

第10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6年7月31日(水) 11:00~12:00
2. 場 所：総理大臣官邸 2階小ホール
3. 出席者：

村井 英樹	内閣官房副長官(衆)
新原 浩朗	新しい資本主義実現本部事務局長代理
山田 雅彦	厚生労働省職業安定局長
今里 和之	経済産業省経済産業政策局産業人材課長
大形 航	経済産業省経済産業政策局産業人材課 課長補佐
井口 譲二	ニッセイアセットマネジメント株式会社 執行役員運用本部副本部長チーフ・コーポレートガバナンス・オフィサー
伊藤 邦雄	一橋大学 CFO教育研究センター長
大浦 征也	パーソルイノベーション株式会社 代表取締役社長
三瓶 裕喜	アストナリング・アドバイザー合同会社代表
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
谷口 岩昭	中外製薬株式会社 取締役 上席執行役員 最高財務責任者(CFO)
平松 浩樹	富士通株式会社 執行役員 SEVP CHRO
水町 勇一郎	早稲田大学 法学学術院教授
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
ジョブ型人事指針(案)について
3. 閉 会

(資料)

- 資料1 ジョブ型人事指針(案)
資料2 事務局提出資料
資料3 中畑委員提出資料

○新原事務局長代理

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。

本日は、ジョブ型人事指針について議論いただく。

本分科会においては、昨年4月から今回まで全10回にわたってヒアリングと議論を重ねていただいた。指針案については委員の皆様には事前に御説明し、コメントをいただいているが、簡単に経済産業省から説明をお願いします。

○今里産業人材課長

資料1「ジョブ型人事指針（案）」について、簡単に御説明をさしあげる。

1 ページ目、ジョブ型指針の意義という形で前文をつけている。この前文については、6月21日に閣議決定をした「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2024年改訂版」におけるジョブ型人事指針の策定の旨についての表現に沿って作成した。皆様方からの御議論を踏まえ、1パラグラフ目は現状の認識、2パラグラフ目については今後の雇用制度についての変革の方向性について、ジョブ型人事に移行する必要性について記載をしている。

1 ページ目の下段、一方で、それぞれのスタイルに合った導入方法を検討することが大事だということであるので、ここで全体の方向感を整理する形で事例集をつくった経緯をまとめている。これまで皆様方には全10回にわたって分科会で議論を行っていただいているので、その旨を記載させていただき、20社の事例をまとめるということで整理をさせていただいている。

各社の事例については、委員の皆様方から、見やすい形に構造を整理できないかといったような御指摘を頂戴している。

こういった御指摘を踏まえ、全体の構造を、導入の目的、導入範囲や具体的な制度の中身、実際に人事やキャリア支援等の雇用管理制度の在り方、人事部署の権限分掌、労使コミュニケーション等の導入の経緯、こういう形で全体を整理した。

また、盛り込むべき事項についても、改めて各社とコミュニケーションをさせていただき、ベストエフォートベースで各社には記載をいただいた。

富士通を例に、構造を含めてご紹介させていただく。

1 ページ目は導入目的ということで、自社の危機感を基に導入を始めたという導入の経緯を記載している。

4 ページ目は、経営戦略上、どのような位置づけをされているのかといったようなことを整理した上で、具体的な導入の流れをイントロダクションとして記載している。

ジョブ型人事の骨格ということで5 ページ目、2段階で管理職、非管理職、そして、新卒にも広げていく旨を記載している。

6 ページ目以降は、等級の制度や報酬の制度について記載している。

8 ページ目、職責ベースへの報酬体系の移行ということで図を付している。移行後は管理職については基本給をレベル別で定額にするというような制度が導入された旨を記載している。

8 ページ目で評価制度について、独自のConnectという制度を導入しており、自社のパスに基づく人事管理を行うということで、実際に仕組みをつくっているということ。

10ページ目からは雇用管理制度について、採用から人事異動、キャリア支援といったようなことについて記載しており、採用においては外部人材の登用、新卒においても採用システムをジョブ型に変えていくということ、人事異動についてもポスティングを大幅に拡大したということに記載している。

11ページ目はキャリア支援について、具体的なキャリア支援のメニューについて、12ページ目、13ページ目に記載をしており、そういった結果、オンライン動画のプログラムの受講者は3年で3倍になったというようなストーリーも実際に記載している。

15ページ目は人事部と各部の権限の分掌の内容について、16ページ目は具体的な導入、17ページは労使コミュニケーションをどのように丁寧に行ったかについて、具体的に記載している。

各社共通のこういった軸で整理をさせていただき、20社の事例をまとめさせていただいた。

○新原事務局長代理

それでは、ただいま御説明したジョブ型人事指針（案）について、内容に加えて、今後の取組、今後の周知についても御意見があればよろしくお願ひしたい。

今日は取りまとめであるので、それぞれカテゴリー別にご発言をお願いしたい。

○平松委員

この事例集、物すごく分かりやすくなったと思う。というのは、各社の違いがあるのは理解していたが、なぜ違うかということが、最初の目的とか経営戦略上の位置づけが比較的丁寧に書かれて、だからこういう制度なのだという理解が物すごく分かりやすくまとめられている。これをできるだけ幅広く、経営層や人事など、もしくは幹部社員や一般社員の方々にも広く見ていただくものにしていきたい。

その上で、事例集は事例集であるので、ここで伝えきれていないものや、もしくは物すごいボリュームだけれども、読んでみようかと思わせる工夫も必要かと思う。

例えば、20社のCHROが動画でその会社の特徴や、導入時の苦労や、導入の結果どのような効果があったか、自社だけではなくて、ほかの会社でもきつとやれるに違いないなど、メッセージ性がある動画を事例集にQRコードで貼りつけていくと、これを全部読むのは大変だなと思っても、まず、動画を見て興味を引いて、よく読んでみようと思ってもらえるような工夫をすると、その後の広報活動などでも展開がしやすいのではないかと。もしくはそ

の動画を例えば各社が発信をしながら、LinkedInのようなSNSなどにリンクをつけて詳細に飛べるようにすると、広報もしやすくなると思う。この20社の方々は皆さんプレゼンテーションをし慣れているので、動画自体もすごく皆さんの興味を引くようなものができると思う。

○新原事務局長代理

今の話だと、例えば政府の広報として、カメラか何かで撮らせていただくということもありえるか。

一つは、対応いただける企業に、できるだけ負担をかけない形で撮影し、そのエッセンスを公開するということも考えられる。

できるだけ広く対応いただける方法を考えさせていただきたい。

それから、日立の中畑委員は本日御欠席であるが、メモをお配りさせていただきたいということで、資料3を頂戴しているので御覧いただきたい。

【中畑委員提出資料】

今回のジョブ型人事指針（案）においては、今年6月に閣議決定された「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2024年改訂版」を踏まえて、今後、日本の持続的成長に向け、特に重要となる「労働者が自らの選択により、社内・社外共にシームレスに労働移動できるようにしていく」ための、20社・200ページ以上にもわたる企業事例が具体的に示されており、各社が進めるにあたっての参考になり、意義があるものと考えます。

重要なことは、これら取り組みが着実に実行に移されることであり、そのためには、単に指針や事例を示すのみでなく、各企業が個々の会社の状況を踏まえた具体的なアクションを起こせるように、日本全体の動きとすべく実行・モニタリング・フォローアップを行う必要があると考えます。労働市場・労働慣行は一社の取り組みのみで閉じることがないため、日本全体でのムーブメントとなることが極めて重要です。

現在日立が委員として参画している大学支援フォーラム（PEAKS）産学人材流動化WG、及び人的資本経営コンソーシアム双方でも、同じように実行・モニタリング・フォローアップの実施について議論しています。

具体的には、大学支援フォーラム（PEAKS）産学人材流動化WGでは、博士学生の活用、それによる日本企業の活性化、イノベーション推進、大学の価値向上に取り組んでいます。その中で、博士のインターンシップ、博士本人と企業とのコミュニケーション機会等、大学と企業が共同で取り組みを行うことが検討されております。

また、人的資本経営コンソーシアムにおいては、現在約600社もの企業が参画しており、具体的な各社の実践事例・モデルの共有やサステナビリティにおける開示基準に関する意見提示のみならず、企業間での連携による人的資本経営の実践プロジェクトを行っており、各企業での副業推進や、リスクリングに向けた共同研修等の活動を通じて、日本全体での

ムーブメントに繋げようとして取り組まれております。

このように、実践の場・共同で進めていく場の設定について、大学支援フォーラム（PEAKS）産学人材流動化WGや人的資本経営コンソーシアムと連携して取り組んでいくことが必要であり、日立としても一緒に取り組んでまいりたいと考えます。

○新原事務局長代理

次に、人材ビジネスに携わっている方からお願いしたい。

○柴田委員

この短い時間の中で、これだけの分量の事例をよくまとめていただき、すっと頭に入るようになったと思う。

その上で、ワーディングとして、タイトルとして経営戦略上の位置づけとあるが、人事制度は経営戦略の内数ではないと思うので、正確を期すると、経営戦略を実現する上での仕組みとしての位置づけ、などの言葉のほうがよいと思う。経営戦略とは違うのだけれども、それを実現するに当たって、このジョブ型の人事制度がどう寄与しているのかという書き方のほうが正確ではないかと思う。

また、せっかくいいものを作成したので、いかに広報・宣伝をしていくのかというところ。各社がこれからジョブ型の人事制度を導入しようと思ったときに、これを参照できるような場所に幅広く目に触れる形にしておくべき。この20社をはじめ、大企業ではある程度ジョブ型に移行されている企業が結構あるため、いろいろな課題にぶつかったときに、どの企業を参照したらよいかという点を、何らか事例集とは別に宣伝・広報できるとよいのではないか。

○山内委員

非常に分かりやすく、これだけ充実し、かつ網羅的にまとまっているケースは本当に初めてだと思う。

様々な前提・制約もある中で、私どもを含めてそれぞれ、ぜひ動画などで発信していければいいと思う。また、政府の立場で難しい場合にも、我々のような立場の人間も含めて、いろいろな発信をまさにこの委員のそれぞれの立場でやっていくと、どんどん浸透していくのかなと思う。

その中で、問題意識としてあえて浸透という観点で提起していきたいのは、howの部分というのは、要は学ぼうという意欲があれば、どんどん学ぶわけだが、whyの部分について、今回この20社を取り上げており、私どもが今春に売上げ3000億以上の企業、上場企業100社を対象に調査をしたところ、ジョブ型を何かしら導入している会社が46社あり、そういう会社はどんどん学んでいこうというところで意欲が高いかと思うが、逆に返すと、54社は実はまだ管理職・非管理職ともに、あまりジョブ型的な仕組みではないという調査結果も

出てきている。

そうした中で、ジョブ型人事は、個々の企業の状況戦略によって様々ではあるものの、総じて全体として取り組んでいくことが日本企業の人材競争力や、個々人のキャリアの強化や賃金アップにつながっていく。ここをしっかりと力強く政府の立場として発信いただくことが重要だと思う。

例えば外資系の企業のコーポレートのHRとか経理とか、あるいはスタートアップの事業開発とか、あるいはIT業界などで既にジョブ型というのはある意味で普及しているので、その中で一定の人材異動があって、必要な人材の確保や必要な組織の体制整備がある意味でしやすい。そういったことがほかの業界も含めて広がっていくと、企業の競争力にもつながっていく。ジョブ型を採用する企業が増えれば増えるほど、個々人にとってもよりキャリアオプションが増えるということで、いわゆるネットワーク外部性的な効果がある。これをしっかりと発信していただくということ。

また、必要な人材確保に悩む中堅・中小企業において、ジョブ型を導入することによって、大企業でこれまでは転職に躊躇していたような人材が、ジョブがクリアになって報酬が適正設定されることによって中堅・中小企業への転職にチャレンジしやすくなる。そのようないろいろなメリットがあるという、whyの部分ぜひより力強く発信すると、導入に躊躇するような企業にとって、いろいろな変革のてこ入れになるのではと考えている。

○新原事務局長代理

今御発言のあった、まだ導入しようと思っていないような会社も含めてということだが、導入した企業に少し自社の例を説明し質疑応答をしてもらうようなセッションを調整して、広く勉強してもらうということはやろうと思っている。

○大浦委員

大変読みやすくなり、本当に貴重な資料だと思っている。特に導入プロセスの箇所について、このジョブ型、各社様ともにある種現在進行形とうか、途中段階ということだと思うので、成功事例だけでなく、乗り越えた壁ということも含めて、過去からどういうプロセスがあって、現在地点はどういうところにあって、今後どうなっていくそうかということまでが想像できるような内容になっていた部分は、とても読み手にとってもいいのではないかと思う。

ただ一方で、今後、実行力を高めていくこと等が必要だと思うので、例えば、指針の周知を推進していく分科会があってもいいくらいだと思うので、ここから各社任せにせずに、場合によっては政府主導で浸透のところまでをしっかりと分科会のような形でやっていくということも一つのアイデアだと思う。

そうではなかったとしても、例えばやりたいと思う企業が問い合わせができる窓口が一つあるだけでも、最初の一步が踏み出せるのではないか。いずれにしても政府、ないしは

官公庁主導で、引き続き浸透に関しても何らかの形で枠組みをつくっていくことが重要と思う。

一方で、経団連や同友会など、企業連合体の横断的な取組において指針を取り扱うということは非常に重要と思っている。

先ほども話が出たとおり、動画を撮るとのことや、シンポジウム等でのパネルディスカッションの様子を撮影し、配信をするというようなことなども重要ではないかなと思う。

いずれにしても、何らか全体の取組自体をモニタリングしたり、推進のための事務局窓口のようなものを設置し続けたほうがいいのではないかという意見である。

○新原事務局長代理

誤解のないよう確認しておくが、広報とか周知徹底作業について団体にお任せするつもりはない。それは隅々までこの内容を徹底していくということで、各団体、今言及されたところも含めて周知徹底を我々のほうでお願いしていく。

次に、働く人の側の立場ということで、神保委員、よろしくお願ひしたい。

○神保委員

短期間でここまで整理いただいたことに感謝を申し上げたい。協力いただいた企業の方々にも感謝を申し上げる。

その上で、周知していく上で、今回の指針の趣旨が正確に伝わってほしいという観点から3点ほど意見を申し上げる。

まず、今回のジョブ型は日本型のジョブ型であるということ。今回、企業の事例として20社挙げているが、これらはいわゆる欧米型のジョブ型雇用と異なり、職務記述書と雇用契約がひもづいていない日本型のジョブ型といえる事例である。

振り返ると、電機産業でも多くの企業でジョブ型を導入しているが、数年前に電機産業労使でジョブ型について論議をしたことがある。そのときはジョブ型がここまで広がっておらず、ジョブ型雇用のイメージが先行してしまっていて、ジョブがなくなると雇用がなくなるといような誤解から解いていった経緯がある。今ではしっかりと相互認識を図っているが、ジョブ型人事の導入を検討するときに、それぞれ持っている様々なイメージがあるので、その辺が誤解や混乱を呼ぶことがないように、指針の周知に当たっては留意いただきたい。

2点目は、キャリア形成に関して。各社の事例では、ジョブ型人事を導入するに当たっては、自社を取り巻く環境の変化を踏まえて、それらに対応すべく制度を導入している。企業が目指すべき方向・ビジョンをしっかりと示して、そこに向けて企業が持続的に成長していくために、その中で従業員にどのようなスキルを求めるか、スキルを身につけていくか、このような点が根本にあるのがこの事例集からも読み取ることができる。これは従業員のキャリア自律にもつながる点であって、キャリア形成を単に労働者任せにするだけで

はなくて、企業として相談体制の構築、あるいは環境整備、これらをセットにして進めていくもの。本指針の周知活用にあたって、その部分がしっかりと伝わるように御配慮いただきたい。

3点目は労使コミュニケーションについて。制度導入にあたり、従業員の納得性や適切な制度運用の観点から労働組合、あるいは従業員との丁寧な対話が重要であって、多くの事例で労使委員会や労使協議、あるいは従業員代表と意見交換がなされたと記載いただいた。処遇や評価の透明性・公平性の確保に向けても、双方向のコミュニケーションが納得性を高めるために重要な取組であろうと受け止めている。周知の際には労使コミュニケーションの重要性をしっかりと共有いただきたい。

導入前だけでなく、導入後もいろいろな課題が出てくると思われる中で、その課題の共有と改善に向けた労使コミュニケーションというものも併せてお伝えいただきたい。

○新原事務局長代理

特に1点目に、御意見として、これは日本型のジョブ型であるという議論があったが、これも最終的には労使で話し合うことだと思う。もし、神保委員がおっしゃったように、20社がみんなちゃんと考えているということであれば、これを事実として公開することによってやり方は分かってくると思う。その辺のところは事実をもって語らしむということで御理解いただければと思う。

○新原事務局長代理

次に、資本市場の関係の方からお願いしたい。

○井口委員

まず、整理していただいたことに感謝。大変読みやすくなった。

私は投資家で、企業価値を分析するにおいても人的資本の有効な活用というのは非常に重要。そして、今回のジョブ型人事制度の導入というのは、その鍵を握っている。この点は今回の指針で、事例を通じ、ジョブ型人事制度のエッセンスを理解できることになっておるということは、企業だけではなくて中長期的な観点で企業を分析する投資家にとっても非常に有用な内容になっている。

周知について2点申し上げる。

一つは、今回の指針で類型化しないということだが、事例集を読むと、企業の取組の中にも共通する事項があり、また、取組を進めるにおいて同様のことで悩んでいるところもあった。こういったことができるのは今回の指針の成果の一つかなと思っている。

こういったことを資本市場によく知られている伊藤委員の人材版伊藤レポート、これは結果的にジョブ型を志向していると個人的には理解しているが、この人材版伊藤レポート2.0では実践事例集というのを出している。この事例集をアップデートする形で可能な限

り、今回の指針のエッセンスをまとめる形になれば、企業ばかりでなく、資本市場にいる投資家も含めてよりよく理解できるようになると思っている。

2つ目は、プレゼンしていた企業は人材戦略に優れ、投資家の評価も高い企業が多くいらっしゃるかと認識している。このため、多くの投資家が今回の企業さんの事例を読むと思う。また、すばらしい取組なので人材戦略についても一定程度開示されると思う。ただ、ページの分量もあるため、この指針に掲載されていることを全て記載することは難しい。投資家にとっても重要な情報であるので、可能な限りこういった指針にリンクをつける形にさせていただきたいと思う。

○三瓶委員

まず、取りまとめいただき感謝。私も項目をもう少し整理したらいいのではないかとか申し上げたが、そういったこともある程度取り入れていただき、非常に分かりやすくなった。3点ほど申し上げる。

この三位一体労働市場改革の本質というのは、資料2にも書いてあるが、キャリア形成について、会社主導から個人の意思尊重に変わっていく。ここに最も焦点を当てるのが大事なのだと思う。なので、ここがちゃんと強調されるように、ということ。

その上で、指針の意義というのは、個人個人の仕事に関する選択肢が、これまでダウンサイドを最小限にするというか、そういう閉塞的な思考の中にあったような部分があると思うが、そこからアップサイドを追求するような積極的な思考に気持ちを切り換えていくための環境整備をしているのだと捉えている。

そうすると、1ページの下から5行目のところに、「日本企業の競争力維持のため」とあるが、「日本の人的資本競争力の強化のため」と読み替えたほうが、主人公が個人になる。その個人がパワーアップすることによって企業全体も強くなるということかなと思っている。

2点目、ジョブ型というものに対するイメージがある。すぐ言われるのが、ジョブ型というのは即戦力志向型だと、ジョブ型というのはスキルのない人を育てるような時間や費用をかけないと言われがちである。ただ、私自身が外資系のジョブ型の運用機関に長年いたところで、新人を採用するし、経験のない人をいっばしのプロに育てようということをしてきている。したがって、ジョブ型という名前だけで先入観を持たれがちであるが、そうではないと、いろいろあると、どれを取るかというのは企業次第だということは、どこかで伝わるように強調したい。

最後に周知について。事例を出していただいた20社に直接聞いてみたい方がたくさんいらっしゃると思う。このため、直接話を聞ける機会をつくっていただくとよいと思う。

その場に臨む前に、この233ページの資料を全部前から順番に読むのかということ、これは多分皆さんびっくりすると思う。そのときに、キーワードをうまく使うとよいのではないか。私が幾つかのキーワードで検索してみたが、例えば「目的」という単語でキーワード

検索すると75回ヒットする。そこから入ってくると各社の目的がサッと読める。また、「危機感」というキーワードでいくと6回ヒットする。数が少ないように見えるが、危機感という言葉で出てくる周りの説明は非常に染みる内容である。それから、「変化」というのは37回、「効果」は23回ぐらいあり、それぞれこういうところから入ってくると、早く何が大事なのか分かってくるので周りを読みたくなると感じる。

一方、「成果」とか「課題」というキーワードは、人事制度そのものの説明の中にたくさん入っており、92回や101回と、たくさん出てきてしまう。これは狙っているものがすぐ見えるとは限らないので、これを宣伝するとき、例えばこういうキーワードで検索すると手っ取り早く各社の肝の部分、例えばなぜ取り組んだのか、また、どんな効果があったのかとかいうことを見られると、そんな感じにしてうまく見てみると、233ページが割と早く読めてしまうという感じがある。そんなキーワードの交通整理などを示しながら進めていただくと、より伝わると思う。

○新原事務局長代理

3点目のところは御意見をいただいて我々も考えており、何らか分かるような検索、どんな形ができるのか検討させていただきたい。

そもそも論だが、これは御意見をいただいて事務局でも議論したところなのだが、人事制度は企業にとって骨格であり、人事部だけが勉強して何とかなるということではないということが、多分この20社に聞いてみて分かったことだと思う。やっているところは、大体、社長さんがかなり指導しておられる。20社はかなりバラエティがあるため、200ページ読んでいただいた方が良いとは思っている。先ほども御意見があったが、共通してぶつかるところは各社で結構共通項が多かった。そこをどう処理しているのかということを入れないと、本当に自分でやることはできないのだろうと思っている。そうは言ってもアクセシビリティは重要だと思うので、今のことは何か対応させていただきたい。

それから、ジョブ型とは何なのかと、今、三瓶委員も神保委員もおっしゃっておられた。今日、資料2というのを準備させていただいた。これは新しい資本主義実現会議で、どういう特徴があるのかというのを議論を始めたときは、ジョブ型とはよく分からないという人もいらっしまったので、整理して出したもの。

左側を在来のメンバーシップ型として、右側をジョブ型として、左側は年功、新卒一括採用中心、キャリア形成は会社主導、与えられた仕事を頑張る。自律的にキャリア形成が構造的に発生しにくい。ジョブ型については内部労働市場と外部労働市場がシームレスに接続が可能であるということ、機会の公平性、それから、報酬は職務別市場価値による、異動は社内公募の機会がある、ジョブの定義が必要になる、キャリア形成は個人の意思尊重で自律的なキャリア形成が構造的に促されやすい。こういうものを出して、これについては閣議決定文の別添としている。何かあるときはこういう形で我々のほうできちんと説明させていただこうと思っている。

○谷口委員

お取りまとめいただき感謝。私からは3点。

1点目は、周知に関する事。今回の目的、最終的には企業価値にどうつなげていくかという論点は重要。そうすると、資本市場を含めた幅広いステークホルダーにどうリーチしていくかというところが論点だが、多分、今ほかの分野で例えばデジタルトランスフォーメーションやサステナビリティなどで、割と先端の企業を表彰したり、もしくはランキングしたりといった動きが結構あり、世の中で注目されている。このため、人事制度についても、そういったグランプリとかスコア化とか、そういう形で見える化してモチベーションを上げていくのも大事かなと思う。

2点目は、人事制度は2～3年でコロコロ変わっていく可能性や、制度自体が外部環境によって古くなっていく可能性もあるため、中身について3年単位ぐらいでアップデートしたのを見せていかないと、賞味期限とか陳腐化の問題もある。

3点目は、これを日本全体にどう広げていくか。以前、私は中堅・中小企業の話をしたが、逆に私が今回気になったのが、事例で取り上げている会社は全部東京にヘッドクォーターを持つ会社で、地方にも多くの上場企業、元気な会社がある。そういう中では、もしかしたら、主要都市とかの地元の経済団体とかにこういったものを紹介しながら、それによってジョブ型はまさに東京から地方への人材のシフトにも結構貢献する要素だったりすると思っており、そういう意味では地方へのリーチというのも大事だと思う。

○新原事務局長代理

アップデートはすごく大切。思いとしては、これは日本で最初のものだと申し上げた。出ていくと、例えば人事管理をやっている先生方とか、あるいは労働法の方とか、これをベースにして、アカデミアでも研究が進んでいたり、あるいはコンサル業界でも進んでいたりというように、広がりには民間も含めて持たせていきたいと思っている。

最後に、学識者の方からお願いしたい。

○伊藤委員

先ほど新原事務局長代理が言われたように、これだけ書き込んだのは本当に日本で初めてであり、素晴らしい事例集が公表されることになるのは非常にうれしく思う。これは決して大げさではなく、日本でも着手され始めた人的資本経営の確かな一歩になるのだろうと思う。確かに20社の事例集だが、ある意味で比較可能な形で、融通無碍に構造化していただいたのですばらしいなとは思っている。そういう意味ではすごく画期的なものであるからこそ、普及させたいという気持ちに非常に駆られるわけである。

まず一つは、人的資本経営コンソーシアムというのが立ち上がっていて600社ぐらい企画している。数は力なので、もちろん別に600社を全部ジョブ型にするわけではないが、彼

らがこういうようなことを知る、刺激を受ける、そして、人事部門、あるいはCHROがトップとそういう会話をし始めるという点では、この人的資本経営コンソーシアムで紹介するのみならず、もう少し踏み込んで、会員企業とディスカッションしたりするというのを私自身はやりたいなと思っていて、それはぜひ今里課長とも相談したい。

とりわけ人的資本経営コンソーシアムの中に実践分科会と開示分科会があって、ここの幹事はみんなCHRO。実践分科会で20~25社、開示分科会で20~25社なので、この方たちとまた議論したいなと思っている。

2つ目は、メディアが何らかの形で関わると普及は進むので、私自身は新聞社の研究会で、150社ぐらいが累計で参加しており、ここに紹介してディスカッションしたいというのと、近々に150社ぐらい人事担当、あるいはCHROが集まる会があるので、早速これを配付したいと思う。

それから、キャリアオーナーシップというのが話題になっていて、まさにジョブ型、あるいはキャリアオーナーシップと先ほどのまとめていただいたように非常に親和性のあるものであるので、そこでも紹介したいと思う。

また、中堅・中小企業にも広く伝えるべきだと思っており、私も最近、講演を頼まれて地方に行く機会が増えている中で、通常は上場企業のことを念頭に話すので、地方に行くと大体は非上場、中堅・中小なので、何か話が合わないのではないかなと思うと、中堅・中小企業の経営者も問題意識がすごく高く、彼らも人を採れなくなっているのも、ジョブ型を入れないと、あるいはそういうフレキシブルな人事制度にしないと、そもそも人が採れないというようなことを異口同音におっしゃるので、中堅・中小企業にもぜひ伝えたい。

あと、日本生産性本部が東京だけではなくて各地にあるため、生産性本部のネットワークをうまく使うとよいと思う。

加えて、メガバンクは当然中堅・中小企業がお客様になるので相談を受ける。そうすると、人的資本経営と世の中で言うけれども、もうちょっと教えてほしいと言われることがすごく多くなっており、読本などを今つくったりしている。

中堅・中小企業にそういうようなガイドをするにはメガバンク自身がやっていないとそれはできなくて、そのためにジョブ型を入れるというわけではないにしても、メガバンクで紹介してくれたのは、人事部門だけがジョブ型をやろうとしても駄目で、今、大手金融機関も年次別管理型のメンバーシップ型雇用から変わろうとしている。そうすると、経営会議でもCHROがこういうのをやりたいと言ったら大変だぞと、でも、人事部門だけでできるわけがないのだから、我々経営層と一緒にやってやるよというようなシーンが見られたということで、進んでいくだろうなと思う。

もう一つ、自治体が今すごく関心を持っていて、ある県は人的資本経営の研究会を始めた。自治体の危機感も強く、その県に所在する企業の人材が他の県に出ていってしまうというのは危機的なので、逆に他の県に所属する企業から、例えばこの県のほうがいと、

人の能力も伸びるしという、つまり県の魅力も高まってくるということで、恐らくこういうような自治体がどんどん出てくると思う。

最後は、DX銘柄の選定をやり、かつデジタルガバナンスコードの改定中なのだが、DX人材の育成が少し始まっている。一方で、人事制度がそことうまくリンクしていない。このため、ジョブ型の人事制度がもっともっと進んでくれば、DX人材が日本にもっと育ってくる、あるいは経営者ももっと育てようという機運につながると思うので、そういう点ではDXの進展とジョブ型の人事制度の導入整備というのはすごく親和性があり、そちらとの関連でも普及を図っていくのが大事だと思う。

○新原事務局長代理

今、伊藤委員に御紹介いただいたネットワークは、ぜひ広報で活用させていただきたいのでお話をつないでいただいて、事務局から説明をということであれば、我々のほうから参るので、ぜひよろしくお願ひしたい。

資本市場と企業のコミュニケーションの中でも、この問題は議論していただいたほうが良いと思う。そういうところでも説明の場をつくりたいとか何かあれば、言っていただければ、幾らでも我々のほうからお伺ひしてやらせていただこうと思うので、よろしくお願ひしたい。

○水町委員

私のほうからは、労働法の観点から3点コメントをさせていただく。

まず、1つ目は改革のエッセンス、ここで示された企業事例からは単に基本給を職能給から職務給に改めるというだけではなくて、属人的な諸手当の廃止であったり、退職金のポータブル化、経験者採用や社内公募制度の拡大、キャリアオーナーシップという自律的なキャリア形成の支援や、テレワーク・副業などの多様な働き方の推進、それに役職定年制の廃止というのがかなりの企業、これと一致して行われているという点も含めて、様々な人事制度改革を一体として行っている姿をうかがい知ることができる。これらの一体となった取組に通底している改革のエッセンスを見たところ、働き方の多様化、人事の脱属人化を進めながら、働く人の主体性を高めるということになるのではないかと思う。この多様性、脱属人性、主体性という改革のエッセンスは、これからの労働政策とか労働法の在り方にも影響を与えるものではないかと思う。

2つ目は働く人の立場から見た改革の意味、旧来の年功的な賃金制度を外部市場とリンクした職務給に改めるということは、若いときに企業への貢献を下回る賃金で我慢してきた労働者が、一定年齢以上になっていわゆる人質賃金を回収しようというときに、年功的な賃金部分を奪い取ってしまうという効果を平均的には持つものと言える。その意味で職務給への移行に当たっては、このような属性を持つ労働者の理解を得て十分な配慮を行いながら改革を進めていくことが法的には重要である。

今回の企業事例の多くでは、第一に丁寧な労使コミュニケーションを通じて、労働組合や労働者の理解を得ながら、労使で新しい制度をつくり上げていこうという姿勢が見られている。そして、個別に賃金が下がる場合に備えて一定の猶予期間や不利益緩和措置を取りながら、少なくとも賃金原資は維持、もしくは増加させるという姿勢も多くの事例で示されている。これらの先端的な企業の取組というのは、労働法の解釈において、手続の妥当性とか社会的相当性を判断する際の一つの指標となる可能性があるのではないかと思う。

第3に、本指針の射程、これはこれまでほかの委員の方々からも言われている点と共通するが、ここで示された20の企業事例のほとんどは国際的に事業を展開しているグローバルな大企業、今回の改革のうねりというのはグローバルな国際競争にさらされている企業から始まっているということが言える。もっとも国内産業や中小企業においても既に人材獲得競争は熾烈になっていて、人的資本経営を模索する動きが始まっている。そして、この指針から抽出される改革のエッセンスというのは、これらの中堅企業や中小企業にもほぼ同じように当てはまり得るもの。中小企業等においても企業の魅力を高めて、事業の発展と労働者の待遇改善の好循環を実現していくために、この改革のエッセンスを波及させていくことが、これからの重要な課題になると思う。

○新原事務局長代理

今日いただいた御意見、これは文章に関わる部分が少しあり、それは個別に御相談をさせていただく。周知徹底や広報に関する御意見を多くいただいた。そちらについては別途我々のほうからまたお願いに上がる、あるいはこういうことができないかという御相談をさせていただきたい。

御意見について個別に調整をさせていただいた上で、最終版を確定させて公表するという運びにしたい。公表については、内閣官房のホームページに掲載する形を採らせていただきたい。その際、プレスにも説明をする。今日のものは中途版であるので今日は回収させていただき、最終版が確定次第、またお送りさせていただく。それから、公表日程についても別途御報告をさせていただく。

それでは、村井内閣官房副長官から御発言をいただく。

○村井官房副長官

指針について、既にジョブ型人事を導入している20社に情報開示の御協力をお願いした。また、これらの事例の整理を行うため、去年の4月から今回まで全10回にわたってこの分科会の場でヒアリングと議論を重ねていただいた。そのおかげで個々の企業のジョブ型人事の特徴が分かるような指針を整理することができた。

私もこれを拝読したが、すばらしいもので、これまで見たことがないようなものをつくっていただいたと感謝している。まずはこの20社の皆さん、よく社内のことをここまで情報開示いただいたなということに感謝を申し上げたい。委員の皆さんにも議論いただいて

感謝を申し上げたい。また、新原事務局長代理をはじめ、各省の皆さんもよくここまでまとめていただいたなと思っている。

ここに書いていない踏み込んだことであるが、私は率直に言って民間企業で働いたことがなく、ジョブ型人事は観念的には理解しているつもりだが、それを実際に導入するというのが、どういう目的で実際にどういうプロセスで進んでいるのかというのが、これをパッと見てイメージがつくようになるという意味で、本当に有意義なこれまでなかったものだと思う。この重要な指針をぜひ御活用いただければと思う。今後、この指針を公表することになるが、指針を公表するだけでは、そういう意味で不十分であり、これを参考にいただき、各企業の労使で自社のスタイルに合った導入方法を議論いただくことが重要となる。

このため、政府を挙げて指針の周知にしっかりと取り組んでまいりたいので、委員の皆様におかれてもそれぞれの場で様々な機会を通じて労働市場改革とジョブ型人事の意義について、指針の内容を積極的に発信いただきたい。我々も様々な形で協力をさせていただくので、よろしくお願い申し上げます。

改めて、委員の皆様にはこれまで熱心にかつ徹底して御議論をいただき、素晴らしいものを作成していただいたことに重ねて感謝を申し上げて、私からの挨拶とさせていただきます。

○新原事務局長代理

本日の議事について、御自身の意見は対外的にお話しただいて結構であるが、ほかの委員の御意見については対外的な場でお話しただかないようお願いしたい。

以上をもって本日の会議を終了する。