見直しが必要との方針を強く抱いていた。そこで、GHQは日本政府に国家公務員法の草案を提示し、その立法化を求めたが、その草案の中にアメリカでは当然の人事慣行であった「欠員補充」の仕組みが盛り込まれていたのである。

3-2 国家公務員の人事管理の実際の運用

さて、GHQから提示された欠員補充が盛り込まれた国家公務員法が成立したが、このような欠員補充の考え方は日本社会にはなじみにくいものであった。そこで、「欠員補充」の体裁はとりつつも、実質的には、身分付与を経て、ポストに配属という人事慣行が引き継がれていった。

では、その人事管理はどのような雇用システムの下で運用されているのだろうか、ジョブ型雇用、メンバーシップ型雇用のメルクマールは、採用にあるため、国家公務員の採用システムを確認したい。

国家公務員の採用には、試験（競争試験）による採用と選考（競争試験によらない能力検証）による採用がある。このうち基本は前者であり、例年、新規採用の9割近くは競争試験による採用が占めている⁵⁾。

（1）競争試験による採用

競争試験には、係員を採用する試験（係員採用試験）と経験者を採用する試験（経験者採用試験）がある。

ア 係員採用試験

係員採用試験は、公務への入り口の試験として実施されており、新規学卒者を念頭においている。正確には、受験資格の上限年齢が新規学卒年齢を上回る年齢に設定されているため、一定年齢（総合職大卒試験の場合は30歳）までの転職希望者等の受験も可能である。試験は人事院が実施するが、試験に合格した者の中から各省が面接を通じて、それぞれの役所にメンバーとして迎え入れるべき人材を採用するという仕組みとなっている。人事院の試験では、一般教養のほか、学業で獲得した知識や論理的思考力、判断力、表現力などが検証される。一方、特定の職務に特化した知識や技術は検証の対象とはなっていない。また、係員を採用する試験ではあるが、「採用後の研修又は職務経験を通じて、知識技術、教養、能力の向上が見込まれること」の検証が含まれている。

なお、採用試験は総合職試験、一般職試験、専門職試験に区分される。このうち、専門職試験は、国税専門官試験、航空管制官試験など専門職の採用を目的とするものであるが、その場合も、試験は特定のポストを対象とするものではなく、採用後、様々

なポストを経験しながらその職域において長期にわたって勤務することを前提としている。ちなみに国税専門官や航空管制官の職域は、公務が独占する領域であり、それに相当する民間部門は存在しない。

また、総合職大卒試験には、法律、経済をはじめ様々な区分が設けられているが、最近、総合職の区分にデジタル区分が加えられている。

イ 経験者採用試験

経験者採用試験は、民間企業における実務経験などの経験を有する者を係長又は課長補佐の官職に採用する試験である。経験者採用試験は、同試験による採用を希望する省庁の要請を受けて人事院が実施している。この試験においても、一般教養のほか、論理的思考力、判断力、表現力などが検証されるが、それらのほかに「民間企業における実務経験で体得した効率的かつ機動的な業務遂行手法その他の知識及び能力」が検証されることがこの試験の特徴といえる。そこでの検証の中心は、各人が民間企業で培った個別の専門的な知識技術というよりは、民間企業勤務で身につけた「仕事の仕方」である。「その他の知識及び能力」として面接において、具体的な知識や能力に関する質問がなされることもあり得るが、多くの場合、特定のポストへの採用を念頭に置いたものではない。すなわち、経験者への期待は、基本的にメンバーとして公務に参加した後、民間企業型の業務遂行手法を発揮することにより行政の効率性アップに貢献することである。なお、経験者試験についても、「採用後の研修又は勤務経験を通じて知識・能力の向上が見込まれること」が要素とされており、この点にもこの試験がメンバーシップ型の一環であることが伺えよう。

2020年度における競争試験による国家公務員の採用者9,480名の内訳は、係員試験による採用者は9,233人、経験者採用試験による採用者は247名となっている⁶⁾。

これら係員採用試験や経験者採用試験からの採用者については、採用後、概ね2年か3年に1度、異動が行われ、様々な経験を積んでいくことになる。異動は、基本的に定期異動の一環として行われる。定期異動においては、適材適所という視点にとどまらず、組織全体としての人材育成や新陳代謝を図ることも狙いとされている。ここでは将来も見据えた配置という視点が重視されているといえよう。

ところで、このような定期異動と国家公務員法が定める欠員補充との関係はどう考えればいいのか。その点については、定期異動において欠員の連鎖が補充されているということであろう。つまり、定期異動の出発点には退職などによる欠員が発生しており、その欠員を補充するとともに、そこで生まれた新たな欠員を補充し、次いで順々に欠員の連鎖を補充するという理解の下、法律との齟齬は生じないということになる。

なお、国家公務員法は、研修について「研修は、職員に現在就いている官職又は将来就くことが見込まれる官職の職務の遂行に必要な知識及び技能を習得させ、並びに職員の能力及び資質を向上させることを目的とする」旨規定しているが（第70条の5）、この規定は、国家公務員の雇用がメンバーシップ型であることを研修の側面から

表明しているといえる。ただし、この規定は、1947年の国家公務員法制定当初には設けられておらず、2007年の同法の改正の際に追加されたものである。長年にわたる国家公務員法の運用を経て、研修の目的に関する定めを盛り込むに当たり、メンバーシップ型雇用であることを前提として規定したものと見えよう。

（2）選考による採用

選考による採用は、競争試験という方式では必要な人材を確保できない官職、競争試験という方式が適さない官職について認められている。

その例として、国の機関に勤務する医師、薬剤師、診療放射線技師、看護師などの医療業務従事者があげられる。これらは、免許制度により専門性が裏打ちされており、競争試験による能力実証は不要と考えられている。これらの医療業務従事者については、官民共通の労働市場を通じて中途採用の土壌が形成されているといえよう。

その他、無線従事者の資格を持って国の行政機関に勤務する者、国の保有する船舶の乗組員、宮内庁の楽師なども選考採用により人材が確保されている。

また、新規の行政需要が生じた場合にその分野については公務に適任者のいないときに公務外の実務経験者を選考により中途採用している例もある。原子力に関する専門技術者、金融実務経験者等がこれに該当する。

これら選考による採用者の中には、ジョブ型雇用に該当する者、すなわち採用後のポストも固定されている者もいれば（例：役所の診療所の医師）、免許資格等に基づき公務に参加した後、一定の職域で様々なポストを異動しながら勤務する者（例：無線従事者資格に基づく採用者）もあり、後者の中には、採用後、実質的にメンバーシップ型の人事が行われているものもある。

ところで、上記の選考採用者は、基本的にポストあるいは職種、少なくとも職域を特定して採用されるが、これらとは異なり、選考採用を通じて、採用時から職務・職域を限定しないメンバーシップ型の採用を行っているケースも認められる。例えば、就職氷河期人材を中途採用するための選考試験（事務・技術区分）は、採用後、職務・職域にとらわれない人事を行うことが想定されている。また、幾つかの省庁では、係長以上について独自に選考試験を行い、メンバーシップ型の人材を採用している。例えば、農林水産省では、「農林水産業という幅広いフィールドで、ピンチをチャンスに変えていく、広い視野と問題意識、そしてチャレンジ精神を持つ者」、「幹部候補生として、我が国の将来の在り方をデザインし、政策の企画立案を行うことができる者」を採用するための課長補佐級、係長級の選考試験を実施している⁷⁾。なお、競争試験と選考試験の違いは、前者は、受験者の能力を相対的に判定するもの、後者は受験者一人一人の能力を基準に照らして絶対的に判定するものとされている⁸⁾。

（3）任期付採用

国家公務員の雇用は原則として、期限のない雇用である。上記（1）（2）の採用はいずれも期限のない雇用として、定年まで身分が保障されている。一方、一定の要件

に該当する場合には任期付の採用が認められている。任期付採用には、育児休業職員の代替としての採用、「国と民間企業との間の人事交流に関する法律」（平成 11 年法律第 224 号）に基づく採用など幾つかの仕組みがあるが、その中心は、「一般職の任期付職員の採用及び給与の特例に関する法律」（平成 12 年法律第 125 号。以下「任期付職員法」という。）による採用であり、同法は、次のいずれかに該当する場合に任期付で採用することを認めている。

- ① 高度の専門的な知識経験又は優れた識見を有する者を一定の期間活用することが特に必要とされる場合
- ② 必要とされる専門的な知識経験を有する職員の育成に相当の期間を要するため、部内で適任者を確保することが一定期間、困難である場合
- ③ 必要とされる専門的な知識経験が急速に進歩する技術に係るものであるなど、有効に活用できる期間が一定の期間に限られる場合

任期付の採用は、個別に公募を通じて行われており、公募に際してポストと職務内容を特定するとともに必要とされる実務経験や資格などを明記している。このように任期付採用は、期限限定という点を除けば、基本的にジョブ型雇用の特質を備えている⁹⁾。

国家公務員制度においては、公務の公正性を確保する観点から職員の身分保障が重視されており、任期付職員法も任期付採用は例外という考え方から出発したといえるが、実態をみると、制定後、活用が進んでいる。例えば、2012 年度の新規の任期付採用は 352 人とであったが、2019 年度に 477 人、2020 年度には 567 人となり、2021 年度には 840 人と、最近、顕著に増加しており、2021 年度の場合、約 30 の省庁が任期付の採用を行っている¹⁰⁾。

4. 諸外国の公務部門の任用の状況

次に、主要国の公務部門の雇用システムを見ておこう¹¹⁾。

(1) アメリカ

日本の国家公務員法に「欠員補充」を導入するに当たりモデルとなったアメリカは、官民ともジョブ型雇用の国である。公務部門においても民間部門と同様に個別のポストに空席が生じると、公募を行い、応募者の中からその官職に最も適した人物を選ぶという方式がとられている。公募は、基本的に、公務内外に対して行われるが、中には応募資格を現職公務員や公務員 OB に限っている場合もある。広告は、人事管理庁が管理する共通公募システムや各省のウェブサイト、新聞等を通じて行われる。選抜方法については、通常、書類審査、面接、応募者をよく知る関係者（学校の教師や元上司など）への照会が用いられている。

(2) イギリス

イギリスにおいても、基本的にポストに空きが生じるごとに公募を通じた補充が行われる。その際、公募は、ポストの性質上、公務外に適任者がいないと考えられる場合を除き、公務内外に対して行われる。また、募集要件を同じくする採用数がある程度見込まれる場合には、各省において公開競争試験が実施されることもある。公募の方法としては、各省共通の公募システムや各省のウェブサイト、新聞掲載が用いられる。専門的なポストの場合、専門誌に掲載されることもある。他方、イギリスには幹部候補生の採用・育成プログラムがあり、内閣府が一括採用し、研修プログラムを提供している。これについてはメンバーシップ型に通じる側面もあるが、この場合もプログラム終了後、各省の空席公募に応募してポストを獲得することとなる。

(3) ドイツ

ドイツの公務員制度は、ラウフバーン(職員グループ)を基礎としている。ラウフバーンとは、「昇進の道筋」といった意味であり、学歴・資格に応じて、高級職(大学卒)、上級職(大学入学資格保持)、中級職(実科学学校卒)、初級職(基幹学校卒)の4つのグループに分かれ、さらに専門分野(一般行政職、技術行政職、外務職、税関職等)によって細分されている。

ラウフバーンごとに初任官職について競争試験を行い、合格者は条件付官吏として準備勤務に従事する。次いで準備勤務終了後、改めてラウフバーン試験に合格すれば、見習官吏として採用され、見習勤務を完了すれば終身官吏に任用される。その際、「参事官」、「主査」、「事務官」といった身分を付与した後、具体的な職務(ポスト)が付与されるという構成になっている。つまり、任官補職である。

このようにドイツの公務部門は、「昇進の道筋」という概念が用いられていることから明らかとなり、メンバーシップ型雇用システムが採用されているが、その一方、個別のポストへの配置に当たっては、部内公募が行われている。

(4) フランス

フランスの公務員制度の基本をなすのは、コール(職員グループ)である。コールの多くは、特定の省庁のみに存在するが(農業技術技師群、税関監視職員群など)、省庁横断的なコールもある(高等行政官群、事務書記官群など)。さらにコールには、グレード(コール内での階層区分)が設けられている(事務書記官群の場合、事務書記官、上級事務書記官、高級事務書記官)。フランスも任官補職の国であり、コールへの所属とグレードの付与により官吏の身分が与えられたうえで、改めて個々のポストに任命されている。採用は、コールごとに実施される試験を通じて行われ、各コールの最下級のグレードから公務に参加するのが基本である

なお、個別のポストに空席が生じた場合、公務内公募が行われ、それを通じて適任者が選定されている。フランスとドイツはかなり類似した仕組みを採用している

ことが伺える。

5. 国家公務員の雇用におけるジョブ型雇用の展望

以上眺めたとおり、国家公務員の人事システムは伝統的にメンバーシップ型である。ジョブ型あるいはそれに近いものも一部に見られるが、それは、免許資格制度が確立しているものや官民に共通の労働市場が存在するもの、公務部内に専門人材がない場合などに限られている。他方、「雇用期間の定めのない正社員」ではないが、任期付採用においては、ジョブ型雇用が実施されている。

一般の行政事務分野を中心として、今後を展望すると、メンバーシップ型を基本とする雇用が今後も続くと考えられる。最近も総合職試験にデジタル区分を導入しているが、これはデジタルの分野において、少なくとも一部の人材についてはメンバーシップ型を活用する意図があることを意味している。また、現在、人事院において総合職試験について人文科学系の学生が受験しやすくなる方向での見直しが進められているが、これもメンバーシップ型人材の候補者のすそ野を広げることを狙いとしている。さらに中途採用のツールの一つである経験者採用も基本的にメンバーシップ型の雇用を前提としており、今後もその活用の拡大が予想される。さらに、同じく中途採用のツールとして用いられる選考採用においてメンバーを確保する取組みも見受けられ、このような取組みも今後、継続すると見込まれる。

では、なぜ、今後もメンバーシップ型が基本となると見込まれるのか。それは、公務における専門性の性格によるものと考えられる。つまり、公務における勤務を通じて得られる専門性は、直接、民間企業では生かせないものが多く、同様に、民間企業において培われる専門性は、公務での即戦力に直結しないものが多い。

例えば、本省勤務の行政官の場合、政策の立案・調整、法案等の作成、国会対応、予算業務、行政指導、許認可業務などの経験を積み重ねるが、これらの経験が民間企業で即戦力になることは想定しがたい。同時に、民間人材がこの分野で公務の即戦力となるのは基本的に難しいといえよう。したがって、回転ドアといわれるような官民人材の本格的流動化は見込みがたいように思われる。さらに、公務においては、公務の公正性を確保するため厳格に身分保障が図られており、これもメンバーシップ型雇用の土壌となっているが、この点についても今後、基本的に変化はないものと考えられる。

他方、途中からメンバーとして参加すること、すなわち経験者採用試験などを通じた比較的若い段階、キャリア形成の初期段階での公務への転職は、今後増えるものと見込まれる。同様に民間側も若い段階での中途採用を増加していく傾向が今後も強まるものと考えられる。

もちろん、公務において、本格的なジョブ型雇用あるいはそれに準じた雇用に適した領域が増加したり、新たに生まれたりすることも考えられるが、今後、ジョブ型雇用が増えるか否かは、官民の流動化になじむ専門的な職務を公務においてこれまでで

上に切り出せるかということに左右されるのではなからうか。

これに対し、任期付職員法に基づく任期付採用は、今後ますます増えるものと思われる。世の中の進歩がスピードアップする中で、公務では培えない技術が必要とされる場面が増加し、それを補充する手段として任期付の役割は一層高まるものと考えられる。特に技術の進歩の急速な分野においては活用が進むことが考えられ、その意味で、公務におけるジョブ型の性格を有する雇用が実質的に増えることになる。

なお、人事院は昨年7月、デジタル人材の任期付採用に資するよう、その採用手続きを緩和している¹²⁾。

6. おわりに

上記のように公務においては、今後もジョブ型雇用は任期付採用で増えると見込まれるが、いわゆる正社員については、基本的にメンバーシップ型雇用が続くと考えられる。そこで、最後にメンバーシップ型の下で見直しが必要と考えられる点を指摘しておきたい。それは、部内での公募の活用である¹³⁾。これまで、身上調書などを通じて職員が希望を表明する機会があったが、あくまで人事当局による人事プラン策定の参考という位置づけである。しかし、今後、職員の意欲や能力発揮を高めるためにも職員自身が自らのキャリア形成に積極的に関わっていける方策が求められる。そのため、コミュニケーションの充実を図ることが必要となるが、それに加えて、メンバーシップ型の下でドイツやフランスでも行われている部内公募制を組み入れることが考えられる¹⁴⁾。もちろん、定期異動を前提とすると、すべてのポストを公募の対象とすると、收拾がつかなくなる可能性もあるため、当面は、職場内で専門性が求められるなどの一部のポストに限定することが現実的であろう。そのような取組を通じて、組織内ジョブ型というべき形態が生まれる可能性もある。将来的には省庁の垣根を越えて人材を有効に活用する観点から、公募の範囲を他省庁に広げることも考えられる¹⁵⁾。

[補注]

- 1) 日本経済団体連合会「2020年度版・経営労働政策特別委員会報告」11～17頁
- 2) 例えば、日本経済新聞2023年1月5日朝刊3面
- 3) 濱口桂一郎「新しい労働社会—雇用システムの再構築へ」3頁
- 4) 同上書3頁
- 5) 人事院「令和3年度年次報告書」107頁「資料1-2（令和2年度における職員の在職、離職状況等）」より算定すると、新規採用者（任期付き採用者、地方公共団体等との人事交流による採用者、定年後の再任用者を除く）中、競争試験採用者は約87%を占めている。
- 6) データの出処は、同上「資料1-2（令和2年度における職員の在職、離職状況等）」
- 7) 農林水産省「2022年度選考採用試験（係長級・事務系）受験案内」
https://www.maff.go.jp/j/joinus/recruit/keiken/senkou_jimu.html（閲覧：2023年1月25日）

- 8) 森園幸男他「全訂版・逐条国家公務員法」362頁
- 9) 民間企業においても期間限定の契約社員の場合、ジョブ型雇用が多いものと考えられる。ただし、民間企業では期間限定の契約社員を単純業務、定型業務で活用していることが多いのに対し、国家公務員の任期付採用は専門性が高いポストを対象としている。
- 10) 人事院「令和3年度年次報告書」87頁
- 11) 諸外国の雇用システムに関する記述は、村松岐夫編著「公務員人事改革—最新米・英・独・仏の動向を踏まえて」を参考にした。
- 12) 人事院「任期付職員の各府省限りで採用できる範囲の拡大について」（令和4年7月25日）
- 13) 現在、部内公募制は外務省において一部の官職について行われているが、他の省庁には見られない。
- 14) 民間企業においてもジョブ型雇用の名の下で社内公募のみを行っているケースが見受けられる。
- 15) 公募制の発展形として、公務部門としての共通性を有する地方公共団体と連携して公募制を運用することも考えられる。

【文献】

- 濱口桂一郎「新しい労働社会—雇用システムの再構築へ」岩波新書（2009）
- 濱口桂一郎「ジョブ型雇用社会とは何か—正社員体制の矛盾と転機」岩波新書（2021）
- 佐藤博樹「「ジョブ型雇用」を巡る議論をどのように理解すべきか—人事管理システム改革への示唆」日本労働研究雑誌 No. 739（2022）
- 森園幸男、吉田耕三、尾西雅博編著「全訂版・逐条国家公務員法」学陽書房（2015）
- 村松岐夫編著「公務員人事改革—最新米・英・独・仏の動向を踏まえて—」学陽書房（2018）
- 日本経済団体連合「2020年度版・経営労働政策特別委員会報告—Society5.0時代を切り拓くエンゲージメントと価値創造力の向上」
- 人事院「令和3年度年次報告書」（2022）

