

政府の“三位一体の労働市場改革”に対する意見

公益社団法人 関西経済連合会

現在、政府の「新しい資本主義実現会議」において、“三位一体の労働市場改革”の検討がなされており、6月までに、「指針」が取りまとめられる。この改革は、昨年6月に閣議決定された「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」に示された成長分野への円滑な労働移動を進めるため、個々の企業内だけでなく産業を越えて国全体の規模で官民が連携して、働き手のスキルアップや人材育成策の拡充を図る、との実行計画を踏まえ、①リ・スキリングによる能力向上支援、②個々の企業の実態に応じた職務給の導入、③成長分野への労働移動の円滑化、という三位一体の労働市場改革を、働く人の立場に立って進めることで、持続的に賃金が上がる構造を作り上げようとするものとされている。

当会としては、政府の“三位一体の労働市場改革”の検討に対する基本的な考え方とともに、会員企業の取り組みの実態を踏まえ、企業の積極的な見直しの動きを後押しする観点から政府に期待することを示す。

1. 基本的な考え方

(1) 外部人材の獲得に資する流動性の高い外部労働市場が必要

人口減少や技術革新、DX・GXなどの新たな潮流、グローバル化の進展、SDGsやESG投資など、さまざまな経営環境や社会情勢の変化が加速するなか、企業には、成長機会を逸しないよう、これらの変化や新たな成長分野に柔軟に対応できる優秀な人材の確保が求められている。

わが国においては、企業内部での育成を想定した新卒採用を行っており、この急激な減少は考えにくく、企業における人材育成の重要性は維持されるべきだと考える。一方で、社内の既存人材の育成だけでは、急速かつ多様化する環境変化への即応性を欠くため、特定のスキルをもつ高度人材を海外を含む外部から獲得する対応も広がっており、外部労働市場の流動性を高めていくことが求められる。

外部労働市場の流動性を高めることで、新たな成長分野のみならず、人材不足に悩む中小企業への円滑な労働移動に資する市場が形成されれば、社会全体での人材の適材適所が進み、生産性が向上し、わが国全体の持続的成長につながると考える。

（２）内部人材のキャリア形成の自律に資する魅力的な内部労働市場が必要

近年の経済社会情勢の変化やコロナ禍の経験を経て、働き手のキャリア観の多様化が進んでいる。また、グローバルな人材獲得競争が激化するなかで、国内の高度人材が海外に流出していくことも懸念される。

企業としては、内部労働市場の魅力高め、多様な価値観を持つ働き手を惹きつけ、維持、高度化するとともに、働き手の能力や多様な価値観を自社の生産性向上や成長に活かす好循環を作ることが重要となる。

また、働き手にとって納得感のある適切な評価・処遇との観点からは、個々の企業の実態に応じた職務給や役割給への移行なども選択肢として、多様な働き方と報酬の関係を“見える化”することが望ましい。あわせて、働き手に求めるスキル要件を明確化したうえで、自律的な能力開発やキャリア形成を支援する人材育成施策やポスティング制度などの魅力的な成長機会を提供することも考えられる。

（３）魅力的な内部労働市場と流動性の高い外部労働市場の相乗効果

こうした内部労働市場の魅力化と外部への情報開示を通じた“見える化”により、魅力的な市場が働き手に選ばれるという企業間の競争原理が働き、外部労働市場の流動性を高めることにもつながると考えられる。一方、人材獲得競争の激化を背景に、働き手にも、キャリア形成の自律が強く求められる。魅力的な成長機会や多様なキャリアの選択肢が提供されるもとの、自身の能力や価値を主体的に高め続けなければキャリアアップは望めないといった危機意識が健全な形で醸成される環境づくりが大切となる。

魅力的な内部労働市場と流動性の高い外部労働市場が互いに円滑に結びつき、企業と働き手の双方が互いに切磋琢磨するなかで、それぞれの価値を高めあい、ともに成長していくWin-Winな循環を生み出すことで、わが国全体の労働市場の魅力向上にもつながると考える。

2. 政府への期待

企業は、内部人材の維持・高度化と、外部からの高度人材の獲得の双方を進めるために、自社の特性や状況に最適な形で、職務給やポスティング制度などの多様な人事制度の導入やリ・スキリングの機会提供を進めつつある。ただし、この動きは、従来の「メンバーシップ型」か欧米の「ジョブ型」かという単なるラベルの付け替えの議論ではなく、企業と働き手がともに成長できるベストミックスの形を模索する動きだといえる。取り組みの程度に企業間の差はあるものの、今後、この流れは拡大していくと思われる。

政府には、企業の取り組みの実態や進度の違いを踏まえた自由度の高い「指針」の取りまとめとともに、企業の競争力を維持・強化する観点から、その積極的な取り組みを後押しする各種支援策の拡充を期待したい。

(1) 「個々の企業の実態に応じた職務給の導入」について

職務・役割の内容や難易度を基準にして定められる職務給などの賃金制度は、年功的な要素を縮小することで評価・処遇の公正性を高め、従業員のエンゲージメントを高める制度として、管理職層を中心に導入が進められている。また、社内公募制度や社内フリーエージェント（FA）制度などの手上げ式の人材配置の仕組みを、社命での異動を基本に置きつつキャリア形成の自律を促す方策として導入したり、管理職層や経験者採用について専門職としてのキャリアコースを設定したりする動きが見られる。

一方、導入を進める企業へのヒアリングからは、新たな人事制度の運用が現行の法制に反したものとならないかとの懸念から、従来の雇用慣行に近い運用を行うケースも見られた。例えば、職務給を導入した場合において、降格・減給を伴う異動の際に労働者に不利益変更と受け止められるリスクが懸念されることから、あらかじめ減給幅に上限を定めておいたり、調整給を充てて段階的に引き下げたりするなどの対応があった。

「指針」の取りまとめにあたっては、こうした実務上の課題への対応策として、職務給やポスティング制度など多様な人事制度の導入における、現行の法制度や判例との関係性、制度運用上の留意点などについて、政府としての考え方を明らかにすべきと考える¹。

¹ 2014年4月、厚生労働省は、新規開業直後の企業およびグローバル企業等が、わが国の雇用ルールを的

＜政府の考え方の明確化を求める主な現行法制＞

○職務の変更(異動)に伴う処遇の引き下げ(不利益変更)²【労働契約法第9条】

○職務の消滅に伴う解雇³【労働契約法第16条】

○契約社員として雇用する場合の無期転換申込権の発生⁴など【労働契約法第18条】

また、政府は、「指針」の取りまとめとあわせ、企業の特性或状況に応じて職務給やポスティング制度などを段階的または部分的に導入する方法を類型化し、多様なモデルを示すとしている。その際は、個々の実態にあった取り組みの参考となるよう、業種や業態、企業規模などの違いに応じた導入事例を幅広く示すとともに、現行法制や判例との関係性をはじめ、多様な人事制度の導入や運用に係る実務上の課題と対応策を整理するなど、具体的な内容としていただきたい。

＜要望項目＞

- ・ 職務給やポスティング制度など多様な人事制度の導入における、現行の法制度や判例との関係性などについての考え方の明確化
- ・ 業種や業態、企業規模などの違いに応じた職務給などの多様な人事制度の導入事例の類型化、実務上の課題と対応策の整理

確に理解し、予見可能性を高めるとともに、労働関係の紛争を生じることなく事業展開することが容易となるよう、国家戦略特別区域法(平成25年12月13日法律第107号)第37条第2項に基づき、労働関係の裁判例の分析・類型化による「雇用指針」を策定している。

² 労働契約法第9条では、使用者は、労働者と合意することなく、就業規則を変更することにより、労働者の不利益に労働契約の内容である労働条件を変更することはできない、としている。わが国の判例では、配転・異動における使用者の広範な人事権が認められてきた一方、それと賃金は別個のものとして考えられ、配転・異動に伴う減給や降級・降格等の不利益変更に対しては客観的な合理性が厳しく求められてきた(ダイエフアイ西友事件、日本ガイダント仙台営業所事件など)。したがって、職務給のもとで従業員を現在の職務より低賃金の職務に配転・異動させる場合には不利益変更として、その妥当性が厳しく判断される可能性がある。ただし、近年では、職務変更とそれによる降級を一体的に捉えたうえで、職務の変更による不利益変更を有効と認めた判例(L産業(職務等級降級)事件)もある。

³ 労働契約法第16条では、解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする、としている。ジョブ型雇用を導入した場合において、組織改編などにより従事している職務が消滅した場合における解雇の扱いが問題となりうる。その際、当該解雇が経営上の理由による整理解雇とみなされた場合には、わが国の判例の積み重ねで確立されてきた「整理解雇の4要件」(①人員削減の必要があるかどうか、②解雇回避の努力がなされたかどうか、③解雇対象の人选に合理性があるか、④解雇手続が妥当かどうか)を満たしているかが争点となる可能性がある。

⁴ 労働契約法第18条により、有期労働契約について、同一の使用者(企業)との間で、有期労働契約が5年を超えて更新された場合、労働者側に「無期転換申込権」が発生し、申し込めば正社員になることができる。なお、有期契約労働者が、高度の専門的知識等を必要とし5年を超える一定の期間内に完了する業務に従事する場合には、当該業務に従事している期間は、10年を上限に無期転換申込権が発生しない。

(2) 「リ・スキリングによる能力向上支援」および

「成長分野への労働移動の円滑化」について

わが国では、企業内での人材育成を想定した新卒採用を基本としてきた。若年者の雇用の安定という社会的責任もあり、その急激な減少は考えにくい。また、離職率が増加傾向にある近年の状況も踏まえ、企業では、自社の成長を担う多様な人材が能力を高め、発揮できる、魅力ある環境づくりを進めている。例えば、多様な研修プログラムの内製化やサブスクリプション型の研修プログラム、外部で自主的に受講した講座等への費用支援など、個人の希望に応じたリ・スキリングの機会を提供する動きが広がりつつある。また、スキル要件を明確にしたうえで、社内公募などの手上げ式のポスティング制度を併用することで、従業員のエンゲージメントを高め、自律的な能力開発やキャリア形成を促すための、魅力的な成長機会の提供に力を入れている。

人への投資の重要性が再認識される今、企業における人材育成に対する投資の重要性は維持されるべきである。企業の競争力維持・強化に資するよう、助成金や公的な研修プログラムなどによるリ・スキリングへの支援の継続とともに、中小企業に対するさらなる充実をお願いしたい⁵。また、税制面では、企業が独自に取り組む人材育成に関する費用や、大学と連携した教育プログラムの開発・実施にかかる費用などに対する優遇措置をお願いしたい⁶。

一方、働き手側においても、転職を想定し、離職後あるいは在職中のリ・スキリングを考える人が増えている。企業における人材育成の重要性を維持しつつも、今後、そうした個人に対する支援に政策の焦点が移っていくことも想定される。ただ、企業間の労働移動を促す個人への支援策を、従来の企業負担による雇用保険制度の枠組みで進めることに対しては、企業の理解を得にくく、国が負担する枠組みとすべきだと考える。また、税制面でも、例えば、現行税制において給与所得者を対象とする特定支出控除⁷があるが、失業や休業などにより給与所得がない場合には適用されない。失業・休業中に

⁵ 現行制度においては、企業が従業員に対して職業訓練を実施した場合などに、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部などを助成する「人材開発支援助成金」などの制度がある。

⁶ 公益社団法人関西経済連合会「2023年度税制改正に関する要望」（2022年9月15日）も参照。

⁷ 給与所得者を対象に、研修費や資格取得費を含む特定支出（通勤費、職務上の旅費など）の合計が基準額を超えた場合に、確定申告によりその超える部分の金額を給与所得控除の所得金額から差し引くことができる制度。通常は制度の利用に際して給与等の支払者による証明が必要だが、令和5年度税制改正により、対象となる研修費や資格取得費が教育訓練給付金の支給対象となる教育訓練に係るものである場合には、給与等の支払者による証明の代わりにキャリアコンサルタントによる証明を用いることができる。

学び直しする場合にも、転職後の収入から複数年にわたってその費用を控除できるような制度を創設してはどうか⁸。

また、働き手に対してリ・スキリングを促す際には、企業や働き手自身が将来の労働市場の状況を把握できるような情報提供が重要となる。加えて、働き手の“健全な”危機意識の醸成とキャリア形成の自律を促すためには、大学教育に入る前段階から、自身のキャリアを考える機会を持てるよう、中・高の学校教育におけるキャリア教育の強化が望まれる。

その他、リ・スキリングやキャリア自律への支援に加え、マッチング機能の強化やセーフティネットの再構築、働き方の選択に中立な税・社会保障制度など、外部労働市場の流動性を高める環境整備にも取り組んでいただきたい。特に、退職所得課税制度に関しては、かねて当会が主張してきたように、勤続 20 年以上で退職所得控除額が優遇される仕組みを見直し、勤続年数に関連付けることのないものに改めるべきである。

<要望項目>

- ・ 企業におけるリ・スキリングへの支援の継続と中小企業に対する支援の充実（助成金制度や公的な研修プログラムの充実）
- ・ 企業が独自に取り組む人材育成に関する費用や、企業が大学と連携した教育プログラムの開発・実施にかかる費用に対する税制優遇
- ・ 転職を想定したり・スキリングに対する個人への政策的支援（国の負担による枠組みの創設）
- ・ 失業・休業中に学び直しする場合に、転職後の収入から複数年にわたってその費用を控除できるような制度の創設
- ・ 将来の労働市場の状況を把握できるような情報提供（専門職種別、技術分野別などの労働力需給予測など）
- ・ 中・高の学校教育におけるキャリア教育の強化
- ・ 退職所得課税制度の見直し

⁸ 公益社団法人関西経済連合会「2023 年度税制改正に関する要望」（2022 年 9 月 15 日）も参照。

(3) 海外からの高度人材の獲得に向けて

グローバルな人材獲得競争が激化しているなか、もはや、日本に憧れて海外から人材がやって来る時代ではなく、多様な人材を惹きつけるような国内市場の魅力化を推し進める必要がある。“三位一体の労働市場改革”については、国内の労働市場における円滑化の課題に加え、グローバルな視点での検討を深めるべきである。

高度人材を海外から獲得する際に、労働法制や労働契約をはじめ雇用に関わるルールや考え方の違いが問題となりうる。例えば、わが国の労働時間管理の煩雑さに対する理解が得られないとの指摘もある。「指針」の取りまとめや、先行導入事例を類型化した多様なモデルの提示、あるいは「指針」に基づく施策の具体化にあたっては、海外からの高度人材の獲得に際しての実務上の課題を整理し、労働法制や税制、出入国管理法をはじめ、幅広い観点から、わが国の労働市場の魅力を高める環境整備にも取り組んでいただきたい。

3. おわりに

当会は、かねてよりマルチステークホルダー主義や「三方よし」の理念に基づく経営の重要性を重視してきた。言うまでもなく、従業員は重要なステークホルダーである。企業経営によって生み出される付加価値を従業員に適切に分配し、生産性の向上、次なる成長につなげるという「成長と分配の好循環」を中長期的に実現していくことが、企業としてあるべき方向性だと考える。多様な人事制度や魅力的な成長機会の提供を通じて、各社が「人への投資」をさらに強化し、多様な人材が能力を最大限発揮できる環境づくりを進めることで、企業と働き手がともに成長し、ひいてはわが国経済の成長につなげていく。

以上

【参考：会員企業の検討状況】 ※ヒアリング時期：2022年12月～2023年4月

(輸送用機械器具)

- 管理職のうち、部長・課長などの所属長はジョブ型の報酬制度とした。定期昇給は一切なく、評価ではなくジョブの量・難易度に基づき賃金がシングルレートで決定される。一方、所属長以外の「管理職級」は、現状の仕事に基づき役割等級が設定され、その等級に応じた一定の幅のなかで賃金が決まる。これら管理職層は、異動・職務変更に伴う減給はありうるが、不利益変更を考慮し、減少幅に上限を設けている。
- 高度専門人材を採用する場合、正社員ではなく、有期雇用契約のもと高額の報酬を支払っている。現在の対象者は50歳代後半から60歳代のみだが、30歳代～40歳代の高度専門人材が出てきた場合は無期転換のあり方を検討することになるだろう。
- 最近では非常に高性能な生成系AIが出てきて、高度人材が不要になるのではないかと。解雇は規制の問題で難しく、リ・スキリングして他の仕事に回すことになると思うが悩ましい。

(金融業)

- 業務の専門性の高まりを背景に人事制度を見直した。「職務・役割定義書」を新たに策定し、各ポジションに求められる役割、スキル・専門性を明示した。また、プロフェッショナル(専門職)を創設し、特筆すべき専門性を有し専門家としてキャリアアップを希望する者のなかから、特に秀でた者を選抜し、登用している。人事考課では、仕事の責任や役割を重視して行動評価を実施している。

(非鉄金属)

- 管理職には役割給を導入している。各ポストを役割等級に割り振っており、そのなかで給与のレンジがある。役割等級の引き下げを伴う異動の場合、不利益変更も考慮し、調整給のような形で報酬を維持している。職務に不適合である者について社命により異動させることはあるが、表向きには、ジョブ型のように「その職務に不適合である」という理由ではなく、ローテーションとの説明がなされることが多い。
- 多様な研修プログラムを内製し、OJTと補完しながら実施している。上長の了解は必要だが、自主的なリ・スキリングにも活用可能である。結果として一定数の転職につながることはあるかもしれないが、致し方ないと理解している。

(電気機械器具)

- 「仕事・役割等級制度」を導入し、定量的に把握した「仕事・役割の大きさ」で各ポジションの等級を設定している。等級ごとに本給のレンジを設けており、前年度の評価により報酬が上下する。異動により報酬の水準が下がる場合は、不利益変更を考慮し、引き下げ幅に限度を設けている。一般社員も等級を設けているが、若干年功的な要素を残している。また、係長や管理職層への昇格選考も継続して実施している。
- 高度なスキルを持った人材を必要に応じて確保していく場合には、解雇規制が大きな問題になる。例えば、当該業務が消滅したり、その人材のスキルが求めるレベルに達しなくなった場合、処遇の水準が高く他部署への配属が困難な場合などの対応が悩ましい。
- 公募異動、FA異動、社内副業の制度によりグループ内の人材交流を促している。入社後1年経過していれば手を挙げることができ、毎年1,000～1,500人が応募、300～400人が異動している。より高い等級(給与水準)のポストに応募することも可能。異動者が増えたことから、異動日の調整など引き抜かれる部署を考慮した対応をとっている。

(運輸業)

- ・ 現業が中心の職場であり、採用は新卒がほとんど。職務給など労働市場改革の内容については慎重に検討する必要があると考える。一方、管理職層に関しては、会社を取り巻く環境の変化に対応すべく、マネジメント・経営に長けた人材だけでなく、事業戦略上必要な人材をより適切に処遇する観点から、専門職コースを新設した。ただし、評価、給与面の処遇とも、通常のコースと同じとしている。

(卸売業)

- ・ ビジネスの拡大を見込んでキャリア採用を増加しているが、技術系の人材確保に苦戦している。過去には専門職制度もあったが、外部労働市場における適正な賃金水準を把握できず、評価に対する賃金額が妥当かどうか判断できなかったなどの理由により、合併に伴う制度見直しの中で終了した。
- ・ 我々 中堅企業においてもリ・スキリングは必要であり、「人材開発支援助成金」などの支援策を有効に活用したいが、人事部門の業務が増え、適用要件の調査や申請のために書類を作成・準備する余裕がない。定期的な説明会の実施など、制度内容や手続きにおける周知活動を積極的にしてほしい。また、手続きは簡便な方法にしてほしい。

(電気・ガス・熱供給・水道業)

- ・ 個々人の自律的なキャリア形成を支援し、多様なキャリアやフィールドに自発的にチャレンジできる仕組みとして、社内公募型のキャリア選択制度と社内副業制度を導入した。社内公募は、中長期的に活躍する人材の発掘・育成が目的であることから年齢制限(入社3年目～30代)を設けている。本制度の拡大に際しては、通常異動との組み合わせによる部門間の要員バランスの確保が課題である。

(化学工業)

- ・ 管理職では既に職務給の一本化がなされており、ジョブ型と言えるが、今後更に種々の領域において能力に応じた処遇をする予定である。能力が高い人のモチベーションを高めるには、給与体系の上方の柔軟性だけでなく、能力が現状維持されるだけでは下手をすると処遇が下がってしまうという危機感も必要。また、ロボットやAIによりそれまでの業務がなくなる可能性もある。不利益変更をおこなうには事前周知やリ・スキリング機会の供与などは当然実施するが、企業にとっては心理的ハードルが高い。柔軟性のある法解釈が明確化されるとありがたい。
- ・ 例えば有期契約により高度な研究人材を海外から獲得することがあるが、日本における労働時間管理の煩雑さを指摘されることがある。一定のスキルがあるジョブ型の人々は、細かい時間管理から外さないと自由に動けないのではないか。業務委託などの方法もあるが、会社としては労災保険などのこともあり有期契約でも社員として雇用したい。