

# 日本型雇用システムの変化

— 自社型雇用システムと自律的キャリア形成へ —

# 「自社型」雇用システムの確立

- 新卒一括採用、長期雇用、年功型賃金等を特徴とする日本型雇用システム（メンバーシップ型）は、様々なメリットがある一方、経営環境の変化等に伴い、課題が顕在化
- 激変する経営環境の下、ウィズコロナ・ポストコロナ時代を見据えながら、各社においては、自社の経営・事業戦略や企業風土に照らして、組織としての生産性を向上すべく、**「メンバーシップ型」と「ジョブ型」を最適な形で組み合わせた「自社型」雇用システムをつくり上げていくことが重要**

## ■ 日本型雇用システム（メンバーシップ型雇用）の特徴と課題

特徴とメリット	顕在化してきた課題	【ジョブ型採用について】
<p>①新卒一括採用</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業は計画的な採用をしやすい</li> <li>・企業が毎年、新たな就職機会を提供 →日本の若年者の失業率が国際的に低い要因</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○多くの企業が新卒一括採用を重視する中、相対的に中途採用は抑制 →就職氷河期世代を生み出した要因の1つとの指摘</li> <li>○自社に適した人材育成を目的とした社内施策では、エンプロイアビリティが高い社員は育成されにくい</li> <li>○年齢や勤続年数の上昇に伴って優遇される年功型の処遇制度 →多様な人材の処遇が難しく、活躍を阻害する一因 →転職を含めたキャリア形成検討の阻害要因</li> <li>○職能給が実質的に年功的運用に陥りがち</li> <li>○年功型賃金の下、社外人材の採用の検討にあたり、どのような処遇が適正なのかが判断しにくい →ジョブ型の導入・活用と人材の流動性を妨げる要因 →優秀な若年層や高度人材、海外人材の獲得が困難 →社外や海外への人材流出リスクが上昇</li> <li>○画一的な施策や制度によって、自身の成長と活躍の機会が失われていると感じる社員が存在 →エンゲージメントを低下させている可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務の遂行に必要な知識や能力を有し、特定の職務において活躍してもらい、専門業務型・プロフェッショナル型に近い採用区分をイメージ</li> <li>● 欧米型のように特定の仕事やポストが不要になった場合に雇用自体が無くなることは想定していない</li> <li>● 現状では、主に、システム・デジタル・IT、研究・開発、営業、経理・財務、法務・知財等の職務において活用されているが、今後、ジョブ・ディスクリプションを提示可能な他の分野への広がりも期待</li> </ul>
<p>②長期雇用</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・異動等により様々な仕事を経験させ、中長期的な視点で自社に適した人材へと育成 →多くの社員が多様な職能を備えられる →自社の事業活動を多面的に理解</li> <li>・社員は人生設計を描きやすく、雇用と経済面での安心感が持てる →高い定着率やロイヤリティにつながる</li> </ul>		
<p>③年功型賃金</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年齢や勤続年数の上昇に伴い昇給 →雇用と経済面の安心感となり、社員の定着に寄与</li> <li>・職能給は職務変更や異動の度に賃金額の改定が不要 →異動を通じた職能向上と人材育成が可能</li> </ul>		

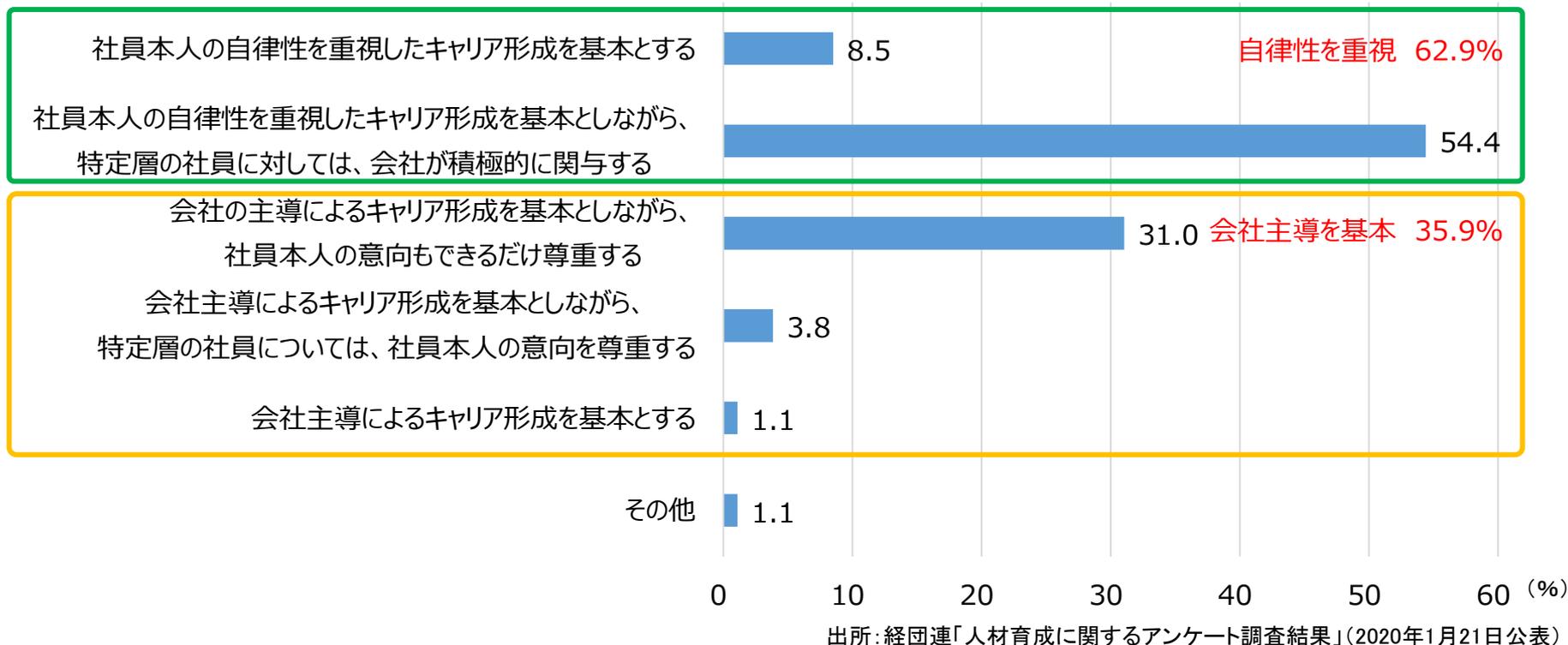
経営環境等の変化

出所：経団連「2021年版経営労働政策特別委員会報告

－エンゲージメントを高めてウィズコロナ時代を乗り越えSociety 5.0の実現を目指す－(2021年1月19日公表)

## ＜社員のキャリア形成に向けた今後の方針＞

( n = 366 )



会社主導による受け身のキャリア形成から、働き手の自律性を重視したキャリア形成へと転換

企業側のニーズ・課題: 会社の人事戦略上のニーズ・課題 + 社員個人のニーズ・課題

↳ 本日も説明させていただく対象