

※本資料の位置づけ：持続的な賃上げを実現するリ・スキニング、日本型職務給の確立、成長分野への円滑な労働移動という三位一体労働市場改革の論点案として提示されたテーマに対する考察である。

## 1.前提

- 多様な人材、意欲ある個人が、その能力を最大限活かして働くことが企業の生産性向上に繋がる。そのためには、個人が自ら自律的にキャリアを築くことが大切であり、企業の人事制度（職位等級/賃金制度）や社会公共インフラがこれにかみ合わなければならない。この環境が実現してはじめて、持続的な賃上げが可能となる。
- 急速な社会・技術・産業構造の変化に、企業も労働者も的確に対応できなければ、日本経済の成長は困難。成長産業への健全な労働移動は必須。
- そのためには、内部労働市場の改革、すなわち一律的な年功的職能給制度からの脱却が最優先であり、内部労働市場改革なくして外部労働市場とのシームレス化は困難。

## 2.求職者の課題や取り巻く環境

- 求職者が仕事探して困ることの上位は「自分にどのような仕事が合うかわからない」<sup>1</sup>。  
これは、多くの求職者が自分の培ってきた経験を棚卸できていないことを示す。
- キャリアの棚卸が困難な背景の一つが、一律的な年功的職能給制度。  
年功的な職能給制度においては、企業内で昇格・昇給や採用・配置転換の具備要件として、職務内容やスキル要件等が可視化・基準化されていない。企業内の序列管理として、労働者の知識や潜在能力を含む人に紐づく抽象的な能力の高さ（≒企業内部における相対的価値）で格付けされ、経験やポテンシャルという曖昧な基準に基づく。給与水準は、年功的な運用となる。結果として、「評価や給与水準」と「成果やスキル」との紐づけが困難となり、外部労働市場に出ると、上記課題が発生すると解釈。
- また、上記課題の裏返しとして、特にホワイトカラー総合職の募集では各社求める人材要件を十分に言語化できておらず、配属を想定する部門との共通認識も形成されていないことが多い。結果として、外部労働市場に出てくる求人も、その職務内容やスキル要件等を、求職者は求人票から読み取ることができず、自分が候補者足り得るか、応募して採用されるかどうか自己判断が困難なケースが多く存在（スキル標準が確立された IT 人材領域ですらある）。これがリ・スキニングして特定の技能を労働者が獲得したとしても、採用には結びつかないケースを引き起こす要因。
- つまり、内部労働市場と外部労働市場のシームレス化を目指すにあたっては、内部労働市場の改革が優先と認識。

## 3.求人・求職・キャリアアップに関する情報の官民連携について

- 「求職・求人に関して官民が保有する基礎的情報」の意味するところが必ずしも明らかでないが、上記課題を踏まえると、求人・求職・キャリアアップに関する現状の情報をそのまま官民共有したとしても、求職者のキャリアの棚卸、ひいては、内部労働市場と外部労働市場のシームレス化に対しては有効な手段とはなりにくい。

<sup>1</sup> (株)リクルート ジョブズリサーチセンター「求職者の動向・意識調査 2021 基本報告書」

- 課題となるポイントは以下の2点。
  - (1) 求職者目線で職務内容やスキル要件等が不足している現状の求人情報をそのまま集約しても、求職者のキャリアの棚卸には繋がらず、求職者の課題は未解決。
  - (2) 他方で、キャリアの棚卸はキャリアコンサルタントが注力すべきポイント。
  
- 従い、まずは、求職者に対するキャリアコンサルティング力を、求人情報等の集約の前に、いかに強化していくか、求職者が悩んでいるキャリアの棚卸を実行するためにどのようなミッションに変革していくか、その方策について議論してみてもどうか。