

働く人たちの幸せを大切にする企業によりそい、「ありがとう」で溢れる世界をつくる

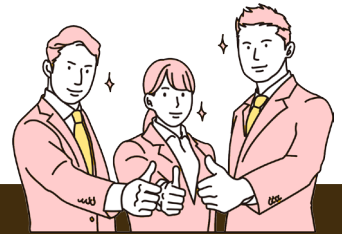
日本型雇用システムの見直しと自社型雇用システムの確立に向けて

日本経済団体連合会（以下、経団連）より、2022年版「経営労働政策特別委員会報告」（以下、経労委報告）が公表されました。経労委報告は、経団連が毎年1月、春季労使交渉（春闘）を前に賃金や雇用制度、国内外の経済情勢について見解を総合的に示すもので、春闘での経営側の指針となっています。2022年版経労委報告の主なポイントは下表の通りです。

		2021年	2022年
賃上げ	好業績企業	ベアも選択肢	新しい資本主義の起動にふさわしい賃上げが望まれる
	業績不振企業	ベア実施は困難	実情になかった対応が望まれる
ジョブ型雇用		総合的な検討が有益	導入・活用の検討が必要
女性活躍		積極的な管理職登用が重要	部長・課長層の育成強化が不可欠
最低賃金		企業への影響の検証が不可欠	制度自体を見直す時機

※2022年1月18日 日本経済新聞電子版より引用

今回のHP通信では、経労委報告から「日本型雇用システムの見直し」のパートを取り上げ、ジョブ型雇用など各企業が多様な人材の活躍推進といった観点で見直しを検討する際の視点についてご説明いたします。



1. 日本型雇用システムの見直し

日本型雇用システムは、

1. 新卒一括採用

2. 長期・終身雇用

3. 年功型賃金

4. OJT中心の企業内人材育成

などが主な特徴です。

これらによって、計画的で安定的な採用、社員の高い定着率とロイヤリティの醸成、自社に適した人材の育成などの面でメリットがあり、大企業を中心に長きに亘って運用されています。

一方で、下図の通り、随所で課題が浮き彫りになっており、経営環境や労働者の意識の変化に対応して、すでに大企業を中心に再点検・見直しが進められています。

多様な人材が主体性をもって活躍できるようにすることで、士気・熱意を高め、イノベーションの創出を促すべく、日本型雇用システムの持つメリットを活かしながら、多様な人材の活躍推進といった観点から必要な見直しを行い、各企業にとっての最適な「自社型雇用システム」の確立を目指すことが検討の方向性となっています。



[図] 日本型雇用システムの特徴と課題

日本型雇用システムの特徴

①新卒一括採用

- ・計画的で安定的な採用がしやすい
- ・企業が毎年、若年者に新たな就業機会を多く提供している
- ・日本の若年者の失業率が国際的に低い大きな要因となっている

②長期・終身雇用

- ・社員は雇用の安心感をもち、企業は労働力を長期にわたって維持・確保できる
- ・社員の高い定着率とロイヤリティに寄与
- ・長年の人事異動を通じて、自社の事業活動を多面的に理解できる

③年功型賃金

- ・年齢や勤続年数の上昇に伴って職能が向上することを前提に毎年昇給する
- ・経済面での安定が社員の定着に寄与
- ・職務変更等で賃金額設定が不要な職能給は職能向上と人材育成がしやすい

④OJT中心の企業内人材育成

- ・入社後、OJTを中心に業務遂行を通じて育成する
- ・企業主導の異動等によって、自社に適した人材を育成しやすい
- ・社内の様々な仕事の経験を通じて、多くの社員が多様な職能を備えられる

経営環境や働き手の意識等の変化

課題

- 新卒時以外の入社機会が限られる
- 相対的に中途採用が抑制される
- 中小企業やスタートアップ企業による必要な人材の獲得を困難にしている
- 起業等に失敗した者が企業に就職して再チャレンジする機会を狭めている

- 長期・終身雇用が、働き手のスキルアップや自己啓発に取り組む意欲を阻害し、主体的なキャリア形成、転職等の労働移動を抑制している可能性がある
- 毎年自動的に昇給する年功型賃金では、実際に発揮した職能・成果と賃金水準との間に乖離が生じやすい
- 多くの企業が導入している職能給は、年功的運用に陥りやすい
- ジョブ型雇用の導入・活用を阻害しているほか、転職等の労働移動を抑制している一因

- エンployアビリティの高い人材が育成されにくい
- 主体的なキャリア形成を阻害し、エンゲージメントの低下を招いている可能性
- 企業主導の人事異動が、企業の意向と働き手の希望の間にミスマッチを生じやすくしている

見直し・検討

自社型雇用システムの確立

「2022年版 経営労働政策特別委員会報告」より

ご不明な点がございましたら、ヒューマン・プライムまでお問い合わせください。TEL.03-5695-7700

2. 自社型雇用システムの確立に向けて

各企業で「自社型雇用システム」を検討する際の視点として、採用方法、ジョブ型雇用、処遇制度、人材育成について例示しています。



① 採用方法の多様化

多様な価値観・経験を持つ人材を確保するために、新卒一括による採用割合を見直し、通年採用や中途・経験者採用の導入・拡大をさらに進めていくことが有効な選択肢になります。

その際、職務とのマッチング精度を高め、雇用のミスマッチを防ぐ観点からは、退職した元社員を再び採用する「カムバック・アルムナイ採用」や自社の社員から推薦を受けた人材を採用する「リファラル採用」の活用も一案となります。

③ 士気・熱意を高める処遇制度

優秀な若年者や高度人材、中途・経験者の獲得、多様な人材の活躍推進によるイノベーション創出のためには、社員の士気・熱意を高める処遇制度を再点検し、必要に応じて見直しを行うことが求められます。



例えば、

- ・賃金制度では、年功に偏重した制度から、仕事や役割、貢献度を基軸にした制度へ変更する
- ・評価制度では、職務評価に伴う査定昇給や昇格・昇進に伴う昇給のウェイトを増大する
- ・退職金制度では、退職時の基本給や勤続年数を基本とする年功的な算定方法から、退職金の算定基礎額を別建てとするポイント制へ移行する

などが考えられます。

② ジョブ型雇用の導入・活用

ジョブ型雇用は、職能やスキルを自ら磨き、主体的なキャリア形成と専門性の高い働き方を望む社員にとって、自身の能力を発揮できる職務に従事し、成果に応じた処遇が得られる点で魅力的な制度となり得ます。



④ 人材育成とキャリアパス

人材育成においては、計画的・体系的なOJTの実施を基本に据えながら、社員の自発的な成長を促す形でOff-JTを拡充していくことが望ましいとされます。

具体的には、業務の遂行に直結する知識・スキルが習得できる研修・セミナーの実施や、社員自ら選択できるプログラムの拡充が重要になります。

また、社内公募制やフリーエージェント制度の導入・拡充、中途・経験者枠やジョブ型雇用区分で採用した社員に対し、担っている仕事や役割、貢献度を適正に評価し、管理職や経営層へ積極的に登用するキャリアパスを設定することも効果的です。

また、副業・兼業もスキルアップや社外での幅広い視野・経験の獲得につながるなど、主体的なキャリア形成を支援する施策として注目されています。



大手企業では、今回の春闘を契機に、日本型雇用システムの見直しが加速するかもしれません。中小企業の事業主様におかれましても、経団連が呼びかけている「自社型雇用システム」について理解を深めておくことが肝要だと思いますので、2022年版経労委報告に目を通されてみてはいかがでしょうか。



ご不明な点がございましたら、ヒューマン・プライムまでお問い合わせください。TEL.03-5695-7700

この通信がご不要な方は、お手数ですが弊社までご連絡ください。