

・世界はVUCA(注1)の時代に突入。日本に目を転じれば、世界に類を見ない生産年齢人口の減少など数多くの課題を抱え、さらには長時間労働をはじめとする働き方等も大きな社会課題となっている。これらの問題の根底にはいわゆる「日本型雇用慣行」がある。本提言では、なぜ改革ができていないかを直視し、日本人の根底に流れる考え方を踏まえた「日本の目指す姿」を展望するとともに、「日本型雇用慣行」の良い面は活かしつつ、どのように世界で伍していけるものに改革するかを企業事例を織り込みながら、具体的に提言する。

I日本型雇用慣行の改革へのチャレンジ

(注1)VUCAとは、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(あいまいさ)の4つの言葉の頭文字を取った造語で、世界が直面している新しい環境を表す言葉である。

1.日本型雇用慣行に関する過去の提言の振り返り

・当会は1992年発表の提言において、日本の労働政策の強い部分は堅持しながら、多様な人材の活用や成果に応じた昇進など、大胆な改革を行うことを呼びかけたにもかかわらず、実現できていない。言葉で必要性を訴えながら、実は経営者も従業員も「変えたくない」「変わりがたくない」という意識が根強く働いていたのではないかと。
・日本人の伝統的な特徴を考察したうえで、現在の日本型雇用慣行が形作られた背景を確認し、これまでの日本企業における働き方を振り返っていく。

2.日本企業における働き方と現在の課題

(1)日本人の伝統的な特徴

①「公の意識」	私の立場を離れて、社会、組織等の全体に尽くす意識。日本人の勤勉性・協調性、組織・企業に対する忠誠心・帰属意識に通じている。
②「名こそ惜しけれ」	はずかしいことをするな、という教え。日本人における、秩序・規律の遵守意識の高さ、潔さを尊ぶ倫理観、奉仕精神の強さに通じている。
③「異文化の取り込み」	海を隔てた異国の文化に憧れ、柔軟に取り入れて独自の日本文化を形成してきた。

(2)日本経済の発展段階と働き方

- ①高度経済成長期(1954年～73年頃)：新卒一括採用、年功序列、終身雇用等の雇用慣行が確立されるとともに、世界比較で突出した長時間労働が定着。
- ②安定成長期(前半：1973年～80年代前半頃)：従業員の賃金が急速に上昇。一方で、「女性は結婚時に企業を退職し家庭に入る」ということが不文律的に扱われた。
- ③安定成長期(後半：1980年代後半～91年頃)：従業員の賃金は急速な上昇トレンドを維持。企業も従業員も、雇用慣行を見直す必要性に迫られることがなかった。
- ④失われた20年(1991年以降)：企業は短期的利益を追求する傾向が強まり、「非正規」社員が増加。女性も労働参加し、仕事と家庭の両立が困難に。

(3)現在の課題一切迫した日本の現状(3低)－

- ①生産年齢人口の減少：日本の生産年齢(15～64歳)人口は年々減少を続けており、2025年には約580万人の労働力不足となる可能性も指摘されている。
- ②生産性の低迷：日本の生産性は世界の先進諸国に比して低いレベルにある(OECDの調査によればアメリカと比べて6割程度)。
- ③エンゲージメントの低さ：様々な世界比較の調査レポートのほとんどで、日本企業の従業員のエンゲージメントが最下位水準にある。

3.日本の目指す姿と日本型雇用慣行の方向性

(1)心の態度を踏まえた「日本の目指す姿」

・日本人は「公の意識」をベースに、会社や地域、ひいては日本全体として集団を形成。高度経済成長期には、この集団のベクトルが全体として自動的に上に向かう仕組みであった。今日、集団全体のベクトルを再び上に向けるためには、老若男女等の多様な構成員のベクトルを上向きにする必要がある。また、突出した人材が全体を上引き上げつつ、「名こそ惜しけれ」の精神の下、ぶら下がりを許さず、「異文化の取り込み」によって外からの刺激を活力に変えながら、成長し続けることが求められる。
⇒日本人の心の態度を踏まえ、「未来志向の『足るを知る』サステナブルな成長社会」(注2)を「日本の目指す姿」とする。
(注2)「未来志向の『足るを知る』」とは、飛躍的な成長が見出しにくいなかでも、未来に向かって「地に足をつけながら」サステナブルに成長する社会の姿を表している。

(2)「日本の目指す姿」に向けた日本型雇用慣行の改革の方向性

観点① 「公の意識」	チームワークの観点を取り入れた日本型のジョブ・ディスクリプションを開発し、「従来のインプット主義(労働時間数による評価)から、アウトプット主義(単純な成果評価ではなく『社会への価値創造に対する評価』)へ転換」する必要がある→「職務／ミッション／評価」に関する課題
観点② 「名こそ惜しけれ」	従業員が惜しむべき「名」を「外形(労働時間)」から「実質(成果)」に変え、企業内の多様な構成員の個々人のベクトルを上向きにしていく。特に、今後要員構成の比率が高まる中高年層がポイント→「職務／ミッション／評価」に関する課題、「年齢による一律の退出」に関する課題
観点③ 「異文化の取り込み」	取り込むべき異文化を「多様な視点」とし、組織としての人材の多様化を一層進めていくことが求められる。多様な人材を採用し、確保し、活かす必要がある→「新卒一括採用～年次別管理」に関する課題、「転勤(自ら描けないキャリア)」に関する課題

4. 日本型雇用慣行の改革に向けた具体的な視点

(1)新卒一括採用～年次別管理

- 学生を大量採用し、均質なマインドセットを行うことが、イノベーション創出を阻害。
- 育成に時間を要し、変化への対応が遅れる。 等

＜目指すべき在り方と具体的なステップ＞

目指すべき在り方	・キャリア採用比率を向上させる等、人材の多様化を図り、外部からの知見を取り込みやすくする仕組み。 ・個々人の自律性を尊重し、活躍を後押しすることで、リテンションを高める仕組み。
具体的なステップ	a. キャリア採用比率の向上。（注3）本提言では、「中途採用」を「キャリア採用」と表記。 b. 滞留年数にとらわれない人事考課による昇進・昇給運用。 c. 育児や介護等の事情による退職者が復帰しやすい仕組みづくり。 d. 「新卒既卒ワンプール／通年採用」（経済同友会提言） e. 個別企業をまたがる業界共通のプラットフォームづくり。
企業の具体例	【東日本旅客鉄道】毎年約500名のキャリア採用／【楽天】新卒一括採用を廃止し通年採用（エンジニア）／【帝人】最短昇格年数を短縮して管理職へ早期抜擢／【損保ジャパン日本興亜】退職者サークルを活用した再入社／【リクルートライフスタイル】時期を選択可能な「最終面接・入社パスポート」。365日エントリー／【全国64の地方銀行】配偶者の転勤等の際、転居先地方銀行へ紹介

(3)転勤（自ら描けないキャリア）

- 希望に沿わない人事異動による、個人のキャリア形成マインドの阻害、エンゲージメントの低下。
- 配偶者の働き方を大きく阻害。 等

＜目指すべき在り方と具体的なステップ＞

目指すべき在り方	・育児や介護などのライフイベント等も踏まえつつ、従業員自らが主体的にキャリアデザインを行う仕組みと、それを尊重し、支援する仕組み。
具体的なステップ	a. 自らのキャリア形成を促進するポスト公募型の人事異動。 b. 育児期間や介護期間などに配慮した、転勤の一時的な免除。 c. 勤務地範囲の柔軟な変更制度の導入。 d. 個別企業をまたがる業界共通のプラットフォームづくり。
企業の具体例	【ファイザー】人事異動をすべて社内公募。結婚による勤務地選択等／【麒麟】一定条件のもと、転居を伴う異動をしないよう申請可能／【損保ジャパン日本興亜】勤務地範囲の拡大・縮小。多様なキャリアアップ支援制度／【ミリアルリゾートホテルズ】期限を決めた上で、一段上の役割を担わせる転勤運用

5. 提言の実現に向けたロードマップ案

- ・「日本の目指す姿」を実現していくためには、法制面の改定を待つのみではなく、各企業の状況に応じて「自らが実施可能なことから着手する」スタンスが必要。右記に改革の実現に向けたロードマップ案を示す。

- ・まず、「年間の採用者に占めるキャリア採用比率」を組織決定することから始める。
- ・求める人材の職務スキル等を明示した「日本型ジョブ・ディスクリプションの作成および開示」が必要となる。ジョブ・ディスクリプションの作成にあたっては、人事部門のみならず、各部門の主体性が必要不可欠である。
- ・より優秀な人材の採用や、採用した人材をリテンションし続けるためには、「魅力ある人事制度を構築」することが効果的。転勤制度においても、「個人のキャリアデザインを尊重する転勤の在り方」が求められる。

- ・なお、このような改革はキャリア採用者だけに適用されるものではなく、既に社内で活躍する従業員にも適用。

(2)曖昧な職務／ミッション／評価

- 人材を社内外に求める場合、役割・使命を明示しにくい。
- 長時間労働が会社への貢献とみなされ易く、成果のインセンティブが働きにくい。 等

＜目指すべき在り方と具体的なステップ＞

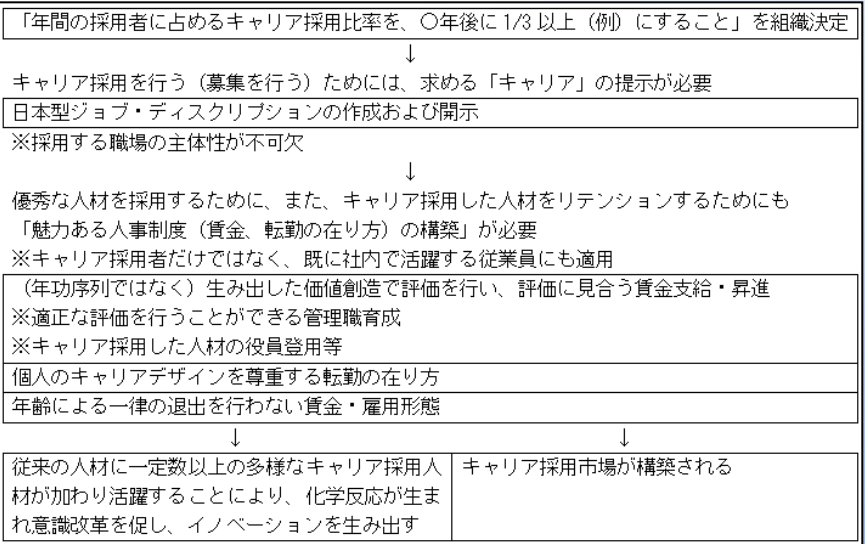
目指すべき在り方	・期待役割を含めた組織的な業務運営を前提とする「日本型ジョブ・ディスクリプション（職務記述書）」をベースに、社会への価値創造への貢献を評価する納得感ある評価の仕組み。
具体的なステップ	a. 役職ごとの業務や役割等を明確にするジョブ・ディスクリプション（職務範囲の「糊代」を踏まえた「日本型ジョブ・ディスクリプション」）を活用する。 b. 業務の細分化、ユニット化が求められるテレワーク制度の導入。 c. 複数の部門にまたがる成果を、部門もしくは部署もしくは個人ごとに分配する評価の仕組みづくり。
企業の具体例	【ファイザー】管理職以上に、ジョブ・ディスクリプションに応じた職務等級制度を導入／【キヤノン】「職務」と「職責」で決まる役割を基準とした人事制度／【東日本旅客鉄道】明確なミッションに基づき、新しい鉄道の在り方を確立／【損保ジャパン日本興亜】全部門・全従業員を対象としたテレワーク

(4)年齢による一律の退出

- 年齢による一律の賃金ダウンによるモチベーションの低下、退職。
- 若年層と比較して、中高年層向け人材育成メニューが充実していない。 等

＜目指すべき在り方と具体的なステップ＞

目指すべき在り方	・リ・スキルによって継続的に人材力を強化し続ける仕組み。 ・年齢ではなく、社会への価値創造への貢献に基づく賃金、雇用形態を実現する仕組み。
具体的なステップ	a. 継続的に自己研鑽できる仕組みづくり。 b. 定年の延長、再雇用制度の整備。 c. アウトプット等に基づく役職定年の弾力化。 d. 55歳以降の賃金カーブ設計の改定。
企業の具体例	【大和証券グループ本社】基準クリアにより55歳以降の処遇優遇／【バンダイナムコホールディングス】平均年齢55歳以上の新会社を設立。成果報酬型賃金、65歳定年＋雇用延長／【明治安田生命】57歳以上の処遇調整廃止。処遇を大幅に引き上げる反面、1年更新の仕組みを導入／【東日本旅客鉄道】満55歳以上の基本給賃金カーブの段階的な引き上げを実施（100％へ）



Ⅱ 「ダイバーシティ」「働き方改革」の実現に向けたKPIの継続

1. 2016年度KPI取組みの分析

・生産性革新に向けたダイバーシティ・働き方改革を実行段階とするためのKPI設定に関する会員の所属企業の回答から、企業の取組みを分析し、具体的な事例を紹介。

(1) 自社の取組み状況についての自己評価 (注4)

(注4)「①完全にできている(100%以上達成)」および「②できている(80%～100%未満)」の合計値でランキング（上位5項目）

設問項目		①＋②
1	心身の健康(健康経営)	77%
2	ビジョン・ミッションの共有	71%
3	教育・成長の機会	67%
4	多様な価値観を認める文化(評価・承認・トータルリワード)	59%
5	女性活躍推進	58%

(2) KPI・目標の設定状況 (注5)

(注5)「①KPIとして設定した(経営としてコミット)」および「②目標として設定した(チャレンジ目標含む)」の合計値でランキング(上位5項目)。③は「KPIや目標の設定を検討している」と回答した割合。

設問項目		①＋②	③	(参考) ①＋②＋③
1	女性活躍推進	83%	6%	89%
2	休暇取得推進	56%	23%	79%
3	心身の健康(健康経営)	55%	20%	75%
4	残業時間削減	52%	32%	84%
5	外国籍人材、中高年、障がい者、LGBT等の活躍推進	36%	12%	48%

【各企業から寄せられた具体的なKPI・目標設定の事例】

【A：ビジョン・ミッションの共有】 ○従業員調査におけるエンゲージメントポイントを2020年までに10Pアップ。
【D：教育・成長の機会】 ○選抜型リーダーシップトレーニングへの女性参加者比率20%以上。
【G：残業時間削減】 ○時間外労働時間を2014年度比で50%削減する。
【J：働く場所を限定しない制度】 ○2015年度下期より、月3～4回のテレワーク目標を設定。
【M：女性活躍推進】 ○女性管理職比率を2021年7月時点で30%とする。

(3) まとめ

- ・社会的な関心が高まっている「女性活躍推進」、「長時間労働の削減」、「健康経営」等に関しては、喫緊の課題として認識され、半数以上の企業が具体的な数値目標を設定した。また、今回未設定の企業においても、今後KPI・目標設定を検討している割合を加えると、約8割程度となり、さらなる進展が期待される。
- ・一方で、「柔軟な働き方」については、各企業が課題と認識しながらも、具体的な目標を設定できていない実情が確認された。テレワーク制度などの導入を進めている企業は、まず取組みが可能な部門から順次導入しているケースも多い。各社の状況に応じ、工夫をしながらまず着手していくことが求められる。
- ・KPI・目標の未設定企業においては、他企業における具体的な取組み内容や、KPI・目標設定例を参考に、今後の取り組みの一助としていただきたい。なお、当会においては、今後も定期的に調査を実施し、目標達成に向けた課題やノウハウを共有することで、日本全体の取組みの水準を引き上げていきたい。

2. 日本のおかれた状況を踏まえた一層のダイバーシティ(女性活躍推進)

・女性活躍の質を高め、生産性革新につなげる具体的マネジメントのポイントを多くの企業が理解し進めることが必要。先行する企業の取り組みを紹介する。

■企業の具体例

【P＆G】 ○「P＆Gダイバーシティ&インクルージョン啓発プロジェクト」 自社のノウハウを対外的に発信し推進する経営トップ直轄の啓発組織を創設。
【ゴールドマン・サックス証券】 ○マネジメント研修 心理学博士を招き、管理職を対象に、無意識の思い込みに関する研修を実施。

【Google】 ○サイコロジカル・セーフティ（心理的安全性） 心理的安全性を浸透させるリーダー研修、チーム単位でのトレーニング等を実施。
【マーサー】 ○「WHEN WOMEN THRIVE（女性が活躍する時）」の取組み 3年前からダボス会議で先進企業等を招きセッションを実施しレポート発行。

【千葉銀行】 ○女性活躍推進ハンドブック 男性管理職と女性部下との意識のギャップ等を示した「ハンドブック」を提供。

3. 日本全体への取組みの拡大－会員以外の企業ならびに官公庁を含めた「働き方改革」への波及－

- ・今後、調査研究を深め、中堅中小企業における人材戦略や大企業と中堅中小企業の有効なコラボレーション、人材交流の在り方などを検討していきたい。
- ・さらに、日本の国力を引き上げるためには、官の働き方改革や官の活力の民間活用も欠かせない視点となる。

おわりに

- ・「VUCA」の時代においては、長年積み重ねた過去の実績や成功体験に基づく方針・行動だけでは時代の変化を見逃し、見放される。
- ・日本型雇用慣行は、環境変化を経るなかで、ミスマッチを起し、日本は、生産年齢人口の減少、世界的に低い生産性や低いエンゲージメントに直面している。
- ・この現実を直視し、一方で日本の良さを正しく見定め、「日本の目指す姿」を共有したうえで、世界で伍していける日本型雇用慣行へ改革していく必要がある。それは、多様な労働参加を実現し、多様な人材が持てる力を発揮し、尖ったイノベーションを生み出し続ける。
- ・トップ自らが、「ダイバーシティ」と「働き方改革」へのコミットメントとともに、日本型雇用慣行の改革にチャレンジし、我々の目指す姿をともに作り上げていこうではないか。