

## 【労務】「リスキリング・労働移動・構造的な賃上げの方向性」についての資料を公表

「リスキリング・労働移動・構造的な賃上げの方向性」について議論がなされ、内閣官房 HP から「第 14 回新しい資本主義実現会議」の資料が公表されました。今回の議事は、「リスキリング・労働移動・構造的な賃上げの方向性」です。以下に公表された資料の概要を抜粋してご紹介します。

### 【内外賃金格差】

#### ■ 1 人あたり実質賃金の伸び率の低さ

- 先進国の 1 人あたり実質賃金の推移をみると、1991 年から 2021 年にかけて、米国は 1.52 倍、英国は 1.51 倍、フランスとドイツは 1.34 倍に上昇しているのに対して、日本は 1.05 倍にとどまる。

#### ■ 職務別の内外賃金格差

- 我が国と他の先進国等では、同じ職務であるにもかかわらず、著しい賃金差が存在し、特に高いスキルが要求される分野（IT、データアナリティクス、プロジェクトマネジメント、営業/マーケティング、技術研究、経営・企画等）では、その差が著しい。
- 日本企業と海外企業との賃金格差が大きいため、職務毎の賃金格差解消が不可避。ポストコロナの人材不足の中で、日本企業から人材が奪われつつある危機的状況。
- 年功賃金での対応は難しく、この賃金格差を無くすため、雇用制度の見直しが求められている。

#### ■ スキル差と対比した賃金差

- 同じ国の中でも、他の先進国においては職務に求められるスキルに応じた賃金差がある。例えば、IT、データアナリティクス、プロジェクトマネジメント、技術研究といった高いスキルが要求される職種は高い賃金を獲得できている。
- これに対し、日本企業は、獲得したスキルに応じた賃金差が小さく、スキルの高い人材が報われにくい制度となっている。

### 【職務給（ジョブ型雇用）】

#### ■ 従来の日本のメンバーシップ型雇用とジョブ型雇用（職務給）の違い

- 従来の我が国のメンバーシップ型の雇用制度においては、採用は新卒一括採用中心、異動は従業員の意向ではなく会社主導。企業から与えられた仕事を頑張るのが従業員であり、将来に向けたリスキリングが生きるかどうかは人事異動次第。構造的な賃上げの基礎となる従業員の意思による自律的なキャリア形成が行われにくいシステム。
- 個々の職務に応じて必要となるスキルを設定し、スキルギャップの克服に向けて、従業員が上司と相談をしつつ、自ら職務やリスキリングの内容を選択していく制度に移行する必要。

	メンバーシップ型雇用	ジョブ型雇用（職務給）
基本的な考え方	<ul style="list-style-type: none"><li>人の出入りは原則無い</li><li>結果の公平性</li><li>会社と従業員の関係：保護者と被保護者</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>人の出入りがある（内部労働市場と外部労働市場がシームレスに接続）</li><li>機会の公平性</li><li>会社と従業員の関係：パートナーの関係</li></ul>
人事制度	<ul style="list-style-type: none"><li>等級：職能</li><li>報酬：年功、内部貢献</li><li>人事権：昇給賞与は中央管理</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>等級：役割×職種</li><li>報酬：職務別市場価値</li><li>人事権：昇給賞与は各部門</li></ul>
人事マネジメント	<ul style="list-style-type: none"><li>採用：新卒一括中心</li><li>異動：会社主導</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>採用：職務別採用中心</li><li>異動：社内公募（ポスティング制度）の機会</li></ul>
人事運営	<ul style="list-style-type: none"><li>要員計画：既存・定年＋新卒</li><li>ジョブ定義：必要なし</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>要員計画：ビジネスベース</li><li>ジョブ定義：必要</li></ul>
キャリア形成	<ul style="list-style-type: none"><li>キャリア形成は会社主導</li><li>与えられた仕事を頑張る。</li><li>キャリアはわからないが、雇用は保障</li><li>将来に向けたリスキリング・スキルアップが生きるかどうかは、人事異動次第</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>キャリア形成は、個人の意思尊重</li><li>希望するキャリア実現を目的に、実績を上げる</li><li>社内公募・転職を活用し、従業員が望むキャリアを選択</li><li>自らリスキリング・スキルアップする強い動機</li></ul>
特徴	<ul style="list-style-type: none"><li>自律的にキャリア形成が構造的に発生しにくい</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>自律的なキャリア形成が構造的に促されやすい</li></ul>

（出所）マースー社資料も参考に作成。

## ■日本企業のジョブ型雇用（職務給）の導入見込み

- ・日本企業にアンケート調査すると、今後3～5年のうちに、管理職層を含めれば何らかの形でジョブ型への移行を検討する状況ではあるが、ジョブ型と「言い切っている」企業は管理職層で15%、非管理職層で8%にとどまっている。

## ■日本企業がジョブ型雇用（職務給）を導入する理由

- ・日本企業が、職務給（ジョブ型）への転換を考えざるを得ない理由は、グローバル市場での競争の中で、人材を確保するために必要と考えているところにある。

### 日本企業がジョブ型雇用を導入する理由

処遇の適正化	➤ 年齢が高いために高い処遇を得ている社員に対して、報酬面での適正化を図る（仕事や成果に応じた処遇への見直し）
高度専門人材の獲得	➤ 最先端の知見を有する人材（デジタル等）など、専門性を持つ人材が採用できる報酬の仕組みへ
若手の優秀人材の抜擢	➤ 有するスキルと職務登用に一定の連動があるため、従来では重要な職務に就けることができなかった若手を、適材適所の観点から抜擢可能
将来有望な社員のリテンション	➤ 従来では高い処遇を得ることができなかった、若年ながら高いポテンシャルを有する社員に相応しい処遇を与え、社外への流出を防止
グローバル化への対応	➤ 日本以外の先進国では、ジョブ型雇用が一般的となっているところ、国や地域を越えた全世界共通の報酬体系に向かわないと、社内に人材を維持することが困難

## ■日本型の職務給（ジョブ型雇用）

- ・職務給（ジョブ型雇用）の導入にあたっては、個々の企業特性に応じた導入の在り方があり、個々の企業に合った職務給（ジョブ型雇用）の導入方法を類型化して示すことが必要。
- ・具体的には、企業によっては、ジョブ型雇用（職務給）を一度にではなく、順次導入する。あるいは、その適用に当たっても、スキルだけではなく、個々人のパフォーマンスや行動の適格性を勘案するといった導入方法を類型化してモデルを示し、導入しやすくすることが必要。

## ■ポスティング制度の日本企業の導入状況

- ・ポスティング制度（社内の職務（ポスト）への公募制度）は、公募の対象となる職務の内容、職務に必要なスキルを本来、明示し、社員に応募させ、適任者を選抜する仕組み。
- ・ポスティング制度を設けることで、社内的に労働市場を整備し、構造的賃上げの機会を社内的に整備するとともに、必要となるスキルなどの同じ情報を社外にも公開することで、社外から経験者採用を行う門戸を開き、企業間の労働市場を整備することにも貢献（内部労働市場の創設と外部労働市場とのシームレスな接続）。
- ・日本の場合、何らかのポスティング制度を導入している企業は37.9%で、うち32.4%は役に立っているという回答。他方で、本来のポスティング制度と異なり、スキルと関係のない要件（入社後の勤続年数、年齢、特定の職位、現部署の勤続年数など）を応募要件に定めている企業が多く、若手を含めて適材適所を達成する手段になっていないケースがある。

## ■米国 AT&T における人事制度改革とリスクリングの取組

- ・米国企業の AT&T は、デジタル化などによる旧来事業の破壊的な変化に対応して、大規模なリスクリングの取組を推進し、世界的で最も有名なモデルケースとなった。

### ①AT&T の取組

- ・米国最大の通信事業者であった AT&T は、ハードからソフトへ、アナログからデジタルへ、固定回線から移動体通信（携帯電話）へ、製品からソリューションへなど、事業環境を巡る破壊的な変化に接し、世界的に最大と言われるリスクリングプロジェクトを 2013 年から実施（「Workforce2020」）。
- ・具体的には、2017 年から累計で 830 万時間と 9 億 4,400 万ドル(1,200 億円)を投資。現在も、年間 1 万人以上の社員がリスクリングを受ける。

### ②職務（ジョブ）の整理・統合（コンソリデーション）

- ・リスクリングの取組にあたっては、職務（ジョブ）の役割を整理することが必要。将来の職務像を定義することによって初めて、リスクリングのために必要となる、労働者の現在のスキルと当該職務に必要なスキルの差（スキルギャップ）や昇進ルールを示すことができる。
- ・リスクリングを開始する 2013 年以前は、職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）の内容は、各個人毎でバラバラだった。このため、労働者が他の職務に昇進するためにどのようなスキルが必要となるかを比較・検討することができなかった。このため、類似の業務を行う労働者について、共通するスキルを括りだして、スキルやジョブ同士の関係を整理・統合（コンソリデーション）した。それと会社の事業変革の方向性を照らし合わせることで、ジョブを再整理（250 類型→80 類型）し、労働者にとって将来必要となるであろうスキル（フューチャー・レディ・スキル）を示した。
- ・リスクリングの内容も、この再整理されたジョブの将来像（フューチャー・レディ・スキル）に従って決定されており、社内昇進の基準にも、社外の外部労働市場から人材を募集する際の手段としても用いられている。社外労働市場から経験者採用を行う場合には、社外に当該ジョブに必要なとされるスキルを社内同様に公開している。

### ③経営陣のコミットメント

- ・リスクリングは、終わりのない取組。継続的な学びの文化を作ることに経営陣のコミットメントが必要。
- ・なお、リスクリングを通じて労働者が得られるスキルは、社内昇進（内部労働市場）だけでなく、外部労働市場でも通用。このため、自社から他社に労働者が転職することも起こり得る。ただし、AT&T ではリスクリング強化による離職率の上昇は見られていない。他方で、リスクリングプログラムの選択肢を充実することで、（給与面で他企業に劣後していても）自分を育てる機会を得られるとして、外部労働市場から人材を惹きつけ、優秀な人材の採用を実現できた。

### ④リスクリングの内容

- ・リスクリングの内容については、それを修了した労働者が活躍の機会を得られることを経営陣として示さなければならない。各ポストの将来の必要数や将来像を労働者に示し（銅線技術職はどの程度減少し、光ファイバー技術職はどの程度増加するかなど）、リスクリングへのモチベーションを与える。リスクリングするかどうかや、学ぶ分野などは、上司と相談した上で、労働者自身が決定する。社内で希望するポストの関係者とコミュニケーションする仕組みや、上司によるサポート、労働者への情報提供などを通じて支援する。
- ・今後事業拡大が見込まれるデータサイエンスやソリューション事業分野では、スキルの取得は Off-JT が中心。大学院やオンライン研修等の外部機関と連携した教育も重視。過去 5 年間で 1 万人の労働者が、外部機関が学習する際の学費の支援を実施（年平均 1500 万ドル（約 19 億 5 千万円））。労働者はこれらの機会を活用し、コ

ンピューターサイエンスや MBA などの修士号を取得。

- ・近年ではミニ学位（Nano Degree : 「履修単位毎」に、その科目のスキルを修了していることについて大学やオンライン研修企業が証明を付与し、修了生の履歴書に記載可能とする仕組み）を取得する者も増加。
- ・内部研修も外部機関での学位取得も、いずれもその労働者のスキルの証明書の発行が重要。その証明書は、外部機関に発行させ、他社においても有効性を確保することが大切。

※その他の詳細は、内閣官房ホームページ（下記）をご参照ください。

参照ホームページ [ 内閣官房 ]

[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/kaigi/dai14/gijisidai.html](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/kaigi/dai14/gijisidai.html)