

# 職業教育の重要性と専門職人材の人事管理

笹 本 良 行

トライグループ

## The Importance of Vocational Education and HRM for Professional Personnel

Sasamoto Yoshiyuki

TRYGROUP

**Abstract :** Japan's world of work is shifting quickly. The Ministry of Health, Labor and Welfare is taking a hard look at the fundamental question of who qualifies as an "employee," moving deeper into the criteria used to determine worker status under Japanese labor law. Against this backdrop, I want to revisit what work means and examine human resource management (HRM) through the lens of management studies. The timing is notable: next year marks the 100th anniversary of the Japan Academy of Business Administration. It feels like we are at a historic inflection point in how HRM is understood within the field. I will proceed in two steps. First, I analyze an important recent case—the Shiga Prefectural Council of Social Welfare decision (Supreme Court, Second Petty Bench, April 26, 2024) —to unpack the court's reasoning. Second, I revisit core theories of HRM in management studies. In particular, the Kobe University tradition of research on Japanese firms led by the late Professor Tadao Kagano, who passed away last year, remains essential for Japan's future.

**Key Words :** Management, HRM, Labor Law, Vocational education, Kobe University

**抄録 :** 現在、日本において、労働を巡る社会状況は大きく動いている。厚生労働省はそもそも労働者とはいかなるものかという、労働法制における「労働者性」の判断基準へも大きく踏み込み始めている。働くということはいかなる意味を持つか。経営学の視座からみた人事管理を考えたい。とりわけ、来年には、日本経営学会創立100周年を迎える節目の時期にあたり、あらためて、経営学における人事管理の在り方が歴史的転換点を迎えていたと考える。まず、近時の重要判例として、社会福祉法人滋賀県社会福祉協議会事件（最高裁判所2024年4月26日第二小法廷判決）を取り上げ、裁判所の判断を分析する。そして、経営学における人事管理の学説を紐解く。とくに、昨年お亡くなりになった加護野忠男氏を中心とした神戸大学における日本企業研究は、今後の日本社会においても重要と考える。

**キーワード :** 経営学、人事管理、労働法、職業教育、神戸大学

## 1. はじめに

令和の現在、日本において、労働を巡る社会状況は大きく動いている。とりわけ、2024年11月1日に施行された「特定受託事業者に係る取引の適正化等に関する法律」(フリーランス・事業者間取引適正化等法)以降、厚生労働省はそもそも労働者とはいかなるものか、労働法制における「労働者性」の判断基準へも大きく踏み込み始めている(厚生労働省労働政策審議会労働条件分科会、労働基準法における「労働者」に関する研究会他)。

## 2. 働くということ

今日の日本の組織においては、人事管理上「ジョブ型雇用」、「メンバーシップ型雇用」という単語が登場し、厚生労働省をはじめ官公庁においても、これらの単語が使われ、議論をされている。

そして、経済紙や専門誌でも、特に説明することなく紙面に登場し、読者諸氏が読んでいる。「ジョブ型雇用」は、専門職人材の人事管理に親和性があり、「メンバーシップ型雇用」は従前の日本型経営における人事管理になじむといわれる。「メンバーシップ型雇用」では、労働者の職能よりも、新卒一括採用・年功序列・終身雇用に適しているといわれる。

しかしながら、ここで重要なこととして、「ジョブ型雇用」、「メンバーシップ型雇用」の単語は、わが国を代表する経営学辞典である神戸大学大学院経営学研究室編『経営学大辞典』(1988)、『経営学大辞典 第2版』(1999)には掲載されていない単語だということである。

神戸大学大学院経営学研究室編『経営学大辞典』の改訂が、1999年で途絶えたことから、2025年現在の事象への説明ができなくなっている。「メンバーシップ型雇用」などの単語の説明はなく、メセナ、メインバンク、減私奉公などの懐かしい古風な単語の辞典となっている。

「ジョブ型雇用」、「メンバーシップ型雇用」の単語も、21世紀になってから、日本社会における労働市場の変化に伴って、出現して話題となってきた人事管理における単語である。

厚生労働省は、本省公式サイトにて、「職務給」の説明を、「職務給は「個々の企業の実態に応じた職務

給の導入」として、「リ・スキリングによる能力向上支援」、「成長分野への労働市場円滑化」と並び、三位一体の労働市場改革の柱の1つとされています。職務の内容や重要性などを基に給与水準が決められますが、その形態や位置づけは企業によって様々です。」とする。

また、日本国政府は、2024年6月に『ジョブ型人事指針』(内閣官房・経済産業省・厚生労働省)を発表した。この『ジョブ型人事指針』は、PDFで235枚に及ぶ長編なものである。

もはや、「ジョブ型雇用」、「メンバーシップ型雇用」という単語及び派生語の概念は、一定水準以上の日本人誰もが当然の基礎的知識として認識していることを前提としているといえよう。

しかしながら、前述のとおり、神戸大学大学院経営学研究室編『経営学大辞典』には、これらの単語は掲載されていない。我々にとって、働くということ、働く職場の人事管理を改めて問い直す必要があるだろう。

そうであるならば、本研究ノートにおいて、日本における人事管理を振り返ることには、一定の意義があると考える。

なお、国家公務員における人事管理は、慶應義塾大学法学部小田勇樹准教授が行政学と経営学を架橋する優れた論考を発表している。

本研究ノートでは、民間の事業体における人事管理を念頭に置く。

## 3. 社会福祉法人滋賀県社会福祉協議会事件—最高裁判所2024年4月26日第二小法廷判決—

### (1) 結論

職種限定して採用されたと認められる場合(職種限定合意)、労働者の合意を得ない他職種への配転はできない(本久洋一『労働法律旬報』2059号27頁他)。すなわち、専門職人材の組織内における雇用上の優位性・強みが認められた。専門職人材を育成する職業教育の重要性が明らかになったといえる。

### (2) 本判例の前提

本判決を理解するうえで、欠かせないことは、日本において解雇をするための条件、いわゆる整理解雇4要件(判例:東洋酸素事件、東京高裁昭和54年

10月29日判決) ①人員削減の必要性の有無、②解雇を回避するための努力義務を尽くしていること(経費の見直し、賃金削減・新規採用の停止・希望退職者の募集など)、③解雇される労働者の選定基準及び選定が合理的であること、④手続きの妥当性(事前に、説明や協議義務を尽くしたことなど)があげられる。

手続きの妥当性についての主張立証は、労働者側が負う責任とされる(荒木尚志2022)。

日本においては、労働組合の組織率が低いことなどから、使用者側と比較して、当事者としての交渉能力が乏しく立場が弱い労働者が多い。

そこで、判例は労働者保護に力を入れ、たとえば、退職勧奨については、日本アイ・ビー・エム事件(東京地裁平成23年12月28日、労経速2133号3頁)では、「労働者の自発的な退職意思を形成する……ために社会通念上相当と認められる限度を超えて、当該労働者に対して不当な心理的圧力を加えたり、又は、その名誉感情を不当に害するような言辞を用いたりすることによって、その自由な退職意思の形成を妨げるに足りる不当な行為ないし言動をすることは許され」ないとして、労働者保護の要請が強い。

そのため、現実的には、労働裁判に至る前の段階、すなわち労使間で紛争が起こった場合、第三者があいだに入った形での個別労働紛争解決制度(労働相談、助言・指導、あっせん)が通常なされている。

この個別労働紛争解決制度は、使用者側(企業側)にとっても使いやすい制度であり、本研究ノート執筆者は、人材派遣会社部長・支店長などをしてきた経験があるが、労働問題が裁判になる前の段階で、第三者が仲裁に入ることは、迅速な解決により、双方が納得することなどから望ましい制度と認識している。

### (3) 本判例が人事管理に与える影響

専門教育としての職業教育を受けた者の労働市場における強みを明らかになったといえる。

日本において働くということは、かつては新卒一括採用・年功序列・終身雇用を前提としたものであり、現代でいうところの「メンバーシップ型雇用」であった。このような安定した雇用状況というのは、決して大昔からあるものではなく、判例の蓄積

によって形成されてきたものである。敗戦後から、2000年までの間を切り出して分析した社会学の書籍として、東京大学白波瀬佐和子教授らが、中心となって2008年に出版された『リーディングス戦後日本の格差と不平等』の全3巻がある。『リーディングス戦後日本の格差と不平等』の全3巻は、戦後の日本社会を「変動する階層構造 1945-1970」「広がる中流意識 1971-1985」「ゆれる平等神話 1986-2000」の3つの時期に分けて考察している。『リーディングス戦後日本の格差と不平等』の時代区分は画期的であるといえる。

敗戦後から、1970年までの間は、労働争議が頻発し、共産主義運動が国内においても盛んであり、世情が不安定であった。そのため、労働問題は過激化しがちであった。

その後、1970年代から1985年あたりまでに、前述のとおり整理解雇4要件の判例が出るなど、雇用問題が沈静化し、日本社会では新卒一括採用・年功序列・終身雇用が制度化されてきた時期といえる。

1986年以降は、バブル期を経て、景気の後退へと差し掛かっていた時期である。

そして、2000年からの日本社会は、国内外の急激な変化を伴う少子高齢化社会という未知の領域へ乗り出している。「メンバーシップ型雇用」が約束する新卒一括採用・年功序列・終身雇用から、専門職人材を求める「ジョブ型雇用」社会へと大きく転換している。

そもそも終身雇用制とは、「定年までの雇用を暗黙の前提とする雇用慣行。その企業に一生を託すという精神にたつもので、単なる長期勤続をいうものではない。」(吉田和夫・大橋昭一、2015)とされる。

すなわち、雇用契約の締結に至る交渉過程・その雇用期間を通して、組織における労働者の組織に対する心情を重ね合わせ織り込まれていくものだといえる。

社会福祉法人滋賀県社会福祉協議会事件—最高裁判所2024年4月26日第二小法廷判決—などにより、専門職人材が通常のスキルがない人材と比較して組織内で雇用上優位な立場を保持することが明らかになった以上、今までのよう、皆が足並みそろえて一致団結した組織というよりも、職能を重視する組織へ転換していく兆しが見えるといえる。

そうであるならば、専門職人材とその他の人材の間で亀裂が生じ、組織に対する忠誠心などの士氣にも差異が生じていくと推測される。そのため、今後は働き手を組織に定着させるため、組織に所属する意思を継続的に持たせる仕組みづくりが必要である。

上林は「働いている従業員を組織に引きとめ、組織一体感を高めて、従業員にその企業で働くことを“好き”になってもらうことである」(神戸大学経済経営学会、2016)と表現している。好きになってもらうことで、組織の成長へつながるからである(加護野忠男、1997)。そうすると、企業理念、行動指針、クレドなどのような組織文化が重要となる。

今後、職業教育を受けた専門性を持つ専門職人材と一般労働者との間の組織内における不公平感や摩擦が生じないように、経営学における新しい組織論・組織文化論が求められる。

#### 4. 経営学における人事管理について

##### (1) はじめに

はるか昔から、どのような組織体が組織の目的達成のために望ましいのか、さまざまな議論がされてきた。人は機械ではない以上、組織の構成員の行動をコントロールし、組織内における構成員の意思決定の実行性を担保する機能・構造について、いかなる組織が有効であるかは、現代でも大変な関心がもたれているといえる。

来年、日本経営学会創立100周年を迎える節目の時に、あらためて人事管理について振り返ることの意義は大きいと考える。

経営学は、人事管理について経営組織論の中で、組織がどうあるのかを分析してきた。

##### (2) 定義

ここで、神戸大学坂下昭宣教授による経営組織論の定義を引用する。

「組織の機械觀に立つ古典的組織論は、精密機械のように正確無比に設計された機械的構造の組織が、どんな状況下でも普遍的な有効性を発揮すると主張した。これに対して、組織の有機體觀に立つ初期人間関係論は、非機械的な(=人間的な)有機的構造の組織が逆に有効であることを示唆した。こう

した矛盾を解決する統一的な分析枠組みを提供したのが、有名なコンティンジェンシー理論である。コンティンジェンシー理論は、どんな組織構造が有効であるかは、組織の環境や技術のいかんによって異なるといふ分析枠組みを提供し、理論構築と実証研究を蓄積していったのである。」とある(『経営学大辞典 第2版』)。

神戸大学加護野忠男教授は、コンティンジェンシー理論について、「伝統的組織論は、組織の置かれた環境や条件に関係なく、あらゆる組織に共通して有効と認められる組織原則の確立に力を注いてきた。このような普遍主義を否定して、あらゆる環境に対して唯一最善の組織はありえないのであって「環境が異なれば、有効な組織は異なる」という立場をとるのがコンティンジェンシー論であり、それは組織の条件適合理論、あるいはたんに組織の条件理論ともいわれる。」とした(『経営学大辞典 第2版』)。

なお、コンティンジェンシー理論について、2022年出版された一橋大学教授伊丹敬之・神戸大学教授加護野忠男の共著である『ゼミナール経営学入門(新装版)』においても同趣旨の説明(407頁以下)がなされており、コンティンジェンシー理論についての説明は確立しているものといえる。『ゼミナール経営学入門』は、1989年以降、累計30万部以上を超える名著であり、『経営学大辞典』が1999年以降改訂していない現状において、経営学の単語の意味合いなどは、『ゼミナール経営学入門(新装版)』と、神戸大学経済経営学会『経営学研究のために(第8版)』、神戸大学経済経営学会編『ハンドブック経営学[改訂版]』、吉田和夫・大橋昭一監修『最新基本経営学用語辞典 改訂版』を読み合わせて、各単語の概念などの意味づけを考えることが望ましいと言える。

言葉は生き物である以上、論者によって、単語の意味合いが異なり、含意するところのものが揺れることは仕方がないともいえる。そして、時代が進むにつれて、言葉は変わっていく。

たとえば、横浜商科大学平野文彦教授は、人事管理について、「組織が事業遂行に必要な人材を確保し、有効な活用を図るための組織内の行動ないし施策。日本の組織ではブルーカラー労働者を対象とす

る場合を労務管理といい、ホワイトカラーを対象とした管理を人事管理とよんできた経緯があるが、今日では両者の境界が必ずしも明確でなくなる事態もあって、従業員に対する管理を総称して人事・労務管理とよぶことも一般化している。」（『経営学大辞典 第2版』）とする。

1988年出版された『経営学大辞典』では、神戸大学奥林康司教授が、人事管理の解説を書いている。『経営学大辞典 第2版』では、平野教授により「今日では両者の境界が必ずしも明確でなくなる事態もあって、」という箇所が追加され、定義も変化している。

平野教授とは、平野ゼミの旅行に誘われ、旅行に行ったことがあり、その際、「今日では両者の境界が必ずしも明確でなくなる事態もあって、」とは、いかなる事態であるか、旅先で議論をしたことがあった。厳密に定義できる事柄ではないことから、お互いに様々な事例を議題にあげ、議論をしていたことを懐かしく思い出す。

大槻文彦による近代国語辞典である『言海』が、試行錯誤によって生み出されてきたのと同じく、「ジョブ型雇用」、「メンバーシップ型雇用」などの概念について、今後も引き続き人事管理について考察していきたい。

## 5. 最後に

本研究ノートで取り上げた判例により、専門教育としての職業教育を受けた者の労働市場における強みを明らかになったといえる。

本研究ノートを作成するにあたり、昨年、学校法人敬心学園のグループを構成する東京保健医療専門職大学宮田雅之教授から専門書を教示していただいたことを契機としている。

そして、本研究ノートをまとめるにあたり、第22回職業教育研究集会司会聖徳大学菊地克彦教授から「ジョブ型雇用」、「メンバーシップ型雇用」への研究を求められた。今後も、継続して考えていきたい。

学校法人敬心学園は、公式サイトで高く掲げるク

レドの信条として、「敬心学園のスローガンである「change & challenge」の実践として、国際社会に求められる専門職教育の推進」を示している。敬心学園グループは、「国内外の企業や教育機関、自治体等とも協力し、産官学連携による実践的な教育を国際的にも積極的に進めて」、日本における第一級の専門職人材の育成を主導している。

今後の日本における専門職人材の重要性に鑑み、学校法人敬心学園などの先進的な取り組みはますます日本社会にとって欠かせないものとなるであろう。

今回、本研究ノートの執筆の機会を下さり、感謝して筆を置きます。

※発表内容は報告者個人の見解に基づくものであり、報告者が所属する組織の公式見解ではない。

## 謝辞

本研究ノートは、2025年10月25日（土）第22回職業教育研究集会において、報告した「職業教育の重要性と専門職人材の組織における働き方を考察する—社会福祉法人滋賀県社会福祉協議会事件—最高裁判所2024年4月26日第二小法廷判決—」に基づく。

## 引用文献

- 厚生労働省、職務給 <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/syokumukyu.html> (閲覧：2025年11月9日)
- 『ジョブ型人事指針』[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/pdf/jobgatajinji.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/jobgatajinji.pdf) (閲覧：2025年11月9日)
- 学校法人敬心学園クレド <https://keishin-group.jp/credo.html> (閲覧：2025年11月9日)
- 荒木尚志（2022）『労働法〔第5版〕』、357頁、有斐閣
- 神戸大学大学院経営学研究室編（1988）『経営学大辞典』、中央経済社
- 神戸大学大学院経営学研究室編（1999）『経営学大辞典 第2版』、中央経済社
- 加護野忠男（1997）『日本型経営の復権』、283頁以下、PHP出版
- 吉田和夫・大橋昭一監修（2015）『最新基本経営学用語辞典 改訂版』、同文館出版
- 神戸大学経済経営学会編（2016）『ハンドブック経営学〔改訂版〕』、43頁、ミネルヴァ書房

受付日：2025年11月10日