

# 雇用システムの変革は 産業・事業ポートフォリオ転換の 最重要課題と位置付けよ

成長戦略評価・実行委員会 (2021・2022年度)

委員長／峰岸 真澄

(インタビューは4月6日に実施)

岸田政権はリスキングや労働移動、構造的賃上げからなる三位一体の労働市場改革を検討している。しかし、成長産業への円滑な労働移動を阻むのは、日本企業自身が高度成長期に構築してきた旧来型の雇用システムである。変革を挫折させないために必要なことは何か、峰岸真澄委員長が語った。

## 人材ポートフォリオ最適化を阻む 旧来型雇用システム

岸田政権が打ち出した「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」(2022年6月閣議決定)に対し、本委員会では成長戦略における責任・責任意思決定構造のあり方や官僚機構の人材マネジメントなどに関する提言\*を打ち出しました。

大企業の多くは現在、経営環境の変化に合わせて事業ポートフォリオの転換を図っています。しかし経営戦略は描けても、そこからバックキャストされた「人材ポートフォリオ」を戦略と連動させることができていません。そのボトルネックはメンバーシップ型雇用という旧来の日本型雇用システムにあります。

高度経済成長期という時代や社会環境にマッチしたこのシステムは日本企業に深く根付きましたが、インターネットの登場によって通用しなくなりました。柔軟かつ迅速に事業変革しなくてはならない今の時代には、人材の育成や配置にも同様のスピード感が求められるからです。若年労働力の減少や労働

観の多様化も相まって、雇用のシステム転換はもはや待たなしです。

## 「シン・日本型雇用システム」で 雇用の「常識」を覆す

雇用は「企業と個人の関係」「人事制度」「採用」「退職金制度」「能力開発」「働き方」という六つの観点で捉えられます。旧来型雇用の最大の特徴は、終身雇用を前提に「個人が企業に全てを委ねる」点にあります。これは個人が極めて受動的なキャリア観を持つ関係です。ゆえに年功序列の職能資格制度や新卒一括採用、給与を後払いする退職金制度、企業内特殊技能・知識に関するOJT中心の能力開発といったシステムで、超硬直的で画一的な働き方が採られているのです。

今回提案した「シン・日本型雇用システム」は、これら六つの観点全てにおいて転換を求めるものです。終身雇用を前提とせず、人材要件を明確化した職務等級制度を採り、退職金は廃止、職務スキル向上のためのOFF-JTに注力し、柔軟で多様な働き方を推進します。既に、そうした改革に着手した先進的な日本企業も存在します。

峰岸 真澄 委員長  
リクルートホールディングス  
取締役会長 兼 取締役会議長

1987年リクルート(当時)に入社。2003年執行役員、04年常務執行役員、09年取締役常務執行役員、取締役専務執行役員を経て、12年取締役社長兼CEOに就任。21年より現職。2009年経済同友会入会。19年度より副代表幹事。19年度教育問題委員会委員長、20年度教育改革委員会委員長、21年度より成長戦略評価・実行委員会委員長。

最終的に視野に入るのは、職務内容ごとに即戦力人材を外部調達する欧米のジョブ型雇用システムです。職種単位で職務内容やその難易度が定まっています。そのため、会社をまたいだ産業内移動、産業をまたいだ産業横断的な職種単位の移動が活発に行われているのです。

ただ、日本が一足飛びにそうした社会へシフトすることは現実的ではありません。まずは会社単位で、ポテンシャル重視の内部育成は行いつつ、外部から要件を満たす即戦力人材を調達し、成長事業への重点的な人材配置を行っていくのがよいと考えます。「シン・日本型雇用システム」の提案は、旧来型雇用システムからの完全脱却を加速させる、あるいは今度こそ失敗しないための布石なのです。

## 成長産業の人材要件を集約する 「スキル&トレーニング推進組織」

企業自身が変革する上で、政府にはこれを後押しする施策を提案します。

まず有価証券報告書において、人材戦略、人事制度などに関する開示を各企業に要請します。自由記述式の記載

\*「成長戦略の着実な実行に向けた提言—官民がオーナーシップを発揮し、長期的にコミットを」(22年8月3日発表)



提言概要(4月21日発表)

## 「シン・日本型雇用システム」導入を突破口に、外部労働市場の真の活性化を

～民間主導でリスキングをあらゆる個人に開放せよ～

政府・与党では、三位一体労働市場改革が検討されているが、持続的な経済成長に資する、成長産業への円滑な労働移動をいかに実

現させるか、という観点から、内部労働市場と外部労働市場の活性化策について検討を行った。

### 提言のポイント

- 企業競争環境の変化、急速な少子・高齢化、個人の価値観などの構造変化により、従来の日本型雇用システム(メンバーシップ型雇用)は機能不全に陥っており、新たな雇用システムを構築する必要がある。
- 持続的な経済成長を実現するためには、国家の産業ポートフォリオを転換するための成長産業への円滑な労働移動の実現、企業の事業ポートフォリオを転換するための成長事業への円滑な人材移動の実現が不可欠

である。それは内部労働市場と外部労働市場が円滑に接続されることによってもたらされるとともに、外部労働市場の活性化は内部労働市場の活性化の結果として実現する。

- 内部労働市場を活性化させるためには、「シン・日本型雇用システム\*」が導入・定着し、成長事業へ人材を集中させることが可能になっていなければならない。

### 旧来の日本型雇用システムと「シン・日本型雇用システム」の比較

#### 旧来の日本型雇用システム (メンバーシップ型雇用)

企業と個人の関係	終身雇用に基づくポテンシャル重視・内部育成/中央集権的人事による個人の受動的なキャリア形成/「就社」意識
人事制度	職能資格制度 年功序列賃金
採用	未経験者の新卒一括採用 同質的な人材重視
退職金制度	給与を後払いする形で 退職金を支払う
能力開発	企業内特殊技能・知識に 関するOJT中心
働き方	勤務時間や勤務地は無限定 硬直的・画一的な勤務形態

#### シン・日本型雇用システム

終身雇用を前提としない内部育成・ポテンシャル重視/企業によるキャリア形成支援、個人の能動的選択/「就職」意識
職務等級制度および役割等級制度 (ミッショングレード制)、成果報酬
常時採用 多様な人材重視
年功的性格が薄まったフラットな賃金体系のため退職金は支払わず
OJTに加え、OFF-JT (評価者研修やキャリア自律研修等)
柔軟かつ多様な働き方を 選択可能

を求めることで、経営者の変革意識を高めるのです。

次に、個人に対する「スキル&トレーニング推進組織」を創設することです。ポイントは、有価証券報告書への記述などにより顕在化した、企業において必要とされるスキルや、そのスキルを向上させるために有効なトレーニングプログラムを産業横断的に集積し、在職者や求職者に広く提供していくことです。リスキングについて産業横断的に実施していく機運を盛り上げていけば、より実効的な人材育成につながるのではないのでしょうか。

他方、労働法制など労働移動を促す上では見直しが不可欠な法制度も多数存在します。これらは旧来型の雇用システムにひも付けられたものなので、やはり雇用システムの転換を強力に押し進めることが改革への世論形成となるはずですが。

何より重要なのは、雇用システムを変えていくのは経営者自身という点です。雇用システムの変革は企業戦略におけるTOPプライオリティだという覚悟がなければ、何十年と続いてきた旧来型からの脱却はかなわないのです。

- 競争環境が変化の中で経営戦略に沿ってポートフォリオの見直しや成長事業への重点化を図るためには、経営戦略に連動した組織構造や人材ポートフォリオの柔軟な組み換えが必須となる。そのためには以下のような取り組みが必要である。

- ①経営戦略を実現するための人材戦略の設定(人材マネジメント方針、人事制度、重要ポストなど)
- ②重要ポストに配置する人材要件(スキル、経験)、難易度の設定
- ③そのスキルを向上させる研修の整備
- ④自律的なキャリア形成を支援する諸制度の整備(社内転職制度、兼業副業、評価者

研修、キャリア自律研修など)  
⑤柔軟かつ多様な働き方の整備(勤務地を問わないリモートワーク、短時間勤務など)

- 企業における重要ポストやその人材要件などが明確になり、「就社」意識や年功序列的要素が排除されていけば、内部人材にとってもリスキングやアップスキルのインセンティブが向上するとともに、外部からの人材採用ハードルが低下し、企業単位で成長事業への人材移動が円滑に行われ、内部労働市場の活性化につながる。こうした動きがあらゆる企業で行われれば、競争力の高い企業が生まれ、成長産業への円滑な労働移動も加速する。

\*経営戦略実現において重要なポストの要件(スキル、経験)やそのトレーニングプログラム、難易度別の報酬設定などについて各社単位で実行することに加え、常時採用方式の導入や退職金の廃止、OFF-JT研修の整備・拡充、柔軟で多様な働き方を可能とする環境整備などの施策パッケージの総称

詳しくはコチラ

