

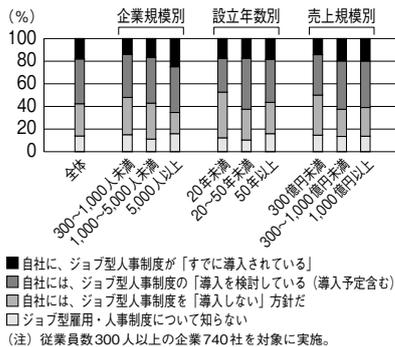
日本におけるジョブ型雇用検討状況

- ・日本では、ジョブ型雇用を採用している欧米諸国とは異なり、メンバーシップ型雇用を中心とした人事制度・運用が根付いており、雇用制度をジョブ型雇用に入れ替えることは現実的ではないと考えられる。(図表8)
- ・2021年に日本の企業を対象に実施されたアンケート調査によると、ジョブ型雇用管理制度を「すでに導入している」と答えた割合は18.0%にとどまり、「導入を検討している(導入の予定がある)」と答えた割合は39.6%であった。(図表9)
- ・上記のアンケート調査において、ジョブ型雇用管理制度を導入済あるいは導入予定があるとした企業からは、導入の理由として、「従業員の成果に合わせて処遇の差をつけたい」(回答割合65.7%)、「戦略的な人材ポジションの採用力を強化したい」(同55.9%)、「従業員のスキル・能力の専門性を高めたい」(同52.1%)などが挙げられていた。(図表10)
- ・導入目的から推察すると、日本企業におけるジョブ型雇用の導入は、従来のメンバーシップ型雇用からの抜本的な変更ではなく、ジョブ型雇用の一部を取り入れて、メリットを享受したいというニーズが多いと考えている。

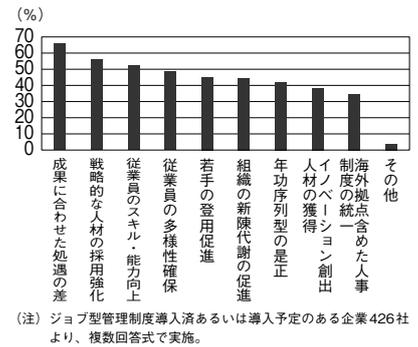
(図表8) 日本の従来型雇用制度と諸外国との比較

	日本	アメリカ	フランス	ドイツ
職務定義	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
新卒一括採用	あり	なし	なし	なし
解雇	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
給与体系	職能型	職務グレード型	職務グレード型	職務グレード型
キャリアアップ	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しない)	社内異動を優先

(図表9) 日本のジョブ型雇用 導入状況



(図表10) 導入の理由 (2021)



(出所) 第一生命経済研究所「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:ハイブリッド型雇用制度」構築のススメ」、パーソル総合研究所 [https://rc.persol-group.co.jp/news/202106251200.html]

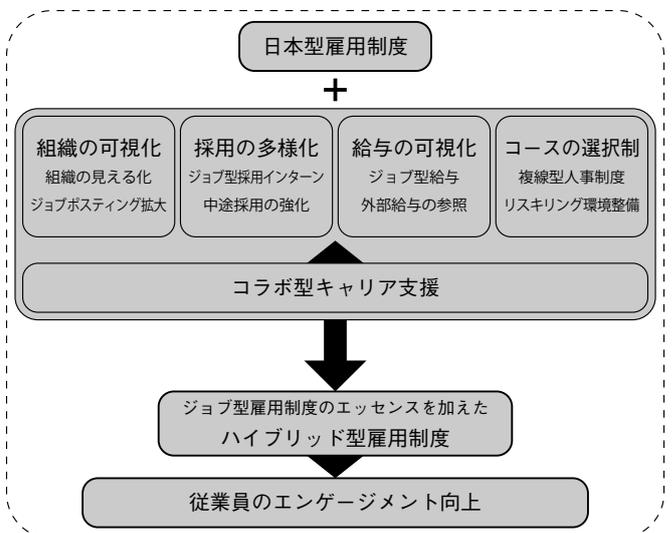
日本におけるジョブ型雇用導入の展望

- ・ジョブ型雇用制度の限定導入を進める企業は、日本の労働市場に即した形を取り、人材マネジメント手法を、メンバーシップ型からジョブ型への変革を企図している場合が多いと考えている(図表11)
- ・日本企業が目指す雇用制度の方向性として、メンバーシップ型雇用制度という基礎を活かして、ジョブ型雇用のメリットを取り入れたハイブリッド型雇用制度という考え方がある。(図表12)
- ・上記を踏まえて、現在の企業と労働者が求めるニーズを鑑みると、企業は業種や職種ビジネス環境、導入する目的に応じて、どのようなジョブ型雇用のメリットを取り入れたいかを考え、従来型のメンバーシップ型雇用と組み合わせることを検討することが、重要となる。そうした人事制度設計・運用の検討を行っていくことが、日本企業の成長へとつながる人事制度のアップデートとなる可能性を秘めていると考えている。

(図表11) 日本企業における「ジョブ型」導入

企業	「ジョブ型」導入の内容
日立製作所	<ul style="list-style-type: none"> ・技術系の一部職種において、学歴別一律の初任給額ではなく、対象者の技能・経験および職務の内容などを考慮した個別処遇を設定。 ・事務系職種においても職種別採用コースを新設。
KDDI	<ul style="list-style-type: none"> ・広範な事業領域を活用し多様な成長機会を提供。 ・専門能力に加え、組織を成功に導く「人間力」の高さを評価。 ・目指す社員像に基づき、実力主義の新グレード制。 ・成果・挑戦・能力に応じ、ダイレクトに報いる報酬体系。 ・職務・スキルを明確化し、全社員が専門性を深耕。
富士通	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員一人ひとりの職務内容について、期待する貢献や責任範囲を記載した職務記述書を作成。 ・職責の高さを表す仕組みを設定し、レベルに応じた報酬水準とすることで、より高い職責へのチャレンジを促進。 ・一般社員までを対象とし、社会・お客様へのインパクト、行動、成長を評価する制度を実施。
資生堂	<ul style="list-style-type: none"> ・社員が目指すべき専門性の領域を明確化。 ・それぞれの専門領域において必要な専門性とスキルを明示。 ・管理職だけでなく一般職も含めた全階層に対して職務等級制度を導入。 ・職務等級の判定に際して基準となるジョブ・ディスクリプションを明示。

(図表12) ハイブリッド型雇用制度



(出所) 各社HP、第一生命経済研究所「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:ハイブリッド型雇用制度」構築のススメ」

(注) 文中、意見に関する部分は全て筆者の私見である。