

報道関係各位

News Release

2020年9月16日

マーサー「ジョブ型雇用に関するスナップショットサーベイ」結果を発表

世界最大級の組織・人事コンサルティング会社マーサーの日本法人であるマーサージャパン株式会社（本社：東京都港区、代表取締役社長 CEO 草鹿 泰士）は、「ジョブ型雇用に関するスナップショットサーベイ」（以下、本サーベイ）の結果を発表した。本サーベイ（回答企業数 238 社）では、現時点（2020年9月）で、雇用のあり方を「ジョブ型」または「どちらか」というと「ジョブ型」へ変えていく企業は、管理職（ラインマネージャー）で現状の 36%から 3-5 年後には過半数を超える 56%に増加すること、また、ジョブ型雇用は非管理職へも拡大する傾向が顕著であり、非管理職（総合職）でも現状の 25%から 42%に増加することが明らかとなった。

回答内容から明らかになったジョブ型雇用*の方向性は以下のとおり。

*「ジョブ型雇用」とは、「メンバーシップ型雇用」と対比される概念で、担うべきジョブを会社と個人が合意し、個人はそれを遂行し、会社はそれに見合った報酬を提供する雇用関係である。

雇用のあり方

日系企業・外資系企業を問わず、いずれの階層においてもジョブ型雇用へ移行する企業が増加するという結果が得られたことは、従来のメンバーシップ型雇用を維持することが困難となっている現状、それを見直す方向性が明らかになったと言える。また、ジョブ型雇用を導入しようとする背景には、「職務の明確化による貢献度に応じた適正処遇」、「専門人材の育成」、「パフォーマンスカルチャーの醸成」などの実現を目指しているという結果が得られた。

報酬水準の決め方

現在、日系企業の 5 社のうち 4 社が、同一等級であれば職種に関係なく、同一の報酬水準を支給しているが、3-5 年後には職種別、または個別のジョブごとに報酬水準を決定する企業の割合が 2 倍を超える大幅な増加となることが明らかになった。これに伴い、報酬ベンチマークの実施頻度も高くなり、3-5 年後には、毎年または 2-3 年に 1 回程度ベンチマークを行う日系企業の割合が約半分を占める。

採用・異動と雇用調整のあり方

日系企業における新卒採用については、一括採用は減少し、職種別採用およびコース別採用の割合が増加、同じく雇用調整においては、PIP（Performance Improvement Plan）の適用、降格・降給、退職勧奨の割合が増加し、従来の企業と個人の関係性の前提であったメンバーシップ型雇用からの脱却を目指す姿勢が明確となった。

採用と雇用調整においては、ジョブ型雇用へ移行する傾向が確認できる。一方、日系企業における異動の方針については、会社主導で行われる割合が、現在も3-5年後も大きな変化がないことが明らかになった。

マーサージャパン 取締役 白井 正人は次のように述べている。

「近年の働き方改革の推進や、直近のコロナ禍の影響を受け、従来の「メンバーシップ型雇用」から「ジョブ型雇用」への移行を検討する企業が増えています。今回のサーベイからも、メンバーシップ型雇用を維持することから脱却し、ジョブ型雇用への移行を考える企業の割合が増加していることが明らかとなりました。

他方で、3-5年後も雇用のあり方としてはメンバーシップ型雇用を維持しつつ、報酬水準の決め方としてはジョブ型に移行しようとしている企業や、3-5年後には職種別の採用を増やしつつ、異動は会社主導で行おうとしている企業が一定数存在することも明らかになっています。

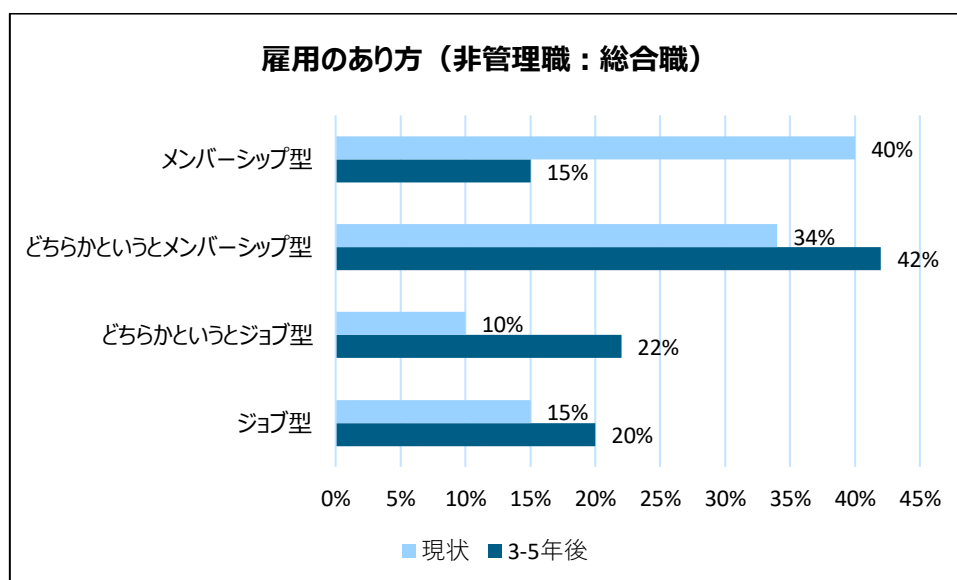
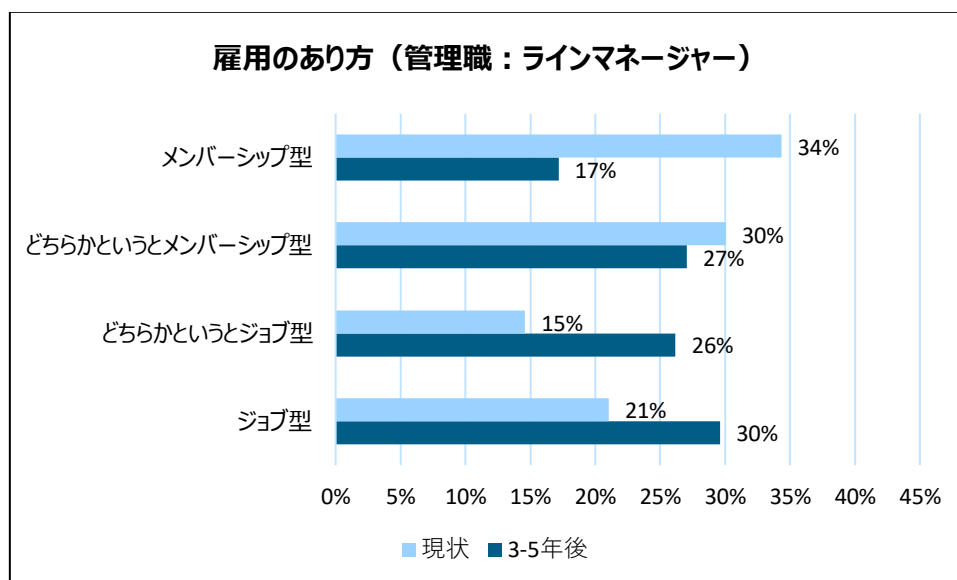
私たちが留意すべきことは、「メンバーシップ型」にしても「ジョブ型」にしても、人事制度、人材フロー、人事運営など、一連の流れが有機的に連動することで機能する仕組みになっているということです。その一部の仕組みや施策だけをとらえた改革、部分的な変革の方法論としての議論を行うことは避けるべきです。

ジョブ型雇用への移行を検討するに際しては、個社の今後の事業戦略やビジネスモデルはどうあるべきか、その中でどのような組織・人材が求められるのか、また、会社と個人の関係はどうあるべきなのか等について方向感を持ちながら、人材マネジメントの仕組みを統合的に変革する必要があると考えます。

今回のサーベイ結果は、ジョブ型雇用に関する日本の企業の現状と今後の方向性を示すものとなっています。貴社の人材マネジメントの変革を検討される際に是非お役立ていただければ幸いです」

調査結果ハイライト

回答企業数：238社



###

マーサーについて

[マーサー](#) はより輝かしい未来は築くことができるものと信じています。私たちはクライアントと共に、仕事そのものを再定義し必要な改革に導き、退職制度や年金の投資成果を再構築します。そして、真の健康とウェルビーイングへと導くビジョンを掲げています。全世界約 25,000 名のスタッフが 44 カ国をベースに、130 カ国以上でクライアント企業と共に多様な課題に取り組み、最適なソリューションを総合的に提供しています。マーシュ&マクレナン（NYSE：MMC）グループの一員として、日本においては 40 年以上の豊富な実績とグローバル・ネットワークを活かし、あらゆる業種の企業・公共団体に対するサービス支援を行っています。

マーシュ&マクレナンについて

マーシュ&マクレナン（ニューヨーク証券取引所コード: MMC）は、グローバルプロフェッショナルサービスを提供する企業グループとして、顧客企業にリスク、戦略、人材分野の助言とソリューションを提供しています。[マーシュ](#)（保険仲介とリスクマネジメント）、[ガイ・カーペンター](#)（再保険仲介・コンサルティング）、[マーサー](#)（組織・人事マネジメント・コンサルティング）、そして[オリバー・ワイマン](#)（戦略コンサルティング）から構成されており、年間総収入 170 億米ドル、全世界に 76,000 名の従業員を擁し、世界各地の顧客に分析・アドバイスを提供しています。

お問い合わせ

マーサージャパン株式会社

広報: 天野

Tel: 070 7548 7209

Email: pr.japan@mercer.com