日本の雇用 国際標準へ一歩

流動化、ジョブ型を軸
新卒前提の採用限界

構造的な人手不足を背景に、長く日本の標準だった新卒一括採用が終焉（しゅうえん）を迎えつつある。流動化を前提にした新たな雇用システムの構築が不可避だ。日立製作所や富士通は国際標準の「ジョブ型雇用」を軸とした仕組みづくりに動き出した。働き手のキャリア自律を促し、企業の成長と両立させる仕組みが模索されている。（1面参照）

企業の事業展開がグローバルに広がり、デジタルトランスフォーメーション（DX）の加速でスキルの陳腐化も早まる。人材の同質性が高い組織はこれらの変化に対応しきれない。経験者を含めた多様な人材の取り込みは欠かせない。

日本は昇進や昇給で「長く勤めていること」が重視される傾向が強い。厚生労働省の22年調査では、勤続年数に応じて給与が上がる定期昇給制度がある企業の割合（一般社員）は8割。賃金のピークは50代だ。課長級の平均勤続年数は20・5年、部長級は22・1年。米国や中国に比べて管理職昇進年齢は5～10歳程度高くなっている。

企業にはまず、新卒と経験者で処遇に差を設けない人事評価制度が求められる。モデルとすべきは欧米で標準の「ジョブ型雇用」だ。賃金も昇格も基本的に仕事の中身で決まる。デジタル分野の専門職や能力の高い若手を高く処遇できるため、企業は優秀な人材を確保しやすく、経験者採用と相性が良い。

22年から一般社員にジョブ型を拡大した日立製作所は、23年度の中途採用計画は600人と初めて大学・大学院生の新卒採用計画（24年度）と同数とする。職種別採用も増やし仕事に基づく評価を強化する。職務ごとに必要なスキルを明記する職務記述書（ジョブディスクリプション）は社外にも公開し、社内外から適切な人材を募る。

働き手に求められるのは「キャリア自律」だ。日本は職務に定めがない「メンバーシップ型雇用」。専門性の乏しい総合職が中心で人事異動も会社任せだった。ジョブ型雇用では自らが望むキャリアを設定し、その実現に向け能力を磨き続けることが必要になる。

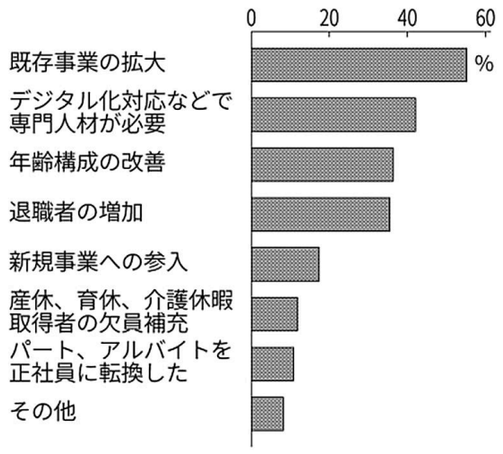
若年層はこのようなキャリア観との親和性が高い。リクルートの22年の調査では「会社が個人のキャリアステップを考えてくれる」企業より「自分のキャリアステップは自分で考える」企業で働きたい大学生の割合は6割を占める。キャリア自律が高まれば人材流出のリスクも出てくるが、終身雇用と年功賃金で囲い込む仕組みはもはや機能しない。

23年度の中途採用計画（800人）が24年度新卒採用計画と同数の富士通も、20年から全社員を対象にデジタル知識などの専門カリキュラムの提供を開始。スキルを習得した働き手が希望のポストに就ける社内公募も拡大する。働き手のエンゲージメント（働きがい）を調査し、その改善を経営目標に位置づける。

日本の社会保障制度は、終身雇用を標準としている側面が強い。退職金は勤続年数が長いと税制優遇が受けられ、失業給付も退職などの自己都合の場合、給付までの期間が、解雇などの会社都合の場合より長い。流動化の足かせとなっている。企業と働き手の新たな雇用形態への移行を後押しする制度改革も必要になる。

（雇用エディター　松井基一）

中途採用を増やした理由（複数回答）



2024年春の採用計画
（増減率は前年度比%）

		採用確定社数	採用予定人数	24年春増減率
新卒計		1,444	156,715	20.0
大卒計		1,460	122,156	21.8
	文科系	771	24,557	18.8
	理工系	767	33,953	25.2
短大・専門学校・高専卒計		1,119	9,868	14.2
高卒計		1,499	16,635	20.4
中途計		795	94,430	24.2
	製造業	364	22,234	22.4
	非製造業	431	72,196	24.8

（注）内訳を回答しない企業があるので合計と内訳の人数、増減率は一致しない。中途は23年4月～24年3月入社

調査の方法　日経リサーチの協力を得てアンケート方式で実施した。調査対象は上場企業および日本経済新聞社が選んだ有力な非上場企業で507社。2次（最終）集計は4月4日までの回答を基にしており、回答企業数は採用人数の未確定企業を含めて2308社。増減率の計算は採用計画が確定した企業で算出した。

キヤノンMJ、中途3倍に
DX即戦力を確保
住友重、社員の知人など紹介

対面・現場での旺盛な人材確保意欲に加えて、デジタルトランスフォーメーション（DX）を加速させるため、専門人材を中途採用で確保しようとする動きも幅広い分野で広がっている。日本経済新聞社がまとめた採用計画調査では、2023年度の技術系の中途採用計画数の伸び率が前年度に比べ3割超に達しており、有望人材の争奪戦の様相を呈している。

職種別の中途採用の計画を見ると、技術系の23年度の伸び率は31・8%増で、事務・営業系（13・7%増）を大きく上回った。技術系で伸びが高い主な業種は通信（2・4倍）や銀行（2・2倍）、情報・ソフト（57・9%増）などがあがる。

全体の計画でみると、キヤノンマーケティングジャパンは3倍の92人を採用する。「映像ソリューション事業やセキュリティー事業を強化するために多様な経験を持つ人材獲得を進める」（同社）

職務内容に応じて人材を起用する「ジョブ型」への転換で中途採用に力を入れる日立製作所は2023%増の600人を計画する。「事業環境の変化が早くなり、必要な人材を必要な時に迅速に補充するニーズが急速に高まっている」（同社）

経済産業省は30年にはIT人材が最大で約79万人不足するという見通しを示している。グローバル化や消費者の価値観の変化などビジネス環境がめまぐるしく変わる中、新卒でDX人材を育てるだけでは足りず、即戦力となる中途人材を確保しようとする動きが活発になっている。

高速通信規格「5G」関連に積極投資する企業も採用を増やす。KDDIは6割増の400人を計画する。「幅広い領域で5Gを活用したデジタル変革で新規事業を創出するため」（同社）。NTTドコモも24%増の325人を計画する。

中途採用計画の増加数で見ると、技術者派遣の企業が上位を占める。即戦力となるIT技術者などを直接雇用ではなく、派遣でまかないたいというニーズに応えるためだ。UTグループは690人増（56・2%増）の1万7488人に上る。オープンアップグループは809人増（11・1%増）の8125人。ワールドホールディングスは500人増（5割増）の1500人を計画する。

人材の獲得競争が激しさを増す中、採用手法も多様化する。

住友重機械工業は社員の知人・友人を介した「リファラル採用」を導入。ロボティクスや自動化機器事業などで人材を増やす方針で、8割増の242人を計画する。「経験とポテンシャルを持った人材のキャリア採用活動を積極的に進める」（同社）。

転職で退職した人を呼び戻す「アルムナイ」の採用を掲げる企業も増えている。中外製薬は2・4倍の210人を計画する。花王は7割増の101人を計画する。

中途を増やす理由を聞いたところ、最も多かったのは「既存事業の拡大」の55・2%で、「デジタル化対応などで専門人材が必要」（42・1%）、「年齢構成の改善」（36・3%）が続いた。

掲載日 2023年04月20日 日本経済新聞　朝刊 015ページ © 日本経済新聞社 無断複製転載を禁止します。