

人的資本経営の実践と 内部労働市場の再構築



松岡佐知



岩田紗季



吉原 環

CONTENTS

- I なぜ日本企業に人的資本経営が求められるのか（現状の課題）
- II スキル・エンゲージメントともに高い「高キャリア主体性人材」の重要性
- III 日本企業の今後の可能性

要約

- 1 野村総合研究所（NRI）と早稲田大学の共同研究による「日英の人的資本経営とキャリア主体性に関する大企業調査」から、日本の人材は、ジョブ型雇用市場（今回の調査では英国）の人材と比較してエンゲージメントが低く、勉強するなどスキル向上の努力を行っていないことが明らかとなった。日本型雇用システムの下で、企業にも人材にも「キャリア主体性」を育むためのインセンティブ構造が欠如していたことが背景にあると考えられる。
- 2 日本企業は、求める人材像をロイヤルティ（企業への忠誠心）は高いがキャリア形成に受動的なゼネラリスト人材から、スキルもエンゲージメントも高い「高キャリア主体性人材」へと転換することが求められる。スキル、エンゲージメントと合わせて人材の「キャリア主体性」を醸成することが、組織と人材の関係を変える人的資本強化のカギとなる。
- 3 「キャリア主体性」回復のために求められるのは、内部労働市場の再構築である。人事部門は中央集権・ブラックボックス型の人事から、市場の番人へと役割を変えることが求められている。

I なぜ日本企業に人的資本経営が求められるのか（現状の課題）

1 日本企業の

人的資本経営をめぐる動向

2022年8月30日に、人的資本にかかわる情報開示のためのガイドラインとなる「人的資本可視化指針」が発表された。また20年に発表された「人材版伊藤レポート」に次いで、22年には「人材版伊藤レポート2.0」が発表された。このレポートは人的資本経営の実践のためのガイドラインの性質を有するものである。このように、人的資本経営の「実践」と「開示」のガイドラインが出そろったことになった2022年は、まさに「人的資本元年」といえる。その後、金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」報告を踏まえ、23年1月には内閣府令等が施行され、23年6月以降、有価証券報告書における人的資本にかかわる開示も本格化した。

なぜこのタイミングで、日本の企業・組織が人的資本経営に取り組まねばならないのか、日本の雇用システムの現状評価と関連づけてあらためて確認しておきたい。

(1) 人的資本経営に関する

主要政府ガイドラインなど

日本の人的資本経営に関するガイドラインの特徴は、前述したように、「実践」と「開示」のガイドラインがセットになって出されていることであり、特に実践に力点が置かれていることは特筆される。

人材版伊藤レポートは、日本企業の積年の課題であった経営戦略と人材戦略の連携について実践の道を示した。これにより、人材ポ

ートフォリオ構築など、経営戦略と人材戦略を連携させるための具体策が一気に浸透した。人的資本可視化指針においては、比較可能な定量的指標の開示にとどまることなく、経営戦略と人材戦略の連携、すなわち、戦略に必要な人材をどう調達するか、を企業独自の定性的ストーリーとして対外的に説明することが求められている。両ガイドラインの求めるところを見ても、人的資本経営とは、端的にいえば、より中長期的・計画的に求める人材を調達すること、その方策を内外に開示すること、にほかならない。そして、そこで行われるさまざまな人事施策は、現状と将来のギャップを埋める人材調達の手段であるといつてよい。

さらに、2023年6月発表の経済財政運営と改革の基本方針2023、いわゆる「骨太の方針」では、「リスクリング」「職務給の導入」「成長分野への労働移動円滑化」の三位一体の労働市場改革により、構造的賃上げの実現を目指すことが言及されている。人材版伊藤レポートでも、雇用流動化やジョブ型人事制度の導入はうたわれていたものの、三位一体の労働市場改革の指針は、構造的賃上げ、内部労働市場と外部労働市場の接続で、労働市場そのもののジョブ型化を進めるといふ、より抜本的な内容となった。これにより、これまで、日本では、若手や特定の職種・業種、中小中堅企業などに偏っているといわれていた流動性の高い外部労働市場を、業界や年代を問わず、大企業をも含めて幅広く形成し、企業・組織の人材調達のあり方を変えようとするものである。

ここには、少子高齢化などの影響による構造的な労働力不足への対策として、国内労働

市場を変革し、国内外からより多くの働き手を呼び込みつつ、既存の人材も活性化することを通じ、希少な人材を日本の雇用市場全体で最大限活用していこうとする政府の意図がある。そしてこのことは、企業が求める人材ポートフォリオを実現しようとするれば、日本型雇用システムそのものを変えなければならないという、現状に対する厳しい評価の表れであると見ることができる。

(2) 企業における人材不足問題

企業経営者の観点からは、人手不足に対する危機感が高まっている。日本経済団体連合会が実施した「政策要望等に関するアンケート調査」(2022年4月、10月、23年4月)の結果を時系列で比較すると、民間企業が重視するリスクの中で、「必要な人材の不足」の順位が上昇し、短中期的なリスクとして捉える企業が顕著に増加している。特に今後2～5年の中期的重要リスクとしてはこの項目がトップとなっている。

不足する人材の調達について、日本政府は、雇用流動化を前提としたシナリオを提示しているが、企業側での具体的な取り組みの道筋が見えていないのが実情である。

この「必要な人材の不足」は、量的な人手不足に加えて、質的な人材不足を含んでいる。経営環境変化に対応した事業構造改革を迫られる企業が多いが、改革そのものを推進する人材や、改革後の事業ポートフォリオに含まれる成長事業を担うスキル・能力を備える人材の不足感が深刻である。

求められる経営戦略と人材戦略との連携方法の重要な方策として、人材版伊藤レポートでは、事業ポートフォリオ変革と連動した動

的人材ポートフォリオ構築・管理を求めていることから、各社で人材のスキル・能力の可視化や長期的計画策定が進み、その結果、量的・質的な人材不足が顕在化したといえる。

また、人材ポートフォリオ構築を進める中で、顕在化する人手不足の状況において求める人材を10年、20年と確保し続けることの困難さが再認識されている。日本型雇用システムの下では、企業は優秀なゼネラリストを安定雇用の下で数多く確保し、会社都合で異動・配置を行う日本の人事を行ってきた。社員が非連続的なスキル・専門性を身につけることへの要請は現状ほど強くなく、現場からも職種など人材要件を具体化・詳細化することを迫られなかった。結果として、長期的かつ具体的な人員計画を策定した経験のない企業が多い。そのため、経営環境変化のスピードが速く、事業ポートフォリオ変革の方向性を定めることも困難な状況下で、長期的に必要な人材の条件や人数規模を具体化しきれないと悩んでいるケースも多いのが実態である。

さらにいえば、必要な人材は社内だけではなく、社外にも不足していることが多い。デジタル人材、プロジェクトマネジメント人材や建設業・運輸業の現場人材など、さまざまな業界・職種で人材が不足している。仮に外部に人材がいたとしても、希少な人材ほど雇用するための費用がかかる。こうした状況下で外部採用を軸として人材戦略を策定するのはリスクが高い。

こうして目の前で量的・質的な人材不足に直面する中、「今ある人材を手放すことなく、どうにか活かしていきたい」という企業の声は強い。エンゲージメントサーベイが広く浸

表1 日本型・ジョブ型雇用システムの比較と日本企業の実態（使い分け）

	伝統的日本型雇用システム	ジョブ型雇用システム	日本企業のジョブ型人事制度の実態
人材調達（採用）	<ul style="list-style-type: none"> 新卒一斉採用中心 定期ローテーション、玉突き人事などの内部労働市場中心 	<ul style="list-style-type: none"> 内部に加え、外部労働市場からも同様に人材を調達、随時採用 	<ul style="list-style-type: none"> 職種や階層により日本型とジョブ型の採用を使い分け 使い分けの中でマネジメント人材とエキスパート人材の複線型人事制度導入は増加
職種・コース	<ul style="list-style-type: none"> 職務無限定 	<ul style="list-style-type: none"> 職務を限定（職務内容、職責など） 	
報酬など処遇	<ul style="list-style-type: none"> 能力、勤続年数属人的要素を反映 処遇が年功序列的、下方硬直的になりやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 職務による（仕事基準） 責任・成果や職務の市場価値などを反映 	<ul style="list-style-type: none"> 働きぶりや処遇のバランス向上という経営意向からジョブ型導入は増加（例：不活性中高年人材対応など） 一方で異動のたびに厳密に処遇を上下させるようなジョブ型の処遇は、柔軟な人材配置を阻害するため行われない傾向
人材配置	<ul style="list-style-type: none"> 人に仕事がついてくる（人基準） 会社都合で異動可能 	<ul style="list-style-type: none"> 職務に対し人材をマッチングする（仕事基準） 	<ul style="list-style-type: none"> 特に大企業では会社都合の内部人事異動が大勢。ただし、職域をあらかじめ明示したキャリア採用や専門職種・コースの設置、社内公募などジョブ型的な取り組みが増えつつある
人材のキャリア形成	<ul style="list-style-type: none"> 長期雇用前提、社員は内部労働市場で会社の意向に従い自らのキャリアを形成（受け身） ゼネラリスト志向 	<ul style="list-style-type: none"> 随時離職、社員は常に内部および外部労働市場を視野に入れながら自律的に自らのキャリアを形成 スペシャリスト志向 	<ul style="list-style-type: none"> 人材が自己のスキル・能力向上に責任を負う「キャリア自律」を求める風潮が強い 一方で、全社員の自律性が高まった結果として会社都合異動に応じなくなるような事態になれば、組織運営が成り立たないというジレンマを抱える
育成	<ul style="list-style-type: none"> 採用時は誰でも経営幹部候補前提であり、長期的競争を行う（長期間の評価・選抜） OJTを中心に企業特特殊な職務遂行能力を積み、長期的熟練 	<ul style="list-style-type: none"> 採用されたポストやトラックによりキャリアパスは異なり、内部的な成長機会に限られる OffJTも活用し、職務との関連性が高く、汎用的なスキル・能力の習得機会を与える 	<ul style="list-style-type: none"> OJT中心の人材育成がデジタル化など、非連続的スキル・能力習得には有効でない点が問題化。OffJT強化など「人への投資」「リスク」への取り組みが進みつつある 一方で、経営幹部候補は中長期的内部選抜が中心
人事部のあり方	<ul style="list-style-type: none"> 機能・権限・情報が人事部に集中 	<ul style="list-style-type: none"> 人事部とラインマネジメントが協働、ラインマネジメントのピープルマネジメントに関する権限・責任が大きい 	<ul style="list-style-type: none"> 人事の難易度が上がり、中央集権人事には限界 人事データ活用、人事機能デジタル化とラインマネジメントとの役割分担が求められる

透し、リスクが注目を集めるのも、そうした経営意向の表れであろう。

(3) 独自調査データにより

人材確保の方向性を検討

各種の国際比較調査によると、日本企業も日本の人材もこれまで十分な人材投資（自己投資）を行ってこなかったことが明らかになっている。企業については、長期にわたり賃上げをしていない、教育投資などが先進各国

より低いといったデータが注目されている^{注1}。

個人については、勉強していない、継続勤務意向や推奨度といったエンゲージメントスコアも諸外国と比較して低い、とされている^{注2}。

こうしたスキルの低さ、エンゲージメントの低さに対しては、長期雇用・年功序列を前提とする日本型雇用システムが生み出した企業と人材のもたれ合い、甘えの結果であるという評価もある。このような現状認識が、政府がジョブ型労働市場への大きな方向転換を打

ち出す背景にあるのだ。

国の雇用政策や企業の人材戦略の検討・策定に際しては、不足する人材を調達する際に、日本型とジョブ型の雇用システムをどのように使い分けるかが論点になっており（表1）、具体的には、日本型雇用システムの何を活かし、ジョブ型雇用システムのどのような要素を取り込めるか、の巧拙が問われている。しかし実際には、日本型とジョブ型のどちらを選ぶのか、日本型を捨ててジョブ型へ、といった二者択一的な議論も多く見られ、企業の「今ある人材を手放すことなく、どうにか活かしていきたい」という思いとはかみ合わない議論がなされている。実際には、経営サイドが人材ポートフォリオ構築を通じて、中長期的に求める人材について明らかにする努力をする一方で、働く人材サイドも、自らが中長期的に求められる人材であり続けるためには何を学び、どのような人材になるべきか、全社的人材ポートフォリオの中での自分の立ち位置を把握し、目標を設定し、現状とのギャップを埋めるために行動することが求められる。つまり、企業と人材の両方が、ともに変わることが求められているのである。

本稿では、ここで一度立ち止まり、あらためて日本企業と人材の関係を確認し、今後、どのように変わっていけば、互いに選び合い、共存し続けられるのかを、独自調査データに基づき検討する。

2 「日英の人的資本経営とキャリア主体性に関する大企業調査」の実施概要

野村総合研究所（NRI）は、早稲田大学商

学大学院 久保克行教授との共同研究において、2023年8月から9月まで「日英の人的資本経営とキャリア主体性に関する大企業調査」を実施した。この調査は、大企業における雇用システムの現状と問題点を明らかにしつつ、これに対する企業の対応策を検討することを目的としている。キャリア主体性について国際的な観点から比較を行うため、「ジョブ型」雇用システムの下にあり、人的資本経営が従来より強い経営者の人事への関与を求める中で、日本のコーポレート・ガバナンス改革のモデルとされることが多い。英国においても同様の調査を実施した。

調査対象は、日本と英国の最終学歴が大学卒業以上かつ、大企業に勤める20代～50代の男女社員（経営者、役員を含む）とした。さらに、年代（4区分）での割りつけを行い、日英各2060サンプルを回収した。なお、調査方法は日本、英国ともにWeb調査を用いた。

3 調査結果に基づく日本の大企業の現状評価

(1) 日本型雇用システムとジョブ型雇用システム

本論文では、このアンケート調査結果における日英比較を基に日本企業・日本型雇用システムの現状について評価するが、その前に日本型雇用システムとジョブ型雇用システムの特徴を確認しておきたい。今回の調査では、ここで整理する日本型雇用システムの特徴が、英国における雇用システムでもあるジョブ型との比較で浮き彫りになっているためである。

「ジョブ型雇用システム」は、日本型雇用シ

システムについて論じるためにつくられた理論モデルであり、欧米での一般的な雇用システムを総称して述べたもので、特定の国や地域に実在する雇用システムを指す概念ではない。企業が人材調達を組織の各階層で外部労働市場から行うことを前提としており、働く人材にとっては、職種別・企業横断的労働市場における転職を伴う主体的キャリア形成を特徴とする。このため、人材育成ではOJTを活用し、職務との関連性が高く、汎用的なスキル・能力の習得機会を与える傾向が強い。また、「ジョブ型人事制度」とはジョブ型雇用システムの下で典型的に導入・運用されている人事制度であり、人材配置、報酬決定といった人事を（人ではなく）仕事を軸として行う。

一方の「日本型雇用システム」は、大企業を中心に浸透している伝統的な日本的人事と、それを取り巻く制度・ルールや労働市場を指す。企業は、人材調達の多くを、新卒採用と内部労働市場から行うことを前提としており、働く人材にとっては、会社の意向に従い、受け身のキャリア形成を行う。

人材育成においては、OJTを中心に企業独自の職務遂行能力を積み、長期的熟練を志向する傾向が強い。会社都合で柔軟な人材配置を行うため、「ジョブ型」の特徴である仕事を軸とした人材配置と処遇を行うことは困難である。言い換えると、組織運営上の要請から、そのときどきの職務や役割の大きさ（難易度・重要性など）を直接的に反映した報酬など処遇の決定が困難であり、結果として、勤続年数などの属人的要素を反映した年功序列的、下方硬直性の高い処遇が行われる傾向がある。そのため、年代が高くなるほど、ス

キル・能力や成果などの働きぶり処遇が不均衡になる問題が生じやすい。

日本企業の人事の実態は、理論モデルとしての「ジョブ型」と、伝統的「日本型」の使い分けである。「ジョブ型人事制度」が導入されていても^{※3}、特に大企業では、依然として企業の人材調達も人材のキャリア形成も内部労働市場を中心として行われており、企業内の人材配置の多くが会社都合で決定されているほか、報酬・役職などの処遇も、純粹に仕事基準では行われていない。多くの企業が、必要に応じ部分的にジョブ型人事施策を導入しているのが実態である（表1）。

(2) キャリア・スキル向上への意識の低さ

前述した「日英の人的資本経営とキャリア主体性に関する大企業調査」では、日本の人材のキャリアの不明確さやスキル向上への意識の低さが浮き彫りになった。

まず、「あなたは5年後にどのような仕事／ポジションにつきたいかが明確になっていますか」という設問において、肯定率（強く

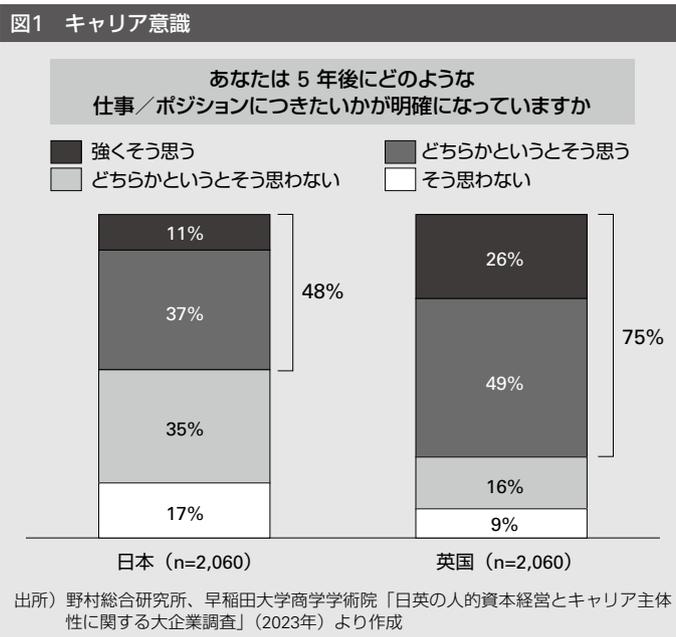
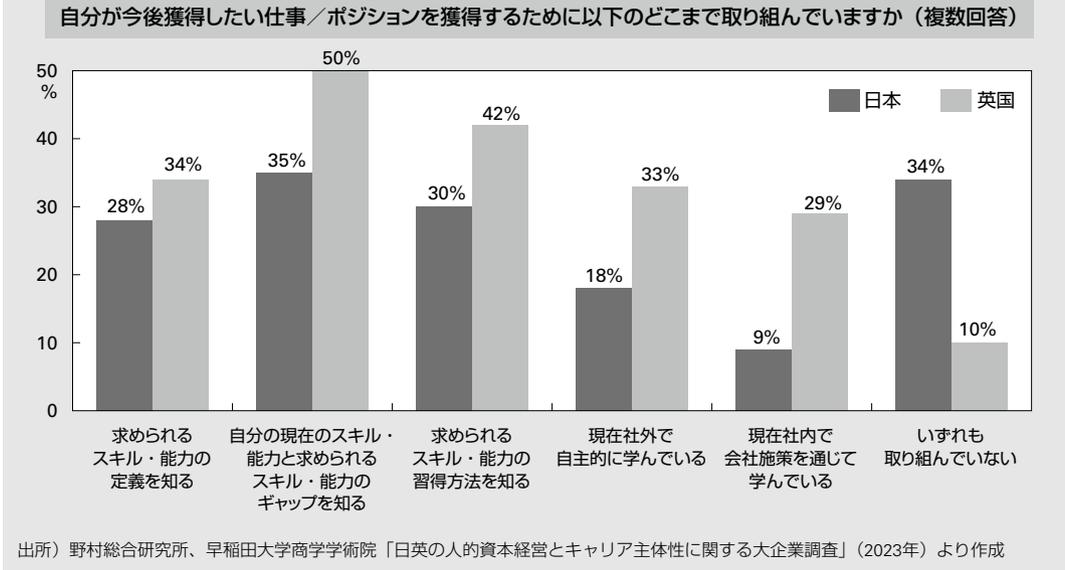


図2 キャリア行動



そう思う、またはどちらかというと思うと回答した割合)は、日本で48%であるのに対し、英国では75%であった(図1)。

また、「自分が今後獲得したい仕事／ポジションを獲得するための取り組み(複数回答)」については、いずれの取り組みも英国

での回答数が日本を上回っている。同設問に「いずれも取り組んでいない」と回答した割合は日本で約34%となり、英国の10%と比較すると、人材のキャリアの不明確さだけでなく、現在のスキルレベルの把握や求められるスキルの習得方法の把握といった、今後のキャリアアップを目的とした自主的な取り組みについても消極的であることがうかがえる(図2)。

スキル向上・習得のための取り組み状況を、1週間当たりの勉強時間を指標として見ると、日本と英国との差は一目瞭然である。「週に3時間以上取り組んでいる」と回答した割合は、英国で51%であるのに対し、日本では23%にとどまっており、一方、「取り組んでいない」と回答した割合は、英国では11%、日本では52%と40ポイントほどの差がある。このように日本では、個人がスキル向上・習得の取り組みを実践していない現状が明らかとなった(図3)。

図3 勉強時間

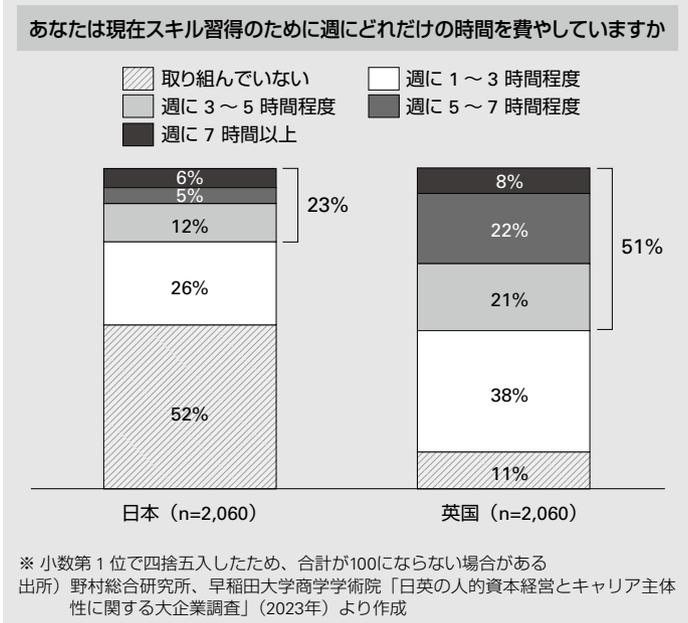
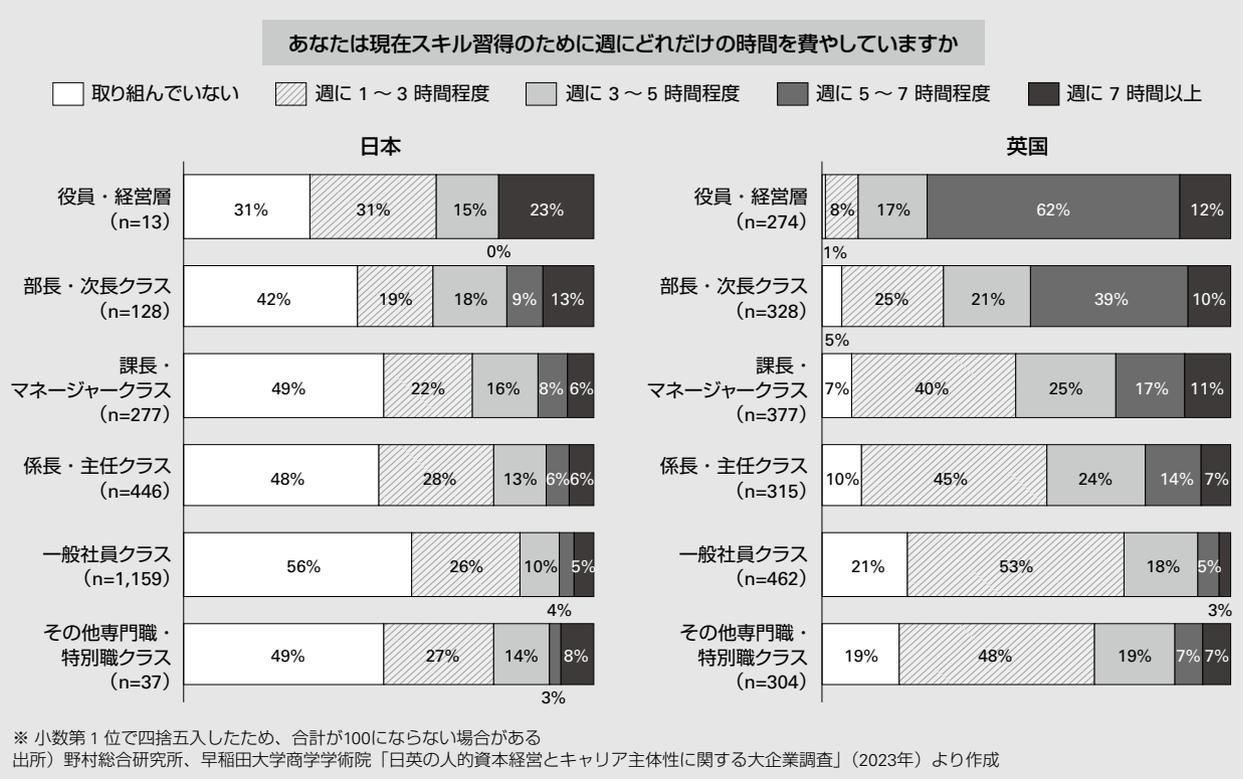


図4 役職ごとの勉強時間



さらに、1週間当たりの勉強時間を役職ごとに見ると、英国では役職が上がるにつれて勉強時間も顕著に長くなる傾向にある。役員・経営層で「取り組んでいない」と回答した割合が約1%であるのに対し、日本では役職ごとの勉強時間の割合に大きな差はなく、役員・経営層で「取り組んでいない」と回答した割合は31%、部長・次長クラス、マネージャークラスでは4割に上っている。日本では一般社員だけでなく、スキルや能力の向上が必然的に求められると考えられる役職レベルの高い人材も、スキル向上に向けた取り組みの実践度の低さがうかがえる(図4)。

(3) エンゲージメントの低さ

前述のスキル向上意向・実践度の低さに加

え、同調査では日本の人材のエンゲージメントが低いことも分かった。エンゲージメント

図5 エンゲージメント(企業推奨度)

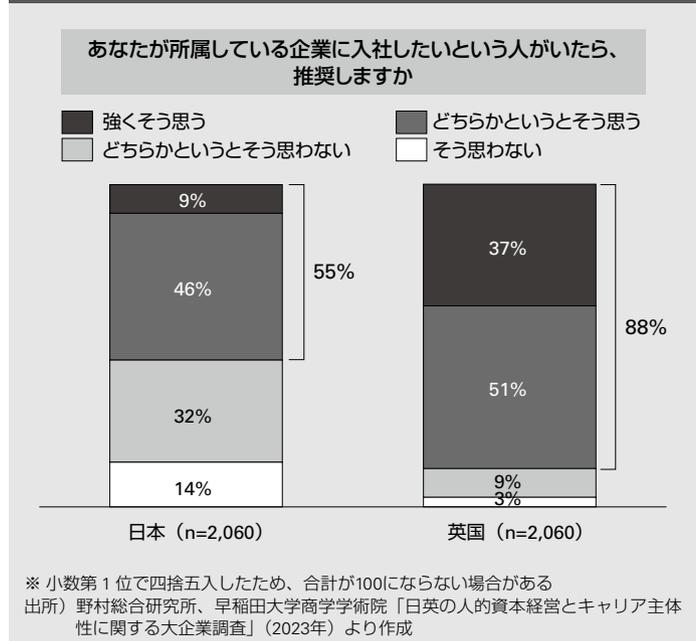
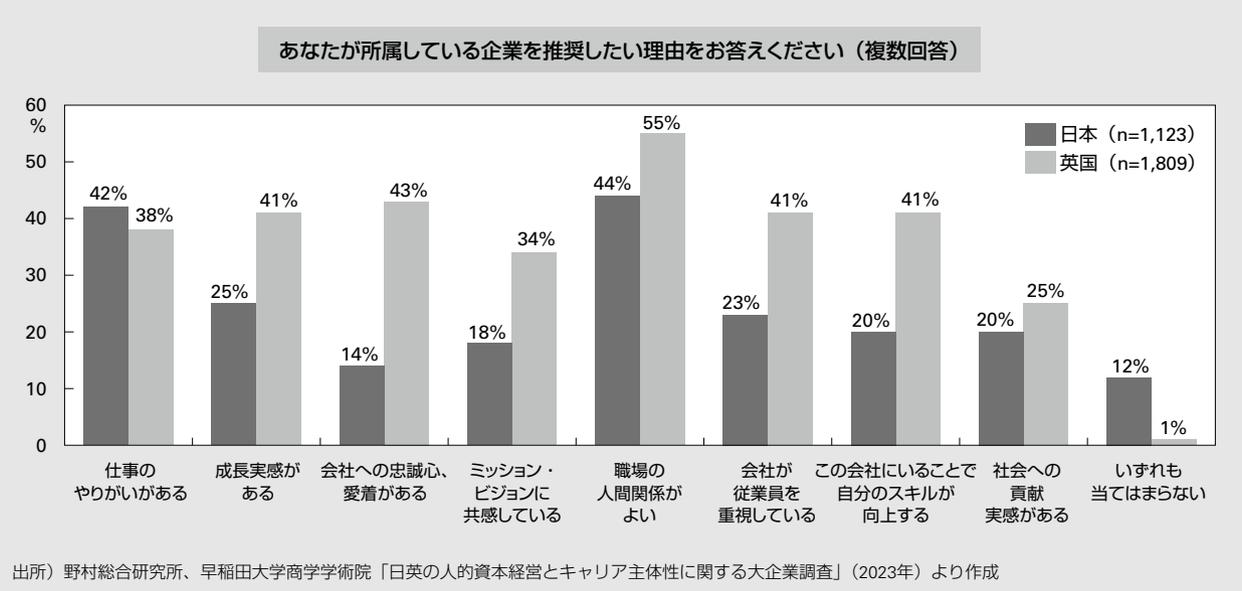


図6 エンゲージメント（企業推奨度）の理由

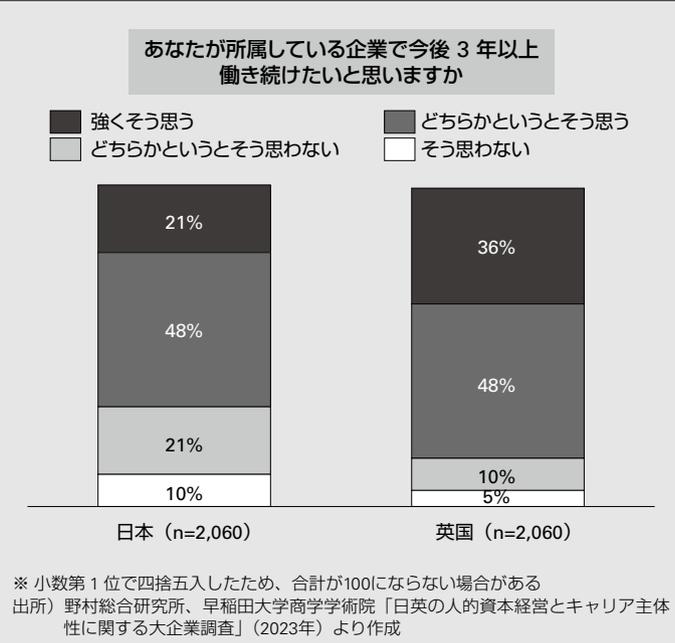


の代表的な指標は推奨度と勤続勤務意向である。「あなたが所属している企業に入社したいという人がいたら、推奨しますか」という設問（いわゆる推奨度）への肯定率は、日本で55%であったのに対し英国では88%であった（図5）。推奨する理由としては、「成長実

感がある」や「この会社にいることで自分のスキルが向上する」といったキャリア形成の要素やスキル向上に関する項目も英国の方が大きく上回った。他方、いわゆる日本型雇用の下で高まると想定される「会社への忠誠心、愛着」「職場の人間関係」「会社が従業員を重視している」といった企業と人材の関係に関する項目に関しても、英国が日本を軒並み上回った（図6）。

また、「あなたが所属している企業で今後3年以上働き続けたいと思いますか」という設問（いわゆる継続勤務意向）では、「強くそう思う」と回答した割合は日本で21%、英国で36%であった（図7）。日本型雇用システムの下、人材が同一企業で長期間働く傾向にある日本では^{註4}、企業推奨度や継続勤務意向は高いという印象を一般的に持たれがちであるが、労働市場の流動性が高い英国が日本の水準を上回る結果となった。

図7 エンゲージメント（継続勤務意向）



(4) 企業による人材のキャリア・スキル向上への取り組み不足

これまで、個人によるキャリア・スキル向上意向・実践度、エンゲージメントについて調査結果を見てきたが、いずれも個人の意向やキャリア志向に影響を受ける一方で、企業による人材への働きかけや人事施策の有無による影響も存在すると考えられる。本調査では、その点を日英企業の人事施策の実践状況の違いも合わせて明らかにした。

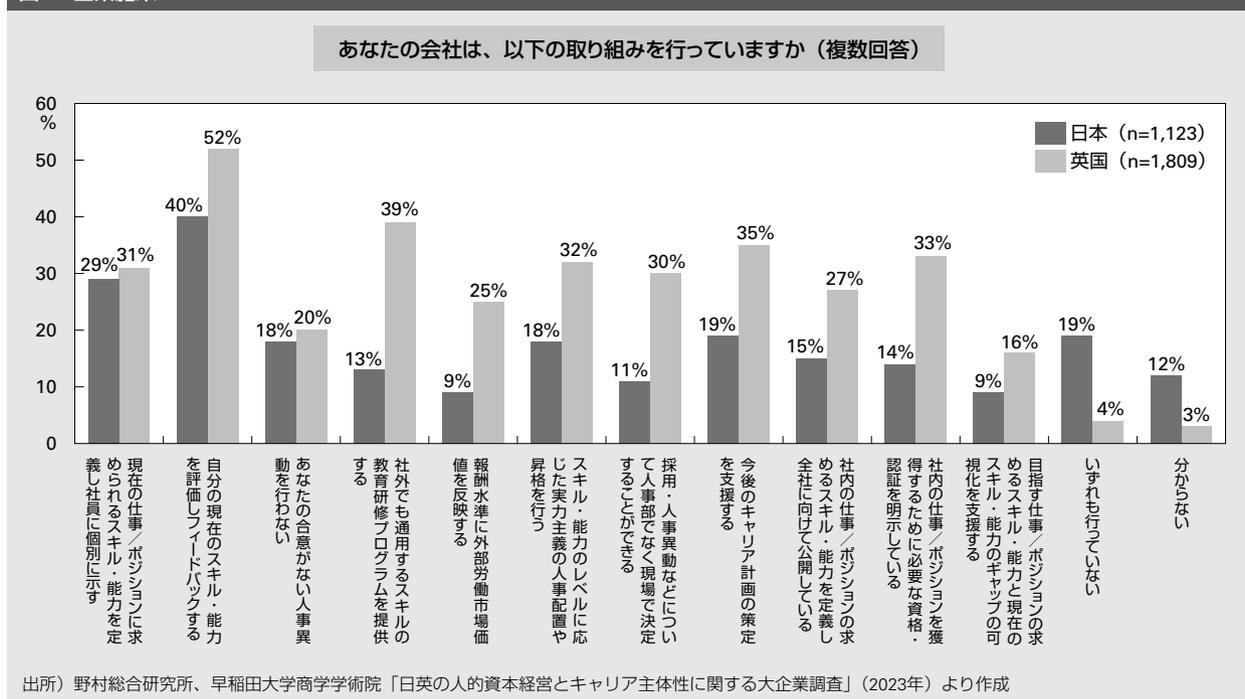
企業で実施されている人事施策のうち、日英ともに実施率が高かったのは、「現在の仕事／ポジションに求められるスキルを定義し社員に個別に示す」「自分の現在のスキル・能力を評価しフィードバックする」であった。

全体として施策実施率は日本より英国の方が高かった。中でも特に回答率に大きな差があった施策は「社外でも通用するスキルの教育研修プログラムを提供する」であり、英国

での実施割合が39%であるのに対し、日本では13%と26ポイントの差があった。続いて「採用・人事異動などについて人事部でなく現場で決定することができる」といった取り組みに関しては19ポイント差、「社内の仕事／ポジションを獲得するために必要な資格・認証を明示している」といった項目では19ポイント差と、日本での回答率が英国を大きく下回った。さらに、施策を「いずれも行っていない」と回答した割合は日本では19%となり、英国の4%と比べて実施率の低さが明確となった。

また、「スキル・能力のレベルに応じた実力主義の人事配置や昇格を行う」と回答した割合は日本が英国を14ポイント下回り、「今後のキャリア計画の策定を支援する」と回答した割合は日本が英国を16ポイント下回っていることから、スキルや能力を向上しても配置や昇格へ反映されない、個人の意思によってキャリアを明確にすることができないとい

図8 企業施策



った現状が窺える（図8）。

これらの調査結果から、日本企業における、人材のスキル向上意向やエンゲージメントの低さは、単に個人の意向や学ぶ力の違いのみに起因するのではなく、組織によるスキル習得支援などの人材への投資や学ぶことに対するインセンティブ付与、キャリア形成に対する意識醸成といった組織レベルでの施策が十分でないことにも起因していると考えられる。

(5) 年功序列の昇格構造

日本企業における人材への取り組み不足に加え、本調査では、組織内での役職分布が年

代や在籍年数と強く相関していることが明らかになった。

日英の役職分布を表2で年代別に見ると、日本では、全体の56.3%を一般社員クラスが占めており、20代では一般社員クラスが90%以上を占めるのに対し、20代の課長・マネジャークラス以上はわずか1%ほどである。年代が高くなるほど高い役職者の割合が増え、管理職以上の割合も同様の傾向が見られた。

一方、英国では20代の一般社員クラスの割合が約26.8%であるのに対し、課長・マネジャークラス以上が約45%を占めている。役員、部長、課長各クラス別の分布を見ても、英国では年代にかかわらず役職が分布してい

表2 年代別役職分布

日本						
		20代	30代	40代	50代	総計
全体	2,060	515	515	515	515	2,060
役員・経営層	13	0.2%	0.6%	0.4%	1.4%	0.6%
部長・次長クラス	128	0.0%	1.0%	6.0%	17.9%	6.2%
課長・マネジャークラス	277	0.8%	8.0%	19.4%	25.6%	13.4%
係長・主任クラス	446	6.6%	28.7%	30.1%	21.2%	21.7%
一般社員クラス	1,159	91.1%	60.4%	41.9%	31.7%	56.3%
その他専門職・特別職クラス	37	1.4%	1.4%	2.1%	2.3%	1.8%
管理職以上割合（課長以上）		1.0%	9.5%	25.8%	44.9%	
英国						
		20代	30代	40代	50代	総計
全体	2,060	515	555	555	435	2,060
役員・経営層	274	9.9%	17.5%	13.2%	12.2%	13.3%
部長・次長クラス	328	21.7%	14.2%	16.4%	10.6%	15.9%
課長・マネジャークラス	377	13.0%	19.3%	20.5%	20.5%	18.3%
係長・主任クラス	315	18.1%	13.0%	15.5%	14.7%	15.3%
一般社員クラス	462	26.8%	21.3%	21.4%	20.0%	22.4%
その他専門職・特別職クラス	304	10.5%	14.8%	13.0%	22.1%	14.8%
管理職以上割合（課長以上）		44.7%	51.0%	50.1%	43.2%	

※ 小数第2位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある
出所) 野村総合研究所、早稲田大学商学大学院「日英の人的資本経営とキャリア主体性に関する大企業調査」(2023年)より作成

る（表2）。

日英の年収の分布を年代別に分析した（表3）ところ、日本では年収レベルも年代に比例して上がっていることが分かる。一方で、英国では年代にかかわらず年収が広く分布している。

調査結果から、日本企業においては、年齢を重ねなければ年収や役職が上がらないという年功序列の傾向が非常に強く、現実問題として、若い人材が能動的に学んでスキル・能力を身につけたり、仕事やポジションを自ら求めたりする努力が報われる可能性は低い。昨今、日本企業では「キャリア自律」や「リススキル」といった人事施策を進めようとして

いるものの、人材個人の観点からは、やや一方的な企業主導の取り組みとなっていることが見て取れる。こうしたことが、日本の人材のスキルとエンゲージメントの低さにつながっているのではないかと考える。

4 日本型雇用システムと スキル・エンゲージメント

今回の調査結果から、日本企業には日本型雇用システムの特徴が強く根づいていることから、「企業が人材を長期的に育成しつつ活かす」「人材は長期的に企業から必要とされるべく学び続ける」「企業と人材がともに成長する」といった人的資本経営の目指す企業

表3 年代別個人年収分布

日本		年代				
		20代	30代	40代	50代	総計
年収	2,000万円以上	3	3	4	11	21
	1,500万～ 2,000万円未満	0	0	10	21	31
	1,200万～ 1,500万円未満	0	4	24	42	70
	1,000万～ 1,200万円未満	3	12	41	66	122
	800万～ 1,000万円未満	7	53	88	105	253
	600万～ 800万円未満	40	116	118	81	355
	400万～ 600万円未満	188	181	120	72	561
	200万～ 400万円未満	233	103	67	47	450
	200万円未満	9	6	7	7	29
	総計	483	478	479	452	1,892

英国		年代				
		20代	30代	40代	50代	総計
年収	£ 100,000 以上	92	81	111	75	359
	£ 90,000 – £ 99,999	45	51	36	23	155
	£ 80,000 – £ 89,999	26	30	24	20	100
	£ 70,000 – £ 79,999	24	29	34	17	104
	£ 60,000 – £ 69,999	18	37	39	32	126
	£ 50,000 – £ 59,999	40	54	74	57	225
	£ 40,000 – £ 49,999	53	65	93	63	274
	£ 30,000 – £ 39,999	96	108	70	61	335
	£ 20,000 – £ 29,999	109	74	61	53	297
	£ 15,000 – £ 19,999	6	12	5	12	35
	£ 10,000 – £ 14,999	3	4	2	4	13
	£ 9,999 以下	0	0	0	1	1
	総計	512	545	549	418	2,024

※ 1 年代ごとの個人年収分布のうち多い順に色塗り
 ※ 2 総計は「分からない/答えたくない」と回答した人を除く
 出所) 野村総合研究所、早稲田大学商学学術院「日英の人的資本経営とキャリア主体性に関する大企業調査」(2023年)より作成

と人材双方の中長期的成長を実現する、インセンティブ構造が十分に形成されていないといえる。

人材個人の観点から見れば、会社都合で異動配置が行われるため、5年先のキャリアも不透明であり、自分のキャリアを自分で決めることが難しい状況にある。また、処遇面では年功序列の傾向が強いため、スキル・能力を向上させ、若くしてより高いポジションや大きな役割を担うことのできる可能性が低い。こうした条件下では、主体的に自らのキャリアについて考え、キャリア形成のために必要な学びを行っても、企業内で報われる可能性が低いと感じてしまうだろう。スキルの低さ、エンゲージメントの低さの背景には、安定雇用と引き換えに自分のキャリアをコントロールできず、受け身にならざるを得ない状況があるのではないか。

一方で企業の観点からは、人事制度の見直し、教育研修制度の充実など、さまざまな人事施策を行っているが、必ずしも人材のスキルやエンゲージメントの向上につながっていない現状が明らかになった。

そこでさらに調査結果の分析を進め、今後、日本企業の進むべき取り組みを検討する。

II スキル・エンゲージメントともに高い「高キャリア主体性人材」の重要性

1 「求める人材像」の変化の必要性

これまで、日本の大企業で長年「求める人材像」として提示されてきたのは、「会社へのロイヤルティが高く、会社都合である程度

どこに人事配属されても対応可能なゼネラリスト人材」であった。会社からの要請に従い、部署や勤務地、働き方が次々と変えられても、長期的にその変化に柔軟に対応し続けられるゼネラリストが高く評価されてきた。しかし、こうした日本企業の人事からは、過去とは非連続的なスキル・能力を持ち、自ら考えて行動する人材が生まれにくいという悩みが顕在化した。サステナビリティに対する重要性の高まりや、地政学的リスクの増大、デジタル化・AIの台頭などにより、業務が高度化・専門化する中で、企業はスキル・能力の高い人材を求めるようになってきた。

三位一体の労働市場改革の中で、「リスクリングによる能力向上支援」が柱の一つとして打ち出されたことにも注目すべきである。リスクリングは、今ある人材を活かしたい企業の人材マネジメントの重要課題となっており、各社では、教育研修の強化や副業・出向などを含む機会付与を通じた人材育成など、リスクリングを促進するための施策を進めている。しかし、現時点では、先の調査結果から明らかとなったとおり、日本の人材がスキルアップをするための勉強時間は、英国に比較して低い水準にとどまっている。

また、業界横断の課題である「人手不足」「若手の離職」に直面する中で、エンゲージメントも企業にとって重要な指標となってきた。2023年6月以降に開示が義務づけられた、有価証券報告書内での「人材育成方針」「環境整備方針」でも、多くの企業が自社で実施したエンゲージメント調査の結果から、エンゲージメントスコアや調査から見えた課題について開示している。

これまで、スキルとエンゲージメントを向

上させる施策が各企業で行われてきたものの、こうした取り組みと企業にとっての利害の矛盾、迷いや懸念も聞かれるようになった。たとえば、教育投資などを通じてスキル・専門性を向上させることで、逆に人材の社外流出リスクが高まるのではないかと懸念が挙げられる。また、エンゲージメント、特に継続勤務意向が高くても、スキル・専門性向上意識が低い人材は、業務が高度化・専門化していく流れの中では不活性人材となる可能性があるといった懸念もある。

こうした矛盾を解くために重要なのが、求める人材像の転換である。今後の日本企業が求めるべき人材は、「社外でも活躍できるスキル・専門性を持ちつつも、自社を選び続ける（離職しない）人材」、つまり、「スキルもエンゲージメントも両方が高い人材」である。

2 「キャリア主体性」指標の開発

本調査では、業界・職種・役職に限らず、「スキルもエンゲージメントも高い人材」とは「キャリア主体性が高い人材」であることが分かった。この分析では、「今後のキャリアについての考え方」と「自分自身の職業に

関する定義（アイデンティティ）」についての設問を置き、これらの設問に対する回答を基に「キャリアに対する主体性」を高中低の3つに分類した。

自分のキャリアは自分で決めるというキャリアの考え方、かつ、自分のスキル・専門性にアイデンティティを持つ人材を「高キャリア主体性」人材、自分のキャリアを自分で決めていない、かつ、自分のスキル・専門性にアイデンティティを持たない人材を「低キャリア主体性」人材、そのどちらでもない層を「中間層」と定義している（図9）。

日英を比較すると、異なっているのは高キャリア主体性人材の割合であり、日本では1割程度にとどまるのに対し、英国は2割近く存在する（図10）。一方、年代分布を見ると、両国に共通して特定の年代に極端に偏るということはなく、どの年代にも満遍なく高キャリア主体性人材は存在する（図11）。

また、高キャリア主体性人材の割合が2割を超える業種は、日本では宿泊・飲食業と学術研究、専門・技術サービス業であり、英国では、金融・保険、情報通信などとなった。さらに、デジタル人材として注目されるIT

図9 キャリア主体性の3分類

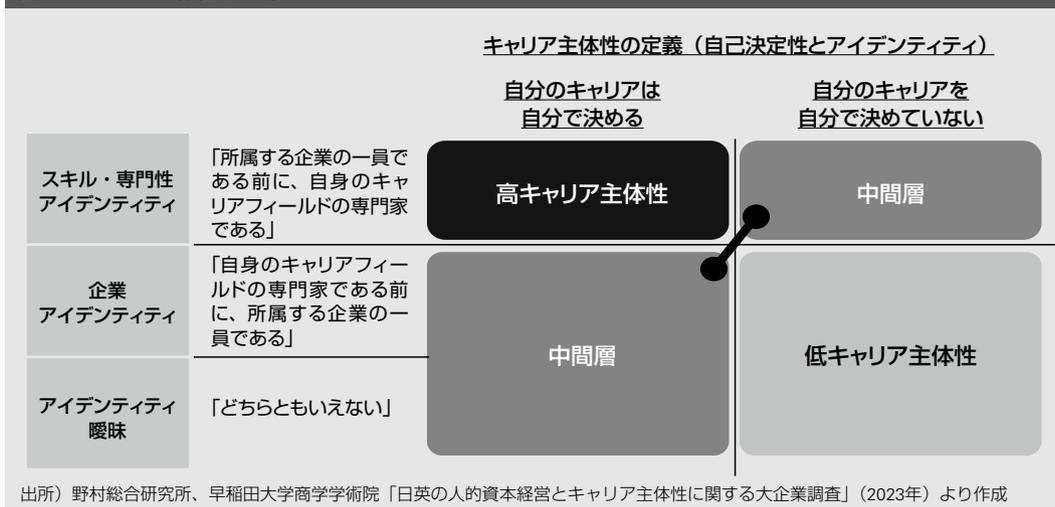
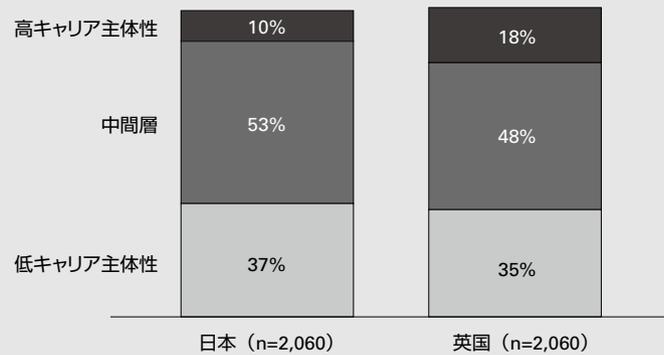


図10 キャリア主体性割合



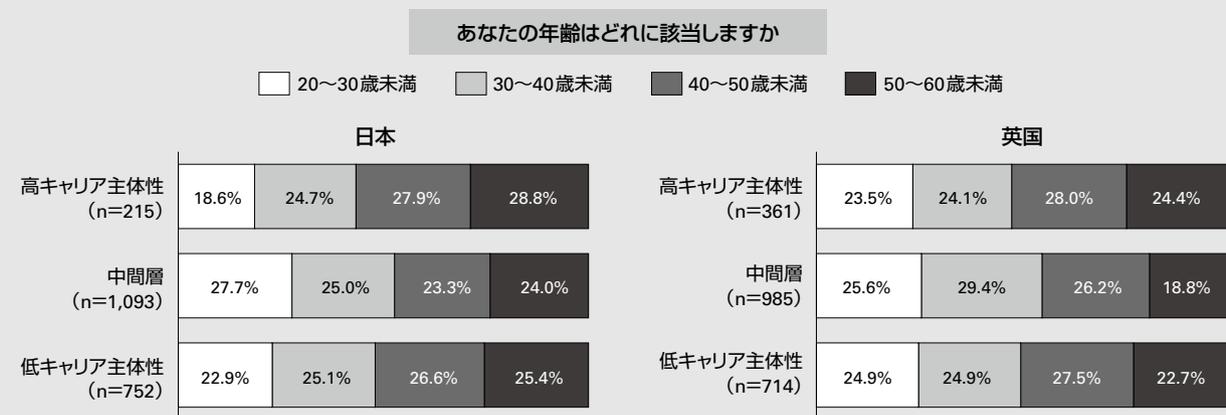
※ 小数第1位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある
 出所) 野村総合研究所、早稲田大学商学大学院「日英の人的資本経営とキャリア主体性に関する大企業調査」(2023年)より作成

エンジニア職種を深掘りすると、日本では高キャリア主体性人材の割合が1割程度にとどまるのに対し、英国では2割程度となるなど、職種別の傾向も異なっている。

(1) キャリア主体性とスキル向上行動

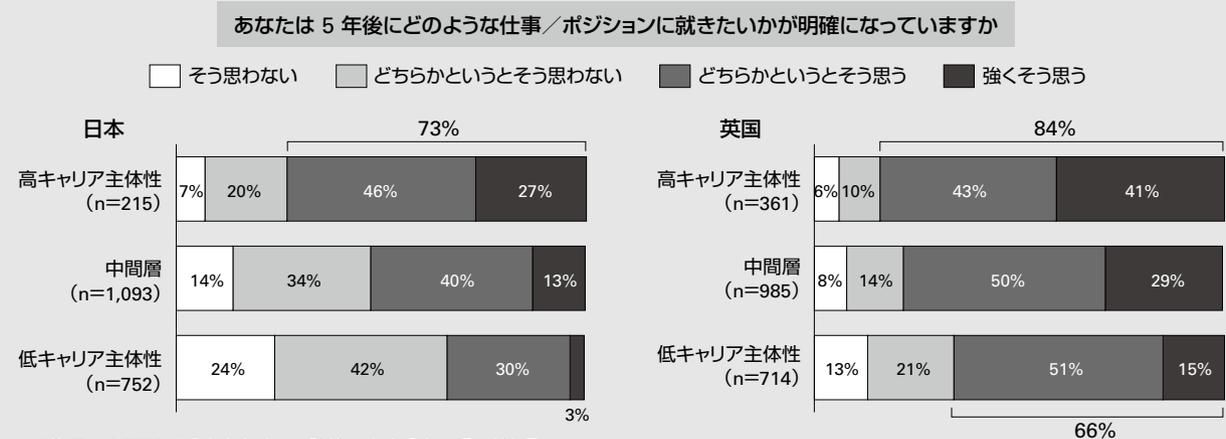
第I章で紹介したキャリア、スキル向上行動に関する設問をキャリア主体性別に分析すると、高キャリア主体性人材は中間層・低キャリア主体性人材と比較してキャリアが明確であり、勉強時間も長いことが分かった。た

図11 キャリア主体性ごとの年代内訳



出所) 野村総合研究所、早稲田大学商学大学院「日英の人的資本経営とキャリア主体性に関する大企業調査」(2023年)より作成

図12 キャリア主体性ごとのキャリア意識



※ 小数第1位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある
 出所) 野村総合研究所、早稲田大学商学大学院「日英の人的資本経営とキャリア主体性に関する大企業調査」(2023年)より作成

だし、英国より日本でキャリア主体性間の差が大きかった。キャリア主体性が高いほど肯定率が高いという傾向は日英で共通しているが、高中低のキャリア主体性間の違いが、日本の方が明確であった。

まず、「5年後の仕事・ポジションが明確になっているか」という設問に関しては、日本の高キャリア主体性人材では肯定率が73%となっており、低キャリア主体性と比較すると2倍ほどの差があることが分かる。英国では高キャリア主体性人材の肯定率は84%、低キャリア主体性では66%と、キャリア主体性の高低での差は日本ほど大きくない（図12）。

また、キャリア主体性と勉強時間の関係を見ると、こちらも英国より日本において差が大きかった。キャリア主体性が高いほど勉強時間が長いという傾向は日英に共通するが、日本で「週に7時間以上」と回答した割合は、高キャリア主体性人材で低キャリア主体性人材の4倍程度となった。他方、スキル習得のための勉強に「取り組んでいない」と回答した割合は、日本の高キャリア主体性人材では低キャリア主体性人材の半分程度であった（図13）。

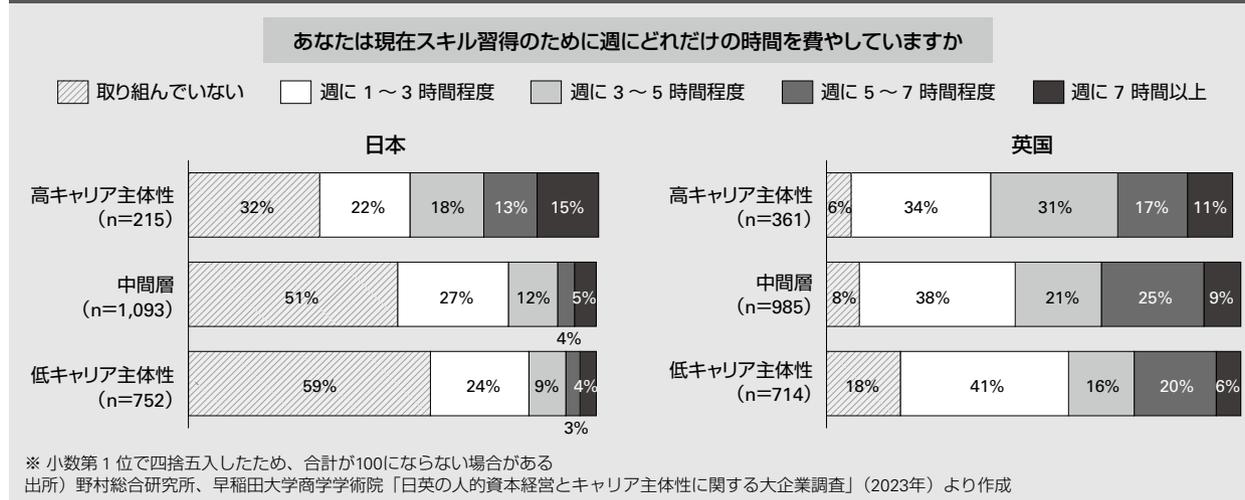
この勉強時間に関しては、日英で大きな差があることが確認できた。前述したスキル習得のための勉強に「取り組んでいない」といった点について、日本の高キャリア主体性人材の回答割合は、相対的に小さいとはいえ3割程度となっている。これは英国の低キャリア主体性人材の回答割合（18%）より多い。なお、英国の高キャリア主体性人材では1割に満たない。また、スキル習得のために「週に3時間以上取り組んでいる」と回答した割合は、日本の中間層では2割程度であるのに対し、英国では5割以上となっている。中間層・低キャリア主体性でのスキル習得に対する取り組みの差がある点は注目される。

(2) キャリア主体性とエンゲージメント

キャリア主体性別のエンゲージメントスコア（企業推奨度）についても、キャリア主体性が高い人材ほどエンゲージメントスコアが高くなる傾向は日英で共通しているが、高中低のキャリア主体性間での比較では、日本の方が差が大きい。

日本の高キャリア主体性人材の企業推奨度に関する肯定率は65%と、低キャリア主体性

図13 キャリア主体性ごとの勉強時間



人材の45%とは20ポイントほどの差があり、キャリア主体性に応じてエンゲージメントが高くなる傾向が窺える（図14）。この傾向は日英で変わらないが、日英で比較すると、日本では全体的にエンゲージメントが低いことが特徴である。

キャリア主体性が高い人材という、日本ではジョブホッパー（転職を繰り返す人）を想像しやすく、ジョブ型雇用が浸透すると継続勤務意向が下がると予想するかもしれないが、継続勤務意向に関する設問では、これらの一般的な印象を覆す結果となった。

日本の高キャリア主体性人材における3年以上継続勤務意向は66%であり、低キャリア主体性の64%とほとんど変わらなかった。英国では、低キャリア主体性人材でも8割を超え、中間層と高キャリア主体性人材では9割近くに上った。また、在籍年数の傾向を見ても、10年以上現在の会社に在籍している割合は、日本の高キャリア主体性人材で48%、低キャリア主体性人材で56%と、大きな差はなかった。本調査では「キャリア主体性が高い＝すなわち転職しやすい」という傾向は確認できなかった。この結果から、高キャリア主

体性人材は、スキルとエンゲージメント両方が高い、まさに日本の企業が求める人材であるといえる。

3 高キャリア主体性人材が属する企業の行っている施策とは

(1) 人事施策面：ポストと報酬が動く「市場性」の必要性

さらに、高キャリア主体性人材を雇用する企業が行っている施策を分析した。

前述したように、スキルとエンゲージメントに関するキャリア主体性間での差異は、日本の方が英国より顕著に大きかったため、企業施策のうち、特に高キャリア主体性人材雇用企業での実施割合が高かったものを順に見ることにした。その結果、日本企業では、次の5つの施策を抽出できた（図15）。

- ①報酬水準に外部労働市場を反映する
- ②採用・人事異動などについて人事部でなく現場で決定することができる
- ③社外でも通用するスキルの教育研修プログラムを提供する
- ④スキル・能力に応じた実力主義の人事配

図14 キャリア主体性ごとのエンゲージメント（企業推奨度）

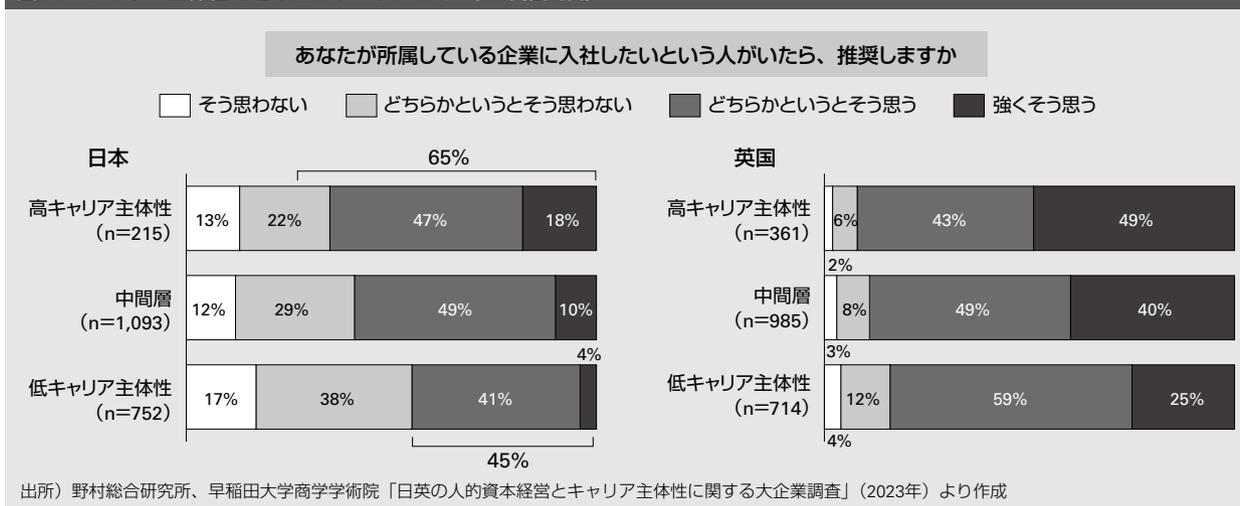
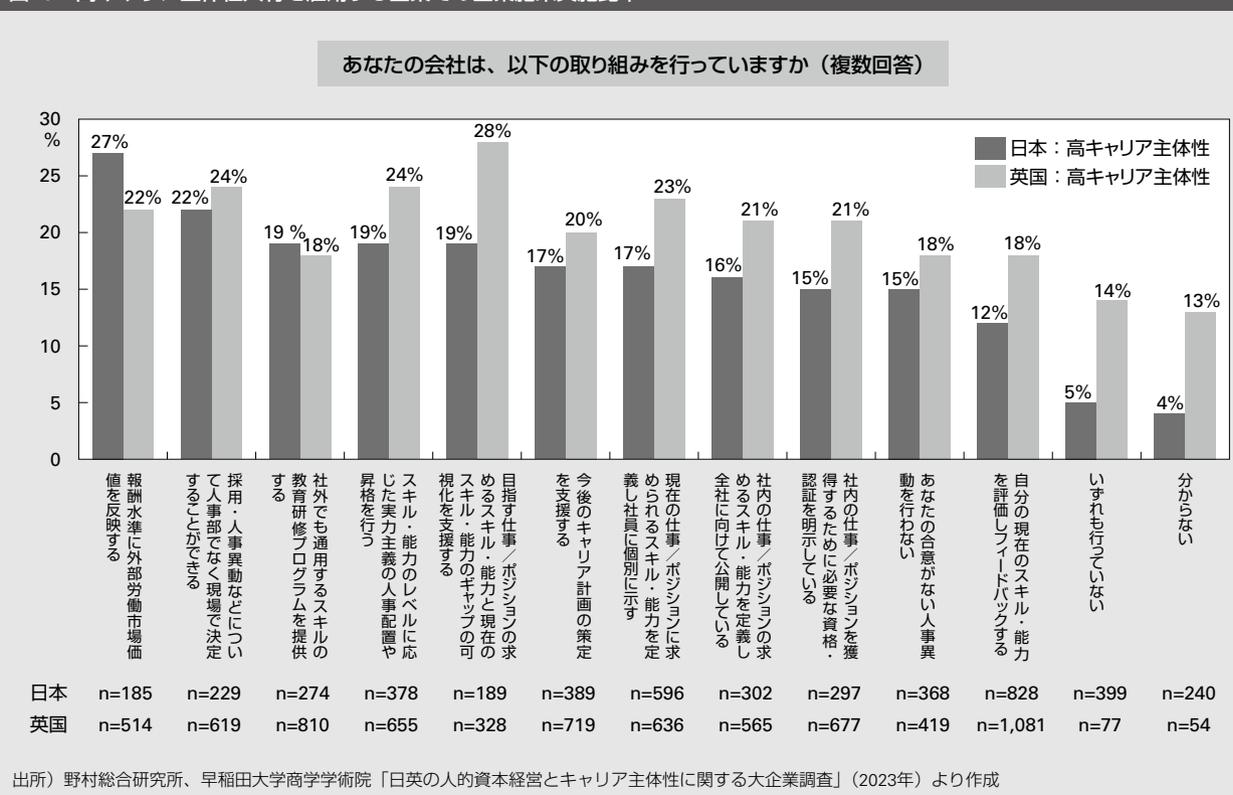


図15 高キャリア主体性人材を雇用する企業での企業施策実施比率



置や昇格を行う

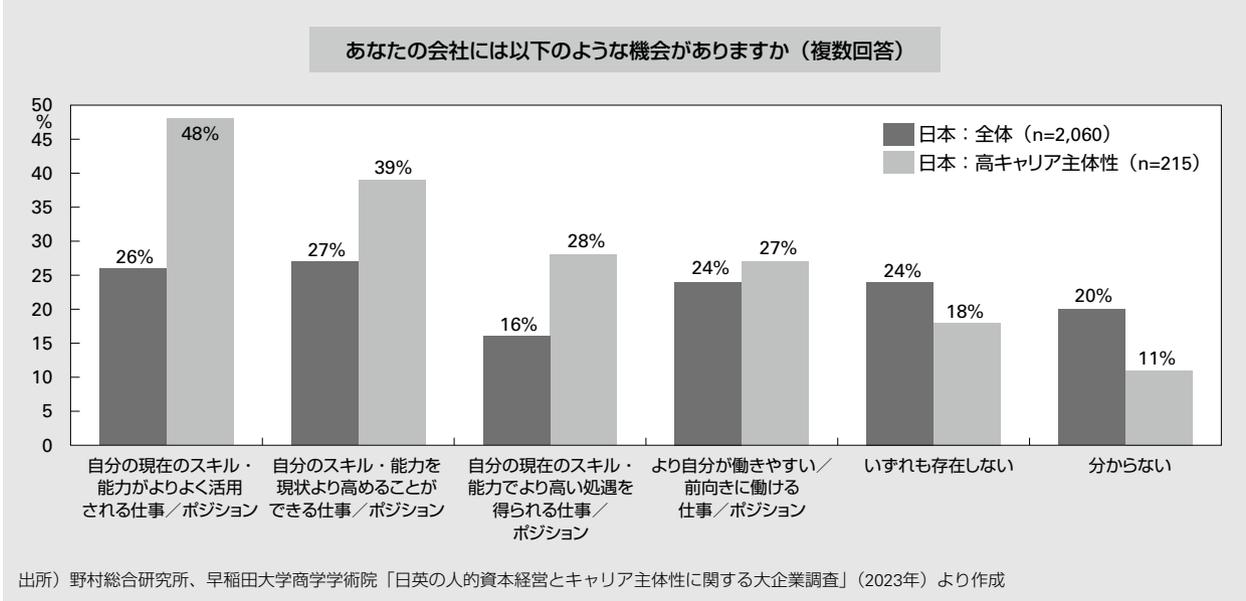
- ⑤ 目指す仕事／ポジションの求めるスキル・能力と現在のスキル・能力のギャップの可視化を支援する

上記の施策を見ると、スキルの可視化や研修だけでなく、報酬への市場価値反映、実力主義人事など、社外から人材を採用する際と同様の考え方で社内での人材調達を行うといった「市場性」が見られる。市場性とは、ポストや報酬など処遇に下方硬直性を持たせる、スキル・能力の伸びに関係なくポストを与え年功的に昇給していくというような状態とは反対に、その時点でのスキル・能力（実力）に応じポストを与える／獲得する、ポストに連動し報酬をダイナミックに変動させる

／獲得する、といった組織と人材が互いに選り合っている状態を指す。このような市場性が社内が存在すると、社員側からすれば「スキルを上げれば、報酬のより高いポストに就くことができる」というキャリア展望を描くことができる。故に、高キャリア主体性人材は、社内に内部労働市場を保有している企業に多く存在するといえる。

「社内によりよいポジションを得る機会があるか」という問いに対する回答からも同様のことがいえる（図16）。日本では、全体で見ると24%が社内によりよいポジションは存在しない、20%が分からないと回答しているが、高キャリア主体性人材の回答を見ると、存在しないと回答した割合は18%、分からないと回答した割合は11%まで低下する。さら

図16 社内でのキャリア向上機会の有無



に見ると、高キャリア主体性人材では半数近くが「自分のスキル・能力がよりよく活用される仕事／ポジション」が社内に存在すると回答し、「自分の現在のスキル・能力でより高い処遇を得られる仕事／ポジション」については3割程度が社内に存在すると回答している。「より自分が働きやすい／前向きに働ける仕事／ポジション」についても、高キャリア主体性人材の方が社内に存在すると回答した割合は若干高い結果となった。つまり、高キャリア主体性人材の所属する企業には、今よりもスキル発揮・待遇・働きやすさの面でよりよいポジションを得られる機会があることが分かる。

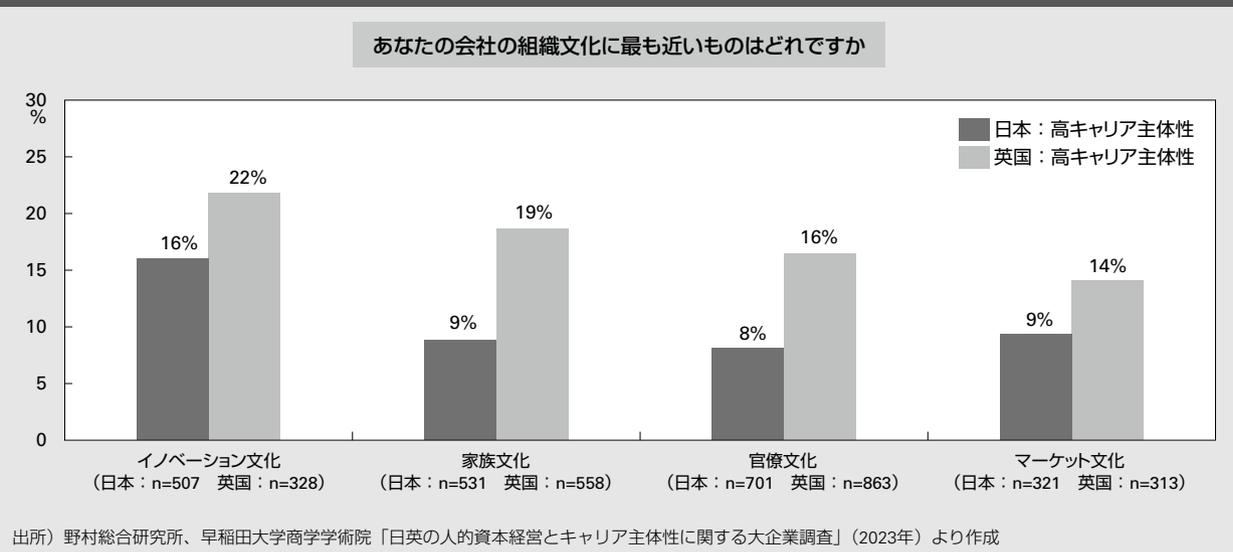
高キャリア主体性人材が属する企業の人事施策の実施傾向は、英国でも似通った結果になっている。英国では、「③社外でも通用するスキルの教育研修プログラムを提供する」施策割合が少し低いが、これは、中間層・低キャリア主体性人材を雇用する企業でも施策

が実施されている結果であり、英国では「人事施策として当然」であることを示している。日本よりもジョブ型雇用や人材の流動性が高い英国では、外部労働市場が機能しているため、スキル・能力の習得においては（企業特長的スキル・能力ではなく）汎用性が前提となっていると考えられる。

(2) 企業文化面：変革を重んじる文化の重要性

また本調査では、人事制度や研修の仕組みという面だけでなく、組織文化についても分析を行った。具体的には、競合価値観フレームワーク（Competing Values Framework：CVF）を利用して組織文化を「イノベーション文化」「家族文化」「官僚文化」「マーケット文化」の4つに区分し、調査を実施した（図17）。その結果、日英ともに高キャリア主体性人材が属する企業の文化としては、イノベーション文化（変革や創造を重んじる文

図17 高キャリア主体性人材雇用企業の組織文化比較



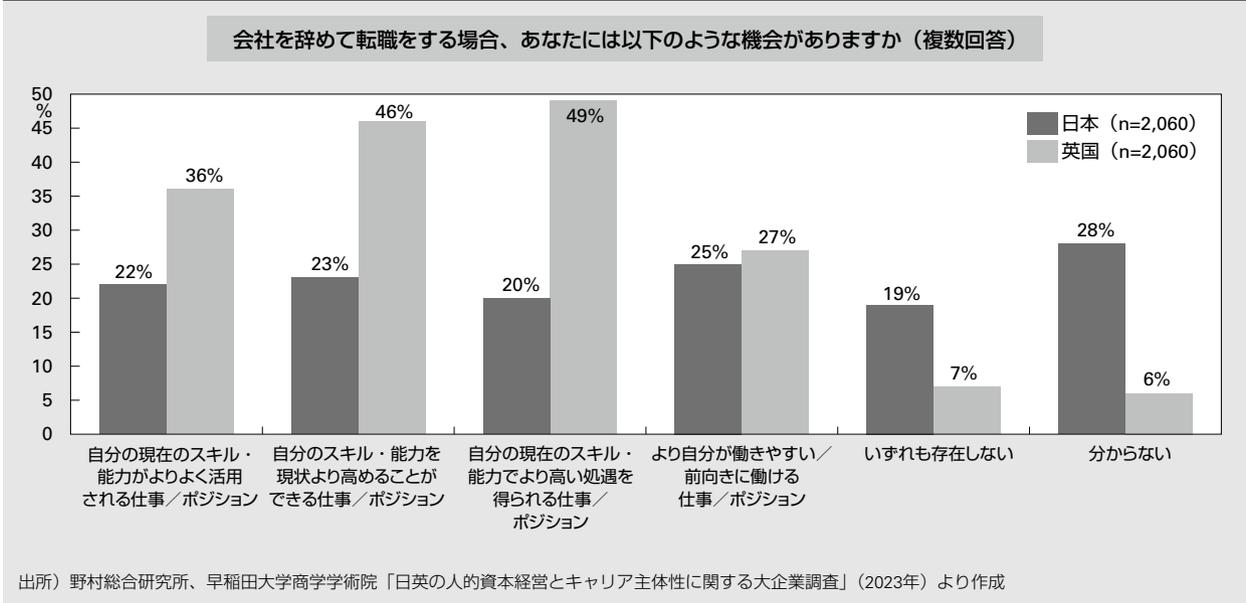
化)が突出して多いことが分かった。同じ企業施策を打っても、イノベーション文化が優位な企業の方が高キャリア主体性人材が多く存在する傾向にあり、人事制度や研修といった施策とともに組織文化の醸成も重要であることが分かる。

一方で、イノベーション文化が優位な企業とそうでない企業との差異は、日本の方が英国より大きく、英国では組織文化にかかわらず高キャリア主体性人材が存在していた。この企業文化の与える影響の背景には、労働市場の違いがあると考えられる。英国企業はいわゆるジョブ型雇用システムの中にあり、企業も人材も常に外部労働市場を念頭に人材を調達し、あるいはキャリアを形成している。人材の観点から見れば、スキル・能力を活かして、より望ましい仕事・ポジションを獲得し、処遇を向上させる機会があるかどうかは、現在、自分が勤務している会社の企業文化や施策に影響されにくい。結果として、社内の組織文化の影響が相対的に薄まっている

と考えられる。調査結果からも、「社外によりよいポジションを得る機会があるか」という問いに対し、英国では「機会が存在しない」と回答した人は1割を切っており、9割以上の人材は、社外によりよいポジションがあると認識をしている。対して日本では「機会が存在しない」と回答した人は約2割、分らないと回答した人は3割に上り、これはまさに、外部労働市場のありようの違いを示しているといえる(図18)。

本章で詳しく見てきた「キャリア主体性の高い人材」こそが、これから企業が求めるべき人材であるが、そのような人材が属する企業には「ポストと報酬が動く市場性」と「変革を重んじる組織文化」があることが、今回の調査で明らかになった。ジョブ型雇用システム下において、企業も人材も外部労働市場を軸としている英国と比較すると、日本企業は、内部労働市場を再構築し、組織文化を変えていく必要があるといえる。次章では、日本企業における内部労働市場再構築の方策

図18 社外でのキャリア向上機会の有無



を提案する。

III 日本企業の今後の可能性

1 内部労働市場再構築とは 日本型人事を変えること

人材のキャリア主体性は、どのようにすれば高めることができるか。その方策として、ポストと報酬が動く市場性が必要であることは既に述べた。言い換えると、日本型雇用システムの中での人事を変革すること、具体的には、年功序列や組織的要請（会社都合）に基づく人材配置を見直し、人材のキャリア意向やスキル・能力に基づく人材配置を機能させるということである。

昨今は日本企業にもジョブ型人事制度が普及してきているが、今回の調査結果から見ても、仕事・ポジションに最適な人材をマッチングするという、人材のスキル向上意欲やエンゲージメントを引き出す人事、スキル・能

力に報いる人事を実現できている段階には至っていないのが実情であろう。このインセンティブ構造への転換の障害になっているのは長期雇用である、というのが雇用流動化を求める論者の主張である。

確かに、今ある人材をリスクし、中長期的に雇用し、処遇し続けることの困難さが経営環境の変化とともに経営者に認識され、昨今のジョブ型ブームを生んだといえる。しかし、安定雇用はもう困難だという考えには、従来の中央集権型・トップダウン型の人事を是とする暗黙の前提、しかも根強い前提があるのではないか。本稿では、この人事のあり方を変えることを提案したい。

人事異動を会社都合で行う一方で、人材にキャリア主体性を求めることは矛盾している。人材に主体性を求めるならば、これを組織運営と共存させる努力を経営サイドも行う必要がある。会社都合の異動に応じ続けた末に、汎用性あるスキル・能力を十分に身につ

けないまま中高年となった多くの人材を目の当たりにして、若手の優秀な人材は、自らのキャリアを会社の人事部に委ねることを選択しなくなっている。転職をせず同じ会社に勤め続けても、より多くの人材がスキルを向上させ、成長実感を持つことのできるキャリアを歩むための取り組みが必要だ。内部労働市場にも一定の市場競争原理を導入し、自らの学びと成長に向けて努力する人材が、より自らの意向に沿ったキャリア形成をすることもできる制度・ルールが求められる。

市場競争原理の導入を可能とするのが、ジョブ型の仕事を軸として仕事に人をマッチングする考え方である。中長期的に人材を活かし続けるために、このジョブ型発想での人・仕事マッチングが必要である。

従来の中央集権型・トップダウン型の人事では、人材個人のキャリア主体性と組織要請を両立させることは極めて困難である。経営戦略と連携し、人事が事業の変化を支えることも個人のキャリア意向や働き方意向の多様化に対応することも難しいだろう。とりわけ、人事部が固定的な職種やスキル定義で狭義の専門性を提示し、それ以外は専門性と認めないというような画一的な管理をするようなケースでは、多くの人材が学び成長し続ける、そして人材の新しいスキル・専門性を企業の成長の原動力とするようなキャリア形成を実現することはできない。

点（人・仕事マッチング）と線（キャリアパス）を両立させるのが、企業側の中長期経営戦略・方針と人材戦略との連携であり、人材側のキャリア主体性である。企業も人材も長期を見通せない環境の中で、互いに変わり続ける関係性が生まれなければ、中長期的に

企業が人材を抱え続けることが困難なのだ。

原点に立ち返れば、人的資本経営における経営戦略と人材戦略の連携とは、人事を組織としての強み、競争力につなげることではなかったか。ただ単に内部労働市場から外部労働市場へ軸を移してしまうだけでは、欧米などでは「人事施策として当然」のジョブ型人事施策を導入したに過ぎず、差別化にはならない。労働市場の逼迫がさらに進めば、転職や引き抜きなどによる人材流出に悩み、金銭的報酬やポジションで引き留めを図らざるを得ない厳しい状況に陥る危険性もある。日本で、スキルもエンゲージメントも高い、高キャリア主体性人材を雇用しているのは、社内に挑戦の機会を持つ、魅力的な内部労働市場を持つ企業である。

企業人事機能のあり方は、中央集権型の人事から市場の番人へと変わっていく。人材の主体的な学びと成長を活かすために、人事部は、個々人のキャリアプランを支援し、ピープルアナリティクスを活用しつつ、適切な仕事に人材をマッチングするという、活性化された内部労働市場の番人となるような発想の転換が望まれる。そこでは、人材側の主体性を取り込みながら組織運営に盛り込む難しい舵取りが求められる。

2 内部労働市場再構築のためのテクノロジー活用

内部労働市場の再構築とは、経営の関与の縮小ではなく丁寧なつくり込みである。しかし、会社がデータをすべて用意して、トップダウンでマッチングをやりきるのは現実的には困難である。また、人事考課、業務履歴、研修履歴といった既存のデータだけでは、人

材の可視化が十分にできないといった現実問題もある。従来の日本企業は、データ不足から人材の多様性を活かし切れず、人事異動ルールを遵守する中で、表面的な人材活用に追われてきたといわざるを得ない。データ不足が足かせとなり、現時点の人材と仕事のマッチング、まして今後のキャリアプランを考慮した人材最適配置は、そもそも発想されることも少なかった。

こうした現状を勘案すると、ピープルアナリティクス、すなわちデータサイエンスの人事への活用が現実解になるのではないか。その実現に向けては、まず、データ整備と人・仕事マッチングの精度向上を並行して進めることを提案したい。その際、全社的な一斉導入は現実的でないことに留意すべきである。そのため、NRIでは、人材と仕事のマッチングを3段階に整理して支援している（図19）。

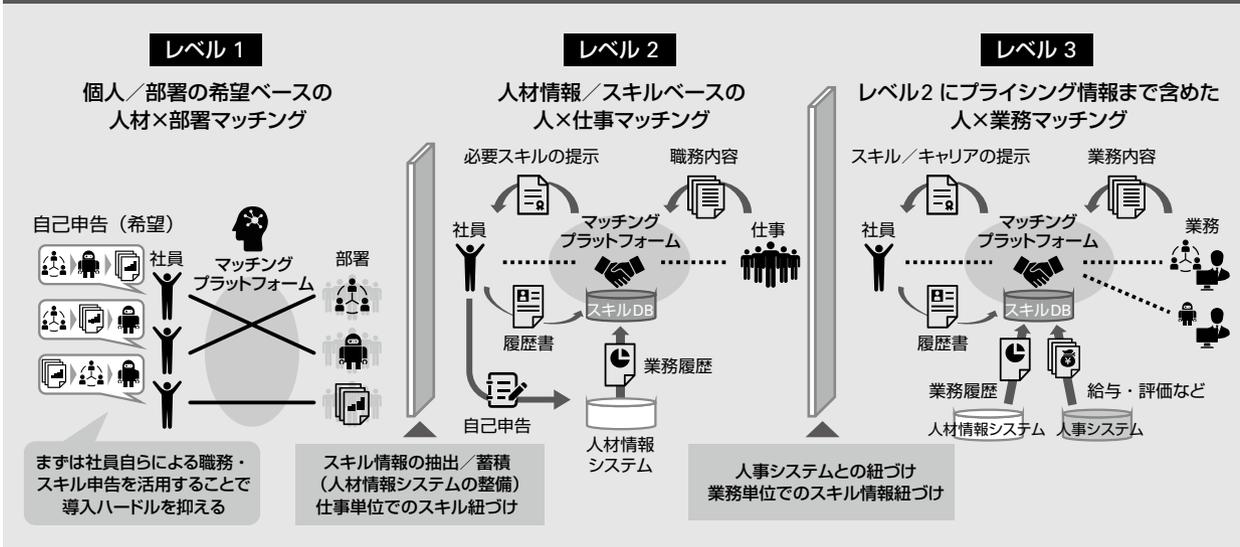
第1段階（レベル1）では、個人と組織がそれぞれ希望を出し合い、人材と部署がマッチングするところから着手する。この方法は、必要とされる人事データが相対的に少なくてもよく、超えるべきハードルも小さい。

互いの希望を、1番目だけでなく上位複数について出し合うこと、これをアルゴリズムで支援する。全社の人事異動に占める割合の小さい社内公募や、新人配属といった部分的な導入から開始することができる。

第2段階（レベル2）では、AIなどを活用して、多様なソースからスキル・能力や実績、キャリア意向に関する人事データを蓄積し、現場部署が人材を求めている職務についてテクノロジーでレコメンドを出し、マッチングを支援する。単にアルゴリズムが自動的に人材と仕事をマッチングするのではなく、あくまでも人材募集や応募希望をベターなものにするのを支援し、スキルベースの人材と職務のマッチング精度を改善する取り組みである。直接の意向反映のみではマッチングが難しい配置転換に対しても、テクノロジーの適用が可能となる。

最終段階（レベル3）では、プライシング情報までを含めた、より粒度の細かい形で人材と業務のマッチングに取り組むことになる。外部労働市場そのものに近づく取り組みともいえる。日本では現時点でこの段階にま

図19 内部労働市場の再構築のステップ（マッチング精度向上）



で至っている企業はまだ少ない。

以上、本章では内部労働市場再構築の方策を提案してきた。内部労働市場を通じて長期的にわたり企業と人材が互いに選び合う関係を実現するため、人材の多様性を価値観で終わらせずに実践する経営者の意思決定、実際の行動と人事データを活用するピープルアナリティクスのテクノロジーが必要になる。コンセプトレベルにとどまらず、人のアクションとテクノロジー、この両方のいずれも欠けてはならない。

注

- 1 厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析」(2018年9月)における人材投資(OJT以外)の国際比較(GDP比)など参照
- 2 パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査(2022年)」など参照
- 3 日本生産性本部「日本的雇用・人事の変容に関する調査」(2019年)によれば、役割・職務給導

- 入企業は管理職層で78.5%、非管理職層で57.8%
- 4 国別の勤続年数の傾向について、「令和4年版労働経済の分析」(厚生労働省)、「データブック国際労働比較2023」(独立行政法人労働政策研究・研修機構)など参照

著者

松岡佐知(まつおかさち)
野村総合研究所(NRI)経営コンサルティング部プリンシパル

専門は人的資本経営、人材戦略策定、人事制度設計、雇用・労働政策に関する調査

岩田紗季(いわたさえ)
野村総合研究所(NRI)経営コンサルティング部シニアコンサルタント

専門は人的資本経営、人材戦略策定、人事制度設計、組織開発・チェンジマネジメント、次世代リーダー育成

吉原 環(よしはらたまき)
野村総合研究所(NRI)経営コンサルティング部コンサルタント

専門は人材戦略策定、人的資本経営など