

ジョブ型雇用の4つのエッセンスとは？

～国際比較から紐解く「自社版：ハイブリット型雇用制度」構築のススメ～

総合調査部 主任研究員 白石 香織

(要旨)

- 現在、日本型雇用制度において「ジョブ型雇用制度」が変革の方向性として注目を浴びており、同制度を検討する企業も増えてきている。その一方で、企業は様々な特徴を持つ同制度をどのように採り入れたらよいか悩み、試行錯誤している。
- 本レポートでは、アメリカ、フランス、ドイツのジョブ型雇用制度と旧来型の日本型雇用制度を、(1)職務定義(2)新卒採用・解雇(3)給与体系(4)キャリアアップという4つの切り口で比較を行った。
- 次に、日本型雇用制度のメリット・デメリットを検証し、そこからジョブ型雇用制度から採用できる4つのエッセンス「組織の可視化」「採用の多様化」「給与の可視化」「コースの選択制」を抽出した。また、この4つのエッセンスを実現している日本企業の先進事例も紹介する。
- 今後の改革の方向性としては、日本型雇用制度の良い面を残しつつ、各社の戦略に合わせてこのジョブ型雇用制度のエッセンスを採り入れる「自社版：ハイブリット型雇用制度」の構築を提唱したい。
- 「自社版：ハイブリット型雇用制度」においては、まず「採用の多様化」として、①日本型雇用人材、②ジョブ型雇用人材、③非正規雇用人材を新卒および中途採用によって受け入れる。次に、「組織の可視化」により活性化されたジョブ・ポスティングや社内異動・副業を通して、様々な職務に触れる経験をする。ある程度の年齢で「コースの選択制」によって、経営管理職コース、ジョブ型雇用コースなどの選択を行う。将来のコースが決まってからは、「給与の可視化」として、職務に合わせた給与制度に移行するのも一案である。
- ハイブリット型雇用制度の構築にあたって最も重要なのは、企業と従業員が協働してキャリアを形成していく「コラボ型のキャリア支援」である。これまでは人事権を持つ企業が従業員のジョブローテーションや研修制度を主導してきたが、多様な価値観を持つ従業員のキャリアを支えるには、従業員と一緒にキャリアを形成していく体制が必要となる。
- コロナショックによって人々の働き方も価値観も大きく変わった。今後は日本型雇用制度の下での物理的な時間と場所を共有した働き方に加え、テレワークを中心とした自律・分散型の働き方の比重が増大していくだろう。組織に所属するという意識が薄れ、従業員の関心は組織への貢献や忠誠心よりも、仕事のやりがい

や働きやすさに移行していくのではないかと考える。

- こうした世の中の動きを踏まえ、企業がハイブリット型雇用制度を設計するうえで、最終的な目的地を従業員のエンゲージメント向上に資する制度とすることが重要となる。コロナの影響で働き方に対する価値観が仕事のやりがいや働きやすさに移行しつつある今こそ、従業員と協働した「コラボ型のキャリア支援」を行い、エンゲージメントを高めていくような改革を実行していくことが企業には求められる。

1. はじめに

現在、「ジョブ型雇用制度」がメンバーシップ型と呼ばれる日本の雇用制度の変革の方向性として注目を浴びている。欧米の雇用制度は総じて「ジョブ型雇用制度」と言われているが、欧米と一言で言ってもヨーロッパとアメリカでは雇用制度は大きく異なる。また、日本人にとっては馴染みのない制度であるため、「成果主義」「解雇しやすい」といったイメージが先行しがちである。ジョブ型雇用制度を検討する企業も増えている中、企業は様々な特徴を持つ同制度をどのように採り入れたらよいのか悩み、試行錯誤している

そこで、本レポートでは、アメリカ、フランス、ドイツのジョブ型雇用制度と日本型雇用制度を比較することで、ジョブ型雇用制度についての理解を深めつつ、日本型雇用制度のメリットとデメリットを検討していく。そのうえで「組織の可視化」「採用の多様化」「給与の可視化」「コースの選択制」をジョブ型雇用制度の4つのエッセンスとして抽出する。さらには、これらのエッセンスを、各社の戦略に合わせて採り入れる「自社版：ハイブリット型雇用制度」構築の方向性を示していきたい。

2. 日本と欧米の雇用制度の違い

本章では、経済産業省「雇用システム改革及び少子化対策に関する海外調査 雇用システム編(2016年)」を参考に、日本、アメリカ、フランス、ドイツの雇用制度を、(1)職務定義(2)新卒採用・解雇(3)給与体系(4)キャリアアップという4つの切り口から比較することで、日本型雇用制度とジョブ型雇用制度の違いについて見ていく。なお、欧米のジョブ型雇用制度との違いを明確にするために、本稿での日本型雇用制度は旧来型の制度を中心に記述している。現在、競争力を高めるために、従来の制度から脱却しようと積極的に人事制度改革を推進している日本企業もある。そうした企業の事例は、次章において先進事例として紹介していきたい。

日本型雇用制度と欧米3か国との国際比較を行う中で、浮かび上がってきたキーワードが「職務」である。職務は「仕事」と置き換えて考えるとわかりやすいが、この職務の定義が明確であるか否かが日本型雇用制度と欧米のジョブ型雇用制度を異なるものになっている。

(1) 職務定義

一般的な日本企業に勤める人にとっては、職務という言葉は、働く中であまり意識してこなかった言葉かもしれない。これは、職務は会社から与えられるものであり、職務の内容は入社後辞令を受けて初めて知る人が多いと推測する。労働研究の第一人者である濱口桂一郎氏は、著書『新しい労働社会-雇用システムの再構築へ』の中で、「日本型雇用システムでは、その企業の中の労働を職務ごとに切り出さずに、一括して雇用契約の目的にする」と述べている。つまり、従業員は原則として会社にある全ての職務に就く義務があり、どの職務につくかは企業が決定権を持つのが日本型雇用制度なのである。

一方、図表1にあるとおり、ジョブ型といわれるアメリカ、フランス、ドイツの雇用制度では、一つ一つの職務の責任範囲、権限、労働時間や職場が定められており、採用前に内容が明確に提示される。このように明確に職務定義されているものが、いわゆる「職務定義書」と呼ばれるものである。求職者はこの職務定義書を見て応募し、採用される際は職務や勤務地、労働時間を限定する形で雇用契約が結ばれるのが一般的である。職務の範囲が限定されているか否かが、日本型雇用制度と欧米のジョブ型雇用制度の大きな違いであることが分かる。欧米では、自分で決めた「職務」に就くのが「就職」であるが、日本では、どの職務に就くかは関係なく、会社の一員として「社」に入る「入社」が一般的な考えである。これが、日本型雇用制度がメンバーシップ型と呼ばれる所以でもある。

それでは職務が明確にされている制度とされていない制度では、企業や従業員にどのような異なる影響を与えるのだろうか。日本型雇用制度では、入社後に様々な研修やジョブローテーションを通じて、自身のキャリアを展開していく機会が与えられる。企業にとっては空席や新設ポストがあった場合、社内の人材を異動させることで柔軟かつ迅速に対応できるメリットもある。デメリットとしては、職務範囲が広く責任がやや曖昧なため、長時間労働にもつながりやすい。また、企業が職務内容や職場を決定するため、雇用のミスマッチも起こりやすいことも挙げられる。

一方で、職務内容が明確化されている欧米では、働く時間も仕事の進め方も基本的には、自身の裁量で決めることができる。また、自分で選択した職務においてスキルを磨きあげれば、他社への転職もしやすい。ただし、別の職務に移りたい時は、自分自身で新たに教育訓練を受ける必要がある等、簡単には実現できないデメリットもある。

以上のように日本型雇用制度では、職務は入社してから会社から与えられ、配属時まで内容についても提示されない。一方で、欧米では職務の内容は責任範囲から職場まで明確に定められており、採用前に自身で職務を選択する点に大きな違いがある。

図表 1 欧米と日本型雇用制度の比較 (1)職務定義

	日本	米国	フランス	ドイツ
職務定義 の 特徴	入社後に明確化	採用前に明確化	採用前に明確化	採用前に明確化
	全職務を一括して雇用契約に入れ、企業が職務を決定	職務定義書を使って採用実施	年1回の社員評価時に職務定義の見直し実施	職務定義は基本的に常に更新・最新化

出所: 米、仏、独の事例は Washington Core LLC 「平成 27 年度産業経済研究委託事業『雇用システム改革及び少子化対策に関する海外調査 雇用システム編』(2016 年 3 月)を参考に、日本の事例は濱口桂一郎『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ—』を参考に第一生命経済研究所作成

(2) 新卒採用・解雇

(1)では、欧米と日本の職務定義の違い、およびそれによって従業員の働き方が変わってくることを述べた。図表 2 が示すとおり、職務定義の違いは新卒採用と解雇にも違いをもたらしている。日本では世界の中でもユニークな新卒採用制度をとっており、毎年学生が卒業するタイミングで大量一括採用を行う。入社前に職務が明確化されていない日本では、職務を実行する能力ではなく、学生の素質やポテンシャルをみて採用を行っている。結果、実務スキルを身に付けていない新卒者であっても、このタイミングで多くが正社員の職を手に入れることができる。

一方、アメリカ、フランス、ドイツにおいては、ポジションが新設・空席になった際に募集をかけて採用を行う補充形式をとる。当然、募集時期は決まっておらず採用人数も限られているため、大学卒業後に無職となることは珍しくない。OECD の若年失業率(注 1)を見ると、日本は 4.5%と、OECD 平均 15.2%を大きく下回る一方で、アメリカは 15.1%、フランスは 20.1%、ドイツは 7.1%である。

それでは、これらの若年失業率の高い国の新卒者はどのように職を得ているのだろうか。アメリカやフランスでは、多くのケースで在学中に短期の有期雇用やインターンシップを通して、職務の経験を積み、就職につなげるのが一般的である。欧米では大学での専攻と将来の職務は基本的には連動しており、特にドイツではデュアルシステム(注 2)等、社会全体で就業に円滑につながる教育・訓練の仕組みを持っている。それゆえ、「大学で文学を専攻し、生命保険会社に入社する」という筆者のようなキャリアは、外国では驚かれることが多い。

職務自体がなくなった場合の解雇に関しては、図表 2 のとおり、日本では職務と個人が紐づいていないため、異動という形で雇用が継続されるのが一般的である。一方、ジョブ型雇用制度では、職務ごとに採用されているため、「職がなくなれば即解雇」というマイナスのイメージがある。事実、アメリカではその傾向が強く、世界でも企業が人を解雇しやすい雇用制度を持つ。しかし、近年ではアメリカ企業でも優秀な人材を確保するために、社内のジョブ・ポスティングシステムを企業もでてきている。ジョブ型雇用制度を導入する米 IT 企業では、各部署が定期的に主催する「社内ジョブフェア」を通して、社内の異動を積極的に斡旋している。日本よりも解雇規

制が厳しいフランスやドイツでは、職務がなくなった場合も即解雇とはならず、まずは社内の他部署への異動の検討が行われる。

職務に基づいて採用・解雇が行われる欧米のジョブ型雇用制度に対して、日本型雇用制度では採用・解雇は職務と切り離して行われるのが特徴的である。また、職務ごとの採用が行われている欧米3か国では、早期から教育機関において将来の職業を意識したキャリア教育が実施され、在学中にインターンシップ等の職務経験を積んだうえで採用につなげる等、教育と職業訓練が社会の中で連動している。

図表 2 欧米と日本型雇用制度の比較 (2)新卒採用・解雇

	日本	米国	フランス	ドイツ
新卒採用の特徴	新卒一括採用を行う 卒業と同時に採用	新卒一括採用はない ポジション空席・創設時に採用	新卒一括採用はない ポジション空席・創設時に採用	新卒一括採用はない 教育・訓練の中で採用につなげる
解雇 *1の特徴	異動が一般的	解雇が原則	まずは異動を検討	まずは異動を検討

*1 ここでは職務がなくなった場合の解雇を指す
出所は図表 1 と同じ

(3) 給与体系

職務定義が明確であるか否かは、日本と欧米の給与体系の違いにも大きく影響を及ぼしている。図表 3 にあるとおり、一般的に日本型雇用制度は従業員の能力を測る「職能型」を、欧米3か国は仕事の責任や難易度で図る「職務グレード型」を採用している。欧米の職務グレード型は至ってシンプルでわかりやすい。職務（仕事）ごとに責任や権限の範囲が決まっており、そこに紐づいたグレードごとに給与のレンジが決められている。歩合給制度を除いて、事業部門の責任者であればいくら、管理部門のリーダーであればいくらと定められており、その仕事に見合った成果を出しているかが評価される。また、給与のレンジ内で多少の上下はするものの、同じ仕事をしている限り、年齢や勤務年数、経験は関係なく給与は一定である。フランスではホワイトカラーはポストに紐づいた5つの賃金レベル、ドイツでは学歴に基づいた4つの賃金レベルが定められているという。ただし職務グレード型のドイツでも、ブルーカラーの場合は、熟練度に応じて賃金級が設けられており、経験年数や熟練度で昇給する年功序列の要素を取り入れている場合もある。

日本の職能型では、職務が定められていないため、給与と職務は切り離した職務遂行能力で評価される。前述の濱口桂一郎氏は、別著書『若者と労働-『入社』の仕組みから解きほぐす』の中で、職務遂行能力とは「実際に従事している具体的な職務とは切り離された、いかなる職務をも遂行しうる能力」と定義している。つまり、仕事の成果だけではなく、未経験の仕事を含めた社内の様々な仕事をこなせる潜在能力も対象となる。一般的には、社内で様々な部署を異動し経験を積むことによって、その能力が高まると判断される。加えて、欧米にはない定期昇級制により、一定期間ごと

に職務と関係なく賃金が上昇する。そこには勤続年数や年齢といった要素が入りこむため、さらに年功序列の特徴が強まる傾向にある。なお、近年では年功序列型給与から脱却しようと、日本企業でも役割等級や職責等級等、能力等級以外の複数の測定法を用いて運用している。

こうした給与体系の違いによって、人件費の配分に違いが出る。日本の職能給の場合、高齢従業員の給与は相対的に高給となり、従業員の高齢化が進むと総人件費が上昇する。逆に、若手従業員は相対的に給与が抑えられているため、仕事と見合った給与が得られず、モチベーション低下につながる懸念が大きい。他方、職務に給与が紐づいている欧米では、新しいポジションが大幅に新設されない限り、総人件費は大きくは上昇せず、若手従業員であっても責任ある職務にあれば給与は高い。すなわち、同一労働同一賃金が馴染みやすい制度が整っているといえる。企業の視点からすれば、中途採用で優秀な人材を効果的かつ効率的に獲得しやすい体制である。

もう一つの決定的な違いは、図表3にあるように、欧米では職務ごとに外部労働市場の市場価格を活用している点である。アメリカでは、特にホワイトカラーで全米・産業別の給与データを社内の給与・待遇の決定に活用している。フランスでは民間のコンサルティング会社が提供する給与データを、ドイツでは管理職に限り外部給与データを活用している。対照的に、多くの日本企業では、一部の職種を除いて職務ごとに外部市場を指標とした給与体系を採用していない企業が多かった。

以上より、日本型雇用制度では職務と給与は基本的には連動せず、個人の職務遂行能力を基準とした年功序列賃金制度を主体としていた一方で、欧米では各ポジションの責任や権限の大きさに基づき給与を決定している。また、欧米では職務ごとの給与水準が企業を超えて社会に共有されている点も大きな違いである。

図表3 欧米と日本型雇用制度の比較 (3)給与体系

	日本	米国	フランス	ドイツ
給与体系の特徴	職能型 職務と給与は連動しない	職務グレード型 職務カテゴリー等に基づいた複数の賃金体系	職務グレード型(カードル*2含む) 一般に5段階に分類し、上位3段階がカードルに該当	職務グレード型 一般に学歴に基づく4段階の賃金レベル
	外部市場価格は活用しない企業が多い	外部市場価格を活用	外部市場価格を活用	管理職は市場価格を活用

*2: 社内のエリート層で主にグランゼコール(エリートを養成する高等専門教育機関)又は院卒。

出所は図表1と同じ

(4) キャリアアップ

職務が明確であるか否かが、欧米のジョブ型雇用制度と日本型雇用制度における、新卒採用・解雇や給与体系に大きな違いをもたらしていることを(2)(3)で述べてきたが、従業員のキャリアアップに関しても違いを生んでいる。なお、ここでのキャリアアップとは、昇進・異動・転職を含んだ広い意味での従業員のキャリア形成を示している。図表4にもあるとおり、日本で従業員がキャリアアップや待遇改善を求める場合、最近では転職というケースも増えているが、まずは上司との面談や対話の中で異

動希望を出す。ただし、(1)職務定義で述べたとおり、従業員は原則、全職務に従事する義務を負い、人事権は企業が握っているため、本人の希望とは関係なく、異動・転勤が命じられた場合もそれに従う。

一方、アメリカ、フランスでは、同じ職種で他の企業への転職をするか、もしくは空いたポストに自分で手を挙げて他部署に移っていくケースが多い。ドイツでは、まず社内の別の職務への異動が検討され、異動が可能である場合は、企業と従業員の間で雇用契約が改訂されるという。なお、欧米では職務に基づいた雇用契約を結んでいため、基本的には従業員の意に反した異動や転勤は行われない。

次に、図表4にある人材育成を比較してみると、日本型雇用制度では、実務的スキルを身に付けていない新卒者を採用しているため、入社後に社内研修やジョブローテーションを通じて、企業主導で人材育成を行う。一方、アメリカ・フランスでは、職務を行う能力はあることが前提で採用されているため、企業が人材育成に投資することは珍しい。ドイツでは、企業内の職業訓練制度も整っている点で日本の雇用制度に近いといえる。新しいスキルが必要になった場合も、アメリカ、フランスでは自ら社外で教育訓練を受けて職務能力を身に付けることが求められる。

以上のとおり、日本型雇用制度では長期雇用を前提に、従業員を社内研修やジョブローテーションを通じて職務遂行能力を高める。他方、欧米のジョブ型雇用制度ではスキルを持っていることが前提であるため企業は人材育成に投資しない。そのため、従業員がキャリアアップするためには、自助努力による職業訓練、もしくは他社への転職という選択肢がとられるケースが多い。

図表4 欧米と日本型雇用制度の比較 (4)キャリアアップ

	日本	米国	フランス	ドイツ
キャリアアップの特徴	社内異動を優先	転職を優先	転職を優先(ホワイトカラーは優先せず)	社内異動を優先
	企業が人材育成に積極的	一部のエリートを除き、企業は人材育成に投資せず	一部のエリートを除き、企業は人材育成に投資せず	企業が人材育成支援する傾向

出所は図表1と同じ

3. 日本型雇用制度の分析とジョブ型雇用制度から採用すべき4つのエッセンス

日本型雇用制度は、高度成長期のように男性を中心とした労働人口が豊富かつ企業の業績も右肩上がりの場合には、日本の労働市場にマッチしていた。しかし、1990年代に入り、企業の成長の鈍化によるコスト削減圧力が働く中、グローバル化と業務の多様化、そして少子高齢化が進展し、労働市場が逼迫し始めた。すると、企業は男性労働者だけでなく女性や高齢者、外国人といった多様な人材を求めるようになった。その結果、男性正社員をモデルに作られてきた日本型雇用制度のデメリットが一気に表面化することになる。一方で、新卒一括採用制度や社内における職業訓練制度といった日本の雇用制度が、企業の成長や若年雇用の安定に貢献してきた面も大いに

ある。

そこで、本章では、前章で国際比較した際の4つの切り口(1)職務定義(2)新卒採用・解雇(3)給与体系(4)キャリアアップを用いて、日本型雇用制度のメリットとデメリットを分析(図表5)していきたい。そのうえで日本型雇用制度が、欧米のジョブ型雇用制度から採り入れるべき4つのエッセンスを抽出し、先進企業による事例についても紹介していきたい。

図表5 日本型雇用制度のメリデメ分析およびジョブ型雇用制度から抽出した4つのエッセンス

	(1) 職務定義	(2) 新卒採用・解雇	(3) 給与体系	(4) キャリアアップ
メリット	入社後にキャリア展開可能 企業の柔軟な人員配置	低い若年失業率 安定した雇用	保証された給与	従業員のスキル向上
デメリット	雇用のミスマッチ、長時間労働 中途採用のしづらさ	非正規雇用労働者の増加 就職機会を逸した際の挽回しづらさ	総人件費の上昇 若手のモチベーション低下	企業主導の異動が多様な働き方とミスマッチ 自律的キャリア形成のしづらさ
エッセンス抽出				
ジョブ型雇用制度のエッセンス	「組織の可視化」	「採用の多様化」	「給与の可視化」	「コースの選択制」
先進事例	・組織プロフィールや人材DBの構築 ・課長昇進の全ポストをジョブポスティングで募集	・入社後数年間配属コミットのジョブ型新卒採用 ・長期実務型・ジョブ型インターン	・管理職以上に給与と職責を紐づけた職責基準給与制度	・従業員が10以上のコースから選択できる選択コース制度

資料: 第一生命経済研究所作成

(1) 職務定義 ～エッセンス①: 「組織の可視化」

これまで日本型雇用制度では、職務が定義されていないことによるデメリットが大きな問題にはなっていない。むしろ、図表5にあるとおり、実務的スキルを身に付けていない新卒者が入社後にキャリアの可能性を広げることができ、企業としても柔軟に人員配置しやすいといったメリットのほうが大きかった。それは男性正社員が企業で定年まで勤め上げるという前提のうえでは機能していたが、働き手が多様化すると、職務定義が定められていないことによる雇用のミスマッチや責任の所在の曖昧さによる長時間労働といったデメリットが露呈した。また、企業が中途採用や高度専門人材を採用したいという時にも、職務が定まっていなかったことが効率的な採用を妨げるようになった。

一方、欧米のジョブ型雇用制度では、2. (1)職務定義で述べたとおり、職務の範囲や責任が明確に定められているため、雇用のミスマッチや長時間労働という問題は起きにくく、転職やジョブ・ポスティングによる異動がしやすい等、労働市場の流動性も高い。こうした特徴から学べる1つ目のエッセンスは、「組織の可視化」である。具体的には、組織の概要や役割、人材等の見える化である。職務定義の可視化が理想ではあるが、一つ一つの仕事に詳細な職務定義を付けるのは膨大な作業となる。そのため、まずはどんな組織なのか見える化し、そのうえでジョブ・ポスティングや社内副業を推奨する方が効果的だと考えた。

ある日本の通信企業では、社内の異動やジョブ・ポスティング活性化を目的として、組織プロフィールの詳細を開示している。組織の役割や期待だけでなく、業務で必要となる知識、スキル、経験を示し、そのうえで組織のロールモデルを紹介し、この組織に属するためのキャリアパスを示している。また、社内の人材データベースにおいて、従業員の業務経験や保有スキル・資格、自己PRをオープンにし、従業員間のネットワーキングを促す仕組みも作っている。別の日本のIT企業では、組織の可視化を行ったうえで、ポスティング制度の大幅拡大を行い、新任課長昇進の全てのポジションを公募制にした。将来的には、異動は原則ポスティングにする考えを示している。これらは「組織の可視化」を目指す場合には、大いに参考になる事例であろう。

(2) 新卒採用・解雇 ～エッセンス②：「採用の多様化」

1990年代に日本の経済成長が鈍化し、多くの企業が正社員枠を縮小すると、それまで実務スキルを身に付けていなくても正社員として入社できていた若年労働者がその枠から漏れ、本意ではない非正規労働者が増え始めた。また、新卒一括採用制度は、就職氷河期等で採用の時期にチャンス逃した者の挽回の機会が少ないというデメリットも露呈した。一方で、この採用システムが長い間、日本の若年失業率を抑え、従業員に安定した給与と生活をもたらしてきたのも事実である。

そこで、日本型雇用制度がもたらす採用面でのデメリットを克服するために、ジョブ型雇用制度から採り入れるべき2つ目のエッセンスは、新卒一括採用と並行して「採用の多様化」を図ることである。具体的には、ジョブ型インターンシップ、ジョブ型新卒採用、中途採用の強化が挙げられる。ある日本の通信企業では、通常の新卒一括採用に加えて、入社してからやりたいことを明確にもっている学生を別枠で採用し、数年間は希望の部署に配属させるジョブ型採用制度を導入している。現時点では限定的なジョブ型採用枠を数年後には5割まで増枠するという。ジョブ型枠で入社したとしても将来に亘ってその部署を約束するわけではなく、場合によっては別の部署への異動も検討する等、流動的な運用を行っている。そのため、採用職務に限らず他の職務でも活躍できるであろう人材を採用しているという。また、ある日本のメーカーでは、職務に必要な能力や経験をまとめた職務定義書を学生に明示したうえで、長期で実務経験型のインターンを実施している。こうした事例も「採用の多様化」に向けて示唆に富むものであろう。

(3) 給与体系 ～エッセンス③：「給与の可視化」

日本型雇用制度では、若いうちは給与が少なくても、定年まで安定した雇用と給与が約束されるという前提のもと、年功序列色の強い給与制度が機能してきた。しかし、バブル崩壊以降の低成長と少子高齢化の進展により、相対的に高齢社員の給与が

肥大化し、これが総人件費を上昇させ、企業の経営を圧迫するようになった。

一方、若手従業員の価値観も多様化している。2019年に一般社団法人日本能率協会が行った、「若手社員意識調査（勤続年数が3年未満の就業者が対象）」によると、約半数が転職を検討・活動中という結果がでている。「定年まで1社」という考えが崩れつつある今、実力や成果に見合った給与がもらえない優秀な若手従業員が条件の良い企業へ転職するケースが目立つようになってきた。企業としても、優秀な高度人材やグローバル人材を獲得したくても、現在の制度では満足な給与を提示できず、効果的かつ効率的な中途採用の妨げとなりつつある。

欧米のジョブ型雇用制度では、職務に紐づいた給与体系をとっており、そのポストに見合う仕事ができる人であれば年齢は関係ない。こうした特徴から、ジョブ型雇用の3つ目のエッセンスは、「給与の可視化」である。今の日本型雇用制度において、全面的にジョブ型の給与体系を導入することは難しいが、職位や職種を限定して導入する企業が出始めている。

ある日本のIT企業では、給与体系を職能ベースから職責ベースにする大幅な改定を行った。管理職以上を対象にグローバル共通の職責基準をつくり、そのレベルごとに月額給与を定額で紐づけている。職責の重いポジションに挑戦すれば給与が上がり、ポジションが下がれば給与も下がる。今後は欧米のジョブ型雇用のように、市場価値をベンチマークしながら報酬水準を見直していくとのことで、「給与の可視化」に向けた実用的な事例といえる。

(4) キャリアアップ ～エッセンス④：「コースの選択制」

日本企業では、従業員は入社後、社内の充実した研修制度やジョブローテーションによって様々な職務に就くことでスキルを磨き、思いもよらなかった職務での経験により自身の可能性を広げることができる利点がある。一方で、企業が人事権を握っているため、時には本人の意思とはそぐわない異動や転居も発生し、従業員が自律的なキャリアを開発しづらい状況にあった。男性正社員中心の時代はこれでも機能してきたが、働き手に女性や高齢者、外国人が加わり、働き方の価値観が多様化し始めると次第に弊害が生まれるようになった。また、ワークよりもライフという価値観を持つミレニアル世代以降が労働力人口の半分を占める2025年に向けて、より一層価値観の多様化に合わせた人事戦略が必要となってくるだろう。

欧米のジョブ型雇用制度のように職務をベースとしたコースに一本化することは難しいが、従業員のワークとライフの志向に合わせて多様な選択肢を用意する日本企業も出てきている。そこで、「コースの選択制」を4つ目のエッセンスとして抽出した。これは、従来のような正社員か非正規社員かの二択ではなく、働き方や価値観に合わせて様々なコースを選択できるキャリアパスの複線化を指す。ある日本の銀行では、高度で多様になっていく顧客のニーズに応えるために、渉外・融資に加え、デー

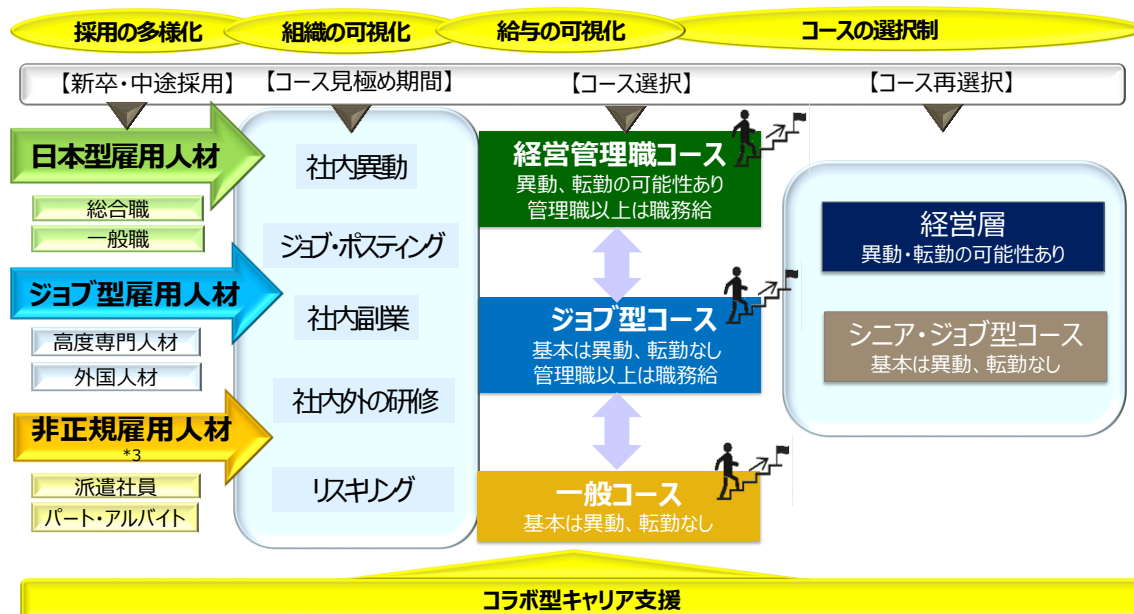
タサイエンティストやデジタルトランスフォーメーション等、複数の分野のコースを用意した。従来のゼネラリスト育成から専門人材の育成に舵を切った形となる。このように、働き方や専門分野に合わせた複数の人事コースを用意することで、多様な人材獲得につながれると考える。

こうした人事コースの選択に伴い、必要となってくるのが社内におけるリスクリングの環境整備である。リスクリングとは、この先必要となるであろう職務能力を身に付けることを指す。欧米ではデジタルトランスフォーメーションによって職を奪われる人に対するリスクリングの必要性が、2018年頃から広く認識され始めた。なお、これは仕事を離れて大学や大学院等で学び直すことを指すリカレント教育とは一線を画する考え方である。リスクリングは日本でも近年注目され始めており、社内にはないスキルを持つ人材の育成に舵を切っている。ある日本のメーカーでは、全従業員を対象に、デジタルリテラシーの底上げを狙い、1年かけてデジタルトランスフォーメーションの基礎から課題定義、実行計画について学ぶeラーニングを提供している。このように、多様な人事コースを用意しながらも、同時に新しい分野のリスクリングに向けた研修体制の充実も必要となってくるであろう。

4. 「自社版:ハイブリット型雇用制度」の実現に向けて

前章では日本型雇用制度のメリットとデメリットを検討したうえで、ジョブ型雇用制度から採り入れられる4つのエッセンス「組織の可視化」「採用の多様化」「給与の可視化」「コースの選択制」について説明してきた。本章では、各企業の戦略に応じてこの4つのエッセンスを採り入れた「自社版:ハイブリット型雇用システム」の実現に向けた検討を行っていききたい。図表6は、「自社版:ハイブリット型雇用制度」の一例である。なおこれは、筆者個人の見解（私案）であることをご承知おきいただきたい。

図表 6 自社版:ハイブリット型雇用制度(私案)



*3: 無期転換して正社員化した場合をイメージ

資料: 第一生命経済研究所作成

まずは「採用の多様化」として、これまでの正社員と非正規雇用社員の2軸の採用だけでなく、日本型雇用人材、ジョブ型雇用人材、そして非正規雇用人材を、新卒および中途採用によって受け入れる。こうして入社した人材は、「組織の可視化」によって活性化されたジョブ・ポスティング、社内副業や異動等を通して、社内で様々な職務に触れる経験をする。ジョブ型雇用人材であっても関連部署への異動や社内副業で経験を積める。また、非正規雇用人材が無期転換し正社員となった場合に、本人の希望次第で様々な部署や研修を経験できる機会を創っていければなお良いだろう。

こうした様々な部署を経験する期間を、自身の将来的なキャリアを決めるための「コース見極め期間」と位置付ける。企業や業種によってその期間は異なるが、ある程度の年齢で「コースの選択制」によって、経営管理職を目指したいのか、経営以外の専門分野を深め職務内容や勤務地を限定するジョブ型雇用コースを目指したいのか、それともライフを重視する一般コースを目指したいのかを選択する。従業員のライフイベントに合わせて、経営管理職コースからジョブ型コース、ジョブ型コースから一般コース等、コース内の移動も可能な設計にすればより柔軟な制度となる。

一旦、将来のコースが決まってからは、「給与の可視化」として、職務に合わせた給与制度に移行するのも一案である。一定年齢（例えば60歳）以降の雇用については、再度コースの選択が行われ、経営層から外れた従業員については本人の培ったスキルに合わせてシニア・ジョブ型コースに移行できる仕組みとなっている。

以上、あくまで筆者の私案に過ぎないが、ジョブ型雇用制度のエッセンスを各企業の戦略に応じて取り入れた、自社オリジナルのハイブリット型雇用制度の一例を提案

した。今後、日本企業が多様な人材を取り入れて成長し続けるには、こうした人事改革が求められると考える。

「自社版：ハイブリット型雇用制度」の構築にあたって、最も重要なのは、企業と従業員が協働してキャリアを形成していく「コラボ型のキャリア支援」である。これまでは人事権を持つ企業が従業員のジョブローテーションや研修制度を主導してきたが、多様な価値観を持つ従業員の多様なキャリアを支えるには、従業員と一緒にキャリアを形成していく体制が必要となる。ある日本のIT企業では、従業員がキャリア志向や強みに応じて自立的に学ぶことができるオンデマンド型教育を導入した。自身の志向等を登録すると、おすすめのeラーニングや空ポジション等がプッシュ型で表示される仕組みとなっている。まさに企業と従業員との「コラボ型のキャリア支援」といえる。

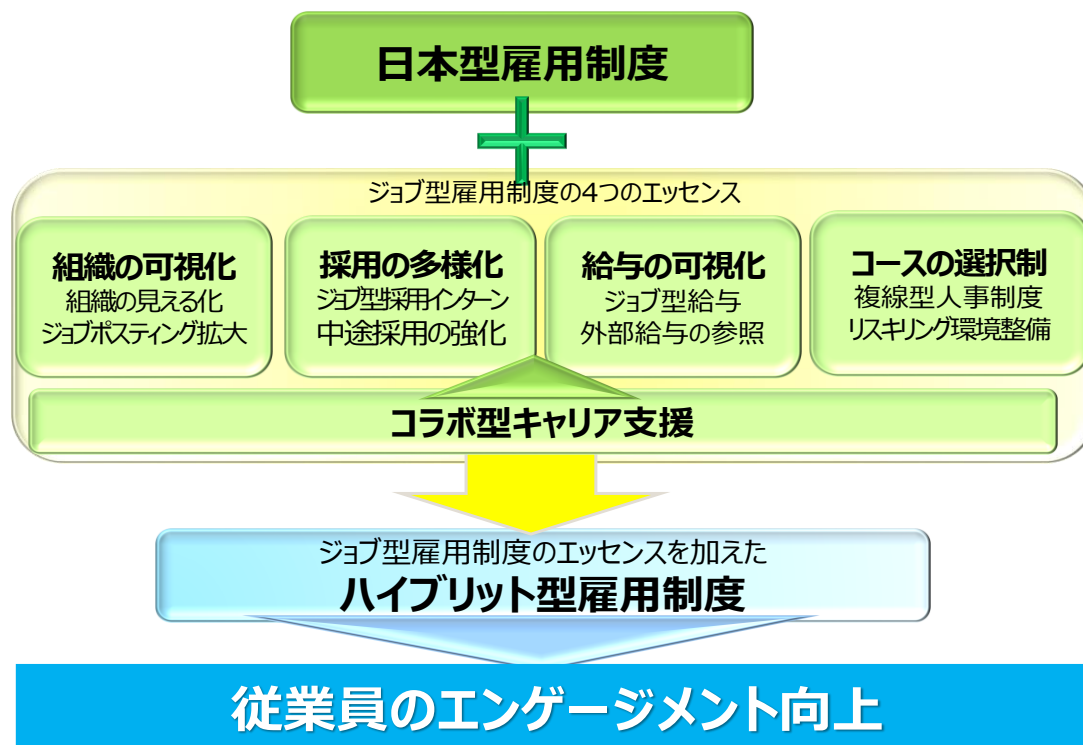
5. おわりに

ジョブ型雇用制度の4つのエッセンス「組織の可視化」「採用の多様化」「給与の可視化」「コースの選択制」を各企業が自社の戦略に合わせて採り入れ、「自社版：ハイブリット型雇用制度」を構築することを提案してきた。さらに、導入するにあたっては、企業と従業員が二人三脚でキャリアを形成していく「コラボ型のキャリア支援」を行うことが重要だと述べてきた。

今後、実際に企業が設計するうえで、意識すべきは、人事改革の最終的な目的地を従業員のエンゲージメント向上に資する制度とすることだと考える。経団連が2021年1月に発表した「経営労働政策特別委員会報告書」によれば、エンゲージメントとは、「働き手にとって組織目標の達成と自らの成長の方向性が一致し、『働きやすさ』『働きがい』を感じる職場環境の中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢」と定義している。企業と従業員が同じ方向を向いて共にキャリアを築くことで、図表7にあるとおり、最終的には従業員のエンゲージメント向上の実現を目指すことが必要となってくる。

また、コロナショックによって人々の働き方も価値観も大きく変わった。今後は日本型雇用制度の下での物理的な時間と場所を共有した働き方に加え、テレワークを中心とした自律・分散型の働き方の比重が増大していくだろう。組織に所属するという意識が薄れ、従業員の関心は組織への貢献や忠誠心よりも、仕事のやりがいや働きやすさに移行していくのではないかと考える。さらに、デジタルトランスフォーメーションがこうした流れを加速させるのは間違いないだろう。ジョブ型雇用制度への変革の流れを受け、人事制度だけを部分的に変えるのではなく、コロナの影響で社会のマインドが変わった今こそ、従業員と協働してキャリアを築きエンゲージメントを高めていく等、企業マインドそのものを一新し、改革を実行していくことが重要である。

図表 7: 日本型雇用制度の目指すべき方向性



資料: 第一生命経済研究所作成

【注釈】

- 1) OECD Employment Outlook より 15-24 歳 (2016-2020 年) 平均値を抽出
- 2) 大学や高校において講義形式 (座学) と企業現場における実習を組み合わせた仕組み

【参考文献】

- 海老原嗣生「人事の組み立て～脱日本型雇用のトリセツ～」日経 BP (2021 年 4 月)
- 経済同友会「持続的成長に資する労働市場改革—ハイブリッド型雇用と外国人材の活躍推進に向けて舵をきる」(2019 年 1 月)
- 日本経済団体連合会「経営労働政策特別委員会報告書」(2021 年 11 月)
- 日本経済新聞記事「新たな価値生む職業能力 DX、人材育成の引き金に」(2021 年 6 月 15 日)
- 濱口桂一郎「新しい労働社会—雇用システムの再構築へ—」(2009 年 7 月)
- 濱口桂一郎「若者と労働～「入社」の仕組みから解きほぐす」(2013 年 8 月)
- リクルートワークス研究所「リスキリング～デジタル時代の人材戦略～」(2020 年 9 月)
- Washington Core LLC 「平成 27 年度産業経済研究委託事業『雇用システム改革及び少子化対策に関する海外調査 雇用システム編』」(2016 年 3 月)