

2023年4月26日

三位一体労働市場改革の論点案に関する、コンサルティングの現場からの見解

コーン・フェリー・ジャパン株式会社 柴田 彰

- 企業が職務給を導入するにあたり
 - 日本の企業が自社の競争力を高めるにあたり、また労働市場の流動性を高めるにあたって、職務給（ジョブ型雇用）への転換は必須の論点と考える
 - その一方で、上記に資する形で職務給の導入を進めるにあたり、企業側と働く個人側の双方に、乗り越えるべき課題が存在する
 - 企業サイドには、組織の組み立て方が属人性の高いものとなっており、個々のジョブを明確に定義するのが極めて困難という課題がある
 - また、仮にジョブを定義したとしても、各企業における独自性が強いものとなり、社外人材との代替可能性が低いものになってしまう
 - これらの課題を解消するためには、企業側が組織設計の標準化を進める必要がある
 - 個人サイドには、自己のキャリア形成に関する意識と能力が不足しているという課題がある
 - 特に大企業であればあるほど、社員には「会社から与えられた仕事を全うしていれば、会社が自分のキャリアについて面倒を見てくれる」という意識が未だ根強く残っている
 - この意識を転換するには、若年層からのキャリア教育の充実化に加えて、雇用側が自社でどんなキャリアや経験を積むことができるのかについて、より積極的に社員へ発信していく必要がある
- リ・スキリングの取り組みを推進するにあたり
 - 社内、また社外も含めた労働市場の自由化に向けて、リ・スキリングの取り組みは職務給の導入と併せて必須の論点と考える
 - しかし、リ・スキリングを推進するにあたっては、その前提となるジョブと、そこに紐づくスキルを如何に規定するかが当面の課題といえる

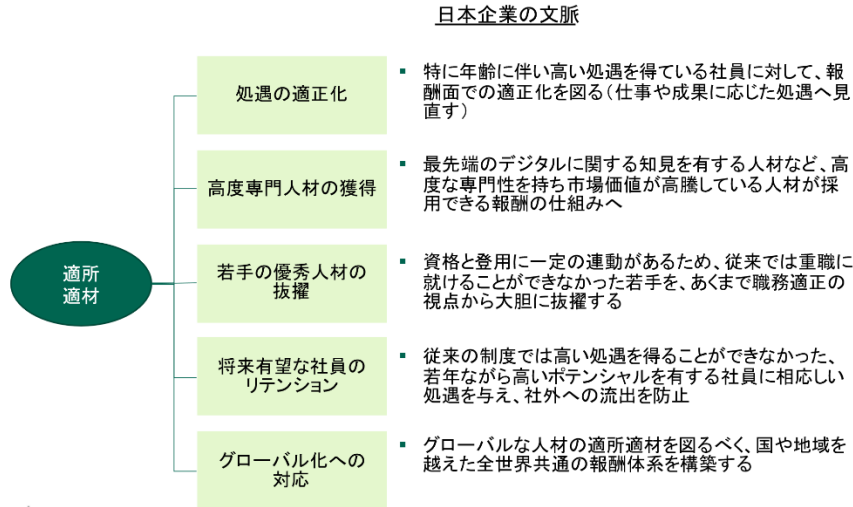
- 企業レベルでは、リ・スキリングに向けてジョブとスキルの棚卸を進める動きが見られるが、そもそも上述のジョブが明確になっていない問題に加えて、現状の組織と仕事の内容を是としている点にも問題がある
- 本来は、企業内での成長分野に対して労働力を再分配することにリ・スキリングの意義があるため、現状を是とするよりも、企業の成長戦略を起点にジョブとスキルを定めていくべきと考える
- これは、企業を超えた国家レベルでも同じことが言え、国の成長戦略と連動する形でスキル、またその前提となるジョブを定めて民間へ公開していくことが、一つの方策になり得ると思料する

以上

以下は参考資料 (1/3)

日本企業がジョブ型人事を標榜する理由

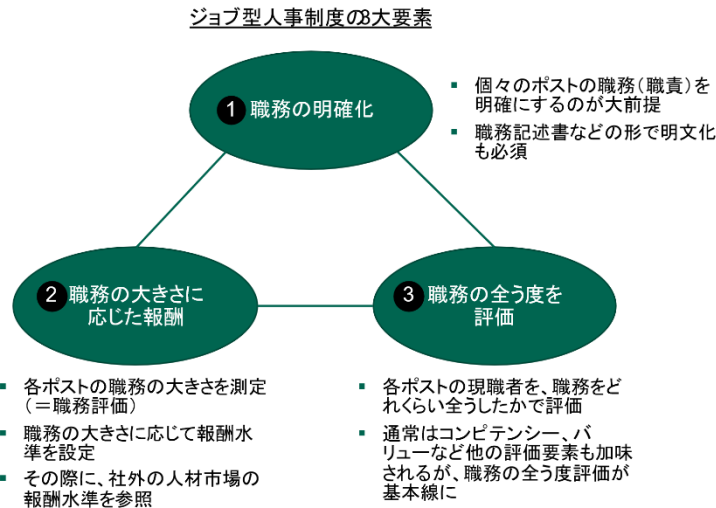
- 日本企業がジョブ型への転換を考えるきっかけには幾つかの種別はあるが、突き詰めると適所適材の実現に行きつく



© 2022 Korn Ferry. All rights reserved 2

ジョブ型人事制度の基本的な姿

- ジョブ型人事制度には幾つかの派生形が存在するが、下記①②③の要素を兼ね備えているものを厳密な意味でのジョブ型人事制度と呼ぶ



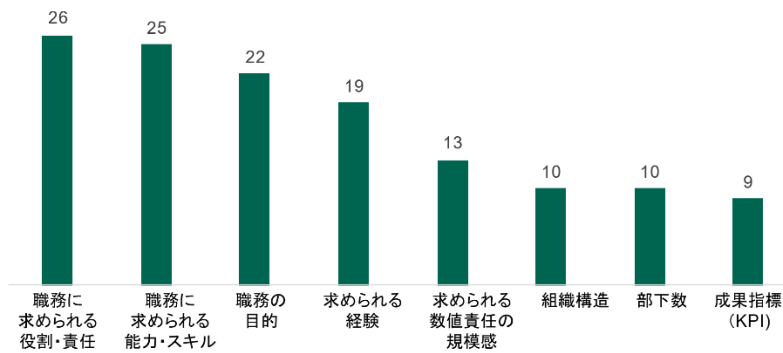
© 2022 Korn Ferry. All rights reserved 4

職務記述書に記載される項目

- 職務記述書には、職務に求められる役割・責任、また職務遂行に必要な能力・スキルを中心として、幾つかの項目が記載される

職務記述書に含まれる情報項目(複数回答)

(n=27)



出所: コーン・フェリー実施の職務型人事制度の実態調査

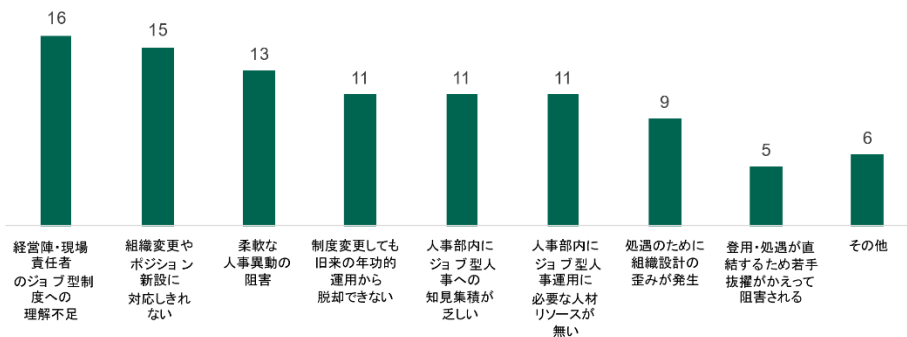
© 2022 Korn Ferry. All rights reserved

5

日本企業がジョブ型人事に転換するにあたっての課題

ジョブ型制度における課題(複数回答)

(n=42)



ジョブではなく「人」を起点とした
人事運用が根本的な原因
加えて、日本企業の組織設計にも問題がある

出所: コーン・フェリー実施の職務型人事制度の実態調査

© 2022 Korn Ferry. All rights reserved

11

日本企業で「ジョブ」という概念が希薄なわけ

- 日本企業でジョブ型人事への転換を難しくしているのは、「ジョブ」という概念が希薄なことであり、ジョブの大元である組織設計の仕方に問題があるといえる

戦略を起点に組織を設計する発想も能力も欠けている

- 欧米企業では、経営戦略や事業計画ありきで組織が設計される
- 戦略・計画実現に向けて必要な機能を構想し、各ポストの職責が決められる
- 日本企業ではそうした発想が希薄で、論理的に組織を設計する能力も不足している

そもそも、組織設計の起点となる戦略が定まっていない

- 仮に、戦略や計画を起点に組織を組み立てようとしても、肝心のそれらが具体化されていないケースも多い
- 今後の方向性を示すキーワードや数字ばかりが並んでおり、具体的な勝筋筋まで落とし込まれていない
- こうした場合、論理的に組織を設計する事は不可能に近い

“人”を起点に組織を組み立てる癖がついている

- 本来は、各ポストの職責は、誰が就いても変わらないものである
- しかし、先ず“人ありき”の人事を行ってきた日本企業の場合、誰がそこに就くかで職責が変化してしまう
- 即ち、その人に応じたポスト設計をしてしまう癖が組織内に蔓延している



日本企業のジョブ型人事の取り入れ方(類型)

- 日本企業がジョブ型人事を取り入れる際の類型が幾つか見られるが、現在のところはタイプAを選択する企業が多く、完全なタイプDにチャレンジする企業が少ないながらも出てきている

	タイプA	タイプB	タイプC	タイプD
組合わせ方	一定階層以上にジョブ型を導入する IT 営業 管理	一部の組織・職種にジョブ型を導入する IT 営業 管理	高度専門人材にジョブ型を導入する(主に中途採用者) 高度専門 事務職 技能職	全社員にジョブ型を導入する IT 営業 管理
	管理職 一般社員	管理職 一般社員	管理職 一般社員	管理職 一般社員
ジョブメンバー				
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 新卒一括採用を継続する場合に相性が良い 一般社員段階から、キャリア自律を伸長することが肝要 	<ul style="list-style-type: none"> 労働市場の形成状況を反映しやすい ジョブ型⇔メンバーシップ型をまたぐ異動はないことが前提のため、配置運用の難易度が高い タイプCは、同じ職場にジョブ型とメンバーシップ型の人材が併存するため、現場側のマネジメントの難易度が高い 	<ul style="list-style-type: none"> 階層や職種等に関わらず、ジョブ型雇用システムを採用する類型例 新卒採用時に職種別採用が前提のため、移行の負荷が大きい 	

