

なぜ今、『統合思考経営』なのか？ ～ESGを踏まえた長期にわたる価値創造のために～

人材多様性と人材ポートフォリオ (その3)

～もはや、新卒一括採用・終身雇用・年功序列では戦えない!!～

SBJ Lab Senior Practitioner of Integrated Thinking
株式会社Sinc 統合思考研究所 所長・首席研究員 川村雅彦

前回(第 29 回)は、日本企業が昭和的な雇用・人事慣行に基づく同質性集団から脱して、いかに多様性集団に転換するか、という問題意識の下、「人材ポートフォリオ」を考える雇用慣行 3 軸の 1 つである「人材属性(採用慣行)」を取り上げました。

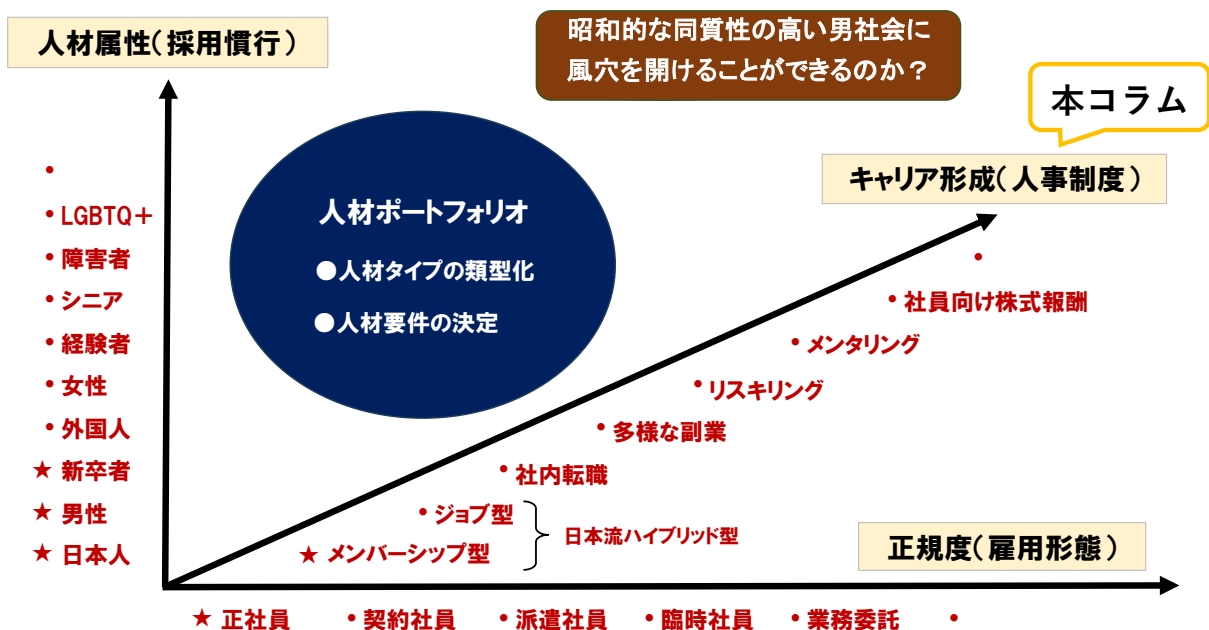
今回は、2 つ目の軸「キャリア形成(人事制度)」において、最近話題の「メンバーシップ型」と「ジョブ型」に着目し、日本企業の「ジョブ型人事」への転換の現状と課題を踏まえ、その方向性を論じます。

大きく変容する日本企業の人事制度

日本企業の人事制度が大きく変わろうとしています。背景には人口減少に伴う質量両面の「人手不足」の深刻化があります。しかし、本当に同質性の強い組織集団に風穴を開け、日本企業の競争力強化と復権につながるのでしょうか。本当に社員のキャリア形成に実効性のある人事制度は実現するのでしょうか。

本稿では、「時代に合わなくなった日本企業の人事制度をどうするか」の問題意識のもと、メンバーシップ型とジョブ型に着目し(図表 1)、それぞれの特徴を確認したうえで、「ジョブ型人事」の先進事例から現状と方向性を考えます。なお、キャリア形成のための社内転職、副業、リスキリングなどは、次回論じます。

図表 1:「人材ポートフォリオ」を考える雇用慣行 3 軸



(※)メンバーシップ型とジョブ型を併用する「日本流ハイブリッド型」の人事制度も考えられる。

(資料)筆者作成(本図は、本コラムシリーズ第 28 回の図表 2 に加筆のうえ再掲)

■「入社年次」や「同期」は死語に？

日本企業が、いかに日本的人事制度を壊すかに腐心しています。深刻な人手不足や専門人材の獲得競争を契機に、**これまでの人事制度が日本企業の再浮上の足枷になっている**、と気付いたからです。

その解決のためには、過去の成功体験や現状維持体質から脱却し、人材の多様性と生産性を高めていく仕組みが不可欠です。旧来の人事制度を漫然と続けていては、新卒者やキャリア人材(中途採用者)の採用が難しいだけでなく、若手社員の転職(希望)も増える恐れがあります(前回のコラム 29 参照)。

最近の動きをみると、明らかに人事制度に“地殻変動”が起きています。多くの大企業で、**新卒一括採用・終身雇用・年功序列の象徴であった、「入社年次」や「同期」という言葉が死語になりつつある**のです。

特に、人事制度では最も保守的と考えられてきた金融業界において、顕著な変化がみられます。組織の同質性と内向性が強く、「**一度✖がつくと取り戻せない**」といわれた**減点主義の企業風土**のままでは、これからの激動の時代に生き残れないという危機感の表れです。

■もはや、メガバンクでも新卒一括採用・年功序列は限界!

2024 年度のメガバンク 3 行の採用計画では、キャリア採用が 45%と 5 割に迫り(三菱 UFJ 銀行では 6 割)、地銀でも 2020 年度の 1 割から 3 割に増えています。これは、デジタル化や資産運用、国際ビジネスなどの重みが増し、それぞれの**専門人材の獲得が急務**となっているためです。

つまり、新卒一括採用で様々な部署を経験させて人材を育成してきた、**従来の OJT が転機**を迎えているのです。また、1990 年代入社就職氷河期の採用抑制で、50 歳前後の中堅社員不足も背景にあります。破格の高給採用も散見されますが、**特定の職種・職務を柔軟な給与体系に変更する銀行**が増えています。この新制度により銀行業界だけでなく、異業態・異業種からの転職者も少なくないようです。

三井住友銀行は 2023 年に「SMBC グループ人財ポリシー」^{※1}を定め、2026 年度には新人事制度の導入を予定しています。注目すべきは**入行年次を給与に反映する「階層」の廃止**で、年齢にかかわらず優秀な人材の引留と獲得が狙いです。三菱UFJ銀行では人事制度を刷新するべく、総合職と一般職の垣根を解消して、**全行員を「プロフェッショナル職」**^{※2}とする方針です。

(※1)三井住友銀行 CHRO メッセージ「価値創造を支える人材戦略」

<https://www.smfg.co.jp/company/organization/hrs.html>

(※2)三菱 UFJ 銀行の全行員を「プロフェッショナル職」に

<https://www.yomiuri.co.jp/economy/20230426-OYT1T50195/>

「メンバーシップ型」から「ジョブ型」への転換が始まった!?

■「ジョブ型の導入」は「メンバーシップ型の廃止」と認識しているか？

2021 年のパーソル総合研究所の調査^{※3}によれば、ジョブ型人事制度について、既に 2 割以上の企業が導入し、約 4 割が導入予定であり、今後も大企業を中心に増加すると予想されています。これは、**日本企業の人事制度が、メンバーシップ型からジョブ型へと一気に転換**していくことを意味するのでしょうか。

(※3)パーソル総合研究所「ジョブ型人事制度に関する企業実態調査」2021 年 6 月

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/employment.pdf>

本当に欧米流ジョブ型人事への転換が進んだ場合、日本流メンバーシップ型人事はなくなります。そうなれば日本企業の“**ありかた**”が大きく変わるため、ここで改めて両者の違いを確認しておきます(図表 2)。

図表 2:「メンバーシップ型」と「ジョブ型」の特徴と違い(概念的整理)

| 特徴 | メンバーシップ型人事 (日本企業に特有の慣行) | ジョブ型人事 (欧米企業など海外の慣行) |
|-----------|---|---|
| 考え方 | 人材起点：先に「人材」を確保し、 人材に職務を割り当てる 就社型人事 | 職務起点：先に「職務」を明示し、 職務に人材を割り当てる 就職型人事 |
| 職務内容 | 職務を予め限定しない(総合職型) 配置転換でキャリア形成、昇進あり | 「職務記述書」で規定する(専門職型) 特定の職務に限定的、昇進なし |
| 採用時期/狙い | 年度初の新卒一括採用/青田買い | 通期のキャリア人材採用/即戦力 |
| 異動・転勤(解雇) | 異動・転勤は原則あり(解雇は困難) | 異動・転勤は原則なし(解雇は容易) |
| 賃金 | 職能給：勤続年数・社内経歴が左右 | 職務給：職務の労働市場水準で決定 |
| 人材の流動性 | 低い | 高い |
| 課題・弱点 | <ul style="list-style-type: none"> ● 同質性の“内向き”組織になりやすい。 ● 社員のキャリア形成を人事部が担い、本人の意思・能力とのミスマッチも。 ● 組織の生産性が低く、賃金の費用対効果も低い(働かないおじさん問題)。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 多様性に乏しい組織では逆効果に。 ● スペシャリストの採用・育成は容易だが、ジェネラリストの育成が難しい。 ● 会社都合の人事異動がないため、急な人材補填が難しい。 |

(資料)濱口桂一郎『ジョブ型雇用社会 -正社員体制の矛盾と転機』(岩波新書 2021 年)をはじめ、諸資料より筆者作成

メンバーシップ型人事は、多くの日本企業に浸透しており、採用した社員にふさわしいと考えられる仕事を、人事部が割り当てる「人材起点」の発想による、**就社型の人事制度**です。つまり、新卒一括採用・終身雇用を前提として、年功序列人事で配置転換を通じて時間をかけて社員を育成する仕組み(OJT)です。しかし、経営環境と事業内容が激変する現在では、会社と社員のミスマッチが顕在化しています。

これに対し**ジョブ型人事**は、欧米企業など(正確には日本企業以外)で広く普及しており、特定職務(ジョブ)の内容を予め明示して社員を募集・採用する「職務起点」の発想による、**就職型の人事制度**です。つまり、事業拡大や欠員に合わせて、外部労働市場あるいは社内から機動的に最適な人材を採用・登用する仕組みです。ただし、その職務がなくなれば、多くの場合、その担当者は解雇されます。

繰り返しますが、概念的には**両者は真逆の人事制度**です。厳密に言えば、「**ジョブ型人事の導入**」は「**メンバーシップ型人事の廃止**」を意味します。しかし、このことは意外と認識されていません(詳細は後述)。

■何のために、ジョブ型人事を導入するのか？

さて、ジョブ型人事を先進的に導入した日本企業として、しばしば取り上げられるのが、日立製作所、富士通、KDDI、ソニー、オムロン、NTT、メルカリなどです。各社に共通することは、海外に多くの事業拠点があり、中途採用のキャリア人材が多く、**職務記述書(ジョブ・ディスクリプション)に基づく、世界共通の「ジョブ型人事制度」の制定と運用**です。

(注)内閣官房は 2024 年 8 月、『ジョブ型人事指針』と題する民間企業 20 社(金融は三菱 UFJ 信託銀行のみ)の事例集を公表。
「ジョブ型人事制度」の定義は、やや曖昧で、職務内容に基づいて従業員を評価し、適材適所の人材配置を実現する仕組み。
https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/jobgatajinji.pdf

それでは、これらの先進企業は、一体、**何のためにジョブ型人事を導入したのでしょうか**。あるいは、**ジョブ型人事への転換で何を変えようとしているのでしょうか**。それを探るために、社長がジョブ型人事の導入の先頭に立つ日立製作所と NTT の導入状況をみてみましょう。

日立とNTTは「ジョブ型人事」で何をめざすのか？

■日立の大改造と連動する「ジョブ型人財マネジメント」

日立製作所は10年以上にわたり、「**ジョブ型人財マネジメント**」^{※4}の基盤造りを段階的に進めてきました。この日立流ジョブ型人事制度は、川村・中西・東原・小島の歴代社長が進めてきた日立の大改造と期を一にするものです。その要点は、「社会イノベーション事業」の推進に向けた、デジタル人財とキャリア人材の採用強化、新卒者とキャリア人材の同時採用、通年入社・通年採用、職種別採用の拡大です。

(※4) 日立製作所 ニースリリース「ジョブ型人財マネジメントの実現に向けた2021年度の採用計画」2020年3月

<https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2020/03/0330c.pdf>

日立製作所プレゼン資料「ジョブ型人財マネジメントと具体的施策」2024年1月

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/bunkakai/roudousijou_dai5/siryou2.pdf

【ジョブ型人事のインフラとしての「グローバル共通人財マネジメント基盤」】

その根底にある発想は、「**適所適財**」と「**組織目標と個人目標の同期化**」です。会社による「職務の見える化」と社員による「人財の見える化」を通じて、組織と個人の継続的な成長と成果の最大化を図るものです（つまり、会社には中計達成、社員には機会と報酬）。そのために、まず人財マネジメントと成果評価の基礎となる世界統一の「**グローバル共通人財マネジメント基盤**」を構築しました（以下、3つの仕組み）。

- ・**グローバル・グレーディング**: 世界のグループ企業すべてのポジションを、共通の等級(グレード)に格付け
- ・**グローバル・パフォーマンス・マネジメント**: 組織目標の個人目標への展開、個人成果と組織成果の連結
- ・**グローバル報酬フィロソフィー**: 労働市場を意識した、個人成果の評価基準と報酬決定プロセスの考え方

【ジョブ・ディスクリプションで、社内人材と社外人材が競い合う！】

日立のジョブ・ディスクリプションでは職務名称、職務概要、責任、能力、期待行動、職務知識、資格・実務、経験の8項目が記載され(標準形はA4で2-3枚)、全部で450種類(75職種×6階層)があります。もちろん、**全社員に公開**されます。

特筆すべきは、このジョブ・ディスクリプションを**社内人材のキャリア形成の目標とするだけでなく、同時にキャリア人材採用の求人票として活用**することです。外部労働市場との連動性を意識した、職務の明確化です。これは、社員はキャリア形成において、社外の転職希望者とも競合することを意味します。人材の社内-社外の壁は低く、日立の本気度を示すものです。

【社内公募・応募では、会社と個人の関係は対等に】

日立ではジョブ・ディスクリプションを効果的に使った「**公募・ポスティング制度**」を導入しています。そこでは、社員は「自分のキャリアは自分でつくる」、会社は「社員のキャリア形成のための仕組み・場を提供する」という、対等な関係の構築をめざしています。

具体的には、ある職務の**グループ公募**(キャリア人材募集時には、グループ内でも公募)、社員自ら提案する**社内副業と社外副業(非雇用型)**、さらに**アップスキリング・リスキング**が始まっています。これら制度支援のために、職務と人材のマッチング組織である「**社内キャリアエージェント**」も創設されました。

■日立におけるジョブ型人事への転換の必然性

日立製作所(現在、連結売上高9兆円、グループ社員27万人)のジョブ型人事制度への転換は、全体の制度設計が終わり、社内実装が始まった段階と言えますが、その背景は以下の4点に整理できます。

- ① 売上高と社員数の国内・海外比率は逆転し、現在はいずれも海外が 6 割を占め、今後も増える。
- ② 事業環境が、製品中心・国内中心からサービス中心・グローバル市場に変化した。
- ③ 顧客と社員も、日本人・男性中心から外国人・多様な人々へと拡がり、価値観も多様化した。
- ④ 従来は、製品を同質性集団で開発・提供し、売上高(利益)は労働時間や生産量に比例していたため、**時間管理**が必要だった。しかし、今後は、多様で斬新な発想で事業モデルを拡張・転換し、売上高(利益)は労働時間とは直接比例しないため、**職務の明確化と成果管理**が求められる。

実は、ここにこそ、日立のメンバーシップ型からジョブ型への転換の必然性(Why)があると考えられます。すなわち、経営環境と主要事業の激変が、必然的にもたらした雇用・人事制度の大転換です。

■社長が主導する NTT のジョブ型人事(年次主義の廃止、管理職の格付け)

持株会社 NTT の島田社長はジョブ型人事を自ら主導する経営者で、その信念は「**年功序列のままでは、世界で戦えない**」と「**社員のキャリア自律を促す**」です。同社は、40 年前の民営化後に M&A を含めグローバル展開を積極的に行い、現在はグループ全体で世界中に 900 社超を擁し、売上高 13 兆円(海外比率 6 割)で社員数 34 万人となる中、固定電話主体だった**事業ポートフォリオは大きく変わりました**。

ジョブ型人事の導入で強調されるのが、**世界で通用する人材戦略への変革**です。外部からキャリア人材の採用拡大だけでなく、社内での若返り・抜擢人事(**年次主義の廃止**)にも注力しています。まず 2021 年に全管理職に社歴に左右されない職務給(格付による年収水準)を適用しました。2023 年には一般社員の人事給与体系を見直し、18 分野の領域設定により昇給・昇進条件を明示しました。

かつて「官僚より官僚的」や「GAFA 予備校」と揶揄された同社ですが、**人材戦略を経営戦略にどのように結び付けるのでしょうか**。同社長は、事業の中身も大事だが、国内外を問わず属人ベースで人材を見極めることだと力説しています。これは「**タスク型人材多様性**」の考え方です。ちなみに、昨年 NTT ドコモの社長に就任した前田氏は 24 年前に中途入社した方で、初のグループ外出身者の登用となりました。

メンバーシップ型を残したままで、「ジョブ型」と言えるのか？

■日本企業の「ジョブ型人事」への疑問

日立と NTT の事例をみると、なぜジョブ型人事へ転換したのか(せざるを得なかったのか)がわかります。特に、「定年までいれば、何とかなる」という社員の怠惰意識に対するショック療法ともみえます。しかし、「ジョブ型人事」と称する多くの企業事例をみると、「本当に、そうか？」と色々疑問がわいてきます。

- そもそも、**ジョブ・ディスクリプションさえ作れば**、「ジョブ型」と言えるのか？
- **専門職を獲得したいだけなら**、メンバーシップ型でも可能ではないか？
- **新しい賃金体系を導入したいだけなら**、メンバーシップ型でも可能ではないか？
- 「ジョブ型」と言うが、**メンバーシップ型を残したままなら**、「**名ばかりジョブ型**」ではないか？
- 無期労働契約では解雇が難しいので、**終身雇用をすぐに廃止することは無理**ではないか？
- 職務限定の雇用契約なら、**会社都合の配置転換はできない**のではないか？

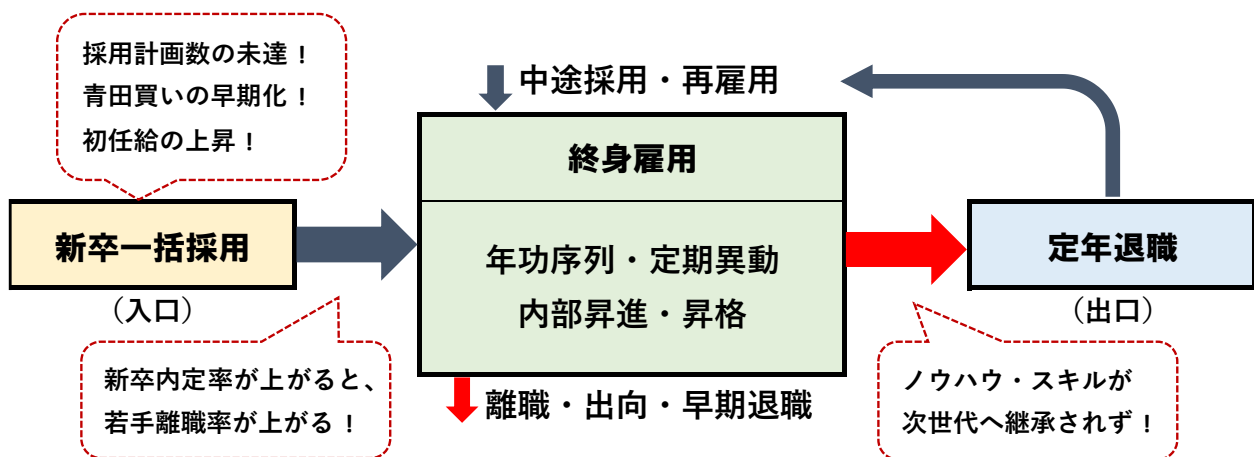
このようにみると、「ジョブ型」が安易に使われているように感じます。しかし、メンバーシップ型は、意識する・しないに係わらず、日本の社会通念ともなっていることから、真逆の雇用慣行である欧米流ジョブ型に一気に転換できるとは考えられません。そこで、いくつかの論点について深掘りします。

■「就社型」とは、まず会社のメンバー(社員)になること

メンバーシップ型とジョブ型の違いは何か、端的に言えば、就社型と就職型の違いです(図表 2)。前者は日本特有の雇用慣行で、「**会社のメンバー(社員)になること**」を優先する考え方で、職務は後付けです。それを実現するために、新卒一括採用・終身雇用・定年退職という“**三位一体構造**”が、戦後の高度成長期に形成されたのです。その効果的・効率的運用の仕組みが、年功序列・定期異動・内部昇進です。

このメンバーシップ型を「**雇用の入口-出口の収支バランス**」として、模式的に表現したのが図表 3 です。社員群という“塊”が、終身雇用を前提に新卒採用から定年退職まで「**トコロテン式**」に押し出されていくイメージです。中途採用を除けば、欧米流ジョブ型にはない形態です。この三位一体構造が、バブル崩壊後も維持され、現在に至っています。それゆえ、今になって様々な問題(ミスマッチ)が顕在化してきたのです。

図表 3:メンバーシップ型雇用の“三位一体構造”(雇用の入口-出口の収支バランス)



(資料)筆者作成(吹き出しは、最近の問題・課題を示す)

■実態は、「ジョブ型導入」と称して、メンバーシップ型の部分修正

このような雇用・人事問題を解決すべく、人材不足を契機に、救世主(?)のように「**ジョブ型人事**」が導入されるようになったのです。しかし、その多くは「**名ばかりジョブ型**」で、**メンバーシップ型の“三位一体構造”は保持したままで、各段階でジョブ型風の部分修正を行っているにすぎない**のです。例えば、以下のような修正(工夫)です。

- 一括採用⇒入社前に配属先・赴任地の協議、職種別コースの提示、ポジション明示の新卒採用など
- 年功序列⇒職務内容を明確にして、入社年次不問の賃金体系の導入、キャリア人材の採用拡大など
- 定期異動⇒転勤の事前協議、単身赴任の回避、地域限定職の設置、社内公募・応募など
- 内部昇進⇒キャリアパスの多様化、昇進・昇格基準の明確化、役割格付や成果の横断評価など
- 定年退職⇒一律の年収激減を避け、知識・経験・スキルに応じた特定職務へ厚遇で再雇用など

もはやメンバーシップ型雇用は時代に合わず、あちこちで致命的な綻びが生じていることは間違いありません。**その根本的解決には、その“三位一体構造”を崩すしかありません**が、そうかと言って、すべての日本企業にとって欧米流ジョブ型への完全な転換が最善である、とは断言できません。

現在のところ、日立や NTT が雇用・人事制度の最終形を欧米流ジョブ型にするのかどうか、明らかにしていませんが、一度根付いた社会通念や社内制度を変えるのは簡単ではありません。

(注)日立の入社式は、メンバーシップ型を象徴する「**会社への入社**」を祝う式典から、社会課題の解決という目標共有の場として「**Career Kickoff Session**」に変更された。ただ、2024 年度は服装自由で社長もノーネクタイだったが、会場はほぼ黒色だった。

■波紋を呼ぶ「最高裁の令和 6 年 4 月 26 日判決」: 解雇か配置転換か？

職務限定社員の配置転換は可能か。滋賀県社会福祉協議会事件で 2024 年 4 月の最高裁判決は、**職務限定で働く従業員に対して、会社は本人同意のない職務変更を命じる権利はない(労働契約法違反)**、と初判断を示しました。従業員(技師)と合意した職務の需要が減ったため、雇用主は解雇を避けるべく、職務限定のパート社員から総務部の正社員への格上げを、事前合意がないまま異動を命じたのです。

波紋を呼んだ理由は、**最高裁が企業と従業員の労働合意を最優先とした**からです。店舗の統廃合が多い業種(小売、アパレル、飲食、家電量販など)では、これまで本人同意が曖昧なまま、企業主導の配置転換がみられました。しかし、職務や勤務地を限定合意した場合、**事業の拡大や縮小に際して、その合意条件を変更できるのか**という問題が出てきたのです。これは事業展開への新たな制約となりかねません。

なお、時期を同じくして、**雇用主による就労条件の明示義務(労働条件通知書)が強化**されました^{※5}。要点は、職務や勤務地の限定合意があるか、一方的な配置転換を許す包括規則があるか、の 2 点です。

(※5)厚生労働省「労働契約法制の見直しについて(無期転換ルール及び労働契約関係の明確化)」2024 年 4 月
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_32105.html

「日本流ハイブリッド型雇用」の模索**■メンバーシップ型とジョブ型の「折衷案」と「併存案」を試行する**

高度成長期に形成された日本特有のメンバーシップ型雇用慣行は、“時代の遺物”になりかけている、と言っても過言ではありません。既にメンバーシップ型の部分修正は始まっているのですが、その三位一体構造を保持している限り^{※6}、海外では一般的な欧米流ジョブ型に転換することはできません。それでは、日本企業はどうしたら良いのでしょうか。

(※6)雇用期間を定めない「無期雇用契約」の場合、**労働基準法により解雇は難しく、終身雇用をすぐに廃止することができない**。しかし、「ジョブ型雇用」を標榜する企業では、**当該ジョブがなくなった時の解雇の有無**については明言を避けている。

結論から言えば、二項対立的な選択をするのではなく、**当面は「日本流ハイブリッド型雇用」を模索しよう**、となります。つまり、グローバル展開に配慮しつつも、少し時間をかけて日本社会にふさわしい雇用・人事形態を見つけ出そう、ということです。ただし、特定の「〇〇型」を選ぶことはありません^{※7}。具体的には、**メンバーシップ型とジョブ型の「折衷案」ならびに「併存案」**の試行です。以下、それぞれ説明します。

(※7)経団連は「2020 年版 経営労働政策特別委員会報告」以降、各社の状況に応じた「**自社型雇用システム**」を提唱している。
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2025/006.html>

【日本流ハイブリッド型雇用(折衷案)】

「折衷案」は、国境を越えて人材マネジメントを戦略的に一元化したいグローバル企業を想定したもので、日立や NTT などの雇用形態です。世界共通のジョブ・ディスクリプションと評価・賃金体系を核に、社内人材と社外人材(潜在的キャリア採用)の垣根を低くすることが肝要です。時間をかけてでも雇用・人事制度を変えるという覚悟が必要であり、ゆくゆくは欧米流ジョブ型に移行する可能性もあります。

なお、メンバーシップ型とジョブ型の特徴を併せ持つ「**ロール型雇用**」があります^{※8}。ジョブ(職務)ではなくロール(役割)に主眼を置き、**日本的な人材起点・長期雇用を残したまま**、社員各人が担う役割を明確にし(厳密なジョブ・ディスクリプションは不要)、期待役割と役割成果に応じて賃金を支払う雇用制度です。国内事業中心の企業、あるいは欧米流ジョブ型の導入に困難を感じる企業には意味がありそうです。

(※8)リクルートワークス研究所「目指しているのは『ジョブ型雇用』ではなく『ロール型雇用』ではないか？」2020 年 9 月
<https://www.works-i.com/column/works04/detail029.html>

【日本流ハイブリッド型雇用(併存案)】

「ジョブ型」の導入企業で、従来の就業規則との整合性が問題になり始めています。終身雇用を前提として年功序列による昇進基準や賃金体系が歴然と存在することから、**メンバーシップ型を残したまま、「ジョブ型」対応の新制度を追加して「1社2制度」とする企業がでてきました。**スペシャリストに高給を支払う仕組みとも言えますが、人材争奪戦の渦中にあるテクノロジー企業や金融機関に多く見られます。

三菱 UFJ 信託銀行は、高度な顧客ニーズに応えるには、資産運用や AI など高い専門性と業務スキルをもつ専門人材が必須と判断し、2020 年度から「職務」重視の制度を順次導入してきました。社員のキャリアパスを多様化する中で、**メンバーシップ型(職能給+職務給)とジョブ型(職務給のみ)の併存を決めたのです***。この併存型人事により、育成したスペシャリストの離職防止、キャリア人材採用の競争力強化も期待できます。

(※9)三菱 UFJ 信託銀行「三菱 UFJ 信託銀行の人事制度について」2024 年 1 月

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/bunkakai/roudousijou_dai5/siryou3.pdf

■戦略変革には「社外の血」が必要、内部昇進者や新卒者だけではムリ

日本流ハイブリッド型の模索と言っても、人材戦略の構造改革の観点からは、「**雇用の入口-出口革命**」と「**人材戦略のインフラ整備**」を常に心掛けるべきです。これらを内部昇進者(既存体制への忖度者)や新卒者(未熟練者の異名)だけで取り組もうとしても、ほぼ不可能です。外部キャリア人材の積極的な採用による、自社とは異なる価値観と業務センスをもつ「社外の血」が必要です。以下、具体方策の例示です。

● 雇用の入口-出口革命: 新卒一括採用の縮減、キャリア人材の通年採用の拡大、定年制の廃止

- 採用数の計画・実績で、キャリア人材が新卒者を上回る、大企業や金融機関が増えている。
- 欠員補充ではない、戦略的見地からのキャリア人材の通年採用は、企業の本気度(危機感)を示す。
- 定年後は再雇用が主流だが、定年制の廃止により、年齢に左右されないキャリア形成が可能。

☞ **NEC**: ジョブ型人材マネジメントによる「適時適所適材」に向けた採用計画、**キャリアと新卒はほぼ同数**(2024 年 3 月)。
https://jpn.nec.com/press/202403/20240321_03.html

☞ **富士通**: 事業ポートフォリオ変革に連動した人材ポートフォリオの実現に向け、**新卒の 2.5 倍となる 2,000 名以上のキャリア人材**を採用(2024 年 3 月)。**新卒では応募時に職種を定めない OPEN コースを廃止**、所属や職種を約束するコースのみ。
<https://pr.fujitsu.com/jp/news/2024/03/19.html>

☞ **YKK グループ**: 2022 年 3 月期から**国内の定年制を廃止**。新領域開拓に向け、電機業界などからベテラン採用を開始。
<https://career.nikkei.com/nikkei-pickup/001728/>

● 人材戦略のインフラ整備: グループ内で共通の新しい職務等級体系、評価体系、賃金体系の構築

- ジョブ・ディスクリプションは必要だが、それだけでは人材戦略のインフラ整備とは言えない。
- ジョブ・ディスクリプションに基づく、海外を含む世界共通の役職・職務のグレーディング(等級区分)。
- 新等級体系に基づく、グループ内統一の成果評価体系と賃金報酬体系(人事制度 3 要素)の構築。

☞ **日立製作所**: 「グローバル共通人材マネジメント基盤」(前述)

☞ **ソフトバンク**: ジョブ型とは異なり、人に「使命」を割り当てる「**ミッショングレード制度**」。日本の年功序列や職能給はなく、役職や入社年次・年齢などに係わらず、その使命に応じて等級・報酬を決める。「ロール型雇用」に近いのか?
<https://www.softbanktech.co.jp/corp/hr/personnel-system/evaluation/>



今回は、日本企業の脱同質性に向けて、メンバーシップ型とジョブ型に焦点を当てた人事制度を考えてきました。日本では欧米と異なり、企業横断の労働市場は形成されていません。そこで、日本流の新しい雇用形態を企業だけが考えるのではなく、教育界や経済界をはじめ社会全体で議論することが必要です。

次回(第 31 回)は、今回の続きで、**社員のキャリア形成に資する人事施策**の現状と課題を論じます。

(つづく)