

経済社会構造の変化と 新しい時代の働き方

2023年3月29日

山田 久

(株)日本総合研究所

【目次】

1. パンデミック後に進んだ経済構造の変化
2. メンバーシップ型雇用関係の変容
3. 個人意識の変化～企業との距離感の変化
4. 労働政策の課題

1. パンデミック後に進んだ経済構造の変化

◆ 変革の時代…汎用技術(GPT)であるAI等**デジタル技術**の発展

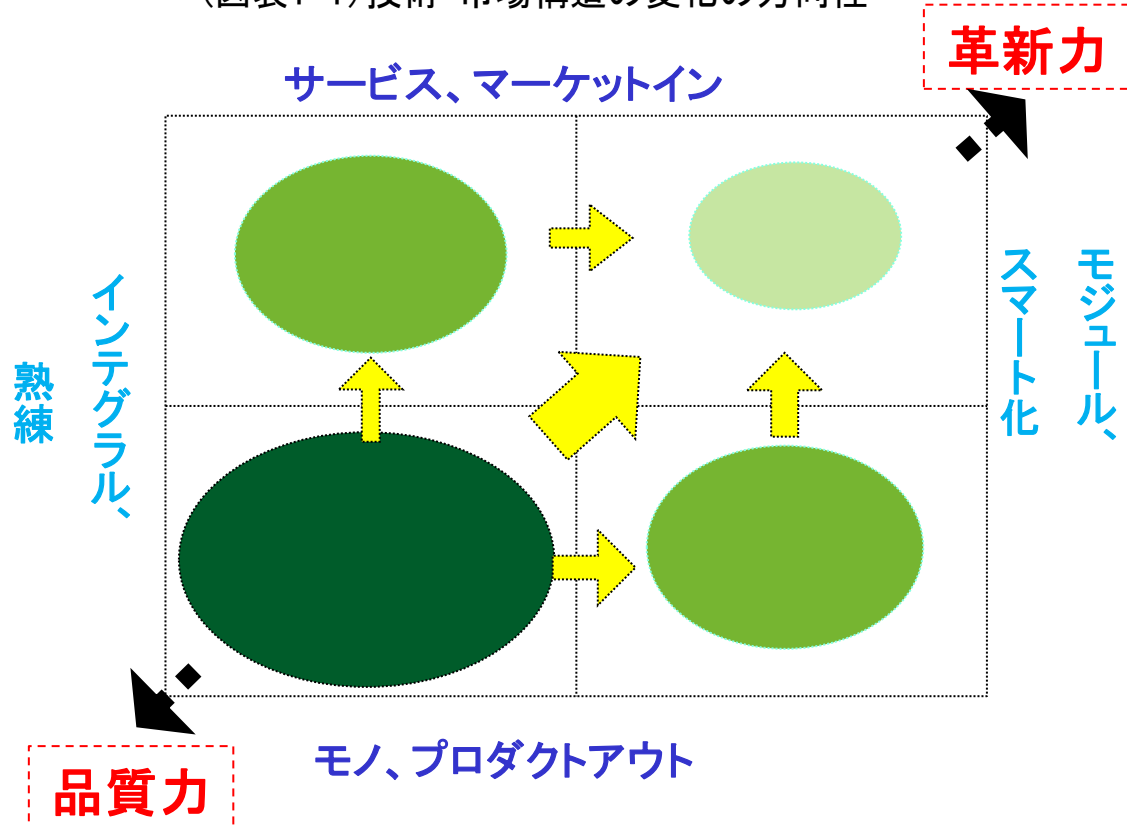
脱炭素に向けたエネルギー・システムの転換

◆ 変動の時代…世界経済の枠組み変化による**物価体系の移行**

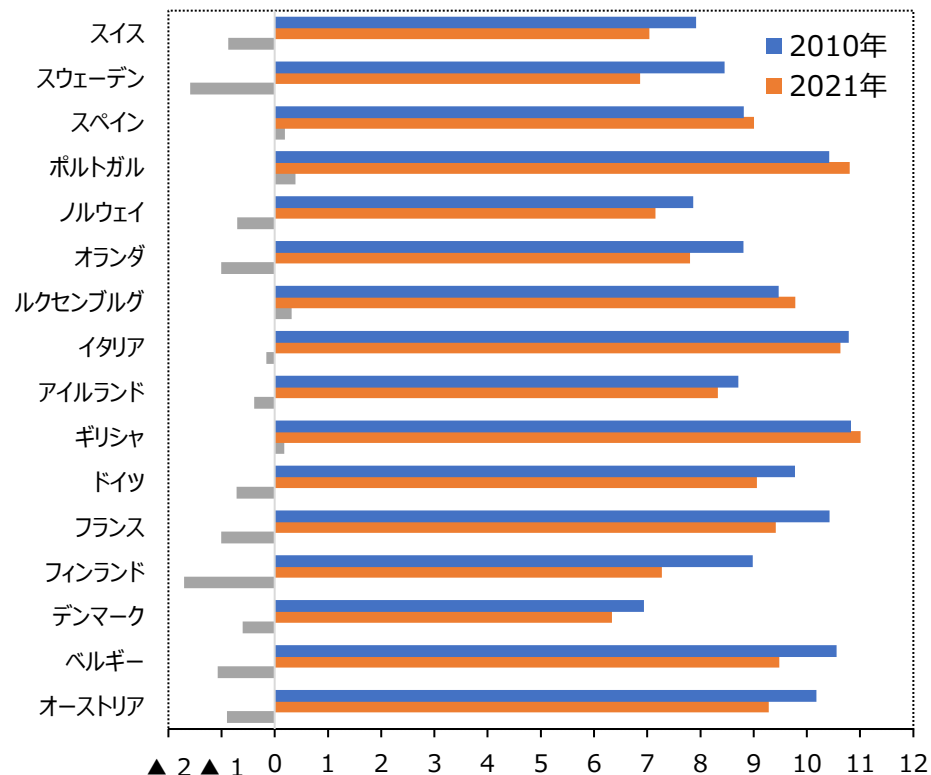
→ **既存産業秩序の組み換え圧力**
→ **金融市場・商品市場の不安定化**

⇒ 従来以上の頻度で企業に**事業転換・組織変革**を迫ることに⇒ **継続雇用関係への解体圧力**の強まり(先進国で平均勤続年数が短くなる傾向)

(図表1-1) 技術・市場構造の変化の方向性



(図表1-2) 主要先進国の平均勤続年数(25-54歳)の変化



(資料)OECD Stat.

(年)

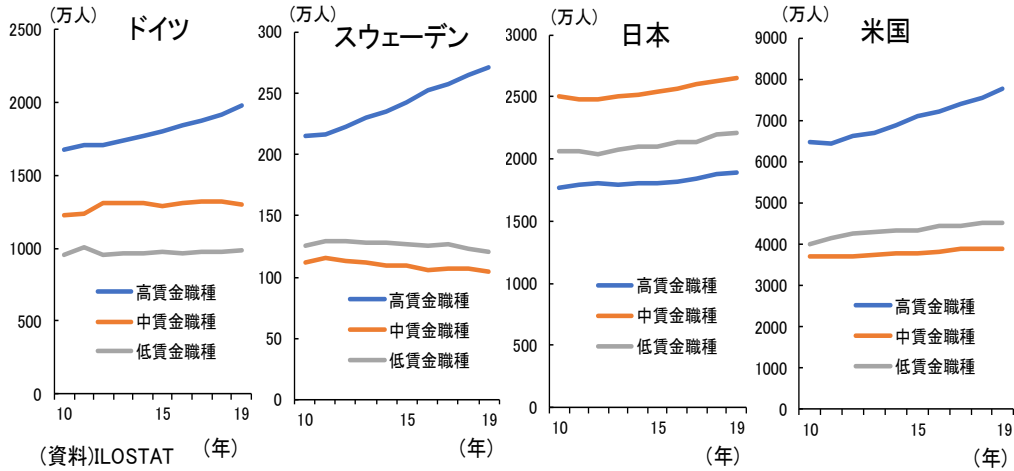
デジタル化と雇用への影響～流動性は高まったが、失業は増えず、格差拡大は対応次第

◆デジタル化の雇用への影響については、数年前に懸念された「AIが雇用を奪う」という現象はマクロ的にはみられない(AIが奪うのはジョブではなくタスクであり、その本質的な意味合いは仕事の在り方・やり方が大きく変わるということ)。

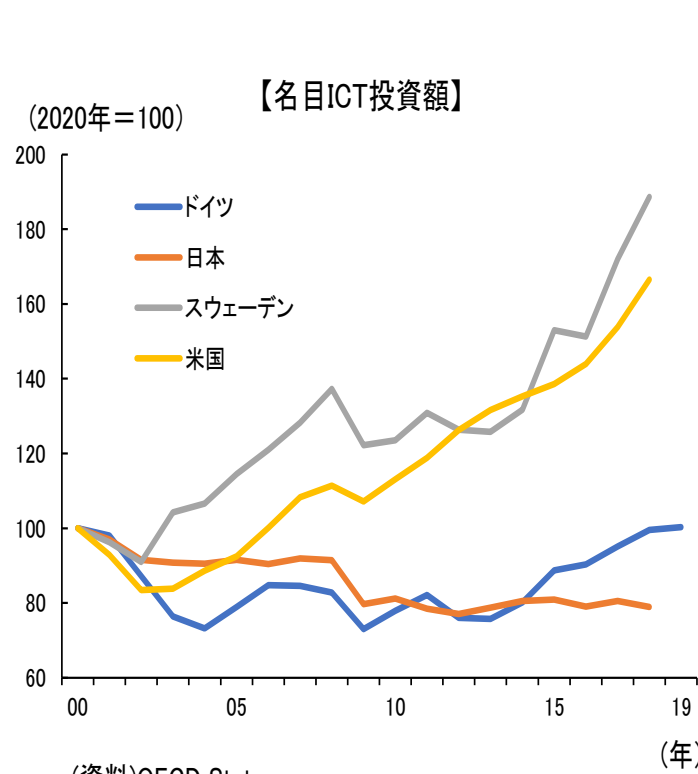
◆雇用の二極化への影響については、IT投資の盛んな米国ではそれが鮮明にみられる一方、米国同様デジタル化に前向きなスウェーデンでは高賃金職種を増やすと同時に低賃金職種を減らすという望ましい形に。日本では緩やかな二極化が窺われるが、米国ほど明確なものではない。

◆労働分配率をみても、米国では大幅な低下がみられるがスウェーデンでは横ばいから上昇傾向にあり、「成長と分配の好循環」が実現。

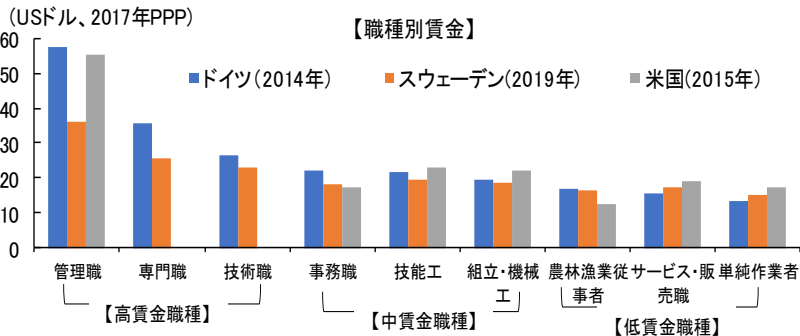
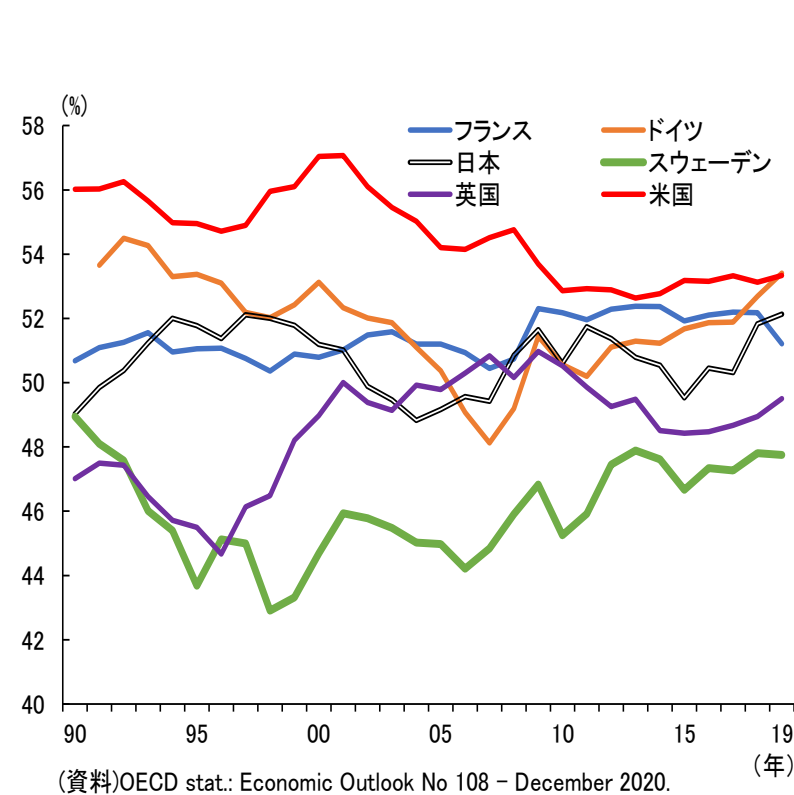
(図表1-3)賃金水準別雇用者数の変化



(図表1-4)ICT投資額の推移



(図表1-5)雇用分配率(雇用者報酬/GDP)の推移

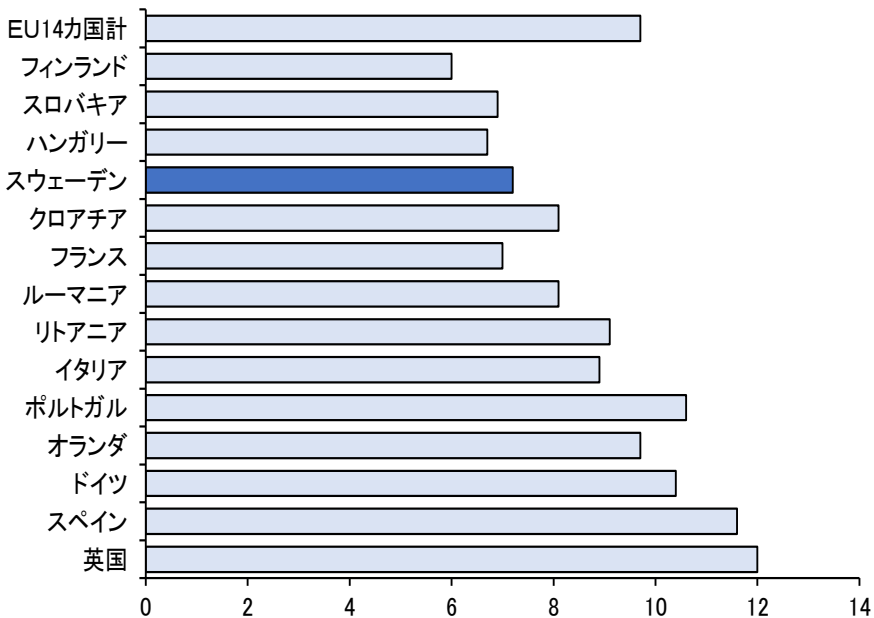


◆デジタル化の進展により、オンラインを通じてジョブマッチングが行われるプラットフォームワーカーが出現し、伝統的雇用関係を揺るがす力になる可能性。

◆「オンラインを通じてかつて何らかの収入を得たことがあるか」という広めのカバレッジで推計した「プラットフォームワーカー」の成人人口比は欧州主要14カ国平均で9.7%、うち最大の英国で12.0%、ドイツは10.4%。一方、就業上の地位についての自己認識は68.1%が雇用者と答え、自営業者は7.6%に過ぎず、「プラットフォームワーカー」の多くは副業者であることを示唆。日米でも同様の傾向。

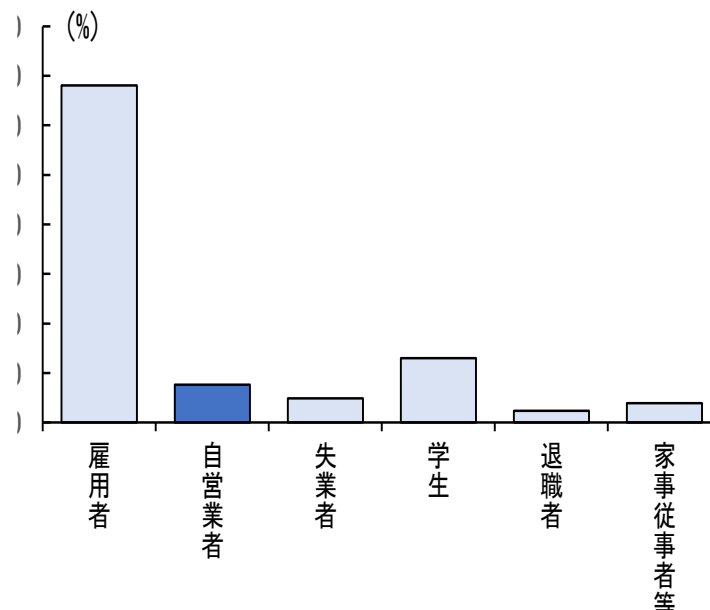
◆収入のバラツキは大きく、プラットフォームワーカーには、①高スキルのプロフェッショナルな独立契約者、②経済的従属性の高い雇用的自営主、③年金生活者の副業、④低所得の複業者など、多様なタイプがあるのが実態。自営業比率は必ずしも高まらなくとも、伝統的な労働法が想定してきたものとは異なる働き方タイプの割合が上昇。

(図表1-6) 成人人口当たりのプラットフォームワーカー比率



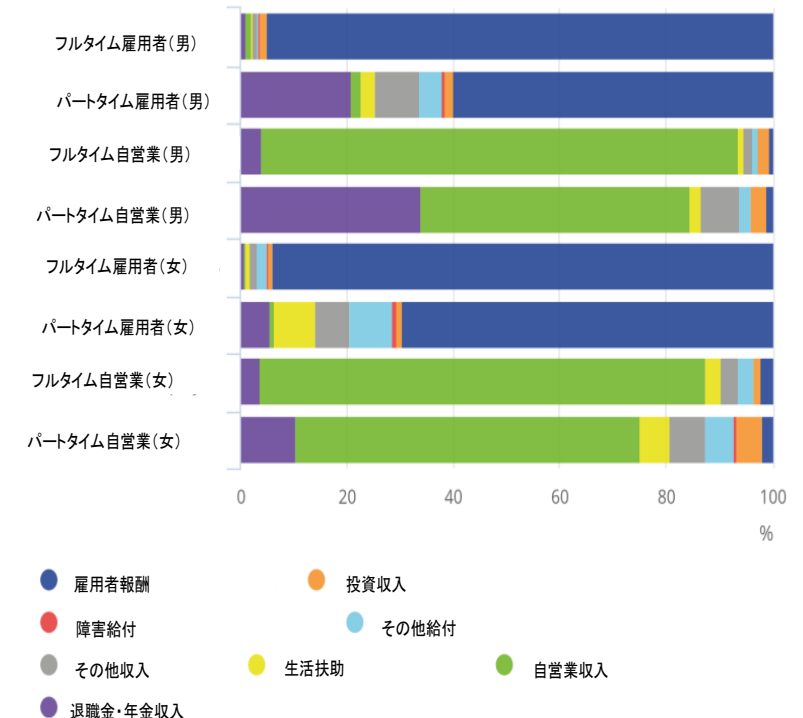
(資料) European Commission (2018) "Platform Workers in Europe" p.15, Table 2 (%)

(図表1-7) プラットフォームワーカーの就業地位に関する自己認識



(資料) European Commission (2018) "Platform Workers in Europe" p.31, Table 10

(図表1-8) 英国の就業形態別の収入源構成 (2016年度)



(資料) Office for National Statistics (2018) "Trends in self-employment in the UK" Figure 10 (Department for Work and Pensions, Family Resource Survey)

2. メンバーシップ型雇用関係の変容

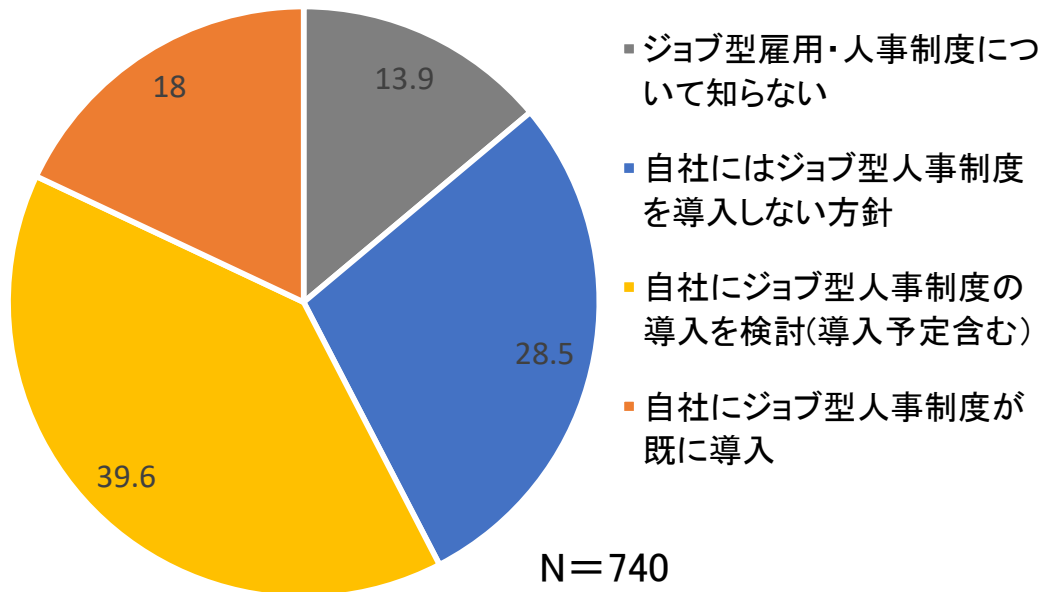
(1) 企業で進むジョブ型雇用の導入

◆「人的資本経営」が提唱されるなか、経営戦略に連動して人材戦略を立てるという点で好都合な「**ジョブ型人事制度**」の導入進む。

◆もっとも、ジョブ型＝仕事基準と捉えれば、すでに導入済みの企業は多く、「**成果主義ブーム**」の時代にすでに普及の波。

(図表2-1) ジョブ型人事制度の導入動向

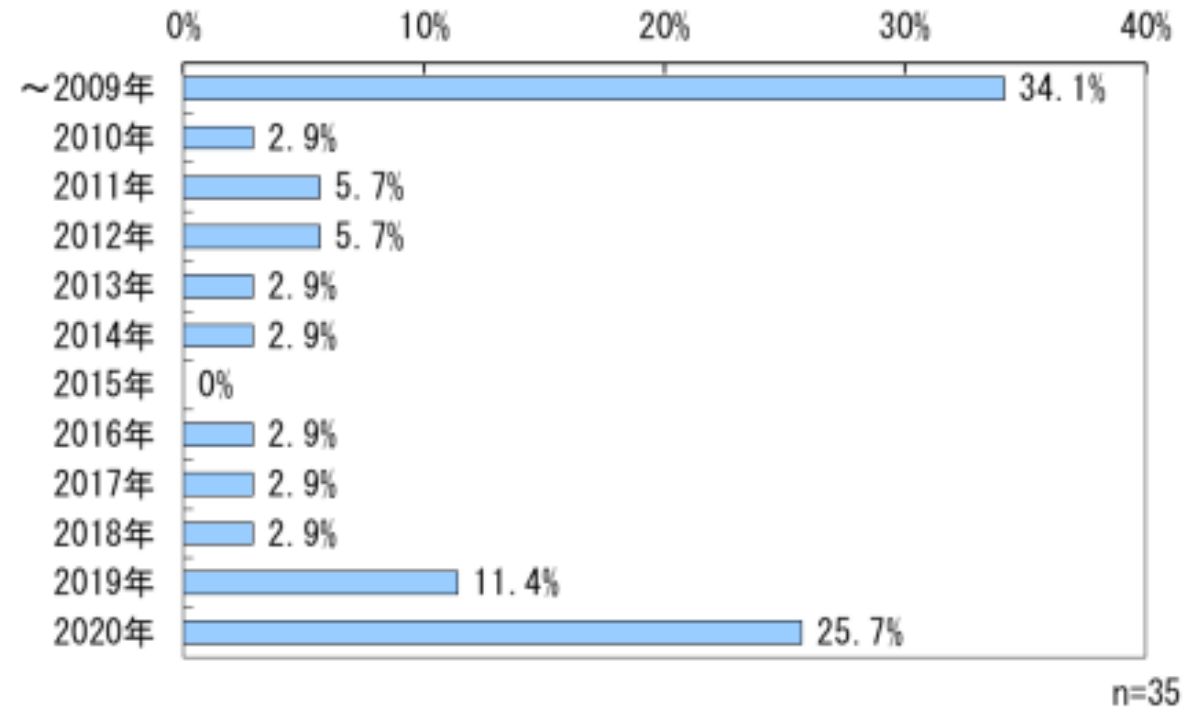
(パーソル総合研究所調べ)



(資料)パーソル総合研究所「ジョブ型人事制度に関する企業実態調査」

(注)調査対象：企業規模300人以上の日本企業に勤める「経営・経営企画」「総務・人事」担当者、調査期間：2020年12月25日 - 2021年1月5日

(図表2-2) ジョブ型雇用の導入時期 (導入済)



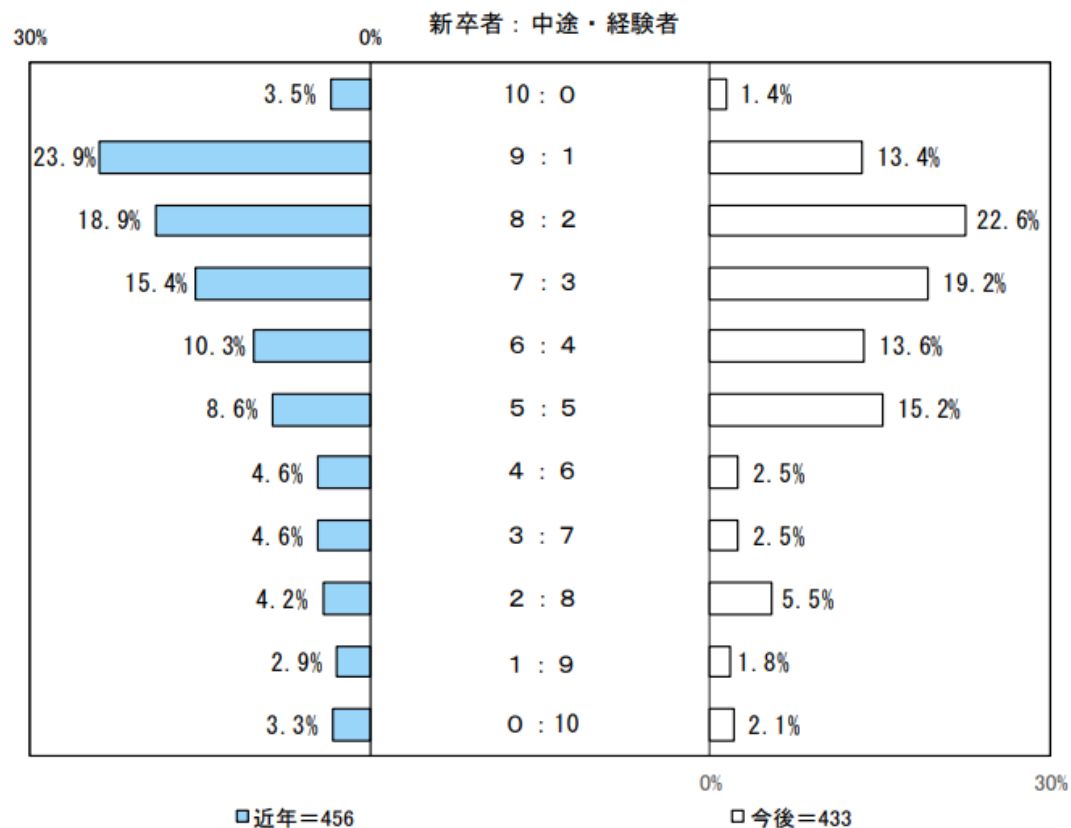
(資料)経団連「2020年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」

調査期間：2020年8～9月

◆「成果主義ブーム」と今回の違いは、前回は人件費削減のための処遇制度の見直しが主だったのが、今回は競争力強化に向けた**人材確保のための採用戦略**の見直しが主な狙い。

◆このため、採用における**新卒・中途の比率の見直し**や、**退職支援の施策導入**が進む。

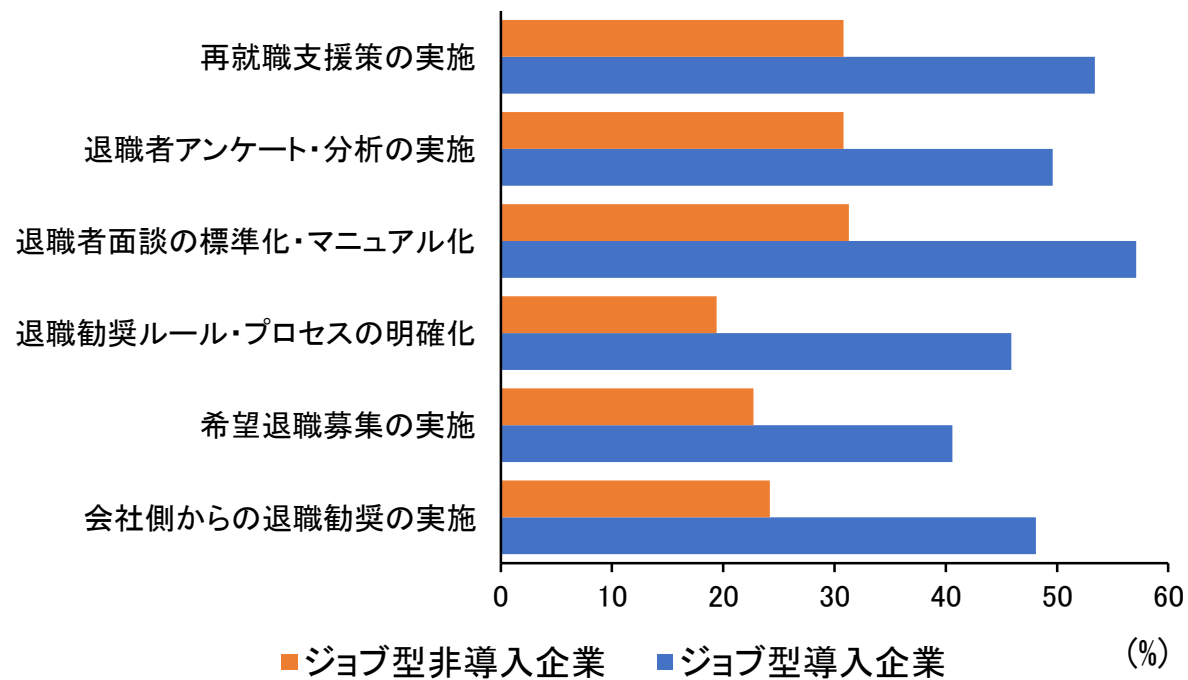
(図表2-3)新卒者と中途・経験者の採用比率



(資料)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」

(図表2-4)退職に関する人事施策の状況

(パーソル総合研究所調べ)



(資料)パーソル総合研究所「ジョブ型人事制度に関する企業実態調査」

(注)調査対象：企業規模300人以上の日本企業に勤める「経営・経営企画」

「総務・人事」担当者、調査期間：2020年12月25日 - 2021年1月5日

・産業界が「ジョブ型」採用の導入を進める背景に、**トップ層学生の就職先の変化**。「プロフェッショナル志向」が強まり、**職種の選べる米系企業を希望**する学生が増加。官僚人気も相対的に低下。

(図表2-5) 東京大学・大学院卒業・修了者就職先(東京大学新聞社まとめ)

《学部卒業生》

	2015年度卒業		2020年度卒業	
1	三井住友銀行	26	楽天	19
2	三菱UFJ銀行	25	三菱商事	16
3	東京海上日動火災	24	三菱UFJ銀行	15
4	総務省	22	財務省	15
5	経済産業省	18	総務省	15
6	NHK	17	デロイト・マツコンサルティング	14
7	伊藤忠商事	16	マッキンゼー・アンド・カンパニー	14
8	三菱商事	16	三井住友銀行	13
9	みずほフィナンシャルグループ	15	野村証券	13
10	警察庁	11	PwCコンサルティング	12
11	国土交通省	11	三井物産	12
12	三井住友信託銀行	11	NHK	11
13	住友商事	11	アクセンチュア	11
14	厚生労働省	10	大和証券	10
15	財務省	10	外務省	10
16	ワークスアプリケーションズ	10	経済産業省	10
17	農林水産省	9	クニエ	9
18	日本政策投資銀行	9	東京海上日動火災	9
19	-		野村総合研究所	9

《大学院修了者》

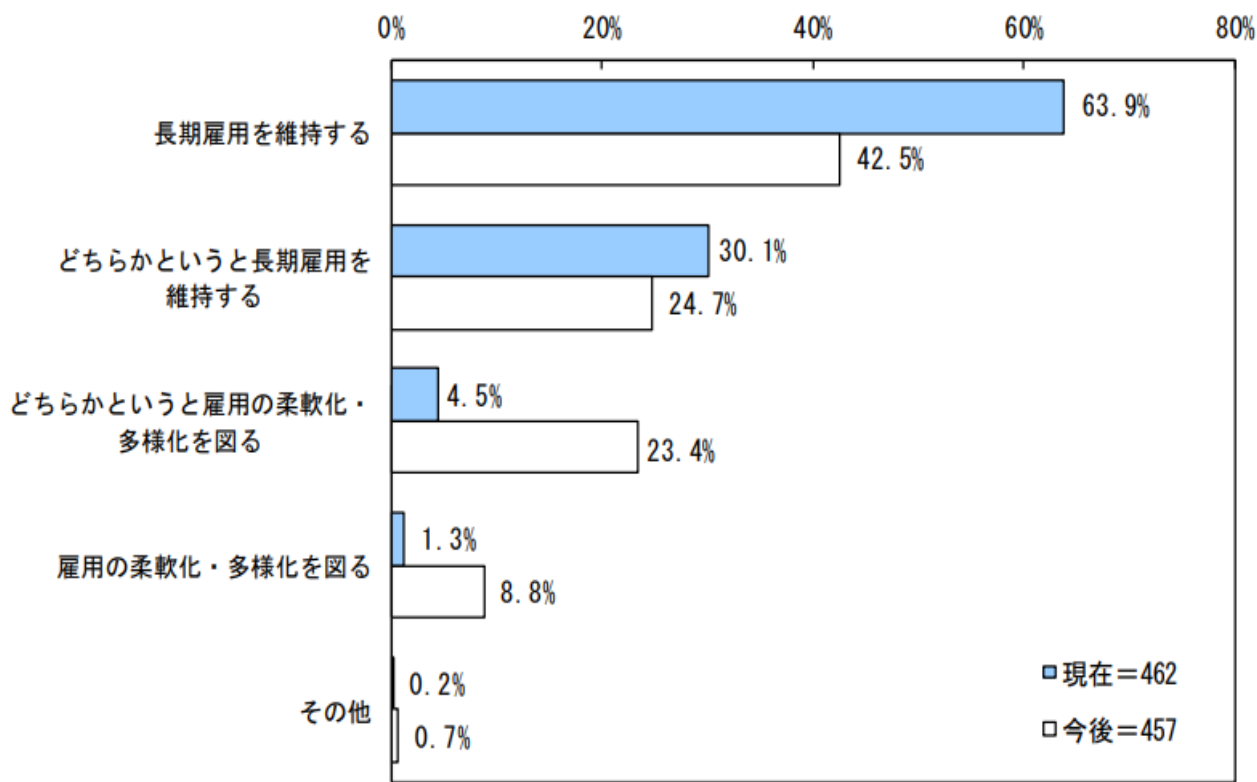
	2015年度修了		2020年度修了	
1	日立製作所	40	ソニー	43
2	トヨタ自動車	27	アクセンチュア	33
3	東芝	25	日立製作所	28
4	NTTデータ	24	中外製薬	23
5	三菱重工業	21	野村総合研究所	23
6	三菱電機	19	アマゾンウェブ・サービス・ジャパン	22
7	ソニー	18	ソフトバンク	21
8	日本IBM	18	NTTデータ	20
9	パナソニック	17	トヨタ自動車	20
10	ヤフー	17	富士通	19
11	国土交通省	15	PwCコンサルティング	18
12	IHI	15	パナソニック	17
13	富士通	14	マッキンゼー・アンド・カンパニー	15
14	ワークスアプリケーションズ	13	ヤフー	14
15	新日鉄住金	13	アマゾンジャパン	13
16	中外製薬	13	キーエンス	13
17			キオクシア	13
18			リクルート	13
19			楽天	13
20			三菱電機	13
21			東京電力	13
22			日本IBM	13

◆企業は長期雇用重視の考え方を修正し、柔軟化・多様化を進める方針

◆中途採用ではすでにジョブ型採用が広がり、新卒者についてもジョブ型を導入する企業が増加の方向。

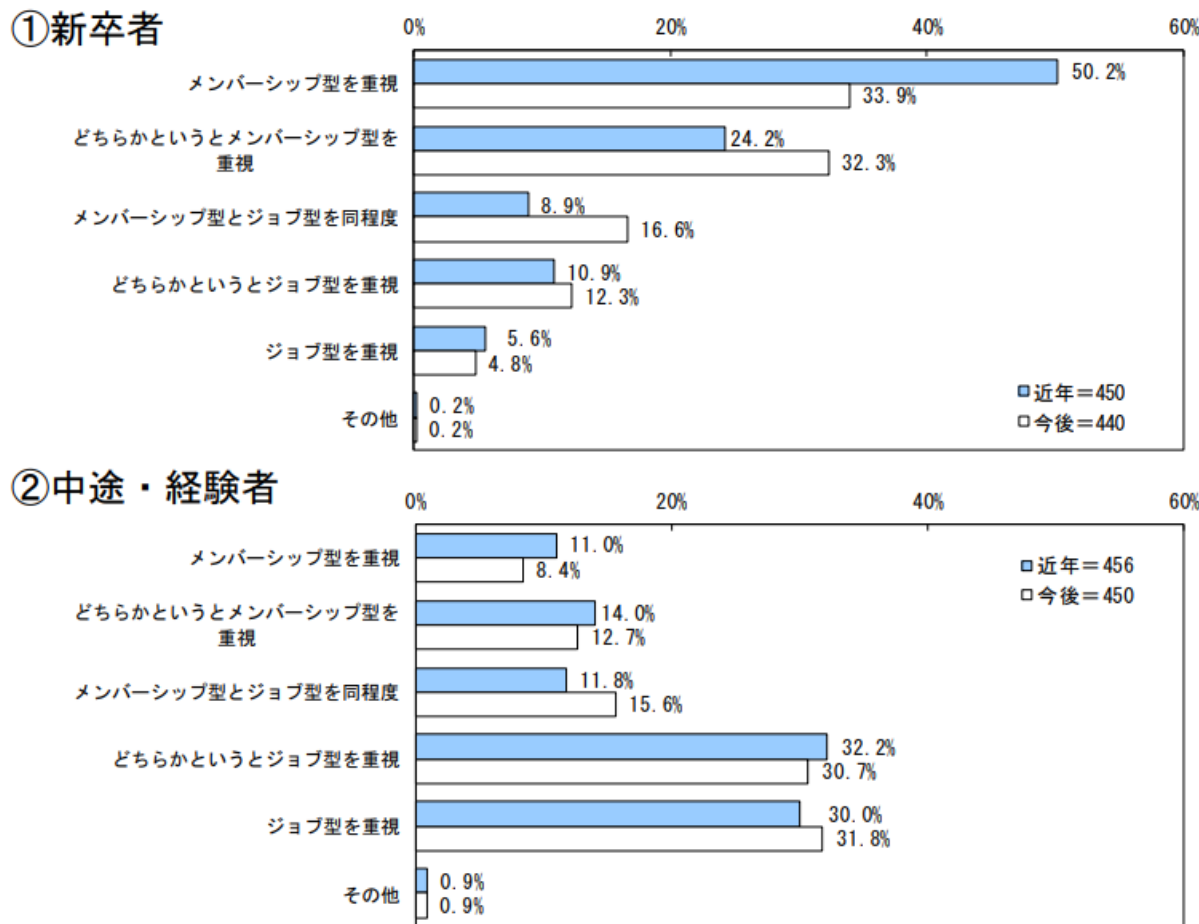
◆ただし、雇用契約をジョブ型にシフトするケースはあまり見られず、メンバーシップ型雇用のもとで「ジョブ型人事」を運用するケース(ポスティングの本人意向の尊重、報酬決定の脱年功化等)が大勢。

(図表2-6)雇用のあり方についての基本的な考え方



(資料)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」

(図表2-7)採用の基本的な方針



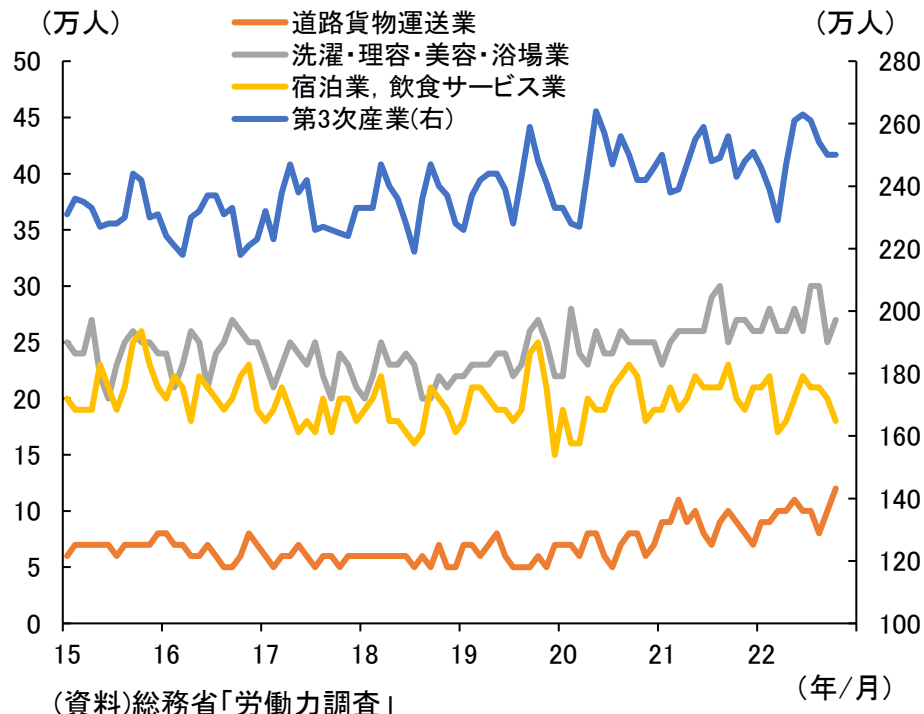
7 (資料)経団連「2019年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」

(2) 注目されるフリーランスの状況と課題

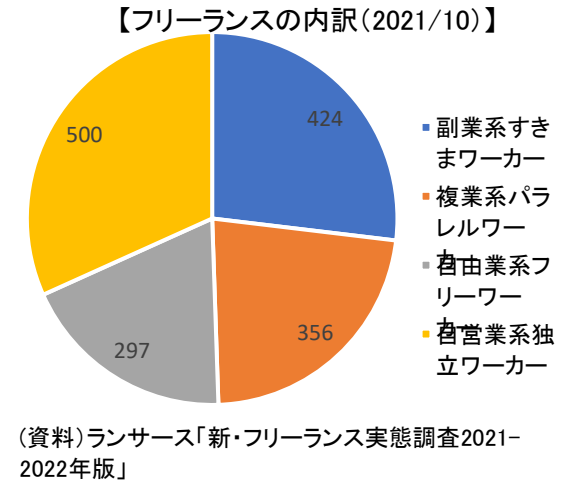
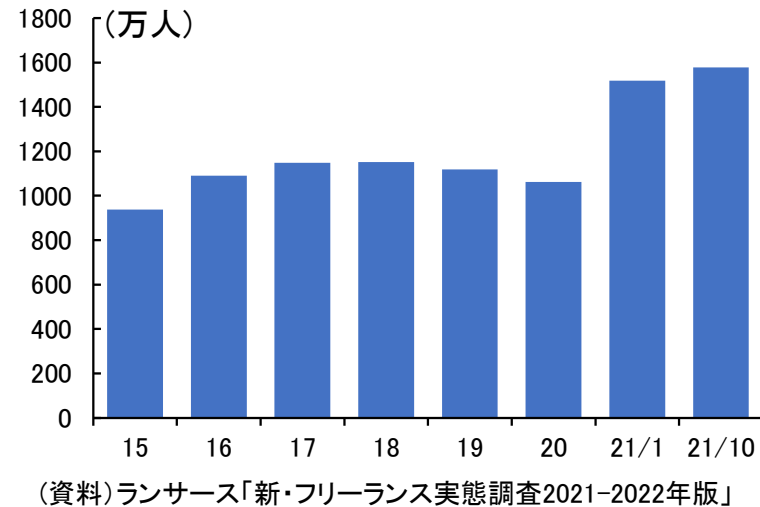
◆「労働力調査」により、第3次産業分野での「雇人無自営業主」の数をみると、近年緩やかに増加傾向。とりわけ、宅配デリバリー業界での増加が目立つ。

◆民間事業者(ランサーズ)の調査では、**副業も含めたフリーランス(広義)**が増加。

(図表2-8)フリーランス(雇人無自営業主)(再掲)



(図表2-9)フリーランス人口の推移

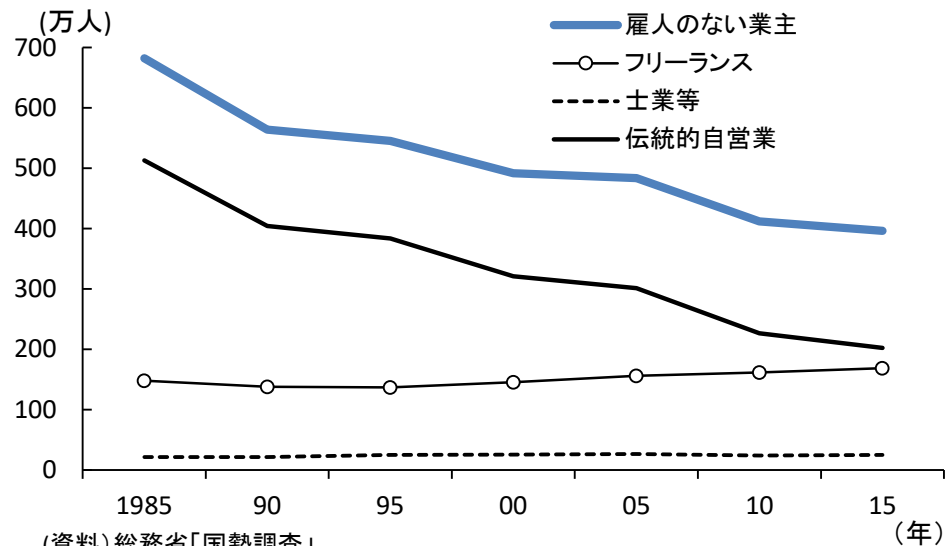


◆「自営」には3つのタイプ。①伝統的自営、②士業等（伝統的な独立契約者含む）、③フリーランス（狭義、副業者は含まず。雇用的自営および新分野の独立契約者）。**自営の数は傾向的に減少しているが、③フリーランスは堅調に推移。**なお、統計上③のなかにインディペンデントコントラクター（独立契約者）が含まれているが、その数は多くはない。

◆フリーランスが増加している背景としては、企業サイドとして①人件費の変動費化、②社会保険料負担の回避策、等が指摘可能。一方、個人サイドとして③キャリア自立意識の高まり、④高齢化、共働き化による生活との両立を可能とする働き方へのニーズ、といった要因が指摘可能。加えて、今後は⑤「ギグ・エコノミー」の拡大も促進ファクターに。

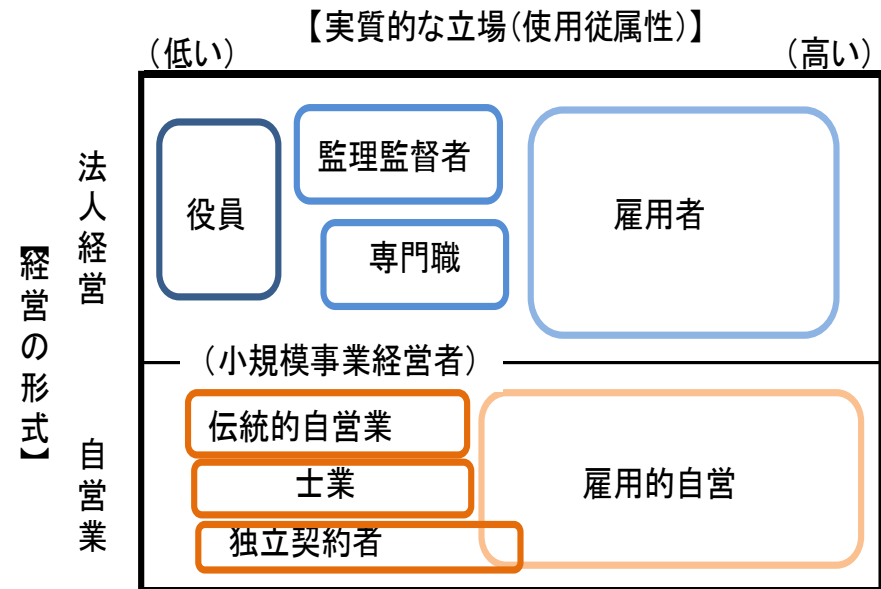
（参考文献）岩田克彦「雇用と自営、ボランティア」JILPT Discussion Paper Series 04-010

（図表2-10）「雇人のない業主」の推移



（資料）総務省「国勢調査」
 （注）「伝統的自営業」…商店主、飲食店主、不動産仲介、農林漁業、製造、タクシー、大工、理美容師、旅館主、不動産管理人。「士業等」…医師、薬剤師、法務従事者、会計士・税理士のほか、宗教家、著述家、画家・芸術家・音楽家、スポーツ家の伝統的独立契約者を含む。「フリーランス」…「伝統的自営業」「士業等」以外。「雇用的自営」のほか新しい独立契約者も含む。

（図表2-11）自営業のバリエーション

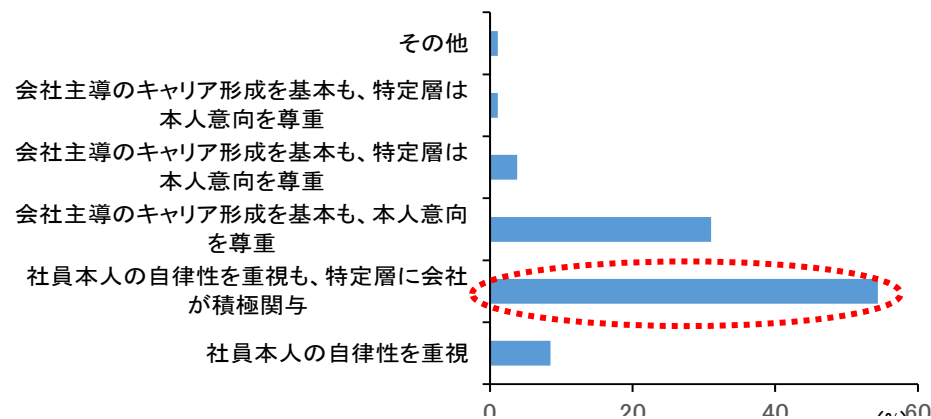


(3)懸念される人材投資のさらなる低下

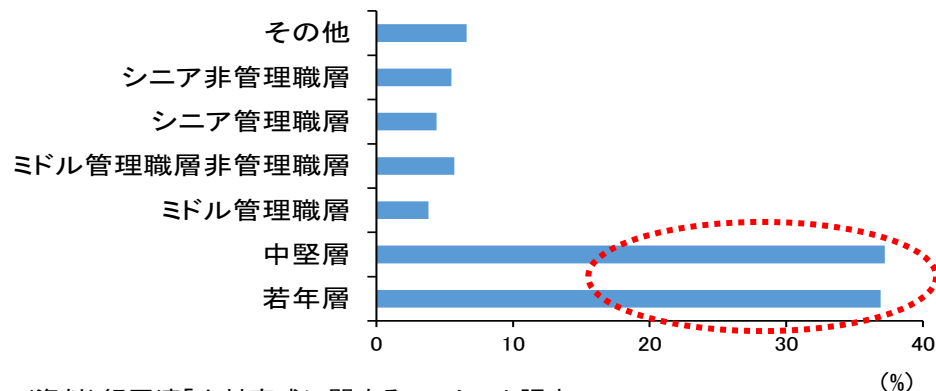
- ・日本企業の社員のキャリア形成に対する今後の方針として、経団連の会員企業への調査では「社員本人の自律性を重視も、特定層に会社が積極関与」が過半を占め、「会社主導のキャリア形成を基本も、本人意向を尊重」が3割程度。個人の主体性を重んじる方向にあり、同時に選抜的な傾向が強まっている。
- ・階層別には若手・中堅の育成を重視する一方、ミドル・シニアには関与しない方向。ボリューム的に増加するミドル・シニア層での「人への教育」が過少になる恐れ。

(図表2-12)企業の社内人材育成の状況

【社員のキャリア形成に向けた今後の方針】

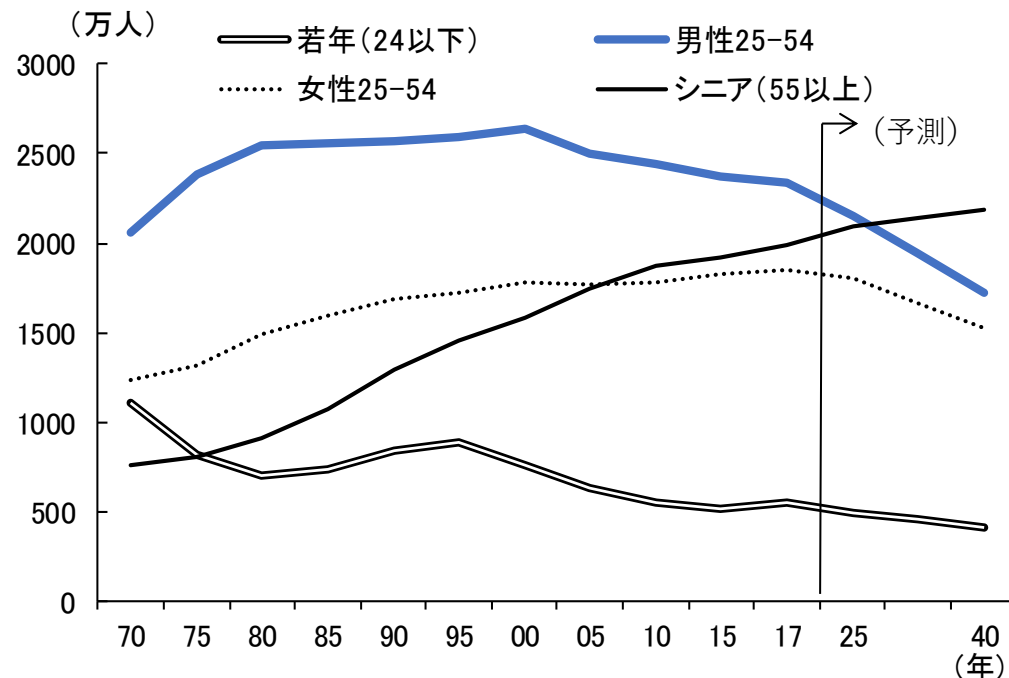


【今後、支援の強化が最も必要と思われる対象層】



(資料)経団連「人材育成に関するアンケート調査」
調査期間: 2019.7.19-9.6 経団連企業会員1,412社対象(回答率26.0%)

(図表2-13)労働力の属性変化

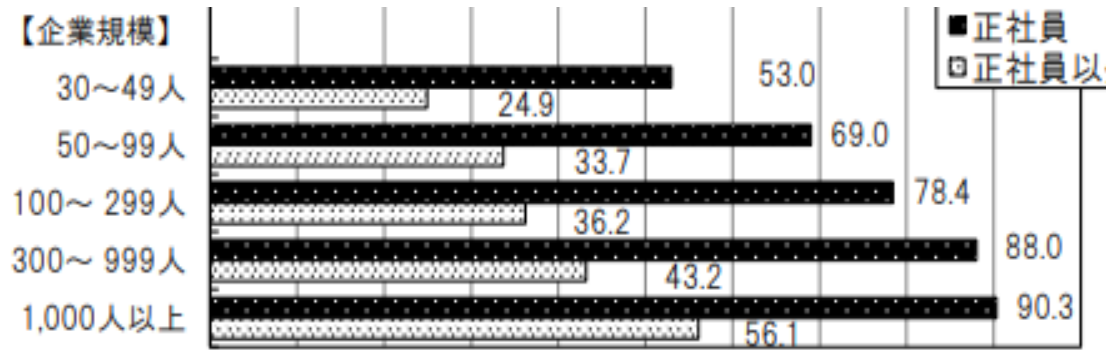


(資料)総務省「労働力調査」、国立社会保障人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」

(注)2020年以降はJILPT「平成27年 労働力需給の推計」のベースライン・労働参加漸進シナリオの年齢階層別数字を使用。

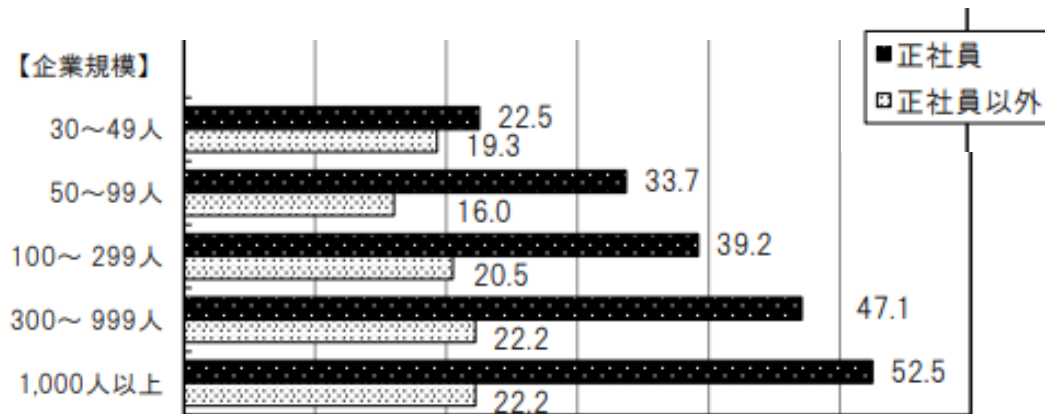
・わが国の人材育成の状況は大企業・中小企業間、正社員・非正社員間で異なる。とくに中小企業や非正社員に対する人材育成機会が不足。バリューチェーン全体を考えれば、日本産業全体の競争力強化に向けて、中小企業や非正規労働者にとっての人材育成の仕組みを強化することが重要。

(図表2-14) OFF-JTを実施した事業所(企業規模別)



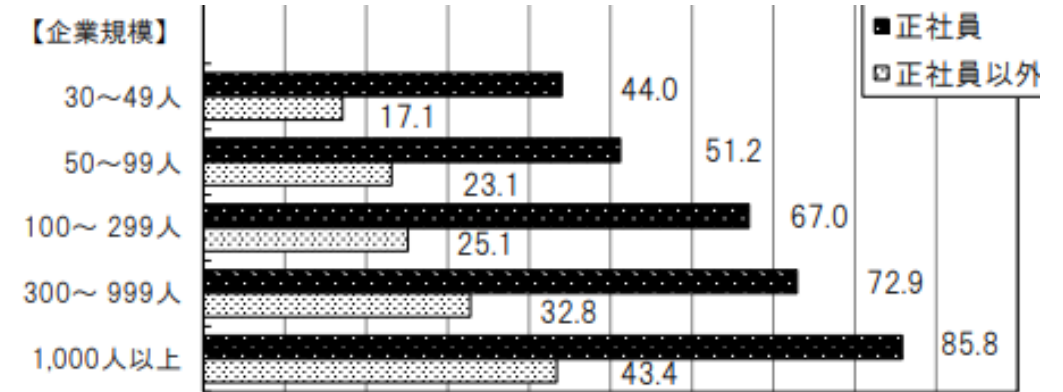
(資料)厚生労働省「能力開発基本調査 平成元年度」

(図表2-15) OFF-JTを受講した者(企業規模別)



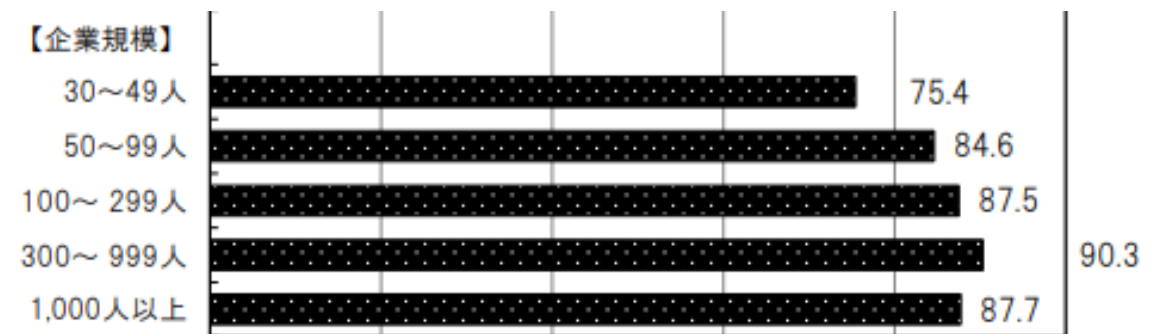
(資料)厚生労働省「能力開発基本調査 平成元年度」

(図表2-16) 計画的なOJTを実施した事業所(企業規模別)



(資料)厚生労働省「能力開発基本調査 平成元年度」

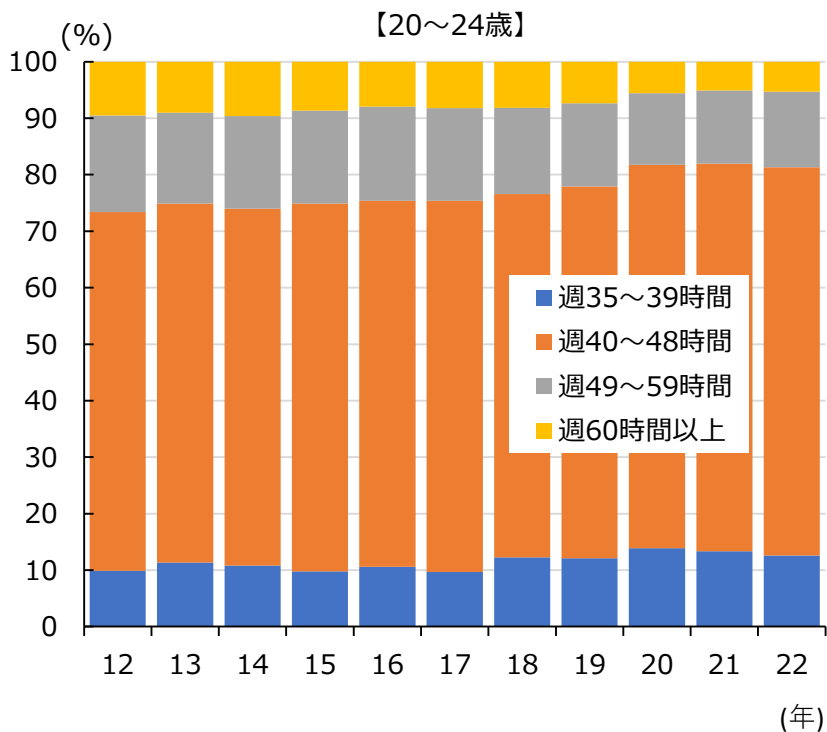
(図表2-17) 技能承継の取り組みを行っている事業所(企業規模別)



(資料)厚生労働省「能力開発基本調査 平成元年度」

・若手の人材育成機能の低下が窺われることも懸念材料。長時間労働の是正は必要な改革である一方、日本企業ではOJTを主体に仕事と育成を一体にして人材育成を行ってきたことからすれば、環境変化を踏まえた新たな人材育成の在り方を構築することが喫緊の課題に。

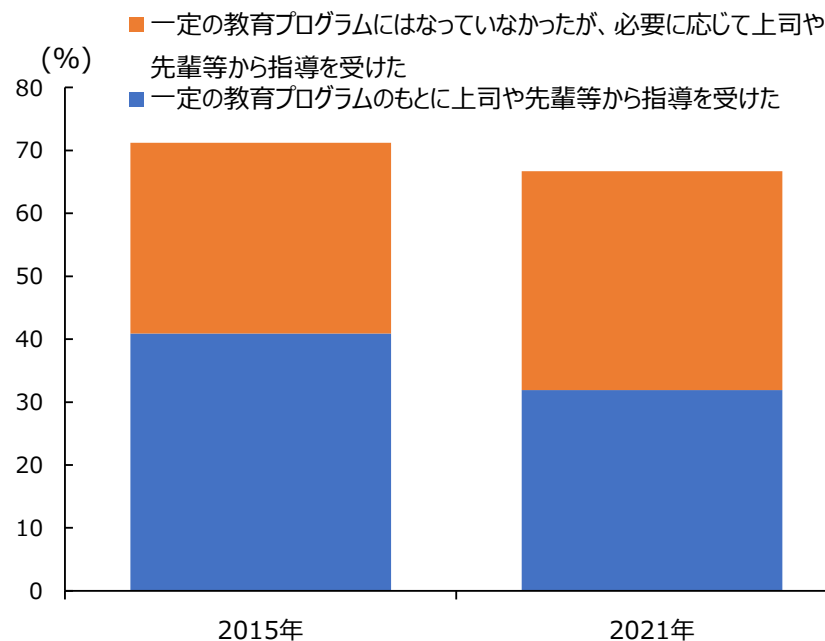
(図表2-18) 若手の週当たり労働時間分布の変化



(資料) 総務省「労働力調査」

(注) 週労働時間35時間以上の非農林業就業者に占める割合。

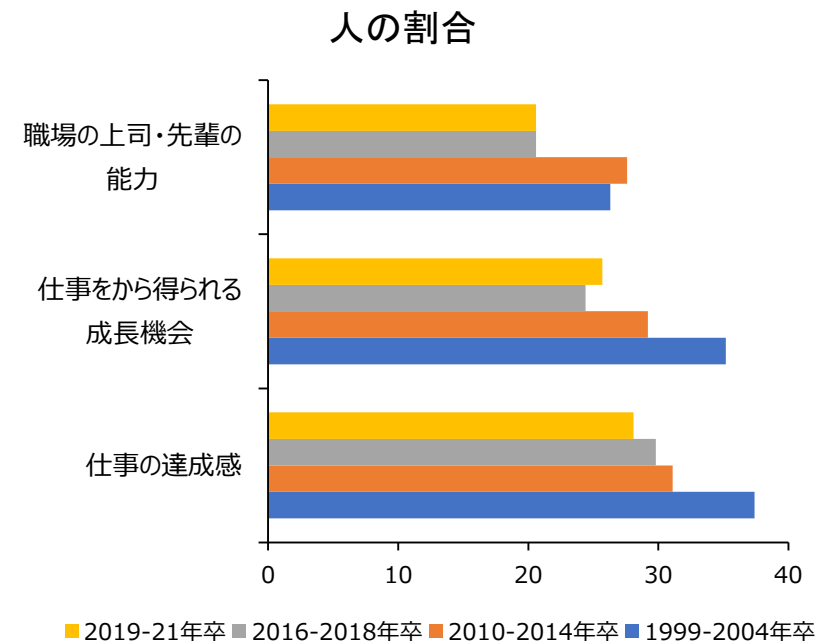
(図表2-19) 大手新入社員のOJTの機会



(資料) 古屋星斗「若手へのOFF-JTが38%減。始まる大手企業の育成力低下」リクルートワークス研究所、2022.12.5

(注) 『全国就労実態パネル調査』をもとに集計された結果。

(図表2-20) 入社時にネガティブなギャップがあった人の割合



(資料) 古屋星斗『ゆるい職場』中央新書ラクレ、2022年

(注) リクルートワークス研究所「大手企業新入社会人の就労状況定量調査」2021年を用いた結果。各項目について、入社時にネガティブなギャップがあったと回答した割合。

3. 個人意識の変化～企業との距離感の変化

◆コロナ禍で**テレワーク**が強制的に導入されたものの、社会の感染症へのコントロール力が高まるにつれ、実施率は低下。もっとも、**大都市部では一定の普及**。

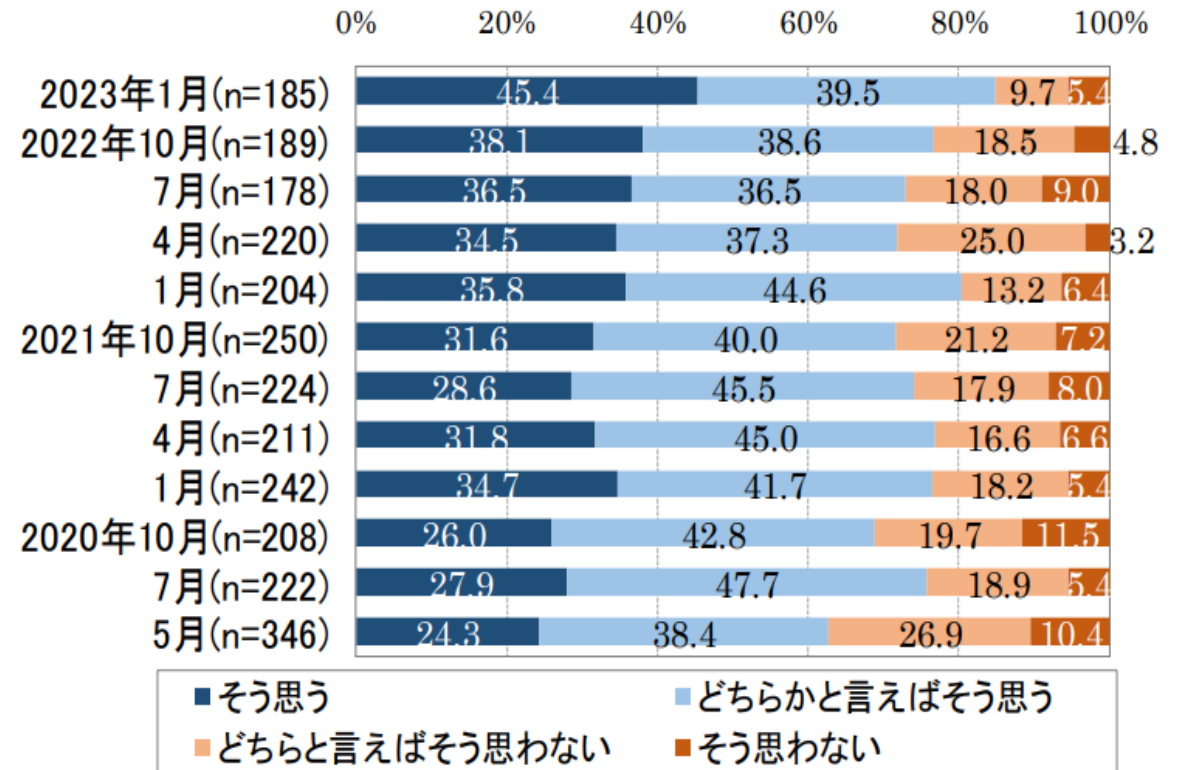
◆個人は**コロナ禍収束後もテレワークを行いたい意向**が強く、不可逆的な変化。個人と企業の関係に無視できない影響。

(図表3-1)テレワーク実施率(東京都)



(資料)東京都産業労働局ホームページ

(図表3-2)コロナ禍収束後もテレワークを行いたいか



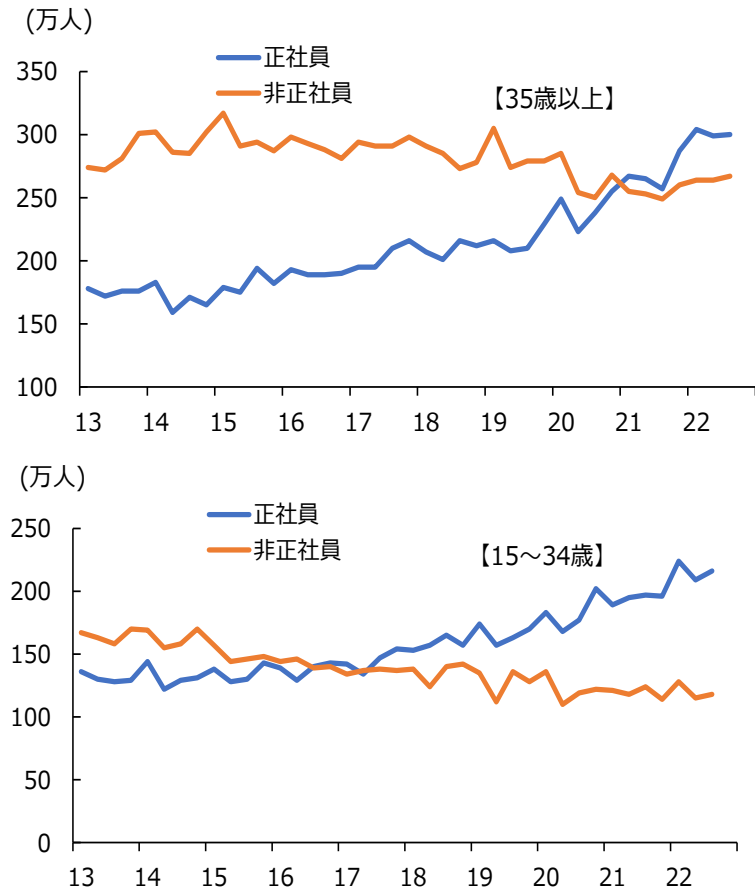
(資料)日本生産性本部「働く人の意識に関する調査(第12回)」

(2) 転職希望者の増加変わる働き手の意識

◆コロナ禍でテレワークが普及し、在宅勤務の恒久化を希望する社員が大半。企業と社員の物理的・心理的距離が生まれることで、**大手企業の正社員で転職希望者が増加**。

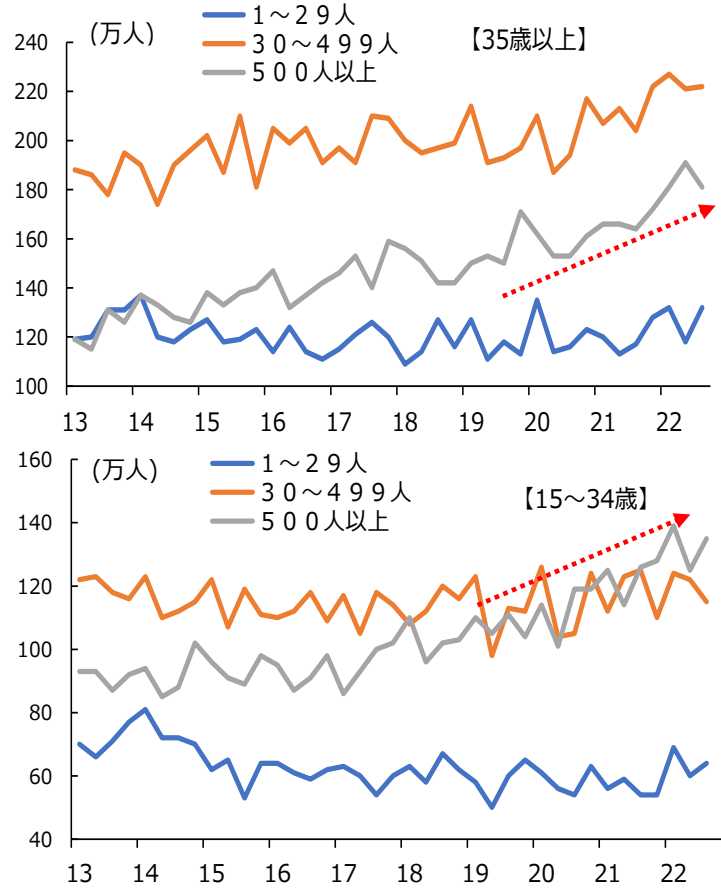
◆一方、マクロ統計では転職率の高まりは必ずしも見られず。

(図表3-3) 転職等希望者数の推移



(資料) 総務省「労働力調査・詳細集計」

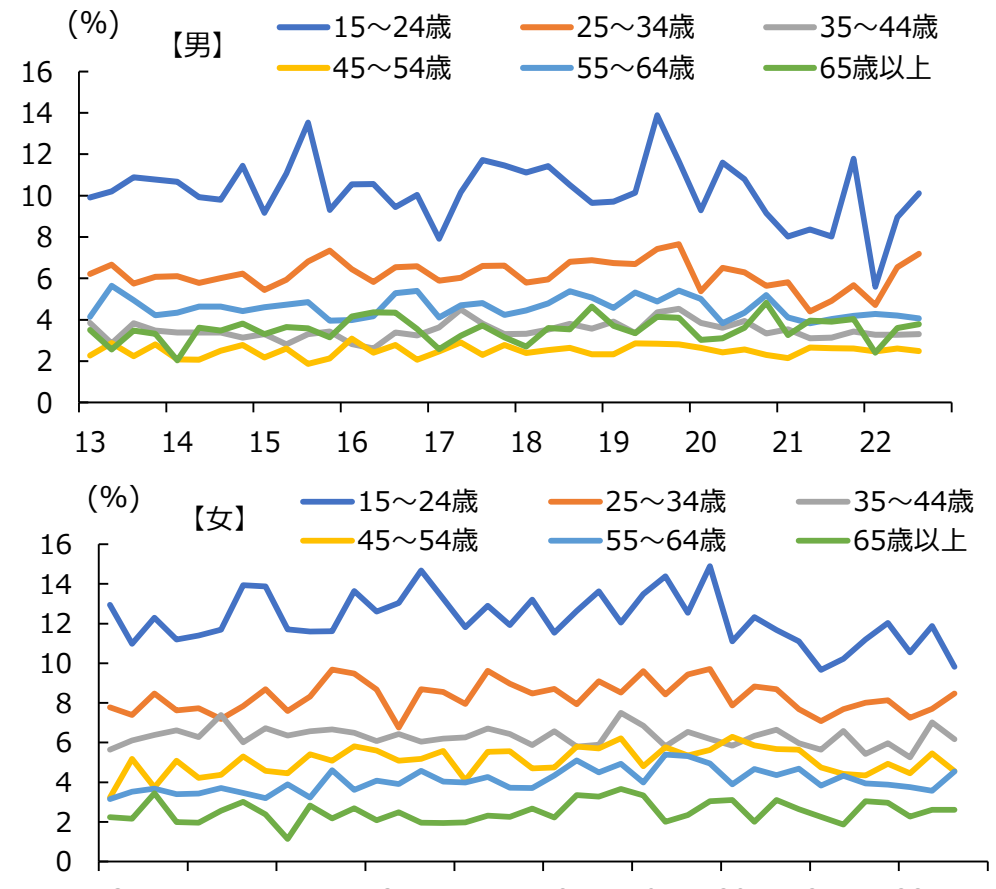
(四半期/年)



(資料) 総務省「労働力調査・詳細集計」

(四半期/年)

(図表3-4) 転職率の推移



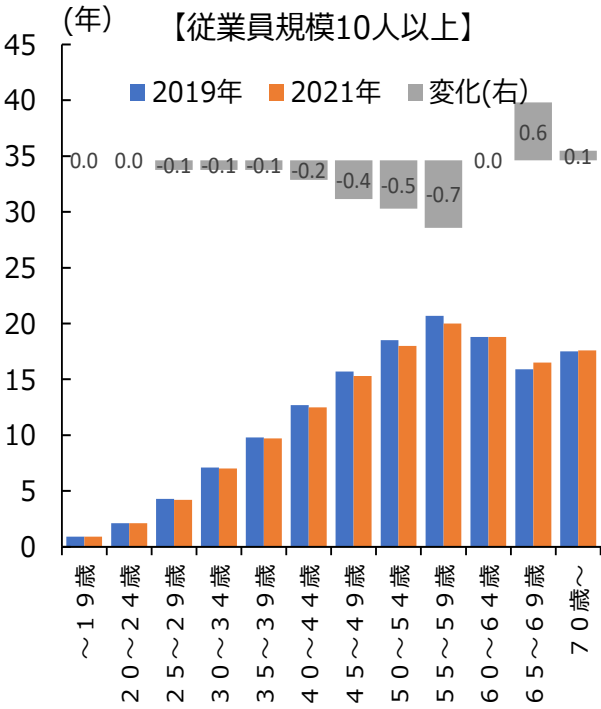
(資料) 総務省「労働力調査・詳細集計」

(年/期)

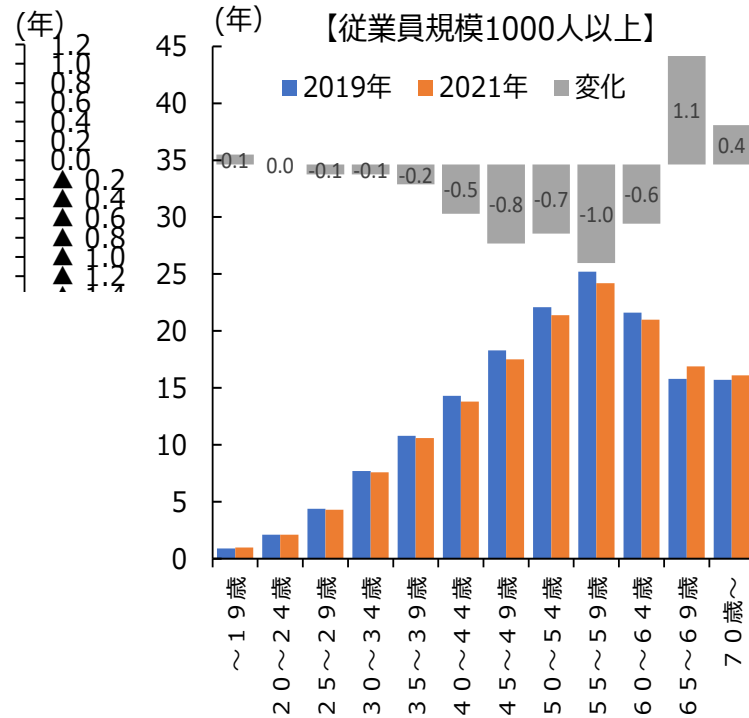
◆ 転職希望が高まる正規労働者に限定するため、一般労働者の平均勤続年数の変化をみると、**大手企業を中心に勤続年数の減少**がみられ、流動性の高まりが窺われる。

◆ もっとも、勤続年数の短縮傾向が目立つのは中高年で、転職後賃金が減少するケースが多く、総じてみれば**後ろ向きの転籍・再就職が多い**ことを示唆。

(図表3-5) 年齢階層別平均勤続年数の変化

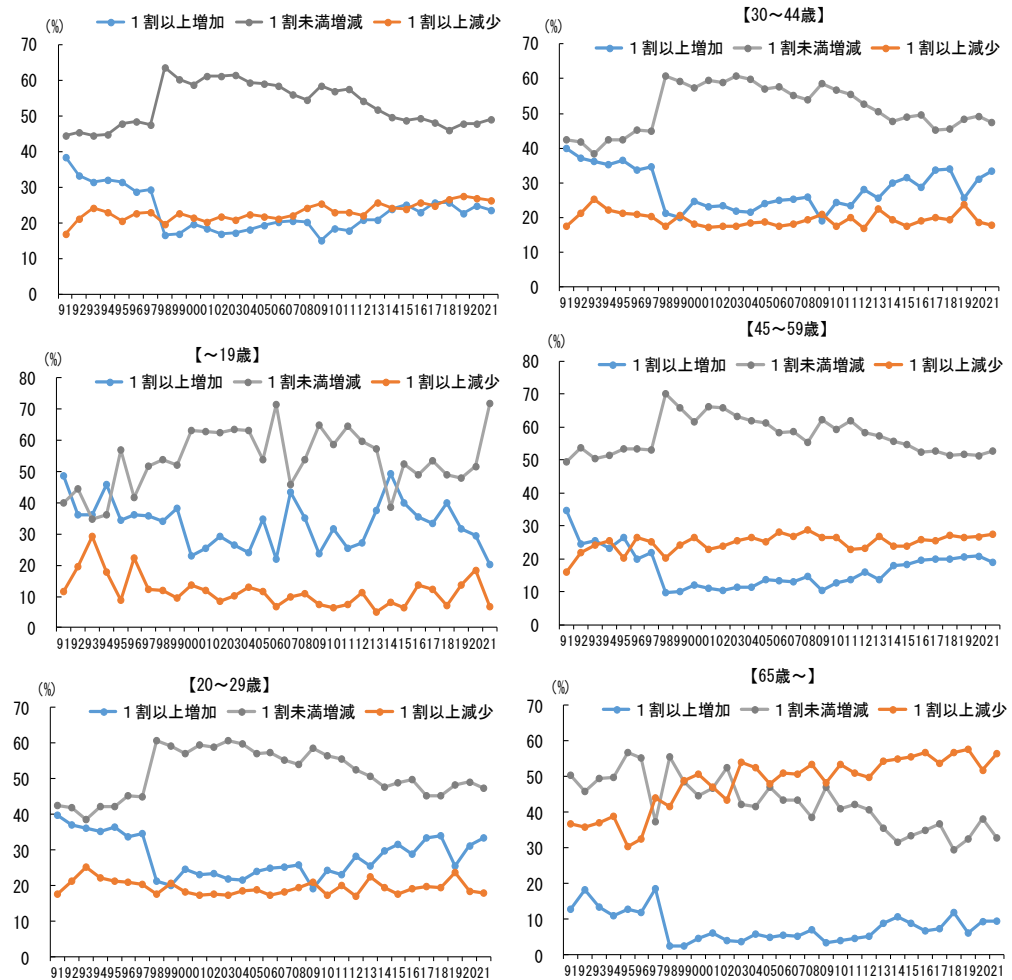


(資料) 厚生労働省「賃金構造基本調査」



(資料) 厚生労働省「賃金構造基本調査」

(図表3-6) 転職入職者の年齢階級別賃金変動状況

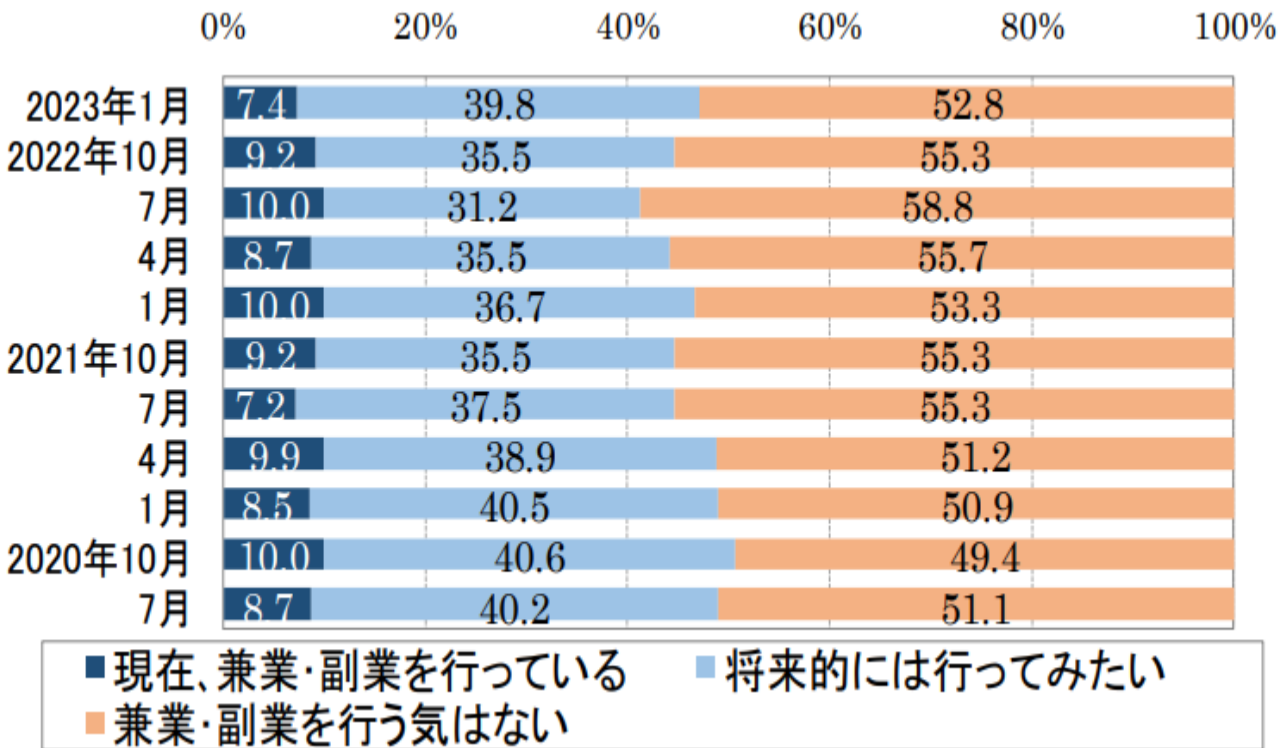


(資料) 厚生労働省「雇用動向調査」

◆ **兼業・副業**が一定程度増えたものの、**伸び悩み**。

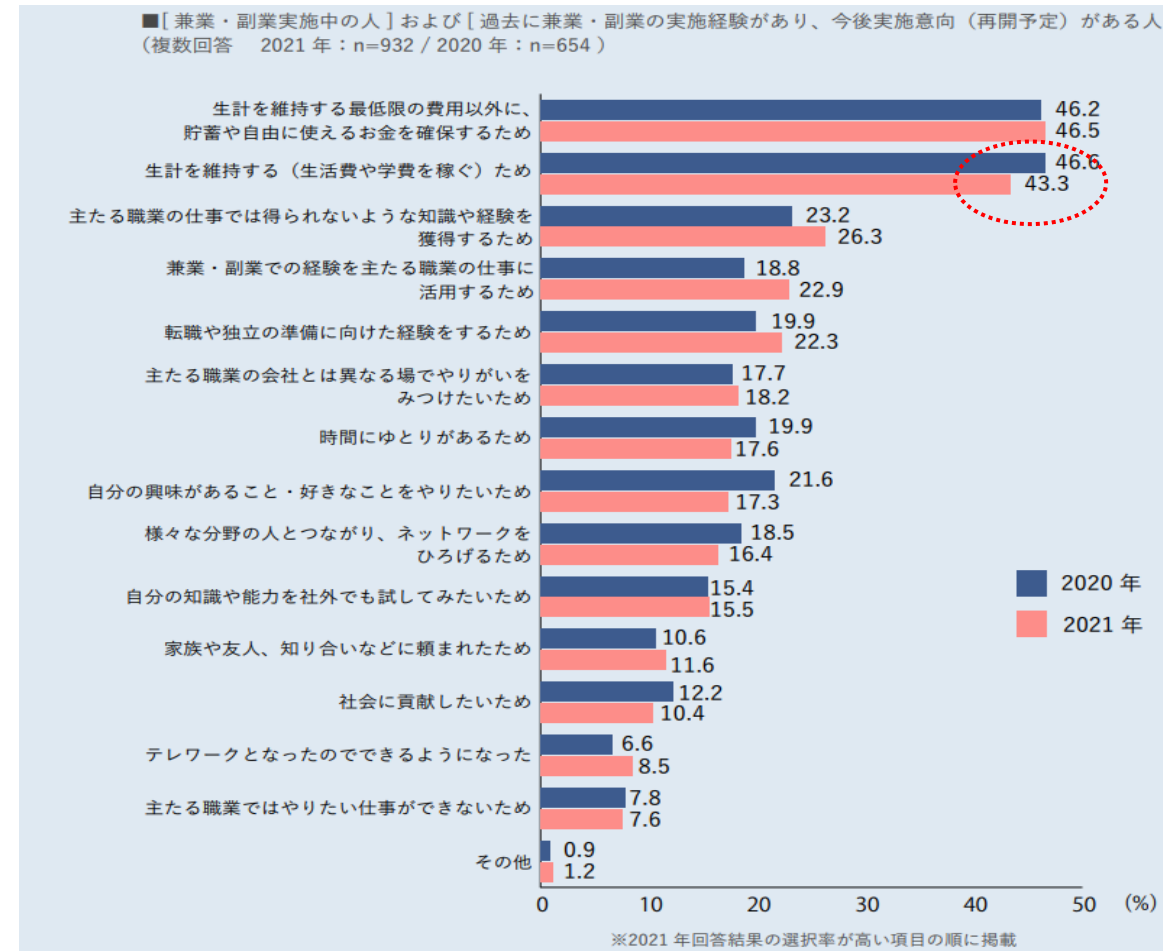
◆ 仕事が正常に戻り、所得が回復することで、生活補助のための副業志向が減退。

(図表3-7) 兼業・副業の実施意向



(資料) 日本生産性本部「働く人の意識に関する調査(第12回)」

(図表3-8) 兼業・副業実施の理由 (兼業・副業実施中 + 経験あり再開予定)



(資料) リクルート「兼業・副業に関する動向調査データ集」

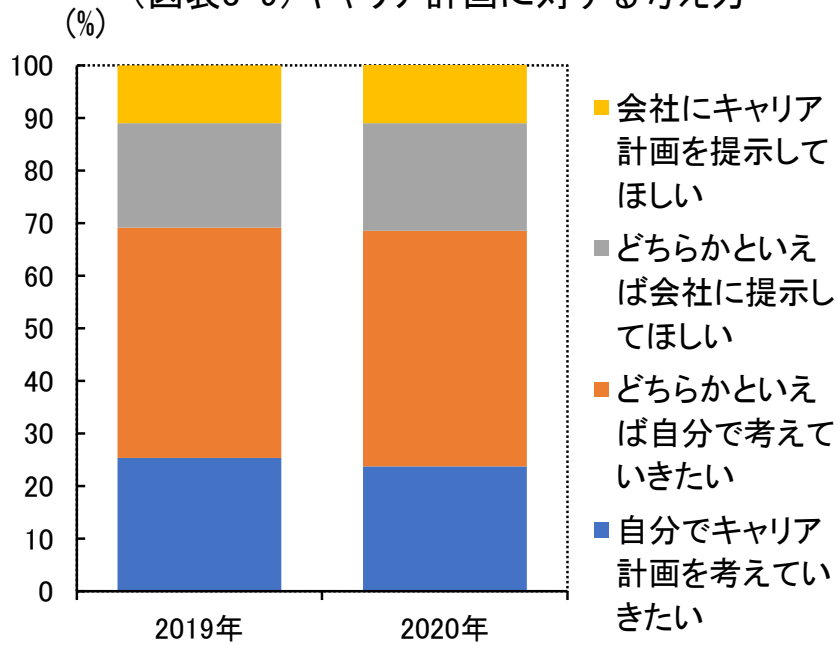
(3) キャリア自律の理想と現実

◆自分自身の生涯を通じてのキャリア計画について、「自分でキャリア計画を考えていきたい」と明確に答えているのは約2割に過ぎず、多数派は「どちらかといえば自分で考えていきたい」と回答。

◆しかし、「安定している組織で働き確実な報酬を得たい」「自分のやり方や自分のペースで仕事がしたい」という、消極的・受動的な要素に当てはまるとする割合が多数派を占めており、**キャリア自律の必要性を多くが認識していても、積極的なビジョンを持って実際にキャリア自律が出来ている人は少ない。**

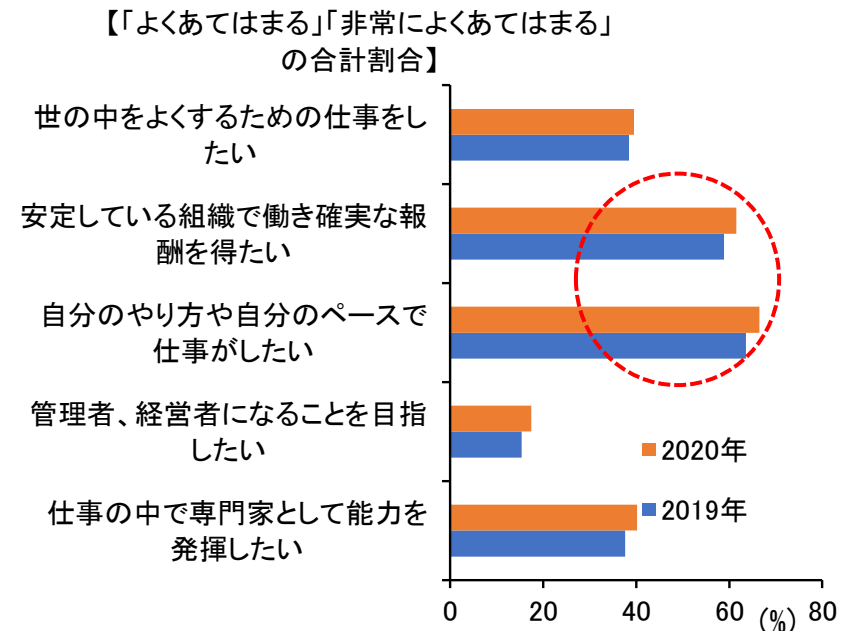
◆この現実と人材育成には実務経験が不可欠である点を踏まえ、企業は**内部労働市場を通じた人材育成の重要性を再認識する必要。**

(図表3-9) キャリア計画に対する考え方



(資料)JILPT「就業者のライフキャリア意識調査—仕事、学習、生活に関する意識」調査シリーズNo.208

(図表3-10) 仕事を選ぶ上のこだわり

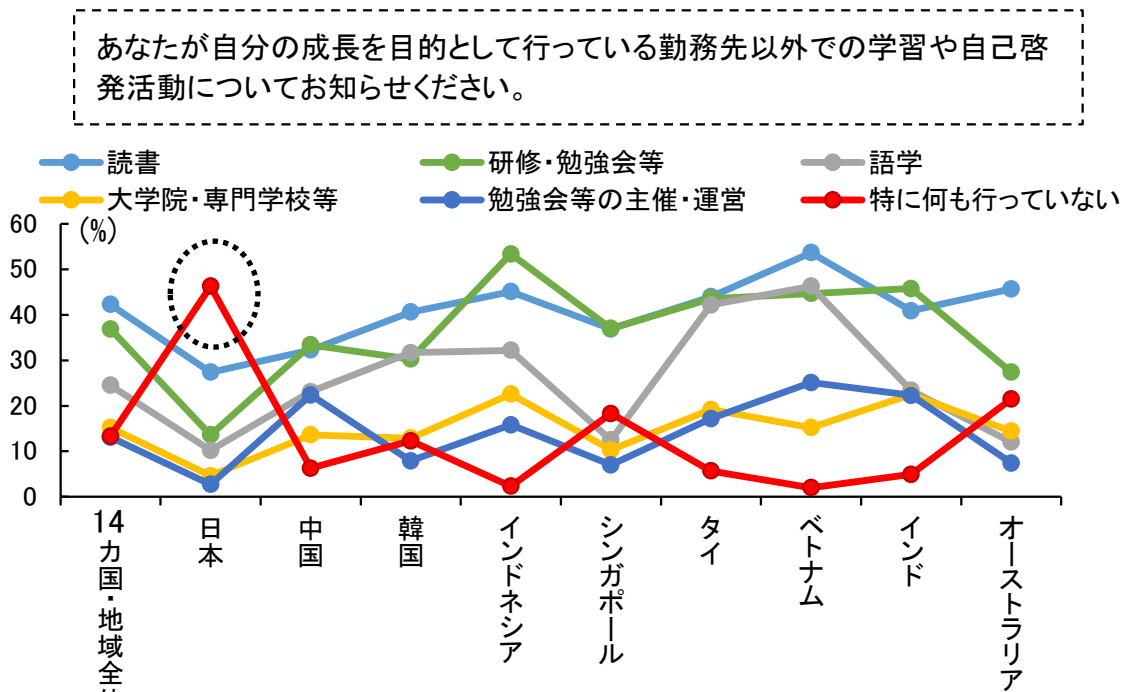


(資料)JILPT「就業者のライフキャリア意識調査—仕事、学習、生活に関する意識」調査シリーズNo.208

◆国際比較の観点からは、**わが国勤労者の自己啓発意欲の低さ**が大きな懸念。

◆とりわけ、中高年層での学びの時間が少なく、人口減少・長寿化社会を見据えたときの心配材料。

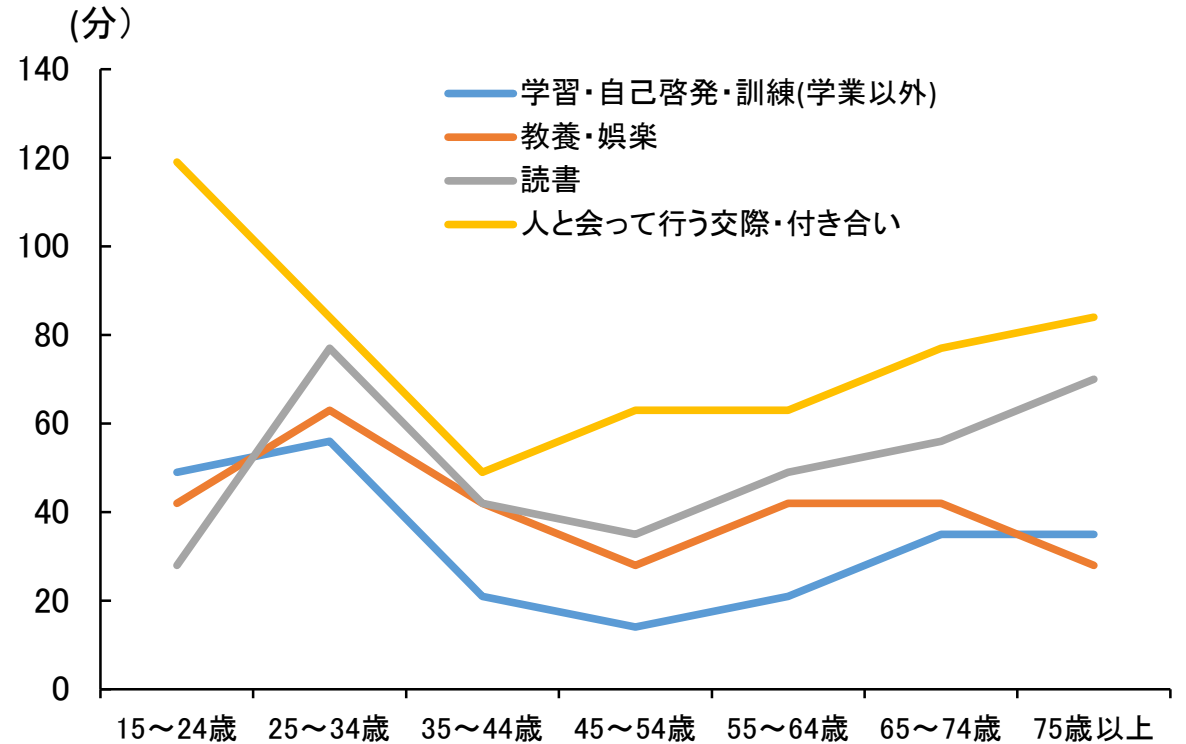
(図表3-11) アジア太平洋地域各国の自己啓発の状況



(資料)パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査(2019年)」

(注)調査モニターを対象としたインターネット定量調査。上記図に示されている以外の対象地域・国は香港、台湾、マレーシア、フィリピン、ニュージーランド。主要都市で就業中の人々が対象。各国地域1000サンプル。

(図表3-12) 1週間に「学び」に費やす時間



(資料)総務省「平成28年社会生活基本調査 生活時間に関する結果」

4. 労働政策の課題

- ・デジタル化等新技術による経済社会の構造変化は、世界規模で**伝統的雇用関係に対する解体圧力**として作用。
- ・わが国では、**長期継続雇用関係(メンバーシップ雇用)**を強固に構築してきた**大手企業で、これを見直す動き**。若手優秀層確保のために、職種希望尊重の採用の動きが広がっているほか、中堅スキル人材の中途採用が活発化。その一方で中高年層での退職の動きが進む。もっとも、必ずしもマスメディア等で報じられるほど急速な変化が生じているわけではなく、メンバーシップ雇用は維持され、**マジョリティーは長期継続雇用関係を維持**。そもそも長期継続雇用関係が弱かった**中小・中堅企業での変化は緩やか**。
- ・雇われない働き方(フリーランス)も増える傾向にあるが、一部分野(宅配デリバリー等)を除けば、統計上は顕著な増加は認められず。副業の動きも一部で見られるものの、急速な広がりは見られず。
- ・ただし、これまで**人材投資の底上げ的役割を担ってきた大手企業での選抜的人事の傾向が強まっており、一部従業員を除けば人材投資が減少する恐れ**。若手の人材育成機能の低下が窺われることも懸念材料。元来、中小企業従業員、非正規労働者、フリーランスは人材投資の機会に恵まれない状況にあり、技術・市場構造の変化スピードが加速するなか、**国全体としての人材投資が大幅に不足するリスク**。結果、従来の日本の経済社会を支えてきた**中間階層が弱体化し、低スキル層が増加していく恐れ**。コスト削減のために雇用関係を回避してフリーランスが増えれば、この傾向に拍車がかかることに。
- ・個人の意識をみると、テレワークが企業との距離感を隔てる方向に作用。大手企業従業員で転職志向が強まり、**キャリア意識の高まりがみられるものの、現実に主体的なキャリア形成のために自己投資に取り組んでいる者は少数派**。
- ・グローバル競争を生き抜くために高スキル人材・若手優秀層確保に向けた選抜人事は必要ながら、**中間階層の弱体化を放置すれば日本の強みである現場力・品質力が弱体化する恐れ**。この点、中間層を育ててきた**内部労働市場の重要性を再認識**するとともに、北部欧州諸国に学び、**公労使・産官学の枠組みで、企業横断的・社会横断的に職業キャリアを形成していく仕組み(外部労働市場)を整備**していく必要。

今後、現場力・品質力を維持・強化しつつ革新力を高めるため、内部労働市場の利点を維持しつつ**トータルな外部労働市場の機能強化**が必要で、そのための主な具体策は以下の通り。

1) 労働法制

労働者の**職務選択意思の尊重** 労働契約解除の適正プロセスの確保(労働者意思の尊重、再就職支援サービス、集团的労使関係による対等性確保)、キャリアブレイク制度 **フリーランスに対する労働保護**(団結権、労働時間規制、最低賃金、労働保険)、教育訓練に関わる労働時間規制の柔軟化

2) 能力開発支援

産学官連携による企業横断的・社会横断的な仕組みの整備

3) 外部労働市場整備

日本版O-NET(ジョブタグ)の普及・改善による外部労働市場の標準化(共通言語の確立)

職業紹介事業のガイドライン(**労働者サイドに立ったキャリアコンサルティング機能の強化**)

4) 集团的労使関係の再構築

拡張適用の容易化(組合非加盟労働者の保護)、適切なデロゲーションを担保する**従業員代表制**の導入、
産別組合の機能強化

(参考1) 欧米でのジョブ型の実情

- ◆就社型とジョブ型の基本的な違い…人に仕事をつける vs 仕事に人を就ける。雇用契約:職務無限定 vs 職務限定
- ◆人材育成の違い…採用して育成 vs 育成された人を採用。“Make” vs “Buy” ジョブ型での育成は学校教育やインターン、有期雇用などにおける職業体験。
- ◆働き手の帰属意識の違い…会社 vs 職業。ジョブ型の前提としての職業コミュニティー。労使関係は性善説 vs 性悪説。

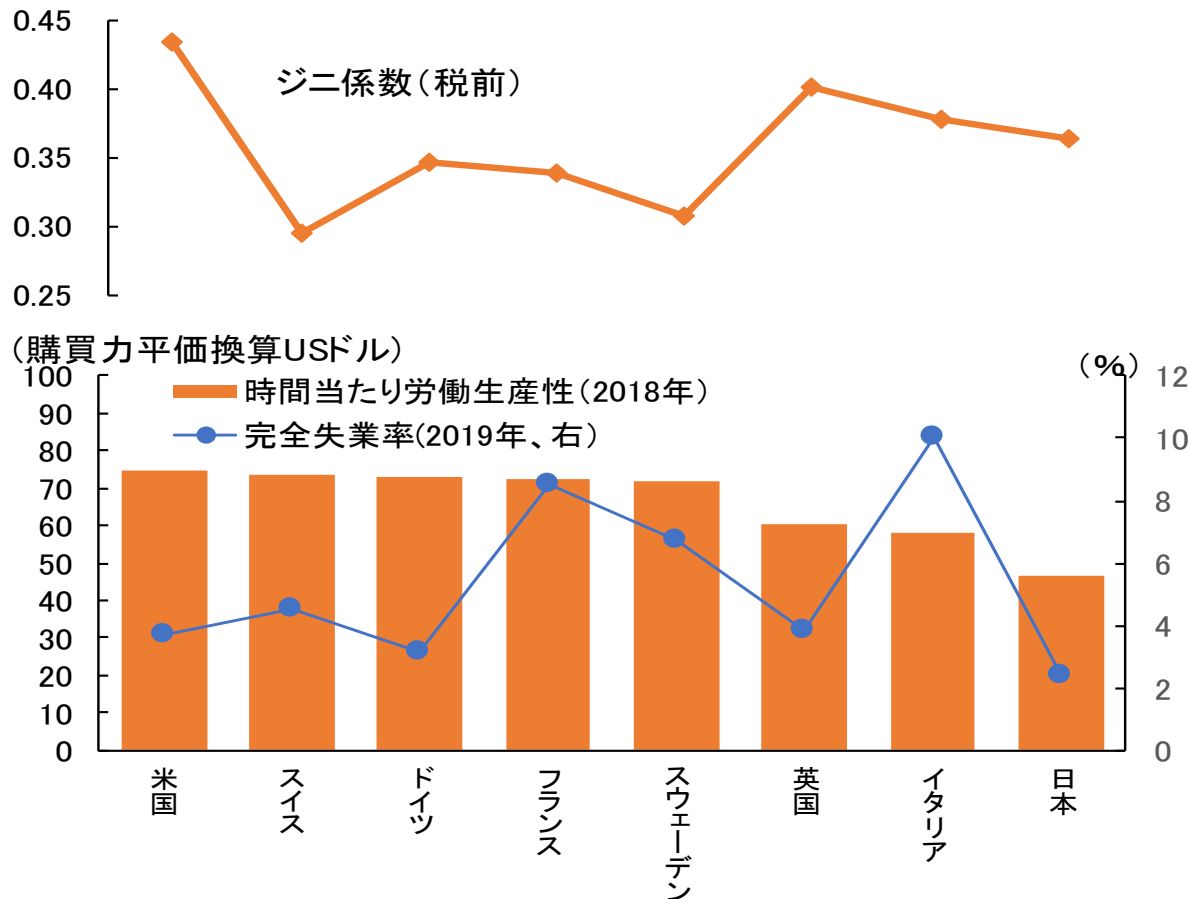
(図表4-1)就社型とジョブ型の仕組みの違い

	就社型	ジョブ型
採用	新卒採用が基本。潜在力を重視、社風に合うか。	欠員補充が基本。職務経験を重視。
育成	OJTが基本、社内研修は階層研修が基本。近年は選抜研修。	教育機関との連携、インターン、有期雇用での実務経験。職業コミュニティーでの交流。
評価	社内資格による評価が基本。	業界・職種横断資格による評価を基本。
配置	社内異動、グループ内異動。職種転換頻繁。	転職・再就職。同一職種内多い。
基本原理	Make	Buy

◆欧米社会は基本的にジョブ型であるが、その経済パフォーマンスは国によってまちまち。つまり、**ジョブ型にしても企業競争力が高まる保障はない。**

◆加えて、ジョブ型の理想形とされる米国では、所得格差の拡大という副作用が大きい。企業競争力の源泉が革新力にある米国企業では、優秀人材の獲得こそ競争優位性のコアであるが、**品質力に強みのある日本企業には、普通の現場労働者の底上げが競争優位性のコア。**

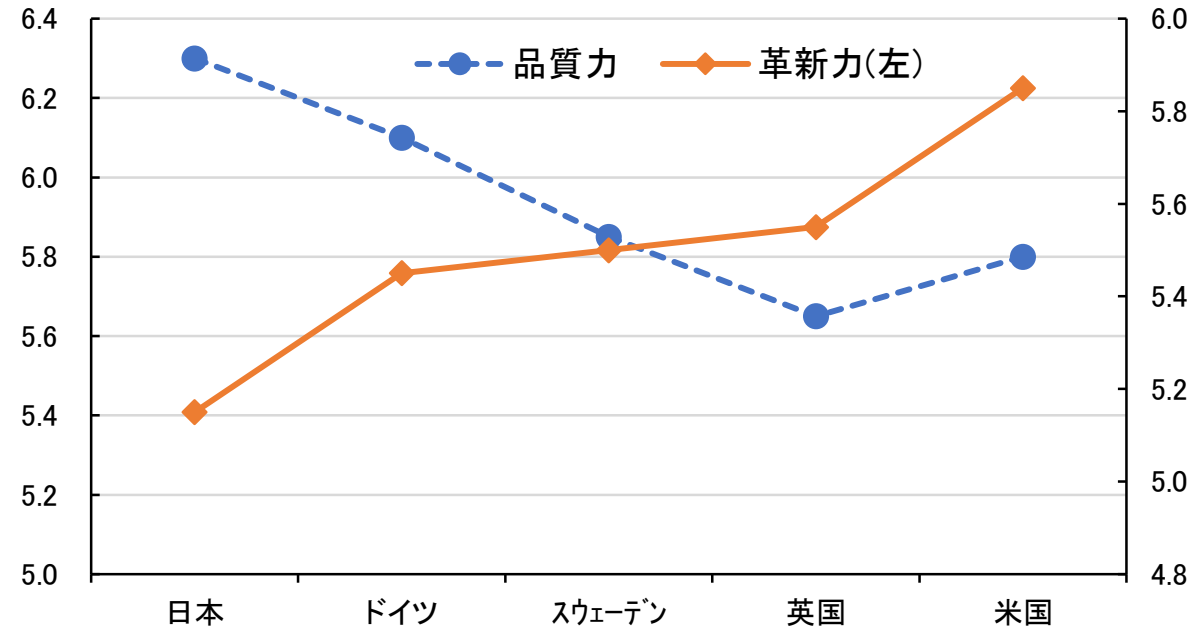
(図表4-2)主要先進国の生産性水準・失業率・ジニ係数



(資料)日本生産性本部「労働生産性の国際比較2019」、OECD Stat.

(図表4-3)主要先進国の品質力・革新力比較

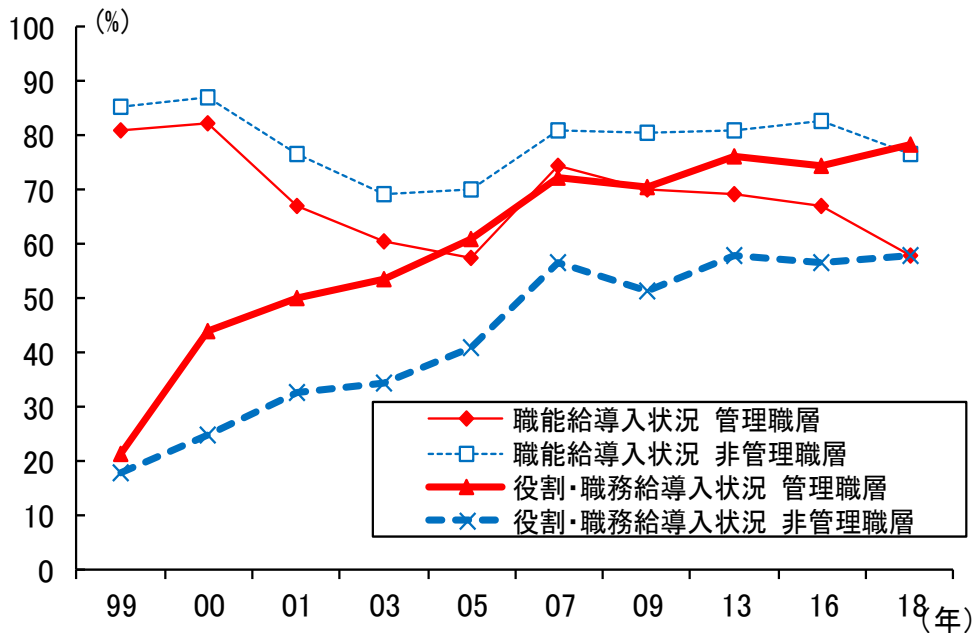
(WEF競争力構成要素スコアに基づく)



(資料)World Economic Fofum「The Global Competitiveness Report 2015-2016」(注)「品質力」は「サプライヤーの質」「製造過程洗練度」の各国経営者による評価スコアの平均。「革新力」は「イノベーション能力」「産学R&D連携」の平均。

- ・日本型雇用システムの限界を超えるべく「ジョブ型」人事を提唱する声はこれまでも。実は、日本の人事制度の歴史を振り返ると、ジョブ型(職務給)導入は昔からの悲願。
- ・戦前から、遅れた日本の俗人主義的・年功賃金の制度を、**進んだ欧米のジョブ型・職務給に切り替えるべき**、との議論は繰り返し発生。
- ・歴史的にみれば**不況期に職務型への流れが進み、好景気になれば日本型に揺り戻しが生じてきた**。

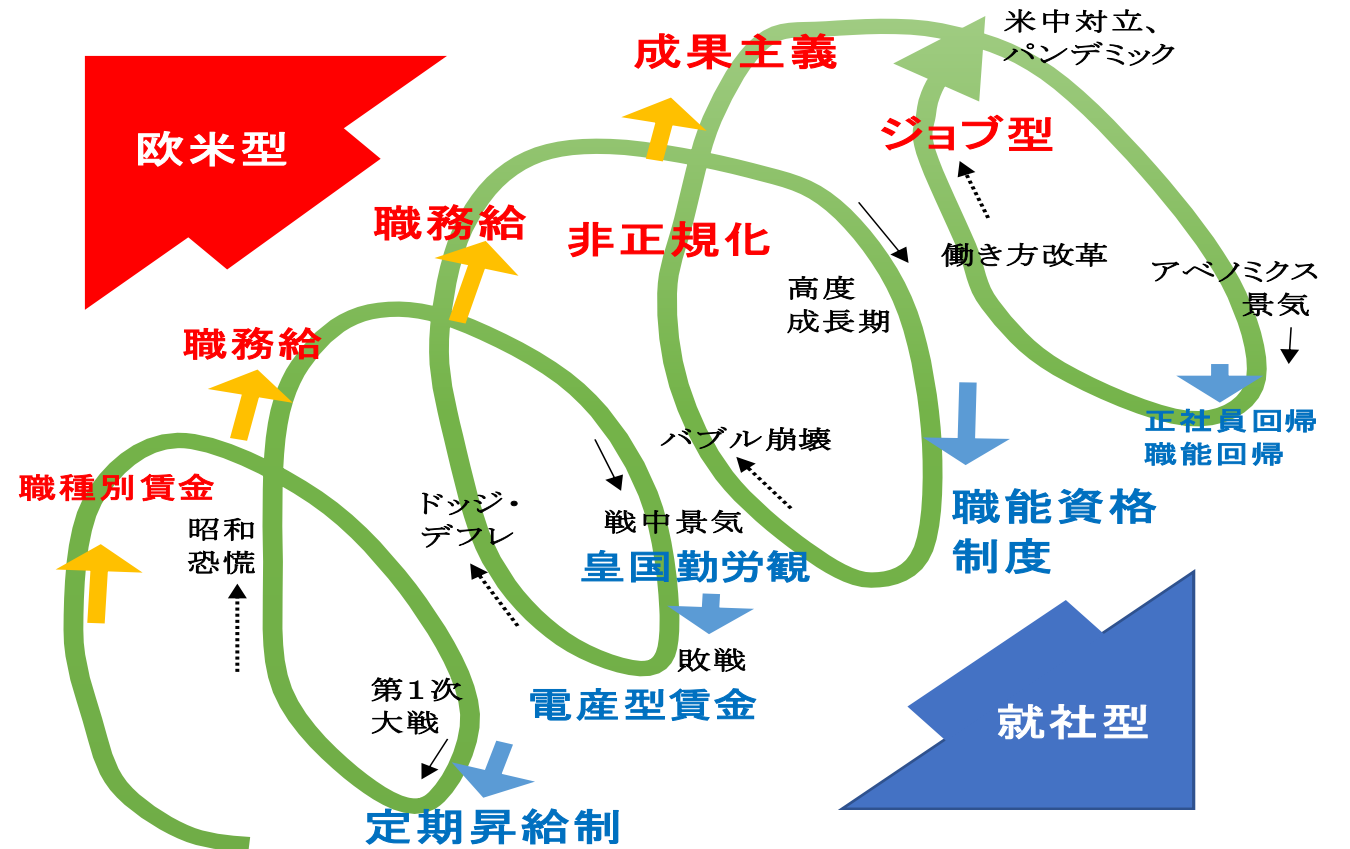
(図表4-4) 人事評価制度の変化



(資料) (公財) 日本生産性本部「日本の人事制度の変容に関する調査結果」(調査対象は上場企業)

(注) 01年の非管理職層は中堅層が対象。

(図表4-5) 就社型と欧米型の歴史的相克



(楠田祐HRエグゼクティブコンソーシアム代表との議論から作成)

(参考2) キャリア形成を巡る日本・欧米の違い

<欧米から何を学べるか>

・欧米人のキャリア自律の背景には、教育機関が実務に直結する職業能力形成に寄与していること。米国では**10年超の勤続経験のある社会人が大学院で学ぶ**ケースも多い。

・加えて、帰属意識を会社よりも職業に置き、同じ**職業に属する人々からなる「職業コミュニティ」**が存在することを見逃せず。ギルドや産別労働組合がその原型といえるが、米国の専門職団体やアルムナイ、スウェーデンのプロフェッショナル労働組合(Saco)など、様々な形が存在。欧米では**キャリア自律を支える“共助”の仕組み**が存在することが重要。

(図表4-6)米国MBA学生の入学年齢

◆米国MBAのトップ25大学の学生の平均入学年齢は27～29歳。

◆スタンフォード大の場合、平均入学年齢は28歳で、平均勤続年数は53カ月。バラツキをみれば勤続年数は0年から14年まであり、最高齢は37～38歳。

◆ペンシルベニア大・ウォートン校では、勤続年数が0年から16年の学生が入学し、入学者の最高年齢は40歳前後。

(資料) JOHN A. BYRNE “Average Age & Work Experience At Top MBA Programs” NOVEMBER 27, 2019

(<https://poetsandquants.com/>)

(図表4-7)人材マネジメント協会/SHRMの概要(HPより)

SHRM(Society for Human Resource Management)：生涯を通じたキャリア・パートナー。世界で30万人以上が加盟。より良い職場とより良い世界の実現のために人事スタッフが業務遂行に鍵となるツールやリソースを提供する。

【メンバーの特典】

(1) 日常業務のサポート

- **Compliance Resources**... Stay compliant with federal, state and local regulations through policy updates and how-to guides.
- **Tools & Samples**... Save time with thousands of customizable templates, job descriptions, policies, toolkits and forms.
- **Ask an Advisor Service**... Call, chat or e-mail SHRM's certified HR Knowledge Advisors for guidance on your most pressing HR questions.

(2) 生涯を通じたキャリア・パートナー

- **SHRM-CP/SHRM-SCP Certifications**... Advance your HR career and be recognized as a leader in the HR field with an accredited behavioral competency-based certification.
- **Professional Development Tools**... Increase your knowledge with free, members-only presentations on trending HR topics, webcasts, resume review and career resources.
- **Competency-Based Education Programs**... Attend events, seminars and eLearning courses in person or virtually, at member-exclusive pricing, to advance your career.

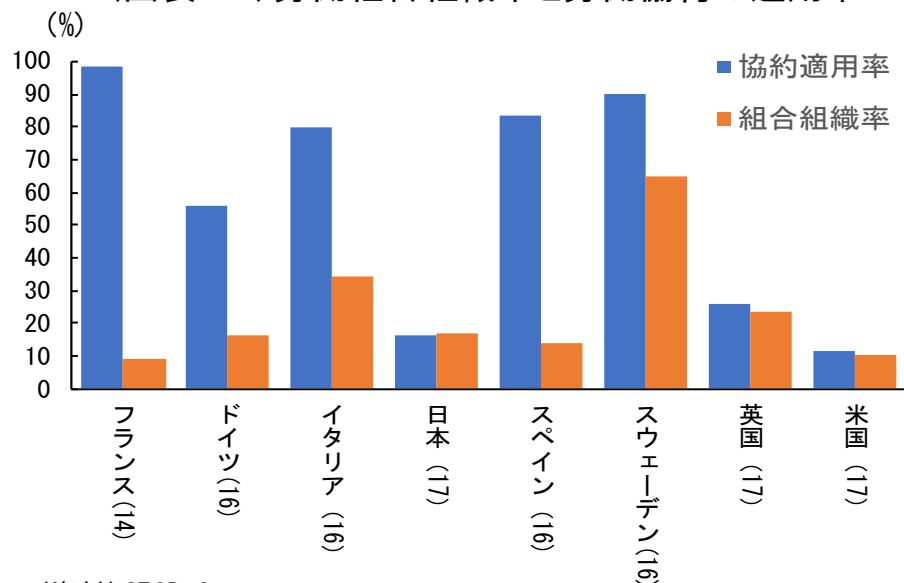
(3) グローバルなコミュニティへの参画と人脈形成

- **Chapters and State Councils**... Find local connections from over 607 chapters and state councils to create a network of HR professionals and companies in your community.
- **SHRM Connect**... Build your professional network and get peer-to-peer interaction through SHRM's private, members-only online community.
- **SHRM's Executive Network**... Connect with the premier network of executives and thought leaders in the field of human resources.

(資料) <https://www.shrm.org/about-shrm/pages/membership.aspx>

- ・スウェーデンでは、高い組織率を誇る労働組合が「**職の保障よりもキャリアの保障**」の発想を持ち、働き手のキャリア自律を支援。
- ・とりわけ、大卒専門職がターゲットのSacoでは、キャリア開発をサポートするサービスを総合的に提供。

(図表4-8)労働組合組織率と労働協約の適用率



(資料) OECD. Stat

(注) 組合組織率は2018年値。国名の後の()内は協約適用率の値の年。

(図表4-9)スウェーデン労働組合の考え方

- ◆「救うべきは仕事や事業ではなく、個人である。」
- ◆「我々が恐れるのは新しい技術ではなく、古い技術である。」

(図表4-10) Saco(the Swedish Confederation of Professional Associations)概要

<What is Saco>

Saco is a **politically independent central organisation** with 21 unions. Altogether, we have 700,000 members.

Our members are **professionals with qualifications from higher education**. Our unions represent different professions and our members are employees, students, business owners, jobseekers and pensioners.

<Ten reasons for becoming a member>

1. Individual support and advice (CV, employment interviews, **coaching, mentor**, etc.)
2. Cheap a-kassa (**unemployment insurance**) – www.aea.se
3. Income insurance – extra money if you are out of work
4. Sweden's best **salary statistics** – Saco Lönesök
5. Membership offers and benefits
6. Interesting **seminars and networking**
7. Pension and insurance policies with beneficial terms and conditions
8. Advisory services for managers
9. Support when working overseas
10. **Guidance throughout your career**

(資料) SACOホームページ (<https://www.saco.se/en/english/about-saco/>)

(参考3) リスキリングと人材投資

(1) リスキリングとジョブ型の関係について

・リスキリングが意味する「技能・スキルの転換」という言葉通りの意味からすれば、ジョブ型よりもメンバーシップ型のほうが対応はし易いというのが理屈。ジョブ型はまず仕事内容を明確化して採用するため、仕事内容の柔軟性に欠くが、メンバーシップは仕事内容が予め決められていたため、柔軟に技能・スキルが転換できるし、働くサイドにもそうした意識。しかし、**わが国はいわば無計画OJTによるリスキリング**。その実態はともかく新しい職務が与えられて、四苦八苦しながら仕事をこなしていく、というもので、習熟スピードは遅く、技能・スキルも深まなrai。

・欧米でリスキリングが注目されるようになったのは、**事業構造の変化に即してジョブ型の限界を超える必要がある**という文脈。ジョブ型のもとで職務が明確になっているからこそ、DXに代表される事業構造変化が求める新しい職務に就く必要性に対して、**明示的に「技能・スキルの転換」を謳い、それを「仕組み」として行う**というものの。

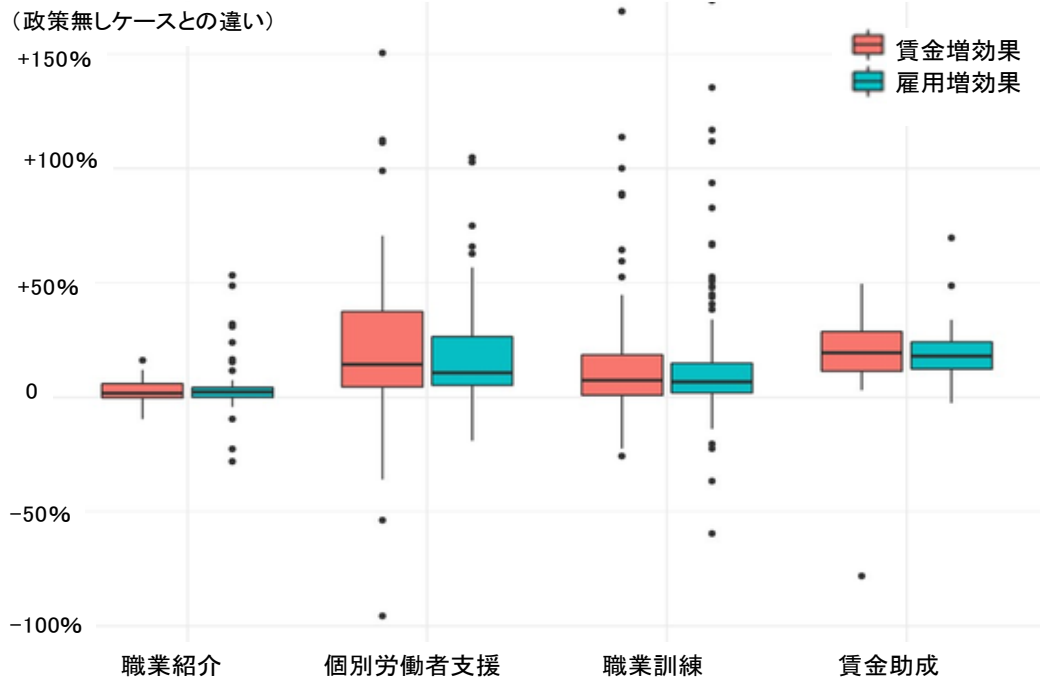
・リスキリングを含め、能力開発には、**研修・指導・実践の有機的な連携が重要であり、OFF-JTのみならずOJTは極めて重要**。わが国の問題は、それが無計画OJT(ともかくやってみろOJT)であることで、これを「**ノウハウを言語化して仕組み化する**」ことが重要。それができれば、むしろ特定職務に拘らない日本人労働者のほうがリスキリングは受け入れやすいと考えられる。

・ただし、**日本人労働者にとっては職務の明確化やキャリアの自律が重要**で、それがあってはじめて主体的な学びの**姿勢**が生まれ、リスキリングはじめ能力開発の効果が高まる。

(2) 効果的なリスティングの条件

- ・職業訓練や就職支援など積極的労働市場政策(ALMP)の効果について、各国での実証分析結果を集約した論文によれば、支援後の再就職や賃金増で効果が最も大きいのは「賃金助成」であり、それに「職業訓練」が続く。
- ・「賃金助成」の効果が高いのは、実際に企業の現場で働く経験を提供しているから。ロミンガー社の「70:20:10」の公式もあるように、働く経験こそ、エンプロイアビリティを高めるのに最も有効な方策。つまり、有効な人材育成を行うには、**企業が育成プログラムに積極的に関与し、実習機会や就労の経験を提供**することが不可欠。
- ・加えて、ALMPの個別構成プログラムのうち、**個々の労働者に対するマン・ツー・マンのコーチングやフォロー**が効果を高めるための鍵。

(図表4-11) ALMPのタイプ別の効果



(資料) E.L.Yeyati, M.Montane, L.Sartorio (2019) "What Works for Active Labor Market Policies?" Center for International Development at Harvard University Working Paper No.358

(注) 652件の分析を集約。ボックスは係数値の50%が入る範囲。水平ラインは係数値の中央値。

(図表4-12) ALMPの構成要素の効果

	職業訓練	職業訓練 + 個別労働者支援
産業を特定した訓練	0.32 **	-0.03
ソフトスキルの基本訓練	-0.07	-0.12
個別フォローアップ	0.24 **	0.25 ***
資金支援	0.26 ***	0.15
1年以上の長期訓練	0.22 **	0.20 *

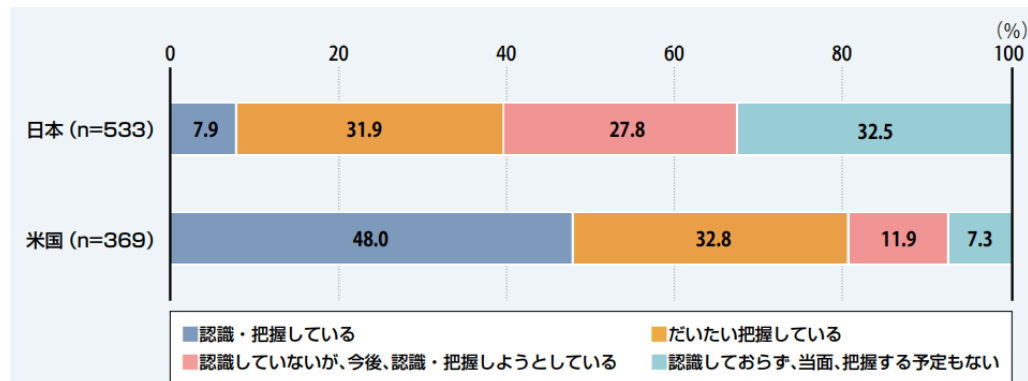
(資料) E.L.Yeyati, M.Montane, L.Sartorio (2019) "What Works for Active Labor Market Policies?" Center for International Development at Harvard University Working Paper No.358

(注) 652件の分析のメタ分析による。当該構成要素の有無によりプラス効果(雇用増や賃金増)が確認できるかどうかを推定した結果。

・わが国企業はかつて、人を育てる経営として評価され、雇用を維持しつつ職務・職種転換を促すリスクリングにも積極的であった。それが今日180度評価が変わったのは、①OFF-JTが元々少なかったことのほか、②現場任せのOJTが機能不全に(現場の人員不足・スキル高度化のため)になったため。

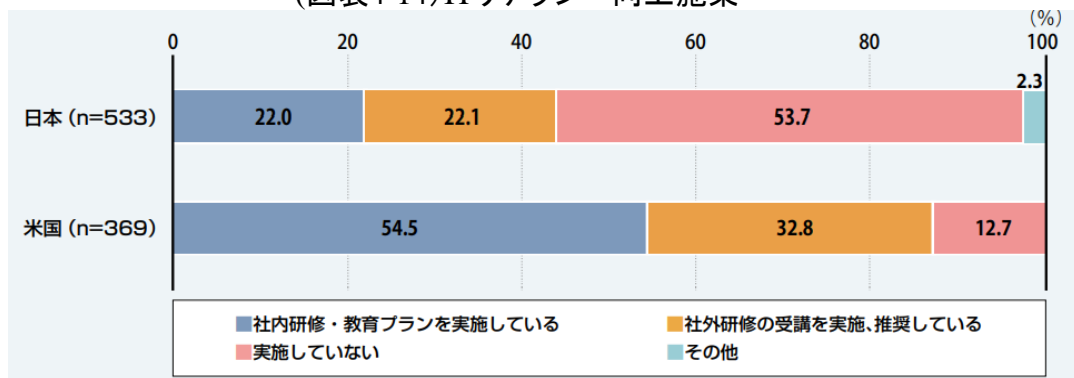
・計画化・標準化されたOJT手法を開発し、OFF-JTと有機的に結び付ける、育成プログラムの再構築が必要に。前提として、従業員の保有する能力を「見える化」し、キャリア・アドバイスを絡めつつ、育成プログラムは従業員が主体的に選択することが重要に(米国企業の多くは従業員のITリテラシーを把握し、教育プランを実施。日本企業は少数派。また、米国企業は、従業員のキャリア形成に向けた支援策を積極的に実施)。

(図表4-13) ITリテラシーレベルの認識・把握



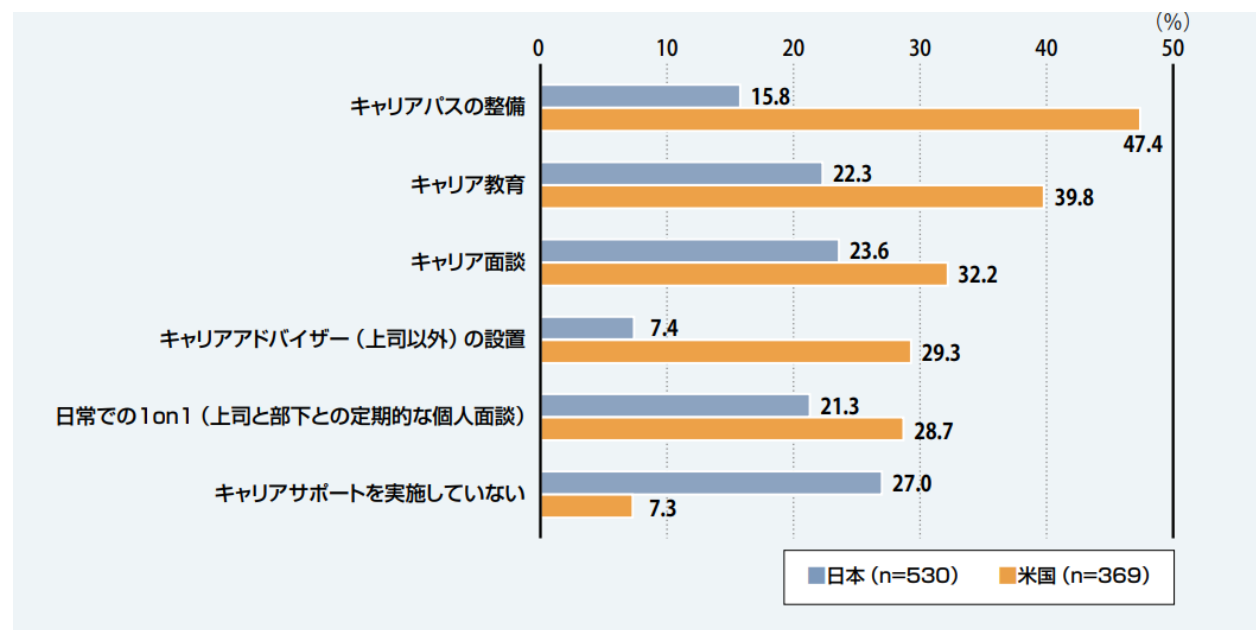
出所: 情報処理推進機構社会基盤センター『DX白書2021』

(図表4-14) ITリテラシー向上施策



出所: 情報処理推進機構社会基盤センター『DX白書2021』

(図表4-15) 企業変革を推進する人材のキャリアサポート(複数回答)



出所: 情報処理推進機構社会基盤センター『DX白書2021』

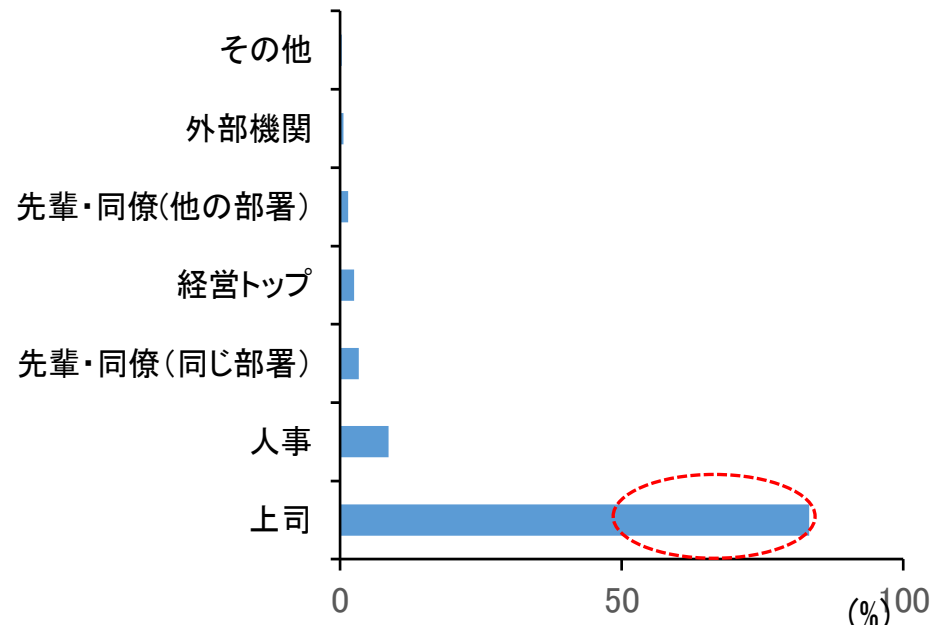
※項目「変革を推進していない」は非掲載

企業内キャリア形成を基軸としてきたわが国では、まずは**現場マネージャーの役割**にキャリアアドバイザーとしての機能を重視すべき。同時に、**社員同士が「学び合う」場＝ラーニングコミュニティや職場風土**を醸成することが重要。

加えて、社員の社外での交流・学習を促し、社会人大学院や企業の枠を超えた**職業コミュニティ**への参加を後押しする、**外に開かれた成長機会の提供**を進めるべき。

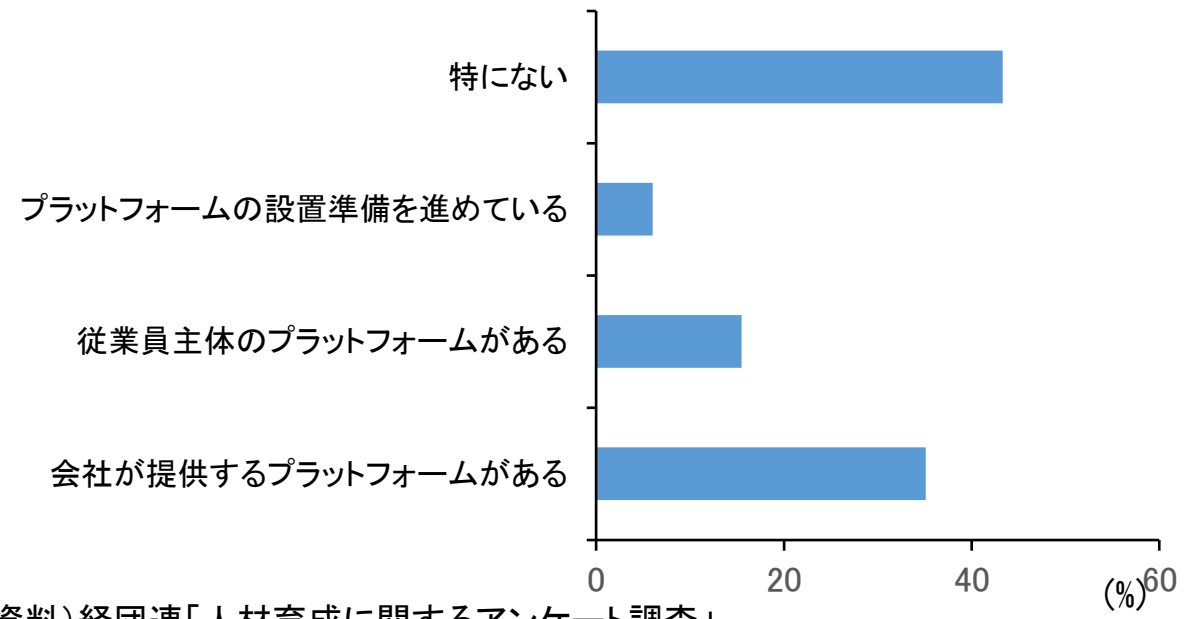
(図表4-16) 企業の社内人材育成の状況

【社員との個別のコミュニケーションで最も重視している実施主体】



(資料)経団連「人材育成に関するアンケート調査」
調査期間:2019.7.19-9.6 経団連企業会員1,412社対象(回答率26.0%)

【社員同士が学び合うプラットフォームの有無】



(資料)経団連「人材育成に関するアンケート調査」
調査期間:2019.7.19-9.6 経団連企業会員1,412社対象(回答率26.0%)

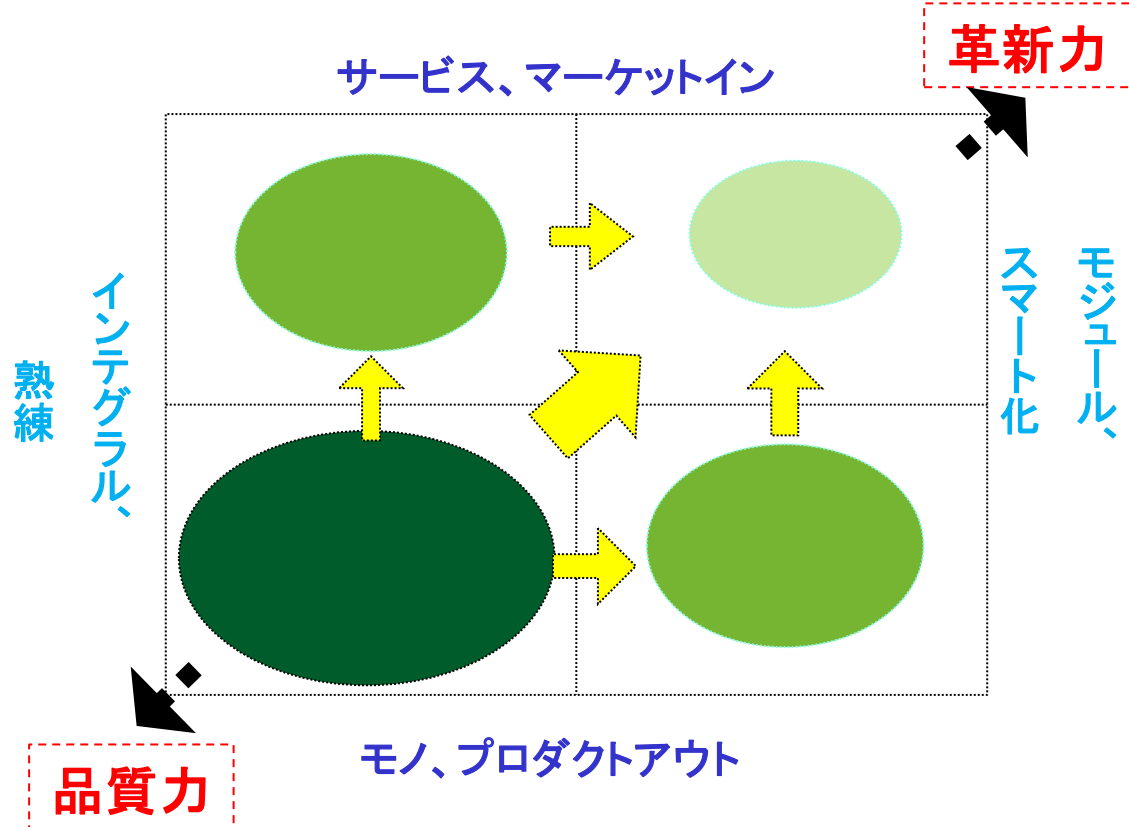
(参考4) 人材ポートフォリオ

(1) 競争力強化のための人材ポートフォリオ

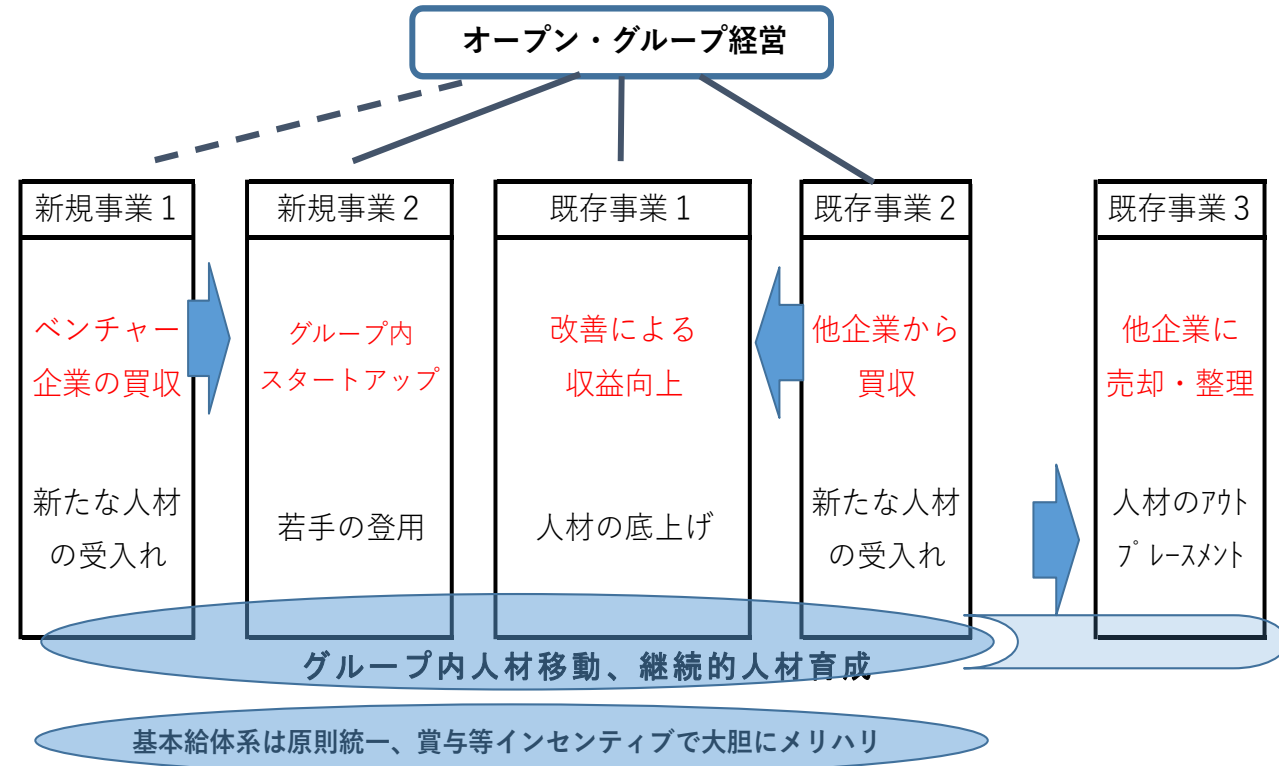
◆技術構造・市場構造の変化の方向性を踏まえれば、**革新力の強化は喫緊の課題**。一方、現時点での比較優位性を踏まえれば、**品質力の保持も重要**。品質力の保持は「普通の労働者」への投資こそが重要。

◆経営戦略に連動して**組織の器を分ける**とともに、それぞれの組織に応じた人事戦略を構築する必要。

(図表4-17) 技術・市場構造の変化の方向性(再掲)



(図表4-18) 競争力要素の国際比較



◆経営戦略に連動した人事戦略の構築には、ハイブリッド型の人材ポートフォリオを戦略的に構築する必要。

◆ハイブリッド型の戦略的人材ポートフォリオのヒント

- ①採用を就社型と職種別採用に複線化、職種別採用は本人合意の上職種転換あり
- ②別組織・別人事報酬体系での中途採用プロ人材・若手抜擢
- ③積極的な提携により外部リソースを有効活用、結節点となる社員のプロジェクトマネジメント力を強化

(図表4-19)ハイブリッド型の人材活用システム

