

2024 年 10 月 30 日 全 10 頁

「ジョブ型人事」普及で円滑な労働移動は実現するのか？

民間企業の取り組みにも増して政府のイニシアティブ発揮が不可欠

経済調査部 エコノミスト 田村 続久

[要約]

- 岸田文雄前政権が打ち出した「三位一体の労働市場改革」は、石破茂政権にも引き継がれている。同改革の柱の一つである「ジョブ型人事」の普及には足元で進展が見られ、内閣官房などは 2024 年 8 月 28 日に導入事例集にあたる「ジョブ型人事指針」（以下、「指針」）を発表した。ジョブ型人事の下では職種別に報酬水準が定まり、採用されるため、転職にかかる透明性の向上や外部労働市場の活性化につながることを期待される。
- 「指針」によると、ジョブ型人事を導入した先行 20 社は職種や役割に紐づける形で等級・報酬制度を構築している。報酬面では家族手当などが廃止される一方、行動評価などにより属人的な要素も加味される。社内での円滑な労働移動を促すにあたり、社内公募制の拡充や、社員の自律的なキャリア意識や専門スキルの向上の支援なども行われている。人事制度を運用する権限を各事業部門に移管している点も特徴的だ。
- こうしたジョブ型人事の取り組みは、個社レベルでは人材獲得にかかる競争力の向上や、柔軟な人材配置の実現などで成果を上げている。しかし、円滑な労働移動を促すような職務やスキル、報酬水準の「標準化」が大きく加速しているとはいえず、ジョブ型人事の更なる普及に向けては人事人材の不足なども課題となる。職業情報のインフラ整備や、職業訓練の質と量の改善などへの政府の積極的な取り組みが不可欠だ。

1. はじめに

2024 年 10 月 1 日に誕生した石破茂政権は、岸田文雄前政権の経済政策を継承する方針である。労働市場改革も同様で、10 月 27 日投開票の衆議院選挙における自由民主党の政権公約には、前政権の「三位一体の労働市場改革」にあたる「リ・スキリング、ジョブ型雇用の推進、労働移動の円滑化」¹が盛り込まれた。

足元では、人手不足に伴う供給制約が企業活動の足かせとなりつつある。リ・スキリングの促進や、成長産業への失業なき円滑な労働移動を通じてマクロの生産性を高める必要性は増している。

¹ <https://www.jimin.jp/policy/pamphlet/>

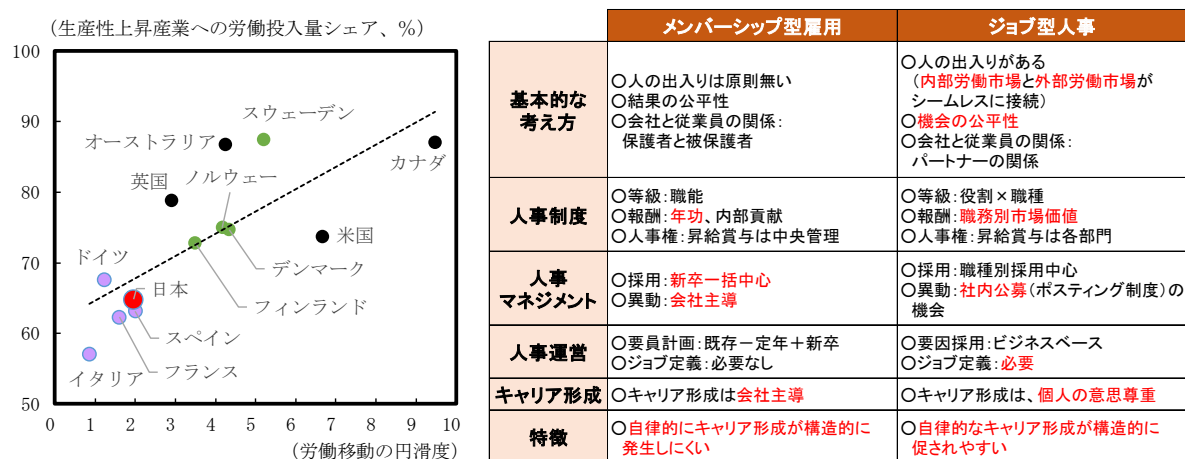
日本の労働市場は国際的に見て硬直的であり、労働移動の円滑化を通じて生産性向上を図る余地は大きいとみられる。図表 1 左は、先進主要国における労働移動の円滑度と成長産業の労働投入量のシェアを散布図にしたものである。横軸にあたる「労働移動の円滑度」を測る指標には多くの種類があるが、ここでは短期失業者と長期失業者の比率を参照した²。これによると、労働移動の円滑度が高い（低い）ほど、生産性上昇産業へと労働供給が集積する（しない）傾向にあることが分かる。

三位一体の労働市場改革のうち、足元で注目されるのはジョブ型人事（雇用）の導入である。内閣官房は 2024 年 8 月 28 日、経済産業省、厚生労働省との連名で、ジョブ型人事を導入した先行 20 社の事例をまとめた「ジョブ型人事指針」（以下、「指針」）を発表した。政府はこれらの先行事例を参考にしながら、ジョブ型人事を導入する動きが広がることを促している。

ジョブ型人事とは、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2024 年改訂版 基礎資料集」（2024 年 6 月 21 日）などで、かつての日本企業の雇用システムを指す「メンバーシップ型雇用」と対比して紹介される仕組みであり、両者の特徴は図表 1 右のように整理される。ジョブ型人事の下では職種別に報酬水準が定まり、採用されるため、転職にかかる透明性の向上や外部労働市場の活性化につながることを期待される。

ただし「指針」を見る限り、先行 20 社の取り組みは多様だ。「メンバーシップ型雇用」の仕組みが多分に残されるなど、図表 1 右の整理と整合しない部分も多い。本稿では「指針」に示されたジョブ型人事の現状を整理するとともに、円滑な労働移動の実現に向けて、政府が対応すべき課題などを論じる。

図表 1：主要先進国における労働移動の円滑度と生産性上昇産業の労働投入量シェア（左）、メンバーシップ型雇用とジョブ型人事（右）



(注) 左図における労働移動の円滑度は、失業期間 1 年未満の失業者数／失業期間 1 年以上の失業者数で算出（2001～22 年の平均値）。日本以外の掲載国は大陸欧州・北欧・アングロサクソンで色分けした。生産性上昇産業はマンパワーベースの労働生産性が 2000～18 年にかけて上昇した産業で、労働投入量シェアは 2018 年。（出所）内閣府、OECD 統計、EUKLEMS & INTANProd、Bontadini F., Corrado C., Haskel J., Iommi M., Jona-Lasinio C. (2021), “EUKLEMS & INTANProd: industry productivity accounts with intangibles.”、内閣官房資料より大和総研作成

² 労働移動の円滑度を表す指標には、雇用調整速度や平均勤続年数、失業者に占める長期失業者の比率なども参照されるが、いずれの指標で見ても、日本の労働市場の硬直性が確認されることには変わらない。

2. ジョブ型人事の導入実態 ～「ジョブ型人事指針」を読む

ジョブ型人事の先行 20 社のほとんどが管理職に導入するも非管理職の扱いには幅

「指針」で紹介されている先行 20 社の概要は図表 2 の通りである。従業員数は約 0.1～26.9 万人、売上高等は約 300 億～13 兆円と幅があり、アフラック生命保険（以下、アフラック）などの非上場企業や、比較的新興の IT 企業であるメルカリも含まれる。業種を見ると、電気機器・化学メーカーが大宗を占める一方、情報・通信業や金融業なども見られる。

先行 20 社のほとんどが管理職にジョブ型人事を導入している。一方で非管理職の扱いには幅があり、管理職と同様に導入する企業もあれば、非管理職を一律に対象外としたり、非管理職の中でも扱いを分けたりする企業もある。

非管理職（の一部）にジョブ型人事を導入しないのは、若手社員に様々な経験を積ませたいという人材育成面での狙いなどがある。後述するように、ジョブ型人事の下では社員による自律的なキャリア形成や専門スキルの向上が要請される。この点、中外製薬は「非管理職は、様々な職務経験が必要であり、特定の専門能力への特化を目指す段階ではない」と判断し、「育成の観点から柔軟な職務のアサインを重視」しているという。オムロンは、「最初の数年間は、色々な仕事を経験し、自分の強み・やりたいことを見つけていく段階にある」とし、非管理職の係長級（主査）未満にあたる新卒入社後 3～5 年の社員にはジョブ型人事を導入していない。

図表 2：「ジョブ型人事指針」が取り上げるジョブ型人事の先行 20 社の概要

企業	従業員数		売上高等		業種	ジョブ型人事の導入範囲	
		海外比率		海外比率		管理職	非管理職
富士通	12.4万人	41%	3.8兆円	37%	電気機器	○	○
日立製作所	26.9万人	58%	9.7兆円	61%	電気機器	○	○
アフラック生命保険	0.5万人	—	1.3兆円	—	保険業	○	○
パナソニック コネクト	2.8万人	54%	1.2兆円	70%	電気機器	○	○
レゾナックHD	2.4万人	50%	1.3兆円	53%	化学	○	○
ソニーグループ	11.3万人	49%	13.0兆円	77%	電気機器	○	○
オムロン	2.8万人	64%	0.8兆円	57%	電気機器	○	△（係長級）
中外製薬	0.8万人	5%	1.1兆円	38%	医薬品	○	×
KDDI	6.1万人	28%	5.8兆円	1%～5%未満	情報・通信業	○	○
三菱マテリアル	1.8万人	38%	1.5兆円	53%	非鉄金属	○	×
資生堂	3.1万人	43%	1.0兆円	73%	化学	○	△（総合職）
リコー	8.0万人	61%	2.3兆円	62%	電気機器	○	○
テルモ	3.0万人	80%	0.9兆円	77%	精密機械	○	○
オリンパス	2.9万人	42%	0.9兆円	87%	精密機械	○	○
ENEOS	2.5万人	2%	11.7兆円	15%	石油・石炭製品	○	×
ライオン	0.8万人	55%	0.4兆円	33%	化学	○	○
三井化学	2.0万人	40%	1.7兆円	49%	化学	○	△（係長級）
三菱UFJ信託銀行	1.4万人	30%	0.6兆円	35%	銀行業	△（一部の専門性の高い人材等）	
東洋合成工業	0.1万人	—	0.03兆円	34%	化学	○	×
メルカリ	0.2万人	26%	0.2兆円	23%	情報・通信業	○	○

（注）業種は証券コード協議会の業種別分類項目（33 分類。ただし、非上場企業は各社資料などをもとに筆者判断）、その他は内閣官房・経済産業省・厚生労働省「ジョブ型人事指針」（2024 年 8 月 28 日）による。従業員数、売上高等及びそれぞれの海外比率は連結で、2023 年 3 月末、2023 年 6 月末、2023 年 12 月末、2024 年 3 月末時点のいずれか。売上高等は「ジョブ型人事指針」上で「売上収益」「保険料等収入」「売上」「業務粗利益」と表記される値を含む。

（出所）内閣官房・経済産業省・厚生労働省、証券コード協議会、各社資料などより大和総研作成

非管理職の担う業務上の性質から、ジョブ型人事の導入に対して慎重な企業もある。三菱マテリアルは、非管理職の多くが製造現場に勤めているという実態に適した人事制度の在り方を模索している段階だ。資生堂は、生産技術職・工場勤務社員の「経験の蓄積で能力が上がる側面」や、美容職の「総合職などのビジネス職との職務の性質の違い」などに着目して、ジョブ型人事の導入対象外としている（ただし、美容職は2025年1月から導入予定）³。

やや例外的なのは、三菱UFJ信託銀行である。ファンドマネージャーと定年後の再雇用者のほか、特定の事業領域に属し、かつ専門性が高いと判断される者に限り、個別にジョブ型人事を適用している。具体的には、対象領域の役員と業務所幹部の部長級で構成される「専門性認定会議」が、要求されるパフォーマンスの水準などを基準にジョブ型人事の適用可否を決定する。一度ジョブ型人事が適用された社員も、その後のパフォーマンス次第ではメンバーシップ型の人事制度に再適用されることもある。

先行20社は具体的にどのような人事制度を設計しているのか。以下では、①職務等級・報酬制度、②人員配置、③人事権限の分掌体制の3つの観点から、ジョブ型人事の実態とその多様性を確認する。なお、それぞれのポイントを先んじてまとめると**図表3**の通りとなる。

図表3：先行20社が取り組むジョブ型人事のポイント

(1) 職務等級・報酬制度

- ・ 職種と等級（に見合う職責・役割の大きさ）を組み合わせる形で**ポジションを整理し、等級・報酬水準を紐づけ**。ただし、大まかなポジション整理にとどめることで**運用の柔軟性を確保**しようとする企業も。
- ・ 報酬には**業績・行動評価**などを通じて**属人的な要素**が反映され、**成果給的な色合い**も。他方で家族手当や住宅手当などは廃止。

(2) 人員配置

- ・ 異動の納得感を高めたり、若手の積極的な挑戦を促したりするために**社内公募（ポスティング）制度**などを拡充。
- ・ **キャリア意識や専門スキルの向上**を推進。ただし、学習支援の場面では**各社独自の要素**が重視される場合も。
- ・ 能力不足などによる**降格・減給は慎重に運用**。会社主導の異動も必要に応じて活用。

(3) 人事権限の分掌

- ・ 採用・人員配置・昇格・処遇を定める**人事機能の多くが各事業部門へとシフト**。
- ・ 人事部門は現場のサポートのほか、**人事データの活用支援**も。

（出所）内閣官房・経済産業省・厚生労働省資料より大和総研作成

³ 非管理職にジョブ型人事を導入していない企業の中には、非管理職の処遇の策定にあたり、各社員の担う役割の大きさを加味するよう制度を運用または改定しているところもある。年功的な要素が重視される「職能資格制度」をそのまま維持しているとは限らない点には注意を要する。

(1) 職務等級・報酬制度

「職種×等級」によるポジション整理が典型的だが、大まかに設定して柔軟に運用する企業も

「指針」を読む限り、ジョブ型人事導入の中核となるのはいわゆる「職務等級（ジョブグレード）制度」と、それに対応する報酬体系の確立にあるとみられる。

先行 20 社はジョブ型人事を導入する範囲で、各ポジションに対して等級（グレード）を割り振り、等級に報酬水準を紐づけている。そのため原則としてポジションが変わると等級が変わり、それに紐づいて報酬水準も変わり得るという意味で、ジョブ型人事における報酬体系は職務（≒ポジション）給であり、グレード給でもある⁴。

職務等級制度の確立は、典型的には職種と等級（に見合う職責・役割の大きさ）を組み合わせる形でポジションを整理することを指す⁵。先行 20 社の中でも特に「ジョブ型」企業といわれることが多い富士通や日立製作所はこうした整理をしており、非管理職のポジションも対象に含む。この場合、ジョブディスクリプション（職務記述書、以下 JD）は職種と等級の組み合わせを基本とし、必要に応じて各社員が担う具体的な業務内容などが加筆されることもある⁶。

他社も大枠では同様だが、一定のバリエーションが見られる。第一に、一部の企業は職種による区分を必ずしも重視していない⁷。ソニーグループは自社の職務等級制度が「現在の役割」に基づくことを強調しており、職種はあくまで役割を構成する要素の一つにとどまるとみられる。オリンパスでは職務等級の基準として「職務責任の大きさ」が挙げられ、ライオンでは職務が限定される一部管理職には「職務定義書」が、その他の社員には「役割定義書」が作成される。

第二に、非管理職にジョブ型人事を導入している企業でも、非管理職の各ポジションに対して JD を作成しているとは限らない。資生堂では、管理職の全ポジションに JD を作成する一方、非管理職は組織の最小単位であるグループ（一般的な企業における課や室）ごとに作成される。また、テルモでは非管理職の JD が 7 職種と 4～5 等級の組み合わせで作成されるにとどまるが、背景には「同一等級の役割の範囲内で、ある程度柔軟な職務の変更を可能」とする狙いがある。

第三に、等級のレンジをどの程度用意するかは、各社で隔たりが大きい。管理職と非管理職を合わせて 10 以上の等級を設定している企業は少なくない。一方、KDDI では外部からの人材獲得にあたり処遇を柔軟に決定しやすくしたり、管理職への昇格を行いやすくしたりする観点から、等級を 5 つ（管理職 3、非管理職 2）にとどめている。同様の理由でリコーはジョブ型人事導入にあたり、非管理職の等級を 5 階層から 3 階層に減らしており、メルカリも「等級の階層数は少なくすることを意識している」という。

⁴ KDDI や ENEOS は実際に、ジョブ型人事の説明にあたり「グレード給」という表現を採用している。

⁵ 「指針」上の「職務」「職種」などの用語は必ずしも意味が明瞭ではないが、本稿では原則的に、職務はポジション、職種は研究開発や営業、データサイエンティストなどの一定の専門領域を指すものとして扱う。

⁶ 富士通が策定したロール・プロファイル（職種と等級ごとの標準的な役割の定義）は 650 種、日立製作所が職種区分と階層区分に応じて作成した標準的な JD は 540 種に上り、両社はこれらに適宜情報を追加し、個々のポジションの JD を作成している。

⁷ 以下の事例では、ソニーグループ株式会社「ソニーのジョブグレード制度」（2024 年 2 月 22 日、第 7 回三位一体労働市場改革分科会配布資料 1）、オリンパス株式会社「オリンパスの人事制度」（2023 年 12 月 18 日、第 4 回三位一体労働市場改革分科会配布資料 2）も参照。

報酬は等級ごとのレンジ給が一般的で、行動評価など属人的な要素も加味して決定

次は報酬体系である。ポジションに等級・報酬を紐づけるのは、報酬体系から属人的な要素を排除する狙いがある。もっとも、「指針」で紹介された先行 20 社を見る限り、ポジションのみで報酬水準が決まるような、属人的な要素を一切排除する仕組みが普及しているわけではない。ジョブ型人事を導入しても、各社員の業績への貢献や、期首に設定した目標の達成度合い（いわゆる「業績評価」）などを反映して賞与を支給する仕組みは変わらない。

基本給も、一部企業（富士通、オムロンなど）の管理職を除けば、ポジションと 1 対 1（シングルレート）では決まらない。すなわち、多くの企業はポジションに対する報酬水準にレンジを設けており（レンジ給）、属人的な評価に応じて報酬水準を調整する余地を残している。具体的には業績評価のほか、企業理念に沿って行動しているかなどの「行動特性（コンピテンシー）」が評価され（いわゆる「行動評価」）、基本給の改定時などに参照される。管理職では業績評価が重視され、非管理職では行動評価が重視されやすいなどの違いはあるものの、典型的なメンバーシップ型雇用と比べて、総じて成果給的な色合いが強い面が指摘される。

なお、先行 20 社の多くは報酬水準の策定にあたり競合他社などをベンチマークにしており、外部労働市場との整合性を担保するよう努めている。資生堂やメルカリは競争力の高い報酬水準を実現するために、外資系企業や海外企業をベンチマーク先に含めている。具体的な報酬水準の検討に際してベンチマークがどのように考慮されるのかは必ずしも判然としないが、三菱マテリアルは「外部の報酬データを用いて 40 社程度をベンチマークし、各社の中位値が三菱マテリアルの報酬の中位値になるよう報酬水準を設定」している。

また、こうした取り組みと並行して、各種手当や退職金制度などの中から属人的なものを見直したり、転職者の存在を前提とした仕組みに改めたりする動きも見られる。具体的には、家族手当や住宅手当の廃止、退職金制度から確定拠出型年金への移行（一本化）、退職金にかかる自己都合減額の廃止や勤続年数の要素の排除などがある。

（2）人員配置

自発的な異動の拡大に向けて社内公募などを拡充、キャリア意識・専門スキルの向上を後押し

前節で述べたような職務等級・報酬及び評価制度の下、ジョブ型人事の導入企業はどのように適切な人材配置を目指しているのか。

メンバーシップ型雇用を導入する会社では、一般的に会社側が人事異動を判断し、定期的なジョブローテーションなどが実施される。これは社員の職歴や業務内容に関わらず、勤続年数に応じて賃金が上昇する仕組みを前提にして成り立つ。後述するように、ジョブ型人事の下では異動先のポジション次第で報酬水準が下がることがあるため、会社主導の人事異動は社員の理解を得にくい。この点、ジョブ型人事の先行 20 社では社員が自発的に別のポジション（特に上位ポジション）への異動を希望しやすくなるように支援したり、上司との 1on1 ミーティングなどを通じて人事異動に対する納得感を高めたりしている。

自発的な異動機会を制度的に担保するのは、主として社内公募（ポスティング）制度である。空きポジションに関する情報を部門横断的に周知し、能力などの応募要件を満たす希望者の中から適した人材を選ぶ仕組みであり、先行 20 社の多くが社内公募制度の整備や拡充に取り組んでいる。また、管理職登用試験を廃止したり、現行ポジションでの滞留年数を応募要件から外したりするなどして、若手社員にも積極的な行動を促している。

オムロンや ENEOS では、希望するポジションに空きがなくても社員が自らを売り込める制度があり、異動が実現するケースもあるようだ。ソニーグループでは継続的に評価が高い社員に対して、異動先の選択権が付与される（FA 制度）。社内副業や社内インターンシップ（短期間の異動）などを導入する会社もあり、社員が自発的にキャリアを形成する機会が様々な形で担保されつつある。

他方、社員が上位ポジションに挑戦する意欲を高めるため、先行 20 社では制度の運用にかかる周知活動（ポジション情報の整理・公開や部署説明会の開催など）のほか、社員のキャリア意識や専門スキルの向上などにも努めている。このうちキャリア意識の向上策としては、経営層からの積極的な情報発信、社内イベントの開催、e ラーニングの実施、キャリアプランを上司や専門家に相談する機会の提供などが挙げられている。

専門スキルの向上策としては、上位ポジションの応募要件に応じた各種 e ラーニングの整備や、自己啓発にかかる支援金の支給などが多い。一義的には社内公募への対応が念頭にあるためか、経営理念やコアバリューの学習など、企業独自の内容が含まれることもある。例えば、ライオンでは約 6,000 の e ラーニングコンテンツのうち、部門ごとの特性に合わせて自前で作成したものが 1 割程度を占める。

なお、こうした社員のキャリア意識への配慮から、先行 20 社では中途採用だけではなく、新卒採用も職種別に行われる場合がある。日立製作所はインターンシップも職種を限定した形で開催している。他方、職種を絞らない新卒採用を合わせて行う KDDI は、その理由に「自らの適性を理解できていない学生も多い」ことを挙げている。

パフォーマンス不足などによる降級・減俸は慎重な運用にとどまる

ジョブ型人事は社員の自立的なキャリア形成を促しやすいものの、現実には社員の意向に沿った異動ばかりではない。業務遂行能力やパフォーマンスを踏まえて各社員をふさわしいポジションに配置する仕組みであるがゆえに、会社側がそうした要素が欠けていると判断すれば、本人の意向に関わらずポジションを変更することは一般に想定される。先行 20 社でも、人事評価の結果などを受けたポジション変更によって降級・減給するケースは実際に生じている。

ただし、「指針」を読む限り、こうした降級・減給は非常に緩やかに行われているとみられる。すなわち、仮に評価が一定水準を下回った場合でも直ちにポジションが変更されるわけではなく、まずはパフォーマンス改善プログラム（Performance Improvement Program、PIP）が一定期間実施され、それでも改善しない場合に限り実施されるところが多い。さらにそうした場合で

も、一般的には減給幅が一定範囲にとどまるよう激変緩和措置が実施され、その後の取り組み次第では元のポジション・等級へと復帰することもある。

社内公募制の導入などを通じて社員のキャリア意識に配慮する半面、事業の性質や経営戦略の観点から引き続き、会社主導の異動を重視する企業は少なくない。アフラックは全国の各拠点に人員を配置する必要性から会社主導の異動を行うが、複数の業務を経験することがコアビジネスや自身の適性の理解に役立つことなども考慮して、入社 10 年程度はジョブローテーションを実施している。レゾナック HD や中外製薬は、経営コア人材の候補となる社員を対象に、育成の一環として職種や部署を跨ぐ異動を実施することがある。

役職定年制を採用していた企業は、ジョブ型人事の導入を機にこれを廃止したケースが少なくないようだ。ただし、一部の企業は一定の調整を加えつつも役職定年制を維持しており、年齢によりポジションを外されることもある。また、テルモは管理職の任期を 4 年に設定し、パフォーマンスの高い社員には上位ポジションへの異動を促す一方、低い社員は任期終了時に交代することで適所適材を図っている。

(3) 人事権限の分掌

ジョブ型人事を運営する権限の所在を確認すると、先行 20 社では、採用・人員配置・昇格・処遇を定める人事機能の多くが各事業部門へとシフトしている。人事部門は、各事業部門に設置される HRBP (Human Resource Business Partner、事業部門における人事や人材開発の責任者) などを介して、各事業部門のサポート役となることが多い。ただし資生堂では採用を現場が担う一方、人員配置や賃金は人事部門の判断に委ねている。また、テルモではどの程度の権限を人事部門から現場に移すのかを明確に規定するのではなく、部署ごとの状況などに鑑みて柔軟に運用している。

各部門における人事施策の妥当性は、経営陣とともに定期的に検証される。アフラックでは、社長と各部門の統括担当役員が参加する「人財マネジメント政策委員会」が隔週で開催され、全社最適の観点から政策課題が議論されている。三菱マテリアルでは、全執行役と各事業部門の HRBP により構成される「人材委員会」が、人事施策の実効性を検証し、次世代経営人材の選抜・育成や、人員配置や人事施策に関する認識を共有する場として機能している。

なお、アフラックは人財戦略部に「人財テクノロジー課」を新設し、役員から現場の管理職レベルまで、自らデータを深掘りして確認・活用しやすい環境を整備している点でも注目される。三菱 UFJ 信託銀行でも、事業部門と人事部門が共通のデータプラットフォームの構築を進め、より専門性の高い人材を多く育成することなどに役立てている。

3. ジョブ型人事の課題と重要性を増す政府の役割

ジョブ型人事が普及しても職務やスキルなどの「標準化」があまり進まない可能性

前章で整理したジョブ型人事の取り組みは、個社レベルでは一定の成果を上げているようだ。先行 20 社の多くが、ジョブ型人事の導入を通じて人材獲得競争での優位性が高まったり、中途採用が容易になったりしたと述べている。また、若手社員の早期登用などの柔軟な人材配置や、社員のエンゲージメント・学習意欲の向上などを報告した企業もある。

ただし、労働移動の円滑化という政府の目指す労働市場改革の観点からは、ジョブ型人事の導入が広がるだけでは十分でない可能性がある。先行 20 社の導入事例を見ると、職種と等級の組み合わせや、報酬水準への紐づけ方が各社で大きく異なるからだ。職務やスキル、報酬水準の「標準化」があまり進まないとすれば、ジョブ型人事の普及による外部労働市場の活性化の効果などについては議論の余地がある。

外部労働市場を意識したポジションの整理などが行われるようになったことは、円滑な労働移動を目指す観点から前向きに評価できる。企業が事業内容や経営戦略に適った人事制度を模索し、結果的に他社と異なる運用となるのも自然である。だが、整理の仕方が各社ばらばらなままジョブ型人事が広がった場合、企業間でのポジションの比較考量が難しく、特定のスキル獲得で期待される報酬水準が曖昧になるなど、転職時の透明性が十分に改善しない恐れがある。

こうした非「標準化」は、人的資本投資において企業特殊な内容が含まれていることとも表裏の関係にある。先行 20 社は社員のキャリア意識を高め、自発的なスキルの向上を支援しているが、企業が用意する教育プログラムには経営理念やコアバリューなどを扱うケースが少なくない。人手不足が深刻化する中、企業側から社員の転職を積極的に後押しするインセンティブは希薄であり、こうした学習支援が労働市場の円滑化につながるとは限らない。

また、ジョブ型人事の運用自体、先行 20 社の中でも定着したというには時期尚早であり、実際には多様な課題に直面している。ジョブ型人事の導入が本格的に進んだのは先行 20 社の例を見てもここ 5 年以内であることが多く、運用経験の蓄積が十分にある段階ではない。

「指針」で多く指摘されている課題としては、社員のキャリア意識が期待したほどには向上しないこと、ジョブ型人事を適切に運営するための人材が不足していることなどがある。アフラックや KDDI は「キャリア迷子」という表現で、ジョブ型人事に順応できていない社員の存在を指摘している。オムロンは必要に応じて PIP を適切に遂行できるマネージャーが多くないことや、HRBP の育成に課題を感じている。オリンパスでは現場での意識改革の遅れから、ジョブ型人事の趣旨にそぐわない属人的な昇降格が実施されるケースが見られている。

同様に、社内公募による異動が活発化することで部署やポジションごとの人気・不人気の格差が顕在化し、必要な人材配置が円滑に進まないことへの懸念も指摘されている。地方に拠点のある企業では、首都圏への異動希望が多いことも報告されている（三菱マテリアル）。富士通やテルモは不人気の部署やポジションの魅力を高めるように取り組んでおり、KDDI は不人気の業務での経験を管理職に就くための要件に加えることなどを検討している。

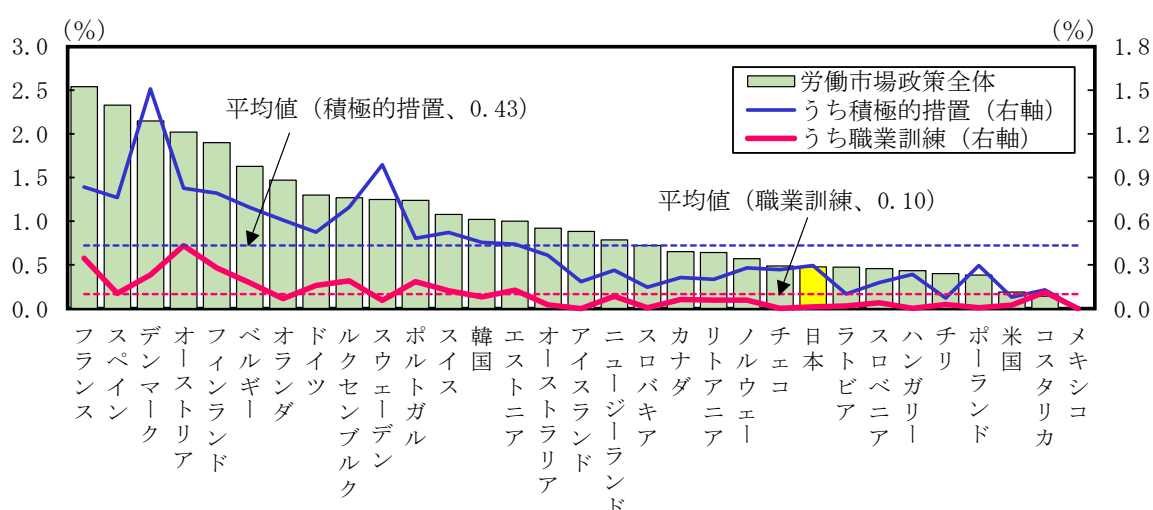
円滑な労働移動の実現には職業情報のインフラ整備や職業訓練体制の拡充が不可欠

前述のように、ジョブ型人事の導入は経営戦略の一環で行われている面が大きい。政府は円滑な労働移動の実現に向けて、自身のコミットメントを強化していく必要がある。例えば、職業情報のインフラを整備して標準的な職務区分や要求されるスキル、報酬水準などを示すことは、中小企業などを含めポジションの整理を容易にし、かつそうした整理から各社の独自性が薄まることで、ジョブ型人事の普及による転職市場の活性化にも期待しやすくなる。厚生労働省が2020年3月に開設した職業情報提供サイトである「job tag」（日本版 O-NET）などは民間データやAIなどの活用強化を通じて、職業情報の拡充や利便性の改善に取り組む余地がありそうだ。

また政府は、人的資本投資を企業に求めるだけでなく、職業訓練の質と量の改善に向けてイニシアティブを発揮する必要もある。この点、日本の職業訓練に対する政府支出は国際的に見て非常に少ない。経済協力開発機構（OECD）によると、加盟国平均が2022年で0.10%だったのに対して日本は0.01%にとどまる（図表4）。一般的には企業は従業員の転職に資する取り組みに消極的であり、事業環境の悪化で人的資本投資を削減することも十分に想定される。企業による学習支援を享受できない離職者の再チャレンジを支援する観点からも、公的な職業訓練を抜本的に拡充していくことが肝要だ。

また、OECD が社会人向け学習の実態をスコアリングした結果によると、日本は学習プログラムに関して「機会・情報の得やすさ」や「市場ニーズとの整合性」、参加者自身の「効用への期待」が諸外国に比べて大きく見劣りする⁸。公労使・産官学で連携し、効果的な学習プログラムを作成または認定、周知活動を強化するなどして、質の向上に取り組むことが必要だ。ジョブ型人事を担う人材を確保するという観点では、「指針」で観察されたようなジョブ型人事にかかる課題を抽出し、その解決に資するような学習機会を用意していくことが期待されよう。

図表4：労働市場政策に対する公的支出（対GDP比）



（注）「積極的措置」は失業者の再就職や職業訓練を支援する政策を指し、失業者向けの補償と早期退職に係る政策（「消極的措置」）を除く。2022年のデータ。

（出所）OECD 統計より大和総研作成

⁸ OECD の Dashboard on priorities for adult learning を参照。OECD は項目ごとに、関連する複数の指標を合成してスコアリングをしている。