

# 日本の会社のための人事の経済学 —そのポイントと政策への含意—

2023年12月11日(月)

RIETI公開BBLウェビナー—講演

慶應義塾大学大学院商学研究科/RIETI

鶴 光太郎

# 本日のお話の流れ

- 拙著『日本の会社のための人事の経済学』について
- ジョブ型雇用の「きほんのき」
- 過去30年間における大きな環境変化へ対応するため、なぜ、ジョブ型雇用が不可欠なのか？
- 人的資本経営の根幹に、なぜ、ジョブ型雇用があるのか？
- ジョブ型雇用の現状と評価
- 真の「新しい資本主義」を目指して：ウェルビーイングの向上とパーパス経営の推進
- 政策への含意：三位一体の労働市場制度改革に対する評価

# 拙著『日本の会社のための 人事の経済学』について

# 拙著『日本の会社のための人事の経済学』

- 【改革のベースとなる理論と戦略を日本企業目線で解説】
- ジョブ型雇用、人的資本経営、テレワークなど日本企業の人事担当者は様々な課題に取り組んでいるが、その意義や取り組み方について必ずしも十分な理解が行き渡っているとはいえない。
- それは、議論を行うための共通の土台であるフレームワークに大きな隔たりがあるからだ。
- 人事の経済学は、雇用・人事システムがどのように機能しているのか、その基本的なメカニズム、その背後にある理論を知るために企業の人事担当者が理解しておくべきフレームワークだ。
- 本書は、人事の経済学と雇用システムを解説し、雇用・人事システム変革の際にベースとして考慮すべき戦略を明らかにする実務家必読の書。
- 著者：鶴光太郎（慶應義塾大学大学院商学研究科教授）
- 出版社：日本経済新聞出版  
(2023/04/06)



# 【目次】

- 序章 なぜ、いま、「人事の経済学」なのか

## 理論・教科書編

- 第1章 ジョブ型雇用とはいったい何か——氾濫する誤解を解きほぐす
- 第2章 日本の雇用システム——欧米システムとの本質的な違い
- 第3章 「ジョブ型イコール成果主義」ではない——賃金決定の経済学
- 第4章 企業組織の情報システム——「対面主義」の経済学

## 実践・戦略編

- 第5章 ポストコロナ・AI時代にふさわしい企業組織・人材・働き方の「見取り図」
- 第6章 ジョブ型雇用への移行戦略——シニアから始めよ
- 第7章 ポストコロナに向けたテレワーク戦略——「テレワーク」の経済学
- 第8章 ゼロサム・ゲームからウィンウインの関係へ——企業と従業員関係の大変革
- 終章 人事の経済学の「レンズ」でみた「ミライのカたち」

# 実践・戦略編の5つのポイント

## 【第1のポイント】

- 無限定正社員システムの切り崩しと広義ジョブ型正社員の拡大（第6章参照）

## 【第2のポイント】

- 新たなテクノロジーを徹底活用した情報伝達・共有システムへの移行と「時間・場所によらない働き方」の確立（第7章参照）

## 【第3のポイント】

- イノベティブで成長できる「ジリツ」人材の採用・育成・評価（第8章参照）

## 【第4のポイント】

- 組織内人材の多様化とパーパス経営の推進（第8章参照）

## 【第5のポイント】

- 従業員のウェルビーイングの徹底した向上（第8章参照）

# ジョブ型雇用の「きほんのき」

# 日本固有のメンバーシップ型雇用の特徴と課題

- いわゆる日本的雇用システム：
  - 長期雇用、後払い型（年功型）賃金、遅い昇進
- +
- メンバーシップ型雇用：
  - 新卒一括採用
  - （将来の）職務・勤務地・労働時間に限定なし（雇用契約は空白の「石版」）
  - 企業の様々な部門で経験を積む
- ↓
- 企業への帰属意識が高く、チームワークに優れた同質的な人間の集合体
  - 従業員の思考や行動の「ベクトル」を揃えることが可能
  - 企業の中の各部門との綿密かつ円滑な連携・調整可能にする情報・コーディネーションシステム



# ジョブ型の「真実」

- 狭義のジョブ型雇用と広義のジョブ型雇用の定義
  - 職務限定・勤務地限定・労働時間限定の3要素
  - 狭義＝すべて限定（and型、欧米型）
  - 広義＝いずれかが限定（or型、日本の目指すべき姿）
- 日本と欧米の本質的な差異は採用・異動
  - 職務の限定の幅に着目するだけでは不十分
  - 欧米のジョブ型（狭義）は公募制（社内・社外とも）
- 本来の（古典的）ジョブ型雇用は「キラキラ」しておらず、古臭い
  - 徹底した分業、狭い職務範囲、賃金は完全な職務給・査定なし、訓練なし
  - テーラーリズム、フォーディズム、チャップリンの「モダン・タイムス」

# ジョブ型の「誤解」

- 定義の誤解
  - 日本的雇用以外の要素がすべて入るわけではない。
- ジョブ型は解雇自由という誤解
  - 同じジョブ型でも大陸欧州は解雇自由ではない(解雇自由は米だけ)。
- ジョブ型は成果主義という誤解
  - 古典的ジョブ型は厳格な職務給
- テレワークはジョブ型が必要という誤解
  - 最新のテクノロジーを徹底活用すれば職場をデスクトップ上で再現可能(雇用・人事システムの制約はないはず)
- 職務記述書があるからジョブ型という誤解
  - 雇用契約は「空白の石版」のまま職務記述書を作る「なんちゃってジョブ型」が横行

# 職務記述書を作っただけの正社員(いわゆる「なんちゃってジョブ型」)はなぜダメなのか

- 人事にとって雇用契約に職務を明示化することはハードルが高いため、職務記述書を作成して職務をできるだけ明確化しようとする取り組みがポピュラーに
- ジョブ型?、通常の職務限定正社員への第一歩? ⇒ ×
- 雇用契約の特徴
  - 経済学では雇用契約は他の契約に比べ不完備契約(incomplete contract)の傾向がより強い⇒将来の事象に応じての対応を契約に書き切れない。⇒欧米と日本では異なる対応
  - 欧米ジョブ型契約:雇用契約には職務などを含めてできるだけ書き込むという考え
  - 日本のメンバーシップ型契約:職務を含めて将来何が起きるかわからず明示化、特定化してしまうのはあきらめる。「空白の石版」にしておいて、今決めず将来時点で交渉すればよい。契約の概念は希薄。その企業に雇用されていることが保証されている以外はその時々で柔軟的に対処すればよい(「なんでもあり」という発想)。
- 職務記述書は「空白の石版」と同じ
  - 職務記述書に職務を明示化してもその時々で企業側の都合の良いように書き換えられてしまう可能性
  - 歯止めなく、なんでも書き加えることができるのであれば何も書いていないメンバーシップ型の「空白の石版」と同じ
- 欧米で職務記述書が機能しているのは雇用契約で職務が定められている、採用・異動は公募が基本という仕組みがあるから
  - 欧米のジョブ型の職務記述書は契約と関わっているので簡単に書き換えることができない。
  - ジョブ型は公募が基本であるので必ず職務記述書がなければ採用や異動を行うことができない。
- メンバーシップ型を基本的に維持⇒人事部の裁量は強い⇒職務記述書は企業側の都合のいいように書き換えられ有名無実化する可能性

過去30年間における大きな環境変化へ対応するため、なぜ、ジョブ型雇用が不可欠なのか？

# ①マクロ経済を巡る環境変化

- 旧環境(80年代まで): 高成長、安定性
  - 旧戦略:
    - 後払い型賃金、前例踏襲、減点主義、同質的な人材による綿密なコミュニケーション・コーディネーション←メンバーシップ型雇用の特徴
    - 横並び企業戦略⇒大きくなる市場のパイを安定的に分け合う
    - 継続的・漸進的品質改良・イノベーション⇒同質的な商品の品質向上・低価格化・大量生産で市場拡大
    - 長期的経営視野の元での継続的・相対的取引
- ↓
- 新環境(過去30年に起こった環境変化):
    - 低成長⇒将来に向けて安定的な高成長・市場拡大の期待喪失
    - 不確実性増大⇒VUCA = 「Volatility(変動性)」「Uncertainty(不確実性)」「Complexity(複雑性)」「Ambiguity(曖昧性)」
    - 「想定外」の日常化(2008年世界経済危機、2011年東日本大震災、2020年コロナ、2022年ウクライナ侵攻)
  - 求められる新戦略:
    - 年功賃金見直し、順送り人事の見直し⇒メンバーシップ型雇用見直し
    - 独創的な企業戦略⇒経営人材の独創性、発想力を生む出す雇用・人事戦略
    - これまでの常識を打ち破るような抜本的・破壊的なイノベーション(「ディスラプション」)⇒個人のイノベーション力・成長力、構成員の多様性を生む出す雇用・人事戦略⇒人と違うことを考える人材、同質的ではない多種多様で成長できる人材

## ②労働力を巡る環境変化

- 旧環境(80年代まで): :豊富な若年労働力
- 旧戦略:新卒一括採用、後払い型賃金←メンバーシップ型雇用の特徴



- 新環境(過去30年に起こった環境変化):少子高齢化・人口減少、女性社会進出
  - 求められる新戦略:
    - 女性・高齢者の労働参加の量的・質的拡大
- ↓
- 男性・働き盛りがメインプレイヤーであるメンバーシップ型雇用の見直し
- ↓
- 従業員の立場からみて単一的・同質的な働き方から多様で柔軟な働き方、後払い型賃金の見直し

# ③資本を巡る環境変化

- 旧環境(80年代まで): 物的資本の重要性
- 旧戦略: 資本家と労働者の対立を前提とした雇用・人材管理(労働者はコストという認識)



- 新環境(過去30年に起こった環境変化):
  - 人的資産、無形資産の重要性の高まり
  - 資本家と労働者の対立概念の陳腐化
- 求められる新戦略:
  - 人的投資、無形資産投資の促進
  - 従業員のウェルビーイング向上

## ④テクノロジーを巡る環境変化

- 旧環境(80年代まで): 情報革命以前における人力の活用
- 旧戦略: 時間と場所の同一性を前提とした働き方、人力による情報コーディネートシステム



- 新環境(過去30年に起こった環境変化): インターネット、デジタル化、AIなどの新たなテクノロジーの進展
- 求められる新戦略:
  - 時間と場所の同一性を前提としない働き方(テレワーク)
  - デジタル化を徹底活用した情報コーディネートシステム
  - ペーパーレス化を徹底化させることによる仕事・プロセス・成果の見える化・共有化とそれらによる生産性向上
  - AIなどと人間の補完的関係の形成



# 求められる人材の転換： メンバーシップ型人材からジョブ型人材へ

- メンバーシップ型雇用は、80年代までの環境下ではうまく機能したが、過去30年の大きな環境変化に不適合
    - 適応に向けた抜本的な変革が長年先延ばしに
    - 低成長、不確実性の増大⇒ディスラプティブなイノベーションがより重要に
    - 組織への「忠誠心」と「自己犠牲」(長時間労働、転勤など含む)が評価基準であったメンバーシップ型人材は「我慢大会」を勝ち抜いた「従順な」人材であり、抜本的なイノベーションを起こすことは不可能
  - 求められる人材のイメージ
    - 抜本的なイノベーションを志向し、どこまでも成長していく「尖った」人材
    - 試行錯誤を繰返し、過去や前例にとらわれず新たな価値を生み出そうとする人材
    - 2つの「ジリツ」(自立・自律)＝自ら立ち、自らを律する人材(テレワークとも補完)
    - 企業との良い意味での緊張関係を保てる人材
    - 自らのキャリア形成を企業に委ねるのでなく、キャリアの「ジリツ」が必要と考える人材
- ↓
- 求められる人材は、必然的にキャリアの自律性が担保された(職務限定)ジョブ型人材

人的資本経営の根幹に、なぜ、ジョブ  
型雇用があるのか？

# 人的資本経営は新しい？

- 定義(経済産業省)
  - 人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方
- 注目される背景
  - 企業の付加価値を生む源泉がかつての工場や機械などの物的資産から人的資産を含む無形資産に移行
- 人の付加価値創造への貢献、フローor ストック？
  - フロー・アプローチ(新古典派):一定期間のフローの労働力 = 頭数 × 労働時間(マンアワー)に着目
  - ストック・アプローチ:ストック = 人的資本 = 能力・スキル(積み重なって蓄積)に着目
- 企業が従業員を単に「マンアワー」として捉えるのではなく、その能力・スキルを考慮して経営しておれば、それは人的資本経営のはず

# 人的資本経営の「盲点」: 2つのアプローチ

## • 人的資本の水準拡大

- 教育訓練、能力開発(=人への投資)などで能力・スキルを向上させ、人的資本の水準を拡大
- 従業員と高めるべきスキルのマッチングが難しい(メンバーシップ型の問題点)
- その上、投資効果が発揮するのに時間がかかる。
- 高いスキルを持っていても現在の職務で生かされていない場合も
- このアプローチが機能するためには、ジョブ型雇用(職務限定型)が前提となるべき

## • 人的資本の稼働向上

- 人的資本の水準は一定でも従業員のウェルビーイングの向上などにより、その稼働率を引き上げ
- 個人、企業へのパフォーマンスへの波及には即効性

• 前者のアプローチが強調され過ぎているのでは？ 後者の方がより確実に早い効果が期待

• ウェルビーイングに着目した人的資本の稼働向上は後述

# 日本の能力・スキル開発の特徴

- 企業主導の訓練
  - 一般的なスキルより企業特種的なスキルに重点
    - ただし、日本の場合、説明の分かりやすさから企業特種的な部分が強調されすぎの面も、企業特種と言われても他の企業で通用するものはかなりの程度あるはず
  - オンザジョブ・トレーニングが主体
  - オフザジョブ・トレーニングも対象ターゲットを明確に決めた上で一律の対応
    - 外部の教育・訓練機関での研修以外は企業の中の階層に応じた組織人としての学び（新人研修から始まって管理職向け研修など）が中心であり、個人の専門スキルに着目した学びは少ない。

↓

- 企業側：
  - 一般的なスキル育成は企業が負担するインセンティブは乏しい。
- 従業員側：
  - キャリアの自律性が担保されない限り（転職の可能性も含め）費用を負担までして一般的スキルを身に付けるインセンティブは弱い
  - 個人が自己啓発で一般的なスキルを身につけようとするすると企業からは転職を考えているのでは疑いの目を向けられやすい。

↓

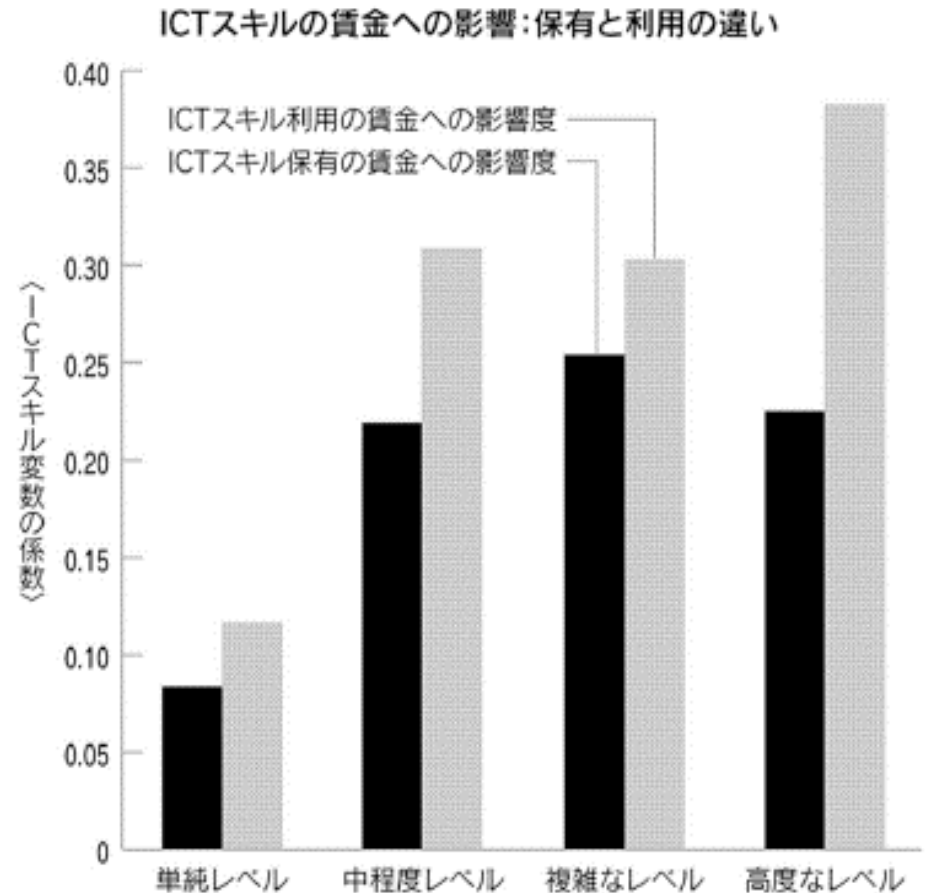
- メンバーシップ型雇用では、一般的スキルを企業が支援するのが難しいだけでなく、自己研鑽という形で個人が負担していくことも容易ではない。

# メンバーシップ型雇用における 能力・スキルの保有と利用の乖離の問題

- 能力・スキルの獲得ばかりに目が行っているが、既存の能力・スキルは十分活用されているのか？
- **メンバーシップ型雇用：**
  - 定期的な人事異動
  - 持っているスキルが十分生かされない仕事に回される可能性
  - スキルの保有と利用に乖離が生まれやすい。
  - スキルは持っていてもそれが利用される職場環境にいないければ宝の持ち腐れ
- **ジョブ型雇用：**
  - 仕事・ポストが要求する能力・スキルは予め契約で明示化
  - それを満たす人がそのポストに採用
  - 採用された人の保有するスキルとその仕事で利用されるスキルは基本的に一致

# ICTスキルの保有と利用の賃金へ影響

- 保有しているICTスキルのレベルが高くなるにつれて賃金が高くなるとは限らない。
- ICTスキルの利用についてはその高度化に伴って賃金はより高まる。
- 高いITスキルを保有しているだけでは「宝の持ち腐れ」になる場合あり
- それが十二分に活用される仕事に就いてこそ初めて賃金などにも反映
- 単にスキル向上を目指すのではなく、企業の内外を問わず、働き手の能力・スキルが生かされる場に移動や配置されることが重要



(出所) 佐野・鶴・久米・安井(2022)「スキルの保有と利用の実証分析:ICTスキルと英語スキルに着目して」RIETI DP 22-J-032

単純なレベル  
中程度のレベル  
複雑なレベル  
高度なレベル

決まりきった手順によるコンピューターの利用  
ワープロ、表計算、メールためのコンピューター利用  
情報解析、デザインのためのコンピューター利用  
プログラミングのためのコンピューターの構文の利用<sup>23</sup>

# リスキリングの評価

- 背景⇒大きな環境・技術の変化で新たなスキルの習得が重要
  - 内容の大まかなイメージ⇒デジタル化、ICT、AIなどの新たなテクノロジー関連（DX関連）、DX人材⇒必然的に一般的なスキル
  - 人によりどのようなリスキリングが必要かは異なるはず。
  - リスキリングの特徴
    - 企業が負担しにくい一般的スキル
    - 特定のグループに一律に行うことが難しい。
- ↓
- 日本企業の従来型の企業訓練では対応が難しい！
  - AI時代は全員プログラミングができる必要？、データサイエンティストを増やせば良い？
    - プログラムの知識がなくても、ChatGPTがソフトのソースコードを書いてくれ、ソフトを自作できる時代
    - 技術の変化のスピードが速すぎて追いついていない状況



# 企業はリスキリングをどう行うべきか

- 企業が主導的に行う場合、「カフェテリア型」、つまり、様々な訓練・研修のメニューを用意し、従業員各自の必要なリスキリングを選択できるような仕組みを用意すべき
  - 企業側の懸念：一般的スキルの訓練・研修は企業への定着性を低下させる、転職を増やしてしまい、人的投資費用を回収できない。
- ⇕
- 魅力的な研修制度が優秀な人材を引き付ける吸引力になる、定着を高める可能性の方が大きいのでは
  - 「逆転の発想」が重要（「なさは人のためならず」）

# リスクリングも含めた人的資本経営 の前提条件となるジョブ型雇用

- 能力・スキル開発、特に、リスクリングへの対応を真摯に考えると、キャリアの自律性が担保された職務限定型のジョブ型でなければ難しい。
- メンバーシップ型からキャリアの自律性が担保されるような職務限定型のジョブ型の普及を人的資本経営の根幹に置くべき

# ジョブ型雇用の現状と評価

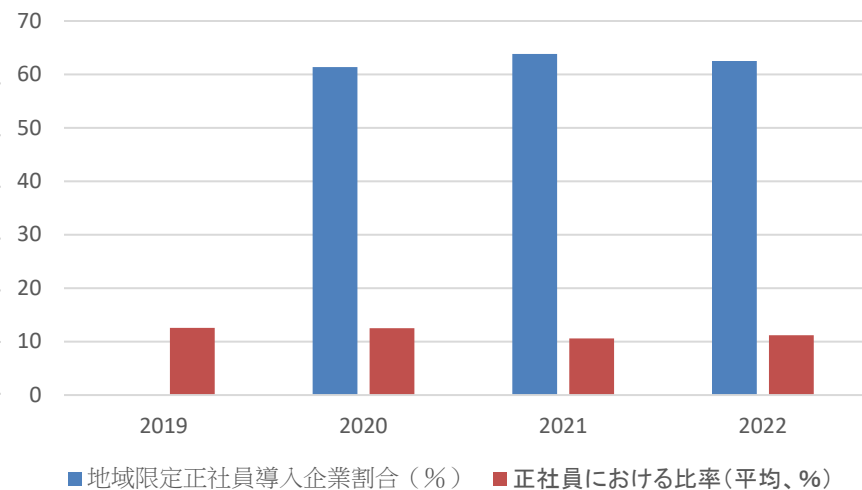
# 日経スマートワーク経営調査におけるジョブ型

- 広義ジョブ型正社員：
  - 職務、勤務地、労働時間いずれかが限定されている正社員
  - 厚労省の「多様な正社員」の定義も同様
  - 日本の通常の正社員を無限定正社員(いずれも限定されていない)とするとその排反を意味
- メンバーシップ型・無限定正社員システムを少しでも突き崩すことが重要であり、そのためには広義のジョブ型を増やしていくべき
- スマートワーク経営調査では、ジョブ型という言葉は従来使っていなかったが、職務限定正社員、地域限定正社員、勤務時間限定正社員と3つの分類に分けて設問で聞いてきている。

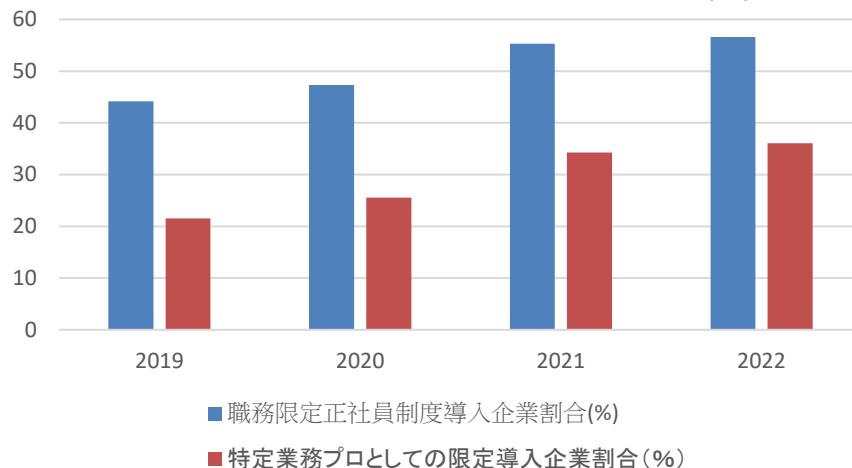
# 日経スマートワーク経営調査参加企業の 広義ジョブ型雇用の動向

- 広義ジョブ型の中では地域限定正社員の普及が先行
- 職務限定正社員の割合も近年増加
- その中でキャリアの自律性で重要なプロ型の導入企業は三分の一超に
- 「なんちゃってジョブ型」は三分の二程度の企業で導入予定なし
- プロ型につながる職種自己申制度や社内公募FA制度は半数以上の企業で導入

地域限定正社員導入企業割合(%)



職務限定正社員制度導入企業割合(%)

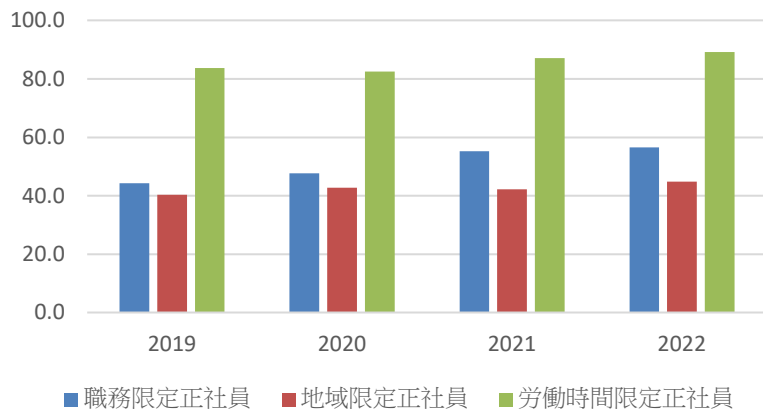


職務記述書を整えただけの「なんちゃってジョブ型」導入企業割合(2022年、%)

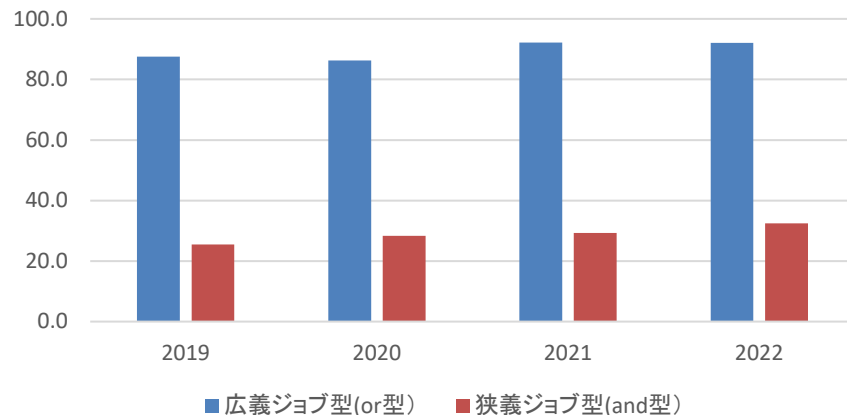


# 広義ジョブ型雇用の動向(続)

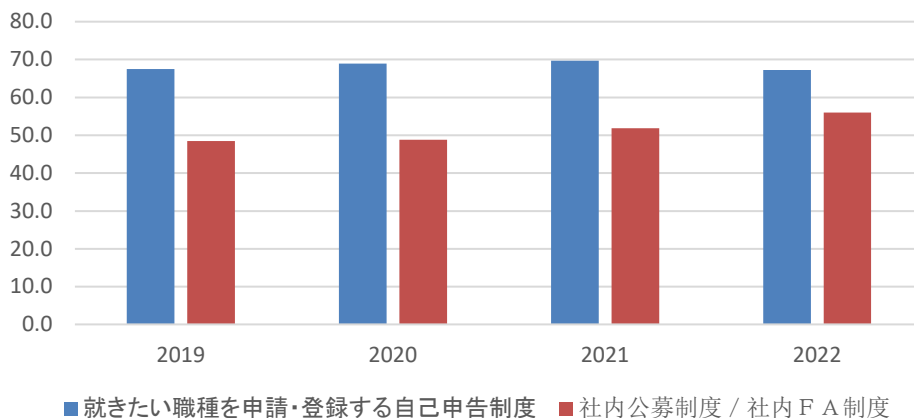
各形態別広義ジョブ型(限定)正社員  
導入割合(%)



いずれかの形態の限定、すべての形態の限定正社員を導入している割合(%)



キャリアの自律性を支援する制度の  
導入割合(%)



- プロ型につながる職種自己申告制度や社内公募FA制度は半数以上の企業で導入

# ジョブ型雇用が企業業績(ROSと労働生産性)に与える影響

変数はそれぞれ一つずつ入れて推計		固定効果	固定効果	OLS	OLS
		1期後の労働生産性	1期後のROS	1期後の労働生産性	1期後のROS
var1	職務限定正社員 (BQ32の1~4いずれか) の導入有無				
var2	プロフェッショナル型(BQ32の3または4)職務限定正社員の導入有無				
var3	プロフェッショナル型(BQ32の4)職務限定正社員の導入有無		+		
var4	プロフェッショナル型(BQ32の4)職務限定正社員の割合 (正社員比)				
var5	勤務地限定正社員 (地域限定正社員) の導入有無				
var6	勤務地限定正社員 (地域限定正社員) の割合				
var7	労働時間限定正社員 (労働時間を通常より限定して働く正社員合計) の導入有無		++		+
var8	労働時間限定正社員 (労働時間を通常より限定して働く正社員合計) の割合		+++		
var9	広義ジョブ型 (職務限定or勤務地限定or労働時間限定) 導入有無				
var10	狭義ジョブ型 (職務限定and勤務地限定and労働時間限定) 導入有無				
var11	広義ジョブ型雇用の質的評価		+++		
var16	自己申告制度の導入有無			+++	+++
var18	社内公募・FA制度の導入有無			+	
var19	社内公募・FA制度の割合 (正社員比)			+	
説明変数	正社員数の対数値	○	○	○	○
	正社員数の伸び率	○	○	○	○
	産業ダミー	No	No	Yes	Yes
	年ダミー	No	No	No	No

注:「広義ジョブ型雇用の質的評価」は、以下の各企業の取り組みに対し、総合的に指数化したものである。

職務限定正社員・地域限定正社員の利用率や待遇  
住居の移転を伴う転勤に関する施策  
短時間勤務を利用できる条件や利用率  
無限定な正社員との転換制度・人数

# ジョブ型雇用が企業業績（ROSと労働生産性） に与える影響（まとめ）

- 固定効果（企業固有の影響をコントロール）でみると、以下のジョブ型雇用のへの取り組みが1期後のROS（売上高利益率）と有意な正の相関⇒こうした取り組みが利益率を向上させる可能性示唆
  - プロフェッショナル型の職務限定正社員の導入
  - 労働時間限定正社員の導入や割合
  - 広義ジョブ型雇用の質的評価
- 自己申告制度、社内公募FA制度は1期後の労働生産性と有意な正の相関があるが、企業固有の効果をコントロールすると有意でない⇒企業固有効果に影響を受けている可能性（元来「優秀企業」だからこのような制度を導入しているという解釈）
- なお、職務記述書を整備しただけの「なんちゃってジョブ型」の導入や割合については、推計方法や企業業績指標に関わらず有意な相関関係はなし⇒分析結果からみても積極的な評価は難しい。



# ジョブ型雇用の普及・推進のための グランドデザイン

- まずは、メンバーシップ型雇用の切り崩しを目指すべき＝広義ジョブ型の拡大が不可欠
    - 進む正社員の「限定性」⇒労働時間限定、勤務地限定の進展
    - キャリアの自律性が担保される職務限定型・プロ型がカギ
  - 日本的雇用の「入口」、「出口」、「時間軸」で適用を考える
    - 「入口」＝大卒文系でジョブ型採用は難しい
    - 「出口」＝定年を迎えれば(同じ企業で継続雇用でも)メンバーシップ型からジョブ型に転換
- ↓
- 「途中からジョブ型」がシニア雇用拡大、女性活躍、優秀な若手の採用のカギ
    - 定年を迎えるもっと早い段階でジョブ型に転換しておくことが70歳、更にそれ以上働き続けるために必要
    - 女性の就労促進、キャリア断絶を防ぐためには、「女の働き方」のみならず「男の働き方」が変わる必要⇒多様で柔軟な働き方選択可能性が重要(夫がジョブ型を選択できる環境も含め)
    - 新卒、若者も「キャリアのジリツ性」を求めるものが増加

# ジョブ型雇用(職務限定・プロ型) どこから手をつければ良いのか

- キーワードは「キャリアの自律性」
- その完全達成のためには、すべてのポストが公募(社内・社外)である必要
- しかし、中央主権的に自由に人を動かしてきた日本の人事部にとってはあまりにもハードルは高い。

↓

- 公募のポストを部分的に導入し、社内公募、社内FA制度を充実させる。
- 制度の導入とともに「手上げの文化」を浸透させる。
- その前段階としての社内副業(または、横断的なプロジェクトへの参加)といった社内での「二足の草鞋」の促進することから始める。

# 真の「新しい資本主義」を目指して— ウェルビーイングの向上とパーパス経営 の推進

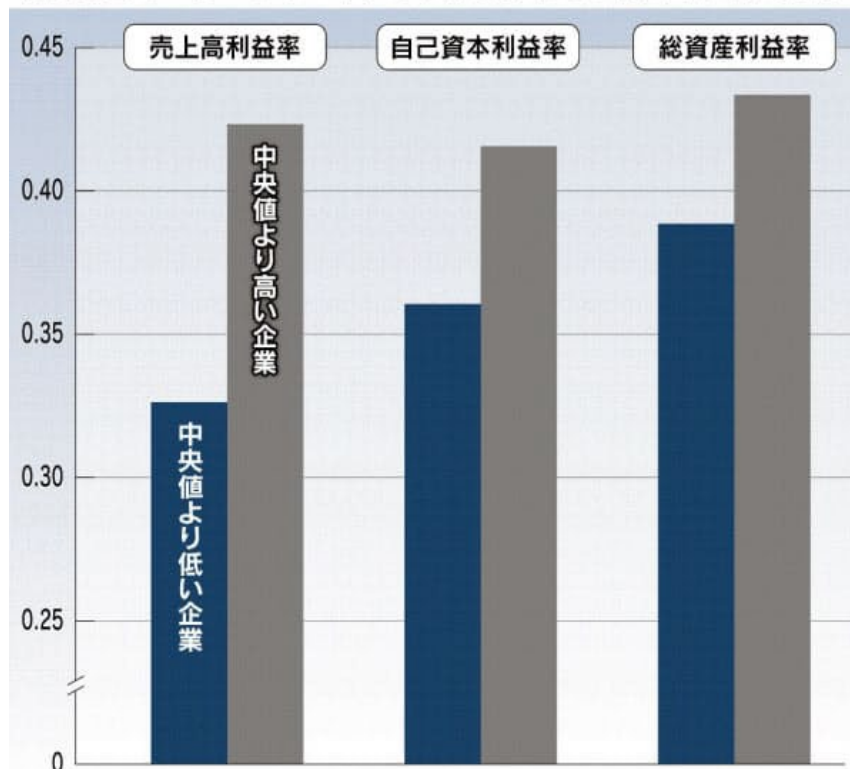
# 従業員のウェルビーイング向上の重要性

- 日本の超優良企業では、働き方改革がさらに進化
- 従業員のウェルビーイングを高めることで企業業績を高めようとする取り組みの広がり
- ウェルビーイング
  - 肉体的、精神的、社会的に良好な状態
  - やりがい、ワークエンゲージメント（熱意、活力、没頭といった要素も含む広い概念
- 従業員のウェルビーイングが企業業績を向上させるエビデンスはあるのか？

# 従業員のワークエンゲージメントと企業業績との関係(その1)

- 従業員のワークエンゲージメント(熱意・没頭・活力)が高い企業は利益率も高いという傾向
- 売上高利益率とは他の要因を考慮しての統計的に有意な関係

従業員のワークエンゲージメントが高いほど企業の利益率も高い



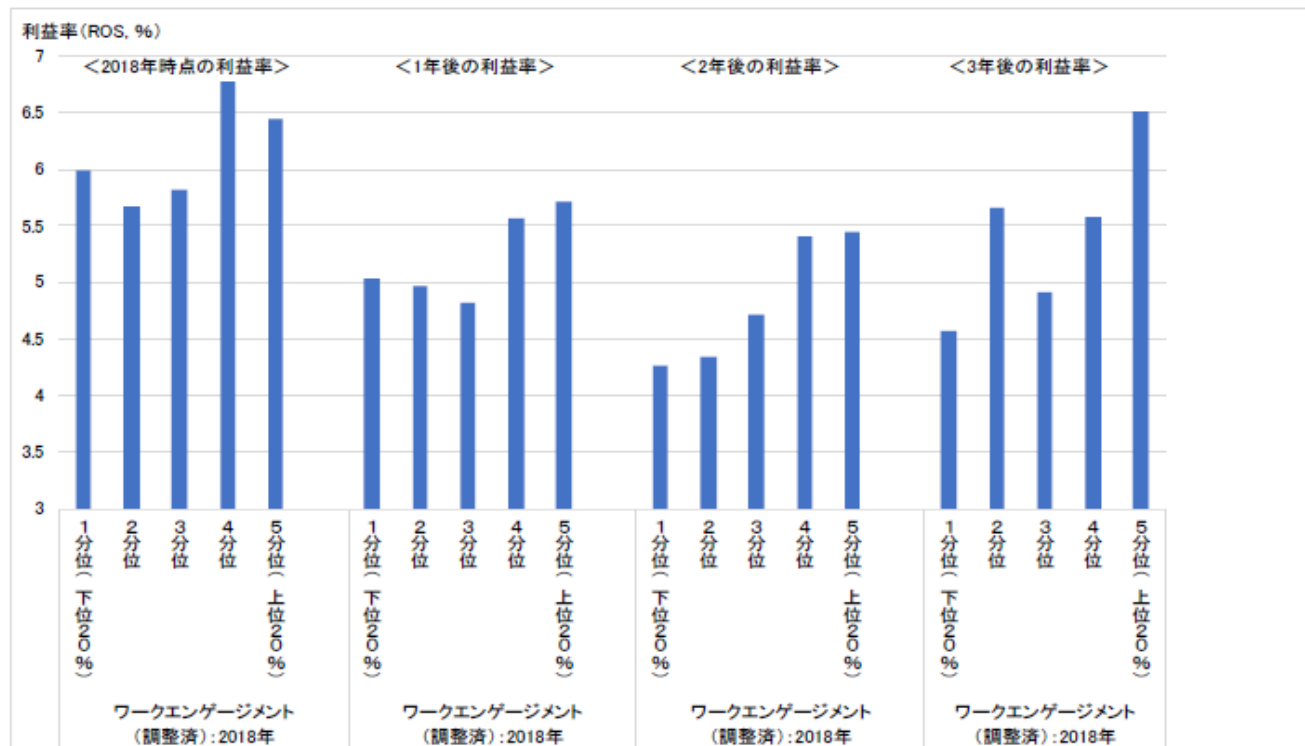
(注)ワークエンゲージメントは熱意、活力、没頭の度合いの総合指標

(出所)日本経済新聞社編「日経スマートワークOUTLOOK 2020」第2章「企業業績を高めるための働き方改革と従業員のウェルビーイング向上」第4節(山本勲氏担当)

# 従業員のワークエンゲージメントと企業業績との関係(その2)

## ● エンゲージメントと企業業績の関係

- 企業単位のワークエンゲージメント（性別・年齢調整済）と利益率（ROS）



→ ワークエンゲージメントと利益率にプラスの相関関係

出所: 山本勲(2023)「人的資本の稼働向上 - 従業員のウェルビーイング向上の方策」、『日経スマートワーク経営研究会報告2023-スマートワーク経営で拓く人的資本経営の未来』第2章

# 従業員のウェルビーイングに影響を与え得る施策

- ワークエンゲイジメント(活力、熱意、没頭)、仕事のやりがい、企業定着志向、肉体的健康、精神的健康といったウェルビーイング指標の決定要因を回帰分析を用いて考察(日経リサーチ「上場企業のホワイトカラービジネスパーソン1万人調査」2021利用)

↓

- コロナ中(2020年)での在宅勤務利用度
  - 仕事のやりがい、企業定着志向、肉体的健康、精神的健康と正の相関
- 多様で柔軟な働き方、ワークライフバランス、働きがい・モチベーション向上、人材確保・定着
  - 概ねいずれのウェルビーイング指標とも正の相関
- DX関連を中心とした新たなテクノロジーの導入件数、勤務先の経営ビジョン・経営戦略への共感、自己変革的な職場雰囲気(イノベーション・成長志向、自立・自律志向)
  - いずれのウェルビーイング指標とも正の相関

# 従業員のウェルビーイングを向上させる可能性のある取り組み(まとめ)

- 在宅勤務の利用
- 働き方改革
  - 多様で柔軟な働き方
  - ワークライフバランス
  - 働きがい・モチベーション向上
  - 人材確保・定着
- 各種テクノロジーの導入・活用
- 勤務先の経営ビジョンや経営戦略への共感
- 自己変革的な職場雰囲気



# パーパス経営で従業員に一体感を

- パーパス経営とは
  - 企業がどのような社会貢献を目指しているかを従業員に伝え、企業のビジョン・パーパスに理解、共感を  
得てもらうこと
- パーパス経営はなぜ重要か
  - 「お金」や「地位」によって、人間(従業員)の根源的なモチベーションを高め続けることに限界
  - 自らが提供する価値を誰かに必要とされ、社会的に評価されることに喜びはそれらを超える可能性
  - 多様性を増す組織を束ねることだけでなく、優秀かつイノベーティブな人材を企業に引き寄せる効果
- 経営者の役割
  - メンバーシップ型での「あうんの呼吸」や「以心伝心」ではなく、経営層の「言葉の力」がますます重要に

# 「新しい資本主義」とは

- 従業員のウェルビーイング向上、社会貢献を明示化するパーパス経営は企業利潤・価値最大化と矛盾せず、両立は可能
- 3つが両立する姿こそ目指すべき「新しい資本主義」では
  - キーワードは「なさけは人のためならず」

政策への含意：

三位一体の労働市場制度改革に対する評価

# 三位一体の労働市場改革とは

- 「三位一体の労働市場改革の指針」(令和5年5月16日、新しい資本主義実現会議)(以下、「指針」)
  - 三位一体の労働市場改革
    - リ・スキリングによる能力向上支援
    - 個々の企業の実態に応じた職務給の導入
    - 成長分野への労働移動の円滑化
- ↓
- 客観性、透明性、公平性が確保される雇用システムへの転換
- ↓
- 構造的に賃金が上昇する仕組みの形成

# 「指針」の評価すべき点

- 変化の方向性
  - 「キャリアは会社から与えられるもの」から「一人ひとりが自らのキャリアを選択する」時代
  - 働き手と企業の関係も、対等に「選び、選ばれる」関係へと変化する。
  - 一人ひとりが主役となって、キャリアは会社から与えられるものから、一人ひとりが自らの意思でキャリアを築き上げる時代
  - 労働者が自分の意思でリ・スキリングを行え、職務を選択できる制度に移行
  - 希望する個人が、雇用形態、年齢、性別、障害の有無を問わず、将来の労働市場の状況やその中での働き方の選択肢を把握しながら、生涯を通じて自らの生き方・働き方を選択でき、～
- 政策対応
  - 「ジョブ型人事(職務給)の導入」に向けた取り組みの強調

# 課題1：ジョブ型雇用の扱い

- ジョブ型（職務限定）は職務給導入の手段としての扱い
- 職務給のみならず、リスキリング、成長分野への円滑な労働移動においても、ジョブ型雇用（職務限定）が前提（現在のメンバーシップ型雇いを維持したままでは上記取り組みの促進は困難）
  - リスキリング
    - スキルと人のマッチング、主体的選択、キャリアの自律性必要
  - 労働移動の円滑化
    - 労働市場の流動性・労働移動を妨げているものは、メンバーシップ型雇用（解雇規制×）
    - 職務限定型のジョブ型を推進するしかないはず。
    - 他のやり方で労働移動を高めることは本質的には困難ではないか。
- ジョブ型雇用の重要性の強調の仕方が足りないのではないか。
- 民（労使）がそこまでこれまでのメンバーシップ型を切り崩し、ジョブ型に本気で向き合うかが問われているのでは。

# 課題2：内部労働市場と外部労働市場 という二元論的認識

- 「指針」のキーセンテンス：「内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなげる」への疑問
- 簡単に言うが、労働移動ができるような「バイパス」を作ればよいという話ではない。
  - 「内部労働市場」＝メンバーシップ型の正社員？
  - 「外部労働市場」＝非正規雇用？
  - 正社員の外部労働市場の規模はまだ小
  - 内部労働市場、外部労働市場という抽象的な用語が本質をカモフラージュする役目？⇒使うべきではない
- シームレスにつなげることを実現するためには何が必要か
  - 正社員については、メンバーシップ打破、ジョブ型（職務限定）の導入＝内部労働市場の抜本改革
  - 非正規と正社員の相互転換＝非正規改革（ジョブ型が非正規から正規への転換を助ける）

# 課題3:「構造的賃上げ」の意味・目的

- 「指針」(P2)「*構造的賃上げを通じ、同じ職務であるにもかかわらず、日本企業と外国企業の間*に存在する賃金格差を、*国毎の経済事情の差を勘案しつつ、縮小することを目指す*」への疑問
- 構造的賃上げ(structural wage increase (hike))という言葉は国際社会、経済学ではこれまで聞いたことがない。
- 国際的な同一労働同一賃金目標？
- 合理的でない賃金格差を説明することは難しい
  - 変換する為替レート:適正か(円安過ぎる)
  - 単純に生産性の水準が低いことの表れではないか(同じ職務でも資本、テクノロジーが異なれば生産性は異なっ  
て当然)



# 課題4：転職と賃金上昇

- 「指針」(P2)「内部労働市場と外部労働市場の形成とそのシームレスな接続により、転職により賃金が増加する者の割合が減少する者の割合を上回ることを目指す。」への疑問
- 転職により賃金上がるかは「シームレスな接続」が仮にできたとしても実現は難しい。
- 現在、転職で賃金下がるのは年功型賃金で生産性に比して過大評価されているから。
- 職務給にすることで多くの人(特に中高年)は転職する前に賃金下がる可能性大⇒「構造的賃下げ」?
- 転職で賃金上がるのはむしろ過小評価されているか、将来性が評価されてのことであり、労働市場の流動性とは直接には関係ないはず

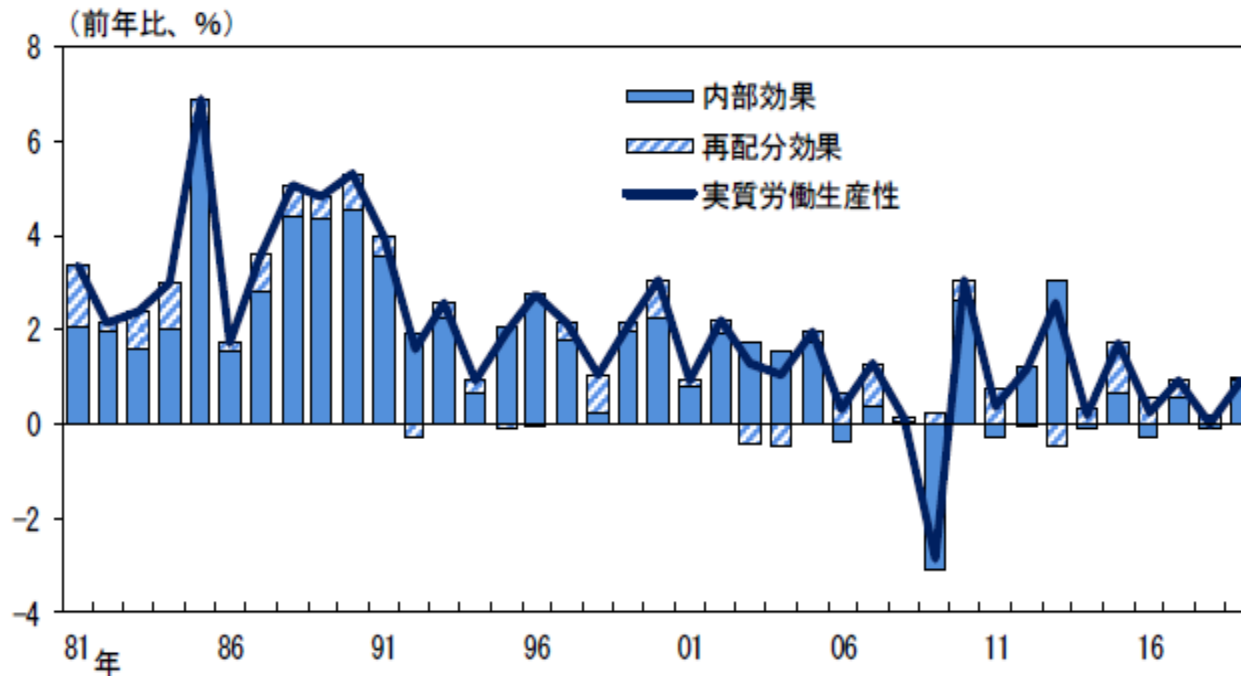
# 総括1

- 「三位一体の労働市場改革」の3つ柱を実現させるにはジョブ型（職務限定型）への移行が不可欠⇒そこが徹底できるのか
- リスキリング⇒誰が何をやるのか、「手上げ」、「カフェテリア方式」が前提
- 職務給⇒年功型賃金が転職を難しくしていることが確かだが、ジョブ型の要素の中でも最もハードルが高い、かつ、中高年は構造的賃下げになってしまう。
- 成長分野の労働移動⇒過去の例を見ても成長分野の労働移動は起こりにくい⇒むしろ、生産性の高い製造業から低いサービス業へ人は異動

# 労働再配分効果：産業レベルの分析

- 実質労働生産性 成長率：大部分が 内部効果（個々の産業の生産性変化）によって説明
- 再配分効果は寄与が小さい⇒産業間における再配分停滞

図 15 実質労働生産性の要因分解（産業間分析：日本）



(出所) 内閣府

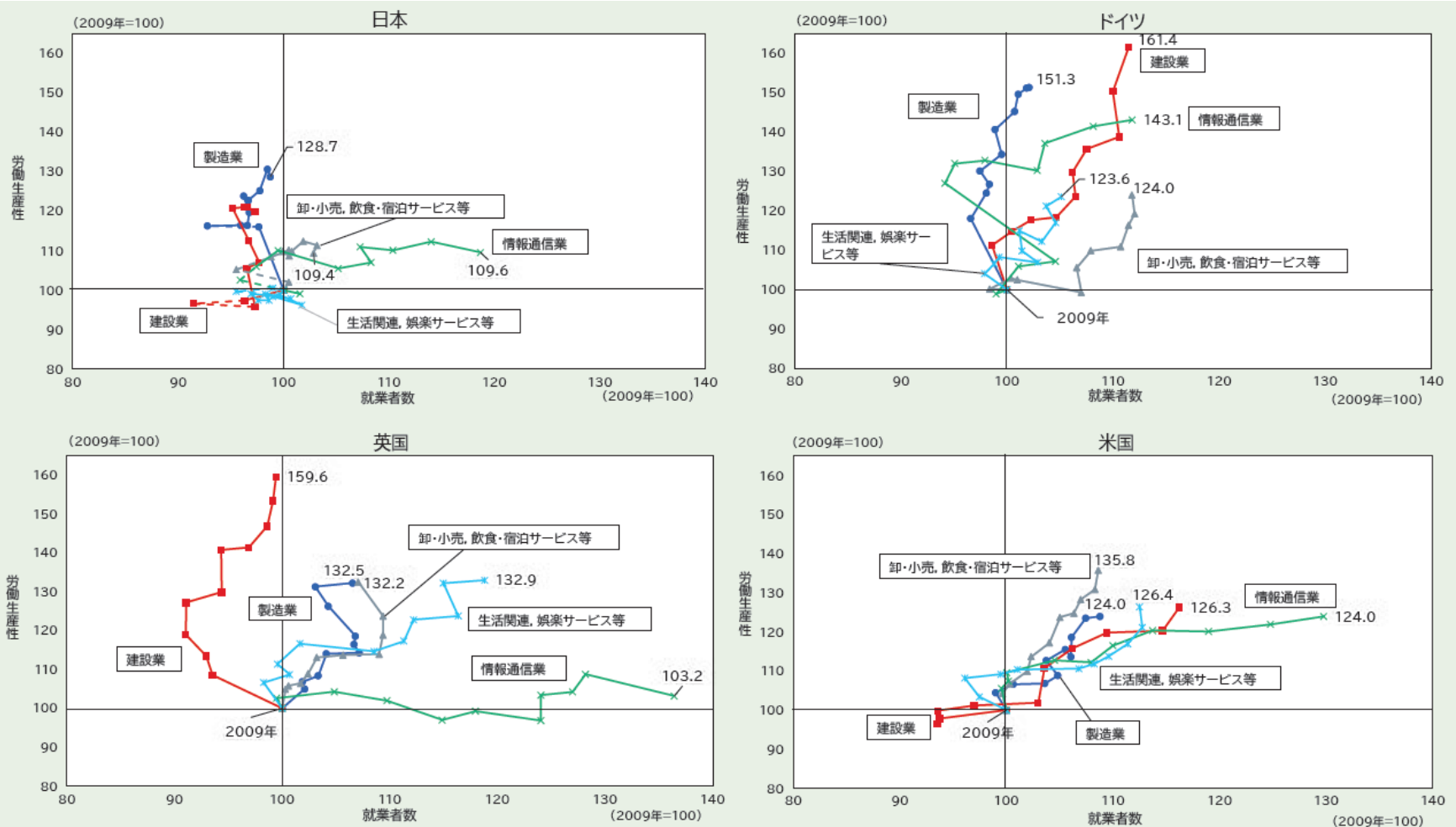
(注 1) 実質労働生産性は、労働時間あたりの値。

(注 2) Nordhaus (2001) の方法に基づく計算結果。

(出所) 八木智之・古川角歩・中島上智(2022)「わが国の生産性動向—近年の事実整理とポストコロナに向けた展望—」日本銀行ワーキングペーパーシリーズ No.22-J-3

# 労働再配分効果 産業レベルの分析

- 主な産業の就業者数と労働生産性の推移の国際比較(2009年~2019年)
- 緑:情報通信業、青:製造業、赤:建設業。水色:生活関連、灰色:卸小売



資料出所 OECD.Stat、ILOstatをもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成。

(出所)厚生労働省(2021)『労働経済白書』

# 総括2

- 労使に賃上げを要請したり、税優遇では限界があるので、賃上げと労働市場改革を無理やり結び付けたいという思惑？
- 「構造的賃上げ」は労働市場改革に基づいた賃上げを意図？
- 具体的には、以下の流れを実現したいという思惑
  - リスキングで能力・スキルを高め、賃金が高まる土壌を作る
  - ↓
  - 職務給で労働移動を促進
  - ↓
  - 新たにスキルを身に付けた人が成長分野へ移動することで賃金引き上げを実現
- しかし、どのルートも実現は不確かではないか

ご清聴ありがとうございました。