

三位一体労働市場改革分科会
提出資料

令和 5 年 4 月 26 日

(株)マーサージャパン
組織・人事変革コンサルティング 部門代表
山内 博雄

当分科会において検討すべきポイント

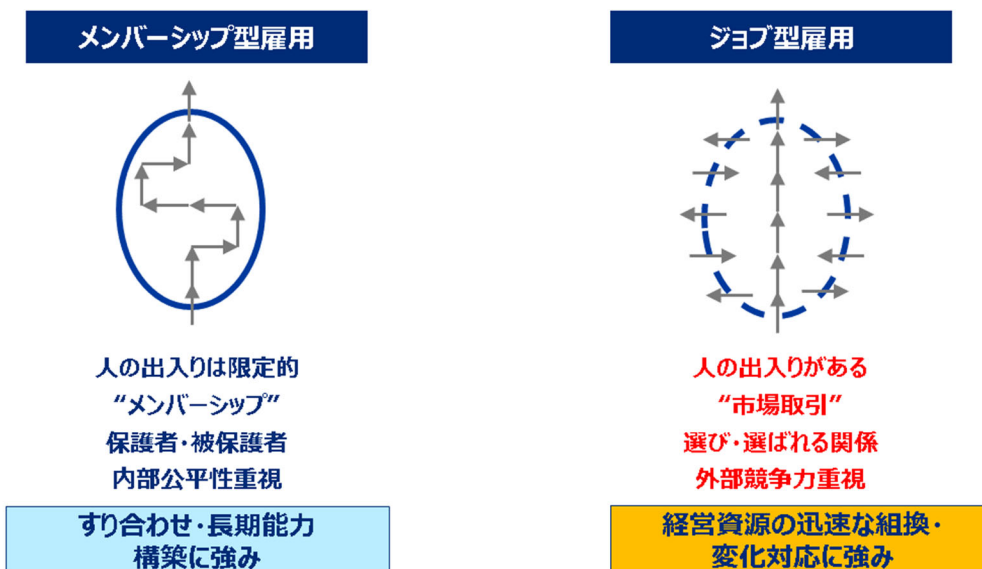
- 労働市場における円滑な労働移動を促進する上では、従業員のキャリア自律意識の向上や経営陣のマインド変革が極めて重要。その実現のためには、職務給などの報酬制度にとどまらず、採用・配置・育成・評価・福利厚生、経営陣・マネジャーの意識変革など、幅広い論点を俯瞰したガイドラインや導入事例を整備していくべき
- 職務給やジョブ型人事制度に関する事例集やガイドラインは、政府・民間を含め様々なものが存在し、改革意欲の高い企業は生き残りをかけて既に独自の変革を進めてきている。その中でより多くの企業を包摂して労働市場全体の機能回復を目指す上では、幅広く上場企業・非上場企業の経営陣の行動変容を促すための、工夫・トリガーが必要
- 退職所得課税制度の見直し・自己都合退職時の大幅な減額といった労働慣行の見直し等、労働市場に重大な影響を与えている制度・慣行の見直しを同時に図り、今春の賃上げ促進の際と同様に社会的なムーブメントとしていくことで、経営陣・従業員ほか様々なステークホルダーの意識改革につなげていくことが重要

検討の前提としての課題認識

- 個別企業の人材戦略や人事制度は経営戦略・事業戦略に応じ決定されるべきものであり、個人の能力伸長に応じて資格・報酬が上がる職能給などの仕組みが一様に否定されるべきではない。メンバーシップ型雇用下での「企業特殊スキル」の蓄積に重きを置いた資格制度・報酬制度は、すり合わせ・改善などに代表される日本企業の強みを支えるものとして、これまで一定程度機能してきたと理解
- 一方、本会議で議論されているとおり、これらは社外でのキャリア機会獲得や外部人材獲得の障害ともなり、退職金税制や労働慣行と相まって、市場全体の円滑な労働移動を通じた生産性向上の阻害要因になってきたと考えられる
- 近年、テクノロジー進化を起点とした破壊的イノベーションが進行し、あらゆる産業で経営資源の機動的な組換・新たな組織能力獲得が重要となる中、自動車産業のように従来漸進的イノベーションが強みだった業種ですら、急速なゲームチェンジのリスクにさらされている。メンバーシップ型雇用と相性が良い産業・技術領域は縮小してきているのではないか
- 資格制度や報酬制度は企業コミュニティ内の序列・インセンティブを決定する重要な仕組みであるため、競争上の合理性を失っても温存される、「経路依存性の罠」が働きやすい。変革に意欲的なリーダーに率いられた企業はその罠を乗り越えることができる一方、そうではないケースも少なくないことは、株式市場で長年低成長・低評価が放置される企業が少なからず存在することからも明らか
- 人生 100 年時代、余程の幸運に恵まれない限り、40-50 年にわたって同一企業に勤務し続ける実現可能性は低い。個別企業を超えたポータブルなスキル・専門性を高めることは、従業員個人にとって切実なニーズ
- 以上を踏まえると、わが国労働市場・労働慣行を、組織における人材の能力更新の促進や外部人材の獲得と活用が行いやすいダイナミックな形に変えていき、企業・個人双方の自助努力やキャリア自律を促進することは、新産業の勃興や生産性向上を通じた持続的な賃上げおよび経済成長を実現する上で、重要な意義があると考え

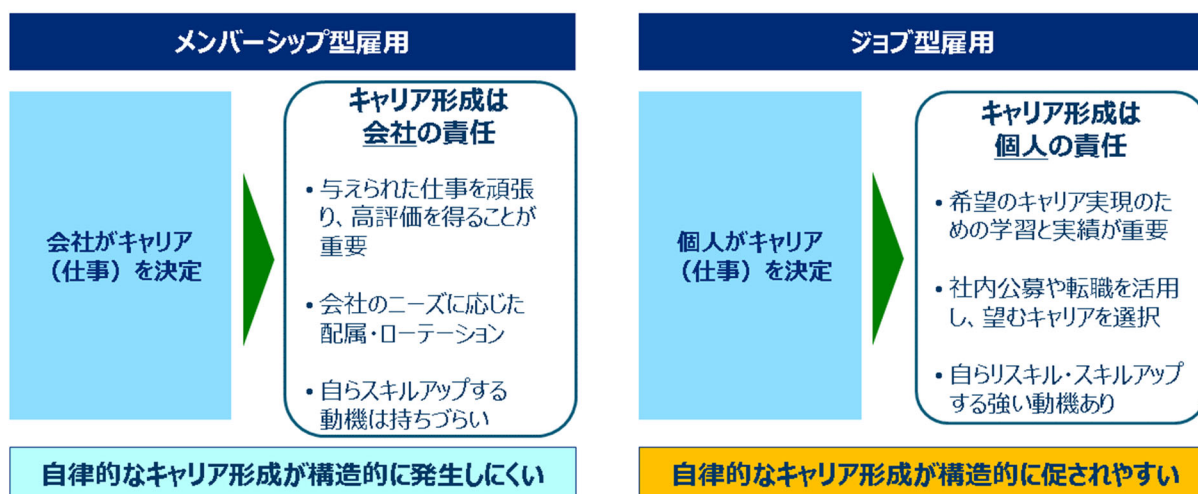
以上

メンバーシップ型雇用は「すり合わせ」、ジョブ型雇用は変化対応力に強み



1

ジョブ型雇用下では、キャリア形成は個人の責任



2

ジョブ型雇用が求められている背景（例示）

- ✓ **低い労働生産性への対応**：年功型賃金モデルで、貢献と報酬のアンマッチが発生。職務や貢献に応じた賃金の再配分が、経営競争力・人材競争力を回復する上で必要
- ✓ **多様な人材活用への対応**：メンバーシップ型雇用は長期間のコミットメントが前提。女性・外国人など、ライフイベントに応じた柔軟な働き方、多様な背景の人材活用を進める上ではジョブ型が有効
- ✓ **若年層の意識変化への対応**：人生100年時代を生き延びるため、専門スキルを磨き、どこでも通用できるジョブ型キャリアを志向する若年層が増加
- ✓ **デジタル化・業界変化への対応**：デジタル人材など、今までの自社にない専門スキルを有する人材の報酬水準は高騰。メンバーシップ型の内部公平性を重視した処遇ルールでは採用できない
- ✓ **グローバル化への対応**：世界の大半はジョブ型雇用。日本人や日本本社だけメンバーシップ型雇用を適用するマネジメントは限界、人材競争力を失うリスク

3

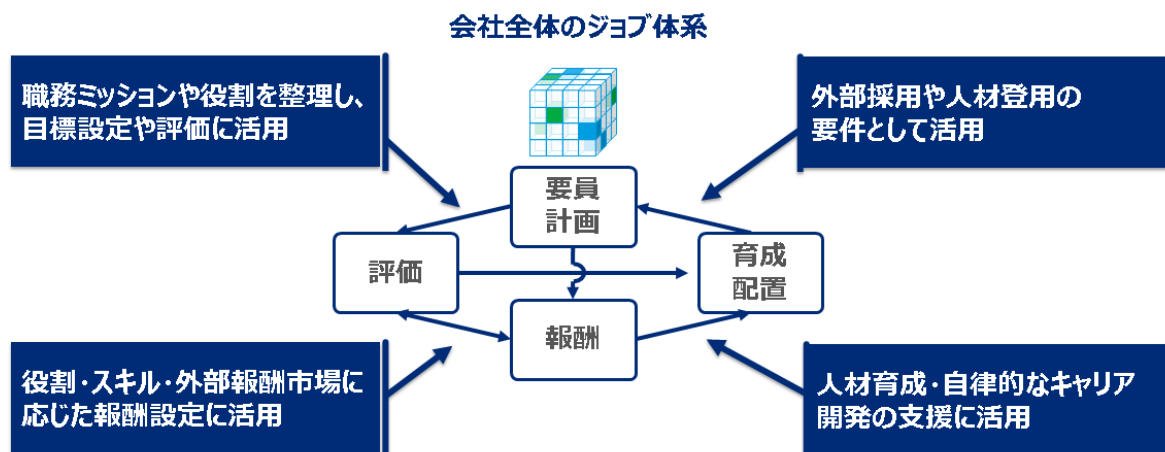
ジョブ型雇用では職務内容（ジョブ）を整理・定義することが、一定程度求められる

| | メンバーシップ型 | ジョブ型 |
|------------|--|--|
| 基本的な考え方 | <ul style="list-style-type: none"> • 人の出入りは原則無い • 内部公平性（既存人員への配慮） • 会社と従業員：保護者・被保護者 | <ul style="list-style-type: none"> • 人の出入りはある程度発生 • 外部競争力（市場取引のため） • 会社と従業員：対等な取引関係 |
| 人事制度 | 等級：職能または役割 報酬：年功、内部貢献 人事権：昇給賞与は中央管理 | 等級：役割×職種 報酬：職種別市場価値 人事権：昇給賞与は上長が決定 |
| タレントマネジメント | 採用：新卒一括中心 異動：会社主導中心 | 採用：職種別採用 異動：個人同意、社内公募 |
| 人事運営 | 要員計画：既存－定年＋新卒 ジョブ定義：必ずしも必要なし | 要員計画：ビジネスベース ジョブ定義：必要（ある程度） |

連続性のあるエコシステム

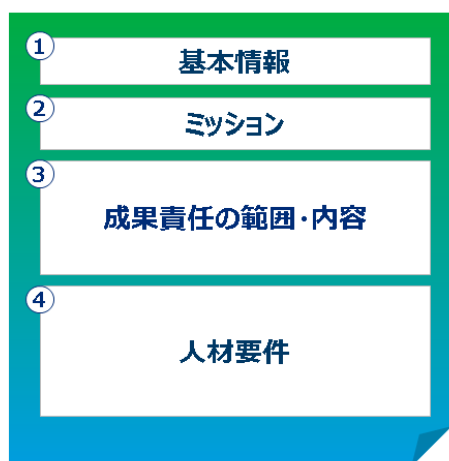
4

ジョブ・ディスクリプション(JD)作成の目的



5

ジョブ・ディスクリプション (JD) の構成

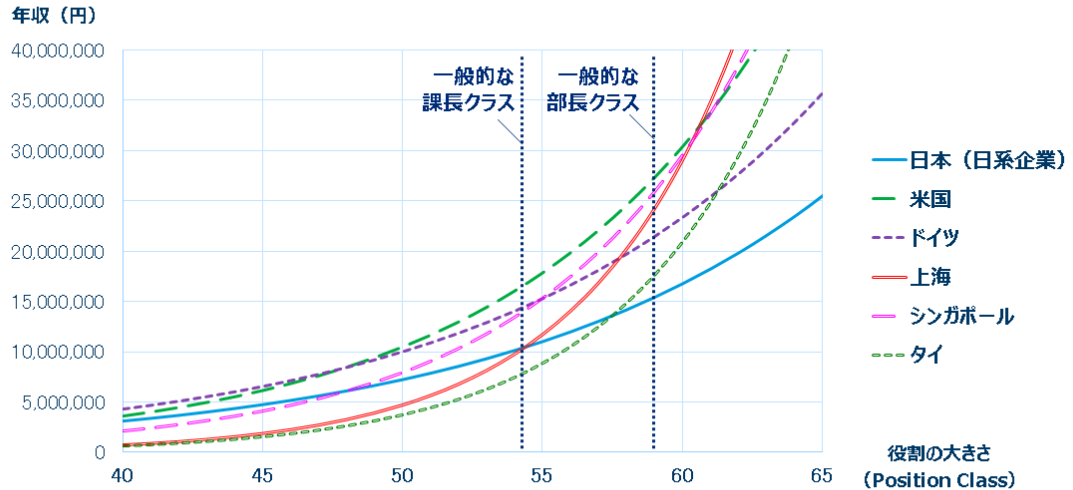


1. **基本情報**：ポジション名、レポートラインなどの基礎情報を定義
2. **ミッション**：ポジションは何のために設定されているのか、達成すべき中長期的な使命を定義
3. **成果責任**：ミッションを達成するために求められる成果、責任に伴う権限などを定義
4. **人材要件**：成果を出すために必要となるスキル、知識、業務経験などの要件を定義

6

役位別賃金の市場動向（各国比較）

- 日本（日系企業）の報酬水準は、役位が上になるほど、諸外国に比べて相対的に低い水準

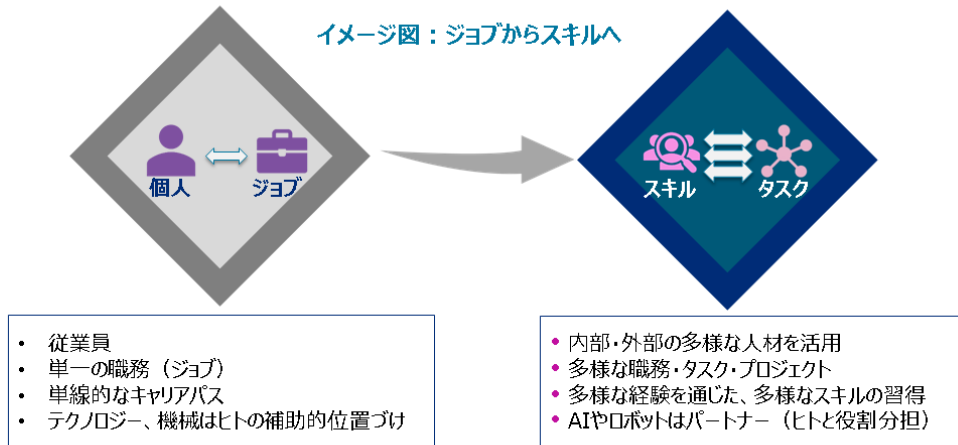


出所：マーサー各国報酬調査（2019）

7

世界の潮流は、「ジョブ」から「スキル」へ

- AIやロボティクス、リモートワークの普及などを背景に、正規従業員各個人に各ジョブを紐づけるだけでなく、多様なスキルの人材と多様なタスクを組み合わせていく、スキルベースの労働市場が生まれていく見通し
- これからの我が国のジョブ型雇用導入においても、固定的なジョブと個人のマッチングだけでなく、**個人のスキルにも着目した内部労働市場の活性化、外部労働市場の形成**が求められている



出所：“Work without Jobs” (The MIT Press; Ravin Jesuthasan) より マーサー編集

8

我が国労働市場の活性化に向けて、各セクターが取り組むべきこと（例示）

| 企業 | 個人 | 政府 |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ 中高年のリ・スキリング ✓ 社内公募、兼業・副業の奨励などを通じた、キャリア自律の促進 ✓ 人的資本の価値を高め続ける、人的資本経営の実践 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 人生100年時代の学びの継続、社外で通用するスキルの習得 ✓ キャリア・人生を過度に会社に依存する意識からの脱却 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 成長産業への円滑な労働移動を促進する税制・法律等の整備（例：退職金税制の見直し） ✓ 個人のリ・スキリング支援、中高・大学でのキャリア教育支援 ✓ リ・スキリング、ジョブ型雇用を促進する企業向けガイドライン提示 |

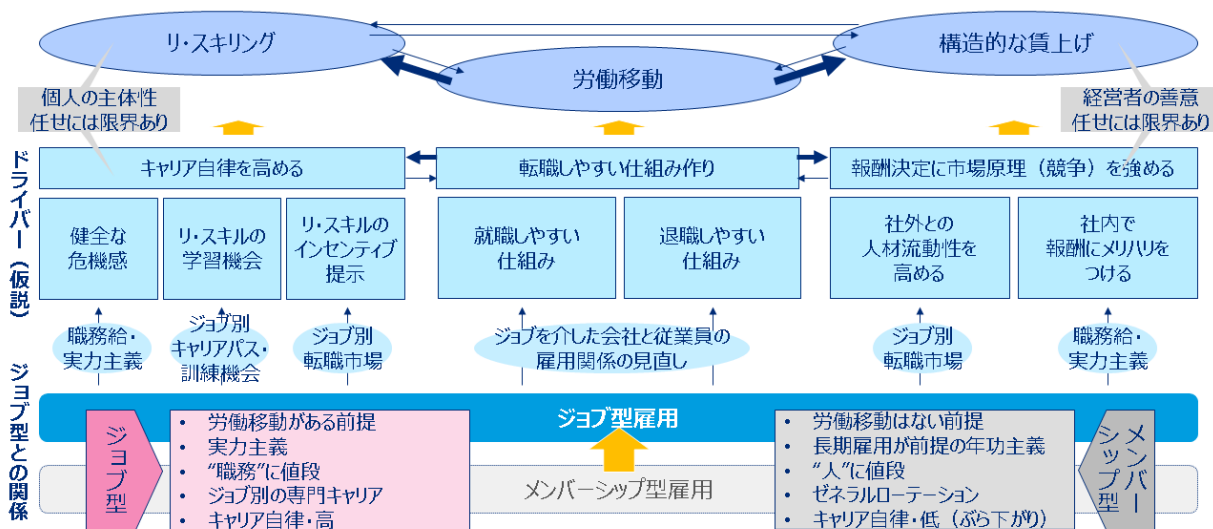
メンバーシップ型雇用の下で過度な相互依存関係に陥っている企業・個人の双方に自立を促し、**成長産業や有望職種への円滑な労働移動（同一企業グループ内の移動含む）を促進することが、日本企業の稼ぐ力の向上、構造的な賃上げにつながっていくのではないか**

出所：マーサー

9

リ・スキリング+労働移動+構造的な賃上げに、ジョブ型への転換は有効な方策

- ・ 3者は相互作用の関係。中でも、リ・スキリング、構造的な賃上げを促すトリガーとして、労働移動の円滑化は重要



10

ジョブ型雇用推進のために政府主導でやるべきこと（アプローチ類型）

・ 個社でできること、個社の努力ではできないことは切り分けて考えるべき

