

第1回三位一体労働市場改革分科会議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：令和5年4月26日(水) 13:29~15:00
2. 場所：中央合同庁舎8号館8階特別大会議室
3. 出席者：

後藤 茂之	新しい資本主義担当大臣
藤丸 敏	内閣府副大臣
鈴木 英敬	内閣府大臣政務官
木原 誠二	新しい資本主義実現本部事務局長
伊藤 邦雄	一橋大学 CF0教育研究センター長
宇佐川邦子	株式会社リクルート ジョブズリサーチセンター長
大浦 征也	パーソルキャリア株式会社 執行役員 兼 転職サービス「doda」編集長
柴田 彰	コーン・フェリー・ジャパン株式会社 コンサルティング部門責任者
神保 政史	日本労働組合総連合会 副会長 全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会 中央執行委員長
田中順太郎	株式会社資生堂 人財本部 人財企画室 室長
中畑 英信	株式会社日立製作所 代表執行役 執行役専務 CHRO
平松 浩樹	富士通株式会社 執行役員 EVP CHRO
水町勇一郎	東京大学 社会科学研究所教授
山内 博雄	マーサージャパン株式会社 組織・人事変革コンサルティング 部門代表

(議事次第)

1. 開 会
2. 議 事
三位一体労働市場改革の具体策について
3. 閉 会

(資料)

- 資料1 三位一体労働市場改革分科会の開催について
- 資料2 宇佐川委員提出資料
- 資料3 大浦委員提出資料
- 資料4 柴田委員提出資料
- 資料5 神保委員提出資料

- 資料 6 中畑委員提出資料
 - 資料 7 平松委員提出資料
 - 資料 8 水町委員提出資料
 - 資料 9 山内委員提出資料
-

○後藤新しい資本主義担当大臣

ただいまから、新しい資本主義実現会議の「三位一体労働市場改革分科会」を開催する。

本分科会では、新しい資本主義実現会議において、労働市場改革について検討するため、現場に近い、あるいはその分野の専門家の皆様の御意見をいただきたい。

それでは、早速、委員の先生方から御意見をいただきたいが、まず、人材関係のビジネスに関わっている方から御意見をお願いしたい。

○大浦委員

お手元の資料に沿ってお話しさせていただく。

dodaという転職サービスの現場に20年来いる身として、以下、4つの点についてお話しする。

3ページ、御案内のとおり、転職市場のマクロトレンドは、私どもが取っているデータからは、求人倍率は、コロナ禍を経て、右肩上がり伸びている。

水色の棒が求人数、少し濃い青が求職者数となるが、求人の伸びに対して求職者の動き方がそこまででもないことによって、求人倍率が上がっていくわけだが、この状況を何らか改善していきたいと思っている。

他方、少しユニークなデータの取り方だが、新社会人になった4月に、我々のような人材サービス会社に登録する方の比率が10年前の30倍程度になっている。つまり、昨今の若者は、社会人になった途端に、転職マーケットを意識するような働き方をしていることがうかがえる。

中長期的に見れば、流動率が高まることはあるのかもしれないが、待ったなしの状況の中で、今回のような分科会が組まれているとおり、実行力をもって幾つか施策を打っていく必要があると捉えており、4ページ目に「リスクリング」という形で整理している。

リスクリングは、恐らく、これまでの日本においても、ハイキャリア、ハイエンド、つまり、MBAとか何らかの国家資格の学びの場があったり、職業訓練校というような場面はあったが、ボリュームゾーン、つまり、明日から営業として売れるようになる、明

日からエンジニアとしての実務力が上がるような学びの場が内部労働市場に閉じられていたところをいかに外部の労働市場、ないしは外部環境を通して学びと働くをつなげていくのかといったことが論点になると思う。

我々人材会社も、単なるマッチングではなく、エンジニアの育成の会社と組んで、学んだ後に転職を支援するものとか、転職を前提とせずに、学びの場を提供することを外部のパートナーと組んでやっている事例を下に記載している。

5 ページ、これらのリスクリングは、暗に学びの場ということだけでなく、実務の中でも実現できるのではないかというのが次のグラフ。副業とか、こういった枠組みを通してリスクリングをしていくことも有効と捉えている。当然、スキルがある方が副業していくことが前提になるので、例えば完全に未経験の方をエンジニアにする、それを副業でというのは難しいと思うが、副業を通して学びになった、リスクリングにつながったという方々のデータは非常に多く出ているので、一つのヒントになると思う。

もう一步踏み込んだ事例として、次ページに参考事例を載せている相互副業の枠組みである。この事例は、麒麟、ヤフーとの3社間で、飲料系、食品系のメーカー、人材会社、ネット系の会社というケーパビリティが違う3社間でそれぞれに副業を相互で実現するような枠組みでリスクリングしていく。こういった形で、ある程度クローズではありながら、リスクリングを促していくことはできるのではないか。

最後に、キャリア支援体制等に関して、キャリアコンサルタントの育成はとても重要と捉えているが、6万人ほどいる国家資格キャリアコンサルタントがどれだけリアルタイムに求人情報を認識されているかと言うと、そうでもない状況もあろうかと思うので、健康診断を1年に1回みんなが受けるのは当たり前というレベルで、キャリアに関しても、一年に一回は必ず日本国民は誰かに相談するようにする、何か課題があるのであれば、それに対して指導を受けるような状況にまで枠組みが作られればと思う。

キャリア教育に関しては、記載のとおり。まとめると、リスクリングとか副業も含めて、成長産業への労働移動、内部労働市場の改革、人事制度改革あたりの実効性をいかに高めていくのかがポイントになると思う。

今は、長く勤め上げたほうが得だということが前提となっている制度、ないしは人事制度ということになっているので、この辺りの改革をこの場でも議論できればと思う。失業給付の在り方は、失業期間がなく転職する方も多いので、そういった方への助成というところまで踏み込んで議論ができると、実効性が高い施策になるかと思う。

○柴田委員

資料4を御覧いただきながら話を聞いていただければと思う。

今回、私からは、三位一体労働市場改革の論点案に関して、コンサルティングの現場

から、2つほど見解を示させていただきたい。

一点目、企業が職務給を導入するに当たって、日本の企業が国際的な競争力を取り戻すに当たっては、職務給の導入は絶対に必須だと思うし、労働市場の流動性を高めるに当たって、大前提になるところは相違がない。一方、目的にかなった形で職務給を導入しようとする、企業サイドと従業員サイドでそれぞれ乗り越えるべきハードルがある。

企業サイドに関しては、日本の企業は、どうしても人を起点に組織を考える癖がある。良い風に言うと、今いる人材の力を最大化するに当たって組織を組む。悪い言い方をすると、属人性が高い。

仮にジョブを定義しようとする、かなり属人的な形になってしまい、例えば人事部長、経営企画部長、いろいろなポストがあるが、Aさんが就くか、Bさんが就くかによって形が変わってしまうのが、ジョブ型を取り入れるに当たっては、日本企業の一番大きな課題なのではないかと思う。

これが何に響くかという、ジョブは、企業独自性がかなり高いと、労働市場の人材流動性を低めてしまうところがあって、基本的には、ポストが標準化されていれば、人材の代替可能性は高まってくるので、欧米の企業のように、労働市場の流動化には資するが、組織設計が各社で違うという状況はボトルネックになっているのではないかと。なので、ある一定は、日本の企業も組織設計、ないしはジョブ設計の標準化を進めていかないと、狙っている効果は得にくい。

一方、個人サイドも問題があって、自分のキャリア形成に対するマインドセット、意識を高めていかないと、いくらジョブ型が入っても、上手くいかない。

これは私の見方なので、誤っていれば御指摘いただきたいが、大企業であればあるほど、社員は、自分のキャリアは会社に任せておけば大丈夫、目の前にある仕事を必死にやっていたら何とかしてくれるはずという意識が根強く残っているように見えるので、まずはここをどう変えていくのかということが大きなチャレンジになると思う。

もう一つ、リスクリングに関して、職務給と併せて、リスクリングの取組は必須の論点。ただ、リスクリングをより推進していこうとすると、前提となるジョブは何なのか。スキルだけが個別に存在することはあり得ないので、まずジョブがあって、それに求められるスキルという構造が成り立たないと、どうにも上手くいかない。

なので、ジョブに関して言うと、日本の企業は、まだまだ属人性が高いという問題があるので、これをいかに乗り越えていくのかというのが大きな課題。いろいろな企業でリスクリングの取組を拝見しているが、ここに大きな課題があるのではないかと。ジョブが明確ではなく、属人性が高いという話に加えて、どうしても今ある組織、今いる人をベースにしてスキルを考えてしまうというのも大きな問題。

本来は、リスクリングの目的というのは、企業内でのこれからの成長分野に労働力を再配分していくのが大きな目的なので、現状を是としてしまったら、何も変わらな

い。あくまで企業の成長戦略とひもづく形でのジョブなり、スキルを規定していかないと、本来の目的を果たせない。

これは、もちろん一企業のレベルでもそうだし、今まさにこれから議論されようとしている国家レベルで考えても、国の成長戦略と平仄を取る形で、必要なスキルは何なのか、ジョブとは何なのかということをしちんと民間に公開していく。この連動性を担保していくことが大きな論点になるのではないかと我々は見ている。

○山内委員

資料9を御覧いただきたい。人事コンサルティングの現場において、様々な企業の御支援をしている立場からコメントしたい。

一枚目は、当分科会において検討すべきポイントであるが、強調したいのは、一つ目と二つ目。円滑な労働移動を促進する上では、職務給、ジョブの定義といったものが必要だが、捉えるべきは、例えば職務給とかジョブ定義といったある種狭い部分で捉えるのではなくて、採用、配置、育成、評価、あるいは福利厚生、経営陣、マネジャーの意識変革等、それぞれの会社の人事制度や人事の運用は一つのエコシステムなので、これ自体を転換していく。そういった観点がガイドラインの導入事例を整備する上で非常に重要。

後ろの参考資料から御紹介するが、ジョブ型・職務給といったときに、例えば具体的に社内の資格等級制度を役割・職種によって定義していったり、報酬を職種別、あるいは職務の大きさ別に定義していくことがあるが、最終的に円滑な労働移動、企業間や企業グループ内での円滑なリスクリングを実現していく上で欠かせないのは、例えば個々人のキャリアの自律とか、会社側にもそういった人事ポリシーの前提として、保護者・被保護者のような関係性、パターンリスティックな関係から、もう少し対等な取引関係にしていくこと。

こういったポリシー部分から人事制度、人材活用、タレントマネジメントとして具体的な人事の運用をセットで考えていくことがポイントになるというところで、幅広い視点を捉まえて、ガイドラインや何かしらの指針を出していくのがポイントになる。

資料の1枚目に戻って、二点目、職務給とかこういった人事制度の事例集、ガイドラインは、民間のものは言うに及ばず、既に政府においても、例えば私どもも2018年頃、経産省の研究会等で御一緒させていただいたが、様々な事例集は既にある。

また、その中で、改革意欲の高い企業は既に独自の改革を進めてきている。

そういう中で、今、改めてこういったことが論点になっているのは、労働市場全体の機能回復を果たす上では、より幅広く、先進的な企業だけではなくて、上場企業、非上場企業、大企業から中堅・中小企業まで含めて、あえて言うと、経営層の行動変容を促すための様々な仕掛けが必要。そういった意味では、事例集、ガイドライン等にとどまらず、何かしらもう少し工夫、トリガーが必要なのではないかと。

2枚目。「検討の前提としての課題認識」ということで、幾つかポイントだけコメントさせていただく。

我々は、ガイドライン等は大事だけれど、人材戦略や人事制度は、個別の企業によって必要なものは違ってくると考えている。いわゆる職能給とかメンバーシップ型雇用が、これまで一定程度すり合わせ・改善に代表されるような、日本企業の強みを支えてきた。これはある時期まで、あるいはある業界においては疑いないものと理解している。

一方で、それが社外との人材交流とか、そういった点においては、少し障害になってきたということ。現状において、既にそういった有効性が機能していない状況も多分にあると考えている。テクノロジーの進化によって、ある種仕組みが古くなってきてしまっている。資格制度とか報酬制度は、当然、一定の合理性があって、必要な人材を確保するためにつくられた制度ではあるが、ある種タイムラグというか、よく経路依存性のわななどと言うが、機能体としての企業であると同時に、共同体としての企業コミュニティの序列・インセンティブづけを決定づけるという意味において、競争上の合理性を失っても、温存されているケースはあるだろうと。変革に意欲的な企業は、こういったガイドラインなしに、既にこういったことはやられているので、労働市場全体の改革を促していくという意味では、今、株式市場等では低評価の企業等をどうしていくのかという議論も上場ガイドラインの中で様々あるかと思うが、労働市場においても、そういったところにも幅広く視線を広げた上で、いろいろと取り組んでいくのがポイントになる。

○後藤新しい資本主義担当大臣

それでは、次に、企業の人事関係の専門家から御意見をいただきたい。

○田中委員

今日は口頭で御説明させていただきたい。私は、外資系の経験を経て資生堂に入り、ジョブ型人事制度の導入を進めてきた。

その中で、今回は、資生堂での経験で思うことを2つ、日本全体に関して思うことの3点ということでお話しさせていただく。

一つ目は、ジョブ型というところで、それぞれの職種、あるいは組織のジョブを明確化していくプロセスをやってきたが、その中で一つ思うところは、各組織のリーダーの方々が、その組織のジョブ、あるいはそれに必要なスキルとか必要な人材を設計していくという意識が少し足りない。採用についても、リーダーの方々が、必要な人材を組織のリーダー自らが採っていくスタンスになっていくことで、ジョブ型のほうがマッチしていくようになっていくのかなと思うこと。

もう一つ、内部公平性を重視していくところがあるので、ある意味内部公平性を重

視して、徐々に給料が上がっていく仕組みよりも、そのときに必要な人材に高く払うことをしていきながら、外に出ていくことを防ぐために、ルールで縛るというよりも、その会社ならではのプリンシプルとかバリューとによって引きつけを図ることが重要。

あと、日本全体として思うこととしては、今、転職はすごく盛んになっていて、人材紹介のいろいろなビジネスもあるが、そのビジネスの中にも、いろいろな幅があると思う。人材紹介自体がビジネスになっている部分でいうと、すごく一人一人のキャリアを考える方もいれば、ビジネスのほうを意識してしまうケースもあるところで、キャリアコンサルティングは、ある意味公務員化する中で、民間で経験のある方々に入っていて、KPIも、その後の数年の満足度とか、そういったもので図っていくことがあったら良いかなと思う。

もう一つ、キャリア教育が日本にとっては非常に重要かと思っている。

私自身、就職するときに、先輩を回って決まったということがあるが、大学もそうだが、中高一貫教育のようなところでキャリア教育をしていって、そこでイメージしたところをベースに、大学や教授を選んでいく仕組みが日本の中でもできてきたら良いと思っています、民間でも、我々もそういったところに何か協力できないかなと思う。

最後に、リスクリングの話があり、これも特にシニアの人材活用と結びつけたリスクリングという観点でいくと、現実にはいろいろと直面していて一つ思うのは、仕事経験でシニアの方をリスクリングする、例えばITの研修を受けさせるのはなかなか難しく、もしかすると、もっとその方々の人生経験を生かして、例えばその企業の自社内の社員の女性活躍をサポートしていくような社内のベビーシッターとか、そういったものにシフトしていくような大胆な仕組みも必要かなと思っている。

○中畑委員

資料6を御覧ください。

私からは、今、企業が何を考えていて、具体的に何をやっているかというのを御説明する。

今回のジョブ型リスクリング、労働移動円滑化は、成長にとって非常に重要なので、日立としてもやらなくてはいけないと思っている。

日立の場合は、成長に向けた人財マネジメントの転換という考え方でやっていて、人への投資は成長の源泉であると岸田首相が言われたことは、まさにそのとおりだが、人を大切にするというのは、過去もずっと日本企業でやっていて、それが今、どうして上手くいかなくなっているのかというと、事業環境が大きく変わって、求める人財とか求める人財マネジメントが変わってきたということだと思う。日立の実例を御説明したい。

日立の概要を説明すると、10兆円の売上げで、今37万人。売上げも、人員も6割が海外、あるいは外国人になっているのが現状で、急激に増えていっている。

事業構造の転換について、3ページ、2008年に経営危機が起こり、そこで事業を変えた。製品、システムをきちんと日本のマーケットに納めるという事業から、製品、システムだけではなくて、データを使ったサービス、社会イノベーション事業をグローバルに持っていくことで生き残るといふことでやっている。

4ページ、社会イノベーション事業をグローバルでやると、世界各国のマーケット社会が何を求めているかというところを探して、サービスを展開する。

そうなる、どんな人財が必要かという、まず、自分から課題を探しに行くようなプロアクティブな人財が必要。それから、変化に対応できるアジャイルな人財。それから、多様なマーケットを知らないといけないので、様々な国籍、性別、多様な人財。

多様な人財が働くとなると、国・地域をまたいで働くことになる。国内マーケットに製品、システムを納めているときは、日本人が同じ場所で働くのがより効率的だった。ところが、社会イノベーション事業をグローバルでやるときには、日本人が日本でいくら働いてもこれはできないので、海外、多様な人財がいろいろな場所で働くといふことでやっていくことになる。

そうなる、ジョブアンドタレントマネジメントと言っているが、ジョブ型が合うといふことで、三点を御説明したい。まず、ジョブ型の背景と見直しの必要性だが、先ほどご説明したとおり、37万人のうちの21万人の外国人は既にジョブ型。16万人が日本人で、メンバーシップでやっていたといふことなので、ここをやると。事業戦略が変わった。

それから、日本の社会課題、人口減少。それから、転職志向という個人の意識変化。

こういうことになっていくと、いわゆる人財に仕事を割り当てて、新卒で日立に入って、ずっと日立でキャリアを形成して、無限定なタスクをやって、定年で辞めるとなると、多様な人財が外から入りにくいといふのがまず一つ。それから、自分から手を挙げないので、成長事業へのシフトは意外にできない。それから、メンバーシップとジョブ型でやると、外国人と一緒に仕事ができない。したがって、日立はジョブ型にすると決めた。

8ページ、何のためにやるか。実現したいことは成長。組織・個人両方が成長する。そのためには、年齢や性別とかの属性によらないで、本人の意欲・能力に応じて適所適材でやるのが重要。そうすると、職務の見える化と人の見える化とコミュニケーション。自らキャリアを考えて、手を挙げるといふ世界を作る。

9ページ、ジョブディスクリプションを一回つくらないと、これは進まない、全てのポジションに作った。それで全社員に公開すると。

10ページ、ジョブディスクリプションの例だが、どんな仕事かといふのもあるが、必要な能力・スキルと必要な経験をできるだけ定量的に書き入れる。これを全社員が見られて、あのポジションに行くには、このスキルが必要なのだといふのが分かるようにする。

11ページ、ジョブディスクリプションに基づいてグレードづけをする。全世界共通で重さを図るということで、グレードをポジションごとに付ける。

12ページ、報酬のやり方、グレードに基づいて報酬を払うと。要は、仕事に基づいて報酬を払う。以前は人財についていたので、人財が異動したらそのまま給与は一緒だったが、仕事につくと、ついた仕事によって給与が変わる世界になる。ここまでが転換についての説明である。

13ページが、労働移動の円滑化、これもいわゆるジョブ型と非常に合っていて、まず、仕事の見える化をきちんとする。

そして、人財の見える化。社内の人財プラットフォームを作って、スキルとかが全部分かるようにする。社外も、全部情報を取る。その上でマッチングをして、一番適材の人をアサインしていくことで、動くことになる、労働移動が進みやすい。

14ページ、採用も、今、経験者採用と新規採用を半分ずつにしている。

社内キャリアエージェントとは、今10人ぐらいだが、作っていて、キャリアコンサルタントの資格を持った人間で部をつくって、異動したい人財は、すぐに話をするようにする。

15ページ、ここからリスクリングだが、今、教育は幾らでもある。いろいろなところにいっぱいあるが、結局、そこに行くという意識になってもらうというのが重要。まず、気づいて、考えて動くということなのだが、気づくためには、自分になりたいポジションにどんなスキルが必要であるかを分かっていないとできない。ジョブディスクリプションをつくって、今持っているスキルとになりたいポジションのスキルのギャップをまず認識する。その上で、それをつけなくてはいけないということで動くということで、教育。

日立は、日立アカデミーという社内大学を持っているので、そこで提供する。

16ページ、実態。そう簡単にはいかないということで、2017年からジョブ型のコミュニケーションをやって、ジョブ型の必要性とか、自分でキャリアをつくる必要性は8割以上分かっているが、実際に行動に移したのがまだ40%。ここをどうやって上げていくかということだと思っている。

17ページ、最後。実質、リスク教育も、日立社内の日立アカデミーは、デジタルで100コースぐらい持っているので、そういうところを提供して、かつ、認定制度が重要だと思っている、受けて、取ったら、資格を持てるということが結構重要だと思っている。

○平松委員

三位一体の改革という方向性を是非実現していきたいと考え、この場に参加するに当たって、富士通がIT企業からDX企業に変わるための手段として、ジョブ型を中心に、人事制度のフルモデルチェンジという一貫性を持った全体的な改革をやった中での気づきを整理した。

「ジョブ型人材マネジメントに基づく適切な労働移動」については、ジョブとグレードごとの職務や求められる経験、スキル、さらには、処遇もできるだけオープンにしていくことで、社員一人一人が主体的にキャリア形成をしていく原動力になっていくという考え。また、ジョブディスクリプションが標準化していくことで、企業を超えた人材の流動につながっていく。人材の流動化を促すことが、いろいろな面で良い効果を生み出す。

それから、もう一つ「キャリア自律」が重要。自ら目指すべきポジションに向けて、リスキルや、アップスキルをしていく上で、キャリア自律がその原動力になる。キャリア自律を促した上で、会社としてはオンデマンド、一人一人の目指すポジションに向けた学びの環境を作っていく。

それから、働き方においても、自律ということからすると、裁量労働をもう少し拡大できたらと思っている。

日本型の人事制度から成果主義への移行について、富士通は1993年に率先して導入を進めたが、数年して会社の業績が悪かったのは成果主義のせいだと言われた経験がある。こういう大きな改革をするときには、労働者や企業との信頼関係が重要。

いろいろな形で丁寧に伝えていくということ、政府が発信するメッセージについても、趣旨や目的ありたい姿、そこをしっかりと伝えることが大事なのかなと思う。

富士通の事例を御紹介する。

富士通がジョブ型に移行したときに、メンバーシップ型が駄目だからジョブ型とか、日本だけ人事制度が違うからグローバルスタンダードなジョブ型という言い方はせず、富士通は、パーパスドリブン経営をしていくという大きな方針から伝えた。

富士通のパーパスを実現するためには、どういう人材や組織になるべきかというあるべき姿を共有すべく、まずはHRビジョン（社内外の多才な人材が俊敏に集い、社会の至るところでイノベーションを創出できるように、みんなが変わっていく）を、さらにそれを本気で実現するために、全ての社員が魅力的な仕事に挑戦できる環境や、多様・多才な人材がグローバルに協働できる、全ての社員が常に学び成長し続ける基盤を作ること、人事もしっかりとコミットすることを伝えた。その方法論として、ジョブベースの人材マネジメントへのフルモデルチェンジを進めるというストーリーを示している。

従来は、人ありきで考えていたポジションや仕事を、事業戦略に基づいてつくるといふことで、より上位のポジションを目指すことを促すためにジョブ型の報酬制度に

している。社員が活躍しやすい環境構築と人材流動を円滑化させるために、人事が統制するのではなく、事業部門起点の人材リソースマネジメント、さらには、ポスティングなども拡大している。

このように「社員は自律的に学び、成長して、チャンスをつかんでください、そのための環境を提供しますよ」という一貫性のある形で、様々な仕組みを変えてきた。

次のスライド、一番インパクトがあったのは、ポスティングの大幅拡大。2020年に、翌年4月の新任課長600ポジションは、上司の推薦ではなくて、全てポスティングで決定すると宣言し、本気で進めた結果、他のポスティングも一気に増えた。3年間で、富士通グループ8万人のうち、1万9000人が何らかのポジションに手を挙げて、うち7,000人が合格している。その際落ちた1万2000人も、なぜ駄目だったかというフィードバックを必ずもらうようにしており、これが凄く良い効果が出るのではないかと思う。

社員もやはり不安なので、どこにどういう仕事がある、どういうやりがいがあるという紹介や、キャリアオーナーシップの研修、20人ぐらい専任で設置しているキャリアコーディネーターにいつでも相談できるという環境を整え、キャリア自律に向けて会社が真剣に支援している。

次のスライドのキャリアオーナーシップ診断は、ウェブ上で簡単な質問に答えると、次のスライドにあるように、自分自身がキャリアの状況において、どのフェーズにあるかがわかるもの。

一番駄目なのが現状停滞で、一番良いのは未来創造。あなたは今、ここですねという診断結果、キャリアのために何をやらなければならないかというアドバイスが出るというこの取組みは、約1万人が既に受けている。エンゲージメントも人によって20ポイント程差があるという結果が出ており、キャリア自律を高めるのは、会社にとっても、社員にとっても良いという気づきを得られた。

○後藤新しい資本主義担当大臣

それでは、宇佐川委員、どうぞよろしく。

○宇佐川委員

求人メディアや職業紹介等の業務を行う企業にて、事業データ等を利活用し研究実証を行っている。

ここ5～6年は、ミドルシニアのセカンドキャリア支援のためのアセスメントや研修を開発、運用をし、実証モデルづくりも行っている。

前提として、多様な人材、意欲ある個人が能力を最大限活かして働けることが重要。そのためには、一人一人が自律的にキャリアを築く意識が必要だが、なかなか上手くっていない。この個人のキャリアへの意識と、企業の人事制度、社会インフラが接合されて初めて成長産業への移動、持続的な構造的賃上げにつながると考える。

外部労働市場と内部労働市場をシームレスにつなぐには、まずは内部労働市場の改革、特に年功的な職務制度からの脱却が欠かせないと考えている。

この点も含めて、気づきを二点報告したい。

一点目、当社で行っている求職者調査では、実際に仕事を探していて困ることは何かを問うと、ほぼ同率1位で「やりたい仕事がない」「自分にどのような仕事が合うかわからない」という回答が各3割。加えて、2割の人が「自分のPRポイントが分からない」と回答。仕事を探している最中でさえ、自分は何ができるか分からず迷子になっている。今までの経験・知見がどのように外部労働市場で活用できるか分からない。ここが大きな問題。

なぜできないのか。一つは、年功的な職務制度の中で過ごしてきたところが大きいのではないかと。企業人事からは、昇給・昇格は年功的に決まることが多く、各業務で何を評価するのか、このスキル・スペックがあるからこの仕事ができているといった紐づけ、必要なスキルの明確化が行われていないこともあると聞く。成果や頑張りに関わらず、何となしに年齢で賃金が決まる場合、個人が何をすれば褒められ、賃金が上がるのかといったことを振り返る機会もうまれにくい。併せてマネジメントの経験値も積み上がりにくい構造がある。

そうすると、求人を行う際にも、具体的な職務内容、必要な能力等を求人票で明示することが難しく、求職者も、求人票をみて自分ができるか分からないといった悪循環が起きてしまう。つまり、内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなぐには、まずは内部労働市場の改革が重要。

さらに、もう一点。個人の棚卸しにも課題がある。キャリアコンサルタントには個人の棚卸し支援を期待したい。

○後藤新しい資本主義担当大臣

それでは、労組からの御意見をいただきたい。

○神保委員

資料5を御覧いただきたい。

ここから、新しい資本主義実現会議で議論されている論点案を中心に、いくつか意見を申し上げたい。

まず、リスキリングについて、DX・GX等による変化を踏まえ、新たに必要とされるスキルを習得することによって、労働移動に向けた手段のみを想定した能力開発はないと考えている。その上で、技術革新による新たな知識、スキルを習得するに当たっては、企業が自社の労働者の習得すべきスキルを明確に定める必要がある。同時に、そのスキルを習得するための研修や、訓練などを行うための休暇制度の導入を含めた環境整備が今求められているのではないかと考える。

また、雇用形態や、障害の有無などにかかわらず、全ての労働者に対して能力開発の機会を確保すべき。その際、リスキリングのみならず、従来の能力開発、リカレント教育といった様々なスキルアップの選択肢を活用できる体制、環境の整備が必要。

そして、労働者の職場定着を図る観点から、企業は、その訓練を受けた人材が習得したスキルを生かし、活躍できる場を確保することも必要であり、スキル習得に伴う能力の向上、その後の活躍に対する適切な評価・処遇が重要。

また、現在論議されている個人への直接支援の拡充は、仮に多額の予算を措置したとしても、残業などを含め日々の業務の繁忙感が強く、そういった中で自主的に訓練を行うことは、環境整備などの課題もあるのではないかと。そのことを踏まえれば、企業は、雇用形態等にかかわらず、労働者が利用できる訓練・研修休暇などの制度導入も必要ではないか。

併せて、自主的とはいえ、労働者個人が受講した研修・訓練の成果を企業が適切に評価し、労働者の処遇の向上に結びつけていく観点も必要。

さらに、労働者一人一人が能力を十分に発揮するためには、企業の責任による今後の社会変化に対応した人材教育、人材育成・能力開発が不可欠であり、そのことが結果として、労働者の雇用の安定にもつながることを踏まえれば、個人への支援のみならず、企業への支援も維持・拡充すべき。とりわけ中小企業の人材育成・能力開発の推進については、喫緊の課題と思っており、財政的支援、あるいはノウハウ提供の充実が求められる。

次に、職務給の導入について。そもそも企業の人事制度は、産業を取り巻く情勢、労使慣行や職場実態、それぞれ企業ごとに異なり、それに即して、労使が主体的に検討すべきものであり、本来の制度趣旨に沿った運用がなされることが重要。職務給の導入に関わる指針、あるいは先進事例の事例集などは、あくまでも制度導入を希望する企業へのフォロー策としての参考情報として論議することが望ましいのではないかと。

次に、成長分野等への労働移動について。労働移動は、労働者の意思が大前提と思っており、労働者自らが希望したいと思える労働条件、あるいは処遇があって、その移動がなされるものであろうと考える。

また、DX推進等を担う専門人材の確保も重要な課題だが、労働移動による外部人材のみの確保が主な手段ではない。こうした人材については、労働行政のみならず、産業政策と連動させながら、企業の責任で、今後の社会変化を見据えた自社のビジョンを基に、内部で育成・確保することも重要なポイントではないか。そのことが企業の持続的な成長・発展、あるいは労働者の雇用の安定、処遇の改善につながっていくと考える。

最後に、労働移動を推進する観点から、雇用規制等の労働法制の緩和につながるような議論については、慎重な対応が必要だということも申し添えておきたい。

○後藤新しい資本主義担当大臣

最後に、学者の方からの御意見もいただきたい。

○伊藤委員

最初に、私自身の問題意識を手短にお話しさせていただくと、研究テーマ上、主として日本企業を40年ほど見てきた。その中で、ある時期まで、いわゆるメンバーシップ型雇用システムは見事に機能してきたと思う。いろいろな要素が全体最適的に組み合わせられていて、まるで竹林の根のように絡み合っている。ですから今まで日本企業も、何とかそうした基盤を変えようと、ぱちんと根の1本か2本を切ろうとしてきたと思うが、それでは駄目だったと思う。

先ほどの富士通の平松さんのように、いろいろなものを改革しようとしている。

そういう意味では、日本企業の変革としては、非常に大仕掛けのように見えるが、先ほどマーサーの山内さんも言われたように、経路依存性をどう乗り越えるか。このテーマは、実はそういうことなのだと思う。

ですから、経路依存性を乗り越えるには、この会議のテーマである三位一体で同時に変えていくのは素晴らしい試み。

私は、日本の雇用システムのメンバーシップ型で、一番キーだと、あるいは孤立してしまっと思った点を一点だけ申し上げると、釈迦に説法だが、資本市場には、エグジットとボイスの両方が組み込まれている。株主は、その企業に対して、将来性がないと思えば、売って退出すれば良い。ずっと持っているのだったら、株主総会等、あるいは議決権行使でボイスを発して意見を言う。場合によっては、対話、エンゲージメントをやる。

ところが、日本企業は、外部労働市場とつながっていない、つまり、心理的なエグジットがない。またエグジットがない中で、20年、25年、30年勤めようとする、ボイスにまで影響を与えてしまう。20年、30年勤めるには、あまり自分の意見を言って、あいつは少しとがり過ぎだとなると、居づらくなるので、ボイスも控えてしまう。このようにボイスもエグジットもない形でずっと進んできてしまったのが、孤立した原因ではないかと思っている。

論点として出されたものの2つ、3つ、あるいは3つ、4つを取り上げて、私の経験も含めて申し上げたい。

まず、リスクリング。ある化学メーカーの会長が素晴らしいことを言っておられて、今まで終身と言うと、終身雇用だったわけだが、終身成長だと。我が社が目指すのは終身成長だ、だから、絶えずリスクリングをやるのだと言っておられた。リスクリングには、インセンティブをどう設計するかというのが非常に大事で、そこも日本企業は大分欠けていたと思う。

この化学メーカーは、インセンティブを非常に上手くデザインしていて、例えばDX

の研修を社内でやる。レベルが5段階まであって、下から真ん中までは全社員それをちゃんと受講して、レベル3まで行きなさいと言った。そうすると、会長、社長も実はレベル3まで通っている。よくあるのは、経営者は、自分はやらないのだけれども、社員にばかり言っていたりするが、この会社が面白いのはそうではないこと。日本でもっと導入すべきだと思うのは、インセンティブとして、オープンバッジを検討すべきだ。

社内のリスキリングで、ある一定レベルを習得すると、一般財団法人オープンバッジ・ネットワークによって認証されると、私はこの研修、あるいはこのライセンスを取りましたということ Facebook等で正式に外に向けて言える。インセンティブのデザインをどうするかというのがリスキリングではすごく大事だと思う。

給付を会社側から個人側に移行させていくのは、方向感素晴らしいと思う。

何事も会社、会社というと、ある意味ではメンバーシップ型に戻ってしまうことになるので、個人に給付の重点を移すのは大賛成だが、私の経験で申し上げると、今から思えば、リスキリングのプログラムなのだなと思ったが、私は8年前に、責任者としてエグゼクティブプログラムを大学で立ち上げて、今、東京証券取引所と連携してやっている。1,000名ほど修了生が出ているが、プログラムは結構値段が張るので、ほとんどが会社派遣。でも、中には、1割ぐらい個人で受けたという人がいる。

個人の資格で受講している方は、エグゼクティブとして、例えばCEO、CFO、CSOとしてのスキルを習得して、他社に移る人も出ている。

それから、会社派遣で来た方も、このプログラムで自信をつけると、他社に移ったりもしているので、こういう形のリスキリングで、会社への給付と並んで、個人への給付ももうちょっと充実させていただけると、どんどんリスキリングに主体的に参画して、もらうことが大事だと思う。

2番目の人への投資の施策パッケージのフォローアップで、施策の改善に、PDCAを通して、データを取って、PDCAを回していこうというのは素晴らしいことだ。欧米は、どこどここのビジネススクールを出ると、大体いくらぐらいと報酬が分かる。日本はそれがまずない。日本は、学部で何とか卒業大学と給与平均を経済誌がデータを取ったりしているが、そういう明確なデータがないので、このスキル、あるいはこの学校を修了したら、自分はこのぐらいの価値が出て、このぐらいの報酬がもらえるだろうという予測がすごく難しい。なので、このデータをそろえていくのは、リスキリングのインセンティブとしても素晴らしいことだと思う。

それから、今後の日本の職務給をどうデザインするのかという点で、今までのメンバーシップ型をモデル1.0、欧米のジョブ型を2.0とすると、この間で、どこが適切な落としどころを見つけようとする会社が増えているように思う。しかし、これは中途半端な妥協になりかねない。むしろ正反合のアウフヘーベンではないが、この際に、経路依存性を乗り越えてモデル3.0をつくり込んでいくことを私個人としても、そういう努

力をしている。そのときに、日本の企業が、どういう職務給のシステムをデザインするかというのは、是非また皆さんと一緒に議論していきたい。

○水町委員

お手元の資料8を御覧いただきたい。

既に提示されてる三位一体労働市場改革の論点案に対して、労働法学、さらには法律政策という観点から、4つコメントさせていただく。

一点目が、リスクリングによる能力向上支援。企業経営の支援から、個人の直接支援にシフトさせていこうという政策の方向性は妥当と考える。具体的に、どういう政策としてこれを行っていくか。今、雇用保険の教育訓練給付の中に、レベルの高い専門実践教育訓練、これはロースクールとかビジネススクールに通うお金を援助するものから、さらには昔からあった、より柔軟性の高い一般教育訓練給付、昔、英会話学校に行くということで使われていたものだが、前者はかなり定型的なもの。それに対して、後者はかなり柔軟なもの。

恐らく、前者のレベルの高い専門実践教育訓練給付の拡充をメインにして検討されているのかと思うが、併せて柔軟性の高い一般教育訓練給付とのバランスの取れた政策の展開が望ましい。

さらには、今、雇用保険は、要は、雇用労働者が対象になっているが、今後、業務委託等でフリーランスの方々が増えていって、フリーランスの方々も、どうやって生産性を上げていくか、技能を高めていくかということが同じように重要になっていくので、その場合、雇用保険の教育訓練給付だけではなくて、求職者支援法に基づく職業訓練は、一般のフリーランスの方にも開かれた制度ではあるので、この接合を図りつつ、いろいろなタイプの方々に柔軟で多様な訓練のメニューを提供していくことを政策的に考えることが重要。

二点目、個々の企業の実態に応じた職務給の導入について。

これは、職務給の制度設計においては、皆さんも御存じのように、1980年代以降、欧米諸国でそもそものジョブ型の見直しで、市場の動きとか技術の動きが非常に速くなって、旧来型の大学とか大学院で勉強したジョブが陳腐化し、価値が下がってしまう。その中で、ジョブの範囲をブロードバンドで広めていったり、1つのスキルだけではなくて、マルチスキル、マルチジョブという展開が見られていたこと等も踏まえながら、では、本当に日本は現状を維持できるかということ、今後、専門的なスキルの相対的な重要性が日本では大きくなると思うが、併せて職務があまり狭くなり過ぎないようにして、変化に対応できるようにすることと、さらには、日本が本来強みとして持っていた組織力とかマネジメントも部分的にどう組み入れていくのか。

先ほど伊藤先生が1.0と2.0の間とおっしゃいましたが、ここの解も、多分、一つの解ではないと思うので、こういうことを意識しながら、多様なモデルも示しながら、それ

それぞれの企業や労使がニーズやパーパスに合ったモデルを選択していくという選択肢を提示することが制度設計として重要ではないかと思う。

三点目、成長分野への労働移動の円滑化について。

現行制度では、雇用保険の失業給付について、自己都合離職、自分で辞めた人については、いわゆる2か月ないし3か月の給付制限がついている。

会社都合離職にはない給付制限がついているが、制度創設時に、どのような認識があったかという点、自己都合で離職する人は、労働意思がないのではないかと推定される。働く意欲がないから辞めたのではないか。2か月間求職活動をして、それでも休職しているのであれば、働く意欲があったのではないかと認定して、2か月後からあげようという制度設計だったが、今はその当時と比較して、自己都合で離職したことで、労働意欲がないと皆さん認識しているかというところは、相対化してきていると思う。

ただし、これを廃止してしまうと、モラルハザード、もらいたいから就職して、辞めて、就職するというリスクが生じる可能性があるので、その制度設計に当たっては、濫用的な給付を受けようとするケースをどうやって制度的に排除するかということに注意を払いながら、会社都合で辞めた人と自分の都合・意思で辞めた人が不利益に取り扱われない、相対的に、中立的に取り扱われるような制度設計をして、転職したからサンクション、不利益を受けることにならないように制度設計をする視点も重要。

最後に四点目、同一労働同一賃金の徹底について。

これは、職務給の具体的な制度設計にもつながっていくところだが、その中では、労働基準監督署による調査など、執行強化が言われている。

執行強化ももちろん大切だが、中身をどうするか、さらに中身を明確化し、その周知を図っていくことが必要ではないか。

実は、現在の同一労働同一賃金のガイドラインは、正社員といわゆる非正社員の間の比較で、非正規労働者の待遇改善のための法律であり、ガイドラインだと位置づけられているが、その考え方をさらに広く、要は正社員の給与制度、例えば職務限定であったり、勤務地限定で転勤がない人とか、残業なしで時間限定という働き方が無期フルタイムの働き方でも出てくるので、そういう働き方を例えば基本給とか手当でどのように考えることがリーズナブルかということも視野に入れながら検討していくことによって、職務給制度の具体的な中身について、制度的にサポートできるのではないかと考えている。

○後藤新しい資本主義担当大臣

それぞれの委員からご意見を伺わせていただいた。何か追加で御発言いただける委員はいらっしゃられるか。

○柴田委員

先ほど伊藤先生、水町先生もおっしゃっていたが、日本の企業、ないしは日本という国の実態に即した職務給の在り方はどうなのか。職務給は、1つのシステムの中の一部なので、それを含めた人材マネジメントの在り方を模索するのは、非常に重要。それに当たって、我々は、どうしても欧米企業は、どこもジョブ給ではないかと思いがちだが、そこをひも解いて理解することが重要。参考として、GAFAのようなとにかく先鋭的な企業は、ジョブ給なのかということ、そうではない。どちらかということ、もの凄くスーパーなスキルとITの知識を持っている人がいて、この人はいくらですかと、この人にお金を払って採ってくるというモデルを取られているので、どういうジョブを求めるから給料はいくらという決定の仕方ではなくて、人にお金がついている。

なので、逆にジョブのお金が分かるのは、ある程度その仕事がコモディティー化しているとき。ある一定の普遍性を持っていないとジョブ給は成立しないので、そこを日本は狙うのかと。あるいは、GAFAのような一部の天才の能力によって戦っていく世界を目指すのであれば、ジョブ給は正解ではないのかもしれないし、普遍性の高い組織力で戦っていくのだということであれば、多分、ジョブのいくつかになろうという形になると思う。どういう姿を狙っていくかは、幅を持って検討していくのが良いのではないか。

○木原事務局長

何点か私から質問したい。

職務給というか、ジョブ型を入れるときに、柴田さんは、組織設計の標準化という言葉を使われたかと思う。他方で、企業の実態に応じた職務給という言葉もあって、多分、ここに差があるというか、どっちも必要なのだと思う。それがジョブ型1.0と3.0、あるいは1.0と2.0の間ということだと思うが、他方で、一定程度標準化がなされないと流動性を高めることにはつながらないということだとすると、標準化を進めるとき、誰がそういう標準化を進め、そして何に気をつけるべきか、あるいは業界ごとにやるのが良いのかなど、何か示唆をいただければと思う。

もう一つ、山内さんは、経営者の行動変容が必要だということだった。今日お話を伺った資生堂なり、日立なり、富士通は、まさに経営者の行動変容があった、組織としての行動変容があったということなのだと思うが、行動変容へのインセンティブとしてはどういうものが考えられるのか。もちろん、外部から入れることもあると思うが、どんなことが考えられるのか。ディスクロージャーなのか、どうなのか。

最後に、これからキャリアコンサルタントの質が極めて重要になってくるときに、どのように質を高めていくことが可能なのか、何をしていくべきなのか、教えていただきたい。

○後藤新しい資本主義担当大臣

キャリアコンサルタントをしていくときに、情報、いろいろな各社やニーズとか、そういうものは一体、どういうデータベースを使って、どのように収集したり、分析しておられるのか。何か説明が伺えればと思う。

○山内委員

今の御質問の中の一点目と二点目についてコメントさせていただく。

一点目、ジョブの標準化はどういうことに気をつけて、あるいはどういった類型があるのかというところ。例えば私どものマーサー、あるいはコーン・フェリーのよう、いわゆる世界中のジョブを標準化したディクショナリーのようなものを提供している会社は何社かある。

グローバルに展開されている企業であれば、大体そういったものを適宜参照しつつ、本当にグローバルに、あらゆるジョブをそのまま使うケースもあるし、一部カスタマイズしながら、自社にとっての標準化するといったことをやっていることが多い。

少し付随して申し上げますと、常に実態に応じた人事制度、ジョブ型の在り方が必要であるところは間違いないが、一方で、是非注目いただきたいのは、日本においても、例えばスタートアップ業界、あるいは外資系製薬業界やIT業界では、HRなどそれぞれのファンクションで非常に人の流動があり、ここで連想されているようなジョブ型とか円滑な労働移動が既の実現されている市場も一部にはある。今の日本の労働市場は、大手企業、ホワイトカラーに限っても、その跛行性はあると理解している。例えばある業界において、非常にユニークなジョブを定義しようとしても、外から採ってこようとしたときに、あまりにもユニーク過ぎると、当然、採れない。一定の流動性がある世界では、おのずと標準化に対する圧力が働いてくる。言うなれば、例えば自動車部品などがあまりにもユニークなものだと、コストが高いから標準化しましょうよと。少し雑な例えだが、ある種人材にも同じようなことが言えるのかなと思う。ただ、当然、自社のコアの強みであるような技術者とか経営者は、しっかりと中で育成しよう。その量のバランスが大事だと思う。

そういった意味で、実態面での事例としては、いずれにしても、外部のジョブのディクショナリーを参照しながら、自社のコア競争力に関連するところはカスタマイズ、こだわりをもってやっていくというのが、一点目に関する一つの答えになろうかと思う。

二点目に関しては、企業の経営者の方々とコミュニケーションを取らせていただいている中で、例えば昨今の人的資本開示やコーポレートガバナンスコードなどのガイドラインはかなりパワフルに作用している印象。例の社外取締役、女性役員の登用等も、そういったガイドラインは、実際にはかなりの強制力を持って、コンプライ・オ

ア・エクスプレインといっても、あえて申し上げると、より主体的にあえてエクスプレインしようという会社は、既にいろいろな改革をされていて、そうでない会社は、おそらく多くの場合コンプライをすることを選択するので、特に上場企業については、資本市場、開示ガイドライン等を通じたある種の動機づけは有効ではないかと思う。

○中畑委員

ジョブディスクリプションをつくることを2013年ぐらいから始めているが、基本的には、外との競争で人財を採ってくるということなので、いわゆる標準化したものを使っている。

したがって、外部のディクショナリーをきちんと使って、その上で、自分の会社だったらこうだと、少し変えるところはあると思う。だから、その標準化は使うべきだと思うし、本当に一握りの非常に特異なスキルを持つ人は、そこは関係ない世界で採れば良いと思うので、基本的には、ジョブディスクリプションを見ながらやっていくことが一番会社にとっても良いし、マーケットが特に海外だと明確に分かる。

日本もマーケットができ始めた感じがするので、そこを使えば、多分、ジョブごとのレンジはあるが、報酬は大体このぐらいだというのがだんだん分かってきて、そうすると、人財が流動化しやすくなる。

ここに行けばどのぐらいもらえるかがだんだん分かってくるというのができてくると思う。

○平松委員

初めから標準化の議論があったわけではない。

富士通だけで、例えば管理職のポジションが1万5000程あり、ジョブディスクリプションを全くないところから作ると3年かかってもできなかったと思う。

何に使うか分からずに精緻なものをつくっても全く意味がないので、現実的にはまず外部のものを活用し、それぞれカスタマイズしてスピーディーに作った。

内容をブラッシュアップしなくてはいけないというきっかけが、まさにポスティングで人が流動し始めたこと。ポスティングにかけるときに、このジョブディスクリプションだと誰も手を挙げてくれないのではないか、魅力的にみえないので、外から採用するときにもこれでは関心をもってもらえないという議論になって、初めて書き直そうという流れになった。

実際に使うシーンが出てきて、どんどんそれを魅力的にしようとか、ジョブディスクリプションに加えて何か動画も作ろうとか、そういう流れの中で初めて有益なものが出てきて、かつ、標準的でないと、人の流動に耐えられないねというのもだんだんと分かってきたという経験がある。

○大浦委員

1つ目の標準化の話で、富士通や日立のような形でやれるのが理想的だと思うが、日本、世界で見ても大企業という2社なので、違った視点で見ると何かという話をする。ジョブ型として、先進企業を除くと、多くの場合、実例としてあるのは、エンジニアの領域だと私は思うが、なぜエンジニアがジョブ型になれるのかというと、共通的にプラットフォームや言語とかが会社に依存しないからということだと思う。

これが最近、管理部門でも随分起こってきていて、例えば人事のシステム、経理のシステム、法務のシステムがSaaSと言われるような世界の中で標準化してくると、転職マーケットではどういう見られ方をするのかというと、例えばこのMAツールを使っていたのですね、このERPソフトを使っていたのですねと。そうすると、結果的に、これが例えば最近だと営業のところまできて、要はザ・モデルと言われるようなSaaS系の企業の営業スタイル自体がある程度標準化されてきている。これは、ツールが決まると、仕事が標準化するということではないが、実態としては、何のツールを使って、どういう仕事の進め方をして、どういう会社と取引していたのか、これが標準化の形を生み出しているのだと思うので、結果的に、先進企業ではなかったとしても、そういった意味で言うと、エンジニア、次に管理部門、次にマーケティングのようなミドル部門、そして営業まで、ジョブ型にできると良いなというのは、ある程度、標準化されているようなツールの視点で、仕事内容がある程度規定されてくるものがあるので、その辺りにヒントがありそうな気はする。

また、先ほどの三点目のキャリアコンサルタントという話で、私も一応、キャリアコンサルタントであるので、その観点でお話すると、質を上げるのは非常に難しいが、資格を取った後は、実態としては、例えばどのぐらいの実務でキャリアコンサルティングの仕事をしているのかとか、例えば何人ぐらいの支援をしたことがあるのかということはそんなに問われない状態になっているので、場合によっては、実務の経験をどのぐらい問うのか、実際に支援をした方々のフィードバック、評価とか、転職支援をするのだったら、その後の定着率とかというあたりまで見ていかないと、資格を取っただけということになるのではないかと思う。

もう一つおっしゃった、何のデータを見ているのかという話で言うと、最近、人材会社が持っている求人は、ほぼ全て外部に、昔は非公開求人と言っていたが、ほぼ非公開はない形でオープン化されているので、実態的には、キャリアコンサルタントは、世の中に出ているメディアを検索すれば、何十万件と求人が出てくるので、それを見ながらアドバイスしている。自分の会社が持っている求人データでなくても、データはオープン化されている。ただ、それを取捨選択するのは相当難しいので、その辺りは、今後、考えなくてはいけないポイントかなと思う。

○後藤新しい資本主義担当大臣

宇佐川さん、キャリアコンサルタントが使う情報について、もし何か御見識があれば。

○宇佐川委員

求人情報に関してはインターネットで検索すればご指摘どおり、ほぼ全て入手できる。大手人材会社では、それらを統計的に処理してノウハウ化や勉強材料として活用もしている。業界別に特性やトレンドを整理するなど。

キャリアコンサルタントの中には、これらも参考にしながら、このツールを使っている方は、この仕事はできそうと見たてたり、ツールや資格名称、オープンバッジ、特定の経験ごとに転用できる仕事は何かなど紐づけできる方もいる。

企業には、ある程度、標準化されたものを提示し、仕事に必要な要件を会話で引き出し、人材要件を整理する企業側サポートをしている方もいる。

○伊藤委員

先ほどの職務給、あるいは人の移動を進めていくにはどうしたらいいかということは、もちろん、標準化もできればしたほうが良いと思うが、標準化する前に、実態としては、自社の必要な人材のスキルの言語化ができていない。

極端に言えば、優秀人材か、そうでないかとか、そういうのはあるのだけれども、スキルのカテゴリーがちゃんと社内でできていない。そんな完全なものができなくても良いのだが、それに着手しないと、標準化しようがない。

なので、まずは試行錯誤でも良いので、自社に必要なスキルはどんなものかというのを暗黙知ではなくて、言語化してみることがすごく大事で、アナロジーで言うと、それが進んできたのは、日本のガバナンス改革で、社外取締役のスキルマトリックスを明文化した。そうしたら、こういう人を探ってきたら良いのではないか、こういう人が足りないからということで進んできた。そういう意味では、まず、スキルの整理を各社がやってみることがすごく大事。

あと、今、人的資本情報開示が進んできているが、もう一步踏み出したときに、どういう情報を開示していただくと良いか。自律的キャリア形成、キャリアオーナーシップがどのくらい進んでいますかというのは、あまり窮屈にしてはまずいが、開示の対象になってくると、日本企業は真面目なので、自社のキャリアオーナーシップはどの程度なのかと言って、頑張ると思う。現状、恐らく、経営者の方はあまり知らないと思う。中堅企業の方も知らないと思うので、まずはキャリアオーナーシップの進み具合とか状況を開示していただくことが、実態を前に進めていくという点では大事ではないか。

○田中委員

今、伊藤先生がおっしゃったように、我々もジョブ型を入れたときに、どんな仕事かということと、その後に、それを分解したときに、どんなスキルが必要かというところがあって、スキルこそまさに標準化された外部のスキルカタログを上手く使って、それをひもづけていってという作業をしていくのがすごく大事で、多分、スキルの中で考えてもなかなか出てこないのもので、外部の標準化したものを使って、その組合せは、ある意味結構オリジナリティーがあっても良いのかなと思う。ちなみに、うちの場合は、ジョブディスクリプションを各グループの長が作ることが結構グループのリーダーのトレーニングになると思ってやっていたが、それ自体、やった後で変化はあったかなと思っているので、苦勞して取り組む価値はあると思った。

○後藤新しい資本主義担当大臣

それでは、以上をもちまして、本日の会議を終了させていただく。
今後ともよろしくお願ひ申し上げます。