

- 新卒一括採用、長期・終身雇用、年功型賃金、企業内人材育成等を特徴とする日本型雇用システムは「メンバーシップ型」と称され、計画的な採用や社員の高い定着率、ロイヤリティの醸成など様々なメリット
- しかし、経営環境や働き手の意識の変化などに伴って様々な課題が顕在化 ⇒ 見直し・検討が必要
- メンバーシップ型雇用のメリットを活かしながら、ジョブ型雇用の導入・活用を検討し、各企業にとって最適な「自社型雇用システム」の確立を目指していくことが望まれる

■ 日本型雇用システム（メンバーシップ型雇用）の特徴と課題・方向性

日本型雇用システムの特徴

① 新卒一括採用

- ・ 計画的で安定的な採用がしやすい
- ・ 企業が毎年、若年者に新たな就業機会を多く提供している
- ・ 日本の若年者の失業率が国際的に低い大きな要因となっている

② 長期・終身雇用

- ・ 社員は雇用の安心感をもち、企業は労働力を長期にわたって維持・確保できる
- ・ 社員の高い定着率とロイヤリティに寄与
- ・ 長年の人事異動を通じて、自社の事業活動を多面的に理解できる

③ 年功型賃金

- ・ 年齢や勤続年数の上昇に伴って職能が向上することを前提に毎年昇給する
- ・ 経済面での安定が社員の定着に寄与
- ・ 職務変更等で賃金額改定が不要な職能給は職能向上と人材育成がしやすい

④ OJT中心の企業内人材育成

- ・ 入社後、OJTを中心に業務遂行を通じて育成する
- ・ 企業主導の異動等によって、自社に適した人材を育成しやすい
- ・ 社内の様々な仕事の経験を通じて、多くの社員が多様な職能を備えられる

経営環境や働き手の意識等の変化

課題

- 新卒時以外への入社機会が限られる
- 相対的に中途採用が抑制される
- 中小企業やスタートアップ企業による必要な人材の獲得を困難にしている
- 起業等に失敗した者が企業に就職して再チャレンジする機会を狭めている

- 長期・終身雇用が、働き手のスキルアップや自己啓発に取り組む意欲を阻害し、主体的なキャリア形成、転職等の労働移動を抑制している可能性がある
- 毎年自動的に昇給する年功型賃金では、実際に発揮した職能・成果と賃金水準との間に乖離が生じやすい
- 多くの企業が導入している職能給は、年功的運用に陥りやすい
- ジョブ型雇用の導入・活用を阻害しているほか、転職等の労働移動を抑制している一因

- エンプロイアビリティの高い人材が育成されにくい
- 主体的なキャリア形成を阻害し、エンゲージメントの低下を招いている可能性
- 企業主導の人事異動が、企業の意向と働き手の希望の間にミスマッチを生じやすくしている

見直し・検討

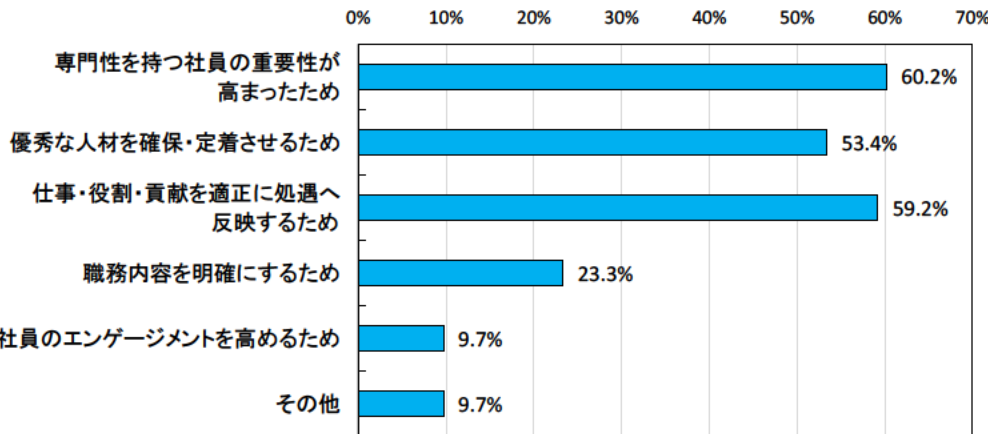
自社型雇用システムの確立

ジョブ型雇用と職務給・役割給の導入状況

- 正社員における雇用区分（複数回答）として、**25.2%の企業が「職務・仕事別（ジョブ型）」を回答**（導入予定・検討中含む）
- 導入事由（あてはまるもの2つまで）では、「**専門性を持つ社員の重要性が高まったため**」（60.2%）、「**仕事・役割・貢献を適正に処遇へ反映するため**」（59.2%）、「**優秀な人材を確保・定着させるため**」（53.4%）が多い
- 基本給を構成する賃金項目（複数回答）は、**管理職では「役割給」が56.8%、「職務給」も35.2%に上っている。今後最もウェートを高めたい項目では「役割給」「職務給」とも20%を超え、職能給（12.5%）を上回っている**
- 非管理職では、「職能給」が65.5%であるのに対し、「**役割給」「職務給」もそれぞれ30%超を占めている。今後最もウェートを高めたい項目では、「職務給」（24.2%）が「職能給」（21.7%）を若干上回っている**

■ ジョブ型雇用の導入事由（導入予定・検討中含む）
（複数回答／あてはまるもの2つまで）

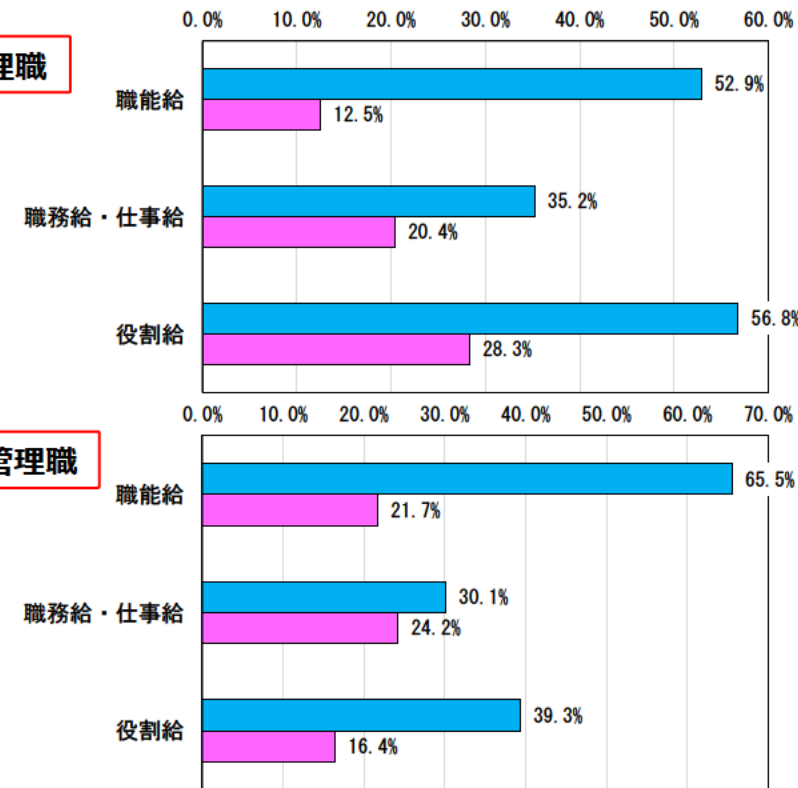
■ 基本給の導入状況（職能給、職務給・仕事給、役割給）



n=103

注：導入時期については、「導入済」では、2009年以前34.1%、2020年25.7%、2019年11.4%の順に多くなっている。「導入予定」では、2021年52.9%、2022年35.3%、2020年11.8%となっている。

出典：経団連「2020年 人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」



■ 構成要素（複数回答）

■ 今後ウェートを高めたい項目（最もあてはまるもの1つ）

出典：経団連「2019年 人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」